

333008

747981

333350

# Expatriation inkluderer Repatriation

*Proessen ved expatriates*



BCR3102

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

Våren 2018

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

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er en avslutning av vårt treårige studium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven er skrevet av tre studenter, og teller 15 studiepoeng.

Det siste semesteret hadde vi emnet internasjonal HR, noe vi syntes var veldig interessant og ønsket å gå mer i dybden på. Internasjonal HR har blitt viktigere de siste årene ettersom stadig flere organisasjoner ser behovet for internasjonal tilstedeværelse. Dette emne gir god kunnskap om forskjellene mellom nasjonal styring og internasjonal HR. Emnet tar også opp det kulturelle, sosiale og de etiske problemene knyttet til internasjonal HR, samt sammenhengen mellom ulike bedriftsstrategier og effektiv ledelse av menneskelige ressurser. Internasjonal HR har til hensikt å løse de utfordringene forbundet til det å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet.

Vi ønsker å gi en stor takk til TechnipFMC og Statoil for at vi fikk mulighet til å skrive oppgaven vår i samarbeid med dem. Det rettes også en stor takk til respondentene som har delt sin tid, kunnskap og erfaringer med oss. De har tatt seg tid i deres hektiske hverdag til å svare på våre spørsmål, som igjen har hjulpet oss til å kunne besvare vår problemstilling på en god måte.

Til slutt vil vi også gi en stor takk til vår veileder, Stein Juvik som har gitt oss viktige innspill og gode konstruktive tilbakemeldinger i formål vår oppgave.

God lesing!

Bergen, 14. Mai 2018

333008, 747981 & 333350

## Sammendrag

Ettersom organisasjoner opplever et økt behov for internasjonalisering har internasjonal HR blitt stadig viktigere. Da det er gjort lite forskning på dette emne i Norge, ønsket vi å ta opp kulturelle, sosiale og etiske problemer forbundet med internasjonal HR.

Formålet med oppgaven er å forklare prosessen en expatriate går gjennom, samt utfordringer knyttet opp mot dette, både ved avreise og hjemreise. Vi har valgt å belyse følgende problemstilling i oppgaven:

*«Hvordan håndterer organisasjoner prosessen ved å forvalte globale ansatte, både ved avreise og hjemreise?»*

For å få en dypere innsikt i de ansattes og ledernes opplevelse av utstasjoneringen, har vi valgt å benytte kvalitativ metode for å besvare problemstillingen vår. Utvalget består av fem respondenter fra TechnipFMC og fem respondenter fra Statoil.

Hovedfunnene i undersøkelsen viser at både Statoil og TechnipFMC har velfungerende prosesser ved forvaltning av sine expatriates. Gjennom funnene kan vi likevel se at organisasjonene ikke legger like stor vekt på alle fasene. Dette er interessante funn som avdekker forbedringspotensialer. Det er veldig viktig at organisasjoner forstår omfanget ved hver fase, samt elementene de inneholder. Det er et kjent problem at organisasjoner ofte glemmer prosessen ved repatriation, noe som også kommer frem i undersøkelsen vår. Det er en klar anbefaling at expatriation bør inkludere repatriation og at denne prosessen blir sett på som en helhet. Med andre ord, at begge prosessene går i hverandre og vektlegges likt, da hjemreise kan være vel så utfordrende som det å reise ut.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Formål.....	7
1.2 Avgrensninger.....	7
1.3 Oppgavestruktur.....	7
1.4 Presentasjon av organisasjonene; TechnipFMC og Statoil.....	8
<b>2.0 Det globale arbeidsmarkedet</b> .....	<b>8</b>
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>10</b>
3.1 Rekruttering og seleksjon.....	11
3.2 Forberedelser.....	13
3.2.1 Kulturopplæring.....	13
3.2.2 Før-avreise besøk.....	14
3.2.3 Språktrening.....	14
3.2.4 Assistanse.....	14
3.2.5 Sikkerhetsprosedyrer.....	15
3.2.6 Familieorientering.....	15
3.2.7 Kultursjokk.....	15
3.3 Under oppholdet.....	17
3.3.1 Jevnlige hjemreiser.....	17
3.3.2 Arbeidsrelatert informasjonsutveksling.....	17
3.3.3 Systematisk orienteringsprosess.....	18
3.4 Repatriation.....	18
3.4.1 Tilpasning ved hjemreise.....	17
3.4.2 Return on investment.....	18
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>21</b>
4.1 Valg av problemstilling.....	21
4.2 Forskningsdesign.....	22
4.3 Valg av metode: kvalitativ metode.....	23
4.4 Valg av datainnsamlingsmetode.....	23
4.4.1 Dybdeintervju.....	24
4.4.2 Intervjuguide.....	24
4.4.3 Gjennomføring av intervjuene.....	25
4.5 Utvalg.....	26
4.6 Analyse.....	26
4.6.1 Analyseprosessen.....	27
4.7 Kvaliteten på forskningen.....	27
4.8 Forskningsetikk.....	28
<b>5.0 Funn</b> .....	<b>28</b>
5.1 Selekttering og rekruttering (Global Mobility Manager).....	29
5.2 Selekttering og rekruttering (Expatriates).....	29
5.3 Forberedelser (Global Mobility Manager).....	30
5.4 Forberedelser (Expatriates).....	31
5.5 Under opphold (Global Mobility Manager).....	32
5.6 Under opphold (Expatriates).....	33
5.7 Repatriation (Global Mobility Manager).....	35
5.8 Repatriation (Expatriates).....	35

<b>6.0 Analyse</b> .....	<b>37</b>
6.1 Hva vektlegger organisasjonene når de rekrutterer og selekterer expatriates? 37	
6.1.1 Seleksjon og Rekruttering.....	37
6.1.2 Oppsummering forskningsspørsmål 1.....	38
6.2 Hva vektlegger organisasjonene når de forbereder expatriates for utreise? .....	38
6.2.1 Kulturopplæring .....	38
6.2.2 Før-avreise besøk.....	39
6.2.3 Språktrening.....	40
6.2.4 Assistanse.....	40
6.2.5 Sikkerhetsprosedyrer .....	41
6.2.6 Familieorientering .....	41
6.2.7 Kultursjokk.....	42
6.2.8 Oppsummering forskningsspørsmål 2.....	42
6.3 Hvordan opprettholder organisasjonene kommunikasjon med expatriates under deres utstasjonering?.....	43
6.3.1 Jevnlige hjemreiser .....	43
6.3.2 Arbeidsrelatert informasjonsutveksling .....	44
6.3.3 Systematisk orienteringsprosess.....	45
6.3.4 Oppsummering forskningsspørsmål 3.....	45
6.4 Hvordan håndterer organisasjonene repatriation? .....	45
6.4.1 Tilpasning ved hjemreise .....	46
6.4.2 Return on investment.....	47
6.4.3 Oppsummering forskningsspørsmål 4.....	48
<b>7.0 Oppsummering og anbefaling</b> .....	<b>49</b>
7.1 Seleksjon og rekruttering .....	49
7.2 Forberedelser .....	49
7.3 Under oppholdet.....	50
7.4 Repatriation.....	50
7.5 Konklusjon .....	51
<b>8.0 Avslutning</b> .....	<b>52</b>
8.1 Kritikk til egen oppgave .....	52
8.1.1 Reliabilitet.....	53
8.1.2 Intern validitet.....	54
8.1.3 Ekstern validitet.....	54
8.2 Anbefaling til videre forskning.....	54
<b>9.0 Litteraturliste</b> .....	<b>55</b>

Figur 1: Expatriation inkluderer Repatriation

Figur 2: Avgjørende faktorer for bemanningsvalg

Figur 3: Adaptation U-Curve

Vedlegg 1: Begrepsavklaring

Vedlegg 2: Intervjuguide, Global Mobility Manager

Vedlegg 3: Intervjuguide, Expatriates

Vedlegg 4: Intervjuguide, Expatriates Tidlig retur

Vedlegg 5: Koding

Vedlegg 6: Transkriberingssammendrag, Respondent 1

Vedlegg 7: Transkriberingssammendrag, Respondent 2

Vedlegg 8: Transkriberingssammendrag, Respondent 3

Vedlegg 9: Transkriberingssammendrag, Respondent 4

Vedlegg 10: Transkriberingssammendrag, Respondent 5

Vedlegg 11: Transkriberingssammendrag, Respondent 6

Vedlegg 12: Transkriberingssammendrag, Respondent 7

Vedlegg 13: Transkriberingssammendrag, Respondent 8

Vedlegg 14: Transkriberingssammendrag, Respondent 9

Vedlegg 15: Transkriberingssammendrag, Respondent 10

## **1.0 Innledning**

Globalisering har ført til at verden er blitt et stort arbeidsmarked. Landegrenser og kontinenter er ikke lenger en barrierer for organisasjoners virksomheter. Denne oppgaven belyser et tidsrelevant tema da det stadig i økende grad sendes norske arbeidstakere ut fra Norge for å arbeide midlertidig i utlandet, ofte sammen med familie. Hvordan denne prosessen blir utført er ulik for hver enkelt organisasjon. Det kan også skje at utenlandske oppdrag ikke lykkes, dette kan medføre store kostnader for den aktuelle organisasjon.

## **1.1 Formål**

I denne oppgaven ønsker vi å belyse prosessen en expatriate går igjennom samt utfordringer dette medfører, både ved avreise og ved hjemreise. Oppgaven tar utgangspunkt i expatriates som har vært utstasjonert i over ett år. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling:

***Hvordan håndterer organisasjoner prosessen ved å forvalte globale ansatte, både ved avreise og hjemreise?***

## **1.2 Avgrensninger**

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

1. Hva vektlegger organisasjonene når de rekrutterer og selekterer expatriates?
2. Hva vektlegger organisasjonene når de forbereder expatriates ved avreise?
3. Hvordan opprettholder organisasjonene kommunikasjon med de expatriates under deres utstasjonering?
4. Hvordan håndterer organisasjonene repatriation?

## **1.3 Oppgavestruktur**

I første delen av oppgaven skal vi presentere og beskrive teori som er relevant og nødvendig for å analysere dataen vi har samlet inn og trekke konklusjoner på best mulig måte. For å besvare problemstillingen vår “*Hvordan håndterer organisasjoner prosessen ved å forvalte globale ansatte, både ved avreise og hjemreise?*” vil vi først se på det globale arbeidsmarkedet, og hvordan dette påvirker Human Resource Management. Videre vil vi redegjøre prosessen man går igjennom når man skal forvalte expatriates, dette er en firedels prosess. Hvor fase 1 består av rekruttering og selektering, det vil si hvordan finner man den rette expatriate til rett plass. Fase 2 handler om forberedelser og trening av expatriates. I fase

3 skal vi redegjøre for hva som foregår under oppholdet, hvordan opprettholder man kontakt med de som er utstasjonert, og tilslutt kommer fase 4 som handler om returnering av expatriates. Teorien vil videre legge føringer for valg av metode, videre presenterer vi funn dernest kommer analysen, hvor vi vil sette teori opp mot empiri.

#### **1.4 Presentasjon av organisasjonene; TechnipFMC og Statoil**

FMC Technologies ble grunnlagt i 1884 og i 2017 ble de satt sammen med Technip og ble til TechnipFMC. TechnipFMC er et britisk selskap og en global leder innen subsea- og onshore/offshore tjenester. De er en organisasjon med ca. 44 000 ansatte fra 126 nasjonaliteter og har virksomhet i 48 land. TechnipFMC har hovedkontor i London, og har store operasjoner i Houston og Paris. TechnipFMC har en servicebase på Ågotnes i Bergen, det var her vi utførte våre intervju. (TechnipFMC.com)

Statoil er et norsk energiselskap med 20 500 ansatte og har virksomhet i mer enn 30 land. De er verdens største offshore operatør og har siden 1972 drevet leting etter samt utvikling og produksjon av olje og gass på norsk sokkel. Hovedkontoret til Statoil ligger i Stavanger, mens Statoils internasjonale operasjoner styres fra Fornebu. Statoil har bygget opp en global virksomhet og har aktivitet i Nord og Sør Amerika, Europa, Afrika, Asia, Oseania og på hjemmebase i Norge.

(Statoil.com)

#### **2.0 Det globale arbeidsmarkedet**

Begrepet globalisering blir definert på mange ulike måter avhengig av områder der det blir brukt. Det som er felles for begrepet er at verden blir mer sammenvevd, på grunn av teknologiutviklingen, billigere transport og fjerning av mange handels- og investeringsbarrierer. Dette har resultert i økt handel og direkte utenlandske investeringer, økt informasjonsutveksling på tvers av landegrensene, innføring av globale produksjonskjeder, samt mer arbeidsinnvandring (Johansen og Sætersdal, 325). Globaliseringen gjør det lettere for organisasjoner å ekspandere utenfor hjemlandet.

Human resource management, heretter HRM, er aktiviteter som organisasjonen gjør for å utnytte de menneskelige ressursene på en best mulig måte. Som det blir beskrevet ovenfor har globaliseringen ført til at verden har blitt til ett stort marked. Dette har konsekvenser for HRM når landegrenser og kontinenter ikke lenger er barrierer for organisasjoners virksomheter



(Dowling, Festing og Engle, 2, egen oversettelse). Forskjellen mellom nasjonal HRM og Internasjonal HRM, heretter IHRM, er at kompleksiteten øker når organisasjoner velger å ekspandere internasjonalt. Morgan (1986) presenterer 3 dimensjoner. Den første dimensjonen er tre brede HR-aktiviteter: Anskaffelse, tildeling og utnyttelse. Den andre er de nasjonale eller landskategoriene som er involvert i IHRM aktiviteter. Det er “moderlandet” som er det landet der selskapet har hovedkontor. “Vertslandet” er der datterselskapet er lokalisert, og tilslutt andre land som kan bidra med arbeidskraft. Den siste dimensjonen er tre typer ansatte som finnes i internasjonale organisasjoner. Man har ansatte som har samme nasjonalitet som organisasjonen, men forskjellig fra landet de jobber i (PCN: parent-country nationals), det er de ansatte som er fra det landet hvor moderselskapet har sitt hovedkontor (HCN: host-country nationals), også har man ansatte som har ulik nasjonalitet som både landet de jobber i og organisasjonen (TCN: third-country nationals).

Morgan (1986) definerer videre IHRM som et samspill mellom disse tre dimensjonene; type land, type ansatte og aktiviteter. I lys av dette kan man grovt si at IHRM inneholder de samme aktivitetene som HRM, bare at HRM arbeider bare med ansatte innenfor en landegrense. Derimot, må man også huske at måten mangfoldet styres på i en enkel nasjonal, juridisk og kulturell sammenheng, kan ikke overføres til en multinasjonal sammenheng uten noen form for endring (Dowling, Festing og Engle, 3, egen oversettelse). Et viktig skille mellom HRM og IHRM er at de ansatte beveger seg over landegrensene og arbeider globalt. Dette innebærer at det er behov for et bredere perspektiv, det er også viktig at de ansatte forstår alle aspekter om hva som kreves av en expatriates. Man blir mer involvert i de ansattes personlige liv, noe som er viktig når man skal drive med selektering og trening av de ansatte, men også for at man skal kunne gi riktig nivå av støtte som trengs når man skal forvalte globale ansatte. Det er også store konsekvenser både menneskelig og finansielle hvis ett internasjonalt oppdrag feiler, som for eksempel tidlig returnering av utstasjonering. Dette betyr store kostnader for virksomheten som er blitt brukt på lønn, treningskostnader, reisekostnader og flyttekostnader (Dowling, Festing og Engle, 6-7, egen oversettelse). En annen stor forskjell er de eksterne faktorene som regjeringen, økonomien og de allmenn aksepterte rutiner for å drive forretninger i det landet som man skal sende expatriate til. Derfor er det viktig at når expatriates jobber i fremmede land at de har kjennskap til de kulturelle forskjellene og når disse er essensielle, for å unngå at man opplever kultursjokk. Kultursjokk er et fenomen som oppleves av mennesker som flytter over landegrenser (Dowling, Festing og Engle, 9, egen oversettelse).

Det er tre organisatoriske grunner til å drive med internasjonale oppdrag. Den første grunnen er å fylle en rolle (Dowling, Festing og Engle, 117, egen oversettelse). Det vil si at organisasjonen har et behov og er avhengig av en type stilling som kan fylle denne posisjonen. Dette vil da kreve å ansette noen lokalt eller å overføre en egnet kandidat. Studier viser at problemet med tilgjengelighet av kvalifiserte medarbeidere har gått ned og at personalkostnadene er viktigere når man bestemmer seg for internasjonale oppdrag (Pricewaterhousecoopers 2006). Den andre grunnen for bruk av expatriates er lederutvikling. Ofte er ansatte flyttet rundt i andre avdelinger i organisasjonen for trening og utvikling med formål om å bidra til å utvikle organisasjonens verdier. Brookfield Global Relocation Trends survey fra 2016 viste at å utvikle lederkompetanse er den tredje mest viktigste grunnen til internasjonale oppdrag (Brookfield Global Relocation Services 2016). Den tredje og siste grunnen er behovet for organisasjonsutvikling. Her vil strategiske mål for organisasjonen være gjeldende: behovet for kontroll, overføring av kunnskap, kompetanse, prosedyrer og praktisere på nye områder samt å utforske nye muligheter på det globale markedet (Dowling, Festing og Engle, 117, egen oversettelse). I en rapport utført av Deloitte AS (2014) viser den at av 102 virksomheter som var med svarer mer enn halvparten at den største motivasjonen ved å utstasjonere medarbeidere i utlandet er å dele kunnskap (Deloitte 2014).

Flertallet av organisasjoner utfører i dag store deler av sine aktiviteter på det internasjonale markedet. Ifølge Deloitte AS sin rapport vil utplassering i utenlandsoppdrag og global mobilitet bli en stadig viktigere del av HR-arbeidet og forretningsutviklingen i norske selskaper. Det er særlig i sektorene olje og gass, tjenester og teknologi, telekom og media. Disse skiller seg også ut med forventninger om økning i antall expatriates i årene som kommer (Deloitte 2014).

### **3.0 Teori**

Med økende internasjonal mobilitet har det blitt vanlig å forvalte ansatte til oppdrag i utlandet. Denne prosessen er oftest beskrevet ved rekruttering og selektering, opplæring og forberedelse, overføring og justering, overvåking og ytelse, og tilslutt returnering. Dowling, Festing og Engle (2017) presenterer en modell som består av fire faser som inngår i prosessen ved forvaltning av expatriate. Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i den modellen.

*Figur 1: Expatriation inkluderer repatriation*



Kilde: (Dowling, Festing og Engle 2017, 189)

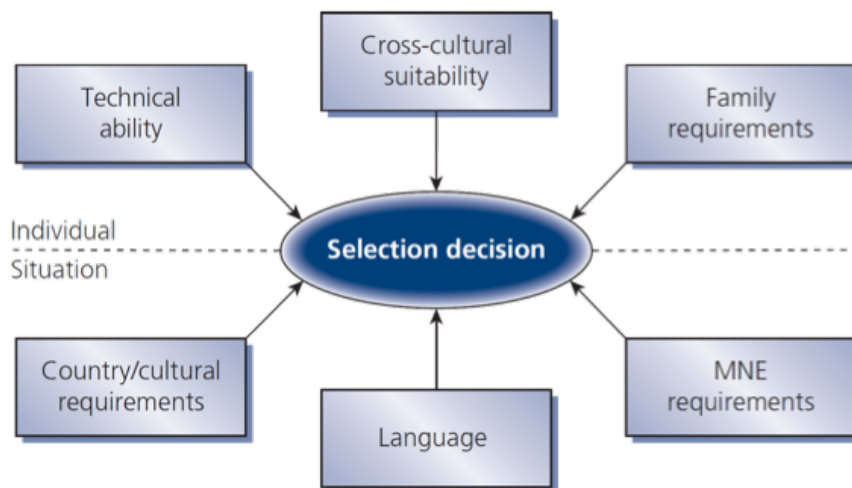
### 3.1 Rekruttering og seleksjon

Rekruttering og seleksjon er to store faktorer som har innflytelse på suksessen av globale oppdrag. Et mål for enhver organisasjon er å ansette og distribuere folk til stillinger som de kan utføre effektivt, enten om det er innenlands eller internasjonalt. I følge Dowling, Festing og Engle er rekruttering definert som det å søke etter og skaffe potensielle jobbkandidater i tilstrekkelig antall og kvalitet, slik at organisasjonen kan velge de mest hensiktsmessige som fyller organisasjonens arbeidsbehov. I seleksjonsprosessen samler man inn informasjon med det formål å evaluere og avgjøre hvem som skal bli ansatt i bestemte jobber. Det er viktig å merke seg at begge disse prosessene må fungere like effektivt for å få best mulig beslutninger om ansettelse. En organisasjon kan ha et godt seleksjonssystem, men det vil ikke være like godt om rekrutteringsprosessen ikke er like bra (Dowling, Festing and Engle, 124, egen oversettelse). Ved å ha langsiktige mål så tidlig som i rekrutteringsfasen, kan et firma hele tiden ha et "talent pool" av ansatte hvor hvert medlem kan bidra til fremtidig internasjonal vekst (Ashmalla 1998, egen oversettelse). De fleste expatriates velges internt i organisasjonen og rekruttering internt er foretrukket fordi dette reduserer risikoen for dårlig valgbeslutning. En annen grunn kan også være at dagens ledere har den tekniske kompetansen og de er gjerne mer synkronisert med organisasjonskulturen (Ashmalla 1998, egen oversettelse). Likevel trenger man mer enn bare teknisk kompetanse for å overleve utenlands.

En potensiell expatriate kan avvise internasjonale oppdrag, enten av individuelle grunner, ved for eksempel familiehensyn eller situasjonsfaktorer, som for eksempel at man oppfatter tøffe utfordringer i kulturen som man finner i det landet. På bakgrunn av dette vil det derfor være en utfordring for de som er ansvarlige til å velge riktige ansatte til internasjonale oppdrag. Dowling, Festing og Engle nevner noen faktorer som inngår i prosessen ved å finne den riktige expatriate. Dette er faktorer som henger sammen. Den første de nevner er teknisk evne, det vil si ansattes evne til å utføre de nødvendige oppgavene til en bestemt jobb.

Tekniske og ledelsesmessige ferdigheter er derfor et viktig kriterie. Den andre er tverrkulturell egnethet: kompetanse, tilpasning og motivasjon. Dette inkluderer både psykologiske og personlige egenskaper; internasjonal erfaring, språkkunnskap samt evnen til å tilpasse seg en ukjent kultur. En annen viktig innflytelsesfaktor er familien og familiekrav. Det er ofte ikke mulig for ektefellen til expatriate å jobbe i oppdragslandet på grunn av innvandringsregler. Samtidig vil trivsel og utdanning av barna være en pågående bekymring for ektefellen. Til slutt er det viktig at HR-ansatte holder seg oppdatert med relevante lovendringer i de landene der MNE er involvert (Dowling, Festing og Engle, 129-133, egen oversettelse).

*Figur 2: Avgjørende faktorer for bemanningsvalg*



(Dowling, Festing og Engle 2017, 114)

Mislykkede expatriates er selvsagt et kjent, men kritisk problem for globale organisasjoner. Med mislykkede expatriates mener man en seleksjonsfeil. Et mislykket oppdrag kan medføre store kostnader for den aktuelle organisasjonen, både på et organisatorisk nivå samt et personlig nivå (Dowling, Festing og Engle, 128, egen oversettelse). Et annet viktig problem er at expatriates forlater virksomheten innen det første eller andre året etter repatriation fordi de føler at deres nyadopterte kunnskap ikke blir verdsatt. I dette tilfellet vil det internasjonale oppdraget bli betraktet som en suksess, selv om det fører til tap av en verdifull arbeidstaker. Harzing (1995) antyder at en definisjon av mislykkede expatriates bør inkludere dårlig ytelse samt repatriation problemer (Dowling, Festing og Engle, 126, egen oversettelse). Et slikt mislykket oppdrag vil ikke bare ha en direkte kostnad men også en indirekte kostnad. En

direkte kostnad inkluderer flybilletter, flyttekostnader, lønn og trening. Den indirekte kostnaden som også blir kalt “den usynlige” er også noe som vil påvirke expatriates. Noe som kan føre til tap av selvtillit som igjen kan føre til lav motivasjon. På den andre siden kan det føre til økt produktivitet for å kompensere for det mislykkede oppdraget (Dowling, Festing og Engle, 128, egen oversettelse).

### **3.2 Forberedelser**

Når en ansatt har blitt selektert ut for en expatriates stilling, er “før-avreise trening” ansett til å være et viktig steg videre i prosessen. Og ikke minst viktig for å kunne sikre effektivitet og suksessfull utenlandsreise, i hvert fall hvor det er store kulturforskjeller. Expatriates som reiser ut bytter ikke bare ut jobben sin, men også måten man har levd livet så langt (Ashmalla 1998, egen oversettelse). Effektiv kulturtrening er med å hjelpe enkeltindivider til å tilpasse seg raskere til den nye kulturen. Et stort mål med interkulturell trening er å hjelpe mennesker til å håndtere uventede hendelser i en ny kultur (Dowling, Festing og Engle, 176, egen oversettelse).

Dowling, Festing og Engle nevner flere komponenter ved effektiv før-avreise treningsprogrammer. En studie som Brookfield surveys utførte i 2015, hvor de spurte firmaer hva de synes verdien av interkulturell trening var, her viser de at 83 % av arbeiderne synes det hadde god verdi. Bare 17% var nøytrale til et slikt treningsprogram. Studiene indikerer at de viktigste komponentene ved før-avreise trening som bidrar til en jevn overgang til et fremmed sted, inkluderer kulturopplæring, før-avreise besøk, språk instruksjon, hjelp med praktiske daglige saker og sikkerhetsopplysninger (Dowling, Festing og Engle, 177 og 184-185, egen oversettelse).

#### **3.2.1 Kulturopplæring**

Disse komponentene innebærer blant annet kulturopplæring som handler om å tilpasse de ansatte til kulturen slik at de ikke føler seg isolert fra vertslandet. Et kulturopplæringsprogram kan være svært gunstig. Uten dette vil en expatriate møte store utfordringer under oppholdet. Her finnes det mange forskjellige studier på hva denne kulturopplæringen bør bestå av. Tung (1998) identifiserte fem kategorier som bør bli inkludert i før-avreise trening, en av disse er blant annet kulturorientering. Det denne studien ikke har er hvorvidt hvilke spesifikke treningsmetoder man skal bruke. Mendenhall og Oddou

(1987) videreførte Tungs model. Denne modellen gir klare retningslinjer til hvordan ledere skal både utføre kulturoppføringsprogrammene og hvilke treningsmetoder man kan bruke. Eksempler på treningsmetoder, er område- eller kulturelle orienteringer, forelesninger, filmer eller bøker, bruk av tolker, språkopplæring på overlevelsensnivå. Eksempler på hvilken tilnærming man kan bruke er rollespill, kritiske hendelser, kulturtrening, casestudier, stressreduksjonstrening, moderat språkopplæring (Dowling, Festing og Engle, 177- 179, egen oversettelse).

