

985814  
203162

# *Proessen ved en expatriate*

*En studie om de ulike fasene i prosessen ved å ha  
ansatte på det globale arbeidsmarkedet*

Foto: Mari Lauvheim

BCR3101  
Bacheloroppgave  
Vår 2016

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

## **Sammendrag**

Bakgrunnen for denne bacheloroppgaven er vår interesse for fagområdet internasjonal HR. Dette er et dagsaktuelt tema både i Norge og internasjonalt. Foreløpig er det gjort lite forskning på dette emnet i Norge, og vi ønsker med dette å rette fokus mot det globale arbeidsmarkedet med utgangspunkt fra et norsk organisasjonsperspektiv.

Vi belyser i denne oppgaven følgende problemstilling:

*”Hvilke utfordringer står organisasjoner overfor i forvaltningen av globale ansatte?”*

Expatriates er ansatte som, ofte sammen med familien, blir omplassert fra et land til et annet av arbeidsgiver for en bestemt periode. Landegrensener er ikke lenger en barriere for organisasjoner. Stadig flere organisasjoner benytter seg av expatriates. Dersom en mislykkes med slike oppdrag kan det medføre betydelige økonomiske kostnader for organisasjoner. I tillegg kan det gå ut over forretningsmuligheter samt skade kunderelasjoner og omdømme. Vi har i vår oppgave sett på prosessen ved en expatriate. For å svare på vår problemstilling har vi gjennomført fem dybdeintervju med ulike organisasjoner etablert i Norge, som har ansatte på det globale arbeidsmarkedet. Teori drøftes opp mot funn og vi presenterer til slutt hva vi tenker kan være viktige elementer i denne prosessen.

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av et treårig studium på Høyskolen Kristiania våren 2016. Oppgaven er skrevet av to studenter ved studiet HR og personalledelse og teller 15 studiepoeng.

I vårt siste semester ble vi introdusert for emnet Internasjonal Human Resource Management. Dette var noe vi fant svært interessant samtidig som det er dagsaktuelt. Vi lever i et samfunn hvor landegrenser spiller mindre rolle for hvor organisasjoner ønsker å etablere seg. Som en konsekvens av et mer globalisert marked får organisasjoner nye utfordringer å ta stilling til. Internasjonal HR blir innført og de løser utfordringer knyttet til det å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet.

Å skrive en bacheloroppgave er en lærerik og utfordrende prosess som krever struktur, innsats og arbeidsmoral. Det har til tider vært litt problematisk å få organisasjoner til å stille opp på grunn av nedgangstider. De organisasjonene som tok seg tid var veldig informative, hjelpsomme og gjorde det mulig for oss å skrive denne oppgaven. Vi vil med dette rette en stor takk til våre respondenter i Wärtsilä, Siemens, Bedrift 1 (ønsker å være anonym), Haukeland Universitetssykehus og Telenor for deres tid og kunnskap. Vi vil også takke vår veileder Stein Juvik for god hjelp under oppgaven.

Vi har sett på utfordringer knyttet til det å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet fra et organisasjonsperspektiv. For å undersøke dette har vi tatt for oss prosessen ved å sende en ansatt ut på internasjonale oppdrag. Vi har sett på hvordan organisasjoner selekterer og forbereder ansatte, hvordan de holder kontakt under opphold, og til slutt hvordan repatriation prosessen gjennomføres. Vi ønsket å se på hele prosessen, men på grunn av oppgavens størrelse og tidsperspektiv, har vi ikke hatt anledning til å gå i dybden i de ulike fasene. Dette er et valg etter våre prioriteringer. På bakgrunn av teori og intervjuer med organisasjoner har vi beskrevet hvilke elementer vi tenker kan være viktige i håndtering av denne prosessen.

Vi håper denne oppgaven vil være til god lesning!

Ordtelling: 12 110

Bergen, 25.mai 2016. 985814 og 203162

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 FORMÅL .....	6
1.2 AVGRENSNINGER .....	6
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR .....	7
<b>2.0 DET GLOBALE ARBEIDSMARKEDET .....</b>	<b>8</b>
<b>3.0 TEORI.....</b>	<b>10</b>
3.1 FØR AVREISE .....	10
3.1.1 Seleksjon.....	10
3.1.2 Forberedelse .....	11
3.1.2.1 Briefing .....	11
3.1.2.2 Trening.....	12
3.1.2.3 Familie orientering.....	12
3.2 UNDER OPPHOLD.....	13
3.3 REPATRIATION .....	14
<b>4.0 METODE.....</b>	<b>17</b>
4.1 VALG AV PROBLEMSTILLING .....	17
4.2 UNDERSØKELSESDSIGN .....	18
4.3 VALG AV METODE.....	18
4.4 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE .....	18
4.4.1 Dybdeintervju .....	20
4.4.2 Intervjuguide .....	20
4.4.3 Gjennomføring av intervjuene.....	21
4.5 UTVALG .....	21
4.5.1 Utvalgsstørrelse .....	21
4.6 ANALYSE.....	22
4.6.1 Analyseprosessen .....	22
4.7 FORSKNINGENS KVALITET .....	23
4.8 FORSKNINGSETIKK.....	23

<b>5.0 FUNN .....</b>	<b>25</b>
5.1 FØR AVREISE .....	26
5.1.1 Seleksjon .....	26
5.1.2 Forberedelse .....	27
5.2 UNDER OPPHOLD .....	28
5.3 REPATRIATION .....	29
<b>6.0 ANALYSE .....</b>	<b>31</b>
6.1 HVORDAN SELEKTERER OG FORBEREDER ORGANISASJONER ANSATTE FØR AVREISE? .....	31
6.1.1 Seleksjon .....	32
6.1.2 Forberedelse .....	34
6.1.2.1 Briefing .....	34
6.1.2.2 Trening .....	34
6.1.2.3 Familieorientering .....	35
6.1.3 Oppsummering forskningsspørsmål 1 .....	35
6.2 HVORDAN OPPRETTHOLDER ORGANISASJONER KONTAKT MED EXPATRIATES UNDER OPPHOLDET? .....	35
6.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2 .....	36
6.3 HVORDAN HÅNDTERER ORGANISASJONER REPATRIATION PROSESSEN? .....	36
6.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 3 .....	37
<b>7.0 OPPSUMMERING .....</b>	<b>38</b>
<b>8.0 REFLEKSJON .....</b>	<b>40</b>
8.1 FUNN OG ANTAKELSER .....	40
8.2 KRITIKK TIL EGET ARBEID .....	40
<b>9.0 ANBEFALT VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>43</b>
<b>10.0 BIBLIOGRAFI .....</b>	<b>44</b>
<b>VEDLEGG:</b>	
VEDLEGG I BEGREPSAVKLARING	
VEDLEGG II INTERVJUGUIDE	
VEDLEGG III TRANSKRIBERT INTERVJU TELENOR ASA	
TABELL 4. 1 FORMER FOR INTERVJU .....	19
TABELL 5. 1 BEHOV FOR Å HA ANSATTE PÅ DET GLOBALE ARBEIDSMARKEDET .....	25
TABELL 6. 1 SELEKSJONSKRITERIER .....	32

## **1.0 Innledning**

Global mobilitet er når individer, ofte sammen med familien, blir omplassert fra et land til et annet av arbeidsgiver for en bestemt periode. Disse ansatte blir kalt expatriates (Caligiuri and Bonache 2015, egen oversettelse). Landegrenser er ikke lenger en barriere og expatriates er noe stadig flere organisasjoner benytter seg av. Når globale arbeidsoppdrag ikke lykkes kan det medføre betydelige kostnader for den aktuelle organisasjonen. Dette kan være økonomiske kostnader, men det kan også være uheldig ovenfor forretningsmuligheter, samt skade kunderelasjoner og omdømme (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

### **1.1 Formål**

I denne oppgaven ønsker vi å belyse utfordringer knyttet rundt expatriates. Dette har vi gjort ved å fokusere på hvordan organisasjoner håndterer prosessen ved en expatriate. Vi har sett på hva organisasjoner gjør før en ansatt blir sendt ut på det internasjonale arbeidsmarkedet, hvordan organisasjoner holder kontakt med expatriates under oppholdet, samt hvordan repatriation prosessen håndteres. Repatriation er når en expatriate returnerer hjem etter ferdig utstasjonering (Dowling, Festing and Engle 2013, 189, egen oversettelse). Vi har fokusert på expatriates som er utstasjonert lenger enn ett år. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling:

*Hvilke utfordringer står organisasjoner overfor i forvaltningen av globale ansatte?*

### **1.2 Avgrensninger**

For å svare på denne problemstillingen har vi valgt følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan selekterer og forbereder organisasjoner ansatte før avreise?
- 2) Hvordan opprettholder organisasjoner kontakt med expatriates under oppholdet?
- 3) Hvordan håndterer organisasjoner repatriation prosessen?

For å svare på våre forskningsspørsmål har vi intervjuet fem ulike organisasjoner. Vi har sett på hvordan de praktiserer denne prosessen og sammenlignet det med hva teorien sier. På bakgrunn av dette vil vi i en oppsummering legge frem hvilke elementer vi tenker kan være viktig i disse fasene.

### **1.3 Oppgavens struktur**

Vi vil i denne oppgaven først ta for oss det globale arbeidsmarkedet. Etter dette kommer vår teoridel hvor vi presenterer hva teorien sier om fasene i prosessen ved en expatriate. Vi vil videre ta for oss vår metodedel som beskriver hvordan vi har gått fram for å løse vår problemstilling. Etter dette kommer funn, hvor vi ser på hvordan organisasjonene vi har intervjuet praktiserer de ulike fasene. Videre vil vi i vår analysedel drøfte funn mot teori. Til slutt kommer en oppsummering hvor vi beskriver hvilke elementer vi tenker kan være viktige, for å håndtere prosessen på en god måte.

Våre funn og vår analyse er basert på egne tolkninger av transkriberte intervju og funn. Se vedlegg I begrepsavklaringer, for hvordan vi har definert sentrale begreper.

## 2.0 Det globale arbeidsmarkedet

Human Resource Management (heretter HRM) er aktiviteter organisasjoner gjør for å best mulig optimalisere de menneskelige ressursene. Grunnet globalisering har verden blitt ett stort marked. Landegrenser og kontinenter er ikke lenger en barriere for organisasjoners virksomhet. Dette har betydning for HRM. Vanlig HRM skiller seg fra Internasjonal Human Resource Management (heretter IHRM) ved at IHRM omfatter mye mer. Dette gjelder sysselsetting av ulike nasjonale arbeidstakere i ulike land samt kompleksiteten av drift (Dowling, Festing and Engle 2013, 2, egen oversettelse). Morgan hevder at IHRM består av tre dimensjoner. Den første dimensjonen inneholder tre brede HRM aktiviteter; anskaffelse, tildeling og utnyttelse. Den andre dimensjonen er de tre nasjonale kategoriene som er involvert i IHRM aktivitetene. Disse kategoriene er hjemlandet hvor hovedkontoret ligger, vertsland hvor datterselskap kan befinne seg, og til slutt andre land som kan være kilde til arbeidskraft. Den siste dimensjonen er de tre typer ansatte som kan være i internasjonale organisasjoner. Disse ansatte er PCN, som har samme nasjonalitet som organisasjonen, men forskjellig fra landet de jobber i. HCN er ansatte som har samme nasjonalitet som det landet organisasjonen har virksomhet i. Den siste typen, TCN, er ansatte som har ulik nasjonalitet som både landet de jobber i og organisasjonen (1986, egen oversettelse).

Videre definerer Morgan IHRM som samspillet mellom de tre dimensjonene av aktiviteter, land og type ansatt. Ved IHRM kreves det et større perspektiv på de vanligste HR-aktivitetene, fordi arbeidskraften beveger seg over nasjonale grenser og arbeider globalt. Et annet skille mellom HRM og IHRM er personlig involvering. Ved IHRM kan det være nødvendig å innhente opplysninger om ansattes personlige liv og familie. Dette er viktig i forhold til seleksjon og trening. Det er også viktig at ansatte forstår alle aspekter om hva som kreves av expatriates (1986, egen oversettelse). En annen forskjell mellom HRM og IHRM er at ansatte reiser rundt til nye land der organisasjonen har virksomhet. De benytter seg av expatriates som jobber og er bosatt midlertidig i utlandet (Dowling, Festing and Engle 2013, 3 egen oversettelse). Kulturmiljøet er også forskjellig fra HRM og IHRM. Når expatriates jobber i fremmede land er det viktig å ha kjennskap til kulturelle forskjeller og når disse er essensielle (2013, 9, egen oversettelse).

Det er tre organisatoriske grunner for å benytte seg av expatriates. Det første er et behov for å fylle en rolle eller en ferdighet (Dowling, Festing and Engle 2013, 117, egen oversettelse). Brookfield Global Relocation Services fra 2016 fant ut at manglende ferdigheter var



hovedgrunnen til at organisasjoner brukte expatriates. 30% hadde behov for ledelsesferdigheter og 24% hadde behov for tekniske ferdigheter (Douiyssi and Aldred 2016, egen oversettelse). Det andre behovet for bruk av expatriates er lederutvikling. Ofte blir ansatte flyttet rundt i organisasjonen for trening og utvikling samt å bidra til utvikling av organisasjonens verdier (Dowling, Festing and Engle 2013, 117, egen oversettelse). Brookfield Global Relocation Services fra 2016 fant ut at å utvikle lederkompetanse er den tredje viktigste grunnen for bruk av expatriates. 15% brukte expatriates til dette. 10% brukte expatriates for karriereutvikling (Douiyssi and Aldred 2016, egen oversettelse). Til slutt kommer behovet for organisatorisk utvikling. Her vil strategiske mål for organisasjoner være gjeldene. Dette kan være behov for kontroll og praktisering på ulike steder, samt å utforske nye muligheter på det globale markedet (Dowling, Festing and Engle 2013, 117, egen oversettelse). Brookfield Global Relocation Services fra 2016 fant ut at 9% hadde behov for å delta i prosjekter, 5% hadde behov for å integrere nye enheter/joint ventures, og 5% hadde behov for å lansere nye tiltak ved hjelp av expatriates (Douiyssi and Aldred 2016, egen oversettelse).

