

Finns det någon som lyssnar?

-Om kunskapsspridning vid repatriering

Av Emilie Larsson & Brita Råman Delin

Examensuppsats 10 poäng

Handelshögskolan i Stockholm

Framläggning: 15 Mars 2007

Kl 10.00 – 12.00 i sal Johan

Opponent: Philip Konopik och Jonas Lindgren

Abstract

Title: Is Anybody Listening? – A Case Study of Knowledge Transfer and Repatriation

Authors: Emilie Larsson and Brita Råman Delin

Tutor: Pär Larsson

Purpose: The purpose of this thesis is to study how organisations are working with repatriation of employees who have been working abroad, especially regarding how their experiences and competences are being utilised and transferred within the company.

Method: A qualitative abductive method is used, since the aim is to obtain an understanding of this phenomenon. The main source of information has been 21 interviews. The interviews were executed in two steps; a preliminary study with nine Swedish organisations was followed by our main study, containing 12 interviews with repatriates, their colleagues, and personnel employed at the International Assignment departments at Scania and Volvo.

Conclusion: The conclusion of this thesis is that large Swedish companies, which have Swedish employees working abroad do not seem to be working with repatriation according to suggestions given by the theories, even though their performances are better than earlier research implies. This leads to a problem with the transferring of knowledge; and in the cases where knowledge is being spread it is not transformed into learning, especially not into organisational learning. Regarding the companies in our main study, we see that Scania is working more with repatriation than Volvo, and that Scania also seems to have managed to create some organisational learning within the area of International Assignments. We also find that knowledge transfer is facilitated by the usage of comprehensive strategic plans for repatriation and the creation of an open and inquisitive culture in the organisation.

Keywords: Repatriation, Knowledge Transfer, Organisational Learning, Scania, Volvo

Förord

Att skriva en uppsats handlar om upplevelser. Dels handlar det om positiva upplevelser som nya insikter, möten med intressanta människor och ständiga nya lärdomar. Men det handlar även om lite tråkigare upplevelser som skrivkramp, ändlösa timmar i syrefattiga datasalar och en ständig rädsla för att inte lyckas bidra med någonting.

Nu står vi till slut här, närmare nio månader efter att vi inledde vårt arbete, med en färdig uppsats. Och känslan vi bär nu är en blandning av obeskrivlig lättnad och ett uns av tomhet. En önskan efter att göra något ännu lite bättre, att arbeta en liten stund till finns där, men nu är det dags att släppa taget och gå vidare mot nya upplevelser.

Det finns många som vi inte hade klarat att göra detta förutan. Först och främst vill vi tacka vår handledare Pär för att han lagt så mycket tid och energi på att få oss att tänka efter vart vi vill nå och hjälpa oss att finna vägarna för att nå dit – en bättre handledare än dig går omöjligt att få! Vi vill även framföra vårt varmaste tack till alla de personer som låtit sig intervjuas av oss. Tack för ni har visat oss er verklighet. Framförallt vill vi tacka Jonas på Scania och Magdalena på Volvo som gav oss tillåtelse att titta närmare på deras organisationer och förmedlade kontakter till människor som hade något att dela med sig av gällande frågorna kring repatriering. Slutligen vill vi även tacka dig som läsare för att du tar dig tid att ögna igenom dessa sidor; utan dig vore vårt arbete så mycket mindre värt.

Brita och Emilie
Stockholm, i slutet av februari 2007

Hominis mens discendo aliutur

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Bakgrund	6
2.2 Syfte och frågeställning	9
2.3 Disposition	9
3. Teori.....	10
3.1 Repatrieringscykeln	10
3.1.1 Definitioner	10
3.1.2 Adlers Repatrieringscykel	11
3.1.3 Black et al.:s teoretiska ramverk.....	12
3.2 Ett lärperspektiv på repatriering	14
3.2.2 Skapande och överförande av kunskap.....	16
3.2.3 Kunskapsspridning och repatriering.....	18
4. Metod.....	21
4.1 Syftet med forskningen	21
4.2 Den hermeneutiska inriktningen	21
4.3 Det abduktiva arbetssättet.....	21
4.4 Det kvalitativa tillvägagångssättet	22
4.5 Fallstudier som arbetsform	22
4.6 Vägen mot den färdiga uppsatsen	23
4.6.1 Breddstudie.....	23
4.6.2 Djupstudie	24
4.7 Källkritik.....	25
4.7.1 Validitet	25
4.7.2 Reliabilitet	25
4.7.3 Generaliserbarhet.....	26
5. Empiriska resultat	27
5.1 De utlandsstationerade.....	27
5.2 Företagen i djupstudien.....	27
5.3 Innan avfärd	28
5.4 Utlandstjänstgöring.....	30
5.5 Hemkomst.....	33
5.6 Väl hemma igen	36
5.7 IA och HR- avdelningarnas roll	40
6. Analys.....	42
6.1 Adlers Modell	42
6.2 Black et al.:s modell.....	45
6.3 Kunskapsspridning och Repatriering.....	49
7. Slutsats	57
8. Diskussion.....	61
8.1 Varför gör man på detta viset?	61
8.2 Vidare forskning	62
9.1 Tryckta Källor.....	63
9.2 Elektroniska källor.....	66
9.3 Muntliga Källor.....	66
Appendix 1 – Frågor breddstudie	67
Appendix 2 – Frågor djupstudie	68

1. Inledning

Stora företag ryms inte längre inom en nations gränser. Allt fler företag riktar blicken mot nya marknader samtidigt som allt fler svenskar arbetar utomlands och det har blivit lättare och billigare att resa (se exempelvis artikel av Björling i DN, 12/8/2006). I takt med den ökade globaliseringen och de ökade krav som ställs på internationell erfarenhet måste vi svenskar i högre grad överväga utlandsstationering. Många svenska företag uppmuntrar idag sina anställda att jobba en period utomlands och en typisk svensk i utlandet är inte längre en semesterfirare. Det är mycket svårt att uppskatta antalet svenskar som bor utomlands, eftersom många aldrig skriver ut sig från Sverige. När samtliga svenska utlandsmyndigheter år 2001 försökte uppskatta antalet svenskar varaktigt bosatta i utlandet, hamnade totalsiffran på runt 400 000, en siffra som troligen har ökat. Nämnas kan att det exempelvis i USA idag bor över 100 000 svenskar, i Storbritannien över 40 000 och nästan lika många i Tyskland.

Företag fortsätter att globalisera sina verksamheter av flera anledningar. Genom att lokalisera tillverkning där produktionskostnader är låga kan företag få ett kostnadsövertag över sina konkurrenter. Genom att arbeta nära sina kunder i vissa länder kan företag erhålla värdefull information om framtida produktutveckling. Genom att sätta upp verksamheter utomlands kan företag fokusera på växande utländska marknader. Vilket motivet än är måste företag i en ökande utsträckning distribuera uppgifter över växande geografiska, sociopolitiska, demografiska och kulturella områden (se exempelvis von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000). Avståndet gör att företagen parallellt bygger upp lokal kunskap på olika platser. Denna parallella uppbyggnad kan vara nödvändig för att anpassa sig till den lokala marknaden samtidigt som det alltid finns kostnader för att söka upp och utbyta kunskap. Höga sökkostnader kan leda till att lokala verksamheter skapar den kunskap de behöver själva istället för att leta efter nya kunskapskällor i det större företaget. I och med globaliseringen kommer mycket av den kunskap som kan utveckla organisationer att uppstå i andra länder. Dock kan det ofta vara motiverat att undvika att replikera kunskapsskapande aktiviteter i ett stort företag eftersom det både minskar kostnader såväl som snabbar på utvecklingen av ny kunskap som bygger på den gamla. En utmaning för ledningen blir därför att hitta kostnadseffektiva mekanismer för att stimulera kunskapsutbyte som kan gynna organisationen.

Även andra utmaningar följer med globaliseringens möjligheter. För att en utlandsanställning ska kunna motiveras måste både individen och organisationen anse att de har något att vinna. Hur ska man på ett smidigt sätt kunna sammanlänka det arbete som utförs i utlandet med det i hemlandet? Hur tar företagen hand om sin utlandsanställda personal och hur kan man dra nytta av den erfarenhet och den kunskap som uppstår i det internationella företagens verksamheter? Det är just synliggörandet av erfarenheter och kunskapsspridningen i samband med att utomlandsstationerad personal återvänder till sitt hemland som denna uppsats handlar om.

2. Bakgrund

Under denna rubrik kommer vi att ge en bakgrund till valt ämnesområde. Vi kommer att definiera begreppen *expatriering* och *repatriering*. I detta avsnitt återger vi även vad tidigare forskare och uppsatsskrivare kommit fram till vad gäller hur företag arbetar med utlandsstationerad personal i praktiken.

Risker med utlandsstationering

Det finns flera risker förknippat med att sända en anställd utomlands. För det första är det mycket dyrt, det amerikanska företaget Colgate – Palmolive har gjort beräkningar som visar att de chefer som arbetar utomlands kostar 50 % mer än de jämförbara amerikanska cheferna som arbetar inom organisationen i hemlandet (Hsieh et al., 1999). För det andra är det många återvändande som slutar sin tjänst, antingen under själva utlandstjänstgöringen eller i samband med hemkomst. Detta beror på oftast på anpassningsproblem, eller på missnöje med arbetsuppgifter (Black & Gregersen, 1999), och missnöjet är inte helt omotiverat, särskilt inte vid hemkomsten. Det har nämligen visat sig att företag inte alltid garanterar en anställning efter hemkomst och färre än hälften av dem som återkommer får en bättre tjänst än den de hade innan de åkte iväg (Lohman & Pitkäaho, 1999). Återvändarna i Clague & Krupps (1978) empiriska studie uppfattade att de tjänster som de erbjöds vid hemkomsten saknade såväl status och auktoritet i jämförelse med utlandstjänsten. Vid hemkomsten konfronteras återvändaren ofta av en specialistpräglad verksamhet, inskränkta synsätt och snäva perspektiv. Clague & Krupp fann att återvändarna i stor utsträckning indikerade missnöje med det faktum att under tiden de arbetade utomlands mottogs deras åsikter och rekommendationer som värdefulla i respektive avdelning, medan när de återvände till den organisatoriska omgivningen var så inte längre fallet. Resultatet av de problem som uppstår vid och omkring hemkomsten är att många blir frustrerade och i många fall även lämnar sitt företag (Frazee, 1997).

Expatriat-Repatriat

De som åker iväg på en utlandstjänstgöring kallas med ett mer teoretiskt begrepp för *expatriater* och då dessa personer återvänder till hemlandet igen kallas dem vanligtvis för *repatriater*. Analogt kommer vi i denna uppsats även att använda begreppen *expatriering* och *repatriering* för att beteckna processen att åka utomlands samt att återvända. Repatriering är ett ord som i sin grundläggande betydelse handlar om att återföra människor till det land där de ”hör hemma”. Ordet har även fått en delvis annan betydelse inom företagsekonomin internationella område. Där betyder repatriering den process som sker i och med att en anställd som varit stationerad utomlands återvänder till sitt hemland. Repatrieringen är den sista delen i *expatrieringscykeln* (som även benämns *repatrieringscykeln* när man syftar på den senare delen av expatrieringen) som vi återkommer till i teoridelen. Cykeln behandlar hur expatrierings- och repatrieringsprocesserna ser ut för individen samt hur både individ och hemorganisation ska förhålla sig till dessa. Teorierna kring denna cykel har varit kända i ett antal år nu, men trots det arbetar ganska få företag med cykeln på ett aktivt sätt, särskilt gällande repatrieringsdelen (se exempelvis Barkman & Wisaeus, 2003). Vid en första anblick kanske detta inte upplevs som något särskilt konstigt. De anställda

kommer ju för guds skull hem, hur svår kan den anpassningen vara? Trots att detta tankesätt känns ganska logiskt, visar verkligheten på något helt annat, nämligen att repatrieringen är en minst lika tuff del som expatrieringen, om inte ännu tuffare (Black et al., 1992). Förutom stressen för individen leder detta arbetssätt även till en stor risk för organisationen i termer av såväl kompetens som satsat kapital.

Brister i hemkomsten

De flesta större svenska företagen har etablerat speciella rutiner och förberedelseprogram för anställda som ska sändas ut på längre utlandstjänster. Dessa förberedelseprogram inkluderar vanligtvis information om landet där den utsända ska arbeta och i vissa fall även information till medföljaren (Bråkenhielm, 2002). Vanligtvis tas dock inte frågor rörande hemkomsten till hemlandet upp i förberedelseprogrammet. En omfattande svensk undersökning (Danielsson, 1998) visar att 45 % inte förbereder hemkomsten till arbetet och att hela 75 % av de utsända inte diskuterade hemkomsten i samband med utlandsstationeringen. Genom att välja att inte lägga resurser på hemkomsten förlorar företaget alltså kompetens och dessutom till ett mycket högre pris än om de aldrig hade skickat iväg den anställde.

Resultatet av organisationens dåliga framförhållning och okunskap om den ”ny-gamla” medarbetaren kan leda till att en riktig tjänst saknas vid den anställdes hemkomst. Färre än hälften av återvändarna avancerar i organisationshierarkin vid hemkomsten enligt en uppsats från Luleås tekniska universitet (Lohman & Pitkäaho, 1998). Repatriering har, i den bemärkelsen, liknats vid att tvingas påbörja en ny karriär.

Även andra kandidat- och magisteruppsatser som behandlat frågan om repatriering säger sig se problem med det nuvarande arbetssättet. Ask, Daag & Sandberg (2004) skriver att problemen kring repatrieringen på det fallföretag som de har arbetat med tycks bero på brist på framförhållning och planering. Andersson & Lembke (2003) menar att Ericsson som de har studerat har kommit en bit på väg i sitt arbete och har en fungerande expatriering, men att alltför mycket ansvar läggs på den enskilde repatriaten och dennes chef vid hemkomsten och att detta troligen är anledningen till att repatrieringen inte fungerar tillfredsställande i nuläget. Andrén & Jansson (2002) kommer i sin magisteruppsats fram till att tre av de fyra företag som de studerat saknar ett formaliserat repatrieringsprogram och säger att företagen därför inte har någon kontroll över vad som händer vid hemkomsterna. Volvo, som är det enda företag som säger sig arbeta aktivt med repatriering, är enligt uppsatsen det enda företag som säger sig ha problem med repatriaterna. Författarna ifrågasätter de andra företagens åsikter och hävdar att den bristande kontrollen gör att de inte är medvetna om de problem som finns. Uppsatsen problematiserar även bristen på medvetenhet kring de kostnader som föreligger vid en utlandstjänst, ingen av de studerade företagen sägs ha kontroll över detta.

Problemen kring området fortsätter i en uppsats av Sjögren (2001) som hävdar att hon sett problem med att finna lämpliga befattningar till de återvändande och att detta beror på den brist

på kontakt som föreligger mellan hemorganisation och den utsände. Slutligen anser även Hermansson, Karlsson & Lundmark (2004) i sin uppsats att något saknas i de fallföretag som de arbetat med. De identifierar behovet som en helhetssyn där företagen inser att en lyckad repatriering börjar redan vid utsändandet. De vill även lägga till en femte fas i den modell av Adler (2000) som vi återkommer till i teoriavsnittet, nämligen ”utvärdering”. Detta för att säkerställa lärande i processen.

Ett lärperspektiv på repatriering

I en studie gjord av en forskare på American University (Gross Klaff, 2002) visade det sig att de flesta expatriater var angelägna att använda den kunskap de tagit till sig utomlands, men att enbart 39 % ansåg att de gjorde så. Från ett lärandeperspektiv, vilket vi har valt att utgå ifrån, är det viktigt att studera spridningen av kunskap då den påverkar individers möjligheter att utveckla kunskap inom organisationer genom att lära av och med varandra. Den sociala omgivningen påverkar interaktionen mellan människor och därigenom deras lärprocess. Interaktion stimulerar lärande då individer får ta del av andra individers kunskaper, vilket genom variation i tanke-, språk- och handlingsstrukturer kan bidra till ytterligare kunskapsutveckling. Interaktionen kan antingen leda till att etablerade strukturer förstärks eller att de förändras (Stein, 1996).

Genom en lyckad repatriering kan ett företag vända många av de problem som idag existerar för repatriater till något positivt där både individens och företagets behov tillfredställs (Scullion & Brewster, 2001). En framgångsrik repatriering innebär att repatriaten får betalt i form av framtida karriärmöjligheter och personlig utveckling och att företaget berikar sin organisation genom den kompetens som repatriaten har (Ask, Daag & Sandberg, 2004). Vi återkommer i teoriavsnittet till definitioner av kunskap och kompetens då vår fokus i denna studie kommer att ligga på huruvida erfarenheter synliggörs och kunskap sprids; inte bara mellan individer utan även mellan individ och organisation.

Enligt Edström och Galbraith (1999) finns det tre motiv till att sända iväg expatriater utomlands: 1, tillsätta en tjänst, 2, personlig utveckling och 3, organisationsutveckling. För punkt 1 kan vi finna förståelse för att organisationer ignorerar problematiken med repatriering, där handlar det förmodligen om så kallade ”brandkårsutryckningar” där någon får skickas utomlands för att man helt enkelt inte hittar någon annan att fylla platsen med. Mot bakgrund av de studier som visat på svårigheten med repatrieringen och den allmänna betoningen i litteraturen om betydelsen av kunskapsspridning i organisationer är det dock för punkt 2 och 3 svårare att förstå varför repatrieringen får så lite uppmärksamhet. Hur tänker de ledande i organisationen att individ och/eller företag ska kunna utvecklas utan stöd? Det är en fascinerande fråga som vi fastnade för, och som blev grogrund åt det syfte som vi ställde upp för denna uppsats.

Sammanfattningsvis visar forskningen att repatrieringen är en minst lika viktig del som expatrieringen. Repatrieringen har visat sig vara mycket problematisk och bristen på framförhållning och planering är tydlig i företagen. Det finns ett missnöje vid hemkomsten som

grundar sig i att repatriaten inte har ett garanterat arbete och i att de kunskaper som repatriaten har med sig inte tycks uppskattas i hemorganisationen. De brister som finns i att ta tillvara på de erfarenheter som repatriaten skaffat sig under sitt utlandsuppdrag gör att organisationen inte berikas i lika hög grad som den skulle ha kunnat göras.

2.2 Syfte och frågeställning

Vårt syfte är ***att undersöka hur större svenska företag arbetar med repatriering av anställda som varit stationerade utomlands, speciellt med avseende på hur erfarenheter och kompetens tas tillvara och sprids i företaget.***

För att undersöka detta genomfördes först en breddstudie där ett antal företag intervjuas om deras arbetssätt vid hemkomst av utlandsstationerad personal, samt varför man valt att arbeta på detta sätt. Därefter genomfördes en djupstudie av två företag för att närmare belysa hur kunskapsspridningen kan ske i företag i samband med repatriering.

Mer precist formulerades följande forskningsfrågor:

1. Arbetar större svenska företag med repatrieringen av personal som varit anställda utomlands, och i så fall hur?
2. Tillvaratas och sprids de erfarenheter och den kompetens som de anställda har utvecklat under sin utlandstjänstgöring, och i så fall hur?
3. Vilka förutsättningar tycks främja eller hindra en sådan kunskapsspridning?

2.3 Disposition

Vi har i detta kapitel försökt att ge er en bakgrund till det problem vi har identifierat, samt angett syftet med uppsatsen och de frågeställningar som ska hjälpa oss att uppfylla detta syfte. I nästa kapitel presenterar vi de teorier om repatriering och kunskap som vi grundar vårt arbete på. I kapitel 4 presenteras därefter den metod vi har valt att använda under arbetets gång. Därefter följer ett empirikapitel som behandlar såväl breddstudiens resultat som djupstudiens. I kapitel 6 analyseras resultaten av dessa studier för att vi därefter ska kunna presentera vår slutsats i kapitel 7. Avslutningsvis ägnar vi kapitel 8 åt att diskutera kring resultaten samt övriga fenomen som vi uppmärksammat under arbetets gång. Vi ger i detta kapitel även tips på närliggande ämnen som skulle kunna lämpa sig för framtida forskning.

3. Teori

För att kunna svara på våra frågor kommer vi att börja med att göra en teorigenomgång som förklarar vad repatriering är och hur teoretiker ser på ämnet. För att kunna besvara våra frågeställningar fördjupar vi oss sedan i teorier som berör kunskap, kompetens och kunskapspridning. Sist följer de teorier som kopplar samman repatriering och kunskapspridning.

3.1 Repatrieringscykeln

Det finns inte särskilt mycket litteratur i ämnet repatriering, även om det har tillkommit en del de senaste åren. Repatrieringslitteraturens fokus ligger oftare på till exempel de privata aspekterna av repatriering eller på den allmänna anpassningen till hemlandet än på den organisatoriska repatrieringen. Dessutom är merparten av litteraturen inriktad på praktiska råd istället för djupare teoretiska resonemang. Vi har funnit två någorlunda omfattande teorier kring repatrieringen och dess användningsområde, av Adler (2000) och av Black et al. (1992), vilka vi redovisar nedan.

3.1.1 Definitioner

Repatriering kommer ursprungligen från latinets repatriates/repatriare, senare från engelskans repatriate med innebörden ”to restore or return to the country of origin” (Black & Gregersen, 1999). Bråkenhielm (2002) skriver att det i svenskt språkbruk saknas ett vedertaget begrepp för att beteckna de personer som återvänder efter en utlandsvistelse (jmf eng repatriate). När någon åker ut på uppdrag i annat land så kallas denne för expatriat.

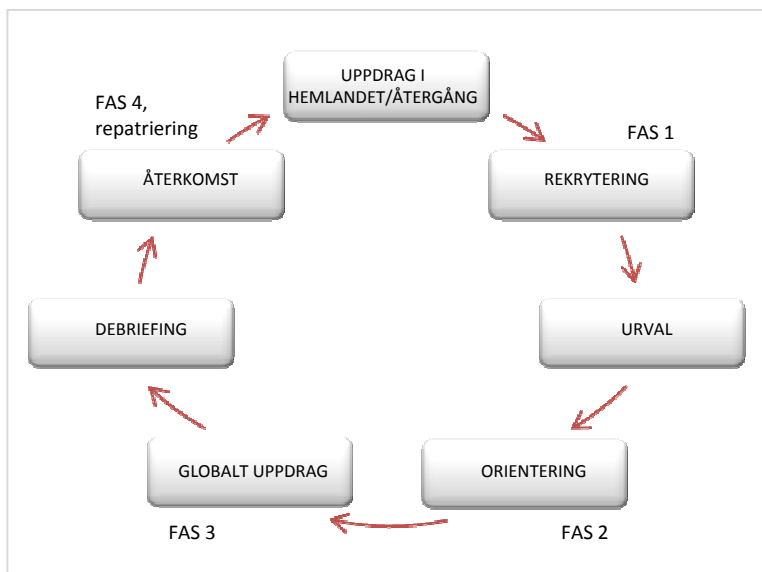
I denna uppsats har vi använt oss av följande avgränsningar för begreppen:

- För att vara en expatriat och sedermera en repatriat ska den anställde under hela vistelsen vara anställd av det svenska kontoret. I annat fall benämns densamme som lokalanställd.
- För att räknas som expatriat/repatriat ska den anställde även vara utomlands i minst ett år. I annat fall benämns arbetet i utlandet som utlandsvistelse eller tjänsteresa.

En stor del av den rådande forskningen gör ingen tydlig åtskillnad mellan de problem som rör individens privatliv och de som rör den professionella yrkesrollen och karriären. Den modell av Black et al. (1992) som vi redovisar i avdelning 3.1.3 skiljer dock dessa områden åt. Modellen utgår från att repatrieringsfenomenet har tre grundläggande dimensioner; kommunikationen med vänner och arbetskollegor i hemlandet, den generella levnadssituationen samt jobb och organisation. Det är också dessa dimensioner som kräver återanpassning av individen och dennes familj vid hemkomsten. De aspekter på repatriering som Black et al. (1992) inkluderar i jobb- och organisationsdimensionen är de som i litteraturen benämns som organisatorisk eller professionell repatriering. Det är även dessa aspekter som vi finner mest intressanta för vårt arbete.

