



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Expatriater: överbetalda lyxirare eller utsatt personal?
– En fenomenologisk studie på fyra svenska multinationella företag.

Sara Stjernquist

Magisteruppsats ht 2009

Handledare: Roger Sages

SAMMANFATTNING

Expatriater är viktiga men också dyra tillgångar i multinationella företag. Expatriering innebär en stor utmaning i form av ett nytt arbete i ett nytt land, allt inbäddat i en ny kultur, ofta med ett främmande språk, vilket kräver nya sätt att hantera tillvaron. Då de flesta expatriater har familj, gäller det i högsta grad även den medföljande. Genom en kvalitativ studie med fenomenologiskt angreppssätt undersöktes expatrieringsprocessen på fyra svenska multinationella företag, med syfte att beskriva processen utifrån olika perspektiv; forskning, företag och expatriater. Fyra kvalitativa intervjuer genomfördes med yrkesverksamma inom området, vilka utgjorde deltagarna tillsammans med 10 återvändande expatriater som genom en skriftlig självrapport beskrev sina upplevelser med egna ord. I diskussionen återfinns likheter och skillnader mellan teori och praktik och huvudsakliga förbättringsområden, inklusive förslag på åtgärder. Eftersom de flesta expatriater upplever större problem vid repatrieringen än anpassning till värdlandet, tyder det på att repatrieringsprocessen till stor del bör förbättras så att företag i högre grad kan ta tillvara på personal med internationell kompetens och förhindra att de lämnar organisationen. Vidare verkar det finnas stor utvecklingspotential gällande urvalsprocessen och att man bör satsa mer på att utforma korrekta förväntningar inför uppdraget, samt tvärkulturell träning, både innan avresa och efter ankomst.

Nyckelord: expatriat, anpassning, repatriering, fenomenologi, Sphinx Lexica

ABSTRACT

Expatriates are important but also expensive assets in multinational companies. A new employment and a new country, all embedded in a new culture, often with a foreign language, makes expatriation a big challenge. This also highly affects accompanying partners, since most expatriates bring their families on the assignment. The process of expatriation was examined by a qualitative study with a phenomenological approach and included four Swedish multinational companies, with the purpose of describing the process using different perspectives; research, companies and expatriates. The participants were four HR professionals who participated in qualitative interviews, and 10 repatriated expatriates, who through a written self-report described their experiences, in their own terms. The discussion includes similarities and differences between theory and practice and areas of improvement, including proposals of interventions. Most expatriates experience more problems with the repatriation than adaption to the host country, which indicates that the repatriation process should be improved to make companies more able to take care of employees with international competence and prevent them from leaving the organisation. Forming correct expectation prior to the assignment, development of the selection process and cross-cultural training, both prior to departure and after arrival includes other areas of great significance.

Keywords: expatriate, adaptation, repatriation, phenomenology, Sphinx Lexica

Tack

Författaren vill rikta ett stort tack till de fyra företag och intervjupersoner som ställde upp i undersökningen, för stort engagemang och för att ni har bidragit med mycket värdefull information till uppsatsen. Det gäller i högsta grad även de expatriater som deltog i undersökningen - tack för att ni tog er tid att dela med er av era erfarenheter till mig. Slutligen vill jag tacka min handledare Roger Sages, för vägledning under uppsatsens gång, inte minst gällande fenomenologin och tillämpning av Sphinx Lexica.

Sara Stjernquist

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

LITEN BEGREPPSORDLISTA	1
INLEDNING	2
Syfte	3
TEORI OCH FORSKNING	3
Expatriater	3
<i>Definition av expatriat</i>	3
<i>Anledningar till expatriering</i>	4
<i>Hantering av expatriater</i>	5
<i>Definition och prediktion av framgång</i>	6
<i>Misslyckande</i>	6
<i>Internationell erfarenhet</i>	7
<i>Motivation</i>	8
<i>Medföljande partner och familj</i>	8
<i>Språk</i>	10
<i>Expatriatsamhällen</i>	10
<i>Identitet</i>	11
Rekrytering och urval	12
<i>Urvalskriterier</i>	12
<i>Urvalsmetoder</i>	13
Tvärkulturell träning	14
<i>Träningsmetoder</i>	15
<i>Träning innan avresa</i>	16
<i>Träning under vistelsen</i>	16
Ackulturering och anpassning	17
<i>Ackulturering</i>	17
<i>Anpassning</i>	18
<i>Kulturchock</i>	19
Kultur och kommunikation	22
<i>Kulturella skillnader</i>	23
<i>Nationell kultur</i>	24
<i>Fler variationer i kultur</i>	25
<i>Kulturell distans</i>	26
Repatriering	27
Mentorskap	29

Kvinnliga expatriater	30
Framtiden för expatriering	32
Frågeställningar	32
METOD	33
Fenomenologi	33
<i>Epoché</i>	33
<i>Livsvärld</i>	34
<i>Horisont</i>	35
Kvalitativ metod	35
Deltagare	36
Instrument	37
<i>Kvalitativ intervju</i>	37
<i>Skriftlig självrapport</i>	38
Tillvägagångssätt	38
Etik	39
Bearbetning och analys av data	40
<i>Sphinx Lexica</i>	40
Kvalitetsvärdering	42
RESULTAT	46
Resultat från intervjuerna	46
<i>Tema A-I</i>	
Resultat från självrapporterna	60
<i>Tema J-O</i>	
Sammanlagt resultat	71
DISKUSSION	73
Resultatdiskussion	73
Metoddiskussion	86
Slutsatser och fortsatt forskning	88
REFERENSER	91
BILAGOR	
Bilaga A	
Bilaga B	
Bilaga C	
Bilaga D	

LITEN BEGREPPSORDLISTA

Då den absoluta merparten av tillgänglig litteratur om ämnet är på engelska och det saknas lämpliga översättningar för många vanligt förekommande ord och begrepp, har jag för vissa begrepp gjort egna översättningar. Nedan följer därför en förklaring av sådana översättningar samt övriga relevanta begrepp som förekommer under uppsatsen, för att underlätta läsningen.

- **Expatriat** (från engelskans "expatriate"). Betyder i uppsatsen en person som inom ett multinationellt företag skickas på utlandsuppdrag. En mer detaljerad definition finns på sidorna 3-4.
- **Expatriering** (från engelskans "expatriation"). Att sända ut anställda på tidsbegränsade utlandsuppdrag.
- **Partner** (från engelskans "spouse"). Översättningen är egentligen maka eller make, men då ett par inte nödvändigtvis är gifta används ordet partner, som inte heller är ett könsbestämt ord. Även termen "medföljande" används som synonym och syftar då till partnern som följer med på utlandsuppdraget.
- **Tvärkulturell och interkulturell** (från engelskans "cross-cultural och "intercultural"). Många forskare och författare finner begreppen tvärkulturell och interkulturell liktydiga och använder dem som synonymer, andra vill skilja dem åt. Enligt Lundberg (1991), har termen interkulturell alltmer börjat ersätta begreppet tvärkulturell både inom Sverige och i engelskspråkig litteratur. I uppsatsen används termen tvärkulturell huvudsakligen vid interaktioner eller jämförelser *mellan* olika kulturer, medan interkulturell mer syftar på interaktion *inom* kulturer, där flera olika kulturer samverkar.
- **Repatriat** (från engelskans "repatriate"). Person som återvänder till sitt hemland.
- **Repatriering**. Återförande till hemlandet.
- **Ackulturering** (från engelskans "acculturation"). Förändringar som sker till följd av att människor från olika kulturella bakgrunder har kontakt med varandra.

INLEDNING

Vi lever idag i ett samhälle som kännetecknas av globalisering och internationella förflyttningar, gällande både varor, kapital och arbetskraft. De senaste 30 åren har antalet multinationella företag ökat kraftigt (Anderson, 2005), samtidigt som konkurrensen har ökat och organisationerna har varit utsatta för ökad kostnadspress (Scullion & Brewster, 2001). Internationaliseringen av världens marknader och ökningen av multinationella företag har resulterat i fler tvärkulturella interaktioner och ett större behov av att identifiera och hantera kvalificerad personal för utlandsuppdrag på ett effektivt sätt (Anderson, 2005, Black, Mendenhall & Oddou, 1991, Harvey & Novicevic, 2001). Tidsbegränsade utlandskontrakt är en lösning många företag använder sig av för att tillgodose den ökande efterfrågan på internationellt flexibel arbetskraft (Bogren, 2008) och antalet expatriater runt om i världen ökar (Bogren, 2008, Brewster, 1988) vilket har gjort det viktigare att förstå och hantera hela expatrieringsprocessen. Inom EU har den kraftiga tillväxten för expatriering skett i takt med avvecklingen av gränser för förflyttning av kapital, varor och arbetskraft. Bättre reseförbindelser har också gjort att många länder finns inom ett par timmars restid, dock innebär inte expatriering mellan grannländer nödvändigtvis en mindre problemfylld process (Scullion & Brewster, 2001). Även i Sverige arbetar fler och fler svenskar i utländska bolag (Torbiörn, 1976) och företag etablerar sig utomlands i större utsträckning, vilket har gjort att den svenska kvalificerade arbetskraften efterfrågas att vara allt mer globalt flexibel. Många svenska företag är dock oroliga för att behovet av kvalificerad arbetskraft till utlandsuppdrag är större än vad det finns potentiella kandidater (Bogren, 2008).

Internationalisering berör inte bara tekniska och ekonomiska aspekter; även områden som psykologi och kultur har stor betydelse, som för många affärschefer är relativt okända (Sappinen, 1993, Torbiörn, 1976). Med internationaliseringen medföljer ett utbyte av varor, idéer, information och kulturella traditioner (Bogren, 2008) och kulturell mångfald och ackulturering är en central fråga som alla möter och som är här för att stanna i alla länder (Berry, 2005). Interkulturell kommunikation och att ta del av interkulturella möten kan inte undvikas i den värld vi lever i idag, vilket gör att interkulturell kompetens nu är viktigare än det någonsin tidigare har varit (Lustig & Koester, 2010). Hanteringen av expatrieringsuppdrag kommer att vara en viktig del i företags framgång i utlandsverksamheter (Forster, 1999), men hur framgångsrik en placering av arbetskraft blir beror även till stor del på individernas reaktion och hur de anpassar sig till kulturen och normerna i värdlandet (Sims & Schraeder,

2004). Trots att expatriater utgör en så viktig tillgång för företagens förmåga att uppnå sina strategiska mål, uppmärksammas inte urvalsprocessen, utveckling, stöd och repatriering av individerna i tillräcklig grad (Schaefer, Hannibal & O'Neil, 2003). Ett misslyckat uppdrag kan få långtgående konsekvenser för både företag och individer och det verkar således som att det finns ett ökat behov av att uppmärksamma expatrieringsprocessen, samt att främja framgångsrik hantering av processens alla delar såsom urval och rekrytering, tvärkulturell träning, anpassning och repatriering. Författaren upplever också att hela området är något som i stor utsträckning har sänkts i den svenska utbildningen och som först påträffades vid studier utomlands. Dessutom kommer mycket av kunskapen om expatriering och hantering av processen från amerikanska forskare som har studerat amerikanska företag och expatriater (Black & Gregersen, 1991a, Scullion & Brewster, 2001). Detta är ett problem då många amerikanska organisationsteorier implicit antas vara universella, trots all forskning som gjorts om den kulturella mångfald som existerar och vilken betydande inverkan kultur har på organisationsbeteenden (Boyacigiller & Adler, 1991, Hofstede, 1980). Det verkar därför önskvärt att vidga perspektivet till att även inkludera forskning från andra länder, varav studien riktar sig till svenska företag och svenska expatriater.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att genom en kvalitativ studie med fenomenologisk ansats undersöka och beskriva expatrieringsprocessen från olika synvinklar, genom att kombinera teorier och tidigare forskning, intervjuer med personer som arbetar med expatriater på svenska multinationella företag samt självrapporter från individer som själva har varit ute på expatrieringsuppdrag. Syftet är vidare att deltagarna i studien ska få beskriva sina upplevelser om fenomenet med sina egna ord och att resultatet ska kunna bidra till en större förståelse för processen, vilket kan gynna både företag och individer. Studien riktar sig medvetet till svenska företag och svenska expatriater, då det verkar som att den mesta av forskning som finns tillgänglig inom ämnet är amerikansk och har utförts på amerikanska företag.

TEORI OCH FORSKNING

Expatriater

Definition av expatriat

Enligt Yeoh och Khoo (1998), härstammar ordet "expatriat" från den latinska termen "expatria", vilket betyder "från hemlandet". Francesco och Gold (2005), fastställer en bred

definition på expatriat; en anställd som arbetar utanför sitt hemland. Expatriering kan definieras som ”temporär migration av kvalificerad arbetskraft” (Bogren, 2008, s. 25) och är en vanlig taktisk åtgärd inom den internationella förflyttningen av personal (Pires, Stanton & Ostenfeld, 2006). Expatrieringsuppdrag, eller så kallade expatskontrakt, innebär tidsbegränsade utlandskontrakt vid en av företagets utlandsenheter som vanligtvis sträcker sig över två eller tre år. Med kontraktet följer ofta fördelaktiga villkor som hög lön, erbjudande om betalda bostäder både i hemlandet och på den nya orten, chaufför och tjänstefolk vilket gör expatriater till en ovanligt stark migrationsgrupp som dessutom har en systematiserad förbindelse för förflyttning tillbaka till hemlandet. För individen innebär expatriering att man flyttar från sin hemmiljö till en ny plats utomlands. Både forskning och samhällsdebatten utgår många gånger från att individerna endast ser flytten som en positiv upplevelse som präglas av spännande chanser och självförverkligande (Bogren, 2008). Expatriater lämnar dock både det sociala stödet från sina etablerade liv och sin hemorganisation bakom sig. Till en början kan uppdraget både kännas fascinerande och äventyrsfyllt, men också ensamt. Ofta medför uppdraget fler utmaningar och mer ansvar än vad som tidigare krävts i hemlandet (Osland, 1995).

Anledningar till expatriering

Det finns flera förklaringar till varför företag väljer att använda sig av expatriater, exempelvis cirkulation av kunskap och effektiv kommunikation mellan företagets enheter, att utrusta anställda med internationell erfarenhet samtidigt som man tar tillvara på deras färdigheter, utveckling av organisationen, nationell representation och för att behålla kontroll över företaget (Bogren, 2008, Brewster, 1988, Torbiörn, 1976). Enligt Francesco och Gold (2005) är det viktigaste målet med tvärkulturella förflyttningar omplacering av kunskap och förmågor, samt att utveckla en global kompetens hos företagets managers. En ytterligare anledning till expatrieringsverksamhet inkluderar brist på arbetskraft i värdlandet (Pires et al., 2006); många företag föredrar inledningsvis att hantera sina lokala verksamheter med expatriater då inhemska managers med den rätta erfarenheten och utbildningen kan vara svåra att hitta (Edkins, 1995). I en undersökning av Sappinen (1993) var i de flesta fall inte motiven för att skicka ut expatriater ordentligt analyserade och det är även vanligt att expatriater anställs i en alltför hastig reaktion för att fylla en oväntad eller ny vakans utomlands (Shilling, 1993). Även om många multinationella företag anstränger sig för att rekrytera och utveckla

personal på lokala nivåer, förblir expatriater en viktig beståndsdel i bemanningsstrategin (Schaefer et al., 2003).

Hantering av expatriater

Hantering av expatriater handlar om mycket mer än organisering av förflyttningar, men tyvärr ser många organisationer huvudsakligen till de administrativa delarna och förbiser de stora mervärdena som investeringen kan innebära (Schaefer et al., 2003). Expatriering är en viktig men också riskfylld och dyr verksamhet för företag, vilket gör att noggranna urvalsprocesser, föreberedelser, tvärkulturell träning samt fortgående stöd och rådgivning för dem och deras anhöriga under uppdraget är avgörande för framgång (Brewster, 1988, Edkins, 1995, Forster, 2000, Francesco & Gold, 2005). Expatriater får ofta extra kompensation för besväret att bo utomlands och många företag erbjuder ytterligare förmåner som kan medföra ett bekvämare liv för expatriaten och därmed öka motivationen att åka utomlands. Sammantaget med kostnaderna för förflyttning blir en expatriering mycket dyrare än att lokalanställa (Francesco & Gold, 2005). De flesta organisationer har en eller ett par HR specialister som huvudsakligen arbetar med urval och hantering av expatriater (Brewster, 1988), varav många håller med om att hanteringen av expatrieringsprogram kräver regelbunden och kontinuerlig förbättring (Krell, 2005). Enligt Wright, Geroy och Baker (1996), är utvärderingar en viktig komponent i hantering av expatriater, såväl som att utveckla riktlinjer för hur anställning, hantering och repatriering av expatriater ska skötas. Inom många större företag är det vanligt med en implicit eller uttalad policy att utlandserfarenhet är ett måste om man vill nå en chefsbefattning, vilket även är ett sätt att locka ut personal på uppdrag trots att det kan utgöra en karriärrisk för den anställda (Hegardt Grant & Svantesson, 1998). Expatriater borde ges så mycket tid som möjligt för information och instruktioner och företagen borde vara öppna med precis vad förflyttningen kommer att innebära, både för dem själva och för eventuell medföljande familj. Stöd borde inte bara vara tillgängligt i början utan från stunden som erbjudandet om uppdraget uppkommer, tills repatrieringen (Forster, 2000). Expatriater upplever många motsägelser eftersom de befinner sig i ett mellantillstånd – mellan två kulturer och mellan två organisationer (Osland, 1994). För att kunna utföra det nya arbetet på ett framgångsrikt sätt, samtidigt som det sker en anpassning till den nya kulturen för expatriaten och eventuell medföljande familj, krävs både tekniska och sociala förmågor, tillsammans med goda copingstrategier (Francesco & Gold, 2005).

Definition och predicering av framgång

Ett tydligt mått på vad expatrieringsframgång innebär saknas, men en vanligt förekommande definition är att personen stannar utomlands lika länge som planerat, något som dock varken indikerar förändring i produktivitet, effektivitet eller rykte (Sappinen, 1993). En annan definition av ett lyckat expatrieringsuppdrag är huruvida uppdraget har utförts effektivt och om de organisatoriska målen har uppnåtts (Pires et al., 2006). Vid ett framgångsrikt uppdrag lär sig expatriater att anpassa sig till andra kulturer och de kan uppleva en stark känsla av välbefinnande. Expatriaten kan då återvända med ökat självförtroende, bättre självmedvetenhet och interpersonella färdigheter, och större tolerans för olikheter. Många beskriver även förbättrade arbetsförmågor, nya attityder och en starkare familjerelation (Osland, 1995). Enligt Forster (2000), är människor med effektiv planering, realistiska förväntningar, en stark känsla av kontroll samt som hålls välinformerade under uppdraget mer troliga att bli framgångsrika. Expatriater vars förväntningar inte matchar verkligheten av uppdraget kanske lämnar uppdraget eller organisationen som har investerat så mycket i dem (Schaefer et al., 2003). Korrekta förväntningar minskar osäkerhet och negativa reaktioner och kan därmed vara en nyckel till effektiv anpassning för en individ (Black et al., 1991). Wright et al., (1996), hävdar att ett uppdrags framgång ofta beror mer på utvecklandet av relationer än teknisk skicklighet. Sappinen (1993) menar att ett lämpligt mätinstrument som mäter nivån av framgång borde utvecklas, i takt med en plan för hur man ska identifiera och hantera misslyckande uppdrag. Det är viktigt att både företaget och individerna sätter upp och tydliggör mål för uppdraget.

Misslyckande

Expatriater är mycket kostsamma för företagen (Bogren, 2008, Francesco & Gold, 2005) och med tanke på de höga kostnaderna och strategiska betydelseerna för många utomlandsuppdrag, är det viktigt både för organisationen och för den anställda att uppdraget blir lyckat, något som tyvärr ofta inte blir fallet (Sims & Schraeder, 2004). Enligt Shilling (1993) existerar en oroväckande hög misslyckandefrekvens på alla nivåer inom organisationen och antalet misslyckade operationer verkar inte ha minskat med tiden (Pires et al., 2006). Jassawalla, Asgary och Sashittal (2006), hävdar att många expatriater avbryter uppdraget eller återvänder till karriärer de är missnöjda med, samt att företag är dåliga på att reda ut orsaken till misslyckade uppdrag. De anser vidare att höga stressnivåer och ineffektiv repatriering är vanliga anledningar till misslyckade expatrieringsuppdrag. En vanligt förekommande

definition på misslyckande är för tidig återkomst från uppdraget (Brewster, 1988, Francesco & Gold, 2005, Pires et al., 2006, Solomon, 1994). En annan definition är att expatriaten har misslyckats med att uppnå de mål som företaget satt upp (Solomon, 1994). För företagen uppkommer uppenbara direkta kostnader, t.ex. ökade anställningskostnader med ett misslyckat uppdrag, men även höga kostnader som är svåra att kalkylera, som negativ påverkan på företagets rykte och anseende, skadade relationer, förlust av marknadsandelar och affärsmöjligheter, bristande arbetsprestationer och försämrade möjligheter att kunna attrahera toppkandidater för framtida utomlandsuppdrag (Black & Gregersen, 1991a, Black & Gregersen, 1991b, Sappinen, 1993, Shilling, 1993, Solomon, 1994). För expatriaten kan ett misslyckat uppdrag leda till sämre karriärmöjligheter inom eller utanför organisationen (Pires et al., 2006, Sappinen, 1993, Solomon, 1994) men även till sämre självkänsla och ökad risk för missbruk. Det finns intressanta liknelser mellan effekter av misslyckande uppdrag och symptom för kulturchock (Sappinen, 1993), som diskuteras längre fram i uppsatsen. Enligt Sappinen (1993) borde man ifrågasätta det ofta underförstådda antagandet att det är expatriaten själv som är orsaken till misslyckandet; tvärt emot förväntningarna har de flesta misslyckandena ingenting med bristande förmågor att göra, utan majoriteten misslyckas p.g.a. familjesvårigheter (Solomon, 1994). I en studie av Tung (1987), var de tre vanligaste anledningarna till misslyckande uppdrag (1) oförmågan för partners att anpassa sig till den nya miljön; (2) oförmågan hos managern att anpassa sig till miljö och (3) andra familjerelaterade problem. Även mer nutida forskning (Garonzik, Siegel & Brockner, 2000) föreslår att många faktorer som inte direkt är relaterade till arbetet påverkar vilken risk som finns för att expatriaten lämnar uppdraget i förtid, som partners anpassning, sjukvård och levnadsförhållanden. En annan huvudanledning som nämns till det höga antalet misslyckanden är att många företag använder olämpliga urvalskriterier (Forster, 2000). Enligt Brewster (1988), kan effektiva urvalssystem och procedurer och väl uttänkta och relevanta träningsprogram reducera möjligheten till misslyckande.

Internationell erfarenhet

Tidigare internationell erfarenhet borde vara en bra indikator för framgång i ett expatrieringsuppdrag (Francesco & Gold, 2005). Många forskare har visat att tvärkulturell anpassning kan förenklas av tidigare internationell erfarenhet, eftersom sådan erfarenhet kan ge information som kan minska osäkerheten och forma korrekta förväntningar inför uppdraget (Black et al., 1991, Black & Gregersen, 1991b, Church, 1982, Fischer & Härtel, 2003,

Mamman, 1996, Waxin & Panaccio, 2005). Expatriater som har tidigare erfarenhet från utlandsuppdrag och som redan är familjära med ett lands språk och kultur behöver kanske endast anpassa sig psykologiskt (Wright et al., 1996).

Motivation

Ett internationellt uppdrag kräver en högre motivationsnivå än ett inhemskt (Black & Mendenhall, 1990) och desto större individens motivation är till flytten, desto större kommer ansträngningen för att anpassa sig till den nya tillvaron att vara (Black & Gregersen, 1991b). Potentiella expatriater som inte visar något större intresse för processen borde fungera som en varning för HR managers (Forster, 2000), då endast anställda som visar entusiasm och verkar involverade är troliga att göra de nödvändiga uppoffringar som uppdraget kräver; personer som från början är ambivalenta är också troliga att utveckla det synsättet när de är utomlands. De som inte känner sig positiva till att åka kommer troligen att anpassa sig sämre utomlands, och rapportera fler negativa upplevelser (Osland, 1995).

Medföljande partner och familj

Flera undersökningar har visat att den övervägande majoriteten expatriaterna är av manligt kön och att de flesta är gifta, vilket betyder att det i de flesta expatrieringsuppdrag finns en medföljande partner, oftast en kvinna (Hardill & MacDonald, 1998, Solomon, 1994). Enligt Yeoh och Khoo (1998), försummar litteraturen ofta familjen, särskilt kvinnorna, som aktiva deltagare i flytten. Flera forskare har argumenterat för att partners anpassning är en viktig faktor i att fastställa framgång eller misslyckande av utlandsuppdrag (Black & Gregersen, 1991b), då det ofta är misslyckad anpassning hos partnern som leder till att ett uppdrag avbryts tidigare än förväntat (Brewster & Pickard, 1994). Kvinnliga medföljande upplever svårare anpassningsproblem än manliga expatriater, eftersom mannens arbete oftast är anledningen till utlandsvistelsen och expatriatsamhället därför kretsar kring männen. Arbetet fungerar som en drivkraft och förankring där mannen även får stöd, kan utveckla sociala relationer och sin tillvaro ifrån, samt utgör en kontinuerlig tråd som följer med från hemlandet (Brewster & Pickard, 1994, Hegardt Grant & Svantesson, 1998, Yeoh & Khoo, 1998). Därför ställs det ofta höga krav på partnern, som också i regel upplever den största förändringen i sin roll. Det är därför viktigt att den medföljande är med som beslutsfattare vid flytten, då det ökar motivationen och lusten att påverka sin situation (Hegardt Grant & Svantesson, 1998). För många partners innebär flytten att bli avskuren från sitt sociala nätverk bland familj,

vänner och samhället (Solomon, 1994, Yeoh & Khoo, 1998) och många vittnar om att den initiala perioden präglas av osäkerhet och social isolering, där de är beroende av männens arbete som källa för social kontakt. De flesta kvinnor hävdar dock att de hade en roll i flytten och att deras bekräftelse var viktig för hela företaget (Yeoh & Khoo, 1998). Forster (2000), anser att det borde vara standard på alla företag att involvera partnern i diskussionen om förflyttningen. Partners är ofta inte lika exalterade över utlandsuppdraget som expatriaten, varav det är viktigt att företagen söker partnerns åsikt. En undersökning av Forster (2000), visade att desto mer positiv partnern var inför flytten, desto större var engagemanget i kulturella förberedelser och självinitierad träning, vilket ledde till bättre anpassning. Alla företag borde ge både sina anställda och dess medföljande familj orientering i att leva i en annan kultur och även om partnern tidigare har levt utomlands, kan möjligheten att besöka värdlandet innan man flyttar ge viktig information som kan minska osäkerheten och därmed den tvärkulturella anpassningen (Black & Gregersen, 1991b). Enligt Edkins (1995) är inte alla destinationer lämpliga för medföljande familjer, p.g.a. bristande infrastruktur, levnadsförhållanden och säkerhet. Expatriater med medföljande familj skickas därför inte till länder som anses vara farliga och svåra att bo i (Hegardt Grant & Svantesson, 1998).

Många kvinnor fortsätter inte att arbeta i värdlandet, även om de tidigare har haft ett jobb (Brewster & Pickard, 1994). De medföljande kvinnornas huvudroll blir att ta ansvar för hemmet och barnen medan männen ofta tillbringar mer tid på arbetet än vad de gjorde i hemlandet; att kvinnan också ska ha ett avlönat arbete är inte prioriterat (Bogren, 2008). Många kvinnor arbetar inte eftersom det inte är någon ekonomisk nödvändighet, då flytten ofta innebär en förbättring i levnadsstandard p.g.a. männens fördelaktiga villkor i expatrieringsuppdraget (Yeoh & Khoo, 1998). Ofta är det dock inte förlusten av lönen utan den förlorade yrkesidentiteten som uppfattas som svårast för en medföljande. I Sverige finns en speciell relation till lönearbete som, utöver en inkomst även medför stimulans, självrespekt, utveckling och sammanhang, samt en yrkestitel som även har ett värde i andras ögon (Hegardt Grant & Svantesson, 1998). Det är viktigt att partnern sysselsätter sig med något utvecklande och stimulerande för sin egen skull, vilket dock kan vara svårt då partnern under utlandsuppdraget ofta får större ansvar för familjen och huvudansvaret för barnen. I en undersökning av Yeoh och Khoo (1998), såg endast en dryg procent av männen sig som huvudansvariga för hushållsarbetet under uppdraget. Utomlands är dessutom barnomsorg ofta den enskilda familjens ansvar (Hegardt Grant & Svantesson, 1998) och då en sådan lösning ofta är en förutsättning för att kvinnan ska kunna arbeta utgör det ett stort problem (Yeoh &

Khoo, 1998). De flesta kvinnor känner sig vilse och överväldigade av all tillgänglig tid och en anställning kan då både vara ett socialt och strategiskt mål som kan hjälpa till att hantera pressen i den främmande miljön. Dock upplever många att det är svårt att hitta deltidsjobb och administrativa barriärer, könsdiskriminering och problem med arbetstillstånd kan förhindra möjligheten till ett betalt arbete. För många blir volontärarbete en viktig förankring som fungerar som ett substitut för de fördelar som ett betalt arbete erbjuder (Yeoh & Khoo, 1998). Ett volontärarbete kan, utöver känsla av mening och tillfredställelse, även leda till värdefulla kontakter och nätverk samt skapa en erfarenhet som motsvarar ett avlönat arbete i landet (Hegardt Grant & Svantesson, 1998). Enligt Forster (2000), är den största farhågan för partners att barnens utbildning kan bli avbruten, att kulturchock ska uppkomma och att det inte finns rådgivning inför nya arbetsmöjligheter. Det finns inte någon statistik tillgänglig för manliga medföljande partners, men enligt *The Straits Times*, 11 februari 1996 (refererad i Yeoh & Khoo, 1998), är antalet litet men ökande.

Språk

Språket utgör en stor del av en kultur och är en förutsättning för kommunikation både inom och mellan kulturer (Stier, 2009). Bristande språkförmågor är ett av de vanligaste problemen vid utlandsuppdrag (Osland, 1994), och påverkar effektiviteten hos expatriater (Fischer & Härtel, 2003). Att lära sig det nya språket är mycket användbart för att lättare kunna komma under ytan på värdlandets kultur och sänder iväg positiva signaler till värdlandets medborgare (Forster, 2000). Eftersom språket kan ses som nyckeln till att förstå värdkulturen borde man ta hänsyn till språkkunskaper både i träningen (Black & Gregersen, 1991b) och urvalsprocessen (Edkins, 1995). Hur viktiga språkkunskaper är beror på värdlandet och kulturen där, men i många länder är språket en förutsättning för att kunna ta sig fram. Ofta måste expatriater därför spendera lång tid för att kunna behärska språket och därmed bli framgångsrika i uppdraget (Wright et al., 1996). Även medföljande ser det ofta som meningsfullt att lära sig landets språk, vilket ofta är nödvändigt för att kunna integreras i samhället då det är vanligt att bli vänligare bemött och är lättare att få kontakt med lokalbefolkningen vid användandet av det inhemska språket (Hegardt Grant & Svantesson, 1998).

Expatriatsamhällen

Merparten av dem som flyttar utomlands utvecklar nya relationer med personer i det nya landet, dock har forskning visat att expatriater oftast umgås med andra expatriater istället för

att lära känna lokalbefolkningen (Bogren, 2008). För kvinnliga partners utgör den sociala kontakten ofta fruar till mannens kollegor. Social integration med det lokala samhället kan vara svår, då det ofta finns en tydlig gräns mellan "insiders" och "outsiders" som är svår att reducera (Yeoh & Khoo, 1998). Många upplever att man som expatriat lever i ett eget samhälle, utan nämnvärd interaktion med lokalbefolkningen. Livet upplevs ofta som spännande och med ökande socialt liv, och karaktäriseras av ständiga uppbrott, inte minst p.g.a. att de flesta nya vänner man får också befinner sig på platsen under en begränsad tidsperiod (Bogren, 2008). Stora expatriatsamhällen kan vara till stort stöd till nyanlända partners, men gör också att partnern isoleras från den nya miljön i värdlandet. Stödet gör att anpassningen kan gå lättare, fast sker oftast snarare till det lokala expatriatsamhället än till miljön i själva landet (Brewster & Pickard, 1994). Forskning har visat att individer ofta har svårare att anpassa sig i områden som har små expatriatsamhällen (Forster, 2000), men att en kombination av stöd från både värdlandets medborgare såväl som från expatriatsamhället gör att anpassning sker lättare, särskilt för partnern (Brewster & Pickard, 1994). Brewster och Pickard (1994), föreslår vidare att en högre grad av tvärkulturell träning som främjar anpassning till den nya miljön kan krävas för både expatriaten och partnern som blir förflyttade till platser som har begränsande expatriatsamhällen.