Flertallet av organisasjoner utfører i dag store deler av sine aktiviteter på det internasjonale markedet. Samtidig opplever mange av dem at de mislykkes med sine internasjonale arbeidstakere. Mislykkede internasjonale oppdrag medfører kostnader både for organisasjonen og den enkelte ansatte som reiser. I tillegg til økonomisk tap kan det også skje tap av forretningsmuligheter, skade omdømme samt svekke relasjoner til kunder. For den individuelle expatriate og dens familie, kan kostnaden for et mislykket oppdrag være store emosjonelle- og karriere tilbakefall. Svikt med expatriates oppstår når den ansatte returnerer til hjemlandet før oppdraget er ferdig utført. I tillegg til dem som returnerer før planlagt oppdrag er ferdig, er det også expatriates som fullfører oppdraget, men presterer på et mye lavere nivå enn deres kapasitet og organisasjonens forventning. Nettopp disse feilene som kan oppstå ved bruk av expatriates gjør det viktig med god praksis av IHRM (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

### **3.0 Teori**

Etter hvert som stadig flere norske organisasjoner har etablert virksomhet i utlandet, har IHRM blitt et viktigere område også i Norge. IHRM foregår på tvers av nasjonale grenser i organisasjoner som opererer transnasjonalt, ved å ha enheter eller virksomhet i flere enn ett land (Nordhaug 2002, 243).

Expatriates er ansatte som reiser i forbindelse med arbeid (Dowling, Festing and Engle 2013, 3, egen oversettelse). Denne reisen kan sees på som en tredelt prosess. Den første fasen tar for seg tiden før avreise. Denne fasen deles inn i seleksjon og forberedelse. Den andre fasen omhandler hvordan organisasjoner holder kontakt med expatriates under oppholdet. Repatriation er den siste fasen hvor expatriates returnerer til hjemland (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

#### **3.1 Før avreise**

Den første fasen i prosessen er før avreise. Her er seleksjon og forberedelse av ansatte en viktig aktivitet for IHRM. I første fase er det viktig å ha tilstrekkelig informasjon om forskjeller mellom hjemland og vertsland. Her kan en situasjonsanalyse benyttes hvor en avdekker politiske forhold, lover, regler samt sosiale og kulturelle forhold (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

##### **3.1.1 Seleksjon**

Lenge har en anbefalt at erfarne internasjonale ledere og HR-profesjonelle deltar i seleksjon av expatriates. De vil da kunne være med å vurdere ansattes egnethet. En bør se på evnen til å tilpasse seg fremmede miljø, interkulturelle kommunikasjonsevner samt personlighet til kandidaten. Intervju kan også gjøres med partnere til potensielle expatriates (Dowling, Festing and Engle 2013, 135, egen oversettelse). Noen internasjonale organisasjoner ser allerede ved rekruttering av nyansatte etter kandidater, som egner seg til internasjonale oppdrag. På denne måten kan en opparbeide seg en global arbeidsstab som allerede har vært gjennom seleksjonsprosessen (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Seleksjonskriterier en bør ha med i vurderingen av kandidater til internasjonale oppdrag er kompetanse, motivasjon, familiesituasjon og personlige egenskaper som språkkunnskaper, evnen til interkulturell kommunikasjon samt evnen til å tilpasse seg andre kulturer (Dowling,

Festing and Engle 2013, 129-133, egen oversettelse).

Kvalifiserte ansatte for internasjonale oppdrag er viktig. Ashamalla presenterer en undersøkelse gjort av National Foreign Trade Council og Selection Research International som påpeker at 96% av deres respondenter rangerte kompetanse som den mest nødvendige ferdigheten for internasjonale oppdrag. Bare litt over 50% vurderte kandidatens personlige egenskaper som kulturforståelse, mellommenneskelige ferdigheter samt andre kvaliteter som bidrar til å øke suksessen ved et internasjonalt oppdrag. 60% vurderte kandidatens personlighet og evnen til å tilpasse seg, men de plasserte familiekompikasjoner lavt på listen over prioriteringer. 81% sa det var et pressende behov for å fylle en internasjonal stilling, som bidro til at en tilgjengelig kandidat ble brukt i stedet for en global kvalifisert kandidat (1998, egen oversettelse).

Arbeidet med seleksjon bør som nevnt før inkludere familien til expatriates. Manglede evne blant barn og partner til å tilpasse seg det nye miljøet i vertslandet, er en av hovedgrunnene til at en mislykkes med expatriates (Solomon 1995, egen oversettelse). Derfor bør en også se etter tilpasningsevne hos partner og barn (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

### **3.1.2 Forberedelse**

Forberedelse av expatriates og deres familie er nødvendig for et vellykket internasjonalt oppdrag. Her vil aktiviteter som briefing, kulturell trening, språktrening og familie orientering gjøre overgangen til et nytt land lettere samt utvikle produktive expatriates. I tillegg til dette kan det også redusere faren for at oppdrag mislykkes. Å forberede ansatte kan også føre til god tilpasning og at en fungerer effektivt i det nye miljøet. En ansatt som reiser på et internasjonalt oppdrag endrer ikke bare jobb, men også levemåte. Nye krav til expatriates og familien bør løses i forberedende fase (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

#### **3.1.2.1 Briefing**

Her bør expatriates få tilstrekkelig informasjon om jobben og hvilke utfordringer en kan oppleve i forhold til det å leve i vertslandet. Under briefing bør informasjon om organisasjonens overføringspolicer, pakker og kompensasjoner, skatt, reiser, boforhold og skoler i vertsland, hjemreiser, ferier og til slutt repatriation prosessen legges frem. Funn i situasjonsanalysen bør også legges frem her. Metoder for briefing kan være møter med

personer fra vertslandet, videopresentasjon samt møter med tidligere expatriates. En kan også sende expatriates med familie på besøk til vertslandet. Ved å benytte seg av disse metodene kan en hjelpe expatriates å få et realistisk bilde av sin nye tilværelse. Det kan også påpeke utfordringer ved oppdraget, samt gi kandidaten en mulighet til å vurdere om dette er noe for vedkommende (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

### ***3.1.2.2 Trening***

For at den forberedende fasen skal være effektiv må den også inneholde trening som omfatter spesifikke behov som er nødvendig for expatriates. Her kan en trene på den nye kulturen og det nye språket. Dette øker expatriates evner, kunnskap og holdninger som er nødvendig for å best mulig håndtere kultursjokk. Lærer en de ulike sosiale normene kan dette medføre at expatriates oppnår respekt og tillit blant lokale, samt unngår flau tabber. Kulturell bevissthet er det største utfallet ved kulturell trening. Dette styrker evnen til å kunne jobbe godt med mennesker som har andre verdier og atferdsmønstre. Å jobbe med mennesker som har ulike sosiale systemer og atferdsmønstre er krevende. Ved kulturell trening kan følgende være hjelpsomt. Se på hvilke måter kultur kan påvirke forhold. Se på hvordan det å forstå forskjeller kan føre til produktivitet. Gjøre en kulturanalyse av vertsland som sammenlignes med hjemland. Kulturell trening bør også ta for seg språktrening. Ved å lære seg språket i vertslandet kan en enklere og raskere tilpasse seg det nye miljøet. Det kan også gjøre det lettere å håndtere lokale myndigheter, kunder og leverandører. I tillegg kan det redusere potensialet for feilkommunikasjon, samt gi inntrykk av at en viser interesse og respekt for den nye kulturen. Generelt er språkkunnskap hos expatriates og familien essensielt for et produktiv og behagelig oppdrag i et annet land (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

### ***3.1.2.3 Familie orientering***

Familien til expatriates er den siste aktiviteten i fasen før avreise. En viktig faktor som avgjør suksess blant expatriates er hvor godt familien tilpasser seg det nye miljøet. Det er viktig å forberede familien da de ofte er mer utsatt for kultursjokk enn expatriates. Dette da expatriates kan være opptatt med oppdraget som skal utføres. Det er som oftest familien som må håndtere den vanskelige prosessen ved å takle sosiale og kulturelle forskjeller. Disse utfordringene for familien kan reduseres ved å ha en god forberedende fase. Her bør en ha kultur- og språktrening samt andre nødvendige orienteringer. Et besøk til vertslandet for familien kan også være en god investering. En slik forberedende fase kan være kostbare, men

dersom en mislykkes med en expatriate er kostnadene enda høyere (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

### **3.2 Under opphold**

Det kan være viktig å ha et balansert fokus mellom hjemland og vertsland. Har man et overdrevent fokus på hjemland kan dette gå på bekostning av ytelse i vertsland. Det kan også føre til returnering før oppdraget er ferdig. På en annen side kan overdreven fokus på vertsland gi et dårlig innblikk av situasjonen i hjemlandet og øke potensialet for kultursjokk ved returnering. På bakgrunn av dette bør et mål være å ha en balansert vektlegging for å lettere fullføre et vellykket oppdrag (Dowling, Festing and Engle 2013, 192, egen oversettelse).

Støtte under oppholdet er viktig for å oppnå effektiv ytelse av expatriates. For mange expatriates er det å bli usynlig for dem i hjemlandet en bekymring. Ansatte ser ofte på et internasjonalt oppdrag som en risiko. En slik bekymring blant expatriates kan gå ut over effektiviteten i arbeidet. Det er da viktig at overordnede og HR profesjonelle i hjemlandet tar i betraktning behovet for å ha en tett kontakt med expatriates, og gir dem og familien nødvendig støtte. Gode kommunikasjonskanaler vil da være viktig. Besøk av ansatte fra kontoret i hjemland samt tilby jevnlig hjemreiser for expatriates, kan bidra til at ansatte på internasjonale oppdrag ikke føler seg glemt og isolert. Expatriates vil i tillegg være godt informert og oppdatert på situasjonen i hjemlandet. En kan også benytte seg av evaluering. Evalueringsskjemaet må her være en to-veis-kommunikasjonskanal og kan også brukes til motivasjon for expatriates, da det internasjonale oppholdet blir verdsatt. Her kan en bruke den originale karriereplanen og tilpasse den det nye internasjonale oppdraget. Mentor program kan også benyttes for å opprettholde god kontakt under oppholdet. Mentor kan hjelpe med tilpasning i vertsland samt koble expatriates til hjemlandet. I tillegg pålegger noen globale organisasjoner HR avdelingen i hjemlandet å regelmessig holde kontakt med familien til expatriates. Dette for å redusere belastninger ved å flytte. I begynnelsen av oppholdet vil det være særlig viktig med profesjonell og sosial konsultering gitt av expatriates som allerede har vært i landet en periode. Dette innebærer også assistanse til familien. Hensikten med disse metodene er å gi all mulig hjelp og støtte til expatriates og deres familie, for å gjøre oppholdet bedre i oppdragstiden (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Ved å tilby hjemreiser og utveksling av arbeidsrelatert informasjon underveis i oppholdet, kan dette bidra til å gi expatriates riktige forventninger samt gjøre returneringen lettere. Det er spesielt viktig å gi expatriates hjemreiser. Da kan de gjenoppta kontakt med kolleger, familie og venner. I tillegg kan de oppdatere seg på endringer i organisasjonen samt den økonomiske og politiske situasjonen i hjemlandet. Dersom expatriates reiser til andre land som ikke ligner kulturen i hjemlandet kan dette bidra til å forverre repatriation prosessen. Expatriates kan utvikle et urealistisk bilde av hjemlandet og returneringen til hjemlandet kan da bli en vanskelig tilvenning. Det er derfor mange internasjonale organisasjoner som plikter expatriates å ta ferier i hjemlandet (Dowling, Festing and Engle 2013, 191, egen oversettelse).

### **3.3 Repatriation**

Den siste fasen er repatriation, hjemreisen til expatriates. Denne fasen er ofte glemt, i tillegg til videre karriere, når expatriates vender tilbake etter fullført oppdrag. Repatriation fasen bør sees på som en like viktig del av prosessen som de to første. Å returnere til hjemlandet igjen kan være like utfordrende som det å reise ut. Mange har likevel en oppfatning av at denne prosessen er problemfri. Ofte påvirker antall år en har vært utstasjonert i et vertsland, alder og kvalifikasjoner den ansatte besitter, lokasjon av oppdrag og holdninger til toppledelse rundt internasjonal erfaring, problemer knyttet rundt repatriation (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Typiske problemer man møter i repatriation prosessen er følgende. For det første blir prosessen ved en expatriate ofte sett på som en enveis prosess. Ansatte blir ofte sendt ut under forhold der det er et sterkt behov for en expatriate snarest mulig. Det blir da sjeldent gjort tanker om hvordan repatriation prosessen bør være, og hvilken stilling personen skal komme tilbake til. Dette kan være demoraliserende og kan medføre at returnerte expatriates forlater organisasjonen. For det andre mister ofte expatriates kontakten med hjemlandet på grunn av dårlig kommunikasjon under oppholdet. En expatriate kan da returnere til en organisasjon som har gjennomgått endringer og da ikke lenger kjenne seg igjen. For det tredje har expatriates ofte forventninger om forfremmelse, noe som ikke alltid blir møtt. Til slutt kan expatriates og deres familie oppleve omvendt kultursjokk. Det kan være vanskelig å omstille seg til hjemlandets kultur etter flere år i vertslandet (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Dersom den ansatte ikke blir forberedt på dette kan det oppstå traumatiske opplevelser. Ofte ser en at det er verre å tilpasse seg sin egen kultur etter utenlandsopphold, enn hva det var å

tilpasse seg den nye kulturen i vertslandet (Dowling, Festing and Engle 2013, 189-190, egen oversettelse).