3.1.2 Adlers Repatrieringscykel

Repatrieringen är som vi tidigare nämnt en fas av expatrieringscykeln. För att lättare förstå sambanden i denna cykel har Adler (2000) skapat en modell som återges i Figur 1 nedan. Modellen visar på att ingen fas i cykeln kan särskiljas helt från de andra, allt hänger samman. Den fas som vi dock kommer att fokusera på är alltså fas 4, men vi kommer för läsarens förståelse även att redogöra kort för teorierna kring övriga faser. Inom cykeln ingår följande faser; rekrytering (1), orientering (2), debriefing (3) och slutligen repatriering (4). Dessa faser syftar till att ge ett helhetsperspektiv på fenomenet och täcker därmed problematiken från den anställdes arbete i hemorganisationen, selektion och urval av expatriaten, utlandsvistelsen och slutligen hemkomsten.



Figur 1: Faser i expatrieringscykeln enligt Adler (2000)

Den första fasen som är rekryteringsfasen inleds i hemorganisationen med att man rekryterar bland de anställda i hemorganisationen och gör ett urval av den som tycks vara mest lämpad för uppdraget. Denna fas är strategiskt viktig och anses vara en förutsättning för en lyckad utlandsvistelse. Den kräver därför en väl genomförd urvalsprocess. Efter att kandidaten är rekryterad börjar orienteringsfasen. Denna fas kan innebära allt från att läsa en bok om det nya landet, terminslånga språkstudier, till att åka på kortare besök till det nya landet.

Den tredje fasen startar när individen lämnar sitt hemland. I de flesta fall då expatriaten flyttar till ett nytt land uppstår någon form av kulturchock, en chock som fortsätter under anpassningsprocessen till landet. I genomsnitt sägs denna anpassningsprocess pågå i cirka ett halvår, men det varierar givetvis från person till person. I fas 3 ingår även debriefing, vilket innebär att både organisationen och expatriaten förbereder sig för en tillbakaflytt till hemlandet genom olika sorters rapportering. Adler (2000) menar att organisationen redan på detta stadium kan börja ta del av expatriatens färdigheter och nyvunna kunskaper, men debriefing är dessvärre en fas som arbetsgivarna ofta hoppar över. En debriefing ger en överlappning mellan fas 3 och

fas 4 och detta underlättar för repatriaten (och därmed förmodligen även för organisationen, vår anmärkning).

Den sista fasen är den som även kallas för repatrieringsfasen och det är med denna fas som cykeln för utlandstjänstgöring sluts samman. Repatrieringsfasen är den fas i expatrieringscykeln där belastningen på de inblandade är som högst och där företagets resurser bör vara som mest fokuserade. Expatrieringscykeln slutar på samma plats som den startade, nämligen då repatriaten är helt återanpassad till hemorganisationen (Adler, 2000).

Harzing & Ruysseveldt (1995) återger ett resonemang av Adler som innebär att det finns tre faktorer som spelar roll för att repatrieringen skall lyckas;

- *Kommunikation under uppdraget* - Företaget kommunicerar med expatriaten under tiden som denne arbetar utomlands.
- *Karriärplanering* - Återkomsten beror i de flesta fall på att uppdraget är slutfört och inte på att det väntar ett nytt jobb när de kommer hem. I de flesta fall finns det inte en plan för expatriaten när han/hon kommer hem. Det borde inte enbart finnas en plan för arbetet utomlands utan även en plan för expatriaten när han/hon kommer hem.
- *Visad uppskattning för expatriatens erfarenheter* - Det är viktigt att expatriaten blir belönad för de erfarenheter han/hon skaffat utomlands. Det är även viktigt att de erfarenheter som skaffats kommer till användning i organisationen. Genom en dialog med expatriaten kan man komma underfund med hur de nya erfarenheter som han/hon skaffat sig utomlands kan användas.

3.1.3 Black et al.:s teoretiska ramverk

Adlers (2000) ramverk ger en bra överblick över vad som ingår i den cykel där repatrieringen utgör en del. Särskilt detaljrik är den dock inte och för att ge mer teori kring fas 4, repatrieringen, använder vi oss även av det teoretiska ramverk som Black et al. satt samman.

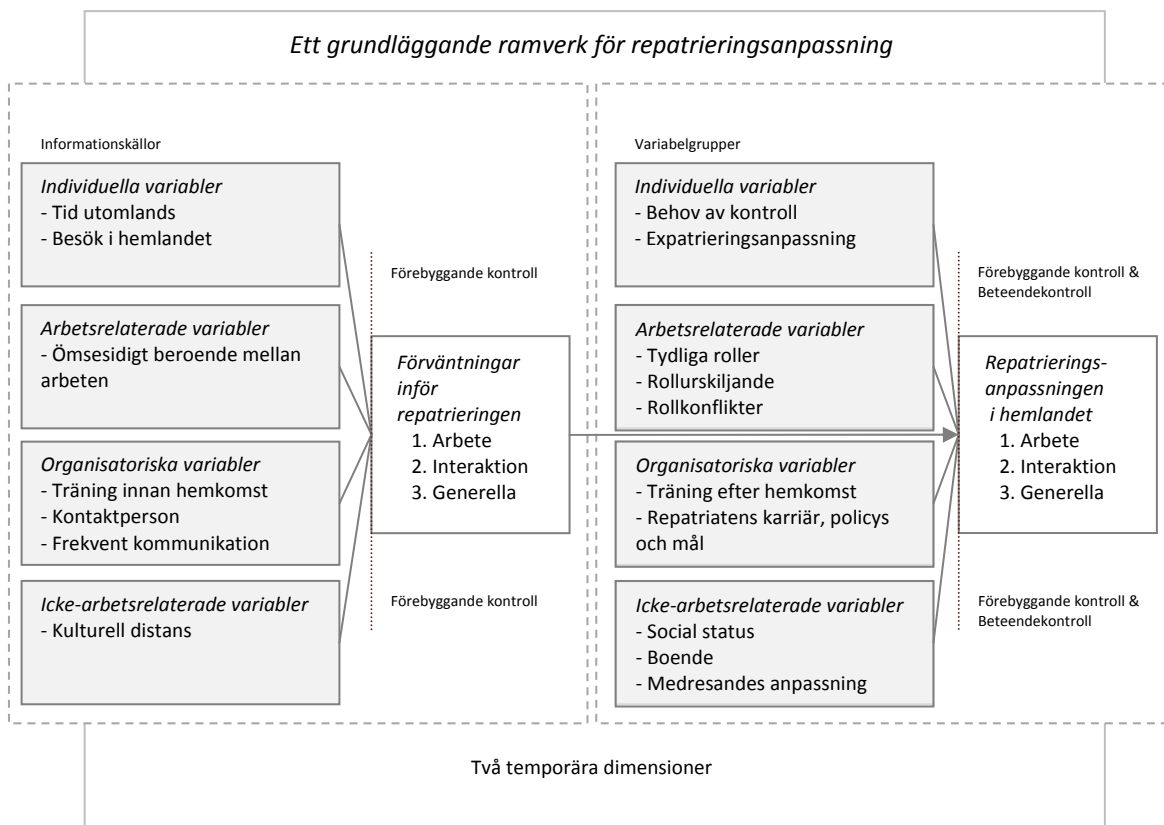
Black et al. (1992) koncentrerar sig i detta ramverk kring repatriering på hanteringen av osäkerhet. De menar att vägen till en ny, eller i detta fall, till en nygammal miljö, är att ta itu med sin osäkerhet genom att försöka kontrollera situationen. Ökad kontroll kan uppnås på två sätt; genom förebyggande kontroll eller beteendekontroll. Förebyggande kontroll kan delas upp i två delar, nämligen att dels ha kontroll över hur andra förväntar sig att man agerar i en viss situation, samt dels ha kontroll över vilka resultat i form av belöningar och bestraffningar som ett visst beteende resulterar i. Beteendekontroll handlar om att klara av att kontrollera sitt eget beteende på ett sådant sätt som förväntas av omgivningen (Bell & Staw i Black et al., 1992). Båda dessa sorters kontroll handlar om anpassning och hur mycket individen kan utöva kontroll beror på hur mycket de vet om situationen som de ska återvända till. Black et al. (1992) delar därför upp anpassningen i två delar, ”anpassningar i förväg” och ”anpassningar i hemlandet”. De anpassningarna som görs i förväg formas utifrån tillgängliga informationskällor och resulterar i förväntningar inför repatrieringen. Förväntningarna påverkar sedan repatrieringsanpassningen i hemlandet.

Det är dock inte enbart förväntningar som påverkar processen, utan även andra variabler spelar in. I ramverket ingår fyra kategorier av variabler som påverkar känslan av kontroll och möjlighet till anpassning hos den återvändande. Innan hemkomst klassificeras dessa variabler som informationskällor och efter hemkomst kallas de helt enkelt för variabelgrupper. De variabler som påstås inverka på individens anpassningsförmåga framgår av Tabell 1.

Tabell 1: Variabler som inverkar på individens anpassningsförmåga enligt Black et al (1992)

INDIVIDUELA VARIABLER	ARBETSRELATERADE VARIABLER	ORGANISATORISKA VARIABLER	ICKE ARBETSRELATERADE VARIABLER
Variabler som handlar om individuella attityder, värderingar, behov och kännetecken.	Variabler som berör arbetsuppgifter och egenskaper i individens arbete.	Variabler som kan kopplas till organisationens policy och metoder.	Variabler som är utanför arbets- och organisationens område.

Black et al. kallar repatrieringen för en mångfasetterad process, vilket innebär att de olika variablerna påverkar tre olika aspekter i repatrieringen, nämligen arbete, interaktion samt generella aspekter. Intressant med de tre aspekterna är att olika variabler som påverkar anpassningen inte påverkar samtliga aspekter av denna. Vissa sätt att underlätta anpassningen har verkan enbart på en aspekt, exempelvis anpassningen till arbetet, medan en annan variabel kan påverka alla tre aspekter. Samtliga ovanstående resonemang av Black et al sammanfattas i Figur 2.



Figur 2. Ett grundläggande ramverk för repatrieringsanpassning från Black et al (1992)

För att repatrieringsanpassningen skall fungera på ett bra sätt krävs det enligt ramverket att anpassade förväntningar finns innan hemkomst. Tillsammans med de olika variablerna i hemlandet medför förväntningarna att lämpliga anpassningar i hemlandet kan göras. Nyckeln för passande förväntningar är enligt Black et al. information. Med instruktiv och kontinuerlig information under hela uppdraget kan den ovanstående processen underlättas mycket.

3.2 Ett lärperspektiv på repatriering

Som vi nämnt tidigare så kan företag genom en lyckad repatriering vända många av de problem som idag existerar för repatriater till något positivt där både individens och företagets behov tillfredställs. Studier visar att repatriater vill använda sig av sin nyvunna kunskap efter det att de kommer hem (Gross Klaff, 2002). Organisationen behöver då sätta ett värde på denna kunskap och ha ett öppet lärklimat så att den kan ta till sig av repatriaternas kunskap. För att kunna fortsätta detta resonemang börjar vi med att se på hur kunskapsbegreppet används.

Vad kunskap är har filosofer varit oense om sedan antiken Grekland. Någon allmänt accepterad enhetlig definition verkar inte stå att finna. Det finns en uppsjö av teorier kring kunskap och lärande och de flesta har mer karaktären av resonemang än tydliga modeller. Trots att otaliga författare till denna litteratur finns, är det ett antal författare som nämns oftare än andra, bland dessa kan nämnas Davenport & Prusak, Polanyi, samt Nonaka & Takeuchi. Vi har influerats av dessa författare samtidigt som vi har försökt hitta kunskapslitteratur som kan anknyta till vårt ovan beskrivna forskningsområde, repatriering. Vårt att nämna är att mycket av den litteratur som berör bland annat kunskapsspridning och kunskapshantering är relativt ny och att intresset både hos den akademiska världen samt näringslivet för dessa teorier alltså tycks ha ökat markant de senaste åren.

Kunskap och kompetens

Som ovan nämnt är det svårt att teoretiskt definiera eller empiriskt beskriva kunskap. Både kunskap och kompetens kan tillskrivas högst skiftande innebörder (Alvesson, 2004). Nedan nämner vi några olika författares tolkningar av vad kunskap är. Kunskap skapas enligt Löwstedt & Stymne (2002) genom människors organiserade samspel. Enligt Allee (1997) blir information kunskap när den analyseras, sammankopplas med annan information och jämförs med något som redan är kunskap. Allee (1997) menar vidare att kunskap är erfarenheter eller information som kan kommuniceras och delas och menar även att kunskap ständigt är i rörelse och kan jämföras med hur vatten rör sig och förändras. Sveiby (1995) förklarar att kunskap förändras genom att den lärs, minns och förstås. Han menar vidare att så snart en person har artikulerat någon del av sin kunskap blir den tillgänglig för andra människors tolkning och kunskapande. Davenport & Prusak (2000) beskriver i sin tur hur information blir kunskap genom jämförelser, konsekvenser, relationer och konversationer som utförs inom och mellan människor. Kunskap utvecklas över tiden genom erfarenhet. Alvesson (2004) menar att det i kunskap ingår utövande av omdömet och en förmåga att göra tolkningar.

I samband med kunskapshandling är det vanligt att en åtskillnad görs mellan explicit/artikulerad/formell kunskap och tyst/uttalad/informell kunskap. Begreppet tyst kunskap introducerades av Michael Polanyi i föreläsningar på 50-talet (Sveiby, 1995). Tyst kunskap är uttalad, okodifierad kunskap som är rotad i en individs erfarenheter, färdigheter, insikt, perspektiv och värderingar. Då tyst kunskap kan sägas ha en individuell kvalitet blir den svår att formalisera och kommunicera. Polanyi (1966) menar att vi vet mer än vi kan berätta. Explicit kunskap är, enligt Polanyi (1966), konkret kunskap som är överförbar i formellt systematiskt språk, den är kodifierbar. Därmed kan den dokumenteras och lätt överförs formellt i skrift alternativt kan kommuniceras genom språket.

Kompetens kan för vissa vara detsamma som kunskap, medan andra låter det beteckna förmågan att utföra något specifikt. Begreppet kan också ges en vidare innebörd så att det inbegriper färdigheter och talanger (Alvesson, 2004). När kunskap används i vid bemärkelse så att den omfattar färdigheter och attityder är möjligen ”kompetens” en mer träffande benämning. Människans totala kompetens kan sägas bestå av: vetande, kunnande, erfarenhet, värderingar och förmåga att bygga sociala nätverk. Man är kompetent i en viss social miljö och kan inte vara kompetent i största allmänhet (Sveiby 1995).

Av ovanstående redogörelse framgår att det inte finns något som är objektivt sann kunskap och definitionen av kunskap, som görs av exempelvis olika uppsatsförfattare, blir lätt ett hopplöck av olika författares syn. Vi menar i enlighet med Löwstedt & Stymne (2002) att kunskap skapas genom människors organiserade samspel. Vi utvidgar även i enlighet med Sveibys (1995) resonemang kunskap till att innefatta erfarenheter, kunnande, vetande, värderingar och förmågan att bygga sociala nätverk. Således är vår definition av kunskap mycket lik kompetensbegreppet.

En människas totala kunskap är således hennes kompetens på en individuell nivå. Även om kunskap skapas tillsammans med andra lagras den hos individen. I ett repatrieringssammanhang får det konsekvensen att expatriater under sin tid utomlands utökar sin individuella kompetens genom den stora erfarenhetsmassan. Individen lär sig således mycket som personen inte hade lärt sig om han/hon inte varit utlandsstationerad. De utgifter som företag lägger ut på att ha utlandsstationerad personal gynnar således individen genom ökad kunskap. Då blir frågan om organisationen lyckas ta tillvara på de individuella kompetenserna så att även organisationen kan lära sig.

Lärande

Lärande är nära kopplat till skapande och spridning av kunskap. Ellström (1996) definierar lärande som relativt varaktiga förändringar av en individs kompetens (potentiell handlingsförmåga i relation till viss uppgift/situation/arbete) som ett resultat av individens samspel med sin omgivning (kontext). Det som lärs in påverkar då individens kunskaper, intellektuella och manuella färdigheter som attityder, sociala färdigheter och personlighetsrelaterade egenskaper. Ellström (1996) talar om positivt och negativt lärande och

menar att begreppet lärande fått en positiv klang eftersom det oftast förutsätts att lärande är avsiktligt. Det förhåller sig dock oftast så att lärande sker oavsiktligt, vi lär men är inte medvetna om att vi lär. Enligt Ellström (1996) kan lärande delas in i formellt, som exempelvis sker inom utbildning, och informellt, vilket sker delvis omedvetet i det dagliga livet.

Den definition av lärande som vi använder oss av sammanfattar mycket av resonemanget ovan och är hämtad från Larsson (2004) som ser individuellt lärande som ”en erfarenhetsbaserad process genom vilken individen i samspel med sin omgivning förändrar sitt sätt att förstå eller handla” (2004, s 68). I det individuella lärandet kan det också vara ett lärande att endast få sina idéer bekräftade, att fortsätta att tänka eller bete sig på ett visst sätt då det visat sig fungera. Däremot innebär organisatoriskt lärande ”en process där individer i det dagliga arbetet utvecklar sin kompetens i samverkan med andra, och samordnar och integrerar detta lärande till nya handlingsstrukturer i organisationen” (Larsson 2004, s 52). Det individuella lärandet måste således spridas för att organisatoriskt lärande ska ske. Organisatorisk kompetens definieras som organisationens samlade handlingsförmåga i relation till en viss uppgift. Resultatet av det organisatoriska lärandet blir således att den organisatoriska kompetensen förändras. Därmed kan det reproduktiva inom det individuella ses som ett faktiskt lärande, medan strukturell förändring krävs för att något ska kunna betraktas som organisatoriskt lärande.



Figur 3: Modell över centrala komponenter i det organisatoriska lärandet enligt Larsson (2004)

För att prata om att organisationer lär sig måste man se på om erfarenheter och kompetens för det första synliggörs och för det andra om denna kunskap sprids, detta då kunskapsspridningen först är möjlig om kunskap och erfarenheter synliggörs, det vill säga om organisationsdeltagarna vet var kunskapen finns. Kunskapen behöver sedan integreras in i organisationen (Larsson 2004). Kunskapshantering i en organisation inbegriper, enligt Larsson (2004), att organisera för att underlätta såväl läroprocesser som kunskapsspridning. För vår uppsats blir det viktigt att repatriaternas erfarenheter synliggörs och sedan överförs inom organisationen och vi behöver undersöka om det finns något mer systematiskt sätt på vilket detta genomförs.

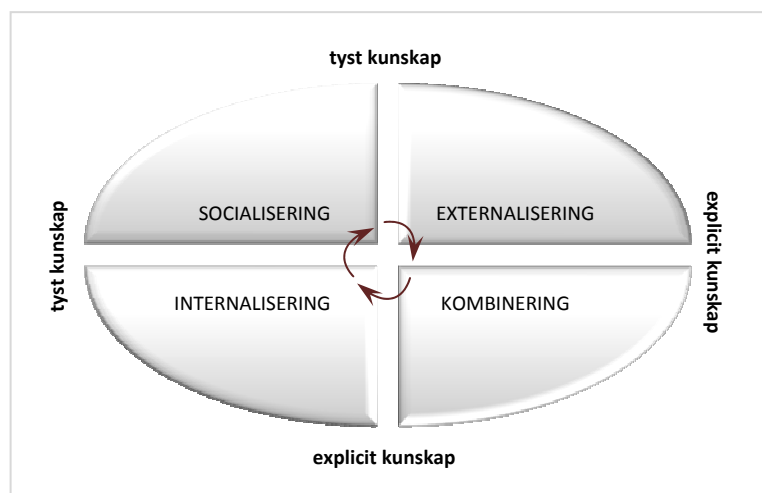
Om man ska se på hur kunskap utvecklas i organisationer blir en viktig del kunskapsöverföringen. För våra frågeställningar betyder det att repatrieringen blir en viktig del i spridandet av ny kunskap. Kunskapen måste spridas till enskilda individer, men också tas om hand så att den samordnas med andras kunskap och blir till ett organisatoriskt kunskapsskapande.

3.2.2 Skapande och överförande av kunskap

Nonaka, Takeuchi och Umemoto (1996) beskriver kunskapsskapande och kunskapsöverföring i organisationer genom sambanden och övergångarna mellan tyst och explicit kunskap. Författarna

menar att kunskap skapas genom social interaktion och i interaktionen mellan tyst och artikulerad kunskap. Tyst och explicit kunskap är ej helt separerbara, utan istället ömsesidigt kompletterande. En liknelse görs med ett isberg där den explicita kunskapen är isbergets topp. Den tysta kunskapen kan jämföras med den delen av isberget som finns under ytan, den största delen av isberget. Även Löwstedt och Stymne (2002) menar att det är den tysta kunskapen som är den väsentliga och att den utgör den största delen av all kunskap.

Nonaka, Takeuchi och Umemoto (1996) delar in kunskapsöverföringen i fyra delar: socialisering (från tyst kunskap till tyst kunskap), externalisering (från tyst kunskap till explicit kunskap), kombinerings (från explicit kunskap till explicit kunskap) och internalisering (från explicit kunskap till tyst kunskap).



Figur 4: Modell för kunskapsskapande i organisationer enligt Nonaka & Takeuchi (1995)

Socialisering beskrivs som den process varigenom tyst kunskap, utan användning av språket, överförs från en individ till en annan genom observation, iakttagelse och imitation. Erfarenhet och övning är nödvändiga för att socialisering av kunskap ska vara möjlig. Traditionellt har lärlingar lärt sig hantverk genom att arbeta tillsammans med en mästare. Idag sker kunskapsöverföring genom socialisering exempelvis genom att man får arbeta sida vid sida med sin företrädare innan denne slutar. Nyckeln till överföring av tyst kunskap är erfarenhet, utan någon form av delad erfarenhet är det svårt att sätta sig in i den andres sätt att tänka. Enbart socialisering är däremot inte tillräckligt för att kunskap ska kunna överföras inom en organisation.

Externalisering är när tyst kunskap översätts och blir till artikulerad, uttalad kunskap, så som vid användandet av exempelvis metaforer, analogier och koncept. De modeller eller liknelser som används är sällan helt objektiva utan utgår från kunskapsförmedlarens förståelse av omvärlden. Även mottagaren gör sedan sina egna tolkningar och de olika parterna tvingas till interaktion och gemensam reflektion. En positiv effekt av externalisering är alltså att den skapar goda förutsättningar för uppkomst av ny kunskap.

Kombinering är slutligen processen varigenom artikulerad kunskap överförs till mer komplexa former av artikulerad kunskap, i explicit form. Överföringen kan ske genom dokument, möten eller via datorn. Kombinerandet är resultatet av att olika konceptuella kunskaper har kombinerats, adderats, sorterats och kategoriserats och därigenom kan nya kunskaper utvecklas. Inom företag blir kombinationsprocessen ofta mest synlig när övergripande visioner bryts ned i mindre delmål.

Internalisering kan ses som motsatsen till externalisering och innebär att artikulerad kunskap genom övning och träning omformas till tyst kunskap. Den har en nära relation till "learning by doing". För att explicit kunskap skall bli tyst kunskap hjälper det om kunskapen är verbaliserad eller finns tillgänglig i skriftlig form eftersom kunskapen då lättare internaliseras hos mottagarna. Dokument eller manualer kan dessutom överföra explicit kunskap till andra människor och därmed hjälpa dem att indirekt upptäcka andras erfarenheter. Internalisering är på så sätt nära relaterat till organisatoriskt lärande (se exempelvis Larsson 2004). För att kunskap ska internaliseras förutsätts att mottagaren själv är aktiv.

När lärprocesser betonas uppstår en tydligare koppling till organisatoriskt lärande. Larsson & Löwstedt (2002) visar liksom Larsson (2004) betydelsen av att sätta lärande i system: att lära av varandra och hantera den samlade kunskapen för att utveckla organisatorisk kompetens. Det finns flera metoder för att underlätta kunskapsspridning och att sätta lärandet i system; informationsteknologi, arbetsrotation, byte av verksamhetsmiljö, samarbete kring gemensamma uppgifter, mentorskap, personliga nätverk, utbildningar, seminarier samt sociala aktiviteter (Stein, 1996). I tidigare litteratur om kunskapshantering (Knowledge Management) har man haft för lite betoning på lärprocesser, menar Larsson & Löwstedt (2002).

