



# Expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering

*En komparativ studie av expater og beslutningstakere i  
rekruttering av medarbeidere sin persepsjon og vektlegging*

**Karen Bruset og Irmelin Færøy**

Veileder:

Gunnar Magne Økland

Masterutredning innen International Business og strategi og ledelse

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

I denne masterutredningen utforskes expater og beslutningstakere i rekruttering av medarbeidere sin persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. Med bakgrunn i at mange expater opplever at de ikke får brukt kompetansen de har tilegnet seg i løpet av utstasjonering og velger å forlate organisasjonen i repatrieringsperioden, er det interessant å utforske likheter og forskjeller i expater og beslutningstakere i rekruttering av medarbeideres persepsjon og vektlegging.

En komparativ studie av expater og beslutningstakere i rekruttering av medarbeidere har blitt gjennomført for å kartlegge og sammenligne gruppene. Datamaterialet er samlet inn ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer av fire tidligere expater og fire beslutningstakere i rekruttering bestående av HR-medarbeidere og linjeledere i en case-organisasjon.

Utredningens hovedfunn er at expater og beslutningstakere i rekruttering av medarbeidere i stor grad har sammenfallende persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. Expatene og beslutningstakerne identifiserer og opplever mange av de samme endringene, og endringene er hovedsakelig økning i expaters kompetanse. Samtidig er det noen forskjeller i gruppenes persepsjon, både i form av hvilke endringer de identifiserer og på hvilke måter de opplever at endringene i kompetanse påvirker expaters tilnærming og utførelse av arbeidsoppgaver. Det vil derfor være viktig å ha innsikt i likhetene og forskjellene for å skape forståelse i dialogen og prosessene rundt utstasjonering og repatriering.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilene International Business og strategi og ledelse. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet gjennom vårsemesteret 2016.

Med bakgrunn i en økende internasjonalisering og en interesse for HR, var vi interesserte i å studere internasjonal arbeidserfaring i norske bedrifter. Da vi fikk muligheten til å undersøke expater i organisasjon ABC, synes vi at det var både spennende og aktuelt. Arbeidet med en slik omfattende oppgave har vært utfordrende. Vi synes derfor at det har vært en stor fordel å være to sammen. Det har gitt oss mulighet til å diskutere og hjelpe hverandre underveis.

Vi ønsker å takke kontaktpersonen vår i case-organisasjon som har gjort det mulig å komme i kontakt med interessante kandidater. Uten hennes vilje til å bidra med tid og ressurser, ville ikke utredningen vært mulig. Videre vil vi takke alle som har latt seg intervjuet og gitt oss innsikt i deres tanker og refleksjoner.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder Gunnar Magne Økland ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Han har bidratt med nyttige råd og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 20.juni 2016

Karen Bruset

Irmelin Færøy

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN .....	7
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 BESKRIVELSE AV ORGANISASJON ABC .....	11
1.3.1 ABCs virksomhet .....	11
1.3.2 Utstasjonering i ABC .....	12
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR .....	13
<b>2. TEORI</b> .....	<b>14</b>
2.1 EXPATER .....	14
2.2 PERSEPSJON AV KOMPETANSE .....	15
2.3 KOMPETANSE .....	15
2.3.1 <i>Kompetansekompone</i> nter .....	15
2.3.2 <i>Endring i kompetanse</i> .....	18
2.3.3 <i>Hovedkategorier for oppgaverelatert kompetanse</i> .....	18
2.3.4 <i>Kompetanse i multinasjonale selskaper</i> .....	20
2.3.5 <i>Kulturell intelligens</i> .....	22
2.3.6 <i>Mestringstro</i> .....	23
2.3.7 <i>Jobbdesign</i> .....	25
<b>3. FORSKNINGSMETODE</b> .....	<b>27</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN .....	27
3.1.1 <i>Induktiv eksplorativ studie</i> .....	27