Identitet

På den mest grundläggande nivån innebär identitet igenkännande, kategorisering och att identifiera sig själv som medlem av en viss grupp (Ward, 2006). Huvudinnehållet i en persons identitet är viktigt i de flesta interaktioner med andra människor och en persons kulturella identitet utgör en stor del av självuppfattningen. När en del av identiteten medvetandegörs, filtreras upplevelsena genom den, vilket kan vara en anledning till att många upplever en ökad medvetenhet om den egna kulturella identiteten när man lever utomlands, eller interagerar med människor från en annan kultur. Allteftersom en person anpassar sig och upplever olika kulturella utmaningar, kan den kulturella identiteten förändras i en omfattande grad (Lustig & Koester, 2010). Den egna etniska identiteten hos expatriaten riskerar att försvinna i och med utlandsvistelsen (Pires et al., 2006) då det okända tvingar dem att ifrågasätta sin egen identitet och värderingar och hur mycket av den egna identiteten som måste ges upp för att kunna bli accepterad av den nya kulturen (Osland, 1995).

Rekrytering och urval

Innan urvals- och träningsprocessen påbörjas för en expatriattjänst borde en behovsmätning genomföras för att ge information om vem som borde anställas. Behovsmätningen kan även identifiera organisationens värderingar, normer, belöningssystem samt informella och formella regler, vilket även håller de sökande välinformerade så att de kan göra ett genomtänkt val till att acceptera uppdraget eller ej. Urvalsprocessens funktion är att jämföra kandidaternas karaktäristika med kriterierna i behovsanalysen (Wright et al., 1996). Forskning inom internationell HR management lyfter fram betydelsen av en lämplig urvalsprocess, där kriterier som teknisk kompetens och interpersonella färdigheter bör användas (Anderson, 2005). Oftast sker rekryteringen till utlandstjänster internt och med informella metoder (Torbiörn, 1974) och trots att urvalsprocessen borde utföras av utbildad HR personal eller en interkulturell tränare, är det ofta personer i toppledningen som själva saknar internationell erfarenhet som beslutar om vem som ska skickas. Toppchefer bör vara involverade, men beslutet borde tas gemensamt (Anderson, 1995, Hauser, 1999, Shilling, 1993).

Urvalskriterier

Det finns en tendens att den mest tekniskt kompetenta kandidaten väljs ut, trots att det finns bevis för att andra kriterier kan vara minst lika viktiga (Anderson, 1995, Bogren, 2008, Brewster, 1988, Forster, 2000, Hauser, 1999, Mendenhall, Dunbar & Oddou, 1987, Pires et al., 2006, Shilling, 1993, Tung, 1981), kanske beroende på att teknisk kompetens är lättare att identifiera än exempelvis relationsförmågor (Shilling, 1993). Dock borde man undvika att fortsätta använda sig av tidigare använda kriterier, som har visat sig vara behändiga att hantera, men också ineffektiva (Mendenhall et al., 1987). Det är heller inte säkert att kompetenser som är framgångsrika i hemlandet kommer att fungera lika bra i ett internationellt uppdrag (Anderson, 1995, Shilling, 1993, Shumsky, 1992). Viktiga förmågor som inte är direkt knutna till teknisk kompetens men som även bör tas hänsyn till i urvalet inkluderar attityd, kulturell empati, självförtroende, öppenhet, optimism, anpassningspotential, internationella förhandlingsförmågor, personlighet, interkulturella förmågor och familjeförhållanden (Bogren, 2008, Fischer & Härtel, 2003, Harvey & Novicevic, 2001, Mamman, 1996, Shilling, 1993, Shumsky, 1992). Enligt Mendenhall et al., (1987) borde även kandidatens partner och barn mätas på liknande kriterier i urvalet. Det är viktigt att intervjua familjemedlemmar för att fastställa hur anpassningsbara de är och för att deras attityd gentemot uppdraget är viktigt för dess framgång (Edkins, 1995, Shilling, 1993).

Forskning visar att familjen får mycket knapphändig uppmärksamhet i urvalsprocessen (Anderson, 2005).

Urvalsmetoder

Kandidaterna borde utvärderas för att se om de har den rätta bakgrunden och tillräckliga kunskaper och färdigheter för att klara av uppdraget (Wright et al., 1996). Den vanligaste urvalsmetoden är intervjuer med kandidaten. Intervjuer med partnern är inte lika vanligt (Brewster, 1988). Användandet av psykologiska tester är inte utbrett, trots att repatrierade anser att användningen av sådana tester i urvalsprocessen är värdefull (Anderson, 2005, Brewster, 1988). Enligt Shilling (1993) rekommenderas upprepade intervjuer, psykologiska tester och språktester med kandidaterna, tillsammans med en kombination av utvärderingar från kandidatens överordnade, arbetskamrater, underordnade och psykologer (Shilling, 1993). Enligt Wright et al., (1996), är anlagstest särskilt viktiga i urvalsprocessen, eftersom dessa egenskaper vanligen inte påverkas mycket av träning. Även mätningar av motivation bör utföras för att se huruvida kandidaten och partnern håller med organisationens värderingar och normer. Både kandidaten och partnern borde ha tillgång till information om värdlandet och organisationen där, för att själva kunna avgöra om de vill fortsätta processen. Harvey och Novicevic (2001) föreslår att man borde utveckla en större förståelse för kandidatens inlärningsmetoder. Urvalsmetoderna kan även hjälpa till att identifiera områden med brister som behöver utvecklas i träningen (Hauser, 1999, Wright et al., Baker, 1996). Även nutida forskning och forskning inom Europa har visat att teknisk kompetens och inhemska meriter fortsätter att vara huvudkriterierna för urval av expatriater (Anderson, 2005, Scullion & Brewster, 2001). Många internationella uppdrag är i ökande grad komplexa, vilket kräver en omjustering av de traditionella urvalsmetoderna (Harvey & Novicevic, 2001). En inventering av urvalsmetoderna kan därför vara nödvändig, för att även inkludera kriterier som mäter förmågan hos en individ och dess familj att acceptera och anpassa sig till den nya kulturella miljön, som flexibilitet, tålamod, fördomsfrihet, personlig kontroll, respekt för andras övertygelser och sinne för humor (Hauser, 1999, Shumsky, 1992). Inventeringen av urvalsmetoderna kan i sin tur innebära att organisationen på ett bättre sätt kan välja ut den kandidat och familj som är mest sannolik att lyckas i ett utomlandsuppdrag (Shumsky, 1992). Det kan vara framgångsrikt för företag att skapa en kandidatpool med potentiella expatriater inför internationella uppdrag, vilket är ett sätt att bredda urvalet för att täcka både långsiktiga och omedelbara behov (Hauser, 1999, Shilling, 1993).

Tvärkulturell träning

När organisationen tränar expatriater för att förbereda för livet och arbetet utomlands, blir de mer framgångsrika i sina uppdrag (Francesco & Gold, 2005). Kompetensen hos internationella managers utgör en viktig roll i huruvida organisationen kommer att kunna bli effektiva globala konkurrenter (Harvey & Novicevic, 2001) och det är därför viktigt att potentiella expatriater erbjuds tvärkulturell träning. Enligt Francesco och Gold (2005), är tvärkulturell träning den viktigaste träningen en expatriat kan få, eftersom det är mer krävande att hantera en ny miljö än ett nytt arbete. I dagens globala ekonomi är det inte realistiskt för företag att förvänta sig att en anställd ska lyckas i ett internationellt uppdrag utan någon slags tvärkulturell träning (Shumsky, 1993). De flesta organisationer tillhandahåller otillräcklig eller ingen formell träning för expatriater, trots att de utgör en så viktig position och är associerade med höga kostnader och långa perioder av ineffektivitet i början av uppdraget (Black et al., 1991, Brewster, 1988, Brewster & Pickard, 1994, Forster, 2000, Waxin & Panaccio, 2005). Anledningen kan delvis vara att de flesta som fattar beslutet om tvärkulturell träning själva saknar internationell erfarenhet och ser träningen som en oanvändbar utgift istället för en nödvändighet som leder till positiva resultat. Förmågan att anpassa sig till nya kulturer är en av de viktigaste aspekterna i ett framgångsrikt internationellt uppdrag och alla som tar sig an ett internationellt uppdrag måste ha kunskaper om de kulturella aspekterna av omgivningen som de förflyttas till. Huvudsyftet med tvärkulturell träning är att förhöja expatriatens välbefinnande och prestation, genom att medvetandegöra betydelsen av kultur och kulturella skillnader, samt den psykologiska stress som oundvikligen sker när människor anpassar sig för att bo och leva i en ny kultur (Forster, 2000, Pires et al., 2006, Wright et al., 1996). Interkulturella träningsprogram är inte ett botemedel för alla typer av problem som en utomlandsförflyttning kan innebära, men de positiva effekterna väger upp konsekvenserna som ett misslyckat uppdrag kan innebära och kan ses som en billig försäkring (Shumsky, 1992). Det är dock svårt att utvärdera effektiviteten av tvärkulturell träning, eftersom de uppsatta målen är kvalitativa och svåra att mäta (Waxin & Panaccio, 2005). Många expatriater upplever att deras träning innan flytten är för kort, ineffektiv och ibland innehåller inaktuell information eller brister i uppdaterad kunskap om den lokala affärsmiljön och coping av familjeproblem. En mycket liten del får någon slags språkträning (Black & Gregersen, 1991, Forster, 2000). Om träning erbjuds, gäller det vanligtvis en veckas kurs eller mindre (Francesco & Gold, 2005). De flesta företag som erbjuder träning rekommenderar samma eller liknande typ av träning för all expatriatpersonal och bristen på träning gäller även

i högsta grad expatriatens familj (Forster, 2000). Enligt Waxin och Panaccio (2005) är det svårt för företag att rekrytera kandidater som är kvalificerade för expatriering vilket gör träning till de anställda och deras familjer avgörande. Forskning har visat positiva korrelationer mellan tvärkulturell träning och tvärkulturell anpassning i internationella uppdrag (Black & Mendenhall, 1990, Forster, 2000, Waxin & Panaccio, 2005), vilket i sin tur leder till bättre utveckling av förmågor och färdigheter och ökad arbetsprestation i värdlandet (Black & Mendenhall, 1990, Brewster & Pickard, 1994).

Träningmetoder

Tvärkulturella träningsmetoder kan inkludera språkträning, kulturell orientering, områdesorientering, rollspel, fältexperiment och fallstudier (Francesco & Gold, 2005). Behovsmätningen innan urvalet ger information om vilken typ och vilken nivå av träning som behövs för kulturell anpassning. Man bör även utföra en behovsmätning i värdlandet, som kan användas för att ge information om landet och material till förträningen (Wright et al., 1996). Mycket tvärkulturell träning byggs upp kring tre grundläggande variabler; nivån av interaktion med omgivningen, varaktigheten av utlandsvistelsen och den kulturella distansen mellan hem- och värdkulturen (Tung, 1981, Waxin & Panaccio, 2005). Valet av träning beror även på vilken typ av kompetenser man vill införa och vilka resurser som finns tillgängliga (Forster, 2000) och borde ta hänsyn till uppdragets karaktär och expatriatens position i organisationen (Waxin & Panaccio, 2005). Träningsprogram behöver anpassas till viss del för att möta behoven hos individen, men även partners och barn bör inkluderas i träningsprocessen, då det finns starka bevis som talar för att familjens ackulturering påverkar uppdragets framgång (Brewster, 1988, Mendenhall et al., 1987). Enligt Mamman (1996), borde man satsa på att fortsätta att utveckla träningsprogram som utvecklar både beteenden, attityder och personliga kvaliteter som främjar integration på arbetsplatsen. Istället för att endast täcka kulturella dimensioner bör programmen breddas för att även kunna täcka de anställdas bakgrunder som ålder, religion och kön. Förslag på träning är träning i mångfaldsmedvetenhet, förberedelse för expatriering och utländska resor (Fisher & Härtel, 2003). Informella intervjuer eller enkäter med både nuvarande och tidigare expatriater kan hjälpa till att definiera hur verkligheten ser ut i värdlandet (Shilling, 1993) och det är viktigt att träningsåtgärder är relevanta och arbetsrelaterade (Brewster, 1988). Träning som inriktar sig på socialiserande resurser, både nätverk inom värdlandet och länkar med hemlandet, förenklar både expatriatens och familjens anpassning, vilket leder till lägre kostnader p.g.a.

lägre nivåer av kulturchock och effektivare uppdrag (Pires et al., 2006). Tvärkulturell träning är ingen garanti för framgång utan beror på deltagarnas beredskap att lära sig nya färdigheter (Forster, 2000). För att kompensera den otillräckliga träning som många företag erbjuder är det vanligt att expatriaten själv organiserar sin egen information (Brewster & Pickard, 1994, Waxin & Panaccio, 2005). Även egeninitierad träning kan förse individer med information som kan minska osäkerheten och forma korrekta förväntningar (Black et al., 1991). I en studie av Black och Gregersen (1991a), fann man en negativ korrelation mellan företagserbjuden träning och interaktionsanpassning, vilket dock kan bero på att träningen, både gällande mängd och kvalitet var otillräcklig och resulterade i felaktiga förväntningar som försvårade anpassningen snarare än att hjälpa. Liknande resultat fanns även gällande partners anpassning (Black & Gregersen, 1991b).

Träning innan avresa

Det råder inte mycket tvivel om att kulturell träning innan avresa är till nytta både för expatriater och för deras anhöriga (Forster, 2000, Waxin & Panaccio, 2005) eftersom träning innan avresa kan påverka både attityder och kunskaper samt ge individen information om både den nya positionen och den nya kulturen. Det minskar osäkerheten som i sin tur borde öka anpassningen, både till situationer på och utanför arbetet (Black & Gregersen, 1991, Sappinen, 1993). Förträningens syfte är att försäkra sig om att de anställda med familjer är tillräckligt förberedda att möta svårigheterna det innebär att anpassa sig till en ny kultur. Den kan också ses som en förlängning av urvalsprocessen då kandidater som inte har den rätta motivationen har chans att inse detta innan avresan (Wright et al., 1996). Även om ledningen i många multinationella företag tvivlar på effektiviteten på träning för expatriater, tror de anställda själva, tillsammans med deras partners, att tvärkulturell träning innan avresa hjälper dem att anpassa sig till att leva och arbeta i värdlandet (Brewster, 1988, Brewster & Pickard, 1994). Anställda önskar uppdaterad och relevant information om det nya landet, samt praktisk hjälp med själva flytten (Forster, 2000). Ett alternativ till träning innan avresa kan vara tvärkulturell träning i värdlandet, men eftersom kulturchock yttrar sig under de första månaderna av utlandsvistelsen, är träning innan avresa oundgänglig (Waxin & Panaccio, 2005).

Träning under vistelsen

Många företag antar alltför ofta att tvärkulturell träning bör äga rum endast innan flytten; internationella uppdrag är dock inga engångshändelser utan en process och man bör således

börja med träningen innan avresan och fortsätta även efter flytten utomlands (Forster, 2000). Träningen efter inresan måste ha en hög nivå av kontinuitet med förträningen, samtidigt som man granskar den tidigare träningen och inför nya träningsmetoder (Wright et al., 1996). Företagen erbjuder ofta praktisk hjälp inför flytten och förberedelse inför själva arbetet, men erbjuder sällan hjälp som kan underlätta den generella anpassningen, vilket även gäller eventuell medföljande familj (Torbiörn, 1976). Dock är pågående stöd under uppdragets gång minst lika viktigt som förberedelser (Solomon, 1994) då organisationen kan förenkla processen vid alla stadier (Osland, 1995). De som är ansvariga för expatrieringsprocessen bör försäkra sig om att expatriatens kunskap och förmågor hålls uppdaterade under uppdragets gång (Wright et al., 1996). I början av inresestadiet borde prioriteringen vara att assistera de anställda och deras familjer att anpassa sig så fort som möjligt till den nya miljön, med språkträning och kulturell anpassning. Det är även viktigt att etablera mål och ge möjlighet för utvärderingar och feedback (Wright et al., 1996). Världlandets invånare skulle kunna användas både inom förträningen eller träning efter ankomst, men är en resurs som ofta förbises (Forster, 2000).

Ackulturering och anpassning

Ackulturering

Begreppet ackulturering syftar på en process av kulturella och psykologiska förändringar som orsakas av kontakt mellan kulturella grupper och deras individuella medlemmar.

Förändringarna inträffar i en långsiktig process som kan ta både år och generationer och som påverkar både individers beteenden, kulturella vanor och förändringar i samhällsstrukturer (Berry, 2005, Berry, 1997). Ackulturering är en ömsesidig process som påverkar alla men det finns stora skillnader i hur människor hanterar ackultureringen och i vilken grad den blir framgångsrik. Det finns två underliggande teman; nivå av kontakt och deltagande och om man tar hänsyn till båda samtidigt framträder fyra ackultureringsstrategier: (a) assimilering, när individer inte vill bevara sin egna kulturella identitet och söker daglig interaktion med andra kulturer; (b) separation, när individer söker att hålla fast vid sin hemkultur; (c) integration, när man både vill bevara hemkulturen men samtidigt vill bli integrerad i den andra kulturen; och (d) marginalisering, när det inte finns intresse eller möjligheter för relationer med andra. Forskning har visat att integrationsstrategin är den mest framgångsrika, och marginalisering den sämsta (Berry, 2005, Berry, 1997). Integration istället för

assimilering till den nya kulturen är en bättre strategi vid expatriering, eftersom utlandsvistelsen ofta följs av en repatriering tillbaka till hemlandet (Pires et al., 2006).

Anpassning

För att förstå och studera expatrieringsprocessen behöver man ha förståelse för den mentala process som individer går igenom vid anpassning till den nya kulturen. Anpassning och framgång är nära relaterade till varandra och det krävs att man hittar en balans mellan förväntningar, kulturella skillnader och levnadsförhållanden (Sappinen, 1993). Man kan säga att psykologisk ackulturering och anpassning är liktydiga begrepp, då ackulturering i sin tur leder till anpassning. Med anpassning menas relativt stabila förändringar som sker som ett resultat av individer som upplever ackulturering (Berry, 1997). Individerna märker att beteenden som är framgångsrika i hemlandet inte alltid är effektiva i den andra kulturen, vilket gör att de behöver anpassa sig till de lokala normerna (Osland, 1994). Anpassning kan ske omedelbart, eller kan spridas ut över en längre period. Man kan skilja mellan psykologisk och sociokulturell anpassning, där psykologisk anpassning involverar fysiskt och psykiskt välbefinnande, medan den sociokulturella anpassningen syftar till hur väl en individ kan hantera det dagliga livet i den nya kulturella miljön. Problem med psykologisk anpassning ökar ofta till en början men minskar generellt över tid och kan påverkas av personlighetsvariabler och socialt stöd, medan sociokulturell anpassning har en linjär förbättringskurva över tid, som kan påverkas av kulturell kunskap, attityder och nivå av kontakt (Berry, 2005, Berry, 1997). Ibland sker anpassningen relativt enkelt, men de kan också skapa konflikter och ackulturativ stress; en stressreaktion på livshändelser som är rotade i ackulturering som kan uppstå när individerna förstår att det finns problem med interkulturell kontakt som inte kan hanteras på ett enkelt sätt (Berry, 2005). Ackulturativ stress kan liknas vid kulturchock som beskrivs närmare i nästa stycke. Black och Gregersen (1991a) identifierar tre aspekter av tvärkulturell anpassning; interaktionsanpassning, anpassning till arbetet och anpassning till den generella miljön. Med interaktionsanpassning menas en anställds förmåga att, både formellt och informellt, interagera med organisationens medlemmar. Det finns både psykologiska, sociobiologiska och organisatoriska faktorer som påverkar interaktionsanpassningen (Mamman, 1996). Det finns även många situationsvariabler inblandade som kan påverka anpassningsprocessen, exempelvis den politiska kontexten och ekonomiska situationen i landet, demografiska variabler, attityder, tidigare ackulturering och förvärvade förmågor, socialt stöd, förväntningar, personlighet och

kulturell distans (Berry, 1997, Harvey & Novicevic, 2001, Pires et al., 2006). Enligt Sappinen (1993) är det första och kanske viktigaste steget i anpassningsprocessen medvetenhet, förståelse och acceptans för båda kulturerna och dess skillnader. Även socialt stöd från kollegor och chefer kan bidra till en högre nivå av anpassning (Black et al., 1991), då anpassningsproblem eller dåligt stöd ofta leder till minskad effektivitet (Schaefer et al., 2003). Church (1982), hävdar att interaktion med värdlandets medborgare är den viktigaste variabeln i framgångsrik kulturell anpassning. Black och Gregersen (1991b), menar att det mest grundläggande i anpassningsprocessen är att minska osäkerheten genom att lära sig vilka beteenden som är lämpliga respektive olämpliga i den nya kontexten. Generellt förenklar faktorer som minskar osäkerhet anpassningen, medan faktorer som ökar osäkerheten hindrar framgångsrik anpassning (Black et al., 1991, Black & Gregersen, 1991b). Tidsaspekten är viktigt för att man ska kunna förstå anpassningsprocessen och den klassiska beskrivningen är i form av en u-kurva. Dock finns inte mycket empiriskt bevis för ett sådant fast mönster (Berry, 1997). Att mäta en enda anpassningsprocess kanske inte är korrekt, då det verkar finnas flera processer som pågår samtidigt; både anpassning till arbetet, det sociala livet, omgivningen och familjens anpassning (Sappinen, 1993). Det som kan fastställas är att anpassning tar tid då människor inte anpassar sig till att leva och bo i en främmande miljö omedelbart, dock finns det ingen konsensus över precis hur lång tid det tar, eller om tidsperioden skiljer sig åt mellan individer (Black & Gregersen, 1991). Många expatriater upplever frustration över att känna sig begränsade eller blockerade när de försöker komma in i den nya kulturen; värdkulturens ovilja att assimilera främlingar är ett vanligt problem (Osland, 1995).

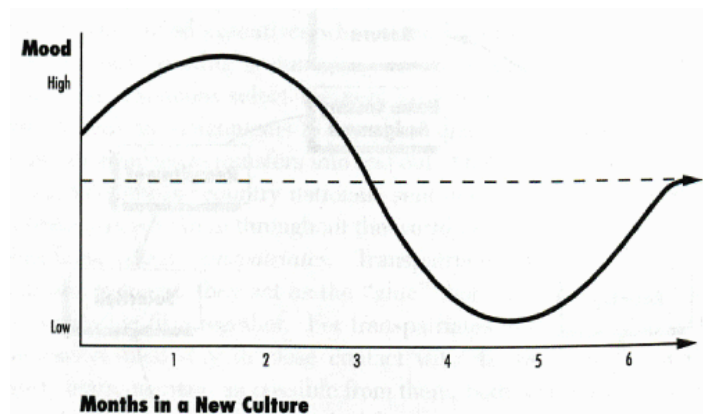
Kulturchock

Att flytta till en ny miljö kan både vara intressant och stressande (Francesco & Gold, 2005) och expatriering involverar att anpassa sig till ett nytt land, en ny organisation och ett annorlunda sätt att hantera tillvaron, allt inbäddat i en ny kultur. Som ett resultat genomgår expatriater ofta en kulturchock, vilken karaktäriseras av kulturbaserade svårigheter i att anpassa sig och att fungera på ett betryggande sätt i det nya värdlandet, och som påskyndas av den stress det innebär att förlora välbekanta symboler och social samvaro (Pires et al., 2006). Kulturchock kan beskrivas som en våg av känslor som omedelbart kan träda in när man kommer in i ett land med annan en kultur, kanske också med ett annat språk. Den kan inträffa omedelbart och uppfattas som överväldigande och utmattande, eller kan smyga sig på med en långsam utveckling som byggs upp allteftersom expatriaten upplever allt mer av värdlandets

kultur (Sims & Schraeder, 2004). Andra symptom på kulturchock inkluderar hemlängtan, tristess, tillbakadragande, stereotypering och fientlighet mot medborgare i värdkulturen (Shumsky, 1992). Precis som med anpassning grundar sig kulturchock på den mest grundläggande nivån på osäkerhet (Sims & Schraeder, 2004). Sims och Schraeder (2004), har formulerat fem nyckelfaktorer som påverkar kulturchock:

1. Påverkan av träning: noggrann och intensiv tvärkulturell träning innan avresan minskar osäkerhet och kulturellerad stress.
2. Demografiska variabler: kön, ålder, familjeförhållanden och tidigare internationell erfarenhet spelar in.
3. Personlighetskaraktäristika: kulturell flexibilitet, etnocentricitet, stressreaktioner, interpersonella färdigheter och beredskap att kommunicera.
4. Nivåer av organisatoriskt stöd: höga nivåer av stöd före avresa och efter ankomst mildrar sannolikt kulturchock.
5. Nivån av teknisk kompetens: desto högre teknisk- och managerkompetens, desto lägre nivåer av kulturchock

Likt anpassningsprocessen, brukar kulturchock delas in i en u-kurva, som Adler (1997, s. 238), kallar för kulturchockscykeln (Figur 1). U-kurvan består av olika faser eller stadier och visar tidsåtgången av en expatriats anpassning till värdlandets kultur. Det finns dock personer som inte reagerar alls och de som påverkas mycket starkt och det är därför svårt att tala om en ”normal” reaktion (Hegardt Grant & Svantesson, 1998). De olika stadierna föreslår att det



Figur 1. Kulturchockscykeln

sker en förändring över tid. Till en början kan eventuella svårigheter överskuggas av nyhetens behag och den första fasen är således en smekmånadsfas där man kortsiktigt inte ser några negativa resultat. Smekmånadsfasen infaller sig oftast inom de första två månaderna på uppdraget och kännetecknas av upprymdhet och fascination av allt nytt, då allt i den nya

kulturen uppfattas som roligt och spännande och individen ännu inte har behövt hantera de krav som vardagen innebär (Black & Gregersen, 1991, Pires et al., 2006, Shumsky, 1992). Nästa fas brukar betecknas krisfasen, då individerna konfronteras med verkligheten i den nya miljön och tvingas hantera den, vilket ofta leder till en stressorsakad reaktion (Sims & Schraeder, 2004). Det är under detta stadium som kulturchocken ”bryter ut” och det är under perioden vanligt med ökande frustration, förvirring och irritation, känsla av isolation och en tendens att bli mer fördomsfull och se ner på värdkulturen (Francesco & Gold, 2005, Pires et al., 2006). Det kan även förekomma en nedgång i produktiviteten och en stark önskan att vilja åka hem (Solomon, 1994). Många anställda kommer aldrig förbi krisfasen och det är även här som många internationella uppdrag misslyckas (Shumsky, 1992). Krisfasen följs av en anpassningsfas som karaktäriseras av att expatriaten börjar förstå och acceptera värdkulturen (Shumsky, 1992). Det är vid denna tidpunkt som en anställd börjar fungera effektivt och organisationen börjar uppleva en avkastning från sin investering (Wright et al., 1996). Anpassningsfasen resulterar i ökad tillfredsställelse eftersom ökad kunskap om hur man fungerar effektivt inom värdlandet erhålls och man håller på att bemästra de nya kulturella normerna. Den nya effektiviteten uppstår från en ökande förståelse för den utländska kontexten, och kulminerar i en bemästringsfas där förmågan att fungera effektivt ökar, i takt med en upprepning av lämpliga beteenden som gör att expatriaten känner sig och är mer kompetent i värdkulturen (Pires et al., 2006). Enligt Wright et al., (1996) finns det ingen klar gräns mellan de olika stadierna då de sker på plats i den utländska miljön. Det är osannolikt att den anställda och familjen kommer undan effekterna av kulturchock även om man väljer ut den bäst lämpade kandidaten. Tvärkulturella träningsprogram kan dock fungera som verktyg för att hantera symptomen, varaktigheten och nivån av kulturchocken; exempelvis övningar i stresshantering och utvecklandet av ett tillräckligt stödsystem (Shumsky, 1992, Wright et al., 1996). Vissa forskare (Berry, 1997) föredrar termen ”ackulturativ stress” framför kulturchock då ordet ”chock” antyder att det endast är negativa upplevelser som resulterar från den interkulturella kontakten, något som dock inte är fallet. Att flytta till en ny kultur innebär en stor förändring som påverkar hela tillvaron och att då känna stress är naturligt och ett sätt för kroppen att försvara sig (Hegardt Grant & Svantesson, 1998). Utlandsvistelsen har enligt de allra flesta haft stor betydelse för den personliga utvecklingen där man lär sig att se saker och ting med nya ögon (Hegardt Grant & Svantesson, 1998, Torbiörn, 1976). Det verkar logiskt att expatriater som anpassar sig väl och undviker kulturchock presterar mest effektivt, dock

har studier visat att människor som har upplevt svårigheter i anpassning och svår kulturchock är de som presterar bäst (Francesco & Gold, 2005).

Kultur och kommunikation

Kulturbegreppet är centralt för interkulturell och tvärkulturell kommunikation eftersom kultur har en stor influens på individers beteenden. Även uppfattningar, drivkrafter, värderingar, personlighet och attityder är i mycket hög grad formade av kulturen (Forster, 2000, Lundberg, 1991). Att definiera begreppet kultur har blivit en studie i sig, där flera hundra olika definitioner har framtagits (Francesco & Gold, 2005, Lundberg, 1991). Eftersom begreppet är så komplext, är det heller inte passande med en enda definition av kultur (Francesco & Gold, 2005) och forskare med olika inriktningar understryker olika aspekter av innebörden av kulturbegreppet (Lundberg, 1991). Kultur kan ses som en social konstruktion, som formar människors beteende i ett visst samhälle och som består både av grundläggande antaganden, värderingar, normer, trosföreställningar och manifesta beteenden, varav endast en liten del är synlig på ytan (Francesco & Gold, 2005, Lustig & Koester, 2010). Yttre kulturella uttryck är det som vanligtvis uppmärksammas i vardagen (Lundberg, 1991) men kultur innefattar bland annat också skillnader i ansiktsuttryck, kroppskontakt, vett och etikett och gestikulation, och om man ska anpassa sig till att leva och arbeta i en annan kultur är det nödvändigt att förstå och respektera dessa skillnader (Forster, 2000). Personer från olika länder beter sig ofta inte på samma sätt i organisationer och kunskap om kultur kan användas för att förklara skillnader och betydelsen av dessa variationer på ett övertygande sätt, samt kan hjälpa till att ge insikter om den egna kulturen och sitt eget beteende (Francesco & Gold, 2005). Trots att det tar flera år att ta till sig och lära sig en kultur, förväntas expatriater på internationella uppdrag att utföra affärer och skapa relationer med människor från andra kulturer inom loppet av några veckor, om inte dagar (Forster, 2000). Många multinationella företag applicerar koncept som är framgångsrika i hemkulturen även utomlands, men vid internationella uppdrag är det viktigt att inse att vad som fungerar i en kultur har liten chans att fungera i en annan. Hur uniforma man än försöker göra organisationer, kommer de inte ha samma mening för individer från olika länder (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Ökad interkulturell kompetens är viktigt för både individer, organisationer och samhället, då det kan leda till ökande välbefinnande och effektivitet samt minska kulturchockssymptom för individer, högre produktivitet för företag och minskande fientlighet inom och mellan grupper i samhället (Lundberg, 1991). Det första steget för att främja tvärkulturell och interkulturell

kommunikation är förståelse för andra människors kulturer, eftersom många hinder är relaterade till de skillnader som finns (Francesco & Gold, 2005). Kommunikation är mycket dynamiskt, sker både medvetet och omedvetet och via koder som tolkas och försöks förutsägas beroende på våra tidigare erfarenheter, som i sin tur präglas av kulturen (Lundberg, 1991). Tvärkulturell kommunikation är besvärligare än kommunikation bland människor inom samma kultur eftersom det uppkommer fler störningar bland annat beroende på språkanvändning, värderingar, attityder, verbal stil och ickeverbal kommunikation. Det leder lätt till missförstånd, då människor har en tendens att tolka både ord och handlingar på samma sätt som man skulle ha gjort vid kommunikation med någon från samma kultur (Francesco & Gold, 2005). Kommunikation involverar alltid en sändare och en mottagare och saknas en gemensam referensram är det svårare att relatera till och förstå varandra, samt att det är mer sannolikt att det sker misstolkningar av koderna som sänds (Francesco & Gold, 2005, Lundberg, 1991).