3.2.3 Kunskapsspridning och repatriering

Mycket av den kunskap som överförs mellan olika enheter inom ett företag utgörs, vilket tidigare framgått, av tyst kunskap. Då företag bestämmer sig för att överföra denna kunskap mellan olika enheter i olika länder så måste anställda därmed skickas till dessa enheter. Med andra ord, expatriater är en grundläggande mekanism för att överföra tyst kunskap (Bonache & Brewster, 2001 samt Riusala & Suutari, 2004).

Enligt Bird (2001) är företag endast i början av att förstå att en internationell uppgifts struktur liksom utlandsstationeringen måste knytas till kunskapsskapande både för individen och för organisationen. Det har länge varit känt att sådana uppdrag leder till personlig utveckling och att denna kan ha en positiv payoff för företaget. Däremot är det få företag som medvetet tar hänsyn till den kunskapsskapande processen vid utformandet av sådana uppdrag. Managers som är ute på utlandstjänstgöring finner sig ofta i en paradoxal situation. De har skickats iväg på ett uppdrag, delvis, för att få värdefull erfarenhet som inte kan fås någon annanstans, men när de återvänder från uppdragen verkar organisationen ofta vara ointresserad av vad dem lärt, eller verkar vara inkapabla att dra nytta av erfarenheten.

Bird (2001) förklarar hur företag kan kapitalisera på de förhöjda nivåerna av tyst kunskap som förvärvas av personer på internationella uppdrag genom en genomtänkt karriärplanering och organisering av dessa uppdrag. Briefings innan uppdraget börjar skapar möjlighet att etablera tydliga förväntningar för lärande. Briefingen kan inkludera att personer tänker igenom vilka aspekter från tidigare erfarenheter och aktuell kunskap som kan vara användbara för det nya uppdraget. Även upplevelser är starkt influerade av de förväntningar som personer har med sig.

För att hjälpa repatriater att dela med sig av sina erfarenheter kan företaget enligt Bird (2001) underlätta på tre sätt. För det första kan de konstruera heterogena team där den som varit på utlandsuppdrag inte är den enda med denna erfarenhet, då effektivt kunskapsdelande kräver att människors referensramar åtminstone delvis är lika. För det andra kan företaget etablera formella och informella rapporteringstillfällen som fokuserar på vad personen lärt sig under sitt utlandsuppdrag och hur det kan appliceras på andra delar av organisationen. Ett tredje förslag är att lista återvändande för att förbereda och fungera som mentorer för andra personer som ska på nya internationella uppdrag. Förutom att hjälpa de som ska åka iväg, så underlättar det för dem som kommit hem att internalisera den kunskap som de delar med sig av. Ytterligare en fördel med detta förslag är att företaget, genom att sammanföra dessa personer, kan påverka informella gruppformationer och därigenom skapa fältet i vilket kunskap delas och skapas.

Även Kamoche (1997) visar på vikten av träning och karriärplanering i samband med internationella uppdrag. Medan expatriering erbjuder möjligheten att skaffa sig kunskap från uppdrag utförda i utlandet, så erbjuder repatriering möjligheten att överföra denna kunskap och utnyttja den i organisationen. På den mer praktiska nivån uppstår problem med att återanpassa repatriaten till organisationen och hemorganisationen, vilket kan leda till en kulturchock. På en annan nivå så upplever expatriater att deras erfarenhet varken är efterfrågad eller uppskattad, eller att de möts av en osäker karriär för att de varit borta från moderföretaget så länge (Kamoche, 1997).

Förutom att repatriaten upplever att de nya kunskaperna inte är uppskattade i hemorganisationen finns det ytterligare en negativ aspekt av att arbeta utomlands en längre tid: internationella uppdrag leder, enligt Bird (2001), även till en signifikant minskning av kunskap. En del vänskapsförhållanden, bekanta och nätverk, kunskap om vissa produkter och tjänster eller specifika aspekter av en organisation glöms bort och försvinner. Den egna identifikationen med företaget eller dess kultur kan ebba ut och kunskap om viss teknik eller förmågan att använda vissa färdigheter kan minska. Därigenom är internationella uppdrag inte endast en tid för kunskapsökning, utan även av kunskapsminskning.

Samtidigt som repatriater tappar vissa kunskaper, får de helt nya kunskaper i bagaget. I en studie som Riusala & Suutari (2004) genomfört kommer de fram till att expatriaters roll är synnerligen central eftersom deras roll ofta innefattar generella ledningsuppgifter. I ledningsfunktion ökar deras roll i överföringsprocessen av kunskap (Riusala & Suutari, 2004). Generellt är

managementkunskap mer komplex, mindre kodifierbar och svårare att lära ut än tekniska kunskaper. Då denna kunskap är svårare att överföra, kräver också överföringsprocessen längre tid (Bonache & Brewster, 2001).

Eftersom det finns en del nackdelar med utlandsstationering blir det ännu viktigare att den positiva effekten av dessa utlandsuppdrag lyfts fram och tas tillvara. Kamoche (1997) redogör för hur ett lärandeperspektiv i International Human Resource Management stöds av skapandet av ett lager av expertis som är tillgängligt runt om på företaget genom ”korsbefruktning” av best practice. Om man sätter lärprocessen i samband med fallet repatriater så uppstår problem, som härrör till individuell anpassning samt misslyckanden för organisationen att dra nytta av repatriaternas upplevelser, därför att det finns brister på den strategiska nivån. Genom att inte ha en sammanhängande strategisk vision om värdet av internationellt genererad expertis, så försummar organisationen att tillhandahålla adekvata supportmekanismer, förberedande träning och en möjlighet för repatriater att utnyttja sin expertis efter sitt återvändande. Kamoche (1997) sätter upp en tabell för processen för effektivt lärande i samband med utlandstjänstgöring, vilket framgår av Tabell 2.

Tabell 2: Process för effektivt lärande i samband med internationella uppdrag enligt Kamoche (1997)

Strategisk tillit

- en tydligt artikulerad strategisk vision för att vägleda genererandet och nyttjandet av IHR- expertis
- fostra en kultur som främjar konstant ifrågasättande och utvärdering av IHRM värderingar och objektiva
- inrättandet av ett lärandeobjektiv i formulerandet av urvalet, träningen och utvärderingen av procedurer.

Operationella och sociala mekanismer

A) Den individuella nivån

- införandet av en frågvis och problemlösande attityd
- kapacitet att utmana ens föredragna referensram och organisatorisk praktik
- vilja att applicera införskaffad erfarenhet på problem i andra delar av organisationen

B) Den organisatoriska nivån

- tillhandahålla kunskapsöverföringsmöjligheter, t.ex. internationella uppdrag, team, nätverkande, mellanavdelnings och mellanationella seminarier, besök till andra av företagets utländska arbetsplatser
- utvärdering av expertis och direkta metoder för kunskapsöverföring genom coaching och mentorskap
- skapandet av informationskanaler som är tillgängliga över funktioner och gränser, t.ex. elektroniska databaser, manualer och nyhetsbrev
- länka internationella uppdrag med karriärplanering

Kamoche (1997) lägger således stor vikt vid att företagen har strategiskt genomtänka expatrierings- och repatrieringsprocesser. Internationella uppdrag måste länkas till karriärplanering. Han menar vidare att ett lärperspektiv måste tillämpas för att underlätta att införskaffad individuell erfarenhet överförs till övriga delar av organisationen. Intressant för våra frågeställningar blir då att undersöka om stora svenska företag i praktiken arbetar i enlighet med dessa förslag och hur arbetet med repatriater påverkar dels repatriaterna, dels deras hemorganisationer.

4. Metod

Nedan kommer vi att beskriva de olika metodologiska val vi gjort i vårt uppsatsskrivande. Vi börjar med att beskriva de mer abstrakta val vi har gjort, det vill säga vilka tankesätt gällande forskning och framtagande av kunskap som vi tagit vår utgångspunkt i. Därefter beskriver vi den mer konkreta delen av metodvalet, nämligen hur vi har valt att gå till väga i val av företag, tillvägagångssätt vid intervjuer etc. Avslutningsvis granskar vi vårt eget arbetssätt.

4.1 Syftet med forskningen

Syftet med forskning kan vara deskriptivt, explorativt och/eller förklarande (Andersen, 1998). Kortfattat kan man säga att det deskriptiva syftet är att beskriva något, det explorativa syftet är att förstå något, och det förklarande går ut på att analysera orsak och resultat till något. Vår uppsats kan sägas vara uppdelad i två delar; den första frågan besvaras till största hand med hjälp av en deskriptiv undersökningsmetod, medan de andra två kräver en mer explorativ studie för att kunna besvaras. Ett visst spår av det förklarande syftet kommer nog också att skönjas i de två senare frågorna.

4.2 Den hermeneutiska inriktningen

Det finns två huvudsakliga spår att välja mellan inom vetenskapsteorin, positivismen och hermeneutiken (Alvesson & Skoldberg, 1994). Positivismen utgör grunden till den kvantitativa metodteorin och grundar sig på åsikten att endast det som kan iakttas bör vara objekt för vetenskapen, vars uppgift att finna sanningen om verkligheten. En åtskillnad mellan fakta och värderingar måste alltså göras och målet är att finna ett samband mellan orsak och verkan. Mot denna norm står hermeneutiken, som ligger till grund för den kvalitativa metodteorin. I motsats till föregående synsätt är målet för forskningen här att tolka och förstå hur människor upplever en situation och vad detta har för betydelse för beslut och handling. Känslor ges stor vikt som tolknings- och förmedlingsverktyg och personliga erfarenheter anses vara en förutsättning för att uppnå önskad kunskap. Opartisk forskning ses som något omöjligt och dessutom inte som något önskvärt.

Vår studie tar sin utgångspunkt i det hermeneutiska synsättet då vårt främsta mål är att uppnå en större förståelse kring det valda ämnesområdet, vi vill inte ge en färdig lösning utan istället se alternativa förklaringar till ett fenomen. Att vi som författare skulle kunna hålla oss helt opartiska och neutrala ser vi dessutom som omöjligt, och vi väljer därför att arbeta utefter denna inriktning där själva tolkningen av verkligheten är något av kärnan.

4.3 Det abduktiva arbetssättet

Vid framtagandet av kunskap finns det två huvudsakliga alternativa arbetssätt, deduktion och induktion. Genom deduktion dras slutsatser om enskilda händelser ur generell teori. Deduktion kan förenklat sägas handla om att testa teori, att undersöka om teorin kan appliceras på verkligheten. En induktiv ansats å andra sidan går andra vägen genom att, utifrån enskilda händelser, finna generella mönster eller en princip. Induktion är ”upptäckens väg” och handlar

alltså snarast om att skapa ny teori (Andersen, 1998). Därutöver existerar även ett tredje sätt, som får betraktas som en kombination av de två ovan nämnda. Den sistnämnda kallas även för abduktiv ansats (Alvesson & Sköldbberg, 1994).

Den abduktiva metoden lockade oss av den enkla anledningen att vi inte trodde att någon av de andra metoderna var förenliga med verklighetens arbetssätt. Under skrivandeprocessen har detta visat sig vara ett riktigt antagande. Ny teori ger nya frågor och oväntade svar ger upphov till sökande efter ny teori. Erfarenheter från breddstudien gav till exempel upphov till tentativa teorier som vi sedan fortsatte att testa i djupstudien. Genom att arbeta abduktivt hoppas vi ha skapat en röd tråd genom uppsatsen som är synlig även för läsaren.

4.4 Det kvalitativa tillvägagångssättet

Återigen finns det två huvudsakliga vägar att välja emellan när vi kommer till framtagandet av en vetenskaplig undersökning, nämligen den kvantitativa och den kvalitativa. Kvantitativ data är formaliserad och strukturerad och informationen bearbetas till nummer och kvantiteter. Intresset är här koncentrerat vid det som är vanligt och genomsnittligt (Holme & Solvang, 1997).

Kvalitativ data hänvisar istället till människor, objekt och specifika situationer. Ett kvalitativt tillvägagångssätt medför att man studerar saker och ting i sin naturliga miljö samt försöker förklara och förstå olika situationer och vilken innebörd de ges av dem som är involverade. Huvudsyftet är alltså här att samla information för att erhålla en djupare förståelse av det studerade området. Kvalitativa undersökningar baserar sina slutsatser på icke-kvantifierbar data, exempelvis attityder, värderingar och föreställningar. Metoden har sin styrka i att den koncentrerar sig på att förklara den totala situationen och därmed möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang (Holme & Solvang, 1997).

För oss var inget annat angreppssätt än det kvalitativa aktuellt då repatrieringsprocessen till stor del handlar om upplevelser. Då Andersen (1998) framför att det bästa alternativet är att försöka sammanföra det kvalitativa och det kvantitativa arbetssättet, bestämde vi oss för att genomföra en förstudie för att genom den få en bredare kvantitativ kunskap som tillägg till det mer kvalitativa djup som huvudstudien gav oss.

4.5 Fallstudier som arbetsform

Enligt Yin (2003) lämpar sig fallstudien bra då frågor av typen ”hur” eller ”varför” ställs. Yin säger vidare att fallstudier bör användas i situationer där forskaren har lite kontroll över händelser och där kontextuella villkor ska inkluderas för att dessa antas ha hög relevans för det studerade fenomenet. De största generella svagheter hos fallstudier i allmänhet har att göra med urvalskänsligheten för att kunna dra generaliserande slutsatser samt partiskhet på grund av forskarens egen påverkan. Fallstudien som undersökningsstrategi har också anklagats för att ge kunskap med lägre validitet (Andersen, 1998). Fallstudier kan utföras på två sätt, enkel respektive multipel fallstudie (Yin, 2003). Enligt Yin är fördelen med det senare alternativet att uppsatsen genom detta får en bättre analytisk substans och att den analytiska slutsatsen därigenom kommer

att bli kraftfullare. Motivet för att välja enkel fallstudie kan enligt densamme vara att fallet är unikt eller extremt.

Vi väljer fallstudien för att vi på detta sätt kan undersöka ett komplex fenomen format av sin kontext, som vi själva har liten kontroll över. Vi väljer vidare att arbeta med en multipel fallstudie då repatriering i någon form bör förekomma i alla företag med utlandsverksamhet och därför inte kan anses vara unikt eller extremt för ett specifikt fall.

4.6 Vägen mot den färdiga uppsatsen

Vi inledde vårt uppsatsarbete med att gå igenom en stor mängd teori inom de områden som vi fann relevanta för en uppsats som denna. Från början läste vi in oss på flera ämnen som vi ansåg att repatrieringen kunde ha inverkan på, för att sedan, efter diskussioner med handledaren, smalna av och inrikta oss på kunskap och lärande. Vi läste även ett stort antal gamla uppsatser inom området i enlighet med Yins (2003) råd gällande en teoretisk genomgång. En ursprunglig frågeställning fanns redan när vi började vårt arbete, men denna omarbetades flertalet gånger tills den fick sitt slutliga utseende. Med frågor, teorier och metodval som grund bestämde vi oss sedan, i samarbete med handledaren, för att genomföra en multipel fallstudie bestående av både bredd- och djupstudie då detta tycktes vara ett bra sätt att kunna uppfylla vårt syfte.

4.6.1 Breddstudie

Vi inledde vårt intervjuarbete med att utforma en intervjumall (Se appendix 1). Tillsammans försökte vi se till att frågorna inte kunde feltolkas, samt att de inte var ledande eller på något annat sätt utformade på ett sätt som kunde leda till felaktiga svar. Efter detta skrev vi en lista över 25 stora företag och organisationer i Sverige (hädanefter endast benämna som företag) som kunde vara lämpliga att kontakta. Variabler som spelade in var bland annat bransch, då vi ville få en så blandad intervjugrupp som möjligt, samt graden av internationell verksamhet.

Efter detta arbete började vi ringa upp företagen, med start på de vi var mest intresserade av. Något som förvånade oss var att många av företagen inte arbetade med utlandsanställd personal överhuvudtaget. Företag som Swedbank, Ikea, Pfizer och Schenker arbetar närmast uteslutande med lokalt anställd personal i de länder där de är verksamma. De företag som angav att de hade svensk personal anställd i utlandet för närvarande och var intresserade av att intervjuas av oss var följande: *ABB, Astra Zeneca, HM, Nordea, Röda Korset, Scania, Sida, Skanska och Volvo.*

Företagen kontaktades per telefon. De flesta av företagsrepresentanterna, som var anställda på olika former av HR- avdelningar, ville ha frågorna i förväg för att förbereda sig vilket vi tillät. Två av företagen ville svara per mail, vilket vi gick med på. Dock var dessa mailsvar av sämre kvalitet än de övriga, men vi ansåg ändå att kvaliteten var att betrakta som godtagbar även för dessa. Frågeformuläret följdes ganska strikt, detta för att vi ville få så jämförbara svar som möjligt i detta första steg.

4.6.2 Djupstudie

Den sista frågan i breddstudiens frågeformulär gällde huruvida företaget i fråga var intresserade av att medverka i vår djupstudie. Fem företag svarade ”Ja” på denna fråga och av dessa valde vi ut två, Scania och Volvo. Dessa företag valdes ut med tanke på Yins (2003) åsikt om att de fallföretag som väljs ut till en multipel fallstudie antingen ska vara väldigt lika varandra, eller helt olika. Volvo och Scania är likartade företag, i alla fall till ytan. De är konkurrenter i en bransch där allt färre företag återstår och där krav på teknologi och flexibilitet tillsammans med krav på låga kostnader ställer allt högre krav på den allt fåtaligare personalen. Att ta vara på personalens kunskap och att se till att de inte försvinner över till konkurrenten borde därför vara av stor vikt i dessa företag. Samtidigt är de väldigt olika om man ser till deras arbetsätt. Volvo var de som på det tydligaste sättet erkände att de hade problem med sitt repatrieringsarbete, vilket enligt oss dock inte betyder att de är sämst utan förmodligen bättre än många av de andra då de har uppnått en medvetenhet om problemet. Scania är å andra sidan ett företag som nämns som en förebild av andra företag i breddstudien, och som själva anser att de har kommit en bit på väg i sitt arbete. Genom att välja dessa två företag väljer vi alltså företag som möter Yins önskemål om både likhet och olikhet, vilket förhoppningsvis ger oss två olika vinklar att jämföra ifrån.

Vi fick tag i de personer som vi intervjuade genom respondenterna från breddstudien. Volvo sände oss en lista med namn på repatriater som vi valde ifrån och Scania gav oss två kontaktpersoner som i sin tur hjälpte oss vidare. Ingen av personalavdelningarna fick information om vilka vi slutligen intervjuade, detta för att skydda anonymiteten hos respondenterna som trots allt svarade på ganska känsliga frågor om sin arbetsgivare. Allt som allt genomfördes tio individuella intervjuer, fyra på Volvo och sex på Scania, och två gruppintervjuer, de senare med HR-ansvariga på respektive företag. Intervjuerna varade mellan en halvtimme och tre timmar, med en medeltid på ungefär en och en halv timme. På båda företagen intervjuade vi tre ”vanliga” repatriater och en som numera var chef med personalansvar. På Scania intervjuade vi dessutom två kollegor till repatriaterna som inte själva hade tillbringat någon längre tid utomlands. Detta för att vi efter intervjuerna på Volvo ansåg att även dessa personers åsikter behövdes för att ge oss en hel bild av situationen.

Vi utförde semi-strukturerade intervjuer med ett frågeformulär (Se appendix 2) som grund. Vi medverkade båda två vid samtliga intervjuer och förde anteckningar som vi sedan jämförde för att se om vi hade uppfattat svaren på olika sätt. Bandspelare användes inte då vi båda är av åsikten att detta kan stressa respondenten. Genom otaliga genomläsningar av intervju svaren upptäckte vi mönster i svaren och illustrerade dessa mönster med citat som används i empiriavsnittet. Empirin skrevs sedan med utgång från teorierna och med citaten som stöttepelare. Därefter analyserade vi vår empiri med de teorier som valts, redigerade både empiri och analys vartefter vi hittade delar som var mindre relevanta tills vi slutligen hade ett material som vi ansåg vara relevant för vårt syfte och våra frågeställningar.

4.7 Källkritik

Metodbedömning av en uppsats utgår från tre grundvariabler - validitet, reliabilitet och generaliserbarhet, begreppen är välkända och omnämns till och med i en metodbok som vetenskapens heliga treenighet, (Kvale, 1997). Det har dock diskuterats om dessa positivistiskt grundade begrepp kan användas på kvalitativa studier (Kvale, 1997) och vi väljer därför att använda Kvales definition av validitet och generaliserbarhet, samt Sandbergs (1995) definition av reliabilitet istället för de klassiska definitionerna.

4.7.1 Validitet

Validitet är allmänt sett förmågan att mäta det man avser att mäta (Andersen, 1998). Då den kvalitativa forskningen väldigt sällan producerar några siffror eller andra exakta mått, och då den även har sin grund i den hermeneutiska och socialkonstruktionistiska inriktningen, blir sökandet efter en absolut, säker kunskap i stort sett omöjlig (Kvale, 1997). Enligt Kvale blir de variabler som validiteten ska bedömas efter istället hantverksskicklighet, kommunikation och pragmatik.

Det förstnämnda innebär författarnas förmåga att välja mellan olika tolkningar och att argumentera för dessa. Gällande detta inser vi att vi är oss själva närmast och givetvis har inverkat på tolkningen, men vi hoppas ändå att vi genom diskussioner med varandra och handledaren, samt vårt val att tala med såväl de ansvariga för repatrieringen som med repatriaterna själva ha skapat en triangulering av problemområdet som kan anses som trovärdig. Nästa område handlar enligt Kvale (1997) om estetik och retorik, detta område har vi försökt förbättra via ständiga omarbetningar av texten i samråd med handledaren samt genom att använda av oss citat som retoriska redskap i såväl empiri som analys. Den sista delen handlar om hur vår uppsats kan ge upphov till ett förändrat handlingssätt hos dem den berör. Huruvida detta blir fallet är givetvis svårt att säga, men vi har i ett försök att underlätta detta valt att rikta vår uppsats såväl mot den akademiska världen som mot läsare i de företag som berörs.

4.7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten innebär i klassiskt synsätt att studien ska få samma resultat om studien upprepas (Andersen, 1998). Inom kvalitativ forskning försvåras detta av de kontextuella skillnader som kommer att föreligga och vi väljer istället att använda oss av nedanstående fråga när vi arbetar, som Sandberg (1995) anser att författaren ska ställa sig själv för att göra arbetet så reliabelt som möjligt; *"How can we, as researches, justify that our procedures for achieving interpretations are faithful to individuals' lived experience of their reality?"*(s. 9, Sandberg, 1995).

Svaret på frågan är att vi inte kan det, vi tolkar hela tiden verkligheten och det enda vi anser oss kunna göra är att vara medvetna om vårt tolkande och problematisera detta i vår skrivprocess. Vi har även försökt göra vår process transparent för läsaren för att även denne ska kunna ifrågasätta och granska de tolkningar vi gjort.

4.7.3 Generaliserbarhet

Med generaliserbarhet menas traditionellt huruvida studiens resultat går att använda för företag eller områden som ligger utanför det studerade området (Yin, 2003). Det har dock diskuterats huruvida generaliserbara resultat kan framkomma vid en kvalitativ studie och vid en fallstudie i synnerhet (Yin, 2003). Genom vår breddstudie anser vi att vi nått en viss generaliserbarhet då denna är av förhållandevis kvantitativ art och innehåller företag inom olika branscher. Svaret på fråga 1 blir därmed enligt vår åsikt generaliserbart till större svenska företag. Gällande djupstudien så har vårt mål där inte varit generaliserbarhet, utan vi har velat bidra till den teoretiska diskussionen kring repatriering. Kvale (1997) kallar detta för analytisk generaliserbarhet och sådana resultat ska kunna ge vägledning för vad som kommer att hända i en liknande situation. Genom att studera två företag som är lika till ytan men behandlar problemområdet på ganska olika sätt hoppas vi kunna visa på sådana generaliserbara mönster.

5. Empiriska resultat

I empiriavsnittet kommer vi att presentera de resultat från våra studier som härrör till frågeställningarna. Arbetar företagen med repatriering, på vilket sätt arbetar man, och hur påverkar detta kunskapsutbredningen? För att underlätta förståelsen för den värld som vi har mött inleder och avslutar vi våra ämnesområden i denna del med ett citat från någon av de personer som vi har intervjuat.