Repatriation prosessen har først i senere tid blitt vektlagt blant internasjonale organisasjoner (Dowling, Festing and Engle 2013, 200, egen oversettelse). Ansatte ved repatriation bør forberedes på samme måte som expatriates blir før avreise, og senest seks måneder før det internasjonale oppdraget er over. En vurdering av expatriates bør bli gjort for å finne en stilling som passer vedkommendes kvalifikasjoner etter det internasjonale oppdraget er fullført. En bør også ha debriefing- og reorienteringsprogrammer, samt en reorienteringsperiode på minst seks måneder for å hjelpe tilpasningen til hjemlandet. Familien bør også få et tilsvarende tilbud (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Repatriation prosessen er viktig for organisasjoner som ønsker å maksimere fordelene ved internasjonale oppdrag samt skape en stor internasjonal arbeidsstab. Det er tre grunner til dette. For det første er det avgjørende hvordan en organisasjon håndterer repatriation prosessen. Dersom den returnerte ansatte kommer tilbake til en stilling hvor internasjonal erfaring er viktig, vil andre ansatte i organisasjonen se at internasjonale oppdrag er et positivt karrierevalg. Dette kan bidra til at organisasjoner får en større arbeidsstab å velge mellom når ulike internasjonale oppdrag er nødvendige, da flere ansatte ser på dette som et positivt valg. Sett fra en annen side kan det ha negative følger for organisasjoner som ikke belønner arbeidsoppdrag i utlandet når ansatte returnerer. Ansatte i organisasjonen kan da se på et slikt oppdrag som høy risiko i forhold til fremtidig karriere i organisasjonen. Dette kan ha en negativ effekt på framtidige internasjonale oppdrag dersom ingen ansatte ønsker å utføre dem (Dowling, Festing and Engle 2013, 200, egen oversettelse). For det andre kan internasjonale organisasjoner ha et behov for å dele ideer og hva de praktiserer på tvers av landegrensler. Dette for å opprettholde sine konkurransefordeler. Internasjonale oppdrag kan bidra til dette ved hjelp av kunnskapsoverføring. Problemet er ofte at overføring av kompetanse og kunnskap kun skjer i vertsland. Når oppdraget er ferdig returnerer ansatte og blir enten omplassert eller forlater selskapet, uten at deres nye kunnskaper, erfaringer og relasjoner blir utnyttet i hjemlandet. Ved å ha fokus på repatriation kan en ta i bruk det den ansatte erfarte under oppdraget (2013, 204, egen oversettelse).

En god repatriation prosess kan også gi avkastning på investering. Det er dyrt å ha expatriates. Å redusere kostnader knyttet til expatriates er viktig i utviklingen av internasjonale oppdrag.

Å oppnå avkastning på investeringen er ønskelig, men vanskelig (Dowling, Festing and Engle 2013, 202-203, egen oversettelse). McNulty og Tharenou definerer avkastning av investering som en kostnadsnytte-analyse av finansielle og ikke-finansielle data, målt mot hensikten til oppdraget. Det er de ikke-finansielle dataene som er vanskelig å vurdere. Dette kan for eksempel være når expatriates mislykkes i oppdraget (2004).

Som tidligere nevnt kan en tildele expatriates en mentor fra hjemlandet som har ansvar for å opprettholde kontakt. Mentoren kan også forberede expatriates til hva de returnerer til. Dette kan bidra til å gjøre repatriation prosessen lettere for expatriates da de under sitt opphold likevel er oppdatert på situasjonen hjemme (Dowling, Festing and Engle 2013, 191, egen oversettelse). Ofte når expatriates returnerer ser en at organisasjoner enten er ufokusert eller har for høye forventninger. Organisasjoner kan for eksempel ha forventninger om at ansatte er klar for arbeid, før eventuelle problemer i forhold til repatriation prosessen er løst. Ansatte trenger en orientering om den nye jobben. De må også gjenoppta kontakt med det sosiale nettverket i organisasjonen (Dowling, Festing and Engle 2013, 192, egen oversettelse).



## **4.0 Metode**

Å benytte en metode handler om å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode tar for seg hvilken framgangsmåte man kan benytte for å samle inn informasjon om den sosiale virkeligheten. Metode handler om hvordan informasjon/data kan samles inn, analyseres og tolkes (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 29).

Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for valg av problemstilling, undersøkelsesdesign og valg av metode. Videre vil vi ta for oss datainnsamlingsmetode hvor vi har benyttet oss av dybdeintervju og intervjuguide. I tillegg vil gjennomføringen av intervjuene bli belyst. Deretter vil vårt utvalg og vår analyse bli presentert. Til slutt tar vi for oss forskningens kvalitet og forskningsetikk.

### **4.1 Valg av problemstilling**

Halvorsen definerer problemstilling som “spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder” (2008, 35). Valg av problemstilling styrer valg av metode samt angir de spørsmål undersøkelsen bør besvare (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 59). Formulering av problemstilling kan være krevende. Dette fordi forsker vanligvis ikke besitter nødvendig kunnskap om tema (2011, 65).

I denne oppgaven har vi valgt følgende problemstilling: “Hvilke utfordringer står organisasjoner overfor i forvaltningen av globale ansatte?” For lettere å avgjøre valg videre i forskningsprosessen kan problemstillingen analyseres ved hjelp av tre dimensjoner. Disse tre dimensjonene handler om hvorvidt problemstillingen er klar eller uklar, beskrivende eller forklarende og om vi ønsker å generalisere eller ikke. Da vi i vår oppgave visste lite om fenomenet vi ønsket å undersøke valgte vi en problemstilling som var åpen. Dette medførte et behov for en eksplorerende undersøkelsestype. En slik problemstillingen kjennetegnes ofte ved at den er uklar. Vi har en beskrivende problemstilling da vi ønsker å beskrive fenomenet i vår oppgave (Jacobsen 2015, 78-82). Vi ønsker å beskrive prosessen samt de ulike fasene ved expatriates. Generalisering handler om en kan tilegne funn basert på studier av noen få til å gjelde alle. Da vi ønsket å gå i dybden, og dermed måtte begrense antall enheter, kunne vi ikke generalisere våre funn (2015, 86-87).

## **4.2 Undersøkellesdesign**

Tid og ressurser avgrensner forskerens utvalgsundersøkelser til å undersøke det antall enheter man burde for å få en fullstendig oversikt (Jacobsen 2015, 105-106). Da vi ikke generaliserer samt har valgt en uklar og beskrivende problemstilling, vil undersøkelsesdesignet vårt være mer intensivt. Dette innebærer at vi har konsentrert oss om få enheter (2015, 86-87). Vi har tatt i bruk fenomenologisk forskningsdesign for å beskrive og utforske menneskers oppfatninger og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 82-83).

Vi har i denne oppgaven benyttet oss av små-N-studier. Små-N-studier innebærer å velge ut et fåtall av enheter. Fenomenet som undersøkes vektlegges i større grad enn konteksten. I vår oppgave har vi valgt å undersøke ulike bransjer som benytter seg av expatriates.

Utgangspunktet for å undersøke fenomenet er at ulike respondenter har ulik oppfatning og ståsted (Jacobsen 2015, 106-107).

Oppgaven vår benytter data fra en avgrenset og kort periode og kan dermed relateres til tverrsnittsundersøkelser. Tverrsnittsundersøkelser kan gi informasjon om variasjoner og det vil være mulig å si noe om sammenhenger mellom fenomener på ett gitt tidspunkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 74). Vi har i vår oppgave sammenlignet hvordan de ulike organisasjonene gjennomfører prosessen ved en expatriate.

## **4.3 Valg av metode**

Da vi i denne oppgaven valgte en beskrivende problemstilling ble kvalitativ metode benyttet. Her samles data inn ved hjelp av ord og få enheter (Jacobsen 2015, 145). Kvalitativ metode egner seg godt når en skal undersøke fenomenet det er forsket lite på, noe som er gjeldende for vår problemstilling her i Norge. Metoden er også hensiktsmessig om en ønsker å få en dypere forståelse av et fenomen. Vi anså derfor dette som den beste metoden å innhente informasjon til å svare på vår problemstillingen (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 32).

## **4.4 Valg av datainnsamlingsmetode**

Datainnsamlingsmetoden ble intervju. Vi valgte et semistrukturert intervjuet hvor vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men ønsket samtidig ikke å låse oss fast til denne. Under intervjuet kunne en endre rekkefølge eller snakke om mer enn hva spørsmålene

dekket. Vi ønsket at respondentene skulle fortelle mest mulig om sine erfaringer og tenkte da at et strukturert intervju kunne begrense dette. Samtidig tok vi i bruk en viss standardisering ved å benytte oss av spørsmål med åpne svar. Vi anså dette som nødvendig for å ha et sammenligningsgrunnlag mellom respondentene. Ved bruk av semistrukturert intervju ønsket vi å balansere standardisering og fleksibilitet under intervjuet. (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 135-138). Dette for å fremme respondentenes erfaringer og kunnskap om tema som ikke spørsmålene fanget opp, men samtidig gi oss svar på de samme spørsmålene slik at vi kunne se om det var forskjeller mellom de ulike respondentene. Ved gjennomføring av intervju bør forsker være oppmerksom på intervju effekt og kontekst effekt som kan oppstå. Intervju effekt vi si at tilstedeværelsen av intervjuer kan skape spesielle resultater. Stedet hvor intervjuet gjennomføres kan også være med å skape spesielle resultater, dette kalles kontekst effekt (Jacobsen 2015, 173).

Vi benyttet oss av tre ulike former for intervju; ansikt-til-ansikt, telefon og e-post. Det er ulike fordeler og ulemper ved disse formene, se tabell 4.1 former for intervju.

Tabell 4. 1 Former for intervju

	<b>Fordeler</b>	<b>Ulemper</b>
<b>Ansikt-til-ansikt</b>	Skaper åpenhet og tillit. Det er et fysisk møte og intervjuer kan dermed observere og da ha bedre kontroll. Det minsker ofte distraksjoner og det skaper en god flyt i samtalen.	Intervju effekten er potensielt sterk. Det kan også være geografiske utfordringer som kan skape høye kostnader dersom en må reise for å møte aktuelle respondenter
<b>Telefon</b>	God flyt i samtalen samt konsentrasjon. Det er en liten reduksjon i intervju effekt i forhold til ansikt-til-ansikt. Geografiske utfordringer er borte da en ikke møtes fysisk. Dette kan også øke tilgangen til flere respondenter.	Åpenhet og tillit etableres ikke like fort som ved ansikt-til-ansikt. Intervjuer har heller ikke kontroll over situasjonen.
<b>E-post</b>	I motsetning til ansikt-til-ansikt og telefonintervju er intervju over e-post asynkront. Respondenter svarer når det passer ved bruk av e-post. Dette gir enkel tilgang til respondenter, det er lave kostnader og intervjuet er ferdig transkribert. Det er også liten intervju effekt.	Det kan ta lang tid før respondenter svarer. E-post er også dårlig til å etablere tillit og det kan bli veldig anonymt. Informasjonen blir også mer komprimert og intervjuer har liten kontroll over situasjonen

Kilde: (Jacobsen 2015, 148)

#### **4.4.1 Dybdeintervju**

Den mest brukte måten å innhente kvalitative data på er ved bruk av intervju. Metoden er fleksibel og brukervennlig. Det gir også respondentene en mulighet til å gi detaljerte svar og de befinner seg i en situasjon hvor de fleste er komfortable. Dette forutsetter at de føler seg trygge og det ikke er sensitive tema (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 135).

Det individuelle intervjuet egner seg dersom det er få enheter som skal undersøkes. Det er en ressurskrevende prosess og forberedelser og transkribering av data er ofte tidkrevende. Dette begrenser hvor mange en kan intervju. Intervju egner seg også om man er interessert i hva hver respondent har å si. En får frem personlige oppfatninger samt holdninger. Det tas ikke hensyn til den sosiale sammenhengen og en må være bevisst på at gyldigheten til data kan svekkes, dersom respondentene er fra én gruppe og dermed kan ha de samme individuelle synspunktene. Individuelt intervju egner seg også om en er ute etter hva en respondent mener om et fenomen og hvordan den tolker dette. Respondentens forståelse avklares samt hvilken mening som tillegges ulike forhold (Jacobsen 2015, 146-147). Til slutt er metoden egnet dersom det er behov for å gi respondenten frihet til å uttrykke seg. Dersom respondenten kan delta i beslutningen om hva som skal tas opp i intervjuet vil deres oppfatninger samt erfaringer fremtre bedre. Intervju åpner også for at informasjon utover det en spør om kan komme frem (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 135)

#### **4.4.2 Intervjuguide**

En intervjuguide er en oversikt over spørsmål og tema som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 139). Vi har i vår oppgave tatt i bruk en intervjuguide med tema og fast rekkefølge på spørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden har i stor grad blitt utarbeidet på bakgrunn av teorien vi har tatt i bruk i denne oppgaven. Vi utarbeidet en intervjuguide som samtlige av intervjuobjektene benyttet, se vedlegg II. Da vi ønsket at respondentene skulle utdype sine svar mest mulig benyttet vi oss av åpne spørsmål. Der det var nødvendig ble det stilt oppfølgingsspørsmål (Jacobsen 2015, 150). Våre spørsmål tok utgangspunkt i tre tema hvor vi ønsket å belyse utfordringer organisasjoner sto ovenfor med sine expatriates. Temaene var før utreise, kontakt under opphold og repatriation prosessen. Etter hvert spørsmål hadde vi stikkord til hva vi ønsket å snakke om. Vi gjennomførte tre telefonintervju, ett intervju ansikt-til-ansikt, samt ett intervju gjennom e-post.

