



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management  
Kandidatuppsats  
VT 2013

# Expatriatens teoretiska verklighet – en historia av motsägelser

Författare:  
Lisa Carlsson  
Robert Petersson

Handledare:  
Lena Eskilsson

Grupp 48

## Sammanfattning

Konkurrensen på den globala marknaden blir allt hårdare för internationella företag där utlandsplacerade medarbetare, så kallade expatriater anses vara ett viktigt verktyg för att erhålla konkurrensfördelar. Flera forskare har studerat olika delar av utlandsuppdrag där såväl förberedande träning innan uppdraget som anpassning på plats i värdlandet har framhävts. Dock saknas forskning där ett komparativt resonemang förs angående vad chefer samt expatriater upplever vara av betydelse i dessa delar av utlandsuppdraget. Syftet med denna uppsats är därför att studera dessa aspekter med kvalitativ metodologi där både ett lednings- samt expatriatperspektiv appliceras. Särskilt fokus riktas mot fenomenet kulturkrock och hur dess effekter kan minimeras.

Uppsatsens primära källa är semistrukturerade intervjuer med fem personer vilka arbetar utomlands i nuläget eller har avslutat tidigare utlandsuppdrag och befinner sig därmed i Sverige. Utöver dessa fem expatriater har två chefer inom *Human Resource* intervjuats för att delge hur deras respektive företag arbetar med utlandsuppdrag. Samtliga informanternas redogörelser har sedan relaterats till tidigare forskningsteorier.

Resultaten från studien visar hur det existerar en ytterst stor skillnad i vad forskningsteori anser betydande inom förberedande träning inför utlandsuppdrag och vad som genomförs i praktiken. Samtliga informanter har påpekat hur kärnan i kulturella skillnader mellan hemland och värdland inte går att ta till sig förrän väl på plats i värdlandet. Detta medför att interkulturell träning som enligt forskare bör ske innan avfärd, i bästa fall erbjuds på plats vid uppdragets start. Det har även framkommit hur företag till största delen erbjuder hjälp med praktiska aspekter såsom bostadssökande samt språkträning, dock hanteras övriga aspekter såsom interkulturell träning på eget initiativ av expatriaten.

Under studiens gång har information framkommit angående hur ett stort antal expatriater väljer att lämna företaget vid hemkomst i Sverige. Framtida forskning bör därför riktas mot detta följande steg i utlandsuppdraget där expatriaten ska återvända till sitt företag i Sverige. Detta med anledning av att vidare studier av denna uppsats karaktär kan framhäva effekter av interkulturell träning samt kulturkrockar på en djupare nivå.

**Nyckelord:** expatriat, interkulturell träning, anpassning, kulturkrock, språkträning, expatriatsamhällen

## Abstract

The competition on the global market is becoming increasingly tough for international companies where workers located abroad, so called expatriates are thought of as an important tool in obtaining competition advantages. Several scientists have studied different parts of a mission abroad for expatriates where pre-departure training as well as adjustment to the host country has been accentuated. However, science in the field of cultural adaptation is missing a perspective which conveys a comparative reasoning regarding what managers as well as expatriates consider to be of importance in these aspects of the mission abroad. The purpose of this thesis is therefore to study these aspects through a qualitative methodology where a manager- as well as an expatriate perspective is applied. Particular focus will address the appearance of culture shock as to how its effects can be minimized.

The primary source of this thesis is semi structured interviews with five people whom are either currently working abroad or have completed past missions abroad and are presently located in Sweden. In addition to these five expatriates, two managers within Human Resource have been interviewed in order to communicate how each of their companies manages missions abroad. All reports of the informants have then been analyzed in regards to previous theories of science.

The results of the thesis demonstrate how there is an existing difference between what scientists in their theories regard as important within pre-departure training and what is being executed in actual situations. All informants have pointed out how the core of cultural dissimilarities is not possible to grasp until having arrived in the host country. This result in cross-cultural training, which according to scientists should take place before the departure, in best case scenario is being offered in the host country at the beginning of the mission. It has also emerged how companies mainly offer support in practical matters such as house searching and language training. However, other aspects such as cross-cultural training are managed by the expatriate's own initiative.

During the progress of the study information has emerged regarding how several expatriates choose to leave their company when returning to Sweden. Future research should therefore address this following step within the mission abroad where the expatriate will return to its company in Sweden. The reason for this is that continuous research withholding the same character as this thesis could accentuate the effects of cross-cultural training and culture shock on a deeper level.

**Keywords:** expatriate, cross-cultural training, adjustment, culture shock, language training, expatriate communities

## **Förord**

*Denna kandidatuppsats är skriven under vårterminen 2013 vid Institutionen för Service Management vid Lund universitet, Campus Helsingborg.*

*Då internationella utsändningar av medarbetare ökar stadigt i en allt mer globaliserad värld med ständigt ökande mobilitet, har denna uppsats både varit en aktuell och lärorik process. Vi har utvecklats under denna process då den har gett oss flera nya insikter. Vi hoppas med denna uppsats bidra till en forskningsfront med växande intresse.*

*Vi vill härmed tacka alla som medverkat till denna uppsats. Vi vill först av allt tacka våra respondenter som tagit sig tid att träffa oss och delge oss sina erfarenheter och upplevelser från sin tid som expatriater. Vi vill även tacka de företagsrepresentanter som ställt upp för intervju till denna uppsats. Utan er hade denna studie inte blivit av.*

*Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Lena Eskilsson, som bistått med uppmuntran, stöd och många goda råd under arbetets gång. Hennes engagemang har gjort denna uppsats möjlig.*

*Vi vill även tacka forskaren Ola Thufvesson för sin delaktighet, hjälpsamhet och värdefulla synpunkter vid våra handledningstillfällen.*

*Vi vill slutligen även tacka vänner och familj för stöd och förståelse under denna process.*

*Vi önskar en trevlig läsning,*

*Helsingborg, Maj 2013*

---

*Lisa Carlsson*

---

*Robert Petersson*

<b>1. INLEDNING OCH PROBLEMFORMULERING</b> .....	<b>1</b>
1.1 INTRODUKTION .....	1
1.2 KONSEKVENSER AV MISSLYCKADE UPPDRAG.....	2
1.3 FÖRBEREDANDE TRÄNING INFÖR UTLANDSUPPDRAG .....	2
1.4 EFTERFORSKAT FENOMEN I NYA PERSPEKTIV .....	4
1.5 SYFTE.....	5
1.6 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	5
1.7 DISPOSITION.....	5
<b>2 TIDIGARE RELATERAD FORSKNING</b> .....	<b>6</b>
2.1 INTERKULTURELL TRÄNING.....	6
2.1.1 Betydelsen av interkulturell träning .....	6
2.1.2 Bristande fokus på prestation och utveckling .....	7
2.2 EFFEKTIV INTERKULTURELL TRÄNING GENOM SKRÄDDARSYTT UPPLÄGG .....	7
2.2.1 Behovsanalys och preliminära besök .....	7
2.2.2 Tre kategorier av expatriatuppdrag .....	8
2.2.3 Träning i relation till typ av uppdrag .....	9
2.3 BETYDELSEN AV SPRÅKTRÄNING .....	9
2.4 INTERKULTURELL TRÄNING – EN DEL AV FÖRBEREDANDE TRÄNING ELLER AV ANPASSNINGSARBETET? ....	10
2.5 KONSEKVENSER AV MISSLYCKADE EXPATRIATUPPDRAG .....	11
2.6 KULTURKROCKAR GENERERAR PROBLEM.....	12
2.6.1 Kulturkrock som orsak till misslyckade uppdrag.....	12
2.6.2 Definition och användning av begreppet kulturkrock.....	13
2.6.3 Kulturkrockskurvan .....	13
2.6.4 Att mäta kultur .....	14
2.7 KULTURELLA DIMENSIONER GÖR KULTUR MÄTBART .....	14
2.7.1 Kollektivism vs Individualism .....	15
2.7.2 Långsiktighet .....	15
2.7.3 Kritik mot de kulturella dimensionerna .....	15
<b>3 METOD, URVAL OCH EMPIRIPRESENTATION</b> .....	<b>16</b>
3.1 DEDUKTIV VS INDUKTIV TEORI .....	16
3.2 KUNSKAPSTEORETISKA PERSPEKTIV .....	16
3.3 KOMPARATIV STUDIE AV UPPLEVELSER OCH TEORIRAM .....	17
3.4 BEGRÄNSNING AV DET TEORETISKA RAMVERKET .....	17
3.5 DATAINSAMLING.....	18
3.6 URVAL .....	19
3.7 RESPONDENTER.....	20
3.8 RELIABILITET, REPLIKERBARHET SAMT VALIDITET .....	22
<b>4 ANALYS</b> .....	<b>23</b>
4.1 INTERKULTURELL TRÄNING.....	23
4.1.1 Betydelsen av interkulturell träning .....	23
4.1.2 Bristande fokus på prestation och utveckling .....	24
4.2 EFFEKTIV INTERKULTURELL TRÄNING GENOM SKRÄDDARSYTT UPPLÄGG .....	25
4.2.1 Behovsanalys .....	25
4.2.2 Tidigare internationell erfarenhet .....	26
4.2.3 Preliminära besök.....	27
4.2.4 Omlokaliseringsföretag .....	28
4.2.5 Träning i relation till kategori av expatriatuppdrag .....	29
4.3 INTERKULTURELL TRÄNING – EN DEL AV FÖRBEREDANDE TRÄNING ELLER AV ANPASSNINGSARBETE? .....	31
4.4 BETYDELSEN AV SPRÅKTRÄNING .....	31
4.5 KULTURKROCK .....	33
4.5.1 Kunskap minimerar kulturkrocken .....	33
4.5.2 Ekonomiskt stöd och partnerstöd.....	35
4.5.3 Kontakt med huvudkontoret.....	37
4.6 KULTURKROCKSKURVAN (U-KURVAN) .....	38
4.7 EXPATRIATSAMHÄLLEN- ETT SÄTT ATT NÄTVERKA ELLER ISOLERA SIG?.....	39

<b>5 SLUTSATSER, DISKUSSION SAMT FRAMTIDA FORSKNING .....</b>	<b>41</b>
5.1 EN HISTORIA AV MOTSÄGELSER .....	41
5.2 FRAMTIDA FORSKNING .....	44
<b>6 KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>46</b>
<b>BILAGA 1 - MENDENHALL, DUNBAR OCH ODDOUS CCT MODEL .....</b>	<b>.....</b>
<b>BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE FÖRETAGS HR REPRESENTANT .....</b>	<b>.....</b>
<b>BILAGA 3 - INTERVJUGUIDE EXPATRIAT.....</b>	<b>.....</b>
<b>BILAGA 4 - INTERVJUFÖRFRÅGAN.....</b>	<b>.....</b>
<b>BILAGA 5 - JÄMFÖRELSE NATIONELLA KULTURER .....</b>	<b>.....</b>

# 1. Inledning och problemformulering

## 1.1 Introduktion

Globaliseringen har resulterat i att konkurrensen för internationella företag har blivit allt hårdare. Utlandsplacerade medarbetare, så kallade *expatriates* anses vara ett viktigt verktyg för att stärka företagets position på den globala marknaden (Dewald & Self 2008; Gupta, Banerjee & Gaur 2012). *Expatriates* kommer i uppsatsen att benämnas enligt en alternativ svensk översättning i form av expatriater. Expatriater är människor vilka arbetar och bor tillfälligt utomlands på uppdrag av företag där syftet för uppdraget varierar beroende på företagets strategi. Expatriatens huvudsakliga uppgift kan exempelvis involvera nätverksskapande, övervakning, implementering av organisationskultur samt överföring av kunskap och kompetens (Dowling, Festing & Engle 2008: 4 & 92). Erfarenheten och kunskapen som expatriaten frambringar genom sitt utlandsuppdrag ses som definitiva tillgångar för ett globalt företag då expatriaten har möjlighet att skapa konkurrensfördelar (Lee & Sukoco 2010) vilket exempelvis enbart tekniska stödsystem inte klarar.

Expatriatuppdrag består av ett flertal olika moment vilka har erhållit skiljande intresse under de senaste 30 åren. Relaterad forskning kring expatriatuppdrag har under senare år till stor del fokuserat på de problem som kan uppstå vid repatriering, det vill säga när expatriaten åter igen ska placeras i hemlandet (Nery-Kjerfve & McLean 2012; Lin, Lu & Lin 2012). Intresset för internationell anpassning har däremot varierat i styrka i den västerländska litteraturen. Under åren 1990 till 1999 framhövdes exempelvis större fokus på partners situation då deras bristande anpassning diskuterades i flera fall resultera i misslyckade expatriatuppdrag. Dock erhöll internationell anpassning störst fokus under åren 2000 till 2012 följt av träningsaspekten (Lin et al. 2012). Ytterligare skiftning i fokus har skett angående vilken region som uppmärksammas av tidigare forskning kring expatriatuppdrag då den till stor del har behandlat utmaningar för internationella företag i västvärlden. Dock har en kraftig förändring skett i världsekonomin där Asien har avancerat och därmed även erhållit växande fokus inom forskningen (ibid.).

Utlandsuppdrag i form av expatriatkontrakt har på senare år ansetts medföra alltför kraftiga kostnader för företag. En konsekvens av detta är exempelvis att kontrakt/projekt-specifika

uppdrag, roterande omplaceringar samt oackompanjerade uppdrag har utvecklats. Oackompanjerade uppdrag är de utlandsuppdrag där endast expatriaten omplaceras medan familjen stannar i hemlandet. Trots detta visar undersökningar för globala omplaceringstrender på hur expatriatuppdrag fortsätter att öka i antal från 27 procent under 2006 till 43 procent under 2011 (Gupta et al. 2012).

## ***1.2 Konsekvenser av misslyckade uppdrag***

Ökade antal expatriatuppdrag till olika delar av världen innebär exponering mot skiljande kulturer. Skillnaderna mellan expatriatens samt värdlandets kultur kan komma att allvarligt utmana expatriatens möjligheter att framgångsrikt genomföra uppdraget. Fenomenet kulturkrock kan uppstå då de kulturella skillnaderna upplevs för kraftiga för expatriaten att hantera. Expatriatens bristande kunskap om kulturen hämmar insikt kring vilket beteende som är lämpligt respektive olämpligt i värdlandet. Detta kan generera förvirring, frustration samt depression (Eschbach, Parker & Stoeberl 2001) vilket exempelvis kan leda till att expatriaten avbryter sitt uppdrag. Ett avbrutet uppdrag är ett exempel på hur misslyckade expatriatuppdrag kan definieras (Dowling et al. 2008: 112 & 117) där kostnaden kan generera förödande konsekvenser för företaget då pengar, positiv image samt betydelsefulla relationer kan gå förlorade (Bennett, Aston & Colquhoun 2000). Utöver dessa konsekvenser kan det även orsaka depression hos företagets medarbetare (Lin et al. 2012). Uträkningar visar att enbart amerikanska företag som använder sig av expatriater förlorar totalt mer än två miljarder dollar om året på grund av misslyckade uppdrag. Andelen uppdrag som misslyckades varierade år 2004 från 16 till 70 procent (Dewald & Self 2008). Detta kan till stor del ske på grund av bristande förberedelser vilket framhäver betydelsen av en välanpassad förberedande träning vilken tar uppdragets syfte, värdlandets kultur samt expatriatens tidigare erfarenheter i åtanke (Bennett et al. 2000).

## ***1.3 Förberedande träning inför utlandsuppdrag***

Enligt tidigare forskning syftar flertalet träningsupplägg kring att skapa kulturell medvetenhet, särskilt i de fall där det existerar markanta skillnader i kultur mellan företag och värdland där uppdraget kommer att ta plats. Detta har delvis skett som en konsekvens av att utlandsuppdrag till stor del tillsätts av expatriater vilka erhållit de tekniska kunskaper som krävs för tjänsten. Ytterligare en anledning till att kulturell medvetenhet erhållit allt större fokus i träningen innan uppdraget är kopplingen mellan kulturell anpassning och misslyckade utlandsuppdrag



(Dowling et al. 2008: 139). Brist på kulturell medvetenhet kan orsaka såväl konflikter som kulturkrockar (Eschbach et al. 2001).

Träning före utlandsuppdrag består generellt sett av ett flertal sammanhängande aktiviteter vilka förutom att skapa kulturell medvetenhet även ska utveckla lämpliga kunskaper och beteende samt en positiv syn på värdlandets kultur (Wang & Tran 2012). Dock skiljer sig utformningen av dessa program markant då de kan utgöras av exempelvis enbart informationsdelande i form av föreläsningar eller i andra fall involvera resor till värdlandet för möjlighet att bekanta sig med omgivningen (Dewald & Self 2008). Vilka personer som inkluderas i träningen kan även skilja sig åt då vissa inkluderar expatriatens partner och familj. Allt fler träningsupplägg har på senare tid kommit att inkludera expatriatens familj på grund av det påvisade sambandet mellan familjens anpassning och expatriatens prestation. Graden av skillnader i träningsupplägg beror till viss del på vilka faktorer träningen anpassas efter. Dessa faktorer har framhävts vara av olika betydelse enligt tidigare forskning. Kulturella skillnader mellan värdlandet och expatriatens nationalitet anses exempelvis vara en högst relevant faktor (Dowling et al. 2008: 139-141), även tidigare internationell erfarenhet hos expatriaten (Bennett et al. 2000; Gupta, et al. 2012), expatriatens familjs mål och behov (Bennett et al. 2000; Gupta et al. 2012; Kealey & Protheroe 1996; Dewald & Self 2008; Eschbach et al. 2001) samt uppdragets tidslängd (Dowling et al. 2008: 90 & 140). Träning med syftet att skapa interkulturell förståelse benämns enligt tidigare forskning som *cross-cultural training* (CCT), dock kommer en alternativ översättning appliceras i denna uppsats där CCT benämns som interkulturell träning. Interkulturell träning kommer att belysas under uppsatsens teoriavsnitt då den har påståtts utöva en stark påverkan på huruvida ett utlandsuppdrag resulterar i framgång eller misslyckande (Wang & Tran 2012; Eschbach et al 2001; Bennett et al 2000; Dewald & Self 2008; Osman-Gani & Rockstuhl 2009),).