### *3.2.2 Før-avreise besøk*

Komponenten om før-avreise besøk handler om at kandidaten og eventuelt familien kan reise ned til vertslandet og få en forhåndsvisning av landet. Hjelp de til å bli vandt med denne nye plassen, finne et sted å bo, finne skoler til barna og andre elementer som er nødvendig for å sikre en god overføring til vertslandet. Dette kan også være en kostnadsrisiko, hvis kandidaten ikke liker seg. Men det kan også være med å motvirke tilbakereise før endt oppdrag, da kandidaten har et større innblikk i hvordan omstendighetene er i vertslandet og om hvorvidt kandidaten kommer til å trives. Disse før-avreise besøkene må inneholde aktiviteter som er relevant i henhold til den ansattes stilling for at det ikke bare skal bli en turistopplevelse (Dowling, Festing og Engle, 179-180, egen oversettelse).

### *3.2.3 Språktrening*

Språktrening er en åpenbart viktig komponent når det kommer til før-avreise trening. Denne komponenten blir ofte lavt prioritert. Dette er på grunn av at engelsk er kjent som språket man vanligvis opererer med når det kommer til næringslivet. Så denne komponenten vil ha noe å si i hvilket vertsland kandidaten eventuelt skal utstasjoneres til, om vertslandet vanligvis bruker engelsk som et hovedspråk i næringslivet, hvilke språk erfaringer de har og hvorvidt vertslandet klarer å justere seg i henhold til de utenlandske medarbeiderne. Evnen til å snakke et annet språk kan åpenbart forbedre effektiviteten og forhandlingsmulighetene, og i tillegg forbedre tilpassingen til familiemedlemmer (Dowling, Festing og Engle, 180, egen oversettelse).

### *3.2.4 Assistanse*

Det å få assistanse når det gjelder praktiske daglige saker vil hjelpe expatriates å tilpasse lettere. Denne komponenten handler også om at expatriates vil få en kontaktperson til å hjelpe

de med disse sakene. Dette vil være mest nødvendig for expatriates de første ukene eller månedene, etter dette vil expatriates ha kommet mer til rette og vil kunne finne ut av ting på egenhånd. Ellers vil denne komponenten være med å betrygge expatriates, ved å vite at man har noen man kan kontakte ved eventuelle krisesituasjoner (Dowling, Festing og Engle, 181, egen oversettelse).

### *3.2.5 Sikkerhetsprosedyrer*

Sikkerhetsprosedyrer har blitt mer aktuelt og nødvendig, i enkelte land kan personlig sikkerhet være mer nødvendig enn i andre land. Risiko og trusler mot utlendinger spenner fra fiendtlige politiske miljøer, som terrorisme, kidnapning, kapring, kupp og krig, naturkatastrofer, eksponering for sykdom, reiseulykker og andre vanlige reiseproblemer. En kontaktperson, et kriseteam eller noen prosedyrer som forteller expatriates hvordan man skal håndtere slike hendelser vil være både betryggende og nødvendig (Dowling, Festing og Engle, 182, egen oversettelse).

### *3.2.6 Familieorientering*

Om expatriates har familie med seg er det også viktig at de blir inkludert i før-avreise fasen. En av nøkkelen til suksess er også hvorvidt familien tilpasser seg i det nye miljøet. Familiemedlemmer er vanligvis mer mottakelige for kultursjokk enn expatriates. Mens expatriates blir involvert i sin nye oppgave, er det familien som står overfor den vanskelige prosessen med å håndtere de sosiale og kulturelle fremmedhetene. Så det å inkludere hele familien i denne fasen er essensielt for å oppnå suksess og unngå tidlig retur (Ashmalla, 1998, egen oversettelse).

### *3.2.7 Kultursjokk*

Evnen til å tilpasse seg en ny kultur er mangesidig og det varierer fra hvert enkelt individ. Hvordan deres reaksjoner og hvordan de håndterer sin egen oppførsel, samt om hvor hvert enkelt individ befinner seg i de ulike fasene. Figur 2 demonstrerer de typiske fasene som kan oppstå under kultur tilpasning. Denne figuren er basert på psykologiske reaksjoner under oppdraget og består av fire faser.

*Fase 1* - begynner med reaksjoner før oppdraget. Expatriates kan oppleve en rekke positive og negative følelser, som begeistring, angst, frykt for det ukjente eller en følelse av eventyr. Det kan være en oppsvingning i humøret ved ankomst av den nye lokasjonen, som kan bli

referert til som “honeymoon” fase. Når den følelsen om at alt er nytt og spennende begynner å avta og virkeligheten av å leve i et nytt land begynner å komme, da får man gjerne hjemlengsel og nedsvingninger i humøret dukker opp. En følelse av at “festen er over”. Dette kan skape en negativ vurdering av situasjonen og lokasjonen, som fører til en kriseperiode.

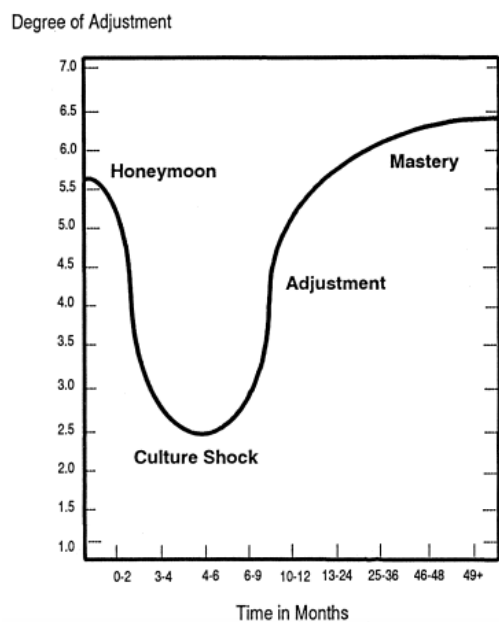
*Fase 2* - dette kan være en kritisk tid. Hvordan individet takler den psykologiske tilpasningen i denne fasen, har en innvirkning på suksess eller ikke. Det som kan oppstå i denne fasen er tidlig retur. Hvis expatriates blir vandt med de ulike kravene og det nye miljøet, kommer man seg over dette krisepunktet og det vil oppstå en oppsvingning.

*Fase 3* - dette er når personen har begynt å tilpasse seg det nye miljøet. Dette nivået avgår over tid til det som er beskrevet som en “healthy recovery”.

*Fase 4* - U-kurven er normativ, noen mennesker opplever ikke denne U-kurven. Enkeltpersoner vil variere i deres reaksjoner på den nye lokasjonen og med hensyn til deres internasjonale opplevelser før oppdraget.

Tidsperioden i figuren varierer og det er ingen konkluderende statistisk støtte for de ulike fasene (Dowling, Festing og Engle, 130, egen oversettelse).

*Figur 3: Adaptation U-Curve*



(Sverre Lysgaard 1955)



Forfatterne legger til at tradisjonelle treningsmetoder kan undervurdere det internasjonale forretningslivets kompleksitet. Hvor expatriates må utføre komplekse jobber på tvers av flere kulturelle sammenhenger, noen ganger på samme dag eller til og med innen de nærmeste timene. Opplæringsprogrammer som fanger denne virkeligheten er vanskelige å finne, tilogmed eksisterende programmer har fremdeles ikke vist sin nytte (Dowling, Festing og Engle, 185, egen oversettelse).

### **3.3 Under oppholdet**

I følge Dowling, Festing og Engle vil det å ha jevnlige reiser til hjemlandet, ha arbeidsrelatert informasjonsutveksling, sponsorkommunikasjon samt en systematisk orienteringsprosess i tiden rett før de skal flytte hjem, være med å legge til rette for realistiske forventninger og lette returneringen.

#### *3.3.1 Jevnlige hjemreiser*

Å tillate jevnlige turer til hjemlandet vil bidra til at expatriates og familien opprettholder kontakten med kontoret hjemme, familie og venner. Dette fører til at de får et innblikk i hvordan det er i hjemlandet, samt reduserer sjansen for at de utvikler et urealistisk syn på hvordan livet er hjemme. Slik at de ikke får vanskeligheter med å tilpasse seg når de skal hjem igjen for godt. På bakgrunn av dette viser ORC rapporten at 58 prosent av MNE krever at expatriates har jevnlige turer til hjemlandet (Dowling, Festing og Engle, 191, egen oversettelse).

#### *3.3.2 Arbeidsrelatert informasjonsutveksling*

Arbeidsrelatert informasjonsutveksling er en del av ethvert utenlandsoppdrag. Dette består av regelmessige arbeidsrelatert kommunikasjon samt informasjon om endringer i hjemmepersonell, om politikk, strategiske utvikling og mindre arbeidsrelaterte oppdateringer. Disse aktivitetene blir gjerne mer intens når det nærmer seg slutten av et oppdrag. Da skal en rekke praktiske og mer langsiktige aktiviteter ordnes til deres returnering til hjemlandet (Dowling, Festing og Engle, 191, egen oversettelse). Støtte under oppholdet er vist å være viktig for den moralske og psykologiske tilnærmingen samt effektiviteten hos en expatriate.

HR-personalet i hjemlandet må gjennomføre en tilstrekkelig vurdering over viktigheten av å holde kontakt med expatriate for å kunne gi dem og deres familier riktig grad av støtte. Hvis en ikke opprettholder kontakt med expatriates under oppholdet kan dette føre til at expatriates

ikke føler seg viktig eller like synlig for dem som sitter på kontoret i hjemlandet. Dette er også vist å være en stor usikkerhetskilde hos mange expatriates. Følelsen av å være isolert fra hovedkontoret i hjemlandet kan ha stor innvirkning på effektiviteten (Ashmalla 1998, egen oversettelse). En slags mentor eller sponsor kan også være med å gi en personlig tilknytning til hovedkontoret. I tillegg til den formelle støtten, har man også uformell støtte. Spesielt i starten kan dette være veldig hjelpsomt. Uformell støtte kan for eksempel være helt vanlig dag-til-dag gjøremål, som shopping, skolegang etc. Den bidrar til å forenkle akkulturasjonsprosessen. Akkulturasjon er endringer som skjer når grupper av mennesker med ulike kulturer kommer i kontakt over en lengre tidsperiode. Å ha et nettverk av relasjoner hjelper også til å tilpasse de nye omgivelsene (Ashmalla 1998, egen oversettelse).

### *3.3.3 Systematisk orienteringsprosess*

Det å ha en systematisk orienteringsprosess i forkant av returnering kan være med å redusere den usikkerheten mange av expatriates sitter med. Usikkerhet om hva som møter dem når de kommer tilbake til hverdagen. Det å ha samtale/undersøkelse om hva som er neste steg kan organisasjoner tjene godt på. Dette er en viktig del av prosessen, hvordan organisasjoner skal utnytte nyadoptert kunnskap som expatriates tar med seg hjem. Det handler om return on investment. Mange organisasjoner er mindre effektiv i deres bruk av expatriates, enten er de for vage eller for ufokusert rundt repatriation. Eller kan de forsøke å være effektiv ved å forvente at de som returnerer skal hoppe tilbake til den gamle jobben før utfordringer ved prosessen knyttet til repatriation er løst (Dowling, Festing og Engle, 191, egen oversettelse).

Målet med enhver utstasjonering og returnering bør resultere i en vellykket integrasjon av hjemme- og vertslandsopplevelser. Man kan fort få et overdrevent fokus på hjemlandet, og dernest gå på bekostning av ytelse i vertslandet. Det kan også føre til returnering før oppdraget er ferdig. På en annen side kan det å ha et overdrevent fokus på vertslandet gi et dårlig innblikk av situasjonen i hjemlandet, og dermed øke potensial for et kultursjokk ved returnering og omvendt. Derfor bør målet være å skape en balansegang mellom disse to (Dowling, Festing og Engle, 192, egen oversettelse).

## **3.4 Repatriation**

Proessen ved å returnere expatriates tilbake til hjemlandet blir kalt repatriation. Man skulle trodd at dette var en av de viktigste fasene ved å sende expatriates ut på internasjonalt arbeid,

men denne fasen har dessverre inntil nylig blitt bortglemt. Forståelsen og kunnskap om problemene knyttet rundt expatriation ved rekruttering og seleksjon, før-avreisetrening, på oppdrag og omplassering har blitt betydelig mer viktig de siste årene. Prosessen ved expatriates inkluderer også repatriation (Dowling, Festing og Engle, 189, egen oversettelse).

Ettersom at det er blitt mer vanlig med globalisering og flere får jobb utenfor hjemlandet sitt har organisasjoner måttet opprette mer strategiske og nøyaktige prosesser for hvordan de best mulig kan få nytte av erfaringer og innsikt til expatriates som kommer tilbake. I tillegg til at de får mer utbytte av erfaring og innsikt, vil denne prosessen hjelpe expatriates til å enklere håndtere omvendt kultursjokk (Dowling, Festing og Engle, 189, egen oversettelse). Denne prosessen er vel så viktig som expatriation.

#### *3.4.1 Tilpasning ved hjemreise*

Å returnere hjem for expatriates som har vendt seg til en helt annen kultur kan være like utfordrende som det å ha dratt fra hjemlandet. Mange tenker nok at det å tilpasse seg et annet land er vanskelig, men det kan faktisk være vanskeligere å returnere tilbake til hjemlandet. Problemet kan være å tilpasse seg til forandringer som har oppstått når en var utenlands og jobbet. Uten en god tilpasningsprosess kan dette være svært traumatiserende for noen. Hvor strategisk og utdypet tilpasningsprosessen bør være kommer helt an på hvor lenge den ansatte jobbet utenlands, hvilket land arbeidet fant sted i, alder/erfaring på expatriates og ikke minst hvordan toppledelsen tok seg av expatriates sin internasjonale opplevelse (Dowling, Festing og Engle, 189, egen oversettelse).

Når en skal bli sendt utenlands for å jobbe glemmes det ofte at det ikke er en en-veis tur, men at den expatriates skal komme tilbake igjen. Derfor er det ofte for dårlig planlagt hva expatriates skal ta seg til når han/hun returnerer. Hvis bedriften ikke har en god nok prosess eller ikke planlagt godt nok når det gjelder returnering av expatriates vil han/hun som oftest bli ventende. Den ansatte vil da ofte enten bli bedt om å vente til ledelsen finner en ny stilling. Et annet tilfelle er at expatriates blir plassert i en nåværende jobb, hvor han/hun ikke får praktisert den erfaringen han/hun har tatt med seg fra arbeidet utenlands. Ofte ender det i at expatriates velger å forlate organisasjonen for å finne en annen organisasjon hvor han/hun kan utvikle seg videre og ta i bruk sin erfaring og kunnskap. Et annet tilfelle ved returnering fra utenlandsarbeid kan være dårlig kommunikasjon, ofte glemmes kommunikasjonen mellom expatriates og organisasjon når expatriates drar. Dette kan føre til at nedbemanning og andre

forandringer oppstår i mellomtiden uten at expatriates vet noe som helst før han/hun returnerer. Store forandringer er ikke alltid mottakelig for alle og kan gjøre det vanskelig for expatriates å fortsette i organisasjonen (Ashmalla 1998, egen oversettelse).

Det er viktig at ledelsen som har ansvar for å rekruttere til de utenlandske jobbene selv har en forståelse for hvordan det er å jobbe utenlands. Han/hun burde selv vært utsatt for utenlandsk arbeid og helst ha bodd utenlands. De har tross alt en stor oppgave om å returnere expatriates tilbake i jobb. Ledelsen som har ansvar for internasjonalt arbeid bør ha god kunnskap om hvordan expatriates erfaringer og kunnskap etter endt arbeid i utlandet kan brukes til å utvikle organisasjonen. Hvis erfaringer og kunnskap ikke kan anerkjennes med organisasjonens behov, vil det være totalt bortkasting av ressurser og tid. Det burde settes av tid til en undersøkelse eller samtale før expatriates returnerer hjemlandet. Hvis denne undersøkelsen/samtalen settes av ca. 6 måneder før hjemreise kan begge parter gå gjennom hvilke jobber som ville vært mest passende i forhold til nye erfaringer og ny kunnskap. Dette vil både spare tid med tanke på at de allerede da kan finne en passende jobb og det vil forhindre urimelig ventetid ved returnering til hjemlandet. Ved returnering kan det være rimelig at expatriates får ca. 1 måned på seg til å vende seg til omgivelsene hjemme og på jobben før han/hun tar på seg for mye ansvar med den nye jobben. Noen organisasjoner lar også familien til den returnerte få muligheten til et tilpasningskurs som kan hjelpe dem til å venne seg til omvendt kultursjokk, nye omgivelser, etc. (Ashmalla 1998, egen oversettelse).

#### *3.4.2 Return on investment*

Ikke alle organisasjoner tar Human Resources seriøst nok når det gjelder repatriation. Det burde vært et mye mer fokus på returnering, da de kan få god nytte og ny kunnskap som expatriates har tatt med seg fra internasjonalt arbeid. God planlegging og en god returnering/tilpasningsprosess vil være nødvendig for best mulig utbytte av internasjonalt arbeid. For dårlig prosess ved hjemreise kan i verste fall ende i at man slutter i organisasjonen og får seg jobb hos konkurrenten. Det å få en expatriate med rik kunnskap fra internasjonalt arbeid burde bli sett på som en investering, ikke som bortkasting av ressurser (Ashmalla 1998, egen oversettelse).

For at organisasjoner skal opprettholde nøkkeltalenter og få brukt den kunnskapen expatriates tar med seg fra internasjonale oppdrag, er det viktig å ha et fokus på repatriation. Å utforme et

repatriationprogram kan forberede organisasjoner på suksess ved repatriation. Denne bør inneholde detaljert informasjon om hvilken type støtte som tilbys og hvilke fordeler expatriates vil få. Godt dokumenterte retningslinjer i repatriation policyen gir lederen en pekefinger på hva de kan tilby og hva man kan forvente ved slutten av utenlandsoppholdet.

I repatriationprogrammet er det også viktig med en parent-country og en host-country mentor for expatriates. Med en host-country mentor vil expatriates ha en formell mentor som vil hjelpe dem å omstille seg til nye omgivelser, ny kultur og også organisasjonskulturen. Parent-country mentor vil på den andre siden hjelpe expatriates å vedlikeholde forholdet til hjemlandet. Parent-country mentor vil gi informasjon om endringer innad organisasjonen og hjelpe til ved reintegrering.

Repatriationprogrammet bør også være tilstrekkelig for å sikre jevn flytting til den nye lokasjonen. Den bør også inneholde viktige fordeler som interkulturell opplæring, språkopplæring, utdanningsassistanse og ekteskaps-/partnerstøtte. Dette vil være til nytte for expatriates sin familie slik at de også kan få en god opplæring i kulturen for å trives best mulig (BGRS 2018).

#### **4.0 Metode**

Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Det vil si fremgangsmåte for hvordan man skal samle inn sann informasjon om virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 29).

I dette kapitlet vil vi beskrive metoden som har blitt brukt for å besvare problemstillingen vår. Vi skal gjøre rede for forskningsdesign og hvilke metode vi har valgt. Videre vil vi belyse hvilke datainnsamlingsmetode vi har brukt, hvor vi har benyttet oss av dybdeintervju og intervjuguide. Videre vil gjennomføringen av intervjuene bli belyst. I tillegg vil vi presentere utvalget og analysen. Avslutningsvis vil vi ta for oss kvaliteten på forskningen og forskningsetikk.

#### **4.1 Valg av problemstilling**

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen er en problemstilling vanligvis et spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på. Halvorsen definerer problemstilling slik *“spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom*

*bruk av samfunnsvitenskapelige metoder*” (Halvorsen 2008:35). Det er problemstillingen som bestemmer valg av teori og forskningsmetode (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 59). Å formulere en god problemstilling er krevende, og som Johannessen, Tufte og Christoffersen nevner er at man må velge et temaområde man virkelig er interessert i, for det er vår interesse som er fremste motivasjonen for å gjennomføre et prosjekt (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 65).

I denne oppgaven har vi valgt følgende problemstilling: *“Hvordan håndterer organisasjoner prosessen ved å forvalte globale ansatte, både ved avreise og hjemreise?”*. Vi har en beskrivende problemstilling da vi ønsker å beskrive fenomenet i vår oppgave samt at problemstillingen starter med “hvordan” (Jacobsen 2015, 78). Å ha en beskrivende problemstilling vil si at man ønsker å beskrive eller finne sammenhengen mellom en eller flere begreper eller variabler (Estudie.no). I lys av dette ønsker vi derfor å beskrive hvordan prosessen ved en expatriate går for seg, og hvordan to ulike bedrifter håndterer utfordringer knyttet til avreise og hjemreise. 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 (Jacobsen 2015, 86-87).

#### **4.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er en overordnet plan om hvordan man skal løse et prosjekt. Fra idè, utforming av problemstilling, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig resultat (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 69). Vi ønsker å utforske prosessen en expatriate går gjennom, hvordan to bedrifter håndterer utfordringer knyttet til dette. Dette gir oss en fenomenologisk tilnærming som betyr å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer samt forståelse for et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 82). Ettersom vi ønsket å gå i dybden og få en bredere forståelse av menneskers tanker og opplevelser, konsentrerte vi oss om færre enheter, dette gav oss et intensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen 2015, 87).

I vår oppgave velger vi å sammenligne to organisasjoner og hvordan de håndterer prosessen samt utfordringer ved avreise og hjemreise. Undersøkelsene vil være fra en avgrenset og kort periode, og dette vil da betegnes som en tverrsnittsundersøkelse. Tverrsnittsundersøkelser kan gi informasjon om variasjoner og det vil være mulig å si noe om sammenhenger mellom fenomener på et gitt tidspunkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 74).

#### **4.3 Valg av metode: kvalitativ metode**

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen er kvalitativ metode særlig hensiktsmessig når vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 31-32). Ettersom metoden gir oss rik og dyp informasjon om et lite antall analyseenheter (Ringdal 2013, 105), anså vi dette som den beste metoden for å innhente informasjon på for å besvare problemstillingen vår.

#### **4.4 Valg av datainnsamlingsmetode**

Datainnsamlingsmetoden som vi valgte var intervju. Vi valgte et semistrukturert intervju, hvor vi valgte å følge en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmålene varierte litt. Under intervjuet kunne man endre rekkefølgen eller snakke mer om hva spørsmålene dekket (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 135-139). Det var også andre forhold som bestemte vårt metodevalg. Det var tre respondenter som var vanskelig å møte i person, derfor valgte vi å gjennomføre disse via e-post. Da kunne respondentene svare når det passet og vi fikk intervjuet ferdig transkribert. Ulempen her er at man ikke får etablert tillit og det kan bli veldig anonymt, samtidig som det kan ta lang tid før respondentene svarer (Jacobsen 2015, 148).

Vi brukte tre forskjellige intervjuguides, da vi forsket på tre forskjellige respondenter i prosessen. Vi brukte den samme intervjuguiden på de to organisasjonene, da oppgaven våres tar utgangspunkt i å se om man kan se samsvar, mønstre eller forskjeller mellom de. Den første intervjuguiden tok utgangspunkt i Global Mobility Manager, de som stod ansvarlig for prosessen ved en expatriate. Nummer to tok utgangspunkt i expatriates som fullførte utstasjoneringen. Den siste intervjuguiden tok utgangspunkt i expatriates som avsluttet utstasjoneringen før endt utstasjonering. Alle tre intervjuguidene er bygget opp mot de fire fasene som er presentert i den konseptuelle modellen for vår oppgave. Første del av intervjuguiden er basert på fase 1; rekruttering og seleksjon, del to er basert på fase 2; forberedelser før avreise, del tre er basert på fase 3; det som foregår under oppholdet og del fire tar utgangspunkt i fase 4; det som skjer etter oppholdet, repatriation.

Spørsmålene som ble brukt var åpne, dette betyr at svaralternativene ikke er formulert på forhånd. Respondentene formulerte sine egne svar. For å forsikre at respondentene forstod spørsmålene riktig, brukte vi en viss standardisering. Dette gjorde vi ved at respondentene fikk de samme spørsmålene. Vi gav de noen stikkord som et virkemiddel for både oss og

respondentene, slik at de fikk bedre forståelse for spørsmålet og samtidig fikk ett innblikk i hva vi var ute etter. Dette gjorde det enklere for oss når det kom til analysearbeidet, hvor standardiserte svar kan sammenlignes og analysearbeidet blir mindre tidkrevende. Ved å bruke semistrukturert intervju blandet med standardisering og fleksibilitet under intervjuet fikk vi et sammenligningsgrunnlag mellom respondentene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 135-139).

#### *4.4.1 Dybdeintervju*

Dybdeintervju er en kvalitativ datainnsamlingsmetode. I følge Ringdal (2013, 104) er formålet med kvalitative dybdeintervjuer å samle inn informasjon. Dette skjer ved at en person blir intervjuet om gangen om et spesifikt problem. Hovedformålet ved dybdeintervju er å få respondentens perspektiv på en bestemt situasjon.

Intervjuene ble holdt på både TechnipFMC og Statoils kontorer, i et møterom vi fikk tildelt. Intervjuene ble derfor holdt i de naturlige omgivelsene som informantene var vant til. I følge Jacobsen (2015) er det viktig at et intervju skjer i de naturlige omgivelsene, hvor informantene føler seg hjemme.

Det er nyttig å bruke dybdeintervju når man ønsker mer detaljert informasjon om en persons atferd, forstå sammenhenger eller om man ønsker å forstå problemstillinger i dybden. Vi ønsket å få best mulig beskrivelse av hvordan hver respondent opplevde prosessen og gjennomføringen ved utstasjonering. Derfor valgte vi individuelle dybdeintervjuet hvor vi gjennomførte én-til-én intervjuer.

For at respondentene skal kunne snakke fritt om det aktuelle temaet uten at intervjuerens spørsmål skal avgjøre hva respondenten svarer, baserer dybdeintervjuer seg på en intervjuguide som er utarbeidet før intervjuet starter. Et dybdeintervju går dermed heller i at respondenten skal kunne bruke egne ord og erfaringer som er relevant for spørsmålene (Estudie 2017).

#### *4.4.2 Intervjuguide*

Det første vi gjorde ved utforming av intervjuguide var å samle inn relevant teori om temaet vi skulle undersøke, dette gjorde vi for å finne ut hva vi ønsket at respondentene skulle svare på. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås



(Johannessen m.fl. 2010, 149). Etter dette valgte vi ut forskjellige temaer fra teorien som vi ønsket å spørre respondentene om og som var relevant for vår problemstilling. For å ikke komme uforberedte på intervjuet gikk vi også gjennom informasjon om selve organisasjonen (Johannessen m.fl. 2010, 100), dette for å utnytte tiden med respondentene best mulig.

