



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Att lyckas med utstationering
- En kvalitativ studie kring framgångsfaktorer
och svenska expatriater

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Anders Perman
Malin Zelander
Handledare Leif Denti
Juni, 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2012
Handledare: Leif Denti
Examinator: Anneli Goulding

Denna studies syfte var att undersöka svenska expatriaters erfarenheter kring framgångsfaktorer som leder till att lyckas med utstationeringen. Studien fokuserade på framgångsfaktorerna expatriatens personlighet och organisationens agerande.

Studien har utgått från Briscoe, Schuler & Claus (2009) definition att en lyckad expatriat ska ha fullföljt uppdraget, haft en bra kulturell anpassning samt varit effektiv på arbetet. Vidare är studiens teori uppdelad i två delar; expatriatens personlighet och organisationens agerande. Expatriatens personlighet undersöktes genom Big Five, eller femfaktormodellen över personlighet. Organisationens agerande har baserats på tidigare forskning samt litteratur vilka har belyst rekryteringsprocessen, innan, under och efter uppdraget.

Kvalitativa intervjuer valdes som metod för studien. Empirin bestod av åtta semi-standardiserade intervjuer med svenska expatriater. Intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide. Denna guide var skapad utifrån teori och tidigare forskning. Intervjuerna spelades in för att därefter transkriberas. Empirin analyserades genom redan förutbestämda teman.

Studien fann att sannolikheten att lyckas som expatriat ökade om individen hade personlighetsdrag inom dimensionerna öppenhet, emotionell stabilitet och till viss del extraversion. Generellt fann även studien att om organisationen hanterar expatriaterna med en kontinuerlig och definierad process kommer det troligen att öka möjligheten för att expatriaten lyckas. Vidare fann studien samband mellan kulturell utbildning, besök i landet, praktisk hjälp, stöttning från både hem- och mottagarorganisation, tjänstetilldelning samt en planerad återanpassning och lyckade expatriater.

Nyckelord: Human Resource Management, expatriater, personlighetsdrag, organisationens agerande, femfaktormodellen

Tack!

Vi vill börja med att tacka respondenterna som möjliggjorde denna studie. Vi vill även rikta ett varmt tack till vår handledare, Leif Denti, som genom sin konstruktiva feedback och positiva engagemang har stöttat oss under processen. Avslutningsvis vill vi även tacka vänner och familj för ett ovärderligt stöd.

Göteborg, juni 2012

Anders Perman & Malin Zelander

En effekt av den kraftigt ökade globala marknaden och den ökande efterfrågan av internationellt flexibel arbetskraft är att multinationella företag (MNF) har tvingats expandera utanför nationsgränserna. Under de senaste 30 åren har antalet multinationella företag ökat kraftigt (Bogren, 2008). Mellan år 2008 och år 2009 ökade andelen svenskägda MNF med dotterbolag i utlandet med 38 % till 1 476 stycken (Svenska koncerner med dotterbolag i utlandet 2009, 2011). En strategisk användning av expatriater (utlandsstationerade) i organisationen kan leda till konkurrensfördelar genom bland annat att kunskap och teknik överförs, samt att organisationskulturen sprids (Briscoe, Schuler & Claus, 2009; Dowling, Festing & Engle, 2008).

Utmaningar för expatriaten

Enligt Dowling et al. (2008) är rollen som expatriat komplex och påfrestande. Det är till exempel vanligt att expatriaten har en direkt och en informell kontrollfunktion. Vidare bör expatriaten bygga broar mellan hem- och mottagarorganisation samt överföra kunskap och kompetens. Black och Gregersen (1999) menar att de psykologiska, mentala och emotionella påfrestningarna som expatriaten ställs inför är ofta betydligt större än vad som kunnat förutses. Cirka 20 % av alla utlandstjänstgöringarna misslyckas. 60 % av dessa misslyckanden har familjerelaterade orsaker. Misslyckade uppdrag har författarna definierat som att individen avbryter uppdraget i förtid och/eller underpresterar. Briscoe et al. (2009) vidareutvecklade Black och Gregersens (1999) definition av misslyckade expatriater med att lägga till att det också kan anses som misslyckande om expatriaten har haft en dålig anpassning till de lokala förutsättningarna, att lokalanställda inte accepterade expatriaten samt att expatriaten lämnade organisationen kort efter återvändandet.

Direkta och indirekta kostnader

Om en expatriat skulle misslyckas med sitt uppdrag finns det enligt Dowling et al. (2008) direkta och indirekta kostnader kopplade till det. Direkta kostnader kan bestå av transportkostnader för flytt, lön, utbildning, med mera. Indirekta kostnader, vilka kan vara svåra att kvantifiera, kan i många fall bli betydligt högre än de direkta kostnaderna. Exempel på indirekta kostnader kan vara minskade marknadsandelar på grund av att expatriaten inte har hanterat nyckelkunder på ett korrekt sätt, att expatriatens ledarstil inte har fungerat och på så sätt till exempel minskat produktiviteten och moralen. Enligt Black och Gregerson (1999) uppgår normalkostnaden för en expatriat i genomsnitt till tre gånger mer än vad en lokalt anställd med liknande position skulle kosta.

Framgångsfaktorer

Arthur och Bennet (1995) undersökte vilka faktorer som bidrar till att expatriaten skulle lyckas med sitt uppdrag. Studien baserades på 338 expatriater i chefsposition. Dessa var anställda i 20 olika länder och utstationerade i 43 olika länder. Fem huvudfaktorer kunde identifieras: aktuell familjesituation, teknisk kunskap och motivation, social kompetens, flexibilitet samt kulturell öppenhet. Briscoe et al. (2009) definierar en lyckad expatriat som en som har fullföljt hela uppdraget (uppnår mål och uppdragets syfte), att expatriaten har bra kulturell anpassning under uppdraget samt hög effektivitet i arbetet. Sims och Schraeder (2004) lyfte också fram kulturell anpassning som en viktig faktor för hur framgångsrik expatriaten blir.

Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

Detta avsnitt kommer att presentera teorier och tidigare forskning kring expatriaters personlighetsdrag och organisationens agerande, vilket utgjorde det teoretiska ramverket för studien.

Personlighet enligt Big Five

Downes, Varner & Musinski (2007) litteraturstudie visade att forskning kring expatriater har uppmärksammat personlighetsdrag som en faktor för lyckad utstationering. Den modell som fått viss uppmärksamhet var Big Five, eller femfaktormodellen över personlighet, vilket är en modell som beskriver individers personlighet i form av fem grundläggande dimensioner: öppenhet, extraversion, neuroticism, vänlighet och målmedvetenhet (Larsen & Buss, 2007). Individer med hög grad av öppenhet är fantasifulla, estetiska, intellektuella och öppna för nya erfarenheter. Besitter en individ hög grad av extraversion är den pratsam, social, äventyrlig och frispråkig. Motpolen till neuroticism är emotionell stabilitet, vilket berör hur individer hanterar stressorer och hinder i livet, vid hög grad av denna är individer lugna, samlade, balanserade och stabila. Vid hög grad av den fjärde dimensionen, vänlighet, är individen godmodig, samarbetsvillig, fredligt och undviker konflikter. Vid hög grad av målmedvetenhet är individerna ansvarsfulla, noggranna, ihärdiga och punktliga.

Öppenhet

Tidigare forskning kring dimensionen öppenhet och expatriaters anpassning, visar på att öppenhet för erfarenheter har positiva samband med anpassningen inom områdena arbete (arbetsuppgifter, ledning, prestationsnivå) och allmänt leverne (boende, mat, shopping) (Huang, Chi & Lawler, 2005). I enkätstudien av Peltokorpi (2008) representerades dimensionen öppenhet av personlighetsdragen kulturell empati, öppenhet och kulturell flexibilitet. Studien visade att kulturell empati och flexibilitet påverkar expatriaters arbetsrelaterade och fritidsrelaterade anpassning positivt. Däremot fanns inget korrelation med öppenhet och anpassning inom dessa områden. I motsats till detta påvisades det i Caligiuris (2000a) enkätstudie att individer med personlighetsdraget öppenhet samt mycket kontakt med lokalbefolkningen ökar graden av kulturell anpassning. I enkätstudien genomförd av Downes, Varner och Hemmasi (2010) fann de att expatriater med egenskapen öppenhet hade ett positivt samband till expatriaters effektivitet i uppdraget. Caligiuri (2000b) undersökte i sin enkätstudie om det fanns något negativt samband mellan öppenhet och expatriaters önskan att avsluta sitt uppdrag. Resultatet visade inte ett negativt samband, vilket förvånade författaren som hade sett det sambandet som självklart.

Målmedvetenhet

Tidigare forskning kring dimensionen målmedvetenhet och expatriaters anpassning inom arbete och allmänt leverne visar på negativt samband (Huang et al., 2005). Vidare visar tidigare forskning på ett positivt samband mellan målmedvetenhet och expatriaters effektivitet på arbetet (Downes et al., 2010). I Caligiuris (2000b) studie undersökte de ett negativt samband mellan personlighetsdraget målmedvetenhet och expatriaters önskan att avsluta sitt uppdrag, men fann inget. I relation till Briscoe et al. (2009) definition av en lyckad expatriat visar tidigare forskning att målmedvetenhet endast har ett positivt samband med en av de tre framgångsfaktorerna positivt.

