

BCR3100

Bacheloroppgave

Antall ord: 15552

# Internasjonale Feilansettelser

*”Hvordan forhindre feilansettelser blant expatriates og self-initiated expatriates i Norge?”*



VÅR 2016

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vår utdannelsen ved Høyskolen Kristiania for utdannelsesløpet i Bachelor i HR & Personalledelse.

Vi tar for oss globalisering og hva det kan bety for potensielle feilansettelser blant norske selskaper, med internasjonale ansatte i høyere stillinger. Vi visste lite om temaet fra før, men syntes det har vært svært spennende og lærerikt å sette seg inn i relevant teori og publisert materiale rundt emnet.

Intervjuer har vært viktig for å finne oppgavens empiri. Derfor vil vi takke våre seks respondenter, som har stilt opp til intervju med oss.

Med god veiledning er viktig i en bacheloroppgave, derfor vil vi spesielt takke Joyce McHenry for sin enorme tålmodighet, ved å ha hjulpet oss videre når vi har sittet fast, og alltid på satt oss på rett spor gjennom hele prosessen.

God lesing!

Oslo, 23.05.2016

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Introduksjon</b> .....	1
<b>2.0 Teori</b> .....	4
2.1 Globalisering & mangfold på arbeidsplassen .....	4
2.1.0 Fordeler & Utfordringer .....	5
2.1.1 Redskaper for å lede mangfoldet .....	5
2.2 Expatriate og Self-initiated expats .....	6
2.2.0 Expatriatens suksess og fallgruver .....	8
2.3 Rekruttering .....	9
2.3.0 Internasjonal rekruttering .....	9
2.4 Feilansettelse .....	11
2.5 Internasjonal sosialisering .....	12
2.5.0 Onboarding .....	13
2.5.1 Persepsjon .....	13
2.6 Kulturelle barrierer .....	14
2.6.0 Organisasjonskultur .....	14
2.6.2 Kommunikasjon .....	16
2.6.3 Tverrkulturell kommunikasjon .....	17
2.6.4 Internasjonal forretningsnormer .....	19
2.7 Oppsummering .....	20
<b>3.0 Metode</b> .....	20
3.1 Forskningsdesign .....	20
3.1.0 Forskningstilnærming .....	20
3.1.1 Metodevalg .....	21
3.2 Utvalgsstrategi .....	21
3.3 Metode for datainnsamling .....	22
3.4 Etikk .....	23
3.5 Analyse av data .....	23
3.6 Dataens kvalitet - bekreftbarhet og troverdighet .....	25

<b>4.0 Analyse</b> .....	26
4.1 Utfordringer for rekrutteringsprosessen av internasjonale ansatte .....	26
4.2 Program og stadier for sosialisering .....	30
4.3 Mulige årsaker for feilansettelser.....	33
4.4 HR support til selskapets mangfold .....	35
4.5 Eksistens av forskjellige kulturer og kultursjokk.....	37
4.6 Håndtering av språkbarriere.....	41
4.7 Kostnader .....	43
<b>5.0 Konklusjon</b> .....	44
<b>6.0 Videre forskning</b> .....	45
<b>7.0 Kilder</b> .....	47

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribering Respondent 3

## 1.0 Introduksjon

Vi ser en kontinuerlig økning av globalisering i norske selskap. Feilansettelser har blitt mye omtalt i media i det siste, der stadig flere ledere uttaler seg om dette. Disse to temaene har dermed ført til stor interesse for oss. Derfor har vi kommet frem til følgende problemstillingen:

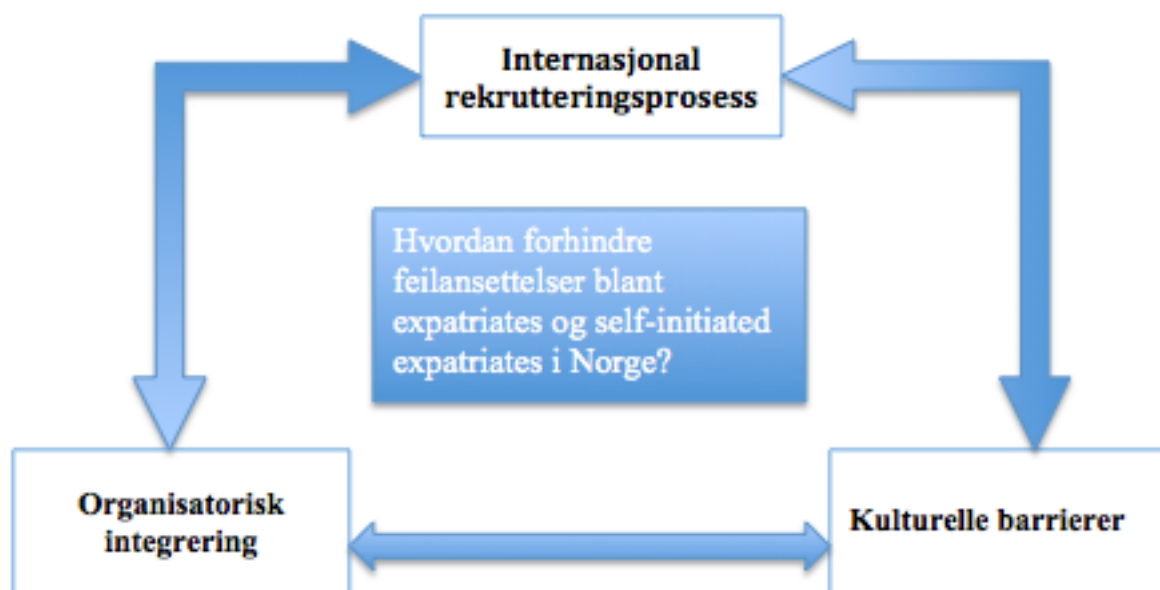
*”Hvordan forhindre feilansettelser blant expatriates og self-initiated expatriates i Norge?”*

Vi kom frem til denne problemstillingen fordi internasjonalisering i Norge stadig er i vekst. Med en feilansettelse mener vi de som ikke har fått fast ansettelse eller har avsluttet arbeidsforholdet før endt kontrakt. Vi har derfor valgt å sette to temaer sammen, fordi de ekspanderer mer og mer hver for seg. Vi har valgt å fokusere på expatriates og self-initiated expatriates. Disse har høyere utdanning og søker til spesielle stillinger i Norge. Ut i fra vår problemstilling har vi kommet frem til tre hovedområder vi vil fokusere på:

1. *Internasjonal rekrutteringsprosess*
2. *Organisatorisk sosialisering*
3. *Kulturelle barrierer*

Vi valgte disse områdene fordi vi ser at i den *internasjonale rekrutteringsprosessen* er det forskjeller mellom intern og eksternt rekruttering, og rekrutteringen av lokale og internasjonale kandidater. Den interne rekrutteringen dreier seg om å finne og sende expatriates til datterselskaper plassert i Norge. Mens den eksterne rekrutteringen gjelder for self-initiated expatriates som er internasjonale arbeidstakere som søker på egen hånd. Dette er reelt i denne oppgaven, fordi rekrutteringsprosessen kan være bakgrunnen for feilansettelsen. Samtidig er dette temaet relevant for å finne ut hvordan expatriatene og self-initiated expatriatene blir rekruttert i motsetning til norske ansatte. Dette kan være en viktig faktor for å finne ut om forskjellen på rekrutteringsprosessene har stor betydning for feilansettelsen. *Organisatorisk sosialisering* går ut på integreringen av de internasjonale nyansatte. Gjennom empirien vår, ser vi at dette er et viktig tema, fordi trivsel på arbeidsplassen og ellers i det lokale samfunnet,

kan være store faktorer for en tidligere avslutning på arbeidsforholdet. Prestisjenivået til expatriaten eller self-initiated expatriaten kan være god, men lite utvikler sosialisering kan føre til at personen slutter. Sosialiseringen bidrar til stor mer enn trivsel i selskapet, den kan også hjelpe en expatriate til å integrere seg ellers i samfunnet. *Kulturelle barrierer* antas å være en vanlig faktor for tidligere avsluttet arbeidsforhold når det gjelder expatriates og self-initiated expatriates. Innen kulturelle barrierer er kommunikasjonsforståelse på bakgrunn av språk og kultur helt vesentlig, da ledere kan ta det forgitt at andre har ulik holdning og tankesett enn seg selv. Det kan oppstå språklige barrierer, som at medarbeidere ikke snakker godt nok engelsk, noe som kan føre til store misforståelser. Dette fører oss tilbake til rekrutteringsprosessen, der behovet for en expatriatenog self-initiated expatriate burde ha vært grundigere drøftet fra starten av. Med dette har vi valgt å lage en modell som vil belyse sammenhengen mellom problemstilling og de tre utnevnte områdene.



Figur 1 (selvlaget modell)

Vi har strukturert oppgaven ved å starte med et teorkapittel. I dette kapittelet viser vi til tidligere forskning gjort innenfor internasjonal rekruttering, kulturelle barriere, organisasjons integrering og feilansettelse. Videre har vi formulert et metodekapittel. I dette kapittelet skal vi vise til vårt valg av metode og gjennomføringen av vår empiri. Vårt tredje kapittel er oppgavens analyse. Her legger vi frem temaene vi har funnet gjennom å fortolke og kode vårt intervjumateriale, forså å drøfte og fortolke dem opp mot tidligere teori. Det fjerde kapittelet

er konklusjonen vi har utformet gjennom analysekapittelet. Her skal oppgavens problemstilling besvares, gjennom våre funn av empiri og teori, samt vår tolkning. Siste kapittel omhandler implikasjoner for teori og praksis, samt vårt forslag til videre forskning, her vil vi belyse temaer vi ikke har tatt for oss, men som kan være relevante til videre forskning, eller gap vi ikke har fått mulighet til å gå dypere inn på.

## 2.0 Teori

I denne delen vil vi se på tidligere forskning rundt områdene, globalisering og mangfold for å belyse hva dette er og hvorfor det er viktig å se på dette området, under her vil vi også gå inn på fordeler og ulemper med sosialiseringen på arbeidsplassen. I det neste området går vi dypere inn på expatriates og self-initiated expatriates, og forskjellen på disse og hvilke fordeler og utfordringer disse kan bære med seg. Etter dette vil vi se på hvordan en rekrutteringsprosess for internasjonale ansette er. Hva som er viktig og hvilke utfordringer som kan oppstå. Deretter ser vi på hva en feilansettelse er og fallgruver man bør unngå, og eventuelle kostnader. Det siste punktet vi ser på er sosialiseringen av en expatriates og self-initiated expatriates. Dette er et viktig punkt for å forhindre feilansettelser. Under her vil vi dra inn normer, kommunikasjon, kultur og persepsjon. Samtidig vil vi i dette kapitlet gå gjennom teori som bygger på de tre utvalgte områdene som er utarbeidet gjennom vår problemstilling (figur 1): ”Hvordan forhindre feilansettelser blant expatriates og self-initiated expatriates i Norge?”. Den teorien vi har valgt ut vil vi bruke senere i analysen for å drøfte og tolke empiri opp mot teori.

### 2.1 Globalisering & mangfold på arbeidsplassen

«Smarte ledere anerkjenner de konkurransedyktige fordelene med mangfold, da det gir et bredere spekter av synspunkter og ideer, og hjelper bedriften med å forstå samt identifisere seg med nye varierende markeder. Bedriften gagnes av en større variasjon av ulike talenter». (Thill, Bovee 2014, 12)

En bedrift med mangfold kan da defineres på følgende måte «Godta, forstå og akseptere ulikheter blant ansatte ved å respektere alder, klasse, rase, opprinnelse og hemninger» (esty et al. 1995).

Verden globaliseres, og NAV skrev i 2006 “De siste tiårene har verden blitt stadig mer globalisert gjennom økt internasjonal handel og friere kapitalbevegelser over landegrensene” (Johannsen, Nav). Folk bor og lever ikke lenger like restriktivt, men er en del av et globalt arbeidsmarked. Det kreves derfor forståelse for hvordan dette kan gagne bedriftene og hvordan utfordringer som kommer med multikulturelle bedrifter (Edis.no).



### *2.1.0 Fordeler & utfordringer*

«Mangfoldige bedrifter har tendenser til å være mer innovative over tid, enn de som har ansatte med gjennomgående lik kulturell bakgrunn» (Thill & Bovee 2014, 12).

Mangfoldig arbeidsstab fører med seg økning i kreativitet, og produktivitet om alle er respektert og føler seg likeverdige. Det er naturlige utfordringer ved mangfold, som fordommer og diskriminering, og det er vesentlig å være klar over verdien av ulikheter i arbeidet med å fremme åpenhet og likeverd. Negativ innstilling fra ansatte kan skape store barrierer innad i en bedrift og krenke moral og redusere produktivitet (Edis.no).

Det er viktig å være bevisst på at andre fra ulike kulturer kan forstå og oppfatte verden ulikt enn seg selv, da normer, verdier, tro, holdninger og forventninger vil på et fundamentalt nivå påvirke en, og man er ofte ikke selv klar over hvilken effekt det har på egen atferd. Da vi påvirkes så fundamentalt av kulturen man kommer fra, kan det fort oppstå friksjon da folk tar det gitt, at alle skal forstå hvordan en tenker og føler og hvorfor en gjør det (Thill & Bovee 2014, 12).

### *2.1.1 Redskaper for å lede mangfoldet*

Effektive ledere forstår at noen egenskaper er nødvendig for å skape en arbeidsgruppe med mangfold. Det er først nødvendig å forstå diskriminering og konsekvenser rundt dette, samt forstå ens egne mulige fordommer. Til slutt er det vesentlig å være villig til å ville endre organisasjonen om nødvendig, selv om dette ofte er en treg prosess som krever mye oppmuntring. Det finnes ingen fasit for håndtering av mangfold i en organisasjon, men kontinuerlig evaluering av dynamikk da ansatte trenger å føle at arbeidsplassen er et trygt sted å uttrykke seg på (Edis.no, 2016). Dette kan gjøres ved sosiale sammenkomster og samlinger, hvor ansatte får mulighet å uttrykke seg, samt lytte til andre for å skape dialog og for å gi og motta nødvendig konstruktiv tilbakemeldinger. Det kan også implementeres mentorprogrammer for å gi ansatte lettere tilgang på direkte informasjon, og skape interne muligheter for ansatte (Edis.no).

Thill og Bovee viser at det også finnes noen viktige punkter en kan følge med en internasjonal og mangfoldig arbeidsgruppe, og kan brukes for å effektivisere kommunikasjonen. Viktige punkter er (Thill & Bovee 2014, 12-13):

- Unngå etnosentrisme hvor en tar utgangspunkt i egen kulturell bakgrunn eller folkegruppe, og dømmer andres holdninger og skikker opp mot hverandre. Det kan skape et inntrykk hvor man tror egen gruppe er den «beste» eller overlegne.
- Stereotyping må unngås, da generalisering kan anses arrogant, og er ofte feilaktige antakelser.
- Ikke anta at folk tenker, oppfører seg eller tror likt som en selv.
- Ha høyt toleransenivå for hvordan folk kommuniserer, da tvetydighet i direkte og indirekte grad kan variere stort.
- Bevisstgjøre egne fordommer og være villig til å endre vaner og holdninger.

## **2.2 Expatriate og Self-initiated expats**

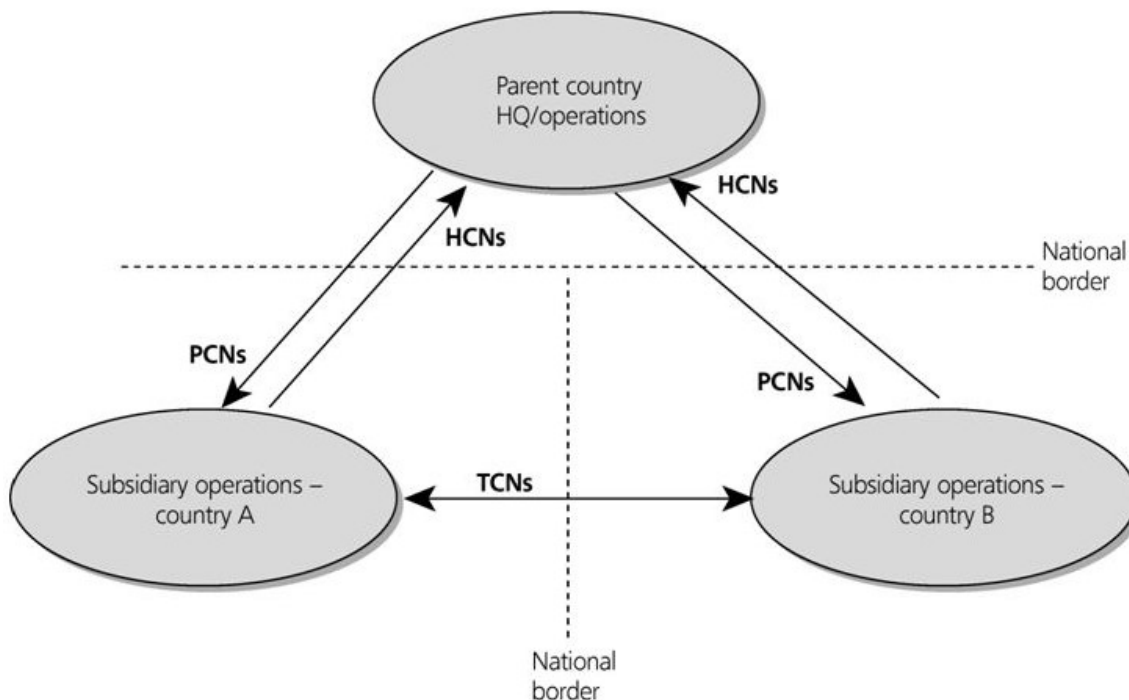
I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på de som kommer til Norge fra datterselskaper og hovedkontorer som blir expatriates, samt de som søker selv som blir self-initiated expats.