Kulturella skillnader

Förståelse för kulturella skillnader är nödvändigt för att kunna tolka andras beteenden och attityder på ett korrekt sätt (Mamman, 1996). Expatriater behöver inte bara lära känna företaget och sitt arbete väl, de måste också vara beredda att lära sig om den nya kulturella miljön (Shilling, 1993). Våra tankemönster och hur vi väljer att agera är ett resultat av vad vi har lärt oss i vår egen kultur och finns det inte någon medvetenhet för kulturella skillnader kan det vara svårt, om inte omöjligt, att fungera i en annan kultur, även om beteendena har varit framgångsrika i hemkulturen (Forster, 2000). Betydelsen av kulturella skillnader bör inte underskattas (Solomon, 1994), då kulturella missförstånd som kan verka obetydliga kan få långtgående konsekvenser. Många underskattar de potentiella hinder som interkulturella möten på arbetet kan innebära och det är vanligt att personer inte är införstådda med att problem beror på kulturella missförstånd (Lundberg, 1991). Kulturella skillnader skapas och upprätthålls genom krafter som är djupt inbäddade hos människorna i kulturen och som bland annat påverkas av kulturens historia, miljö och interpersonella kommunikationsmönster (Lustig & Koester, 2010). Alla människor är kulturellt betingade, eftersom vi ser världen på det sätt som vi har lärt oss att se den; människor utvecklar mentala programmeringar under barndomen som man sedan bär med sig och som förstärks av kulturen (Hofstede, 1980). Kulturella skillnader existerar inte endast mellan länder med stora geografiska avstånd; det är tydligt att det på flera nivåer finns lika många skillnader mellan kulturer som ligger nära

varandra som långt borta (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Det finns således många kulturella skillnader även inom Europa som inverkar på expatriering vilket har betydelse inte minst p.g.a. den snabba ökningen av expatriering till centrala och östra Europa (Scullion & Brewster, 2001). Sappinen (1993) menar att det inte finns mycket man kan göra åt kulturella skillnader mer än att vara medveten om dem, men desto mer medveten man är, desto lättare blir det att acceptera den nya kulturen.

Nationell kultur

Kultur presenterar sig på olika nivåer, där nationell kultur återfinns på den högsta nivån och det är väldokumenterat att nationell kultur påverkar hur människor från olika kulturer interagerar (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Hofstedes modell av nationell kultur är ett populärt och brett accepterat sätt att beskriva kulturella skillnader (Fischer & Härtel, 2003), där dimensionerna är specifikt inriktade på arbetsrelaterade värderingar (Francesco & Gold, 2005). Nationell kultur syftar på den nationella normen, d.v.s. gemensamma faktorer som finns inom varje nation. Det är inte en beskrivning av individer, eftersom alla personer i nationen inte karaktäriseras av de aspekter som tillskrivs den nationella kulturen (Hofstede, 1980). Även Lundgren (1991) menar att kulturkunskaper aldrig kan användas för att beskriva enskilda individer, men att det är en värdefull kunskap vid interkulturell kommunikation som kan hjälpa till att uppfatta och tolka olika situationer. Hofstedes dimensioner är brett citerade och kan ge insikter om vilken influens som kultur har på kommunikationsprocessen (Lustig & Koester, 2010). Enligt Hofstede (1980), delar de flesta invånarna i ett land en nationell karaktär som representerar de kulturella mentala programmeringar som de har gemensamt och som är mer uppenbar för personer från en annan kultur än för invånarna själva. Ursprungligen identifierade Hofstede (1980) fyra kulturella dimensioner av arbetsrelaterade värderingar: (1) maktdistans, som indikerar till vilken grad ett samhälle accepterar ojämn distribution av makt i organisationer och institutioner; (2) osäkerhetsundvikande, vilket indikerar till vilken grad ett samhälle känner sig hotat av tvetydiga och osäkra situationer och försöker undvika sådana situationer genom formella regler och upprätthållande av expertis; (3) individualism – kollektivism, där individualism innebär att individen och *jag* står i fokus och människor förväntas att endast ta hand om sig själva och den närmsta familjen, medan kollektivism präglas av tillhörighet, ett starkt socialt ramverk där gruppens främsta sätts före individen och där fokus är på *vi* och (4) maskulinitet, som uttrycker till vilken grad samhällets värderingar karaktäriseras av prestation, bestämdhet och där förvärvandet av pengar och saker är viktigt, i

motsats till en feminin kultur, som karaktäriseras av jämlikhet, livskvalitet och där man värderar socialt stöd, människor och miljön. Figur 2, skapad utifrån en tabell från Lustig och Koester (2010) visar en tabell över Hofstedes dimensioner där det går att utläsa olika kulturers värden inom respektive dimension.

Kultur	Maktdistans	Osäkerhetsundvikande	Individualism-Kollektivism	Maskulinitet-Feminitet
Argentina	82	-48	12	31
Australien	-66	-108	195	58
Ecuador	1	85	-147	68
England	-134	-113	191	84
Estland	-28	-90	70	-106
Finland	-32	-122	83	-128
Frankrike	82	39	116	-38
Grekland	191	2	-34	37
Guatemala	145	163	-155	-69
Indien	-113	80	20	31
Indonesien	-79	85	-122	-22
Iran	-32	-7	-9	-38
Italien	35	-44	137	105
Japan	107	-25	12	238
Kina	-155	94	-97	84
Malaysia	-129	204	-72	0
Mexiko	65	99	-55	100
Nederländerna	-58	-99	154	-191
Norge	-70	-131	108	-223
Nya Zeeland	-75	-173	149	42
Ryssland	120	154	-17	-75
Singapore	-248	66	-97	-11
Spanien	82	-12	33	-43
Sverige	-159	-131	116	- 239
Sydafrika	-75	-48	91	68
Taiwan	10	-7	-109	-27
Thailand	11	21	-97	-85
Tjeckien	31	-12	62	37
Tyskland	-7	-113	99	84
USA	-87	-90	200	63
Venezuela	39	99	-130	121
Österrike	14	-223	49	153

Figur 2. Olika länders värden på Hofstedes dimensioner

Fler variationer i kultur

Organisationskultur är en annan aspekt av kultur, som precis som nationell kultur skapar grundläggande antaganden som vägleder beteenden. Organisationskultur och nationell kultur är även relaterade genom att vissa typer av organisationskultur utvecklas starkare i olika nationella kulturer, men skiljer sig åt då organisationskulturen är hanterbar på ett sätt som nationell kultur inte är (Francesco & Gold, 2005). Ett annat klassiskt synsätt på kulturella skillnader är Kluckhohn och Strodtbecks (1961) indelning av variationer i värdeorienteringar, som utgör komplexa men kategoriserade principer som påverkar mänskligt handlande.

Antagandet är att det finns en systematisk variation i kulturella fenomen som är lika tydliga och viktiga som variationer i biologiska och fysiska fenomen. De olika variationerna är människans natur (ond – god), relation till naturen (nivå av bemästrande), relationsbaserad (liknande individualism – kollektivism), samt tidsorientering (huruvida betoning finns på det förflutna, nuet eller framtiden). Fahr, Earley och Lin (1997) visade genom en undersökning att det finns ett behov av att modifiera existerande teorier utvecklade efter västerländska principer då de inte alltid visar sig vara universella konstruktioner. Människor från en gemensam miljö utvecklar en delad förståelse för världen runt omkring dem, delar specifika värderingar och kan skiljas från andra som inte delar de värderingarna. Exempelvis finns det i västerländska samhällen en betoning på individualism, universalism och avtalsmässiga relationer, medan det kinesiska samhället framhäver relationer och konfliktundvikande, samt en stark hängivenhet till sin ingrupp och organisation. Dessa skillnader fångades i undersökningen då man fann två nya dimensioner inom den kinesiska kontexten som inte visade sig i den tidigare västerländska skalan, samt beteenden i den tidigare skalan som inte kunde finnas i den kinesiska kontexten. Lustig och Koester (2010) nämner att Hofstede's dimensioner numera har utökats till sju dimensioner, för att bättre komma till rätta med den västerländska subjektivitet som präglade de fyra första, vilket vidare tyder på att det är viktigt att inte se en dominerande kulturs värderingar som universella.

Ingen av ovanstående teorier är felfri, men de försöker att förklara generella skillnader som finns mellan kulturer och kan bidra till ökad förståelse för varför människor från olika kulturer har skilda beteenden (Francesco & Gold, 2005). Lundberg (1991) anser att det kan vara problematiskt att tala om nationell kultur, då det finns folk som lever i flera nationer och många av kulturens beståndsdelar förändras snabbt. De olika dimensionerna visar inte en exakt beskrivning av kultur, utan snarare medelvärden av de normer eller värdesystem som utgör en kultur, d.v.s. ungefär vilka beteenden man kan förvänta sig inom en särskild kultur. Det är uppenbart att alla individer inom en kultur inte beter sig på samma sätt; dessutom kan det ofta vara större variation inom en kultur än mellan dem (Francesco & Gold, 2005). Varje kultur formar ett invecklat mönster som således kräver mer än en dimension för att beskriva och förstå dess komplexitet (Lustig & Koester, 2010).

Kulturell distans

Många studier rapporterar att ju större kulturella skillnader som finns mellan hemlandets och värdlandets kultur, desto svårare blir den internationella anpassningen (Berry, 1997, Black et

al., 1991, Black & Gregersen, 1991a, Church, 1982, Mamman, 1996, Waxin & Panaccio, 2005). Stora kulturella skillnader gör att mer osäkerhet existerar (Black et al., 1991) vilket kan utlösa negativa attityder och framkalla större kulturella konflikter (Berry, 1997). Om den kulturella distansen är mindre, kan omfattningen kulturchock minskas och anpassningsprocessen till den nya miljön blir lättare (Pires et al., 2006). Det är viktigt att fastställa den kulturella distansen mellan hem- och värdlandets kultur eftersom det internationella uppdraget kan bli betydligt svårare om kulturerna är för olika. Kulturell distans fastställs genom att jämföra olika kulturer med varandra och bygger ofta på Hofstedes kulturella dimensioner (Francesco & Gold, 2005, Harvey & Novicevic, 2001, Waxin & Panaccio, 2005). Även språkskillnader kan räknas som en aspekt i kulturell distans (Francesco & Gold, 2005). Om värdkulturen är väldigt annorlunda mot hemkulturen, är en lång period av kulturell orientering nödvändig (Forster, 2000). Ju större den kulturella distansen är, desto mer betydelse har användandet av tvärkulturell träning och effekterna av träningen blir större (Waxin & Panaccio, 2005), dock finns det utrymme för tvärkulturell träning även när det gäller kulturer som verkar vara lika (Forster, 2000). Trots den rådande organisatoriska globaliseringen som råder, finns det inga bevis i litteraturen som tyder på att den kulturella distansen mellan länder håller på att minska (Pires et al., 2006). Ofta underskattar personer kulturella skillnader när man flyttar till länder som ses som kulturellt lika och det är inte ovanligt att personer som flyttar till ett land med stor kulturell distans förvånas över de likheter som finns (Hegardt Grant & Svantesson, 1998).

Repatriering

Efter ett fullföljt uppdrag då expatriaten återvänder hem, måste anpassning ske på samma sätt som när de åkte utomlands eftersom människorna, den generella miljön och arbetet har förändrats och inte längre är familjär (Francesco & Gold, 2005). Enligt Hauser (1999) är den svåraste förflyttningen i uppdraget den som sker vid repatriering tillbaks till hemkulturen. Anställda kommer alltför ofta tillbaks efter ett utlandsuppdrag för att finna att ingen drar fördel av deras internationella kunskap, eller att deras karriärutveckling har blivit avbruten. Om inte expatriater integreras på ett framgångsrikt sätt vid repatrieringen förlorar företaget en värdefull resurs (Solomon, 1994). Istället kan företag dra nytta av expatriatens nyförvärvade förmågor genom att erbjuda utmanande arbetsuppgifter där de nya förmågorna kommer till användning (Osland, 1994). Expatriater värderar ofta sitt internationella uppdrag och sina nyförvärvade förmågor högt, men är missnöjda med hur företaget integrerar uppdraget i

karriärplaneringen (Francesco & Gold, 2005), då återvändande expatriater förväntar sig en meningsfull position att komma tillbaka till (Hauser, 1998). Vissa företag tar till vara på sina repatrierade expatriater och dess nyförvärvade kunskaper, men långt ifrån alla (Osland, 1994). Många företag spenderar stora mängder pengar på internationella uppdrag, men förlorar mycket genom att undervärdera sina återvändande anställda, vilket kan resultera i lägre moral och arbetstillfredsställelse, samt att många väljer att lämna företaget, kanske till en välkomnande konkurrent (Hauser, 1998). Med tanke på konkurrensen i den globala marknaden och kostnaderna som är associerade med rekrytering, träning, samt misslyckade uppdrag inom expatriering, är det viktigt för företag att fånga värdet från varje repatrierad medarbetare. Om inte, kan en viktig resurs försvinna och förmågan att attrahera toppkandidater i framtiden minska (Hauser, 1999). Osland (1994), hävdar att många företag har problem med att behålla repatrierade anställda med internationell kompetens. Företagen förlorar därmed sin investering och expertis i form av nya och värdefulla kunskaper, insikter och relationer som expatriaterna besitter (Francesco & Gold, 2005, Hauser, 1998, Osland, 1994, Scullion & Brewster, 2001). Högsta prioritet borde ges till att uppmuntra repatriater att stanna inom organisationen. Många återvändande anställda behöver uppdatera sin kunskap och sina förmågor; träning och utbildning kan krävas för att kriterierna för den nya positionen ska mötas och för att de anställda ska kunna återanpassa sig till hemkontoret (Wright et al., 1996). Repatrieringsproblem har blivit mer akuta de senaste åren då utlandsförflyttningar ofta har skett samtidigt som rationaliseringar i de inhemska verksamheterna, vilket har lett till att det i många företag finns färre lediga positioner tillgängliga för återvändande expatriater (Scullion & Brewster, 2001). Problem som kan uppkomma under repatrieringen inkluderar även att de anställda upplever att de har återvänt från en livsförändrande upplevelse som är svår att dela med andra som inte har varit med om liknande händelser (Osland, 1994). Enligt Jassawalla et al., (2006), uttrycker expatriater ofta oro inför att återförenas med det arbetsrelaterade nätverket i form av chef och kolleger vid repatrieringen, samt att vänja sig vid företagsstrukturen i hemlandet. Många oroar sig även över sin karriärutveckling och att hemorganisationen inte ska värdera utlandserfarenheten, vilket orsakar en förvirring som både organisationen, expatriaten och deras familj är oförberedda på att hantera, och kan leda till en omvänd kulturchock (Francesco & Gold, 2005). Det är viktigt att organisationen erbjuder assistans i förflyttningen och rådgivning i hantering av den omvända kulturchock som ofta upplevs vid repatrieringen (Shumsky, 1992, Wright et al., 1996). Anpassningsprocessen vid repatrieringen har ett liknande mönster som vid avresan; med smekmånad, kris och

anpassning (Solomon, 1994). Allmänna riktlinjer och principer för repatrieringen är viktig, så att expatriaterna inte känner sig bortglömda under utlandsvistelsen (Solomon, 1994) och regelbunden kommunikation är nyckeln för att företaget ska kunna förbereda sig att ta emot en mer erfaren och global medarbetare (Hauser, 1999). Det behöver inte vara en svår eller särskilt kostsam uppgift att behålla expatriater, men det bör ses som en gradvis process som tar tid och företag borde förbereda både sig själva och expatriaten för repatrieringen från första dagen på uppdraget, bland annat i form av genomgångar där den framtida karriären för expatriaten planeras (Hauser, 1998). Enligt Harvey och Novicevic (2001), bör man utveckla ett repatrieringsprogram redan innan avresan. Expatriater med positiva erfarenheter kan sedan överföras till en pool av kompetenta potentiella internationella kandidater (Solomon, 1994). Ett annat förslag på att förbereda inför repatrieringen är att inkludera expatriaten i kortsiktiga uppdrag vid hemkontoret under hemvistelser (Francesco & Gold, 2005).

Mentorskap

Vid ett utlandsuppdrag är det avgörande att individerna upprätthåller kontakt med människor både hemma och utomlands. Mentorer är ett utmärkt sätt för expatriater att hålla kontakt med huvudkvarteret samtidigt som de får stöd (Francesco & Gold, 2005, Solomon, 1994). Enligt Jassawalla et al., (2006), är de flesta expatriater glada över att ha en mentor, men önskar att de vore mer verksamma. Mentorrollen kan finnas i form av karriärmentorer i företagets huvudkvarter, som kan ge moraliskt stöd och guidning genom hinder på vägen (Osland, 1995). Regelbunden kontakt med mentorer i huvudkontoret hjälper expatriaten att hålla sig informerad om händelser och förändringar (Shilling, 1993). En annan typ av mentorskap som kan vara minst lika viktig är mentorer i värdlandet, som kan ses som kulturella mentorer. Mentorer i värdlandet kan hjälpa expatriater att överkomma kulturchock, identifiera kulturskillnader och varna för potentiella fallgropar, vilket kan vara mycket värdefullt (Jassawalla et al., 2006, Osland, 1995). En mentorsrelation kan innebära en ömsesidig kommunikation där information om båda kulturerna utbytes. Det finns en stark länk mellan framgångsrik ackulturering och kulturella mentorer då personer med kulturella mentorer ofta blir mer flytande i värdlandets språk, blir medvetna om kulturella paradoxer och rapporterar om bättre anpassning och prestationer, både från sig själva och från sina överordnade (Osland, 1995). Jassawalla et al., (2006), hävdar att organisationer i nuläget underskattar behovet för mentorer, vilket särskilt gäller mentorer i värdlandet och att mentorskap är främjande även vid expatriering till kulturer med liten kulturell distans. Mentorsprogram framställs som

framgångsrika även vid repatrieringen då den anställda kan få tillgång till information från en framgångsrikt repatrierad anställd (Hauser, 1998). Jassawalla et al., (2006), hävdar att expatriater ofta saknar psykosocialt stöd för att överkomma osäkerhet och ångest, vilket särskilt gäller vid repatrieringen. En mentor kan innan repatrieringens början undersöka om det finns någon ny passande position och hjälpa till med att forma realistiska förväntningar inför hemflytten (Francesco & Gold, 2005). Mentorn kan även hjälpa till med assistans under flytten, arrangera sociala events och ge träning så att expatriaten i framtiden kan agera som mentor för nya expatriater (Jassawalla et al., 2006). Jassawalla et al., (2006), menar vidare att mentorskonceptet ses som fördelaktigt av alla inblandade parter, men att mentorrollen är svagt definierad och tydliga svagheter finns med implementeringen av mentorskonceptet i praktiken. De flesta företag utser inte någon formell mentor, utan expatriaten får vanligen söka informella mentorer baserat på sina personliga relationer. Mentorskap ses ofta som en frivillig aktivitet, som är löst definierad och där vissa mentorer ser rollen som att de gör en yngre kollega en tjänst, vilket skapar en beroendesituation mellan mentorer och expatriater. Därför är det viktigt att utse formella mentorer, både i hem- och värdlandet, samt att kontinuerligt utvärdera mentorsprestationen.

Kvinnliga expatriater

Västerländska män är den överlägset mest framträdande gruppen bland expatriater, vilket har präglat forskningen inom området. Dock har studier börjat framkomma som vidgar perspektivet till att även studera kvinnor och personer från andra kulturer (Bogren, 2008). Antalet unga kvinnor som satsar på en professionell karriär på heltid har ökat på senare år, varav allt fler nu söker möjligheten till en internationell karriär (Forster, 1999). Även antalet hushåll där båda parterna har en egen karriär ökar, vilket även avspeglar sig i forskningen (Fischer, 1992, Hardill & MacDonald, 1998). Antalet kvinnliga expatriater är förhållandevis lågt, men det verkar ske en stadig ökning i antalet kvinnor som skickas på utlandsuppdrag (Forster, 1999, Scullion & Brewster, 2001, Solomon, 1994). Trots att det idag finns större möjligheter för en internationell karriär för kvinnor, utgör de en mycket liten del av expatriaterna, trots att kvinnor är lika motiverade som män för att söka utlandsuppdrag och är minst lika sannolika att bli framgångsrika i uppdraget (Forster, 1999). Forster (1999) bekräftar vidare att det finns ett ökande antal kvinnor på internationella uppdrag, men att de huvudsakligen återfinns i lägre befattningar och att de har färre alternativ vid utlandsplaceringen, då vissa länder inte anses passande för kvinnliga expatriater p.g.a. de

könsroller som finns i vissa kulturer. De flesta kvinnorna blir utsända till platser som har väletablerade expatriatsamhällen, eller där deras kön inte anses bli ett problem i arbetet eller vid interaktionen med värdlandets medborgare. Det finns inte mycket bevis för att företag aktivt diskriminerar kvinnor, men ofta överväger man inte ens en kvinna till uppdrag som är baserade i traditionella patriarkaliska samhällen, p.g.a. kulturella barriärer, särskilt i Mellanöstern, Afrika och delar av östra Asien. Kvinnor är också mycket mindre sannolika att bli anförtrodda med större projekt i nya marknader. Arbetsmarknaden är inte en könsneutral kontext och kvinnor och mäns deltagande sker på väldigt olika villkor (Hardill & MacDonald, 1998). Kvinnor får inte erbjudanden om utlandstjänstgöring i alls samma utsträckning som män, deras egna karriärer hindras ofta när de följer med sin partner och de kan ha svårt att komma in på arbetsmarknaden igen vid flytten tillbaka då deras egna karriärer ofta har halkat efter. Även i hushåll där båda parterna har karriärer, finns en tendens att det är mannens karriär som får prioritet (Bogren, 2005, Hardill & MacDonald, 1998). De flesta kvinnliga expatriaterna är singlar, det är mycket ovanligt att de har barn och de är i genomsnitt tio år yngre än den genomsnittliga manliga expatriaten. Om det finns en partner är denne nästan alltid heltidsanställd och om den kvinnliga expatriaten har en medföljande, är de mindre sannolika att motta stöd från företaget för partnern. Det faktum att kvinnor betydligt oftare återfinns i lägre managementpositioner, tyder på att det fortfarande existerar ett "glastak" för kvinnor i internationella uppdrag (Forster, 1999). I en undersökning av Forster (1999) hade ingen av företagen någon formell policy för hur man skulle attrahera fler kvinnor till utlandsuppdrag. De flesta kvinnor anpassade sig väl till både kulturen och arbetet i det internationella uppdraget och hade lika hög generell anpassning som män i uppdrag i Nordamerika och Europa. Studier har visat att kvinnliga expatriater ofta har en lägre misslyckandegrad än manliga (Francesco & Gold, 2005). Dock upplever fler kvinnor på uppdrag i östra Asien större svårigheter med anpassning, med Singapore och Hong Kong som undantag, möjligen för att det där finns stora expatriatsamhällen. Gällande urval finns det några uppenbara skillnader mellan vilka kriterier som används för män och kvinnor; kvinnor förväntas ha bättre språkförmågor och genomgår mer sällan psykometrisk testning. Fler kvinnor än män upplever missnöje med träningen innan uppdraget, vilket indikerar att företag borde utvärdera träningen och göra den uppdaterad och relevant för kvinnliga expatriaters specifika behov (Forster, 1999); bland annat behöver den modifieras till att även inkludera information om etikettsregler, seder och klädkoder, samt råd för att hantera problem med ensamhet och isolering (Forster, 2000). Ett annat förslag är att involvera organisationer som

Internationella Arbetsorganisationen (ILO), som försöker förbättra kvinnors positioner på den internationella marknaden (Forster, 1999). Den stora konkurrensen i den globala ekonomin borde garantera att kvinnors talang inte slösas bort (Fischer, 1992). Dock har kvinnor som söker en internationell karriär fortfarande stora kulturella hinder att överkomma i vissa områden i världen för att de ska kunna uppnå jämställdhet med manliga expatriater. Företag som antar en kritisk syn på sin nuvarande expatrieringspolicy är mer sannolika att kunna attrahera de bästa kandidaterna i framtiden (Forster, 1999). Fischer (1992), hyser åsikten att det finns anledning att tro att fler kvinnor kommer att nå toppen inom kort, då inga företag i dagens konkurrensmässiga globala ekonomi har råd att slösa bort värdefull kompetens bara för att den råkar ha kjo!

Framtiden för expatriering

Forster (2000), spår att den ökade globala konkurrensen kommer att framtvinga en kontinuerlig utveckling av träning för anställda och att förflyttningar över gränser kommer att fortsätta vara en viktig del inom internationell HR. Tidigare har expatriering främst handlat om äldre managers, men på senare tid sker det oftare tidigare i de anställdas karriärer. Den nya generationen anses vara mer mottaglig för att lära sig av nya kulturer, många har rest utomlands och allt fler ser en internationell karriär som eftertraktad. Många HR managers tror att traditionella expatrieringsuppdrag kan komma att minska i framtiden, för att mer ersätts av korttidskontrakt upp till ett år, längre affärsresor och anställningar där expatriaten får en permanent lokal status (Francesco & Gold, 2005).

Frågeställningar

Hur går expatrieringsprocessen till på svenska multinationella företag? Hur beskriver svenska expatriater med sina egna ord sina upplevelser som utlandsstationerade? Vad finns det för likheter och skillnader mellan teori och praktik, samt mellan företag och expatriaters synsätt? Var verkar de huvudsakliga förbättringsområdena i processen finnas och vad finns det för tänkbara åtgärder?

METOD

Fenomenologi

Vilken metod som väljs inför en forskningsprocess är av stor relevans då det kommer att prägla resultatets karaktär och betydelse på ett omfattande sätt (Gustafsson, Hermerén & Petersson, 2005). Eftersom uppsatsen siktar på att genom ett explorativt sätt förstå och beskriva ett socialt fenomen utifrån deltagarnas egna perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2009), valdes ett fenomenologiskt tillvägagångssätt. Genom fenomenologisk metod söker man efter alla möjliga meningar, istället för att söka efter en korrekt innebörd (Sages, Lundsten, Lahlou, Kurc & Moscarola, 2002). Eftersom fenomenologi intresserar sig för fenomen, mening och upplevelser (Starrin & Svensson, 1994), kan användandet av hypoteser i sammanhanget bli begränsande och relevanta aspekter kan försummas. Metoden som används är vidare av deskriptiv natur, som siktar på att svara på vad och hur någonting är, istället för varför (Karlsson, 1995). Fenomenologi som disciplin grundades kring 1900 av Edmund Husserl, som anses vara fenomenologins fader och menade att vi måste beskriva fenomen såsom de framträder för oss (Karlsson, 1995, Kvale & Brinkmann, 2009, Starrin & Svensson, 1994). Den fenomenologiska metoden kännetecknas av en noggrann undersökning av de mönster som uppstår från den data som insamlats (Maykut & Morehouse, 1994), d.v.s. att formuleringen av ett koncept sker med en fortskridande uppbyggnad (Sages et al., 2002). Fenomenologi beskrivs ofta som en specifikt kvalitativ metod (Starrin & Svensson, 1994). Sages (2003), menar dock att fenomenologisk psykologi inte nödvändigtvis delas in i ett fack som är antingen kvantitativ eller kvalitativ. I den här uppsatsen användes fenomenologin tillsammans med ett kvalitativt tillvägagångssätt, som kommer att beskrivas lite längre fram, efter en genomgång av ett par relevanta fenomenologiska begrepp. I uppsatsen har författaren strävat efter att det fenomenologiska tankesättet skulle genomsyra processen och har därmed påverkat både val av metod, instrument, resultat och analys.

Epoché

Genom fenomenologisk metod försöker man att återuppbygga världen hos deltagarna som har uttryckt sig, genom att betrakta vad subjektet själv uttrycker (Sages et al., 2002). Den fenomenologiska metoden kallas ibland för "epoché" eller "bracketing", vilket innebär att man ska försöka avstå från att göra omdömen på förhand och istället sätta sina förutfattade meningar inom parentes (Ely, 1993, Starrin & Svensson, 1994). Syftet är att så långt det går

frigöra sig från tidigare kunskap, oavsett om ursprunget är vetenskapliga metoder, det dagliga livet eller kulturellt tänkande, för att istället öppna upp sinnet för nya kunskaper, idéer och upplevelseformer som kan visa sig i texten (Sages, 2003, Sages & Lundsten, 2004).

Parentesen är en metafor för att medvetandegöra de egna referensramarna och förutfattade meningarna. Syftet är inte att eliminera alla förutsättningar för förståelse, snarare att medvetandegöra dem för att kunna bli mer förutsättningslös och närma sig forskningsobjektet på ett mer uppmärksamt sätt. På så sätt kan man möta fenomenet med genuin nyfikenhet och inte blanda ihop förförståelsen med det fenomen som ska beskrivas (Starrin & Svensson, 1994). Enligt Moustakas (1994), är ”epoché” ett nödvändigt första steg för att man ska kunna avstå från fastställda och förutfattade sätt att bedöma saker och istället utmanas att skapa nya idéer och uppfattningar om det som finns framför oss. ”Epoché” anses även vara nödvändigt för att kunna beskriva deltagarnas upplevelser på ett så korrekt sätt som möjligt. Man ska sålunda sträva efter att beskriva det fenomen som studeras så noggrant, korrekt och ”objektivt” som möjligt (Starrin & Svensson, 1994). För att kunna förstå en person eller ett fenomen, måste man även förstå den omgivande kontexten (Maykut & Morehouse, 1994). Fakta kan dock aldrig vara rent objektiva då de alltid är närvarande i relation till en subjektiv attityd. Olika fakta kan ha samma mening och samma fakta kan ha olika meningar för olika personer och vid olika tillfällen (Karlsson, 1995). Kunskap härstammar således alltid från ett subjekt, vars förståelse är förankrad i dennes livsvärld (Sages, 2003)

Livsvärld

Fenomenologin strävar efter att uppnå en beskrivning av livsvärlden, som visar sig som ett mönster av meningar och dess förhållningssätt till varandra (Sages et al., 2002). Meningen hos en individ är inte statisk, utan en fortlöpande process av konstitution som alltid är pågående och som har sitt ursprung i individers subjektiva upplevelser (Sages, 2003). Varje mening beskriver något i en persons livsvärld (Sages & Lundsten, 2004). Livsvärlden är en intersubjektiv värld (Karlsson, 1995), vilken är den ursprungliga grunden till skapandet av mening och som härstammar från individens dagliga aktiviteter. Eftersom individen själv är den enda källan till mening, är individkonceptet av högsta vetenskapliga värde. Livsvärlden finns alltid i specifika situationer som karaktäriseras både av individuella, kulturella och materiella aspekter som alltid är under kontinuerlig förändring. Människan är en kulturell varelse och en individs upplevelse är aldrig endast en privat angelägenhet, då den samtidigt är

upplevelsen av ett samhälle. Genom att individer delar upplevelser med varandra skapas en intersubjektiv process där sanning formas (Sages, 2003).

Horisont

En horisont inom fenomenologi är den förståelse en individ har för någonting, gällande föremål, situationer, händelser eller relationer. Horisonten är en temporär struktur som inkluderar de erfarenheter som är nödvändiga för att skapa mening om ett objekt, d.v.s. det förflutna och kan ge indikationer om vart individen är på väg, vilket utgör framtidsdimensionen (Sages & Lundsten, 2004). Varje individ i en viss situation har horisonter av förståelse som kan göras synliga genom fenomenologisk analys (Sages, 2003), då man kan se vad horisonterna innehåller och vad vi kan se genom dem (Sages & Lundsten, 2004).

Kvalitativ metod

Ett kvalitativt tillvägagångssätt ansågs vara det bäst lämpliga för uppsatsen, då målet var att upptäcka variationer, strukturer och innebörder i ett fenomen som ännu är otillräckligt efterforskat (Starrin & Svensson, 1994). En kvalitativ metod valdes vidare eftersom kvalitativa forskningsstudier ofta undersöker sociala fenomen där människor utgör deltagarna och är utformade på sätt som möjliggör upptäckt av de aspekter av fenomenet som är av intresse (Maykut & Morehouse, 1994). Inom kvalitativ metod formuleras inte problem eller frågeställningar utifrån vilket resultat som förväntas (Sages et al., 2002) och målet är inte att ge ett tydligt svar, utan att ge en så rik bild som möjligt av fenomenet som studeras. Formuleringen av målet med forskningen är alltid beroende på den förförståelse som finns, men forskningsprocessen kan resultera i förändringar av de mål som från början angavs (Sages, 2003). Utgångspunkten för kvalitativa metoder är att det finns karaktärsdrag i mänskliga upplevelser som kan erfaras, men som inte kan eller bör kvantifieras eller göras mätbara (Starrin & Svensson, 1994). En kvalitativ studie har ett brett och förutsättningslöst fokus, som möjliggör upptäckt av nya betydelser och som lägger tonvikt på att försöka förstå världen som undersöks, genom att titta nära på hur människor tolkar världen genom ord och handlingar. Människor förklarar sig själva och skapar sin värld med ord, enligt ett visst mönster. Man söker sedan att hitta och presentera mönstret, d.v.s. världen som den är konstruerad av deltagarna genom att beskriva den på sätt som ligger nära individernas ursprungliga upplevelser (Maykut & Morehouse, 1994).