Extraversion

Studier genomförda av Huang et al. (2005) och Caligiuri (2000a) visade ett positivt samband mellan personlighetsdraget extraversion och expatriatens anpassning. Huang et al. (2005) såg på anpassning inom områdena social interaktion (samarbete med kollegor, privat socialt umgänge) och allmänt leverne medan Caligiuri (2000a) undersökte kulturell anpassning. Det sambandet som Huang et al. (2005) och Caligiuri (2000a) fann kan inte bekräftas av Peltokorpi (2008) studie. Peltokorpi (2008) fann ingen korrelation mellan personlighetsdraget socialt initiativ, vilket går att klassificera in under extraversion, och påverkan på expatriaters arbetsrelaterade och fritidsrelaterade anpassning. Studien av Downes et al. (2010) visade att extraversion hade en positiv korrelation till expatriaters effektivitet i uppdraget. Vidare undersökte Caligiuri (2000b) om det fanns ett positivt samband mellan extraversion och expatriaters önskan att fullfölja uppdraget och fann ett.

Vänlighet

Tidigare studie av Huang et al. (2005) menar att vänlighet har en positiv påverkan på anpassning inom social interaktion. Vidare menar Downes et al. (2010) att egenskapen vänlighet dock inte påverkar effektiviteten hos expatriater. Caligiuri (2000b) undersökte om det fanns ett negativt samband mellan vänlighet och expatriaters önskan att avsluta sitt uppdrag. Resultatet visade på att det fanns ett negativt samband.

Emotionell stabilitet

Studien av Peltokorpi (2008) undersökte om personlighetsdragen emotionell stabilitet och flexibilitet vid förändringar påverkar expatriaternas anpassning positivt. Författaren fann bara att emotionell stabilitet påverkar expatriaters arbetsrelaterade och fritidsrelaterade anpassning positivt. Detta visade också Huang et al. (2005) enkätstudie. Downes et al. (2010) undersökte sambandet mellan expatriaters effektivitet i uppdraget och emotionell stabilitet. De fann en positiv korrelation. Vidare undersökte Caligiuri (2000b) om det fanns en negativ korrelation mellan personlighetsdragen emotionell stabilitet och expatriaters önskan att avsluta sitt uppdrag och fann ett.

Sammanfattningsvis visade studierna att om expatriaten har personlighetsdrag inom dimensionerna emotionell stabilitet, öppenhet samt till viss del inom extraversion ökar möjligheten att den kommer att lyckas. Samma tydliga samband mellan personlighetsdrag inom dimensionerna vänlighet och målmedvetenhet påvisades inte i studierna. Ytterligare en faktor för att expatriaten ska lyckas är att organisationen agerar på ett strukturerat och strategiskt sätt.

Organisationens agerande

För en framgångsrik användning av expatriater menar Briscoe et al. (2009), Chew (2004) och Dowling et al. (2008) att det är direkt avgörande att organisationen ser det som en kontinuerlig process som är tydligt definierad. Denna process ska innehålla olika aktiviteter som fortgår innan, under och efter själva uppdraget.

Rekryteringsprocessen

En av de viktigaste aktiviteterna i processen är att välja ut rätt kandidat för jobbet (Briscoe et al., 2009). Tre av de viktigaste urvalskriterierna enligt Briscoe et al. (2009) är att se på den arbetsrelaterade lämpligheten, kandidatens kulturella anpassningsför-

måga samt kandidatens motivation till att arbeta utomlands. Arbetsrelaterad lämplighet innebär kandidatens tekniska och organisatoriska kunskaper, medan kulturell anpassningsförmåga berör kandidatens förmåga att anpassa sig till den nya kulturella omgivningen. Kandidatens motivation för att arbeta utomlands har en avgörande betydelse för den energi som krävs för att göra de nödvändiga anpassningarna. Förutom kandidatens egen anpassning till den nya kulturen inkluderas även här en eventuellt medföljande familjs anpassning. Både Chew (2004) och Dowling et al. (2008) bekräftar Briscoe et al. (2009) urvalskriterier och samtidigt betonar ytterligare vikten av att tidigt i urvalsprocessen problematisera anpassningen av en eventuell medföljande familj. Vidare skriver Chew (2004) att det vanligaste misstaget organisationen gör i sitt urval är att fokusera för mycket på kandidaternas tekniska kunskap. Ashamalla (1998) instämmer med föregående författare genom att lyfta fram vikten av att se till kandidatens personlighet via självskattning i urvalsprocessen. För att välja rätt kandidat till uppdraget föreslår Briscoe et al. (2009) bland annat att organisationen ska hålla intervjuer med både kandidaten och den eventuella partnern samt att Human Resources (HR) både från hem- och mottagarorganisationen samt relevanta chefer är delaktiga i beslutet. Vidare förslag är att HR använder sig av självskattningsformulär för att skapa en djupare bild av kandidaten och att undersöka om kandidaten har fått rekommendationer från chefer i positioner med kunskap om mottagarlandet. Slutligen bör även HR se hur kandidatens egen karriärplanering ser ut i kombination med organisationens successionsplanering. Även Ashallas (1998) studie lyfte fram vikten av att inkludera expatriaterna i organisationens successionsplanering.

Innan uppdraget

Innan expatriaten påbörjar sitt uppdrag anser både Briscoe et al. (2009) och Dowling et al. (2008) att det är viktigt att det utses en mentor till expatriaten samt att expatriaten och en eventuellt medföljande partner får utbildning om kulturella skillnader och likheter samt språkträning. Ashamalla (1998) bekräftar vikten av språkträning samt att utbildning i kulturella skillnader som en av de viktigaste delarna i förberedelsen inför avfärden. Trots vikten av kulturell utbildning påvisar Ashamalla att bara 30-45% av de undersökta företagen i hennes studie genomför den typen av utbildning. Forster (2000) och Waxin och Panaccio (2005) menar att den kulturella utbildningen som expatriaten och eventuellt medföljande familj bör genomgå måste individanpassas för att nå bästa effekt. Exempelvis om kandidaten har en tidigare internationell erfarenhet eller stor resvana bör utbildningen ha en annan fokus än för den kandidat som saknar detta. Dowling et al. (2008) lyfter fram ytterligare några framgångsfaktorer som att det genomförs besök innan själva flytten, praktisk hjälp såsom att lösa boendesituationen, att förbereda expatriaten på de nya krav som kommer med den nya positionen samt att en kommunikationsplan fastställs som bland annat innehåller hur e-post och intranätet ska vara tillgängligt.

Under uppdraget

Under själva uppdraget menar Ashamalla (1998), Briscoe et al. (2009) och Dowling et al. (2008) att det är av yttersta vikt att expatriaten hålls involverad i kommunikationen, både den arbetsrelaterade och "kafferumspratet", från och till hemorganisationen. Vidare menar de att mentorskapet fortsätter att vara en viktig del i kommunikation samt att det finns möjligheter för expatriaten att regelbundet besöka hemorganisationen för att avlägga rapporter, utbyta erfarenheter och helt enkelt vara synlig. Under uppdraget är

det också viktigt att det pågår en diskussion om vad expatriaten ska göra när uppdraget avslutas. Vidare lyfter Ashamalla (1998) fram att det är viktigt att det finns ett kontinuerligt stöd till den eventuella medföljande familjen.

Efter uppdraget

Efter att själva uppdraget är avslutat och expatriaten är på väg tillbaka till hemorganisationen är det mycket viktigt att organisationen är lyhörd och stöttande både för expatriaten och eventuellt medföljande familj. Misslyckas den här delen av processen finns det en stor risk att expatriaten ser hela uppdraget som misslyckat och med det ökar risken att denne lämnar organisationen helt (Ashamalla, 1998; Briscoe et al., 2009). Ashamalla (1998), Briscoe et al. (2009), Chew (2004) och Dowling et al. (2008) menar att det är ytterst viktigt att organisationen har förberett en position för expatriaten där denne kan nyttja och dela med sig av sina nya kunskaper. Ashamalla (1998) förtydligar det ytterligare med att fastslå att det är vanligt bland amerikanska organisationer att de inte tar tillvara eller värdesätter den internationella kunskapen som expatriaten har erhållit genom sitt uppdrag. För att förtydliga ytterligare lyfter författaren fram en studie som visar på att av 72 % av amerikanska expatriater var det 20 % som lämnade organisationen inom ett år och inom tre år hade 40 - 50 % lämnat organisationen med en direkt koppling till att organisationen inte hade tagit tillvara eller värdesatt expatriatens internationella erfarenhet.

Problem

Black och Gregersens (1999) studie visar på att en hög andel av expatriater inte lyckas med sina uppdrag. Det kan ta sig uttryck i att expatriaten väljer att avbryta sitt uppdrag i förtid, att organisationen väljer att kalla hem expatriaten eller att uppdraget slutförs men att målen inte har uppfyllts. Dowling et al. (2008) poängterar att om organisationen strategiskt arbetar med expatriater kan det ge stora vinster men att det samtidigt är en stor investering. Ett misslyckande kostar således stora pengar och vissa fall kan det även uppstå produktionsbortfall, skadade relationer, minskade marknadsandelar samt anseende. Vidare lyfter även Dowling et al. (2008) fram att rollen som expatriat är komplex och påfrestande.

Av de studier kring expatriaters personlighetsdrag som redovisats i tidigare forskning, har majoriteten varit enkätundersökningar och tre utfördes på expatriater amerikansk nationalitet och de andra två på population med blandade nationaliteter. Därför anser vi att det finns ett gap då det inte finns kvalitativa studier på expatriater med svensk nationalitet. Vidare ser vi ett ytterligare gap inom tidigare forskning där kvalitativa studier på hur lyckade svenska expatriater upplevde organisationens agerande innan, under och efter uppdraget saknas.