Under har vi utdypet disse hver for seg. Og vi vil noen steder videre bruke SIE som en forkortelse for self-initiated expatriates. Vi vil også bruke betegnelsen internasjonale ansatte for å sammenslå disse to på steder der vi ikke trenger å skiller disse.

Det finnes flere forskjellige typer oppdrag for en expatriates. Den mest vanlige typen expatriate er de som er på langtidskontrakt som ofte varer fra 3 til 5 år. Her er det en standardavtalen hvor familien vanligvis er medreisende. Dette kan ofte være dyrt for organisasjonen da det kreves mye bistand til å etablere personen i den nye kulturen, men samtidig vil det være utviklende for expatriaten. En annen type er korttidskontrakt som kan vare fra 3 måneder til 1 år. Dette er en ikke-standard expatriate avtale. Samtidig kan dette vise seg å være effektivt til prosjekter, der kompetanse må hentes fra et annet sted i organisasjonen for en kortere periode. Etter en endt periode vil arbeidstaker gå tilbake til sin faste jobb (Dowling, Festing & Engle 2013, 119).

Den siste typen er self-initiated expatriate. SIE er hovedsakelig personer med høyere utdanning, og flytter på grunn av jobbmuligheter og karriereutvikling. Disse rekrutteres eksternt, fordi de søker på eget initiativ til organisasjonen. Disse vil derfor ikke ha like mye behov for bosettelse, visum og goder rundt familie. SIEs kan være en stor ressurs til en organisasjon, fordi de har høy motivasjon. De har også ofte gode språkkunnskaper og et internasjonalt tankesett. Det kan her være lurt å forstå deres motivasjon, fordi de kjennetegnes for å verdsette balanse mellom karriere og privatliv (Dowling, Festing & Engle 2013, 119).

En expatriate er hovedsakelig en som er på midlertidig oppdrag utenfor eget land. Som vist i illustrasjonen nedenfor (figur 2), kan disse være hentet fra et datterselskap og lånt ut til hovedkontoret, per definisjon kalt Inpatriates. Motsatt hvor hovedkontor sender ut til datterselskaper er *expatriates*. Det blir expatriates vi forholder oss i denne oppgaven, da begge definisjonene brukes om hverandre (Dowling, Festing & Engle 2013, 3-4).



Figur 2 (International Human Resource Management 2013, 4)

Som vist i figur 2 ser vi at ved en global ansettelse er det tre måter å utføre dette på. Den første er Parent Country Nationals (PCN) som vil si å ha ansatte fra det landet hovedkontoret ligger i, outsourset til et annet land. Den andre måten å ansette på er Host Country Nationals (HCN) som er ansatte som er fra samme land som bedriften ligger i. Den siste er Third

Country Nationals (TCN) som er ansatte fra andre land ansatt. Disse kan være stasjonert i andre deler av organisasjonen over ulike tidsperioder, og situasjonene til den enkelte expat varierer i stor grad ut ifra om den er på standardavtale på 12-36 måneder, hvor en ofte har med seg familien, eller korttidskontrakt på 6-12 hvor en reiser alene. Tid og vilkår vil kunne variere i stor grad fra organisasjoner, men dette er typiske trekk. (Downling, Festing & Engle 2013, 118).

### *2.2.0 Expatriatens suksess og fallgruver*

For å forstå hva et suksessfullt oppdrag er tar vi først for oss hva som anses som mislykket. Generelle definisjonen av mislykket expatriate oppdrag defineres slik. «The term expatriate failure has been defined as the premature return of an expatriate, that is, a return home before the period of assignment is completed» (Downling, Festing & Engle 2013 126). Dette er en snever definisjon, og betyr i seg selv at suksesskriterier for vellykket oppdrag er at man blir til avtalt tid. Dette da uavhengig av prestasjon og evne til å utføre arbeidet sitt, så en burde videre inkludere at dårlig tilpasningsevne ovenfor vertslandet eller ineffektiv håndtering av nye arbeidsoppgaver, vil samt svekke prestasjoner. Selv om oppdragstakeren forblir ut avtalt periode, burde ikke det da nødvendigvis bety et suksessfullt oppdrag, men vurderes i bredere grad (Downling, Festing & Engle 2013 126).

Et annet kjent problem, er hvor tidligere expatriates som har returnert, slutter i firmaet innen et par år, da en muligens ikke føler at kompetansen man har opparbeidet seg lenger er verdsatt. Dette er et stort tap for bedriften som mister en kompetent ansatt med ny og verdifull kunnskap. Det er også et problem med overnevnte definisjonen da den ikke inkluderer tiden etter endt oppdrag, hvor kompetansen er ønsket å beholde i bedriften, eller om oppdraget gikk raskere enn forventet og man avsluttet forholdet tidlig, noe som per definisjon anses som mislykket. En bredere definisjon vil da være å inkludere underprestasjoner og problemer etter gjennomført oppdrag (Downling, Festing & Engle 2013 126).

Tidlig avsluttet oppdrag medfører samt diverse kostnader, hvor det først og fremst er naturlig direkte kostnader som ved generelle feilansettelser, eksempelvis hjemreise, bosituasjon, opplæring og ansettelse av en ny, og hvor vidt det må komme en ny expatriate påvirker direkte kostnader (Downling, Festing & Engle 2013 128).

## 2.3 Rekruttering

Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger i en organisasjon. Det er to typer rekruttering, intern og ekstern rekruttering. Enhver nyansettelse representerer ofte en millioninvestering på den måten at bedriften bruker mye tid og krefter på investeringsanalyse, teknologiutvikling og finansierings spørsmål. Rekrutteringsprosess er avgjørende for å forhindre feilansettelser. Det kan være lurt å skille mellom forskjellige typer eksterne omgivelser. Odd Nordhaug skiller mellom økonomiske, sosiale, teknologiske og politiske omgivelser som er med på å påvirke rekrutteringen (Nordhaug 2012, 100). Jacobsen og Thorsvik beskriver rekrutteringsarbeidet ved at det starter å gjennomføres jobbanalyse som klarlegger hvilke kompetansebehov organisasjonen har. Det går ut på å finne kandidater i jobbmarkedet til en spesifikk stilling. Her må man teste og vurdere kandidater (Jacobsen & Thorsvik 2013, 246).

### 2.3.0 Internasjonal rekruttering

Rekruttering er definert som å søke etter passende og potensielle kandidater som har de evnene og kvaliteter organisasjonen ser etter som kan velges ut til å fylle stillingen. *Seleksjon* må til for å samle nok informasjon for så å evaluere og bestemme hvem som burde bli valgt. Det er viktig at begge disse prosessene er effektive slik at prosessen blir optimal (Downling, Festing & Engle 2013, 124).

Den store forskjellen på lokal og internasjonal rekruttering vil det første være at det kan bli usikkert med hvem som har hovedansvaret i hovedkontoret og datterselskapene, og det andre vil være at det kan være vanskelig med regler angående for eksempel jobb og oppholdstillatelse i andre land. Dette kan være med på å hindre bedrifter til å ansette de riktige kandidatene. Samtidig viser en undersøkelse at de fleste expatriates blir rekruttert internt i forhold til eksternt gjennom organisasjonen. Dette gjør jobben mindre for HR ansvarlig fordi personen er allerede kjent med bedriften (Downling, Festing & Engle 2013, 124).

Ved internasjonale ansatte er det noen spesielle punkter vi må se på som påvirker seleksjonen av kandidatene. Disse er tekniske ferdigheter, kulturelle ferdigheter som kompetanse og innstillinger, familie krav, landets krav som oppholdstillatelse og arbeidsvisum, språk og expatriatens egne krav (Downling, Festing & Engle 2013, 129).

Internasjonal rekruttering var lenket til mangelen på profesjonelle HR ansvarlige som kunne dedikere tiden sin på å administrere, kun innen dette feltet. Dette for å endre og høyne kvalifikasjons-nivået som er krevd for kandidatene i visse stillinger, og for å utvikle behov (Sparrow 2006, 9). Behovet for internasjonal rekruttering er også å kombinere mangfold med sentrale behov selskapene har, som er håndtert gjennom desentralisert ansvar (Sparrow 2006, 9). Internasjonal rekruttering er i hovedsak et alternativ for å kunne fylle ledige og nødvendige stillinger i markante geografiske områder, der det enten er mangel på de kvalifikasjonene stillingen krever, eller det er nødvendig med en globalisert kultur. Internasjonal rekruttering har hatt en markant vekst. For eksempel i USA, har antall internasjonale sykepleiere doblet seg fra året 2000 til 2003 (Sparrow 2006, 8)

Internasjonal rekruttering har en pragmatisk fremgangsmåte, og har mulighet for bredere ressursbruk av strategier som er markert i visse globaliserte arbeidsmarkeder (Ward, 2004). Internasjonal rekruttering som ressurs har flyttet seg fra sitt tradisjonelle fokus på styring av utenlandsk arbeidskraft, til endring av struktur og roller i internasjonale HR-funksjoner. Med andre ord går det nå mer ut på å jobbe for å hjelpe sine organisasjoner ved å administrere et svært bredt spekter av alternativer i forbindelse med globale ressurser (Rowley og Warner 2008, 132).

Michael Gates skriver i sin artikkel om internasjonal rekruttering at det må iverksettes kontinuerlig opplæring og programmer som gir kulturell bevissthet, for å øke gjensidig forståelse, for at rekrutterere, kunder, ansatte og innvandrere kan lære av, og bedre samhandle med hverandre (Gates 2008).

I en undersøkelse av Deloitte viser det at norske bedrifter undernytter universiteter og høyskoler som rekrutteringsarena, men Deloitte selv har årlige rekrutteringsprosesser knyttet mot universiteter, og de ser at hvert år er det flere internasjonale som er interessert i å søke arbeid i Norge. I deres undersøkelse viser det seg at 1/3 av virksomheter i Norge oppfattes nølende eller direkte negative til rekruttering av medarbeidere fra andre land (Deloitte 2014, 9).

## 2.4 Feilansettelse

Ni av ti norske bedrifter innrømmer å ha ansatt minst én medarbeider som aldri burde vært ansatt, og over halvparten av de spurte mener det sosiale miljøet er skadelidende på grunn av dette. Det hersker også liten tvil om at feilansettelser koster bedriften dyrt i kroner og øre (PAMA 2011, 3). Rent økonomisk estimerer fire av ti bedrifter en feilansettelse til å koste mellom 250.000 og 500.000 kroner, mens to av ti mener det koster over en halv million, skriver Per Bergerud (Dagens Næringsliv). Derfor vil vi gå nærmere inn på hva en feilansettelse egentlig er.

Det finnes flere forskjellige definisjoner på hva en feilansettelse er. De negative virkningene kan påvirke hva den nyansatte skal gjøre, ikke bare på jobben, men også på samarbeid og arbeidsmiljø i virksomheten (Mikkelsen og Laudal 2014, 140). En feilansettelse viser seg som et resultat etter ansettelse av en person som ikke besitter de rette kvalifikasjoner eller erfaringer. En person kan også anses som feilansatt dersom vedkommende ikke fungerer sosialt på arbeidsplassen (PAMA 2006, 3).

På bakgrunn av dette velger vi å definere feilansettelser som:

*En ansatt som skaper negative virkninger i virksomheten eller presterer dårligere enn forventet i virksomheten. Det kan være en som viser seg å ikke være som oppfattet under ansettelsesprosessen, som mangler kompetanse, eller som ikke har rett personlig karakter for jobben.*

En stor fallgrube ved ansettelser er oppfatningen av kandidaten under ansettelsesprosessen. Ulike intervjuere har ofte ulike oppfatninger av hva som skal til av en kandidat for å lykkes i jobben. Dette kan komme av for dårlige jobbanalyser, men det kan også komme av forhold som berører beslutningstakingen i intervjuprosessen (Skorstad 2014, 63).

Kompetanse dreier seg om mestring i jobben. Det må være samsvar mellom oppgavene en står ovenfor og handlinger. Her kan vi skille mellom formell og uformell kompetanse. Den formelle kompetansen kan være utdanning, yrkeserfaring, organisasjonserfaring og andre

relevante ting for våre presentasjoner i arbeidslivet. De uformelle er de personlige egenskapene (Skorstad 2014, 20-21).

Hvem er vi, og hvordan vi oppfattes av andre har betydning for hvordan vi utfører jobben vår. Ved personlig karakter kan vi se på personlighetstrekkene som kan beskrives som et sett egenskaper som er stabile over lenger tid og i forskjellige situasjoner. Ved rekruttering er vi opptatt av den stabiliteten fordi den forteller oss noe om hvordan personen vil opptre i fremtidige situasjoner (Skorstad 2014, 28-29).

#### *2.4.0. Kostnader ved feilansettelser*

Eksternhjelp kan være lønnsomt for mange bedrifter for å unngå feilansettelser, samtidig er det til svært viktig å gjøre en grundig jobb i forkant for å unngå feilrekruttering.

”De fleste tabbene begås når ”gjør-det-selv” metoden følges” (Brit Teien, Dagens Næringsliv). En feilansettelse kan være kostbart og dermed risikofylt når det kommer til en toppstilling. Definisjonen på en feilansettelse varierer, derfor vil også prisnivået variere. Det kan være rekrutteringskostnadene som blir doblet ved at man må gjennomfører rekruttering og opplæring på nytt. Man kan også vektlegge tap av penger, effektivitet, omdømme, kunder og intern trivsel man legger i det. Det kan også være advokatkostnader som går med til å bli kvitt folk. Sekken blir stadig større og større, og hvis man ikke blir kvitt vedkommende eller tar tak i det så blir det en kostnad som fortsetter å komme – hver eneste lønningssdag (HR-Norge, 2011).

Deloitte sin undersøkelse fra 2014, viser til at erfaringer og undersøkelser er hoveddelen av kostnader knytter seg til lønn, bonus, intensivprogrammer, assignment-tillegg og skattekostnader (Deloitte 2014,17).

## **2.5 Internasjonal sosialisering**

For å sosialisere nyansatte i bedriften finnes det en stadiemodell som Cathrine Filstad Jakobsen forklarer i hennes bok “Nyansatte i organisasjoner”. Denne stadiemodellen går gjennom tre viktige steg i sosialiseringsprosessen. Det første steget er *Getting in* som går ut på



å fokusere på hva som skjer før den nyansatte starter i jobben. Det andre steget er *Breaking in* som vil være når den nyansatte starter i jobben og påtar seg de nye forpliktelsene. Her vil den nyansatte fokusere mest på informasjonsinnhenting, læring av oppgaver og finne sin posisjon i organisasjonen, dette hender de første månedene. Det siste steget er *Settling in* der den nyansatte etableres og oppnår fullt medlemskap i organisasjonen (Jakobsen 2003, 47).

### 2.5.0 Onboarding

Vi tror at onboarding vil være noe bedriftene er bevisste på, for å integrere expatriates eller SIE i bedriftskulturen og etablere nye personer i stillingen sin på en god og trygg måte. Vår definisjon av onboarding er prosessen med å integreres i bedriften hvor man får nødvendig veiledning for å bli suksessrik og produktiv. Onboarding er bredere enn en velkomstdag, og skal være et program som veileder en igjennom lengre tid med ressurser, kunnskap og nødvendig support. Man skal føle seg inkludert og velkommen i arbeidsmiljøet, samt få opplæring slik at arbeidsoppgavene er klare, og programmet skal være en trygghet for begge parter da det skaper en åpen dialog om forventninger, problemer eller generelt sett være en kontaktperson for alle type henvendelser (jobbportalen.no).

Jobbportalen i samarbeid med blant annet HRZone har gjennomført en undersøkelse med 250 HR ledere, og der kommer det frem at onboarding er en kritisk strategi for å skape et godt førsteinntrykk ovenfor den nyansatte, da det potensielt har en effekt på engasjementet i bedriften, og en negativ effekt på turnover. Undersøkelser viser videre at mange har et anstrengt forhold til onboarding, da det er tidskrevende og mangel på eierskap til selve strategien pekes samt ut som gjennomgående faktor for å ikke ha strategiske planer. (Jobbportalen 2015). Videre vil vi også se på onboarding som en del av sosialiseringen.

### 2.5.1 Persepsjon

Geir & Astrid Kaufman definerer persepsjon slik, «med persepsjon mener vi den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå» (Kaufman 2013, 144). I arbeidslivet vil persepsjon være en del av hvordan en tenker om andre, og et eksempel på dette er hva Kaufman skriver om korresponderende slutninger, som omhandler hvordan en tenker om en ansatt ut ifra handling og egenskaper. De bruker blant annet et eksempel hvor en

ny medarbeider kommer for sent første dagen, hvor dette kan skape et bilde av en lite punktlig person. Det er lite å bedømme i fra, men gjøres ofte og kan være svært uriktig. Det samme gjelder hva Kaufman skriver om hvordan årsaker tolkes til konkrete handlinger, som en ansatt som arbeider sakte kan bli oppfattet lat og udugelig, men grunnlaget for dette er høyst uvisst, og derfor viktig å ikke forhaste konklusjon da det kan være forårsaket av så mangt (Kaufman 2013, 158).

Personpersepsjon Kaufman beskriver flere effekter som kan påvirke hvordan en dømmer en annen, og disse er følgende (Kaufman 2013, 158):

*Glorie & horn* er negative eller positive trekk som overses i favør for det andre.