Det finns forskare som motsätter sig flera slutsatser om träningens effekt på uppdraget. Docenten och specialisten inom interkulturell effektivitet Dennis J. Kealey i samarbete med David R. Protheroe (1996) menar att träning visserligen ger erkänd effekt på expatriatens kunskap om värdlandet och dess kultur samt att särskilda mellanmänniska färdigheter kan förstärkas. Dock understryker författarna att det är omöjligt att bedöma huruvida enbart träningen resulterar i förbättrad prestation då fler faktorer såsom arbetsmiljön i värdlandet samt expatriatens tidigare internationella erfarenheter påverkar (Kealey & Protheroe 1996). Dessutom existerar olika teorier om när den interkulturella träningen bör genomföras.

Exempelvis framhäver ledaren för institutet International Human Resource Rita Bennett i samarbete med Anne Aston samt Tracy Colquhoun (2000) träning på plats i värdlandet som likvärdig till den träning som ges innan avfärd.

#### **1.4 Efterforskat fenomen i nya perspektiv**

I tidigare forskning har expatriaters upplevda erfarenheter inom olika delar inom uppdraget studerats (Eschbach et al. 2001; Wang & Tran 2012; Osman-Gani & Rockstuhl 2009; Dewald & Self 2008). Ytterligare studier har även förts kring expatriatuppdragets implikationer för företag (Tung 1998; Bennett et al. 2000). Dock saknas kvalitativa studier där både expatriatens samt företagets perspektiv relaterar till forskningens slutsatser inom expatriatuppdragets två faser träning och anpassning. Professor Aahad M. Osman-Gani och forskaren Thomas Rockstuhl (2009) var de första att genomföra en empirisk studie i syfte att studera förhållandet mellan interkulturell träning, självkompetens samt anpassning i Asien. Författarna uppmanar avslutningsvis till fortsatt forskning inom området där såväl ett chefsperspektiv som icke-chefsperspektiv inom *Human Resource* (HR) appliceras. Vidare uppmanar de till ytterligare kvalitativa forskningsmetoder inom området för djupare förståelse (Osman-Gani & Rockstuhl 2009).

I den här uppsatsen förs ett komparativt resonemang där faserna träning och anpassning i expatriatuppdraget undersöks genom kvalitativ metodologi vilket enligt resonemanget ovan saknas i tidigare forskning. Uppsatsen behandlar utlandsplacerade tjänstemäns situation, vilket i detta fall är svenskar som är placerade eller har varit placerade utomlands i arbetssyfte av sina respektive företag. Dessa svenskar går under både expatriat- och internationellt utlandsuppdragsavtal där uppsatsen inkluderar olika kategorier av uppdrag vilka exempelvis erhåller varierande tidslängd. Uppsatsen särskiljer sig därmed ytterligare från tidigare forskning då exempelvis Yu-Lin Wang och Emma Tran (2012) från National Cheng Kung University i Taiwan studerade ett liknande forskningsområde dock med krav på utlandsuppdrag under minst två år. Vidare behandlas i denna uppsats aspekter såsom stöd och åtgärder från företagets sida vilka enligt professorerna inom ledning Ibraiz Tarique och Paula Caligiuri (2009) har stor betydelse för utlandsuppdragets eventuella framgång eller misslyckande. Dessa aspekter behandlas i relation till interkulturell träning samt fenomenet kulturkrock.

## **1.5 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att studera teoretiska resonemang kring utformning av träning innan avfärd och anpassning på plats i värdlandet i samband med expatriatuppdrag. Teorin ställs i relation till ett komparativt resonemang mellan ledningens perspektiv på behov av träning och anpassning samt expatriatens egna upplevda behov. Särskilt fokus riktas mot fenomenet kulturkrock samt hur dess effekter kan minimeras.

## **1.6 Frågeställningar**

- Hur väl överensstämmer det som HR anser vara viktigast med vad expatriaten anser under den förberedande fasen, det vill säga innan utlandsuppdraget?
- Vilken betydelse har förberedande träning för olika typer av expatriatuppdrag?
- Vilka konsekvenser kan fenomenet kulturkrock generera för expatriatuppdraget samt vilka åtgärder vidtas för att förhindra eller förmildra dess uppkomst?

## **1.7 Disposition**

I denna uppsats har den teoretiska genomgången placerats efter det inledande kapitlet. Således följer metodkapitlet i denna uppsats efter den teoretiska genomgången. Detta underlättar för läsaren då metodkapitlet förutom metodval för insamling av data samt urvalsstrategi presenterar intervjupersoner och valda företag. Placeringen av denna presentation är nödvändig för läsaren då den innehar en naturlig koppling till urval samt en stark koppling till avhandlad empiripresentation än uppsatsens teoriram. Kopplingen är naturlig då den leder läsaren till den avhandlande delen där empiri presenteras och analyseras i relation till den redovisade teoriramen. För att skapa starkare samband analyseras och sorteras här empirin ämnesrelaterat, det vill säga informanternas erfarenheter inom träning, anpassning samt kulturkrock diskuteras till viss del avskilt från varandra. Detta ämnar hjälpa läsaren att få en bättre förståelse för samband, likheter och skillnader mellan såväl informanternas erfarenheter som till relaterad forskning.

## **2 Tidigare relaterad forskning**

I detta kapitel ställs interkulturell träning och expatriaters behov av detta i förhållande till begreppet kulturkrock. Kapitlet inleder med en redogörelse över den interkulturella träningens skiljande upplägg där även dess fördelar samt brister diskuteras ur olika forskares perspektiv. Därefter följer en beskrivning av kulturkrock som fenomen där särskilt fokus riktas mot dess effekter på den utlandsplacerade personens möjlighet till anpassning.

### **2.1 Interkulturell träning**

#### **2.1.1 Betydelsen av interkulturell träning**

För att expatriaten på bästa sätt ska kunna prestera under sin anställning utomlands ses förberedande träning i flera fall vara mycket betydelsefull. I tidigare forskning redogörs ett flertal strategier för hur företag bäst förbereder expatriater för utlandstjänst vilka kan skilja sig markant i både innehåll och längd i förhållande till uppdragets varaktighet. Interkulturell träning har även kopplats till flera olika områden där rekrytering, träning innan avfärd, kulturell medvetenhet, kommunikationsstilar samt förhandlingsfärdigheter enbart är några utvalda exempel (Dewald & Self 2008). Enligt Osman-Gani och Rockstuhl (2009) är huvudsyftet med träningen innan uppdraget att förstärka expatriatens medvetenhet kring kulturella skillnader. Expatriaten ska dessutom erhålla förberedande träning för eventuella problem som kan uppstå när kulturer skiljer sig åt samt hur dessa problem bör hanteras (Osman-Gani & Rockstuhl 2009). Enligt Earley (1987) handlar interkulturell träning till stor del om att ge expatriaten verktyg för möjligheten att hantera oväntade händelser i den nya kulturen (Earley 1987 se Dowling et al. 2008: 139). Dessa faktorer skulle generera en allt fortare lärandeprocess för expatriaten då den anländer till uppdragets värdland (Osman-Gani & Rockstuhl 2009). Att interkulturell träning har bevisats korta ned anpassningsprocessen för expatriater har även redogjorts av Eschbach, Parker samt Stoeberl (2001) vilka dessutom tillägger att risken för kulturkrock minimeras tack vare interkulturell träning (Eschbach et al. 2001). Wang och Tran (2012) instämmer i resonemanget då de framhäver hur interkulturell träning ger expatriater mer realistiska förväntningar på värdlandets kultur vilket resulterar i starkare tolerans för skillnader i normer, policys, vanor samt arbetsmiljö. Ovan nämnda samband till lyckad kulturell anpassning förutsätter att den förberedande träningen erhåller hög kvalitet samt relevans då det annars exempelvis kan resultera i felaktiga förväntningar

från expatriatens sida vilket snarare kan försvåra expatriatens anpassningsförmåga (Wang & Tran 2012).

### **2.1.2 Bristande fokus på prestation och utveckling**

Bennett, Aston samt Colquhoun (2000) påpekar hur flera företag konstruerar program för interkulturell träning där de fokuserar för mycket på enbart anpassningsmöjligheten för expatriaten vilket resulterar i att övriga faktorer såsom prestation och utveckling glöms bort. Enligt författarna ska träningen anpassas enligt tre faktorer vilka samtliga är betydande för ett lyckat utlandsuppdrag. Dessa faktorer är prestation, anpassning samt utveckling. Att enbart fokusera på anpassning kan enligt Bennett et al. resultera i tillräcklig kunskap för att expatriaten väl kan anpassa sig efter värdlandet genom exempelvis möjligheten att förhandla med lokala affärer samt finna ytterligare expatriater i området att socialisera med. Dock har denna typ av träning mindre verkan på expatriatens förmåga att prestera effektivt inom värdlandets arbetsmiljö. Därmed hävdar Bennett et al. att möjligheten för positiv prestation, att skapa ömsesidig respekt samt utveckla tillit mellan lokala aktörer och människor med skiljande bakgrund, förbises av flera företags program för interkulturell träning. Möjligheten att skapa förtroende samt relationer till diverse aktörer utomlands är enligt författarna nyckeln till att lyckas som multinationellt företag vilket bör beaktas i utformade program för träning (Bennett et al. 2000). Wang och Tran medger även de att ytterligare faktorer än enbart kulturell anpassning bör fokuseras på, dock menar de att kulturell anpassning av expatriaten har en direkt påverkan på expatriatens prestation och bör därmed erhålla ett betydande fokus i den förberedande träningen (Wang & Tran 2012).

## ***2.2 Effektiv interkulturell träning genom skräddarsytt upplägg***

### **2.2.1 Behovsanalys och preliminära besök**

Bennett et al. redogör vidare hur den förberedande träningen bör anpassas efter både företagets och expatriatens mål och behov. För möjligheten att tillgodose dessa mål och behov erfordras metoder för att inledningsvis utgöra vilka dessa är. Författarna föreslår därmed en behovsanalys där en noggrann undersökning av exempelvis expatriatens och dess chefs behov samt expatriatens familjemedlemmars behov. Särskilt fokus riktas mot expatriatens familjs behov då uppdraget ställer exempelvis expatriatens partner inför stora utmaningar. Vidare beaktar behovsanalysen betydande faktorer så som utlandsuppdragets målsättning,

expatriatens tidigare erfarenhet av internationella uppdrag samt vilka förväntningar olika parter innehar (Bennett et al. 2000). Tidigare erfarenhet av internationella uppdrag är enligt Gupta, Banerjee och Gaur (2012) en ytterst viktig faktor att ta hänsyn till då det på flera sätt påverkar utgången av uppdraget. Behovsanalysen inleder de sex element som Bennett et al. anser avgörande för den förberedande träningens effektivitet. Resterande fem är innehåll, design och metodik, programmets varaktighet och samordning, tränare och träningsgrupp samt kvalitetsförsäkran. Dessa element ska utformas i relation till varandra då exempelvis träningens innehåll utformas enligt de behov som expatriaten samt dess familj har gett uttryck för under behovsanalysen (Bennett et al. 2000). Ytterligare verktyg inom den förberedande träningen är så kallade preliminära besök till uppdragets värdland där expatriaten och vanligen medföljande partner samt barn får chansen att bekanta sig med deras nya omgivning. Detta bör ske innan expatriaten har beslutat att acceptera eller avvisa uppdragserbjudandet och anses betydande i skapandet av relevanta förväntningar vilket därmed även underlättar för anpassningen vid uppdragets start. Besöket varar i genomsnitt en vecka och har enligt tidigare studier betraktats som den näst viktigaste delen i förberedande träningsprogram efter interkulturell träning för amerikanska expatriater. Andra företag kan se elementet som onödigt och dyrt då risken finns att expatriaten avböjer. Valet att tillämpa ett sådant verktyg anpassas även efter värdlandet. Flera företag väljer att inte nyttja detta verktyg ifall värdlandet anses kulturellt nära eller om expatriaten innehar tillräcklig kunskap om landet genom tidigare erfarenheter (Dowling et al. 2008: 143-144).

### **2.2.2 Tre kategorier av expatriatuppdrag**

Bennetts et al. (2000) sex element, som diskuterades ovan, liknar till stor del de faktorer Dowling, Festing och Engle (2008) behandlar i deras redogörelse för interkulturell träning då de beskriver hur förberedande träning bör anpassas i relation till ländernas skillnader i kultur, utlandsuppdragets syfte och tidslängd samt träningsprogrammets leverantör. De delar även in utlandsuppdragen i tre skiljande kategorier benämnda: kortvariga uppdrag vilka inkluderar uppdrag upp till tre månader; förlängda uppdrag för upp till ett år och slutligen långvariga uppdrag vilka varierar i tid från ett till fem år. I den sista kategorin tillräknas även så kallade traditionella uppdrag vilka varar från ett till tre år (Dowling et al. 2008: 90 & 140). Tung (1981) påpekar hur uppdragets tidslängd samt innehåll särskilt bör uppmärksamma det kulturella avståndet mellan expatriaten och värdlandet, det vill säga graden av kulturella skillnader som existerar. Dessutom bör uppdragets förväntade grad av interaktion mellan

expatriaten och värdlandet styra den förberedande träningens utformning. Tung föreslår att uppdrag bestående av förväntad låg interaktion med lågt kulturellt avstånd tillämpar en träning där störst fokus omfattar uppgifts- samt arbetsrelaterade problem. Motsatt scenario skulle istället tillämpa en träning där utveckling av expatriatens interkulturella förmåga skulle erhålla störst fokus i samspel med uppdraget (Tung 1981 se Dowling et al. 2008: 140–141).

### **2.2.3 Träning i relation till typ av uppdrag**

Tungs teori, som diskuterades ovan, kan ses som bristande då den inte ger konkreta svar angående vilken träningsmetod som är bäst lämpad för särskilda typer av utlandsuppdrag. Med anledning av detta kan Mendenhalls, Dunbars samt Oddous (1987) teori appliceras. Författarna identifierade en modell för interkulturell träning (se bilaga 1) där utlandsuppdragets tidslängd, innehåll samt förväntade interaktion styrde träningens tidslängd och tillvägagångssätt. Modellen identifierar tre typer av träning vilka benämns: *information-giving approach*, för utlandsuppdrag i en månad eller mindre; *affective approach*, för uppdrag som varar mellan två till tolv månader samt *immersion approach*, för uppdrag från ett år upp till tre år. *Information-giving approach* omfattar en låg nivå av kognitiv involvering där element såsom kort information om uppdragets omgivning och kultur samt språkträning på 'överlevnadsnivå' anges. *Affective approach* inkluderar en starkare kognitiv involvering då aktiviteter såsom rollspel, fall, kritiska händelser samt kulturassimileringssträning genomförs samtidigt som språkträningen fördjupas. Slutligen omfattar *immersion approach* en hög kognitiv involvering där fältexperiment, känslighetsträning, simulation samt djupgående språkträning appliceras (Mendenhall, Dunbar & Oddou 1987 se Dowling et al. 2008: 141–142). Tidigare utförd forskning uppvisar bevis vilka tyder på att högre kognitiv involvering från expatriaten under träningsfasen genererar en högre nivå av uppmärksamhet och engagemang. Dessutom stärks sannolikheten för expatriatens möjlighet att utföra det lärda beteendet effektivt. Studier påvisar ytterligare positiva följder då expatriater vilka erhöll en kognitivt integrerande interkulturell träning uppvisade en högre arbetstillfredsställelse än de som erhöll mindre träning (Eschbach et al. 2001).

## **2.3 Betydelsen av språkträning**

Språkträning behandlades enbart kort i modellen av Mendenhall et al.(1987) då språkträning i varierande intensitet ingick som en obligatorisk del i den förberedande träningen. Detta har vidare belysts i forskningen för interkulturell träning av exempelvis Wang och Tran (2012).

Författarna menar att interkulturell träning ska verka för att stärka expatriatens interkulturella lärande och därav underlätta anpassningsprocessen på plats i värdlandet medan språkträningen ska underlätta för expatriatens interaktion med människor från främmande kulturer. På så vis har båda elementen stor betydelse för expatriatens anpassning samt prestation i värdlandet. Vidare diskuterar Wang och Tran hur språkträning kan förebygga fördomar eftersom det skapar möjlighet för direkt kommunikation mellan människor i skiljande kulturer. Dessutom kan det underlätta för expatriatens relationsbyggande vilket främjar anpassningsprocessen ytterligare. Vanligtvis sker språkträning som förberedande träning vilket tidigare redogjorts, dock framhäver Wang och Tran hur språkträning inte alltid anses nödvändig. För särskilda uppdrag inom främst korta till förlängda uppdrag, det vill säga uppdrag upp till ett år, används endast tolkar (Wang & Tran 2012). Betydelsen av språkträning har tidigare skildrats som oviktig av främst engelsktalande länder såsom Australien, USA, Kanada samt Storbritannien medan exempelvis länder från Europa, Sydamerika samt Asien ser språkkunnighet som en betydande del för företags möjlighet att utveckla konkurrensfördelar (Dowling et al. 2008: 145).

## ***2.4 Interkulturell träning – en del av förberedande träning eller av anpassningsarbetet?***

Intressant att tillägga i sammanhanget är hur expatriater absorberar information från interkulturell träning mest effektivt vilket Tarique och Caligiuri (2009) har studerat genom tillämpning av tidigare forskning inom området. Författarna hävdar att träning som sker över en tidsperiod i en kontinuerlig ordningsföljd har störst betydelse för expatriatens möjlighet att utveckla en djupare kulturell förståelse. Dessutom har deras studier påvisat hur expatriatens möjlighet till arbetsanpassning i det nya landet påverkas starkt av en längre period av kontinuerlig träning (Tarique & Caligiuri 2009). Dessa påståenden genererar en relevant diskussion angående var och när interkulturell träning bör ske för att ge bäst lämpade förutsättningar för expatriaten att framgångsrikt genomföra sitt uppdrag. Ska interkulturell träning ske som en del i den förberedande träningen innan förflyttning till värdlandet eller ger den starkast effekt som en del av anpassningsfasen på plats i värdlandet?