5.1 De utlandsstationerade

Hur många svenska anställda som de nio, i breddstudien intervjuade företagen har stationerade utomlands varierar. Nordea har endast åtta stycken svenskar ute för närvarande, medan Volvo har 400. De flesta företag uppger att antalet ligger mellan 150 och 200 svenskar för närvarande. Röda Korset har just nu endast 29 stycken ute, men säger att de under 2005 hade 164 expatriater på grund av detta år var så tyngt av katastrofer.

Medellängden på uppdragen anges hos de flesta företagen (ABB, Astra Zeneca, Nordea, Sida, Scania och Volvo) som två till tre år. Hos Skanska är kontrakten oftast längre, hos Röda Korset kortare och HM vill inte ge något exakt svar. Nordea, Sida och Scania har maxgränser på fem år på sina uppdrag, i annat fall anser de att kontakten med Sverige försvinner. Den längsta tiden som angetts kommer från Volvo som uppger att vissa av deras expatriater är ute i upp till 15 år.

5.2 Företagen i djupstudien

Scania

Scania grundades 1891 och är idag en globalt ledande tillverkare av tunga lastbilar (totalvikt över 16 ton), bussar samt industri- och marinmotorer. Scania tillhandahåller även en mängd olika serviceprodukter, tjänster och finansiering. Scania bedriver verksamhet på över hundra marknader i Europa, Latinamerika, Asien, Afrika och Australien. Scania har drygt 30 000 anställda världen över, varav cirka 12 000 i Sverige.

Volvo

Volvo är världsledande tillverkare av lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner, marina och industriella drivsystem samt komponenter och tjänster till flygindustrin. Volvokoncernen tillhandahåller också kompletta finansiella tjänster. Volvo grundades 1927 och har i dag drygt 82 000 anställda. De har produktion i 25 länder och försäljning på mer än 130 marknader.

På Scania heter den avdelning som handhar arbetet med ex- och repatriering Scania IA (International Assignments) och på Volvo heter den VIAM (Volvo International Assignments Management).

5.3 Innan avfärd

”Att få förfrågan om att åka utomlands är som att få gå ett traineeprogram, det gör att man tror att man är utvald.” Repatriat, Volvo

Anledningar till utlandstjänstgöring

”De personer man skickar ska vara personer som man vill satsa på. Det är inte gratis, så personen bör ha en potentiell framtid.” Repatriat, nu i chefsposition, Volvo

Genom breddstudien lärde vi oss att anställda i svenska organisationer och på svenska företag skickas ut i världen av två huvudsakliga anledningar; antingen för att bygga upp och bredda kompetensen hos den anställde, eller för att fylla en plats som företaget inte anser att någon lokalanställd klarar av. Företagen kallar i och för sig dessa skäl för lite olika saker, men mönstret står ändå klart. Astra Zeneca, Nordea, Sida och Scania har kompetensbreddningen som sitt främsta skäl, emedan ABB, HM, Röda Korset, Skanska och Volvo talar mer om att få ut kompetensen i världen. Företagen skiljer sig även åt gällande hur viktigt de tycker att det är med utlandserfarenhet; Astra Zeneca, Sida och Scania påtalar det som väldigt viktigt för att utveckla såväl individ som organisation och för Röda Korset är det en förutsättning för hela verksamheten att de får ut folk i världen. Övriga företag ser det som mindre viktigt att deras anställda arbetar som expatriater under en tid, även om alla är positiva till utlandserfarenhet i sig.

Om vi tittar närmare på svaren från företagen i vår djupstudie så är det som skiljer Volvo från Scania inom åsikterna om varför någon skickas ut att man inom Volvo talar om två likvärdiga skäl till att någon skickas ut i världen, antingen handlar det om att bredda kompetensen hos den som åker, eller så ska man helt enkelt fylla en plats någonstans. Dessa två skäl tycks förekomma ungefär lika ofta. Inom Scania talar man däremot nästan uteslutande om kompetensbreddning som skäl till expatriering. Redan i breddstudien fick vi från Scania förklaringen att man under sina 50 år med expatriering gått från tanken ”Nu ska vi lära världen!” till ”Vad kan vi lära oss?” Inom Scania säger man även att man vill att alla som arbetar från en viss nivå i företaget skall ha spenderat en tid utomlands. Detta dels för att endast 1-2 % av deras marknad finns i Sverige och de därför anser att kunskapen om andra viktiga marknader är nödvändig i arbetet, men även för att de anser att erfarenheten av att bo och arbeta i ett annat land utvecklar personen på ett sådant sätt som är önskvärt när man ska inneha en högre chefsposition. Hur högt man kan komma utan att ha varit utomlands vill man inte ange, men en av personalcheferna på Scania uttryckte det som att *”Jag vet en person som är jävligt bra, men han har inte varit ute så han kommer inte längre nu.”*

Det man dock är överens om på såväl dessa företag som på de flesta andra företagen i breddstudien är att det är viktigt att sända ut rätt sorts person, som en repatriat på Volvo uttryckte det hela; *”Är du överbetald på fel plats så är du bara ett problem.”*. Om inte någon slags krissituation föreligger så tenderar därför urvalsprocessen på båda företagen att vara ganska lång, många av de vi talat med nämner tider på mellan åtta och tio månader från att de ansökt eller blivit tillfrågade till att beslutet om utlandstjänst är klart. Båda företagen använder sig av såkallade

Country Profiles där personen så att säga matchas mot landet, dock ges denna matchning större utrymme på Scania där IA-avdelningen har en viss makt i att bestämma vem som ska få åka. VIAM säger att deras protester beroende på dålig matchning sällan möts av gehör.

"Finns ingen Country Profile så skickar vi fel personer, och då kommer de tillbaka, och då säljer vi inga lastbilar." IA-ansvarig, Scania

Händelser före avfärd och första tiden utomlands

"Det blir en miljon saker att tänka på, och samtidigt ska man arbeta" Repatriat, nu i chefsposition, Scania

Händelserna före och strax efter utfärd fungerar på ungefär samma sätt på samtliga företag i breddstudien. När man har hittat en lämplig kandidat så får denne på de flesta företag möjlighet att åka på en såkallad "pre-visit" till landet, ofta tillsammans med familjen. Om personen (och familjen) fortfarande är intresserad efter denna resa fortsätter processen och expatriaten ska nu skolas in i det nya genom till exempel landsinformation, kulturseminarier och språkundervisning. Arbetet tycks i de flesta fall vara mycket strukturerat och ambitiöst, även om företagen har olika mycket resurser till hands. Denna skillnad kan exemplifieras genom Scania och Volvo där Volvo har mindre resurser avsatta till sitt arbete, hos dem sker informationen därför till stor del via personalen på VIAM samt genom mycket tryckt informationsmaterial. Även Scania har tryckt material, men här får även alla expatriater och deras familjer gå på en tvådagarskurs som anordnas av SAS. Den första dagen är en allmän informationsdag om hur det är att vara expatriat, medan den andra dagen är landsspecifik.

På Volvo är det vanligast att moderföretaget främst ordnar kontrakt om anställningsförhållanden, medan exempelvis Volvos HR-avdelning i Indien tar hand om praktiska saker där, som skatteplanering och barnens skolgång. På Scania har man i stor mån outsourcat även denna verksamhet och företag som Deloitte och EF är ansvariga för att föra över kunskap till dem som åker utomlands. Det är ett dyrt paket, men enligt IA-avdelningen är det värt det. Vår intervjuperson uttryckte sig på följande sätt: *"Fixar inte vi det så tar det mellan 4 veckor och 4 månader för expatriaten att göra det, och om denne är en säljare gör det att vi förlorar upp till 5 miljoner kronor, här har vi en kostnad på 250 000 kronor"*. På Scania arbetar man även med "Re-location byråer" som ordnar allt från flytt till att leta lämpligt boende och bra skolor. Även detta sker för att underlätta för expatriaten.

Trots den hjälp som ges talar samtliga repatriater om tiden kring utresan som en omvälvande och jobbig tid som tar mycket energi. Dock är inte alla överens om att det är bra om företagen "daltar" för mycket med expatriaten vid utresan, som nedanstående citat visar.

"Jag tycker att det är bra att man får sköta en del själv. Det är en förmån att få åka ut och man ska vara tacksam för det." Repatriat, Volvo

5.4 Utlandstjänstgöring

”Om det skiter sig någonstans så är det på familjesidan, ett kontor är ett kontor.” Repatriat, Volvo

Det nya hemlandet

”Varje land är unikt, att flytta [från Sverige] till USA är inte särskilt mycket värre än att flytta från västkusten till östkusten.” Repatriat, Volvo

De länder som de utlandsstationerade arbetar i skiljer sig markant åt beroende på vilket företag man arbetar i. Röda Korset har främst personal i utvecklingsländer samt i katastrofområden. Sida befinner sig på liknande ställen, främst i Afrika, Asien, Sydamerika och i Östeuropa. Även Skanska har valt att skicka många personer till Afrika och Sydamerika. Både Astra Zeneca och Volvo har flest expatriater i USA. De vanligaste övriga länderna är för Astra Zeneca Storbritannien och för Volvo Frankrike, Kina och Ryssland. Även ABB skickar många personer till USA och Kina, men även till Indien. Nordeas expatriater återfinns i hela världen, men främst i länder med stark tillväxt. De flesta som är expatriater inom Scania arbetar i Brasilien, Sverige, Argentina, Polen, Frankrike eller Holland (alltså främst Scantias produktionsorter).

Både Scania och Volvo har utlandsanställda runt om i hela världen. På vissa ställen arbetar ett femtiotal svenskar, medan man på andra platser kan vara ensam svensk. På samma sätt är verksamheten ibland väldigt inarbetad, som i Brasilien för Scantias del där svenskar har arbetat i mer än 50 år, medan expatriaten fortfarande kan vara den första svensken på plats i vissa länder än idag. Dessa skillnader innebär givetvis väldigt varierande krav på expatriaten och dess familj, och det skapar även olika sorters relationer med hemorten och kollegorna där.

På både Volvo och Scania är det vanligt att man lever i ”expats communities”, det vill säga i områden där andra expatriater från olika delar av världen lever. De man umgås med är framför allt västerlänningar. Den person som blivit stationerad utomlands arbetar långa dagar, ofta tolvtimmarspass. Det är framförallt på helgerna de umgås med andra utanför arbetet. Dock umgås den medföljande parten (i nästan samtliga fall en kvinna) och eventuella barn desto mer med andra då den som följer med oftast blir hemmafru. Det nya livet blir ofta lyxigt med svenska mått mätt, och expatriaten har ofta såväl hushållerska som chaufför.

Är man stationerad i ett land där många andra svenskar finns så har man mer kontakt med Sverige än om man är ensam. De som återvänder från ”stora” länder tycks även få tjänster vid hemkomst som relaterar till det som de har arbetat med i utlandet. Exempelvis är Belgien så inne i verksamheten på Scania Parts att det är som ett kontor i Södertälje. Alla har varit ute och alla vet vad som händer i Belgien. Detta gör att man vet vem som är lämplig för att skickas ut och även att man har en plan för vad personen ska göra vid hemkomst. Att arbeta i Belgien är här en bit på vägen mot någonting.

Om expatriaten arbetar på en stor eller av annan anledning viktig marknad är kontakten med hemorten ofta frekvent och detta tycks även leda till bättre karriärmöjligheter vid hemkomsten. På Scania fick vi även intrycket att arbete på viktig marknad ger mer uppmärksamhet från kollegor och chefer vid hemkomst, men på Volvo kunde vi inte urskilja något sådant mönster. Om expatriaten arbetar på en ny eller exotisk marknad blir inte det arbetsmässiga intresset så stort vare sig under tiden i det nya landet eller vid hemkomsten, däremot kan besökare dyka upp och vilja tas om hand – men de expatriater som råkat ut för detta har inte varit helt säkra på om besökarna egentligen har haft något viktigt ärende, eller om det handlat om någon slags förklädd semester. Vid hemkomst får dessa personer även ett stort intresse från sina kollegor gällande kulturella och privata frågor, men ges däremot inte särskilt mycket utrymme till att bidra med arbetsmässiga erfarenheter.

”Japan är så annorlunda att jag inte har så mycket frågor om det.” Kollega till repatriat, Scania

Arbetsuppgifter under utlandstjänstgöringen

”Man blir mer av en generalist än en specialist när man är ute, det gillar jag.” Repatriat, Scania

De flesta tar ett karriärssteg uppåt när de reser ut, och i många fall är detta steg ganska stort. Antingen beror detta på att ledningen ser personen som en framtida ledare och vill testa honom (på både Scania och Volvo är i stort sett 100 % av expatriaterna män), eller så är organisationen i utlandet så ny eller liten att karriärsteget är ett måste. Är karriärsteget stort när man reser ut blir det dock ofta ett minst lika stort steg tillbaka när man återvänder. För att göra karriär tycks det bästa vara att ha en ganska liknande tjänst utomlands, för då finns det fler tjänster att välja emellan när man kommer hem.

Har man jobbat med något som inte finns i Sverige är intresset för både person och erfarenhet ganska svagt vid hemkomsten. Har man däremot ”spridit det svenska arbetssättet”, det vill säga haft en mer allmän chefsposition så är intresset större, och kontakten med Sverige är också tätare. Generellt sätt arbetar man mycket hårt, med långa arbetsdagar och mycket ansvar när man är ute, men samtliga repatriater sa sig ändå sakna tiden utomlands.

”Generellt med ’expats’ gäller att man ofta får ett större ansvar när man åker ut, och människor förväntar sig detsamma när de kommer hem.” Repatriat i chefsposition, Scania

Kontakten med Sverige

”Den som åker iväg har ett nätverk av kontakter; sin mentor, personalavdelningen, VLAM...” Repatriat, nu i chefsposition, Volvo

Personer från Personal på Röda Korset åker ut och träffar expatriaterna när de är i fält. Man samlar exempelvis alla svenska anställda som finns i Asien under 3 dagar och ger dem fältbriefing. Det blir mycket erfarenhetsutbyte, men man får även information om vad som händer på Röda

Korset i Sverige. Även Scantias och Skanskas IA-avdelningar säger att de emellanåt besöker sina expatriater, medan detta inte sker på de andra företagen. De flesta företagen nämner tiden ute som en viktig variabel gällande kontakten mellan företag och expatriat, och flera företag har som vi nämnt tidigare en maxgräns för hur länge man får vara ute, mycket på grund av denna anledning. På Skanska sa man att en lång tid ute gör att personen ger personen en bättre generell kunskapsutveckling och är en bra managementutbildning, dock måste man hem ibland för att inte tappa kunskapen om det som händer på hemmaplan, till exempel teknikutveckling.

Både IA-avdelningen på Scania och den hos Volvo tryckte på vikten av att ha en regelbunden kontakt med Sverige, för att hålla koll på vad som händer och inte glömmas bort i jobbdiskussioner och annat. Enligt repatriaterna är detta dock inte så lätt, tiden finns inte alltid och gamla kollegor slutar. En anställd på Volvo berättade hur han på eget initiativ höll kontakten med sin gamla chef under det att han var utomlands, men att detta inte var något som underlättades från företagets sida. För att underlätta kontakten med Sverige använder man sig på Volvo av en så kallad mentor, oftast en chef till expatriaten, som har som ansvar att se till att denne finns med i planeringen och vid hemkomsten får ett lämpligt jobb. Mentorskapet fungerar dock ganska dåligt, en repatriat uttryckte det på följande sätt; *”Man har en mentor, men han kan sluta och då sitter man illa till.”* Mentorn är som sagt även oftast i chefsposition och många av de vi pratat med har pekat på att detta gör att han eller hon har så mycket annat ansvar att mentorskapet inte hinns med.

Om man har mycket kontakt med hemlandet så beror detta istället oftast på, förutom de faktorer som vi redan pekat ut, eget initiativ eller på att det projekt som man arbetar med kräver detta. Vissa av de vi talat med har varit i Sverige varje månad, eller till och med varje vecka, och då underlättas den löpande kontakten givetvis oerhört. Att besöka Sverige regelbundet tycks vara vanligare på Scania än på Volvo där kontakten i större mån sker per telefon.

Slutligen är, som vi nämnt tidigare, även tiden en variabel som inverkar på kontakten med Sverige, längre än tre år ute tycks ge problem, man glömmar bort och blir bortglömd. Organisationen såväl som Sverige förändras under tiden man är borta, man har svårt att finna sig tillrätta vid hemkomsten och familjen upplever även problem med återanpassning vilket inverkar på arbetet. Eftersom den chef som skickat ut personen ofta är omplacerad eller har slutat efter en så lång utlandsvistelse, finns ingen riktig kontroll över vad repatriaten kan och vill göra. Vem som är ansvarig för repatriaten blir även mer oklart.

”Det uppmuntras att hålla kontakten, för att inte glömmas bort.” Repatriat, Scania

5.5 Hemkomst

”En kulturkrock blir ofta större mellan Sverige och Danmark än mellan Sverige och Korea, och krocken när man kommer hem igen blir större än båda de föregående. Det är större skillnad när vi får hit en svensk som har varit i Brasilien, än när vi får hit en brasilianare.” Repatriat, Scania

Innan hemkomst

”När en person åker ut finns ett behov, när man åker hem gör man det oftast för att uppdraget tar slut.”

Ansvarig IA, Scania.

Där företagen kunde göra långa listor på vad de gjorde för sina expatriater innan utfärd blir de mer vaga i sina beskrivningar i vad de gör när dessa expatriater förvandlas till repatriater och ska återkomma hem. Astra Zeneca var egentligen de enda som gav ett konkret svar då de uppgav att de ett halvår före hemkomst tar kontakt med repatriaterna, pratar med dem om jobb, praktiska delar med hemkomsten samt frågar dem om hur deras tid utomlands har varit. Anledningen till detta uppges vara att man ser expatriaterna som en investering, och att man därför vill dra nytta av dem när de kommer hem från det projekt som de facto kostat företaget en massa pengar. I övrigt svarar företagen att de tar kontakt med repatriaterna och med HR-avdelningarna och försöker matcha fram ett jobb, men hur detta sker och framförallt hur bra det fungerar hade vi svårt att få ett grepp om i breddstudien. Däremot gav djupstudien en mycket klarare bild.

Tiden före hemkomst klassas som något av det mest stressande och frustrerande som man kan uppleva som anställd av många av de vi talat med. På Scania har händelsen till och med givits det halvofficiella namnet ”Hemsk-komst”. Där utfärden ofta är ganska planerad och understödd är hemfärden närmast något av det motsatta. Framförhållningen är ofta knapp, särskilt på Volvo. En person hade ingen aning om vad han skulle göra en vecka innan hemkomst. De jobb man får är ofta lite av en nödlösning, även det speciellt på Volvo. Vad man har gjort innan tas då inte särskilt mycket in i beräkningen, ej heller vad man har arbetat med i utlandet.

På Scania förlitar man sig ganska mycket till det datasystem över repatriater som finns. Med jämna mellanrum träffas IA-avdelningen och de olika personalcheferna för att gå igenom dem som ska återvända inom cirka sex till åtta månader och se vilka tjänster som finns tillgängliga. Detta system verkar fungera någorlunda bra och av de vi talat med har de flesta fått en acceptabel tjänst ungefär tre månader före hemkomst, vilket dock ses som för kort tid av repatriaterna. På Volvo förlitar man sig mer till HR-avdelningarna runt om på företaget och framförallt till de mentorer som repatriaterna har tilldelats. VIAM skickar ut ett mail 6 månader före hemkomst, men responsen på dessa mail anses inte vara tillfredsställande. HR-avdelningarna tycks, enligt de svar vi har fått från repatriaterna, lägga över i stort allt ansvar på mentorerna. Då dessa kan ha bytt avdelning sedan repatriaten åkte och dessutom har späckade scheman, tycks anställningsplaneringen bli något underprioriterat. Som den citerade Volvoanställda i förra stycket påpekade kan mentorn dessutom helt ha lämnat företaget och vad som händer då är oklart. Alla Volvoanställda uttryckte frustration över bristen på engagemang från både VIAM och sin HR-

avdelning och även över bristen på information innan avresa om att problem med ny anställning kan uppstå.

Det som ordnas på båda företagen är praktiska saker, som till exempel flytthjälp och skatteplanering. Även här har Scania mycket mer resurser till sitt förfogande än vad Volvo har, bland annat har de börjat anlita ”relocation firmor” även vid hemkomst. På båda företagen, men framförallt på Volvo, uttrycker repatriaterna missnöje över att man får mycket mindre stöd innan hemkomst än innan avfärd. Det är samma process men omvänt, påpekar man och flera påpekar även att Sverige ofta har förändrat sig på många sätt under den tiden man har varit bortrest och att detta skapar liknande problem med att förstå lagar och system som de man möter när man ska flytta till sitt nya land.

Flera personer efterlyser även tid för avslutande och överlämning för den person som ska ta över arbetet. Då arbetsbördan förblir densamma fram till hemresan och ovan nämnda kringaktiviteter dessutom tar mycket tid finns det ofta inte utrymme till att tänka igenom vad man egentligen har utträttat och på olika sätt föra denna kunskap vidare till nästa person. På båda företagen gäller dessutom i de flesta fall att den som ska överta arbetet kommer ned samtidigt eller till och med en tid efter att repatriaten åker hem, vilket försvårar en överlämning ytterligare.

”Att det kallas ’hemsk-komsten’ beror på två saker, dels att förväntningarna inte motsvaras, och dels att man börjar planera för sent. Sex månader före hemkomst ska allt vara färdigt.” Repatriat, nu i chefsposition, Scania

Efter hemkomst

”Det jobbigaste med att komma hem är att ingenting funkar. Det är ju ingen överraskning att vi kommer, det står i systemen.” Repatriat, Volvo

Röda Korset urskiljer sig i breddstudien med sitt mycket ambitiösa omhändertagande av repatriaterna. Vid hemkomsten har man först en till två dagars avrapportering om stort och smått, och repatriaten får även träffa en psykolog. Vid jämna mellanrum har man även olika gruppsamlingar både för de som är utomlands och för de som kommit hem där man samlas och diskuterar sina upplevelser. Nämnas bör att dessa aktiviteter inte i första hand syftar till att förbereda repatriaten för vidare arbete, utan det ses snarare som en nödvändighet då den hemkomne oftast har varit med om traumatiska händelser som han eller hon behöver prata om. Även Scania har individuella samtal vid hemkomst, med samma konsult som används vid utfärd. Sida och Nordea arbetar även de med uppföljningssamtal, för Sidas del via ett ”uppsamlingsheat” där man en gång om året har ett heldagsseminarium med dem som kommit hem och för Nordeas del via ett karriärsamtal ett år efter hemkomst. I övrigt gavs vi mest svar på frågor av praktiskt karaktär gällande vad som händer vid hemkomst; skatteplanering och hjälp med flytt var det som förknippades med ordet repatriering.

Många av de repatriater på båda företagen som vi har talat med uttrycker en tomhet vid hemkomst. Från att ha haft en anställning där de känt att de verkligen har utträttat något, i många fall byggt upp en helt ny verksamhet, kommer de hem till en organisation som de varken uppfattar uppskattar deras arbetsinsats eller dem som personer. Många hamnar på en ny avdelning, med ett arbete som varken är anpassat till det som de har arbetat med i utlandet eller vad de arbetat med innan avfärd. I flera fall har även de praktiska sakerna brustit; på den första arbetsdagen har varken skrivbord eller precisa arbetsuppgifter funnits. Vi möts av uttryck som att *"Strålkastarna på dig slocknar"* och *"Man går från allsmäktig till nobody"*.

Gällande djupstudien så arbetar båda företagen på liknande sätt med praktiska saker och man har checklistor med saker som ska ordnas vid hemkomst, som att till exempel skriva in sig hos skattemyndigheten igen, och dessa listor uppskattas av repatriaterna. På Scania får alla som kommer hem återigen möta de konsulter från SAS som de mötte innan avfärd och även detta tycks vara ett väldigt uppskattat evenemang. Alla utom en av de repatriater som vi har talat med gick på detta möte och även han som inte gick uppskattade själva tanken från företagets sida. SAS-konsulten dokumenterar repatriatens erfarenheter och tankar från hela processen från utfärd till hemkomst och var sjätte månad skickas en rapport om det som kommit fram till IA-avdelningen för att de ska kunna förbättra sitt arbete. En av de repatriater vi talat med säger att han inte tror att dessa rapporter egentligen leder till så mycket, men att det är skönt att bara få prata av sig under en dag.