Glorieeffekten er positiv, mens horn negativ. *Stereotyper* er bedømmelse basert på generelle trekk ved grupper, hvor individualitet er ignorert. *Førsteintrykk* er hvordan en oppfattes eller handler eksempelvis som nyansatt kan påvirke forventninger og holdninger deretter i positiv eller negativ art. *Kontrast & likhet* er bedømmelse hvor en setter en person opp imot en annen, og egenskaper kan overveies, eller at en bedømmer i favør av likhet med seg selv.

*Figur* er å skille seg ut i mengden en er i som ved eksempelvis kjønn, alder eller fysikk.

## **2.6 Kulturelle barrierer**

Kulturelle barrierer kan oppstå av mange årsaker. Nedenfor har vi skrevet inn teori som kan være grunner til barrierer som kan oppstå for en internasjonal ansatt. Vi har valgt denne spesifikke teorien for å snevre inn det brede begrepet som kultur kan være. Vi vil med dette sette sammen disse to begrepene for å fylle ut teori som kan brukes til å svare på empirien vi bruker.

### *2.6.0 Organisasjonskultur*

Det er nærmest umulig å finne en bestemt definisjon på organisasjonskultur fordi det finnes mange forskjellige definisjoner. Vi har valgt å følge Henning Bang sin definisjon, fordi den oppsummerer mange av definisjonene (Bang 2013, 23):

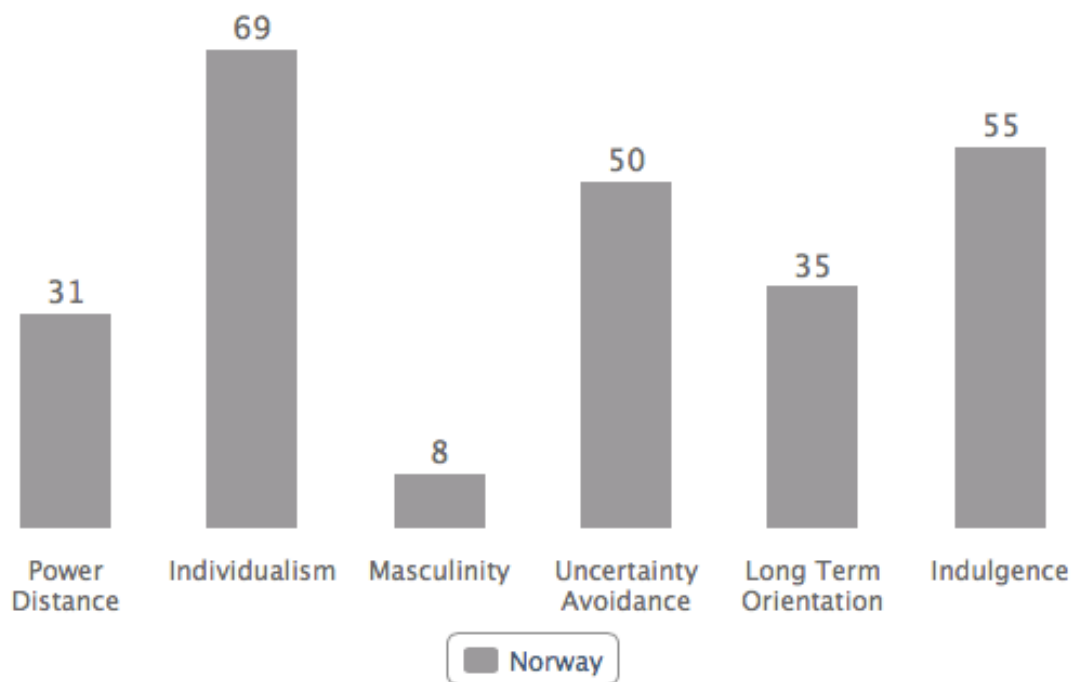
*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatning som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.*

Verdier og normer er noe som går igjen i mange av definisjonene. God organisasjonskultur kan dermed kjennetegnes ved fokus på normer og verdier som støtter blant annet samarbeid og ærlighet innad.

Mange teoretikere innen feltet organisasjonskultur hevder at tillit er en viktig forutsetning for å skape sterk organisasjonskultur. Jacobsen og Thorsvik beskriver studier som antyder at med en sterk kultur har man stort tillitsforhold mellom ledelse og ansatte, og at graden av tillit øker med graden av hvor sterk kulturen er for virksomheten. Tillit er å stole på noen eller noe i situasjoner som preges av usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik 2014, 127). Ved å ha tillit til noen våges det å vise usikkerhet for noe eller å fortelle om ømfintlig ting. Tillit utvikles i relasjoner gjennom at vi gjør og opplever ting sammen, og snakker om det. Tillit til de ansatte er en forventning om at de vil handle i samsvar med normer og verdier som virksomheten har definert. I følge Jacobsen og Thorsvik (2014, 127) gir tillit grunnlag for økt handlefrihet for de ansatte og styringsformen som baserer seg mer på tillit kalles ofte “klanstyring” og fører til en mye mer fleksibilitet hos organisasjonen.

### *2.6.1 Nasjonskulturen i Norge*

I modellen nedenfor har vi valgt å kun se på de tre områdene som er lengst unna midten på skalaen. Derfor skal vi nå forklare maktavstand, individualisme og maskulinitet innen et selskap. I følge tall fra Hofstede skårer Norge lavt på punktet som tilsier at vi er mer selvstendige, der vi har like rettigheter, er mer tilgjengelige og vi opptrer som en mer veiledende leder. Norge har en deltakende, direkte og åpen kommunikasjon mellom ansatte og leder. De ansatte i Norge er mer vant med å bli veiledet, og forventer råd fra leder. Kontroll er mislikt hos norske arbeidere, og holdningen til ledere er uformell. I Norge blir egne meninger mer uttrykt og verdsatt. Norge er et individualistisk samfunn der vi bryr oss mer om oss selv, og bare den nærmeste familien. Retten med privatliv i Norge er viktig, og grensen mellom arbeid og privatliv er stor. Individuell karriere settes i fokus, og jobbmobiliteten er høy i Norge (Geert-hofstede).



Figur 3 (Geert-hofstede 2016)

### 2.6.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon i organisasjoner blir godt definert av Jacobsen og Thorsvik som:

*”Kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon”* (Jacobsen og Thorsvik, 2014, 280). Kommunikasjon er mer enn dette, det inngår også å overfører ideer, holdninger og følelser. Vi mennesker kommuniserer ikke bare gjennom det verbale, men også gjennom det ikke-verbale, altså kroppsspråk. Det er viktig å se på alle faktorene når vi mennesker kommuniserer med hverandre. Vi vil måtte se på informasjonen, assosiasjonene og ideene, men også holdninger og følelser.

Det er to typer kommunikasjon i en organisasjon, intern og ekstern. Her velger vi å fokusere på den interne kommunikasjonen. Bente Erlie har en god definisjon på intern kommunikasjon (Erlie 2006, 17):

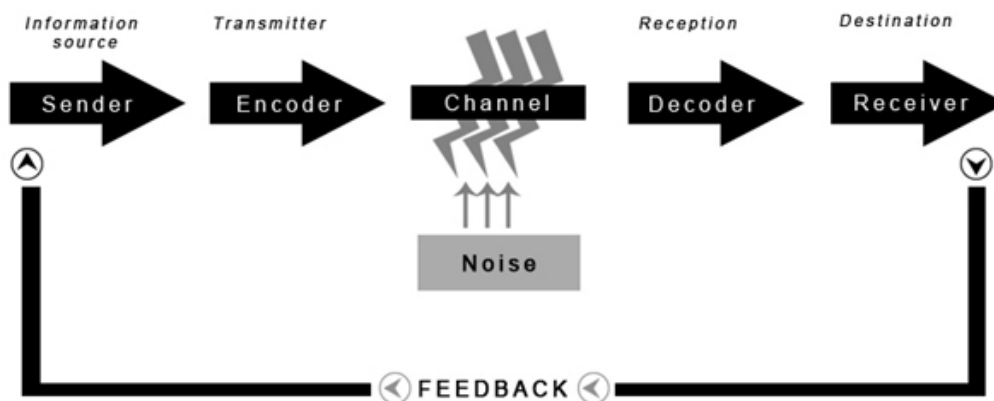
*Med intern kommunikasjon mener jeg informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og ulike enheter eller deler av organisasjonen.*

Kommunikasjon vil bidra til kontroll, ved at ledelsen får kontroll over medarbeiderne og koordineringen av oppgaver, men også sosial kontroll mellom ledelse og medarbeidere. Kommunikasjon vil også være med på å lage en motivasjon ved at den ansatte får tilbakemeldinger fra lederen på arbeid som utføres. Tilbakemelding på egen jobbyttelse er en av de største motivasjonsfaktorene. Kommunikasjon vil også være med på å skape en god kultur både internt og eksternt. Det er viktig å bygge en kultur som vil være med på å avspeiler organisasjonens visjon og verdier. Noe av det viktigste vil være å skape et godt felleskap der medarbeiderne føler en tilhørighet (Erlien 2006, 34).

### *2.6.3 Tverrkulturell kommunikasjon*

Tverrkulturell kommunikasjon er læren om en spesifikk ide eller konsept innenfor flere kulturer (Moran, Harris, Moran 2011, 39). Intercultural kommunikasjon er en prosess der individer fra forskjellige kulturelle bakgrunner prøver å dele sine meninger. Intercultural kommunikasjon kan defineres som: *tilstedeværelsen av to individer som er så kulturelt forskjellige fra hverandre at egenskaper som verdiordninger, foretrukne kommunikasjonskoder, tolleunntak og regler for sosiale forhold er forskjellige*. Intracultural kommunikasjon oppstår mellom to kulturelle lignende individer (Moran, Harris, Moran 2011, 39).

Figur 4 nedenfor skal illustrere at det er flere faktorer som spiller inn fra avsenders beskjed eller melding, til mottaker får denne. Vi vil belyse støy, da dette er høyest relevant for oppgaven. Dette fordi alt som kan hindre kommunikasjonsflyt refereres som støy, om det er fysisk, kulturelt, normer eller språk som skaper det. Modellen viser også til hvordan informasjon kodes og dekodes, da folk tolker informasjon ulikt, kan meldinger forstås annerledes en hva som er hensikten, noe som er viktig å være klar over når informasjon gis (Judge, Robbins & Campbell 2010, 290).



Figur 4 (Illustrasjon, Communicationtheory.com 2016)

Kulturelle forskjeller kan forstås gjennom mangfoldige, underliggende stiler for kommunikasjon innad i et miljø, og man kan tilpasse stilen for å fremme at mottaker og sender tolker det som blir skrevet, sagt eller gjort på lik måte (Thill, Bovee 2014, 12-14). Alle forsøk på kommunikasjon foregår i en kulturell kontekst, og det finnes hovedsakelig to typer kommunikasjonsstiler som listes opp av Ray French som high context og low context:

I et samfunn med Low-context, er det eksplisitte innholdet i meldingene som er gitt viktig. Motsatt er high-context samfunn. I den sistnevnte kategorien er samfunnet mer opptatt av den generelle situasjonen rundt meldingen som forutsetter langt større betydning. I high-context samfunn kommuniseres det med en indirekte stil. Denne stilen tar for seg tvetydighet og er i motsetning til low-context, opptatt av å komme seg fort til poenget i meldingen eller informasjonen. I high-context situasjoner gis informasjonen gjerne til de som står en nærmest i nettverket; med dette vil visse personer ha bedre tilgang til informasjonen. Kommunikasjonen kan derfor være svært begrenset, og det kan være vanskelig for en utenforstående å få tilgang til kommunikasjonen (Rey French 2010, 142).



Figur 5 (Hall, Edward T. 1975)

#### 2.6.4 Internasjonal forretningsnormer

Thill og Bovee bruker et eksempel på hvordan en arbeidskontrakt kan tolkes i ulike kulturer, som kan ha stor påvirkning på forventinger og holdninger, og påvirke kommunikasjon. De bruker et eksempel hvor kontraktsignering i vestlige land vil generelt tolkes som avsluttet forhandlingsprosess, med alle detaljer ferdigstilt. Derimot i flere Asiatiske kulturer tolkes kontrakter som en intensjonsavtale, og først da begynner forhandlingene (Thill, Bovee 2014, 12)

En handling og tilstedeværelse i form av eksempelvis kroppsspråk, har også tolkningseffekt på internasjonal kommunikasjon, hvor formelle normer som bordskikk og visittkortoverlevering for noen er vesentlig for å vise respekt, og uformelle sosiale skikker som holdninger til autoritetspersoner, avstand til motpart i en samtale, og åpenhet generelt kan påvirke kommunikasjonen. Sosiale normer og skikker, kan være vanskelig å tillære, men forstås over tid. Det er viktig å bemerke at forretningsmennesker er generelt imøtekommende om en viser nysgjerrighet for motparts kultur, da det anses som respektfullt (Thill, Bovee 2014, 14-15)

## **2.7 Oppsummering**

Det er en logisk rekkefølge som fanges opp i forskningsprosessen til denne delen av oppgaven. Ut i fra våre tre hovedområder som belyser problemstillingen, har vi valgt ut denne teorien for å snevre inn disse områdene. Denne teorien vil vi videre utnytte oss av i analysen, der vi har utviklet temaer som underkategorier, som settes opp mot teorien i dette kapittelet.

## **3.0 Metode**

I dette kapittelet skal vi ta for oss vårt metodiske valg og hvilke tilnærminger og refleksjoner som ligger til grunn for at vi valgte kvalitativ case studie og dybde intervjuer. Vi vil forklare de valgene vi har tatt vedrørende vårt forskningsdesign med tilnærming og metode. Deretter vil vi se på vår metode for innsamling av data ved å utdype vår utvalgsstrategi, intervjustruktur og beskrivelse av respondentene. Videre vil vi se på etikk, analysen av vår data og avslutte med dataenes troverdighet.

### **3.1 Forskningsdesign**

#### *3.1.0 Forskningstilnærming*

Forskningstilnærmingen velges ut av hva det er vi vil forstå. Vi har valgt å utføre en kvalitativ metode. Denne metoden kjennetegnes ved at den er åpen, og forskeren forsøker å legge føringen på informasjonen som skal samles inn (Jacobsen 2015, 127). I tillegg gir metoden mulighet for å gå inn i dybden, for så å forsøke å få tak i meningen rundt et fenomen (Askheim og Grenness 2008, 26).

Denne oppgaven har en induktiv forskningstilnærming, fordi vår problemstilling er åpen og har blitt forsket relativt lite på tidligere. "Kvalitativ forskning er overveiende induktiv" (Askheim og Grenness 2008, 13). Det vil si at forskeren først vil finne nøkkelbegreper, for å sette seg grundig inn i informantens situasjon og handlinger. Typisk for kvalitativ metode er å finne tydelig mening og formålsforklaringer til undersøkelsen. Et annet kjennetegn kan være at informasjon overføres til tekst eller data (Ringdal 2013, 104-105).



### *3.1.1 Metodevalg*

Kvalitative metoder kan utføres med forskjellige design. Med et etablert forskningsdesign vil den binde og avgrense oppgaven. Det er viktig at den kvalitative forskningen er transparent for å få et troverdig og pålitelig forskningsresultat. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 82). Vi har valgt å bruke komparativ casedesign for å utføre vår forskning.

Case kommer fra det latinske ordet casus, som betyr tilfelle. Vi har i vårt casestudie hentet inn mye informasjon fra få enheter over kortere tid, dette gjennom en detaljert og omfattende datainnsamlingsmetode. Vi har her brukt åpent dybdeintervju. Vi har undersøkt de forskjellige casene grundig og detaljerte for å få med mest mulig data til analysen. Med caseundersøkelse er det viktig å skaffe så mye informasjon som mulig om det avgrensede fenomenet. Vi har valgt å bruke flercasestudie der vi har forsket gjennom flere caser, men samtidig valgt å bruke en analyseenhet fra hvert case, dette betyr at vi har valgt å se selskapene fra et overordnet nivå (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 86-88).

### **3.2 Utvalgsstrategi**

Vi har to kriterier for caseutvalget vårt. Det første er at selskapene må ha expatriates, self-initiated expatriates eller begge deler. Det andre kriteriet er at disse har en høyere utdanning, dette for å avgrense oppgaven til ledere. Vi har derfor vært strategiske i valgt av selskapene vi har valgt å intervju. De rekrutterer dermed expatriates eller SIE med høyere utdanning. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for så å få samlet nødvendige data.

Gjennom rekruttering av intervjuobjekter har vi valgt å utnytte oss av snøballmetoden. Her har vi rekruttert informanter ved å forhøre oss med personer som har kjennskap til andre personer som igjen har kunnskap om temaet vi skal undersøke. Vi har dermed blitt henvist videre fra bekjente til intervjuobjektene vi har intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 109).

### 3.3 Metode for datainnsamling

Vi har spesielt brukt en datainnsamlingsteknikk som er relevant og ofte brukt i denne kvalitative forskningsteknikken, samtaleintervju blir brukt som en selvstendig datainnsamlingsteknikk (Ringdal 2013, 228). Vi har gjennom vår kvalitative metode valgt å bruke denne datainnsamlingsteknikken for å kunne gå i dybden med hvert av våre case.

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av samtaleintervjuer, som er en form for dybdeintervju. Her går vi i dybden med representantene for å senere kunne drøfte og diskutere i oppgaven, dette forsterker en konklusjon til vår problemstillingen. I tillegg til vårt komparative casestudie har vi valgt å forenkle forskningen vår ved å også bruke fenomenologisk forskningsdesign. Dermed har vårt fokus vært å beskrive virkeligheten til respondentene, slik vi oppfatter den (Ringdal 2013, 106-107). I fenomenologisk tilnærming utforsker og beskriver mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 82).