Deltagare

Deltagarna i undersökningen utgjordes av två olika grupper; personer som arbetar med hantering av expatriater och individer som själva har varit med om att skickas ut på utlandsuppdrag. För att undersöka hur en expatrieringsprocess går till från ett företags perspektiv, gjordes bedömningen att verksamma inom branschen, d.v.s. personer som arbetar med expatriater vore en lämplig målgrupp. Initialt kontaktades därför multinationella företag med kontor både i Sverige och utomlands, då de ansågs vara mest troliga att ha expatrieringsverksamhet. Vid första kontakten, som skedde via telefon eller e-post, var syftet att i första hand se om de hade expatrieringsverksamhet och om det fanns ett intresse av att medverka. Företagen fick då möjlighet att ta del av en projektplan (Bilaga A) med en beskrivning av bakgrund och syfte till uppsatsen. I projektplanen ingick även en beskrivning av metoden och dess syfte, samt en förfrågan att skicka ut enkäter/självrapporter till återvändande expatriater på företaget. Totalt kontaktades 16 företag, där bortfall skedde p.g.a. avsaknad av expatrieringsverksamhet, bristande intresse eller tidsbrist. En variation i urvalet, snarare än likriktighet eftersträvades då målet med studien inte var att generalisera resultaten, utan att nå en djupare förståelse för fenomenet som bygger på deltagarnas upplevelser (Maykut & Morehouse, 1994). Kriterierna var även att företagen skulle ha expatrieringsverksamhet i flera länder, återvändande expatriater som kunde tänka sig att medverka och ett starkt intresse för området. Totalt medverkade fyra företag, varav två i Skåne och två i Stockholmsregionen och som hade gemensamt att de var stora multinationella företag med kontor både i Sverige och i länder runt om i världen. Inget företag fanns i ett litet antal olika länder, utan bedrev expatrieringsverksamhet i hela världen, till de flesta kontinenter. Sammantaget fanns en viss betoning på verksamhet till USA och Sydostasien. Således var antalet intervjupersoner fyra stycken; en på varje företag. De var alla kvinnor och arbetade med hantering av expatriater som den huvudsakliga, eller som en del av sin arbetsuppgift. Även om de alla hade olika titlar var de helt eller på något sätt kopplade till HR-avdelningen. Intervjupersonerna gav vidare kontaktuppgifter till återvändande expatriater på företaget som kunde tänkas medverka i studien. Expatriaterna blev kontaktade via e-post där de delgavs information om uppsatsen och sitt medverkande, tillsammans med en självrapport i form av en öppen fråga (Bilaga B). Totalt kontaktades 21 expatriater, varav 10 valde att medverka; mellan två och fyra från varje företag. Av de 10 var sju män och tre kvinnor. Ingen av dem hade blivit utskickade till samma land och platserna var utspridda på alla kontinenter. De allra flesta, varav alla av männen, hade familj, oftast med barn och drygt

hälften hade varit med om mer än ett utlandsuppdrag. Deltagarna i undersökningen utgjordes således av 14 personer; varav fyra intervjupersoner och 10 individer som lämnade självskrivna självrapporter.

Instrument

Kvalitativ forskning använder människan som instrument, vilket betyder att det är mänskliga upplevelser och situationer, d.v.s. individers erfarenheter, förmågor, kunskaper och förutfattade meningar som är den huvudsakliga, om inte den enda källan vid kvalitativ datainsamling (Maykut & Morehouse, 1994). Anledningen är att det mänskliga instrumentet anses vara det enda instrument för datainsamling som är komplext nog och har de karaktäristika som krävs för att fånga elementen vid mänsklig aktivitet (Lincoln & Guba, 1985, Maykut & Morehouse, 1994). Eftersom det är individens idéer, tankar, känslor, upplevelser och associationer som studeras, utgör de det vetenskapliga intresset och borde sättas i fokus (Sages & Lundsten, 2004). Vid insamlingen av materialet användes två olika typer av mänskliga instrument; kvalitativa intervjuer och självrapporter, till de olika deltagargrupperna.

Kvalitativ intervju

Den kvalitativa forskningsintervjun är ett samtal som har både ett syfte och en struktur och där kunskap skapas genom interaktion mellan intervjuperson och intervjuare om ett ämne som är av ömsesidigt intresse. Målet är inte kvantifiering utan att försöka förstå ämnesområdet utifrån intervjupersonens perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2009). Syftet med att använda kvalitativa intervjuer vid datainsamlingen var att förvärva kunskap om det fenomen som skulle undersökas. Vidare användes kvalitativa intervjuer eftersom den kunskap som söktes var av kvalitativ art, d.v.s. öppenhet för det nya och oväntade. Det handlade inte om beskrivningar av allmänna åsikter eller fasta kategoriseringar; snarare nyanserade beskrivningar av specifika situationer som skildrar variationerna i ett fenomen (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuerna bestod av ett antal öppna frågor utan fasta svarsalternativ (Bilaga C) som handlade om expatrieringsprocessen och som hade formulerats utifrån de huvudområden som återfanns i litteraturen. Anledningen till att använda öppna frågor var att rama in flera aspekter av processen, utan att styra intervjupersonerna för mycket i deras svar och istället låta dem beskriva hur de på företaget gick tillväga när de arbetade med området.

Skriftlig självrapport

Det andra instrumentet som användes vid datainsamlingen och som fenomenologiska analyser ofta uppstår från var en självrapport, där individerna blev tillfrågade att svara på en noggrant formulerad fråga angående ett ämne som både var av vetenskapligt intresse att undersöka och som hade betydelse för individen i fråga. Meningen med självrapporten är att personen fritt ska kunna associera kring frågan och den bör därför vara fraserad så att individen kan uttrycka sig fritt, utan några restriktioner (Sages, 2003, Sages & Lundsten, 2004). Användandet av självrapporter överensstämmer med den fenomenologiska synen att den enda källan till giltig kunskap är individens egna upplevda erfarenheter och genom att ombe individerna att ge en fri beskrivning på en öppet ställd fråga, får varje individ en jämlik behandling från början och analysen av individens berättelse fokuserar på förståelse av individens mening, baserat på deras egna subjektiva upplevelser (Sages, 2003). Således blev individerna i studien ombedda att fritt skriva om sina tankar, känslor, erfarenheter och reflektioner kring deras egna upplevelser av expatrieringsprocessen, samt eventuella andra saker som de tyckte var värt att ta upp. Det specificerades heller inte hur mycket man skulle skriva, utan det var upp till var och en att besvara frågan på vilket sätt man önskade. Syftet var att bortse från förutfattade meningar som oundvikligen smyger sig in i strukturerade frågor med styrda svarsalternativ och istället låta individen fritt beskriva sina tankar och upplevelser utifrån sin livsvärld.

Tillvägagångssätt

Första stadiet i processen var att utveckla en teoretisk förståelse för det fenomen som skulle studeras, i enlighet med vad Kvale och Brinkmann (2009) kallar för tematisering och där även studiens syfte och forskningsfråga klargjordes. Därmed utvecklades en kunskapsbas där de olika aspekterna av ämnet framkom, för att möjliggöra att kunna ställa relevanta frågor vid intervjutillfället. Saknas en presentation av de nuvarande kunskaper som finns inom ämnet blir det svårt att fastställa vilket vetenskapligt bidrag forskningen ger, d.v.s. om kunskapen som uppkommer vid intervjun är ny eller ej (Kvale & Brinkmann, 2009). Därför började processen med inläsning av stora mängder litteratur, där strävan var att både täcka in klassisk och nutida forskning för en så heltäckande bild av ämnet som möjligt. Med hjälp av tematiseringen framkom ett antal områden som utgjorde basen för intervjuguiden. Samtliga intervjuer utfördes personligen ute på företagen och en mp3-inspelare användes för att spela in samtalen, så att det i efterhand skulle vara möjligt att transkribera intervjuerna ord för ord. Det gav även en större frihet att kunna fokusera på intervjuens samspel och ämne då det kan vara distraherande att anteckna för mycket under en intervju. Intervjuerna var mellan 28 och

39 minuter långa. Ljudfilerna raderades efter att transkriberingen hade utförts. Individerna till självrapporterna kontaktades i samband med att intervjuerna genomfördes och all kontakt skedde via e-post, där de ombads att om möjligt svara inom en vecka, men att de skulle skicka den ändå när den blev färdig ifall de inte skulle hinna i tid. För att garantera anonymitet efterfrågades inga demografiska variabler eller bakgrundsinformation och alla gavs möjligheten att posta svaret helt anonymt via kuvert som lämnades vid intervjutillfället, även om samtliga slutligen valde att maila tillbaka svaret.

Etik

Etiska aspekter har långsiktiga implikationer för forskning och dess ställning i samhället. Forskningsetik handlar inte i första hand om regler och lagar, utan snarare om att skapa och stärka en medvetenhet och en diskussion om hur man bör agera (Gustafsson et al., 2005). En forskningsintervju präglas av mänsklig interaktion och etiska problem existerar under hela undersökningen vilket gör att etiska aspekter bör uppmärksammas redan i början av processen (Kvale & Brinkmann, 2009). Avsikten med forskning är inte att man i förväg vet vart resultaten kommer att leda, utan en god forskningssed innebär ofta att man ifrågasätter vanemässiga sätt att tänka för att kunna få fram nya resultat (Gustafsson et al., 2005). Det humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (HSFR) har tagit fram fyra forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning med syfte att ge normer för förhållandet mellan forskare och deltagare. Forskningskravet innebär att kunskaper och metoder ska utvecklas och förbättras, då forskning är viktigt för både samhällets och individers utveckling, men måste samtidigt innehålla ett individskydd som är en given utgångspunkt för forskningsetiska överväganden. Det grundläggande individskyddskravet har resulterat i fyra allmänna krav på forskningen; (1) informationskravet, som innebär att forskaren ska informera de berörda, muntligen eller skriftligen, om syftet med forskningen, villkor för deltagande, frivillighet och vad uppgifterna kommer att användas till. Informationen ska delges deltagarna innan genomförandet och det är även önskvärt att berätta hur och var resultaten kommer att publiceras; (2) samtyckeskravet, att en deltagare själv bestämmer helt och hållet över sin medverkan, inklusive rätt att avbryta och att forskaren således behöver deltagarens samtycke; (3) konfidentialitetskravet, att alla uppgifter som framkommer inte kommer att kunna identifieras eller ges tillgång till för obehöriga, d.v.s. att största möjliga konfidentialitet råder; samt (4) nyttjandekravet, som innebär att uppgifter som insamlas från enskilda personer endast får användas i forskningssyfte. Utöver huvudreglerna finns det ett antal rekommendationer, därav att forskaren bör fråga de berörda personerna

huruvida de önskar få tillgång till en rapport eller sammanställning av undersökningen. Undersökingsdeltagarna informerades om forskningsprinciperna innan utförandet genom att intervjupersonerna fick tillgång till projektplanen innan de bestämde sig för att medverka, samt informerades mer ingående vid intervjutillfället angående de fyra kraven, vars information återfinns i Bilaga D. Individerna som fyllde i självrapporterna träffades inte personligen, men fick information skickad till sig i samband med förfrågan om deltagande.

Bearbetning och analys av data

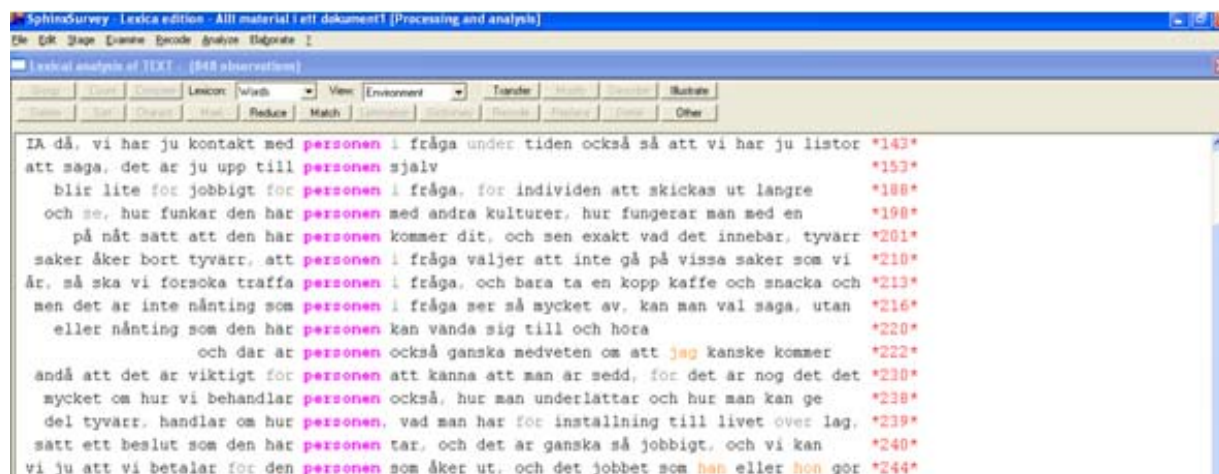
Bearbetningen av materialet skedde genom att intervjuerna transkriberades i sin helhet i nära samband med intervjun. Vid intervjutranskriberingarna togs alla intervjufrågor och följdfrågor bort, d.v.s. alla uttalanden som inte kom från intervjupersonerna själva så att det endast skulle bli deras egna ord som framkom och som skulle bli föremål för analys. Då självrapporterna från början endast bestod av individernas egna ord, var de enda ändringar som gjordes rättning av mindre stavfel. Vid det första steget i analysen lästes materialet igenom noggrant, vilket ger en första beskrivning av dess samlade mening (Sages & Lundsten, 2004). I den tidiga fasen av dataanalysen identifieras viktiga ledtrådar (Maykut & Morehouse, 1994). Resultatet analyserades med hjälp av att söka i materialet efter teman, vilket enligt Ely (1993), är ett vanligt sätt att påbörja den slutliga analysen på. Ett tema kan bestå av en uttalad mening som visar sig, antingen i alla deltagares utsagor, eller i en mängd fakta som har en påtaglig eller känslomässig betydelse. Teman belyser uttalade eller osynliga attityder från en eller flera individers synsätt och kan tolkas som forskarens slutsats av sina upptäckter (Ely, 1993). Eftersom två olika instrument användes vid datainsamlingen och som utgick från två olika deltagargrupper, delades bearbetningen och analysen av materialet upp i olika steg. Både transkriberingarna och självrapporterna lades ihop i var sitt dokument, som sedan bearbetades genom kodning i programmet Sphinx Lexica. Under bearbetningens av materialets gång lästes även både intervjutranskriberingarna och självrapporterna igenom upprepade gånger, för att få en bättre känsla av materialet och för att kontrollera att viktiga aspekter inte hade förbisetts.

Sphinx Lexica

Sphinx Lexica är en programvara för lexikal textanalys som kan användas för att analysera innehållet av text och öppna frågor. Det är ett instrument som kan användas för en systematisk behandling av kvalitativ data där man kan koda text och möjliggöra för olika typer av statistiska bearbetningar av materialet. Genom programmet kan man få en snabb överblick av huvudkomponenterna i texten och räkna frekvens av förekommande ord.

Programvaran tillåter även gruppering av närbesläktade termer, kontextidentifiering och specifik undersökning av termer som kan ses som nyckelfragment. Sphinx Lexica kan angripa stora mängder textmaterial och tillåter en kontroll av den kulturella påverkan som forskaren ofrånkomligen har (Sages et al., 2002). Anledningen till användandet av Sphinx Lexica var att på ett mer validt sätt kunna skapa kategorier för innehållet i materialet och undersöka om de kategorier som framtagits var representativa för materialet, då det visar vilka ord som faktiskt förekommer i texten, d.v.s. vad som verkligen fanns i deltagarnas svar. Kodning innebär enligt Kvale och Brinkmann (2009) att man genom användandet av nyckelord identifierar ett uttalande och genom att koda gör man det möjligt att ge en struktur och överblick av det stora materialet, vilket kan ses som nödvändigt då det inte är möjligt att återge intervjuerna eller självrapporterna i sin helhet. Materialet bearbetades sedan med hjälp av kategorisering och kodning, som reducerade transkriberingarna till tabeller och citat genom grupperingar av ord och dess förekomster. Först bearbetades intervjuerna för sig, sedan självrapporterna och slutligen utfördes en jämförande analys mellan de två grupperna. Enligt Kvale och Brinkmann (2009), kan kategorierna utvecklas i förväg, eller framkomma under analysens gång och uppstå antingen från teorin eller från det som intervjupersonerna uttrycker. I det här fallet skedde en blandning, då intervjufrågorna formulerades utifrån den teori och forskning som fanns om ämnet och därmed utgjorde en form av kategorisering. På så sätt kan man säga att kategoriskapandet påbörjades under faktainsamlingen och har förändrats allteftersom förståelsen för ämnet ökades (Ely, 1993). Det var dock inte möjligt att säkerställa att intervjupersonerna tolkade frågorna på samma sätt, eller verkligen gav ett svar som passade in i kategorin. Syftet var även att nya områden skulle kunna framkomma, varav kategorierna anpassades utifrån vad som fanns i materialet, vilket ligger i linje med den fenomenologiska ansatsen som präglas av att teorier och förförståelser bör sättas inom parantes. Därför ansågs det inte lämpligt att kategorierna på förhand skulle vara fastställda, utan skapas beroende på vad som visade sig i texten. Gällande självrapporterna fanns p.g.a. den öppna frågan inga kategorier från början, utan de framkommande teman som återfinns i resultatet skapades helt och hållet ifrån textmaterialet. Enligt Sages et al. (2002), måste forskaren själv definiera vilka kategorier som ska användas för att koda texten. Kategorierna kan förändras under kodningsprocessens gång och kan definieras med så många variabler som behövs. Kodningen möjliggör kvantifiering av hur ofta specifika ord eller teman förekommer i texten, vilket användes för att gruppera ord till först övergripande teman och slutligen till underkategorier till varje tema. Programmet möjliggör också att titta på i vilken mening eller kontext varje ord

har förekommit, vilket var nödvändigt då många ord kan ha olika betydelser och förekomma i olika kontexter. Ett exempel på kontextidentifiering visas i Figur 3, med ordet ”personen” som exempel.



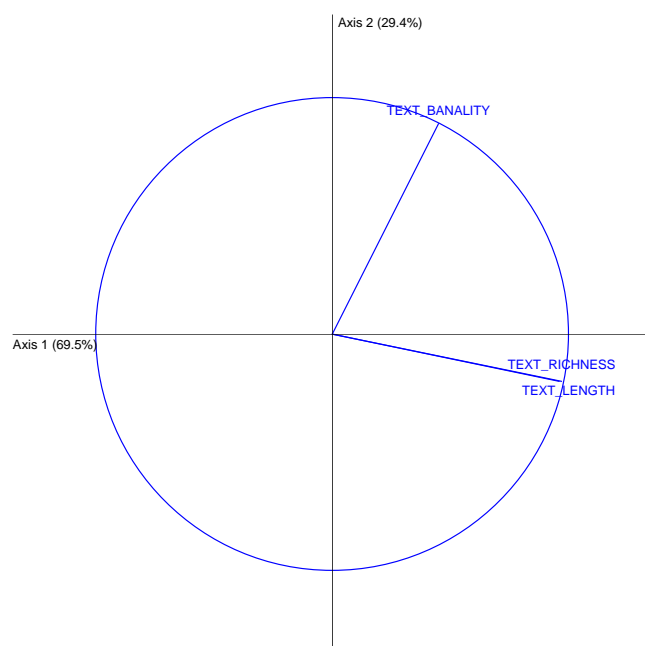
Figur 3. Exempelbild på kontextidentifiering i Sphinx Lexica, med ordet ”personen”.

Från intervjutranskriberingarna utkristalliserades nio teman och från självrapporterna sex teman. Inom varje tema skapades vidare två till fyra underkategorier. Med hjälp av tabeller från Sphinx Lexica gjordes det möjligt att se hur många gånger orden i respektive tema och underkategori förekom i texten, samt vilken person som har pratat om vad.

Kvalitetsvärdering

Det är viktigt att validering följer samtliga steg i forskningsprocessen och att studien från utformningen till slutsatserna präglas av systematiska steg (Sages, 2003). Att validera innebär att forskaren kontrollerar, ifrågasätter och kritiskt granskar sin analys och kvalitetskontroll bör inte ske i slutskedet utan prägla forskningsprocessens alla stadier (Kvale & Brinkmann, 2009), vilket har eftersträvat i uppsatsen på ett sätt som beskrivs i nedanstående avsnitt. Inom kvalitativ forskning har kvalitetsvärdering en något annorlunda innebörd jämfört med kvantitativa metoder. Kvalitetsvärdering för analysen handlar huvudsakligen om att tolkningen av materialet ska representera verkligheten, d.v.s. till vilken grad som beskrivningen representerar deltagarnas uppfattningar (Starrin & Svensson, 1994). Man ska sträva efter att vara de undersökta fenomenen trogen (Kvale & Brinkmann, 2009), d.v.s. att beskrivningen ska överensstämma med det studerade fenomenets sanna natur (Starrin & Svensson, 1994). Det innebär att man söker en förståelse av individens upplevelse av livsvärlden, från individens egen synvinkel. Validitet innebär därför att göra det möjligt att återge för läsaren den kunskap som grundades i den ursprungliga livsvärldsupplevelsen. Varje

deltagande individs upplevelse, sett från individens eget perspektiv, måste behandlas som lika giltig, d.v.s. att varje individs synpunkt erkänns. Fenomenologin söker att förstå individer i deras egna termer, vilket ses som det enda acceptabla sättet (Sages, 2003). Genom att intervjuerna transkriberades ordagrant uppnås den etiska aspekten att den utskrivna texten ska vara lojal mot deltagarnas muntliga uttalanden (Kvale & Brinkmann, 2009) och eftersom självrapporterna endast bestod av individernas egna ord uppfylls den aspekten även där. Frågorna som ställdes vid intervjun var av öppen karaktär, samt raderades ur texten innan analysen, vilket visar att det inte var intervjuarens frågor, följdfrågor eller kommentarer utan deltagarnas egna uttalanden som var föremål för analys. Enligt Sages (2003) borde texten behandlas noggrant så att så mycket som möjligt av dess mening ska kunna visa sig, orörd från forskarens förutfattade meningar. Det är inom fenomenologin viktigt att erhålla rika och nyanserade beskrivningar om det fenomen som undersöks och två kvalitetskriterier för en intervju anses vara att intervjupersonerna ska ha gett rika, relevanta och specifika svar, samt att frågorna bör vara korta och intervjusvaren längre (Kvale & Brinkmann, 2009). Hög ekologisk validitet är viktigt då det tyder på att texten återspeglar vad individerna upplever och erhålls genom att individerna studeras i sin naturliga miljö, eller så nära livssituationen som möjligt (Sages et al., 2002). För att demonstrera den ekologiska validiteten för materialet presenteras nedan en figur (Figur 4) framtagen i Sphinx Lexica, som visar textens variation (richness), längd (length) och banalitet (banality). Banalitet innebär till vilken grad personen använde egna uttryck och då figuren visar en stor variation tyder det på att individerna uttryckte sig med sina egna ord och att de tyckte att ämnet var intressant att prata och skriva



Figur 4. Den sammanlagda textens ekologiska validitet.

om. Textens variation sammanfaller även med textens längd. Enligt Sages et al. (2002), gör en hög ekologisk validitet resultaten trovärdiga, och kan leda till värdefulla tillämpningar i praktiken. Den ekologiska validiteten uppnås bäst då individerna studeras i sina dagliga aktiviteter, eller så nära livssituationen som möjligt. Individerna bör också tillåtas att uttrycka sig så fritt som möjligt, istället för att bli styrda in i en ram av svar och frågor som kanske inte är relevanta för dem. Om individen inte fullt ut kan formulera sig sitt eget uttrycksätt, kanske viktiga aspekter ignoreras. Forceras individen till en form av uttryck som för dem inte är naturlig, respekterar man inte individens fulla rätt att själv bestämma över sin medverkan, vilket anses ha undvikits i uppsatsen genom användandet av öppna frågor som individerna kunde besvara på sitt eget sätt.

Forskaren måste på något sätt sammanfatta och välja ut delar av texten som kan visas för läsaren (Kvale & Brinkmann, 2009). Ett sätt att öka möjligheten att följa forskarens ställningstagande och uppskatta dess riktighet, är att använda citat som är utdrag ur de transkriberade intervjuerna. Det är inte möjligt att citera intervjuerna i sin helhet, utan citaten får ses som ett representativt urval. Användandet av citat är också ett sätt att validera de framtagna kategorierna och ökar möjligheten för andra att kunna granska huruvida forskaren har resonerat och tolkat materialet på ett logiskt och riktigt sätt och om det är rimligt att andra forskare skulle ha lagt liknande innebörd i kategorierna (Starrin & Svensson, 1994). Genom att använda citat kan läsaren få ett eget intryck av innehållet, då de utgör exempel på vad för material som har använts vid analysen (Kvale & Brinkmann, 2009), som i uppsatsen består av intervjupersonernas egna ord. I vissa fall har mindre omskrivningar av citaten förekommit för att aidentifiera uttalanden, exempelvis genom att ersätta företagsnamnet med en neutral term. Intern koherens är ett annat kriterie för validitet som innebär att förklaringen av det som studeras borde innehålla begripliga och ömsesidiga komponenter som utgör en rimlig tolkning av verkligheten (Sages, 2003), vilket i uppsatsen är möjligt att följa då uppbyggnaden av tema och underkategorier är utförligt beskrivna i resultatet, med möjlighet att länka materialet direkt till deltagarnas uttalanden. Den grundläggande frågan vid trovärdighet är enligt Lincoln och Guba (1985) hur en undersökare kan intyga sig själv och andra om att forskningen är värd att uppmärksammas, vilket framgår av uppsatsens inledande avsnitt. Kvalitativ forskning söker inte att eliminera de unika aspekter som miljön ger, utan försöker förstå komplexiteten i fenomenet, inom den specifika situationen och miljön. Eftersom världen är komplex, måste forskningen upprätthålla komplexiteten om den ska vara trovärdig (Maykut & Morehouse, 1994). Att generalisera är inte önskvärt, då det betyder att man leder stegen bort till en ny och

komplex nivå som förändrar den ursprungliga meningen (Sages, 2003, Sages & Lundsten 2004). Det är ofrånkomligt att inte påverkas av den kulturella omvärlden när man studerar människan, vilket dock inte är negativt eftersom viktiga aspekter av människan endast dyker upp vid studier av andra kulturer. Tar man inte hänsyn till kultur, kan det leda till en obefogad generalisering av de idéer som grundar sig i kulturens ledande inriktningar (Sages & Lundsten, 2004). Vid generalisering av en kvalitativ intervju bör man, istället för att ställa sig frågande till om resultatet kan generaliseras i största allmänhet, göra en analytisk generalisering, d.v.s. fundera över huruvida den producerade, specifika kunskapen kan föras över till andra relevanta situationer (Kvale & Brinkmann, 2009). För att ett forskningsprojekt ska vara validt, är det även nödvändigt att det finns ett fullt samarbete med deltagarna och det som undersöks ska vara meningsfullt för de som involveras i undersökningen (Maykut & Morehouse, 1994, Sages, 2003), vilket var ett av huvudkriterierna vid val av deltagare till uppsatsen. Det ska även finnas möjlighet för att ny och bättre förståelse ska kunna utvecklas, vilket kan beskrivas som etisk och kontextuell validitet (Sages, 2003). Genom att återföra resultatet till de medverkande är förhoppningen att resultatet ska komma till praktisk användning, genom att de olika parterna som är involverade i processen kan lära sig av varandra och på så sätt möjliggöra att förbättra expatrieringsprocessen i framtiden. Det finns en förhoppning om att resultatet ska presentera olika sätt som företag arbetar med expatrieringsprocessen som, i kombination med expatriaternas självupplevda beskrivningar, kan hjälpa till att skapa en större förståelse för vilka aspekter som är av störst betydelse för individer som skickas på utlandsuppdrag, vilka områden som upplevs vara mest problemfyllda och som kanske inte tas hänsyn till i tillräcklig utsträckning och vad i processen som verkar fungera bra. Därmed finns möjligheten att ge företagen förslag på områden som verkar ha ett behov av att utvecklas, vilket kan öka chansen för att ett uppdrag ska bli framgångsrikt, något som främjar både företag och individer. Enligt Sages (2003) borde en forskningsprocess för att vara valid, formulera flera olika förklaringar som kan leda till flera möjligheter för fortsatt forskning vilket kan kallas för problematiseringsvaliditet. Problematiseringsvaliditeten har även eftersträvat genom att hålla sinnet öppet för olika tolkningsvarianter, samt öppna upp dörrarna för olika sätt att föra forskningen på området framåt. Studiens resultat hoppas kunna lägga grunden till vidare forskning inom området, då det verkar som att expatriering, utomlands men även i Sverige, fortfarande är ett område under utveckling och där flera aspekter verkar vara relativt outforskade. Det är inte säkert att

teorier som utvecklas i andra kulturer går att applicera på andra länder, varav det är viktigt att ta fram forskning även på lokal nivå.

RESULTAT

Resultatet presenteras i tre delar eftersom de två deltagargrupperna har så olika horisonter och för att det på så sätt blir tydligare vilka liknelser eller skillnader som finns mellan grupperna. Först redovisas resultatet för intervjuerna, som består av nio teman (A-I) och därefter resultatet för självrapporterna, som består av sex teman (J-O). Slutligen presenteras en jämförelse mellan de båda grupperna. Resultatet presenteras med hjälp av två tabeller för varje tema, där den första tabellen anger vilka underkategorier som har skapats samt vilka ord som har kodats in i respektive underkategori. Den andra tabellen är skapad i Sphinx Lexica och visar ordens förekomster, både totalt och utifrån personernas relativa positioner, d.v.s. vem som har sagt vad och hur många gånger. Det finns två till fyra underkategorier som har skapats utifrån de ord som har förekommit i temat. Efter tabellerna återfinns ett antal citat som demonstrerar exempel på vad deltagarna har uttryckt inom temat och där de kodade orden är markerade i fet stil. Varje tema avslutas med sammanfattande kommentarer om temats innehåll. För att lättare kunna sära på de olika resultatdelarna, har intervjupersonerna kallats för I1, I2, I3 och I4, och individerna från självrapporterna har kallats för S1-S10. Ofta har flera ord vid kodningen grupperats ihop till ett ord, t.ex. återfinns orden kvinna, kvinnan, kvinnans, kvinnorna, kvinnornas tillsammans under ordet ”kvinna”, d.v.s. att böjelser av ett ord i flera fall har slagits samman. I vissa fall kan ett ord med olika böjningar förekomma i flera olika undergrupper, exempelvis ligger ”socialt” under temat ”Under uppdraget”, medan ”sociala” återfinns under ”Anledningar till lyckade och misslyckade uppdrag” då personerna har pratat om samma ord i olika kontexter och det därför blev mer korrekt att dela upp ordet, snarare än att placera det i ett tema. Ibland står orden inte i grundform utan i böjd form, exempelvis ”anledningar”. Då kan de andra formerna av ordet återfinnas i en annan gruppering, då det har ansetts vara mer lämpligt att koda in det så.

Resultat från intervjuerna

Tema A. Anledningar till expatriering

Temat beskriver vilka anledningar de olika företagen uppgav till varför de använder sig av expatriater i organisationen. Anledningar som var relaterade till ”Verksamheten” och ”Personalen” var vanligt förekommande som därför tillsammans med ”Indirekta ord” utgör

underkategorierna för temat. De tre underkategorierna inklusive tillhörande ord återfinns i tabell 1. Intervjupersonernas relativa positioner inom varje underkategori samt totala antalet ord inom temat återfinns i tabell 2.

Tabell 1. De ord som kodats in i temat "Anledningar till expatriering" och de tre underkategorierna.

Verksamheten	Personalen	Indirekta ord
Business	Utvecklingsmöjligheter	Anledningar
Verksamhet	Utveckling	Clasha
Kunnig	Vidareutbilda	Expatriattjänst
Kompetens/kompetensöverföring	Utlandserfarenhet	Ihop
Kulturbiten	Karriären	Förståelse
Dotterbolag	Medarbetare	Face to face
Samarbeta	Satsa	Koncernen
Utbyte		Utlandstjänst
Dominoeffekten		Siter
Lucka		
Konsultuppdrag		
Transfer		
Projekt/projektuppdrag		
Kunskap/Kunskapspridning		

Tabell 2. Totala antalet ord som förekom under temat "Anledning till expatriering" samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Verksamheten	14	12	16	19	61
Personalen	2	2	3	7	14
Indirekta ord	2	2	9	5	18
TOTAL	18	16	28	31	93

"Självklart finns det också **kompetens** på vissa områden som inte finns på andra och då gäller det att ha nån slags **kompetensöverföring**. [...] Vi måste försöka **förstå** varandra och varandras kultur och på nåt sätt gå **ihop** och inte **clasha** för mycket [...] eftersom vi är en **global** organisation är det väldigt viktigt att man jobbar **ihop** på nåt sätt". – I3

"Om det är **projekt**, då är det ett **projekt** som styr då, att man behöver en som är **kunnig** inom det området" – I2

"Det kan va ett sätt för oss att **vidareutbilda** en person, att man har en **utlandserfarenhet** och på så sätt kan ta med sig väldigt mycket **kunskap** hem" – I3

"Den personliga **utvecklingen**, att vi vill **satsa** väldigt mycket på våra **medarbetare**, många ser det som en del i sin egen **utveckling**, att få komma utomlands". – I4

"Det finns inom **koncernen**, att om man vill komma nånvart i **karriären** så ska man ha haft **utlandstjänst** så att säga". – I2

”För oss som företag är det ju jättebra, att vi kan *sprida* vår *kunskap* och att vi kan lära av varandra internt, det är absolut den bästa utbildningen som vi kan få”. – I4

Två huvudkategorier utkristalliserade sig i intervjuvären; att man gör det för verksamhetens skull och för personalens skull, där anledningar som var relaterade till verksamheten var mer förekommande. Som exempel nämns verkställning av projekt, luckor i organisationen som behöver fyllas, kompetensöverföring, för att bättre kunna förstå varandras kulturer och utvecklingsmöjligheter/vidareutbildning för personal.