Problemformulering

Studiens syfte var att undersöka svenska expatriaters erfarenheter kring framgångsfaktorer som leder till en lyckad utstationering. De framgångsfaktorer som vi fokuserade på var expatriatens personlighet och organisationens agerande.

Detta leder fram till frågeställningarna:

- Vilka personlighetsdrag anser respondenterna som viktiga för att svenska expatriater ska lyckas?

- Hur kan organisationer agera för att skapa framgångsrika förutsättningar för att svenska expatriater ska lyckas?

Relevans för personalvetaryrket

Vi tror att ökningen av andelen multinationella företag i Sverige fortsatt kommer att vara stark. Som framtida HR-medarbetare i multinationella företag kommer vi med högsta sannolikhet att komma i kontakt med expatriater. Antingen när vi tar emot expatriater från andra delar av organisationen eller när vi ska välja ut och själva skicka iväg någon. Med en fördjupad kunskap om vilka personlighetsdrag och hur det kan uttrycka sig under utlandstjänstgöring har vi skapat en större möjlighet att välja ut rätt kandidat. Med rätt kandidat menar vi en individ som har bra förutsättningar att lyckas med uppdraget. Vid val av rätt kandidat kan det leda till stora konkurrensfördelar och stora vinster för organisationen. Med en större kunskap om kandidaten kan vi som personalvetare också anpassa utbildning som behövs innan uppdraget samt utveckla organisationens stöttning under och efter uppdraget. Den direkta kostnaden för ett felaktigt val och hantering av expatriaten kan bli stora och de indirekta kostnaderna kan bli mycket stora.

Metod

Design

Vid insamling av data till studien användes en kvalitativ metod, intervjuer. Fördelen med kvalitativa studier är att det ger inblick i individers personliga uppfattningar, upplevelser och känslor (Silverman, 2006). Kvalitativ forskning fokuserar på insamling av så kallad "mjuk" data och exempel på tillämpningssätt är intervjuer och tolkande analyser (Patel & Davidson, 2003). Frågeställningen syftade till att undersöka expatriaters erfarenheter kopplade till personlighetsdrag samt organisationens agerande. Målet med studien var att tolka och förstå expatriaters erfarenheter vilket en mer kvantitativ studie med statistiska bearbetnings- och analysmetoder inte fångar in.

Urval

Vi använde oss av ett selektivt urval baserat på fem urvalskriterier. Det första kriteriet var att individen skulle ha varit utstationerad i minimum ett år. Detta för att individerna skulle ha haft möjlighet att exempelvis uppleva kulturens olika högtider samt olika årstider. Det andra kriteriet var att individen inte skulle ha några medföljande barn. Black och Gregersen (1999) menar att expatriater med medföljande barn har fler faktorer, som är svåra att studera, som påverkar expatriatens anpassning. Det tredje kriteriet var att expatriaterna ska anses vara lyckade. En lyckad expatriat definierar Briscoe et al. (2009) som en som har fullföljt hela uppdraget, haft en bra kulturell anpassning samt presterat effektivt på arbetet. Det fjärde kriteriet var att individen skulle vara utstationerad från Sverige. Det för att individen skulle inneha en stor kunskap om och djup erfarenhet av den svenska kulturen. Det femte kriteriet var att individen skulle ha varit utstationerad i ett utomnordiskt land. Det baserades på att individen skulle ha haft möjligheten att få uppleva en tydlig kulturell- och språklig skillnad.

Respondenter

I studien deltog fem kvinnor och tre män. Medelåldern på respondenterna i studien var 33.75 år. Längden på uppdragen varierade från ett till sex år. Respondenterna utstationerades mellan 2004 och 2010. Respondenterna hade varit stationerade i Asien, Centraleuropa och Nordafrika.

Tillvägagångssätt

Första kontakten med respondenterna skedde via e-mail eller telefon för att undersöka om de var intresserade av att medverka i studien samt att de stämde överens med urvalskriterierna. Inför intervjutillfällena skickades det ett e-mail med ett bifogat introduktionsbrev (*Bilaga 2*) där de informerades om vad intervjun skulle beröra, i vilket syfte den genomfördes samt hur studien förhöll sig till forskningsetiska principer (Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, 2002). Studien förhöll sig till de forskningsetiska principerna genom att på följande sätt uppfylla de fyra kraven: informationskravet genom att informera de intervjuade om studiens syfte, samtyckeskravet genom att de intervjuade fick bestämma över sin medverkan, konfidentialitetskravet genom att resultatet och uppgifterna om de intervjuade gavs största möjliga konfidentialitet och nyttjandekravet genom att informationen som framkom under intervjuerna skulle endast användas i studiens syfte.

Innan intervjuerna genomfördes det en testintervju för att pröva intervjuguidens frågor, med syfte att testa frågornas formuleringar och om de genererade den information som var tänkt (Patel & Davidson, 2003). Samtliga intervjuer i studien genomfördes av en intervjuare. Intervjuer gjordes tills det uppstod en ”teoretisk mättnad”, det vill säga tills det inte framkom någon ny information (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007). Detta resulterade i åtta intervjuer. Fem genomfördes ansikte-mot-ansikte och tre via internet-samtal i programmet Skype. Vid varje intervjutillfälle utfördes en kortare introduktion för att förtydliga och repetera det som stod i introduktionsbrevet. För att säkerställa en korrekt informationsåtergivning bandades intervjuerna och samtidigt förde intervjuaren intrycks- och svarsanteckningar. Intervjuerna varade i ungefär en timma. Samtliga intervjuer transkriberades i efterhand.

Intervjuguide

Patel och Davidson (2003) lyfter fram att vid utformandet av intervjuguiden är det två aspekter, standardisering och strukturering, som måste beaktas. Graden av standardisering påverkades av hur mycket ansvar som lämnades över till intervjuaren gällande frågornas utformning och inbördes ordning vid själva intervjutillfället. Vi utformade en intervjuguide (*Bilaga 1*) som användes vid samtliga intervjuer. Vid varje enskild intervju lämnades det också utrymme till intervjuaren för att ställa följdfrågor och omformuleringar av ursprungsfrågorna. Intervjuformen kan anses som semi-standardiserad. Graden av strukturering baseras på vilken möjlighet intervjupersonen fritt fick tolka frågorna och ge genuina svar. Vår intervjuform kan anses ha en låg grad av strukturering, vilket baserades på att vi använde oss av öppna frågor som gav utrymme för genuina svar. För att underlätta intervjuernas genomförande grupperades frågorna in under två huvudområden, expatriatens personlighet och organisationens agerande. Organisationens agerande delades sedan upp i tre olika områden: aktiviteter innan, under och efter utstationeringen. Exempel på en fråga inom området organisationens agerande är: Vilket stöd fick du under tiden du var utstationerad? Exempel på en fråga inom området expatriatens personlighetsdrag är: Vilka personlighetsdrag ser du som viktiga hos en expatriat för att lyckas med sitt uppdrag utomlands? Frågorna baserades på resultat av tidigare forskning, framställda teorier samt relevans för uppsatsens frågeställningar och syfte.

Dataanalys

Vid valet av epistemologi antog vi ett essentiellt/realistiskt synsätt som teoretiserar mening på ett enkelt sätt. Det innebar i stort sätt en enkelriktad relation mellan innebörd och erfarenhet och språk (Braun & Clarke, 2006). Detta medför att de innebörder och erfarenheter individerna formulerade i intervjuerna är det som utgör materialet som analyserats. Analysen av intervjuerna gjordes genom teoretisk tematisk analys, där tidigare forskning påverkande hur vi utformade analysen (Braun & Clarke, 2006). Baserat på tidigare forskning, framställda teorier samt relevans till uppsatsens frågeställningar och syfte skapades de två huvudkategorierna expatriatens personlighetsdrag och organisationens agerande. Därefter delades expatriatens personlighetsdrag upp i följande underteman: positiva och negativa personlighetsdrag för att lyckas. Organisationens agerande delades upp i rekryteringsprocessen, aktiviteter innan, under och efter utstationeringen. Dessa underteman delades sedan upp i vilka aktiviteter som genomfördes samt vilka som kan förbättras/saknas. Vid analysen valde vi att ha ett semantiskt tillvägagångssätt,

vilket innebar att empirin kodades och sorterades in i befintliga teman (Braun & Clarke, 2006).

Validitet och reliabilitet

Validitet i en kvalitativ studie står i ett direkt förhållande till graden av säkerhet av den insamlade informationen. Med andra ord om den testmetod som användes mätte det som avsågs mätas (Patel & Davidsson 2003). Denna kvalitativa studie baserades på intervjuer. Validitet stod för att vi hade kunskap om vad vi undersökte samt att vi var medvetna om vår egen påverkan under insamlandet av information. Samtliga respondenter besvarade frågorna på ett liknande sätt vilket borde säkerställa att respondenterna har uppfattat frågorna på ett likartat sätt.

Reliabiliteten avgörs hur väl samma resultat kan uppnås vid ett annat tillfälle (Patel & Davidsson 2003). Hänsyn togs till reliabilitet genom en hög grad av transparens i forskningsprocessen. Studiens teoretiska utgångspunkter har definierats. Dessa utgångspunkter låg sedan till grund för den semi-standardiserade intervjuguiden med öppna frågor. Intervjuguiden granskades och användes vid en provintervju. Under intervjuerna var vi medvetna om intervjuareffekten. Intervjuerna spelades även in och transkriberades. Målet i studien har inte varit att generalisera, utan försöka lokalisera gemensamma nämnare ur empirin. Resultatet är endast representativt för de åtta svenska expatriater som deltagit i studien.