Efter sammanställning av tidigare empiriskt material har Wang och Tran (2012) påvisat hur träning på plats visats sig vara mer effektiv eftersom expatriaten kan applicera den strukturerade förebyggande träningen till sina mer ostrukturerade erfarenheter. Bennett et al.



(2000) menar på att träningen på plats är lika avgörande som träningen expatriaten tar del av innan utlandsuppdragen för anpassningen till det nya landet och den nya kulturen. De understryker att träning på plats ska tas i bruk direkt vid ankomsten i det nya landet för att maximera dess effekter där expatriatens erfarenheter och utmaningar ska behandlas. Författarna betonar hur syftet med denna del av utbildningen är att fördjupa kulturell kunskap och medvetenhet hos expatriaten. Dock ska kulturkrocken kopplat till vanliga problem i dagliga förehavanden behandlas i träningsfasen innan avresa för att värdefull tid inte tas upp av detta på plats. Praktiska frågor gällande flytten får nämligen inte ta upp den tid som på plats ska hjälpa expatriaten acklimatisera sig i sin nya vardag (Bennett et al. 2000). Trots ovanstående belägg ser ett flertal företag träning på plats som både dyrt och ineffektivt (Wang & Tran 2012).

## ***2.5 Konsekvenser av misslyckade expatriatuppdrag***

Resonemanget ovan legitimerar nyttjandet av interkulturell träning på plats i värdlandet. Intressant att studera är konsekvensen av att inte tillämpa någon form av träning, det vill säga varken på plats eller innan avfärd. Enligt Bennett et al. (2000) kan bristande förberedelser resultera i att expatriaten misslyckas med sitt uppdrag vilket i sin tur kan generera förödande kostnader för dess företag (Bennett et al. 2000). Exempelvis kan image, tillgångar samt företagets medarbetare ta allvarlig skada vid ett eventuellt misslyckande (Lin et al. 2012). Dock bör även definitionen av ett misslyckat expatriatuppdrag tas i beaktning eftersom det kan definieras enligt skiljande sätt. Exempelvis kan en innebörd vara att perioden för uppdraget blev kortare än planerat (Dowling et al. 2008: 112). Bennett et al. liknar ett avbrutet uppdrag med toppen av ett isberg då det endast är en primär indikation på misslyckande eftersom det är enkelt att identifiera. De menar att den största skadan sker i bakgrund till detta där försenad produktion och skadade relationer till lokalbefolkningen enbart är några exempel. Dessa konsekvenser har redogjorts uppstå på grund av otillräcklig förberedelse vilket vidare framhäver betydelsen av ett välanpassat träningsprogram för expatriater (Bennett et al. 2000). Expatriater är dock inte de enda vilka bör erhålla förberedande träning. Gupta et al. (2012) fann i sin empiriska studie kring expatriatens partners koppling till misslyckande av uppdrag hur samtliga avbrutna uppdrag skedde på grund av partners oförmåga att anpassa sig efter värdlandets kultur. Författarna ser därför förberedande träning för såväl partner som barn av kritisk betydelse för ett framgångsrikt uppdrag. Samtidigt bör familjen även medtas på

eventuella resor till värdlandet innan uppdragets början samt erbjudas språkträning för att främja interaktion till lokala invånare (Gupta et al. 2012).

Redovisade teorier angående interkulturell träning och språkträning kan enligt fört resonemang mildra förekomsten av kulturkrock för såväl expatriaten som för medföljande familj. Förutom dessa former av förberedande träning påpekar Tarique och Caligiuri (2009) hur andra verktyg såsom stöd och åtgärder från expatriatens företag kan utöva stort inflytande på expatriatens anpassning samt förekomsten av kulturkrock vilket nu kommer att behandlas.

## **2.6 Kulturkrockar genererar problem**

Kulturkrockar kan orsaka stora problem för en expatriat med bristfällig träning och anpassning när en ny kultur konfronteras. Risken för misslyckat expatriatuppdrag har även redovisats öka då kulturkrockar inträffar (Deresky 2007: 348-349).

### **2.6.1 Kulturkrock som orsak till misslyckade uppdrag**

Kulturkrock resulterar vanligtvis i svårigheter att arbeta effektivt, en påfrestad familjerelation samt aggressionskänslor mot kollegor från den nya kulturen. Dessa sammanfaller väl med de, enligt Deresky (2007: 348-349), vanligaste orsakerna till misslyckade uppdrag ur ett expatriatperspektiv:

- Ett urval baserat på huvudkontorets krav istället för uppdragets behov
- Otillräcklig förberedelse, träning samt orientering innan uppdraget
- Främlingskap till huvudkontoret eller brist på support från huvudkontoret
- Oförmåga att anpassa sig till den lokala kulturen och arbetsmiljön
- Problem med partner och barn. Bristfällig kulturell anpassning av en olycklig familj
- Otillräcklig kompensation samt brist på finansiellt stöd
- Undermåliga program gällande support och återanpassning av expatriat

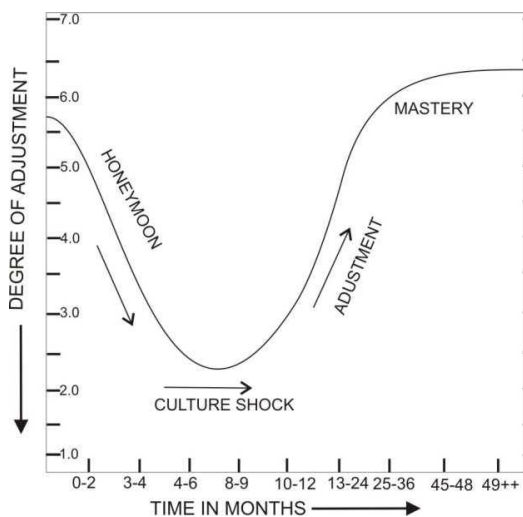
Med denna koppling understryker Deresky vikten av att aktivt och fortlöpande arbeta med det kulturella anpassningsarbetet. Anpassningen till en ny kultur kan delas in i tre delar: en anpassning till allmänna förhållanden; anpassning i yrkesrollen; och anpassningen i kommunikation till lokalanställda (Eschbach et al. 2001).

## 2.6.2 Definition och användning av begreppet kulturkrock

Kulturkrock som fenomen har flera definitioner även om det finns en relativ konsensus bland dessa. Deresky (2007) väljer till exempel att beskriva kulturkrock som ”ett tillstånd av disorientering och oro av att inte veta hur man ska bete sig i en kultur man saknar kunskap om” (egen översättning Deresky 2007: 352). Eschbach et al. (2001) menar att kulturkrock ”beskriver traumat som en person lider av när de plötsligt introduceras till en kultur som är väldigt olik deras egen” (egen översättning Eschbach et al. 2001). Kulturkrock är en kumulativ reaktion på kulturell anpassning som kan härledas till såväl en intellektuell nivå som en känslomässig, beteendemässig och fysiologisk nivå hos den utsatta individen. Sammantaget syftar samtliga dessa definitioner till att behandla kulturkrock som problemet vilket dyker upp i anpassningsarbetet av kultur och en kulturell övergång på ett individuellt plan. Träningen såväl på plats som innan ska enligt Eschbach et al. ta samtliga av dessa faktorer i åtanke för att bli effektivt (Eschbach et al. 2001). När kulturkrock presenteras och diskuteras ur ett expatriatperspektiv i arbetet är detta utgångspunkten.

## 2.6.3 Kulturkrockskurvan

En kartläggning av effekterna av en kulturkrock framgår i modellen nedan (se figur 1).



Figur 1. U-kurvan gällande interkulturell anpassning (Gautam & Vishwakarma 2012: 4).

Kulturkrockskurvan formad som ett U benämns även som *U-kurvan*, och visar på förhållandet mellan expatriatens uppfattning och upplevelse på plats i det nya landet i förhållande till spenderad tid. (Gautam & Vishwakarma 2012).

Första fasen, ofta benämnd med sitt engelska namn *Honeymoon*, är en introduktion till det nya landet och kulturen. Under dessa första veckor är expatriatens generella uppfattning till den nya kulturen positiv (Gautam & Vishwakarma 2012).

Detta förbyts i fas två till en tid av problematik då kulturella skillnader gör sig tydliga. Irritationen kan bero på kulturkrockar upplevda i arbetsmiljö, hemmet eller gällande praktiska frågor. Deresky (2007) menar att flera expatriater

inte tar sig igenom denna fas, vilket i förlängningen leder till ett misslyckat uppdrag. I tredje fasen sker en anpassning där en förståelse för den nya kulturen byggs upp (Gautam & Vishwakarma 2012). Detta är ofta förknippat med en inläring av språket. I fjärde och sista fasen är expatriat och familj mer eller mindre integrerad i den nya kulturen och de har lärt sig uppskatta och bemästra den. Det är i detta sista steg som expatriaten visar på störst produktivitet (Deresky 2007: 353).

#### **2.6.4 Att mäta kultur**

Expatriaters anpassning kan förutom kartläggningen ovan (se figur 1), idag även mätas med elva punkter som grund. De sex första mäter anpassning på ett mer allmänt plan: generell situation, transport och förflyttning, mat, väder, shopping samt nöje. De sista fem går in på den arbetsrelaterade situationen: hur expatriaten arbetar med lokalanställda medarbetare, arbetet med människor från den lokala kulturen utanför företaget, övervakning av lokalanställda, interaktion med lokalanställda samt slutligen utifrån expatriatens arbete och skyldigheter (Eschbach et al. 2001). För att dessa elva punkter ska kunna uppfyllas krävs såväl relationsbyggande förmåga som kulturell förståelse. Med relationsbyggande förmåga och kulturell förståelse menar Eschbach et al. att resultatet för individen blir en ökad interkulturell intelligens vilken underlättar en snabbare anpassning under utlandsuppdraget och i sin tur till en ökad produktivitet. Den generella kulturella anpassningen och interaktionen med lokalbefolkningen blir två skilda mätinstrument men behöver slås samman för att skapa en helhetsbild (ibid.). Vikten av interaktion understyrks av Primecz, Romani och Sackmann som menar att interaktion mellan individer och kulturer i sig är ett verktyg för en lyckad anpassning (Primecz, Romani & Sackmann 2011: 2-3).

### ***2.7 Kulturella dimensioner gör kultur mätbart***

Ytterligare en forskare som gjort kultur mätbart är socialpsykologen Geert Hofstede som är ett av de största namnen inom interkulturell forskning där nationell kultur jämförs. Hofstede publicerade 1983 en studie med över 116 000 deltagande chefer från 50 olika länder inom företaget IBM. Studien poängsätter olika länders kulturer utifrån fem kategorier. Dessa kategorier benämns inom interkulturell forskning som Hofstede's fem dimensioner och har kommit att bli ett vedertaget verktyg för att mäta kulturer och kulturella skillnader. De fem dimensionerna är: kollektivism kontra individualism, maskulinitet kontra femininet, maktdistans, osäkerhetsundvikande samt långsiktigt kontra kortsiktigt tänkande (Deresky

2007: 100). För möjligheten att hantera kulturkrockar och bli bekväm med en främmande kultur blir det viktigt att förstå dessa dimensioner. Nedan behandlas två av dessa dimensioner som är aktuella för denna uppsats.

### **2.7.1 Kollektivism vs Individualism**

En kollektivt inriktad kultur prioriterar gruppens eller familjens prestation och framgång framför ett individuellt resultat. Kollektivismen framhåller även att beslut ska fattas inom gruppen snarare än av högt uppsatta individer samtidigt som individens roll begränsas genom utövad likriktning genom grupstryck. Kulturer med stark kollektivistisk inriktning återfinns företrädesvis i Asien och Sydamerika, medan majoriteten av länder med en klassisk västerländsk kultur representerar individualismen. Detta följer i många fall landets politiska styrelseskick (Deresky 2007: 102).

### **2.7.2 Långsiktighet**

Långsiktighet ställs i förhållande till kortsiktigt planerande. Tankegångar som sätter stadgar för att undvika osäkra situationer är vanligtvis genomsyrade av ett långsiktigt planerande. Långsiktighet återfinns ofta i Asien och karaktäriseras av en acceptans att investeringar görs på lång sikt, och med denna strategi utkrävs inte heller snabb avkastning på dessa investeringar (ibid.:103).

### **2.7.3 Kritik mot de kulturella dimensionerna**

Antalet deltagare i Hofstedes studie stärker relevansen kring hans teori. Han har dock erhållit kritik för att teorin åldrats och inte följer samhällsutvecklingen i en allt mer globaliserad värld med en kraftigt ökad mobilitet. Teorin anses inte dynamisk då en föränderlig värld enligt kritikerna borde leda till förändrade index. Därför ger modellen en fingervisning om kulturer och kulturella skillnader men inte hela sanningen. Exempelvis menar Primecz et al. att den generalisering Hofstede använder sig av förenklar verkligheten i en alltför hög grad då den inte tillgodoser resultatet av människors interaktion (Primecz et al. 2011: 2). Som svar på kritiken försvaras teorin av Hofstede med att indexen har visat sig stå sig väl över tiden samt att de samhälleliga förändringar som världen genomgår sker på ett globalt övergripande plan vilket gör att i komparativa studier mellan kulturer anses teorin fortfarande vara rättvisande. De kulturella dimensionerna blir med detta i åtanke ett sätt att mäta kultur, förstå kulturella skillnader samt hantera kulturkrockar, vilket gör teorin central i studier med kulturellt fokus (The Hofstede Centre<sup>1</sup> 2013).

## **3 Metod, Urval och empiripresentation**

### ***3.1 Deduktiv vs Induktiv teori***

Professor Alan Bryman (2011) presenterar två teoretiska ingångar vilka benämns det deduktiva och det induktiva angreppssättet. Dessa två är på intet sätt frånkopplade från varandra utan ofta finns inslag av båda även om ett av angreppsätten dominerar. Då denna uppsats i huvudsak antar en deduktiv ingång testas befintliga teoretiska grunder som ställs mot empiriskt insamlat material. Teorier om expatriaters interkulturella träning som verktyg för förmildrande av kulturkrock under utlandsuppdrag används som utgångspunkt. Syftet med uppsatsens komparativa studie är att se hur väl teoribild, ledarskapsperspektiv och expatriatperspektiv stämmer överens samt att kartlägga dess likheter och skillnader. Resultatet bekräftar eller förkastar i nästa steg teorierna vilket slutligen ska leda fram till en omformulering av teorin. Vilka data som lämpar sig bäst i en deduktiv studie visar sig i särskilda fall inte förrän efter genomförd datainsamling (Bryman 2011: 26-28).

Till skillnad från deduktionens teoretiska ingång utgår induktiva studier från praktiken där observationer och resultat i omvänd ordning bygger teorin. Den deduktiva inriktningen är dock, enligt Bryman, den vanligare av de två ingångarna i samhällsvetenskapliga studier (ibid.:26). Då en deduktiv ingång, som nämnts tidigare, inte bortkopplar den induktiva prövas inledningsvis den rådande teoribilden mot verklighetens uppfattningar med grundtanken att dessa i balans skulle generera en ny verklighet. En uppdaterad teoribild inom vetenskapen kring expatriatuppdrag visar även på inslag av en induktiv ansats.

### ***3.2 Kunskapsteoretiska perspektiv***

Utöver ovan nämnda teoretiska ingångar existerar även två huvudsakliga perspektiv på kunskapsteori vilka är positivismen samt det hermeneutiska synsättet. Ett positivistiskt synsätt förespråkar användandet av naturvetenskapliga metoder och söker ofta ett kvantifierbart resultat enligt ett mätbart tillvägagångssätt. I bedömning med detta perspektiv analyseras resultatet värderingsfritt (ibid.:30).

Då denna uppsats söker slutsatser i individers och företags upplevelser samt tolkningar föll valet på en kvalitativ metod med en hermeneutisk ansats. Denna bygger till skillnad från positivismen på tolkningar och förståelse, där Bryman anser att den lämpar sig bättre än

positivismen i samhällsvetenskapliga studier. Anledningen till detta är hermeneutiken tillgodoser skillnaden mellan människor, dess tolkningar samt upplevelser (Bryman 2011: 32).

### ***3.3 Komparativ studie av upplevelser och teoriram***

Denna uppsats är en teoriprovande studie där det primära syftet är att undersöka huruvida teoretikers förklaringar är korrekta. Denna studie prövar teorins förklaringar mot empiriska fall (Denk 2002: 19). Uppsatsen undersöker om det finns brister i dessa förklaringsmodeller och om teorin behöver skrivas om alternativt kompletteras. I detta skede blir en teoriprovande komparativ studie snarare en teoriutvecklande studie (ibid.). Som en förlängning på jämförelsen mellan teoriram och verklighet, antas ytterligare en komparativ dimension i denna studie som jämför företagets perspektiv med expatriatens upplevelser.

Empiriska studier är begränsat generaliserbara då endast en begränsad mängd data insamlas. För ett generaliserbart resultat krävs ett stort antal observationer. Statsvetaren Thomas Denk fastslår därför att empiriska studier endast prövar teoriers förhållande till ett begränsat insamlat underlag. Denna begränsning gör att den accepterade eller förkastade teorin enbart bedöms gentemot det underlag och de förutsättningar studien frambringar. Detta gör resultatet temporärt (ibid.).