Vi valgte å utforme tre forskjellige intervjuguider, en til Global Mobility Manager, en til expatriates og en til respondenten med tidlig retur. I hver intervjuguide startet vi med en introduksjon om oss selv, og deretter en innledning hvor respondenten kan fortelle litt om seg selv. I den første intervjuguiden, til Global Mobility Manager valgte vi spørsmål knyttet opp mot prosessen og gjennomføringen. Vi valgte fire faser i prosessen og hadde forskjellige spørsmål under hver av fasene. Først av de fire fasene var rekruttering og seleksjon, hvor vi knyttet spørsmålene opp mot hva organisasjonen la vekt på ved å ansette på det globale arbeidsmarkedet. Andre fase var forberedelser, hvor vi blant annet spurte om hvilke forberedelsesmetoder organisasjonen brukte. Tredje fase omhandlet det som skjedde under oppholdet, hvor spørsmålene ble knyttet opp mot hvordan kommunikasjonen opprettholdes. Siste fase var repatriation, hvor vi valgte å stille spørsmål om orienteringsprosessen ved hjemkomst samt om organisasjonen målte return on investment.

Etter at intervjuguiden for Global Mobility Manager var ferdigstilt begynte vi på intervjuguide nummer to, til expatriates. Denne intervjuguiden var noe annerledes, men vi gikk fortsatt ut i fra de fire fasene (rekruttering og seleksjon, forberedelser, under oppholdet og repatriation). Vi utformet intervjuguiden slik at spørsmålene ble mer rettet mot expatriates sitt ståsted. Siste intervjuguide var til expatriate med tidlig retur, utformingen av denne var lik utformingen av intervjuguiden til expatriates. Bare her spurte vi blant annet om hvorfor oppholdet ble avsluttet for tidlig, og hvordan organisasjonen håndterte dette.

#### *4.4.3 Gjennomføring av intervjuene*

Før vi skulle gjennomføre intervjuene valgte vi å ha et pilotintervju for å forberede oss på eventuelle fallgruver som kan oppstå ved et intervju. Ved å gjennomføre et pilotintervju ble vi enda mer kjent med spørsmålene vi skulle stille, og dermed kunne vi endre på spørsmål som vi følte var feilformulert. Vi fikk også føle på hvordan det var å være i en intervjusituasjon slik at vi ble ekstra forberedt når det virkelig gjaldt. I løpet av to uker gjennomførte vi intervjuer med alle respondentene fra de to bedriftene vi hadde valgt, TechnipFMC og Statoil.

Den første uken hadde vi intervju med fem respondenter fra TechnipFMC. Intervjuene med Statoil ble gjennomført uken etterpå.

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 at lydopptakene ble slettet etter at de transkriberte intervjuene var ferdig. Vi tok i tillegg notater under selve intervjuet. Under intervjuet opplevde vi at mange av respondentene svarte utfyllende og at vi da opplevde at de svarte på mange spørsmål under et spørsmål. Etter intervjuet var ferdig ble all data transkribert og sendt til kontroll av respondentene. Intervjuene vi hadde via e-post fikk vi ferdig transkribert da respondentene svarte på spørsmålene skriftlig. Vi har valgt å lage transkriberingssammendrag av alle respondentene for å utelukke irrelevant informasjon, samt unngå uendelige sider med transkriberingsdata. Se vedlegg for transkriberingssammendrag. Ved forespørsel kan vi sende transkriberingsintervjuene i opprinnelig form.

#### **4.5 Utvalg**

I følge Johannessen (2016) må utvalget si noe om populasjonen. I denne undersøkelsen er populasjonen TechnipFMC og Statoil. Utvalget vårt består av fem respondenter fra TechnipFMC, hvorav én var leder. I tillegg til lederen fikk vi expatriates som hadde vært utstasjonert i lengre enn et år og én som hadde avsluttet oppholdet for tidlig. Bakgrunnen for dette valget er fordi vi ville få bedre innsikt i hva som var forskjellen på en person som fullførte oppholdet og en som avsluttet før oppdraget var fullført. I Statoil består respondentene våre av én leder og fire expatriates.

Grunnen til at vi valgte en leder fra hver organisasjon var fordi vi ville ha noen som hadde det overordnede ansvar samt at vi fikk bedre informasjonsgrunnlag på hvordan prosessen deres fungerer. Arbeidsoppgavene til expatriates varierte, noen expatriates tok med seg jobben de hadde i hjemlandet til utlandet, mens andre jobbet på et prosjekt som foregikk i det landet de var utstasjonert i. Respondentene var også i ulike livsfaser, noen var single mens andre hadde familie.

#### **4.6 Analyse**

Dataanalyse i kvalitativ metode er det som fremkommer i teksten av intervjudata (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 100). Det første en må gjøre, er å forsøke å redusere

noe av kompleksiteten. Det vil si at vi må forenkle og strukturere for å få en oversikt. Samtidig skal den kvalitative analysen tilføre noe. Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker (Jacobsen 2015, 197). Siden vi har et fenomenologisk design er det vanlig å analysere meningsinnholdet, det vil si at man er opptatt av innholdet i datamaterialet. Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 173). Vi valgte å gjøre analysen sammen for å unngå individuelle holdninger og antakelser som kunne spille inn, samt å styrke våre funn.

#### *4.6.1 Analyseprosessen*

I følge Kirsti Malterud (2003) består analyse av meningsinnhold av fire hovedsteg:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

Vi startet først med å lese igjennom datamaterialet for å danne oss et helhetsinntrykk mens vi lette etter hovedtemaene. Deretter fjernet vi mest mulig irrelevant informasjon og fortsatte med den informasjonen som var sentral. Videre fant vi meningsbærende elementer i materialet som var relevant for problemstillingen. Vi fant tekstelementer som gav oss kunnskap og informasjon om de hovedtemaene vi hadde festet oss ved. Dette kalles koding, som er utsnitt av tekst. 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. Deretter trakk vi ut delene av teksten som var kodet som vi hadde identifisert til å være meningsbærende. Tilslutt 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 dette vurderte vi funnene opp mot eksisterende teori og forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 173-177).

#### **4.7 Kvaliteten på forskningen**

Kvaliteten på forskningen er et viktig punkt, og begrepene validitet og reliabilitet sier noe om dette. Reliabilitet (pålitelighet) knytter seg til undersøkelsesdata, hvordan data er samlet inn og hvordan funnene er bearbeidet. Reliabiliteten handler om hvor pålitelig undersøkelsen er (Johannessen et al., 2016). Selv med høy reliabilitet vil det likevel være små tilfeldige

målefeil. Dette kan være at de som svarer husker feil, de som noterer svarene kan skrive feil, dagshumor og hendelser kan også ha en innvirkning. Feil kan også oppstå ved den elektroniske dataregistreringen (Ringdal 2013, 97). For å styrke reliabiliteten i denne oppgaven så transkriberte vi datamaterialet fra intervjuene i kort tid etter gjennomføringen.

Validitet (gyldighet) går på om en faktisk måler det en vil måle. Validitet kan vurderes på to måter, av forskeren selv eller av informantene (Ringdal 2013, 248). Intern validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Ekstern validitet handler om overførbarhet, om resultatene kan overføres fra studie til liknende fenomener (Johannessen et al., 2016). Her var vi oppmerksom på at respondentene vi ville intervjuer var riktige i forhold til fenomenet vi skulle forske på. Dette ville sikre så realistiske resultater som mulig, da de har mye kunnskap og erfaringer om dette temaet. Det er forskeren som er det viktigste verktøyet når man skal samle inn data, altså det er gjennom forskeren all informasjon og inntrykk “siles” (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 85).

#### **4.8 Forskningsetikk**

*“Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om handlinger er riktige eller gale”* (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 89). Forskeren skal handle i respekt til respondenten. Respondentene har frivillig samtykket at de ønsker å være en del av oppgaven. Vi gav respondentene mulighet til å avslutte intervjuet til enhver tid og vi opplyste om at dataen som blir samlet inn vil kun benyttes til denne oppgaven. Vi fikk tillatelse fra respondentene om å ta lydopptak under intervjuet og informerte om at dette ble slettet i ettertid. Videre fikk vi tillatelse om bruk av respondentene- og organisasjonenes navn, utenom to respondenter som ville være anonym. Da transkriberingen av intervjuene var fullført, spurte vi organisasjonene om de var interessert i å få tilsendt det transkriberte intervjuet for godkjenning. Det var viktig for oss å opprettholde de etiske retningslinjene, samtidig ivareta respondentenes integritet under selve intervjuet, men også videre i oppgavens besvarelse.

#### **5.0 Funns**

I dette kapittelet vil vi presentere en sammenfatning av sitater fra respondentene. Det vil først stå et sammendrag av hovedpunktene under hver fase som kom frem under intervjuene. Deretter vil relevante sitater bli belyst som støtter opp om våre sammenfatninger.

Funnene våre bygges opp basert på vår konseptuelle modell (Figur 1: Expatriation inkluderer repatriation). Temaene fra modellen går igjen i teorien, intervjuguidene og analysen. Vi vil først presentere de som er ansvarlig for prosessen ved forvaltning av globale ansatte fra TechnipFMC og Statoil (Global Mobility Manager). Deretter vil vi presenterer fra expatriates sine ståsted.

### **5.1 Seleksjon og rekruttering (Global Mobility Manager)**

I denne fasen får vi innsikt i hvorfor de to ulike bedriftene bruker globale ansatte og hvilke utvelgelsesgrunnlag dette bygges på. Kompetanse er noe som går igjen i begge organisasjoner. Det kommer frem at Statoil har en bedre forståelse av hvilke faktorer som er nødvendige for en utstasjonering i motsetning til TechnipFMC.

Sitat fra respondenter:

*“Vi ser på kostnaden i forhold til lokale ansatte og expatriates, kunnskapen vi har der ute, og hva en skal bruke stillingen til eller at det er en del av utviklingsplanen”* (Respondent 1, Statoil)

*“Hovedelementene er jo kompetanse og utvikling”* (Respondent 2, TechnipFMC)

*“Å kunne ta til deg kunnskap, ikke minst ny kultur, å kunne takle det og vet selv at man må gjøre en innsats for å tilpasse seg i det nye miljøet.”* (Respondent 1, Statoil)

*“Det som er avgjørende er den kompetansebiten, det er det som er styrende.”* (Respondent 2, TechnipFMC)

*“Vi har jo hatt en idé om å lage et seleksjonsprogram hvor man tester kandidater i forhold til evnen til å bo, leve og jobbe i en annen kultur, men vi har ikke kommet dit enda.”*  
(Respondent 2, TechnipFMC)

### **5.2 Seleksjon og rekruttering (Expatriates)**

I denne fasen vil vi få innsikt i expatriates sitt ståsted. Det kommer frem at Statoil har en mer utarbeidet rekrutteringsprosess når det gjelder expatriates, mens ingen av respondentene i TechnipFMC har gått gjennom en slik prosess. Når det gjelder egenskaper som trengs, er det

spesielt kompetanse som blir nevnt av respondentene. Likevel ser vi at respondentene fra Statoil påpeker at man trenger mer enn bare kompetanse for å jobbe utenlands.

Sitat fra respondentene:

*“Jeg sendte skriftlig søknad, stillingsannonser fant jeg på intranettet til Statoil”* (Respondent 7, Statoil)

*“I applied to the position through the company internal job market”* (Respondent 9, Statoil)

*“Slapp å søke, tror det var en fordel at jeg var singel og hadde ingen barn”* (Respondent 5, TechnipFMC)

*“Jeg tror jeg bare ble plassert her, fikk en telefon og de spurte om jeg hadde lyst”*  
(Respondent 4, TechnipFMC)

*“Faglig kompetanse, men også god på nettverksbygging, utadvendt, stabil og tilpasningsdyktig”* (Respondent 7, Statoil)

*“Det var viktig at personell var fleksible, hadde evne til å samarbeide med mange ulike avdelinger og at man er mobil”* (Respondent 8, Statoil)

*“Someone with good technical background, communication skills and open to different culture.”* (Respondent 9, Statoil)

*“Kompetanse”* (Respondent 6, TechnipFMC)

*“De ville ha noen med kompetanse på det området”* (Respondent 5, TechnipFMC)

### **5.3 Forberedelser (Global Mobility Manager)**

I denne fasen får vi innsikt i hvordan organisasjoner forbereder expatriates før avreise. Dette inkluderer om hvorvidt de utfører en situasjonsanalyse av landet de opererer i samt ulike forberedelsesmetoder og om familien er inkludert i denne fasen. Det kommer frem at en del av Statoil sine metoder er obligatoriske samt at de legger stor vekt på forventningsavklaring.

Sitater fra respondenter:

*“Vi har noe som heter pre-assignment møte som er obligatorisk hvor vi går igjennom hele prosessen”* (Respondent 1, Statoil)

*“Vi sender jo stort sett bare til andre TechnipFMC lokasjoner, så vi gjør ikke noe utover at det allerede er et kontor eller base der”* (Respondent 2, TechnipFMC)

*“Det handler om at de forstår hvilke forventninger vi har til de og hvilke forventninger de har til oss”.* (Respondent 1, Statoil)

*“Noe annet som er obligatorisk for alle lokasjonene er å ta ett kulturkurs, slik at de blir forberedt på det nye livet som de skal ha. Dette gjelder for hele familien.”* (Respondent 1, Statoil)

*“Vi tilbyr et type kulturkurs fra et selskap borte i Oslo”* (Respondent 2, TechnipFMC)

*“Først har de et møte med mobility spesialisten, hvor vi går gjennom prosessen og tilbyr de en pre-assignment trip. Partner og eventuelle barn er med, dette dekker selskapet.”*  
(Respondent 2, TechnipFMC)

*“Vi har noe som heter scouting-trip, hvor de som er veldig i tvil kan få godkjent å gjennomføre dette”* (Respondent 1, Statoil)

#### **5.4 Forberedelser (Expatriates)**

I denne fasen fikk vi innsikt i hvordan expatriates ble forberedt før avreise samt om familien ble inkludert i denne fasen. Vi ser at de fleste har fått tilbud om å reise ned til landet før utstasjoneringen for å få en forhåndsvisning. Språkopplæring og kulturkurs er noe TechnipFMC tilbyr, men vi ser at dette kan ofte bli valgt vekk av respondentene. I Statoil var språkkurs valgfritt, men kulturkurs var obligatorisk. Det kommer frem i intervjuene at på TechnipFMC avhenger sikkerhetsprosedyrene av hvilket land man skal utstasjoneres til. Fra Statoil har vi kun respondenter fra en lokasjon og dermed er sikkerhetsprosedyrene de samme.

*“Statoil hadde scouting trips, men dette tror jeg ikke var godt nok opplyst på forhånd da dette var noe jeg ikke hadde fått med meg var mulig.”* (Respondent 7, Statoil)

*“Vi fikk anledning til å reise ned til Sør-Korea hele familien, dette var en god seanse for oss da det var første gang jeg var utstasjonert”* (Respondent 8, Statoil)

*“It was possible to go on a scouting trip, but i did not get the chance”* (Respondent 9, Statoil).

*“Jeg og ektefellen min reiste på pre-travel til Houston for å lete etter hus og område”* (Respondent 4, TechnipFMC)

*“Var nede på forhåndvisning i en ukes tid hvor jeg fikk se meg litt rundt for å bli introdusert til området”* (Respondent 3, TechnipFMC)

*“Språkkurs og kulturkurs fikk jeg og min familie da vi hadde ankommet lokasjon”* (Respondent 7, Statoil)

*“Vi hadde alarm på våre koreanske telefoner når det var jordskjelv etc. Dette var i samarbeid med koreanske myndigheter, vi hadde egne landkontor som vi kunne kontakte i nødstilfeller hvis noen ble syk osv.”* (Respondent 8, Statoil)

*“There was no preparation before leaving Norway, but once I arrived the country i received a culture awareness class and language classes.”* (Respondent 9, Statoil)

*“Nei, jeg fikk ingen kulturoplæring. Det var en mulighet for det, men jeg så ikke helt behovet”* (Respondent 3, TechnipFMC)

*“Det med kultur og det greiene der, ehm nei, egentlig lite. Men språkkurs fikk jeg da jeg kom ned til Polen”* (Respondent 6, TechnipFMC)

*“Fikk tilbud om kurs, men vi gikk aldri på det”* (Respondent 4, TechnipFMC)

## **5.5 Under opphold (Global Mobility Manager)**

I denne fasen får vi innsikt i hvordan organisasjoner opprettholder kommunikasjonen med expatriates. Det kommer frem ulike utfordringer ved det å ha en kontaktperson i hjemlandet. Ingen av organisasjonene har noen spesifikke tiltak til tidlig retur, men at de fokuserer på



forberedelsesfasen for å unngå slike tilfeller. Når det gjelder systematisk orienteringsprosess i forkant av hjemreise ser vi at ansvaret blir ofte overført til ledere.

Sitat fra respondenter:

*“Tidsforskjell er noe som spiller en rolle her, men vi bruker et felles system hvor alle kan sende inn henvendelser så hvis ikke jeg er tilgjengelig kan noen andre ta henvendelsen”*

(Respondent 1, Statoil)

*“Det ligger et ansvar i home-country, og da er det lederen sitt ansvar å sørge for å holde kontakt, jeg pleier også å si at det påhviler deg også et ansvar. Ofte kan det bli ut av syn, ut av sinn”. (Respondent 2, TechnipFMC)*

*“Vi forebygger tidlig retur ved å tilby de ansatte en scouting trip.” (Respondent 1, Statoil)*

*“Den pre-assignment turen er jo en slags forhåndstest for å unngå tidlig retur.” (Respondent 2, TechnipFMC)*

*“Vi har en international assignment prosess som strekker seg helt fra business case til du kommer deg hjem og sitter i ny jobb. Det er en prosess det å komme i ny jobb, men dette er ikke vi inkludert i, her er det linjeleder som har ansvar. Men vi opprettholder fortsatt kommunikasjon med den ansatte gjennom denne prosessen” (Respondent 2, Statoil)*

*“Det er leders oppgave å ivareta den utstasjonerte når den kommer hjem og å få folk på plass igjen i en ordentlig stilling” (Respondent 2, TechnipFMC)*

## **5.6 Under opphold (Expatriates)**

I denne fasen får vi innsikt i hvordan organisasjonene opprettholdt kommunikasjonen med expatriates under utstasjoneringen. Her forteller respondentene om utfordringene som de møtte, om de fikk tildelt en kontaktperson og hvorvidt de ble tilbudt jevnlig hjemreiser. Det kommer frem at den ene respondente fra TechnipFMC møtte på problemer under oppholdet som førte til tidlig retur. Respondentene fra begge bedriftene er enige om at en bedre systematisk orienteringsprosess i forkant av hjemreise kunne vært bedre.

Sitater fra respondenter:

*“Språket med de lokale var vanskelig, men de jeg jobbet med kunne greit engelsk”*  
(Respondent 7, Statoil)

*“Not so many people can speak a decent English”* (Respondent 9, Statoil)

*“Vi hadde faste medarbeidersamtaler med linjeleder hjemme”* (Respondent 7, Statoil)

*“Har en ressursansvarlig i Norge, denne kontakten faller litt bort i en slik situasjon”*  
(Respondent 8, Statoil)

*“Regular meetings with line manager.”* (Respondent 9, Statoil)

*“Kontakt med hjemkontoret var det svært lite av”* (Respondent 3, TechnipFMC)

*“Nei, kontakt var dårlig, Det var elendig, men det har litt med at de som blir sendt ut er ansatt på relativt høyt nivå og de er på en måte folk som skal klare seg selv”* (Respondent 4, TechnipFMC)

*“Jeg hadde en kontaktperson i hjemlandet”* (Respondent 5, TechnipFMC)

*“Hadde jevnlig kontakt med leder hjemme i Norge.”* (Respondent 10, Statoil)

*“Vi hadde to hjemreiser i året.”* (Respondent 7, Statoil)

*“Fikk tilbud om en hjemreise i året”* (Respondent 4, TechnipFMC)

*“Hjemreiser var inkludert i kontrakten, tror det var tre i året”* (Respondent 3, Technip FMC)

*“Det som fikk meg til å avslutte oppholdet i Luxemburg var fordi businessen var dårlig og det var ingenting å gjøre der. Så da måtte jeg kontakte nettverket mitt for å høre om hva som finnes av muligheter. Tilfeldigvis ble det ledig en stilling i Bergen, da måtte jeg søke og gå igjennom en vanlig intervju prosess”. (Respondent 6, TechnipFMC)*

*“Vi hadde informasjonsmøter før hjemreise, og her gikk vi gjennom blant annet på det som skulle skje videre med flyttelass og det praktiske angående avreisen.”(Respondent 7, Statoil)*

*“Vi fikk tilbud re-etableringsmøte i hjemlandet, noe vi takket nei til. Tror ikke det hadde hjulpet å gå på samling, men er usikker” (Respondent 8, Statoil)*

*“Når jeg skulle reise hjem kom et flyttebyrå å pakket for meg, men jeg hadde ikke noe spesifikk samtale om hvordan det ville bli når jeg kom tilbake igjen”. (Respondent 5, TechnipFMC)*

### **5.7 Repatriation (Global Mobility Manager)**

I denne fasen får vi innsikt i hvordan organisasjonene håndterer repatriation. Herunder hvordan de implementerer expatriates etter opphold samt det å måle return on investment. Det kommer frem at ingen av organisasjonene måler nytte og suksess ved å sende ut ansatte.

Sitat fra respondentene:

*“Vi tilbyr kulturkurs, men dette er det mange som ikke vil. Det de ikke forstår er at det kan være verre å komme hjem enn å reise ut.” (Respondent 1, Statoil)*

*“Et eksakt måleinstrument for å måle nytteverdien har vi i Statoil ikke klart å etablert enda, vi er bevisst på det og vet at dette er noe vi må få utarbeidet” (Respondent 1, Statoil)*

*“Vi måler det ikke, men vi ser at de som kommer hjem og som får nye ansvarsområder er de som blir mer fornøyd enn de som går inn i sine gamle stillinger. Så denne fasen er en hard nøtt å knekke.” (Respondent 2, TechnipFMC)*

### **5.8 Repatriation (Expatriates)**

I denne fasen får vi innsikt i hvordan expatriates opplevde det å komme tilbake til hverdagen etter utstasjonering. I intervjuene med organisasjonene kom det tydelig frem at Global Mobility Manager ikke hadde ansvar for ny ansettelse. Alle i TechnipFMC var sikret jobb etter endt oppdrag. I Statoil kunne de ikke love noe, men man skulle selvfølgelig ikke stå uten jobb når utstasjoneringen var over. Det kom frem at TechnipFMC hadde ingen utarbeidet prosess på hvordan man skulle tilpasse seg den nye hverdagen. I motsetning til Statoil som

tilbudte møter. Videre fikk vi innsikt i hvordan expatriates fikk brukt den nyadopterte kunnskapen sin. Respondentene fortalte også hva som var mest utfordrende i henhold til kultursjokk ved avreise eller ved hjemreise. De fleste mener at hjemreise er mest utfordrende.

*“Noe jeg vil tilføye som jeg synes manglet var at bedriften burde komme med de forskjellige mulighetene du hadde før du skulle avslutte kontrakten på lokasjon. Dette var en stressfaktor, når man ikke vet hva neste steg blir.”* (Respondent 7, Statoil)

*“Before the end of the assignment I knew what I would do next, that was decided with my line manager back home via some meetings.”* (Respondent 9, Statoil)

*“I was offered some meetings to explain what challenges I would face when returning back home”* (Respondent 9, Statoil)

*“Vi fikk tilbud om re-etablering i hjemlandet, noe vi takket nei til.”* (Respondent 8, Statoil)

*“Bedriften gjorde ingenting for at jeg skulle tilpasse meg den nye hverdagen”* (Respondent 3, TechnipFMC)

*“De gjorde ikke så mye”* (Respondent 5, TechnipFMC)

*“Det var egentlig bare begynn å jobb, enkelt og greit”* (Respondent 6, TechnipFMC)

*“Jeg har fått mye ny erfaring. Det jeg har lært som jeg kan ta med videre vil for eksempel være det å behandle andre mennesker med respekt, det å være åpen for nye kulturer, nye arbeidsmetoder, at ikke alltid ting er rett eller galt, at det er mulig å gjøre ting på flere måter og at det er flere veier til målet.”* (Respondent 7, Statoil)

*“Dette er en investering for både meg og min familie, men selvsagt også for Statoil”*  
(Respondent 8, Statoil)

*“Selskapet gjorde svært lite i forhold til den gode erfaringen jeg fikk der nede i forhold til kundene”* (Respondent 3, TechnipFMC)

*“The return is definitely the most challenging part because the company is supporting and helping for everything before and during the assignment, once you are back home you have to do everything by yourself as you are supposed to know everything home. You need to find your old routine and face the fact that life back home has continued without you.”*

(Respondent 9, Statoil)

*“Kultursjokk ved hjemreise var vell at jeg kom til en helt ny stilling som var ganske krevende for jeg ble bare kastet ut i den”* (Respondent 5, TechnipFMC)

*“HR i utlandet burde være mye mer støttende for det er i slike situasjoner man trenger dem mest”* (Respondent 8, Statoil)

## **6.0 Analyse**

I dette kapittelet skal vi presenterer vår egen empiri fra vår kvalitative undersøkelse.

Bakgrunnen for analysen er problemstillingen vår: *Hvordan håndterer organisasjoner prosessen ved å forvalte globale ansatte, både ved avreise og hjemreise?* Vi skal nå drøfte å belyse funnene opp mot teorien beskrevet i punkt 3.0. Oppbygningen av analysen vil basere seg på forskningsspørsmålene samtidig som vi følger vår konseptuelle modell (Figur 1). Vi vil etter hvert forskningsspørsmål ha en liten oppsummering.

### **6.1 Hva vektlegger organisasjonene når de rekrutterer og selekterer expatriates?**

Først presenterer vi organisasjonens sin prosess i denne fasen og deretter belyser vi hvordan dette oppleves av expatriates. Vi vil videre drøfte dette for å se om det samsvarer med teorien. Vi avslutter punktet med en oppsummering av forskningsspørsmålet.

#### **6.1.1 Seleksjon og Rekruttering**

Statoil og TechnipFMC har to ulike tilnærminger når det gjelder å rekruttere og selektere expatriates. Hos TechnipFMC er hovedelementene kompetanse og utvikling. Statoil går derimot mer i dybden hvor de vektlegger kompetanse, utvikling og det å kunne tilpasse seg ny kultur. Samtidig som de ser på kostnader i forhold til lokale ansatte og expatriates, kunnskapen som allerede befinner seg der ute og hva en skal bruke stillingen til.

I lys av expatriates sine svar kan man se samsvar av det overnevnte. Hvor mange av respondentene fra TechnipFMC har blitt valgt basert på kompetanse og det har ikke blitt

gjennomført en rekrutteringsprosess. De har nærmest bare blitt oppringt og plassert. I Statoil har det derimot blitt gjennomført en rekrutteringsprosess, hvor stillingen har blitt utlyst gjennom Statoil sitt intranett. Expatriates sendte søknad og stilte opp på intervju. Utvelgelseskriteriene i stillingsannonsen inneholdt mer enn bare teknisk kompetanse, noe som respondentene var fullt klar over.