---

3.1.2	<i>Kvalitativ metode</i> .....	28
3.1.3	<i>Case-studie</i> .....	28
3.1.4	<i>Tverrsnittsstudie</i> .....	29
3.2	DATAINNSAMLING .....	29
3.2.1	<i>Datakilder</i> .....	29
3.2.2	<i>Operasjonalisering og måling</i> .....	31
3.2.3	<i>Datainnsamlingsprosessen</i> .....	33
3.3	METODE FOR EMPIRISK UNDERSØKELSE .....	40
3.4	FORSKNINGSMETODENS KVALITET.....	41
3.4.1	<i>Validitet</i> .....	42
3.4.2	<i>Reliabilitet</i> .....	43
3.4.3	<i>Etikk</i> .....	45
<b>4.</b>	<b>EMPIRISK UNDERSØKELSE .....</b>	<b>47</b>
4.1	EXPATENES PERSEPSJON OG VEKTLGGING AV ENDRING I EGEN KOMPETANSE ETTER UTSTASJONERING 47	
4.1.1	<i>Expatenes persepsjon</i> .....	47
4.1.2	<i>Expaters vektlegging</i> .....	59
4.1.3	<i>Delkonklusjon expatenes persepsjon og vektlegging</i> .....	61
4.2	BESLUTNINGSTAKERNES PERSEPSJON OG VEKTLGGING AV ENDRING I EXPATERS KOMPETANSE ETTER UTSTASJONERING .....	64
4.2.1	<i>Beslutningstakernes persepsjon</i> .....	64
4.2.2	<i>Beslutningstakernes vektlegging</i> .....	75
4.2.3	<i>Delkonklusjon beslutningstakernes persepsjon og vektlegging</i> .....	76
4.3	KOMPARATIV UNDERSØKELSE .....	80
4.3.1	<i>Persepsjon av expaters endring i kompetanse</i> .....	80

---

4.3.2	<i>Vektlegging av endring i kompetanse</i> .....	88
4.3.3	<i>Delkonklusjon komparativ analyse</i> .....	89
<b>5.</b>	<b>KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER</b> .....	<b>92</b>
5.1	HOVEDFUNN.....	92
5.2	UTREDNINGENS STYRKER, SVAKHETER OG BEGRENSNINGER .....	93
5.3	IMPLIKASJONER.....	94
5.3.1	<i>Implikasjoner for teori</i> .....	94
5.3.2	<i>Implikasjoner for praktikere</i> .....	95
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>97</b>
	<b>VEDLEGG I</b> .....	<b>99</b>
	<b>VEDLEGG VII</b> .....	<b>117</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Internasjonalisering har ført til at organisasjoner i økende grad opererer på tvers av landegrensener, og antallet multinasjonale selskaper har økt betydelig de siste tiårene. I 2012 hadde norske organisasjoner 4 157 avdelinger i utlandet, som til sammen ansatte 273 498 personer. Dette var en økning på 2 152 avdelinger og 75 057 ansatte fra 2008 (OECD, 2016). Konsentrasjonen er størst i produksjon, men multinasjonal selskaper er også utbredt blant kunnskapsbaserte virksomheter slik som finans- og konsulentnæringen.

De fleste multinasjonale selskaper har ansatte på utstasjonering ved kontorer i utlandet, såkalte expater. En expat er en person som er bosatt i et annet land enn sitt hjemland av jobbrelaterte årsaker, gjerne midlertidig. Expater kan være ansatte fra hovedkontoret som er utstasjonert ved avdelinger i utlandet eller ansatte fra avdelinger i utlandet som er utstasjonert ved hovedkontoret. Det finnes også tredjelandsforflytninger, som er ansatte ved avdelinger i utlandet som er utstasjonert i andre land enn organisasjonens hovedkvarter. Organisasjoners motivasjon for å utstasjonere expater varierer. Det handler ofte om å fylle en stilling, utvikle organisasjonen eller utvikle ledere (Brock, Shenkar, Shoham & Siscovick, 2008).