Tema B. Anledningar till lyckade och misslyckade uppdrag

Under det här temat beskrev intervjupersonerna vad de trodde var anledningarna till huruvida ett uppdrag blir misslyckat eller framgångsrikt. De främsta anledningarna hade att göra med antingen företagets eller individens roll, varav de fyra underkategorierna ”Direkta ord”, ”Företagets roll”, ”Individens roll” och ”Indirekta ord” togs fram och som tillsammans med tillhörande ord återfinns i tabell 3. Det totala antalet ord inom temat samt intervjupersonernas relativa positioner inom varje underkategori finns i tabell 4.

Tabell 3. De ord som kodats in i temat ”Anledningar till lyckade och misslyckade uppdrag” och de fyra underkategorierna

Direkta ord	Företagets roll	Individens roll	Indirekta ord
Lyckat	Stödåtgärder	Inställning	Familjesituationen
Misslyckande	Stöttning	Isolerar	Start
Misslyckat	Förutsättningar	Attityd	Chockad
Missnöjda	Hjälpen	Uppoffring	Besvikelse
Missnöje	Researchen	Satsa	Mångkulturellt
Lyckliga		Tillhörighet	Jobbigt
Kraschar		Sociala	Utelämnad
Bortkastande		Tvingat	Fixa
		Fördelar	Individuella
			Vidareutveckling
			Omhändertagen

Tabell 4. Totala antalet ord som förekom under temat ”Anledningar till lyckade och misslyckade uppdrag” samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Indirekta ord	4	5	7	9	25
Direkta ord	2	5	4	10	21
Individens roll	3	2	3	11	19
Företagets roll	0	1	3	4	8
TOTAL	9	13	17	34	73

”Jag tror tyvärr att det har att göra väldigt mycket med den personliga **inställningen**. Vissa som åker ut, där är det problem från början, med varenda liten praktisk detalj och vissa är snarare så här, nej men oh vad roligt att åka ut, det här löser vi, inga problem, jag **fixar** [...] om man bara ser allt det **jobbiga**, för det är **jobbigt** [...] ser man inte det utan ser snarare ja men shit va häftigt att få åka till det här landet i så och så många år och få den möjligheten, då är det ju 75 % redan att det är **lyckat** från början”. – I3

”Det är klart att man måste vara beredd att **satsa** lite av sig själv, för det är ju en **uppoffring**, att flytta [...] men det är ju framför allt att personen har en positiv **inställning** [...] och sen att man får den **hjälp** och den **stöttning** som man behöver, för varje individ har ju olika **individuella** frågor”. – I4

”Det är hela **familjesituationen** som är det viktigaste att ett expatriatuppdrag blir **lyckat**, att det har fungerat för familjen [...] det igen poängterar att det är jätteviktigt att man som medföljande är med i båten från början [...] mannen jobbar ju mer än vad han skulle ha jobbat hemma, och det är ju det som ofta blir en **besvikelse** för dom medföljande” – I2

”Det finns väldigt mycket mer man skulle kunna göra för att få det **lyckat** [...] små saker som kan göra ganska stor skillnad för att få en person att känna sig trygg på nåt sätt, **omhändertagen**.” – I3

”Det är kanske den ena parten som så himla gärna vill åka iväg och att man nästan har **tvingat** på sin familj att följa med, och det håller aldrig [...] Gör man bara den här **researchen** innan, så att man är säker på att man skickar ut rätt person, till rätt befattning och rätt plats, och att familjen supportar den personen som ska åka, då tror jag att man har gjort ganska stora förhoppningar för att det ska funka”. – I4

”Vi har ju haft, när det **kraschar** mellan individer i teamet [...] det är ju så många kulturer som möts, dels så möts man i en främmande kultur [...] det blir så många dimensioner, så **mångkulturellt**”. – I1

”Det är väldigt viktigt att man får en bra **start** [...] också att man känner att man utvecklas i den tjänsten man har, att det har blivit en bra **vidareutveckling** för en själv [...] sen är det också viktigt att man känner att man har nån **tillhörighet** hemma, att man känner att jag är inte helt **utelämnad**” – I4

Samtliga intervjupersoner nämnde ett antal, ofta väldigt spridda, anledningar men flera anser att både företaget och individen har en roll i huruvida ett uppdrag blir lyckat eller misslyckat. Vilka redskap och möjligheter man får att samarbeta, familjesituationen, att se fler fördelar än bara pengar, att vara öppen för nya kontakter, attityden, den personliga inställningen d.v.s. att se möjligheter istället för hinder samt hur företaget har skött urvalet och behandlar personen och underlättar med information och stöd nämns som några viktiga anledningar.

Tema C. Familjeförhållanden

I temat ”Familjeförhållanden” beskrivs hur intervjupersonerna pratade om olika aspekter som rörde expatriaternas familjeförhållanden. Fyra underkategorier utkristalliserade sig från temat; ”Familjesituation”, ”Partner”, ”Barn” och ”Indirekta ord”, vilka redovisas i tabell 5 tillsammans med tillhörande ord. Intervjupersonernas relativa positioner inom varje underkategori samt totala antalet ord inom temat återfinns i tabell 6.

Tabell 5. De ord som kodats in i temat ”Familjeförhållanden” och de fyra underkategorierna.

Familjesituation	Partner	Barn	Indirekta ord
Familj	Partner	Barn/småbarn	Variant
Singel	Spouse	Tonåring	Lämpligt
Familjekontrakt	Medföljande	Skola	Tjänstledig
Gift	Sambo		Huset
Ungkarlar	Fru		Förening
Familjestorlek	Hemmavarande		Rekommendera
Ensam	Expatriatfru/hemmafru		Familyfit
Familjeförhållande	Familjepartner		Gymkort
			Kostar
			Engångssumma

Tabell 6. Totala antalet ord som förekom under temat ”Familjeförhållanden” samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de fyra underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Familjesituation	25	15	12	24	76
Partner	13	5	9	15	42
Barn	9	1	13	12	35
Indirekta ord	3	7	3	3	16
TOTAL	50	28	37	54	169

”Det är ganska olika, alla **varianterna** finns men vanligaste är att man åker en **familj**”. – I4

”Många har fött **barn** utomlands och många har **småbarn**, det är kanske lättare att bryta upp en **familj** och åka med **småbarn** än om man har **tonåringar**, eller åka ut när **barnen** är stora och har flyttat hemifrån”. – I3

”Vi säger aldrig till någon, bara till ett land, där säger vi att det inte är **lämpligt** att ta med **familj**, för det är det inte [...] men annars så är det ju fritt och vi väljer aldrig bort någon bara för att de har **familj**”. – I1

”Det är aldrig att en **familjesituation** avgör att en expatriat får, eller får det inte [...] om den personen är **ensam** eller om det är en **familj**, det spelar ingen roll, även om det i princip för oss kostar mer att skicka iväg en **familj**”. – I4

”Nånstans känner vi ju att vi betalar för den personen som åker ut och det jobbet som har eller hon gör, och inte mer [...] men man får fortfarande en ganska stor **engångssumma**, som **medföljande** i början av ett uppdrag, till att aktivera sig [...] vi betalar även språkutbildning för **medföljande**, till en viss summa”. – I3

”Kulturträningen är självklart för alla i **familjen**, det är inte bara för den som åker ut, utan för **barn** också, och för **medföljande** också [...] och sen så betalar man **skolor** [...] ju fler **barn** du har, desto mer pengar får dom, för att det **kostar** mer helt enkelt – I3

Det finns tre varianter på familjesituation; att åka själv som singel, åka ensam med familjen hemma och att ta familjen med sig. Alla intervjupersoner uppger att familjesituationen hos expatriater ofta är väldigt varierande, men två beskriver att familjekontrakt är det vanligaste. Vissa länder godtar inte samboskap utan paret måste vara gifta för att få familjekontrakt och två företag nämner att det finns länder där de inte rekommenderar att man åker iväg med familj. Hur familjesituationen ser ut anses vara mindre avgörande och inte en anledning till att en expatriat väljs ut, eller väljs bort, trots att det blir dyrare för företaget. Hur mycket företagen tar hänsyn till medföljande i processen är mycket olika, från att de inte tas hänsyn till i urval eller träning till att de inkluderas på informationsmöten och erbjuds kultur- och språkträning. I ett fall får medföljande en summa pengar i början på ett uppdrag. Flera intervjupersoner beskriver att företaget i princip betalar för expatriaten som de skickar ut och att det är upp till partnern själv att söka jobb etc.

Tema D. Rekrytering och urval

Under det här temat beskrev intervjupersonerna hur rekrytering och urvalsprocessen för expatriater går till på företaget, bland annat vilka metoder som används och vilka kriterier man utgår ifrån. Underkategorierna till temat blev därför ”Direkta ord”, ”Metoder” ”Kriterier” och ”Indirekta ord”, vilka finns beskrivna i tabell 7 tillsammans med tillhörande ord för varje underkategori. Intervjupersonernas relativa positioner inom varje underkategori samt totala antalet ord inom temat återfinns i tabell 8.

Tabell 7. De ord som kodats in i temat ”Rekrytering och urval” och de fyra underkategorierna.

Direkta ord	Metoder	Kriterier	Indirekta Ord
Rekrytera	Annonsera	Kriterie	Framförhållning
Rekrytering	Handplock	Kompetens	Chans
Rekryteringsprocess	Externt	Kvalifikation	Feedbacken
Internrekrytering	Kontroll	Teknisk	Mäta
Rekryteringsmöjligheter	Belöning	Professionell	Positionen
Urval/ Kandidaturval	Rekommendera	Öppen	Färdigutvald
Kandidat	Intern	Förstående	Beslutet

Valts	Nätverk	Personlighet	Fallerar
Anställa	Söka	Stabila	Oerfarna
Befattningen	Kulturtest	Ödmjuk	
Tjänsten		Lyssna	
		Intresserad	
		Flytta	
		Anpassa	
		Duktig	
		Intresserad	

Tabell 8. Totala antalet ord som förekom under temat ”Rekrytering och urval” samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de fyra underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Direkta ord	3	12	2	16	33
Metoder	2	11	11	6	30
Kriterier	14	8	12	21	55
Indirekta ord	9	4	2	2	17
TOTAL	28	35	27	45	135

”Vi har oftast inte tid att **annonsera** därför att det är för kort **framförhållning**” – I1

”Tyvärr har det nog väldigt mycket att göra med vilket **nätverk** man har i organisationen, vilket hade kunnat undvikas om vi **annonserade** ut det och så kan alla få en **chans** [...] det hade varit lite mera rättvist [...] många får det lite som en **belöning** för att man har varit **duktig** och för att det är viktigt att man utvecklar sin **kompetens**”. – I3

”Vi kommer med i bilden då personen redan är **färdigutvald**. Det är mest det där med **handplock** [...] inte så mycket **kandidaturval** [...] det är inte vi som tar **beslutet**, vi kan ge **feedbacken** men jag tror att oftast har de redan bestämt sig”. – I2

”Vi skickar aldrig ut **oerfarna** individer [...] man måste ha varit med om någon liknande situation för att greja det [...] Folk måste vara **stabila** och förstå vilken miljö man åker och jobbar i [...] man måste alltså vara **ödmjuk** och **lyssna** [...] och det är så svårt att **mäta** innan man skickar ut någon”. – I1

”Jag hade gärna sett att man hade gjort nåt slags **kulturtest** eller liknande och se, hur funkar den här personen med andra kulturer [...] är man **öppen, förstående**, kan man **anpassa** sig [...] det är ett **kriterie** som jag skulle vilja ha som inte finns, tyvärr” - I3

”Att man är **öppen** för kulturer och att man vill lära sig [...] och sen ska familjen vilja det”. – I2

”Oavsett var **positionen** är nånstans så har vi en **öppen rekrytering**, en **intern öppen rekrytering** då [...] **Kriteriet** som är annorlunda för detta, eller för en expat det är att man kan tänka sig att **flytta**

utomlands, annars är **kriterierna** samma som vid en vanlig **rekrytering**, att man måste uppnå **kvalifikationerna för tjänsten**". – I4

Vanligen annonseras inte tjänsten, utan personen blir handplockad. Ett företag uppgav att de har en öppen rekrytering för tjänsten, där alla internt får söka och där man kommer med i processen tillsammans med de lokala medarbetarna. I de allra flesta fall gäller det internrekryteringar. HR-avdelningen är ofta inte delaktiga i själva urvalet, utan kommer in när personen redan är utplockad. Teknisk kompetens är den enda egenskap som samtliga intervjupersoner uppger att man använder sig av i urvalet, vilket ofta också är den enda. Även många års erfarenhet, öppenhet, ödmjukhet, genuint intresse och att personen, inklusive familjen kan tänka sig att flytta och stanna utomlands anses vara viktiga aspekter. Ett företag skickar endast ut individer som redan har varit ute på uppdrag tidigare. Flera intervjupersoner uttrycker att man skulle vilja titta mer på exempelvis personlighet och öppenhet för kulturer.

Tema E. Träning och förberedelser

Samtliga intervjupersoner beskrev under intervjun på vilket sätt som företaget förbereder expatriater inför utlandsuppdraget. Bland annat förekommer olika typer av träning och praktisk hjälp med exempelvis flytten, vilket var anledningen till att temat "Träning och förberedelser" med underkategorierna "Träning/förberedelser", "Praktisk hjälp" och "Indirekta ord" skapades. Underkategorierna inklusive tillhörande ord återfinns i tabell 9. Intervjupersonernas relativa positioner inom varje underkategori samt totala antalet ord inom temat återfinns i tabell 10.

Tabell 9. De ord som kodats in i temat "Träning och förberedelser" och de tre underkategorierna.

Träning/förberedelser	Praktisk hjälp	Indirekta ord
Träning	Praktisk	Kostnaderna
Utbildning	Hussök/husletande	Individer
Förbereda/förberedelser	Visumansökan	Resterande
Språkutbildning/språkhjälp	Bankkonto	Roligt
Kulturträning	Sjukvård	Påbörjar
Interkulturell	Flytt	Arbetsituationen
Pre-visit	Försäkringsmöte/försäkringar	Krockar
Konsulter/kulturkonsult	Skatter/Skattemöte	"Svåra"
Informationsmöte	Informerar	
Informationspärm	Flyttfirmor/relocationfirmor	
Checklista	Deklarerar	

Tabell 10. Totala antalet ord som förekom under temat "Träning och förberedelser" samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Träning/förberedelser	2	18	18	14	52
Praktisk hjälp	1	10	10	16	37
Indirekta ord	1	7	1	3	12
TOTAL	4	35	29	33	101

"Vi har **informationsmöten** för medföljande och för expatriaten när vi **påbörjar** uppdraget [...] Till expatriater som ska ut, typ till "svåra" länder om vi säger så, då erbjuder vi sån här **interkulturell utbildning**, men det är ju inte alla som får det [...] det är ju beroende på, om den som ska ta **kostnaderna** tillåter det, för det kostar ju ganska mycket också". – I2

"**Kulturträning** har vi en dag, som dom får gå på, och lära sig om kulturen [...] och man har även ett **försäkringsmöte** där man går igenom alla såna bitar [...] sen har vi även ett **skattemöte**, där man går igenom hur man **deklarerar** och hela den biten" – I3.

"**Språkutbildning** får man både som expatriat och medföljande familjepartner, barnen får ju oftast språket i skolan". – I4

"Man går igenom **arbetsituationen** och ja, går igenom projektet och vad det är som förväntas utav dem och sen naturligtvis **informerar** om vilken miljö de ska jobba i och hur det ser ut" – I1

"Jag vill även träffa **resterande** delar av familjen så att jag får den här känslan, är båda, tycker båda att det är **roligt** att åka iväg? [...] Sen kan man få åka på en **pre-visit**, att man åker och tittar, med familjen, leta efter boende och **förbereda lite**". – I4

Alla företag genomför något slags informationsmöte med de blivande expatriaterna där man går igenom situationen och erbjuder hjälp med praktiska saker som försäkringar, skatter, pension, visum och flytthjälp, annars ser förberedelserna mycket olika ut. Tre företag träffar även familjen innan avresa och flera nämner en "pre-visit", där man erbjuds en resa till platsen med sin medföljande för att orientera sig och kanske leta boende etc. Två av intervjupersonerna uppger att de erbjuder kulturell träning, men i vissa fall endast till "svåra" länder och två nämner att de erbjuder språkträning för expatriaten och för den medföljande. Även kostnadsaspekten anses ha betydelse i sammanhanget.

Tema F. Under uppdraget

Temat "Under uppdraget" handlar om vilken roll företaget har under uppdragets gång, d.v.s. när expatriaterna befinner sig i värdlandet. Underkategorierna "Kontaktsätt", "Innehåll" och

”Indirekta ord” skapades utifrån att intervjupersonerna vanligen beskrev på vilket sätt kontakten hölls, samt vad kontakten handlade om. Underkategorierna med respektive ord återfinns i tabell 11 och intervjupersonernas relativa positioner inom varje underkategori samt totala antalet ord inom temat finns i tabell 12.

Tabell 11. De ord som kodats in i temat ”Under uppdraget” och de tre underkategorierna.

Kontaktsätt	Innehåll	Indirekta ord
Kontakt/kontaktpunkt	Teknikinnehållet	Prioriterar
Kontaktperson/home manager	Socialt	Svara
Kontaktlista	Hälsa	Personlighetsberoende
Kommunikation	Rollen	Reglerna
Mail/mailkontakt	Processen	Erfarna
Stämmer av	Förvänta	Ansvarig/ansvar
Uppföljning/uppföljningssamtal	Nöjda	Kollegor
Telefonmöten	Förlänga	Likrikta
Träffa	Vägleda	Behandling
Snacka	Feedback	Administration
		Förtroende

Tabell 12. Totala antalet ord som förekom under temat ”Under uppdraget” samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Kontaktsätt	7	10	15	21	53
Innehåll	4	11	4	6	25
Indirekta ord	5	14	8	2	29
TOTAL	16	35	27	29	107

”Det är väldigt viktigt att den som åker ut har en **kontaktpunkt** hemma, både när det gäller **teknikinnehållet** men även **socialt** [...] det är vi väldigt noga med, att alltid **svara** på personalens **kommunikation**, idag finns det ju **mail** så det går lätt” – I1

”Vi är ju **kontakten** hela tiden, tills han kommer ut, under tiden och när han är på väg hem så att dom får **förtroende** för oss [...]det kan vara helt beroende på individ [...] vissa har man ingenting, de är hur **nöjda** som helst så att det är mycket **personlighetsberoende** och vart dom ska också, och om dom är **erfarna** eller om dom tidigare har varit ute” – I2

”Hur det ser ut i landet där man kommer till, det är vi faktiskt inte riktigt säkra på, utan det är nog lite beroende på vilket land [...] nu håller vi på att samla in och ska försöka **likrikta** det här, så att man får, att det blir lite mer rättvist, att får samma **behandling** på nåt sätt när man kommer ut. Men det är ganska svårt när det är så pass globalt som vi ändå jobbar”. – I3

”När expatriaterna är hemma här så har jag **uppföljningsmöte** där jag träffar dem och **stämmer av**, om allting är bra eller om det är nånting som vi kanske kan göra som är bättre, så jag har **uppföljning** på dom, ungefär två gånger om året träffas vi, sen har vi **mailkontakt** däremellan”. – I4

”Om dom kommer hem [...] så ska vi försöka att träffa personen i fråga [...] men även att man har lite **kontakt** under uppdragets gång, och att man känner att man har en **kontaktperson** hos oss som man bara kan **maila** och höra” – I3

Den huvudsakliga kontakten sker via mail, två företag nämner att de även träffar expatriaten en eller två gånger om året när expatriaten är hemma då de har ett personligt möte med feedback. Flera företag belyser vikten av att ha en kontaktperson i hemlandet. I huvudsak tar organisationen i värdlandet över när personen kommer på plats så rollen under själva uppdraget blir huvudsakligen som stöd och rådgivning.

Tema G. Repatrieringsprocessen

Alla intervjupersoner beskrev hur det går till när expatriaterna återvänder till Sverige, vilket är vad temat ”Repatrieringsprocessen” handlar om och anledningen till skapandet av underkategorierna ”Direkta ord”, ”När och hur” (d.v.s. hur långt i förväg processen börjar samt hur man arbetar med den), samt ”Indirekta ord”. Underkategorierna med tillhörande ord finns beskrivna i tabell 13 och tabell 14 beskriver intervjupersonernas relativa positioner samt totala antalet ord inom temat.

Tabell 13. De ord som kodats in i temat ”Repatrieringsprocessen” och de tre underkategorierna.

Direkta ord	När och hur	Indirekta ord
Repatriering	Månader	Fånga
Repatrieringsbrev	Förlängning	Bortglömd/Glömt
Repatrieringsprocess	Kontakta	Sedd
Repatrieringsmöte	Samarbete	Eftersatt
Repatriera	Avsluta	Underbemannade
Repatrieringsplan	Briefing	Roll
Hemvändande	Prata	Utvecklingsmöjligheter
Återvända	Förmedla	Satsat
Hemkomst	Diskussion	Trolla
Hemkomstintervju	Uppföljningar	Utmaning
	Tjänsteresa	Behålla
		Tjänst

Tabell 14. Totala antalet ord som förekom under temat ”Repatrieringsprocessen” samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Direkta ord	2	1	7	3	13
När och hur	1	21	15	2	39
Indirekta ord	1	4	11	13	29
TOTAL	4	26	33	18	81

”Vi tycker att en **repatrieringsprocess** börjar ungefär sex **månader** innan man ska åka hem, då tar man en **diskussion** med sin chef, [...] vilken **roll** kommer jag ha när jag kommer hem, vad finns det för **utvecklingsmöjligheter**” – I3

”När vi ser att ett datum börjar närma sig [...] vi brukar säga att sex **månader** innan ska vi **kontakta** HR chefen här och även HR i landet [...] är det en **förlängning** på gång eller är han på väg hem” – I2

”Visst borde vi va lite bättre på att **fånga** upp folk lite mer när de kommer hem”. – I1

”Den har tyvärr varit ganska **eftersatt**, vi har varit väldigt **underbemannade** [...] jag tror att man måste jobba mer och förstå hur viktigt det är att ta hand om dom här personerna”. – I3

”Förhoppningsvis så hittar man ju en **tjänst** som kan vara intressant för båda parter, sen är det ju så att man inte kan **trolla** och hitta på en **tjänst** [...] men självklart ligger det i vårt intresse, att se till att den här personen tas om hand och får en ny **utmaning**, vi har ju ändå **satsat** en del pengar och den här personen har fått en enorm erfarenhet, som vi gärna vill **behålla** internt”. – I4

”Det är viktigt för personen att känna att man är **sedd**, för det är nog det det mycket handlar om, att man kommer hit och har inte skrivbord eller nånting, och då är det, nån har ju **glömt** bort en, och det är inte en så jättehärlig känsla kan man ju bara själv tänka sig”. – I3

Det vanligaste är att man börjar tänka på repatrieringen senast 6 månader innan.

Repatrieringsprocessen ser väldigt olika ut på olika företag och man belyser olika aspekter, däribland vikten av att personen som återvänder blir sedd i organisationen, att expatriaten själv behöver anstränga sig lite för att inte bli bortglömd, samt problematiken med att hitta en ny och passande tjänst. Ofta har man en diskussion med expatriaten innan hemkomsten, samt ett repatrieringsmöte. Flera beskriver att det är ett område som man skulle kunna jobba mer på för att förbättra. De har lagt ner så mycket resurser på personen som också har ny kunskap och som man därför vill behålla i företaget. Ett företag nämnde att man inkluderar och tar hänsyn även till partnern i repatrieringsprocessen.

Tema H. Könsaspekter

Temat ”Könsaspekter” handlar om hur ofta och i vilket sammanhang intervjupersonerna pratade om män respektive kvinnor och andra besläktade ord som jämställdhet och könsfördelning. Under temat skapades tre underkategorier; ”Kvinnor”, ”Män” och ”Indirekta ord”, vilka tillsammans med tillhörande ord i respektive underkategori redovisas i tabell 15.

Intervjupersonernas relativa positioner inom varje underkategori samt totala antalet ord inom temat återfinns i tabell 16.

Tabell 15. De ord som kodats in i temat "Könsaspekter" och de tre underkategorierna.

Kvinnor	Män	Indirekta ord
Kvinna	Man	Könsaspekter
Tjej	Kille	Könsfördelning
Flicka	Gubbe	Kvotering
Hon/henne	Han/honom	Ingenjörer
		Övervägande
		Tekniktungt
		Muslimskt
		Jämställd

Tabell 16. Totala antalet ord under temat "Könsaspekter" samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Kvinnor	13	6	12	4	35
Män	38	22	12	8	80
Indirekta ord	8	6	11	0	25
TOTAL	59	34	35	12	140

"Det är klart **övervägande män**. [...] När vi jobbar i **muslimska** länder, då är det bara **män**" – I1.

"För att det är ju mest **ingenjörer** fortfarande som vi skickar ut [...] vi har haft **kvinnliga ingenjörer** som vi har skickat ut, men dom är fortfarande för få. [...] Jag kan räkna på handen hur många **tjejer** det är [...] jag tror att **kvinnor** vill gärna åka ut lika mycket som **män**". – I2

"Sen är det ju **könsaspekten**, jag tror faktiskt att Sverige är dom som är sämst på att skicka ut **tjejer** [...] Det är ju väldigt intressant med tanke på våra egna fördomar, att Sverige ska vara så **jämställt**. [...] Hela ledningen är **män**... det är ett ganska stort skepp som ska svängas, men inte tillräckligt jobbas det med det, men en del". – I3

Totalt sätt pratar intervjupersonerna mer om män än om kvinnor och samtliga uttrycker att det är klart övervägande män som skickas på utlandsuppdrag. De flesta anger att det huvudsakligen beror på att yrkeskategorin som skickas iväg är väldigt mansdominerad. Flera av intervjupersonerna uttryckte att det är fortfarande är för få kvinnor som skickas ut.

Tema I. Framtiden för expatriering

Intervjupersonerna fick alla frågan om vad de trodde om framtiden för expatriering, varav de flesta pratade om en förändring i antalet uppdrag, samt andra möjliga förändringar. Deras svar kodades därför in i underkategorierna "Kvantitet", "Andra förändringar" och "Indirekta ord".

Underkategorierna med tillhörande ord återfinns i tabell 17 och intervjupersonernas relativa positioner samt totala antalet ord under temat finns beskrivet i tabell 18.

Tabell 17. De ord som kodats in i temat "Framtiden för expatriering" och de tre underkategorierna.

Kvantitet	Andra förändringar	Indirekta ord
Nedgång	Långa	Generation
Fler	Korta	Uppdragen
Minska	Öppenhet	Etablerade
Öka	Intresserade/intresse	Processer
Vanligare	Rörlighet	Krymper
Trögt	Delaktiga	Blodade
	Rådgivande	Moment 22
	Tjäna	Gap

Tabell 18. Totala antalet ord som förekom under temat "Framtiden för expatriering" samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	I1	I2	I3	I4	TOTAL
Kvantitet	1	2	3	11	17
Andra förändringar	3	4	2	3	12
Indirekta ord	5	1	5	1	12
TOTAL	9	7	10	15	41

"Jag tror att vi går från de här **långa uppdragen** till lite **kortare**, men ännu mer och ännu **fler**, för att världen **krymper**, den blir mer och mer global, och det kommer att behövas" – I3

"Jag tror absolut inte att det kommer att **minska** i varje fall, utan snarare kommer det att **öka** [...] vi kommer att få en större **rörlighet** [...] jag tror att det kommer att vara en större **öppenhet** från andra länder att vilja komma till Sverige". – I4

"Vi har inte märkt någon **nedgång** på att skicka ut personal [...] Vi har globala **processer** men det tror jag, att det måste vi ha" – I2

"Jag vet inte om dagens **generation** är så **intresserade** av att jobba utomlands faktiskt, när vi ska få tag i folk att skicka ut, det är **trögt** alltså [...] sen är det ju svårt att rekrytera folk i 45-årsåldern, då har man familj, och då ska den ena partnern ge upp sitt jobb för att följa med [...] dom som inte har hunnit skaffa **familj**, de är lite för unga för att vi ska kunna skicka ut dom därför att de har för lite erfarenhet [...] det är ju **moment 22**, man kan ju inte börja med 15 års erfarenhet. [...] Det finns ett **gap** mellan unga och gamla, mellanskiktet är jättesvårt att hitta – I1

"Vi skulle vilja bli mer **delaktiga**, också vara med i kandidaturvalet och vara mer **rådgivande** där, ha mer påverkan. Då tror jag att det skulle bli ännu bättre!" – I2

"Jag tror det blir vanligare att man kanske inte åker hem direkt efter det här första kontraktet, dels för att man kanske har fått den här **blodade** tanden [...] men det är ju trots allt en sten att komma hem,

vad ska jag göra på den befattningen du lämnade [...] och framförallt är du kanske inte intresserad av den befattningen eftersom du varit iväg och fått en helt annan erfarenhet”. – I4

”Det blir mer och mer att man åker ut för att tjäna pengar” – I1

Även här fanns en stor spridning i svar. En intervjuperson känner sig tveksam till om dagens generation är så intresserade av att jobba utomlands, och framhäver svårigheten att rekrytera lämpliga expatriater med tillräcklig erfarenhet. En annan har en odelat positiv inställning där tron är att det kommer att öka och att både individer och företag ser det som mycket gynnsamt. Flera nämner att expatriering är nödvändigt och värdefullt eftersom företaget är så globalt, trots att det är en dyr verksamhet. Ett företag tror att uppdragen kommer att bli fler, men kortare och att det då blir mindre vanligt att familjen följer med. Det framkommer även en önskan om att HR-avdelningen bör få mer inflytande över processen.

Resultat från självrapporterna

Nedan beskrivs resultatet från de 10 självrapporterna. Mönstret följer det som presenterades i intervjuresultatet, med teman och underkategorier som redovisas med hjälp av tabeller och citat. Totalt presenteras här sex teman, som i sin tur är uppdelade i två till tre underkategorier.

Tema J. Arbetet

Att prata om sitt arbete var ett tydligt återkommande tema i självrapporterna, varav ”Arbetet” som tema skapades, med undergrupperna ”Direkt signitiva ord”, ”Direkta ord” och Indirekta ord”. Med direkt signitiva ord menas ord där antingen ordet ”jobb” eller ”arbete” ingår. Underkategorierna med tillhörande ord återfinns i tabell 19 och i tabell 20 finns personernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna, samt totala antalet ord inom temat.

Tabell 19. De ord som kodats in i temat ”Arbetet” och de tre underkategorierna.

Direkt signitiva ord	Direkta ord	Indirekta ord
Jobb	Tjänst	Hierarkier
Jobba	Uppdrag	Chef
Arbete	Position	Underställda
Arbeta	Anställning	Kontrakt
”Arbetsord”	Karriär	Ledarskap
	Företag	Funktion
	Organisation	Medarbetare
	Bolag	Övertalning

Tabell 20. Totala antalet ord som förekom under temat "Arbetet" samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
Signitiva ord	7	5	7	2	2	44	14	10	17	3	111
Direkta ord	9	4	5	0	12	59	3	7	13	3	115
Indirekta ord	0	2	0	1	5	5	8	1	4	0	26
TOTAL	16	11	12	3	19	108	25	18	34	6	252

"Oftast är det "handplockning" för olika **tjänster** dvs. en kandidat per **tjänst**. Vi har under senare år börjat annonsera ut expat **tjänster** – rätt eller fel så är nog gängse åsikten i **organisationen** att det ändå är förutbestämt, dvs. någon är tilltänkt men man vill se vem mer som kan vara intresserad. [...] Man ska dock vara aktsam i att avfärda förslag när man väl angett intresse. Officiellt finns det ingen regel men någonstans tröttnar **företaget** att föreslå en om man tackar ner tre gånger – det verkar vara den gängse erfarenheten – och sådana beslut kan ligga en i fatet vidare i **karriären**". – S6

"Som expat upplever jag att man **jobbar** mer än innan". – S3

"**Arbetsuppgifterna** var mycket stimulerande och ett rejält **karriärskliv!**" – S9

"Det blev ganska uppdelat på **jobbet**, jag umgicks mest med mina svenska kolleger [...] stor skillnad mot Sverige i sättet att **arbeta**. **Hierarkierna** är mycket tydligare. Jag saknade i början kollegor inom min egen **funktion** att diskutera med [...] Det är helt enkelt **chefen** som ska bestämma". – S7

"I vissa fall krävs det mild **övertalning** och att visa att man kan leva ett bra och intressant liv i värdlandet för att folk ska ta chansen [...] i allmänhet är jag skrämmd över hur få **medarbetare** som är intresserade av att **arbeta** utomlands". – S6

"Vad gäller **arbetssituationen** så har landet stora kulturella skillnader jämfört med Sverige. [...] I min roll som **chef** med ett större antal **underställda** fick jag ta många ny personliga diskussioner som man inte vara riktigt förbered på. Där en utbildning i lokalt **ledarskap** kunde ha varit en fördel!" – S9

Samtliga individer pratar om sitt arbete, ofta med direkta ord och i stor utsträckning. Många upplever en stor förändring i arbetet jämfört med Sverige, men på vilket sätt varierar stort. Längre arbetstider, tydligare hierarkier och att man upplever arbetsuppgifterna som mycket stimulerande eller mindre spännande nämns. Få personer pratade om hur det gick till när de fick tjänsten, men ingen beskrev att de gick igenom någon urvalsprocess. En person upplever att få medarbetare i Sverige är intresserade av utlandsuppdrag.