I lys av teorien ser man at de fleste expatriates velges internt i organisasjonen fordi dette reduserer risikoen for dårlig valgbeslutning samtidig som de har den tekniske kompetansen og er gjerne mer synkronisert med bedriftskulturen (Ashmalla 1998, egen oversettelse). Det ser ut til at TechnipFMC bruker “word of mouth” metoden når de ansetter. “Word of mouth” er en uformell kommunikasjonsprosess der et budskap spres muntlig fra én person til den neste (Snl.no 2018). Likevel trenger man mer enn bare teknisk kompetanse for å overleve utenlands, noe som Statoil vektlegger i denne fasen. Dowling et al. nevner noen faktorer som inngår i prosessen ved å finne den riktige expatriate som består av tekniske og ledelsesmessige ferdigheter, tverrkulturell egnethet: kompetanse, tilpasning og motivasjon som inkluderer både psykologiske og personlige egenskaper; internasjonal erfaring, språkkunnskap samt evnen til å tilpasse seg en ukjent kultur.

### *6.1.2 Oppsummering forskningsspørsmål 1*

Seleksjon og rekruttering kan være tidkrevende og kostbart. Men ved å tenke langsiktig vil det lønne seg da kostnadene ved et mislykket oppdrag er stor, både på organisatorisk nivå samt personlig nivå. Risikoen ved å ikke legge vekt på viktige utvelgelseskriterier, kan det føre til mislykkede expatriates (Dowling, Festing og Engle, 128, egen oversettelse).

## **6.2 Hva vektlegger organisasjonene når de forbereder expatriates for utreise?**

Først presenterer vi organisasjonenes forberedelsesmetoder og hva de vektlegger i denne fasen. Deretter belyser vi hvordan dette oppleves av expatriates. Videre vil vi drøfte dette for å se om det samsvarer med teorien. Vi avslutter punktene med en oppsummering av forskningsspørsmålet.

### *6.2.1 Kulturoplæring*

Den store forskjellen mellom Statoil og TechnipFMC er at Statoil har en del obligatoriske forberedelser. Forskjellen mellom expatriates respondentene er at alle fra TechnipFMC velger

bort kursopplæringen fordi de ikke ser behovet for det eller at man ikke har fått tilstrekkelig informasjon om dette.

Kulturoplæring handler om å tilpasse de ansatte til kulturen og slik at de ikke føler seg isolert fra vertslandet. Uten et kulturelltopplæringsprogram kan en expatriate møte store utfordringer under oppholdet. Det kan tenkes at uten tilstrekkelig opplæring til landet man utstasjoneres til kan føre til en rekke utfordringer. For det første kan expatriates avbryte oppholdet før oppdraget er fullført. Et slikt mislykket oppdrag vil ikke bare ha en direkte kostnad, men også en indirekte kostnad. Noe som kan føre til tap av selvtillit som igjen fører til lav motivasjon. Men det kan også føre til økt produktivitet for å kompensere for det mislykkede oppdraget. For det andre kan man oppleve et kultursjokk som kan gå på bekostning av arbeidsprestasjoner, dette vil bli beskrevet nærmere i punkt 4.2.7.

#### *6.2.2 Før-avreise besøk*

Både Statoil og TechnipFMC tilbyr før-avreise besøk, men man ser at i Statoil er det ikke alle som får innvilget dette. De fleste expatriates i både Statoil og TechnipFMC har fått tilbud om før-avreise besøk. En av respondentene mente det ikke var godt nok opplyst på forhånd da han ikke hadde fått med seg at en før-avreise besøk var en mulighet. Alle respondentene fra TechnipFMC fikk muligheten til å reise på en slik tur.

Det virker som at Statoil godkjenner kun familier med barn som er usikre, til å reise på en slik tur. Respondent 9 fikk ikke sjansen til å reise på en slik tur, det kan tenkes at Statoil avsto før-avreise tur på bakgrunn av at respondenten var singel. Hensikten er å hjelpe expatriates til å bli vandt med denne nye plassen, finne et sted å bo, finne skoler til barna og andre elementer som er nødvendig for å sikre en god overføring til vertslandet. Det kan derfor tenkes at Statoil ser behovet for at expatriates som medbringer familien har større nytte av en slik tur. Kostnadene er høy ved en før-avreise tur, kan det derfor være hensiktsmessig å utføre det slik Statoil gjør.

På den ene siden er risikoen ved en slik tur at kandidaten ikke liker seg, dette kan føre til store kostnader da man må finne en ny kandidat til å erstatte denne personen. På den andre siden kan det være med å motvirke tilbakereise før endt oppdrag, da kandidaten har et større innblikk i hvordan omstendighetene er i vertslandet og om hvorvidt kandidaten kommer til å trives (Dowling, Festing og Engle, 179-180, egen oversettelse).

### 6.2.3 Språktrening

Begge organisasjonene krever at expatriates kan snakke flytende engelsk. Fra Expatriates sitt ståsted har alle blitt tilbudt språktrening, men det ble holdt i det landet en var lokalisert i. Evnen til å snakke et annet språk forbedrer effektiviteten og forhandlingsmulighetene, og i tillegg forbedrer tilpassingen til familiemedlemmer (Dowling, Festing og Engle, 180, egen oversettelse). Respondent 7 sier *“når man skulle bestille mat på restauranter, var menyen var på koreansk ikke engelsk”*. For det første kan det å delta på språkkurs bedre de daglige tingene som det å gå ut å spise. For det andre kan det bedre relasjoner i arbeidssituasjoner.

### 6.2.4 Assistanse

Både Statoil og TechnipFMC har gode ordninger når det gjelder assistanse av daglige praktiske ting. Dette er alt i fra innleid byrå, til agent, til en buddy/fadder. Når det gjelder kontaktperson som skulle hjelpe de, kommer det frem av respondentene at dette var noe nesten alle fikk. Det kommer også frem at det er ulike tanker rundt dette.

Det å få assistanse når det gjelder praktiske daglige saker vil hjelpe expatriates til å tilpasse seg lettere. Denne komponenten handler også om at expatriates vil få en kontaktperson til å hjelpe de med disse sakene. Respondent 7 sier *“En kontaktperson som snakker samme språk som meg, det Statoil gjør er at de gir dette arbeidet til et byrå som ikke snakker norsk, bare engelsk”*. På den ene siden kan det å leie inn byråer i det landet man er utstasjonert til være utfordrende for expatriates da det kan oppstå kommunikasjonsproblemer. På den andre siden hvor Statoil har mange expatriates på en lokasjon er det å ha et byrå mest hensiktsmessig, da byrået har en bedre forståelse for landet og deres kultur. De fleste av respondentene fra TechnipFMC fikk tildelt en agent som bistod med dette arbeidet. Fordelen med dette kan være at de har en person å forholde seg til, og dette kan være betryggende. Ulempen kan være at ikke denne agenten er tilgjengelig når man eventuelt skulle trenge det, på grunn av andre kunder.

Mange av respondentene søkte ofte råd hos andre expatriates som var på samme lokasjon. Som regel hadde andre expatriates vært borte i lignende situasjoner. Så det å ha et nettverk av relasjoner hjelper også til å tilpasse de nye omgivelsene (Ashmalla 1998, egen oversettelse).



Denne komponenten vil være med å betrygge expatriates, ved å vite at man har noen å kontakte ved eventuelle krisesituasjoner. Dette kan forebygge eventuelle følelser som kan utløse kultursjokk (Dowling, Festing og Engle. 181, egen oversettelse).

#### *6.2.5 Sikkerhetsprosedyrer*

Alle respondentene har fått informasjon om sikkerhetsprosedyrer. Men det kommer frem av respondentene at dette avhenger av hvor man er lokalisert, på hvor definert denne prosedyren er. Noe som samsvarer med teorien. I enkelte land kan personlig sikkerhet være mer nødvendig enn i andre land. Alle respondentene hadde noen de kunne kontakte i eventuelle krisesituasjoner. Som expatriates er det mye informasjon å forholde seg til, det som kan oppstå da er at man selekterer bort den informasjonen man tror er irrelevant. Det er da viktig at organisasjonene presiserer hvor viktig denne informasjonen om sikkerhetsprosedyrer er. I TechnipFMC oppstod det et tilfelle som viser dette, hvor respondent 6 nevner at han ikke studerte sikkerhetsprosedyrene godt nok, senere ble han utsatt for en bilulykke og visste ikke hva han skulle gjøre. En kontaktperson, et kriseteam eller noen prosedyrer som forteller expatriates hvordan man skal håndtere slike hendelser vil være både betryggende og nødvendig (Dowling, Festing og Engle, 182, egen oversettelse).

#### *6.2.6 Familieorientering*

Både Statoil og TechnipFMC åpner opp for at familie skal delta på kulturopplæring. Som tidligere nevnt er kulturopplæring obligatorisk i Statoil. Men det som skjer i TechnipFMC når dette ikke er obligatorisk, er at respondentene velger dette bort. Det som oppstår da er at resten av familien heller ikke får gode forberedelser i den nye hverdagen som venter dem.

Respondent 4 sier *“Da vi flyttet ned i januar, oppsto det utfordringer for ungene som da skulle begynne på skolen, de begynte midt i et skoleår. Det vil jeg ikke anbefale noen å gjøre”*. Det viste seg at respondent 4 ikke deltok på kulturopplæringskurs, det kan tenkes at dette tilfellet kunne vært unngått hvis de hadde prioritert forberedelsesfasen bedre. Hvor hun kunne fått nyttig informasjon om hvordan skolesystemet i USA fungerer i forhold til Norge. En av nøkkelen til suksess er også hvorvidt familien tilpasser seg i det nye miljøet. Familiemedlemmer er vanligvis mer mottakelige for kultursjokk enn expatriates (Ashmalla, 1998, egen oversettelse).

Likevel ser man at expatriates med familie som har deltatt på kulturoppplæring også møter på utfordringer ved å tilpasse seg. Respondent 8 sier *“Den yngste på 10 år slet veldig, det tok to måneder før vi fikk han til å gå skikkelig på skolen. Her var landkontoret involvert da skolen ikke var interessert i en dialog. Vi fikk bare en melding fra skolen: Leave him and go. Det var veldig nærmt at vi tok turen hjem på dette tidspunktet”*. I slike tilfeller er det viktig at organisasjonen er en god støttespiller. Mens expatriates blir involvert i sin nye oppgave, er det familien som står overfor den vanskelige prosessen med å håndtere de sosiale og kulturelle fremmedhetene. Det å inkludere hele familien i denne fasen er essensielt for å oppnå suksess og unngå tidlig retur (Ashmalla, 1998, egen oversettelse).

#### **6.2.7 Kultursjokk**

Det kommer frem at de fleste respondentene opplevde kultursjokk ved hjemreise. Men vi ser noen tilfeller der respondentene opplevde kultursjokk ved utreise, men som mange ikke er bevisst på. Alle de ovennevnte komponentene skal virke forebyggende for kultursjokk. Hvis man ikke investerer nok tid på denne forberedende fasen kan det tenkes at mange vil oppleve kultursjokk. Dette kan for eksempel føre til at man ikke greier å vise kompetansen som igjen kan føre til bortkastet tid, man jobber saktere, mister produktiviteten, kan føre til økonomiske problemer og i verste fall føre til tidlig retur.

Som tidligere nevnt kan det tenkes at familien og respondent 8 opplevde kultursjokk, som utviklet seg til at de vurderte å returnere til hjemlandet. Men det viste seg at støtten som de fikk fra organisasjonen spilte en avgjørende rolle for at de klarte å tilpasse seg noe som resulterte i at de ble værende.

Det er helt essensielt at man trenger støtte før man drar, støtte underveis, og når man returnerer til hjemlandet.

#### **6.2.8 Oppsummering forskningsspørsmål 2**

Investerer bedriften tid og ressurser i denne forberedende fasen, kan det være større sjans for å oppnå vellykkede oppdrag. Det er ikke bare bedriften sitt ansvar, det påligger et visst ansvar hos expatriates også. En kan bli bevisst på utfordringer som forekommer og da lettere kunne håndtere dem. Ved å bruke god tid på denne fasen, ved å tilby tilstrekkelig informasjon og trening, vil dette redusere risikoen for kultursjokk og eventuelt tidlig retur.

### **6.3 Hvordan opprettholder organisasjonene kommunikasjon med expatriates under deres utstasjonering?**

Først presenterer vi hva organisasjonen gjør for å opprettholde kommunikasjon med expatriates. Deretter belyser vi hvordan dette oppleves av expatriates. Videre vil vi drøfte dette for å se om det samsvarer med teorien. Vi avslutter punktene med en oppsummering av forskningsspørsmålet.

#### *6.3.1 Jevnlige hjemreiser*

Alle respondentene har i kontrakten sin at de får dekket hjemreiser. Dette er alt fra én tur til tre turer i året. I Statoil hadde de en ordning hvis man hadde barn under 21 år i hjemlandet fikk disse dekket tur ned til lokasjonen.

Å tillate jevnlig turer til hjemlandet vil bidra til at expatriates og familie opprettholder kontakten med kontoret hjemme, familie og venner. For det første kan dette føre til at man får et innblikk i hvordan det er i hjemlandet, som reduserer sjansen for at de utvikler et urealistisk syn på hvordan livet er hjemme. For det andre vil det redusere vanskeligheter med å tilpasse seg når de skal hjem igjen for godt (Dowling, Festing og Engle, 191, egen oversettelse). For det tredje reduserer man risikoen for *“ut av syn, ut av sinn”*. Ofte kan man bli en glemte person når man er vekke i flere år, og derfor er det viktig at man besøker kontoret når man er hjemme på besøk. Slik at man forblir på minnet til lederen og kollegaer.

Det å tilby ordning hvor familiemedlemmer som befinner seg i hjemlandet får komme på besøk, vil bidra til å skape en gjensidig forståelse for alle parter. Noe som kan redusere kultursjokk ved hjemreise. Det å ha noen som forstår hva man snakker om når man snakker om utstasjoneringen kan lette integrasjonen til repatriates. Respondent 1 mener dette er en suksesskriterie.

Det å ha jevnlig kommunikasjon med nettverket hjemme er også en viktig faktor for hvordan overføring til hjemlandet blir. Respondent 7 sier: *“kommunikasjon er viktig da du er vekke, prøve å opprettholde kommunikasjonen med de hjemme jevnlig vil være med å hjelpe på overføringen”*. Dette kan samsvarer med at respondent 7 hadde få utfordringer ved det å returnere til hjemlandet. Utfordringen med å opprettholde kommunikasjon kan være tidsforskjeller.

### 6.3.2 Arbeidsrelatert informasjonsutveksling

I Statoil har de regelmessige medarbeidersamtaler med linjeleder som sitter i hjemlandet, dette stemmer overens med det expatriate respondentene sier. TechnipFMC hadde en nedskrevet kontaktperson i kontrakten, dette var leder i hjemlandet. Expatriate respondentene fra TechnipFMC sa at dette ikke ble gjennomført i praksis.

Arbeidsrelatert informasjonsutveksling er en del av ethvert utenlandsoppdrag. Dette består av regelmessige arbeidsrelatert kommunikasjon samt informasjon om endringer i hjemmepersonell, om politikk, strategiske utvikling og mindre arbeidsrelaterte oppdateringer. De fleste respondentene i TechnipFMC mente at kommunikasjonen med hjemmekontoret var for dårlig. Dette kan føre til at at expatriates ikke føler seg viktig eller like synlig for dem som sitter på kontoret i hjemlandet som igjen vil ha en stor innvirkning på effektiviteten til hos en expatriate (Ashmalla 1998, egen oversettelse). Likevel påligger det et ansvar hos begge parter.

På TechnipFMC kommer det frem at nærmeste sjef på lokasjonen fungerte som en type mentor. En fordel med å ha en slags mentor kan være med å gi en personlig tilknytning til hovedkontoret. Ulempen her er at det er sjefen som fungerer som en mentor, og det er ikke alt man ønsker å snakke med sjefen om. I tillegg til den formelle støtten, har man også uformell støtte. Her hjalp kollegaer med den uformelle støtten, som kan for eksempel være helt vanlig dag-til-dag gjøremål, som shopping, skolegang etc. Den uformelle støtten fungerte også slik i Statoil. utfordringer med at det er kollegaene som hjelper på denne fronten avhenger av at man har kollegaer som er villig til å hjelpe. Det er jo som oftest i starten man er mest usikker og er avhengig av støtte. Den formelle støtten i tråd med det å ha en mentor på arbeidsplassen, nevner Global Mobility Manager fra Statoil: *“De skal ha en buddy når vedkommende kommer ned, hvor en får en introduksjon i forhold til jobben og de retningslinjene som gjelder på kontoret.”* Man kan se at dette ikke opplevdes av expatriates fra Statoil. Det kan tenkes at dette var på grunn av at det var et nyoppstartet prosjekt i Sør-Korea, hvor enkelte ting fortsatt ikke var på plass. *“Vi hadde ingen fadder, men vi var selv fadder for familier som kom ned på et senere tidspunkt”* sier respondent 8 fra Statoil. Det viste seg at etterhvert som prosjektet hadde vart en stund falt ting mer på plass.

Disse aktivitetene blir gjerne mer intens når det nærmer seg slutten av et oppdrag. Da skal en rekke praktiske og mer langsiktige aktiviteter ordnes til deres returnering til hjemlandet

(Dowling, Festing og Engle, 191, egen oversettelse). Det var mange av respondentene både i Statoil og i TechnipFMC som var usikre på fremtidig jobbsituasjon etter utstasjoneringen. Men på den andre siden viste det seg at Global Mobility Manageren ikke hadde ansvar på dette området.

### *6.3.3 Systematisk orienteringsprosess*

Statoil tilbyr informasjonsmøter som handler om det praktiske ved å flytte hjem.

TechnipFMC sier lite om deres prosess på dette området, men respondent 5 nevner at alt det praktiske ble tatt hånd om.

Det å ha en systematisk orienteringprosess i forkant av returnering kan være med å redusere den usikkerheten mange av expatriate sitter med. Usikkerhet om hva som møter dem når de kommer tilbake til hverdagen. Det å ha en samtale/undersøkelse om hva som er neste steg kan bedriften tjene godt på. Det kommer frem at alt det praktiske i sammenheng med flyttingen er på plass. Det som mangler er at mange av respondentene ikke har en samtale om hva som venter dem. Det som oftest skjer da er at de blir kastet ut i ny eller gammel stilling før de får tid til å tilpasse seg den nye hverdagen. Dette er expatriates som har vært utstasjonert i over ett år og mange organisatoriske endringer kan ha skjedd i hjemlandet. Derfor er det viktig at man har en systematisk orienteringsprosess, hvis ikke kan det føre til at mange opplever et omvendt kultursjokk, noe som blir nærmere beskrevet i punkt 6.4.1.

### *6.3.4 Oppsummering forskningsspørsmål 3*

Det er helt essensielt at Global Mobility Manager forstår viktigheten ved å opprettholde kommunikasjonen med expatriates. Samt at de forstår fallgruvene som kan oppstå hvis man ikke opprettholder kontakten. Ved å ha pågående kommunikasjon vil dette kunne gi riktig grad av støtte til expatriates og dens familie, samtidig som det er betryggende for expatriates slik at de ikke føler seg glemte på kontoret i hjemlandet. Det vil også redusere et potensielt kultursjokk, dette gjelder både under oppholdet og ved hjemreise.

## **6.4 Hvordan håndterer organisasjonene repatriation?**

Først presenterer vi hvordan organisasjonene håndterer den siste fasen, repatriation. Deretter belyser vi hvordan dette oppleves av expatriates. Videre vil vi drøfte dette for å se om det

samsvarer med teorien. Vi avslutter punktene med en oppsummering av forskningsspørsmålet.

#### 6.4.1 Tilpasning ved hjemreise

Statoil tilbyr kulturkurs ved hjemreise, men det kommer frem at det kan være vanskelig å få folk til å delta på et slikt kurs. Det folk flest ikke forstår er at det kan være like vanskelig å komme hjem som det er å reise ut. TechnipFMC hadde ikke noe utarbeidet prosess på dette området, det ble også nevnt at denne siste fasen var en “hard nøtt å knekke”. Det kommer frem at respondentene fra Statoil har fått tilbud om re-etableringsmøte, men som ingen deltok på. Respondentene fra TechnipFMC nevner at det ikke ble gjort noe særlig for at de skulle tilpasse seg den nye hverdagen hjemme. De ble kastet ut i ny eller gammel stilling, og måtte finne ut av det meste selv.

Mange tenker nok at det å tilpasse seg et annet land er vanskelig, men det kan faktisk være vanskeligere å returnere tilbake til hjemlandet hvor problemet blir å tilpasse seg til forandringer som har oppstått samtidig som en var utenlands og jobbet. Uten en god tilpasningsprosess kan dette være svært traumatiserende for noen, men for andre ikke.

*“Kultursjokk ved hjemreise var vell at jeg kom til en helt ny stilling som var ganske krevende for jeg ble bare kastet ut i den”* sa respondent 5 fra TechnipFMC. På den ene siden kan det å bare bli kastet ut i ny/gammel stilling uten noen form for re-etableringsmøte være svært utfordrende. Det kan føre til dårligere arbeidsprestasjon som igjen kan føre til lavere motivasjon, og i verste fall velger den ansatte å forlate organisasjonen. På den andre siden kan man være heldig, og likevel fungere greit uten noen form for tilpasning. Ved returnering kan det være rimelig at den ansatte får ca. 1 måned på seg til å vende seg til omgivelsene hjemme og på jobben før han/hun tar på seg for mye ansvar med den nye jobben (Ashmalla 1998, egen oversettelse).

Siden kulturkurset til Statoil ikke er obligatorisk ved hjemreise, kan det tenkes at det lett velges bort fordi man ikke ser behovet for det. Det virker som at alle respondentene syntes returnering ved hjemreise er vanskeligere enn det å reise ut. Respondent 9 fra Statoil sier: *“The return is definitely the most challenging part because the company is supporting and helping for everything before and during the assignment, once you are back home you have to do everything by yourself as you are supposed to know everything home. You need to find your old routine and face the fact that life back home has continued without you.”* Hadde

respondent 9 deltatt på re-etableringsmøtet som Statoil tilbudte kunne dette muligens vært unngått.

Videre ser man at respondent 8 sin familie hadde problemer med å tilpasse seg den nye hverdagen: *“Kona hadde mistet mye av sitt sosiale nettverk, virket som at folk tok litt avstand.”* Dette kan muligens henge sammen med at de kanskje ikke var flinke nok til å opprettholde kommunikasjonen med nettverket hjemme under oppholdet. Derfor er det også viktig at expatriates med familien er flinke til å holde kontakt med det sosiale nettverket og ikke bare arbeidsrelatert kommunikasjon. Det er også viktig at organisasjoner lar også familien til den returnerte ansatte få muligheten til et tilpasningskurs som kan hjelpe dem til å venne seg til omvendt kultursjokk, nye omgivelser og mer (Ashmalla 1998, egen oversettelse).

Noen respondenter har vært utstasjonert på andre siden av jorden, mens andre har vært i naboland. Hvor strategisk og utdypet tilpasningsprosessen bør være kommer helt an på hvor lenge den ansatte jobbet utenlands, hvilket land arbeidet fant sted i, alder/erfaring på den ansatte og ikke minst hvordan toppladelsen tok seg av den ansattes internasjonale opplevelse (Dowling, Festing og Engle, 189, egen oversettelse).

#### 6.4.2 Return on investment

Ingen av organisasjonene måler nytteverdien av expatriates. Det hender at noen får brukt den nyadopterte kunnskapen sin og er fornøyd, mens andre får ikke det.

Det kommer frem at respondentene føler de får brukt den kunnskapen som omhandler det å respektere at mennesker er forskjellige, være åpen for nye kulturer og arbeidsmetoder.

Respondent 8 sier *“Dette er en investering for både meg og min familie, men selvsagt også for Statoil”*. Det kommer frem av Global Mobility Manager i Statoil at hun oppfordrer alle ansatte til å ha en utstasjonering og hun ønsker å ha den kulturen innad i bedriften. Ved å sende folk ut på bakgrunn av dette vil det kunne hjelpe Statoil til å øke verdien av investeringen.

Hvis organisasjonen ikke har en god nok prosess eller ikke planlagt godt nok når det gjelder returnering av expatriates vil han/hun som oftest bli ventende. Expatriates vil da ofte enten bli bedt om å vente til ledelsen finner en ny stilling. Et annet tilfelle er at man blir plassert i en nåværende jobb, hvor han/hun ikke får praktisert den erfaringen han/hun har tatt med seg fra

arbeidet utenlands. Respondent 3 fra TechnipFMC sier: *“Selskapet gjorde svært lite med tanke på den gode erfaringen jeg fikk der nede i forhold til kundene”*. Det kan tenkes at dette henger sammen med at organisasjonen var midt i en nedbemanningsperiode. Det kan være tilfeller hvor enkelte expatriates har tilegnet seg en helt spesiell kunnskap under utstasjoneringen og disse vil kanskje lettere få brukt den nyadopterte kunnskapen, da man har bruk for denne i Norge. *“Vi hadde nylig en som var i USA som fikk til seg mye kunnskap som man var interessert i her i Norge, så når han kom hjem headhunted de han slik at både han og selskapet fikk brukt den nye kunnskapen han hadde tillært seg”* sier respondent 1 fra Statoil. De har også både i Statoil og TechnipFMC at det å være utstasjonert skal være en del av utviklingsplanen. Når disse kommer hjem så vil de få brukt den nye kunnskapen de har tilegnet seg, da dette er et krav for en eventuelt ny stilling. Utfordringen for Statoil og TechnipFMC kan være at de ikke har noen klar plan for returneringen av de som er ute for å gjennomføre et prosjekt. Det vil alltid finnes noen suksesshistorier, men i det store bildet er disse få.

Får man ikke brukt den nyadopterte kunnskapen kan det i verste fall ende med at expatriates velger å forlate organisasjonen for å finne en annen organisasjon hvor han/hun kan utvikle seg videre og ta i bruk sine erfaringer og kunnskaper. Men selv om expatriates ikke velger å forlate organisasjonen kan det føre til at expatriates presterer dårlig i den utdelte stillingen, grunnet dårlig motivasjon. Som kan føre til økonomiske tap for organisasjonen. Hvis expatriates erfaringer og kunnskaper ikke kan anerkjennes med organisasjonens behov, vil det være totalt bortkasting av ressurser og tid (Ashmalla 1998, egen oversettelse).

#### **6.4.3 Oppsummering forskningsspørsmål 4**

Ikke alle organisasjoner tar denne siste fasen seriøst nok. Det burde vært et mye mer fokus på returnering, da de kan få god nytte og ny kunnskap som expatriates har tatt med seg fra internasjonalt arbeid og samtidig legge vekt på viktigheten ved et re-etableringsmøte. Der man går gjennom utfordringer man kan møte i arbeids- og privatlivet. En dårlig prosess ved hjemreise kan i verste fall ende i at expatriates slutter i organisasjonen og får seg jobb hos konkurrentene. Det å få en ansatt med rik kunnskap fra internasjonalt arbeid burde bli sett på som en investering, ikke som bortkasting av ressurser.

Prosessen er ikke ferdig når man har forberedt expatriates og sendt de ut på oppdrag. Det er viktig at man ser hele prosessen, at expatriation inkluderer repatriation.