På Volvo hade man samma system för några år sedan, men man har nu slutat med det. I dagsläget har man ingen avrapportering, en kille skickar ut enkäter, men de är egentligen indragna de också, av kostnads- och tidsskäl. Anledningen till att avrapporteringsdagarna drogs in sägs vara att de utvecklades till möten där de återvändande bara "slängde skit" på företaget och de utlovade rapporterna från företaget som genomförde dagarna uteblev. *"De 30 000 per dag kan vi använda på ett bättre sätt"* konstaterar en av de anställda på VIAM. Repatriaterna på Volvo är dock av en annan åsikt, de påpekar att utlandserfarenheten är en färskvara som håller högst ett år och att någon borde ta tillvara på detta. En Volvo- repatriat säger att frågor behövs om både vad utlandstiden gav honom personligen och vad det gav företaget, samt vilka av erfarenheterna som han på något sätt kan transformera till något annat. Samma person säger sig önska att det sista halvåret av tiden som expatriat lades i hemlandet och ägnades åt den tidigare nämnda "avtankingningen" och även till eftertanke. I dagsläget säger han, händer så mycket vid flytten att man aldrig ens hinner tänka igenom vad tiden utomlands egentligen har betytt. Samma sorts tankar uttrycks trots konsultsamtalen även på Scania, där en repatriat sa: *"det är viktigt att både starta upp och att avsluta och ha ett kompetensutbyte mellan person och företag. Scania hade så bra introduktion, men det slocknade på tillbakavägen"*.

På båda företagen uppfattar man dessutom inget särskilt stöd från företagets sida i att överföra kunskap till den som har tagit över tjänsten i utlandet. Många repatriater säger sig hålla kontakten

med den nyanställde, men säger att detta är något som får skötas utöver det ordinarie arbetet och att det inte är något som uppmuntras från ledningens håll.

Det som tycks saknas mest vid hemkomst är dock något så enkelt som information om hur det kommer att bli, helst redan vid utfärd. De repatriater som genom vänner eller på annat sätt varit beredda på att problem skulle uppstå på olika plan har genomgående varit mindre frustrerade över den uppkomna situationen.

”Repatrieringen är i många fall en katastrof. Folk kommer hem och känner sig vilse, ingen bryr sig, ingen vet vad de har gjort, ingen berömmar. Men det är man förberedd på om man pratar med andra (som har varit repatriater).” Repatriat, Volvo

5.6 Väl hemma igen

”Man hör om andras problem, men man förväntar sig nåt bättre för sin egen del.” Repatriat, nu i chefsposition, Volvo

Påverkan på personen

”Jag hade ett annat synsätt när jag kom hem, men jag är rädd att jag kommer att falla tillbaka i det gamla, konservativa. Där blir man förändringsbenägen, här kan man inte förändra någonting.” Repatriat, Volvo

Man blir en aning bitter, men man växer som person. Så kan svaren från repatriaterna om hur deras upplevelser påverkat dem sammanfattas. Många talar om vidgade vyer, om att komma till insikt om att Sverige definitivt inte är bäst på allt, men däremot väldigt duktig på vissa saker. En person på Volvo berättar att han kände en vilshenhet när han kommit hem eftersom det händer så mycket nytt. Han kände inte längre igen sig i företaget och hans mentor var en så högt uppsatt chef att han inte kände att han kunde få stöd därifrån. Samma person säger att han blev arg och frustrerad över hur lite hans kollegor visste om världen utanför, att de inte insåg att det fanns personer i helt andra delar av världen som kunde utföra samma sak som dem på ett lika bra, eller till och med bättre sätt. De som hade fått viss information om hur deras verklighet skulle bli vid hemkomsten talade om den personliga påverkan i mer positiva ordalag och tycktes dessutom i större mån kunna lämna de mer ytliga sorternas påverkan för att på ett djupare sätt kunna analysera sig själva.

Trots problem och viss bitterhet talar i stort sett alla om sin utlandsvistelse som en väldigt bra erfarenhet för egen del och de flesta skulle kunna tänka sig att åka utomlands igen. Repatriaterna sade sig ha blivit mer ödmjuka och mer förstående, men vi fick även svar som talade om nya, mer bestämda vanor som kommit av den kultur man arbetat i. Gällande viljan att åka utomlands fanns dock en ”U-formad” svarskurva. De som hade haft det bäst respektive sämst vid återvändandet enligt sin egen uppfattning var mest sugna på att återvända ut, medan de som haft en mer medelmåttig upplevelse var mer tveksamma.

”Jag vill åka utomlands igen. Jag är ingen lokalpatriot, jag vill ha uppskattning och bra betalt.” Repatriat, Volvo (starkt negativ till repatrieringen)

Omgivningens reaktion

”Det var roligt att komma hit, för alla frågade – även såna som jag inte hade pratat med innan, de var nyfikna. Man får ut ganska mycket genom att bara gå runt att prata, man blir kittet mellan pusselbitarna.” Repatriat, Scania

I breddstudien fick vi genom ett par företag upp ögonen för jantelagens roll i repatrieringen, det talades om att repatriaterna kunde möta motstånd när de ville prata om sina erfarenheter och Astra Zeneca sade sig till och med säga till sina repatriater att hålla låg profil och inte ”tjata” vid hemkomst, för att inte göra folk arga. Med dessa tankar i bakhuvudet frågade vi därför repatriaterna hur de hade blivit bemötta av sin omgivning.

Det allmänna intresset hos kollegor tycks vara större på Scania, repatriaterna säger att de får frågor om hur mer allmänna saker fungerar i de länder där de har arbetat, särskilt om de har varit i ”viktiga” länder. På Volvo skiftar detta intresse mycket mellan de svar vi har fått. Vissa säger sig ha fått berätta om både arbetsmässiga och kulturella upplevelser, medan andra säger sig ha blivit mötta av totalt ointresse, eller till och med avundsjuka, för det de har upplevt och lärt sig. Flera av de anställda på båda företagen som vi pratat med säger att man arbetsmässigt kan förlora på utlandstjänst då kollegor efteråt inte ser en som samma person och det upplevs som om det finns en ”du tror att du är något” attityd. Båda IA-avdelningarna säger sig också varna repatriaterna för just detta; att många hemma i Sverige kommer att ha svårt att ta till sig av vad repatriaterna berättar om tiden utomlands.

På Scania har de flesta blivit kallade till möten med kollegor och/eller chefer. Flera säger sig ha blivit förvånade över intresset de mött, att de har blivit kallade till möten där de egentligen inte har förstått vad de kan tillföra. Scania har som sagt även ett avrapporteringsmöte med SAS-konsulter där de får berätta om sina upplevelser kring utlandsuppdraget. Volvo har alltså inte detta upplägg längre och ingen av de intervjuade säger sig ha varit på möten med chefer eller liknande efter hemkomst.

I de fall som repatriatens chef själv har arbetat utomlands är stödet bättre och även framförhållningen vid hemkomsten, detta gäller för båda företagen. Även cheferna själva ser sin utlandserfarenhet som något som förbättrar deras arbete, de påpekar vikten av att de förstår vad repatriaterna går igenom. Även IA-avdelningarna påtalar skillnaden för repatriaten när dennes chef har liknande erfarenheter, då behöver inte de göra lika stora insatser säger de. Även huruvida övriga kollegor har varit utomlands tycks spela roll, ju fler som haft utlandstjänst, ju större blir intresset för de nya erfarenheterna. En person påpekar även att om man kommer till en helt ny

avdelning som han har gjort så ser kollegorna inte den nye personen som en repatriat utan som en helt vanlig nyanställd. Därför uteblir frågorna.

I Volvo möter vi en ilska över att ingen från VIAM har hört av sig och visat intresse för dem efter hemkomsten och detta ointresse tycks svida mer än den från både chefer och kollegor. Man anser att VIAM skulle visa mer intresse för personen och dennes erfarenheter, att man kanske till och med skulle kunna vara någon slags resursperson för utlandsfrågor emedan en lämplig tjänst letas upp.

”Ingen har bett mig hålla föredrag här, de gjorde de i Frankrike.” Repatriat, Volvo

Påverkan på karriären

”Du hamnar inte högt upp i Scania om du inte har jobbat utomlands. Vi måste förstå det internationella spelet och du är inte bra nog om du inte har den dimensionen.” Ansvarig IA, Scania

Med tanke på att nästan alla företag i breddstudien berättat om hur mycket möda man lade på att hitta rätt person till expatrieringen och att utlandsvistelsen i många fall handlade om att bredda kompetensen hos den anställde, trodde vi att repatriaterna skulle få ett karriärlyft när de kom hem igen. Så var dock inte fallet. I Scania talas det mycket om vikten av att arbeta utomlands för att nå högt i företaget, både på IA-avdelningen och bland de anställda. Huruvida tiden utomlands verkligen har hjälpt karriären är dock mer osäkert, samtliga repatriater säger att de inte är säkra på om de har blivit hjälpta eller inte (dock ansåg vi att två av fallen var solklara fall av uppflyttning på grund av utlandserfarenhet så man kanske ska ta dessa svar med en nypa salt). De avdelningar som har flest personer utomlands tycks vara de lättaste att göra en någorlunda snabb karriär på vid hemkomst. I stort är det som uppskattas ett bra utfört arbete säger man och huruvida detta arbete har utförts i Sverige eller någon annanstans ses som mindre intressant. En person påpekade att företaget hittills haft mer nytta av hans tid utomlands, än vad han själv har haft.

På Volvo talas det inte på samma sätt om vikten av att arbeta i ett annat land för att nå framgång inom företaget och svaren från repatriaterna om hur de har påverkats är mycket skiftande. En person säger att han definitivt påverkades positivt, han fick en ganska hög chefsposition vid hemkomst, medan de andra antingen är osäkra eller säger att de har påverkats negativt av sin utlandstid. Det negativa anses komma av att man ofta hamnar på en helt ny avdelning utan kontakter och utan möjlighet att dra nytta av sina erfarenheter, att svar vi även fick på Scania. Det talas om att det saknas ”erkänsla och tillvaratagande” av kunskapen, och en Volvoanställd påpekade med ett snett leende att han hade så lite nytta av det han hade jobbat med utomlands i sitt nya jobb att han lika gärna hade kunnat börja jobba med bussar.

Båda företagen domineras dock av en positiv framtidstro gällande den egna karriären och här är Volvo det företag som ger det starkaste intrycket. Repatriaterna är medvetna om att deras erfarenhet värderas högt utanför företaget och är bra att ha på ”CV:t” och de tror även att de om

man ser till en tioårsperiod kommer att ha nytta av sin utlandstid. Eller som en repatriat svarade oss; ”’Expats’ är karriärister, ’expats’ blir chefer”. Samma person sa även en mening som för oss sammanfattar känslan för båda företagen, men främst för Volvo; ”När besvikelsen släpper, då kommer jag att se tillbaka på det här som någonting bra för karriären”.

Få repatriater slutar dock vid hemkomst, på Scania talar IA-avdelningen om en siffra på c:a 4 %, medan man på Volvo inte har några siffror utan bara säger att det är sällsynt. Det är dock vanligare inom både Volvo och Scania att man flyttar inom företaget och det är även vanligt att de som återvänder snabbt åker utomlands igen eller blir lokalanställda i det land de tidigare arbetat i. Att andelen som slutar är låg ska dock inte ses som ett tecken på att allt är bra, säger man på Scania och förklarar att i USA är andelen som slutar på grund av missnöje 40-50 % och att det inte beror på mycket sämre förhållande utan på en ”fuck off- mentalitet” som man till viss del hade önskat existerat även här. Här fortsätter folk istället att arbeta fast de mår dåligt och är omotiverade, och det menar man, är definitivt inte bra för produktiviteten.

Lösningen mot missnöje och besvikelse är enligt både repatriaterna, samt IA-avdelningen på Scania att det finns en definierad plan för dem som återvänder, dels för att detta underlättar att ett lämpligt arbete hittas, men kanske framförallt för att vissheten om att det finns en plan och att det ska bli bättre sen gör att man tål ett sämre jobb en kortare tid. En plan ger den erkänsla som man anser saknas och visar att företaget uppskattar det man har gjort och åstadkommit under tiden i det andra landet.

”Det är viktigt att berätta om hur det kan bli för dem som åker ut. Ge andra förväntningar, ’Du kanske inte får toppjobbet när du kommer tillbaka, men du är förberedd för det’.” Repatriat, nu i chefsposition, Scania

Påverkan på omgivningen

”Jag har fått dela med mig, jag har varit med på möten... och jag har fått fylla i en enkät.” Repatriat, nu i chefsposition, Scania

Vår fråga om kunskapsspridning i breddstudien bemöttes i många fall av en harkling eller en paus. Astra Zeneca säger att denna del är viktig och vår intervjuperson säger att ansvaret här till största delen är hennes, men exakt vad hon gör svarar hon inte på. Hon säger att det viktigaste är att lära repatriaten att föra fram ett budskap på rätt sätt, och att nästa steg blir att arbeta sig över jantelagen och det motstånd mot att lyssna som kommer i och med den. Röda Korset använder de utvärderingssamtal som vi tidigare berättat om för att organisationen ska få en chans att lära sig och utvecklas. Nordea, HM, Sida och Scania säger att de tror på kunskapsspridning i vardagen och att detta arbete inte kan struktureras. På Scania utbildar man dock sina chefer i att visa lyhördhet och respekt mot repatriaterna och deras erfarenheter. Skanska och Volvo säger att de idag inte gör tillräckligt för att ta vara på repatriaternas kunskaper. Skanska kallar arbetet med kunskapsspridning för en ”oerhört svår grej” och på Volvo svarar vår intervjuperson att hon själv inser att det låter konstigt att de inte arbetar med kunskapsspridning och att även hon kan se att

det tycks som slöseri med resurser, men att det är ”så det har blivit”. På ABB arbetar man just nu för att bygga upp en struktur kring detta arbete, i dagsläget säger man sig sakna tillräckliga rutiner.

Lyckas då repatriaterna nå ut med sina nya kunskaper? Inte i särskilt stor mån verkar det som. ”Man försöker suga ut nya idéer, men vi är rigida”, säger en repatriat på Volvo och fortsätter; ”det finns ett intresse, men steget till förändring är nog väldigt stort”. Inte heller på Scania anser repatriaterna att de har getts tillfälle att ge tillbaka till organisationen på rätt sätt, ”de har inte fått tillbaka sin investering”, var ett av de svar vi fick. Ett par repatriater på Scania arbetar med liknande frågor i Sverige som de gjorde utomlands och kan då påverka saker som de såg vara bristande, men förutom det ges vi få bevis på att någon särskild påverkan har kunnat göras. En skillnad som vi såg mellan företagen var dock att det fanns ett större intresse hos medarbetare och chefer på Scania för de nya erfarenheterna än på Volvo, ”en hunger för att suga upp kunskap” som en repatriat uttryckte det. Som vi har sagt tidigare blev de flesta på Scania kallade till olika möten efter hemkomst där de fick berätta om tiden utomlands och flera berättar även om att de blir tillfrågade om stort och smått på fikaraster samt får hjälpa till när något landsspecifikt problem uppstår.

På båda företagen berättar repatriaterna om att de kan påverka relationerna med utlandet genom att de förstår språk, kultur, arbetssituation med mera. Även relationer med länder där man inte har arbetat anses bli förbättrade då man har lärt sig att se en situation från olika vinklar. Samtliga repatriater säger även att de försöker ge av sina erfarenheter till dem som är på väg utomlands, att genom tips och råd ge dessa en bättre och smidigare upplevelse än vad de själva fick. De repatriater som har personalansvar idag talar även om sina ansträngningar att bli mer strategiska och långsiktiga och att försöka se till så att de som kommer hem får ett passande och utmanande arbete att gå till.

För att kunna ge mer till sitt företag efterfrågas ett öppnare klimat, samt att det uppmuntras att visa intresse för dem som återvänder. På Volvo fick vi särskilda önskemål om detta samt att chefer såväl som VIAM på ett mer strukturerat sätt ska ta tillvara och använda all kunskap som har samlats in.

”Man ska fylla en plats, både därute och hemma. Vi pratar om att byta och utveckla, men det verkar man aldrig göra. [...] kompetensen värderas inte, och det visste jag. Vi är dåliga på att ta tillvara på utlandserfarenhet.”
Repatriat, Volvo

5.7 IA och HR- avdelningarnas roll

”Att jag trivs (på mitt nya jobb) beror bara på mig, det ska inte Volvo ha ’cred’ för, de klantade sig. Min ansvarige chef är en bra kille, och även min närmaste chef. Men de fixar mobil, inget annat.” Repatriat, Volvo

Slutligen skulle vi vilja påvisa lite skillnader mellan IA- och HR- avdelningarnas roll på Scania respektive Volvo, både hur de verkligen arbetar och hur de uppfattas av repatriaterna. Både Scania IA och VIAM har egentligen ungefär samma roll, att underlätta utflytt och hemkomst

genom administrativt arbete. Detta innebär bland annat att man har ansvar för att påminna om att repatriaten är på väg hem, men däremot inte att hitta ett lämpligt arbete åt personen. Man är heller inte ansvarig för att tillvarata erfarenheter ifrån repatriater, mer än för att förbättra sitt eget arbete.

På Scania står detta helt klart för repatriaterna, IA sköter pappersarbetet och personalavdelningen sköter anskaffandet av ett mer eller mindre lämpligt arbete. På Volvo möttes vi däremot av en stor besvikelse på VIAM:s arbete. Där hade det upplevda ansvarsområdet nämligen utökats till att innefatta i stort sett allt som hade med utlandstjänstgöringen att göra och VIAM fick i alla fall till viss del skulden för alla delar som inte fungerade innan, under och efter utlandsvistelsen. Detta tycks bero på både oklar information såväl som personalansvariga runt om i företaget som inte vill ta ansvar för uppgifter som ligger på deras bord, utan hänvisar till mentorn eller till VIAM. VIAM tycks inte nå ut med sina budskap, varken till repatriaterna eller till de olika HR- ansvariga.

De skiftande resurserna för avdelningarna är slående, Scania IA kan ”outsourca” olika delar till experter och därmed ge i stort sett full service före, under och efter utlandsvistelsen. VIAM är hänvisade till sig själva och det de inte hinner kan helt enkelt inte göras. IA-avdelningarna är dessutom ungefär lika stora på båda företagen, men Scania har ungefär 150 svenskar ute som expatriater samtidigt och Volvo har 400. På Scania IA åker de anställda runt till länderna i sina områden med jämna mellanrum, ungefär tre resor á två veckor görs varje år, på VIAM hade ingen av de anställda besökt länderna de ansvarade för. Genom att Scania IA har mer personal och mer resurser har de tiden att arbeta strategiskt, medan VIAM får ägna sig åt att ”släcka bränder”. På Scania IA möttes vi av en uppyrmdhet och stolthet över arbetet, på VIAM av uppgivenhet och frustration. På Scania IA satsade man allt mer, på VIAM stod man inför neddragningar.

Den främsta anledning till resursskillnaderna tycks vara det samarbete som Scania IA har lyckats etablera med den egna ledningen och de olika personalavdelningarna. Genom att profilera sig själva som en viktig del uppfattas de också som en sådan. Man har valt att tala om repatriaten som en investering och därmed även om vikten att nå ett tillfredställande ”Return On Investments”. På VIAM arbetade inga ekonomer och tankesättet att räkna ut vad man kan tjäna respektive förlora på en expatriering möttes till viss del av förvåning när det presenterades av oss. Scanias egen förklaring till att de satsar så mycket på strategiskt arbete kring utlandsanställningar var dock den långa erfarenheten; ”*vi hade folk i Brasilien innan IKEA existerade*”. Scania samarbetar även sedan närmare 30 år även med andra företag med internationell verksamhet, som till exempel Astra Zeneca, för att på detta sätt förbättra sitt arbete.

”Allting görs av en anledning, allting görs med ett syfte” Repatriat, Scania (Om arbetet runt ex- och repatriering på Scania)

6. Analys

I följande analysavsnitt kommer vi att applicera våra teorier på den empiri vi samlat in och redovisat för. Vi börjar med att genom teorier besvara hur företag arbetar med expatriering och jämför med hur detta ser ut i praktiken. Fokus kommer att ligga på repatrieringsdelen. Vi fortsätter med att undersöka hur repatriaternas utlandserfarenheter och kompetens tas tillvara, och vad detta enligt teorierna bör innebära för det organisatoriska lärandet.

6.1 Adlers Modell

Som vi redogjorde för i vår bakgrund, sägs det vara vanligt att företag ej är särskilt medvetna om vare sig expatrieringsteorier eller om hur viktig särskilt repatrieringen är. Något som förvånade oss var därför att samtliga företag i breddstudien kände till begreppen ex- och repatriering och att de flesta av dem även tycktes ha sett Adlers (2000) modell, se Figur 1, eller i alla fall något som liknade denna. Att känna till är dock inte detsamma som att genomföra, den saken står klar. De första stegen i Adlers figur stämmer till viss del in på verkligheten, men ”uppförsbacken” av cirkeln är verkligen en uppförsbacke för företagen. Det är en utmaning som de inte kan, och kanske inte heller vill klara av. Samtliga företag sade sig erbjuda rent praktiska saker, som exempelvis flytt hjälp, medan de reagerade mer frågande, eller i vissa fall ursäktande, på frågor om hur de ser till att de återvändande får ett passande arbete och/eller en chans att sprida sina nyvunna kunskaper. Vi kommer nedan att gå igenom de olika delarna i Adlers modell och visa hur arbetssättet ser ut. Vi koncentrerar oss på företagen i djupstudien då vår förståelse för dessa är bättre, men tar även in exempel från breddstudien.

Urval

På de flesta företag sker urval på ett noggrant sätt och Volvo samt Sida urskiljer sig särskilt med en lång och ganska komplicerad rekryteringsprocess. Även Scania påtalar vikten av en noggrann rekrytering för att inte riskera att skicka fel person. På Scania tycks IA-avdelningen ha mer att säga till om vid rekryteringen än vad som gäller på Volvo. Detta förvånar oss då VIAM borde ses som experter på området och ges plats i en process som anses så betydelsefull.

Orientering

Även orienteringsfasen kan enligt Adlers modell ses som någorlunda tillfredsställande i samtliga företag. Orienteringen består till stora delar av praktiska göromål och dessa är de som genomgående behärskas av dem vi tillfrågat, ju konkretare desto bättre. De flesta erbjuder informationsmaterial, språkkurser och kulturella utbildningar, samt resor till landet före den egentliga avfärden. Gällande Scania och Volvo så är de ganska likvärdiga på området sett till kvantitet, men på grund av de större resurserna som Scania har så torde kvaliteten ha blivit bättre hos dem. Sammanfattningsvis anser vi dock att de flesta expatriater tycks möta sina uppdrag någorlunda väl förberedda.

Globalt uppdrag

Det är tydligt att expatriaten ofta möts av en kulturchock i det nya landet, men mycket är ordnat innan avfärd. Både gällande företagen i breddstudien och ännu mer säkert gällande företagen i djupstudien tycks introduktionen enligt Adlers modell fungera på ett tillfredställande sätt. Av våra intervjusvar att döma, verkar dock Scania delvis dra ifrån Volvo i kvaliteten på stödet för expatriatens anpassningsprocess. Till denna del räknar vi även kontakten med hemlandet och här syns en markant skillnad mellan Scania och Volvo. Scania påtalar vikten av att hålla kontakt och expatriaterna besöker i många fall Sverige regelbundet, i annat fall har man en regelbunden telefonkontakt och besök från hemlandet sker också relativt ofta. Scania IA försöker även själva besöka de olika länderna med jämna mellanrum, något som inte sker på Volvo där ingen på VIAM har varit ute. På Volvo har kontakten inte getts samma uppmärksamhet och i de fall regelbunden kontakt ändå förekommer beror detta ofta på mentorn eller på expatriaten själv. Att mentorn alternativt ansvarig chef själv har arbetat utomlands tycks påverka denna del i tämligen hög grad.