Mye av forskningen på ekspatriering fokuserer på suksess som hvorvidt expaten fullfører oppholdet og ikke reiser hjem før planlagt (Mendenhall og Oddou, 1985; Christensen og Harzing, 2004). Om ekspatrieringen er en suksess, avhenger imidlertid også av om repatrieringen er vellykket. Repatriering er prosessen hvor expater reintegreres i organisasjonen i hjemlandet etter utstasjonering (Gooderham, Grøgaard & Nordhaug, 2013).

Til tross for viktigheten av repatriering, uttrykker mange expater at de er misfornøyde med prosessen. Årsaker til misnøyen er gjerne at expaten sine forventninger ikke møtes, spesielt forventningene knyttet til karrieremuligheter. Flere expater mener at de karrieremessig

faktisk ville vært tjent med å ikke dra på utstasjonering (Bolino, 2007). Mange uttrykker også at de ikke føler seg verdsatt av organisasjonen etter hjemkomst. En av grunnen som nevnes, er organisasjonens manglende interesse for å benytte deres nye kompetanse (Gooderham et al., 2013). I en studie uttrykte så mange som 61 prosent av expatene at de følte at de ikke fikk anledning til å benytte erfaringen de hadde ervervet under utstasjonering da de kom tilbake til kontoret i hjemlandet (Black og Gregersen, 1999).

En av konsekvensene av misnøyen er at mange expater forlater organisasjonen kort tid etter hjemkomst. Global Relocation Trends Report for 2004 presenterer at 44 prosent av expater forlater organisasjonen i løpet av de to første årene etter hjemreise (Cox, Khan og Armani, 2013). Utstasjonering av expater er for organisasjonen en kostbar investering. Hvis expaten forlater organisasjonen kort tid etter endt utstasjonering, vil store deler av investeringen gå tapt. På bakgrunn av dette er repatriering av expater en viktig HRM-utfordring.

Menneskelig kapital er en viktig kilde til konkurransefortrinn (Noe, Clarke & Howard, 2014). Strategisk og langsiktig satsing på kompetanse er for de fleste organisasjoner viktig for å oppnå verdiskapning og måloppnåelse, samt svare til krav fra kunder og konsumenter (Lai, 2013). En viktig kilde til konkurransefortrinn for multinasjonale selskaper er utnyttelse av egne organisatoriske kapabiliteter gjennom overføring av kompetanse på tvers av alle avdelinger (Gooderham et al., 2013). Ved å kombinere eksisterende kompetanse som er lokalisert på tvers av landegrenser i organisasjonen, vil multinasjonale selskaper også kunne utvikle ny kompetanse (Gooderham et al., 2013).

Samtidig er ansattes forventninger under endring. I dag verdsetter ansatte i større grad tilbakemelding på prestasjoner, utfordrende arbeidsoppgaver som er personlig oppfyllende, og muligheter som utvikler deres evner (Butts, Casper & Yang, 2013). Videre viser internasjonale studier at medarbeideres lojalitet ovenfor arbeidsgiver i økende grad viker for lojalitet til egen karriere (Nordhaug, 2002).