## **7.0 Oppsummering og anbefaling**

Formålet med denne oppgaven var å belyse prosessen en expatriate går igjennom, samt utfordringer dette medfører, både ved avreise og ved hjemreise. Vi har derfor sett på de fire fasene i prosessen, slik vi viser i vår konseptuelle modell (Figur 1). For å kunne forvalte globale ansatte på en god måte kommer det frem gjennom vår studie at det er viktig med en god prosess rundt expatriates. Dette vil komme til fordel for både organisasjonen og expatriates. Vi ønsker at denne oppgaven kan komme til nytte for organisasjonene gjennom å belyse utfordringer knyttet til prosessen. Vi vil nå oppsummere punktene i vår konseptuelle modell ved å bruke analysen og komme med videre anbefalinger til hvert punkt som vi tenker kan være viktig å ha med.

## **7.1 Seleksjon og rekruttering**

Å foreta en situasjonsanalyse er med på å kartlegge forskjellene mellom Norge og vertsland. Det kommer ikke tydelig frem at bedriftene har gjennomført en situasjonsanalyse. En slik analyse vil kunne gi gode retningslinjer under seleksjon og rekrutteringsfasen, samt forberedelsesfasen. Det å gjennomføre en grundig rekrutteringsprosess med klare stillingskriterier, slik at de som faktisk er kvalifisert blir vurdert. Selv om en slik prosess er tidkrevende og kostbart vil det lønne seg på langsikt. De ansvarlige for prosessen bør ha forståelse for hvordan det er å jobbe utenlands, da de vet hva som kreves og hvilke utfordringer en kan møte. Seleksjon må baseres på mer enn bare teknisk kompetanse. Når man skal jobbe og bo i en ukjent kultur, må man også ha en tverrkulturell egnethet: kompetanse, tilpasning og motivasjon. Altså evnen til å tilpasse seg en ukjent kultur (Figur 2). Det å gjennomføre ulike seleksjonstester under denne fasen vil kunne kartlegge kandidatens personlighet, samt evnen til å tilpasse seg nye kulturer. Hvis dette blir gjennomført vil man kunne unngå feilansettelser.

## **7.2 Forberedelser**

Det er helt essensielt at man gir tilpassede forberedelser som inneholder mer enn bare arbeidsrelatert informasjon. Man må gjennomføre disse forberedelsene på et mer personlig nivå, i mange tilfeller er familien også inkludert. Funnene våre antyder at forberedelser bør inneholde kulturoplæring, før-avreise besøk, språktrening, assistanse, sikkerhetsprosedyrer samt at familien bør inkluderes. Kulturoplæring kan ta utgangspunkt i situasjonsanalysen av

landet, her bør man få en bredere innsikt i hva forskjellene er fra Norge og vertslandet. Før-avreise besøk er en mulighet for expatriates sammen med familie som skal flytte til land hvor det er store forskjeller fra hjemland. Her handler det om å se behovet, da det er store kostnader knyttet til en slik reise. Språktrening er viktig for å unngå kommunikasjonsfeil. Å få utdelt assistanse eller en kontaktperson under forberedelsesfasen kan fungere som en støttespiller, samt betrygge expatriates og gjøre det lettere å tilpasse seg landet. Sikkerhetsprosedyrer er viktig å definere før man reiser ut slik at man reduserer usikkerhet rundt dette området når uventede hendelser oppstår. Det er viktig at både expatriates og familie blir forberedt her. Ved å gjøre et godt arbeid under forberedende fase vil det være med å redusere sjansene for potensielt kultursjokk, samt redusere tidlig retur.

### **7.3 Under oppholdet**

Under opphold er det viktig at man opprettholder kommunikasjon med expatriates, slik at man får en balanse mellom Norge og vertsland. Dette inneholder at man har jevnlig hjemreiser, arbeidsrelatert informasjonsutveksling og i forkant av hjemreise ha en systematisk orienteringsprosess. At organisasjoner tilbyr jevnlig hjemreiser for expatriates vil være med å opprettholde kontakten med kollegaer, familie og venner i hjemland. Det vil også kunne redusere sjansen for å få et urealistisk syn på hvordan livet er hjemme. Organisasjoner bør også kunne tilby besøksreiser om expatriates har barn som er hjemme i Norge. Ved å ha arbeidsrelatert informasjonsutveksling der man oppdaterer på endringer, strategiske utviklinger eller andre mindre arbeidsrelatert informasjon, vil expatriates føle seg inkludert og synlig. Å kunne tilby mentor eller sponsorkommunikasjon vil også kunne gi expatriates en personlig tilknytning til hovedkontoret hjemme. Organisasjoner bør ha en systematisk orienteringsprosess som inneholder alt fra det praktiske (flyttelass, papirarbeid etc.) til en samtale/undersøkelse om blant annet videre arbeidssituasjon, og dette bør finne sted helst 6 måneder før avreise.

### **7.4 Repatriation**

Å returnere hjem en expatriates som har vendt seg til en helt ny kultur kan være like utfordrende som det å ha dratt fra hjemlandet. Organisasjoner bør tilby et tilpasningskurs med expatriates og familien når de er kommet hjem. Ved returnering vil det også være rimelig å gi expatriates en måned på å vende seg til omgivelsene hjemme og på jobben før han/hun tar på seg for mye ansvar ved den nye jobben. De ansvarlige for prosessen bør ha forståelse for hvordan det er å jobbe utenlands. Det er viktig at organisasjoner tilbyr videre

karriereutvikling, og dette kan som nevnt utføres i form av en samtale/undersøkelse der man går igjennom hvilke jobb som kan være mest passende for den ansatte. Det er viktig at organisasjoner ikke bare ser på behov i vertslandet, men også videre utvikling for den ansatte i hjemlandet. For at man skal ivareta nøkkeltalenter må organisasjoner legge tilrette for at expatriates skal kunne få anvende den nye kunnskapen man tar med seg fra internasjonale oppdrag.

I funnene våre viser det seg at repatriation er en fase man har svært lite kunnskap om. At organisasjoner utformer et repatriationprogram vil det hjelpe repatriates evner til å integrere seg tilbake til hverdagen. Det bør utformes en repatriationprogram som bør inneholde detaljert informasjon om hvilken type støtte som tilbys og hvilke fordeler expatriates vil få. Dette vil fungere som en slags forventningsavklaring for både organisasjonen og expatriates.

Temaer som bør inkluderes i denne prosessen er: forberedelser, fysisk flytting, overgangsinformasjon, finansiell og skattemessig assistanse, re-entry posisjon og karriereveiledning, omvendt kultursjokk, assistanse ved skolesystemer ved barnas utdanning, organisasjonsendringer, stresshåndtering, kommunikasjonsrelatert opplæring, etablering av nettverksmuligheter og hjelp til å danne nye sosiale kontakter.

## **7.5 Konklusjon**

Vi skal her svare på vår problemstilling: *“Hvordan håndterer organisasjoner prosessen ved å forvalte globale ansatte, både ved avreise og hjemreise?”*

Både Statoil og TechnipFMC har velfungerende prosesser ved forvaltning av globale ansatte. Det viser seg at de ikke legger like stor vekt på alle fasene. Det fremkommer at begge organisasjonene er bare så vidt innom de ulike fasene. Det er helt fundamentalt at organisasjoner forstår omfanget ved hver fase, samt elementene de innebærer. Det er viktig at man ser på prosessen som en helhet hvor expatriation inkluderer repatriation. Begge organisasjonene har et forbedringspotensialet, spesielt under repatriation fasen. Da ingen av bedriftene hadde noen spesiell prosess ved returnering. Repatriationprosessen er like viktig som expatriationprosessen. Repatriation til hjemlandet presenterer nye utfordringer, det kan være like vanskelig å reise ut som å reise hjem, og vel så det.

## **8.0 Avslutning**

I dette siste og avsluttede kapitlet vil vi reflektere over eget arbeid. I denne oppgaven har vi sett på prosessen ved en expatriate i to ulike organisasjoner. I denne delen av oppgaven vil vi stille oss kritisk til vår studie og våre funn.. Vi vil også gi en videre anbefaling til forskning.

### **8.1 Kritikk til egen oppgave**

Selve forskningsprosessen var for oss alle et nytt område. Vi har i denne perioden kontinuerlig lært noe nytt, og samtlige har hatt en bratt læringskurve. Vi hadde ikke noe særlig kunnskap om emnet da vi bestemte oss for å velge dette til vår bacheloroppgave. Vi tilegnet oss mer kunnskap om dette emnet da vi hadde emnet Internasjonal HR som gikk parallelt med bacheloroppgaven. Vi bestemte oss etter første forelesning med emnet Internasjonal HR at dette var noe vi måtte forske nærmere på gjennom vår bacheloroppgave, da det fanget vår interesse med det samme. Vi formulerte problemstillingen og forskningsspørsmålene i tidlig fase. Disse ble stadig omformulert jo mer vi tilegnet oss kunnskap om emnet.

I starten av prosessen ville vi forske på hva som var grunnen til at expatriates ikke fullførte oppdraget som førte i tidlig retur. Men dette kunne ikke la seg gjøre da mange av de som hadde returnert tidlig ikke ville bli intervjuet. Vi ønsket i tidlig fase å ta for oss hele prosessen ved en expatriate. Ved å ta dette valget hadde vi ikke muligheter til å gå grundig inn i hver av fasene, derfor ble hvert av områdene beskrevet på en generell måte. Dette var beslutninger vi måtte ta på bakgrunn av oppgavens størrelse og tidsbegrensninger.

Vi vil først starte med teorikritikk i oppgaven. Det har vært vanskelig å finne relevant litteratur som omhandler vårt emne. Vi har måttet finne artikler gjennom skolen sitt biblioteksystem. Oppgaven baseres på en engelsk bok, to artikler og noen rapporter. Meningsinnholdet her kan ha falt litt bort på grunn av at vi har egne oversettelser. Tidligere forskning fra disse er også blitt gjort i andre land enn Norge, dette fører til at overførbarheten av resultater kan bli vanskelig. Det skal også sies at dette emnet er tidsrelevant og i stadig utvikling noe som medfører at artiklene vi har brukt kan være utdatert.

Videre vil vi også stille oss kritisk til utarbeidelse av intervjuguide. Dette skjedde i en tidlig fase da vi ville starte med intervjurundene så fort som mulig for å komme godt igang. Dette medførte at spørsmålene kunne vært formulert enda bedre for å kunne få best mulig svar.

Etterhvert som vi analyserte dataene og tolket svarene kom vi på flere gode spørsmål som vi kunne tatt med. Likevel mener vi selv at vi har fått dekket problemstillingen på en god måte.

Respondentene mottok intervjuguiden en uke i forkant av selve intervjuet. Dette kan ha påvirket respondentene til å ikke gi spontane svar, men at de fikk muligheten til å forberede seg. Under selve intervjuet ble mange spørsmål besvart under ett og samme spørsmål fordi respondentene svarte utfyllende. Under intervjuet merket vi at noen av respondentene styrte intervjuet litt for mye, dette kan være på bakgrunn av at de satt med intervjuguiden foran seg. Som igjen kunne føre til at respondenten nærmest visste hva svar vi var ute etter. Av Global Mobility Manager respondentene fikk vi mer utfyllende svar på de første fasene, dette kan ha noe med at de var mer sikre på arbeidet rundt disse.

#### *8.1.1 Reliabilitet*

Reliabilitet knytter seg til undersøkelsesdata, hvordan data er samlet inn og hvordan funnene er bearbeidet. Reliabiliteten handler om hvor pålitelig undersøkelsen er (Johannessen et al., 2016). Når vi utfører intervjuene vil også dagshumør og hendelser til respondentene være med å påvirke svarene vi har fått. Samtidig kan vi som intervjuere også hatt en innvirkning på svarene. Vi ønsket jo å få de svarene vi selv lette etter, slik at vi kan ha ledet respondenten i den retningen vi selv ønsket. Intervjuene ble holdt i møterom med glassvegger, dette kan ha påvirket respondenten til å holde tilbake svar da de kan ha følt seg sett og hørt.

Vi gjennomførte noen intervjuer over e-post, da det var vanskelig å møte respondentene ansikt til ansikt. Dette kan ha ført til at vi har gått glipp av viktige observasjoner og nyttig informasjon da de enkelte respondentene gav oss korte svar på e-post intervjuet. I tillegg kan det ha skjedd misforståelse av spørsmål da respondentene ikke kunne spørre der å da hva vi mente med spørsmålet, slik man kan i virkeligheten.

Videre vil vi trekke frem det at vi ikke har stor erfaring i intervjusituasjoner, noe som kan ha vært en påvirkning på hva vi har innhentet av data og hvordan respondentene oppfattet oss. Det skjedde også ofte at det var samtalen som styrte datainnsamlingen noe som kan ha påvirket hvordan dataene har blitt behandlet. Vi vil også legge frem at vi kan ha tolket svarene på en annen måte enn hva de er faktisk har ment. Organisasjonene svarte litt ulikt, og vi kunne vært flinkere til å stille oppfølgingsspørsmål som kunne gitt oss et bedre sammenligningsgrunnlag.

### *8.1.2 Intern validitet*

Intern validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016). Vi har undersøkt to organisasjoner hvorav vi intervjuet fem respondenter fra hver organisasjon. For å øke troverdigheten kunne vi gjennomført observasjoner og flere intervjuer i ulike organisasjoner eller flere respondenter i samme organisasjon. Men grunnet tids- og ressursbegrensning har ikke dette blitt gjennomført.

### *8.1.3 Ekstern validitet*

Ekstern validitet handler om overførbarhet, om resultatene kan overføres fra studie til liknende fenomener (Johannessen et al., 2016). Ettersom oppgaven var tidsbegrenset har dette påvirket vår forskningsprosess i forhold til valg av forskningsdesign, valg av metode, datainnsamling og utvalg. Derfor valgte vi kun å bruke kvalitativ tilnærming for å få en dybdeforståelse slik at det ville gi oss de beste resultatene. Vi kunne ha styrket vår studie ved å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse med en større populasjon, slik at vi kunne generalisere funnene.

## **8.2 Anbefaling til videre forskning**

Vi tror det ville vært interessant å gjennomført en kvantitativ undersøkelse på en større populasjon, slik at man får muligheten til å generalisere funn. Vi vil også anbefale å ha vedvarende observasjoner under intervjuet for å øke troverdigheten. Til videre forskning ville det vært interessant å undersøke expatriates som har opplevd tidlig retur og hva grunnen til dette kan være. Til slutt tror vi det ville være interessant å se på hvordan en organisasjon måler Return On Investment, samt det å se på forskjellen på turnover på lokale ansatte og expatriates.

## 9.0 Litteraturliste

- Ashamalla, Maali H. 1998. "Internasjonal human resource management practices: The challenge of expatriation."
- A.-W. K. Harzing, "The persistent Myth of High Expatriate Failure Rates", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 2 (1995), p. 458
- A.-W. Harzing (eds) *Composing international staff*, (London et al.: Sage, 2014)
- BGRS. 2018. «*Practices for a Successful Repatriation Program*». Lesedato 09.04.2018.  
<https://www.bgrs.com/insights-articles/practices-for-a-successful-repatriation-program/>
- Definisjoner. Globalisering. Lesedato 24.04.2018  
<http://definisjoner.no/globalisering>
- 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. Lesedato 17.02.2018  
<http://globalmobilitytrends.bgrs.com/assets2016/downloads/Full-Report-Brookfield-GRS-2016-Global-Mobility-Trends-Survey.pdf>
- Dowling, Peter J., Marion Festing og Allan D. Engle. 2013. *International Human Resource Management*. Sixth Edition . Boston: Cengage learning EMEA.
- Dowling, Peter J, Marion Festing, og Sr. Allen D Engle. 2017. *International Human Recource Management*. Seventh Edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Estudie. Deskriptivt design. Lesedato 06.03.2018.  
<https://estudie.no/deskriptivt-design/>
- 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*. Lesedato 17.01.2018.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/human-capital/Global\\_mobilitet\\_rapport\\_godkjent.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/human-capital/Global_mobilitet_rapport_godkjent.pdf)

Hofstede, Geert. 1994. "The business of international business is culture". *International Business Review*, 3(1):1-14.

Internasjonal-ordboken. Kultursjokk. Lesedato 24.04.2018

[http://internasjonal-ordboken.com/definitions/?norwegian\\_word=culture\\_shock](http://internasjonal-ordboken.com/definitions/?norwegian_word=culture_shock)

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.

J.S. Black and M.Mendenhall, "The U-curve adjustment Hypothesis Revisited: A review and Theoretical Framework", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No.2 (1991), pp. 225-247.

Kjetil Sander. 2017. «Dybdeintervju- enkelt intervju». Estudie 31.10.2017.

Lesedato 23.03.2018.

<https://estudie.no/dybdeintervju-enkelt-intervju/>

Lexicon. Global Multinational Enterprises. Lesedato 24.04.2018

<http://lexicon.ft.com/Term?term=global-multinational-enterprises>

ORC, "2008 Worldwide Survey of international Assignment Policies and Practices", New York.

P. Morgan, "International Human Resource Management: Fact or Fiction", *Personal administrator*, Vol. 31, No. 9 (1986), pp. 43-7.

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



R. Tung, "A Contingency Framework og selection and Training of Expatriates Revisited", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 1 (1998), pp. 23-37.

M. Mendenhall and G. Oddou, "Acculturation Pofiels of Expatriate Managers"; M. Mendenhall, E. Dunbar and G.Oddou, "Ecpatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique", *Human Resource Management*, Vol. 26 (1987), pp. 331-45

Statoil. «Kort om Statoil». Lesedato 09.04.2018.

<https://www.statoil.com/no/om-oss.html#kort-om-statoil>

Store Norske leksikon. Word of Mouth. Lesedato 11.04.2018

[https://snl.no/Word\\_of\\_Mouth](https://snl.no/Word_of_Mouth)

Store Norske Leksikon. Tilpasning. Lesedato 24.04.2018.

<https://snl.no/tilpasning>

Store Norske Leksikon. Forvalter. Lesedato 24.04.2018

<https://snl.no/forvalter>

Store Norske Leksikon. Motivasjon. Lesedato 24.04.2018

<https://snl.no/motivasjon>

See Pricewaterhousecoopers (eds) *Managing mobility matters 2006* (London: Pricewaterhousecoopers, 2006)

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

TechnipFMC. "Who we are". Lesedato 09.04.2018.

<https://www.technipfmc.com/en/who-we-are>

The Free Dictionary. Expatriation. Lesedato 24.04.2018

<https://www.thefreedictionary.com/expatriation>

## Vedlegg 1 Begrepsavklaring

### **Begrepsavklaring:**

**Expatriation** – ”Proessen ved å flytte over landegrenser” (Dowing, Festing og Engle, 351, egen oversettelse).

**Expatriate** - ”En expatriate er en ansatt som jobber og som er midlertidig bosatt i et fremmedland” (Dowing, Festing og Engle, 351, egen oversettelse).

**Repatriation** - ”Repatriation handler om returnering til hjemlandet etter endt utstasjonering” (Dowing, Festing og Engle, 351, egen oversettelse).

**Repatriate** - ”En repatriate er en ansatt som har jobbet og som er midlertidig bosatt i et fremmedland” (Dowing, Festing og Engle, 351, egen oversettelse).

**Forvaltning** – ”En person som bestyrer eller administrerer noe, ofte på andres, særlig eierens, vegne” (Store norske leksikon, 2018).

**Human Resource Management (HRM)** – ”HR aktiviteter som organisasjoner gjør for å best mulig optimalisere de menneskelige resursene” (Dowling, Festing og Engle, 2013, 2, egen oversettelse).

**International Human Resource Management (IHRM)** – ”HR aktiviteter som organisasjoner gjør for å best mulig optimalisere de menneskelige resursene på et internasjonalt nivå” (Dowling, Festing og Engle, 2013, 2, egen oversettelse).

**Multinational Enterprises (MNE)** – ”Organisasjoner som opererer på en global arena” (Lexicon.ft.com).

**Motivasjon** – ”Samle betegnelse for de faktorer som setter i gang og som styrer atferden i mennesker” (Store Norske Leksikon, 2016)

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

**Tilpasning** – ”Sosialt sett at vi følger normer og regler gjeldende i den kultur man lever i” (Store Norske Leksikon, 2015).

**Kultur** – ”Den kollektive programmeringen av hjernen som skiller medlemmer av en gruppe eller menneskekategori fra andre” (Hofstede, Geert, 1994).

**Kultursjokk** - ”En tilstand av engstelig forvirring oppleves av at noen utsettes for en fremmed eller et ukjent miljø” (Internasjonale-ordboken.com, 2016).

**Situasjonsanalyse** – ”En systematisk kartlegging av omgivelsene, forutsetningene og rammebetingelsene til et analyseobjekt, f.eks en bedrift” (Estudie, 2018).

**Organisasjon** – ”Et sosialt system som er bevisst konstruert til å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 18).

**Prosess** - ”Forløp, Utvikling; naturlig utvikling gjennom flere stadier” (Store Norske Leksikon 2018).

**Globalisering** – ”Proessen der verden blir stadig mer knyttet sammen som følge av en enorm økning innen handel og kulturell utveksling gjennom en samhandling innen politiske, økonomiske, teknologiske, økologiske og andre samfunnsmessige tiltak” (Definisjoner.no).

## Vedlegg 2: Intervjuguide Global Mobility Manager

### **Introduksjon:**

Vi studerer 3. året HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Som en del av vårt siste semester skriver vi bacheloroppgave innenfor valgfritt emne. Temaet vårt er internasjonal HR. Dette er ett tidsrelevant tema og siden dere er ett globalt firma ønsker vi med dette å undersøke prosessen ved en expatriate.

### **Hva skal vi bruke intervjuet til?**

Intervjuene skal kun benyttes til å belyse og drøfte vår problemstilling. Intervjuene vil ikke bli gjengitt i sin helhet i oppgaven. Intervjuet vil vare i ca. en time.

### **Anonymitet og lydopptak:**

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? Du har rett til å avbryte intervjuet når som helst.

### **Begrepsforklaring:**

*Expatriate:* En expatriate er en ansatt som har flyttet over landegrensene og inn i ulike roller innen et internasjonalt firma sine utenlandske prosjekter. Altså en expatriate er en ansatt som jobber og som er midlertidig bosatt i et fremmed land.

*Repatriation:* Repatriation handler om returnering til hjemlandet etter endt utstasjonering og er den siste fasen i prosessen ved en expatriate.

### **Innledning:**

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
3. Hva slags virksomhet driver dere med?
4. Hva tenker du om at bedriften er internasjonal?

### **Før avreise**

### ***Før beslutning (fase 1 seleksjon og rekruttering):***

1. Hvorfor har dere valgt å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet? (ledig stilling, ledelsesutvikling, organisasjonsutvikling, etc.)
2. Hvilken form for expatriates blir mest benyttet?
3. Er det ledere eller alle typer ansatte som reiser?
4. 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)
5. 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)
6. Tilbyr dere ulike pakkeløsninger? (lønn, skatt, forsikring, dekke utgifter som internasjonale skoler, huslån i hjemland, opphold i utlandet)  
→ Hvordan avgjør dere hvem som får hva dekket?

### ***Før avreise (Fase 2 forberedelser):***

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**

#### ***Under oppholdet (Fase 3):***

1. Hvordan holder dere kontakt med ansatte under oppholdet? (rapportering, kontaktperson, krisehåndtering, etc.)
2. Får en expatriate en kontaktperson/fadderordning?  
→ Hvordan fungerer dette?
3. Hva gjør dere for å unngå at personer avbryter oppholdet for tidlig?

4. Hva gjør organisasjonen hvis en expatriate bestemmer seg for å avslutte oppholdet for tidlig?  
→ Gjør dere noen tiltak for å få dem til å fullføre oppholdet?
5. Hvordan håndterer dere at personer avbryter oppholdet før det er ferdig?  
→ Holder dere oversikt over dette?

#### ***Før hjemreise:***

1. Har dere en systematisk orienteringsprosess om hjemkomst?  
→ Hvordan fungerer dette?

#### **Repatriation**

##### ***Etter oppholdet (fase 4):***

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. Et kjent problem er at expatriates forlater arbeidsplassen etter 1-2 år fordi de ikke føler at deres nyadopterte kunnskap ikke blir verdsatt. Hva er deres stilling til dette?
4. 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 3: Intervjuguide Expatriate

### **Introduksjon:**

Vi studerer 3. året HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Som en del av vårt siste semester skriver vi bacheloroppgave innenfor valgfritt emne. Temaet vårt er internasjonal HR. Dette er et tidsrelevant tema og siden dere er et globalt firma ønsker vi med dette å undersøke prosessen ved en expatriate.

### **Hva skal vi bruke intervjuet til?**

Intervjuene skal kun benyttes til å belyse og drøfte vår problemstilling. Intervjuene vil ikke bli gjengitt i sin helhet i oppgaven. Intervjuet vil vare i ca. en time.

### **Anonymitet og lydopptak:**

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? Du har rett til å avbryte intervjuet når som helst.

### **Begrepsforklaring:**

*Expatriate:* En expatriate er en ansatt som har flyttet over landegrensene og inn i ulike roller innen et internasjonalt firma sine utenlandske prosjekter. Altså en expatriate er en ansatt som jobber og som er midlertidig bosatt i et fremmed land.

*Repatriation:* Repatriation handler om returnering til hjemlandet etter endt utstasjonering og er den siste fasen i prosessen ved en expatriate.

### **Innledning**

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
3. Hvorfor valgte du denne organisasjonen?
4. Hva tenker du om at organisasjonen er internasjonal?
5. Hvor var du utstasjonert, og hvilke type utstasjonering var dette? (Hvor lenge?)

### **Før avreise**

### ***Før beslutning (fase 1 Seleksjon og rekruttering)***

1. Hvordan fikk du vite om denne stillingen?
2. Hvordan søkte du til denne stillingen om å bli utstasjonert?
3. Hvilke personlige egenskaper var de ute etter da de utlyste stillingen?
4. Måtte du gjennom ulike tester som var avgjørende for om du ble valgt?  
(språkkunnskap, tekniske ferdigheter, tilpasningsdyktig til ny kultur, familie)
5. Hvilke kriterier lå til grunn for at du skulle takke ja til internasjonalt oppdrag?  
(familie, hus, skolegang til barn, arbeid, lønn etc.)

### ***Før avreise (fase 2 Forberedelser)***

1. Hvordan ble du forberedt før du skulle utstasjoneres? (Kulturopplæring, språk, lover, normer etc.)
2. Ble du tilbudt å reise ned å besøke landet før avreise for å få en forhåndsvisning?  
→ Fikk dere hjelp til å få et innblikk i landet, finne bosted, skolegang og andre elementer som sikrer god overføring?
3. Fikk du og familien din tilbud om språkopplæring før avreise?
4. Fikk du god nok assistanse når det kom til de daglige praktiske sakene som gjorde at du tilpasset deg det nye landet? (mobilabonnement, bankkort, bankkonto, bil, etc.)
5. Hvilke sikkerhetsprosedyrer lå til grunn for håndtering av uventede hendelser?  
(terrorisme, kidnapping, kapring, kupp og krig, naturkatastrofer, eksponering for sykdom, reiseulykker etc.)