Resultat

Kapitlet kommer systematiskt att följa de två huvudkategorierna; expatriatens personlighet och organisationens agerande, med underliggande teman. Empirin från intervjuerna kommer således att presenteras under relevant tema. I redovisningen kommer de individer som har intervjuats benämnas som respondenter. Tabell 1 beskriver resultatets två huvudkategorier med tillhörande teman respektive huvudresultat, vilket syftar till att ge en sammanfattande bild av resultatet för läsaren.

Tabell 1

Förteckning över huvudkategorier, teman och huvudresultat.

Huvudkategori 1	Teman	Huvudresultat
Expatriatens personlighet	Öppenhet	Om expatriaten har ett intresse av att lära sig om andra kulturer är det positivt. Ett reflexivt förhållningsätt hos expatriaten ökar möjligheten för en kulturell anpassning.
	Målmedvetenhet	Minst antal personlighetsdrag av minst antal respondenter uttrycktes inom dimensionen. Ett visst mått av ambition och målmedvetenhet kan krävas för att lyckas som expatriat.
	Extraversion	Majoriteten ansåg att en expatriat bör vara social. Några respondenter ansåg att det är fördelaktigt att gilla äventyr och vara modig.
	Vänlighet	Respondenterna uttryckte näst minst antal personlighetsdrag inom denna dimension. Förmågan att lyssna ansåg ett par respondenter som fördelaktigt.
	Emotionell stabilitet	De flesta uttryckte att man bör vara en stabil person. Majoriteten uttryckte vikten av att vara anpassningsbar och flexibel.

Huvudkategori 2	Temat	Huvudresultat
Organisationens agerande	Rekryteringsprocessen	De allra flesta genomgick inte en komplett rekryteringsprocess.
	Innan uppdraget	Nivån på den kulturella utbildningen innan avfärd var varierande. Majoriteten av respondenterna fick besöka landet innan avfärd.
	Under uppdraget	Expatriaterna upplevde en varierande nivå av stöttning under uppdraget. Ett par respondenter uttryckte en bristande stöttning av organisationen.
	Efter uppdraget	Flera av respondenterna fick hjälp med det praktiska kring hemresan. Ett par av respondenterna lyfte fram problematiken med tjänstetilldelning vid hemkomst. Återanpassningen kan förbättras anser ett par av respondenterna.

Expatriatens personlighetsdrag

Nedanstående del behandlar respondenternas syn på vilka personlighetsdrag som är viktiga hos en expatriat för att lyckas samt vilka personlighetsdrag som kan ha en motsatt effekt.

Öppenhet

Samtliga respondenter uttryckte personlighetsdrag inom dimensionen öppenhet. Överlag poängterade respondenterna vikten av att man som person har ett intresse av att lära sig nya saker. Detta förstärktes ytterligare med att majoriteten ansåg att individen bör vara positiv till förändring. Att alltför mycket uppskatta rutinarbete ansåg några respondenter som negativt. Vidare lyfte de allra flesta respondenterna fram vikten av att individen har ett intresse av att lära sig om nya kulturer. En respondent förtydligade att en expatriat "måste drivas av att man är intresserad av att liksom hur funkar det i andra kulturer, hur funkar det på andra platser". En respondent lyfte även fram vikten av att ha tålamod vid inträde i en ny kultur. Majoriteten av respondenterna uttryckte att med ett reflexivt förhållningssätt ökade möjligheten till anpassning. Flera av respondenterna betonade vikten av att expatriaten bör inneha ett öppet sinne, vilket bland annat exemplifierades med att man ser öppet på vad som händer och att man är öppen för olikheter. Att vara villig att hitta nya lösningar ansåg ett par av respondenterna som en viktig egenskap. En respondent uttryckte att en expatriat bör vara "öppen för att saker och ting kanske inte funkar som det gör i Sverige och att personer och religioner är olika..." Många av respondenterna uttryckte att det fanns risker med ett alltför stelbent eller trad-

itionellt beteende. Personer som arbetar som expatriater bör inte heller vara fördomsfulla ansåg en respondent.

Målmedvetenhet

Minst antal personlighetsdrag uttrycktes inom dimensionen målmedvetenhet. Det var endast två av respondenterna som uttryckte några. Båda respondenterna uttryckte att expatriaten behöver vara ambitiös för att lyckas. Följande citat sades om ambition: "...man får inte vara rädd för att, det kräver ju en viss ambition, en viss, man får ju vara beredd på att jobba hårt..." Vidare menade de båda respondenterna att individen bör vara målmedveten. Detta uttrycktes genom: "... samtidigt så vill jag nog att det skulle finnas någonting på horisonten att liksom att se fram emot att vara nyfiken på eller att sträva emot..."

Extraversion

Alla utom en respondent uttryckte personlighetsdrag inom dimensionen extraversion. Några ansåg att expatriater behöver besitta en grad av äventyrlighet, att inte vara rädd att testa nya saker. Dessa respondenter uttryckte även att personerna som tar dessa uppdrag måste vara modiga för det är nya arbetsuppgifter, en ny kultur och ett nytt land. Ett par respondenter ansåg att individen måste kunna hantera utmaningar. Majoriteten tyckte att expatriater borde vara sociala, däremot ansåg ett par av dessa att detta inte är ett av de viktigaste personlighetsdragen. En respondent ansåg att det ska finnas en vilja att lära känna nya människor. Att vara öppen, vilket en respondent uttryckte som att man är öppen för nya kontakter, såg några som en bra egenskap. En respondent sade att en expatriat bör vara "öppen, social och enkelt att interagera i grupper och inte för tillbakadragen och introvert, såklart att det underlättar". Introversion var en av de personlighetsdrag som några respondenter uttryckte kunde vara negativt och försvåra för individer att vara expatriater. Även blyghet menade ett par kunde vara ett negativt personlighetsdrag.

Vänlighet

Flera av respondenterna uttryckte personlighetsdrag inom dimensionen vänlighet. Jämfört med de andra dimensionerna tillhör vänlighet en av de två dimensionerna som respondenterna uttryckte minst egenskaper. Ett par respondenter lyfte fram ödmjukhet som ett positivt personlighetsdrag för expatriater. En av dem sade: "... det behövs en viss ödmjukhet för att överleva i den här situationen". En respondent sade att tålmod behövs. En annan sade att expatriater måste vara positiva. En tredje ansåg att det krävs förståelse för att det är annorlunda i den nya kulturen. Lyhördhet, förmågan att kunna lyssna ansåg ett par respondenter var ett fördelaktigt personlighetsdrag. Detta uttryckte en som "...att man är lyhörd, med det menar jag att man är någonstans genuint intresserad av att lyssna av ens omgivning och att försöka förstå..." En respondent lyfte fram att expatriater inte får vara alltför målmedvetna på bekostnad av samarbetet med andra.

Emotionell stabilitet

Alla utom en respondent uttryckte personlighetsdrag inom dimensionen emotionell stabilitet. De flesta respondenterna ansåg att expatriater behöver vara stabila som personer, vilket innebär att de ska känna en inre trygghet.

“ [Det] är viktigt att vara trygg i sig själv som person och veta att oavsett vad som händer hemma i Sverige eller vad som händer runtomkring en så har man någon slags stabilitet ”

Ett par av respondenterna lyfte fram behovet av inre trygghet genom att poängtera att individerna inte har en benägenhet för hemlängtan eller stort behov av familjen. En respondent lyfte fram tålmodighet, att ha förmågan att låta saker ta sin tid. En respondent uttryckte att expatriater bör ha integritet, då normer och värderingar kan vara annorlunda i den nya kulturen. Majoriteten tyckte att anpassningsbarhet och flexibilitet är ett positivt personlighetsdrag för utstationerade. Följande citat sades om expatriater och anpassningsbarhet: *“... anpassningsbar är nyckelordet i det här, du måste kunna anpassa dig till den nya platsen, den nya stället, den nya kulturen...”*

Sammanfattning personlighetsdrag

Respondenterna ansåg att möjligheten att lyckas som expatriat ökade om individen hade personlighetsdrag inom dimensionerna öppenhet, emotionell stabilitet och till viss del extraversion.

Organisationens agerande

Nedanstående del behandlar respondenternas erfarenheter av rekryteringsprocessen och deras förslag på förbättringar av den. Vidare kommer även organisationens agerande innan, under och efter uppdraget samt deras förslag på förbättringar att presenteras.