Debriefing

Adler har rätt när hon påpekar att förberedelse inför hemkomst dessvärre är en fas som arbetsgivare hoppar över, det står helt klart. Debriefing är den del där agnarna sällas från vetet, och det blir inte särskilt mycket vete kvar. Som vid utfärd tycks de praktiska delarna i stort fungera hos de flesta företag, även om vi via vår djupstudie insåg att ”lämpligt arbete ordnas” verkligen kan vara en sanning med modifikation. Att arbetet inte alltid, eller till och med inte särskilt ofta blir särskilt lämpligt beror förmodligen till stor del på brister i denna del. Hemorganisationen har helt enkelt ingen koll på vad repatriaten har sysslat med de senaste åren och hur detta arbete passar ihop med det han (eller i ett fåtal fall hon) tidigare har gjort. Astra Zeneca är egentligen det enda företag som tydligt talar om denna fas, om vikten av att prata med repatriaten innan hemkomst. Hos övriga organisationer handlar det hela mer om att hitta ett lämpligt arbete, men hur detta görs var svårare att få reda på. Debriefingen kan enligt oss ses som en brytpunkt där praktisk hjälp inte längre är tillräcklig utan där den hjälpande måste börja lyssna och dessa mer abstrakta krav tycks skapa problematik. Den del där vi har sett tecken på en fungerande debriefing hos våra djupstuderade företag är Scania Parts, en del av Scania som arbetar mycket med expatriering och i stort sett endast har utbyte med ett land. Detta ger upphov till en teori om att svårare delar av expatrieringscykeln hjälps av en väl integrerad process där de föregående delarna i cykeln i stort sett går på rutin och där förståelsen bland de ansvariga för repatriatens situation är stor.

Repatrieringen

Adler säger att resurserna måste fokuseras i repatrieringen, då detta är den svåraste delen av cykeln. Tyvärr tycks inte verkligheten se ut så hos något av de företag vi talat med. Endast Scania och Röda Korset hade en, vad vi uppfattade det, någorlunda tydlig planering för det arbete som skulle ske när deras utlandsanställda skulle återkomma till hemorganisationen. Samtliga företag sade sig återigen erbjuda rent praktiska saker, som exempelvis flytthjälp, medan de, även det

återigen, reagerade mer frågande, eller i vissa fall ursäktande, på frågor om hur de ser till att de återvändande får ett passande arbete och/eller en chans att sprida sina nyvunna kunskaper. Adler (2000) listar tre delar som måste fungera i hela processen för att repatrieringen ska fungera, och vi går särskilt igenom dessa nedan för att ge en förklaring till vad som brister.

Gällande *kommunikation under uppdraget* finns vårt svar egentligen redan under ”globalt uppdrag”. Kort sagt finns det förbättringsmöjligheter för samtliga företag, men Scania verkar ha kommit en bit på väg, och så tycks även Röda Korset och Skanska ha gjort. Övriga breddstudieföretag nämner inte kommunikation, vilket gör det hela svårbedömt. Men genom en försiktig generalisering från fallet med Volvo vill vi ändå peka på att detta förmodligen tyder på att de flesta av företagen inte arbetar aktivt med detta.

Även för fallet *karriärplanering* tycks det enligt teorierna hos samtliga företag finnas utrymme för förbättring, även om Astra Zeneca, Scania och Sida utmärker sig som de som mest aktivt arbetar med denna del. Inget företag tycks dock ha fått denna del att fungera helt friktionsfritt, men för att se till våra djupstudieföretag så tycks Scania se det hela som ett problem som ska och måste lösas, medan Volvo snarare tycks se problemet som mer hopplöst. Anledningen till denna pessimism är svårbedömd, men hos VIAM anade vi tendenser på att ledningen helt enkelt inte vill se problemet och att repatriater faller mellan stolarna när ansvarsfördelningen är oklar.

I jantelagens förlovade land blir delen *visad uppskattning för repatriatens erfarenheter* problematisk. Samtliga företag säger att detta är en svår del att bemästra, att man inte kan tvinga någon till att lyssna och ta tillvara på det nya. Scania har dock ändå lyckats skapa ett klimat som är mycket mer välkomnande för nya tankar än vad Volvo har, ”en hunger för att suga upp ny kunskap” som en repatriat uttryckte sig. Volvo beskrivs av en av de repatriater vi talat med å sin sida som en rigid organisation som är svår att påverka: ”Man försöker suga ut nya idéer, men vi är rigida”. Medan Scantias repatriater får gå på möten med chefer samt får frågor på fikarasterna, möts repatriaterna på Volvo ofta mest av ointresse. Det är rimligt att de olika inställningarna påverkar företagsklimatet, något som inte alltid är så lätt att ändra. Möjligen kan Volvo ta sig en ny funderare över beslutet som medförde att ”avrapporeringssdagen” togs bort. I enlighet med Adlers teorier kan man istället tänka sig att göra avrapporteringssdagen eller något liknande tvingande och avsätta mer resurser till den (samt ställa högre krav på rapportering från konsulten). Det skulle därigenom bli ett möjligt steg på vägen mot ett ökat lyssnande och lärande.

Skillnaden mellan Scania och Volvo framgår i samtliga tre byggstenar och ger den skillnad i den praktiska delen av repatrieringen som vi observerat; att få ett jobb där man kan ha nytta av sina erfarenheter, vilket presenteras i empirin. Det skall dock påpekas att en viktig del i att kunna göra nytta, nämligen att få en introduktion till det nya arbetet, fungerar lika dåligt på båda arbetsplatserna. Repatriater från både Scania och Volvo berättade att de antogs kunna sina jobb från dag ett trots att arbetsuppgifterna kunde vara helt annorlunda i förhållande till arbetsuppgifter som de tidigare haft inom företaget.

Sammanfattningsvis vill vi för Adlers modell peka på att även om medvetenheten om repatriering är större än vad exempelvis tidigare uppsatsförfattare kommit fram till så är denna kunskap sällan kopplad till teorin. Repatrieringen ses på flera av företagen inte heller som något särskilt bekymmersamt område. Detta kan kopplas till att det av empirin framgår att det hos en del av företagen finns en ovilja att skämma bort sin personal och en åsikt om att personalen har för höga förväntningar, vilket skulle kunna vara ett uttryck för Jantelagens närvaro i svenska företag. Vi ser även en viss tendens till uppgivenhet hos de företag vi pratat med, exempelvis har VIAM på Volvo tagit bort avrapporteringsdagen då den inte fungerade, utan att ersätta den med något nytt. Denna uppgivenhet grundar sig troligtvis i att repatrieringen ses som något abstrakt som det är svårt att göra något åt och som är svår att förbättra.

6.2 Black et al.:s modell

Osäkerhet och beteendekontroll är två ledord i Black et al.:s modell (se Figur 2) och dessa ord gör oss efter våra empiriska utflykter lite osäkra. Efter breddstudiens intervjuer med ansvariga för repatrieringsprocessen kände vi oss säkra på att dessa ord i högsta grad var talande för repatriatens verklighet, då osäkerhet var något som nämndes i våra intervjuer. Dock gav intervjuerna i djupstudien med repatriaterna själva ett annat intryck. Det är inga osäkra människor med kontrollbehov som vi har mött, det är självsäkra människor som är vana vid situationer som de inte kan kontrollera efter sin, ofta turbulenta, tid i utlandet. Visst är den verklighet som de möter vid hemkomst osäker, men det är inte osäkerheten i sig som har stört repatriaterna, utan ovetskapen om att det skulle bli så osäkert. Detta leder oss till det tredje och för oss kanske viktigaste ordet i Black et al.:s modell, nämligen förväntningar. Förväntningar skulle nästan kunna vara det sammanfattande ordet för hela detta uppsatsarbete. Stora som små, positiva som negativa, realistiska som orealistiska, har förväntningar varit det genomgående temat i våra intervjuer och de har även varit det centrala i flera av de talande citat som vi har presenterat, exempelvis *”Att det kallas ’hemskkomsten’ beror på två saker, dels att förväntningarna inte motsvaras, och dels att man börjar planera för sent”* och *”Repatrieringen är i många fall en katastrof. Folk kommer hem och känner sig vilse[...] Men det är man förberedd på om man pratar med andra”*. De repatriater som varit förberedda på att problem skulle uppstå vid hemkomst har genomgående varit mindre frustrerade över den uppkomna situationen.

Vi presenterar nedan huvudspåren i Black et al.:s modell och analyserar empirin enligt dessa. Analysen kommer att koncentrera sig till företagen i djupintervjun då breddintervjuerna endast i liten utsträckning nådde det djup som vi anser krävs.

Anpassningar i förväg

Gällande de så kallade informationskällorna som Black et al. behandlar så är det för de individuella variablerna tydligt att både tiden utomlands och besöken i hemlandet är något som i allra högsta grad påverkar förväntningarna. Angående tiden så ser vi ett samband där längre tid ger större och ofta mer orealistiska förväntningar. Detta beror förmodligen på att repatriaten har

fått alltmer ansvar och uppmärksamhet ju längre han (oftast en man) har stannat i landet. Ofta har en helt ny verksamhet byggts upp, vilket gör att förväntningarna på uppskattning och karriärkliv vid hemkomst blir större. Förväntningarna kan dock göras mer realistiska via fler besök i hemlandet. Saknas denna regelbundna kontakt missar repatriaten de förändringar som sker i både organisation och hemland och realistiska förväntningar försvåras därmed.

Avseende de arbetsrelaterade variablerna så blir vikten av ömsesidig kontakt med hemlandet stor av samma anledning som ovan; repatriaten får därigenom veta vad som händer, hur hans arbete värderas, och vilka arbetsområden i Sverige som relaterar till det han för närvarande arbetar med. Ett tydligt exempel på detta är Scania Parts, där den stora integrationen mellan Sverige och Belgien gör att repatriaten i stort sett har lika stor koll på händelserna i Sverige som om han hade arbetat i Södertälje. Förväntningarna på händelser vid hemkomst blir således mer realistiska.

För de organisatoriska variablerna så har vi valt att tolka ”träning innan hemkomst” som information och introduktion. Då samtliga företag i både bredd- och djupstudien brister på detta område är det svårt att se något mönster, men de repatriater som har fått sitt arbete ordnat en längre tid innan hemkomst och/eller har fått information om de svårigheter som kan möta dem både på ett karriärmässigt respektive personligt plan har visat ett mycket mindre missnöje i intervjuerna. Anledningen till detta är förmodligen att deras förväntningar har varit på rätt nivå vid hemkomsten. Av samma anledning är kontaktpersonen viktig och här har Volvo försökt att ta sitt ansvar via mentorn, även om detta inte alltid tycks fungera helt tillfredsställande. I de fall som mentorskapet har fungerat har repatriaterna varit mer nöjda vid hemkomsten. Under denna variabelgrupp återkommer även vikten av frekvent kommunikation, något som vi redan berört och vilket efter våra intervjuvar tycks fungera bättre på Scania än på Volvo.

Slutligen finns i Black et al.:s modell variabelgruppen icke-arbetsrelaterade variabler där kulturell distans återfinns. Huruvida denna del påverkar förväntningarna är vi osäkra på, de beror mer på hur kontakten har sett ut med Sverige än i vilket land repatriaten har varit. Däremot inverkar de i stor grad på repatriatens möjligheter att sprida sina erfarenheter och kunskaper vid hemkomst. Är den kulturella distansen liten blir intresset mindre bland kollegor, men frågorna blir av mer professionell art. Har repatriaten däremot varit i ett exotiskt land blir frågorna många, men bär en mer personlig prägel och bör därför inte tillföra organisationen särskilt stor nytta.

Gällande de tre första variabelgrupperna; individuella, arbetsrelaterade och organisatoriska, så ser vi ett starkt samband mellan dessa och förväntningar för områdena ”arbete” och ”interaktion”, medan den sista gruppen, de icke-arbetsrelaterade faktorerna mer påverkar det sista området, ”generella”, där en lång tid i ett annorlunda land utan mycket kontakt med Sverige kan göra att själva privatlivet blir problematiskt vid hemkomst. Förväntningarna tycks bli att Sverige ska ha förändrats under deras tid ute, ofta på ett mer positivt sätt än vad som skett i realiteten.

Anpassningar i hemlandet

För de individuella variablerna finner vi som tidigare nämns inte något starkt stöd för att behovet av kontroll är centralt, då samtliga av de repatriater vi mött liknade varandra i det avseende att de var starka individer som genom sin tid utomlands hade lärt sig att handskas med osäkra situationer. Av samma anledning har vi svårt att ta till oss själva ordet beteendekontroll i denna del av modellen. Vi ignorerar därför helt texten vid de stora pilarna i modellen (se Modell 2) och ägnar resten av denna analys till att se hur de olika variablerna påverkar hur repatriaten klarar av att anpassa sig till sin nya situation. Del två i denna variabelgrupp, expatrieringsanpassning, är dock viktig och passande. Minns mannen på Volvo som i sitt citat säger att han inte vill anpassas tillbaka till det stängda tankesätt som råder på Volvo i Sverige, att han vill vara kvar i det öppna sätt han lärt sig under tiden utomlands. Detta citat är talande för de repatriater som varit länge i ett annorlunda land, de vill inte få tillbaka de arbetssätt som de tycker är dåliga i Sverige, utan vill behålla det bästa från båda världar. Anpassningen blir således svår, särskilt när ingen runt omkring vill lyssna på de nya idéerna.

För de arbetsrelaterade variablerna; tydliga roller, rollurskiljande samt rollkonflikter är åtminstone de repatriater vi talat med inte särskilt relevanta. De framstår som så starka i sig själva att yttre satta roller inte tycks spela särskilt stor roll (dock bör det kanske tas med i beräkningen att modellen är skapad i USA som är betydligt mer hierarkiskt än vad Sverige är). Däremot ser givetvis flera repatriater med besvikelse på att de "degraderas" vid hemkomst och går från "allsmäktig till nobody" som en intervjuperson uttryckte det. Att gå från högsta chef till en i mängden är givetvis ingen dröm, men det tycks inte vara själva rollförändringen som stör, utan mer bristen på uppskattning vilket vi återkommer till i nästa grupp. Den rollkonflikt som dock blir aktuell hänger samman med föregående grupp, det vill säga expatrieringsanpassningen. Många repatriater uttrycker svårigheter med att bli "svensk" igen och att man står någonstans mittemellan det gamla och nya hemlandets arbets- och tankesätt och inte vet om man vill förändras särskilt mycket. Denna konflikt ger tydliga svårigheter i anpassningen till det nya arbetet.

Gällande de organisatoriska variablerna så byter vi återigen ordet "träning" mot information och introduktion, vilket det är ont om. Ingen av de repatriater som vi har talat med har fått någon särskild introduktion vid hemkomst, även om de har varit borta i flera år och/eller arbetar inom en helt ny del av företaget. Detta skapar givetvis anpassningsproblem och ineffektivitet. Information om vad som händer med dem och varför saknas också i de flesta fall, även om ämnet problematiseras på Scania IA där man säger att personen klarar av ett sämre jobb ett tag om han bara vet att det blir bättre sedan. Under denna del vill vi även ta in den information som repatriaten får dela med sig av, detta då de som anser att någon har lyssnat på deras åsikter och lärdomar tycks ha lättare att anpassa sig till sin nya position. Gällande denna del, så finns det som sagt en avrapporteringsdag vid hemkomst på Scania, något som även funnits på Volvo innan, men som nu har tagits bort. Gällande den mer vardagliga kunskapsspridningen så har samtliga repatriater på Scania blivit tillfrågade av chefer och/eller kollegor angående sina erfarenheter och

lärdomar. På Volvo är situationen en helt annan, endast en person säger att han har mötts av intresse från chefer och kollegor. För att gå vidare till nästa punkt; repatriatens karriär, policies och mål, så ser vi att de som har varit ute för att ha kul och lära sig nya saker har lättare att anpassa sig än de som har gjort det av mer karriärmässiga skäl. Anledningen till detta är troligtvis att de första har mindre förväntningar. Även här spelar informationen in, de som får veta att deras insats uppskattas och att de så småningom kommer att ha större nytta av den i sin karriär eller liknande har lättare att anpassa sig än de som möts av tystnad.

Slutligen, så tycks icke-arbetsmässiga variabler spela en rätt så stor roll vid hemkomst och gällande de praktiska delarna som flytt, hjälp att hitta nytt boende etcetera finns det en relativt stor stödorganisation, framförallt på Scania. Däremot är stödet och informationen mindre för de mer abstrakta delarna, som svårigheter att komma in i den svenska kulturen igen, barn som inte trivs i skolan, fruar som inte får jobb och dylikt. Allt detta oroar givetvis repatriaten och gör det svårare att fokusera på det nya arbetet. Återigen vill vi dock påstå att det inte är själva osäkerheten i situationen som är det som repatriaterna har haft mest problem med, utan att de inte visste att dessa problem kunde komma att uppstå. De som har haft kontakt med tidigare repatriater och därmed kunnat förbereda såväl sig själva som familjen på att det till exempel inte blir så lätt att vänja sig vid det svenska skolsystemet har kunnat hantera de uppkomna problemen på ett bättre sätt. Gällande den sista punkten, att den sociala statusen förändras, så tycks detta inte spela någon särskilt stor roll eftersom skillnaden här ofta har varit så stor (att man exempelvis haft tjänstefolk utomlands) att beredskapen på förändring blir större.

I repatrieringsfasen verkar det som att alla variabelgrupper inverkar på samtliga anpassningsområden eftersom såväl den arbetsmässiga anpassningen som interaktionen med medarbetare och det generella välmåendet påverkas om någon av dessa grupper inte fungerar. Det bör därför anses som problematiskt att ingen av variabelgrupperna tycks fungera på ett enligt teorin tillfredställande sätt i nuläget.

Sammanfattningsvis sägs det att denna modell ska visa på vikten av information, och så blir även resultatet av vår analys. Om repatriaterna bara får veta vad som kommer att hända och varför så anpassas deras förväntningar till rätt nivå och anpassningen i hemlandet går lättare. Om detta inte sker leder det i stället till orealistiska förväntningar som i sin tur leder till frustration och besvikelse vilket i sin tur gör repatriaten omotiverad, väcker aggressioner mot företaget och dess arbetssätt och eventuellt leder till att repatriaten söker sig bort. När hemkomsten går smidigare är det högst sannolikt att även erfarenhetsutbyte inom organisationen gynnas eftersom repatriaten fortare kommer in i jobbet och arbetsuppgifterna. Nu händer det inte särskilt ofta, vare sig på Scania eller på Volvo, att repatriater lämnar företaget, men däremot passar det här att återupprepa några tankar från Scania IA; är verkligen en omotiverad och besviken anställd som stannar kvar bra för företagets produktivitet? Och för att knyta an till våra frågeställningar, hur påverkar en repatrieringsprocess som skapar sådana anställda lärandet och kunskapsspridandet i

organisationen? Vi vill fördjupa oss i denna del under resterande del av analysen och givetvis även återkomma till det i slutsatsen.

6.3 Kunskapsspridning och Repatriering

Företagens syn på utlandsarbete och kunskap

Företagen nämner olika skäl till utlandsstationering, men de två viktigaste skälen som nämns är desamma. Det första skälet är att anställda skickas ut för att kompetensen inte finns utomlands. En slutsats som vi drar av detta är att den kunskapsspridning som företaget önskar främja här främst är att sprida kunskap från Sverige till utlandet, ej tvärtom. Den andra vanliga anledningen att skicka ut personal är för att ge den person som åker utomlands mer kompetens och eventuellt göra honom/henne till ett chefsämne efter hemkomst. Då torde även kunskapsspridningen riktas mot hemlandet i den mån någon större kunskapsspridning sker.

Det borde således i en stor del av våra studerade företag finnas en medvetenhet kring att expatriater har fått en ökad kompetens under sitt utlandsuppdrag och att detta är något som organisationen i stort skulle gynnas av om de fick ta del av den. På Scania får de som är duktiga ekonomer, säljare och högre chefer flytta runt i världen som en strategisk rotation om man tror att de kommer att göra lika bra ifrån sig igen i ett annat land. ABB pratar om att rotera kompetens, vilket skulle kunna jämföras med kunskapsöverföring. Sida vill att kompetens kommer ut, men även kommer tillbaka till Sverige. Även H&M visar vikten av kunskapsspridning och ser expatriaterna som viktiga kulturbärare som bidrar till att sprida H&M:s värderingar. När nya butiker öppnas i nya länder behöver dessa stöd och kunskapsöverföring från medarbetare i de etablerade länderna och detta uppnås ofta genom att specialister flyttar till det nya landet för att dela med sig av sin kompetens.

Det som skiljer Volvo från Scania inom åsikterna om varför någon skickas ut är att man inom Volvo talar om två likvärdiga skäl till att någon skickas ut i världen, antingen handlar det om att bredda kompetensen hos den som åker, eller så ska man helt enkelt fylla en plats någonstans. Dessa två skäl tycks förekomma ungefär lika ofta. Inom Scania talar man däremot nästan uteslutande om kompetensbreddning som skäl till expatriering. Detta gör att synen på kunskapsöverföring blir olika och att expatriatens roll i denna process värderas olika. Inom Volvo ska kompetensen framför allt ut medan kunskapen framförallt ska berika individen inom Scania. Det verkar dock inte i någon större utsträckning finnas tanken att det som individen lär sig utomlands främst ska berika hemorganisationen. Det företag som kommer närmast detta tankesätt är Scania genom att göra uttalanden som: *"För 50 år sedan skickade Scania ut sin första expatriat. Tankarna då var nu ska vi lära världen. Nu tänker man mer; vad kan vi lära oss?"*

Även Volvo är till viss del medvetet om vikten av kunskapsöverföring och säger att det ger ett helt nytt kontaktnät, förståelse för andra kulturer och helt nya kunskaper som de andra företagen har. Det är viktigt för individen, men även för organisationen eftersom det för Volvo handlar om

att hitta den bästa personen för ett jobb. Det finns således en medvetenhet kring att expatriater har med sig mycket erfarenheter tillbaka till Sverige och att dessa borde spridas till övriga i organisationen. Trots att medvetenheten finns är det som Bird (2001) kommer fram till få företag som medvetet tar hänsyn till den kunskapsskapande processen vid utformandet av sådana uppdrag. Den kompetens som uppmärksammas är den individuella, medan få företag uppmärksammar att det individuella lärandet enligt Larssons (2004) teorier kan synliggöras, spridas och utvecklas till organisatorisk kompetens.

Repatriaternas lärande

Riusala & Suutari (2004) kommer fram till att expatriaters roll är väldigt central. I både Scania och Volvo berättar repatriaterna om att de kan påverka relationerna med utlandet genom att de förstår språk, kultur, arbetssituation med mera. Även relationer med länder där man inte har arbetat anses bli förbättrade då man har lärt sig att se en situation från olika vinklar. Av våra intervjupersoner framgår att utomlandsarbetet är en mycket bra utbildningsstation eftersom man får bra uppfattning om andra kulturer och jobbar bredare. Däremot menar expatriaterna att man samtidigt tappar spetskompetens. Detta stämmer väl med Birds (2001) resonemang om att internationella uppdrag även leder till en minskning av kunskap. Vissa nätverk försvinner, kunskap om vissa produkter och tjänster eller specifika aspekter av en organisation glöms bort. Likaså kan kunskap om viss teknik eller förmågan att använda vissa färdigheter minska. Ellström (1996) talar om positivt och negativt lärande och menar att begreppet lärande fått en positiv klang då det förutsatts att lärande är avsiktligt. Även om vi i grund och botten vill ser erfarenheterna från utlandsuppdrag som något positivt så blir således utlandsstationering både en tid för kunskapsökning och av kunskapsminskning. Repatriaterna är ense om att det blir problematiskt om man är ute i mer än tre år eftersom man både glömmer bort och blir bortglömd. De berättar som vi nämnt ovan också att den nyvunna kunskapen är en färskvara, framförallt den som gäller kontakter.

Det verkar som om det finns en stor skillnad i hur mycket repatriaterna känner att de har fått dela med sig, även om samtliga är överens om att de delat med sig för lite. Vissa säger sig ha fått berätta om både arbetsmässiga och kulturella upplevelser, medan andra säger sig ha blivit mötta av totalt ointresse eller till och med avundsjuka. Även där intresset finns så slutar man lyssna efter ett tag. Detta är man även medveten om på IA-avdelningarna och hos Astra Zeneca förklarade man problemet med att alla lyssnar en gång när någon vill berätta om hur de har haft det, men kanske inte den fjärde gången. Det verkar dock finnas en viss hunger att suga upp kunskap på Scania, vilket resulterar i att arbetskamrater frågar om sådant som de annars inte fått veta. Detta borde leda till en snabbare kunskapsspridning inom Scania, även om den inte främjas på ett särskilt strukturerat sätt. De flesta repatriater på Scania har även kallats till möten som man har gällande expatriering, vilket skulle kunna ses som en något mer strukturerat sätt att överföra kunskap på än vid de tillfällen då kollegor frågar om stort och smått på fikaraster. På dessa möten finns både linjechefer och HR- chefer. Repatriaterna används även vid landspecifika problem.