### ***3.4 Begränsning av det teoretiska ramverket***

Uppsatsens teoretiska ramverk behandlar de två första av utlandsuppdragets tre delar: före avresan samt under uppdragets gång. Att inte behandla utlandsuppdragets slutliga fas, det vill säga när expatriaten ska återvända till det landet den arbetade i innan uppdraget, är ett medvetet val, då detta inte har direkt relevans till uppsatsens syfte och frågeställningar. Detta hade tagit fokus från uppsatsens huvudområde och blivit alltför brett med den tidsbegränsning uppsatsen belagts i åtanke. Valet har även fallit på att begränsa uppsatsen till de kulturella aspekterna av expatriatuppdrag, och därmed utesluts ekonomiska perspektiv gällande förmåner kopplat till utlandstjänster. Begränsningen gäller även familjesituationen då författarna till uppsatsen enbart fokuserar på den medföljandes situation till en liten grad, trots dess erkända vikt för expatriatuppdrag. Medföljandes situation nämns i denna uppsats endast i koppling till expatriatens perspektiv.

### **3.5 Datainsamling**

Då uppsatsen snarare söker ett djup och förklaringar genom expatriaters erfarenheter och tolkningar än kvantifierbar data genom positivismens synsätt, har djupintervjuer valts som primär källa och dokumentanalys som kompletterande källa. Kvalitativ metod lämpar sig väl för denna studie då den ser till att förstå människors resonemang, reaktioner samt handlingsmönster (Trost 2005: 14).

Uppsatsens primära källa är en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer av den anledning att kvalitativ intervju är ett icke-standardiserat instrument vilket ofta leder till ett mer öppet och ostrukturerat samtal (Starrin & Renck 1996: 56). Kvalitativ intervju beskrivs av sociologen Jan Trost som en metod där det ställs enkla och raka frågor vilket ger komplexa och innehållsrika svar (Trost 2005: 7). I de semistrukturerade intervjuerna användes en mall med grundfrågor för företagsrepresentanterna och ytterligare en för expatriaterna (se bilaga 2 & 3). För att lämna plats för intervjupersonernas upplevelser anpassades denna under varje intervju. Även intervjumetod och tidpunkt för intervju har anpassats efter respondentens önskemål och tillgänglighet. Det gjordes dels av rent praktiska samt logistiska skäl och dels på grund av att uppsatsens författare sökte skapa ett kreativt rum med ett öppet samtal och enstaka störningsmoment. Intervjuer har gjorts dels hos respektive företag och dels via Skype. Samtalen har dokumenterats genom ljudupptagning för att säkerställa informationen. Vid studiens första intervjutillfälle med Dan, uppkom tekniska problem då ljudupptagningen inte fungerade, så denna intervju dokumenterades endast genom anteckningar.

Kritik som ofta framförs mot kvalitativa intervjuer är att det med endast en persons tankar blir subjektivt (Ryen 2004: 93). Anne Ryen menar att detta gör studier mindre trovärdiga. För denna studie blir detta inget hinder då just individers erfarenheter, subjektiva upplevelser och interkulturella intryck ligger till grund för uppsatsens komparativa studie. Uppsatsens hermeneutiska perspektiv går att applicera i två steg. Det första steget sker då expatriaten tolkar och kommunicerar upplevelser och erfarenheter ur sin egen referensram medan det andra steget sker då intervjupersonernas svar tolkas av uppsatsens författare.

Att en begränsad mängd data anses minska generaliserbarheten för studien har författarna ämnat motverka genom att använda flera intervjupersoner från varierande företag (jfr Denk 2002: 19; Ryen 2004: 93). Relativt enhetliga svar visar på en viss generaliserbarhet trots en



begränsad mängd intervjuer (Ryen 2004: 94). Kvalitativa studier tenderar vanligtvis generellt bygga på endast ett fåtal intervjuer och fokus bör läggas på intervjuernas innehåll snarare än antal. Denna åsikt presenterar Ryen då en konsensus bland intervjupersoner kan godtas färre respondenter och fortfarande nå en mättnadspunkt (ibid.:85). Vikten av ett tydligt definierat syfte och frågeställningar underlättar i detta avseende. En mättnad uppnåddes relativt tidigt i datainsamlingen till denna uppsats. Svaren som erhöles från de olika intervjupersonerna stämde väl överens, men gav samtidigt viss kompletterande information. Flera av personerna berättade om trender bland expatriater samt kollegors upplevelser. Dessa faktorer bidrar samtliga till att bekräfta en ökad generaliserbarhet trots en begränsad datamängd.

Som sekundär källa används dokumentstudier. Uppsatsens författare har erhållit tillgång till styrdokument från de företag som representeras i arbetet gällande hantering av expatriaters behov under expatriatuppdrag. Där behandlas rättigheter och skyldigheter från företagets respektive expatriatens sida. Detta material används som en av två empiriska insamlingar till den komparativa studien. Dessa dokument hålls normalt endast internt hos företagen, men författarna har mot löften om sekretess erhållit inblick i dem.

### **3.6 Urval**

Det empiriska urvalet grundar sig i svenska företag med svenska expatriater. Begränsningen gjordes för att göra uppsatsämnet greppbart utifrån ett annars alltför brett fält. Begränsningen föll sig även logisk då kontaktandet av företag förenklades. Deltagande företag och expatriater till intervjuer har primärt eftersökts i Skåne-regionen av logistiska skäl, då personligt möte för intervju eftersträvades. För intervjuer har såväl företagsrepresentanter i form av HR chefer som expatriater sökts, för att uppnå ett resultat av komparativ karaktär. Då en del av de kontaktade personerna befunnit sig utomlands har tillvägagångssättet för intervjuerna anpassats därefter.

Intervjuförfrågningar har skickats ut till flera potentiella företag och expatriater då en låg svarsfrekvens erhöles. Med detta i åtanke har urvalsfrågan varit relativt bred angående varierande utlandsdestinationer, tid för utlandsuppdrag samt nuvarande arbetsroll. Ytterligare en anledning till att sökningen breddats är potentialen till varierande perspektiv på samma fenomen vilket ger en styrka hos kvalitativa studier (jfr ibid.:94).

Antalet intervjupersoner uppgick till sju, varav två HR representanter för företag och fem expatriater. Uppsatsens intervjukontakter har erhållits genom att på mail och telefon kontakta

företag med en kort presentation av uppsatsen samt intervjuförfrågan (se bilaga 4). Utifrån denna grund har kontakterna även uppkommit genom snöbollseffekt, det vill säga där en initial kontakt leder till fler kontakter (Bryman 2011: 196-197). Detta urval passar studier av denna typ väl då det krävs en viss karaktär av respondent med specifika erfarenheter. Initialt skickades flera kontaktförfrågningar ut men bortfallet blev stort. Detta medförde viss problematik i form av tidsfördröjning.

### **3.7 Respondenter**

Nedan följer en kort presentation av de personer som intervjuats samt de företag som representeras. Då vissa av dessa vid intervjuer önskat vara anonyma, valdes att konsekvent presentera samtliga som anonyma. Anonymitetsnivån överförs även till företagen då de vill skydda sina *International assignment policys* från insyn från utomstående. Personerna ges ett alias och de tre företagen benämns som Företag A, Företag B och Företag C.

Företag A är ett teknikföretag med huvudkontor i Lund, med kontor runt om i världen, bland annat i Prag och Shanghai.

Markus har arbetat 8 månader hos Företag A och är ansvarig för compensation and benefit-avdelningen på huvudkontorets HR avdelning. Arbetsuppgifterna innefattar hantering av löner, förmåner, bonusar med mera, kopplat till utsändningar av expatriater. Markus har tidigare själv varit iväg på ett tvåårigt expatriatuppdrag i Schweiz, men då för ett annat företags räkning. Intervju ägde rum genom ett personligt möte på företagets kontor i Lund och varade en timme.

Stefan arbetar för Företag A och befinner sig på expatriatuppdrag i Prag, Tjeckien sedan 9 månader. Uppdraget är relativt kort, och ämnar främst starta upp HR kontor i Prag som en samlad enhet som har hand om företagets förgreningar och säljbolag i Mellanöstern, Afrika samt Östra Europa. Stefan har Prag som bas, dock kräver arbetet mycket resande inom den geografiska ansvarszonen. Tidigare utlandserfarenheter har Stefan från tjänstgöring i NATO-uppdrag, samt sex månaders utlandsstudier i USA. Han har arbetat för företaget i knappt sex år och har vistats mycket i Tjeckien. Intervjun varade en timme och genomfördes via Skype då Stefan befann sig i Prag vid intervjutillfället.

Gabriel arbetar för Företag A och är sedan januari 2013 stationerad i Shanghai, Kina. Han har arbetat för företaget i 16 år och har spenderat tre av dessa i USA och ett i Tokyo som expatriat. Gabriel är ansvarig för ett nytt forsknings- och utvecklingskontor i Kina. Intervjun tog en timme och gjordes via Skype då intervjupersonen vid intervjutillfället var i Kina. Företag B är ett större svensk retailföretag med kontor runt om i världen.

Dan arbetar för Företag B på den svenska HR avdelning. Hans arbetssysslor handlar om att ta hand om utländska expatriater som kommer till Sverige och se till att träning och anpassning sker enligt företagets policy. Intervjun skedde på Företag B:s kontor i Helsingborg och tog lite mer än en timme.

Roger har arbetat för Företag B i tretton år, varav sex år i Nederländerna. Han hade ingen tidigare expatriaterfarenhet. Han har arbetat som teamledare, utbildare och varuhusutvecklare under sina år utomlands i företagets tjänst. Intervjun ägde rum på företagets kontor i Helsingborg och sträckte sig över en timme.

Dennis arbetar sedan sju år hos Företag B. Han är relativt nyligen hemkommen efter en sexårig vistelse i Tokyo. I Japan har hans arbetsuppgifter varit såväl knutna till varuhuset som landets HR kontor. Intervjun tog plats på företagets kontor i Helsingborg och varade i 45 minuter.

Företag C är ett familjeägt, från början svenskt teknikföretag med kontor i Lund, med utlandssända runt om i världen.

Linus har varit anställd hos Företag C i Lund i 12 år och är idag chef för en utvecklingsorganisation som arbetar inom automation. Han är utsänd expatriat i Modena i norra Italien sedan två år tillbaka, och har nyligen förlängt kontraktet med ytterligare två år. Han har tidigare i sitt yrkesverksamma liv inte varit utlandsstationerad men har däremot erhållit internationell erfarenhet då han startade i företaget som utbildare på deras tekniska skola. Med de arbetsuppgifterna reste han frekvent till stora delar av världen och höll i utbildningar. Dessa utbildningsresor var korta uppdrag och sträckte sig från tre dagar upp till några veckor. Under dessa år reste Linus mycket i tjänsten och var ute ungefär en vecka per månad. Denna intervju tog en knapp timme och genomfördes via Skype då respondenten befann sig i Italien vid intervjutillfället.

### **3.8 Reliabilitet, replikerbarhet samt validitet**

Vanligtvis framhävs dessa tre kriterier i samhällsvetenskapliga studier för att bedöma studiernas trovärdighet.

Reliabilitet handlar om huruvida denna uppsats svarar på uppsatta frågeställningar och syfte. Då valet utifrån syfte och frågeställningar föll på en kvalitativ metod som del av en komparativ studie fastslås att uppsatsen visar på reliabilitet. Då en och samma semistrukturerade intervjuguide säkerställer karaktären av intervjuerna framhävs att rätt ämne behandlas (Ryen 2004: 94). Teoretiska grundantaganden ställs mot svar från sju respondenter vilket genererar ett resultat som på ett tydligt sätt visar på skillnader och likheter mellan teori och praktik. För att framhäva skillnader och likheter ställdes frågor inspirerade av rådande teoribild. Med detta tillvägagångssätt behandlas och besvaras uppsatsens frågeställningar på ett tydligt sätt genomgående i arbetet (jfr Bryman 2011).

Ett problem som är vanligare inom kvalitativ forskning än kvantitativ, är en sämre replikerbarhet. Detta gäller enligt Bryman även generellt samhällsvetenskapliga studier (ibid.:49). Replikerbarhet syftar till sannolikheten att erhålla samma resultat vid ett kopierat tillvägagångssätt. Detta beror ofta på en datainsamling som är djupare men samtidigt mindre kvantifierbar vilken begränsar genrealiseringsmöjligheterna. Å ena sidan skulle replikerbarheten blivit tydligare och generaliserbarheten högre i detta arbete med ett större antal respondenter. Å andra sidan visas de svar som erhållits i djupintervjuer till stor del överensstämma med varandra, vilket stödjer de kvalitativa intervjuer som en generaliserbar faktor i detta fall. Stor enighet kunde blivit större med mer tid till förfogande och fler respondenter. Ytterligare bifogas intervjuguiden vilka använts vid intervju med såväl företagets HR representanter som expatriater för att öka replikerbarheten i denna studie.

Då urvalet av intervjuobjekt till uppsatsen tidigt nischades mot svenska expatriater, och att den semistrukturerade intervjuguiden i stort sett var identisk vid samtliga intervjuer finns likheter till det Bryman benämner som *intern validitet*. Det innebär att det inom en grupp framträder en samstämmighet vilket gagnar validiteten av kvalitativa studier (ibid.:352). Målgruppen för genomförda intervjuer har visat på en sådan samstämmighet.

## 4 Analys

I detta kapitel redovisas insamlad empiri från uppsatsens sju intervjupersoner samt policys för utlandsuppdrag från behandlade företag. Dessa ställs i relation till uppsatsens teoriram där en liknande struktur gentemot uppsatsens andra kapitel appliceras. Inledningsvis behandlas därav förekomsten av förberedande träning följt av kulturkrock samt vilket stöd expatriaten erhåller i värdlandet. Samtliga beröringspunkter kommer även analyseras ur såväl ett ledningsperspektiv som medarbetarperspektiv där särskild betoning faller på expatriaternas erfarenheter.

### 4.1 Interkulturell träning

#### 4.1.1 Betydelsen av interkulturell träning

Samtliga av uppsatsens intervjupersoner framhäver hur interkulturell träning i bästa fall ges i ytterst liten grad vilken i samtliga fall endast erhålls på eget initiativ från expatriaten. Linus erhöll ingen träning i vad han eller hans familj kan förvänta sig inför sitt uppdrag i Italien samt ingen form av interkulturell träning. Likaså erhöll Stefan inte någon förberedande träning. Tidigare forskning av Osman-Gani och Rockstuhl (2009) framhäver hur huvudsyftet med träningen innan uppdraget är att förstärka expatriatens medvetenhet kring kulturella skillnader. Dock kan detta ifrågasättas om det verkligen anses nödvändigt i både Linus samt Stefans fall då de båda var välbekanta med värdlandets kultur tack vare tidigare arbetsrelaterade erfarenheter.

Stefan diskuterar hur han anser att förberedande träning bör beskriva värdlandets kultur för de som inte är bekanta med landet med särskild betoning på varför kulturen ter sig på ett särskilt vis. Dock menar han att hans kunskap från tidigare erfarenheter av Tjeckien var tillräcklig för honom i relation till landets geografiska närhet till Sverige samt landets kunskaper i det engelska språket. Därav upplevde han inte något behov av förberedande träning. Dennis beskriver hur interkulturell träning inte erbjöds av hans företag innan uppdraget i Japan men påpekar även hur detta inte var nödvändigt i hans fall. Anledningen var att han vid tillfället arbetade halvtid som lokalt anställd i Japan i ett av företagets varuhus då han sökte tjänsten. Linus är även han av uppfattningen att han inte har saknat någon form av träning. Dock framhäver han detta som ytterst personligt då både han och hans medföljande fru visserligen har lyckats anpassa sig väl i Italien men påpekar samtidigt hur bekanta i samma situation från

samma företag upplever det helt olikt. Anledningen till att uppfattningarna skiljer sig är enligt Linus dels beroende av personlighet och inställning då både han och hans fru värdesätter förändring och utmaningar. Utöver personlighet har även landets värderingar stor verkan på behovet av träning då Italiens fundamentala värden såsom familjevärden beskrivs enligt Linus till stor del likna Sveriges jämfört med familjevärden i exempelvis Asien eller Mellanöstern.

Roger erhöll likt Stefan och Linus ingen form av interkulturell träning, dock upplevde han en någorlunda olik situation då han saknade erfarenhet av Nederländerna till den grad som Stefan och Linus beskrevs besitta gentemot sina värdländer. Anledningen var enligt Roger att företagets organisationskultur förespråkade vad han benämnde "*lära genom att göra*" (Roger 2013-05-14). Vidare beskrev sig Roger vara oförberedd på vad uppdraget skulle innebära i form av kulturella skillnader då han endast var medveten om att det på något vis skulle skilja sig mot hans egen kultur. Roger upplevde en kulturkrock då det holländska arbetssättet skilde sig markant från det svenska vilket Roger till en början inte förstod. Detta kommer att belysas i mer detalj senare under analysen. Enligt Eschbach et al. (2001) ska interkulturell träning minimera risken för kulturkrock vilket i Rogers fall möjligtvis hade kunnat mildra situationen. Vidare menar Wang och Tran (2012) att interkulturell träning främjar skapandet av realistiska förväntningar på värdlandets kultur vilket kan kopplas till samtliga ovan nämnda expatriaters fall. Stefans och Linus tidigare erfarenheter av värdländernas kultur genererade enligt dem själva realistiska förväntningar då de visste någorlunda vad kulturskillnaderna skulle innebära. I Rogers fall existerade en kraftigare ovisshet vilken till viss del enligt ovan nämnda teoretiker hade kunnat åtgärdas av interkulturell träning.

#### **4.1.2 Bristande fokus på prestation och utveckling**

Förutom interkulturell träning menar Bennett et al. (2000) att nyckeln till framgångsrika expatriatuppdrag ligger i att skapa relationer och förtroende där tillit gentemot lokala aktörer är ett betydande element. I Stefans, Gabriels samt Linus fall hade relationer till deras blivande arbetskollegor i skiljande grad etablerats tack vare tidigare samarbeten. Stefan närvarade vid rekryteringen av samtliga personer på kontoret i Tjeckien medan Linus hade samarbetat med sina italienska kollegor i flera år innan uppdragets början. Även Gabriel närvarade vid rekrytering av lokalanställda kineser i Shanghai.