Rekryteringsprocessen

Inom ramen för temat innan utstationeringen kommer vi att presentera vad respondenterna har sagt och deras förslag på förbättringar gällande själva rekryteringsprocessen samt förberedande aktiviteter. Några av respondenterna hade själva aktivt sökt en tjänst som expatriat. Några andra blev tillfrågade om de var intresserade av utlandstjänstgöring. En respondent blev erbjuden en tjänst i kombination med att dess partner fick en och slutligen hade en respondent sökt en tjänst som var placerad i Sverige men som på sikt skulle utstationeras. Av de respondenterna som hade sökt en tjänst blev ett par av dem intervjuade. I en av intervjuerna frågades det om respondenternas tidigare utlands-erfarenhet. En av respondenterna som själv sökte intervjuades inte, utan det fördes enbart en diskussion kring avtalet och hur det är att arbeta i det aktuella landet. Respondenterna, som gick igenom hela eller delar av rekryteringsprocessen, hade ett flertal förbättringsförslag. En respondent uttryckte en önskan om en ökad betänketid för att den ansåg att det var ett stort beslut att fatta. En respondent efterfrågade mer information, både om arbetet och om landet, innan man tackar ja till uppdraget. Några av respondenterna lyfte fram att informationen rörande arbetsuppgifterna och vilka krav som kom med positionen kunde förbättras ytterligare. En annan önskade ett tydligare formulerat kontrakt och efterfrågade en förbättrad information om landets kostnadsstrukturer. Följande citat sades om informationen som framkom i rekryteringsprocessen:

“Där underskattade man definitivt vilken information man behöver ha för att kunna sätta sig in i ett annat lands kostnadsstrukturer och sociala, alltså allt med skatter, pension, sjukförsäkring”

Vidare nämnde en av respondenterna att rekryteringsprocessen kunde förbättras genom att organisationen utförde ett personlighetstest och ett psykologsamtal. Syftet, enligt re-

spondenten, var bland annat att organisationen skulle visa omsorg om sina medarbetare. Det förtydligades genom citatet: *“om du åker dit som ensam person, du har ingen annan input eller socialt umgänge än de du umgås med på dagarna och det är påfrestande”*. En av de respondenter som blev tillfrågad om utlandstjänstgöring önskade att organisationen hade undersökt vilka drivkrafter det finns bakom valet att någon ska acceptera ett expatriatkontrakt.

Innan uppdraget

Nedan presenteras aktiviteter som organisationen utförde innan utstationeringen, som inte var direkt kopplade till rekryteringsprocessen. Några av respondenter fick möjlighet att besöka landet innan de skulle flytta dit, varav ett par respondenter sade att det var för att få se landet och besöka kontoret. Inför själva flytten berättade flera av respondenter att de fick hjälp med att hitta ett boende och att en majoritet av dem fick hjälp med flyttfirma. De flesta respondenter fick stöttning med pappersexercis, bland annat visumansökan, tulldokumentation, information till det lokala skatteverket, med mera.

Vikten av att erhålla en korrekt och relevant information innan uppdragets start lyftes fram av flera respondenter. En respondent förklarade även att hon fick en skriftlig befattningsbeskrivning och en genomgång av den innan avfärd. En respondent fick möjligheten att redan innan uppdraget få träffa den blivande kontaktpersonen i hemorganisationen. De flesta respondenter fick någon form av kulturell utbildning, dock fanns det en stor variation i hur omfattande den var. Det var allt från att en respondent fick en broschyr med information om organisationen, kulturen och samhället i stort till att en annan fick en mer omfattande kulturell utbildning där man såg på dennes personlighetsprofil i kombination med den nya kulturen. Övriga respondenter upplevde sig i spannet däremellan. Några av dessa fick information om hur det är att arbeta som expatriat med inslag av kulturella frågor och en av dessa fick även en ytterligare allmän kulturell kurs. En respondent fick genomgå en ledarskapskurs ur ett kulturellt perspektiv samt ytterligare en kurs. En respondent deltog i ett möte med andra expatriater som skulle åka iväg, dock var det inget kulturellt fokus på träffen. Följande citat sades om kulturell utbildning innan avfärd:

“... kulturträning, så man anställer en konsult som tittat på ens egen profil som man får göra då, personlighetsprofil, plus profilen i det landet. /.../ Och så diskuterar man utifrån vad man kan förvänta sig på de olika parametrarna och vad det typiskt innebär...”

De flesta respondenter uttryckte olika förbättringsförslag på vad organisationen kan göra innan en expatriat åker iväg. Ett par respondenter önskade bättre information om de kommande arbetsuppgifterna. En annan respondent efterfrågade att man på besöket i landet lade mer tid på att vara på kontoret och se på vardagslivet istället för att besöka turistmål. Det uttrycktes även av en respondent ett önskemål om att organisationen kunde hjälpa till med att hitta boende samt transport från flygplatsen. En annan respondent efterlyste en bättre tidsplan från det att man tackat ja tills att man ska flytta iväg. Respondenten upplevde att den perioden innehöll många aktiviteter som snabbt skulle klaras av. Stöttnings till medföljande partner kunde enligt en respondent förbättras och utvecklas vidare. En annan respondent efterfrågade en bättre stöttning när det gällde mer privata saker, som exempelvis hur man öppnar ett bankkonto eller skaffar ett tele-

fonabonnemang. Ett par respondenter ansåg att informationen om organisationskulturen och landets kultur kunde förbättras. En annan respondent är inne på samma sak, men önskade en mer specifik information om hur den blivande arbetsgruppen såg ut. En respondent uttryckte att det hade varit bra om det redan innan avfärd fanns en utsedd lokal kontaktperson att ställa frågor till. Några av respondenterna lyfte fram problematiken med att informationen mellan de olika organisationerna inte fungerade och att det flödet borde förbättras. Följande citat sades om informationsflödet mellan de olika organisationerna:

“Det jag ser är glappet mellan /.../ kontoret ute i världen och kontoret hemma /.../ det kan utlovas någonting eller liksom det kan låta på ett mycket bättre sätt när man ska åka från Sverige och sen när man kommer till verkligheten så inser man att det inte alls var en dans på rosor eller det här funkade inte riktigt som de sa...”

Under uppdraget

Respondenterna fick reflektera över vilken stöttning organisationen erbjöd och vad den kunde förbättrat under tiden de var utstationerade. En respondent uttryckte att den inte upplevde något stöd från organisationen. Det han hade fått var skriftlig information om hur han själv skulle hantera det administrativa i landet. En annan sade att det inte var så mycket stöd från organisationen, vilken den inte upplevde som problematiskt, men uttryckte samtidigt fördelar med mer stöd. Några respondenter berättade att organisationen erbjöd resor till hemlandet. En hade hjälp av ett externt företag som tog hand om skatterelaterade frågor. För att underlätta skapandet av kontakter ansåg en respondent att organisationen kunde ha arrangerat sociala aktiviteter. Majoriteten av respondenterna berättade att de inom mottagarorganisationen upplevde ett stöd från olika individer. Några berättar om ett informellt stöd, vilket de upplever att de antingen fick från kollegorna, chefen eller både och. En annan beskrev kollegorna som en del av sin familj.

“Fick inte någon specifik person, men /.../ hon som jobbade med HR hon ordnade allt det administrativa som behövde ordnas. /.../ man kunde bara fråga [kollegorna] det var mer informellt man hade inte någon speciell kontaktperson”

Flera av respondenterna fick hjälp av en relocation agent eller en liknande agent. Vilka reella arbetsuppgifter agenten utförde varierade kraftigt. Det var allt från att hjälpa till med att hitta boende och fylla i blanketter till att visa var mataffären ligger. Flera av respondenterna berättade om stödet från det lokala kontoret. När det kom till vart man vände sig för att få stödet, sade en respondent att hon hade en HR-avdelning att vänta sig till och några andra berättade att de kunde kontakta en HR-person med ett specifikt ansvar för expatriater. Ett par av dessa respondenter hade även en administrativ avdelning där de kunde få hjälp med allt från att betala en räkning de inte förstod till att få hjälp med frågor kring boendet. En uttryckte att denna kontakt med stödfunktionen i landet var opersonligt och att frågor kring expatriater inte drevs lika hårt i organisationen. Ett par respondenter saknade stöd på plats. En av dem uttryckte varför man behöver detta stöd: *“...man kan inte språket, man vet inte riktigt vilka papper man behöver kanske, hur allting går till”*. En expatriat uttryckte behovet av stöd för att: *“man är ju betydligt mer utlämnad på ett ställe där du inte förstår och kan kommunicera”*. En re-

spondent hade en mentor på plats i den nya organisationen och detta var något som en annan respondent saknade.

Flera av respondenterna berättade om stödet från hemorganisationen när de befann sig på sitt uppdrag utomlands. En respondent sade att hon hade en mentor i hemorganisationen och några sade att de hade en kontaktperson där. Kontaktpersonen var någon som de kunde ringa för att ställa frågor och få hjälp. Ett par av dem som hade kontaktperson upplevde att den saknade förståelse och kunskap för att kunna hjälpa till. En respondent uttryckte att en mentor i hemorganisationen var något som saknades när den var ute. Ett par respondenter var nöjda med organisationens stöttning under utstationeringen och de hade inte förbättringsförslag.

Efter uppdraget

På frågan hur organisationen hanterade deras återvändande var det några av respondenterna som inte kunde svara, för att de inte har återvänt än. Flera av respondenterna berättade att de fick praktisk hjälp t.ex. från en flyttfirma. Några fick hjälp med pappersarbetet kring återvändandet. En uttryckte det såhär: *“det är extremt smidigt att flytta till Sverige”*. En respondent fick fortsatt hjälp med skatteärenden. Ett par respondenter blev avtackade, den ena var officiell och den andra var ihop med ett annat arrangemang.

Vid reflekterandet över vad organisationen kan förbättra vid hemkomst var det ett par respondenter som tog upp återanpassningen. En respondent uttryckte att *“...det tar sin tid att landa och komma hem och allting sånt”*. Hon ansåg att det skulle funnits någon att prata med när man kom hem.