### **4.4.3 Gjennomføring av intervjuene**

Vi brukte i gjennomsnitt 30-60 minutter per intervju. Under intervjuene ble det brukt båndopptaker. Dette ble på forhånd godkjent av intervjuobjektene. Videre informerte vi om at opptakene ville bli slettet etter at oppgaven var ferdig. Vi tok i tillegg notater. Under selve intervjuet opplevde vi at respondentene svarte utfyllende. Dette førte til at noen av spørsmålene i intervjuguiden ble besvart under ett og samme spørsmål. Etter intervjuet var ferdig ble all data transkribert og sendt til kontroll av intervjuobjektene. Etter å ha mottatt godkjenning fra samtlige respondenter gjenstod analysedelen av intervjufunnene. Dette gjelder intervjuet utført ansikt-til-ansikt samt telefon intervjuene. Intervjuet vi hadde via e-post fikk vi ferdig transkribert da respondenten svarte på spørsmålene skriftlig. Respondenten svarte i løpet av kort tid og oppfølgingsspørsmål ble stilt i en ny e-post som raskt ble besvart.

## **4.5 Utvalg**

Datainnsamlingsmetoden individuelt intervju som vi benyttet baserer seg på et utvalg bestående av enkeltpersoner som blir valgt ut på bakgrunn av hvilken informasjon vi ønsker å motta (Jacobsen 2015, 194). Vi valgte som tidligere nevnt en intensiv utvalgsstrategi hvor utvalget består av personer som er preget av kjennetegn og som kan bidra med mye informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 107). Kriterier for utvalg av respondenter henger tett sammen med problemstillingen, hvor formålet med undersøkelsen er avgjørende for hvem som bør intervjues (Jacobsen 2015, 180-181).

### **4.5.1 Utvalgsstørrelse**

I kvalitativ metode har rekruttering av respondenter et klart mål da forsker kan benytte en strategisk utvelgelse for å finne målgruppen og respondenter for å få samlet nødvendig data. Det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på, og vi har i denne oppgave valgt intensive utvalg for rekruttering av respondenter (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 106-107). Vi avgrenset målgruppen ved å forholde oss til organisasjoner som var etablert i Norge, og som sendte sine ansatte ut til andre avdelinger på det globale arbeidsmarkedet for en bestemt periode på mer enn ett år før de returnerte. Vi ønsket å snakke med personer i denne målgruppen som hadde informasjon om hvordan deres organisasjon håndterte prosessen ved å sende ut ansatte, hvilke oppfølging ansatte fikk underveis og hvordan hjemreisen ble håndtert. Videre ønsket vi å intervju organisasjoner representert av én respondent for å få større bredde på funnene.

Vi brukte e-post og telefon for å kontakte potensielle intervjuobjekter i Norge. En fordel ved å kontakte intervjuobjekter over telefon er at man sparer både tid og kostnader i forhold til å møte opp personlig (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 114). Vi ringte først og presenterte oppgaven kort og fikk så en mailadresse hvor vi sendte mer informasjon og detaljer rundt oppgaven. En ulempe med å benytte telefon for å kontakte potensielle respondenter, kan være at en ofte må ta mange telefoner. Dette for å få et stort nok utvalg som er villig til å stille opp, samt ha den informasjonen vi leter etter (2011, 114). Da de aktuelle kandidatene avklarte dato for når intervjuet skulle finne sted, sendte vi dem intervjuguiden slik at de kunne forberede seg på hvilke spørsmål vi ville gjennomgå samt innhente nødvendig informasjon. Utvalgsstørrelsen blir i mange tilfeller bestemt når undersøkelsen nærmer seg sin avslutning (2011, 105).

## **4.6 Analyse**

Dataanalysen i kvalitativ metode tar utgangspunkt i teksten som fremkommer av intervjudata (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 100). Ved å sammenstille intervjuer kan avvik, underliggende årsaker samt mønstre påpekes. Detaljer trekkes frem og kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen (Jacobsen 2015, 197). Da vi benyttet et fenomenologisk design ønsket vi å analysere meningsinnholdet i fenomenet. Forsker leser datamaterialet på en fortolkende måte og ønsker å forstå meningen med intervjuobjektets tanker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 173). Vi valgte å gjennomføre analysen sammen for å styrke funn og for å prøve å unngå at våre individuelle holdninger og antakelser skulle spille inn.

### **4.6.1 Analyseprosessen**

Etter å ha gjennomført intervjuene hadde vi både notater og lydopptak som skulle renskrives før vi kunne finne meningsinnholdet. Da det transkriberte intervjuet var ferdig leste vi først gjennom dem for å danne et helhetsinntrykk og lette etter hovedtemaene. Deretter lette vi etter meningsbærende elementer og skilte ut det som er relevant for problemstillingen. Vi benyttet oss av kategorisering og koding hvor vi noterte stikkord om tema og hva teksten tok for seg. Ved å benytte koding kunne vi ta ut og slå sammen tekstdeler knyttet til et spørsmål. Vi benyttet oss av klipp og lim metoden for å systematisere data. Kodeprosessen skilles ikke fra fortolkningsprosessen. Etter at vi hadde kodet intervjuene hentet vi ut tekstdelene som var meningsbærende. Til slutt sammenfattet vi datamaterialet for å vurdere om beskrivelsen var i

tråd med det opprinnelige intervjuet. Vi ønsket å identifisere fellestrekk, mønstre samt forskjeller i dataene. Da vi hadde identifisert mønstre fra intervjuene vurderte vi funnene våre opp mot eksisterende teori og forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 173-177).

#### **4.7 Forskningens kvalitet**

Begrepene validitet og reliabilitet sier noe om hvordan undersøkelsens resultater kan kvalitetsvurderes. Validitet (gyldighet) sier noe om vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen 2015, 173). For å finne ut mer om fenomenet var vi bevisst i forhold til hvilke respondenter vi kontaktet. Vi ønsket å komme i kontakt med respondenter som hadde mye erfaring og kunnskap knyttet til fenomenet vi ønsket å undersøke, for å sikre så realistiske resultater som mulig. Reliabilitet (pålitelighet) refererer til om vi kan stole på resultatene. Om en ved gjentatte målinger får samme resultat (Ringdal 2013, 96). For å styrke reliabiliteten i denne oppgaven transkriberte vi datamaterialene våre fra intervjuene kort tid etter gjennomføring.

Da vi har valgt en fenomenologisk tilnærming ønsker vi å forstå mening med et fenomen sett gjennom andre menneskers øyne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 82-83).

Kvalitativ datainnsamling tar for seg dyp informasjon fra få analyseenheter. Denne informasjonen registreres eller overføres til tekst ved hjelp av uformelle teknikker (Ringdal 2013, 105). Det har vært viktig for oss å ivareta integriteten til respondentene vi intervjuet, både under selve intervjuet og når vi presenterte og fortolket resultatene i etterkant.

Forskeren er det viktigste verktøyet for datainnsamling, da forsker er ansvarlig for ”siling” av all informasjon og inntrykk (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 85). Når forskeren tolker betydningen av en handling eller det noen har sagt, må dette ses i lys av den sammenheng den forekommer i. Forskeren kan ikke forstå mening utenfor de sammenhengene der mening skapes. Et sett av begreper kan bety noe i én sammenheng og noe helt annet i en annen (Fangen 2004).

#### **4.8 Forskningsetikk**

*“Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale”* (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 89). Forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet (Ringdal 2013, 454). Samtlige

respondenter har frivillig samtykket til å delta i denne oppgaven. Informasjonen som fremkommer i intervjuet behandles kun i sammenheng med denne oppgaven (Johannessen, Tufte and Christoffersen 2011, 97). Før vi gjennomførte intervjuet fikk vi tillatelse til å benytte båndopptaker og informerte at vi slettet opptaket i etterkant. Videre fikk vi avklart om vi fikk tillatelse til å benytte organisasjonenes navn og kontaktpersonens navn i oppgaven, eller om de ønsket å være anonyme. I etterkant av intervjuet har vi sendt det transkriberte intervjuet til respondentene for godkjenning.



## 5.0 Funn

Våre funn er basert på intervju med organisasjonene. Vi har lagt ved ett transkribert intervju, se vedlegg III. Resten av våre transkriberte intervju er tilgjengelig ved forespørsel.

Alle organisasjonene vi intervjuet benyttet seg av expatriates hvor alle typer ansatte kan reise. Det var variasjoner i hvordan organisasjonene delte opp varigheten av utstasjoneringen.

Organisasjonene vi intervjuet hadde ulike behov for å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet, se tabell 5.1.

Tabell 5. 1 Behov for å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet.

	<b>Behov for å fylle en rolle eller en ferdighet</b>	<b>Behov for lederutvikling</b>	<b>Behovet for organisatorisk utvikling</b>
<b>Bedrift 1</b>			✓
<b>Wärtsilä</b>	✓		
<b>Siemens</b>	✓	✓	
<b>Haukeland Universitetssykehus</b>		✓	✓
<b>Telenor</b>	✓		✓

Bedrift 1 har behov for organisatorisk utvikling. De vektlegger organisasjonskultur for å kunne forstå ulike kulturer og marked, samt for å kunne jobbe sammen som en stor organisasjon. Å bruke kompetansen de har globalt er viktig. Den vanligste årsaken for bruk av expatriates i Wärtsilä, er for å dekke kompetansebehovet der de ikke klarer å skaffe dette lokalt. I Siemens er det personlig utvikling og organisasjonens kompetansebehov som er hovedgrunnene for å benytte expatriates. Haukeland Universitetssykehus har valgt å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet da det i første omgang er et satsningsområde. Ansatte utvikler kunnskap og kompetanse i tillegg til at det bidrar til endret virkelighetsoppfatning. Telenor benytter expatriates i oppstartsfasen til nye virksomheter for å tilfredsstille kompetansebehovet. Tanken bak når Telenor går inn i nye land er å bygge opp kunnskap og kompetanse, ofte ved bruk av expatriates. Når Telenor sender ut ledere er det ofte fordi de ønsker skandinavisk lederkultur. På lavere nivåer er det ofte i forbindelse med et kompetansebehov de ikke finner lokalt.

## 5.1 Før avreise

Før organisasjonene sender ansatte ut gjennomfører samtlige en situasjonsanalyse.

### 5.1.1 Seleksjon

Organisasjonene vi intervjuet hadde ulike utvelgelsesgrunnlag for seleksjon.

Bedrift 1 tok utgangspunkt i kvalifikasjonene for stillingen, motivasjon og familiesituasjon.

I tillegg til alt det som er vanlig for Wärtsilä når de vurderer personer til en stilling, er motivasjon samt evnen til å gjennomføre et slikt oppdrag viktig. For ansatte i Siemens vurderes kompetansen og om disse personene er aktuelle for fremtidige stillinger eller satsingsområder. Personlige bekjenskaper og avdelingsledernes nettverk i det globale Siemens-systemet vil også være avgjørende. Faktorene som er avgjørende ved Haukeland Universitetssykehus er kompetanse, personlige egenskaper, språkkunnskaper og motivasjon. Telenor ønsker ikke en tilfeldig utvelgning og utlyser derfor de fleste av sine interne internasjonale oppdrag globalt. Hos Telenor må en først å fremst ha rett kompetanse. Personlige egenskaper og familiesituasjonen er også viktig.

Bedrift 1 opplever mange utfordringer knyttet til seleksjonsfasen. Det er tidkrevende og kostbart å flytte folk. I Wärtsilä er den viktigste utfordringen at det alltid er liten tid. Folk skulle helst vært der i går. I Siemens er utfordringene som regel knyttet til familie og dobbel karriere da partner ofte må sette sin karriere på hold. Haukeland Universitetssykehus opplever sjelden negative utfordringer. Telenor opplever ikke flere utfordringer enn når de velger ut kandidater til vanlige stillinger. Forskjellen er at de må gå litt dypere i familiesituasjonen for å se om den ansatte passer til utstasjonering. Det er også litt flere hensyn å ta når ansatte har med familie på utstasjonering.

Alle organisasjonene benytter seg av tester når de rekrutterer ansatte første gang. Det er bare Telenor som i noen tilfeller benytter tester for å vurdere aktuelle kandidater til internasjonale stillinger.

Bedrift 1, Wärtsilä og Siemens opplever utfordringer med å finne aktuelle kandidater til utstasjonering. De opplever at det er vanskelig å finne kvalifiserte søkere.

### 5.1.2 Forberedelse

Alle organisasjonene vi intervjuet tilbyr pakkeløsninger til sine expatriates. Innholdet varierer fra organisasjon og er situasjonsavhengig.