Vi har gått ut ifra et semi-strukturert intervju i gjennomføringen av intervjuene. Det vil si at intervjuguiden (vedlegg 1) er utgangspunkt for intervjuene, men rekkefølgen på spørsmålene kan variere fra intervjuobjektene respons. Dette ved å stille oppfølgingsspørsmål dersom det følte naturlig, med det ble intervjuene mer bøyelige. Vi kunne da hente ut mer informasjon og refleksjoner av intervjuobjektene, når vi så merket at det var riktig, dermed ble intervjuene mer fleksible. Vi benyttet oss av de fleste hovedspørsmålene, men noen av dem valgte vi å gå bort fra da de ikke passet seg i henhold til tidligere svar. Under noen hovedspørsmål har vi valgt å benytte oss av oppfølgingsspørsmål dersom det var behov. Oppfølgingsspørsmål gir også respondenten tilbakemelding om at intervjueren fremstår som interessert (Ringdal 2013, 244). Vi skrev ned notater og tok samtykkede opptak av samtlige intervjuer. En stilte hovedsakelig spørsmål, men om det passet seg bidro de to andre som skrev notater også med spørsmålene.

Intervjuobjektene har selv valgt hvor intervjuene skal gjennomføres. Fem av seks case pågikk i deres lokaler. Dette var praktisk for begge parter, da det ikke tok for lang tid av deres dag, i tillegg til at de selv mest sannsynlig føler seg mer komfortable i sine kjente omgivelser. Med dette håpet vi på utfyllende og direkte svar. For oss var det også interessant å se lokalene til

intervjuobjektene. Intervjuene ble anholdt til forskjellig tidspunkt, grunnet forskjellig lengde på svar. Det tok opp mot en time å utføre intervjuene.

Vi ville fremme en god dialog med respondentene, og et asymmetrisk intervju. Intervjuguiden har blitt strukturert etter vår problemstilling: ”Hvordan forhindre feilansettelser av expatriate og self-initiated expatriate i Norge?”. Vi startet med oppvarmingsspørsmål, deretter stilte vi noen åpne spørsmål. Vi valgte å stille de direkte mer utfordrende spørsmålene, altså spørsmålene som gikk direkte på feilansettelser, senere i intervjuet. Dette var strategisk for å få intervjuobjektene til å bli trygge på oss med positivt ladete spørsmål først, slik at det kunne være høyere sannsynlighet for grundige og ærlige svar. Hvilke spørsmål som ble stilt avhenger av hva respondentene trakk frem.

### **3.4 Etikk**

”Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer, for vurdering av om handlinger er riktig eller gale. Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 89).

Det er viktig å være etiske ovenfor respondentene og deres selskap. Derfor startet vi samtlige av intervjuene med å opplyse respondentene om hvordan dataen vil bli brukt (vedlegg 1). Vi informerte respondentene om at de og deres selskap ville bli anholdt anonymt i denne oppgaven. Dette holder vi, og har derfor anonymisert navn på datterselskap og deres selskap som ble nevnt i intervjuene. Vi spurte også om lov til å ta opptak av caset, slik at vi senere kunne bruke det som blir sagt under intervjuet, ordrett. Vi lyttet og stilte respektfulle spørsmål videre under alle intervjuene. Med profesjonell opptreden fra vår side, viser vi blant annet hensyn til de detaljene de delte med oss, som de gjerne ikke hadde uttalt seg om dersom de ikke var anonyme.

### **3.5 Analyse av data**

Vi har valgt å bruke beskrivende casestudier. Vi bruker den datainnsamlingsteknikken som best beskriver et case. ”Dette kan bidra til å få fram kompleksiteten og mangfoldet i casen.

Strategien bør være sekundær og underordnet den strategien som legger vekt på teoretiske konstruksjoner og begreper” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 212). Ved en casebeskrivelse er formålet å komme med en beskrivelse av blant annet en organisasjon eller liknende gjennom utvikling av typologier og historier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 213).

Vi har samlet inn dataene, forså og analysert og fortolket dem, fordi teorier, hypoteser og vår forståelse av dataene er viktige utgangspunkter for dataanalysen. Vi har dermed gjennom våre case transkribert intervjuene, lest nøye igjennom alle transkriberingene, forså å kodet transkriberingene. Videre har vi studert noen elementer som gikk igjen, for å fortolke kodingen til termer som videre brukes i vår analyse. Områdene vi valgte ut har dannet grunnlag for analysen, som vi ser på opp mot teorien.

Nedenfor er en tabell med nummeret på respondentene vi har intervjuet, samt stilling, markedssektor og som vi ser har alle self-initiated expatriates, og fire av selskapene har expatriates. Vi vil videre i oppgaven henvide til respondentene med tallene deres, vist ovenfor. Dette gjør vi for å holde alle intervjuer anonyme, som ønsket av de fleste respondentene.

<b>Respondenter</b>	<b>Stilling</b>	<b>Markedssektor</b>	<b>Expatriates</b>	<b>SIE</b>	<b>Størrelse</b>
<b>Respondent 1</b>	HR- Manager	Olje-og gass	JA	JA	Stor
<b>Respondent 2</b>	HR- Direktør	Drikkevareleverandør	JA	JA	Stor
<b>Respondent 3</b>	HR- Direktør	Næringssektor	JA	JA	Stor
<b>Respondent 4</b>	HR- ansvarlig	Helsesektor	NEI	JA	Stor
<b>Respondent 5</b>	HR- Konsulent	Helsesektor	NEI	JA	Stor
<b>Respondent 6</b>	Rekrutterer	Bemanning	JA	JA	Mellom- stor

*Figur 6 (selvlaget modell)*

### **3.6 Dataens kvalitet - bekreftbarhet og troverdighet**

Empirien må være bekreftbar og troverdig, det dreier seg om hvorvidt empirien er korrekt utført. Undersøkelsen må bygge på et representativt utvalg av personer, slik at tilfeldigheter ikke påvirker resultatet (Thurén 2012, 31). Dette vil si at dersom flere forskere undersøker det samme med en eller flere enheter, og kommer frem til samme svar, vil undersøkelsen være bekreftbar. Dersom dette forekommer vil det neste steget være å finne ut om undersøkelsen er troverdig. Empirien må være bekreftbar og relevant, den empirien som samles inn må faktisk gi svar på det eller de spørsmålene vi har stilt. Det er to ulike typer bekreftbarhet. Intern bekreftbarhet, går på hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjoner vi trekker. Ekstern bekreftbarhet, går ut på om resultatet fra et avgrenset område er gyldig også i andre sammenhenger. Kan funn vise seg å være til stede når det viser seg i andre sammenhenger? (Jacobsen, 241-242 og 245-246)

Metoden tvinger oss til å gå gjennom spesielle faser når vi gjennomfører en undersøkelse. I hver av disse fasene skal metoden hjelpe oss til på en systematisk måte å stille kritiske spørsmål til valg som gjøres, og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha. Hva representantene svarer kan påvirke bekreftbarheten og troverdigheten til den grad, der genuine svar kan gjøre at undersøkelsen får samme konklusjon i en annen en. Og spesielt den interne bekreftbarheten påvirkes av genuine svar ved at svarene kan gjøre undersøkelsen vellykket (Jacobsen, 241-242 og 245-246).

For å få en mest mulig bekreftbar og troverdig oppgave, valgte vi å stille spørsmålene strategisk. Ved å stille flere spørsmål innen samme tema, ble svarene mer og mer ufullende. Det ble dermed fort gjentakelser, noe som ga oss inntrykk av ærlige svar, og dermed bekreftbarhet, samt troverdighet.

Med få respondenter og selskap kan vi ikke trekke slutninger for raskt, når det kommer til gjennomføringen av analysen. Dette vil nødvendigvis ikke gjelde alle selskap i Norge med expatriates og SIE, men ut i fra vår data ser vi at det vi har fått ut av våre case er høyst troverdig.

## 4.0 Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere våre data og presentere temaene som vi har funnet gjennom koding og fortolkning av vår empiri, med basis i problemstillingen: ”Hvordan forhindre feilansettelser blant expatriates og self-initiated expatriates i Norge”. Disse temaene har kommet frem ved å fortolke datamaterialet vi har samlet inn, og vi vil prøve å besvare problemstillingen vår ved å diskutere og drøfte disse opp mot teorien i kapittel 1. Vi trekker da frem diverse nøkkel-sitater brukt i drøftingen. Dette gjør vi grunnet vårt metodevalg og design, der er viktig å få frem empirien, Våre Respondenter bruker expatriates som en fellesbetegnelse for self-initiated expatriates og expatriates, men vi vil skille de på best mulig måte når vi drøfter. Vi har kategorisert ut i fra empirien vår, med dette skal vi sette opp de nedenfor nevnte temaene opp mot teorien:

- Utfordringer for rekrutteringsprosessen av internasjonale ansatte
- Program og stadier for sosialisering
- Mulig årsaker for feilansettelser
- HR support til selskapets mangfold
- Eksistens av forskjellige kulturer og kultursjokk
- Håndtering av språkbarriere
- Kostnader

Vi skal under disse kategoriene blant annet drøfte hvordan rekruttering av internasjonale ansatte kan bli underestimert, hvordan noen selskap takler å ha internasjonal arbeidskraft bedre enn andre, onboarding-programmer, HR-support for SIE og expatriates, forventninger og krav til expatriates, språkforskjeller som en vesentlig utfordring, organisasjonskultur og endring av språket internt, hvordan respondentene ser på feilansettelser, utfordringen om språkforskjeller, og hvorvidt normer og forventninger om en feilansettelse kan være økonomisk svekkende. I denne analysen skal vi fortolke våre oppfatninger av empirien vi har utført.

### 4.1 Utfordringer for rekrutteringsprosessen av internasjonale ansatte

Rekrutteringsprosessen kan være undervurdert for internasjonale ansatte av selskapet. Denne prosessen kan variere, men som oftest krever den litt mer enn å skulle ansette en lokal. Samtidig er det forskjell på expatriates og self-initiated expatriates. Da SIE søker på lik linje

som en lokal ansatt. Men det kan også kreve flere og grundigere intervjuer av SIEen fordi personen gjerne blir intervjuet over nettportaler som Skype. Det kan være utfordrende og tidskrevende for et selskap å finne rett kandidat, en expatriate blir hjulpet på alle integreringsområder som er nødvendig, noe som igjen kan være tidskrevende. På en annen side kan det gå relativt fort med de første delene av prosessen dersom selskapet er kjent med flere aktuelle expatriater.

Respondentene for selskapene i empirien er positive til internasjonale ansatte, dette fordi mange tar nytte av dem og er positive til internasjonale søkere. ”Folk er vel vant til at folk har ulik bakgrunn, så er noe jeg tror er positivt for oss” (respondent 5). Med internasjonal rekruttering kan man få frem en bredere ressursbruk og god utnyttelse av kanaler som kan benyttes for å rekruttere expatriates, noe som kan være en ressursutnyttelse å ha i seg selv. Dette viser respondentene en forståelse for, men i og med at ingen av respondentene har noen spesielle prosesser for de som kommer utenlands fra, kan vise at de ikke er så godt innforstått med de utfordringene som kommer med en expatriate. Det ser ut til at alle av respondentene er positive og ikke har hatt noe spesielle negative erfaringer innen dette feltet, samt at respondentene ikke mener det er noen spesielle utfordringer med expatriates i deres selskap.

De fleste av respondentene har internasjonale ansatte fra datterselskaper eller som har søkt seg til stillingen selv. Ved rekruttering fyller man ledige stillinger i selskap og det er viktig å fylle stillingene med de riktige menneskene. De fleste representantene mener det er viktig med internasjonale ansatte i selskapet og søker disse til seg gjennom nettportaler som LinkedIn, Finn.no eller sine egne hjemmesider. Derfor utnytter noen rekrutteringsselskaper som er eksperter på rekruttering og som har nødvendig nettverk man trenger for å komme i kontakt med de man vil rekruttere globalt. Det er altså viktig med en rekrutterer som har rett kompetanse til å kunne utfylle dette området i selskapet. I vårt datamateriale ser vi at flere av respondentene vektlegger kvalifikasjoner og kompetanse samt personlighet selskapet ser etter, fremfor kulturell bakgrunn.

For å rekruttere ansatte har de fleste selskapene varierende prosesser for hvilken stilling som skal fylles og hvem som skal rekrutteres. Det er som regel HR-avdelingen som styrer prosessen, men det kan også være de har benyttet rekrutteringsbyråer som gjør store deler av

prosessen for dem. Dette kan være befriende å bruke fordi rekrutteringsbyrået vet hvor de skal søke etter kandidatene, har gode kontakter i utlandet og kan lover og regler for internasjonal rekruttering. Respondent 3 sier følgende ” Prosessen varierer etter stillingen hos oss. Her er det HR som hjelper med rekruttering, der vi hjelper med å sette opp en prosess. Dette vil involvere intervjuer, case, tester, vi har ikke en måte å gjøre det på”. Med expatriates og self-initiated expatriates må ofte intervjuene foregå via Skype, men ingen av respondentene så på dette som et hinder eller utfordring. Ulempen for expatriaten kan være at den organisatoriske kulturen ikke blir like godt oppfattet ved at personen faktisk ikke er fysisk tilstede under intervjuet. Dette kan også gjelde en self-initiated expatriate, men denne typen kan også allerede være tilstede og kan da komme på besøk til organisasjonen. ”Det blir ofte ikke noe problem før de kommer hit” (respondent 3). Dette gir uttrykk for at det ikke er noe problem å intervjuer en fra et annet land med dagens teknologi.

Fire av respondentene bruker expatriates fra andre datterselskap for å fylle stillingene. Dette kunne gå over en bestemt tidsperiode, og er for at lederne skal utvikle sin kompetanse og ferdigheter ved å bli flyttet regelmessig rundt i selskapet. Dette skaper også spenning på arbeidsplassen slik at lederne ikke blir lei og vil søke seg videre til andre type selskaper. Med dette holdes den gode kompetansen i organisasjonen. Respondent 2 nevner at ” Det er en årlig prosess der vi gjennomgår prestasjon og potensiale på alle ledere og nøkkelpersoner”. Dette foregår i hele organisasjonen rundt i verden for å se hva de allerede sitter på av kompetanse.

En fordel med internasjonal rekruttering kan være at de kvalifikasjonene som trengs og som det er mangel på i Norge fås gjennom utenlandsk arbeidskraft. De andre respondentene har annerledes og likere prosesser seg imellom. Respondent 3 sier følgende ” Vi har et internasjonalt rammeverk, vi kaller det sånn etter første møte er dette kick off, og her finnes det en kick off briefing guide. Det gjøres jo på samme måte i England, Norge og Tyskland. Og i forhold til intervjuteknikk som vi bruker, bruker vi blant annet kompetanse-basert intervjuteknikk”. I en kompetanse-basert intervjuteknikk kartlegges det hvilken kompetanse organisasjonen trenger opp mot den kompetansen søkeren har. Dette er med på å hjelpe prosessen for å vite hva selskapene trenger og hvem som har det de trenger. Med dette kan risikoen for feilansettelser minskes og det er lettere å vite hvem som fyller stillingen best.



Respondent 2 nevnte at det er for noen ledere i deres selskap obligatorisk å ta et utenlandsoppdrag. Hvis det var en ledig stilling i Norge, ble personen sendt uansett om de i Norge ønsket det eller ikke. Dette gjør at ledere blir mer utviklet, og får bedre kjennskap til hele organisasjonen og ikke bare den regionen de jobber i, samtidig som lederen slipper å stå fast i sin egen lederutvikling. Den andre var å utlyse en ledig stilling som må fylles, og dermed få sendt en fra datterselskapene til å fylle stillingen. Da ble stillingen lyst ut internt i organisasjonen slik at de som ville, kunne søke før stillingen blir utlyst eksternt. I slike tilfeller blir kun stillingene utlyst eksternt dersom det ikke er noen internt med rett kompetanse eller vilje til stillingen.

Rekrutteringsprosessen skal hjelpe til for å hindre feilansettelser. Det ser ikke ut som om noen av selskapene vi har intervjuet følger en type prosess, men går allikevel gjennom noen faste punkter, dette også kanskje ubevisst. Ved å ha gode rekrutteringsprosesser får de nyansatte en god start i selskapet, noe som kan føre til at de har et positivt førsteinntrykk og er villig til å starte å jobbe for dem, selv om de i utgangspunktet kan ha vært usikre. Respondent 1, 5 og 6 sier de ikke har hatt noen feilansettelser av spesiell art, og mener det er på grunn av gode prosesser og prosedyrer som de gjennomfører i rekrutteringen. Alle respondentene er samtidig veldig opptatte av at de ikke gjør noe annerledes med de internasjonale, men at alt går og blir gjort på samme måte som med de norske. Alle respondentene har sine egne måter å gjennomføre rekrutteringsprosessen på, og som de selv synes passer bra for deres selskap. Respondent 3 mener de tilpasser prosessen litt etter stilling og person, men ikke om de er norske eller internasjonale. ” Prosessen varierer etter stillingen hos oss. Her er det HR som hjelper med rekruttering, der vi hjelper med å sette opp en prosess. dette vil involvere intervjuer, case, tester, vi har ikke en måte å gjøre det på. Vi har ikke for eksempel at disse fem punktene må vi innom i prosessen, det blir litt sånn pragmatisk” (respondent 3). Med dette ser vi at alle stiller til lik prosess. Det er ikke slik at en norsk og en internasjonal har de samme behovene. Den internasjonale trenger ofte en mer detaljert prosess fordi den er ny i et helt nytt land der mye er annerledes. Det oppfattes som om dette er noe respondentene undervurderer, eller ikke fokuserer nok på å integrere dem.