En respondent sade att *“[m]an kan bli ganska bortglömd när man är där borta...”*. Respondenten syftade på att hemorganisationen, speciellt HR och chef, borde motarbeta detta exempelvis genom att uppdatera kompetensprofilen för expatriaten. Denna respondent, och en annan, uttryckte ett missnöje med hur organisationen hanterade tjänstetilldelningen vid hemkomsten. Ett sätt att lösa detta på, enligt en respondent, är att ha en ökad kontakt mellan HR och expatriaten. *“Jag upplevde inte att HR fångade upp mig och sa nu ska vi jobba med dig så att det blir bra här, däremot så var jag proaktiv och fångade upp dom”*.

Sammanfattning organisationens agerande

Sammanfattningsvis visade resultatet att de flesta respondenterna inte genomgick en komplett rekryteringsprocess. Det fanns de som lyfte fram att i rekryteringsprocessen bör det finnas ett moment som undersöker kandidatens personlighet. Innan uppdraget var det en varierande nivå på den kulturella utbildningen. Majoriteten av respondenterna besökte landet och flera av respondenterna fick praktisk hjälp innan avfärd. Under uppdraget upplevde expatriaterna en varierande nivå av stöttning från både mottagar- och hemorganisationen. I vissa fall saknades stöttning helt. Efter uppdraget var det flera av respondenterna som fick hjälp med det praktiska kring hemresan. Ett par av respondenterna lyfte fram problematiken med tjänstetilldelning vid hemkomst. Återanpassningen till hemorganisationen och hemlandet lyfte ett par respondenter fram som något som behöver förbättras.

Diskussion

Syfte med denna studie är att undersöka svenska expatriaters erfarenheter kring framgångsfaktorer som behövs för att svenska expatriater ska lyckas. För att anses som en lyckad expatriat ska uppdraget ha fullföljts, expatriaten ska ha haft en bra kulturell anpassning samt varit effektiv (Briscoe et al., 2009). Studiens syfte konkretiserades genom två frågeställningar vilka vi kommer att besvara i två separata delar där vi även ställer resultatet i relation till teorier och tidigare forskning. Vidare kommer praktiska implikationer för organisationer och ledare, studiens begränsningar och styrkor att diskuteras samt förslag på framtida forskning.

Frågeställning 1: Vilka personlighetsdrag anser respondenterna som viktiga för att svenska expatriater ska lyckas?

De psykologiska, mentala och emotionella påfrestningarna som expatriaten ställs inför är ofta betydligt större än vad som går att förutse (Black & Gregersen, 1999). I litteraturstudien av Downes et al. (2007) påvisas det att det finns vissa personlighetsdrag som är önskvärda hos expatriater.

Öppenhet

Resultatet visar att samtliga respondenter uttryckte personlighetsdrag inom dimensionen öppenhet som viktiga för att lyckas som expatriat. Expatriaterna lyfter bland annat fram att om det finns ett intresse av nya kulturer och ett reflexivt förhållningssätt finns det bra möjligheter att lyckas. Detta bekräftas i studier av Caligiuri (2000a), Downes et al. (2010), Huang et al. (2005) och Peltokorpi (2008). Vi ser att flera framgångsfaktorer direkt går att koppla till dimensionen öppenhet och därför ser vi öppenhet som en viktig egenskap hos expatriater.

Målmedvetenhet

Minst antal respondenter lyfter fram personlighetsdrag inom dimensionen målmedvetenhet som viktiga för att lyckas som expatriat. Resultatet bekräftas delvis av tidigare forskning som inte heller fann något samband mellan expatriatens anpassning och vilja att fullfölja uppdraget (Caligiuri, 2000b; Huang et al., 2005). Däremot visar tidigare studier på att det finns ett samband mellan målmedvetenhet och effektivitet (Downs et al., 2010). Detta kan även konstateras i vår studie genom att ett par respondenter lyfter fram att det krävs en viss ambition för att lyckas. Vi tolkar det som att dimensionen målmedvetenhet inte är avgörande för om expatriaten kommer att lyckas. Att det finns ett samband mellan effektivitet och målmedvetenhet behöver inte vara specifikt bunden till att lyckas med utstationeringen, utan är en individ målmedveten är den troligtvis effektiv var den än befinner sig.

Extraversion

Resultatet från denna studie visar att expatriaten bör vara social, äventyrlig och modig för att lyckas. Detta bekräftas även i studier av Caligiuri (2000a, 2000b), Downes et al. (2010) och Huang et al. (2005). I denna studie lyfter även ett par respondenter fram att vara social inte är det viktigaste för att lyckas som expatriat. Även detta bekräftas i tidigare studier (Peltokorpi, 2008). Detta motsägelsefulla resultat leder oss till slutsatsen att en viss grad av extraversion är nödvändig för att lyckas som expatriat, men också att det inte är en avgörande faktor.

Vänlighet

Dimensionen vänlighet tillhör tillsammans med målmedveten en av de två dimensionerna som expatriaterna uttryckte minst egenskaper i. Den mest framträdande egenskapen är förmågan att kunna lyssna. Caligiuris (2000b) studie visar på ett samband mellan vänlighet och viljan att fullfölja uppdraget. Huang et al. (2005) visar att vänlighet har en positiv påverkan på anpassningen inom området social interaktion, däremot inte inom arbete och allmänt leverne. Downes et al. (2010) menar att det inte finns ett samband mellan vänlighet och effektivitet. Deras resultat påvisar ett oklart samband mellan vänlighet och möjligheten att lyckas som expatriat. På grund av de få personlighetsdrag som expatriaterna uttryckte inom dimensionen instämmer vi med tidigare forskning som visar på ett oklart samband mellan vänlighet och att lyckas som expatriat.

Emotionell stabilitet

Studiens resultat visar att alla utom en respondent uttryckte personlighetsdrag inom dimensionen emotionell stabilitet. De mest framträdande egenskaperna är att expatriaten är stabil, flexibel och anpassningsbar. Emotionell stabilitet bekräftas som en framgångsfaktor i studier av Caligiuri (2000b), Downes et al. (2010), Huang et al. (2005) och Peltonkorpi (2008). Vi tolkar det som att en expatriat som är emotionellt stabil har goda möjligheter att lyckas. Saknas stabiliteten ser vi att det finns risker att expatriaten kommer att avbryta uppdraget.

Slutsatser expatriatens personlighet

Sammanfattningsvis påvisar resultatet och tidigare forskning att om expatriaten har personlighetsdrag inom dimensionerna emotionell stabilitet, öppenhet och till viss del inom extraversion ökar möjligheten att den kommer att lyckas.

Frågeställning 2: Hur kan organisationer agera för att skapa framgångsrika förutsättningar för att svenska expatriater ska lyckas?

Kostnaderna för expatriater är i genomsnitt tre gånger högre än för en lokalt anställd (Black & Gregerson, 1999). Misslyckas expatriaten finns det direkta och indirekta kostnader kopplade till detta (Dowling et al., 2008). De indirekta kostnaderna är svåra att beräkna och till en viss del oförutsägbara och kan till exempel bestå av minskade marknadsandelar eller produktivitet. Det är en stor ekonomisk och förtroende investering organisationen gör i den expatriat de skickar iväg. Vi anser det som viktigt att organisationen planerar sitt agerande och är medveten om dess effekter innan utstationeringen av expatriaten påbörjas. Att arbeta med expatriater ska ses som en kontinuerlig process som ska vara tydligt definierad (Briscoe et al., 2009; Chew, 2004; Dowling et al., 2008). Processen börjar vid rekryteringen och avslutas när expatriaten befinner sig i hemorganisationen och har adapterat sig.

Rekryteringsprocessen

Resultatet av studien visar att majoriteten av respondenterna inte gick igenom en rekryteringsprocess. Flera blev inte intervjuade och det gjordes inte några tester på dem, underförstått blev de utvalda till en specifik tjänst för sin kompetens. Arbetsrelaterad lämplighet, individens tekniska och organisatoriska kunskaper, är ett av tre viktiga urvalskriterier samtidigt kan det vara ett misstag att fokusera för mycket på detta (Chew, 2004; Briscoe et al., 2009). Det är viktigt att expatriaten har den kompetens som tjäns-

ten kräver, samtidigt är det viktigt att se till individens kulturella anpassningsförmåga och dess motivation (Briscoe et al., 2009). Under intervjuerna framkom det att en respondent anser att det vore bra att se på drivkrafterna bakom beslutet att acceptera en expatriattjänst. Motivationen avgör om individen besitter den energi som krävs för anpassningen (Briscoe et al., 2009). Ett sätt att undersöka personlighet är att använda sig av självskattningsformulär och intervjuer (Ashamalla, 1998; Briscoe et al., 2009), vilket liknar de förslag en respondent la fram om personlighetstest och psykologsamtal. Detta kan utröna mer om individen och dess motivation. Vi tolkar det som att organisationen ska hantera rekrytering av expatriater på ett liknande sätt som de hanterar nyanställningar. Det bör finnas ett tydligt fokus på personlighet, motivation och den tekniska kompetensen.