I forberedende fase hos Bedrift 1 blir ansatte og deres partner invitert til et forberedelsesmøte hos konsern HR. Her blir alle ordninger i prosessen gjennomgått. Ansatte tilbys utreisekurs med familie hvor de lærer om skolesystemet der de skal, vaksiner og eventuelle kulturforskjeller som kan være utfordrende. Bedrift 1 har også et e-læringsverktøy og en del moduler, som går på egen kulturell profil som kan sammenligne hjemland og vertsland. Det er også et eget kartleggingsverktøy for partner. I tillegg sendes ansatte på pre assignments besøk (besøksreise) med hele familien. Der kan ansatte velge hvor de vil bo og hvilke skole de vil sende barna på. Dersom ansatte ikke tar med familien på utreise tilbyr Bedrift 1 mange besøksreiser samt hjemreiser.

I forberedende fase har Wärtsilä gjort det litt forskjellig. Wärtsilä bruker lokale folk for å sette ansatte de sender ut i stand til å håndtere det samfunnet de kommer til. De benytter seg ikke av et strukturert opplæringsprogram i forhold til kultur og språk i forkant. De gir ansatte kontakter der de er utstasjonert som kan hjelpe og veilede. I Wärtsilä er det ingen tilfeller i Norge hvor familie ikke har vært med. Dersom dette skulle være tilfelle vil de være fleksibel i forhold til hjemreiser.

I Siemens får alle mulighet til pre assignments besøk med familien dersom det er nødvendig. Det er vertslandet som avgjør om dette er nødvendig, da det er de som betaler denne kostnaden. Det er avhengig av hvor stor kulturforskjellen er og hvilke type stilling man skal ha. For at Siemens skal dekke utgiftene til medfølgende familien må utstasjoneringen være minimum ett år. Dersom familien ikke er med gis det en kompensasjon for dobbelt hushold og den som er utstasjonert får dekket en høyere frekvens av hjemreiser. I de aller fleste tilfeller reiser familien med.

I forberedende fase gir Haukeland Universitetssykehus sin avdeling for internasjonalt samarbeid praktisk og politisk informasjon om situasjon i samarbeidslandet. De tilbyr også utreisekurs 2-3 ganger i året for fremtidig utstasjonerte med familie. Her blir det blant annet gjennomgått oppfølging av utstasjonerte, arbeidskontrakter, lønn, forsikring, Nav utland, konflikthåndtering, reisemedisin, HMS, stressmestring, sikkerhet samt erfaringer fra tidligere

utstasjonerte. Alle utstasjonerte får tilbud om samtale med representant for kriseteamet på Haukeland Universitetssykehus både før og etter utstasjoneringen. De kan også benytte denne tjenesten under selve utstasjoneringen. Dersom ansatte ikke tar med familie på utreise holder Haukeland Universitetssykehus oversikt over nærmeste pårørende familiemedlemmer.

I forberedende fase har Telenor brifing før avreise og når de kommer på plass i vertslandet om sikkerhet, helse og kultur. I tillegg sender virksomheten i Singapore, som håndterer expatriates, ut mye praktisk informasjon. Videre har Telenor mobilitets managere i alle land. De skal ha dialog med ansatte fra eget land og gi dem litt ekstra informasjon. Expatriates blir også tilbudt pre assignments besøk. Her kan ansatte ta med familie til lokasjonen for å se på boligområder og internasjonale skoler. I tillegg tilbyr Telenor et kurs i forberedelse til utstasjonering for familier. Her er kultur vektlagt. Telenor arrangerer også kulturseminarer i Norge, når de går inn i nye land. Her kan alle ansatte delta for å lære om kulturen i det nye landet. Dersom familie ikke medfølger tilbyr Telenor hyppigere hjemreiser.

## **5.2 Under opphold**

Bedrift 1 har ingen rapportering. Expatriates må forholde seg til sin lokale HR avdeling der de befinner seg, samt deres sjef fra hjemlandet som har ansvaret for oppfølging.

I Wärtsilä har leder i hjemland ansvar for expatriates. Dersom det skjer organisasjonsendringer hvor expatriates får tildelt ny leder forsøker HR-avdelingen, eller tidligere leder, å holde kontakt til de er tilbake. Wärtsilä har en kvartalsvis gjennomgang over alle utstasjonerte hvor de rapporterer inn til konsernet. Avdelingen for internasjonal mobilitet følger opp expatriates. De rapporterer når ansatte skal tilbake samt hvilke tiltak som er iverksatt for repatriation prosessen. Avdelingen holder også god oversikt over hvem som er utstasjonert.

I Siemens blir man ansatt i det landet man drar til. De vil da ha en leder samt en HR avdeling i det landet. Primært er det dem som har kontakt med expatriates. Siemens har også en forventning til den norske lederen om å holde kontakt. Dersom det skjer lederendringer har de en oppfølging av alle.

Haukeland Universitetssykehus holder kontakt med ansatte under utstasjonering gjennom e-mail, telefon og månedlige rapporter.

Hos Telenor legges det en del ansvar på den ansatte i forhold til å holde kontakt med hjemlandet. De må ivareta sin egen karriere også når de er utstasjonert. Leder i hjemland oppfordres også til å holde kontakt med den ansatte.

### **5.3 Repatriation**

Spørsmål angående hvordan organisasjonene håndterer at ansatte avbryter oppholdet før det er ferdig, svarer samtlige at dette er uproblematisk. Slike tilfeller håndteres gjennom kontrakten.

Alle expatriates i organisasjonene vi intervjuet får permisjon fra avdeling i hjemlandet. De får ikke alltid permisjon fra stillingen sin. Organisasjonene må da finne nye stillinger expatriates kan tiltre etter hjemkomst. Unntaket er Haukeland Universitetssykehus hvor alle expatriates tiltre stillingen de hadde før utreise.

Organisasjonene fikk også spørsmål om orientering ved hjemkomst og hvordan denne fasen ble praktisert. Bedrift 1 påpeker forbedringspotensialet på dette området. De har møter hvert år hvor de snakker om prosessen og gir informasjon om hva organisasjonen forventer av den ansatte, men mener de må bli flinkere til å ha debrief møter. Wärtsilä ser hvert kvartal på alle ansatte som er utstasjonerte. Da ser de på om de har oppdaterte opplysninger og om ting fortsatt går etter planen. Leder har hyppigere kontakt med expatriates i denne perioden. Siemens har en sentral administrering i prosessen ved en expatriate. Alt med utreise, hjemreise og eventuelle avbrudd eller forlengelser håndteres av globale sentre for expatriates. Haukeland Universitetssykehus sender ut en mail til alle om praktiske ting før hjemreise hvor det blant annet informeres om flybilletter og debrief møte. Ved orientering om hjemkomst ser Telenor om kontrakten skal forlenges eller om expatriates skal returneres.

Etter endt oppholdt fikk organisasjonene spørsmål om hvordan de implementerer ansatte igjen. Bedrift 1 gir tilbud om repatriation kurs. I tillegg kommer den ansatte inn i instruksjonsprogrammet igjen, da ting kan ha forandret seg mens de har vært borte. De tilbyr

også partner økonomisk støtte til å oppdatere sin CV, samt kurs som kan gjøre det lettere å komme inn igjen på arbeidsmarkedet, dersom de ikke har jobbet når de har vært ute.

Wärtsilä har gjennom rapporteringen et bevisst forhold til når expatriates returnerer og prøver da å se på mulighetene i forhold til hva de ønsker og hvor de kan brukes. Siemens har en prosess der de kontakter leder i hjemlandet senest 6 måneder før kontrakten utløper. Det er da leders ansvar å ta i mot vedkommende samt å finne en jobb. Haukeland Universitetssykehus har debrief møte med alle etter at de er kommet hjem. Før hjemreise følger Telenor i forkant opp om kontrakten skal forlenges eller om expatriates skal returnere. Telenor har en dialog med leder i den enkelte enheten og ser om det er ledig stilling til ansatte som returnerer. Er det ikke en ledig stilling i enheten den ansatte reiste fra ser HR-avdelingen hvor den ansatte kan passe best. Som regel går dette veldig bra.

Wärtsilä, Siemens og Telenor finner det utfordrende å implementere ansatte når situasjonen i arbeidsmarkedet er dårlig. Da kan det være vanskelig å innfri forventningene ansatte har til nye stillinger.

Bedrift 1 måler turnover. Hos dem er det ikke så stor forskjell på expatriates og lokale ansatte. Wärtsilä måler turnover hver måned og ser på ulike grupperinger. Det er liten turnover blant expatriates. Siemens måler også turnover men har ikke noen spesielle målinger for expatriates. Haukeland Universitetssykehus har ingen målinger på dette blant expatriates. I Telenor er turnover blant expatriates sannsynligvis noe lavere enn blant andre ansatte.

Vi stilte spørsmål om organisasjonene måler nytten og eventuell suksess ved å sende ansatte ut på det globale arbeidsmarkedet. Ingen av organisasjonene hadde systematiske målinger på dette. Bedrift 1 fokuserer på at de ansatte skal få brukt det de har lært, dersom de klarer dette er det return on investment. I Wärtsilä blir nytten og suksess målt basert på utviklingen til ansatte. Siemens har ikke noen målinger på dette i Norge. Haukeland Universitetssykehus måler return on investment gjennom å oppnå ny kunnskap. I tillegg oppnår utstasjonerte leger som er i spesialisering å få tjenesten sin ute godkjent. Entusiasmen til de som har vært utstasjonert bidrar til å rekruttere til nye oppdrag. Det er også flere avdelinger som involverer seg i internasjonalt arbeid. Telenor har evaluering av prestasjon hvor de går gjennom mål og hva en har oppnådd.

## 6.0 Analyse

For å svare på våre forskningsspørsmål har vi tolket funn og drøftet de opp mot teori. Vi vil etter hvert forskningsspørsmål ha en liten oppsummering.

### 6.1 Hvordan selekterer og forbereder organisasjoner ansatte før avreise?

Ut i fra svarene til respondentene våre kan det tyde på at prioriteringene deres er før avreise. Dette fordi organisasjonene i denne fasen svarer mye og utfyllende. Det kan derfor virke som om de to siste fasene blir mindre vektlagt. Dette samsvarer også med det teorien sier.

To av organisasjonene syntes tid er en av utfordringene i seleksjonsfasen. Behovet for expatriates kan oppstå raskt. En sender da ofte ut ansatte uten å være sikker på om det er den best kvalifiserte for det internasjonale oppdraget. Dette kan øke potensialet for at oppdraget mislykkes, da en på grunn av tidspress kan velge ansatte som ikke tilfredsstillende seleksjonskriteriene. En mulig løsning kan være å allerede ved første rekrutteringsfase se etter kandidater som også har kvalifikasjoner til bruk ved internasjonale oppdrag. En vil da til enhver tid ha egnede kandidater til denne typen oppdrag (Ashamalla 1998, egen oversettelse). En annen utfordring to av organisasjonene opplever er knyttet til medfølgende familie. Det er da litt flere hensyn å ta. En familiesituasjonen som ikke passer et internasjonalt oppdrag er en av hovedgrunnene til at en mislykkes (1998, egen oversettelse).

Som det fremkommer i funn gjennomfører alle organisasjonene en situasjonsanalyse av land det utstasjoneres til. Dette er viktig da en trenger å informere om forskjeller mellom hjemland og vertsland. Her bør en gjennomgå politiske forhold, lover og regler samt sosiale og kulturelle forhold (Ashamalla 1998, egen oversettelse). For at oppdraget til expatriates skal lykkes på en best mulig måte, viser teori at kjennskap til forhold i vertsland er en viktig forutsetning. En av organisasjonene arrangerte i tillegg kulturseminarer når de gikk inn i nye land. Dette kan være nyttig for fremtidige expatriates, som da allerede vil kunne ha forståelse for en annen kultur. Tilstrekkelig informasjon om vertsland gjennom situasjonsanalyse og eventuelt kulturseminar, kan hjelpe expatriates i å vurdere om et slikt oppdrag er noe for dem (1998, egen oversettelse).

### 6.1.1 Seleksjon

Organisasjonene vi intervjuet hadde ulike utvelgelsesgrunnlag for seleksjon, se tabell 6.1.

Tabell 6. 1 Seleksjonskriterier

	Kompetanse	Personlige egenskaper	Motivasjon	Familiesituasjon
<b>Bedrift 1</b>	✓		✓	✓
<b>Wärtsilä</b>	✓	✓	✓	
<b>Siemens</b>	✓			
<b>Haukeland Universitetssykehus</b>	✓	✓	✓	
<b>Telenor</b>	✓	✓		✓

Samtlige av organisasjonene så på kompetanse som et viktig utvelgelsesgrunnlag.

Kompetanse er viktig for å kunne utføre det arbeidet jobben krever. Dette er derfor et essensielt kriterie. Mangler ansatte nødvendig kompetanse, kan det være vanskelig å utføre det internasjonale oppdraget (Dowling, Festing og Engle 2013, 129, egen oversettelse).

Kompetanse bør vedlikeholdes, videreutvikles og oppdateres (Nordhaug 2002, 22).

Tre av organisasjonene vektla personlige egenskaper hos kandidater. Personlige egenskaper omhandler som tidligere nevnt, språkkunnskaper, interkulturelle kommunikasjonsevner og evnen til å tilpasse seg andre kulturer. Personlige egenskaper er ofte et kriterie som undervurderes av organisasjoner i seleksjonsfasen av expatriates. Dette seleksjonskriteriet er en viktig suksessfaktor for expatriates, som bør vurderes sammen med kompetanse.