Tema K. Familjeförhållanden

I självrapporterna återfanns mycket material som handlade om deras familjeförhållanden, vilket är anledningen till skapandet av temat och de tre underkategorierna ”Familjesituation”, ”Barn” och ”Partner”, som återfinns med respektive ord i tabell 21. Tabell 22 innehåller personernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna.

Tabell 21. De ord som kodats in i temat ”Familjeförhållanden” och de tre underkategorierna.

Familjesituation	Barn	Partner
Familj	Barn	Fru
Dual	Skola	Medföljande
Singel	Dagis	Sambo
		Part

Tabell 22. Totala antalet ord som förekom under temat ”Familjeförhållanden” samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
Familjesituation	1	3	5	1	3	10	0	1	7	2	33
Barn	0	8	1	0	9	5	0	1	12	1	37
Partner	0	5	7	0	3	16	0	1	4	0	36
TOTAL	1	16	13	1	15	31	0	3	23	3	106

”Jag jobbade ju fulltid och visste att min vardag skulle vara helt OK. Jag visste ju vad jag gav mig in på. Känslan då att din **fru** och **barn** också har en bra och meningsfull vardag är jätte viktig. Funkar inte detta gör man själv inte ett bra jobb och hela **familjen** riskerar att vantrivas”. – S2

”Det jag kallar basen är mycket viktig. Basen är där man bor och hur man bor. Fungerar den biten så är det lättare att jobba medans **familjen** är hemma [...] Tror även att det är lättare för den **part** som flyttar med jobbet. Den andre **parten** flyttar med och måste försöka etablera ett helt nytt liv på andra villkor. [...] Expatriering för mig har alltid varit ett gemensamt beslut med min **fru**”. – S3

”Min **fru** lämnade ett bra jobb i Sverige [...] Inom vårt företag tar man inte någon hänsyn till **medföljande** - det är ett privat problem som man själv får hantera. [...] båda får flytthjälp, visst ekonomiskt bidrag för att studera och att man tar hänsyn till **medföljande** som människa. Dock tar man inte hänsyn till arbetstrygghet/ekonomiska aspekten för **familjen**. [...] Jag tror verkligen att vårt företag förstått konceptet ”**dual careers**” men att man inte riktigt insett och därmed inte tar hänsyn till att det i dagens Sverige är ”**dual equal careers**”. – S6

”Att åka med **barn** är givetvis ytterligare något mycket speciellt och kräver lite extra av **familjen** men ger också tillbaka en hel del och är en källa för mycket kontakter med andra **familjer** i en **expatsituation**”. – S9

”Upplevelsen var även mycket utvecklande för hela **familjen** [...] Hela **familjen** svetsades samman och fick ett äventyr att alltid minnas och bära med sig”. – S10

”Återigen är det nog viktigare och viktigare att företag tar mer hänsyn till **medföljande** när man i dagens Sverige måste ha två inkomster för att leva ett bra liv. Förr kanske det inte spelade så stor roll om **medföljande** (fortfarande mest kvinnor) förstörde sina karriärer. I dagens samhälle blir det mer och mer oacceptabelt ur ett rent ekonomiskt perspektiv”. – S6

Alla utom en valde att prata om sin familj och sin familjesituation, för vissa var det den mest centrala delen. De flesta hade sin familj med sig under uppdraget, vilket många beskriver som mycket berikande. Flera personer nämner att de tycker att företagen lite hänsyn till medföljande, och belyser vikten av att ha en välfungerande familjesituation, samt att det är viktigt att flytten var ett gemensamt beslut, inte minst för att den medföljande ofta erfar en svårare situation.

Tema L. Förberedelser och flytten

Alla individer som skrev självrapporterna beskrev på något sätt tiden innan uppdraget, där det var vanligt att prata om flytten och förberedelser inför uppdraget. Således skapades underkategorierna ”Flytten”, ”Förberedelser” och ”Indirekta ord”, som återfinns med tillhörande ord i tabell 23. Individernas relativa positioner inom varje underkategori inklusive totala antalet ord i temat återfinns i tabell 24.

Tabell 23. De ord som kodats in i temat ”Förberedelser och flytten” och de tre underkategorierna

Flytten	Förberedelser	Indirekta ord
Flytta	Förberedelser	Iväg
Flytt	Pre-visit/rekognoseringsresa	Land
Åka	Kurs	Stad
Expatriering	Support	Träffa
Skicka/Utskicka	Utbildning	Avtal
	Kulturutbildning	Boende
	Informationen	Ifrån
		Inarbetad
		Pappersarbete
		Tillfrågad

Tabell 24. Totala antalet ord som förekom under temat ”Förberedelser och flytten” samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
Flytten	2	12	16	3	6	19	10	4	8	1	81
Förberedelser	5	0	0	0	0	8	0	3	13	0	29
Indirekta ord	4	8	7	1	8	10	5	1	2	0	46
TOTAL	11	20	23	4	14	37	15	8	23	1	156

”Företaget har ett standardupplägg med hur de **förbereder** individer för internationella uppdrag detta fungerar bra och innehåller ett besök på platsen [...] en **pre-visit** där vi fick möjlighet att titta på **bostäder**, skolor, tillgång till affärer, prata med andra expats på liknade villkor (mycket viktig del, dock själv initierad)”. – S9

”**Förberedelserna** för att **skicka iväg** och ta emot personal till/från utlandsuppdrag hos företagen oberoende på vilket **land** man **åker ifrån** eller kommer till är dåliga”. – S1

”Generellt finns det en förhållandevis bra process för **utlandsexpatriering** men det kräver i många fall individuella justeringar som inte alltid fungerar.” – S3

”**Utskickandet** var väldigt professionellt både **ifrån** Sverige och ifrån mottagande land [...] massor av **support** att starta upp vår lägenhet och skaffa allt som behövs för att få ett hem att fungera. [...] Vi fick också en kortare kulturell **utbildning** om det nya **landet** [...] man får även **support** med skattehanteringen i Sverige och i de **länderna** man bor” – S6

”Inom loppet av 24 timmar blev jag **tillfrågad** att bestämma mig och således börja med omedelbar verkan”. – S3

”Processen att verkligen **flytta** utomlands tog lång tid. Det var mycket strul med **pappersarbete**, HR avdelningen tycktes ovan vid att hantera expats och det tog lång tid att få kontraktet”. – S7

”Mycket kring själva processen var väl strukturerat. En person hos dem utsågs som vår kontaktperson och som sedan hjälpte oss med att få till läkarundersökningar, vaccinationer samt kontakt med olika myndigheter i Sverige som krävdes i samband med **flytten**. [...] alla frågetecken som dök upp löstes mycket snabbt [...] – S5

”Organisationen i Sverige var mycket **supportive** och gjorde allt man kan önska sig för att jag skulle kunna förverkliga min önskan om att **flytta** [...] HR funktionen i Sverige var också mycket tillmötesgående och professionell i sin hantering av ärendet.” – S9

”Vid **expatriering** blir man skriven som **utflyttad** från Sverige och det kan skapa en del problembilder, såsom senast skrivna adress [...] Man ställs inför en mängd frågeställningar som man annars tar för givet, såsom pension, förnyande av körkort, pass och liknande [...] man måste säga upp alla personliga **avtal** som **boende**, telefon, TV, försäkringar, mm mm. Man får en del hjälp att ordna med dessa saker, dock tar det ganska mycket privat tid”. – S3

”Vi kände att vi skulle vilja se **staden** och dess möjligheter med **boende**, skola, restauranger, sportmöjligheter, affärer mm innan vi skulle kunna ta ställning. [...] Självklart var detta ett avgörande

steg i mognadsprocessen [...] äta ute på restauranger, se tänkbara områden för **boende** och viktigast av allt – möjlighet att **träffa** rektorn för den internationella skolan [...] Eftersom att vi fick ett stort förtroende för skolan under samtalet vill jag påstå att det var där och då det avgjordes att vi skulle våga ta steget att **flytta**”. – S5

”Det är alltid en del praktiska detaljer som måste falla på plats och det är framförallt **boendet** som är den svåra frågan [...] Vid båda tillfällena när vi **åkt** ner så har vi letat rätt på **boende** själva”. – S2

Alla självrapporter berörde flytten från Sverige till det nya landet, många beskrev också hur förberedelserna såg ut och vilka tankar som uppkom i samband med flytten, där boendet verkar vara en central fråga. Hur utskickandet sköttes från företagets sida upplevs mycket olika, från att man tycker att processen sköttes mycket professionellt till att den upplevdes som dålig. Vilka förberedelser eller träning som erbjöds verkar också ha varierat, få personer beskriver att någon träning eller utbildning förekom, men många upplever att företaget hjälpte till med praktiska detaljer som flytt hjälp och kontakt med myndigheter, även om mycket privat tid också läggs ner. Två personer nämnde att de fått en form av kulturutbildning, några nämnde även att de fick möjlighet att göra ett besök på den tilltänkta platsen, en så kallad pre-visit, som upplevs som positiv.

Tema M. Under uppdraget

Temat ”Under uppdraget” handlar om expatriaternas beskrivningar av deras tid under uppdraget och där mycket kretsade kring ”Vardagsliv” och ”Socialt liv”, som därmed utgör underkategorierna för temat tillsammans med ”Indirekta ord”. Underkategorierna återfinns i sin helhet i tabell 25 och hur mycket varje person pratade om varje underkategori samt det totala antalet ord inom temat återfinns i tabell 26.

Tabell 25. De ord som kodats in i temat ”Under uppdraget” och de tre underkategorierna.

Vardagsliv/fritid	Socialt liv	Indirekta ord
Vardag	Socialt	Självständig
Privatliv	Kollegor	Integreras
Fritiden	Umgänge	Annorlunda
Samhället	Människor	Chaufför
Vistelsen	Umgås	Kulturchocken
Språket	Utlänningar/locals	Uppdelat
	Nätverk	Lära
	Kontakt	Mångkulturell
	Känna	Skillnader
	Svenskar	Flexibel
	Föräldrar	Etablera
	Kompisar	

Tabell 26. Totala antalet ord som förekom under temat "Under uppdraget" samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
Vardag/fritid	0	5	3	1	2	3	2	3	5	4	28
Socialt liv	1	4	6	5	1	7	9	7	12	0	52
Indirekta ord	3	1	4	1	1	7	5	2	3	1	28
TOTAL	4	10	13	7	4	17	16	12	20	5	108

"Eftersom både jag och min fru pratar **språket** hade vi inga problem att komma in i **samhället** [...] Vi hade ingen **kontakt** med expatriat-organisationen under själva **vistelsen**, det behövs inte i ett sådant land" – S2.

"**Kulturchocken** var mindre än väntat. Det var väldigt enkelt att komma in i livet i landet. Det var väldigt lätt att **lära känna** andra **svenskar** och **utlänningar** [...] Det blev dock ganska **uppdelat** på jobbet, jag **umgicks** mest med mina **svenska kollegor** [...] Landet är inte helt lätt att **integreras** i, det är stora kulturella **skillnader** och även problem med **språket**". – S7

"**Privatlivet** är mycket **annorlunda**, inte negativt utan positivt". – S6

"Vår **fritid** var centrerat runt **socialt umgänge** med **föräldrar** till barnens **kompisar** på den internationella skolan. Detta var bra för både barn och **föräldrar!**" – S9

"Jag hade möjlighet att **lära känna** folk genom idrott mm på **fritiden**, utöver **kollegor**" – S4

"Man måste vara **självständig** och fixa det mesta själv på plats". – S1

"Det var stunder vi funderade på att flytta hem. När vi väl passerad den tiden blev det dock helt annat. [...] För var flytt tar det sen ca ett år att **etablera** sig i det nya landet; d.v.s. man skall **lära** sig hitta, var finns posten, var handlar man, vilka varor tillhandages, **socialt umgänge** och så vidare". – S3

"Jag som man måste gå in och skälla ut min **chaufför** för att han vägrat köra min fru dit hon ville. Han trodde i början att en kvinna inte kunde bestämma över en man". – S6

"Jag fann många mycket kompetenta **människor** som också **privat** var mycket behagliga att **umgå** med. [...] Vår familj hade i stort en underbar tid med mycket lite problem. Det gäller dock att man är **flexibel** och acceptera att allt inte är som hemma." – S9

"**Vardag** finns i alla världsdelar och det är inte säkert att **fritiden** man är van vid att ha Sverige finns att tillgå". – S10

När personerna beskriver tiden under uppdraget kretsar mycket runt hur vardagen och kanske främst det sociala livet såg ut. Många beskriver att de hade ett rikt socialt liv och att det var lätt att skapa sig ett nätverk, som oftast bestod av andra individer eller familjer i liknande situation. Ingen av individerna beskrev några större svårigheter med att anpassa sig till det nya landet, men poängterar att det fanns stora skillnader och att det kan ta sin tid att etablera sig i ett nytt land med en ny kultur. Flera beskriver att språket var en förutsättning för att komma in i samhället.

Tema N. Återvändandet

Inom temat ”återvändandet” beskriver expatriaterna hur det var att komma tillbaka till det svenska samhället. Underkategorierna består av ”Direkta ord” och ”Indirekta ord” som är relaterade till deras beskrivningar av hemflytten och finns beskrivna i tabell 27. Personernas relativa positioner inom underkategorierna och det totala antalet ord inom temat återfinns i tabell 28.

Tabell 27. De ord som kodats in i temat ”Återvändandet” och de två underkategorierna.

Direkta ord	Indirekta ord
Hemkomst	Anpassa/anpassning
Hemvändandet	Timing
Hemflytten	Lämplig
Hemskickandet	Kritisk
Hemmaplan	Profil
Återkomst	Utmaning
Återinträdet	Hållhake
Återvända	Förändrad/förändrats
Återvändande	Rimlig
Återintegreras	Omställningen
Återanpassa	Alienerade
Återinskriva	Tuff
	Distans
	Ytligt
	Tillbaka
	Odramatiskt

Tabell 28. Totala antalet ord som förekom under temat ”Återvändandet” samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de två underkategorierna i Sphinx Lexica.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
Direkta ord	0	0	1	0	4	18	0	4	5	0	32
Indirekta ord	3	4	1	1	4	13	7	1	3	0	37
TOTAL	3	4	2	1	8	31	7	5	8	0	69

”Omställningen att komma tillbaka till Sverige är faktiskt större än att åka iväg. Jag saknar det sociala livet [...] Människor i Sverige är inte alls lika sociala, speciellt inte på vintern. Det har även

varit jobbigt att **komma tillbaka** till jobbet [...] jag saknar expatlivet och hoppas att jag någon gång ska få chansen att åka iväg igen” – S7

”Svårare att **flytta hem** än att flytta ut. Man blir lätt **kritisk** till ”tråkiga” Sverige. Inte självklart att ens utlandserfarenhet är av intresse när man **kommer hem**”. – S4

”Det var inte helt lätt att få klart med ett nytt jobb på **hemmaplan** igen när väl expatriattiden började lida mot sitt slut. Det gäller att ha flyt med **timing** så att det bli intressanta positioner öppna när det väl är dags att **flytta hem** igen”. – S2

”Efter **hemkomst** är jag i nuläget mindre nöjd. [...] Tyvärr har de inte lyckats matcha min **profil** med någon ny **utmaning**[...] Så här i efterhand anser jag att denna ”risk” i utlandstjänstgöring inte tas upp i förväg vilket den borde. Eftersom att jag även känner andra som gjort uppdrag på kontrakt utomlands och hamnat i samma situation, ser jag ett tydligt mönster kring detta med **hemvändandet** som måste förbättras inom koncernen!” – S5

”Inom vårt företag finns det väldigt dåligt specificerat vad man ska göra när man **återvänder**. [...] Den enda **hållhaken** man har är att företaget inte gärna vill avskeda expats eftersom det då blir mycket svårare att få ut folk när man så behöver [...] Tyvärr ligger det mycket på en själv att jobba på sitt nästa jobb [...] Det är kanske inte så konstigt att många av de som **återvänder** också lämnar bolaget. Man kanske inte upplever sig som uppskattad och kanske inte fått en **rimlig** tjänst vid **återvändandet** trots att det ju är känt exakt när man **återvänder**. Detta tror jag är ett stort problem. Tanken är ju både att man som expat ska bidra i det andra landet med sin kunskap och få saker gjorda som annars inte gjorts, men också att man tar med sig kunskap om det andra landet hem för att öka förståelsen och **anpassningen** till den globaliserade värld vi lever i”. – S6

”En fördel vi hade vid **återkomsten** var att vi hade vår gamla bostad att flytta in i! [...] Barnen hade redan kompisar som väntat ivrigt på deras **återkomst** [...] Jag återgick till min gamla organisation men med nya stimulerande arbetsuppgifter. **Återinträdet** i det svenska samhället har varit ganska **odramatiskt**”. – S9

”När man **återvänder** är man också ganska **förändrad** jämfört med när man åkte ut [...] man konfronteras med underliga situationer, så det kanske inte är så konstigt att man **förändrats**. Bästa sättet jag kan beskriva det är att det känns som om man växt ur Sverige.[...] Man känner en **distans** till sitt eget hemland på något sätt”. – S6

”Jag och många med mig som jobbat utomlands känner sig nog mer **alienerade** hemma i Sverige än utomlands. Det är svårt att få gehör för och dela med sig av de erfarenheter man har med sig i bagaget, många svenskar verkar inte heller speciellt intresserade. Man väljer då hellre att hålla tyst

och känner sig lätt lite utanför. Detta fenomen är som sagt ganska vanligt förekommande och något som jag upplever skulle belysas och hanteras mer aktivt av HR i samband med **hemkomsten**". – S8

Alla utom en självrapport beskriver återvändandet till det svenska samhället, vilket oftast skildras som mer problematiskt, i mer negativa termer och som en större omställning än det var att flytta utomlands. Många beskriver svårigheter både att anpassa sig till Sverige, det sociala livet och på jobbet och att det kan vara svårt att dela med sig av sina upplevelser. Flera skriver att de är kritiska till hur företaget har skött återvändandet och svårigheterna med att få en passande tjänst.

Tema O. Fördelar och nackdelar som expatriat

Temat "Fördelar och nackdelar som expatriat" beskriver vad individerna i självrapporterna uttryckte när de beskrev sina upplevelser som expatriater, vilka har delats in i underkategorierna "Positiva ord", "Negativa ord" och "Indirekta ord" eftersom det ofta handlade om de mest positiva respektive negativa upplevelsena eller konsekvenserna av expatriattiden.

Tabell 29. De ord som kodats in i temat "Fördelar och nackdelar som expatriat" och de tre underkategorierna.

Positiva ord	Negativa ord	Indirekta ord
Positiva	Nackdel	Perspektiv
Stimulerande	Uppoffringar	Värderingar
Självständigt	Risker	Lönen
Möjlighet	Riskera	Värderar
Utmanande	Terrordåd	Omsätta
Spännande	Akterseglad	Uppfattning
Glad	Krävande	Upplevelse
Självinsikt	Stress	Värderar
Utvecklande/utvecklats	Trött	Lågprisland
Uppskattat	Sjukdomar	
Uppleva	Minus	
Vänner	Kulturkrock	
Lär	Utsatt	
	Förlorar	

Tabell 30. Totala antalet ord som förekom under temat "Fördelar och nackdelar som expatriat" samt intervjupersonernas relativa positioner utifrån de tre underkategorierna i Sphinx Lexica

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
Positiva ord	3	1	3	2	3	13	4	0	6	6	41
Negativa ord	0	1	1	0	0	12	0	2	1	3	20
Indirekta ord	3	0	0	0	0	14	0	0	1	6	24
TOTAL	6	2	4	2	3	39	4	2	8	15	85

”I stort har min familj och jag **uppskattat möjligheten** att bo och jobba utomlands. Man får **uppleva** saker/platser som man annars skulle ha svårt att göra. Man träffar dessutom en mängd människor som lever under liknande situation och som gör att man knyter nya band som annars inte skulle vara möjliga [...] vi är **glada** att vi fått **möjligheten** att leva detta liv trots de **uppostringar** vi gjort gentemot familj och vänner”. – S3

”Det absolut mest **positiva** med att ha jobbat utomlands är de mycket goda **vänner** man får från många andra länder och företag”. – S6

”**Upplevelsen** gav mig en stor portion **självinsikt** och **perspektiv**. Framförallt fick jag göra upp med mig själv och inse att min **uppfattning** om vad som är sanning, lögn, rättvisa och orättvisa inte nödvändigtvis stämmer med andra kulturers **uppfattningar**”. – S10

”Man betraktas som ”dyr” både av kollegorna i landet och hemma, vilket inte är så bra. Det är ju en **utsatt** position man har (med större **risker**) så det känns ibland som om man kunde behövt bättre stöd hemifrån [...] Det är väldigt tydligt nu efter hemkomsten att man **utvecklats** enormt både i sin arbetsroll och som privatperson. Det skulle jag aldrig vilja vara utan. Däremot hade jag uppskattat om företaget varit ännu tydligare med de ekonomiska/**karriärrisker** man tar som expat”. – S6

”Man lätt tappar kontakten och riskerar att bli **akterseglad** [...] Att med jämna mellanrum kalla hem utlandspersonal för vidareutbildning kan vara ett sätt att bättre hantera detta problem”. – S8

”Rent ekonomiskt har det förr oss varit en stor **nackdel** att åka utomlands. Min fru lämnade sitt arbete och **förlorar** då hela **lönen** plus alla pensionsinbetalningar [...] min löneutveckling de senaste 5 åren är väldigt mycket **minus** [...] Sverige är på väg att bli Nordens **lågprisland** [...] När man diskuterar detta med kollegor så säger de ju bara (lite tvivlande på att det skulle vara sant) att man ju inte åker utomlands för **lönen**. Det är ju riktigt men den stora frågan är vad det får kosta [...] hur mycket ska man **riskera** hälsa och karriär för att göra det. – S6

”Det var oerhört **utvecklande**, många gånger **stimulerande** och **spännande** men också mycket **krävande** [...] Jag har aldrig varit så **trött** som jag var de första 6-9 månaderna på uppdraget”. – S10

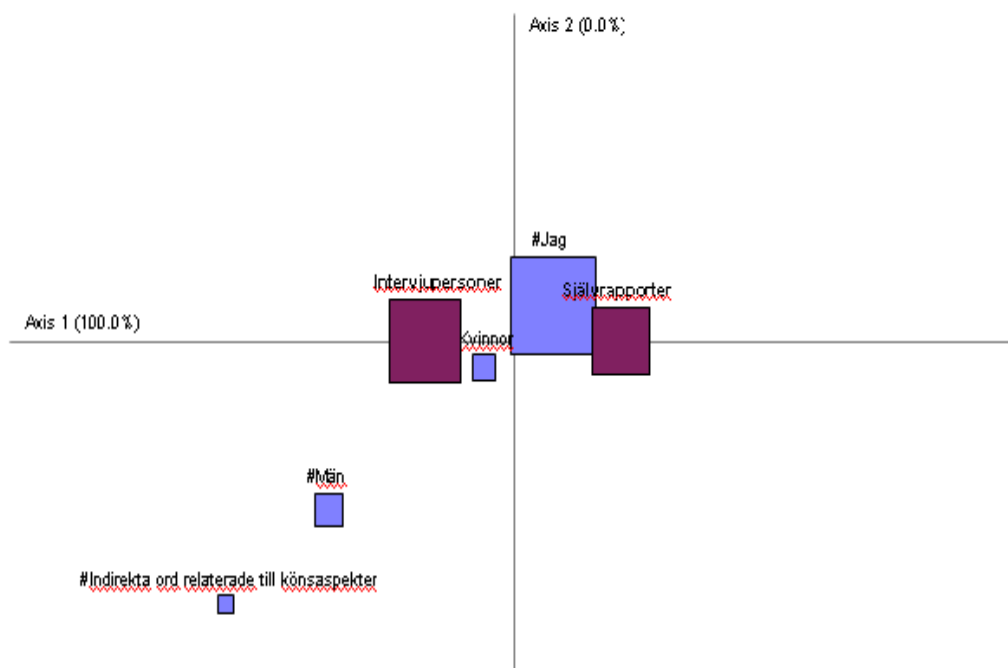
”Nya kulturer nya människor, andra dofter och **värderingar** väcker nya sinnen och man får vidare **perspektiv** på tillvaron och **värderar** livet annorlunda”. – S1

”Hade jag åkt ut igen? Ja, absolut! Inte för att det är fördelaktigt varken ur ett ekonomiskt eller livskvalitets **perspektiv**, utan för att vi som människor och anställda **lär** oss så oerhört mycket som vi sedan kan **omsätta** under resten av våra karriärer och liv”. – S6

Individerna beskriver både positiva och negativa ord och upplevelser i samband med expatrieringsuppdraget, antal positiva ord har dock en dubbelt så hög frekvens som de negativa. Utlandsvistelsen uppfattas ofta som en stor möjlighet, trots att det kan medföra stora förändringar och risker. Flera beskriver att de som expatriater har utvecklats väldigt mycket som personer och har genererat nya perspektiv på tillvaron.

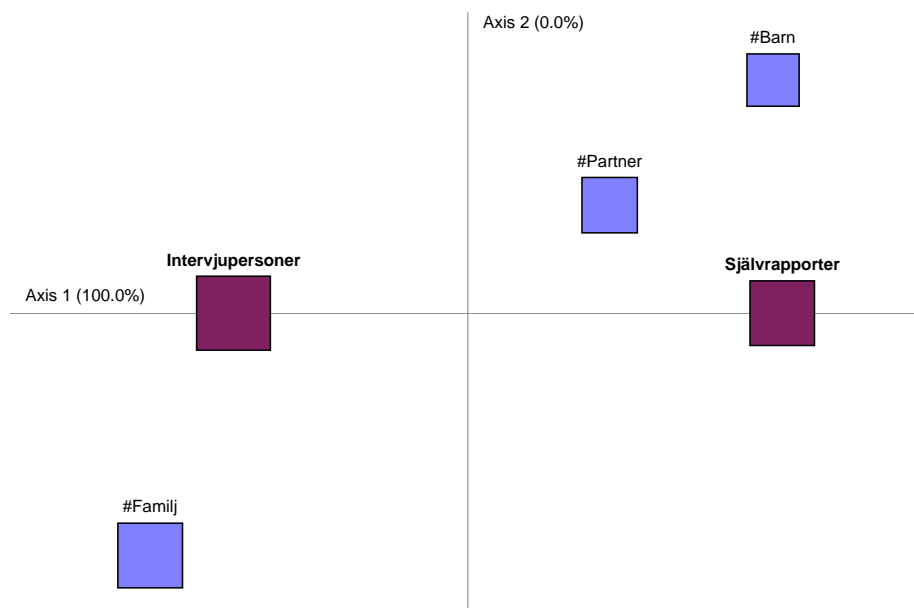
Sammanlagt resultat

Anledningen till att det redovisades olika teman för de olika deltagargrupperna var att de inte alltid pratade om samma områden. Exempelvis visar en multikomponentsanalys nedan (Figur 5), att självrapporterna i väldigt liten utsträckning talade om män eller kvinnor, utan istället använde "jag", varför temat "Könsaspekter" återfanns i resultatet för intervjuerna men inte för självrapporterna. Av de teman som presenterades, återfanns fyra i både intervjuresultaten och självrapporterna; familjeförhållanden, förberedelser, under uppdraget och repatriering.



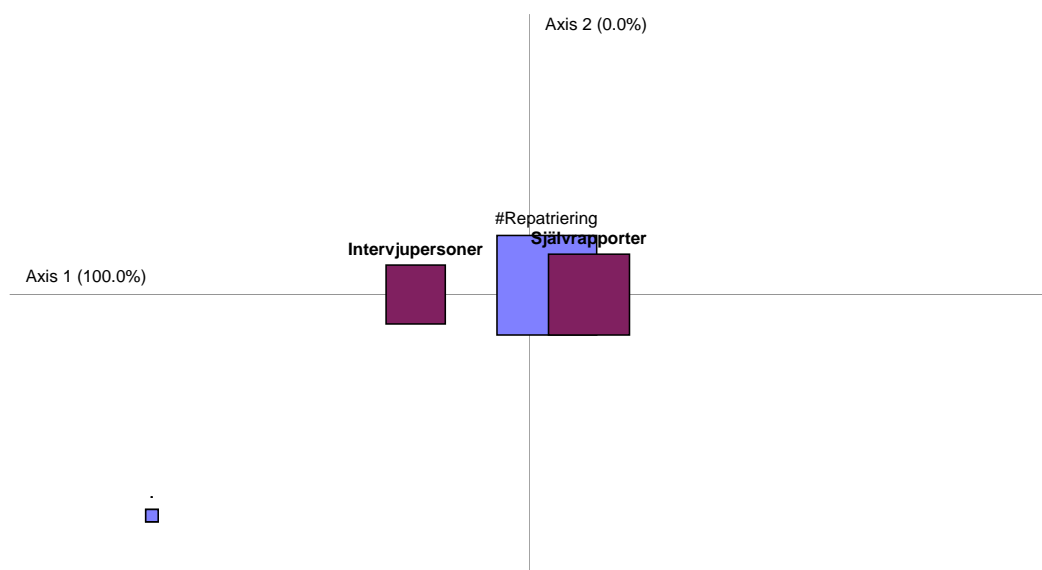
Figur 5. Multikomponentsanalys i Sphinx Lexica som visar intervjupersonernas och självrapporternas positioner utifrån grupperna "män", "kvinnor", "indirekta ord" och "jag".

Familjeförhållanden var ett tema som var återkommande i hög grad hos båda grupperna, dock beskrev självrapporterna ofta situationer som rörde barn och partner, medan intervjupersonerna mer pratade om familjen som grupp och inte berörde medföljande partner eller barn i lika stor utsträckning, vilket går att utläsa i Figur 6.



Figur 6. Multikomponentsanalys i Sphinx Lexica som visar intervjupersonerna och självrapporternas positioner utifrån grupperna "familj", "barn" och "partner".

Repatriering är ett annat vanligt återkommande område hos båda deltagargrupperna, dock utgör repatrieringen en betydligt större del av självrapporternas svar än intervjupersonernas, vilket visas i Figur 7 och tyder på att det i självrapporterna var av större vikt att prata om återvändandet till Sverige. Temat kallades för "Återvändandet" vid självrapporterna då individerna där inte använde sig av begreppet repatriering, vilket däremot intervjupersonerna gjorde.



Figur 7. Multikomponentsanalys i Sphinx Lexica som visar intervjupersonernas och självrapporternas positioner utifrån temat "Repatriering".

DISKUSSION

Diskussionen utgår från en komparativ analys mellan intervjumaterialet, självrapporterna och tidigare forskning. Först redovisas en resultatdiskussion, som följs av en metoddiskussion.

Resultatdiskussion

De områden som finns beskrivna i avsnittet om teori och forskning återfinns i hög grad även i det insamlade materialet för uppsatsen. Likaså förekommer till stor del liknande områden i självrapporterna och intervjuerna. De flesta företagen i studien definierar expatrieringsuppdrag som utlandsuppdrag som är mer än ett och upp till fyra eller fem år, där det vanligaste anses vara två eller tre år. Utlandsuppdrag som är kortare kallas vanligen för korttidsuppdrag. Anledningar till varför företagen använder sig av expatrieringsverksamhet stämde ganska väl överens med de anledningar som framkom i litteraturen, där kompetensöverföring inom organisationen var den vanligast förekommande anledningen. Både intervjupersoner och expatriater verkar vara överens om att det är en kombination av företagets och expatriatens roll som gör att ett uppdrag blir lyckat. Flera beskriver att man måste vara beredd att satsa en hel del av sig själv och det verkar som att en viss typ av personlighet krävs för att klara utmaningarna som ett utlandsuppdrag medför. Troligen fordras det att man som person är självständig och kan ta mycket eget ansvar, är öppen för det nya och okända, är flexibel och har lätt för att anpassa sig. Ett genuint intresse för att resa och nyfikenhet på att upptäcka nya kulturer, samt att ha en familjesituation som inte utgör ett hinder är andra exempel på viktiga egenskaper.