### **Under oppholdet**

#### ***Under opphold (fase 3):***

1. Hvordan var det å flytte til et nytt land, møtte du/dere på noen utfordringer?  
(kultursjokk, arbeidsrutiner, sosialt samvær, skolegang for barn, etc.)
2. Hvordan opprettholdt kontoret i hjemlandet kontakten under utstasjoneringen?  
(rapportering, kontaktperson, krisehåndtering, arbeidsrelatert informasjonsutveksling, etc.)
3. Fikk dere tilbud om jevnlig hjemreiser under oppholdet?
4. Hadde du en kontaktperson? (fadderordning, mentor, sponsor, etc.)  
→ Hvordan fungerte dette?



5. Tenkte du noen gang på å avslutte oppholdet før oppdraget var fullført?  
→Hva var grunnen til dette?

#### ***Før hjemreiser:***

1. Hadde organisasjonen noe systematisk orienteringsprosess i tiden rett før hjemreise?  
(samtale/undersøkelse, tilpasningskurs m/familie, etc.)  
→ Hvordan fungerte dette?
2. Var du sikret jobb etter endt oppdrag? (Ny kontrakt, tilbake til opprinnelig jobb, nytt oppdrag etc.)  
→ Hvordan fungerte dette?

#### **Repatriation**

##### ***Etter oppholdet (fase 4):***

1. Hva gjorde organisasjonen for at du skulle bli tilpasset den nye hverdagen etter endt oppdrag? (tilpasning av kultur, bruk av ny kunnskap, nytt oppdrag, ny stilling, etc.)
2. Hvordan føler du at din nyadopterte kunnskap kommer til nytte i organisasjonen?  
(Return on investment)
3. Hva har vært mest utfordrende? Kultursjokk ved utreise eller hjemreise?

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

## Vedlegg 4: Intervjuguide Expatriate tidlig retur

### **Introduksjon:**

Vi studerer 3. året HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen. Som en del av vårt siste semester skriver vi bacheloroppgave innenfor valgfritt emne. Temaet vårt er internasjonal HR. Dette er ett tidsrelevant tema og siden dere er et globalt firma ønsker vi med dette å undersøke prosessen ved en expatriate.

### **Hva skal vi bruke intervjuet til?**

Intervjuene skal kun benyttes til å belyse og drøfte vår problemstilling. Intervjuene vil ikke bli gjengitt i sin helhet i oppgaven. Intervjuet vil vare i ca. en time.

### **Anonymitet og lydopptak:**

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? Du har rett til å avbryte intervjuet når som helst.

### **Begrepsforklaring:**

*Expatriate:* En expatriate er en ansatt som har flyttet over landegrensene og inn i ulike roller innen et internasjonalt firma sine utenlandske prosjekter. Altså en expatriate er en ansatt som jobber og som er midlertidig bosatt i et fremmed land.

*Repatriation:* Repatriation handler om returnering til hjemlandet etter endt utstasjonering og er den siste fasen i prosessen ved en expatriate.

### **Innledning**

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
3. Hvorfor valgte du denne organisasjonen?
4. Hva tenker du om at organisasjonen er internasjonal?
5. Hvor var du utstasjonert, og hvilke type utstasjonering var dette?
6. Hvor lenge var du utstasjonert før du valgte å avslutte oppholdet?

## **Før avreise**

### ***Før beslutning (fase 1 Seleksjon og rekruttering)***

1. Hvordan fikk du vite om denne stillingen?
2. Hvordan søkte du til denne stillingen om å bli utstasjonert?
3. Hvilke personlige egenskaper var de ute etter da de utlyste stillingen?
4. Måtte du gjennom ulike tester som var avgjørende for om du ble valgt?  
(språkkunnskap, tekniske ferdigheter, tilpasningsdyktige til ny kultur, familie)
5. Hvilke kriterier lå til grunn for at du skulle takke ja til internasjonalt oppdrag?  
(familie, hus, skolegang til barn, arbeid, lønn osv.)

### ***Før avreise (fase 2 Forberedelser)***

1. Hvordan ble du forberedt før du skulle utstasjoneres? (Kulturoplæring, språk, lover, normer, etc.)
2. Ble du tilbudt å reise ned å besøke landet før avreise for å få en forhåndsvisning?  
→ Fikk dere hjelp til å få et innblikk i landet, finne bosted, skolegang og andre elementer som sikrer god overføring?
3. Fikk du og familien din tilbud om språkopplæring før avreise?
4. Fikk du god nok assistanse når det kom til de daglige praktiske sakene som gjorde at du tilpasset deg det nye landet? (mobilabonnement, bankkort, bankkonto, bil, etc.)
5. Hvilke sikkerhetsprosedyrer lå til grunn for håndtering av uventede hendelser?  
(Terrorisme, kidnapping, kapring, kupp og krig, naturkatastrofer, eksponering for sykdom, reiseulykker etc.)

## **Under oppholdet**

### ***Under opphold (fase 3):***

1. Hvordan opprettholdt kontoret i hjemlandet kontakten under utstasjoneringen?  
(rapportering, kontaktperson, krisehåndtering, arbeidsrelatert informasjonsutveksling, etc.)
2. Fikk dere tilbud om jevnlig hjemreiser under oppholdet?
3. Hadde du en kontaktperson? (fadderordning, mentor, sponsor, etc.)  
→ Hvordan fungerte dette?
4. Hva var det som fikk deg til å avbryte oppholdet for tidlig?

5. Gjorde organisasjonen noe for å få deg til å fullføre oppholdet?  
→Hva tiltak ble gjort for å få deg til å fullføre oppholdet?
6. Hvordan håndterte organisasjonen det når du avbrøt oppholdet for tidlig?

### ***Før hjemreise***

1. Hadde organisasjonen noe systematisk orienteringsprosess i tiden rett før hjemreise? (samtale/undersøkelse, tilpasningskurs m/familie, etc.)  
→Hvordan fungerte dette?
2. Hva jobb ventet deg når du kom hjem for tidlig etter utstasjonering? (Ny kontrakt, tilbake til opprinnelig jobb, nytt oppdrag, etc.)  
→Hvordan fungerte dette?

### **Repatriation**

#### ***Etter oppholdet (fase 4):***

1. Hvordan var det å komme på jobb igjen etter utstasjoneringen? (tap av selvtillit, lav motivasjon, økt produktivitet for å kompensere for det avbrutte oppdraget?)
2. Hva gjorde organisasjonen for at du skulle bli tilpasset den nye hverdagen etter oppdraget? (tilpasning av kultur, bruk av ny kunnskap, nytt oppdrag, ny stilling, etc.)
3. Hvordan føler du at din nyadopterte kunnskap kommer til nytte i organisasjonen? (Return on investment)
4. Hva har vært mest utfordrende? Kultursjokk ved utreise eller hjemreise?

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

## Vedlegg 5: Koding

### Koding

Sitatene som er brukt i analysen pkt. 6.0 er markert I fargen rød, sitatene som er brukt i pkt. 5.0 er markert i blå. Vi har delt sitatene inn i ulike kategorier fra de fire fasene, men også fra noen av kategoriene som vi har med i analysen.

Selektering og rekruttering (Global mobility manager)	<p>“Hovedelementene er jo kompetanse og utvikling” (Respondent 2, TechnipFMC)</p> <p>“Det som er avgjørende er den kompetansebiten, det er det som er styrende.” (Respondent 2, TechnipFMC)</p>
Selektering og rekruttering (Expatriates)	<p>“Jeg sendte skriftlig søknad, stillingsannonsen fant jeg på intranettet til Statoil” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“I applied to the position through the company internal job market” (Respondent 9, Statoil)</p> <p>“Slapp å søke, tror det var en fordel at jeg var singel og hadde ingen barn” (Respondent 5, TechnipFMC)</p> <p>“Jeg tror jeg bare ble plassert her, fikk en telefon og de spurte om jeg hadde lyst” (Respondent 4, TechnipFMC)</p> <p>“Faglig kompetanse, men også god på nettverksbygging, utadvendt, stabil og tilpasningsdyktig” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Det var viktig at personell var fleksible, hadde evne til å samarbeide med mange ulike avdelinger og at man er mobil” (Respondent 8, Statoil)</p> <p>“Someone with good technical background, communication skills and open to different culture.” (Respondent 9, Statoil)</p> <p>“Kompetanse” (Respondent 6, TechnipFMC)</p> <p>“De ville ha noen med kompetanse på det området” (Respondent 5, TechnipFMC)</p>
Forberedelser (Global mobility manager)	<p>“Vi sender jo stortsett bare til andre TechnipFMC lokasjoner, så vi gjør ikke noe utover at det allerede er et kontor eller base der” (Respondent 2, TechnipFMC)</p>

	<p>“Det handler om at de forstår hvilke forventninger vi har til de og hvilke forventninger de har til oss”. (Respondent 1, Statoil)</p> <p>“Først har de et møte med mobility spesialisten, hvor vi går gjennom prosessen og tilbyr de en pre-assignment trip. Partner og eventuelle barn er med, dette dekker selskapet.” (Respondent 2, TechnipFMC)</p> <p>“Vi har noe som heter scouting-trip, hvor de som er veldig i tvil kan få godkjent å gjennomføre dette” (Respondent 1, Statoil)</p>
Forberedelser (Expatriates)	<p>“Statoil hadde scouting trips, men dette tror jeg ikke var godt nok opplyst på forhånd da dette var noe jeg ikke hadde fått med meg var mulig.” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Vi fikk anledning til å reise ned til Sør-Korea hele familien, dette var en god seanse for oss da det var første gang jeg var utstasjonert” (Respondent 8, Statoil)</p> <p>“It was possible to go on a scouting trip, but i did not get the chance” (Respondent 9, Statoil).</p> <p>“jeg og ektefellen min reiste på pre-travel til Houston for å lete etter hus og område” (Respondent 4, TechnipFMC)</p> <p>“Var nede på forhåndsvisning i en ukes tid hvor jeg fikk se meg litt rundt for å bli introdusert til området” (Respondent 3, TechnipFMC)</p> <p>“There was no preparation before leaving Norway, but once I arrived the country i received a culture awareness class and language classes.” (Respondent 9, Statoil)</p> <p>“Fikk tilbud om kurs, men vi gikk aldri på det” (Respondent 4, TechnipFMC)</p>
Under opphold (Global mobility manager)	<p>“Tidsforskjell er noe som spiller en rolle her, men vi bruker et felles system hvor alle kan sende inn henvendelser så hvis ikke jeg er tilgjengelig kan noen andre ta henvendelsen” (Respondent 1, Statoil)</p>

	<p>“Det ligger et ansvar i home-country, og da er det lederen sitt ansvar å sørge for å holde kontakt, jeg pleier også å si at det påhviler deg også et ansvar. Ofte kan det bli ut av syn ut av sinn”. (Respondent 2, TechnipFMC)</p> <p>“Vi forebygger tidlig retur ved å tilby de ansatte en scouting trip.” (Respondent 1, Statoil)</p> <p>“Den pre-assignment turen er jo en slags forhåndstest for å unngå tidlig retur.” (Respondent 2, TechnipFMC)</p> <p>“Vi har en international assignment prosess som strekker seg helt fra business case til du kommer deg hjem og sitter i ny jobb. Det er en prosess det å komme i ny jobb, men dette er ikke vi inkludert i, her er det linjeleder som har ansvar. Men vi opprettholder fortsatt kommunikasjon med den ansatte gjennom denne prosessen” (Respondent 2, Statoil)</p> <p>“Det er leders oppgave å ivareta den utstasjonerte når den kommer hjem og å få folk på plass igjen i en ordentlig stilling” (Respondent 2, TechnipFMC)</p>
Under opphold (Expatriates)	<p>“Vi hadde faste medarbeidersamtaler med linjeleder hjemme” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Har en ressursansvarlig i Norge, denne kontakten faller litt bort i en slik situasjon” (Respondent 8, Statoil)</p> <p>“Regular meetings with line manager.” (Respondent 9, Statoil)</p> <p>“Kontakt med hjemkontoret var det svært lite av” (Respondent 3, TechnipFMC)</p> <p>“Nei, kontakt var dårlig, Det var elendig, men det har litt med at de som blir sendt ut er ansatt på relativt høyt nivå og de er på en måte folk som skal klare seg selv” (Respondent 4, TechnipFMC)</p> <p>“Jeg hadde en kontaktperson i hjemlandet” (Respondent 5, TechnipFMC)</p> <p>“De som fikk meg til å avslutte oppholdet i Luxemburg var fordi businessen var dårlig</p>

	<p>og det var ingenting å gjøre der. Så da måtte jeg kontakte nettverket mitt for å høre om hva som finnes av muligheter. Tilfeldigvis ble det ledig en stilling i Bergen, da måtte jeg søke og gå igjennom en vanlig intervju prosess”. (Respondent 6, TechnipFMC)</p> <p>“Vi hadde informasjonsmøter før hjemreise, og her gikk vi gjennom blant annet på det som skulle skje videre med flyttelass og det praktiske angående avreisen.”(Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Vi fikk tilbud re-etableringsmøte i hjemlandet, noe vi takket nei til. Tror ikke det hadde hjulpet å gå på samling, men er usikker” (Respondent 8, Statoil)</p> <p>“Når jeg skulle reise hjem kom et flyttebyrå å pakket for meg, men jeg hadde ikke noe spesifikk samtale om hvordan de ville bli når jeg kom tilbake igjen”. (Respondent 5, TechnipFMC)</p>
Repatriation (Global mobility manager)	<p>“Et eksakt måleinstrument for å måle nytteverdien har vi i Statoil ikke klart å etablert enda, vi er bevisst på det og vet at dette er noe vi må få utarbeidet” (Respondent 1, Statoil)</p> <p>“Vi måler det ikke, vi ser at de som kommer hjem og som får nye ansvarsområder er de som blir mer fornøyd enn de som går inn i sine gamle stillinger. Så denne fasen er en hard nøtt å knekke.” (Respondent 2, TechnipFMC)</p>
Repatriation (Expatriates)	<p>“Noe jeg vil tilføye som jeg synes manglet var at bedriften burde komme med de forskjellige mulighetene du hadde før du skulle avslutte kontrakten på lokasjon. Dette var en stressfaktor, når man ikke vet hva neste steg blir.” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Before the end of the assignment I knew what I would do next, that was decided with my line manager back home via some meetings.” (Respondent 9, Statoil)</p> <p>“I was offered some meetings to explain what challenges I would face when</p>



	<p>returning back home” (Respondent 9, Statoil)</p> <p>“Bedriften gjorde ingenting for at jeg skulle tilpasse meg den nye hverdagen” (Respondent 3, TechnipFMC)</p> <p>“De gjorde ikke så mye” (Respondent 5, TechnipFMC)</p> <p>“Det var egentlig bare begynn å jobb, enkelt og greit” (Respondent 6, TechnipFMC)</p> <p>“Jeg har fått mye ny erfaring. Det jeg har lært som jeg kan ta med videre vil for eksempel være det å behandle andre mennesker med respekt, det å være åpen for nye kulturer, nye arbeidsmetoder, at ikke alltid ting er rett eller galt, at det er mulig å gjøre ting på flere måter og at det er flere veier til målet.” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Dette er en investering for både meg og min familie, men selvsagt også for Statoil” (Respondent 8, Statoil)</p> <p>“Selskapet gjorde svært lite i forhold til den gode erfaringen jeg fikk der nede i forhold til kundene” (Respondent 3, TechnipFMC)</p> <p>“HR i utlandet burde være mye mer støttende for det er i slike situasjoner man trenger dem mest” (Respondent 8, Statoil)</p>
Kulturoplæring	<p>“Å kunne ta til deg kunnskap, ikke minst ny kultur, å kunne takle det og vet selv at man må gjøre en innsats for å tilpasse seg i det nye miljøet.” (Respondent 1, Statoil)</p> <p>“Vi har jo hatt en idè om å lage et seleksjonsprogram hvor man tester kandidater i forhold til evnen til å bo, leve og jobbe i en annen kultur, men vi har ikke kommet dit enda.” (Respondent 2, TechnipFMC)</p> <p>“Noe annet som er obligatorisk for alle lokasjonene er å ta ett kulturkurs, slik at de blir forberedt på det nye livet som de skal ha. Dette gjelder for hele familien.” (Respondent 1, Statoil)</p> <p>“Vi tilbyr et type kulturkurs fra et selskap borte i Oslo” (Respondent 2, TechnipFMC)</p>

	<p>“Språkkurs og kulturkurs fikk jeg og min familie da vi hadde ankommet lokasjon” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Nei, jeg fikk ingen kulturoplæring. Det var en mulighet for det, men jeg så ikke helt behovet” (Respondent 3, TechnipFMC)</p> <p>“Vi tilbyr kulturkurs, men dette er det mange som ikke vil. Det de ikke forstår er at det kan være verre å komme hjem enn å reise ut.” (Respondent 1, Statoil)</p> <p>“Det med kultur og det greiene der, ehm nei, egentlig lite. Men språkkurs fikk jeg da jeg kom ned til Polen” (Respondent 6, TechnipFMC)</p>
Språktrening	<p>“Når man skulle bestille mat på restauranter, var menyen var på koreansk ikke engelsk” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Språket med de lokale var vanskelig, men de jeg jobbet med kunne greit engelsk” (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Not so many people can speak a decent English” (Respondent 9, Statoil)</p> <p>“En kontaktperson som snakker samme språk som meg, det Statoil gjør er at de gir dette arbeidet til et byrå som ikke snakker norsk, bare engelsk”.</p>
Assistanse	<p>“En kontaktperson som snakker samme språk som meg, det Statoil gjør er at de gir dette arbeidet til et byrå som ikke snakker norsk, bare engelsk”. (Respondent 7, Statoil)</p> <p>“Vi hadde alarm på våre koreanske telefoner når det var jordskjelv etc. Dette var i samarbeid med koreanske myndigheter, vi hadde egne landkontor som vi kunne kontakte i nødstilfeller hvis noen ble syk osv.” (Respondent 8, Statoil)</p>
Familieorientering	<p>“Da vi flyttet ned i januar, oppsto det utfordringer for ungene som da skulle begynne på skolen, de begynte midt i et skoleår. Det vil jeg ikke anbefale noen å gjøre”. (Respondent 4, TechnipFMC)</p> <p>“Den yngste på 10 år slet veldig, det tok to</p>

	måneder før vi fikk han til å gå skikkelig på skolen. Her var landkontoret involvert da skolen ikke var interessert i en dialog. Vi fikk bare en melding fra skolen: Leave him and go. Det var veldig nærmt at vi tok turen hjem på dette tidspunktet”. (Respondent 8, Statoil)
Kultursjokk	“Kultursjokk ved hjemreise var vell at jeg kom til en helt ny stilling som var ganske krevende for jeg ble bare kastet ut i den” (Respondent 5, TechnipFMC)
Jevnlige hjemreiser	“Kommunikasjon er viktig da du er vekke, prøve å opprettholde kommunikasjonen med de hjemme jevnlig vil være med å hjelpe på overføringen”. (Respondent 7, Statoil)
Arbeidsrelatert informasjonsutveksling	“De skal ha en buddy når vedkommende kommer ned, hvor en får en introduksjon i forhold til jobben og de retningslinjene som gjelder på kontoret.”  “Vi hadde ingen fadder, men vi var selv fadder for familier som kom ned på et senere tidspunkt” (Respondent 8, Statoil)
Systematisk orienteringsprosess	“Vi har noe som heter pre-assignment møte som er obligatorisk hvor vi går igjennom hele prosessen” (Respondent 1, Statoil)
Tilpasning ved hjemreise (Omvendt kultursjokk)	“The return is definitely the most challenging part because the company is supporting and helping for everything before and during the assignment, once you are back home you have to do everything by yourself as you are supposed to know everything home. You need to find your old routine and face the fact that life back home has continued without you.” (Respondent 9, Statoil)  “Kona hadde mistet mye av sitt sosiale nettverk, virket som at folk tok litt avstand.” (Respondent 8, Statoil)
Return on investment	“Vi ser på kostnaden i forhold til lokale ansatte og expatriates, kunnskapen vi har der ute, og hva en skal bruke stillingen til eller er en del av utviklingsplanen” (Respondent 1, Statoil)

	<p>“Dette er en investering for både meg og min familie, men selvsagt også for Statoil”(Respondent 8, Statoil)</p> <p>“Selskapet gjorde svært lite med tanke på den gode erfaringen jeg fikk der nede i forhold til kundene” (Respondent 3, TechnipFMC)</p> <p>“Vi hadde nylig en som var i USA som fikk til seg mye kunnskap som man var interessert i her i Norge, så når han kom hjem headhunted de han slik at både han og selskapet fikk brukt den nye kunnskapen han hadde tillært seg” (Respondent 1, Statoil)</p>
--	---

## Vedlegg 6 Transkriberingssammendrag - Respondent 1 Statoil

Respondent 1 har jobbet 21 år i Statoil. 12 av de årene har hun jobbet i Global Mobilitet hvor hun har hatt ansvar for de fleste landene som Statoil har utstasjonerte til. Hun har hatt ett opphold i utlandet. Nå jobber hun som prosjektleder mot utstasjonerte i Sør Korea.

Respondenten er også 50% leder for Global mobilitet compensation benefit, hvor hun har ansvar for avtalen om lønns- og arbeidsvilkår, og alle kompensasjonene de utstasjonerte får.

Respondenten synes det er positivt at bedriften hun jobber i er internasjonalt. Dette bidrar til at de lærer på tvers av landegrenser, man får tilgang til ny teknologi, og utarbeider gode samarbeid. Respondenten mener Statoil ikke hadde stått like sterkt som de gjør hvis ikke.

### **Fase 1 (Rekruttering og seleksjon)**

#### *Før beslutning*

Respondenten forklarer at det hele starter med et business case. Hvor de starter med å se kostnaden i forhold til det å ha en lokal ansatt eller en utstasjonert ansatt. Deretter ser de på kunnskapen som befinner seg der ut, hva en skal bruke stillingen til, lengden på oppdraget. Da det er snakk om hva en skal bruke stillingen til handler det om hvilke stilling det er, er det en landssjef er det veldig naturlig at det er en som befinner seg allerede i virksomheten, men om det er en type personalleder kan man gjerne finne det lokalt. Kanskje i begynnelsen har de en av "sine" som kan videreføre kunnskapen til en lokal der nede.

Utvelgelseskriterier som respondenten mener er avgjørende for aktuelle kandidater er at de skal kunne lett ta til seg ny kunnskap og ikke minst ny kultur. Men også det at de forstår selv at de må ligge inn enn viss innsats for å kunne fungere i det nye miljøet. Så det å ha enn viss tilpasningsevne er et krav. Andre krav som Statoil har er at de kandidatene må være "fit for assignment", noe som betyr at helsen må være i orden før du kan reise. Helsetest, vaksinasjoner og tannhelsesjekk må gjennomføres før avreise. Dette gjelder også familien om de skal være med.

Noe annet som er obligatorisk for alle lokasjonene er kulturkurs. Dette må også hele familien være med på. Disse kulturkursene skjer vanligvis over en eller to dager. Hvor hele familien blir fortalt at dette er en endring hvor alle må være med å bidra til for at det skal bli den beste utstasjoneringen. De får en forberedelse på det psykiske. Ut i fra alder og roller man befinner

seg i forskjellige faser. Dette er noe de prøver å forberede hver enkelt på. Dette gjelder både utreise og hjemreise. Andre krav ved utvelgelsesprosessen er språkkunnskaper, kravet er at de kan engelsk. De får også mulighet til språkkurs i det språket som blir brukt i det landet de reiser til. Samme gjelder barn og partner. Det er få utfordringer knyttet til seleksjonsfasen, de som skal utstasjoneres er som regel motiverte. Men respondenten nevner at de har hatt perioder hvor de har trengt mange på en gang, og da må de motivere de på en annen måte. Det Statoil gjorde da dette oppstod var at de hadde en rundreise i hele Norge, hvor de la frem hvordan det var å være utstasjonert. De så nå i ettertid at det var lettere, da de ansatte hadde fått ”smaken” på å være utstasjonert flyttet de fra prosjekt til prosjekt og ville ikke hjem.

Statoil har mange ulike pakkeløsninger, disse er basert først å fremst på om man er short term (under 12 mnd) eller long term (over 12 mnd). De som er på short term har ikke så god tid til å sette seg inn i den nye lokasjonen, da får de beskjed om at de bruker en butikk til alt. Dette er som regel dyrere, så dette får de en liten kompensasjon for. Alle pakker er basert på grunnlønnen som de har hjemme. Og alle som kommer fra det samme home country og som skal til det samme host country har helt like pakker. Alle skal ha mulighet til å kjøpe det samme. For eksempel er poteter kanskje dyrere i Korea, så for å få kompensert dette vil de få litt ekstra penger til å kunne kjøpe det.

## **Fase 2 (forberedelser)**

### *Før avreise*

Pre-assignment møte er noe alle skal være gjennom. Her går man grundig gjennom hele prosessen, avtalen, muligheten for å få familie med seg, skole, partnersupport og husutvelgelse. Noe de også går gjennom på disse møtene er forventningene de har til expatriatene samt hvilke forventninger de har til oss. Hvilke roller de enkelte har, leder i home country og leder i host country, personalleder i home country og personalleder i host country. Generelt hvem som er med i prosessen. Forventningsavklaring er viktig. Altså hvilke forventninger selskapet har til de. De er ambassadører, ikke bare den som jobber for selskapet. Hele familien representerer Statoil når de er der ute. Så dette må de forberedes litt på. Familien er godt integrert i denne forberedelsesfasen. Det er den som er ansatt hos Statoil som er i deres systemer, dette kan føre til at hele familien ikke får all informasjon. Det å ha pre-assignment møter hvor både partner og barn også deltar vil være det beste mener respondenten. Da blir alle like mye forberedt og alle får den samme informasjonen.

Statoil har egne retningslinjer for de expatriatene som ikke tar med seg familien. Blant annet at de må reise hjem på pendelreiser og kan dermed ikke velge å reise til for eksempel ”Syden”. En annen ting er at hver sjettede måned kan familien komme på besøk. Hvor en bytter ut en hjemreise mot at familien kommer å besøker den vedkommende på lokasjonen. Dette er opp til barna er 21 år. Dette vil respondenten sin er en suksesskriterie, det blir lettere for alle parter å kommunisere og interessere seg i hverandres hverdag da de kan kjenne seg igjen i det de snakker om. Om expatriaten har med seg familien på utstasjoneringen er det også viktig at barna får besøk av noen jevnaldre, eller at de får et nettverk på lokasjon som de også har da de kommer hjem. Det å komme tilbake på skolen i home country hvor ingen vet for eksempel hva Korea er kan være frustrerende. Har du vært lenge ute, vil det kunne resultere i at barnet føler seg verken Norsk eller Koreansk. Og hvis de hjemme ikke vil høre om Korea eller ingen aner hva det er så har man plutselig ikke noe å snakke om. Dette kan gjelde voksne også.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

Da det kommer til det å holde kontakten med de ansatte under oppholdet har tidsforskjellen en sentral rolle. Statoil har ett felles system, hvor alle kan sende inn henvendelser. Så hvis respondenten ikke er tilstede kan noen andre ta hennes saker. Mange ganger er det personlige henvendelser som de utstasjonerte ikke ønsker å ligge inn i ett system hvor alle har tilgang, så da er respondenten tilgjengelig via Mail, de bruker noe som heter ”lynk”. Da kan de ansatte se hvem som er på jobb, så da ringer de ofte om det er noe de vil snakke om. Alle ansatte som er ny til lokasjonen, får en ”buddy”. Hvor en får en introduksjon i forhold til jobben og de retningslinjene som gjelder på kontoret. Men når det kommer til personlivet, handler det mer om personlig interesse. På noen lokasjoner kan det være vanskelig å etablere ett personlig nettverk, mens andre lokasjoner er det lettere.