## 1.2 Formål og problemstilling

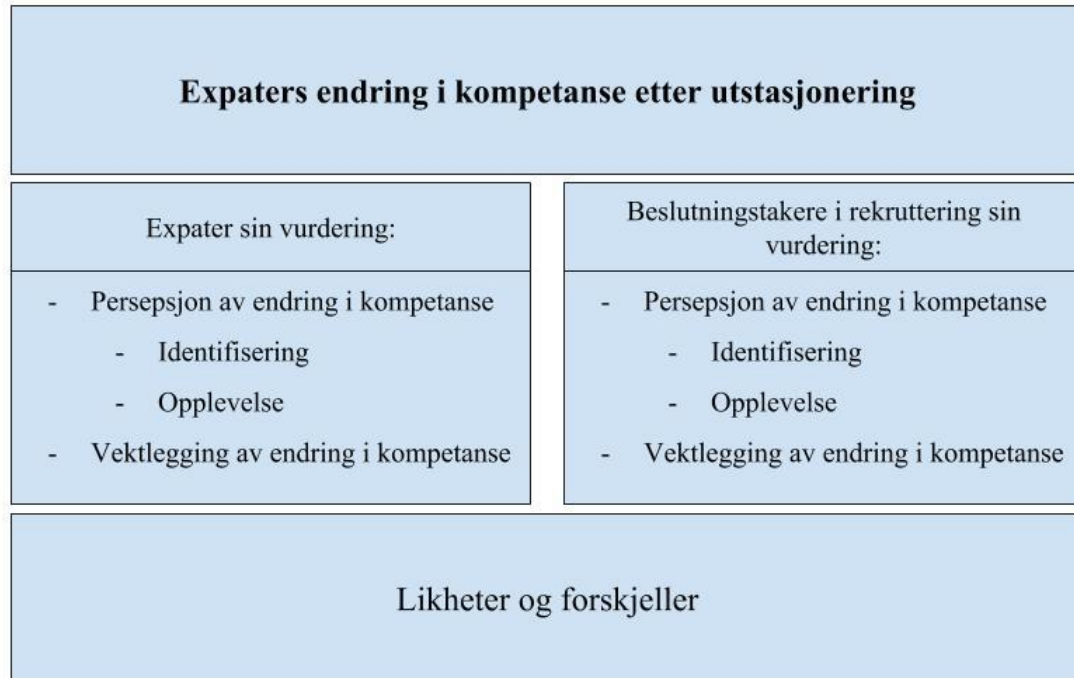
Med bakgrunn i den utbredte bruken av expater og at kompetansen de besitter er en viktig ressurs, synes vi det er interessant å kartlegge expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. En tilsynelatende viktig faktor ved repatriering er stillingen og mulighetene som expatene får etter hjemkomst. Hvilke arbeidsoppgaver de får avhenger av flere forhold, blant annet kompetansen de besitter og hvordan de som rekrutterer ansatte internt i organisasjonen, vurderer denne kompetansen.

Ved å kartlegge expater og beslutningstakere i rekruttering sin persepsjon av expaters endring i kompetanse, vil utredningen bidra med innsikt i hvilken kompetanse expater sitter igjen med etter utstasjonering, og dermed utstasjonering som et verktøy for å utvikle ansatte og organisasjonen. Videre vil utredningen ved å sammenligne persepsjon og vektleggingen til expater med de som fatter beslutninger i rekruttering av medarbeider, kartlegge likheter og forskjeller som kan gi innsikt som er nyttig for å håndtere forventninger og tilpasse repatrieringsprosessen. Dette er relevant ettersom de som fatter beslutninger i rekruttering i organisasjonen har stor innvirkning på hvilke stillinger expater får når de kommer hjem etter utstasjonering. Hvis expater vurderer egen kompetanse annerledes enn de som tar beslutninger i rekruttering, kan det ha store implikasjoner for expatenes opplevelse av repatrieringsprosessen, da mulighetene de får ikke svarer til mulighetene de mener at de fortjener.

**Oppgaven skal besvare følgende problemstilling:**

*“I hvilken grad er expaters persepsjon og vektlegging av endring i egen kompetanse ved repatriering sammenfallende med persepsjonen og vektleggingen til de som fatter beslutninger i rekrutteringen av medarbeidere i organisasjonen?”*

Problemstillingen illustreres ved følgende problemmodell:



**Figur 1: Utredningens problemmodell**

Vi ønsker å kartlegge persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse. Med persepsjon mener vi identifisering og opplevelse av kompetanse. Identifisering innebærer hvilke kompetanseformer gruppene mener at expater har tilegnet seg og tapt i løpet av utstasjonering. Opplevelse vil si på hvilke måter de tolker at endringene i kompetanse påvirker expaters utførelse og tilnærming til arbeidsoppgaver. Med vektlegging mener vi i hvilken grad gruppene synes endringene i ulike kompetanseformer er viktige i en rekrutteringssituasjon av expater etter utstasjonering.