Expatriaten og SIE trenger mer oppfølging både på jobb og utenfor, slik at personen lettere kan trives. Samtidig trenger ikke prosessen å være lenger for alle, en expatriate er vant til å

reise og tilpasse seg nye kulturer. En self-initiated expatriate er ikke på lik linje med en expatriate, og får derfor ikke samme oppfølging og det kan være at de heller ikke er vant med å reise rundt på samme måte. Men på en annen side kan de også være bereist. Samtidig kan SIE ofte ha en god motivasjon, gode språkkunnskaper og et internasjonalt tankesett, fordi de selv vil flytte utenlands. Dette kan være positivt for selskapet ved at de får inn et nytt og friskt syn, samtidig som personen kanskje ikke er så vanskelig å integrere fordi SIE søker til stillingen på eget initiativ. Samtidig får ikke en SIE like god integreringspakke som en expatriate. Dette kan være en utfordring for en SIE, da de på lik linje som en expatriate er ny i landet. De fleste respondentene hadde ikke hatt noe spesielle problemer med self-initiated expatriates. Respondent 3 indikerer at ”Jeg vil ikke si at vi skiller på internasjonale og norske, jeg tror vi er litt pragmatiske på akkurat det”. Med dette menes at rekrutteringsprosessen er på lik linje med self-initiated expatriates og lokale ansatte. Ved å ikke integrere en nyansatt fra ett annet land kan skape dårlig trivsel for SIEen, og den nyansatte kan føle seg utenfor arbeidsmiljøet.

To av respondentene er i helsesektoren, og har en nokså lik rekrutteringsprosess. Respondent 4 indikerer ” Ja de har utdanningskrav, også må de jo bli godkjent av SAK. De godkjenner helsearbeidere og har forskjellige krav som tilsvarer norsk standard”. Det kan ta opptil ett år for at kandidatene blir godkjente her. HR avdelingen har ofte kontakt med andre sykehus og kan rekruttere godkjente expatriates fra disse. Dette er effektivt hvis man ved nød trenger en ny lege, har de sendt inn leger fra forskjellige land til SAK slik at de som er godkjente der fort kan dra til Norge hvis det trengs. Dette er en god måte å globalisere den beste kompetansen innen feltet fra rundt om i verden på. Samtidig må self-initiated expatriates gjøre dette på egenhånd, dermed kan det bli vanskelig for en SIE å skulle søke seg til Norge i denne sektoren.

#### **4.2 Program og stadier for sosialisering**

I teorien defineres onboarding som prosessen med å integreres i selskapet hvor man får nødvendig veiledning for å bli suksessrik og produktiv. Dette gjenspeiler også representant 2 som indikerer at ”Vi har integreringstiltak. De ansatte blir onboardet av et onboardingprogram som består av at lederen bestiller inn alt som trengs for expatriaten. Onboarding programmet er i hovedsak et online program med en rekke videoer. Det er mulig

å ta dette før man kommer om man vil det". Dette selskapet har også årlige samtaler mellom leder og HR, der de diskuterer hvordan det går med expatriaten i lederens avdeling. De gir uoffisielt mer støtte til lederne som kommer fra utlandet. Ved å utvikle slike programmer for en nyansatt og spesielt en expatriate, er det sammenliknbart med teorien om onboarding der det vil øke arbeidsprestisje i selskapet. Respondent 1 derimot, nevner at "vi har ikke har sett noe særlig behov for å hjelpe expatriatene med å integrere seg i Norge, fordi det personellet de har er lett å integrerbare". Og fortsetter med "Expatriatene gjerne hadde vært på utenlandsoppdrag før og dermed var flinke til å innvandre seg". Samtidig hjelper de expatriatene med å skatte til norsk standard når de ansettes på lokale betingelser. Respondent 1 sier også at de ikke har opplevd noen feilansettelser blant expatriatene. Samtidig har noen ikke passet inn i det sosiale organisatoriske miljøet i selskapet, men respondenten ser ikke på dette som en feilansettelse, grunnet god arbeidsmoral.

Når det kommer til god arbeidsmoral, så har både respondent 1, 2, 3 og 6 nevnt at expatriates og self-initiated expatriates i deres selskap har høyere arbeidsmoral og er mer effektive enn de norske medarbeiderne. " jeg tror kanskje utenlandske kan sette litt bedre pris på jobben sin enn norske. De kan komme fra steder der arbeidsledigheten har vært annerledes enn i Norge" (respondent 3). Med dette er de ikke en byrde for deres selskap, men heller en fordel, til tross for integreringspolitikken for noen av dem, som kan være litt mer omfattende for expatriates og self-initiated expatriates enn for en norsk nyansatt. Her kan vi se at det brukes mye tid på å integrere en expatriates, men en self-initiated expatriates kommer litt i skyggen. Det er viktig å se på at begge disse er fra et annet land og en annen kultur. Selv om en self-initiated expatriates ikke har krav på å få de godene som følger ved en expatriates, trenger personen god integrering både i og utenfor jobben. Noen tilpasser seg lettere enn andre, men med dette burde de få lik integreringsstøtte.

Det har ikke vist seg i empirien at det er noe forskjell på turnover for self-initiated expatriates og expatriates. Så gyldigheten i dette senario kan være vanskelig å uttale seg om. Samtidig kan det være at en self-initiated expatriate har det lettere for å finne seg en ny jobb i Norge gjennom bekjente, mens expatriaten flytter direkte hjem til landet personen er fra. Respondent 3 kjører samme onboarding program til expatriates som til lokale ansatte. Fordi om man er ny må man uansett gjennom de samme endringene. Samtidig legger de inn litt ekstra for en expatriate, for å forklare det norske forhold og endring grunnet annet språk. De vil at de

ansatte skal fokusere på jobben. Men de ser på sosialisering som viktig. Derfor arrangeres det gjerne en fredagspils og andre ulike treff for å kunne integrere expatriaten sosialt i selskapet. Ved å ha et for likt program for en expatriate og en lokal, kan det oppstå barrierer innen språk og forståelse.

Stadie-modellen, nevnt i internasjonal sosialiseringssprosess, starter med å fokusere på hva den nyansatte må forberede seg på før oppstart i ny jobb. Dette har Respondent 6 vært klar på at de vektlegger ”ved at alt er pratet om på forhånd. Om ting som skal skje og hele prosessen gjennom de første ukene. Informasjonen er viktig å få på forhånd av selskapet, for at expatriaten skal kunne vite hva en går til. Forventningene til og fra expatriaten, bør være klare på forhånd”. Alle respondentene nevner at forventningene til en expatriate eller en self-initiated expatriate for selskapet er klargjort før ankomst, men ikke nødvendigvis motsatt.

Neste steg i modellen omhandler expatriatens entré i jobben og forventinger. Her skal expatriaten påta seg nye forpliktelser og onboarding programmet starter ofte under dette steget. Men respondent 2 si er at de ”har dette klart til expatriaten før ankomst om det er ønskelig å starte tidligere med programmet”, noe som kan være en fordel for expatriaten, når det kommer til å være klar og forberedt til sin nye arbeidsplass. Klare forventinger er viktig at er på plass slik at det ikke oppstår barrierer under integreringen. For eksempel misforståelser når det kommer til arbeidsoppgaver eller ansvarsområder. Respondent 1, utnevner at ”vi bruker ikke å uttrykke hva expatriaten skal forvente av oss, men motsatt er avklart. Samtidig er det omdiskutert innad i avdelingene hvilke forventninger expatriatene har til nærmeste leder og omvendt. Dette snakkes om etter tiltredelse av stilling. Grunnet store kulturforskjeller mellom land, forventer expatriatene forskjellig og de opptrer forskjellig. Med dette er det viktig å ha god kontakt med nærmeste leder for å kunne avklare forventninger fortløpende”. Respondent 4 derimot har forventninger som et tema i arbeidsinstruksene, ”noe expatriatene får før avreise. Å avklare dette kan fort være avgjørende for en expatriat om jobben er riktig for han/hun eller ikke. Dersom en fra en helt annen kultur opplever forventningene som urealistiske å oppnå, kan det være en grunn til å ikke tiltre stillingen i det hele tatt”.

Siste steget går ut på etablering i selskapet. Nå har gjerne den ansatte vært her noen uker. Dette steget kan ses på som steget etter respondent 6 sitt utsagn, nevnt ovenfor. Nå jobber

expatriaten med å finne sin plass i selskapet, og integreringen nærmer seg slutten. Men dersom det skulle vært et selskap som ikke setter like stor pris på expatriaten som selskapene vi har tatt med i denne oppgaven, kan det være vanskeligere. Da kan det fort være at dette er steget der expatriaten velger å reise hjem igjen, eller så er dette steget svært mye lenger enn hos et typisk internasjonalt selskap. Expatriaten kan bruke lang tid på dette steget, det kommer an på medarbeiderne og lederne, hvordan de integrerer expatriaten. Samtidig kan dette steget være langt, fordi sykehussektoren krever norskopplæring. Dette kan ta lang tid, gjerne ett til to år. Men på en annen side har mest sannsynlig expatriaten funnet sin plass i selskapet innen den tid. Med dette kan vi se at integreringen av expatriater er varierende fra selskap til selskap. Her må vi også se på forskjellen mellom expatriaten og den self-initiated expatriate.

Vi ser at noen av respondentene blant annet svarer at forventninger står forklart i arbeidsreglementet, noe som kan være vanlig for globaliserte selskaper, der det er normalisert med internasjonal bakgrunn blant de ansatte ”De får vel arbeidsreglementet og stillingsinstruks sendt på forhånd” (respondent 4). Blant annet i Olje og sykehusbransjen virket det normalisert å jobbe i et internasjonalt miljø, og potensielle barrierer virker ikke-eksisterende, da folk skal være vant til det multikulturelle, så forventninger til annet enn jobben i seg selv er da heller ikke et tema. Derimot er blant annet respondent 6 svært oppmerksom på forventninger, fordi det er en del ting som man ikke kan forvente at vedkommende vet eller kan. Da må man legge opp informasjon og kommunikasjon mye bredere enn normalt. Respondent 2 begynte å reflektere over spørsmålet om forventninger (vedlegg 1). Respondenten ville ta med dette videre, da det er en sak å skulle forvente noe av expatriaten, mens det ikke er avklart motsatt vei før ankomst. Respondenten ga inntrykk av at de ikke avklarer forventninger fra expatriaten til selskapet. Dette er et tema de ikke spør eller går inn på med expatriatene sine. Vi ser altså at det virker vanskelig å avklare alle forventninger, spesielt de indirekte. Respondent 4 derimot mente at spørsmålet var selvsigende, og at det står i arbeidsreglementet expatriatene får før tiltredelse av stillingen.

#### **4.3 Mulige årsaker for feilansettelser**

Vi ser i vår empiri at det kun er to av respondentene som var klar over og åpne for å diskutere feilansettelse, men ingen av dem mener det er på grunn av selve rekrutteringsprosessen.

Gjennom den ene ser vi at det var feilvurdering av kompetansebehovet som muligens kan ha vært årsaken til feilansettelsen. Tester og vurderinger av kandidaten kan hende at ikke har vært spisset godt nok til stillingen en expatriate eller self-initiated expatriate skulle fylle. Rekrutteringsprosess kan samtidig ha vært årsaken til dette, der viktig informasjon kan ha blitt oversett. Respondentene indikerer at de går grundig inn for å utforske årsaken til tidlig avsluttet arbeidsforhold. Samtidig ser de på feilansettelser på forskjellige måter. Da respondent 2 sier at ”hos oss er det en feilansettelse dersom expatriaten slutter mellom 12-18 måneder etter tiltredelse”. Mens de andre mener at det er en feilansettelse dersom expatriaten slutter i prøveperioden som gjerne er kortere hos dem enn hos respondent 2. Respondent 2 har også onboarding program som starter før ankomst, samtidig som at de har hatt feilansettelser, kan dette være en forsikring for at mange ikke har sluttet. De har kommet godt i gang før tiltredelse av jobben, noe som kan være en god integreringsmetode. Mens de andre ikke har startet onboarding programmene før første arbeidsdag.

Den andre som uttalte seg om feilansettelse mente det var på grunn av kultursjokket vedkomne hadde fått. ” Det var en som kanskje har taklet det å skulle bo og jobbe her dårligst på et vis, litt sånn alkohol inn i bildet, vært utfordringer, men kunnskap og kompetanse har vært god nok” (respondent 6). Da kan ikke dette skyldes selve rekrutteringsprosessen fordi det er en uforutsigbar hendelse, men det kan skyldes for dårlig oppfølging og integrering av personen. For at en skal trives i en annen kultur må kultursjokket minskes, og dette kan gjøres ved en god oppfølging og støttende organisasjon.

De selskapene med flest expatriater, er de som også har uttalt seg om feilansettelser i sine selskap. Med flere expatriater vil det også være logisk at flere expatriater er feilansatt. Samtidig er det disse selskapene som har vært åpne for expatriater, og har hatt engelsk som organisasjonsspråk. På en annen side kan det være at integreringen ikke har vært en faktor til avsluttet arbeidsforhold hos selskapene. Respondent 1 indikerer ”det har ikke vært nødvendig med noe spesielle organisatoriske integreringstiltak”, de har heller ikke hatt en feilansettelse med en expatriate før. Mens de som virkelig går inn for å integrere har hatt det. Bortsett fra de i helsesektoren. De har hatt store integreringstiltak i form av norskkurs, og andre onboarding programmer, men ikke nødvendigvis hatt en feilansettelse. Samtidig er det en stor sektor det er snakk om og respondent 4, nevner at det er så stort at respondenten ikke har kontroll på personalsakene i hele den regionale sektoren.

#### 4.4 HR support til selskapets mangfold

Samtlige av selskapene bruker eksterne leverandører til å integrere expatriatene. Når det kommer til SIE er det ikke like god support fra HR-avdelingene. Fordi SIE ses på som en lokal ansatt til den grad at de ikke trenger hjelp med bolig og familie, fordi de søker på eget initiativ. Samtidig kan det være like nødvendig for en SIE å få god HR-support. De kommer til et land uten bolig og å få hjelp til å integrere familien kan vært høyst viktig. Denne viktigheten kan lett bli oversett av selskapene. Det er også relevant for en SIE å få hjelp med å håndtere eventuelle kultursjokk. Dette kan være til fordel for integreringen av en SIE, da personen kan velge å bli i selskapet fremfor å slutte grunnet kulturelle overganger.

Hvordan selskapets ansatte inkluderer en nyansatt, kommer an på den generelle organisasjonskulturen. Om kulturen er åpen og de ansatte tenker fellesskap og mangfold, vil det mest sannsynlig være lettere for en expatriate og en SIE å bli integrert i det sosiale, som også fort kan utvikle seg til samarbeid når det kommer til arbeidsoppgaver. Dersom selskapet er (satt på kanten) det motsatte av det ovenfor-nevnte, vil det fort bli vanskeligere for en person å integrere seg i selskapet. Og spesielt hvis det er en utenlandsk ansatt. Med dette skal det også nevnes at det kan være forskjell på hvor vant selskapet er til internasjonale ansatte.

Dersom det er et selskap med kun norske ansatte og hovedspråket er norsk, kan det være lett å glemme expatriaten som sitter i rommet. Samtidig kan de andre i selskapet føle seg ukomfortable med å snakke engelsk, noe som kan skape integreringsproblemer for den gjeldende. Respondent 6 nevner at ”expatriatene har blitt tatt i mot forskjellig. Det kommer an på hva man er vant til. I noen bransjer er man vant til internasjonal arbeidskraft og en del av språket går på engelsk, der er det ikke vanskelig å integrere seg i selskapet for en expatriate. Mens der de ikke er vant med det, kan det føles som en belastning for de andre ansatte å snakke på engelsk, men i disse selskapene er det ofte de vegrer seg å ansette en som ikke kan norsk, og dermed blir det lavt prioritert”. Videre utdypes ”Ved integrering av utenlandsk arbeidskraft blir det mer enn kun arbeidsoppgaver og rutiner som skal integreres. Dersom de har med familie må vi engasjere oss i hvor det er skole, hvor man kan bo, kanskje hjelpe til med å finne bolig. Egentlig hjelpe til med alt fra en tur til skattekontoret for å få orden på alt innen det feltet. Dette tilsammen er en mye større prosess enn å skulle integrere en norsk person” (Respondent 6).

I teorien om globalisering og mangfoldighet ser vi at et globalisert selskap gir bredere spekter av synspunkter og ideer, ved at selskapet ganges med en større variasjon av ulike talenter. Et selskap med mangfold kan være mer aksepterende til ulike kulturer, noe som kan åpne dører for selskapet når det kommer til avtaler og handel med andre land. Globalisering bidrar til at organisasjonskulturen endres med at det blir en mer internasjonal kultur. Det virker som om det ikke settes stor vekt på å skape en internasjonal kultur på arbeidsplassen, men at det er noe som ses på som naturlig. Muligheter og rom for å endre kulturen må være der for at det skal bli mangfoldig. Dersom det ikke er aksept for dette kan språk og kompetanse være en utfordring. Det virker ikke som om dette er noe som blir satt i fokus og kan derfor være en stor faktor for en feilansettelse, fordi de kanskje ikke er klar over at dette kan være en utfordring.