Respondenten forklarer at de har noen få tilfeller hvor expatriates avslutter oppholdet før endt kontrakt, årsaker til dette er vanligvis sykdom i familien, eller barn og partner som ikke trives. Andre årsaker har også vært tidligere evakuering. Da har protokoll ført til at de evakuerer de ansatte hjem. Også mislighold av avtaler har tidligere ført til advarsler, hvis de advarslene ikke blir opprettholdt blir de sendt hjem eller oppsagt. Noe respondenten mener er en

suksesskriterie da det kommer til redusering av tidligretur er ”scouting-trip”. Her kan de ansatte som er i tvil reise. Da reiser de ansatte og familien ned til landet de skal utstasjoneres til for å få en forhåndsvisning av landet. Respondenten sier at de har hatt tilfeller hvor ansatte etter denne ”scouting-trippen” har kommet frem til at dette er noe de ikke har lyst til. Hvis en ansatt bestemmer seg for å avslutte oppholdet for tidlig sier respondenten at det er best hvis det skjer tidlig i prosessen. Som organisasjon investerer man ganske mye penger i å sende en ansatt ut. Desto tidligere de finner ut at vedkommende ikke passer inn, jo tidligere finner de en person som faktisk vil passe inn. Som tidligere nevnt er forventningsavklaring viktig, dette gjelder også når det kommer til forebygge tidlig retur. Hvis forventningsbilde de har fått presentert stemmer overens med det som møter de ansatte da de kommer til lokasjon, vil det utgjøre en stor forskjell. Ved å forberede den ansatte og dens familie med kultur- og språkkurs vil forebygge tidligretur. Samt det å ligge til rette for aktiviteter utenfor arbeidstider som bidrar til godt nettverk.

#### *Før hjemreise*

Respondenten forklarer oss at Statoil følger en international assignment prosess, som strekker seg fra business case helt til den ansatte har kommet hjem og sitter i ny jobb. Den siste fasen i denne prosessen er repatriation fasen. Her har Statoil en orienteringsprosess rett før hjemreise de følger, her får de tilbud om kulturkurs. Respondenten forklarer at de ansatte sjeldent forstår hvor stor endringen er ved å returnere til hjemlandet. Så mange av de ansatte velger å ikke gjennomføre dette. Mange endringer kan ha skjedd i home country, både på skole, i privatlivet og i arbeidslivet, så her vil man ofte være mindre forberedt. Prosessen ved ny jobb etter endt oppdrag er ikke respondenten så mye inkludert i, her er det linjelederen til den ansatte som har ansvar. Men respondenten er fortsatt i kommunikasjon med expatriaten gjennom denne prosessen.

#### **Fase 4 (Repatriation)**

##### *Etter oppholdet*

Respondenten forklarer at i Statoil oppfordrer de alle ansatte til å ha en utstasjonering. Statoil ønsker å ha den kulturen innad i bedriften, så de ser at jo flere utstasjonerte en har, jo lettere er det for de ansatte å ta imot denne kulturen.



Respondenten sier at deres avdeling ikke har noe å gjøre med det å ansette de utstasjonerte igjen etter at de har kommet tilbake. Men poengterer at det skal være en plan. I utgangspunktet er det den ansatte selv som har ansvaret å se på det interne markedet, gjerne starte tre måneder i forveien, se hva som er der ute av ledige stillinger. Dette skjer i samarbeid med linjelederen hjemme i Norge.

Det å måle nytten og eventuelt suksessen ved å sende ansatte ut på det globale arbeidsmarkedet har Statoil brukt litt ulike metoder. I en periode forklarer respondenten at de hadde spørreundersøkelser, denne undersøkelsen var med på å undersøke om hvordan expatriatsene hadde opplevd hele prosessen, om hvorvidt dette var noe de ville gjøre igjen, anbefale andre til å gjøre eller hva dette har gjort for deg som person. Men et eksakt måleinstrument for å måle nytteverdien, altså om hva organisasjonen og den ansatte har vunnet på utstasjoneringen, forklarer respondenten at Statoil ikke har klart å etablert enda, de er bevisst på det og vet at dette er noe de må få utarbeidet.

Da vi spurte respondenten om hvordan expatriatsene fikk brukt sin nyetablerte kunnskap da de returnerte til hjemlandet sa hun at de som reiste ut ikke var sikret ny stilling når de kom tilbake. Men det Statoil prøvde å gjøre var å samarbeide med den ansatte, lederen og personallederen om å finne en jobb som passer den ansatte. Vi har noen suksesshistorier hvor den ansatte har tillært seg ny kunnskap eller teknologi i et annet land som de her i Norge ville få tak i. Da den ansatte returnerte til hjemland, ble han headhuntet til en stilling hvor selskapet fikk bruke den nye kunnskapen han hadde tillært seg. Respondenten forteller også at Statoil sender ansatte på utstasjonering for å utvikle de til eventuelle lederstillinger, hvor det kreves at den ansatte bør ha ulik kunnskap i forskjellige land. Da ligger det i den ansattes plan at når han kommer hjem igjen skal han inn i den spesielle stillingen og benytte denne nyadopterte kunnskapen.

### *Avslutning*

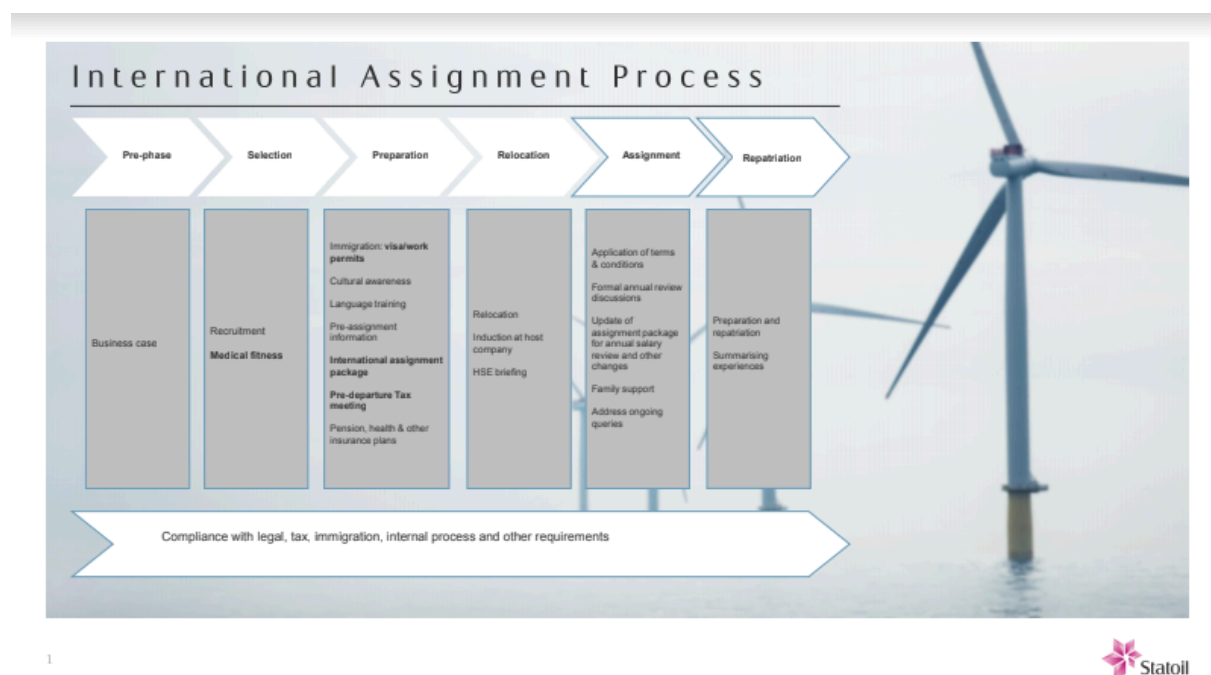
Til slutt ligger respondenten til at det å ha en tydelig prosess hvor alle har forståelse og får en oversikt over hele bildet er fundamentalt. Igjen blir forventningsavklaring nevnt, hvor det som er forventet av den utstasjonerte og hva som er forventet av deg som leder er viktig. Kunnskap om hva som skjer innenfor hver av prosessene er viktig.

Respondenten sier at det alltid noe de kan gjøre bedre.

Respondenten forteller oss også at de nå holder på med en intervju prosess hvor de intervjuer både ledere, personalledere, expatriates som har vært utstasjonert og expatriates som er utstasjonert om hvilken informasjon som er vanskelig å finne og om andre ting som de mener vi kan gjøre bedre.

Vedlagt finner du prosessen Statoil bruker ved forvaltning av expatriates.

### Vedlegg 1: International Assignment Process



## Vedlegg 7 Transkriberingssammendrag – Respondent 2 TechnipFMC

### **Fase 1 (Rekruttering og seleksjon)**

#### *Før beslutning*

En av grunnen til at man velger å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet er kompetanse, fordi det er bruk for den kompetansen et annet sted i verden. En annen grunn for at TechnipFMC velger å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet er fordi det er en del av utviklingsplanen eller ett lederutviklingsprogram for ett individ. ”Du kommer ikke til toppen eller høyt i dette selskapet hvis ikke man har vært utstasjonert” er et uttrykk som blir brukt. Men samtidig er det jo en måte å skape relasjoner som binder selskapet sammen globalt, som gjør det enklere å jobbe videre på den relasjonen en har bygget opp. De har flest pendlere som reiser fordi de er en servicebase på Ågotnes, men de har også noen som flytter vekk for enten korte eller langvarige perioder. Det er en overvekt av ledere som reiser, men de sender også ut folk for å få gjort en jobb og trenger akkurat den personen for å utføre denne jobben. Det er kostbart å sende ut folk, så hvis f.eks resepsjonisten vil flytte til Scotland så gjør man ikke det slik. I seleksjonsfasen legger ho vekt på kompetansebiten, det er denne som er avgjørende og det er den som styrer. Men ett utarbeidet seleksjonsprogram med tester om evnen til å bu, leve og jobbe i en annen kultur er ikke helt på plass enda. Men ho sier at ”hver dag på jobb er en eksamen” så det er på måten man fremstår i organisasjonen som blir tatt med inn i helthetsvurderingen når en person skal utstasjoneres. Når lederne velger kandidater så velger de etter de som er best egnet utfra deres ståsted. Ho nevner noe de kaller for unntakene, dette er ledere som tror de er lure og sender ut folk de ikke er fornøyde med på hjemmebane. Men man vet jo at hvis ikke man er fornøyd med personen på hjemmebane, så blir det i hvert fall ikke enklere når de sitter i ett annet land. Når vi nevner pakkemeløsninger så har de noen modeller rundt dette, men hvem som får hva kommer helt an på hva, hvem og hvor de skal.

### **Fase 2 (forberedelser)**

#### *Før avreise*

Situasjonsanalyse av land de utstasjoneres til er ikke noe de gjør utover at det er kontor eller base der, for stortsett utstasjoneres man til andre TechnipFMC lokasjoner. For å forberede de som skal utstasjoneres starter det med en samtale med mobility spesialisten, hvor en da går igjennom kontrakter, betingelser, prosessen videre. I policyen tilbyr de folk en pre-

assignmenttrip som betyr at de kan reise ned på en forhåndstur for å møte ny leder, ny organisasjon, gjøre seg kjent i området og evt. Se etter hus og skoler. Dette er for at de skal få en annet inntrykk av der en skal flytte til. Det er også noen assignment som ikke blir noe av fordi det ikke passer for familien. Da finnes det noe som heter ”split-familiy” der noen velger å ikke ha med familien, men for andre kan man ikke tenke seg det i det hele tatt.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

Det ligger fortsatt ett ansvar i home country, og da er det lederen som sender ut folk på utstasjonering som har ett ansvar om å holde kontakten. Men det påhviler også ett ansvar til den som reiser ut, å stikke innom når man er hjemme og sørge for å ringe inn på avdelingsmøter. For det som ofte skjer er at når man går ut fra selskapet og ikke gir en lyd fra seg så blir det litt ”*ut av syn, ut av sinn*”. Man har jo tilfeller der folk er så lenge ute at det er ingen som husker eller kjenner, og som man vet er ledere veldig glad i de man kjenner og har jobbet med. Men igjen det handler om å sørge for å forbli på bevisstheten til lederen deres. Expatsene får heller ingen kontaktperson når de er utstasjonert, det er leder sitt ansvar. Hvis noen velger å avslutte oppdraget så har jo hver kontrakt en oppsigelsesklausul. Men man har disse pre-assignment turen som er en slags forhåndstest for å unngå tidlig retur. Hvis noen velger å avslutte oppholdet er dette greit, det å ha folk ute som ikke er motiverte har ingen verdi for selskapet eller individet. De har ikke noe statistikk på personer som avbryter oppholdet før det er ferdig, men det er nok unntakene som kommer hjem for tidlig.

#### *Før hjemreise*

Det er leder og HR i hjemlandet som har i oppdrag om å finne ny stilling eller få på plass en jobb til den utstasjonerte når vedkommende kommer hjem, da handler det ofte om at en ønsker å benytte og få return on invest. I mange tilfeller går dette fint, og noe mer utfordrende på andre stillinger i forhold til hva som er situasjonen i organisasjonen. Det er nok mye vanskeligere å komme hjem enn det var å reise ut. Dette kan også være en av grunnen til at man ser veldig mange slutter i selskapet etter de har kommet hjem. I hjemmeorganisasjonen blir man kanskje vurdert for den du var når du reiste og ikke det man har tilegnet seg mens man var ute.

### **Fase 4 (Repatriation)**

### *Etter oppholdet*

Organisasjonen må ha en evne til å møte og ivareta og kunne benytte seg av den kompetansen som den enkelte har tilegnet seg. De måler ikke noe nytte eller eventuell suksess, men man kan jo se at de som får nye ansvarsområder og oppgaver når de kommer hjem er mye mer fornøyd enn de som går inn i sine gamle stillinger. Det er en gjenganger at det å få folk hjem igjen er krevende. Kanskje det er mer krevende for individ enn det er for organisasjonen, men det handler kanskje om organisasjonens evne til å absorbere personell og finne verdi i den kompetansen som en har tilegnet seg. Men dette er variabelt fra organisasjon til organisasjon og leder til leder, og hvor flink de er på disse tingene. Etter de siste 3 årene TechinpFMC har hatt vil ikke noe tall på turnover være ett korrekt bilde av expatriates og lokale ansatte.

## Vedlegg 8: Transkriberingssammendrag – Respondent 3 TechnipFMC

### **Fase 1 (Rekruttering og seleksjon)**

#### *Før beslutning*

Respondent 3 har jobbet i TechnipFMC i 6.år som kontraktsmanager. han hadde en fast utstasjonering i Nigeria som gikk over to år. Det var ingen offisiell utlysning av stillingen. Han fikk høre av HR-sjefen i Norge at det var en mulighet for jobb i Nigeria. Respondent 3 hadde erfaring når det kom til utenlandsk arbeid, da han tidligere hadde jobbet i Singapore, han hadde også uttrykt for HR-sjefen at han var interessert i arbeid i utlandet. Dette resulterte i at han ble tatt inn til intervju og seinere tilbudt jobben. Kompetanse var ett av hovedkriteriene selskapet la vekt på ved utvelgelsesprosessen, samtidig var det at han hadde internasjonal erfaring et stort pluss. Det ble ikke brukt noen spesifikke tester i intervjuprosessen, mer enn at intervjuet ble holdt på engelsk. Kriteriene som lå til grunn for at respondent 3 skulle takke ja til dette prosjektet var at jobben måtte være ny og spennende, lønn hadde en stor betydning og han hadde en forutsetning om at bil, bolig og slikt var på plass ved ankomst.

### **Fase 2 (Forberedelser)**

Organisasjonen tilbudte respondent 3 kulturoppføringskurs, men han så ikke behovet for dette. Da han allerede mente han var godt kjent med Afrika fra før av. Organisasjonen hadde ikke noe språkkurs og heller ingen gjennomgang av lover, regler og normer i landet. Respondent 3 fikk tilbud om pre-departure trip, noe han benyttet seg av. Denne turen gikk over en ukes tid, hvor han fikk møte kollegaene i prosjektet, fikk se seg rundt i byen, fikk se potensielle bosteder og de ble godt introdusert for området. Dette var med på at han takket ja til prosjektet. Selv om han var kjent med Afrika, var det viktig for han å reise ned og se hvordan omgivelsene var. Sikkerhetsprosedyrer er noe selskapet er opptatt av. Alle utstasjonerte i Nigeria hadde en lokal sikkerhetskontakt, som man kunne kontakte om noe skjedde, samtidig som et internasjonalt responsteam. De hadde også politieskorte fra flyplassen og inn til byen. Når det kom til de daglige praktiske sakene, følte han at det var noen ting som ikke ble håndtert, som for eksempel bankkonto. Dette var noe som ikke ble opprettet der nede, så det gjorde ting litt vanskelig. Mobilabonnement fikk han gjennom selskapet, de fikk også bil og sjåfør. Når det kom til de daglige tingene som handling av mat,

hjalp de mye hverandre. Leilighet var litt problematisk, da de leilighetene selskapet hadde ikke nådde opp til deres forventninger, men det ordnet seg etter hvert.

### **Fase 3 (Under opphold)**

Det var en del utfordringer når respondent 3 flyttet til Nigeria og skulle begynne å jobbe der, han hadde først og fremst ikke noe stillingsbeskrivelse. Så på denne fronten var det dårlig kommunikasjon da han selv måtte se behovet og jobbe ut i fra dette. Når det kom til det sosiale, var starten litt vanskelig. Det tok ikke lang tid før det gikk bedre. Det var et bra expatmiljø i dette området, selskapet arrangerte mange sosialevents. Respondenten var også opptatt av å komme i kontakt med lokalbefolkningen, så han fikk mange nye venner. Det var ikke tildelt noe kontaktperson under oppholdet, det var en del endringer i selskapet, som respondenten mente hadde en innvirkning på dette. Respondenten tenkte aldri på det å avslutte oppholdet før oppdraget var fullført, men det var dager respondenten synes var tunge og perioder som var stressende. Så lenge han holdt fokus på jobben, brukte tid med kollegaer og deltok på de sosiale eventsene gikk det fint. I tillegg var tre hjemreiser i året noen fikk inkludert i kontrakten, dette mente han var ett viktig element for trivselen. Det å kunne reise hjem og slappe av når ting ble for tungt.

### **(Før hjemreise)**

Respondenten var sikret jobb etter endt oppdrag. Organisasjonen hadde ingen orienteringsprosess før hjemreise, her måtte respondenten gjøre mye selv. Han måtte selv finne ut hva som var planen videre. Selskapet hadde fått nye ledere i den tiden han var utstasjonert, som ikke kjente helt til han. Så han måtte selv ta kontakt og reise hjem å ha møte med de angående at prosjektet i Nigeria snart skulle avsluttes. Det ble avtalt at han skulle reise hjem et halvt år før prosjektet avsluttet, grunnet dårlig kapasitet i avdelingen i Norge.

### **Fase 4 (Etter oppholdet)**

Organisasjonen gjorde ingenting for at respondenten skulle bli tilpasset den nye hverdagen. Han har ikke fått brukt den nyadopterte erfaringen han etablerte under utstasjoneringen. Dette synes respondenten var synd, da han selv mener han har etablert mye nyttig erfaring når det kommer til kundehåndtering. Da vi spurte respondenten om hva som var mest utfordrende i forhold til kultursjokk ved utreise eller hjemreise, svarte han at kultursjokket var størst ved hjemreise. Han poengterte at når han reiste ut var alt nytt å spennende. Både i

jobbsammenheng, hvor det var mer spennende å jobbe i et annet land, men også sosialt sett. Det å leve det expat livet var veldig sosialt. Det kan fort bli litt kjedelig når man kommer hjem.



## Vedlegg 9 Transkriberingssammendrag – Respondent 4 Technip FMC

Respondent 4 studerte data i Kristiansand på universitetet i Agder. Det var få jenter som kunne data, det var derfor veldig attraktivt i arbeidsmarkedet. Utdannelsen til respondenten er på fire år og er en plass mellom bachelor og master. Respondenten jobber som bindeledd mellom business og HR i Technip FMC, hun jobber for HR og IT systemene for å designe systemer, b.l.a. For international mobility. Hun har jobbet i Technip FMC siden 2007, første året ble hun innleid for så å bli ansatt i 2008. Hun forklarer at jobben har gitt henne spennende utfordringer og at du har en rekke muligheter når du først har kommet innenfor døren.

Respondenten var utplassert til Houston, Texas. Hun hadde med seg familien. Utplasseringen skulle vare i 3 år, men ble forlenger til 3 og et halvt år. Hun kunne valgt å bli, men da måtte hun jobbet på lokalkontoret og flyttet dit for godt. Som familie valgte de å ikke gjøre det.

### **Fase 1 (Rekruttering og seleksjon)**

#### *Før beslutning*

Respondenten søkte ikke på jobben, hun fikk en telefon hvor de lurte på om hun ønsket å bli utstasjonert til Houston. Hun måtte ikke gjennom noen spesielle tester som avgjorde om hun ble valgt, det mest sentrale var basert på prestasjoner fra tidligere erfaringer. Det er ofte mye som ligger til grunne for å takke ja til internasjonalt arbeid, da må en som familie diskutere dette. I store globale selskaper er ofte alt tilrettelagt og du stoler på at de ordner det meste.

### **Fase 2 (forberedelser)**

#### *Før avreise*

Det var ulike tilbud om kurs, men respondenten valgte å ikke ta de. De brukte Google endel også var de medlem av Facebook grupper for expats i Houston. Respondenten og familien fikk tilbud til å reise ned å besøke landet/området før selve utstasjoneringen. Per- travel er ofte en del av tilbudet for expats, da får de dra ned å se på hus og bli kjent med området. Respondenten og familien fikk ikke tilbud om språkopplæring før avreise, men under oppholdet fikk ektefellen tilbud av noe som kalles sponse-tillegg. Da fikk han engelsk opplæring.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

Det er alltid ulike utfordringer når det kommer til internasjonalt arbeid. Noe respondenten skulle gjort annerledes var tidpunktet, de reiste i januar å på grunn av barn og skolegang så var ikke det så lurt. Det gjorde at barna måtte begynne midt i skoleåret, derfor ble det vanskeligere.

Respondenten hadde en sponsor i Houston. Det var han som var sjefen hennes der nede, han var veldig behjelpelig hvis det skulle være noe. Kontoret hjemme opprettholdt ikke kontakten så godt som de kunne ha gjort mente respondenten. Når den utstasjonerte har en jobb på høyt nivå forventes det at den klarer seg selv. Det burde være mer kontakt mellom kontoret hjemme og expatriate.

Respondenten og familien hadde inkludert én hjemreise i året og de vurderte aldri å avslutte oppholdet tidligere, de forlenget det med et halvt år istedenfor.

#### *Før hjemreise*

Respondenten var sikker på at hun fikk samme jobb når hun returnerte fra Houston, men sånn er det ikke alltid.

### **Fase 4 (Repatriation)**

#### *Etter oppholdet*

Respondenten følte at hun fikk brukt den nye kunnskapen når hun kom tilbake til Norge. Hun fikk et mye større nettverk og i forhold til jobben hun fikk i Norge så var dette en stor fordel. Når hun allerede hadde møtt menneskene ansikt til ansikt så var det lettere å b.l.a. ta telefonsamtaler. Det var lettere for begge parter, for nå vet de hvem hverandre er så kommunikasjonen er bedre.

For det første så har du et mye større nettverk og det er jo lettere når du har møtt folk ansikt til ansikt, lettere å ta telefonen, lettere for de å ta opp telefonen. En stor del av jobben min er jo

at jeg er mentor for mange andre. Så det er jo lettere for dem og meg når vi vet hvem hverandre er.

Både respondenten og familien har fått mye igjen for de 3 og et halvt årene de bodde i Houston. Det har gitt både språkkunnskaper og kulturell forståelse. Respondenten følte også hun fikk en bedre oversikt og forståelse overfor organisasjonen, hvordan den virker og er bygd opp. Dette er noe hun tok med seg videre til jobben I Norge.

## Vedlegg 10 Transkriberingssammendrag – Respondent 5 TechnipFMC

Respondent 5 er 37 år og bor på Øygarden. Hun har bodd på Øygarden helt frem til hun studerte i England, deretter var hun utstasjonert i Skotland. Hun har jobbet i TechnipFMC i 9 år. Respondenten valgte å søke på TechnipFMC for det var ledig stilling. Hun er egentlig utdannet sosionom, så denne jobben hadde ikke så mye med utdanningen hennes å gjøre. Hun fikk jobben, og stortrives å jobbe i en stor bedrift, men også at de er globale.

Noe av det mest spennende for respondenten var at organisasjonen var internasjonal. Hun visste ikke mye om det når hun fikk jobben, men merket fort hvor internasjonal den var og hvor spennende det var å jobbe der. Da hun fikk smakebit på hvordan det var internasjonalt begynte hun å søke etter jobber, hun hadde et stort ønske om å utstasjoneres. Etterhvert fikk hun utstasjonert til Aberdeen, Skotland. Her bodde og jobbet i 1 år. I Aberdeen trengte de noen med samme rolle som det hun jobbet som i Norge. Som organisasjon er TechnipFMC Norge og Skotland linket sammen på et vis så respondenten var der for å hjelpe litt til.

### **Fase 1 (Rekruttering og seleksjon)**

#### *Før beslutning*

I 2012 følte respondenten at hun hadde jobbet her lenge, hun var lei av rutiner og ønsket noe nytt. Etter mye leting fikk hun jobben i Aberdeen. Lederne til respondenten hjalp henne å finne jobben ved å søke rundt og høre om noen trengte hjelp av noen med respondenten bakgrunn.

### **Fase 2 (forberedelser)**

#### *Før avreise*

Respondenten fikk veldig god oppfølging av HR ansvarlig hjemme i Norge. HR ansvarlige forberedte henne godt og ga henne alt av informasjon som var nødvendig. Først trodde ikke respondenten det ville være stor forskjell på Norge og Skotland, men etterhvert merket hun at det var større forskjell enn antatt. Kulturmessig i organisasjonen er det veldig annerledes fra Norge, i Skotland er det mer autoritære forhold hvor sjefene har all makt. Heldigvis var respondenten godt forberedt på det og visste endel fra tidligere opphold i England.