Expatriates med riktige personlige egenskaper vil lettere kunne tilpasse seg ny kultur og ha de nødvendige språkkunnskapene. Andre fordeler kan være økt effektivitet, god prestasjon samt føre til en sterkere forpliktelse til oppdraget. Sett fra en annen side kan manglende personlige egenskaper føre til lavere effektivitet, samt misforståelser grunnet ulike kulturer og språk. Det kan også gjøre tilpassingen til vertsland vanskeligere, samt øke sannsynligheten for mistrivsel blant expatriates. Ved å ta i bruk tester kan man vurdere om kandidater for eksempel har evnen til å tilpasse seg nye kulturer (Dowling, Festing and Engle 2013, 129-134, egen oversettelse). Ingen av organisasjonene vi intervjuet, med unntak av en, benyttet seg av tester ved selektering. Ved å ta i bruk tester kan en forutsi jobbprestasjonene til en person (Skorstad 2014, 106). Ut i fra teorien kan det være lurt å vektlegge personlige egenskaper. Det kan gjøre



overgangen og tilpasningen til vertslandet lettere, samt redusere faren for at oppdraget mislykkes. Ved å trene på kulturforskjeller og språk, kan en forbedre egnetheten til potensielle kandidater (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Motivasjon er et av kriteriene som vektlegges hos tre av organisasjonene vi intervjuet. Motivasjon er en viktig komponent i forhold til kompetanse. Det kan være lurt å undersøke om kandidatens motivasjon samsvarer med organisasjonens verdier. Dersom expatriates ikke har riktig motivasjon spiller det liten rolle hvilken kompetanse vedkommende besitter. Derfor bør en undersøke om kandidaters motivasjon harmonerer med arbeidsoppgavene (Skorstad 2014, 30). Det er flere fordeler ved å ha motiverte ansatte. En kan unngå problemer som høy turnover, lav produktivitet og jobbfravær. I tillegg er motivasjon viktig for trivsel og effektivitet (2014, 130). Den ene organisasjonen nevner i intervjuet at de er bevisst på at expatriates representerer organisasjonen, og ønsker mest mulig samsvar mellom verdiene til organisasjonen og vedkommende.

Kun to organisasjoner vektla familiesituasjonen til expatriates. Familiesituasjon er en viktig faktor for suksess ved et internasjonalt oppdrag. Ofte er fokuset på expatriates og en glemmer familien. Medfølgende familie er ofte dem som bærer den tyngste byrden. Ansvarer med å tilpasse familien til ett nytt hus, nytt miljø og en ny kultur blir ofte overlatt til partner. Har kandidaten til et internasjonalt oppdrag en familiesituasjon som passer, kan dette være med å bidra til at oppdraget blir en suksess. Det kan medføre en økt fare for at det internasjonale oppdraget mislykkes om en ikke tar hensyn til familiesituasjonen (Dowling, Festing and Engle 2013, 132, egen oversettelse).

Som en kan se ut i fra teorien over, er kompetanse grunnlaget for seleksjon. Både personlige egenskaper og motivasjon bør ses sammen med kompetanse. I tillegg bør familiesituasjon vektlegges da dette ofte er hovedgrunnen til at internasjonale oppdrag ikke fullføres. Det kan se ut som om våre funn under seleksjonskriterier samsvarer med undersøkelsen gjort av National Foreign Trade Council og Selection Research International. Det er også i noen tilfeller et pressende behov for å fylle en kompetanse som gjør at organisasjonene benytter seg av expatriates.

### **6.1.2 Forberedelse**

Alle organisasjonene forbereder sine ansatte før utreise. Hvordan dette gjøres varierer. Ved å forberede ansatte og deres familie kan en gjøre overgangen til vertsland så lett så mulig. En kan også redusere risikoen for at expatriates ikke tilpasser seg og dermed avbryter oppdraget (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

#### **6.1.2.1 Briefing**

Alle organisasjonene tilbyr ulike pakker som blir presentert for expatriates. Pakkene kan for eksempel inneholde informasjon om reiser, bolig, lønn, forsikringer, skoler, skatt og lignende. Dersom familien ikke medfølger tilbyr alle organisasjonene, utenom en, expatriates flere hjemreiser. I tillegg tilbyr den ene av organisasjonene flere besøksreiser, mens en annen gir kompensasjon for dobbelt hushold. I følge teorien er formidling av denne informasjonen under briefing viktig. Organisasjonene bør også her informere om funn i situasjonsanalysen (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Alle organisasjonene holder forberedelsesmøter. I tillegg tilbyr noen også pre assignments besøk til vertsland for hele familien. Ved en god briefing prosess kan en hjelpe expatriates å få et realistisk bildet av hvordan den nye hverdagen vil bli. Det kan også hjelpe ansatte og deres familie i vurderingen om et slikt oppdrag er noe for dem. Om en ikke har en tilstrekkelig briefing prosess kan expatriates lage seg urealistiske forventninger, samt overse viktige utfordringer. Også dette kan medføre at oppholdet mislykkes og avsluttes før planlagt (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

#### **6.1.2.2 Trening**

Expatriates bør trene på språk og kulturforståelse. Flere av organisasjonene tilbyr utreisekurs hvor blant annet utfordrende kulturforskjeller blir gjennomgått. Den ene organisasjonen tilbyr i tillegg e-læringsverktøy og moduler som går på egen kulturell profil. Som nevnt tidligere holder en organisasjon kulturseminarer for å trene ansatte i kulturforståelse. Ut i fra våre transkriberte intervju gjennomfører tre av fem trening under forberedelse av expatriates. Teorien viser til at dette er en viktig del for at expatriates skal kunne tilegne seg kulturell bevissthet. Dette kan styrke evnen til å jobbe med mennesker fra andre kulturer, samt gi språkkunnskaper og kunnskap for å best mulig kunne håndtere kulturelle forskjeller

(Ashamalla 1998, egen oversettelse).

### **6.1.2.3 Familieorientering**

Fire av fem organisasjoner vi intervjuet tilbyr ulike kurs og/eller besøksreiser for medfølgende familie. Den ene organisasjonen tilbyr i tillegg kartleggingsverktøy for partner. Hvor godt familien tilpasser seg vertslandet er avgjørende for suksess. Ofte er familien mer utsatt for kultursjokk. Det vil derfor være viktig å forberede familien også. Kultur- og språktrening samt besøksreiser til vertsland kan være en viktig investering for å redusere faren for at oppdrag mislykkes (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

### **6.1.3 Oppsummering forskningsspørsmål 1**

Seleksjon og forberedelser kan være tidkrevende og kostbart. Likevel bør en prioritere dette da kostnaden med et mislykket oppdrag er stor (Ashamalla 1998, egen oversettelse). Investerer man ressurser i fasen før avreise, kan det være større sjans for å oppnå vellykkede oppdrag. En kan bli bevisst på utfordringer og da lettere kunne håndtere dem. Det vil være å tilby tilstrekkelig informasjon og trening, både for expatriates og eventuelt medfølgende familie.

## **6.2 Hvordan opprettholder organisasjoner kontakt med expatriates under oppholdet?**

Det er viktig å ha tett kontakt med ansatte som er utstasjonert (Ashamalla 1998, egen oversettelse). Ut fra intervjuene kan det se ut som om organisasjonene ikke har tett nok kontakt med expatriates. Det er primært leder i hjemland som holder kontakt. I noen tilfeller legges ansvaret også på expatriates. Dette kan bidra til at fokus på vertsland blir for stort, da en ikke har tilstrekkelig kontakt med hjemland. En konsekvens av dette kan være at returnering til hjemland kan bli mer utfordrende, da expatriates ikke lenger har et realistisk bilde av situasjonen i hjemlandet (Dowling, Festing and Engle 2013, 192, egen oversettelse). At hjemlandet ikke følger ansatte tilstrekkelig opp, kan også føre til bekymringer hos expatriates om å bli glemt. Dette kan gå ut over utførelsen av arbeidet (Ashamalla 1998, egen oversettelse). Sett fra en annen side kan et for stort fokus på hjemlandet, gå ut over oppgavene i vertslandet (Dowling, Festing and Engle 2013, 192, egen oversettelse).

Expatriates får i den ene organisasjonen tildelt en kontaktperson i vertslandet som kan hjelpe og veilede. Teorien viser til viktigheten av dette, spesielt i begynnelsen av perioden, for å gjøre overgangen til vertsland lettere. Familien bør også få hjelp til å tilpasse seg (Ashamalla 1998, egen oversettelse). En av organisasjonene har også briefing ved ankomst. Også dette kan bidra til en lettere overgang til vertsland.

### **6.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2**

Teorien viser til viktighet ved å ha et balansert fokus mellom vertsland og hjemland. God støtte og tett kontakt under oppholdet fra overordnede og HR avdeling i hjemland kan bidra til å redusere bekymringer, samt gi et realistisk bilde av hjemland. Det kan da være viktig med gode kommunikasjonskanaler, besøk- og hjemreiser samt en kontaktperson i vertslandet som kan veilede. Disse tiltakene kan være med på å gjøre oppdraget vellykket.

### **6.3 Hvordan håndterer organisasjoner repatriation prosessen?**

Det er noe variasjon i hvordan organisasjonene forbereder seg på repatriation prosessen. En av organisasjonene har møter hvert år hvor de snakker om prosessen, en annen har gjennomganger hvert kvartal, mens andre benytter seg av globale sentre som håndterer slike prosesser. Teorien sier at det er viktig å forberede ansatte til repatriation prosessen for å gjøre overgangen til hjemlandet lettere. Dette kan redusere faren for omvendt kultursjokk. Flere av organisasjonene opplever utfordringer ved å tilfredsstillende forventningene til expatriates etter hjemkomst. Dette kan unngås ved en god repatriation prosess, da en vil ha en plan for hvor expatriates skal plasseres etter hjemkomst. Organisasjoner kan da bevisstgjøre expatriates slik at forventningene og hva organisasjoner kan tilby, samsvarer best mulig. Dette kan igjen være med på å redusere faren for at expatriates forlater organisasjonen etter hjemkomst (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Det er også variasjon i hvordan organisasjonene implementerer ansatte igjen etter hjemkomst. En av organisasjonene nevner i intervjuet at de starter sin repatriation prosess seks måneder før hjemreise. Repatriation kurs blir tilbudt av en organisasjon. I flere av organisasjonene er det leder sitt ansvar å finne en stilling til den ansatte. Dersom det ikke lar seg gjøre hjelper HR avdelingen. Den ene organisasjonen tilbyr også instruksjonsprogram, samt støtte til partner for å komme inn på arbeidsmarkedet igjen. I følge teorien bør en ha en repatriation

prosess som starter senest seks måneder før hjemreise. En bør i tillegg iverksette repatriation kurs. Dette kan være viktig for å forberede ansatte best mulig til forholdene i hjemlandet, som kan være ukjente etter flere år som expatriate. Det kan også redusere faren for omvendt kultursjokk. Familien bør også få et slikt tilbud da omstillingen også kan være vanskelig for dem (Ashamalla 1998, egen oversettelse).

Tre av organisasjonene opplever utfordringer med å finne aktuelle kandidater til utstasjonering. Når ansatte returnerer fra sin utstasjonering er det situasjonsbestemt hvilken stilling de da blir tilbudt. Unntaket er en av organisasjonene hvor expatriates tiltrer stillingen de hadde før de reiste. Denne usikkerheten rundt hjemkomsten kan gjøre at ansatte ser på internasjonale oppdrag som en karriererisiko, samt gjøre det vanskelig å rekruttere til nye oppdrag. Dette kan føre til at den globale arbeidsstaben i organisasjonene ikke utvikles, noe som igjen kan være årsaken til at flere av organisasjonene opplever det vanskelig å finne kvalifiserte søkere (Dowling, Festing and Engle 2013, 200, egen oversettelse).

### **6.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 3**

For å gjennomføre en god repatriation prosess kan det være lurt å starte senest seks måneder før oppdraget er fullført. Leder/HR avdeling i hjemland bør på forhånd vurdere hvilken stilling som kan passe best, i forhold til den nye kompetansen den ansatte har tilegnet seg. Dette kan igjen bidra til at flere ønsker å gjennomføre internasjonale oppdrag, da slike oppdrag blir verdsatt. Organisasjoner vil da kunne oppnå en større global arbeidsstab og dermed ha flere å velge mellom. En god repatriation prosess kan også sikre kunnskapsoverføring mellom hjemland og vertsland. Det kan også gi avkastning på investeringen ved et internasjonalt oppdrag ved at expatriates fullfører sitt oppdrag og returnerer til organisasjonen med ny kunnskap og kompetanse.

## 7.0 Oppsummering

For å kunne forvalte en global arbeidsstab på en god måte, fremkommer det gjennom vår studie at er det viktig med en god prosess rundt expatriates. Vi ønsker at denne oppgaven kan være til nytte for organisasjoner gjennom bevisstgjøring av utfordringer knyttet til forvaltning av globale ansatte. Her er en oppsummering av hvilke elementer vi tenker kan være viktig å ha med i prosessen ved en expatriate.

I fasen før avreise er det viktig å foreta en situasjonsanalyse som kan kartlegge forskjellene mellom hjemland og vertsland. Denne kan benyttes i forberedelsen av expatriates.

For å finne de riktige personene til utstasjoneringer er det å anbefale at HR-profesjonelle eller ledere med internasjonal erfaring bidrar i seleksjonen. Seleksjonsfasen bør ta utgangspunkt i kriterier som kompetanse, motivasjon, personlige egenskaper samt familiesituasjon for å danne seg et best mulig bilde av expatriates. En mulighet er å benytte tester som en del av seleksjonsfasen for å vurdere kandidaters evne til å tilpasse seg nye kulturer.