Ved å sammenligne expater og de som fatter beslutninger i rekruttering sin vurdering av kompetanse, ønsker vi å se på likheter og forskjeller som kan bidra til å forstå dagens situasjon bedre.

Utredningen skal se på expaters endring i kompetanse etter utstasjonering, som består av kompetansen de tilegner seg i løpet av utstasjoneringen, fratrukket kompetanse de taper i løpet av perioden. Utredningen skal ikke se på expatens kompetanse i forkant av utstasjonering. Videre avgrensner vi utredningen til å ta for seg expater på langtidsutsasjonering. Dette innebærer at vi ikke ser på medarbeidere som har vært utstasjonert kortere enn to år. Tid er en viktig faktor for endring i kompetanse. Bakgrunnen for avgrensningen er at expatene skal få tilstrekkelig erfaring med utenlandsenhetens virksomhet, samt sosiale og kulturelle forhold. I tillegg er tid nødvendig for at expatene skal koble av stillingen og organisasjonen hjemme.

## 1.3 Beskrivelse av organisasjon ABC

Utredningen er en casestudie av en større serviceorganisasjon med et bredt spekter av virksomhetsområder. Vi har blitt enige om å anonymisere organisasjonen for å gi deltakerne i utredningen mulighet til å snakke fritt uten at det kan knyttes til organisasjonen. Dette er et tiltak for å sikre at utredningen, uansett funn, ikke har negative konsekvenser for organisasjonen. Vi vil derfor heretter omtale organisasjonen som ABC. I denne delen presenterer vi kort organisasjonen. Begrunnelse for valg av case-studie og valg av organisasjon presenterer vi i henholdsvis 3.1.3 og 3.2.1.1 forskningsmetoden.

### 1.3.1 ABCs virksomhet

ABC er en kompetansebedrift. Dette innebærer at verdiskapningen primært er knyttet til immaterielle verdier slik som medarbeidernes kompetanse. Markedene organisasjonen opererer i kjennetegnes ved rask endring og stadig økende krav til innovative løsninger.

ABCs virksomhet er primært lokalisert i Norge, men har også virksomhet internasjonalt i flere land og verdensdeler. Enhetene i utlandet står utgjør en betydelig andel av ABCs inntekter. Internasjonalisering og globalisering har bidratt til at det er viktig for

organisasjonen å være til stede der kundene er, og ABC har etter hvert fått en sterk plass i flere internasjonale markeder. Utenlandsenhetenes virksomhetsområder er også viktige områder for aktiviteten i Norge.

### **1.3.2 Utstasjonering i ABC**

Organisasjon ABC har kontinuerlig medarbeidere utstasjonert. Hovedsaklig omfatter dette norske medarbeidere som utstasjoneres i enheter i utlandet, men også utenlandske medarbeidere som utstasjoneres i organisasjonen i Norge og andre steder i verden. I 2015 hadde ABC mellom 50 og 70 medarbeidere utstasjonert på langtidsopphold.

ABC kommuniserer internt en rekke motiver for utstasjonering. Et viktig motiv er å spre bedriftskulturen fra organisasjonen i Norge til utenlandsenhetene. Videre bidrar utstasjonering til å utvikle ledere og nøkkelansatte gjennom internasjonal arbeidserfaring. I noen tilfeller benytter ABC utstasjonering som et tiltak for å bygge opp lokal kompetanse eller bidra med kompetanse som ikke er tilgjengelig lokalt. I tillegg benytter ABC utstasjonering som et virkemiddel for å sikre fleksibilitet og tilpasse seg svingninger i markeder og endringer i organisasjonen.