I både litteraturen, företagsintervjuerna och självrapporterna framkommer det att utlandserfarenhet ofta ses som en förutsättning om man vill avancera inom företaget, samt att personer ofta blir erbjudna en expatriattjänst som en slags belöning för att man har gjort ett bra jobb. Det verkar således som att företagen ibland använder det argumentet för att locka folk att tacka ja till utlandsuppdrag. Från expatriaternas sida kan det upplevas som lite ”riskabelt” att tacka nej till ett sådant erbjudande, då risken finns att man inte kommer att få förfrågan igen och därmed missar en stor möjlighet att föra sin karriär framåt. Risken finns då att personen tackar ja trots tveksamheter och att man accepterar uppdraget delvis av rädsla för att ett nekande skulle kunna utgöra ett hinder i den framtida karriären, vilket inte är en särskilt bra utgångspunkt då motivation anses vara en av de absolut viktigaste aspekterna i huruvida ett uppdrag blir lyckat eller ej. Därför vore det kanske viktigt att satsa ännu mer på att kontrollera att personen som

skickas ut har rätt motivation; gör man det för att man känner sig tvingad för karriärens skull eller i tron att det ska generera ekonomiska fördelar är risken stor att uppdraget misslyckas.

Korrekta förväntningar inför uppdraget är en essentiell aspekt och företagen har en stor roll i att forma dessa förväntningar. Flera expatriater uttrycker en önskan om att de borde ha blivit bättre informerade om vilka risker som uppdraget faktiskt utgjorde för karriären; att det kan röra sig om en karriärrisk snarare än ett karriärlyft och att det inte är säkert att uppdraget blir ekonomiskt lönsamt. Att senare upptäcka att de förväntningar som fanns inför uppdraget inte uppfylldes, kan leda till att expatriaterna utvecklar en negativ syn gentemot företaget och därmed ökar risken att de lämnar organisationen vid återkomsten, varav företaget går miste om hela sin investering. Det verkar således finnas utrymme för att redan från början forma mer korrekta förväntningar inför uppdraget och framförallt repatrieringen, då många blir negativt överraskade vid återvändandet och upplever stora svårigheter med anpassning och att hitta en passande tjänst. Pengar var en återkommande aspekt i självrapporterna men framförallt intervjuerna; att det är viktigt att en expatriat ser fler fördelar än pengar och att man inte vill skicka ut någon som bara är ute efter att tjäna pengar. I vissa självrapporter skildras att det är en förutsättning att se andra fördelar än pengar och karriären, men att det måste vara rimligt hur mycket man bör vara beredd att satsa rent ekonomiskt. Flera expatriater upplever att karriären har tagit ett steg bakåt snarare än framåt och att de rent ekonomiskt har förlorat på uppdraget, vilket kanske allra främst gäller dem som reser med medföljande partner. I Sverige är normen att båda parterna i ett förhållande har ett avlönat arbete, till skillnad från många andra länder runt om i världen, vilket gör kvinnans karriär lika viktig som mannens. En självrapport uttryckte att företaget verkar ha förstått konceptet tvåkarriärspär, men att karriärerna även bör ses som jämställda och att det därför inte är acceptabelt att en medföljande ”förstör” sin karriär och ekonomiska situation. Om en expatriat under utlandsuppdraget tjänar mer och har fler förmåner än hemma, kompenserar det ändå inte två inkomster och bortfallet kan i förlängningen få stora konsekvenser för familjen men framförallt den medföljande, exempelvis förlust av pensionsinbetalningar och svårare att få en tjänst vid återvändandet.

Mönstret att de flesta expatriater är män med medföljande familj, vilket beskrivs i litteraturen återfinns även i uppsatsen. Av de 10 medverkande expatriaterna var sju män med familj. Det verkar inte som att något företag ser det som en nackdel för en expatriat att ha medföljande familj under uppdraget, trots att det i princip blir dyrare. Vissa företag upplever svårigheter i att få tag i kvalificerad personal med tillräcklig erfarenhet som samtidigt är villiga att flytta utomlands under så lång tid och att det finns ett gap mellan unga och gamla expatriater.

Kanske kan det delvis förklaras genom att det verkar finnas vissa svårigheter med att kombinera expatriatlivet med barns uppväxt; det är inte ovanligt att expatriaterna får barn utomlands eller åker ut med småbarn, men fler verkar dra sig för att rycka upp familjen och flytta när de har blivit större. Ingen självrapport beskriver negativa aspekter av att ha familjen med sig, även om många frågetecken ofta uppkommer innan flytten angående hur det kommer att fungera med skola etc. Snarare ses utlandsvistelsen som en rik möjlighet att kunna ge sina barn en internationell uppväxt. Även om det kan vara mer krävande att åka ut som en familj, är det en vanlig uppfattning att det ger oerhört mycket mer tillbaka. De expatriater som deltog i uppsatsen upplevde det vanligen som mycket positivt att ha familjen med sig och att familjen blir en källa till mycket sociala kontakter med exempelvis andra föräldrar inom expatriatsamhället.

De flesta intervjupersonerna hade god kunskap om medföljandes betydelse för ett internationellt uppdrag, men hur mycket partnern inkluderas i expatrieringsprocessen varierar stort från företag till företag. Synen är alltifrån att medföljande inte anses vara företagets ansvar, till att de måste inkluderas eftersom det är så viktigt för hela uppdraget att familj och partner klarar av att anpassa sig. Att partnern och/eller familjen inkluderas i urvalet verkar vara ovanligt och om det sker, är det oftast genom någon form av samtal eller intervju, där man försöker undersöka om partnern är positivt inställd till uppdraget, hur motivationen till att flytta utomlands ser ut, om det finns någon plan för hur personen tänkt göra med sitt arbete hemma och hur tankarna generellt går inför uppdraget. Dock hålls sådana samtal oftast när expatriaten redan är utvald, vilket gör att man kan se det lite mer som en kontroll för att familjesituationen inte ska utgöra ett hinder. Att partnern genomgår någon form av testning verkar inte förekomma och inget företag beskrev att man inkluderade barnen i processen, vilket flera forskare föreslår. Endast ett företag nämnde att man hjälper den medföljande att skapa kontakter, både sociala och arbetsrelaterade. Ett par intervjupersoner och självrapporter uttrycker en önskan om att medföljande borde få större plats och tas större hänsyn till i processen. Flera expatriater beskriver att beslutet till expatrieringsuppdraget togs gemensamt med partnern, eftersom det anses avgörande att familjeförhållandena fungerar om uppdraget ska bli lyckat. Många beskriver vidare vad även tas upp i litteraturen; att det ofta är den medföljande som upplever den tuffaste situationen eftersom de saknar egen förankring, måste ta hand om hemmet och ofta blir de som får ta itu med de praktiska detaljerna i vardagen. Frågan är hur stort ansvar företagen har för den medföljandes karriär och tillvaro; de är ju trots allt inte anställda av företaget och kan därmed ses som utanför deras ansvar. Eftersom viss kompensation ofta ändå utgår, exempelvis gällande boendekostnader och ibland mer, kan inte det ses som tillräckligt? Svaret är inte självklart men

det verkar tydligt att partners tillvaro och inställning påverkar hela uppdraget och att företag kanske i högre grad bör diskutera och komma fram till en lösning där båda parter blir nöjda. Eftersom partners anpassning ses som en av, om inte den främsta anledningen till misslyckade uppdrag, verkar det som att företag skulle kunna vinna på att i större utsträckning räkna in den medföljande som en aktiv part i uppdraget. Kanske bör man även i större grad inkludera partnern och familjen i urvalet, något som även starkt poängteras i litteraturen. Även om det inte är möjligt att erbjuda två tjänster vid flytten och det inte anses möjligt eller önskvärt att hjälpa partnern att skaffa ett betalt arbete i värdlandet, verkar det som att företag skulle kunna göra mer för att underlätta partners anpassning. Exempel skulle kunna vara att efterforska vilka arbetsmöjligheter som finns, möjligheter till volontärarbete eller annan verksamhet, undersöka hur barnomsorgen fungerar i landet inklusive möjliga lösningar, samt ge förslag på nätverk, kontaktpersoner eller relevanta organisationer som skulle kunna underlätta för den medföljande att skapa sig en egen tillvaro och inte enbart vara beroende av partners arbete för både källa till kontakt, socialt nätverk och inkomst. Långt ifrån alla självrapporter uttrycker dock missnöje över företagets hantering av medföljande; vanligen nämndes det inte vilket gör det svårt att dra några generella slutsatser.

Det verkar vara stor skillnad på hur en urvals- och rekryteringsprocess bör se ut enligt litteraturen och hur den går till i verkligheten. Ofta saknas urvalsprocess eftersom kandidaten blir handplockad; tre av fyra intervjupersoner beskriver att det egentligen inte sker något urval och att annonsering av tjänsten vanligen inte förekommer utan tillsätts genom handplockning. Inte heller någon självrapport beskriver att man har varit med om någon egentlig urvalsprocess, eller blivit utsatt för någon form av tester. I litteraturen framkommer att det är vanligt att expatriater anställs i en hastig reaktion, med informella metoder och att motiven inte är ordentligt analyserade, vilket bekräftas till viss del både utifrån självrapporterna och av intervjupersonerna. En självrapport beskriver att tidsfristen att bestämma sig var ett dygn och en intervjuperson att anledningen till att man inte annonserar tjänsten är att det ofta är för kort om tid. Många expatriater får erbjudande om utlandstjänst som en slags belöning för att man har utfört ett bra arbete, men återigen så är det ingen garanti för att personen blir framgångsrik i ett internationellt uppdrag bara för att man är framgångsrik hemma, varav fler kriterier borde användas i urvalet. Intervju med kandidaten verkar vara den vanligaste och i de flesta fall, enda metoden som används. En intervjuperson beskriver att man även söker efter ledarkompetens som kriterie och en annan att man huvudsakligen söker efter referenser och tidigare meriter. Ingen intervjuperson nämner att de använder någon form av testning vid urvalet. Flera beskriver vidare att de på HR-

avdelningen i princip saknar påverkan i urvalsprocessen, utan kommer in när personen redan är färdigutvald. Det finns en önskan att HR borde vara mer delaktiga och kunna ha mer inflytande i urvalsprocessen, vilket vidare bekräftar litteraturens syn att det ofta är ledningen eller toppchefer som väljer ut kandidaten, trots att HR-avdelningen ofta är bättre rustade för att kunna göra ett kompetent val. Det anses viktigt att en expatriat känner sin organisation väl, vilket kan vara en anledning till att den absoluta merparten av expatriatrekryteringarna sker internt. Några kriterier utöver teknisk kompetens och att man har gjort ett bra jobb i hemlandet verkar vara ovanligt, vilket flera intervjupersoner uttryckte viss frustration över och menade att man bör ta större hänsyn till kandidaturval och inkludera fler egenskaper, som öppenhet till kulturer. Många anser således att urvalskriterierna borde breddas och även inkludera någon form av kulturtest samt att man i större grad borde utgå ifrån personlighet då de aspekterna anses vara mycket viktiga men till stor del förbises. Teknisk kompetens är både relevant och relativt enkelt att identifiera, vilket gör det lockande att använda sig av i rekryteringssammanhang. Dock borde inte smidighet avgöra kriterierna i urvalssammanhang och det råder inga tvivel om att det finns fler faktorer som har minst samma betydelse. Eftersom det på flera ställen i materialet framkommer att personligheten anses ha mycket stor betydelse, troligen större betydelse än tekniska färdigheter vid avgörandet huruvida ett uppdrag blir misslyckat eller ej, kan man tänka sig att det borde ställas större vikt vid personlighet vid urvalet. Exempelvis anses öppenhet vara en mycket viktig egenskap, vilken skulle kunna vara möjlig att uppskatta genom användandet av personlighetstest. Andra relevanta urvalsmetoder skulle kunna vara kulturtest, språktest och motivationstest. Det verkar således som att det finns ett brett spektrum av kriterier och metoder som inte används i urvalsprocessen, men som skulle kunna nyttjas och att det därmed finns stort utvecklingspotential. Vidare framstår rekryterings- och urvalsmetoderna betydligt mindre utvecklade än de systematiska processer som ofta beskrivs i litteraturen. Litteraturen föreslår att företag med fördel kan skapa sig en pool av potentiella expatriater inför internationella uppdrag, vilket inte verkar förekomma men som skulle kunna bli framgångsrikt tillsammans med utveckling av urvalsmetoderna och kriterierna så att det sker mer urval och mindre handplockning av tjänsterna.

Flera intervjupersoner nämner att faktorer både gällande urvalsprocessen och förträningen påverkas av kostnader; hur mycket resurser som läggs ner beror på om det finns någon som är beredd att ta kostnaderna. Det verkar dock stå klart att de verkliga kostnaderna uppkommer när ett uppdrag misslyckas, vilket fortfarande är vanligt och att då lägga ner mer resurser innan uppdragets början för att öka chanserna till att det blir lyckat, borde ses som en

viktig investering snarare än en kostnad. Så kallad ”pre-visit”, eller områdesorientering, är en form av förberedelse som kan ses som kulturell träning och som erbjöds av flera av företagen i uppsatsen, vilket är positivt då det ger expatriaten och eventuell medföljande möjlighet att med egna ögon se platsen som kan bli deras nästa hem och bekanta sig något med den miljön. Trivs man inte alls i miljön är risken stor att uppdraget misslyckas och genom en pre-visit blir det lättare att föreställa sig hur man ska kunna bygga upp tillvaron på den nya platsen på ett mer konkret sätt, lättare att föreställa sig hur vardagen kommer att se hur och vart man kan tänka sig att bo. Just boendefrågor var en återkommande aspekt i självrapporterna; att vart och hur man bor är mycket viktigt och att boendet ofta är ett orosmoment som anses vara mycket hjälpsamt att få viss assistans med, även om många beskrev att de i slutändan fixade boendet själva. Att se staden och vilka möjligheter där finns kan vara ett viktigt steg i beslutsprocessen och hjälpa till att göra ett mer genomtänkt val, vilket även beskrivs i självrapporterna som ibland det avgörande steget till att tacka ja till uppdraget. Möjligheten att själv se platsen kan också hjälpa till stort med att forma korrekta förväntningar inför uppdraget. När expatriaten skickas ut till ”svåra” länder erbjuds ibland kulturell träning, men ofta inte annars. Det kan vara sant att vid expatriering till vissa länder behövs mer träning än andra, men troligen är träning betydelsefullt vilket värdland det än gäller. Många expatriater upplevde en mindre kulturchock än väntat, troligen för att de skickades till ett land i en annan världsdel där förväntningarna var att allt skulle vara mycket annorlunda. En del beskriver att språket var en förutsättning för integrering i samhället och kulturen, vilket även poängteras i litteraturen. Ofta upplevs en större kulturchock på platser där man inte hade förväntat sig att det skulle bli en så stor omställning, vilket är rimligt att anta exempelvis vid expatriering inom Europa. Det finns stora kulturella skillnader även mellan grannländer som kan vara värda att uppmärksamma. Eftersom det finns studier som visar att företagserbjuden träning innan ett uppdrag inte alltid leder till förbättrad anpassning, utan bland t.o.m. till försämrad, tyder det på att träning som är för kort eller otillräcklig kan göra mer skada än nytta. Således är det mycket viktigt att träningen är relevant och väl genomtänkt; för att man ska uppnå de resultat som man vill är träning i sig ingen prediktion på bättre prestation eller anpassning. Tvärkulturell träning verkar inte förekomma i någon större utsträckning, men det efterfrågas både av intervjupersonerna och av expatriaterna själva. Flera självrapporter beskriver att den träning och de kontakter som erbjöds ofta var egeninitierade och att det krävdes viss påtryckning för att träning skulle förekomma. Kritiken har rört bristen på träningsåtgärder snarare än att kvaliteten på träningen som existerar anses vara bristfällig. Ett par intervjupersoner beskrev att man ibland anlitar eller har ett samarbete med kulturkonsulter eller företag som

specialiserar sig på interkulturell träning, vilket är ett område som man med fördel skulle kunna satsa mer på, dock verkar det som att kostnaden kan utgöra ett hinder för att implementera det i större omfattning. En intervjuperson nämnde att man ibland erbjuder kulturträning både innan avresa och efter ankomst, vilket mycket forskning pekar på är mycket positivt och som således borde vara värt att satsa vidare på. Kulturträning ökar effektiviteten, inte minst i början på ett uppdrag, som i regel initieras av en lång period av osäkerhet och ineffektivitet, vilket kan antas vara normalt för en ny tjänst men som förvärras ytterligare genom osäkerhet p.g.a. den nya kulturen och miljön, kanske även språket. Med tanke på de positiva effekter som forskning visar att tvärkulturell träning ger och att expatriater själva i regel upplever träning som mycket positivt och ett tecken på att företaget tror och satsar på dem, kan man tänka sig att företag borde satsa på kulturell träning i ökad utsträckning. Det är även ett sätt för företag att visa att de är måna om sina anställdas välbefinnande.

Organisationen i Sverige är vanligen involverade tills expatriaten skickas ut och när expatriaten är på plats, tar organisationen i värdlandet över. Ofta är inte hemorganisationen särskilt informerade om exakt vad som händer och hur det ser ut då. Två företag nämner att det ofta sker någon slags träning på plats, i ett fall både före avresan och efter ankomst, men att de inte är involverade i den processen. Det kan tänka sig att någon form av kulturträning vid ankomsten är mycket viktigt för ackultureringsprocessen, då värdlandets medborgare kan antas vara bäst lämpade att informera om kulturen i det egna landet, samt vilka svårigheter som är vanliga och hur man kan förebygga dem. En idé är att erbjuda kulturell träning någon månad efter ankomst, då det är vid den tidpunkten som kulturchock oftast uppkommer och det då kan vara bra att få en slags förklaring på varför man känner som man gör. Likaså kan det vara viktigt att expatriaterna och deras medföljande blir informerade om kulturchock och kulturell anpassning i förhand. På så sätt blir de bättre rustade att ta itu med svårigheter och känner igen symptomen när de uppkommer, vilket kan göra dem lättare att hantera. I den mån tvärkulturell träning innan avresa förekommer, inkluderas ofta även partnern i den. Om träning ges innan eller under den så kallade krisfasen, vilket även är den tid då de flesta uppdrag avbryts eller misslyckas och där arbetsprestationen generellt sett är som lägst, kan man kanske öka takten på återhämtandet och fortare ledas in i en fas av bättre anpassning arbetseffektivitet. Det borde gynna både hem- och värdorganisationen samt välbefinnandet hos både expatriaten och eventuell medföljande familj. Även partnern och familjen borde inkluderas i sådan träning i värdlandet, något som dock inte verkar förekomma. Partnern löper minst lika stor risk som expatriaten att uppleva kulturchock, varför det är viktigt att kulturträning även erbjuds till medföljande.

Alla företag i undersökningen beskriver att processen innan expatriaterna skickas ut i princip ser likadan ut, oberoende på vilket land expatriaten skickas till. Det kan tyckas lite märkligt då man kan tänka sig att det finns stora variationer angående vilken information som behövs, vilken träning som krävs och vad träningen bör fokusera på. Att tydliga kulturella skillnader existerar inom flera dimensioner är väldokumenterat, vilket kanske borde avspeglas mer i förträning och information innan uppdraget. Det kan även vara ett sätt att öka möjligheterna till att forma rätt förväntningar innan uppdraget, vilket i sin tur ökar chansen till en framgångsrik anpassning. För att fastställa nivån och omfattningen av träningen kan det vara användbart att jämföra den kulturella distansen mellan olika länder. I vissa länder är det t.ex. en förutsättning att man behärskar det lokala språket för att kunna ta sig fram, vilket kanske är mindre viktigt i andra. Således kan det vara outhärligt med språkutbildning för både expatriaten och den medföljande gällande vissa länder men inte för alla. Ett par företag erbjuder ibland någon form av språkträning, vilket oftast även gäller medföljande och är positivt då språket ofta är en inkörsport till samhället. Även språkträning på grundläggande nivå kan underlätta anpassning i värdlandet och därmed även expatriatens anpassning och uppdragets framgång. Ingen expatriat beskriver att de erbjuds språkträning, men det behöver inte betyda att det inte har förekommit. Varken intervjupersoner eller expatriater nämnde att språkkunskaper togs hänsyn till i urvalet.

Det är rimligt att tänka sig att det finns stora individuella skillnader i hur mycket träning, råd och hjälp en expatriat behöver, vilket bland annat kan påverkas av tidigare utlandserfarenhet och vilka språkkunskaper man redan besitter. Ibland är endast ett minimum av stöd och kontakt är nödvändigt, medan det ibland uppkommer många frågetecken och svårigheter som behöver hanteras. Som intervjupersonerna beskriver är vissa personer från början mycket självständiga och behöver inte särskilt mycket stöttning, medan andra vänder sig efter råd i betydligt större utsträckning. Att likrikta processen så att alla får samma behandling, vilket eftersträvas av flera företag måste därför vara svårt. Frågan är om det är bra att ha ett standardupplägg där alla erbjuds samma möjligheter, eller om träningen bör riktas till de specifika individuella behov som expatriaten har. Det verkar i många fall finnas en bra grundprocess för expatriering som fungerar väl för många, men att individuella justeringar för enskilda expatriaters behov i vissa fall inte fungerar lika bra. Ett förslag är att alla expatriater genomgår en grundutbildning där bland annat information om landet och värdkulturen bör ingå, men att det även finns möjligheter att skräddarsy träningen för att bättre kunna möta enskilda individers behov.

Troligen finns det stora fördelar med att erbjuda kulturell träning till alla anställda på multinationella företag, inte endast till utvalda expatriater, eftersom organisationerna ofta genomsyras av ett internationellt klimat och så många arbetar med internationella kontakter. Forskning har visat att interkulturell kontakt och bättre inblick i andras kulturer ökar insikten om hur andra, men kanske framförallt sin egen kultur och egna kulturella identitet, ser ut. Att erbjuda tvärkulturell utbildning till alla anställda skulle därför kunna hjälpa till att främja samarbetsförmågan och förståelsen för likheter och olikheter inom hela organisationen.

En mer utförlig urvalsprocess och mer fokus på träning till de anställda och deras familjer är en stor utgift men som potentiellt kan föra tillbaka oerhört mycket mer till organisationen, både gällande direkt mätbara ekonomiska effekter men även större mervärden som kan vara svåra att direkt påvisa. Flera intervjupersoner är medvetna om att det finns mycket inom företagets hantering av expatrieringsprocessen som kan förbättras och det verkar ibland finnas ett glapp mellan hur man skulle vilja eller borde göra och hur det faktiskt går till. Många intervjupersoner beskriver idéer på vad man skulle kunna förändra, dock verkar det vara svårt att implementera sådana förändringar vilket delvis kan bero på att HR-avdelningen i många fall saknar eller har mycket litet inflytande över beslutsprocessen och över hur mycket resurser som finns till förfogande. Eftersom HR-avdelningen ofta är de som är mest insatta i processen och hanteringen av expatriaten, vore det rimligt att de borde ha större inflytande i utformandet och beslutsfattandet. Flera företag beskriver dock att hanteringen av expatrieringsprocessen har förändrats stort de senaste åren i form av att nya områden uppmärksammas i större utsträckning och att man fortlöpande implementerar nya tillvägagångssätt.

Expatriater förväntas ofta arbeta mer i värdlandet än hemma, vilket återfinns i litteraturen och bekräftas både av intervjupersoner och självrapporter. Trots att det ofta fanns stora kulturella skillnader i värdlandet, både gällande arbetet och vardagslivet, upplevde mycket få expatriater några större problem med att anpassa sig till det nya landet och den nya kulturen. Tvärtom beskriver flera att ackultureringsprocessen gick lättare och smidigare än vad man hade förväntat sig. Inte heller verkar isolering och ensamhet ha varit några större problem under uppdraget; snarare är beskrivningen att det sociala livet har varit betydligt rikare. Detta har även blivit tydligt vid repatrieringen då många upplever Sverige som gråare, tråkigare och med mindre rikt socialt liv, vilket ofta anses svårt att anpassa sig tillbaka till. Många beskriver att det krävs att man är självständig, klarar av att fixa mycket själv och inte försöker leva som man gör i Sverige, eftersom tillvaron är så annorlunda. Det är en vanlig uppfattning att arbetssituationen förändras mycket, framförallt att arbetstiderna blir längre men även att kulturella skillnader bland annat i

hierarkier och beslutsfattande blir tydligare. En självrapport föreslog att en utbildning i lokalt ledarskap hade kunnat underlätta arbetet, vilket är ett förslag på hur man skulle kunna utveckla mer gynnsamma förhållanden för anpassning till arbetet och ökad förståelse och bättre förberedelser för de olikheter som finns. Tittar man på Hofstedes dimensioner, har Sverige mer eller mindre extrema värden i samtliga dimensioner, vilket kan göra att stora skillnader upplevs i arbetsrelaterade beteenden. Bland annat har Sverige mycket låga värden i dimensionen maktdistans, vilket bland annat kan innebära en lägre grad av formalitet, att beslutsfattande ofta sker demokratiskt och att man som chef inte nödvändigtvis har en stark auktoritet. Sverige har dessutom lägst värde i världen i skalan maskulinitet-femininitet, vilket tyder på att könsroller inte är så dramatiska utan mer ”flytande” och att man värdesätter livskvalitet framför hårt arbete, vilket bland annat avspeglar sig i att Sverige har relativt korta arbetsveckor, generösa semesteravtal och lång barnledighet, något som i många länder är i stort sett icke-existerande. Det är därför logiskt att uppleva flera svårigheter, inte minst vid en ledarposition. Även om det finns stora variationer inom en kultur, kan det ändå vara användbart att uppmärksamma sådana potentiella skillnader. Dock finns det en risk för att övergeneralisera kulturella beteenden; givetvis gäller det inte alla och variationerna inom en kultur kan ibland vara större än mellan kulturer, men det finns flera starka mönster som tyder på att det finns generella tendenser som kan vara värda att uppmärksamma.

Några egentliga ackultureringsstrategier för hur expatriatens ackulturerings skulle kunna förenklas saknades i stor utsträckning hos företagen, vilket kanske delvis kan förklaras genom att organisationen i Sverige i princip saknar inflytande över vad som händer när expatriaten väl kommer på plats. Således verkar det vara upp till den mottagande organisationen, vilket inte behöver vara negativt eftersom värdlandets organisation borde vara bättre rustade att bedöma vad som är värdefull information och hur man bäst genomför sådana åtgärder. Dock är det ingen garanti för att någonting görs alls, utan det finns en risk för att både expatriaten och medföljande familj i princip får klara sig på egen hand. Det kan vara bra att klargöra vem som är ansvarig för att se till att det fungerar med exempelvis flytt, boende, skolor, visumfrågor, skattefrågor, kontaktpersoner, medföljandes situation och andra faktorer som påverkar ackultureringsen. Saknas ett tydligt samarbete, finns det större risk för att vissa områden försummas. Mer utrymme verkar finnas för mer samarbete mellan hem- och värdorganisationen när det gäller mottagandet och fortsättningen på träningen och förberedelseåtgärderna. På så sätt blir båda sidor mer medvetna om hur processen ser ut från båda hållen, vilket även skulle kunna underlätta hur träningen skulle kunna kompletteras. Litteraturen framhäver starkt betydelsen av tvärkulturell

träning och att den med fördel bör starta i hemlandet och fortsätta som en kontinuerlig process även i värdlandet.

Det ser ut som att den huvudsakliga uppgiften för hemorganisationen i Sverige under uppdragets gång är att hålla kontakt med expatriaten, så att denne känner att det finns en kontaktpunkt och någonstans att vända sig. Någon utbildning eller arbetsrelaterade uppdrag för hemorganisationen verkar inte förekomma under uppdraget. Flera expatriater är mycket nöjda med utskickandet, inklusive mottagandet av organisationen i värdlandet men många expatriater upplever att företaget var ett mycket större stöd vid flytten än vid repatrieringen. Vissa forskare menar att repatrieringen är den svåraste förflyttningen i uppdraget, vilket bekräftas i uppsatsen genom att de flesta expatriater beskriver större svårigheter och fler negativa upplevelser med att anpassa sig tillbaks till Sverige än anpassningen till det nya landet vid expatrieringen. Man kan tänka sig att anpassningen försvåras av att man inte förväntar sig att tillträdet till Sverige ska vara så dramatiskt, då det är samma hemland och samma organisation man återvänder till. Om expatriaten är mer förberedd på att även återvändandet kommer att bli mycket annorlunda och förbereds på att det kan uppkomma svårigheter med en ny och passande tjänst, kan expatriaten ta med det i beräkningarna när man tackar ja till uppdraget från början, samt forma mer korrekta förväntningar. Troligen vore det lämpligt att förbereda för repatrieringen redan vid uppdragets början, samt att företaget ser till att expatriatens kunskaper hålls uppdaterade under uppdraget. Eftersom expatriaterna som regel återvänder till Sverige en eller ett par gånger per år, skulle de tillfällena kunnat utnyttjas bättre, genom att exempelvis hålla ett karriärmöte och eventuell utbildning för att täcka de kompetenser som kan tänkas behövas och som kanske kan krävas för en ny tjänst vid repatrieringen. Få expatriater är intresserade av att återfå exakt samma tjänst vid återvändandet, då många känner att man utvecklas stort under uppdraget och att återgå till samma tjänst vore därmed att ta ett steg tillbaks i karriären. Ett annat vanligt problem vid repatrieringen är att många expatriater upplever att deras internationella erfarenhet inte värdesätts; att personer vanligen endast är ytligt intresserade av att höra om utlandsvistelsen och att företaget ofta misslyckas med att erbjuda en ny och utmanande tjänst där de nya kunskaperna tas tillvara. Det verkar vidare som att företagen redan vid avresa skulle kunna specificera mer ingående varför man skickar ut personen, vad man hoppas att det ska tillföra organisationen, vilka nya kompetenser som man tror och vill att expatriaten ska erhålla, samt hur de nya kompetenserna ska kunna tas tillvara på efter repatrieringen. På så sätt finns det en mer detaljerad plan för återvändandet redan när personen skickas ut och i och med det ökar också chanserna att forma rätt förväntningar, både för organisationen och för expatriaterna själva. Det

minskar även risken för expatriaten att få en negativ upplevelse vid hemkomsten och ökar känslan av att företaget gör sitt bästa för att ta tillvara på personens kompetens, något som inte verkar upplevas i någon större grad i nuläget. Om det har funnits svårigheter med repatrieringen och skapandet av passande tjänster tidigare, kan man tänka sig att den aspekten har försvårats ytterligare av den ekonomiska kris vi i nuläget befinner oss, då många företag gör nedskärningar i verksamhet och personal och att det därför kan vara ännu svårare att skapa nya och passande tjänster för återvändande expatriater. Eftersom det förekommer så många svårigheter just vid repatrieringen, skulle ett alternativ kunna vara att ta hjälp utifrån med att hantera repatrierade anställda, eller ta emot fler tips på hur den processen skulle kunna förbättras, inte minst från expatriaterna själva.

Intervjupersonerna verkar väl införstådda med att det är väldigt viktigt med regelbunden kontakt med expatriaten under uppdragets gång, så att de inte känner sig bortglömda. Flera intervjupersoner framhäver betydelsen av att även expatriaten själv håller kontakt med hemorganisationen och hemlandet under vistelsen. Även självrapporterna belyser vikten av kontakt, och beskriver exempelvis hur viktiga kontakter med tidigare expatriater kan vara. Inom litteraturen framhålls på flera ställen vilken betydande roll en mentor kan ha i ett internationellt uppdrag. Att det förekommer någon formell mentorsroll nämndes inte i vare sig intervjuer eller självrapporter utan i den mån det förekommer är det ofta självinitierade eller informella kontakter. I vissa fall erbjuds kontakter med tidigare expatriater som har erfarenhet av att bo och arbeta i det aktuella landet och ett företag nämnde att man vid repatrieringen alltid tillfrågar personen om de kan tänka sig att lämna ut information till kommande expatriater. Då litteraturen så starkt framhäver betydelsen av mentorer i olika former och att det kan leda till många positiva effekter, kan man tänka sig att det är ett område som skulle kunna utvecklas och användas i högre utsträckning. Potentiella personer som skulle kunna anta mentorroller skulle kunna finnas både inom hem- och värdorganisationen, värdlandet och repatrierade expatriater, samt brukas både innan avresa, under vistelsen och vid repatrieringen. Eftersom kontakt med värdlandets medborgare verkar ha positiva effekter för anpassningen, men expatriater i många fall umgås med varandra och flera självrapporter beskrev att man huvudsakligen umgicks med andra svenskar, skulle man kunna arbeta mer med att främja sådana kontakter vid ankomsten. Som även framhålls till viss del i litteraturen, skulle man kunna tänka sig att utveckla mentorrollen så att formella mentorer utses, där kontakten blir en del av arbetsuppgifterna och på så sätt ökar man oddsen att regelbunden kontakt sker. En annan möjlighet skulle kunna vara ett slags mentorsprogram för medföljande, där den medföljande blir erbjuden en kontaktperson som

kanske har varit med om en liknande situation och kan hjälpa till med tips inför uppdraget, men kanske även någon i värdlandet som kan ge konkreta råd och tips på hur det är att leva i landet.