Respondent 4 nevner at alle som kommer langveis fra, får pakker med bolig, barnehageplass og andre sosiale nødvendigheter. Respondent 5 indikerer det samme, men samtidig har de mange expatriater som ikke kommer med familie. Det er mange unge som vil søke seg til Norge for å utvikle en god karriere, de trenger ikke noe mer enn en bolig til seg selv. Respondent 5 sier også at ”expatriatene gjerne får bolig i nærhet av jobben, dermed trenger de ikke bil.” Mens respondent 1 sier ”vi kun har hatt expatriater uten familie, og dermed trenger de ikke å ta hensyn til barnehage eller skoleplass og liknende”. Alle selskapene er også relativt sentralt og det er mulig med kollektivtransport til kontorene, respondent 4 nevner at det derfor ikke er nødvendig å tilby bil til expatriatene. ”De som kommer med familie får ekstra integreringshjelp” (respondent 6). De hjelpes med få et familievennlig hjem, noe som også krever ekstra ressurser fra selskapet.

I vår empiri ser vi at den største den som skiller seg mest ut når det kommer til integrering er respondent 6, som har vært borti selskap der expatriaten ikke er like velkommen som hos de andre. Med lav prioritering av mangfold vil heller ikke selskapet bli globalisert. Samtidig er spørsmålet om hvorfor de ikke blir organisatorisk integrert der. Det er fordeler og ulemper i teorien om mangfold. Det kan være diskriminering og fordommer som forårsaker dette synet på expatriater. Dette har 5 av 6 selskap nevnt at de ikke har opplevd. Samtidig er det slik at ”i helsevesenet er man alltid skeptisk, når man ikke kjenner kulturen, hvordan arbeidslogikken deres er. Dermed må ikke expatriatene ha troverdighet, men de må ha tillit til det norske



systemet. Det er fordi helsesektoren er svært forskjellig fra land til land. I Norge er legene svært selvstendige, mens i et annet land kan det være at sykepleierne gjør mesteparten av jobben. Med dette vil det skape skepsis begge veier. Men de norske ansatte er fortsatt åpne for expatriater” (Respondent 4).

Det er, som respondent 6 nevner, vanskelig å forstå hvorfor noen selskap ikke prioriterer expatriatens integrering, annet enn at de ansatte og arbeidsgiver ikke er vant til å kommunisere på engelsk. Det kan være en grunn i seg selv. På en annen side kan det være lite åpenhet, som forårsaker et syn av ikke likeverd, noe som kan krenke expatriatens moral, som også kan redusere produktivitet. Med diskriminering og fordommer som dette, vil det være vanskelig for en hver person å komme til et selskap for så å kunne sosialisere seg med sine medarbeidere. Samtidig kan det åpne dører til at expatriatens viljestyrke økes, til tross for lav trivsel i selskapet, kan expatriaten øke arbeidsmoralen, for å vise det som skal gjøres. Dette kan øke selskapets produktivitet i seg selv. Men da vil integreringen av det sosiale svekkes sterkt. Det vil også være en stor sannsynlighet for at et slikt selskap ikke har en ordning for integrering i det norske samfunn i seg selv. Med dette kan det være enda vanskeligere for en expatriate å tilegne seg det nye samfunnet. Dersom det er snakk om en self-initiated expatriate, kan det fort være lettere utenfor jobben. Ofte har disse bekjente eller kjæreste i landet de flytter til, noe som kan gjøre det lettere ellers i hverdagen.

#### **4.5 Eksistens av forskjellige kulturer og kultursjokk**

En god organisasjonskultur kan kjennetegnes ved å ha fokus på normer og verdier som støtter samarbeid og ærlighet innad i selskapet. Det kan for mange være selvfølgelig at normer er gitt, og kommunikasjonsbarrierer er ikke-eksisterende. Er selskapene egentlig klar over potensielle forskjeller med expatriates og SIE, og har de tilstrekkelig med tiltak for å potensielt bryte barrierene er noe vi skal se videre på. Vi vil også se på om de tar stilling til at SIE også kommer fra en fremmedkultur og gjerne trenger integreringshjelp ved et potensielt kultursjokk. Vi har undersøkt dette nærmere, og funnet ut av at ingen av våre selskap har opplevd at de internasjonale ansatte har gått på grunn av kultursjokk. Samtidig kan dette være noe som ikke er vist å oppstå på arbeidsplassen, men heller i det private.

Er en født og oppvokst i Norge, vil en høre om, oppleve og leve blant normene i norsk arbeidsliv. Mye vil variere fra selskap til selskap, men en nordmann vet at vi har utrolig gode og mange rettigheter. Blant annet fagorganisasjoner som har mye makt og stor påvirkning, i norsk arbeidsliv. Ifølge teorien fra Hoftede ser vi at det er kort maktavstand mellom leder og ansatt i Norge. Som respondent 1 uttaler ”så er det ikke så langt, stor avstand mellom leder og medarbeider i Norge som i mange andre land”. Vi får et underliggende inntrykk av at dette kommer overraskende på noen av oppdragstakerne, da de kanskje selv kommer fra et sted hvor en ikke tiltaler ledere direkte, og hvor bestemmelser tas raskt, og uten innblanding fra flere instanser som i norsk arbeidsliv. Respondent 2, sa blant annet følgende ”Det som er det største sjokket for utlendinger er medarbeideren sine sterke rettigheter i Norge”, respondenten fortsetter med ”Vi i Norge har ordentlige prosesser, og lange drøftelser”. I Norge har vi beskyttende lover og regler noe som gjør at det må være saklige grunner for å bli sagt opp. I motsetning til for eksempel ikke-vestlige land, der hierarkiet gjerne er større og lovverket ikke er like beskyttende.

I empirien ser vi at flere av respondentene indikerer at selskapene opererte i et internasjonalt miljø fra før, dermed var det naturlig å kun fokusere på kompetansen ved en ansettelse, og overse det kulturelle. Samtidig uten grunnleggende forståelse for normer og verdier kan oppdragstakeren mulig føle seg usikker. Dette kan senere hemme prestasjoner, da SIE eller expatriaten gjennomgår et potensielt kultursjokk, som respondent 6 sa når vi spurte vedkommende om temaet. ”Det å bo i en fremmedkultur er kanskje det som er tyngst. Sånn utenom jobb type ting. Det at man bor i en kultur, et land, som har helt andre normer, regler og verdier”. Et tydelig svar på bevisstgjørelse av normer er følgende: ”hvis vi hadde fått en asiat for eksempel ville vedkommende ha trengt litt kunnskap om hvordan nordmenn tenker og hva som er vanlig. Spyttet man på gata eller gjør man ikke det. Helt sånne ting som man trenger når man aldri har vært noe sted før” (Respondent 3). Dette er typisk uskrevne regler, noe alle land har. I teorien av Thill og Bovee (2014) er dette kalt internasjonal forretningsnormer. Man kan bemerke seg disse forskjellene når man inntreter landet, da spesielt over tid. Samtidig kan ethvert selskap ha sine egne uskrevne regler. Disse vil da være en del av organisasjonskulturen, mens de samtidig kanskje ikke er normer ellers i samfunnet. Uskrevne regler, kan være varierende mellom selskap. Så det er opp til expatriaten og SIE å tilpasse seg normene i de forskjellige kulturene personen møter på.

Vi kan se på hvordan forventningene til expatriatene har vært vanskelig å kartlegge. ”Det var en episode hvor kontrakten ble opphevet tidligere, men det var en familiesituasjon” (respondent 5). Med dette ser vi at det ikke nødvendigvis er en direkte feilansettelse, men heller en privatsituasjon som har ført til tidlig hjemreise. Disse er også gjennomgående svar, og viser at det ofte ikke er jobben i seg selv som skaper problemer, men andre faktorer som eksempelvis da familiesituasjoner. Respondent 6 forklarer at det er viktig å være tydelige nok på om hvordan familiesituasjonen faktisk er. Om man har med familie eller ikke og hva betydningen er av det. Samtidig kan man ikke forutse om det oppstår en situasjon i familien som må føre til avsluttet arbeidsforhold. Samtidig kan det gjelde familie som bor i hjemlandet til expatriaten. Med andre ord blir det vanskelig å skulle ansette en expatriate med bakgrunn i om personen har familie, eller ikke.

Persepsjonsteorien omhandler blant annet hvordan en tenker om andre ansatte. ”Dersom det oppstår problemer i expatriatens eller self-initiated expatriatens oppfatning av sine medarbeidere eller situasjoner der persepsjonen til expatriaten eller SIE heller negativt, kan det være fare for tidlig avslutning av arbeidsforholdet” (Respondent 3). Persepsjonen har hatt stor betydning for en ansatt som flyttet hjem tidlig grunnet lav trivsel i det norske samfunnet. Det kan regnes med at persepsjonen den internasjonale ansatte hadde, var gjeldende for arbeidsplassen også. Tolkningen expatriaten har hatt kan være så mangt, som Kaufman nevner i teorien. Dermed kan man ikke trekke slutninger til hva den faktiske grunnen til at expatriaten dro hjem tidlig var. Samtidig er det lett å tenke seg at organisasjonskulturen ikke har vært inkluderende, og det kan ha vært vanskelig for expatriaten å integrere seg i både selskapet og i det sosiale her i Norge. Med denne informasjonen kan det være lite troverdig at selskapet har vært opptatt av integrering av expatriates. Med andre ord kan gyldigheten av intervjuet ha blitt svekket ved den positive innstillingen til expatriaten. På en annen side kan det ha vært fullt personlig, og at det ikke har noe med personens trivsel å gjøre, men for eksempel hjemlengsel eller familien. SIE får som regel ikke like god integrering som expatriaten, samtidig vil det gjerne være likt når det kommer til organisatorisk integrering for både SIE og expatriates.

I følge teorien til Jacobsen og Thorsvik (2014) er tillit å stole på noen eller noe i situasjoner som preges av usikkerhet. Dette er høyst aktuelt for enhver expatriate eller SIE som skal

jobbe i Norge, da potensielt sett alt er fremmed. Det å skape tillitt vil være vesentlig for å bygge en god relasjon tidlig som fremmer åpen intern-kommunikasjon og en god arbeidskultur. For vedkommende som reiser inn er opplevelsen sannsynligvis mye mer enn bare å jobbe, noe som kanskje ikke alltid er fokusert på, men empirien viser at det er flere som bruker tiltak som bistår med som med alt fra bolig til å skaffe personnummer. Et svar vi fikk er følgende, som også er gjennomgående for alle intervjuer er at ”hvis du er en expatriate og du kommer til Norge har vi en onboarding der vi gir støtte til å komme inn i folketrygden hvis du skal det, få registrert deg i byen og få et personnummer” (respondent 4). Det er ganske komplisert å flytte til Norge, men det gir selskapene støtte på. De gir også støtte til å finne hus og hjelpe til med praktiske ting. Rent praktiske ting som kan skape unødvendig bry og stress, som da hjelpes med, og usikkerhetsmomenter fjernes ved å gjøre dette. Fokuset kan styres i retning av arbeidet i seg selv, og oppdragstaker vil nok føle seg godt tatt imot, noe som kan skape tillitt. Det kan videre være tillitsbyggende med å ha åpen dialog mellom seg og leder, som respondent 3 kommenterte ”dersom en expatriate ikke trives, vil hans leder ha en dialog rundt det. Da kan man se på faktorer som hva det dreier seg om”. Dette kan endres på og det blir lederen sin oppgave å skulle gjøre expatriaten fornøyd og tilpasset igjen. Samtidig kan det gjelde andre type faktorer, som blir vanskeligere å endre på. For eksempel hjemlengsel. Det blir derfor viktig å klargjøre grunnen til den lave trivselen, gjennom regelmessige samtaler mellom leder og expatriaten. Man føler seg da hørt og sett, og lærer om hverandres forventninger som er vesentlig for å fremme en mangfoldig arbeidskultur.

Respondent 1 mener at ”toleransegrensen er ganske høy og at det ikke er så mye fordommer knyttet til å komme fra et annet land i deres selskap”. I teorien nevner vi viktigheten av å forstå ens egne fordommer for å kunne arbeide med å lede en mangfoldig stab (edis.no). Høy toleransegrense viser åpenhet for andres kulturer, og det som er skrevet over i følge av respondent 1, kan linkes til verktøy for å effektivisere kommunikasjonen som beskrevet i teorien. Vi fikk ikke noen videre inntrykk av direkte fordommer blant selskapet ansatte som vi intervjuet, men respondent 1 nevner at de som er ansatt her er vant til å jobbe litt internasjonalt, altså at de har tatt utdanning i utlandet selv eller, er vant til å jobbe internasjonalt. Dette er gjennomgående blant de fleste selskapene, men også diskutert i organisatorisk integrering ved at det oppsto et par forskjellige svar.

#### 4.6 Håndtering av språkbarriere

Utover forskjellene i kultur, kan språkforståelse være støyskapende i kommunikasjonen, da expatriatene og SIE ikke nødvendigvis har inngående norskkunnskaper eller forståelse. Hva som blir sagt og formidlet skal tolkes, og mottakernes tilbakemeldinger, henger kanskje ikke sammen med egentlig budskap. Forståelse for at normer, verdier og kultur påvirker kommunikasjonen er derfor helt vesentlig som nevnt i teori av Thill Bovee.

Gjennomgående svar i empirien er at språk kan være en utfordring. Spesielt for selskaper som ikke har mye tidligere erfaringer med utenlandsk arbeidskraft. Respondent 6 forklarer hvordan ”språkutfordringene er ganske fort et problem hvis det skaper utfordringer i både å gjøre jobben sin på en god måte og trives med det, samt bli en del av miljøet”. Språk er viktig, så hvis mye skal foregå på norsk, burde man ta ansvar for å planlegge norskopplæring gjennom selskapet, som et tiltak for expatriatene. Språk er en høyst naturlig barriere, ”språk kan være en utfordring, de er ikke vant til å snakke annet enn norsk, så når de skal begynne å kommunisere på engelsk føles det som en slags belastning” (Respondent 5). Dette er et inntrykk vi har fra flere av respondentene, og bakgrunnen kan mulig baseres på at kommunikasjon er mer en tale alene, men det å kunne overføre ideer, tanker, holdninger og følelser både verbalt og gjennom kroppsspråk. Respondent 1 svarte derimot at ”ansatte synes det er spennende med nye som kommer utenlands fra, for folk er nysgjerrige på nye kulturer og hverandre generelt.”

Ett selskap bemerket seg med et tiltak som trolig er veldig barrierebrytende, og det er å legge om internspråket til engelsk om det er engelsktalende i rommet. ”Sånn som han tyske som kom inn i ledergruppen da har vi snakket norsk siden jeg begynte her i januar 2013, men når han kom inn nå gjorde vi det om med en gang” (Respondent 3) Et tiltak som kan være veldig inkluderende for expatriaten eller SIE, og det virket som at dette var en norm, og ikke anstrengende for resten av arbeidsgruppen i selskapet. Et møte hvor informasjon tilbakeholdes, drøftinger forkortes eller noen vegrer å komme med innspill vil naturlig føre til manglende intern kommunikasjonsflyt, som igjen kan lede til en hemmet organisasjonskultur, da kommunikasjon skaper god kultur. Samtidig trenger en expatriate og en SIE en forståelse av hvorvidt kommunikasjonen pågår i selskapet. Verdt å nevne er at tverrkulturell kommunikasjon er viktig å fokusere på i et selskap med flere nasjonaliteter, for å unngå

misforståelser og at de ansatte forstår hverandre innad i selskapet. Dette er viktig i integreringen for at expatriaten og SIE skal kunne forstå om det norske selskapet kommuniserer med high-context eller low-context. Samtidig er det viktig for å forstå kulturen i selskapet, og hvordan de norske selskapene ikke har like sterkt hierarki som ikke-vestlige land. Med dette er det lov å snakke med sjefen og komme med innspill uten at man blir sett ned på. Det er forskjellig fra land til land, og om samfunnet kommuniserer med high-context eller low-context. I Norge brukes high-context, noe som kan være utfordrende for eksempel for en expatriate eller en SIE fra Japan, der de gjerne bruker low-context og har et hierarkisk system med tydelig skille mellom arbeidsposisjoner.

En forkortelse av Bente Erlien (2006) sin definisjon på internkommunikasjon skrevet i teorikapittelet er at informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, kan være viktig for expatriatens og SIE sin integrering i organisasjonen. Definisjonen forklarer viktigheten av internkommunikasjon. Det er her expatriaten får god informasjon av sin leder, noe som er like viktig for en self-initiated expatriate. Samtidig er det viktig med god kommunikasjon andre vei. Ved åpenhet fra begge sider kan det være lettere å integrere expatriater og SIE i organisasjonen ved å gi og ta, og forklare hvordan situasjonen og deres persepsjon i selskapet er, fra begge sider.

Med et tilbud om norskkurs, kan den tverrkulturelle kommunikasjonen bli bedre forstått mellom de ansatte. Samtidig vil ikke dette være svært nødvendig i alle selskap, da noen faktisk har engelsk som hovedspråk innad i selskapet. Men som tidligere nevnt, på sykehus og i offentlig sektor generelt kan det være svært viktig at de ansatte kan norsk til en viss grad. Respondent 5 mener det er "lett å integreres i selskapet fordi det er naturlig her. Det er mange expatriater. På en annen side må de snakke norsk når de jobber med barn" (Respondent 5). Det kan være en måte å unngå språkbarriere på, ved at de lærer seg norsk om de er der over en lenger periode. De hjelper til med det sosiale om det trengs, som barnehageplass og bolig. Det er ledere og mellomledere sin jobb å introdusere og følge opp den enkelte gjennom introduksjonsplaner. Med andre ord så har de norskkurstilbud, noe som er en integreringsmetode. Med dette kan vi klart si at det er viktigere for de i sykehussektoren å kunne norsk, enn for businessorienterte selskaper.