Behovet av en interkulturell träning som fokuserar på såväl prestation som utveckling vilket framhävs av Bennett et al. kan i Stefans fall ifrågasättas då han erhöll liknande arbetsuppgifter i Tjeckien som i Sverige. Markus, som arbetar inom HR för samma företag som Stefan, beskrev det som en förutsättning att arbetsuppgifterna för expatriaterna inom företaget till stor del är likadana då kulturaspekten samt praktiska element i uppdraget är tillräckligt utmanande. Enligt honom kan utmaningar inom språk, kultur samt en ny tjänst resultera i att uppdraget misslyckas. Detta resonemang förstärks även av det faktum att även Linus, Roger samt Gabriel erhöll positioner i respektive värdland där deras arbetsuppgifter till stor del liknade deras tidigare tjänster. Samtliga beskrev detta som en förutsättning för att de skulle tilldelas uppdraget.

## **4.2 Effektiv interkulturell träning genom skräddarsytt upplägg**

### **4.2.1 Behovsanalys**

Trots att Stefan erhöll liknande arbetsuppgifter beskrevs han av Markus som en *”udda fågel”* (Markus 2013-05-02) i den bemärkelsen att syftet med hans uppdrag är någorlunda säreget. Anledningen till att Stefan är utplacerad i Tjeckien är enligt Markus främst för att lokalisera: *”... någon från HR lite närmre verkligheten så att säga, sprida vår företagskultur och lyssna av stämningen”* (Markus 2013-05-02). Detta kan ställas i relation till Bennetts et al. (2000) redogörelse angående hur den förberedande träningen bör anpassas efter både företagets och expatriatens mål och behov med hjälp av en behovsanalys. Behovsanalysen ska enligt dessa författare noggrant undersöka vilka behov expatriaten, dess chef samt medföljande familjemedlemmar uttrycker. Dessutom ska särskild hänsyn riktas mot utlandsuppdragets målsättning, expatriatens tidigare erfarenhet av internationella uppdrag samt vilka förväntningar olika parter innehar (Bennett et al. 2000). I Stefans fall var syftet delvis alltså att sprida företagets kultur samtidigt som han besökt landet ett flertal tillfällen innan uppdragets start och därmed etablerat såväl relationer till arbetskollegor som realistiska förväntningar på hur värdlandets kultur ter sig. Stefan samt hans medföljande partners behov inom särskilda områden uttrycks även ha beaktats då de exempelvis blev erbjudna stöd för att söka boende. Dock valde de att själva engagera sig i den frågan och exempelvis hantera kontakter med mäklare vilket företaget gav utrymme för. Utöver detta uttryckte både Stefan samt hans medföljande sambo krav på stöd inom ekonomiska aspekter såsom skattehantering vilket företaget därmed överser. Även Dans företag använder sig av en behovsanalys i form

av ett frågeformulär där expatriatens livsstil undersöks. Med hjälp av frågeformuläret kan företaget generera en bild av vad expatriaten kräver och därmed arbeta för att möta dessa behov.

I Stefans, Gabriels och Linus fall erbjöds språkträning vilket deras respektive företag bekostade, dock var detta valfritt vilket resulterade i att Stefan samt hans sambo tackade nej. Linus och Gabriel samt deras medföljande fru tackade däremot ja vilket visar ytterligare hur träningen utformas enligt expatriatens upplevda behov.

Markus förklarar hur hans företag arbetar för att skraddarsy den förberedande träningen efter expatriatens samt medföljande familjs behov vilket resulterar i att träningsupplägget skiljer sig från uppdrag till uppdrag. Även familjens inställning är viktig för träningsupplägget och kan delvis förklara varför interkulturell träning till stor grad inte förekommer inom företaget då flera önskar genomföra den på plats i värdlandet. Detta uttrycks även av Gabriel vara fallet för honom och hans medföljande fru. Markus förklarar dock hur företaget rent generellt fokuserar till största delen på praktiska frågor angående budget, skola, pensionssystem samt försäkringar. Dessa element beskrivs av Markus som kritiska då det ofta är sådana frågeställningar som expatriaten inledningsvis har. Vidare beskriver han hur resterande frågor bör behandlas på plats i värdlandet då ”... *man kan ju inte förbereda sig hur mycket som helst*” (Markus 2013-05-02). Med detta menar Markus att flera element inte kan läras ut på förhand, särskilt inte kultur, utan måste upplevas på plats vilket kommer att behandlas vidare under analysen.

#### **4.2.2 Tidigare internationell erfarenhet**

Utöver expatriatens inställning anses även tidigare internationell erfarenhet vara av ansevärd betydelse för hur förberedande träning bör utformas vilket framhävs av Gupta et al. (2012). Markus bekräftar hur detta även anses betydande inom hans företag och förklarar hur tidigare erfarenhet av landet är en klar fördel. En person som har varit i landet tidigare har möjligtvis etablerat någon form av socialt nätverk vilket var fallet för Linus, Gabriel samt Stefan då de i skiljande grad var bekanta med arbetskollegorna i värdlandet innan uppdragets start. Linus och Stefan erhöll ingen träning inför sina uppdrag vilket Stefan menade ansågs onödigt då han rest till platsen där uppdraget skulle ta plats vid ungefär tio tillfällen året innan. Linus tidigare internationella erfarenhet bestod av ett flertal resor till stora delar av världen, inklusive Italien



då han exempelvis arbetat som instruktör för företagets tekniska skola. Vid det tillfället erhöll han interkulturell träning dock var han omedveten om huruvida detta var anledningen till att han inte erhöll någon träning inför uppdraget i Italien. Likaså mottog Gabriel ingen interkulturell träning inför sitt uppdrag i Shanghai vilket han inte ansåg avvikande då han nästintill hade större kunskap om staden än företaget tack vare tidigare tjänsteresor. Markus redogör för ytterligare ett exempel på ett sådant fall angående ett kommande uppdrag i USA där expatriaten har besökt platsen vid ett flertal tillfällen och som Markus uttrycker det: ”... *känner ju redan hälften av folket på kontoret och är vän med dem*” (Markus 2013-05-02). Även Dennis hade under tidigare tillfällen rest till sitt värdland Japan då hans medföljande fru var japanska. Dock beskrivs denna erfarenhet av Japan inte som orsak till avsaknaden av interkulturell träning.

### **4.2.3 Preliminära besök**

För de expatriater som inte besitter tidigare erfarenheter av värdlandet kan preliminära besök anses betydande. Dowling et al. (2008) framhäver preliminära besök som ett viktigt verktyg inom förberedande träning för att skapa relevanta förväntningar hos såväl expatriaten som medföljande familj. Detta verktyg beskrivs som ett vanligt förekommande fenomen vilket även har bekräftats under uppsatsens genomförda intervjuer. Preliminära besök benämns av både Markus och Dans företag som *look-and-see-trips* vilka ger expatriaten samt medföljande familj en chans att besöka värdlandet innan uppdragets start för möjlighet att bekanta sig med omgivningen. Enligt Markus bör besöket ske innan expatriaten bestämmer sig för att acceptera eller avböja uppdragsförslaget, dock sker det i praktiken oftast efter att expatriaten har accepterat på grund av tidsbrist. Detta var även fallet för Linus då hans preliminära besök skedde först efter kontraktskrivning för ett treårigt uppdrag i Italien. Enligt Dowlings et al. (2008) resonemang kan detta ses vara ett problem då de understryker att preliminära besök enbart bör användas som ett hjälpmedel för expatriaten att göra ett mer informerat val angående eventuellt accepterande av uppdraget. Det ska med andra ord ske innan beslutet enligt författarna vilket var fallet för Roger då han reste till Nederländerna vid fyra tillfällen innan han slutligen skrev på kontraktet.

Vidare redogör Dowling et al. hur företag väljer bort preliminära besök som ett förebyggande steg i anpassningsprocessen då det anses för dyrt i de fallen att expatriaten avböjer (Dowling et al. 2008: 144). Att expatriaten avböjer efter det preliminära besöket har enligt Markus inte

skett inom deras företag då de expatriater som skickas iväg i flera fall har god kunskap om landet efter tidigare resor. Detta var exempelvis fallet för Stefan. Vidare beskriver Markus hur expatriater på så vis redan har etablerat någon form av samhörighet med värdlandet och beskriver situationen som: *”Det är ju inte som så att, Indien låter trevligt, jag har aldrig varit där men vi flyttar väl dit. Så funkar det inte”*(Markus 2013-05-02). Han menar därmed på att tidigare kännedom om landet har stor betydelse för expatriatens beslut, särskilt i de länder där det råder ansevära skillnader i kultur. Detta med tanke på att expatriater i särskilda fall avböjer uppdraget efter det preliminära besöket. Enligt Markus har detta skett i andra företag där främst medföljande familjemedlemmar kan motsätta sig den upplevda, alltför främmande kulturen. Detta bekräftas till viss del av Dan som medger hur anställda vid flera tillfällen har nekat uppdragen. Dan anser dock fortfarande preliminära besök som en ytterst viktig del i förberedelserna.

#### **4.2.4 Omlokaliseringsföretag**

Under det preliminära besöket kan även externa företag nyttjas vilka assisterar inom skiljande områden rörande uppdraget. Dessa företag benämns som omlokaliseringsföretag vilka i Linus fall bistod med stöd i form av interkulturell träning, hjälp med att hitta boende samt andra aspekter vid behov. Även Dan beskrev hur hans företag använder sig av omlokaliseringsföretag i syfte att underlätta anpassning för expatriaten samt dess familj. Detta görs dels genom att omlokaliseringsföretaget får ta del av den behovsanalys som tidigare genomförts vilket även ligger till grund för vad som visas för familjen under det preliminära besöket. Omlokaliseringsföretagets funktion är att ge stöd i icke-arbetsrelaterade områden såsom skolor för expatriatens medföljande barn, boende, tillstånd, körkort samt träning i både den nya kulturen och dess språk (Företag B Policy 2013).

Även inom Markus företag nyttjas omlokaliseringsföretag i särskilda fall beroende på uppdragets värdland. Markus beskriver dessa företag som specialiserade på att ta hand om nyanlända där deras involvering är beroende av de behov expatriaten uttrycker. I Stefans fall valdes hjälp med att leta boende bort då han och medföljande sambo kände till området så pass bra sedan tidigare resor och ville därmed söka boende på egen hand. Däremot stod företaget för samtliga kostnader. Detta stämmer väl överens med Bennetts et al. (2000) redogörelse angående betydelsen av att expatriaten har möjlighet att enbart fokusera på anpassning i den nya kulturen genom att praktiska frågor tas om hand på annat håll.

Omlokaliseringsföretagen ger även chans till expatriaten och dess familj att hantera utmaningar och erfarenheter på plats, någonting som Wang och Tran (2012) menar vara mer effektivt. Dock uttryckte uppsatsens informanter inte haft behov av omlokaliseringens stöd inom interkulturella frågor utan endast för praktiska angelägenheter. Det har även framkommit hur enbart vissa av uppsatsens informanter har blivit erbjudna detta stöd trots att de tjänstgjorde för samma företag. Detta har beskrivits bero på skiljande anledningar då exempelvis Rogers företag idag erbjuder stöd från omlokaliseringsföretag, dock nyttjades inte dessa under hans uppdrag. Enligt Roger beror denna skillnad på att företaget först efter hans uppdrag implementerade det stödet i kontraktet. Även Gabriel var utan hjälp från omlokaliseringsföretag vilket enligt honom delvis berodde på att företaget saknade erfarenhet av utsändningar till Shanghai, därav förekom ingen på plats som tog helhetsansvar för hans ankomst. Detta resulterade i att han snarare fick hjälp av den administrativa personalen som arbetade på kontoret i Shanghai och bistod med stöd i särskilda praktiska aspekter såsom hyreskontrakt. Gabriel uttryckte situationen som: ”... *det blev lite att man fick köra det här racet själv*” (Gabriel 2013-05-20) och beskrev hur han till största delen fick uppsöka den hjälp han erfordrade på egen hand. Som chef menar Markus att företaget i nuläget använder sig av omlokaliseringsföretag i relation till landet samt de behov av stöd expatriaten har.

#### **4.2.5 Träning i relation till kategori av expatriatuppdrag**

Förutom expatriatens behov av stöd och interkulturell träning förekommer även träning i relation till uppdragets karaktär. Stefan genomför i nuläget ett vad Dowling et al. (2008) benämner förlängt uppdrag då uppdragets längd är planerat till knappt ett år. Enligt Mendenhall et al. (1987) bör i detta fall en så kallad *affective approach* appliceras för Stefans förberedande träning där exempelvis språkträningen bör fördjupas. Dock erhöll Stefan varken träning i interkulturella frågor eller språk då han upplevde detta som obefogat av olika anledningar. Gabriel genomför i nuläget ett längre uppdrag inom samma företag, benämnt långvarigt uppdrag enligt Dowlings et al. definition. Enligt redovisad teori från Mendenhall et al. bör Gabriels uppdrag involvera en omfattande förberedande träning. Teorin föreslår exempelvis en djupgående språkträning vilken saknades även i Gabriels fall samt någon form av interkulturell träning. Detta bestrider även Tungs (1981) teori där förväntad grad av interaktion samt kulturellt avstånd bör styra hur den förberedande träningen utformas. I Gabriels fall var den förväntade graden av interaktion ytterst hög då han arbetar som chef i ett nyligen uppstartat kontor för forskning och utveckling. Utöver den höga graden av interaktion

erhåller världsländet ett kraftigt kulturellt avstånd då Shanghai skiljer sig markant från Gabriels hemkontor i Lund. Enligt Tung bör en sådan situation involvera starkt fokus på utveckling av expatriatens interkulturella förmåga inom den förberedande träningen.

Markus menade att deras företag vanligtvis använder sig av korta uppdrag där ett traditionellt uppdrag det vill säga tre år anses vara gränsen. Utlandsuppdrag över en längre period beskrivs även som ett relativt nytt element inom Markus företag då det fortfarande är ungt och påbörjade expatriatuppdrag först under början av 2000-talet. Dock har företaget på senare år expanderat globalt och därav sänt fler expatriater samt upprättat ett centralt regelverk för hur processerna kring utlandsuppdrag ska ske. Enligt detta regelverk klassificeras samtliga uppdrag från sex månader upp till tolv som kortvariga uppdrag och överstigande uppdrag upp till 36 månader som långvariga. Dock behandlar inte dokumentet någon form av stöd för träning i interkulturella frågor utan endast för språk (Företag A Policy 2013).

Markus redogör vidare hur en förändring i inställning har skett under senare år angående inställningen till expatriatuppdrag då företaget tidigare till största delen enbart såg vilka problem som uppdragen genererade eftersom organisationen saknade kapacitet för att hantera dem effektivt. Exempelvis nämnde Markus hur företagets HR-avdelning enbart bestod av två personer fram till för ett antal år sedan vilket i nuläget har ändrats. Även innan regelverket etablerades skedde utlandssändningar dock var dessa i flera fall inte expatriatuppdrag i den bemärkelsen att de inte utgick efter någon särskild rutin. I dessa fall erhöll personerna varken de förmåner eller hjälpmedel som i dagsläget erbjuds av företaget. Företagets val att nyttja expatriatuppdrag i deras, i nuläget, expanderande verksamhet bekräftar trenden av att expatriatuppdrag runtom i världen ökar vilket Gupta et al. (2012). påvisar.

Till skillnad från Stefan genomför Linus ett längre uppdrag vilket enligt Dowling et al. (2008) kategorisering skulle benämnas som ett långvarigt uppdrag. Dock innehar Linus ett avtal för internationella uppdrag vilket till skillnad från expatriatuppdrag innebär att hans uppdrag kan fortlöpa utan tidsbegränsning. Initialkontraktet var skrivet för en period på tre år men detta har nyligen förlängts till fem år. Även Markus erhöll ett avtal för internationellt uppdrag då han arbetade som expatriat i Schweiz. Till en början saknade hans uppdrag tidsbestämmelse dock avslutades det efter två år av personliga orsaker. Roger arbetade sex år i Nederländerna för hans företag vilket möjliggjordes av det faktum att han var lokalt anställd av sitt företag vilket även Dennis var av samma företag lokaliserat i Japan. Även i Dennis fall arbetade han sex år i

sitt värdland och kunde som Linus, Markus samt Roger välja att stanna under obegränsad tid. Gemensamt för Dennis, Markus samt Roger är att de blev erbjudna litteratur vilken behandlade värdlandets kultur, som en form av frivillig kulturell träning. Samtliga utlandsplacerade tjänstemän erhöll med andra ord inte någonting liknande de träningsupplägg som tidigare nämnts i det teoretiska kapitlet.

### **4.3 Interkulturell träning – en del av förberedande träning eller av anpassningsarbete?**

Motsägelser existerar även angående när interkulturell träning bör erbjudas för möjligheten att effektivt nyttjas av expatriaterna. Linus framhäver hur särskilda saker inte kan läras ut innan expatriaten väl är på plats. Enligt honom skapas kunskap snarare under resans gång. Samtidigt påpekar han hur mycket han själv har lärt sig genom tidigare resor. Roger instämmer i resonemanget då han menar att expatriaten inte kan förstå vad uppdraget innebär förrän personen är på plats i värdlandet oavsett vilken information som ges innan uppdragets början. Han menar att: ”... *det är inte förrän det blir verkligt som man verkligen tar åt sig.*” (Roger 2013-05-14). Vidare beskriver han hur kulturanpassningen kretsar kring känslor och är därmed svår att förbereda sig på. Även Markus är av liknande uppfattning då han framhäver hur expatriater inte kan erhålla kunskap om en kultur förrän de väl är på plats. Därför bör den förberedande träningen snarare fokusera på generell information om landet såsom exempelvis dess yta och befolkning. Denna träningsform kan liknas till den som Mendenhall et al. (1987) benämner *information-giving approach*. Skillnaden är dock att enligt författarna ska den typen av träning endast nyttjas för uppdrag som varar en månad eller mindre (Mendenhall et al. 1987, se bilaga 1) medan Markus inte specificerar någon längd på uppdraget. Stefan instämmer till viss del i det som Markus redogör då han menar att det är viktigt att generera någon form av bakgrundsbild till ett värdland eller kultur som expatriaten inte har någon erfarenhet av. Väl på plats i värdlandet menar Dennis att generell information är otillräcklig då han erhöll utbildning av företaget i Japan vilken han önskade hade varit mer specificerad. Denna utbildning var dessutom mer inriktad på arbetsrelaterade aspekter med ytterst lite behandling av interkulturella frågor.