Arbetet med kunskapsöverföring

Under våra intervjuer såg vi ett mönster som pekade på att den uppmärksamhet man möter för sina nya kunskaper vid hemkomst beror på vad man har arbetat med utomlands, om man spridit ”det svenska sättet”, vilket land man har varit i, hur många svenskar som arbetar i samma land, hur viktig marknaden ses av hemorganisationen, vilken kontakt man har med hemorganisationen under sin tid utomlands, om ens chef varit utomlands och om ens kollegor har varit utomlands. En person påpekar även att om man kommer till en helt ny avdelning som han har gjort så ser kollegorna inte den nye personen som en repatriat, utan som en helt vanlig nyanställd och att frågorna därmed uteblir. Här ställer vi oss dock funderande kring om inte även en nyanställd borde bli tillfrågad om sina erfarenheter och få delta i kunskapsspridningen.

För att hjälpa expatriater att dela med sig av sina erfarenheter och omvandla dessa till tyst kunskap kan företaget enligt Bird (2001) underlätta på tre sätt. För det första kan de konstruera heterogena team där den som varit på utlandsuppdrag inte är den enda med denna erfarenhet, då effektivt kunskapsdelande kräver att människors referensramar åtminstone delvis är lika. För det andra kan företaget etablera formella och informella rapporteringstillfällen som fokuserar på vad personen lärt sig under sitt utlandsuppdrag och hur det kan appliceras på andra delar av organisationen. Ett tredje förslag är att lista återvändande för att förbereda och fungera som mentorer för andra personer som ska på nya utlandsuppdrag. Av dessa förslag används det första endast i mycket få fall av våra studerade företag och då rör det sig om tillfällen då repatriater får träffa varandra och dela med sig av sina erfarenheter till varandra. Dessa möten är av engångskaraktär och syftar främst till att repatriaten ska få ”prata av sig”, inte till att förändra verksamheten. Dock har de flesta på högre nivå inom Scania arbetat utomlands en tid, så heterogeniteten kanske kommer in i många arbetsteam trots bristen på aktivt arbete med detta. I Volvo tycks inte lika många ha utlandserfarenhet och behovet av ett aktivt arbete med att skapa heterogena team bör därför bli ännu större där.

Det andra av Birds (2001) förslag används till viss del. Scania har en formell avrapporteringsdag och repatriaterna har i de flesta fall även givits tillfälle till att dela med sig av sina erfarenheter till chefer och liknande. Volvo använder sig inte av upplägget med avrapporteringsdag längre och ingen av de intervjuade säger sig ha varit på möten med chefer eller liknande efter hemkomst. Även det tredje förslaget används i viss mån och Volvo använder sig i dagsläget av ett mentorskap. Dock består dessa mentorer inte nödvändigtvis av någon som arbetat utomlands, utan är en person (ofta chef) som den som åker utomlands får välja helt själv utan hjälp från organisationen. Mentorn har ansvaret att se till att expatriaten finns med i planeringen och får lämpliga arbetsuppgifter efter hemkomst. Flera repatriater vittnar dock om att mentorskapet inte alltid fungerar helt tillfredsställande. Scania använder sig inte alls av mentorskap i organiserad form.

Konsekvenserna av det nuvarande arbetssättet blir att det mestadels är explicit kunskap som upptäcks. Med Birds förslag ser vi en stor möjlighet för organisationerna att på ett mer

strukturerat sätt tillvarata repatriaters kunskaper. Men personalansvariga runt om på exempelvis Volvo verkar, enligt utsago från de expatriater vi intervjuat, inte vilja ta ansvar för uppgifter som rör repatriater och som ligger på deras bord, utan hänvisar till mentorn eller till VIAM. Scania IA verkar dock ha lyckats etablera ett mer strukturerat och mer välfungerande samarbete med den egna ledningen och de olika personalavdelningarna. Vi funderar över om Scantias skillnad i inställning har att göra med den heterogenitet som Bird pratar om? Kan det faktum att de flesta på högre nivå inom Scania har arbetat utomlands ge en sådan heterogen arbetsituation att kunskap kan användas på ett bättre sätt? Det är inte en helt osannolik tanke, något slags organisatoriskt lärande tycks ligga bakom skillnaden i arbetssätt och inställning till repatriaterna.

Kunskaps sprids, men blir sällan till lärande

Det framgår tydligt att expatriaterna under sin tid utomlands utvecklar sitt individuella lärande, i enlighet med Larsson (2004), då de expatriater vi talat med berättar om hur de förändrat både sitt sätt att förstå och handla. När denna individ kommer tillbaka till sin hemorganisation igen, finns det mycket individuell kompetens som organisationen skulle kunna ta tillvara för att skapa organisatorisk kompetens. Vi har dock sett lite bevis på att expatriaterna i sitt dagliga arbete utvecklar sin kompetens i samverkan med andra och därefter integrerar detta lärande i nya handlingsstrukturer i organisationen. Och som Ellström (1996) för fram: lärande är nära kopplat till skapande och spridning av kunskap. Det organisatoriska lärandet verkar i stort utbli. Som en av våra repatriater på Volvo uttryckte det: *"Jag hade ett annat synsätt när jag kom hem, men jag är rädd att jag kommer att falla tillbaka i det gamla, konservativa. Där blir man förändringsbenägen, här kan man inte förändra någonting."*

Flera av de företag som vi har pratat med verkar dock försöka att ta tillvara på expatriaternas kompetens även om man inte explicit uttrycker det som att man vill att organisationen därigenom ska kunna förändras och förbättras. På Astra Zeneca framgår att det är ansvarig chef eller HR-person som ska se till att de kunskaper som en repatriat erhållit sprids till andra i företaget. Om någon åker ut just för att hämta hem ny kompetens så rapporterar de om denna under hela uppdraget och detsamma sker om de är ute för att lära upp andra. I dessa fall blir kunskapsspridningen naturlig, menar man. Flera andra företag är också inne på spåret att kompetensen ändå kommer att komma fram, även om den inte sprids medvetet, genom ny förståelse i personens arbetssätt.

Även om kunskapsspridningen inte sker på ett strukturerat sätt så verkar det ändå som att den kunskap som repatriaterna har med sig i viss mån ändå sprids. Anledningen till detta påstås enligt våra breddstudieintervjuer vara att den största kunskapsinhämtningen sker genom ett aktivt lärande i vardagen. Om vi kopplar detta till Nonaka, Takeuchis och Umemotos (1996) resonemang så kan denna interaktion ses som en del i socialiseringen på så sätt att tyst kunskap blir ny tyst kunskap när andra anställda kan se efter hur repatriaten som återvänt agerar i vardagen och ta över exempelvis arbetssätt som de iakttar. I de fall repatriaten berättar om sina upplevelser och erfarenheter till kollegor så *externaliseras* denna kunskap så att kollegor kan göra

egna tolkningar. Som vår empiri visar så missar organisationen ofta att få denna kunskap att externaliseras, eftersom repatriaterna många gånger aldrig får berätta om sina erfarenheter. På samma sätt är det endast i ett fåtal fall som repatriaternas uttalade erfarenheter dokumenteras för att synliggöras för övriga i organisationen och *kombinering* uppnås sällan. Kunskapsutvecklingen avstannar då och som Nonaka et al. (1996) framför så är inte socialisering tillräcklig för att överföra kunskap i organisationer. Det är svårt att avgöra vilken grad av internalisering som uppnås på våra djupstudieföretag, men det är rimligt att anta att detta steg ej uppnås i särskilt hög grad eftersom steget innebär att artikulerad kunskap genom övning och träning omformas till tyst kunskap. För det första så artikuleras endast en liten del av repatriaternas erfarenheter och för det andra finnas det ej någon uttalad strategi för hur medarbetarna och organisationen ska ta till sig av repatriaternas erfarenheter. För att kunskap ska kunna *internaliseras* krävs det dessutom att mottagaren själv är aktiv och detta försvåras av att, vilket framkommit i vår empiri, många i hemorganisationen verkar vara ointresserade av repatriaterna. Det ges inte heller chans till internalisering i den organisation som repatriaterna lämnar då de sällan får träffa sina efterträdare. Då internalisering är nära kopplat till organisatoriskt lärande tyder den bristande, strukturerade, interaktionen mellan tyst och artikulerad kunskap även på att organisatoriskt lärande inte sker.

Olika möten som repatriaterna har med exempelvis överordnade underlättar dock framförallt kombineringsen. I flera av företagen lyfte man fram att både chefer och personal på avdelningar har egna erfarenheter från utlandstjänstgöring och att mycket av återkopplingen sker via dem. Den aktiva kunskapsinhämtningen i vardagen främjas även i exempelvis H&M:s fall av att man har internrekrytering samt tillämpar jobbrotation. Ett fåtal företag använder således andra metoder för kunskapsspridning, vilka Stein (1996) skriver om; arbetsrotation och byte av verksamhetsmiljö, samarbete kring gemensamma uppgifter, mentorskap, personliga nätverk, utbildningar och seminarier samt sociala aktiviteter.

Vad är problemet?

Det verkar finnas en mängd anledningar till att repatriaternas kunskap inte tas tillvara i de organisationer de återvänder till. Framförallt beror det på att företagen inte riktigt vet hur de ska hantera repatrieringsprocessen. Samtliga företag verkar stämma in i Skanskas påstående: ”*kunskapsspridningen i samband med repatrieringen är en oerhört svår grej*”. Som Bird (2001) skriver så verkar organisationen när repatriaterna återvänder ofta vara ointresserad av vad dem lärt, eller verkar vara inkapabla att dra nytta av erfarenheten.

Att kunskapsspridningen i samband med repatrieringen ses som problematisk kan både ses som en anledning till och ett resultat av att det inte i någon större grad finns ett medvetet, strukturerat sätt att överföra kunskap på i företagen. Exempelvis har Volvo inga aktiviteter för att ta vara på den kunskap som repatriaten har med sig. En av repatriaterna ger ett tydligt uttryck för vad många repatriater anser om sin organisation: ”*Man ska fylla en plats, både därute och hemma. Vi pratar om att lyfta och utveckla, men det verkar man aldrig göra. [...] Kompetensen värderas inte, och det visste jag. Vi är dåliga på att ta tillvara på utlandserfarenhet.*”

Från att ha haft en anställning där de känt att de verkligen har utträttat något, i många fall byggt upp en helt ny verksamhet, kommer repatriaterna alltså hem till en organisation som de varken uppfattar som uppskattande till deras arbetsinsats eller till dem som personer. Flera av de anställda på djupstudieföretagen säger att man arbetsmässigt kan förlora på utlandstjänst då kollegor efteråt inte ser en som samma person och att det upplevs som om det finns en ”du tror att du är något”-attityd. Jantelagen är därmed också en anledning till att kollegor inte alltid är villiga att lära sig nya saker. Även en av de repatriater som vi pratat med ger uttryck för ett liknande tankesätt då han anser att man skämmer bort folk för mycket, det är ett ständigt omhändertagande. Det verkar efter våra intervjuer som om denna mentalitet påverkar all kunskapsspridning i företagen, ej bara kunskap som införskaffats under ett utlandsuppdrag, även om den i det senare fallet tydligare sticker ut eftersom de som ej arbetat utomlands har svårt att ta till sig av den. Många chefer, framförallt på Scania, har dock själva varit utomlands. I de fall chefen har varit ute är stödet bättre och även framförhållningen vid hemkomsten, vilket gäller för båda företagen. Cheferna själva ser sin utlandserfarenhet som något som förbättrar deras arbete eftersom de förstår vad repatriaterna går igenom. Då kan det vara svårare för kollegor som inte har den erfarenheten att förstå.

Repatrieringen är komplex och det är inte säkert att det går att kapitalisera på repatriaternas kunskaper omedelbart. Samtidigt som kunskaperna är svåra att dra nytta av på kort sikt är utlandserfarenheten enligt repatriaterna samtidigt en färskvara som håller högst ett år. Efter det har man exempelvis inte längre kvar sitt nätverk i utlandet på samma sätt. En Volvo-repatriat sa att frågor om både vad utlandstiden gav honom personligen och vad det gav företaget behövs, samt vilka av erfarenheterna som han kan transformera till något annat.

Vad leder detta till?

Med anledning av att ett inte allt för stort intresse finns för att ta tillvara på expatriatens kunskaper eller med anledning av att denna kunskapsöverföring ses som alldeles för problematisk för att lägga energi på, så lägger företagen generellt inte ner mycket resurser på att återanpassa sina repatriater till hemorganisationen eller sprida den kunskap som dessa personer besitter. Nästan samtliga repatriater som vi talat med efterlyser tid för avslutande och överlämning för den person som ska ta över arbetet. Expatriaterna själva vill alltså ha en mer strukturerad kunskapsöverföringsprocess. På båda företagen, men framförallt på Volvo, uttrycker repatriaterna missnöje över att man får mycket mindre stöd innan hemkomst än innan avfärd. Man efterfrågar en tid och möjlighet att tanka av sig, både gällande arbetsmässiga erfarenheter och mer privata. De initiativ som Scania har tagit som att de som kommer hem får träffa SAS konsulter upplevs som mycket positivt, även om vissa hade velat att Scania höll i detta själva. De problem som uppstår när en repatriat ska återanpassas till hemorganisationen kan leda till en kulturchock (Kamoche, 1997). Det torde inte vara helt fel att anta att kulturchockar minskar kunskapsdelningen då det tar tid innan repatriatern blir en produktiv medarbetare igen.

När så lite aktiviteter genomförs för att på ett medvetet sätt föra över repatriaters kunskap till hemorganisationen kan man fråga sig vad företagen förlorar. Arbetsplatsen och arbetskamraterna tycks inte på vare sig Volvo eller Scania påverkas i särskilt hög grad av de nya erfarenheterna och kunskaper som expatriaterna har med sig. Det är även rimligt att efter vår breddstudie anta att förhållandet är detsamma på övriga företag som vi talat med, möjligtvis med undantag av Röda Korset. Det kanske mest talande citatet fick vi från en Volvorepatriat: ”*det finns ett intresse, men steget till förändring är nog väldigt stort*”. Man vill, men mycket lite händer. Avkastningen på det investerade kapitalet blir således inte lika stor som den skulle kunna vara om företagen lyckades ta vara på repatriaterna och deras nyvunna kunskaper på ett bättre sätt. Det är tydligt att Kamoches (1997) resonemang håller. Företagen måste ha en tydlig strategisk vision för hur dem ska arbeta med repatriater och hur de ska ta vara på vad dessa personer har att ge. Genom att inte ha en sammanhängande strategisk vision om värdet av internationellt genererad expertis, så försummar organisationen att tillhandahålla adekvata supportmekanismer, förberedande träning samt en möjlighet för repatriater att utnyttja sin expertis efter sitt återvändande.

Kamoche som förklaringsmodell

Vi framför ovan att det är tydligt att Kamoches resonemang håller och för att på något vis sammanfatta detta omfattande avsnitt om repatriering och kunskapsspridning kommer vi att använda just Kamoches (1997) process för effektivt lärande i samband med internationella uppdrag. Genom denna hoppas vi på att kunna visa på vissa anledningar till att Scania har kommit längre än vad Volvo har gjort i sitt arbete, både på ett medvetet och omedvetet sätt. För att ge en kort repetition så säger alltså Kamoche att det för effektivt lärande krävs att det finns en strategisk tillit samt att operationella och sociala mekanismer på såväl individuell som organisatorisk nivå fungerar. För att nå detta ska företagen arbeta på ett strategiskt och genomtänkt sätt med sina internationella uppdrag. (se gärna tabell 2 för repetition).

På Volvo efterfrågades att chefer såväl som VIAM på ett mer strukturerat sätt ska ta tillvara och använda all kunskap som har samlats in. Man efterfrågade även ett öppnare klimat och ett ökat intresse för repatriater. Kamoches förslag gällande den strategiska tilliten blir härmed mycket intressanta i och med att han betonar en tydlig strategisk vision, en ifrågasättande kultur och lärande som mål. På Scania finns en tydlig strategisk vision för hur man ska använda personalen på Scania IA, de har funnit sin plats i organisationen och får respekt för det de gör. På VIAM är situationen en annan, de vet själva sin plats, men i organisationen i stort är det mer osäkert gällande vad de står för. De möter ingen särskild respekt för sina åsikter hos ledningen och får inte särskilt mycket resurser till sitt förfogande, samtidigt som man från HR-avdelningarnas sida hänvisar till dem i alla frågor som man själva inte vill ta i vilket leder till en förvirring hos repatriaterna. Gällande punkt två under denna del, en kultur som främjar ifrågasättande och värderingar för arbetet med internationella uppdrag, så verkar Scania ha lyckats bättre även här. De har sin avrapporteringsdag vid hemkomst och försöker ta till sig av kritiken därifrån. VIAM har istället valt att ta bort sin avrapporteringsdag då de ansåg att den kostade för mycket och endast genererade orättvis kritik. Vi ser att detta val hänger samman med punkten ovanför, att

VIAM får ta ansvar för problem som inte tillhör dem. Hade deras roll varit mer klar hade de säkert kunnat ta till sig av kritiken som var deras och kunnat sända andras ansvarsområden vidare. Den andra punkten leder slutligen även till att den tredje punkten, lärandeobjektiv i själva formuleringen av procedurerna, är mer utvecklat på Scania. De vet sin roll och kan via den kritik de får i utvärderingarna förbättra sin egen roll samtidigt som de får respekt för den kritik de sänder vidare till andra avdelningar. Tillsammans leder dessa punkter till att repatriaterna på Scania vet vad Scania IA har för roll och respekterar deras arbete, emedan repatriaterna på Volvo känner sig övergivna av VIAM då de inte har kunskap om vad deras ansvar egentligen är. Scania IA:s arbete verkar dessutom kontinuerligt utvecklas, medan det mer framstår som att VIAM mest står och stampar i ett träsck av orättvis kritik och för lite resurser.

För nästa del i modellen, operationella och sociala mekanismer, kan vi se att på den individuella nivån så tycks det inte fungera särskilt bra på något av företagen. Det finns ingen frågvishet, inget utmanande av referensramar och ingen vilja att applicera ny kunskap runt om i organisationen. Scania har i och för sig på något sätt, kanske via den heterogena miljö som Bird (2001) talar om, i viss mån lyckats införa en frågvis attityd. Hos Volvo beskrivs miljön istället som rigid. Inget av företagen verkar dock i någon större grad vare sig lyckas ”utmana sin egen referensram”, eller visa på någon starkare vilja att applicera repatriaternas kunskaper på andra delar av organisationen.

På den organisatoriska nivån, där Kamoche (1997) betonar kunskapsöverföringsmöjligheter, utvärdering, informationskanaler samt karriärplanering, fungerar dock de flesta delar på Scania på ett sätt som någorlunda liknar teorin. Tillhandahållandet av kunskapsöverföringsmöjligheter skulle självfallet kunna öka, men man har åtminstone avrapportering vid hemkomst samt en del möten mellan repatriater och olika chefer. Personalen på Scania IA besöker även de olika arbetsplatserna i utlandet, vilket förespråkas i teorin. Även punkten utvärdering av expertis får anses som tillgodosedd via avrapporteringen. Denna punkt innehåller även förslag på mentorer, vilket Volvo har, men på ett sätt som inte uppfattas som helt fungerande av repatriaterna. Teorin säger även att man skall skapa informationskanaler över funktioner och gränser, vilka på de båda företagen finns via intranät och liknande, men som skulle kunna utnyttjas på ett annat sätt. Den sista punkten, att länka internationella uppdrag med karriärplanering, skulle även den kunna fungera bättre på båda företagen. På Scania tycks man om inte annat arbeta medvetet med att försöka förbättra detta arbete, medan det synes ha fallit mellan stolarna på Volvo.

Sammanfattningsvis talar sålunda Kamoche mycket om det strategiska tänkandet, vilket vi konstaterade är närvarande på Scania, men inte ges utrymme till på Volvo. Enligt Kamoche ska kvaliteten på detta arbete påverka lärandet och vi kan efter vår analys inte annat än att hålla med. Vi avslutar analysen på samma sätt som vi avslutade empirin, med citatet från en repatriat på Scania som vid frågan om hur arbetet med de internationella uppdragen fungerade kort förklarade; ”*allting görs av en anledning, allting görs med ett syfte*”.

7. Slutsats

Nu är det alltså tid att sammanfatta de resultat som vi har presenterat i empirin och sedan med våra teories hjälp har analyserat i föregående kapitel. Vi kommer nedan att sluta detta arbetes cirkel genom att mer kortfattat besvara de tre frågor som vi ställde i början av uppsatsen.

Arbetar större svenska företag med repatrieringen av personal som varit anställda utomlands, och i så fall hur?

Med utgångspunkt från Adlers (2000) och Black et al.:s (1992) modeller och definitioner av vad repatrieringen är vill vi svara nej på den frågan, svenska företag tycks inte arbeta med repatriering i den mening som teorin ger ordet. Däremot tycks många företag ha vetskap om området och de problem som det innebär och många tycks även försöka förbättra sitt arbete. Ett problemområde blir dock att många företag tror sig arbeta med repatriering, genom att de hjälper sina anställda med flytthjälp och skatteplanering. Bristen på insikt kring att området är mycket större än så kan försvåra ett förbättringsarbete.

Trots vår inledande kritik vill vi dock påstå att företagens arbete fungerar bättre än det intryck som tidigare forskning ger. Problematikeringen kring området är uttalat hos många av dem vi har talat med och flera företag har tagit en hel del steg på vägen mot ett teoretiskt acceptabelt repatrieringsarbete, till exempel har i stort sett alla företag ett expatrieringsarbete som följer Adlers teorier i stort sett fullt ut. De företag som har kommit längst på vägen mot att fullfölja Adler:s expatrieringscykel tycks vara Astra Zeneca, Röda Korset och Scania. Att dessa tre företag är desamma som i breddstudien tydligast angav breddning av kompetens hos den anställde som viktigaste skäl för repatriering blir givetvis ett intressant resultat. Vi vill alltså påstå att anledningen till varför företaget sänder ut expatriater avgör kvaliteten på repatrieringen. Detta leder även till att repatriater inte kan ses som en homogen grupp utan att det i alla fall finns två undergrupper, de som förväntas ha breddat sin kompetens och de som har varit utsända för att fylla en plats. Att veta vilken av dessa repatriater man blir redan vi utfärd vore därför bra med tanke på vikten av förväntningar som vi pekade på i Black et al.:s modell.

Vidare ser vi även att vilken nivå man arbetar på, vilket utlandsuppdrag man får, samt vilket land man arbetar i kommer att påverka hemkomsten. Om utlandsvistelsen är en del i karriärplaneringen blir repatrieringen bättre. Hur mycket resurser som företaget lägger ner avgör också kvaliteten och detta beror i sin tur på hur strategiskt viktig företaget anser att repatrieringen är. Hur chefers och kollegors mentalitet är påverkar hur den hemkommande behandlas; mentaliteten beror på hur påverkad kollegan eller chefen är av jantelagen, men även på om ens chef och andra på avdelningen själva arbetat utomlands då repatrieringen underlättas. Hur tydlig ansvarsfördelningen är påverkar också kvaliteten. Slutligen påverkas repatrieringen till stor del av förväntningar, både repatriatens på företaget och företagets på repatriaten. Rimliga förväntningar leder till en förenklad repatrieringsprocess för båda parter.

Tillvaratas och sprids de erfarenheter och den kompetens som anställda utvecklat under sin utomlandstjänstgöring, och i så fall hur?

Svaret på den förra frågan blev alltså ett nej, svaret på den här frågan får nog närmast betraktas som ett ”nja”. Till viss del tillvaratas och sprids den kunskap som repatriaterna bär med sig, men frågan är vad som händer med den. Vi kommer nedan att argumentera för att även om viss kunskap sprids, ges den sällan chansen till att förvandlas till lärande, framförallt inte ett organisatoriskt sådant. Förklaringen till detta går framförallt att finna i teorierna av Larsson (2004) och Nonaka et al. (1996).