#### **4.7 Kostnader**

Feilansettelser medfører naturlige direkte kostnader, men det er vesentlige ulikheter mellom en expatriate og en SIE. Det var ingen av respondentene som mente at det var mer kostbart å ansette expatriates. Dette avviker fra eksisterende teori der det sies at en expatriate koster mer dersom personen er feilansatt. Dette på grunn av både direkte og indirekte kostnader som hjemreise, bosituasjon og eventuelt en ny expatriate, samt at det kan oppstå kostnader i form av at en expatriate kan ha vært et viktig bindeledd mellom hovedkontor og datterselskaper. Det kan være at dette er noe respondentene ikke tenker over fordi det er en selvfølge at expatriates trenger mer, og at de ser på det som en investering enn en kostnad. De fleste mente også at selv om en expatriate kostet mer å få til Norge vil den gi en bedre ressurs til organisasjonen. Sammenliknbart er at både teorien, respondent 2 og respondent 6 sier at det å sende expatriates rundt til de forskjellige landene skaper bedre ledere. De fleste av respondentene så for det meste på kompetanse og personlighet, og det var derfor lite relevant om den personen som passet inn var internasjonal eller ikke. Empirien viser at alle er åpne og positive til globaliseringen av ledere og internasjonale ansatte, noe som er positivt for å fylle de stillingene der en viss kompetanse må til.

Kostnader ved feilansettelser av self-initiated expatriates er det lite teori om. Dette kan være fordi det vil være en relativt lik kostnad som det vil være med lokale ansatte, fordi de søker på lik linje med hverandre. Mens expatriates vil på en annen side gi en høyere kostnad for selskapet. Det kan være materiale som bolig som må betales videre grunnet oppsigelsestid av boligen, hjemreise, og det å skulle finne en ny expatriate i organisasjonen som må løses etter avsluttet arbeidsforhold. Mens en SIE avslutter likt som en lokal der de ovenfor nevnte faktorene ikke er reelle. Ved en ny ansettelse etter SIEen, kan det også være mindre nødvendig å ta hensyn til hvor den ny personen kommer i fra. Dette kan gjøre den nye ansettelsesprosessen relativt enklere ved å ansette en ny SIE eller lokal person. Mens etter en expatriate, kan det være like viktig å skulle ansette en ny expatriate som er innforstått med hva personen skal jobbe med og selskapets verdier.

## 5.0 Konklusjon

For å besvare vår problemstilling i denne oppgaven ”Hvordan forhindre feilansettelser blant expatriates og self-initiated expatriates i Norge?” har vi kommet frem til følgende:

Det er gjennomgående at det settes lite fokus på spesifikke internasjonale utfordringer i rekrutteringsprosessen. Det er kanskje for lite kunnskap om internasjonal rekruttering in-house, med dette kan rekrutteringsprosessen bli for tynn, spesielt for en SIE, da ansettelse av en SIE blir behandlet som en lokal ansettelse. Ved å ha en mer spisset rekrutteringsprosess mot SIE, kan dette være med på å forhindre feilansettelser.

Det er viktig å merke seg forskjellen på lokale, expatriater og SIE. Expatriater har en rutine de gjennomfører dersom de avslutter, mens SIE slutter direkte. Vi ser også at onboarding kan fjerne usikkerhetsmomenter for expatriates og self-initiated expatriates. Det har kommet tydelig frem at SIE ikke får samme behandling av HR som en expatriate. Derfor bør bevisstgjørelse av likheter mellom SIE og expatriates være klart, slik at SIE kan få like gode integreringstiltak som en expatriate. Ved å tilby integreringstiltak kan man kanskje lettere forhindre feilansettelser for SIE.

Rekrutteringsprosessene er skreddersydd for stillingen, men det er viktig at integreringstiltakene også blir skreddersydd for kulturen expatriaten eller SIE kommer fra. Med dette er det viktig at HR og rekrutterer vet om kulturforskjeller som kan oppstå, og derfor undersøker expatriaten og SIE sin kulturelle bakgrunn. Dette gjøres for å forberede forståelsen til både arbeidsgiver og arbeidstaker, som igjen vil hjelpe for å forstå og forhindre feilrekruttering.

En SIE får ikke de samme fordelene som en expatriate, noe som gjør det lettere for et selskap økonomisk om en SIE slutter, fordi kostnadene vil være lik som om en lokal slutter. Vi kan se i empirien vår at respondentene kan ha oversett noen av kostnadene ved en feilansettelse av en expatriate. Disse ser vi at skal være svært høye fordi det dekker et bredt spekter. Dette er noe



vi mener også bør dekkes for en SIE. For å ikke se på en SIE som en lokal ansatt til tross for at de søker på lik linje som en norsk kandidat.

Det vil alltid være vanskelig å vite nøyaktig hvilke kulturelle barrierer som kan oppstå, men å bevisstgjøre normer, forventinger samt fjerne usikkerhetsmomenter for oppdragstakeren, er en viktig faktor i arbeidet med å lede en mangfoldig arbeidsplass. Gjennom vår empiri ser vi at forskjeller og kommunikasjonsbarrierer kan være et problem som kan forekomme gjennom misforståelser og væremåter. Her kan en feilansettelse forhindres ved å klargjøre alle barrierer som kan oppstå før expatriaten eller SIE kommer.

For å forhindre en feilansettelse er forberedelser viktig. Det er også viktig å gjennomføre en grundig rekrutteringsprosess, som ikke forhastes. Gode forberedelser og klargjøring av integreringstiltak må også gjennomføres. Samt forklare og hjelpe expatriaten og self-initiated expatriate til å få en kulturforståelse både innen kommunikasjonen og innen normer, spesielt i selskapet.

## **6.0 Videre forskning**

Videre vil vi foreslå en videre forskning av dette temaet bland flere selskaper. Dette ved å utforske hvorfor expatriatene avsluttet arbeidsforholdet tidligere. Samtidig ville det vært viktig å utvikle et bredere spekter av representanter. Samtidig vil vi foreslå videre forskning av kultur barrierer som kan oppstå grunnet for store kulturforskjeller. Dette ved å finne ut av hvilke land expatriatene og self-initiated expatriatene kommer fra, forså å undersøke forskjellene dypere. Dermed vil forskningen kunne vise hvilke grunner og kulturområder til at det oppsto en feilansettelse. Vi vil også foreslå videre forskning i problematikken om feilansettelse i rekrutteringsprosessen. Og hvordan dette kan forhindres.

Det har vist seg å være implikasjoner mellom teorien og vår data. Det største skillet er at kostnadene for en feilansettelse skal være svært høye i teorien, mens i vår empiri viser det seg

at en feilansettelse av expatriates eller SIE ikke har vært en stor kostnad for selskapene. Derfor vil vi foreslå videre forskning innen det økonomiske når det gjelder internasjonale feilansettelse.

Vi foreslår at det forskes videre på internasjonale feilansettelser for å forstå helheten.

## 7.0 Kilder

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. 4.utg. 2.opplag. Oslo: Universitetsforlaget

Business.no. *Global Recruiting*. Lesedato: 21.04.2016:  
[https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/GRT16\\_GlobalRecruiting\\_100815.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf)

Chang, Yi – Ying, Yaping Gong, Mike W Peng. 2012. “Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and subsidiary performance”. *Academy of Management Journal*, 55(4):927-948.

Crossculture.com. *Recruitment across cultures*. Lesedato: 10.05.2016:  
<http://www.crossculture.com/articles/recruitment-across-cultures/>

CIPD. Factsheets. Lesedato 25. April 2016: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/diversityinternationalmanagement.aspx>

Dagensnæringsliv.no. *Så mye koster en feilansettelse*. Lesedato: 14.04.2016:  
<http://www.dn.no/karriere/2009/12/22/sa-mye-koster-en-feilansettelse>

Digitalcommons.com. *Globalisation of HR at Function Level: Exploring the Issues Through International Recruitment, Selection and Assessment Processes*. Lesedato: 05.05.2016:  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=intlvf>

Edis.no. *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial*. Lesedato 12.04.2016: <https://edis.ifas.ufl.edu/hr022>

Erlien, Bente. 2012. *Intern Kommunikasjon*. 4.utg. Univarsitetsforlaget

Fredriksen, I, Jan, Lystein Sørebo. 2013. ”Fra Intuisjon til strategisk forankring”. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 42-53. Lesedato 14.April 2016:  
<https://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring>

French, Ray. 2010. *Cross-Cultural Management*. 2. utg. Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House

Geert-hofstede.com. Lesedato: 13.05.2016: <http://hofstede.com/norway.html>

Gundersen, H, Bjørn, Stig Sperre, Gro Forsdal Helvik, Eivind Garshol. 2014. *På vei mot et mer internasjonalt arbeidsmarked for Norge*. Deloitte rapport om global mobilitet. Lesedato: 04.05.2016: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/human-capital/Global\\_mobilitet\\_rapport\\_godkjent.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/human-capital/Global_mobilitet_rapport_godkjent.pdf)

Hall, Edward T. 1975. *Beyond culture*. New York: Anchor

Hall Bradshaw. 2015 "What to Expect in Your Expat Compensation Package. BlueSteps 9. Juni. Lesedato 02. Mai 2016: <https://www.bluesteps.com/blog/expat-compensation-package>

Haslberger, Arno, Chris Brewster, Thomas Hippler. 2013. "The dimensions of expatriate adjustment". *Human Resource Management*, 52(3):333-351.

Hegnar.no. *Slik unngår du svindyre feilansettelser*. Lesedato: 20.04.2016: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2014/05/Slik-unngaar-du-svindyre-feilansettelser>

Hrnorge.no. *Problemer med feilansettelser*. Lesedato: 14.04.2016: [http://arkiv.hrnorge.no/Forsiden/Siste\\_nytt/Nyhetsarkiv\\_2012\\_-\\_2004/Nyheter\\_2011/Problemer+med+feilansettelser%3Fb7C\\_wtjQZL.ips](http://arkiv.hrnorge.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyhetsarkiv_2012_-_2004/Nyheter_2011/Problemer+med+feilansettelser%3Fb7C_wtjQZL.ips)

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Fagforlaget

Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner*. 1.utg. Abstrakt Forlag AS

Jobbportalen. *Hva er bedriftenes nøkkeldriver for Onboarding av nyansatte*. Lesedato: 15.04.2016: <http://www.jobbportalen.no/blogg/hva-er-bedriftenens-nokkeldriver-onboarding-av-nyansatte/>

Johannesen, Asbjørn. Per Arne Tufte, Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4 utg. Finland: Abstrakt forlag

Judge, Timothy, Robbins Stephen, & Campbell Timothy 2010 *Organizational Behaviour* 13, utg. Pearson Education, Essex.

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik 2012, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Lai, Linda 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3.utg. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Mc Nulty, Yvonne, John Rason, Ruth lockwood. 2014. *Localizing expatriates: Pitfalls, problems & policy planning*. Santa Fe Group 01/10/2014.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal 2014. *Strategisk HRM 2*. 1.utg. Cappelen Damm AS

Moran, Robert T., Philip R. Harris og Sarah V. Moran. 2011. *Managing Cultural Differences*. 8. utg. Elsevier

Multimedia.no. *Feilansettelser koster 24 milliarder*. Lesedato: 14.04.2016:  
<https://multimedia.dn.no/karriere/2006/11/20/feilansettelser-koster-24-milliarder>

Nav.no. *Globalisering og arbeidsmarkedet*. Lesedato: 14.04.2016:  
[https://www.nav.no/Forsiden/\\_attachment/805317213?\\_ts=10dc5f32180](https://www.nav.no/Forsiden/_attachment/805317213?_ts=10dc5f32180)

Proffice.no. *Pama rapport: Feilansettelser*. Lesedato: 20.04.2016:  
[https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-4\\_november-2006\\_feilansettelser.pdf](https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-4_november-2006_feilansettelser.pdf)

Ringdal, Kristen. 2013. *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagforlaget

Rowley, Chris og Malcolm. 2008. *Globalizing International Human Resource Management*. Routledge

Skorstad, Espen. 2014. *Rett person på rett plass*. 1.utg. Gyldendal Norsk Forlag AS

Su, Zhongfeng, Dongtao Yang, Jianjun Yang. 2012. "The match between efficiency/flexibility strategy and organisational culture." *International Journal of Production Research*. 50(19):5317-5329.

Tronsmo, Per. 2000. Organisasjonskultur (artikkel). Lederbulletin nr. 2. Lesedato 05.05.2016

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### **Informasjon om hvordan dataen blir anvendt:**

- Opplyse om hva oppgaven omhandler
  - o **Problemstilling: Hvordan forhindre feilansettelser ved internasjonal rekruttering og ansettelser**
- Full anonymitet
  - o i rapporten vil du som deltaker bli fremstilt som anonym
  - o lydbåndopptaket vil kun benyttes til transkribering og slettes etterpå
  - o ingen informasjon vil bli misbrukt
  - o undersøkelsen vil kun bli benyttet til denne oppgaven
- Som deltagende i undersøkelsen kan du etter ønske få tilgang til den endelige rapporten

### **Åpen prat:**

- Hva slags stilling har du?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Trives du?

### **Intervjuspørsmål:**

#### **Hva slags internasjonale ansatte har dere?**

- Ansatte som har søkt på eget initiativ?
- Ansatte som kommer fra et mor/datterselskap?
- Ansatte som er headhuntet fra en annen region/land?
- 

Hvilke erfaringer og utdanningskrav har dere til de internasjonale ansatte?  
(Her finner vi ut av alder)

- Sjekkes referanser opp på lik linje med norske ansettelser?

Hvordan rekrutteres de internasjonale ansatte som kommer utenfra firmaet?

- Har dere noen metoder dere går ut i fra?
- Suksesskriterier

Erfaringsmessig, hvordan har dere opplevd at norske kolleger har tatt imot de internasjonale ansatte? Er det forskjell på de som søker selv og de som blir hentet inn av dere?

Gjør dere noen spesielle tiltak for å integrere dem i selskapet?

- Kultursjokk
- Gis det bistand til å sette seg inn i eksempelvis skattesystemet?
- Bosituasjon

Er det tydelig avklart hva som forventes av dem? Og hva de forventer av dere som arbeidsgiver?

Er det en viss prøveperiode? Lenger, kortere en normalt?

Har dere hatt internasjonale ansatte som har reist tilbake tidligere enn først avtalt?

(prøv å finn ut hvorfor uten å direkte spørre)

- o Om ja: Var det av eget ønske?
- o Om ja: Var der en sluttevaluering for vedkommendes arbeid? (eventuelle spesifikke metoder brukt)

Om en person ikke får fast kontrakt etter prøvetid, vil det være ansett som feilansettelse?

- o Om ja: På hvilken måte?  
-> Hvordan håndterte dere dette?
- o Om nei: Hva tror du er bakgrunnen for at kulturoverganger går så bra?

Har dere noen tiltak som brukes dersom noen ikke fungerer i firmaet?

Har du noengang opplevd en medarbeider eller noen andre i selskapet som ikke passende til selskapet?

Har internasjonale ansatte påvirket firmaet sosialt og økonomisk i en negativ?

Har det oppstått noen uforutsette kostnader, ved at en person har måtte blitt sagt opp tidlig/sluttet selv?

Vil det koste mer om det viser seg at en internasjonal ansatt ikke egner seg for selskapet å må gå en hva det gjør med en norsk?

Er det noe du vil tilføye?

***Hva slags internasjonale ansatte har dere?***

Vi har begge deler, men jeg vil nok si at for det første vil jeg snakke egentlig med min kunnskap og da blir det kontor siden fordi jeg kjenner den best. Dette fordi fabrikken og kontorene har to forskjellige miljø. Her på business siden er det mest de som kommer gjennom morsselskapet, fordi de kjenner selskapet fra før. Men vi har også noen andre som søker seg til selskapet. Dette kan være de som har funnet kjærligheten i Norge. De har da tenkt hvordan skal jeg få jobb? I og med at de må finne en jobb der de er åpne for meg som ikke snakker perfekt norsk.

***Hvilke erfaringer og utdanningskrav har dere til de internasjonale ansatte?***

Hvis vi har en jobbanalyse, vil det ha vært det samme for en internasjonal eller norske kandidater. Det kan være forskjell på bachelor eller master, også er det en annen ting om vi i praksis kan være strenge. Hvis vi har sagt at vi trenger en master grad, men at erfaringene er gode, er ikke vi en bedrift som er mest strenge på det. Jeg vil ikke si at vi skiller på internasjonale og norske, jeg tror vi er litt pragmatiske på akkurat det.