### **4.4 Betydelsen av språkträning**

Markus diskuterades ovan framhäva hur förberedande träning inte nödvändigtvis erfordrar interkulturell träning på förhand. Dock understryker han hur förberedande träning till större

grad bör fokusera på språkträning vilket även behandlas i företagets policy (Företag A Policy 2013). Trots detta erhöll inte Stefan eller Gabriel språkträning innan uppdragets början av skiljande anledningar. I Stefans fall erhöll han ingen språkträning då företaget i Tjeckien enbart brukade engelska inom arbetsrelaterade områden. Utöver detta upplevde Stefan det relativt enkelt att förflytta sig runt i staden med hjälp av enbart sina engelska språkkunskaper samtidigt som uppdraget sträckte sig över knappt ett år. Hade uppdraget däremot löpt över en längre tidsperiod hade språkträning varit mer aktuellt menade Stefan. Dock uttryckte han viss ånger för beslutet då han påpekade att skulle chansen ges att göra om uppdraget, skulle han i det fallet lära sig språket. Trots att tjeckiska inte krävs för de rent arbetsrelaterade aspekterna inom företaget, upplevde Stefan att det underlättade för det sociala livet på plats. Detta överensstämmer väl med Wang och Trans (2012) resonemang kring språkets betydelse för anpassning och trivsel.

Till skillnad från Stefan ansåg Linus språkträning som en självklarhet då hans uppdrag var bestämt att fortlöpa över en period på tre år. Dessutom ansågs det faktum att italienare generellt inte besitter tillräckliga språkkunskaper som motiverande till att genomföra språkträning. En anledning till att Linus framhäver kunskap kring språket att vara av stor betydelse är att det enligt honom är en markant del av kulturen. Språkträning erbjöds i Linus fall innan uppdragets start dock uteblev denna enligt Linus på grund av tidsbrist. Vidare beskriver Linus hur språkträningen visserligen är valfri, vilket även är fallet i samtliga behandlade företag, dock menade Linus på att det ligger i de flestas intresse att lära sig språket. Språkträffarna gav i hans fall mer av värde än endast språkkunskaper då hans medföljande fru även fick chansen att möta andra expatriatfruar i liknande situation. Detta uttrycker han som: ”... *det gav ju henne så att säga dubbelt, både språket och att skapa ett socialt nätverk.*” (Linus 2013-05-07).

Att språkträning i flera fall uteblir som en del av förberedande träning har redovisats av ytterligare informanter. Markus beskriver exempelvis hur språkträning i de flesta fall uteblir trots att det bättre alternativet enligt honom är att den sker innan uppdragets start.

Konsekvensen blir att språkträning sker på plats i värdlandet när uppdraget inletts. Gabriel beskriver även han hur han samt medföljande fru påbörjade språklektioner först på plats i Shanghai trots att det enligt honom hade varit en fördel att påbörja lektionerna innan. Enligt Gabriel är detta dels en prioriteringsfråga men det kan även upplevas som ett överväldigande moment då praktiska frågor erhåller stort fokus innan uppdraget. Enligt honom borde

språkträningen ha påbörjats i ett allt tidigare skede vilket överensstämmer med Mendenhalls et al. (1987) så kallade *immersion approach* där språkträningen sker en till två månader innan uppdragets start (se bilaga 1). Även Roger erhöll språkträning först på plats under en tidsperiod på två veckor vilket enligt honom till största delen upplevdes ges för nöje snarare än nödvändighet. Detta kan dels förklaras av hans inställning inledningsvis i uppdraget då han inte planerade att lära sig holländska eftersom avdelningen för hans tjänst enbart talade engelska. Dock inträffade ett antal händelser där exempelvis en medarbetare motarbetade honom med hjälp av Rogers okunskap i holländska. Av denna anledning tog Roger beslutet att lära sig språket vilket enligt honom möjliggjorde nya nätverk samt medarbetarnas respekt. Detta återspeglas åter igen i Wangs och Trans (2012) resonemang kring hur språkträning underlättar för såväl expatriatens prestation som interaktion till människor från skilda kulturer. I Dennis fall kunde han vid uppdragets start redan japanska till en viss grad vilket ansågs vara mycket fördelaktigt då japanska enligt honom krävdes för uppdraget. Han menade att: ”... *det hade inte fungerat annars, fanns inte en möjlighet*” (Dennis 2013-05-21), därav erbjöds språkträning på plats i Japan av företaget.

Roger beskriver även hur medarbetare inom företaget såg honom som olik de andra svenskarna som arbetade på kontoret då han visade en vilja att lära sig språket och interagera med holländarna. Därmed utmanade han de fördomar som hade skapats kring svenskarna vilket Wang och Tran menar vara ytterligare en effekt av språkträning. Detta sker delvis tack vare att kunskap för språket möjliggör direkt kommunikation i en allt högre grad (Wang & Tran 2012). Kunskap för språk i kombination med kunskap för landets kultur kan även verka mot upplevda kulturkrockar vilket nu kommer behandlas.

## **4.5 Kulturkrock**

### **4.5.1 Kunskap minimerar kulturkrocken**

Då uppsatsens intervjuade expatriater har en varierande bakgrund när det gäller plats och tidpunkt för utlandsuppdragen samt koppling till den plats de varit stationerade på, har svaren gällande upplevd kulturkrock även varierat. Roger hade till exempel ingen tidigare arbetsrelaterad utlandserfarenhet samt en begränsad erfarenhet när det gäller resande i övrigt. Han placerades som expatriat för 13 år sedan i Nederländerna och ser fenomenet kulturkrock som en känsla vilken han menar är svår att förbereda sig på. Även om Roger tidigare inte erhållit utlandserfarenhet behärskade han arbetsuppgifterna väl utan och innan då han

rekryterades som restaurangchef vilket han arbetat med i flera år tidigare. I en jämförelse mellan länderna kan relativt stora likheter urskiljas mellan Sveriges och Nederländernas nationella kultur (se bilaga 5). Roger påpekar dock att den största utmaningen han träffade på under sitt utlandsuppdrag var kommunikationen med de lokalanställda. Nederländerna uppfattas av Roger som en mycket mer individualistisk kultur där titlar och enskilda prestationer premieras (jfr Deresky 2007: 102; The Hofstede Centre<sup>1</sup> 2013). Som en svensk chef i Nederländerna krävs en viss anpassning för att bli accepterad, vilket kan kopplas till respektive lands kulturella hierarkiska system (Roger 2013-05-14).

Till skillnad från Roger hade både Linus och Stefan starkare kopplingar till respektive länder där de placerats som expatriater. Stefan hade vid flera tillfällen besökt Prag och kände därför till staden väl. I övrigt hade Stefan även en stark koppling till kollegorna på det nya kontoret då han varit med i rekryteringen av var och en av dem. I likhet hade Linus under en tidigare fas i sin anställning som utbildare byggt en relation med kollegorna i Italien vilket hjälpte till i anpassningen till den nya kulturen. Trots detta påpekar Linus hur det blir en helt annan upplevelse av att flytta till Italien med familjen än vad han hade väntat sig. Efter två år i Italien är han fortfarande osäker på om han lyckats hantera kulturkrocken och kommit in i landets kultur. Även Stefan som i förhållande till både Linus och Roger varit utlandsplacerad en kortare period upplever att det trots en relation till lokalanställda kollegor finns en barriär som är svåröppbar. Språket uppfattas av Stefan som avgörande i denna aspekt på samma vis som Eschbach et al. (2001) diskuterar när det gäller interaktion med lokalanställda och när Primecz et al. framhäver vikten av interaktion mellan individ och kultur som ett verktyg för en lyckad anpassning (Primecz et al. 2011: 2-3).

I både Linus och Stefans fall används kännedom om platsen och kollegorna som en brygga för att minska påfrestningen och de negativa effekterna av kulturkrocken. På samma ämne menar Gabriel fortsatt att även om interkulturell anpassning är bra i det stora hela, är det ingen som vare sig vill eller väntar sig att expatriaten helt ska anamma den nya kulturen. Kulturella särdrag är således inte enbart ett hinder utan enligt Gabriel även en tillgång. Detta är någonting både Dennis och Linus håller med om och det blir enligt dem extra tydligt i länder som Japan och i Kina. Där finns en betydligt starkare kollektivism och långsiktighet än i västvärlden med Sverige som exempel (se bilaga 5). Det kollektivistiska synsättet med familjen och gruppen i centrum i kombination med ett långsiktigt tänk präglar enligt Dennis



och Gabriel dessa samhällen. Markus som HR chef beskriver dessa kulturer som extra svåra att komma in i.

För att minska problem med kulturkrock ytterligare rekryterades samtliga intervjupersoner utifrån en grundexpertis med arbetsuppgifterna i fokus (jfr Eschbach et al. 2001.) Väl innan påbörjat utlandsuppdrag tas praktiska frågor som boende, skatte- och bankfrågor samt förberedande av språkträning i samtliga empiriska fall upp, allt för att minimera kulturkrockens negativa effekter. Detta stämmer överens med Eschbachs et al. första sex punkter som gör en kultur mätbar gällande generella praktiska delar med flytten (2001). Trots att kulturell träning som nämnts tidigare är minst sagt bristande, förbereds de praktiska frågetecken på bästa möjliga sätt enligt samtliga intervjuade personer. Detta görs enligt Markus för att i bästa möjliga mån förbereda expatriaten på uppdraget samt indirekt minska kulturkrocken på plats Markus.

Samtliga informanter beskriver att processen vid utlandsplacering var kort och att det inte fanns särskilt mycket tid för träning och anpassning innan uppdraget, utan att man som expatriat kastades in i den nya situationen och förväntas lösa den på bästa sätt. Graden av kulturkrocken ses av samtliga intervjuobjekt i detta fall som varierande då den hanteras individuellt. Med detta sagt kompliceras situationen när familjemedlemmar följer med till utlandet. Roger menar att kulturkrocken riskerar att bli större för den medföljande partnern än för expatriaten, då partnern, utifrån hans erfarenhet, i större utsträckning söker sig till expatriatgemenskaper vilket hämmar anpassningen till det nya landet (Roger 2013-05-14). Detta relaterar till punkt fyra och fem av Dereskys sju vanligaste orsaker till misslyckade expatriatuppdrag (Deresky 2007: 348-349).

#### **4.5.2 Ekonomiskt stöd och partnerstöd**

Partnerstödet gällande sysselsättning visar på de största skillnaderna mellan intervjupersonernas berättelser och kan te sig olika beroende på vad företag anser rimligt att bidra med till uppdraget.

Studien visar på att de tre valda företagen representerar tre olika inställningar till expatriaters medföljande partners. Förutom kostnader relaterade till praktiska frågor såsom till exempel bostadssökande och skattefrågor erbjuder Företag A ett partnerstöd för medföljande partner

och barn för att underlätta anpassningen till det nya värdlandet. Även hjälp med arbetssökande erbjuds partnern. För både Stefans och Gabriels partners erbjöds arbete på samma kontor då dessa redan arbetade för företaget. Då dessa är undantagsfall bör företagets riktlinjer för expatriatuppdrag beaktas där företaget bidrar med ekonomiskt stöd för partner att anlita rekryteringsbolag på plats, hjälp att skapa CV eller bli medlem i någon förening. Som del av generella riktlinjer erbjuder företag vanligtvis även språkutbildning för samtliga familjemedlemmar samt bekostar utbildning för medföljande barn (Företag A Policy 2013). Företag A är ett av de företag som framställs erkänna partners samt barnens betydelse för uppdragets utgång, vilket Markus uttrycker: *"Funkar det inte där så funkar det inte alls"* (Markus 2013-05-02).

Linus erhöll från Företag C rådgivning av revisorer, rådgivning för pensionsstöd samt andra ekonomiska aspekter. Även hans fru inkluderades i detta då flytten enligt honom påverkade hela familjen. Linus fru har under deras tid i Italien varit hemmafru. Detta var ett val familjen gjorde då kontraktet erbjöd sådana ekonomiska möjligheter, där endast en partner arbetade. För att underlätta kulturkrocken och öka den interkulturella medvetenheten hos båda parterna under ett utlandsuppdrag kan två arbetande partners vara en väg att gå.

Roger presenterar istället ett scenario där han inför utlandsuppdraget i kontraktet godkände ett försörjningsansvar av familjen. Detta upprättades då hans partner inte erhöll arbetstillstånd i Nederländerna vilket ledde till att hon blev hemmafru ofrivilligt. Roger förklarar att den nederländska staten gör det ekonomiskt ogynnsamt för båda parterna att arbeta under expatriatuppdrag med högre skattesatser och dyra dagisplatser. I övrigt erbjöd företaget hjälp att söka bostad, en personlig bankman samt stöd i andra praktiska frågor genom företaget. Kopplat till dessa praktiska frågor menar Dennis att en tydlighet och ett väl utformat kontrakt med både sjukvård och försäkring inkluderat, underlättar för expatriaten väl på plats i det nya landet. En nöjd expatriat i detta hänseende eliminerar risken för misslyckande som brist på kompensation och finansiellt stöd kan orsaka (jfr Deresky (2007: 348-349)).

Detta var det ämne som visade på störst spridning bland respondenternas svar vilket gör resultatet mindre generaliserbart (jfr Denk 2002: 19). Detta kan tyda på att förutsättningarna för vilket ekonomiskt stöd som erbjuds expatriater styrs av respektive företags uppfattning om expatriaters behov.

Fokus på ovan nämnda praktiska frågor samt en rekrytering baserad på kunskap och expertis anpassad för yrkesrollen eliminerar två av de tre delarna av interkulturell anpassning (Eschbach et al. 2001). Detta erbjuder fullt fokus på den tredje och, enligt Primecz et al. viktigaste delen av interkulturell anpassning: relationsbyggande och anpassning i kommunikationen med lokalanställda (Primecz et al. 2011: 2-3). Roger menar att interkulturell erfarenhet och lyhördhet skapar interkulturell medvetenhet. Detta går helt i linje med Eschbach et al. som framhåller relationsbyggande förmåga och kulturell förståelse som nycklar till lyckosam kulturell anpassning (jfr Eschbach et al. 2001).

#### **4.5.3 Kontakt med huvudkontoret**

Stefan som är utsänd på ett relativt kort uppdrag erhåller regelbunden kontakt med huvudkontoret i Lund för avstämning på veckobasis och gör även mer eller mindre frekventa hembesök. Hembesöken planerades ursprungligen äga rum varannan månad men på grund av hög arbetsbelastning samt ett stort antal tjänsteresor blir det mer sällan. Då både Linus och Roger placerades på internationellt utlandsuppdrag istället för expatriatuppdrag, ser inte dessa kontakter likadana ut. Roger var anställd i Nederländerna med sin chef på samma ort utan kontakt med huvudkontoret i Sverige. I Linus fall befinner sig däremot fortfarande en del av organisationen i Lund vilket kräver regelbunden kontakt på veckobasis, med hembesök varje månad.

Med växande avstånd till intervjupersonerna i Kina och Japan blir kontakten genom hembesök av förklarliga skäl mer ovanlig för Gabriel och Dennis. Det finns dock från företagets sida en stark medvetenhet kring kopplingen mellan lyckosamma utlandsuppdrag och regelbunden kontakt med hemkontoret (jfr Deresky 2007: 348-349). Gabriels fall skiljer sig från de andra då han sitter som ansvarig i uppstartningsfasen av ett forsknings- och utvecklingscenter i Shanghai. Han har å ena sidan regelbunden kontakt med det svenska huvudkontoret för avstämningar men tar å andra sidan ett medvetet avstånd från liknande funktioner på hemmaplan då han bygger upp det kinesiska kontoret från grunden och inte vill styras av dokument anpassade för en betydligt större och annorlunda verksamhet. Ytterligare en aspekt i detta val är att företagskulturen i symbios med influenser från lokalanställda samt en nationell kultur ska forma dessa nya styrdokument och manualer (Gabriel 2013-05-20). Ingen av intervjupersonerna presenterar några konkreta problem gällande kontakterna med respektive huvudkontor vilket kan tolkas som ett bra betyg till företagen. Detta med anledning

av att med regelbunden kontakt undviks risker till misslyckande orsakade av främlingskap till huvudkontor eller brist på support från huvudkontoret (jfr Deresky 2007: 348-349).

#### **4.6 Kulturkrockskurvan (U-Kurvan)**

En konsensus finns bland uppsatsens intervjupersoner där man som expatriat upplever en förändrad inställning till den nya kulturen under tidens gång (jfr Deresky 2007; Gautam & Vishwakarma 2012). Både Linus och Roger har känt hur den initiala lyckan efter några månader ersätts av en djupare upplevd kulturkrock som leder till visst missnöje hos både expatriat och partner. Linus märkte detta främst hos sin partner som upplevde problem med att anpassa sig till en ny vardag i en ny kultur. För Roger handlade detta om att arbetsuppgifterna i Nederländerna krävde ett annorlunda tillvägagångssätt jämfört med i Sverige, medan för hans partner handlade missnöjet snarare om problem med att anpassa det sociala livet efter den nya kulturen. Problemet grundade sig främst i att varje individ bär på en referensram formad av den egna kulturen (Roger 2013-05-14). När denna referensram jämförs mot den nya kulturen riskerar avvikelser att skapa missnöje enligt Dennis, Linus samt Roger.