Det er viktig å gi en tilpasset forberedelse som inneholder mer enn jobberelatert informasjon. Funnene våre antyder at forberedelsen bør inneholde briefing, trening og familieorientering hvor familien også bør inkluderes. Briefing bør inneholde praktisk jobberelatert informasjon samt informasjon om hvordan det er å leve i vertslandet. I tilfeller hvor det er store kulturforskjeller er det positivt å tilby pre assignments besøk for expatriates og deres familie, noe som kan gi et realistisk bilde av hvordan den nye tilværelsen vil bli. Kulturell trening kan ta utgangspunkt i en kulturanalyse mellom hjemland og vertsland. Språktrening er essensielt for å unngå feilkommunikasjon. Det er viktig at både expatriates og deres familie blir trent her. Ved å integrere familien i forberedende fase kan en unngå utfordringer knyttet til kultursjokk samt øke sannsynligheten for at oppdraget fullføres.

Under oppholdet er det viktig å ha en god balanse på oppgaver mellom hjemland og vertsland. Organisasjoner bør her gi hjelp og støtte samt holde tett kontakt med expatriates. Ved å holde kontakten føler den ansatte seg inkludert og synlig. For å holde kontakt er en god kommunikasjonskanal et kriterie. Organisasjoner kan tilby expatriates og familien en mentorordning som kan støtte og veilede ved integrering i vertsland. Hjemreiser er viktig å tilby da dette kan bidra til at expatriates kan oppdatere seg på arbeidsrelatert informasjon og endringer samt holde kontakt med kolleger, venner og familie. Organisasjoner bør ha besøksreiser til vertslandet hvor kolleger kan komme på besøk.

Etter hjemkomst bør expatriates forberedes på samme måte som før avreise.

Reorienteringsperioden bør senest starte seks måneder før hjemkomst og vare ca. seks måneder etter hjemkomst. I denne fasen bør en fokuserer på implementering og tilpasning i hjemlandet. Organisasjoner bør fokusere på videre karriere for expatriates etter oppdraget og finne stillinger som passer kvalifikasjonene etter oppholdet. Det er viktig at organisasjoner ikke bare fokuserer på behovet i vertsland når de sender ut ansatte, men også fokuserer på hva de kan tilby expatriates når de returnerer. Ved å fokusere på implementering kan expatriates oppleve at prosessen har en positiv innvirkning for deres karriere. For expatriates med familie er reorienteringsprogram samt debriefingsmøter positivt.

## **8.0 Refleksjon**

I dette kapittelet vil vi reflektere over eget arbeid. Først tar vi for oss forskningens kvalitet. Videre reflekterer vi over egne funn og antagelser. Til slutt blir kritikk til eget arbeid presentert.

### **8.1 Funn og antakelser**

Da vi analyserte funn fra intervjuene var vi bevisst på at situasjonen til Haukeland Universitetssykehus er litt annerledes enn de andre organisasjonene vi intervjuet i forhold til bruk av expatriates. Vi gjør oppmerksom på at våre funn er fra et organisasjonsperspektiv da det er mulig at expatriates kan ha en annen oppfatning av prosessen enn det organisasjonen besitter. En antakelse vi har er at ulikt antall expatriates kan ha innvirkning på prosedyrer og lignende da organisasjonene til enhver tid praktiserer bruken av expatriates i forskjellig skala.

### **8.2 Kritikk til eget arbeid**

For oss var selve forskningsprosessen et nytt område hvor vi hadde en bratt læringskurve for hvordan dette skulle gjennomføres. Vi har i denne perioden kontinuerlig lært noe nytt og vil med dette belyse kritikk av eget arbeid.

Vi hadde ikke nødvendig kunnskap om emnet vi ønsket å forske på da vi startet prosessen med denne oppgaven. Kunnskap tilegnet vi oss underveis i prosessen ved hjelp av selvstudie samt gjennom relevante emner som gikk parallelt med oppgaven. Vi formulerte problemstillingen i en tidlig fase. Problemstilling samt forskningsspørsmål ble opptil flere ganger revidert og avgrenset som følge av at vi kontinuerlig tilegnet oss mer kunnskap.

Vi har i denne oppgaven hatt tids- og ressursbegrensninger som har påvirket vår forskningsprosess og de valg vi har tatt i forhold til undersøkelsesdesign, valg av metode, datainnsamlingsmetode og utvalg.

Vi ønsket fra en tidlig fase å ta for oss hele prosessen ved å ha en expatriate. Ved å ta dette valget hadde vi ikke muligheter til å gå grundig inn i hver av fasene, men heller beskrive fasene grunnet oppgavens størrelse og tidsbegrensninger. Vi valgte da å belyse hvert av områdene på en generell måte.



Videre trekker vi frem teorikritikk i oppgaven. Det har vært utfordrende å få tak i litteratur som belyser våre forskningsspørsmål. Vi har måttet bestille artikler, noe som tok tid. Vi viste heller ikke om de var aktuelle før vi mottok dem. Oppgaven preges av teori fra to artikler og en bok som er skrevet på engelsk. Meningsinnholdet kan ha blitt endret da vi har utført en egen oversettelse. Tidligere forskning vi kunne finne rundt fenomenet var gjort i andre land enn Norge, som i noen tilfeller kan vanskeliggjøre overførbarheten av resultatene. Fenomenet vi undersøkte er i stadig utvikling og informasjon hentet fra tidligere artikler kan dermed være utdatert i forhold til dagens situasjon da vi har benyttet eldre artikler.

Ved å benytte seg av kvalitativ metode er det en del feilkilder en må være oppmerksom på. I vårt tilfellet har vi ikke hatt mulighet til å generalisere funnene våre til en større populasjon noe en kvantitativ metode kan. Kvalitativ metode kan dermed gi informasjon og danne en forståelse rundt fenomenet, som er lite forsket på i Norge.

Da vi i denne oppgaven benyttet oss av semistrukturert intervju som datainnsamlingsmetode har vi vært klar over at både intervjuers tilstedeværelse samt stedet for gjennomføring av intervjuet kan påvirke resultatene. På bakgrunn av oppgavens størrelse og tidsperspektiv har vi ikke hatt nok ressurser til å gjennomføre flere intervjuer, noe som kan påvirke oppgavens validitet og reliabilitet.

Vi viser også kritikk til eget arbeid i utforming av intervjuguide. På grunn av tidsbegrensning var det nødvendig å komme i gang med intervjuene så tidlig så mulig. Vi måtte da utarbeide spørsmål tidlig i prosessen. Vi ser nå at andre spørsmål kunne vært like relevante, men mener vi gjennom intervjuguiden har fått dekket problemstillingen på en god måte.

Intervjuobjektene mottok intervjuguide i forkant av selve intervjuet. Dette kan ha medvirket til at vi ikke fikk spontane svar, da de hadde mulighet til å forberede seg. Under selve intervjuet opplevde vi at respondentene svarte utfyllende. Dette førte til at noen av spørsmålene i intervjuguiden ble besvart under ett og samme spørsmål. Vi har dermed vært bevisst på meningsinnholdet og sammenhengen svarene var oppgitt under. Under intervjuet var det også noen av respondentene som til tider styrte intervjuet for mye, dette kan være fordi de satt med intervjuguide og dermed viste hva vi skulle snakke om. Vi fikk utfyllende svar i den første fasen. Dette kan være på grunn av vinkling og antall av spørsmål som ble stilt i denne fasen.

Med bakgrunn i vår målgruppe, som befant seg spredt i store deler av Norge, benyttet vi oss av ulike former for gjennomføring av intervjuet. Utvalget vårt besto av 5 respondenter fra ulike organisasjoner etablert i Norge. Utvalgsstørrelsen kan påvirke oppgavens troverdighet og sammenligningsgrunnlag. Vi benyttet oss både av telefonintervju, intervju ansikt-til-ansikt samt intervju via e-post. Ved å benytte telefonintervju og intervju over mail har vi erfart at intervjuer har mindre kontroll over situasjonen enn når vi gjennomførte det ansikt-til-ansikt. For oss har det dermed vært nødvendig å sende mail for oppklaring i ettertid.

Når vi gjennomførte dataanalysen kuttet vi ut noen detaljer og prøvde å systematisere. Vi har vært bevisst på vår rolle i analyseprosessen men ønsker å presisere at analysen tar utgangspunkt i våre tolkninger av innholdet i intervjuene da det er mulig at vi kan ha oppfattet synspunkt og uttalelser annerledes enn de er ment. I denne undersøkelsen mottok samtlige av respondentene like tema og spørsmål i intervjuguiden, noe som kan bidra til å underbygge påliteligheten av funnene. Vi opplevde at respondentene benyttet andre terminologier enn hva vi benyttet noe som vi måtte være bevisst over i prosessen videre med å analysere funnene. Funnene som blir presentert representerer ikke nødvendigvis alle prosedyrer som organisasjonene gjennomfører. Organisasjonene svarte litt ulikt, og vi kunne vært flinkere til å stille oppfølgingsspørsmål som kunne gitt oss ett bedre sammenligningsgrunnlag.

## **9.0 Anbefalt videre forskning**

For videre forskning ville det vært interessant å se prosessen fra arbeidstakers side. Vi tror også at det ville vært interessant å utføre en tilsvarende undersøkelse ved hjelp av kvantitativ metode, da man har muligheter til å undersøke en større populasjon, noe som gir grunnlag for generalisering av funn.

Et annet forskningsfelt som kan være interessant, er å se på organisasjoner som vurderer kandidaters egnethet, for internasjonale oppdrag allerede i rekrutteringsprosessen.

Til slutt tror vi det ville vært interessant å se på hvordan en kan måle return on investment ved å sende ansatte på det globale arbeidsmarkedet.

## 10.0 Bibliografi

- Ashamalla, Maali H. 1998. «Internasjonal human resource management practices: The challenge og expatriation.»
- Caligiuri, Paula, og Jaime Bonache. 2015. «Evolving and enduring challenges in global mobility.» *Journal of World Business*, 23 Oktober: 127-141.
- Douiyyssi, Diane, og Gill Aldred. 2016. *Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility, 2016 GLOBAL MOBILITY TRENDS SURVEY*. Brookfield Global Relocation Services, Brookfield Global Relocation Services.
- Dowling, Peter J, Marion Festing, og Sr. Allen D Engle. 2013. *International Human Resource Management*. Sixth Edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Fangen, Katrine. 2004. *Deltakende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gundersen, Bjørn Helge, Gro Forsdal Helvik, Stig Sperre, og Eivind Garshol. 2014. *På vei mot et mer internasjonalt arbeidsmarked for Norge. Rapport om global mobilitet*. Funnet April 03, 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).
- Halvorsen, Knut. 2008. *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgave. Latvia: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Morgan, P. 1986. «International Human Resource Management: Fact or Fiction.» 43-47.

Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Universitetsforlaget.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Skorstad, Espen. 2014. *Rett Person på rett plass*. 1. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Solomon, Charlene Marmer. 1995. «HR's Helping Hand Pulls Global Inpatriates Onboard.»  
November: 40-49.

## **Vedlegg:**

### **Vedlegg I Begrepsavklaring**

**Briefing** er ”prosessen med å gi informasjon eller instruksjoner” (Digopaul 2016).

**Debriefing** er ”rapporten fra et oppdrag, eller et prosjekt, eller informasjon så innhentet” (Internasjonal- Ordboken 2016)

**Forvaltning** blir i denne oppgaven brukt som å bestyrer eller administrerer ansatte (Store Norske Leksikon 2009).

**Human Resource Management (HRM)** er aktiviteter organisasjoner gjør får å best mulig optimalisere de menneskelige ressursene (Dowling, Festing and Engle 2013, 2, egen oversettelse).

**Interkulturell kommunikasjon** er kommunikasjon mellom aktører med ulik kulturbakgrunn (Gudykunst and Yun 2003).

**Internasjonal Human Resource Management (IHRM)** er aktiviteter rettet mot å administrere de menneskelige ressursene på et internasjonalt nivå for å oppnå et konkurransefortrinn samt organisatoriske mål (SlideShare 2013, egen oversettelse).

**Kompetanse** ”kan forstås som atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb” (Skorstad 2014, 30).

**Kultur** er ”holdninger, verdier og normer som er rådende hos en viss gruppe mennesker, i en organisasjon, en etat eller lignende” (Bokmålsordboka 2015).

**Kultursjokk** er “an experience a person may have when one moves to a cultural environment which is different from one's own; it is also the personal disorientation a person may feel when experiencing an unfamiliar way of life due to immigration or a visit to a new country, a move between social environments, or simply transition to another type of life” (Macionis and Gerber 2010).

**Motivasjon** ” Motivasjon er en indre kraft som strekker en mot å handle og oppnå målsettinger” (Definisjoner 2016).

**Organisasjon** kan defineres som “et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen and Thorsvik 2013, 18).

**Situasjonsanalyse** ”er en grundig undersøkelse bedriften gjør for å bli klar over de omgivelsene den jobber i på et gitt tidspunkt” (Digitale læremidler for videregående opplæring 2011).

## Vedlegg II Intervjuguide

Før vi begynner selve intervjuet lurer vi på om vi får tillatelse til å ta opp samtalen for enklere å transkribere samtalen i ettertid. Vi vil kun benytte samtalen til transkribering og sletter opptaket etter at dette er ferdig. Videre lurer vi om vi kan benytte organisasjonen og ditt navn i oppgaven, eller om dere ønsker å være anonyme?

Vi skriver om global mobilitet og ønsker å belyse eventuelle utfordringer knyttet til expatriates. Vi ønsker å skrive ut fra et organisasjonsperspektiv. Våre spørsmål er relativt åpne for å få frem deres kunnskap og erfaringer rundt temaet. Vi håper du tar deg god tid til å svare utfyllende.