***Hvordan rekrutteres de internasjonale ansatte som kommer utenfra firmaet?***

Da er det fordi de har funnet oss gjerne på finn.no eller lest seg til annonsen på finn.no. Dette kan være at de kanskje har noen norske som følger med på finn for de. Vi har også stillingsannonsene på engelsk kanskje relevant for dette her, og det er et signal som sier at vi er åpne for ikke norsk språklige og hvis det er veldig viktig for jobben skrives det i annonsen at det er viktig med flytende norsk. Dette er fordi noen av stillingene må man snakke godt norsk. Så det er vel på grunn av finn eller at de kjenner noen her at de typisk hører om det på LinkedIn. Er svensker inn under internasjonale her? Jeg tenker at det vil være at vi har et veldig godt nordisk samarbeid. Som når en rekrutterer i Sverige legger ut en stilling, kan det hende at jeg deler den på LinkedIn. Dette gjør så norske kanskje drar til Sverige. og motsatt at han deler noe der så svenskene kan komme hit. Prosessen varierer etter stillingen hos oss. Her er det HR som hjelper med rekruttering, der vi hjelper med å sette opp en prosess. dette vil



involvere intervjuer, case, tester, vi har ikke en måte å gjøre det på. Vi har ikke for eksempel at disse fem punktene må vi innom i prosessen, det blir litt sånn pragmatisk. Vi har et internasjonalt rammeverk, vi kaller det sånn etter første møte er dette kick off, og her finnes det en kick off briefing guide. Det gjøres jo på samme måte i England, Norge og Tyskland. Og i forhold til intervjuteknikk som vi bruker, bruker vi blant annet kompetansebasert intervjuteknikk. Det er ikke på en måte vi i Norge som har kommet på, den er mer generell. Det kommer an på nivå. Med teknologi, så vil jeg tenke at både interne og eksterne kandidater vil starte gjennom Skype og videokonferanser. Også hverfall på høyt nivå, for eksempel nå har vi akkurat ansatt en ny fabrikk sjef fra datterselskapet i Tyskland. Da var han her en dag litt lenger ut i prosessen med tanke på apropos feilansettelser ikke at han er det, men for å sikre at han visste hva det var han gikk til. Du hører mye via tlf. og sånt, men du har ikke noe følelser av hvordan Oslo er eller våre kontorer vil nok bedriften vår virke helt annerledes over tlf. enn å faktisk komme hit å se og oppleve. Så det er en måte å sikre at han vet hva han går til og at det er en mach mellom han og oss. Så ideelt sett vill vi tenke at en kandidat eller en internasjonal kandidat eksternt får jobben fremfor andre kandidater uten at vi har møtt de her. Da vil det være at noen andre i selskapet har møtt de. Tilbake til noe dere spurte om tidligere tror jeg de internasjonale kommer gjennom anbefaling gjennom ansatte. At de vet om noen som skal flytte til Norge, og vet at de er åpne for det.

***Erfaringsmessig, hvordan har dere opplevd at norske kolleger har tatt imot de internasjonale ansatte? Er det forskjell på de som søker selv og de som blir hentet inn av dere?***

Nei, mitt inntrykk, nå har jeg ikke noe måte å måle det på, men dette er et firma som på en måte en vandt til at vi gjør mye på engelsk, du må liksom ikke tilpasse deg så mye. Så jeg opplever det med at jeg ser de sitter. Lunsjen her er jo at marketing sitter for seg selv fordi de går samtidig, så de internasjonale i marketing sitter med de i marketing. Av og til en stund hadde vi en tre fire franske og da hadde de av og til en fransk lunsj. Da vil jeg egentlig tenke at det går mer med på dere og deres personlighet om hvordan de blir tatt imot. Er du på en måte åpen og litt utadvendt tror jeg det er veldig lett å bli inkludert her. Sånn som han tyske som kom inn i ledergruppen da har vi snakket norsk siden jeg begynte her i januar 2013, men når han kom inn nå gjorde vi det om med en gang. Vi vil jo på en måte forberede oss til typiske presentasjoner som må på engelsk. Som vi bare har gjort på norsk fordi det ikke har vært behov. Jeg føler at vi tilpasser oss, og hvertfall på språk.

### ***Gjør dere noen spesielle tiltak for å integrere dem i bedriften?***

Igjen tenker jeg at vi kjører litt den samme prosessen. Vi lager en onboarding plan, og det ville jeg gjort om det var Ola Nordmann eller Skjermin Golrang hadde jeg tatt å laget en ganske lik plan. Fordi jeg tenker at det går på det som er ganske bevisst. Hvem er det de trenger å møte den første uka, hva skal vi gjennom, det er noen faste poster, det er en onboarding portal der du kan gå å si dette skal jeg gjøre første uka, den neste måneden og de neste tre månedene. Det er på en måte en guide for de som er hire manager, altså leder, hva skal du gjøre. Og da må jeg tenke meg om litt i den sammenhengen vi ville gjort det for en internasjonal da måtte det være at mens du holder på å forklare ting vet de at du må legge inn litt ekstra fordi de kanskje ikke skjønner språket og det norske forhold like godt, og må derfor kanskje forklare litt ekstra. Men hovedsakelig er det å sette de inn i jobben og det klarer man jo liksom når man er rekruttert og ikke trenger å kunne flytende norsk er det jobben man fokuserer på. Også er det sånn at vi har noe som heter young professionals network for eksempel, og noe arrangerer ulike treff eller fredagspils, dette gjør man jo med alle nye, så sørger man for at nye folk blir med.

### ***Gis det bistand til å sette seg inn i eksempelvis skattesystemet?***

Vi har et noe jeg kaller et mobility team som ikke sitter her i Norge. Men dette går heller med på de som kommer fra andre datterselskap eller morsselskap. Det starter med å finne hva skal de tjene og hva skal de få? Vi har forskjellige som short term assignment og long term assignment, eller det som heter local contract. Da blir de på en måte overflyttet hit og det er Norge som har ansvar for den personen, akkurat som en annen ansatt. Hvis du er på expat kontrakt så er tanken at du er her på en tidsbegrenset periode. Den svenske fabrikkjefen vi har hatt har vært på sånn expat kontrakt og skal nå tilbake til Sverige. Når du er på expat kontrakt har du liksom likt i alle land der det er skrevet hva som er inkludert, da er det house support og moving hva heter det, men de har noen satser på hva det koster å flytte. Om du er alene eller om du flytter med familien, det er masse jeg kan ikke de reglene. Men der står det hvordan støtte du får, både økonomisk og en av de er tax help, vi bruker ekstern. Det vet jeg ble gjort med en som vi ansatte fra eksternt, ikke fra selskapet som kom fra Ukraina. Og da ble hun satt i kontakt med X, men jeg kan ikke de reglene.

***Er det tydelig avklart hva som forventes av dem? Og hva de forventer av dere som arbeidsgiver?***

Det burde være det. Vi har noe vi kaller job description. Men vi har ikke helt oppdatert og på plass for alle, så det er litt varierende. Men det er ikke noe forskjell om de er norske eller internasjonale. Så i teorien skal vi ha dette på plass og det er både for norske og alle for å vite hva som er forventningene til alle. Så la oss i teorien si at alt var på plass er det er verktøy og for det andre har vi performing management prosess der det er tre profesjonelle samtaler der det også dokumenteres i et system, så da er det først gold setting samtale så er det midyear revue og på slutten av året year revue. I gold setting samtalen setter man sammen med leder setter ned hva som er målene for det året. Dette blir en forventningsavtale for hva som skal gjøres. Her har du da input som ansatt, men hvis du er nyansatt vet man ikke helt hva som forventes. Det er da manager sin jobb å gå inn å styre det. Jobbeskrivelsen og den årlige prosessen er med på å styre forventningene. Også har vi også formelle samtaler der leder må ha samtaler jevnlig, men det varierer på hvordan det gjøres. Jeg er vandt til å ha det en gang i uka med min leder. Men det var fordi min leder satt i Sverige og det måtte avtales når vi skulle ringes og sånt. Nei, jeg tror kanskje utenlandske kan sette litt bedre pris på jobben sin enn norske. De kan komme fra steder der arbeidsledigheten har vært annerledes enn i Norge.

***Er det en viss prøveperiode? Lenger, kortere en normalt?***

Det er ikke noe annerledes prøvetid på de enn for internasjonale. Det er samme arbeidskontrakt, men kanskje skrevet på engelsk om de ikke forstår norsk. Så ja det er prøvetid, men samme som for andre. Men det er ikke prøvetid på internasjonale overført fra selskapet. Så er ikke jeg kjent med at det er noe prøvetid, så hvis det på en måte skulle gått galt måtte man måtte typisk ta en prat med leder fra det andre landet som har sendt personen hit. Altså hvis det er en konflikt, måtte vi ha funnet ut hvorfor det ble en så dårlig match. Vi hadde jo tenkt at dette skulle være vinn-vinn. Jeg har ikke noe eksempel på dette fordi jeg ikke har vært involvert i noe slikt, men det er dette jeg hvertfall ville gjort. Så ja.

***Har dere hatt internasjonale ansatte som har reist tilbake tidligere enn først avtalt?***

Det har vi helt sikkert hatt, men da er det fordi at de er ønsket i en rolle i et annet

datterselskap eller morsselskap. Så man har på en måte blitt enige. Så det vil jeg tenke meg at vi har hatt. Vi har også hatt noen som har blitt lengere. Som han svenske bedrift sjefen tror jeg ikke var meningen at skulle bli så lenge. Sånn at det er mer sånn ja. Litt fleksibilitet på det, men det blir relatert til at andre roller må fylles ett annet sted.

***Om en person ikke får fast kontrakt etter prøvetid, vil det være ansett som feilansettelse?***

Ja. Eller det kommer an på grunnen. Hvis det skulle være organisatoriske ting hos oss om at vi ikke skal etterfylle eller at stillingen blir borte er det ikke det. Men i tilfelle der vi lar noen gå i prøvetiden er det en feilansettelse.

***Hvordan håndterte dere dette?***

Jeg har bare ett eksempel så jeg får svare ut ifra det eksempelet. Hvordan den ble håndtert. Det var at vi hadde samtaler med den personen og vedkommende sin leder. Det var at lederen var remote og satt i et annet land. Jeg involverte folk som jobbet nært denne personen i Norge for å innhente informasjon fra stakeholders. Så kjørte vi sånn som man gjør forhold til norsk arbeidsmiljølov. slik at man har drøftelsesmøte og informerer om hva det er vi opplevde ikke vedkommende ikke fylte rollens krav og da er det sånn at vedkommende var i prøvetiden sin. Samtidig hadde hun flyttet hit og var vanskelig situasjon for henne. Vi avtalte at hun kunne få vanlig oppsigelsestid på tre måneder. Slik at hun jobbet lengre, men sa ifra om at hun ikke fikk fast ansettelse, eller drøftet dette med henne. I andre tilfeller kunne ha i en privat bedrift løser man ting, med en sluttavtale. Gir noen penger for tort å svie. Vi har gjort en feilansettelse. Men i dette tilfelle ble på en måte sluttavtalen at hun fikk jobbe lengre. og at hun fikk a placement støtte, det er hvilke bedrifter som hjelper folk med å finne riktige jobber. Vi har et samarbeid, så hvis noen trenger hjelp til å finne ny jobb som skal slutte hos oss, så kan bedriften betale for det. Så da gjorde vi det med hun. Så ja på en måte en sluttpakke, fordi det har jo sin kostnad. Men det var ikke noe morsomt. Litt på grunn av de sosiale forholdene rundt blir større når du på en måte har flyttet til et land. Hun hadde tatt med kjæresten også, så hun var utrolig uheldig. Men det var en feilansettelse. Hun kunne gjort en bra jobb i en annen rolle, men det var mismatch mellom hun og rollen ikke hun som person.

### ***Hva tror du er bakgrunnen for at kulturoverganger går så bra?***

Mange av disse kommer. Enten er det fordi de har villet til Norge selv, og ser oss som en potensiell arbeidsgiver. De har på en måte kjøpt seg inn i Norge prosjektet på andre grunner. Men interne tenker jeg at de vet hvordan jobben er i et annet land, men jeg tenker at de har en personlighet som er litt åpen at de har lyst. Vi har ikke tvinge det på dem. De har hatt en motivasjon der de synes det er gøy og at de trives i et internasjonalt miljø. Også tenker jeg at prosessene vi har som forså vidt er der for alle andre også, men disse er med på å bidra til at dette fanger opp ting, lik behandling og de er ikke de eneste. Jeg jobber forså vidt i et annet firma før, det er et firma med 160 000 ansatte i 120 land, ganske likt som her med at det er veldig internasjonalt i teorien, men jeg opplevde at det var mye mer norsk med veldig få internasjonale med forskjell fra her. Og da fikk vi programmer for det, men var veldig få norske som ville ut. Det var gode programmer, men på høyere nivå. Da satte ofte folk med hus og bil og unger slik at det var vanskeligere å flytte på seg. det var vanskelig å få norske ut, en liten digresjon. Hvarfall kom det en jente fra Indonesia til oss i Oslo, det var ikke en feilansettelse. Men det var absolutt ikke satt opp for å motta henne på en god måte. Hun ble den ene som gikk rundt og ikke var med. Det var noen som inkluderte henne til en lunsj eller hjem. Men det ble liksom ikke noe mer, hun ble liksom den international talking woman. Her er det noe med at du ikke er alene, vi snakker allerede engelsk, det må ikke tilpasses så mye for de personene. Fordi da føler du med en gang å nå byttet de språk igjen. Her hører de engelsk hele tiden. Hun fra Indonesia hadde det kjempe bra. Hun var vandt med å jobbe fra seks om morgningen til ni på kvelden i sitt hjemland, så hun var happy med å ha fritid. Jeg synes det ble gjort veldig dårlig. Vi som jobbet der var ikke forberedt på det, så det fungerte dårlig. Så jeg tror forskjellen er her at man bare gjør det med, for å unngå feilansettelse, for å få dette til å lykkes er det noe med å ha gjort deg noen erfaringer der det blir satt opp prosesser som dette mobility teamet er veldig forberedende på hva du går til hva du får støtte til, hva du ikke får støtte til. Avklare.

### ***Har dere noen tiltak som brukes dersom noen ikke fungerer i firmaet?***

Nei igjen tenker jeg at det ikke er tiltakene som er annerledes enn for andre. Det er ikke så

veldig strukturert. Vi ville sett på det case by case, hva er det som ikke fungerer. Er det på en måte jobbrelatert eller sosialt, at du går hjem fra jobben og ikke ha blitt kjent med noen eller at du ikke fungerer i jobben din. Eller trives du ikke. Så jeg ville tatt å startet med å ta en prat, vi i HR fanger det gjerne opp fordi leder fanger det opp. Eller at personen tar det opp selv. Vi har ikke noe strømlinjeformet tiltakspakke der. Jeg hadde akkurat et møte med UK fordi vi skal gjøre om noen prosesser og de hadde en egen avdeling som tok seg av employ performance hvis det var noen issues med performance eller grievances som var sånn hvis noen var mobbet på jobben. De hadde prosedyrer og sånn skulle det gjøres. De hadde investigates managers som skulle sjekke med vitner og, ja, jeg tenkte ”Oj, vi har det ikke sånn” vi har det mer pragmatisk prosess. Vi får heller ta opp hva som er problemet.

### ***Har internasjonale ansatte påvirket firmaet sosialt og økonomisk i en negativ?***

Nei jeg kan aldri tenke meg det. Med tanken på hvorfor vi gjøre dette er jo motsatt. Vi opplever at de er et positivt bidrag. De tenker annerledes og har med seg en annen bagasje. Kjenner oss fra andre land eller ja har en annen bakgrunn. Sosialt er det absolutt positivt, jobb messig absolutt positivt og økonomisk er det bare at det koster å flytte på noen hvis det er expat kontrakt koster det mye penger, men jeg kan ikke kalle det et økonomisk tap. Må jo prøve å se på det som en økonomisk investering for firmaet. Men det som kan ha til skje er at når expat forholdet er over, det er også når vi sender folk til andre land skal de liksom tilbake også er det ikke alltid man finner en stilling som den personen vil ha. Det er ikke alltid at den stillingen er ledig når den skal komme tilbake. Eller fra oss, dra tilbake til sitt land. Der mister vi noen folk. Og det er veldig synd fordi da har vi på en måte investert i en dyr expat ordning også investert i de som personer. Det er et signal der vi viser at vi stoler på deg fordi det koster mye penger, og det vet de også. Så da har vi hatt tilfeller, det er selskapet generelt. Vi har ikke hatt så mange i min tid her. Men da er hvertfall faren at vi mister de til andre bedrifter. Det er vel det vi kan kalle et økonomisk tap. Men så har vi også gjerne fått masse ut av de det året. Det er ofte flinke folk som sendes på expat kontrakt.

### ***Vil det koste mer om det viser seg at en internasjonal ansatt ikke egner seg for bedriften å må gå en hva det gjør med en norsk?***

Det måtte være fordi de inngår en eller annen avtale må betale for hjemflytting og transport

og sånt. Eller så koster det ikke noe mer. Vi må rekruttere en gang til. Er det noen som er på expat opplegg har du committed deg til husleie til ganske lang tid. Det koster vel mer. Jeg har liksom ikke vært borti det. Hvis man skulle inngå en sluttavtale ville det kostet mer for en internasjonal enn en norsk.

***Er det noe du vil tilføye?***

NÆÆÆÆI. De kommer hit på en aller annen internasjonal måte. Globe trotter. Der de på samme nivå hadde samlinger som vi sende ut en fra Norge og fikk en hit. Det var også en måte å lykkes med det internasjonale. Der fikk de også oppfølging gjennom gruppesamlinger og de ble på en måte ett eget nettverk. Disse hører jeg fortsatt har kontakt med hverandre selv om de sitter i forskjellige land. Den ene der ble ansatt fordi den ønsket å bli i Norge og ble ansatt på lokal kontrakt. Hun hadde truffet kjærligheten. Det er jo ulikt i hvilken rekkefølge dette skjer. Det er det vi må satse på om vi vil få de til å bli. Bare sende de på fredagspils, men ja. Men som sagt har jeg bare uttalt meg fra business siden. I fabrikken er det mange nasjonaliteter, så det er en helt annen greie. De bor i Norge fra før av, men søker seg til fabrikken som jobb. Men da snakker man virkelig multikulturell. Firmaer som oss der det er godt internasjonalt samarbeid, der er fordelene at vi kan dra på mobility teamet. Vi er altfor små for å ha en egen person for det. De har erfaring fordi det er det de jobber mer. De har verktøy. Fancy materiale. 30 siden som forklarer hva som gjøres. Det blir gjort profesjonelt. Systemene er like, prosessene er like i alle datterselskaper og morsselskap.