Innan uppdraget

Resultatet visar att de flesta expatriaterna fick någon form av kulturell utbildning samt att innehållet varierade stort. Den kulturella utbildningen ses som en viktig del av förberedandet innan utstationeringen (Ashamalla, 1998). Därför är det problematiskt att det är så stora skillnader mellan expatriaternas erfarenheter. Denna del av förberedande aktiviteter som organisationen genomför är viktig för individens anpassning till kulturen. Resultat är dock inte chockerande då Ashamalla (1998) visade i sin studie att bara 30-45% av företagen genomförde en kulturell utbildning. En av expatriaterna fick en individanpassad utbildning, där de skapade en personlighetsprofil och jämförde den med landets olika profiler, för att belysa skillnader. Anpassad utbildning är något som förespråkas, då det kan krävas olika fokus beroende på individens tidigare erfarenheter (Foster, 2000; Waxin & Panaccio, 2005). För att skapa de bästa förutsättningarna för expatriaten är det fördelaktigt för organisationen att anpassa den kulturella utbildningen efter individernas olika förutsättningar och erfarenheter. Resultatet visar på att majoriteten av respondenterna fick besöka landet innan avfärd. Detta ses som en framgångsfaktor tillsammans med praktiskt stöd såsom hjälp med boende (Dowling et al., 2008). Resultatet bekräftar dessa framgångsfaktorer. Expatriaterna fick hjälp med boende, papersexercis och majoriteten fick flytthjälp. Det är en stor påfrestning att påbörja en utstationerad tjänst och vi ser det som viktigt att organisationen underlättar genom att sköta så mycket som möjligt av det praktiska. Det framkom under intervjuerna att det fanns både de som saknade och de som fick information om tjänsten och om dess krav. Att organisationen informerar om tjänstens krav och fastställer en kommunikationsplan är också framgångsfaktorer som organisationen kan uppnå (Dowling et al., 2008). Information och en kontaktperson att vända sig till med frågor är också något som expatriaterna framför. Innan utstationeringen bör organisationen utse en mentor (Briscoe et al., 2009; Dowling et al., 2008). Vi tolkar det som att korrekt information, en kommunikationsplan och någon att vända sig till är viktiga för att expatriaten ska känna stöd och trygghet innan utstationeringen. Samtidigt visar resultatet att det är inte bara kommunikationen mellan hemorganisationen och expatriaten som behöver planeras utan även kommunikationen gällande expatriaten mellan hemorganisationen och mottagarorganisationen.

Under uppdraget

Resultatet påvisar att expatriaterna upplevde en varierande nivå av stöttning från organisationen. Stöttningen består av information och till viss del praktiskt hjälp. Stödet kom från både hemorganisationen och mottagarorganisationen, vilket inte har problematiser-

ras i tidigare forskning. Det som har lyfts fram är att kommunikationen mellan expatriaten och organisationen är viktig och att mentorskapet har en betydelsefull roll (Ashamalla, 1998; Briscoe et al., 2009; Dowling et al., 2008). Vidare visar även tidigare forskning och vårt resultat på att det är viktigt att expatriaten är synlig i hemorganisationen. Vi tolkar det som att det bör finnas en plan i både hemorganisationen och mottagarorganisationen för hur expatriaten skall stöttas. Organisationen behöver se till expatriaternas behov av praktisk hjälp, personer att vända sig till, informationstillgänglighet och en plan på hur de ska fortsätta att synas i hemorganisationen.

Efter uppdraget

Resultatet av vår studie visar att flera av respondenterna fick praktisk hjälp kring hemfärden och att organisationen ska beakta återanpassningen av expatriaten. Det är viktigt att organisationen är lyhörd och stöttande när expatriaten är på väg tillbaka (Ashamalla, 1998; Briscoe et al., 2009). Det är en omställning att komma tillbaka efter en längre period i en annan kultur och med ett annorlunda liv. Därför kan det vara en liknande omställning att komma tillbaka som att åka ut. Resultatet påvisar att finns en problematik med tjänstetilldelningen vid hemkomst. Organisationen ska förbereda en tjänst där de kan ta tillvara på expatriatens erfarenheter och nya kunskaper (Ashamalla, 1998; Chew, 2004; Dowling et al., 2008). Det ska finnas en plan, redan från start, hur tjänstetilldelningen ska se ut när expatriaten kommer tillbaka. Det bör vara en del av en successionsplanering (Ashamalla, 1998; Briscoe et al., 2009). Planeringen ska pågå under hela utstationeringen och det är viktigt att föra en diskussion under uppdraget vad individen ska göra när den kommer tillbaka (Ashamalla, 1998; Briscoe et al., 2009; Dowling et al., 2008). Genom att kontinuerligt föra denna diskussion går det att fånga upp expatriatens nya erfarenheter och kompetenser. Allt för att organisationen ska förbereda tjänstetilldelningen, på bästa sätt, när hemfärden börjar närma sig. Misslyckas organisationen med återanpassningen av expatriaten till hemorganisationen finns det en risk att expatriaten ser hela uppdraget som misslyckat och att den lämnar organisationen (Ashamalla, 1998). Vi anser att detta medför en betydande förlust av kompetens och en dålig ekonomisk investering. Det är kostsamt att skicka iväg expatriater och på så sätt en förlust om de slutar.

Slutsatser organisationens agerande

Sammanfattningsvis tolkar vi det som att organisationen behöver se utstationeringen av expatriater som en kontinuerlig process med definierade delar. Rekryteringsprocessen bör belysa kandidatens tekniska kompetens och personliga lämplighet för en utstationerad tjänst. Vidare behöver organisationen arrangera besök i landet, sköta logistiken kring avfärd, ge individanpassad kulturell utbildning och tydlig information om positionen, kontaktpersoner och kommunikationsstrukturen. Under utstationeringen bör det finnas en tydlig struktur kring stöttningen av expatriaten. Viktigt är att organisationen är medveten om vilken stöttning hemorganisationen och mottagarorganisationen ska erbjuda. Under utstationeringen är det även viktigt att organisationen främjar att expatriaten syns i hemorganisationen. Efter uppdraget ska organisationen verkställa sin plan gällande tjänstetilldelningen, vilket de bör ha skapat redan innan expatriaten åker iväg. Denna plan ska kontinuerligt diskuteras och uppdateras under hela uppdraget och tjänsten ska finnas tillgänglig vid hemkomst. Organisationen behöver också ha en individuell plan på hur de ska hantera återanpassningen. Precis som vid avfärd bör organisationen sköta logistiken kring hemkomst.

Praktiska implikationer för organisationer och ledare

Utifrån resultatet av denna studie tolkar vi att organisationers hanterande av expatriater bör ses som en kontinuerlig process. Denna process bör regelbundet utvärderas och ständigt förbättras. Det blir en utmaning för organisationen och dess ledare att ha en styrd process att följa samtidigt som vissa delar bör individanpassas för att nå bästa effekt. Det är av största vikt att den kulturella utbildningen, stöttningsen under uppdraget samt att återanpassningen är specifikt utformad efter den aktuella expatriaten. För att minska osäkerheten kring valet av expatriat bör samtliga kandidater genomgå en komplett rekryteringsprocess. Denna process bör ha ett uttalat fokus på personlig lämplighet. Det kan till exempel ingå ett personlighetstest och/eller ett psykologsamtal. Ansvar för expatriatens stöttning under uppdraget delas ofta mellan hem- och mottagarorganisationen. När det finns ett delat ansvar innebär det också risker att vissa frågor hamnar mellan stolarna. Vi ser det som en utmaning för ledarna att organisera stöttningsen till expatriaten så att det undviks. Ett sätt kan vara att det både i hem- och mottagarorganisationen finns någon form av kontaktperson eller mentor till expatriaten. Slutligen vill vi belysa vikten av att organisationen och dess ledare tar ansvar för och hanterar det unika som återfinns i varje expatriat process. Vi menar att om expatriaten inte har de ultimata personliga förutsättningarna, kan det delvis vägas upp med en utökad stöttning. Vi hävdar dock att det mest framgångsrika är att organisationen väljer ut en kandidat med goda personliga förutsättningar samt utför en komplett stöttning för att uppnå bästa möjliga resultat.

Studiens begränsningar och styrkor

Under vår studie har vi varit medvetna om vår förförståelse i ämnet utifrån tidigare kunskaper och vår blivande roll inom HR. Det kan influerat vårt val av teorier och tidigare forskning som i sin tur kan påverkat studien. Vi har genom en bred litteratur- och forskningsöversikt försökt att minska dess påverkan.

Vi har valt att göra en kvalitativ studie som baseras på intervjuer av åtta svenska expatriater. Resultatet är inte generaliserbart och det var inte målet med studien. Vid ett större urval och en kvantitativ studie skapas en större möjlighet att generalisera resultatet. Studiens styrka är att den har tillfört information kring personlighetsdrag och svenska expatriater. Vår studie bekräftar till viss del resultat från tidigare studier, vilka är utförda på amerikanska expatriater eller expatriater från olika nationer.

Även gällande organisationens agerande bekräftar vårt resultat det som tidigare studier tar upp som relevanta aktiviteter innan, under och efter uppdraget. Studiens resultat problematiserar ytterligare hur stöttningsen ska ske under utstationeringen, då den belyser skillnaden mellan hemorganisationen och mottagarorganisationens agerande.

Studiens validitet kan ha påverkats av att vi under intervjuerna bemött respondenterna olika. Intervjuerna var semi-standardiserade men samtidigt lämnar denna form av standardisering rum till följdfrågor. Detta kan ha påverkat resultatet genom intervjuareffekten. Vi har försökt förhindra detta genom att genomföra en provintervju för att öka vår kunskap om hur vi agerar i intervjurollen. Vidare kan reliabiliteten ha påverkats av att vi tolkar respondenternas utsagor vid kodningen, vilket i sin tur får implikationer för studien. För att korrekt kunna återge vad våra respondenter har sagt under intervjun har vi bandat samtliga intervjuer, vidare har vi även transkriberat intervjuerna för att försöka att minska risken för feltolkningar.