Global mobility er når individer og ofte deres familier blir omplassert fra et land til et annet av arbeidsgiver for en bestemt periode. Disse ansatte blir kalt expatriates. Det er mange ulike former for expatriates. Man har de som reiser for en liten periode og andre som reiser for flere år.

- Hvilke form blir mest benyttet i organisasjonen?
- Er det ledere eller alle typer for ansatte som reiser?

### **Før avreise:**

#### Før beslutning:

1. Hvorfor har dere valgt å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet? (ledig stilling, ledelsesutvikling, organisasjonsutvikling)
2. Hvilke utvelgelsesgrunnlag (personlige egenskaper, motivasjon, familiesituasjon, kompetanse, økonomisk grunnlag) er avgjørende i seleksjonsfasen av aktuelle kandidater? Er det andre faktorer som vektlegges? (personlig ønske om reise)
3. Benytter dere tester i seleksjonsfasen for å avgjøre hvem som er best egnet til å reise? (språkkunnskap, tekniske ferdigheter, tilpasningsdyktige til ny kultur, familie)
  - Opplever dere utfordringer knyttet til seleksjonsfasen? (tid, kostnad, motivasjon blant kandidater)
4. Tilbyr dere ulike pakkeløsninger? (lønn, skatt, forsikring, dekke utgifter som internasjonale skoler, huslån i hjemland, opphold i utlandet)
  - Dersom ja, hvordan avgjør dere hvem som får hva dekket?



### Før avreise:

1. Gjør dere situasjonsanalyse av land dere har utstasjoneringer til?
2. Hvordan forbereder dere ansatte som skal ut på det internasjonale arbeidsmarkedet? (kultur, språk, lover, normer)
  - Dersom familie følger med, vil de også bli integrert i den forberedende fasen?
3. Hva gjør dere som organisasjon dersom den ansatte ikke tar med seg familien på utreisen?

### **Under oppholdet:**

1. Hvordan holder dere kontakt med ansatte under oppholdet? (rapportering, kontaktperson, krisehåndtering)
2. Hvordan håndterer dere at personer avbryter oppholdet før det er ferdig?
  - Holder dere oversikt over dette?

### Før hjemreise:

1. Har dere orientering om hjemkomst? Hvordan gjør dere dette?

### **Etter oppholdet:**

1. Hvordan implementerer dere ansatte igjen etter oppholdet? (kultur, ny kunnskap, nytt oppdrag, ny stilling)
2. Hvordan måler dere nytten og eventuell suksess ved å sende ansatte ut på det globale arbeidsmarkedet? (Return on investment)
3. Måler dere turnover? Er det forskjell mellom expatriates og lokale ansatte?

Til slutt, er det noe mer du kommer på som vi burde ta med?

## **Vedlegg III Transkribert intervju Telenor ASA**

**Line Særvold, HR Business Partner**

### **Hvilke form for expatriates blir mest benyttet i Telenor?**

- Vi har rundt 240 expatriates i 14 land. Videre deler vi inn i to typer mobilitetskategorier, long-term og short-term.
- Vi har ca 200 ansatte på long-term. Har oppdraget en varighet på mer enn 13 måneder kategoriseres det som long-term. Her er en i gjennomsnitt ute i 2 år. Toppledere er ofte ute i 3 år da en ønsker stabilitet over litt lengre tid. Det er veldig ofte forlengelse av kontraktene til tre og fire år.
- Vi har 40 ansatte i short term kontrakter. Disse har en varighet på 3 til 12 måneder, med mulighet til forlengelse opp til 15 måneder. Er behovet mer varig anbefaler vi at ansatte går over til en long-term kontrakt.

### **Er det ledere eller alle typer for ansatte som reiser?**

- Både ledere og andre typer ansatte reiser hos oss. Først og fremst er det viktig for oss å ha toppledere ute ved oppstart av virksomheter i andre land. Når vi begynte å sende ut ansatte i 1995 var det ofte de samme som reiste rundt. I de siste 10 årene har vi blitt mye mer internasjonal og rekrutterer i større grad fra virksomhetene våre rundt i verden. Nivåene til ansatte vi sender ut globalt er CXO, som rapporterer til øverste leder. På nivået under har vi direktører, manegarer og til slutt ekspertnivå.

**Før avreise:**

**Før beslutning:**

**Hvorfor har dere valgt å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet? (Ledig stilling, ledelsesutvikling, organisasjonsutvikling)**

- Når vi sender ut toppledere er det ofte fordi vi ønsker skandinavisk lederkultur. På lavere nivåer er det ofte i forbindelse med et kompetansebehov som vi ikke finner lokalt.
- I oppstartsfasen sender vi ut ganske mange expatriates med familie, dette for å tilfredsstille kompetansebehovet oppbyggingsfasen. Tankegangen når vi går inn i nye

land er å bygge opp kunnskap og kompetanse, derfor bemanner vi med mange expatriates. Etter hvert skal lokale ansatte overta.

**Hvilke utvelgelsesgrunnlag (personlige egenskaper, motivasjon, familiesituasjon, kompetanse, økonomisk grunnlag) er avgjørende i seleksjonsfasen av aktuelle kandidater? Er det andre faktorer som vektlegges? (Personlig ønske om reise)**

- Når vi utlyser stillinger internt i Telenor kan vi gjøre dette globalt. På denne måten får alle lik mulighet til å søke. Vi har veldig mange dyktige søkere fra alle våre virksomheter. Eventyrlystne nordmenn ønsker fremdeles å reise. Det er litt vanskeligere å få nordmenn til å reise nå, i forhold til hvordan det var før. Dette fordi det i dag er flere utfordringer knyttet til familie. Ektefelle har gjerne en engn karriere og barna kan ha egne interesser. Det er ikke vanskelig å få nordmenn til å reise i dag, men det er litt flere hensyn å ta.
- For oss er personlige egenskaper og faglig kompetanse viktig. Oppgjennom tiden har det vært mer vanlig at ledere har valgt ut ansatte som reiser. Det har vært en mer tilfeldig utvelgelse. Dette ønsker vi mindre av og har derfor et krav om at stillinger skal lyses ut slik at alle kan søke. Da må en først å fremst ha rett kompetanse. Det er også veldig viktig hvilke personlige egenskaper en har. Familiesituasjonen er også viktig for den enkelte. Personlig ønske om å reise er ikke avgjørende. Det er viktig å velge rett person. Ansatte som reiser representerer mer enn selg selv og blir veldig synlig. Det er viktig at expatriates opptrer på en måte som representerer Telenor godt og samsvarer med deres verdier.

**Benytter dere tester i seleksjonsfasen for å avgjøre hvem som er best egnet til å reise? (Språkkunnskap, tekniske ferdigheter, tilpasningsdyktige til ny kultur, familie)**

- Vi benytter oss av tester i rekrutteringsfasen. I en del tilfeller gjøres det i noen expatriates stillinger.

**Opplever dere utfordringer knyttet til seleksjonsfasen? (Tid, kostnad, motivasjon blant kandidater)**

- Ikke mer enn når vi velger ut kandidater til vanlige stillinger. Vi må gå litt dypere i familiesituasjonen for å se om den ansatte er riktig for en utstasjonering. Det er viktig

for oss å få avklart om hele familien står bak beslutningen eller om det er den ansatte alene som ønsker å reise.

**Tilbyr dere ulike pakkeløsninger? (Lønn, skatt, forsikring, dekke utgifter som internasjonale skoler, huslån i hjemland, opphold i utlandet)**

- **Dersom ja, hvordan avgjør dere hvem som får hva dekket?**
- Vi har to ulike oppsett for long-term og short-term kontrakter.
- Ved long-term kontrakter får ansatte nettolønn som fastsettes etter visse kriterier. Disse kriteriene blir fastsatt av vår virksomhet i Singapore som håndtere rotasjon av expatriates. Å ha nettolønn vil så at ansatte får en lønn mens Telenor betaler skatten. I tillegg får ansatte firmabil eller kompensasjon for å lease bil. I noen land krever sikkerhetssituasjonen at det er firmabil med sjåfør. Expatriates får også fri bolig tilpasset familie størrelsen. internasjonal skole for medfølgende barn, over 5 år, dekkes til de er ferdig med videregående. Vi tilbyr to hjemreiser i året for hele familien. Som skatterådgivning tilbyr vi tjenester fra Deloitte. Her mottar ansatte brifing før utreise angående skatt og selvangivelse til utlandet og Norge. Alle får hjelp til arbeids- og oppholdstillatelse. Alle er dekket av helseforsikring, reiseforsikring samt alle andre forsikrings- og pensjonsordninger. Vi har også våre Norske ansatte registrert i den Norske folketrygd.
- Vi har en annen pakke ved short-term kontrakter. Ansatte mottar sin vanlige lønn. I tillegg får de en mobilitets insentiv og et netto lønnstillegg for å dekke merkostnader. En får også et transporttillegg. Ansatte får også dekket bolig samt hjemreiser.

**Gjør dere en situasjonsanalyse av landene dere har utstasjoneringer til?**

- Ja, dette gjøres på høyt nivå i alle land vi går inn i. Disse analysene oppdateres kontinuerlig.

Før avreise:

**Hvordan forbereder dere ansatte som skal ut på det internasjonale arbeidsmarkedet? (Kultur, språk, lover, normer)**

- **Dersom familie følger med, vil de også bli integrert i den forberedende fasen?**

- Vi har briefing før avreise og når de kommer på plass i vertslandet om sikkerhet, helse og kultur. I tillegg sender virksomheten vår i Singapore, som håndterer expatriates, ut mye praktisk informasjon. Videre har vi mobilitets managere i alle land som skal ha dialog med ansatte fra eget land som skal gi litt ekstra informasjon.
- Vi tilbyr expatriates en pre-assignments besøk. Her kan ansatte ta med familie til lokasjonen for å se på boligområder og internasjonale skoler. I tillegg har vi tilbudt et kurs i forberedelse til utstasjonering for familier. Her er kultur vektlagt. Denne tjenesten kjøper vi av et selskap i Norge som heter ASC. Vi har også kulturseminarer når vi går inn i nye land her i Norge hvor alle ansatte kan delta.

**Hva gjør dere som organisasjon dersom den ansatte ikke tar med seg familien på utreisen?**

- Dersom familie ikke følger med på reisen tilbyr vi hyppigere hjemreiser.

**Under oppholdet:**

**Hvordan holder dere kontakt med ansatte under oppholdet? (Rapportering, kontaktperson, krisehåndtering)**

- Den som drar ut har også ansvar for å holde kontakt med hjemlandet.. Vi legger en del ansvar på den ansatte i forhold til å opprettholde kontakt. De må ivareta sin egen karriere også når de er ute. Leder oppfordres også til å holde kontakt med den ansatte. Alle expats har rett til repatriering til sitt hjemmeselskap etter endt utstasjonering.

**Hvordan håndterer dere at personer avbryter oppholdet før det er ferdig?**

- **Holder dere oversikt over dette?**
- Det skjer av og til at ansatte avbryter opphold. Long-term kontrakter har en tre måneders gjensidig oppsigelse og en returnerer da til hjemlandet. Dersom en familie er utstasjonert tar vi hensyn til at en fullfører semestret på skolen og lignende.
- Vi holder oversikt og kontroll over dette.

Før hjemreise:

**Har dere orientering om hjemkomst? Hvordan gjør dere dette?**

- Ja, vi følger opp i forkant om kontrakten skal forlenges eller om de skal returnere.

**Etter oppholdet:**

### **Hvordan implementerer dere ansatte igjen etter oppholdet? (Kultur, ny kunnskap, nytt oppdrag, ny stilling)**

- Vi har dialog med leder i den enkelte enheten og ser om det er ledig stilling. Er det ikke det ser vi i HR hvor den ansatte kan passe best. Som regel går dette veldig bra. Internasjonale organisasjoner har ofte et dårlig rykte på seg i forhold til repatriation. Dette har også Telenor. Dette stemmer delvis etter vår erfaring. Det vanskeligste er å repatriere toppstillinger. Det er mange flere av dem i utlandet enn her i Norge. Det er da vanskelig å finne en tilsvarende stilling her i Norge og innfri forventningene.
- Det er også viktig at ansatte er pro-aktive. De må også kanskje finne seg i å gå til en stilling de nødvendigvis ikke ønsker, men holde ut til det dukker opp noe mer interessant.

### **Hvordan måler dere nytten og eventuell suksess ved å sende ansatte ut på det globale arbeidsmarkedet? (Return on investment)**

- Vanskelig å si om vi måler dette. Vi har ikke et systematisk system. Vi har performance evaluering hvor vi går gjennom mål og hva en har oppnådd. På den måten følger vi også opp expatriates. Det er kostbart å sende ut ansatte og det er derfor viktig å sende ut de riktige personene.

### **Måler dere turnover? Er det forskjell mellom expatriates og lokale ansatte?**

Turnover er sannsynligvis noe lavere blant expatriates enn blant lokale. Vi har ikke statistikk på dette, men basert på erfaring vil vi si at det i hvert fall ikke er høyere turnover blant hjemvendte expats enn blant andre ansatte.

### **Til slutt, er det noe mer du kommer på som vi burde ta med?**

- Trenden i antall expatriates har vært stabil hos oss.
- Vi ansetter også flere utlendinger på lokal kontrakt, en lokal pluss kontrakt som er økende i markedet. Dette gjelder faste stillinger. Vi har også det vi kaller virtuelle avtaler hvor ansatte jobber i sitt hjemland, men de jobber for en sjef i et annet land og rapporterer til dem.