Detta sammanfaller väl med u-kurvans andra fas då ett sådant tankesätt kan framhäva de kulturella skillnaderna på ett övervägande negativt sätt vilket kan generera irritation och därav försvåra anpassning för såväl expatriaten som för dess familjemedlemmar (jfr Deresky 2007; Gautam & Vishwakarma 2012). Roger är den enda av de intervjuade informanterna till denna uppsats som beskriver att han upplevt sådana tankebanor. Han valde dock att fortsätta uppdraget men känner till flera som avbrutit expatriatuppdrag, vilket enligt Deresky i flera fall sker på grund av svårigheter att överkomma problematiken i u-kurvans andra fas (Deresky 2007).

Samtliga expatriater bekräftar att tidsaspekten av expatriatuppdraget utövar stor roll för anpassningen till den nya kulturen. Är expatriater på kortare uppdrag tenderar de medvetet eller omedvetet att distansera sig från värdlandets kultur enligt Stefan. Stannar de däremot en längre period, via ett öppet eller tidsbestämt kontrakt, framträder behovet av språklig anpassning tydligare.

Både Linus och Roger menar att den kurva Gautam och Vishwakarma (2012) presenterar kan ses på olika sätt. Det fyra faserna stämmer enligt Roger helt in på hur upplevelsen ser ut på plats i ett nytt land och han kunde följa familjen fas för fas samt sina egna känslösvängningar. Däremot menar både han och Linus att denna u-kurva istället för en isolerad företeelse kan ses i form av återkommande cykler där toppar och dalar sker i vågor under ett längre expatriatuppdrag.

#### **4.7 Expatriatsamhällen- ett sätt att nätverka eller isolera sig?**

Att expatriater runt om i världen umgås i gemenskaper byggda runt människor i samma situation är ingen hemlighet. Markus berättar om Gabriel som med sin familj i januari 2013 startade ett uppdrag i Shanghai på minst 18 månader där det enligt honom är vanligt att umgås med andra svenskar och internationella expatriater på grund av skillnader i kultur: *”Man umgås ju inte så mycket med lokalbefolkningen, i alla fall inte i den typen av länder för kulturskillnaden är ju gigantisk så man har svårt att förstå varandra även om man pratar samma språk”* (Markus 2013- 05-02). Linus instämmer i resonemanget att expatriater tenderar att umgås med andra i samma situation, att hans fru skapade socialt nätverk genom exempelvis språklektioner där andra expatriatfruar fanns med. Han menar till och med att de sociala kontakter som skapas under expatriatuppdrag som hans, nästan uteslutande genereras genom expatriatsamhället. Skolan som hans barn studerar på är en internationell skola där även andra expatriatfamiljer har valt att utbilda sina barn. Därav skapas även ett nätverk mellan expatriater den vägen. Dessa nätverk genererar enligt Linus snabbt relationer med starka band eftersom att expatriaterna samt deras familjer befinner sig i samma situation. Linus påpekar även hur området där han arbetar består av ett flertal internationella industrier, vilket resulterat i att ett antal expatriater har bosatt sig där.

Linus umgås själv mycket i expatriatkretsar, men ser det samtidigt som en vanligt förekommande orsak till varför vissa expatriater inte trivs på plats. Linus menar att det handlar om skiljande tankesätt, de expatriater som jämför sin egen kultur med värdlandets får svårare att anpassa sig då det är enklare att se saker i värdlandet som sämre än i hemlandet. Han menar att sådana tankesätt aldrig resulterar i någonting positivt utan expatriater bör snarare anpassa sig efter: *”... den kontexten man hamnar och respektera landet som det är och se charmen med det”* (Linus 2013-05-07). Detta understryks även av Roger som

diskuterar hur expatriatgemenskaper återkommande framhåller de negativa aspekterna inom värdlandets kultur. Enligt honom har expatriater i flera fall ett val att antingen ”gå med strömmen” (Roger 2013-05-14), det vill säga umgås med likasinnade expatriater, eller umgås med exempelvis lokalbefolkningen. Stefan betonar hur ytterligare svårigheter kan utvecklas i de fall där expatriater tror att deras kulturella beteende inte behöver genomgå någon form av förändring eftersom de förväntar sig att den nya kulturen ter sig på liknande sätt som hemma. För att vara lyckosam som expatriat krävs enligt Roger en person som kan leva med både förändring och ett visst mått av osäkerhet, annars riskerar oförmågan att anpassa sig till den lokala kulturen leda till försvårat eller avbrutet uppdrag (jfr Deresky 2007: 348-349).

## 5 Slutsatser, diskussion samt framtida forskning

### 5.1 En historia av motsägelser

Det har genomgående under denna studie visat sig att behovet av träning är svårt att ta till sig innan den utlandsplacerade är på plats i värdlandet. Här påträffades en av de största skillnaderna mellan teori och praktik, då samtliga intervjupersoner, expatriater som HR-representanter, menade att grundstommen i de kulturella skillnaderna inte går att ta till sig förrän väl på plats i det nya landet. Därför sker den interkulturella träning som av teorin efterfrågas innan avresa, ofta först på plats i de fall där expatriaten efterfrågar det. Detta genomförs då i flera fall av omlokiseringsföretag vilka enligt uppsatsens informanter besitter mer specificerad kunskap om platsen än företagen. Interkulturell träning kan utifrån uppsatsens intervjupersoner även ske innan avfärd i form av tillgång till böcker om kulturen och landet. I de fall som presenterats i uppsatsen har detta inte genomförts på grund av brist på tid och intresse från expatriatens sida. Att lära sig *den hårda vägen* anses av samtliga intervjuobjekt som det sätt expatriatuppdrag sker i dagens globaliserade värld. Då expatriatuppdrag aldrig redogörs som uppdrag utan svårigheter på plats, går det inte enligt samtliga intervjupersoner att förebereda sig på vad som komma skall.

Då de största utmaningarna som presenterats av våra intervjupersoner kan kopplas till kulturella skillnader och interkulturell kommunikation understryks vikten av relationsbyggande samt kulturell förståelse. Detta gäller oavsett vilken kultur man som expatriat befinner sig i samt vilken kultur som formar individens referensramar. Svårigheter beskrivs även existera angående att initialt skapa sociala kontakter under utlandsuppdraget. Till viss del anses de starka expatriatsamhällena jorden runt, med internationella och svenska föreningar där expatriater kan ventilera kulturkrockars effekter, enligt uppgift vara ansenligt enkla att komma in i. Gemenskapen genererar nätverk och internationella kontakter men isolerar även expatriaten och hämmar enligt expatriaterna själva den interkulturella utvecklingskurvan. Av denna anledning har majoriteten av våra kontakter enligt dem själva tagit avstånd från expatriatsamhällena. Vissa gjorde detta valet av skälet att de sökte inträde i den lokala kulturen genom kontakt med lokalbefolkning. Andra levde i en familjesituation där behovet för expatriatkontakter var mycket litet. En tredje anledning till avståndstagandet som uppkommit är tidigare expatriaterfarenhet samt tidigare koppling till platsen för expatriatuppdraget. En tidigare koppling till platsen tenderar enligt våra

intervjuobjekt skapa en självsäkerhet hos expatriaten som kan gynna både det sociala och det arbetsrelaterade livet. Tidigare expatriaterfarenheter och tidigare upplevda kulturkrockar, anser våra intervjupersoner i enighet, ge en bättre förståelse för nya kulturer generellt vilket på samma vis som en koppling till platsen, skapar en trygghetskänsla för expatriaten samt eventuella medföljande.

I analysen av insamlad data från företagen med kommunikation och relationsbyggande i fokus, har rätt personlighetsdrag snarare än rätt träning eller specifik yrkeskompetens visat sig viktig då flera informanter har framhåvt inställning som en betydande faktor för uppdragets utgång. Enligt informanterna utövar interkulturell träning en mindre roll i jämförelse med personlighetsdrag då faktorer såsom öppenhet, tankesätt samt vilja att förändra sig anses särskilt betydande för hur väl expatriaten anpassar sig efter den nya kulturen. Betoning har lagts på viljan att lära sig språket då detta främjar en direkt kommunikation vilket kan möjliggöra att vissa kulturella barriärer bryts ned. Rätt människor är därmed av yttersta vikt för företagets möjlighet att lyckas. Dock krävs ytterligare förståelse för den outtalade kommunikationen där kulturers skiljande mentalitet har redogjorts generera flera utmaningar och kulturkrockar enligt uppsatsens informanter. Exempelvis nämns kommunikation med de lokala kunderna samt att leda lokalanställda som svåra utmaningar för intervjuade expatriater. En förståelse samt ett nära samarbete med lokalbefolkningen blir därför betydande för en expatriat, faktorer som enbart interkulturell träning omöjligt kan generera.

En tydlig diskussion som framkommit under datainsamlingens gång är huruvida expatriaten förväntas anpassa sig eller bevara sin nationella kultur och värderingar. Att teorin förväntar sig en anpassning av personernas beteende i internationell kommunikation kan ställas i relation till de motsägande svaren vi erhållit från flera av våra intervjupersoner. Tre informanter har framhåvt hur ingen på lokal nivå förväntar sig att de ska ändra sitt beteende och söka en total anpassning till det nya landets kultur. Tvärtom menar de att det hade uppfattas som ytterst underligt om de övergav sina egna värderingar och sin nationella kultur. De menar vidare att stå fast vid sin nationella kultur medför ansenliga fördelar. Kulturella snedsteg kan med detta till viss del ursäktas samt att en västerlänning med västerländsk ledarstil i en främmande kultur som till exempel Japan eller Kina erhåller en annan auktoritet och acceptans. Därav har expatriaters kulturella arv betonats vara en stor tillgång i flera länder trots dess olikheter. Det har även framkommit hur expatriatens egna kultur alltid kommer finnas med som referensram. För att applicera ett svenskt uttryck ser vi hur relationen mellan



den egna kulturen och anpassning eventuellt borde generera en *lagom* anpassad expatriat. Denna bedömning är dock en balansgång som expatriaten ensam måste utföra vilken ställer höga krav på att expatriatens interkulturella kunskap är tillräcklig.

Vissa kulturkrockar angående kulturellt korrekt beteende för värdlandet är möjliga att undvika genom förberedande interkulturell träning medan andra mer formella regler och lagar, som de gällande anställning i respektive värdland, inte går att bortse från. Dessa aspekter går att inskaffa information om i förväg men hanteras av expatriaten först på plats. Hur mycket expatriaten erhåller i stöd under hantering av sådana aspekter har framkommit skilja mellan företag där företagets erfarenhet av expatriatutsändningar har stor betydelse för vilket stöd som ges. Dock kan en generell slutsats dras över att praktiska angelägenheter till största del stöds av företagen eller omlokaliseringföretag medan övriga aspekter hanteras på eget initiativ av expatriaten. Expatriater och företag understryker båda tydlighet och att allt praktiskt bör vara klart för att i bästa mån förebygga potentiella, vad vissa även anser oundvikliga, problem som kan dyka upp på plats i värdlandet. Med familj kompliceras situationen ytterligare då fler aspekter i vardagen måste anpassas efter samtliga familjemedlemmar. Dock hanterar företagen i vår mening detta väl med tydliga regelverk och riktlinjer i en majoritet av våra expatriaters fall.

När det gäller förberedande preliminära besök i värdlandet fastslår teorin att den bör ske innan beslut om acceptande eller avvisande, dock sker den ofta i praktiken efter att expatriaten redan har accepterat utlandsuppdraget. Möjligtvis kan detta skilja mellan stora och mindre internationella företag då exempelvis expatriatverksamhet på Företag A sker i en ansenligt mindre skala än exempelvis Företag B. Det kan i denna aspekt diskuteras huruvida preliminära besök uppfattas som betydande i skiljande grader av företagen och nyttjas endast i de fall där företaget anser att de krävs. Ingen standard framhävs gälla för samtliga uppdrag vilket ytterligare demonstrerar hur företagen slutligen besitter beslutskraft att själva forma utbudet i den förberedande träningen. Preliminära besök har exempelvis beskrivits saknas då expatriaten redan innehar erfarenhet av platsen för uppdraget genom tidigare tjänsteresor vilket visserligen behandlas i relaterad forskning men inte i redovisade företags policys.

Relaterad forskning har i flera fall påvisats bristfällig och aningen missvisande angående betydelsen av förberedande träning då teorier förespråkar tillvägagångssätt som ur ett praktiskt perspektiv anses föråldrade. Teorin bortser från det faktum att förberedelser inför

uppdrag sker på kort basis då beslut tas i allt högre takt. Teorier från 1950-1990 ges än idag stor vikt i forskningen men den globala marknaden skiljer sig ansevärt åt idag i jämförelse med förr. En markant skillnad är att västvärlden erhåller starkare konkurrens från framåtväxande marknader i öst såsom Kina och Indien. Detta innebär att fler utlandsuppdrag tar plats i denna region vilket forskning till viss del berör i form av studier om kulturella skillnader mellan öst och väst. Att internationell anpassning, som redogjordes inledningsvis i uppsatsen har erhållit störst fokus i den västländska forskningslitteraturen under åren 2000 till 2012 följt av träningsaspekten kan dessutom diskuteras vara en effekt av utvecklingen i öst. Då det även redovisats att expatriatuppdragen ökat i antal med sexton procent mellan åren 2006 till 2011 kan detta innebära att fler expatriater sänds till regioner i öst vilket medför kraftiga kulturskillnader och därav öka risken för kulturkrock. På så vis finns en viss skillnad i forskningen angående kulturell anpassning. Dock kan träningsaspekten fortfarande vara i behov av modifiering då kraftiga skillnader existerar gentemot hur träningen genomförs i praktiken. Med andra ord bör den nya världsbilden möjligtvis forma litteraturen till en högre grad i fler aspekter än endast anpassningsrelaterade frågor.

## **5.2 Framtida forskning**

Uppsatsen har genererat ett antal frågeställningar vilka kan vara av intresse att undersöka för framtida forskning. Informationen som framkommit under studien angående att ett stort antal expatriater lämnar sina företag vid avslutat uppdrag bör enligt oss erhålla uppmärksamhet. Då denna del tillräknas steget som följer efter anpassning i expatriatuppdrag skulle en vidare undersökning av denna uppsats karaktär generera ytterligare förståelse för utlandsuppdraget som helhet. Effekter av träning, kulturkrock och personlighetsutveckling kan på så vis studeras på en djupare nivå. Särskilt intresse bör riktas mot företagets perspektiv angående huruvida bortfallet av expatriater vid hemvändandet anses vara problematiskt eller en accepterad verklighet.

En vidare studie kring statusskillnader kopplat till expatriatsamhällets nätverk skulle vara användbar inom kulturforskningen. Då majoriteten av denna uppsats expatriater tagit avstånd från expatriatsamhällen runt om i världen av olika skäl, skulle orsakerna till detta vara intressanta att studera. Bilden av att endast skapa sociala kontakter genom expatriatsamhällen genererar lägre status bör ställas i relation till anpassningsfrågan och behovet att socialisera med lokalbefolkningen. Dels är det inte studerat huruvida expatriatens val och beteende

replikeras av expatriatens externa bild. Eventuellt kan en exotifiering vara orsaken till detta avståndstagande. En djupgående studie med fokus på status och identitetsaspekter hade därav varit av intresse.

Slutligen bör en komparativ studie göras där svenska företag och expatriaters kulturella uppfattning ställs i relation till andra nationaliteter. Då denna studie behandlar svenska expatriaters upplevda behov inom träning samt anpassningsfrågor bör liknande studie behandla expatriater av skiljande nationaliteter. Detta kan påvisa huruvida nationell kultur utövar inflytande över utlandsuppdragets utformning.

## 6 Källförteckning

### Tryckta källor

Bennett, R. Aston, A & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of International assignments. *Human Resource Management. Vol 39 Iss: 2-3 s. 239 – 250.*

Bryman, A. (2011). *Samhällvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber.

Chew, J. (2004). Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management, *Research and Practice in Human Resource Management. Vol 12 Iss: 2 s. 1-30.*

Denk, T. (2002). *Komparativ metod- förståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.

Deresky, H. (2007). *International management: Managing across borders and cultures- text and cases*. Sjätte upplagan. New Jersey: Pearson.

Dewald, B & Self, J T. (2008). Cross Cultural Training for Expatriate Hotel Managers: An Exploratory Study. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration. Vol 9 Iss: 4 s. 352 – 364.*

Dowling, P J. Festing, M & Engle, A D. (2008). *International Human Resource Management: Managing people in a multinational context. 5<sup>th</sup> Edition*. Kina: Cengage Learning.

Eschbach, D M. Parker, G E & Stoeberl, P A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management. Vol 12 Iss: 2 s. 270 – 287.*

Gautam, P S & Vishwakarma, G. (2012). An Adjustment Process of Expatriate: “U-Curve Theory” (Culture Shock, Acculturation, Adjustment). *Meditech’s International Journal of Management*, Vol 1 Iss: 1 s. 1-9.

Gupta, R. Banerjee, P & Gaur, J. (2012). Exploring the role of the spouse in expatriate failure: a grounded theory-based investigation of expatriate’ spouse adjustment issues from India. *The International Journal of Human Resource Management* Vol 23 Iss: 17 s. 3559 – 3577.

Kealey, D J & Protheroe, D R. (1996). The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: an assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol 20 Iss: 2 s. 141 – 165.

Lee, L Y & Sukoco, B M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 21 Iss: 7 s. 963 – 981.

Lin, C Y Y. Lu, T C & Lin, H W. (2012). A different perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review* Vol 22 s. 189 – 207.