Etter at respondentent hadde bestemt seg fikk hun reise bort for å gå på visning og for å bli kjent i området. Det var to turer inkludert, én for å gå på visning og én for å se kontoret. Det meste var inkludert, hun fikk tilbud om bil og bankkort ordnet de for også. Strømregninger og skatt ble ordnet, så alt var veldig planlagt og tilrettelagt.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

Det er overraskende store forskjeller i organisasjoner mellom Norge og Skotland. Respondentent hadde en grei prosjektleder og sjefene hjalp henne med alt hun trengte. Hun ble invitert med på sosiale ting og de var veldig velkomne. Hun forteller også at det er mye større avstand mellom kunde og leverandør.

### **Fase 4 (Repatriation)**

#### *Etter oppholdet*

Respondentent fikk ny stilling tilbake I Norge som var endel lik stillingen hun hadde I Skotland.

Det mest krevende for respondentent var utreise da hun kom til en ny stilling som var krevende og ble fort kastet ut I det. Hun mener at de ikke var helt kultursjokk, men at det heller var noen overraskende forskjeller I organisasjonen fra Norge.

## Vedlegg 11 Transkriberingssammendrag - Respondent 6 TechnipFMC

### **Fase 1 (Rekruttering og seleksjon)**

#### *Før beslutning*

Har jobbet i TechnipFMC i 15 år, det begynte som en sommerjobb og ble til en fast jobb.

Har hatt to utstasjoneringer en i Polen og en i Luxemburg. Luxemburg oppholdet ble kortere enn planlagt, han hadde kontrakt på to år men reiste hjem når det hadde gått ett halvt år.

Respondent 6 fikk vite om denne stillingen da de skulle etablere ett kontor i Luxemburg. Så da flyttet han direkte fra Polen og over til Luxemburg, uten å flytte hjemom. Han ble headhuntet til stillingen han hadde i Polen hvor det var kompetansen hans som var avgjørende, men samtidig var han singel og hadde stor interesse for å flytte. Han fant ut i etterkant at de hadde hatt en lokal rekrutteringsprosess i Polen, hvor han ikke fant det ut før langt ut i oppholdet. Dette skapte litt blandede følelser for han, *ville de ha en lokal leder eller utlending, eller har de bare blitt overkjørt?* Men det gikk seg til. Når respondenten takker ja til jobben i Polen hadde han ikke i nærheten av den kompetansen til å gjøre den jobben han skulle. Han hadde ett intervju med lederen på kontoret hjemme og lederen i Polen for å sjekke om det var noe kjemi samt om han passet inn i miljøet der nede, men jobben var respondenten sin uansett så han så ikke det på som renspektet intervju.

### **Fase 2 (forberedelser)**

#### *Før avreise*

Forberedelsene til respondenten før den første utstasjoneringen (Polen) bestod i å reise ned i sammenheng med ”intervjuet”. Da fikk han se stedet, selv om han bare var der i to døgn.

Opplæring i kultur var det lite av, men det var ett krav om å være god i engelsk. I Polen hadde HR ett kontor der nede, og disse var ganske behjelpelig på alt av bosted og praktiske ting. I Luxemburg fikk han 1-2 dager på å se seg rundt i byen, da den kontrakten i Luxemburg skjedde ganske fort ble det ikke tid til så mye annet. I Luxemburg var det en agent som hjalp han å finne bosted. Respondenten fikk tilbud om språkkurs når han kom til Polen, men undervisningen var på Polsk. Så det endte i at han ble demotivert og møtte bare opp tre ganger. Sikkerhetsprosedyrer og hvordan man skulle håndtere uventede hendelser var ganske udefinert. Var ikke noe organisert opplegg på det området.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

I Polen måtte han rapportere direkte til finanssjefen i Bergen, så her var det en naturlig kontakt. I Luxemburg var det litt mindre kontakt, da enheten i Luxemburg rapporterte direkte til Houston så den hadde ikke noe med kontoret i Bergen å gjøre. Det er standard i kontrakten at man har en hjemreise i året. Respondenten var usikker på hvem kontaktpersonen var, men han mente det var sjefen nede i Polen som fungerte som en slags kontaktperson. Det som gjorde at oppholdet i Luxemburg ble avsluttet for tidlig var fordi businessen der begynte å falle. Det var bare to personer som var på ett prosjekt der i Luxemburg, og da han ene ble avsatt i sin stilling så var det bare respondenten igjen. Han gikk fra å være sjef i Polen for en del mennesker til å sitte omtrent helt alene i Luxemburg. Han ble sittende å vente på hva som skulle skje neste. Han måtte selv begynne å se etter muligheter i kontaktnettverket sitt. Tilfeldigvis ble det en ledig stilling i Bergen på den avdelingen han jobbet før han ble utstasjonert. Han søkte på den og gikk gjennom en standard intervjuopprosess. Respondenten hadde ikke noe tildelt stilling etter kontrakten i Luxemburg hadde gått ut og i tillegg hadde han hørt av andre at man fort kan bli glemt hvis man sitter vekke. Risikoen med å være borte er å komme tilbake til en jobb man ikke har lyst på. Det var samtidig ingen dramatik i det å avslutte oppholdet for tidlig, det var ett ønske fra respondenten sin side og lederen i Houston var så også at det var ok at han kunne avslutte.

#### *Før hjemreise*

Det var ikke noe systematisk orienteringsprosess i tiden før hjemreise, og respondenten mener selv at det burde være i hver kontrakt at en samtale eller oppfølging burde det være slik at den enkelte ikke må kjempe for å få noe videre.

### **Fase 4 (Repatriation)**

#### *Etter oppholdet*

Respondenten var motivert til å begynne å jobbe igjen etter utstasjoneringen siden det var han selv som hadde søkt og ønsket seg den nye stillingen. På den andre siden var det en utfordring å begynne å jobbe, han hadde jo trossalt vært vekke i 4 år og organisasjonen hadde vært igjennom mange endringer. Han brukte dermed en måned til å bli kjent med den gamle

avdelingen som han hadde jobbet på før, men som hadde utviklet seg samt å bli kjent med organisasjonen. Organisasjonen gjorde ikke noe for at respondenten skulle tilpasse seg den nye kulturen, det var mer ”*begynn å jobb*”. Respondenten hadde to finansstillinger i utlandet og kommer tilbake som avdelingsleder som er veldig langt vekk fra finansbiten. Men selve utstasjoneringen har gitt han en generell kompetanse, mer forståelse, blitt eldre og visere. Det som overasket respondenten da han reiste til Polen var at han hadde forventninger om at arbeidssituasjonen kom til å bli streng, men fant fort ut at de tok seg lange gode pauser i likhet med Norge. I Luxemburg var det det utrolig mange utledninger (expat) så det var ett mye mer internasjonalt miljø enn i Polen. Alt i alt angrer ikke ett sekund på valget om utstasjonering, men hadde han visst hvordan utfallet av Luxemburg ville han nok aldri takket ja.



## Vedlegg 12 Transkriberingssammendrag – Respondent 7 Statoil

Respondent 7 jobber som Senior Engineer Matriell Teknologi i Statoil, det vil si alt som har med oppfølging av maling, isolasjon og stillas. I 2014 bestemte han seg for å søke på en jobb i Sør Korea. Han synes det er spennende å møte samt å lære om nye kulturer og land.

Respondent 7 var utstasjonert i Sør Korea, det startet først med en pendlerutstasjonering som etter hvert ble en full utstasjonering som varte i 3 år.

### **Fase 1 (Seleksjon og rekruttering)**

#### *Før beslutning*

Respondent 7 fikk vite om stillingen gjennom en vervekampanje som ble holdt av tidligere personer som hadde vært utstasjonert tidligere. Da bestemte han seg for å delta på foredraget for å se hva det gikk i. Det var flere i familien hans som synes dette hørtes kjekt ut og anbefalte han for å ta denne sjansen. Respondenten sendte skriftlig søknad gjennom Statoil sitt intranett. De personlige egenskaper som var utlyst var blant annet tidligere erfaring og utdanning samt det å være god på nettverksbygging, utadvendt, stabil og god på å samarbeide. Han mener å huske at Statoil synes også det var viktig at man hadde gode språkferdigheter. Respondenten var middelsspråkkyndig og mente at dette gjorde det kanskje enklere å kommunisere med koreanske samarbeidspartnere. Litt av intervjuet hadde han på engelsk, i intervjuet var det ulike sjekklister om ulike ting som forhold til alkohol, tidligere arbeidserfaringer og familiesituasjon. Det var viktig for respondenten at alt ble lagt til rette slik at familien kunne trives der nede, som blant annet skolegang til sønnen hans, den økonomiske biten, boforhold, arbeidstid og fri-ordning samt at han ville føle seg trygg og sikker. Han var også opptatt av at han hadde den gamle jobben sin da han var ferdig med dette prosjektet. Men i etterkant så han det at ting forandrer seg, så den jobben han hadde hjemme var ikke så interessant lengre.

### **Fase 2 (forberedelser)**

#### *Før avreise*

Respondenten fikk tilbud om ulike kulturoplæringer, han fikk tilsendt en god del presentasjoner i tillegg til at han deltok på noen samlinger hvor han fikk informasjon fra en Amerikaner som hadde tidligere vært i Sør Korea. Det var også noen HR-medarbeidere som

informerte litt om andre praktiske ting som for eksempel matbutikker. De fikk også tilbud om språkopplæring i Koreansk når de kom ned til landet. Respondenten nevner også at det fantes en ordning for å reise ned tidligere til landet på en slags forhåndsvisning, han nevner også at dette var ikke han godt nok opplyst om. Men igjen så er det jo hva man har tid til, det er lange avstander mellom Sør Korea og Norge. Dette kalte Statoil for en ”scouting-trip”. Men alt dette fikk han vite i etterkant, så dette var ikke noe han hadde fått med seg var mulig. Statoil hadde egne integreringsfirmaer der nede som tok seg av alt det praktiske, de tok hensyn til hva som passet ens behov og kriterier. Det som var en utfordring var at dette skjedde såpass tidlig i prosessen, respondenten syntes han burde fått seg litt tid til å kommunisere med kollegaer som var allerede bosatt det, men med det samme så kjenner man ikke disse. Litt bedre tid på denne avgjørelsen, for når man først hadde tatt et valg var det vanskelig å endre på det. Det var veldig mange utstasjonerte på samme plass som respondenten, så han hadde ett godt nettverk rundt seg med kollegaer. I starten følte han seg veldig alene for han reiste ned uten familien det første halvåret, og han skulle gjerne ønske han hadde bedre kontroll på ting. Men når han tenker tilbake så fikk han veldig mye hjelp av dette byrået. Med tanke på sikkerhetsprosedyrer så deltok han på infomøter og fikk informasjonsskriv med egne kort med telefonnummer han skulle ringe om ulykkeshendelser oppstod. Statoil har forsikringer med sykehus og samarbeider med norske-ambassaden og den norske sjømannskirken gjennom beredskap og øvelser.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

Noen utfordringer for respondenten var definitivt språket i forhold til de lokale, de han jobbet med kunne en del engelsk. Det å gå på matbutikken var også en utfordring for å finne ut hva ting var, men det hjalp veldig å ha mange norske utstasjonerte der nede som han delte erfaringer med. Han sier at de ble på en måte en stor familie alle sammen. Det er viktig å spørre for det er alltid noen andre som har vært i samme båt. Når det kom til det sosiale var respondenten og familien heldig, nettopp fordi det var en sjømannskirke der, her fikk han gode tips av betjeningen og andre som var der. I arbeidssituasjoner kunne det lett oppstå misforståelser når det kom til språk. Det var ekstremt viktig at de ansatte forstod hva som skulle bli gjort. Enkelte ganger måtte respondenten be sine medarbeidere gjenta det han hadde sagt for å faktisk se at de hadde forstått det han hadde sagt. I Korea er det uhøflig å si nei, og dette merket respondenten fort fordi i begynnelsen svarte de bare ja for å være hyggelig uten

egentlig å forstått han. Statoil og sjømannskirken hadde ulike samlinger for spouse/ektefelle for at de kunne bli bedre kjent. For sønnen til respondenten var det en utfordring å gå på internasjonal skole, det var 50 forskjellige nasjonaliteter og strengere disiplin enn det han var vant med. Den største forskjellen i forhold til Norge mener respondenten er i arbeidssammenheng. Her i Norge er det nokså flat arbeidsstruktur og i Korea er det hierarkisk struktur. I Norge kan man snakke, utveksle ideer og si hva man mener til lederen vår, i Korea var det lederen som gav instruksjoner om hvordan ting skulle utføres og sånn ble det.

Kontakten under oppholdet bestod i faste medarbeidersamtaler, med linjeleder i hjemlandet. Hvis man hadde behov for kontakt hadde Statoil en stor lokal organisasjon for å ivareta de ulike oppgavene. Når respondenten var fast utstasjonert hadde han to hjemreiser i året, og i tillegg hadde den ene dattera hans som var under 21 år gratis besøksreise to ganger i året. Det var ikke noe fadderordning når han kom til Kores, men når han hadde vært der en stund og det kom nye folk ble han fadder for en familie. Da var det HR-ledelsen i Korea som kontaktet respondenten og spurte om han ville bli fadder. Respondenten tenkte aldri på å avslutte oppholdet for tidlig, men før familien hans kom ned var det veldig mye usikkerhet rundt hvordan de kom til å reagere. Om konen eller sønnen kom til å trives, kom de til å få venner, hva skulle de fylle dagene med etc. Men det kom seg etter hvert siden det var så mange norske utstasjonerte der nede. En annen utfordring med kommunikasjon var tidssonen (7-8 timer) enn Norge.

#### *Før hjemreise*

Det er forskjell på det å komme hjem igjen enn å reise ut. Enkelte barn som har vært lenge vekke vil møte på utfordringer når de plutselig skal inn i det norske skolesystemet igjen. For respondenten sin sønn var den største utfordringen i Korea der det å ikke vise respekt ville få store konsekvenser.

Videre jobbavklaring var viktig for respondenten for å få en interessant ønsket jobb når en skulle tilbake eller i nye prosjekter, slik at han ikke ble plassert i en uegnet jobb.

Respondenten var på informasjonsmøter før hjemreise, der de gikk igjennom blant annet det som skulle skje videre med flyttelass og praktiske ting før avreise.

Etter utstasjoneringen fulgte respondenten prosjektet videre, men på en ny kontakt. Men dette var på en helt ny plass nemlig England (Aberdeen). Her fulgte han norsk kontrakt, den

vanlige ansettelseskontrakten han hadde i Statoil. Noe Respondenten mener Statoil manglet var at bedriften burde komme med de forskjellige mulighetene en hadde før han skulle avslutte kontrakten i Korea. Dette var en stor stressfaktor for respondenten, når han ikke viste hva neste steg ble. Respondenten måtte selv ta ansvar for sin retning videre, og dette mener han selskapet kunne vært bedre til.

#### **Fase 4 (Repatriation)**

##### *Etter oppholdet*

Respondenten ventet på at Statoil skulle ta kontakt for mulighetene videre og muligheten til å følge prosjektet videre. Men som nevnt ovenfor måtte respondenten selv ta ansvar for sin retning videre. Han måtte selge seg inn hos en som var ”hook up” ansvarlig for prosjektet videre. Da respondenten fikk jobb i Aberdeen opplevde han lite informasjon om dette landet, noe som gjorde at mange ble overrasket. Respondenten mener han har fått mye erfaring, erfaringer som han tar med seg videre. Et eksempel kan være det å behandle mennesker med respekt, det å være åpen for nye kulturer og nye arbeidsmetoder. Han har også lært at det er ikke alltid ting er rett og galt, og at det er mulig å gjøre ting på flere måter.

Å komme hjem til Norge forteller respondenten gikk fint, han og familien har ett stort nettverk i hjemlandet. Men han legger til at kommunikasjon er viktig når man er vekke, å holde jevnlig kontakt med de hjemme vil bedre overføringen. I Korea var det bare vanskelig å gå på restaurant da alt var på Koreansk og ikke engelsk. Respondenten sier også at det er utfordringer hjemme. I Norge har man gjerne faste gjøremål, vedlikehold av hus, fotballtrening for sønnen etc. I Korea var det ett felleskap og konen hadde mye fritid.

Respondenten nevner tilslutt at det å ha en kontaktperson i hjemlandet som snakket norsk ville gjort ting lettere. Det respondenten opplevde ofte var at HR-avdelingen i Korea bare refererte videre til hjemmesider og noen dokumenter de sendte. Eventuelt kunne den ansvarlige i Bergen sattet seg ned med de utstasjonerte for å gå igjennom alle disse skrivenene. Det som lett skjer når firmaet er så stort er at man lett kan glemme de små detaljene som kan være avgjørende for utstasjoneringen.

## Vedlegg 13 Transkriberingssammendrag – Respondent 8 Statoil

Henrik har jobbet i Statoil i 30 år. Han er gift og har to barn, med disse var han utstasjonert i Sør Korea i 2 år. Henrik liket at organisasjonen er internasjonalt og nevner at dette er en av grunnene til at han er en del av den.

### **Fase 1 (Rekruttering og seleksjon)**

#### *Før beslutning*

Henrik søkte på expat stillingen via Statoil sitt interne stillingsmarked. Egenskaper som han nevner var relevant for denne stillingen var at personen var fleksibel, hadde evnen til å samarbeide med mange ulike avdelinger og at man var mobil. Han gikk gjennom ett intervju i rekrutteringsprosessen. Henrik nevner også at før beslutningen ble tatt, tok han og hans kone selv kontakt med Global mobility organisation (HR avdeling for expats) og integration leder i Korea.

### **Fase 2 (forberedelser)**

#### *Før avreise*

Henrik nevner at det var mye som måtte forberedes før avreise, han hadde et møte med GMO, men savnet fortsatt litt ekstra støtte under denne prosessen. Det ble en hektisk tid da det var mye som måtte gjennomføres, som for eksempel pass, visum, helsesjekk, vaksiner, førerkort, skatt, om vi skulle leie ut huset, om vi skulle selge bil etc. Henrik og familien fikk reise ned til Korea før de flyttet, her fant vi bolig, ta førerkort, ordne telefoner og bankkort, dette var en betryggende faktor for familien. Hele familien fikk tilbud om språkkurs når de hadde ankommet lokasjon. Da det kom til de praktiske daglige sakene hadde de en egen kontakt i Korea, dette mener Henrik var høyst nødvendig da for eksempel bankene ikke kunne kommunisere på engelsk. Alle Statoil ansatte hadde en egen alarm på telefonen hvis det var for eksempel jordskjelv eller mye vind osv. Sjømannskirken i Korea ordnet i samarbeid med Statoil et informasjonsmøte da det i en periode var litt uro i landet i henhold til Nord Korea, hvor hensikten var å informere og berolige de. Statoil hadde også et landkontor som de kunne kontakte i nødstilfeller.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

Utfordringene Henrik møtte på under oppholdet gjaldt ikke jobben, da han mente det var fantastisk å jobbe der. Det samme gjaldt hans kone og eldste sønn. Hans yngste sønn derimot slet litt med å tilpasse seg. Han likte seg ikke på skolen, og det var en periode hvor Henrik og familien vurderte å returnere til hjemland. Den internasjonale skolen sønnen gikk på gjorde lite med å hjelpe på denne fronten, så her kontaktet de landkontoret som hjalp dem å komme i dialog med skolen. Det gikk hele to måneder før han fant seg til rette, og etter dette gikk ting bedre. Da det kom til det å opprettholde kommunikasjonene med kontoret i hjemlandet var det ingen å forholde seg til sier Henrik. Han sier at kontakten med hjemkontoret faller litt bort i slike situasjoner. Henrik forteller at de fikk en ekstra kompensasjon for hjemreiser i nettolønn, og da var det opp til hver enkelt hvordan de brukte disse pengene. To hjemreiser brukte vi i året. Henrik fikk ikke utdelt en fadder, men var selv fadder for familier som kom ned på senere tidspunkt, dette bidro til en god nettverksbygging.

### **Fase 4 (Repatriation)**

#### *Etter oppholdet*

Henrik og familien fikk tilbud om re-etablerings møter i hjemlandet, noe de takket nei til. Jeg fulgte prosjektet videre til offshore i UK sektor. Henrik sier at den nyadopterte kunnskapen han og familien fikk ble en god investering for de og Statoil. Henrik nevner at det var ikke bare lett å komme hjem igjen heller. Konen hadde mistet mye av sitt sosiale nettverk, eldste sønn fikk ett mye mindre sosialt liv, men yngste sønnen var fornøyd. Selv om hans yngste sønn hadde en tøff periode der nede, var det flere av oss som hadde en tøff periode da vi kom hjem, så totalt sett var nedturen størst ved hjemreise, sier Henrik.

Avslutningsvis sier Henrik at han synes Statoil sin prosess fungerer greit. Men hans erfaring var at HR avdelingen i utlandet er strengere enn hjemme, dette var han usikker på om var fordi ansatte utnyttet systemet eller hva. Henrik mente at HR i utlandet burde vært mer støttende da det er i slike situasjoner du kanskje trengte dem mest. Henrik nevner også ett eksempel hvor noen måtte reise hjem på bakgrunn av at de ikke fikk tilbudt større bolig da

familien deres ble utvidet med ett til barn. ”Hadde du valgt bolig, så hadde du valgt bolig” var svaret de hadde fått fra HR avdelingen i Korea.

## Vedlegg 14 Transkriberingssammendrag – Respondent 9 Statoil

Respondent 9 er en 35 år gammel mann. Opprinnelig fra Frankrike, men har vært bosatt i Norge i 10 år. Han har jobbet i Statoil i 5 år. Respondenten var utstasjonert til Sør Korea i to år.

### **Fase 1 (Seleksjon og rekruttering)**

#### *Før beslutning*

Respondenten fikk vite om stillingen gjennom selskapets intranett og gikk gjennom en vanlig rekrutteringsprosess. Han gikk gjennom intervju med leder i daværende leder og prosjektlederen. Egenskaper selskapet var ute etter til stillingen var noen med god teknisk bakgrunn, kommunikasjons egenskaper og en som var åpen for forskjellige kulturer. Kriteriene som bidro til at respondenten sa ja til internasjonalt oppdrag var at han fikk ny erfaring, fikk jobbe i ett nytt land med en ny kultur, bra klima og at lokasjonen var trygg.

### **Fase 2 (forberedelser)**

#### *Før avreise*

Respondenten forklarer at det ikke var noe forberedelser før han reiste utenom de kollegaene han hadde kontaktet som allerede befant seg i Korea. Men etter at han hadde kommet til lokasjonen var han på ett kulturkurs og fikk språkkurs. Selskapet hadde en ordning for det å reise ned å se landet før han takket ja, men dette fikk ikke respondenten mulighet til. Respondenten var veldig fornøyd med den assistansen han fikk når det kom til de daglige praktiske sakene. Selskapet hadde ett team som tok seg av alt som kom til sikkerhet og håndtering av uventede hendelser, Respondenten hadde også et 24/7 nødnummer han kunne ringe til om noe oppstod.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

Rent praktisk var det veldig lite utfordringer, forklarer respondenten. Selskapet tok seg av alt sammen, som flytting, oppretting av bankkonto, mobilabonnement etc. Så det mest utfordrerne for respondenten var språket, det var ikke mange som kunne snakke god engelsk.



Kulturforskjellene var noe han var ute etter og ville oppleve. Kontakten med hjemlandet ble opprettholdt gjennom faste møter med linjeleder og andre kolleger via Skype. Han fikk også jevnlig hjemreiser. Den praktiske delen av orienteringsprosessen før hjemreise skjedde i forhold til at respondenten fikk utdelt en sjekklister om ting som må gjøres og hvor tid de burde gjøres. Linjeleder hjemme hadde i samarbeid med respondenten ordnet jobb til respondenten etter endt oppdrag.

#### **Fase 4 (Repatriation)**

##### *Etter oppholdet*

Respondenten fikk tilbudt noen kulturkurs og møter angående hvilke utfordringer han kunne møte ved det å returnere til hjemlandet. Respondenten forklarer ved det å ha gjennomgått ett internasjonalt oppdrag har bidratt til å utvikle evnen hans til å tilpasse seg, håndtere ulike kulturer og å være mer åpen til de. Det var mer utfordringer for respondenten å tilpasse seg den nye hverdagen etter endt oppdrag enn det å tilpasse seg det ukjente landet han jobbet. Han sier at ved utreise og under opphold fikk han så mye hjelp av selskapet, mens da han returnerte til hjemlandet måtte man gjøre mesteparten selv da det er forventet at man skal vite alt som skjer hjemme. Han måtte finne sine gamle rutiner og livet hjemme hadde gått videre uten han.

## Vedlegg 15 Transkriberingssammendrag – Respondent 10 Statoil

Respondent 10 er 43 år gammel og har jobbet i Statoil i 10 år. Han er positiv til at bedriften er Internasjonal da han mener bedriften blir mer kostnadseffektiv. Respondent 10 var utstasjonert i Sør Korea.

### **Fase 1 (Seleksjon og rekruttering)**

#### *Før beslutning*

Respondent 10 søkte til stillingen gjennom Statoil sitt intranett. Statoil så etter en person med lang erfaring innen LCI. Det ble gjennomført ett intervju med prosjektet før han fikk jobben. Kriteriene som lå til grunn for at han takket ja var, gode familie ordninger, arbeid og lønn.

### **Fase 2 (forberedelser)**

#### *Før avreise*

Alle som var interessert i å starte som expat fikk en generell prestasjon av Korea. Respondent 10 fikk ikke mulighet til å dra på en scouting trip. Han fikk heller ikke noe språkopplæring før avreise. Men han mente at han fikk god assistanse når de kom til de daglige praktiske sakene. Respondent 10 måtte igjennom en helsesjekk og vaksinasjoner. Han fikk reise- og helseforsikring.

### **Fase 3 (under oppholdet)**

#### *Under oppholdet*

Utfordringene han møtte på var noen kulturutfordringer. Den største utfordringen vara arbeidskulturen. Da den koreanske arbeidskulturen er mer hierarkisk bygget, var det vanskelig å finne ut hvem som skulle ta beslutninger hos kontraktor. Dette gikk seg imidlertid seg til etter som man ble kjent med organisasjonen. Respondent 10 hadde jevnlig kontakt med leder hjemme i Norge. Han fikk to hjemreiser i året. Han hadde ingen spesifikk kontaktperson. Respondent 10 fikk en felles orientering med organisasjonen før avreise. Han fulgte prosjektet videre til ny lokasjon i UK.

### **Fase 4 (Repatriation)**

### *Etter oppholdet*

Organisasjonen gjorde ingenting så langt som bidro til at han skulle bli tilpasset den nye hverdagen etter endt oppdrag, men han nevner at oppdraget på en måte ikke er avsluttet enda da de bare endret lokasjon. Respondent 10 nevner at han har fått med seg mye viktig kunnskap fra prosjektet som har vært med på å forhindre misforståelser og utfordringer. Dette mener han at han kan bruke i fremtidige prosjekter.