Fortfarande finns en klart skev könsfördelning gällande hur många män respektive kvinnor som skickas ut på utlandsuppdrag; det är en mycket vanligt förekommande kommentar i litteraturen och alla intervjupersoner uppgav att antalet kvinnliga expatriater inom företaget var mycket läträknade, uppskattningsvis mellan 5-8 %. Även om det kan bero på att yrkeskategorierna i sig är väldigt mansdominerade verkar könsfördelningen på uppdragen vara ännu mer differentierad än könsskillnaden på företagen. Intervjupersonerna är medvetna om könsskillnaderna och det finns en önskan om att få ut fler kvinnor på uppdrag, men någon egentlig plan för hur man ska få ut fler kvinnor saknas. Två av företagen nämner att de undviker att skicka ut familjer eller kvinnor till länder som inte anses vara passande, något som även förekommer i litteraturen. Man kan dock skilja på att inte vilja skicka en familj med barn till ett område med bristande säkerhet och ovilja att skicka ut en kvinna till ett land p.g.a. kulturella skillnader som kan leda till svårigheter. Frågan är om att systematiskt undvika att skicka kvinnor till länder som anses "svåra" är rätt väg att gå; hur ska det någonsin kunna ske en förändring om inte chans till förändring ges? Det verkar som att antalet kvinnliga expatriater i världen ökar och även om kvinnor potentiellt kan uppleva större kulturella hinder och rapporterar större problem med anpassning i vissa kulturer än män, verkar de ha minst lika hög motivation och lyckas i minst lika hög utsträckning. Kanske skulle man istället ge fler kvinnor chansen även om det potentiellt kan medföra större problem i just de länderna, annars kommer kanske heller ingen utveckling att ske. Ingen av de kvinnliga expatriaterna i undersökningen beskriver några könsrelaterade svårigheter, vare sig under uppdraget eller relaterat till hemorganisationen.

Hur nöjda expatriaterna är med expatrieringsuppdraget varierar stort; vissa uttrycker missnöje med företagets hantering av både avresan och repatrieringen, medan andra har varit helnöjda med hur företaget har hanterat hela processen. Det tyder på att variationerna för hur expatrieringsuppdrag hanteras är stora, både mellan företagen men även inom koncernen, kanske beroende på vilket land expatrieringen gäller. Ett företag beskriver att man ofta "återanvänder" individer till utlandsuppdrag; att det är flera som snurrar runt i systemet och förflyttas till olika platser. Om detta går det att dra paralleller till självrapporterna, då merparten av expatriaterna har varit med om flera utlandsuppdrag. Flera beskriver att uppdraget ofta ger blodad tand och att det är svårt att nöja sig med att vara i "tråkiga" Sverige när man väl har vant sig vid ett internationellt liv, resandet blir som en livsstil. Som en expatriat uttryckte sig: "expatuppdrag är nog ofta beroendeframkallande...". Ingen självrapport beskriver att man aldrig skulle göra om ett

internationellt uppdrag igen; tvärtom verkar mycket få tillfreds med att tänka sig en permanent tillvaro i Sverige. Inte heller beskriver någon att de ångrar beslutet att åka utomlands, trots svårigheter och upppoffringar som ibland beskrivs. Trots att många negativa reaktioner och upplevelser förekommer i självrapporterna, är den allmänna åsikten att det trots allt är värt det och att de positiva sidorna övervinner de negativa. Dock beskriver många att det inte alla gånger har varit en dans på rosor, vilket man borde vara medveten om när man tackar ja till ett uppdrag.

Metoddiskussion

Enligt Kvale och Brinkmann (2009), är kunskapen som produceras vid en kvalitativ intervju beroende av intervjuarens personliga omdöme, ämneskunskaper samt relationen mellan intervjuare och intervjupersonen. Intervjuaren måste därför ha kunskap om ämnesområdet för intervjun, kännedom om olika metoder samt kunskap om intervjuande och dess etiska aspekter. Tematiseringen, d.v.s. utvecklandet av den teoretiska förståelsen för uppsatsen utfördes innan intervjufrågorna formulerades och intervjuerna genomfördes, för att ämneskunskaperna vid intervjutillfället skulle vara goda. Intervjuns kvalitet beror även stort på intervjuarens praktiska färdigheter, vilka huvudsakligen utvecklas genom egna erfarenheter av att intervjua (Kvale & Brinkmann, 2009). Alla intervjuer utfördes av författaren personligen, som har tidigare erfarenhet av kvalitativa intervjuer både teoretiskt och i praktiskt, genom kurser och tidigare forskningsarbete. Dock är det ofrånkomligt att intervjuaren som person påverkar både intervjusituationen och tolkningsprocessen. Det går aldrig att helt och hållet frångå att tolkningen på något sätt präglas av forskarens egen subjektivitet eftersom forskaren tolkar materialet och är en del av undersökningen. Forskaren kan försöka att ta bort sig själv från situationen för att kunna tänka om dess mening men kan inte separeras helt och hållet från vad som tidigare är känt eftersom världen är konstituerad, vilket gör forskare till subjekt snarare än objektiva observatörer. Forskaren är inneboende i den mänskliga aktiviteten, vilket är viktigt att erkänna och arbeta med istället för emot. Att vara medveten våra olikheter ökar förståelsen för att andra kan förstå situationer annorlunda än sig själv (Maykut & Morehouse, 1994). Forskarens egen ansats och tankeprocess kommer därför alltid att prägla både forskningsprocessen och dess resultat (Sages, 2003), vilket dock har försökts att aktivt medvetandegöras genom att försöka låta det fenomenologiska angreppssättet vara närvarande under hela processens gång. Hur bra man än lyckas, finns det dock aldrig någon garanti för att man når meningens sanna värld (Sages & Lundsten, 2004). Eftersom fenomenologin har varit en ny metod för mig att arbeta efter, har det tagit tid att

försöka sätta mig in i tankesättet, vilket har utvecklats efterhand under uppsatsens gång men som självklart fortfarande inte är fulländat.

Även om transkriberingen bygger på deltagarnas egna ord är det inte möjligt att med säkerhet fastställa att innebörden av intervjupersonernas ord inte förvanskas vid tolkningen, eftersom omvandlingen från ett muntligt samtal till en skriftlig text inte sker på ett rent objektivt sätt (Kvale & Brinkmann, 2009). En fördel med den datorskrivna texten som uppstod från självrapporterna är att personerna själva uttryckte sig direkt som de ville och att texten omedelbart kunde analyseras, utan någon omarbetning. Det kan också vara lättare för deltagarna att uttrycka sig om känsliga ämnen än i en traditionell intervju (Kvale & Brinkmann, 2009). Saknaden av personlig kontakt kan dock göra att deltagarna inte känner sig lika personligt engagerade och även om självrapporterna är direkt skrivna av deltagarna själva, är forskaren fortfarande ansvarig för att tolka texten. Det finns en risk att forskaren tillskriver deltagarnas svar till de områden som förväntas framkomma, ett problem som försökte förminska genom att kategorierna inte var på förhand fastställda, samt genom att kontrollera att de teman som framtog verkligen fanns i intervjupersonernas svar. Jag har så långt det går försökt att utgå från en systematisk process och har medvetet redovisat ett detaljerat resultat där mycket av deltagarnas egna ord finns orörda, vilket gör det möjligt för andra forskare och läsare att följa och granska processen och de val som har gjorts vid tolkningen av materialet. Det var även ett av de främsta argumenten för användning Sphinx Lexica; på så sätt gjordes det möjligt att visa ord för ord hur olika teman sattes samman, vilka underkategorier och vilka ord som ingick, vilket underlättar granskning av processen.

Avslutningsvis har alla deltagarna i studien ställt upp frivilligt och på basis att ämnet är av personligt intresse för dem, samt uttryckt förväntan över att ta del av resultatet. Förhoppningen är därför att resultatet ska vara till nytta för deltagarna och komma till praktisk användning. Vid studiens början fanns vissa problem att hitta relevant litteratur på svenska och om svenska företag, vilket inte minst återspeglar sig i att det för många relevanta begrepp för uppsatsen saknade svenska översättningar. Ordet "expatriat" ingår för närvarande inte i svenska akademiens ordlista (Svenska akademien, 2009) och ordet "expatriera" används synonymt med "landsförvisning", vilket dock inte är betydelsen av ordet i uppsatsen. Både de yrkesverksamma intervjupersonerna och individerna som deltog i självrapporterna använde själva begreppet "expatriat", eller ibland även "expat" och en förhoppning är att studiens resultat kan skapa större klarhet i vad begreppet innebär samt uppmärksamma att det är ett område som förtjänar mer uppmärksamhet.

Slutsatser och fortsatt forskning

Forskning visar att familjen får mycket knapphändig uppmärksamhet i expatrieringsprocessen, vilket bekräftas i denna uppsats, likaså att teknisk kompetens fortsätter att vara huvud- om inte det enda kriteriet i urvalet. Flera företag upplever svårigheter med att få ut lämpliga personer på utlandsuppdrag, då kvalificerad personal med tillräcklig erfarenhet ofta har familj och många verkar dra sig för att rycka upp en familj från dess vardag och rötter för ett utlandsuppdrags skull. Det finns dock många expatriater som beskriver hur givande ett expatrieringsuppdrag kan vara för hela familjen och ser stora fördelar med att erbjuda sina barn en internationell uppväxt. Mer forskning skulle kunna rikta sig på vad företag kan göra för att underlätta för en medföljande eller hel familj att följa med och anpassa sig framgångsrikt på utlandsuppdrag, samt vad det är som motiverar eller driver individer att vilja expatriera. Trots vissa rekryteringssvårigheter, samt att expatriater ofta är mycket kostsamma för företag, finns det många potentiella fördelar med expatriering såsom bättre internationellt samarbete och kompetensöverföring mellan företagets olika enheter. Det verkar som att expatriering i Sverige och runt om i världen fortsätter att öka och att fler och fler länder inkluderas, vilket kräver ny kunskap. Bara för att expatriering sker mellan näraliggande länder betyder det inte att de kulturella skillnaderna är mindre. Eftersom forskning visar att expatriering inom Europa ökar och att det trots de relativt små avstånden finns en stor kulturell distans mellan många länder här, vore det nyttigt att forska mer på att förstå vilken inverkan kulturell distans skulle kunna ha på expatrieringsprocessen och anpassning mellan europeiska kulturer. En mycket vanlig kombination när det gäller att jämföra kulturella skillnader är USA - Japan eller Europa - Kina, vilket utgör vanliga expatrieringsländer. Kanske bör man bredda forskningen för att komma bort från det dominerande amerikanska synsätt som finns idag och som präglar mycket forskning, för att istället inkludera mindre uppmärksammade länder och landskombinationer. Sådan forskning kan även med fördel vara landsspecifik; d.v.s. vad det är som gör att exempelvis Sverige kan vara svårt att anpassa sig till eller varför svenskar upplever mer problem i vissa kulturer än andra, snarare än att endast fokusera på allmänna faktorer.

Det verkar som att både företaget och expatriaten själv har en stor del i avgörandet huruvida ett uppdrag blir lyckat eller ej. Vidare finns det tecken som pekar på att företagen skulle kunna bli bättre på att hjälpa expatriaten att forma korrekta förväntningar inför uppdraget men även inför repatrieringen, då det underlättar anpassningen, både till den nya miljön men även tillbaks till Sverige. Eftersom det är vid repatrieringen och inte utskickandet som flest expatriater upplever störst svårigheter, tyder det på att repatrieringsprocessen är det område som fungerar

sämst och bör uppmärksammas i större grad. Detta gäller både i praktiken och gällande fortsatt forskning, inte minst för att minska antalet expatriater som lämnar organisationen vid repatrieringen, vilket är oerhört kostsamt för företagen. En misslyckad repatriering kan även vara ett stort hot mot en expatriats välbefinnande, vilket även kan gälla medföljande familj. Det ser ut att finnas mycket utrymme för förbättringar så att företagen på ett mer framgångsrikt sätt kan ta tillvara på expatriaters nyvunna kompetens och internationella erfarenhet, vilket även förhindrar att expatriaten lämnar företaget och att både expatrieringsuppdrag och organisationen får sämre rykte. Om fler anställda har positiva upplevelser angående utlandsuppdrag och är nöjda även med repatrieringen, kan de tillfrågas att dela med sig av sina upplevelser inom organisationen, vilket kan öka känslan av att bli sedd i organisationen, samtidigt som chanserna att kunna attrahera duktiga potentiella expatriater för framtida uppdrag kan öka. Vidare verkar det som att expatrieringsprocessen skulle gynnas av att HR-avdelningen på företaget får större inflytande i processen, kanske framförallt i urvalsprocessen, då viktiga kriterier ofta förbises.

Eftersom antalet kvinnliga expatriater i världen ökar, ökar också behovet av att anpassa exempelvis träning och förberedelser så att det blir mer anpassat utifrån deras behov. Då både forskning och undersökningen bekräftar att företag undviker att skicka kvinnor till exempelvis flera muslimska länder, finns det sannolikt utrymme att forska mer på hur man skulle kunna underlätta för kvinnor att arbeta och anpassa sig i sådana länder. I fallet med kvinnliga expatriater åker de i nuläget oftast som singlar, till skillnad från män som oftast har familjen med sig. Det ger intryck av att mer forskning skulle kunna rikta sig på att undersöka tillfällena när det är kvinnan som skickas ut med en manlig medföljande, då den mesta av litteraturen idag förutsätter att en medföljande är av kvinnligt kön. I nuläget är det väldokumenterat att det är mycket få kvinnliga expatriater som skickas ut, men vad det beror på verkar inte klart, mer än att det inte beror på motivation eller kapacitet. Mer forskning inom det området skulle kunna främja att fler kvinnor samt fler par där båda har karriärer skulle kunna ha större möjligheter att lyckas i utlandsuppdrag och få framgångsrika internationella karriärer. Att båda partnerna i ett förhållande har en karriär är normen i Sverige idag, varför det vore lämpligt att lägga mer vikt på att undersöka hur man kan underlätta så att expatrieringsprocessen fungerar för tvåkarriärspär – utan att den ena partnern ska behöva ge upp sin karriär. Överlag verkar det som att forskningen inom området måste fortsätta att utvecklas och inte ta för givet att det är gifta män i 40-årsåldern från västerländska länder som är föremål för expatriering. Slutligen vore det intressant med undersökningar som fångar flera aspekter av expatrieringsprocessen samtidigt; exempelvis att utföra en större undersökning på multinationella företag, kanske i flera länder. Deltagarna skulle

då kunna utgöras av både individer i hemorganisationen, värdorganisationen, expatriater och medföljande och på så sätt integrera fler perspektiv på samma process, vilket troligen skulle kunna utgöra ett exempel på hur ett och samma fenomen kan uppfattas på så många olika sätt; ett synsätt som den här studien har försökt att uppmärksamma.

REFERENSER

- Adler, N.J. (1997). *International dimensions of organizational behaviour*. (3rd ed.) Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Anderson, B.A. (2005). Expatriate selection: good management or good luck? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 567-583.
- Berry, J.W. (2005). Acculturation: living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 671-712.
- Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5-68.
- Bogren, H. (2008). *Flytta eller stanna? Betydelsen av plats och platsförankring för den kvalificerade arbetskraftens internationella migration*. Lund: Media-Tryck.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1991a). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 44(5), 497-516.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1991b). The other half of the picture: antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies* 22(3), 461-477.
- Black, J.S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J.S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (kan det vara två??) 16(2), 291-318.
- Boyacigiller, N.A. & Adler, N.J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.
- Brewster, C. (1988). Managing Expatriates. *International Journal of Manpower*, 9(2), 17-21.
- Brewster, C. & Pickard, J. (1994). Evaluating expatriate training. *International Studies of Management & Organization*, 24(3), 18-36.
- Church, A.T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91(3), 540-572.
- Edkins, M. (1995). Making the move from west to east. *People Management*, 1(13), 34-38.
- Ely, M. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*. Lund: Studentlitteratur.
- Fisher, A.B. (1992). When will women get to the top? *Fortune*, 126(6), 44-51.

- Fischer, G. & Härtel, E.J. (2003). Cross-cultural effectiveness of Western expatriate-Thai client interactions: lessons learned for IHRM research and theory. *Cross-Cultural Management*, 10(4), 4-28.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 63-78.
- Forster, N. (1999). Another 'Glass Ceiling'? The experiences of women professionals and managers on international assignments. *Gender, Work and Organization*, 6(2), 79-90.
- Francesco, A-M. & Gold, B.A. (2005). *International organizational behaviour (2nd ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Garonzik, R., Siegel, P.A., & Brockner, J. (2000). Identifying international assignees at risk for premature departure: the interactive effect of outcome favorability and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 13-20.
- Gustafsson, B., Hermerén, G., & Petersson, B. (2005). *Vad är god forskningsred? Synpunkter, riktlinjer & exempel*. Hämtat 2009-11-09 från http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god_forskningsred_3.pdf
- Harvey, M. & Novicevic, M.M. (2001). Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 6(2), 69-87.
- Hauser, J. (1998). Making the most of your investment. *HR Focus*, 75(3), 6.
- Hauser, J. (1999). Managing expatriates careers. *HR Focus*, 76(2), 11-12.
- Hegardt Grant, S. och Svantesson, G. (1998). *Resan är mödan värd: om att följa med på utlandsuppdrag*. Smedjebacken: Fälth & Hässler.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (HSFR). (n.d.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2009-10-14 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Jassawalla, A.R, Asgary, N. & Sashittal, H.C. (2006). Managing expatriates: the role of mentors. *International Journal of Commerce & Management*, 16(2), 130-140.
- Karlsson, G. (1995). *Psychological qualitative research from a phenomenological perspective (2nd ed.)*. Göteborg: Graphic Systems AB
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson and Company.
- Krell, E. (2005). Continuous improvement. *HRMagazine*, 50(3), 64.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun (Upplaga 2:1)*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publications, Inc.
- Lustig, M.W. & Koester, J. (2010). *Intercultural competence: interpersonal communication across cultures (6th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Mamman, A. (1996). A diverse employee in a changing workplace. *Organization Studies*, 17(3), 449-478.
- Maykut, M. & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide*. London: Falmer.
- Mendenhall, M.E. & Stahl, G.K. (2000). Expatriate training and development: where do we go from here? *Human Resource Management*, 39(2-3), 251-265.
- Mendenhall, M.E., Dunbar, E. & Oddou, G.R. (1987). Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-435.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Osland, J.S. (1995). Working abroad: a hero's adventure. *Training and development*, 49(11), 41-51.
- Pires, G., Stanton, J. & Ostefeld, S. (2006). Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethnically diverse countries: marketing insights. *Cross-Cultural Management*, 13(2), 156-170.
- Sages, R.B. (2003). Truth as unveiling. I Lindén, J. & Szybek, P. (Red.). *Validation of Knowledge Claims in Human Science*. (s.51-80). Lyon : l'Interdisciplinaire.
- Sages, R.B. & Lundsten, J. (2004). The ambiguous nature of psychology as science and its bearing on methods of inquiry. I: R.B. Sages, J. Lundsten (Red.). *Papers and Articles in Meaning Constitution Analysis, I*, (s. 9-44). Lund: Reprocentralen.
- Sages, R.B., Lundsten, J., Lahlou, M., Kurc, A. & Moscarola, J. (2002). New methods and approaches in the study of values for management decision making. Sages, J. Lundsten (Red.). *Papers and Articles in Meaning Constitution Analysis, II*, (s. 52-88). Lund: Repocentralen.
- Sappinen, J. (1993). Expatriate adjustment on foreign assignment. *European Business Review*, 93(5), 3-11.
- Schaefer, J., Hannibal, E. & O'Neil, J. (2003). How strategy, culture, and improved service

- delivery reshaped Monsanto's international assignment program. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 35-42.
- Scullion, H. & Brewster, C. (2001). The management of expatriates: Messages from Europe? *Journal of World Business*, 36(4), 347-365.
- Shilling, M. (1993). Avoid expatriate culture shock. *HRMagazine*, 38(7), 58-63.
- Shumsky, N.J. (1992). Justifying the intercultural training investment. *The Journal of European Business*, 4(1), 38-43.
- Sims, R.H. & Schraeder, M. (2004). An examination of salient factors affecting expatriate cultural shock. *Journal of Business and Management*, 10(1), 73-87.
- Solomon, C.M. (1994). Success abroad depends on more than job skills. *Personnel Journal*, 73(4), 51-59.
- Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Stier, J. (2009). *Kulturmöten: en introduktion till interkulturella studier. (2:a uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Svenska Akademiens Ordlista (2009). Hämtat 2009-12-05 från <http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>.
- Torbiörn, I. (1976). *Att Leva Utomlands*. Uddevalla: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle
- Trompenaars, F. och Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Tung, R.L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management EXECUTIVE*, 1(2), 117-126.
- Tung, R.L. (1981). Selection and training for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Ward, C. (2006). Acculturation, identity and adaptation in dual heritage adolescents. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(2), 243-259
- Waxin, M-F. & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel Review*, 34(1), 51-67.
- Wright, P.C., Geroy, G.D & Baker, N. (1996). Managing expatriates: a systems approach. *Management Decisions*, 34(10), 32-42.
- Yeoh, B.S.A & Khoo, L-M. (1998). Home, work and community: skilled international migration and expatriate women in Singapore. *International Migration*, 36(2), 159-186.

Bakgrund

Hej, jag heter Sara Stjernquist och har nyligen påbörjat arbetet med min magisteruppsats inom arbets- och organisationspsykologi vid Lunds universitet. Jag blev färdig med min kandidatexamen inom programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor (PA-programmet) i Lund i januari, därefter har jag läst en termin vid University of Auckland på Nya Zeeland, där mitt fokus låg på Cross-Cultural Management, ett högaktuellt område som har fått allt större betydelse, inte minst efter den stora tillväxt av multinationella företag som har skett de senaste 30 åren. Det är dessvärre också ett område som i stor utsträckning har saknats i min tidigare utbildning och som det verkar ha gjorts få studier om i Sverige.

I min kommande D-uppsats planerar jag alltså att forska vidare inom området genom att skriva om *managing expatriates*, d.v.s. hantering av personal som förflyttas utomlands inom samma koncern under en längre period. Jag är intresserad av hela processen, från urval av kandidaten till förarbete, tiden under uppdraget och hemkomst, samt att samla in information från två håll, d.v.s. delvis från er som företag, delvis av individerna själva för en så nyanserad bild som möjligt. Ökad kunskap och framgångsrik hantering av processen är eftersträvarvärt både för företags rykte och framgång, välbefinnandet hos individerna i fråga, samt kan bidra till ökad kulturell kompetens och ökad interkulturell effektivitet.

Metod och syfte

Jag har tänkt mig att samla in data genom att delvis intervjua en av era anställda som är insatt i hanteringen av *expatriat* personal, samt genom att skicka ut en skriftlig enkät till anställda som har erfarenhet av utomlandsplacering. Enkäterna kommer att bestå av ett skriftligt formulär med ett antal öppna frågor som deltagarna ska besvara genom att, helt fritt, uttrycka sig med sina egna ord, utifrån sina egna upplevelser. Analysen kommer att vara av fenomenologisk karaktär, som bygger på att man försöker beskriva varje enskild deltagares unika perspektiv och unika sätt att tänka. Syftet är att bortse från förutfattade meningar som oundvikligen smyger sig in i strukturerade frågor med styrda svarsalternativ och istället låta individerna fritt beskriva sina tankar och upplevelser av deras livsvärld.

I min uppsats kommer jag således, med hjälp av analys av litteratur och aktuell forskning, tillsammans med företagsintervjuer och kvalitativa enkäter från personal, på ett djupgående sätt skapa en helhetsbild av "managing expatriates", och förhoppningen är att ge tillbaks en djupare förståelse och ett djupare intresse för ämnet, vilket i detta fall är mycket lättare att nå med kvalitativa metoder. Målet är att resultatet ska komma till användning både för fortsatt psykologisk forskning och få praktisk användning för er som företag. Studien bygger på frivillighet och både intervjuer och enkäter kommer att vara helt anonyma.

Uppsatsen är planerad att bli färdig i januari, och kommer då att finnas tillgänglig för alla intresserade parter. Jag skulle uppskatta att få svar snarast möjligt om ni är intresserade av att delta eller ej. Tveka inte att kontakta mig för frågor eller mer information om något verkar oklart. Jag ser fram emot att höra från Er och hoppas på Er medverkan.

Med vänliga hälsningar

Sara Stjernquist, Fil. Kand.

sara.stjernquist@gmail.com

0709-675403

Handledare:

Roger Sages, universitetslektor vid Institutionen för Psykologi, Lunds Universitet

roger.sages@psychology.lu.se

Bakgrund och syfte

Hej, jag heter Sara Stjernquist och har nyligen påbörjat arbetet med min magisteruppsats inom arbets- och organisationspsykologi vid Lunds universitet. Jag blev färdig med min kandidatexamen inom programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor (PA-programmet) i Lund i januari och har därefter studerat en termin vid University of Auckland på Nya Zeeland. Fokus på mina studier var Cross-Cultural Management, ett högaktuellt område som har fått allt större betydelse och som jag i min pågående D-uppsats håller på att forska vidare inom, närmare bestämt om *managing expatriates*, d.v.s. hantering av personal som blivit erbjudna tidsbegränsade utlandskontrakt vid en utlandsenhet inom företaget. Jag är intresserad av att undersöka hela processen, från urval av kandidat till förarbete, tiden under uppdraget och hemkomst, samt att samla in information från både företag och individer som själva har varit iväg på utomlandsuppdrag för en så nyanserad bild som möjligt. Ökad kunskap och framgångsrik hantering av processen är eftersträvansvärt både för företags rykte och framgång, välbefinnandet hos individerna i fråga, samt kan bidra till ökad kulturell kompetens och ökad interkulturell effektivitet. Majoriteten av forskningen som finns tillgänglig inom ämnet är amerikansk, vilket gör det önskvärt att bredda perspektivet, något som den här undersökningen bidrar med då den undersöker företag i Sverige och svenska expatriater. I min uppsats kommer jag således, med hjälp av analys av litteratur och aktuell forskning, tillsammans med företagsintervjuer och självrapporter, på ett djupgående sätt skapa en helhetsbild av expatrieringsprocessen och förhoppningen är att ge tillbaks en djupare förståelse och ett djupare intresse för ämnet.

Metod och forskningsetik

Den självrapport som följer nedan kommer att bestå av en öppen fråga, där Du kommer att få möjlighet att ge uttryck för Dina tankar, känslor, idéer och associationer. Frågan kan tolkas på många sätt, vilket är syftet då det inte finns några rätta eller felaktiga svar. Det viktiga är innehållet, inte strukturen eller eventuella språkliga eller grammatiska fel. Analysen av resultatet kommer att vara av fenomenologisk karaktär, som bygger på att man försöker beskriva varje enskild deltagares unika perspektiv och unika sätt att tänka. Syftet är att bortse från förutfattade meningar som oundvikligen smyger sig in i strukturerade frågor med styrda svarsalternativ och istället låta individen fritt beskriva sina tankar och upplevelser utifrån sin livsvärld. Resultatet kommer att presenteras i form av en magisteruppsats som planeras vara färdig i januari 2010 och som efter ett godkännande från Psykologiska Institutionen kommer att publiceras på uppsatsdatabasen Xerxes, samt återförs till dig om du önskar.

Jag vill även informera om att ditt deltagande bygger på frivillighet och att du själv bestämmer över din medverkan. Självrapporten kommer att behandlas helt anonymt och uppgifterna kommer inte att användas för något annat syfte än forskning. Du kan välja mellan att maila den till mig, eller, om du vill uppnå full anonymitet, skriva ut och lägga i ett kuvert med mitt namn som jag lämnade vid mitt besök. Det vore bra om jag kunde få ditt svar inom en vecka, hinner du inte i tid, skicka den ändå när den blir färdig. Nedan följer alltså en öppen fråga om hur Du upplevde vistelsen och uppdraget utomlands. Sätt dig gärna ner i lugn och ro och försök att med egna ord besvara frågan utifrån Dina upplevelser.

Stort *Tack* för din medverkan.

Vid eventuella frågor och funderingar, tveka inte att kontakta mig;

Sara Stjernquist, Fil. Kand.

sara.stjernquist@gmail.com

0709-675403

Handledare:

Roger Sages, universitetslektor vid Institutionen för
Psykologi, Lunds Universitet

roger.sages@psychology.lu.se

Bilaga B: Skriftlig självrapport

Vill du vara vänlig att berätta om hur du upplevde tiden som expatriat*?

Redogör för dina egna tankar, känslor, erfarenheter och reflektioner kring processen, både innan, under och efter uppdragets gång.

**definitionen av expatriat som jag har använt mig av är en person som befinner sig på ett tidsbegränsat utlandskontrakt vid en av företagets utlandsenheter.*

Befattning.....

Antal anställda.....

Korta bakgrundsfakta

1. Till vilka länder har ni expatrieringsverksamhet?

.....

2. Hur är fördelningen mellan män och kvinnor som skickas på utomlandsuppdrag?

.....

3. Vilken ålder?

.....

4. Hur ser vanligen expatriaternas familjesituation ut?

.....

5. Hur långt är vanligtvis ett utlandskontrakt?

.....

Innan uppdraget

6. Vad är anledningen till att ni skickar ut expatriater?

.....

7. Hur går rekryterings- och urvalsprocessen tillväga? (vilka kriterier anses vara viktigast)

.....

8. Vilken typ av träning eller förberedelser ges till anställda innan avresa? (förebygga kulturchock?)

.....

9. Ser processen annorlunda ut beroende på vilket land expatrieringen gäller? (på vilket sätt, huruvida kulturella skillnader tas i beaktning)

.....

Under uppdraget

10. Vad har ni för roll under uppdragets gång?

.....

11. Har ni några åtgärder för att underlätta ackultureringsprocessen för expatriaterna? Vilka?

.....

Repatriering

12. Berätta om repatrieringsprocessen (inklusive eventuella problem eller svårigheter)

.....

13. Vad tror du är de främsta anledningarna till att ett uppdrag blir framgångsrikt eller misslyckas?

.....

Övrigt

14. På vilket sätt tar ni hänsyn till familjeförhållande i processen? (urval, träning, assistans för partners och familj).

.....

15. Vad tror du om framtiden för expatriering?

.....

Till sist:

Nu har jag inga fler frågor, men vill återigen passa på att tacka för att jag fick komma hit. Har du något att tillägga eller några frågor innan vi rundar av?

.....

Bilaga D: Information om forskningsetiska principer inför intervjun

Innan vi börjar intervjun vill jag gå igenom ett antal forskningsetiska principer;

Vi kan börja med information om bakgrunden och syftet med uppsatsen, som redan till viss del delgetts i projektplanen. Bakgrunden till att ämnet är högaktuellt är att antalet multinationella företag har ökat kraftigt de senaste 30 åren, så även antalet expatriater i världen. Det har resulterat i fler tvärkulturella möten och ett större behov att förstå och hantera expatrieringsprocessen på ett effektivt sätt, både för företagets rykte och framgång, och individernas välbefinnande. Majoriteten av forskningen som finns tillgänglig inom ämnet är amerikansk, vilket gör det önskvärt att bredda perspektivet, något som den här undersökningen bidrar med då den undersöker företag i Sverige och svenska expatriater. Min förhoppning med uppsatsen är genom analys av forskning och litteratur, företagsintervjuer och självrapporter från expatriater, skapa en helhetsbild av expatrieringsprocessen och bidra till en djupare förståelse och djupare intresse för ämnet.

Jag vill upplysa om att deltagandet är frivilligt och att du har rätt att avbryta din medverkan om du önskar. Du bestämmer således själv över din medverkan, och jag vill således kontrollera att jag har ditt samtycke och att du är medveten om att intervjun ska användas i ett kvalitativt forskningssyfte och att delar av materialet kommer att publiceras i min magisteruppsats, som kommer att publiceras i form av en magisteruppsats som planeras vara färdig i januari 2010 och som efter ett godkännande från Psykologiska Institutionen kommer att publiceras på uppsatsdatabasen Xerxes, samt återförs till er om ni önskar.

Uppgifterna som insamlas kommer inte att användas för något annat syfte än forskningen, kommer att ges största möjliga konfidentialitet och obehöriga kommer inte att ta del av dem. Enskilda personer eller företag kommer inte att identifieras i uppsatsen.

Intervjun kommer att bestå av ett antal öppna frågor och kommer att spelas in med hjälp av en mp3-spelare. De inspelade intervjuerna kommer att transkriberas och raderas efter att uppsatsen är sammanställd. Analysen kommer att vara av fenomenologisk karaktär, som bygger på att man försöker att beskriva varje enskild deltagares unika perspektiv och unika sätt att tänka, vilket är anledningen till att intervjun inte kommer att bestå av strukturerade frågor med styrda svarsalternativ.