Nery-Kjerfve, T & McLean, G N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know? *European Journal of Training and Development*. Vol 36 Iss: 6 s. 614 – 629.

Osman-Gani, A M & Rockstuhl, T. (2009). Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol 33 Iss: 4 s. 277 – 290.

Primecz, H. Romani, L. & Sackmann S. (2011). *Cross-cultural management in practice: culture and negotiated meanings*. Cheltenham: Edward Elgar.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Starrin, B. & Renck, B. (1996). Den kvalitativa intervjun. I P.G. Svensson & B. Starrin (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. (s. 52-78). Lund: Studentlitteratur.

Tarique, I & Caligiuri, P. (2009). The role of cross-cultural absorptive capacity in the effectiveness of in-country cross-cultural training. *International Journal of Training and Development*. Vol 13 Iss: 3 s. 148 – 164.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Tung, R L. (1998). A contingency framework of selection and training of expatriates revisited. *Human Resource Management Review*. Vol 8 Iss: 1 s. 23 – 37.

Wang, Y L & Tran, E. (2012). Effects of cross-cultural and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol 50 Iss: 3 s. 327 – 350.

### **Dokument för dokumentstudier**

Företag A Policy, (2013), *Long-term International Assignment Policy*.

Företag B Policy, (2013), *International Assignment Policy*.

### **Elektroniska källor**

The Hofstede Centre. (2013). *National cultural dimensions*. (Läst 2013-05-13).

<sup>1</sup> <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

<sup>2</sup> <http://geert-hofstede.com/sweden.html>

<sup>3</sup> <http://geert-hofstede.com/netherlands.html>

<sup>4</sup> <http://geert-hofstede.com/japan.html>

<sup>5</sup> <http://geert-hofstede.com/china.html>

## **Muntliga Källor**

Dan. Intervju, Helsingborg. 2013-04-10.

Dennis. Intervju, Helsingborg. 2013-05-21.

Gabriel. Intervju, Skype. 2013-05-20.

Linus. Intervju, Skype. 2013-05-07.

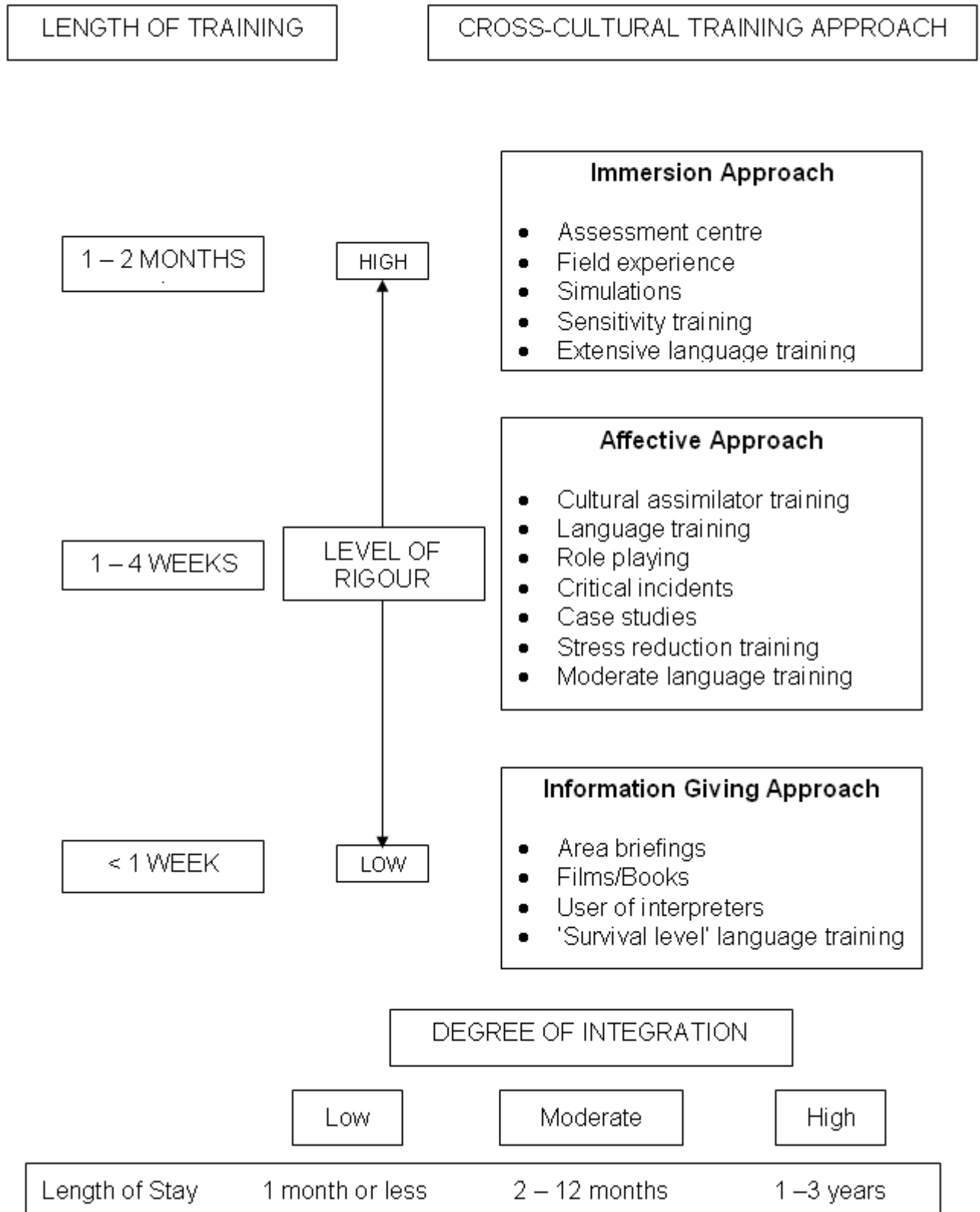
Markus. Intervju, Lund. 2013-05-02.

Roger. Intervju, Helsingborg. 2013-05-14.

Stefan. Intervju, Skype. 2013-04-19.

# Bilaga 1 - Mendenhall, Dunbar och Oddous CCT model

**Cross-cultural training approach** (Mendenhall, Dunbar & Oddou 1987 se Chew 2004).





## **Bilaga 2 - Intervjuguide företags HR representant**

### **Inledning**

Börjar intervjun med att presentera oss själva, vad vi studerar samt beskriver syftet med vår uppsats. Informerar informanten att hen när som under intervjuens gång kan ändra, dementera eller tillägga sina svar. Ytterligare har informanten rätt att ta tillbaka eller kräva att vissa svar inte används till uppsatsen. Slutligen kan informanten när som avbryta oss med frågor eller synpunkter på intervjuens upplägg.

- Önskar du vara anonym?
- Får uppsatsen använda ditt namn/företagsnamn? Arbetstitel?

### **Generella frågor**

- Hur länge har du arbetat för företaget?
- Vad är din nuvarande position/arbetstitel?
- Har du tidigare erfarenhet av internationella uppdrag, om ja vilka typer av uppdrag har du haft? (expatriatuppdrag?)

### **Träningsrelaterade frågor**

- Genomförs någon form av träning innan uppdragen?
- Hur lång är denna och vad innehåller den?
- Hur genomförs träningen? (rollspel, olika case, workshops, föreläsningar)
- Får expatriater resa till uppdragslandet innan? När i så fall? (T ex innan träningsfasen eller som en del av träningsfasen)
- Vad fokuserar träningen på mest? (landets kultur, arbetsrelaterade uppgifter, språkträning etc)
- Erbjuds någon form av språkträning innan uppdragen eller på plats? Vilken intensitet?
- Vilka kunskaper ska träningen ge expatriaten? (målen med träningen)
- Skräddarsys träningen efter särskilda kriterier? (land, kultur, språk, expatriatens tidigare erfarenheter etc)
- Blir exempelvis träningen längre om landets kultur har större skillnader gentemot expatriatens nationalitet?
- Inkluderas även expatriatens familj i träningen? Får de samma träning som expatriaten eller anpassas den ytterligare?

- Erbjuds interkulturell träning innan eller på plats? Vilken anser du vara viktigast? Behövs båda?
- Finns det någonting som enligt dig inte är möjligt att lära ut som ändå är viktigt för uppdraget?
- Ur ditt eget perspektiv, finns det någonting som du anser träningsprogrammet saknar, bör förbättras eller rent av fokuseras för mycket på?
- Har träningens utformning på något sätt förändrats under den tid du har arbetat inom området? Vad har lett till dessa förändringar?

### **Anpassningsrelaterade frågor**

- Erbjuder ditt företag någon form av mentorsprogram vid ankomst i det nya landet?
- Hur länge är detta mentorsprogram aktivt?
- Under uppdragets gång har hemkontoret regelbunden kontakt med expatriaten? Vilken typ av information utbyts?
- Finns någon form av coachning för att utveckla expatriatens kompetens?
- Har ni särskilda riktlinjer för hur coachningen ska gå till?
- Erbjuds någon form av stöd till expatriaten och dess familj under uppdragets gång?
- Finns det någonting som företaget arbetar med att förbättra i form av stöd under uppdragets gång?
- Vad anser du är de största utmaningarna med hantering av expatriatuppdrag?
- (På vilket sätt har det hjälpt dig som chef att du själv varit expatriat?) om personen har varit expatriat.

## **Bilaga 3 - Intervjuguide Expatriat**

### **Inledning**

Börjar intervjun med att presentera oss själva, vad vi studerar samt beskriver syftet med vår uppsats. Informerar informanten att hen när som under intervjuens gång kan ändra, dementera eller tillägga sina svar. Ytterligare har informanten rätt att ta tillbaka eller kräva att vissa svar inte används till uppsatsen. Slutligen kan informanten när som avbryta oss med frågor eller synpunkter på intervjuens upplägg.

- Önskar du vara anonym?
- Får uppsatsen använda ditt namn/företagsnamn? Arbetstitel?

### **Generella frågor**

- Hur länge har du arbetat för företaget?
- Vad är din nuvarande position/arbetstitel?
- Har du tidigare erfarenhet av internationella uppdrag, om ja vilka typer av uppdrag har du haft?
- Hur länge har du arbetat som expatriat? (antal år)

### **Träningsrelaterade frågor**

- Genomfördes någon form av träning innan uppdraget?
- Hur lång var denna och vad innehöll den?
- Hur genomfördes träningen? (rollspel, olika case, workshops, föreläsningar)
- Fick du resa till uppdragslandet innan? När i så fall? (T ex innan träningsfasen eller som en del av träningsfasen)
- Vad fokuserade träningen mest på? (landets kultur, arbetsrelaterade uppgifter, språkträning etc)
- Fick du någon form av språkträning innan uppdraget eller på plats? Vilken intensitet?
- Enligt din erfarenhet verkar träningen vara anpassad efter särskilda kriterier? (land, kultur, språk, expatriatens tidigare erfarenheter etc)
- Finns det någonting som enligt dig inte är möjligt att lära ut?
- Inkluderades även din familj i träningen? Erhöll de samma träning som dig eller anpassades den ytterligare?

- Fick du interkulturell träning innan eller på plats? Vilken var viktigast för dig?  
Behövdes båda?
- Ur ditt eget perspektiv, finns det någonting som du anser träningsprogrammet saknar, bör förbättras eller rent av fokuserades för mycket på?

### **Anpassningsrelaterade frågor**

- Erbjuder ditt företag någon form av mentorsprogram vid ankomst i det nya landet?
- Hur länge är detta mentorsprogram aktivt?
- Under uppdragets gång hade du regelbunden kontakt med hemkontoret i Sverige?  
Vilken typ av information utbyttes?
- Fanns någon form av coachning för att utveckla din kompetens?
- Upplevde du någon form av kulturkrock?
- Hur lång tid tog det innan du kände att du lyckats anpassa dig till det nya landet?
- Erbjöds någon form av stöd till dig och din familj under uppdragets gång?
- Finns det någonting som du anser att företaget kunde förbättrat i form av stöd under uppdragets gång?
- Känner du dig nöjd med din insats? På vilket sätt?
- Vad anser du var din största utmaning med uppdraget?

## Bilaga 4 - Intervjuförfrågan

Hej,

Vi är två snart utexaminerade studenter från Campus Helsingborg, Lunds universitet som just nu skriver vår kandidatuppsats om svenska expatriater. Syftet med uppsatsen är att jämföra teoretiska antaganden kring hur expatriatuppdrag bör utformas med expatriaters egna upplevda behov. Detta tänkte vi undersöka genom att studera fenomenet i relation till tidigare relaterad forskning samtidigt som ett lednings- respektive medarbetarperspektiv appliceras.

Vi är mycket intresserade av att se hur ert företag arbetar för att utbilda och stödja anställda inför och under utlandsuppdrag samt dessutom höra från hemvända expatriater om deras erfarenheter. Därför undrar vi om du skulle vara intresserad av en intervju under kommande veckor eller om du möjligtvis vet någon annan inom HR som du anser bättre lämpad att svara på frågor inom detta område. Då vi just nu befinner oss i initieringsfasen i processen att skriva kandidatuppsats skulle intervjuerna först ta plats från vecka 16 och framåt. Vi återkommer även med mer konkret information angående intervjufrågor, dock vill vi först höra om det finns möjlighet till någon form av intervju. Du får mer än gärna kontakta oss när som via både mail och telefon om det är någonting du undrar över.

Mycket tacksamma för svar.

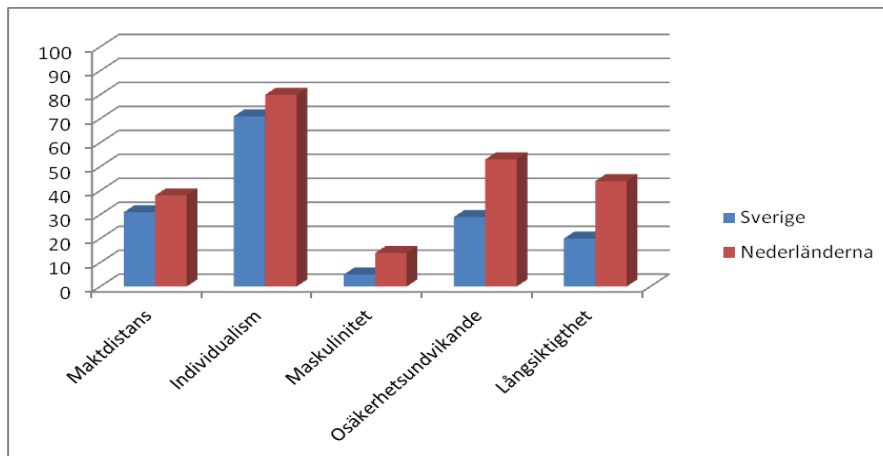
Bästa hälsningar

Lisa Carlsson och Robert Petersson

Service Management programmet

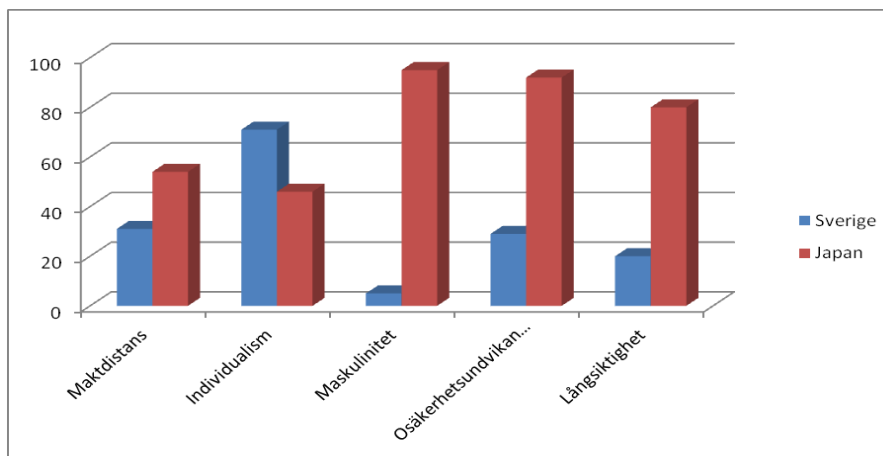
## Bilaga 5 - Jämförelse nationella kulturer

### a) Sverige och Nederländerna



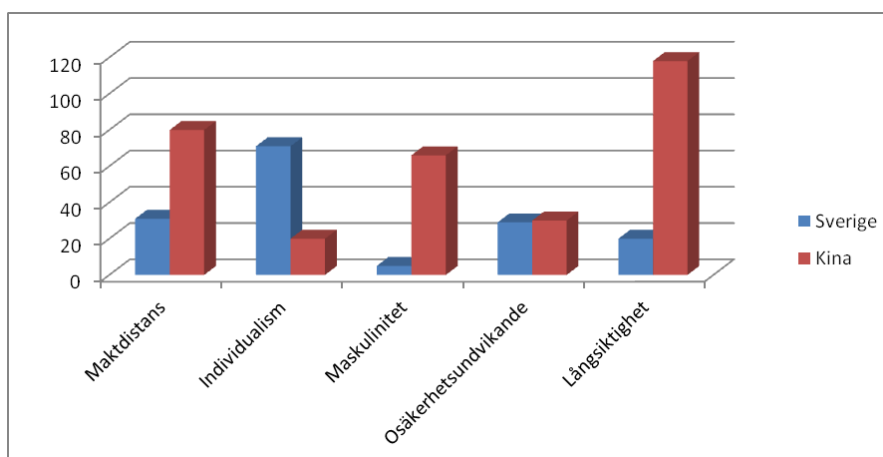
Källa: The Hofstede Centre<sup>2</sup> 2013; The Hofstede Centre<sup>3</sup> 2013

### b) Sverige och Japan



Källa: The Hofstede Centre<sup>2</sup> 2013; The Hofstede Centre<sup>4</sup> 2013

### c) Sverige och Kina



Källa: The Hofstede Centre<sup>2</sup> 2013; The Hofstede Centre<sup>5</sup> 2013