Vi har i uppsatsen visat på att kunskapen synliggörs och sprids på tre huvudsakliga sätt; genom avrapporteringsseminarier, genom möten med chefer och liknande, samt i vardagen genom berättelser på fikaraster, hjälp vid specifika problem etc. Samtliga dessa spridningsvägar förekommer på Scania, medan egentligen ingen, utom möjligtvis den sistnämnda förekommer på Volvo. Kunskaps sprids alltså i viss mån, men med hjälp av Nonaka et al.:s modell visade vi i analysen att den sällan förvandlas till ett mer organisatoriskt lärande så att nya rutiner och handlingsmönster bildas. Detta då det som sker i företagen kan kategoriseras som socialisering, via det vardagliga lärandet och externalisering via möten och avrapportering. Går vi vidare till de djupare delarna av klassificeringen ser vi att kombineringen till viss del sker via de rapporter som Scania IA får från SAS-konsulterna, emedan den sista kategorin, internalisering, i stort sett tycks utebli. Då internaliseringen, där artikulerad kunskap åter översätts till tyst innebär att nya rutiner ”kristalliseras” i form av organisatoriskt lärande, vågar vi påstå att ett organisatoriskt lärande inte sker. En intressant del att titta på här är att den del där vi sett störst tecken på en lärprocess är det kontinuerliga utvecklandet av Scania IA som avdelning. Detta då deras anställda är dem som får ta del av den kombinerade kunskapen och alltså i sin tur på egen hand kan internalisera denna.

Även med hjälp av Larssons (2004) modell kan vi påvisa skillnaderna mellan det individuella och det organisatoriska lärandet. På en individuell nivå kan lärande skapas genom att individen får sina idéer bekräftade, en tillåtelse att fortsätta bete sig på ett sätt som fungerar. Detta sker i vissa fall på både Volvo och Scania, men hindras i det första fallet ofta av jantelag och rigida handlingsmönster. Alla repatriater säger sig dock ha kommit till nya insikter om sig själva, de säger sig ha förändrat sitt handlingsmönster på något sätt och därmed vill vi ändå tala om att ett visst individuellt lärande sker. För att detta lärande ska bli organisatoriskt krävs samordning och integrering och detta är något som vi inte såg mycket av. På Volvo var vi, i tre av fyra fall, de första som frågade ut repatriaterna om deras erfarenheter på ett mer strukturerat sätt. På Scania delade repatriaterna med sig av sina kunskaper, men varken de eller vi såg några tydligare tecken på att dessa sedan spreds på ett samordnat sätt. Undantaget är återigen Scania IA som varje halvår fick reda på hur de kunde förbättra sitt arbete, samt Scania parts där de utlandsanställda var så integrerade med verksamheten i Sverige att lärande tycktes ske automatiskt. Sammanfattningsvis var alltså Scania någorlunda bra på att synliggöra kunskap, men desto sämre på att sprida den. Volvo lyckades å sin sida inte särskilt bra med någon av delarna.

Vilka förutsättningar tycks främja eller hindra en sådan kunskapsspridning?

I dagsläget finns det på båda djupstudieföretagen flera förutsättningar som hindrar kunskapsspridningen. Företagen saknar båda en välfungerande övergripande strategi för hur ex- och repatriaters kunskaper ska synliggöras och sedan spridas till övriga delar av organisationen. Kamoche (1997) råd har man långt ifrån tagit fasta på. Även om båda företagen skulle kunna lyfta upp repatrieringsfrågor på en mer strategisk nivå och se dem som en väsentlig del i karriärutvecklingen, så har ändå Scania kommit längst av dem två i denna process. I vår breddstudie framstod det dock som att Röda Korset kommit allra längst i att ta vara på repatriaters erfarenheter och utveckla sin organisation i enlighet med denna kunskap. Att repatrieringsarbetet fungerar så väl på Röda Korset tycks bero på flera saker; att lära av erfarenheterna kan ibland vara en fråga om liv och död, de som åker ut på utlandsuppdrag ingår i en pool och skickas kontinuerligt ut på uppdrag, de flesta i organisationen har arbetat utomlands, uppdragen är psykiskt krävande och således behöver repatriaterna få prata av sig med psykologer och andra Röda Korset delegater, både under tiden för sin utlandstjänst samt efter hemkomst. Därigenom sprids den kunskap mellan individer som öppnar upp för organisatoriskt lärande.

Hur mycket resurser som satsas på IA-avdelningen har också betydelse. Det upplevdes som mycket positivt av samtliga expatriater att någon från deras hemorganisation besökte dem i utlandet, tog reda på hur de mårde och vad de ville förmedla. Det skilde sig mycket åt mellan företagen hur mycket resurser som lades på att ha kontinuerlig kontakt med expatriaterna. Röda Korset, Scania och Volvo har ungefär samma storlek på sina IA-avdelningar, men då ska man ha i åtanke att Röda Korset vid intervjutillfället hade 29 personer ute (år 2005 hade man totalt 164 personer ute), Scania ungefär 150 stycken och att Volvo har cirka 600 expatriater ute, varav runt 400 är svenskar.

Efter vår analys framgår det att de tidiga faserna i expatrieringscykeln är viktiga även för repatrieringen. Ju bättre kontakt man har med expatriaten när denne är ute, desto mer kunskap tas tillvara och desto bättre beredd är man på var denna person ska placeras in i organisationen efter hemkomst. Ju mer uppmärksamhet expatriaten som sedan blir repatriat får igenom hela processen, desto bättre mår denne och blir därigenom mer vänligt inställd till organisationen och blir därigenom beredd att både kämpa mer och dela med sig mer. Risken att repatriaten slutar minskar också. Det räcker inte att denna uppmärksamhet är av ventilerande karaktär, utan repatriaten måste känna att det finns en tydlig karriärplanering för honom och vara säker på att inte falla mellan stolarna. Ju bättre kontakt IA-avdelningarna, personalavdelningarna och linjechefer har med varandra, desto mindre risk att ingen tar ansvar för repatrieringen.

Även anledningen till utlandstjänstgöringen avgör kvalitet på repatriering och till hur kunskapen tas tillvara på när repatriaten kommit tillbaka till hemorganisationen. Vilka förväntningar både företaget och repatriaten har på utlandsuppdraget och vad det ska medföra kommer således att ha en nästintill avgörande roll. Förväntningar spelar även en stor roll då repatriaten i dagsläget får ta mycket eget ansvar för att en kunskapsspridning skall ske. Då felaktiga förväntningar leder till

besvikelse och missnöje skapas inte den motivation som krävs för att repatriaten ska klara denna kamp. Detta är givetvis synd då de starka personer som sänds ut inte vill anpassas och vänja sig tillbaka till det gamla när de kommer hem, utan vill förändra sådant de tycker är fel. Att de inte får möjlighet till detta är enligt oss negativt för den organisatoriska utvecklingen och det kontinuerliga lärandet.

Hur kunskapen sprids beror slutligen mycket på hur nytänkande företaget är och hur villiga personer är att ta till sig av ny kunskap och nya arbetssätt, samt hur den allmänna inställningen till kunskapsdelning är (det vill säga vilket kunskapsklimat man fostrat). Vi ser ett cirkelsamband i arbetet med att synliggöra och sprida anställdas erfarenheter och kompetens; inser man att man är beroende av personalens kunskaper och erfarenheter så arbetar man på ett sätt som till en större grad följer repatrieringsteorierna och genom att göra detta så underlättar man att kunskapen sprids genom organisationen på ett mer naturligt sätt. Det finns således ett samband mellan förståelse för repatrieringsteorierna och kunskapsklimatet på företagen. För att organisationen ska kunna utveckla en organisatorisk kompetens behövs att fler människor på arbetsplatserna är medvetna om bidraget som personer med utlandserfarenhet kan ge. Man behöver även veta varför problem kan uppstå när dessa personer kommer tillbaka samt vad man ska göra för att försöka hindra att problemen uppstår.

Slutligen...

Sammanfattningsvis är våra slutsatser alltså att större svenska företag inte arbetar med repatriering i enlighet med teorierna i dagsläget, även om deras arbete är bättre än vad tidigare studier har påvisat. Detta leder till problem med kunskapsöverföringen och i det fall kunskapen överförs omvandlas den inte till lärande, särskilt inte till organisatoriskt lärande. Gällande företagen i vår djupstudie ser vi att Scania arbetar mer med repatriering än vad Volvo gör och att Scania även tycks ha lyckas skapa ett visst organisatoriskt lärande på avdelningen Scania IA. Vi ser även att kunskapsöverföring underlättas av en omfattande strategisk plan för repatrieringen samt skapandet av en öppen, frågvis kultur inom företaget.

Vi har följaktligen genom denna uppsats kunnat visa på att repatrieringen är viktig och att grunden för en lyckad repatriering läggs redan innan avfärd från hemlandet. Ett användande av Adlers (2000) expatrieringscykel ger effekter som går att visa på i alla de andra teorier som vi har använt här. Det viktigaste som denna cykel skapar och som påverkar alla andra parametrar, är *realistiska förväntningar*, både från repatriaten och från hemorganisationen. Vi anser att en ömsesidig förståelse från båda sidor är den viktigaste grunden för att ett individuellt såväl som ett organisatoriskt lärande ska kunna ske.

8. Diskussion

Nedan ger vi oss själva möjligheten och utrymmet att spekulera, vara normativa och annat som vi har försökt undvika att göra i resterande del av uppsatsen.

8.1 Varför gör man på detta viset?

”Vi har inte för avsikt att jämföra er, vi är ute efter att hitta ett mönster”. Det sa vi till våra två företag i djupstudien när vi efter breddstudien kontaktade dem för att fråga om en fortsättning. Vi hade inte avsikten att jämföra Scania och Volvo mot varandra, och ville det inte heller. Vi var övertygade om att vi skulle hitta mönster inom företagen som skulle stå över de organisatoriska gränserna. Vi hade fel.

För visst har vi sett mönster, som att hur länge man är ute och huruvida ens ansvariga chef själv är en repatriat spelar roll. Men faktum kvarstår; Scania har ett bättre fungerande repatrieringsarbete än Volvo, och förmodligen även bättre än de flesta andra företag i Sverige. Varför är det då så? Och, för att gå vidare till en kanske viktigare fråga, varför fick vi, trots årtal av forskning som i alla fall till viss del tycks vara känd av företagen, ett ”nej” som svar på vår första fråga? Varför fungerar inte det här med repatriering egentligen?

Konspiratoriskt lagda som vi är hade vi gärna grävt ned oss rejält i denna fråga och den var också grund för den provisoriska frågeställning som vi presenterade för vår handledare för ungefär ett halvår sedan. Han fick oss dock att inse att det är svårt att ge ett teoretiskt grundat svar på en sådan spekulativ fråga, och därför tänker vi nu ägna några få rader åt att få släppa ut alla våra spekulativa tankar och förhoppningsvis få dig som läsare att fortsätta fundera med oss.

Finns makt med i bilden? Inser man som chef att den som varit ute har lärt sig mycket, fått ta mycket ansvar och dessutom kanske skickats ut för att förbättra sina chefsegenskaper och sin kompetens? Tanken är oss inte helt främmande och flera av repatriaterna har också sagt att de tyckt att deras kollegor har verkat känna sig hotade av dem när de har återvänt. Eller är det ren dumhet som ligger bakom den irrationella logiken att sända ut någon, betala upp mot 100 000 kronor i månaden i ett par år i lön och omkostnader, för att därefter inte utnyttja den tillgång man har skapat efter hemkomsten? Kanske är dumhet, eller med ett snällare ord, okunskap en bov i dramat, men alla som har läst Brunsson (2000) vet att det som ser ut som irrationalitet ofta är funktionellt sett ur en annan vinkel och då är vi tillbaka på ruta ett igen. Ett tredje alternativ som vi har funderat på är att organisationer helt enkelt inte vill lära sig nya saker, gamla vanor ger trygghet och att inse att man har gjort fel i alla år är kanske en insikt som man helst vill slippa?

Vi har inga svar utan bara många frågor, och när vi ser tillbaka på de upplevelser som uppsatsarbetet har gett oss, är nog fortfarande det starkaste den insikt som vi fick när vi satt på bussen på väg från Hisingen och Volvo. Då vi insåg att även om vi inte skulle lösa några

världsproblem med vår uppsats så hade vi ändå lyckats väcka dessa funderingar hos personalen på VIAM, vilket kanske ändå är en av forskningens viktigaste uppgifter?

8.2 Vidare forskning

Vi hade givetvis gärna sett ett samarbete mellan organisationsforskning och beteendevetenskap som resulterade i en teoretiskt bärbar slutsats kring orsaker till den undermåliga repatriering som vi har mött. Särskilt intressant vore det att veta huruvida några dolda agendor finns med i planeringen, eller om det handlar om okunskap eller kanske något helt annat.

Det vore även intressant att räkna ut huruvida företag förlorar rent ekonomiskt på att inte använda sig av repatriering och hur stora dessa förlorade summor i så fall är. En sådan studie hade varit ett mäktigt vapen för IA-avdelningarna att använda i kampen för mer resurser.

Utöver dessa förslag på vidare forskning hade det även varit intressant att se om arbetet med expatrierings- och repatrieringsprocesser ser likadant ut även i andra länder. Särskilt då forskningen om detta område är störst i USA, hade det varit intressant att se om amerikanska företag är bättre på att synliggöra och sprida repatriaternas kunskaper än vad svenska är.

9. Referenser

9.1 Tryckta Källor

Adler, N. J. (2000), *International Dimensions of Organizational Behaviour*, South-Western Thomson Learning, Cincinnati.

Allee, V. (1997), *The knowledge evolution*, Butterworth-Heinemann, Newton.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994), *Tolkning & Reflektion*, Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, M. (2004), *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Liber AB, Kristianstad.

Andersson, J. & Lembke A-S. (2003), *Välkommen åter – En fallstudie av Ericssons repatrieringsarbete*, Examensarbete C-nivå, Uppsala Universitet.

Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

Andrén, J. & Jansson, C. (2002), *Repatriering – En undersökning av ABB, Astra Zeneca, Ericsson och Volvo*, Examensarbete D-nivå, Uppsala Universitet.

Ask H., Daag, K. & Sandberg, O. (2004), *So far so good – Repatriering i ett multinationellt företag*, Magisteruppsats, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

Barkman, A. & Wisaeus, M. (2003), *Are expatriates in Swedish MNC's managed according to the expatriation cycle?*, examensuppsats, Handelshögskolan I Stockholm.

Bird, A. (2001), International assignments and careers as repositories of knowledge. In M. Mendenhall, T. Kühlmann & G. K. Stahl (Eds.). *Developing global business leaders: Policies, Processes, and Innovation*, CT: Quorum, Westport.

Black, S. J., Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. (1992), *Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment*, Journal of International Business Studies, Vol 23, Nr 4, s. 737-760.

Black, S. J. & Gregersen, H. B. (1999), *The Right Way to Manage Expats*, Harvard Business Review, March – April, s. 52f.

Bonache, J. & Brewster, C. (2001), *Knowledge transfer and the management of expatriation*, Thunderbird international Business Review, Nr 43, s, 145-168.

- Brunsson, N. (2000), *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, 2nd edition, Fagbokforlaget, Bergen
- Bråkenhielm, L. (2002), *Åter avsändaren – en studie av organisatorisk repatriering inom ABB*, Examensuppsats, Handelshögskolan i Stockholm.
- Clague, L. & Krupp, N. B. (1978), *International Personnel: The Repatriation Problem*, The Personnel Administrator, April.
- Danielsson, A. (1998), *Sugen på utlandsjobb? Varning för besvikelse!* Dagens industri, lördag 7 november.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000), *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School, McGraw-Hill, New York.
- Edström, A. & Galbraith, JR. (1999), *Transfer of Managers As Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol 22, issue 2, s. 248-263.
- Ellström, P-E. (1996), Rutin och reflektion, i Ellström, P-E., Gustavsson, B. & Larsson, S., *Livslångt lärande*, Studentlitteratur, Lund.
- Frazer, V. (1997), *Welcome your repatriates home*, Workforce, April, Vol 78, Issue 4, s. 24-29.
- Gross Klaff, L. (2002), *The right way to bring expats home*, Workforce, Costa Mesa, Vol 81, Issue 7, s. 40-44.
- Harzing, A-W. & Ruysseveldt, J.(1995), *International human resource management – an integrated approach*, Sage Publications Ltd.
- Hermansson, H., Karlsson, D. & Lundmark, J. (2004), *Repatrieringsprocessen - En fallstudie av tre svenska företag*, Kandidatuppsats, Stockholms Universitet.
- Holme, M. I. & Solvang, B. K. (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Hsieh, T-V et al (1999): *Are you taking your expatriate talent seriously?* McKinsey Quarterly Number 3, page 71-83.
- Kamoche, K. (1997), *Knowledge creation and learning in international HRM*, International Journal of Human Resource Management, 8, 213-225.
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.

Larsson, P. (2004), *Förändringens villkor: en studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI), Stockholm.

Larsson, P. & Löwstedt, J. (2002), Borde vi inte satsa på Knowledge Management, i Löwstedt, J. & Stymne, B. (red), *Scener ur ett företag – organiseringsteori för kunskapssambället*, Studentlitteratur, Lund.

Lohman, M. & Pitkäaho, M. (1998), *Repatriation - A corporate view*, Kandidatexamen, International Business Administration Program, Luleå Tekniska Universitet.

Löwstedt, J. & Stymne, B. (2002), Att iscensätta kunskap i handling, i Löwstedt, J. & Stymne, B. (red), *Scener ur ett företag – organiseringsteori för kunskapssambället*, Studentlitteratur, Lund.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-Creating company*, Oxford University Press, Inc, New York.

Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996), *A theory of organizational knowledge creation*, International Journal of Technology Management, No 7/8 1996.

Polanyi, M. (1966), *The tacit dimension*, Doubleday & Company Inc, Gloucester.

Riusala, K. & Suutari, V. (2004), *International knowledge transfers through expatriates*, Thunderbird International Business Review, 46 (6), 743-770.

Sandberg, J. (1995), *How do we justify knowledge produced by interpretative approaches?*, EFI Research Report, August.

Scullion, H. & Brewster, C. (2001), *The management of expatriates: messages from Europe*, Journal of World Business, Vol. 36, Issue 4, sid.346-365.

Sjögren, C. (2001), *Repatriering – Ett bortglömt problem*, C-uppsats, Uppsala Universitet.

Stein, J. (1996), *Lärande inom och mellan organisationer*, Studentlitteratur, Lund.

Sveiby, K-E. (1995), *Kunskapsflödet*, Svenska Dagbladets förlags AB, Stockholm.

von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000), *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York.

Yin, R. K (2003), *Case Study Research: Design and Methods*; tredje upplagan, Sage Publications, Thousand Oaks.

9.2 Elektroniska källor

Björling, Sanna, Dagens Nyheters nätupplaga, artikel publicerad 12 augusti 2006: UD – den statliga resebyrån, tillgänglig online 2006-12-27:

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=1159&a=564816&previousRenderType=1>

Scanias hemsidor: www.scania.se samt www.scania.com

Volvos hemsida: www.volvo.com

Intervjusvar per mail från ABB och HM, oktober 2006.

9.3 Muntliga Källor

Telefonintervjuer med anställda inom Human Resources/ International Assignments; Astra Zeneca, Nordea, Röda Korset, Scania, Sida, Skanska och Volvo, oktober-november 2006.

Intervjuer med fyra repatriater samt gruppintervju med VIAM, Volvo AB, Göteborg 22-24 november 2006

Intervjuer med fyra repatriater, två kollegor till dessa, samt gruppintervju med anställd på Scania IA samt personalchef, Scania, Södertälje, 8 och 20 december 2006

Appendix 1 – Frågor breddstudie

1. Hur många av era svenska anställda arbetar för närvarande utomlands?
2. Hur länge är era anställda i genomsnitt utomlands vid sina tjänstgöringar?
3. Vilka länder arbetar era anställda vanligtvis i?
4. Vilka skäl föreligger för utlandsstationering?
5. Har ert företag några speciella åtgärder som man genomför när personen ska åka iväg, är utomlands, respektive kommer tillbaka?
6. De aktiviteter som det hänvisas till ovan benämns ibland som expatriering respektive repatriering. Känner ni till dessa termer? Om ja, använder ni dem i kommunikation med andra?
7. Är det viktigt för ert företag att anställda arbetar en tid utomlands? Om ja, av vilken/vilka anledningar?
8. Vad finns det för fördelar respektive nackdelar med att stationera anställda utomlands?
9. Hur förmedlas de kunskaper och erfarenheter som den anställda fått under sin tid i utlandet till andra anställda i företaget?
10. Vi kommer efter denna förstudie att fördjupa kontakten med ett par företag. Denna fördjupning innebär c:a 5 – 10 intervjuer på ungefär en timme vardera med personal i företaget. Skulle ni vara intresserade av att medverka i denna fördjupningsstudie?

Appendix 2 – Frågor djupstudie

- Redogör kortfattat för din karriär. Vilka positioner har du haft och under hur lång tid?
- Vad anser du om möjligheten att göra karriär inom företaget?
- Vilka förväntningar hade du när du började arbeta på företaget?
- Är det en fördel att åka utomlands rent karriärmässigt inom företaget?
- Vilken är den allmänna bilden av att åka utomlands inom företaget, är det många som är intresserade?
- Varför valde du att åka utomlands?
- Vad gjorde du och var arbetade du?
- Vilka förväntningar hade du?
- Varför valde företaget dig?
- Hur gick denna process till och hur bestämdes längden för din utlandsstationering?
- Hade du någon kontakt med företaget i Sverige?
- Fick du besök av någon från företaget?
- Hade du någon mentor under din tid utomlands?
- Hur informerades du om företaget under din tid utomlands?
- När började ni prata om repatriering?
- Vilka var inblandade under repatrieringen?
- Vilka resurser ställdes till ditt förfogande?
- Hur kunde du påverka din repatrieringsprocess under din tid utomlands?
- På vems initiativ återvände du till hemorganisationen?
- Vilka förväntningar hade när du kom hem?
- Var/är du nöjd med dina nya uppgifter?
- Hur upplevde du att gamla arbetskamrater bemötte dig då du återvände till hemorganisationen?
- Hade du förändrats gentemot din hemorganisation?
- Hur har du utvecklats under din tid utomlands?
- Var organisationen densamma vid återkomsten som den varit innan du åkte?
- Känner du att du fått någon nytta av dina erfarenheter?
- Anser du att företaget tar tillvara på kompetenser och erfarenheter av återvändare?
- Anser du att du har ett ”bättre” jobb idag än vad du hade innan du åkte?
- Motsvarade utlandsvistelsen och hemkomsten dina förväntningar på din karriär som du hade innan du åkte.
- Vilka problem såg du när du kom tillbaka, är det allmänt eller specifikt för ditt fall?
- Vilka problem ser du med repatriering?
- Hur tycker du att företaget skall arbeta med att förbättra repatrieringen?
- På vilket sätt visar företaget att de uppskattar utlandserfarenhet?
- Skulle du vilja åka utomlands igen?
- När du kom hem, funderade du på att byta företag?
- Blev du kontaktad av någon headhunter?
- Varför tror du att expatriaterna lämnar företaget när de kommer hem?

Endast till HR/ansvarig chef

- Hur är ansvarsfördelningen mellan lokal HR och central HR vad gäller expatriaten?
- Vem sänder ni utomlands?
- Varför skickar ni personal utomlands?
- Vilka är inblandade?
- Vilken roll har lokal HR i rekryteringsprocessen när det gäller expatriater?
- Vilken roll har central HR i rekryteringsprocessen när det gäller expatriater?
- Förbättringsmöjligheter med ovanstående arbetsätt?
- Vem är närmste kontaktperson för expatriaten under hans/hennes tid utomlands?
- Vem har ansvaret för expatriaten under den tid han/hon befinner sig utomlands?
- Vem är inblandad och hur går denna process till?
- Vilka problem kan uppstå när repatriaten kommer hem?
- Tar ni kontakt med expatriaterna efter det att de kommit hem?
- Ges det möjlighet till feedback och utvärdering?
- Hur utnyttjar man deras kunskaper bäst?
- Varför tror du att expatriaterna lämnar företaget när de kommer hem?
- Hur kan företaget arbeta för att förbättra repatrieringen?
- Hur påverkar det ditt arbete att du själv varit/inte varit utomlands?
- Anser du att företaget har ett fungerande arbete med repatriering?