Av våra respondenter är det några som inte kunde svara på de frågorna gällande organisationens agerande efter uppdraget på grund av att de fortfarande befinner sig på andra uppdrag utomlands. Detta har lett till att vi har ett begränsat underlag vid tolkningar av organisationens agerande efter uppdraget. Vilket kan ha påverka vårt resultat.

Ytterligare en risk är att respondenterna kan ha velat framställa sig mer fördelaktigt och har då förminskade sitt behov av stöttning vid utstationeringen. Detta kan i sin tur påverka vårt resultat. En annan aspekt att ta i beaktande är att kritiker till femfaktormodellen över individers personlighet kommer även att vara kritiska till denna studies resultat kring expatriaters personlighet.

Förslag på framtida forskning

I vår studie berättade en respondent att hon upplevde att det var lättare att anpassa sig till en kultur som var mer annorlunda än en kultur som låg närmare sin egen. Vi ser det som intressant att undersöka om organisationer agerar olika beroende på vart expatriaten ska åka och i så fall varför. Vi tycker också att det vore intressant att studera expatriaters lyckande grad i kombination med det kulturella avståndet.

Vidare är det intressant att studera hur mycket dimensionen extraversion påverkar möjligheten för expatriaten att lyckas. Resultatet från denna studie och tidigare forskning har inte gett en entydig bild. Det är också intressant att på ett mer detaljerat sätt studera varför målmedvetenhet och vänlighet inte anses ha en stor påverkan på expatriatens möjlighet att lyckas.

Slutligen ser vi även en möjlighet att vidareutveckla förståelsen kring kommunikationen och förberedelserna inför att en expatriat ska återvända till hemorganisationen. Tidigare forskning pekar på att den här delen av processen är av yttersta vikt för att expatriaten ska lyckas. Hur hanterar idag svenska organisationer sina återvändande expatriater och hur upplever expatriaterna det? Är det någon skillnad beroende på vart expatriaterna har varit stationerade eller vilken position de har innehaft?

Referenser

- Arthur, W., & Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 8, 99-114.
- Ashamalla, M. H. (1998). International human resource management practices: The challenge of expatriation. *An International Business Journal incorporation Journal of Global Competitiveness*, 8, 54-65.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, March-April, 52-62.
- Bogren, H. (2008). *Flytta eller stanna? Betydelsen av plats och platsförankring för den kvalificerade arbetskraftens internationella migration*. Lund: Media-Tryck.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Claus, Li. (2009). *International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises*. Oxon: Routledge.
- Caligiuri, P. M. (2000a). Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40, 61-80.
- Caligiuri, P. M. (2000b). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53, 67-88
- Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12, 1-30.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. (2008). *International Human Resource Management, Fifth Edition*. Melbourne: Cengage Learning.
- Downes, M., Varner, I. I., & Hemmasi, M. (2010). Individual profiles as predictors of expatriate effectiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20, 235-247.
- Downes, M., Varner, I. I., & Musinski, L. (2007). Personality traits as predictors of expatriate effectiveness: A synthesis and reconceptualization. *Review of Business*, 27, 16.
- Esaiasson, P., Gilljam M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3 uppl.) Vällingby: Nordstedts Juridik AB.
- Forster, N. (2000). Expatriates and the impact of cross-cultural training. *Human Resource Management Journal*, 10, 63-78.
- Huang, T. J., Chi, S. C., & Lawler, J.J. (2005). The relationship between expatriates personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1656-1670.
- Larsen, R., & Buss, D. (2007). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature* (3 uppl.) Boston, MA: McGraw-Hill.

- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Peltokorpi, V. (2008). Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1588-1606.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. (3 uppl.) London: SAGE.
- Sims, R. H., & Schraeder, M., (2004). An examination of salient factors affecting expatriate cultural shock. *Journal of Business and Management*, 10, 73-87.
- Tillväxtanalys (2011). *Svenska koncerner med dotterbolag i utlandet 2009*. Hämtad 29 mars, 2012, från:
http://www.tillvaxtanalys.se/sv/statistik/internationella_foretag/svenska_koncerner_med_dotterbolag_utlandet/
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 29 mars, 2012, från:
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Waxin, M-F., & Panaccio, A (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!. *Personnel Review*, 34, 51-67.

Bilaga 1: Intervjuguide

Introduktion

Vi är tacksamma att ni tar er tid att ställa upp på vår undersökning om hur expatriater har upplevt sin tid utomlands.

Jag vill först bara påminna dig om vad som stod introduktionsbrevet nu innan intervjun börjar. Vi kommer genomföra intervjuer med åtta personer för att se vilka upplevelser och erfarenheter ni har fått av er tid utomlands. Intervjun kommer att pågå i ca en timme. Som stöd vid intervjun vore det bra om jag kan spela in i vårt samtal. Detta gör vi för att kunna återge svaren på ett korrekt sätt och underlätta för mig eftersom jag vill kunna ägna hela min uppmärksamhet på samtalet utan att behöva anteckna allt. Jag kommer dock att göra stödanteckningar under samtalet och ha en intervjuguide till hjälp.

1. Går det bra att jag spelar in?

Det är viktigt utifrån forskningsetiska principer att du vet att medverkan är frivillig och alla svar kommer att behandlas konfidentiellt (m.a.o. i rapporten kommer inga namn eller företag att nämnas). Jag och min skrivpartner är de enda som kommer att behandla materialet och informationen om deltagarna. Efter sammanställningen förstörs anteckningsmaterialet och ljudupptagningen. Resultatet av studien är tänkt att skapa en ökad förståelse för personlighetsdragens relevans vid urval av expatriater samt att belysa andra framgångsfaktorer.

2. Är du intresserad av att få en kopia på den slutgiltiga rapporten i mitten på juni?

Tema: Allmänna frågor

3. Ålder?

4. Längd på uppdrag?

5. Vilket land/länder?

6. Vilket år reste du ut?

7. Vilket år kom du tillbaka?

Tema: Personlighetsdrag hos expatriater

8. Vilka personlighetsdrag ser du som viktiga hos en expatriat för att lyckas med sitt uppdrag utomlands?

(upprepa frågan tills du tycker att du fått tillräckligt många eller mättnad har uppnåtts)

- Kan du förklara ytterligare?

- Kan du exemplifiera?

(vid svårigheter att finna personlighetsdrag)

- Vilka av dina personlighetsdrag tycker du har varit extra värdefulla?

- Vilka personlighetsdrag anser du vara viktiga inför och under expatriat-perioden?

9. Vilka personlighetsdrag ser du som negativa hos en expatriat?
(upprepa frågan tills du tycker att du fått tillräckligt många eller mättnad har uppnåtts)

- Kan du förklara ytterligare?
- Kan du exemplifiera?

Tema: Företagets agerande

10. Hur såg rekryteringsprocessen ut?

11. Kan företaget förbättra rekryteringsprocessen av expatriater?

- I så fall hur?
- Kan du exemplifiera?

12. Fanns det någon del i rekryteringsprocessen som fångade upp personlighetsdragen som tidigare nämnts?

13. Kan företaget förbättra den del i rekryteringsprocessen som fångade upp personlighetsdragen?

- I så fall hur?
- Kan du exemplifiera?

14. Vilka förberedande aktiviteter genomfördes?

15. Kan företaget förbättra de förberedande aktiviteterna innan du åkte iväg på uppdraget?

- I så fall hur?
- Kan du exemplifiera?

16. Vilket stöd fick du under tiden du var utstationerad?

17. Kan företaget förbättra sin stöttning på något sätt till expatriater?

- I så fall hur?
- Kan du exemplifiera?

18. Hur hanterade företaget ditt återvändande?

19. Kan företaget förbättra sin process vid hemkomsten?

- I så fall hur?
- Kan du exemplifiera?

Bilaga 2: Introduktionsbrev

Datum: 2012-xx-xx

Hej,

Vi studerar nu på vår sista termin på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet och skriver nu vår C-uppsats. Ni har blivit kontaktade för att ni visat intresse att delta i vår undersökning om hur expatriater har upplevt sin tid utomlands.

Vi är mycket tacksamma att ni tar er tid att ställa upp på undersökningen!

Vi kommer genomföra intervjuer med åtta personer för att se vilka upplevelser och erfarenheter ni har fått av er tid utomlands. Intervjun kommer att pågå i ca en timme och det kommer att vara en person som intervjuar. Som stöd i vårt arbete gör vi gärna ljudupptagning under intervjun. Detta gör vi för att kunna återge svaren på ett korrekt sätt och underlätta för den som intervjuar.

Medverkan är frivillig och alla svar kommer att behandlas konfidentiellt. Vi som intervjuar är de enda som kommer att behandla materialet och informationen om deltagarna (m.a.o. i rapporten kommer inga namn eller företag att nämnas). Efter sammanställning och godkänd uppsats förstörs anteckningsmaterialet och ljudupptagningen.

Resultatet av studien är tänkt att skapa en ökad förståelse för personlighetsdragets relevans vid urval av expatriater samt att belysa andra framgångsfaktorer. När rapporten är färdig kommer ni få ett exemplar skickat till er.

Vi kommer inom den närmaste veckan att kontakta er via telefon eller e-mail för att se när det är möjligt att genomföra intervjun. Har ni några frågor får ni gärna ringa eller skicka e-mail, information hittar ni i slutet av brevet.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar
Anders Perman & Malin Zelander