Etter utstasjonering har alle expater i ABC en repatrieringsrett. Dette innebærer at de har rett på en stilling innenfor det samme området som de jobbet før utstasjoneringen. Expatene er selv ansvarlige for å søke på stillinger internt før repatriering, men de kan få støtte av HR til å finne stillinger i organisasjonen. HR bistår expatene med praktiske forhold og forberedelser før og under utstasjonering. Det er store variasjoner i hvilken grad expater holder kontakt med HR og andre i organisasjonen under utstasjonering, og hvor involverte HR er i repatrieringsprosessen. I ABC er det linjeledere som fatter beslutningen om hvorvidt en expat er egnet for en stilling ved hjemreise, men de bistås gjerne av HR i rekrutteringsprosessen.

## 1.4 Utredningens struktur

Utredningens struktur skal legge til rette for å belyse problemstillingen på best mulig måte. I kapittel to kartlegger vi relevante begreper og teori om kompetanse. Videre i kapittel tre gjør vi rede for forskningsmetoden vi benytter. I tillegg ser vi på innsamlingsprosessen og utredningens kvalitet. I kapittel fire presenterer vi den empiriske undersøkelsen av det innsamlede datamaterialet. I kapittel fem presenterer vi konklusjonen som gjør rede for utredningens hovedfunn, samt utredningens begrensninger, styrker og svakheter. Avslutningsvis presenterer vi i kapittel fem implikasjoner for teori og praktikere.

## 2. Teori

I denne delen utarbeides et teoretisk rammeverk for utredningen, hvor relevante begreper og sammenhenger presenteres. Formålet med teorien er å fungerer som en fortolkningsramme og forklare relevante begreper. Vi begynner med å definerer begrepene expat og utstasjonering. Videre presenterer hva vi mener med persepsjon. Før vi presenterer kompetansebegrepet og hva kompetanse består av, etterfulgt av klargjøring av begrepet kompetanseendring. Videre presenterer vi teori knyttet til kompetanse.

### 2.1 Expater

Utstasjonering er et begrep som brukes når multinasjonale selskap sender menneskelige ressurser til lokasjoner i andre land for en bestemt tidsperiode, typisk to til fem år (Harzing, 2001). De fleste multinasjonale selskap ønsker, eller har behov for, å sende medarbeidere til organisasjonens enheter utenfor hovedkontoret. En vanlig betegnelse av en utstasjonert ansatt er en expatriate, ofte kalt expat. Med dette forstår vi at en expat er en person som er bosatt i et annet land enn sitt hjemland av jobbrelaterte årsaker, gjerne midlertidig. Utstasjonering benyttes både ved å sende ansatte fra hovedkontoret til en av organisasjons enheter i utlandet og ansatte fra utenlandsenheter til hovedkontoret. I tillegg forekommer tredjelandsforflytninger, hvor ansatte fra en utenlandsenhet blir utstasjonert ved en annen utenlandsenhet. Utredningen fokuserer på expater som har vært utstasjonert fra organisasjonens hovedkontor i Norge, til organisasjonens enheter i utlandet.

Når et utstasjoneringsopphold er over, returnerer expater til en stilling ved organisasjonens hovedkontor. Prosessen hvor expater reintegreres i organisasjonen etter utstasjonering omtales som repatriering (Gooderham et al., 2013). Repatrieringsprosessen kan være krevende for både organisasjonen og expater personlig. At expater reintegreres inn i organisasjonen etter utstasjonering på en tilfredstillende måte, er viktig for at organisasjonen skal få nytte av expaters kompetanse.

## 2.2 Persepsjon av kompetanse

Utredningen tar for seg expater og beslutningstakere i rekruttering av medarbeidere sin persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse. I denne delen klargjør vi for hva vi mener med begrepet persepsjon.

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer persepsjon som *oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseinntrykk*. Videre skiller de mellom fysisk persepsjon, som innebærer sansing av fysiske forhold, og sosial persepsjon, som er tolkning av mennesker og sosiale situasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Etersom utredningen tar for seg persepsjon av kompetanse, og kompetanse er knyttet til medarbeidere, faller persepsjon av kompetanse innenfor sosial persepsjon. Med dette forstår vi expater og beslutningstakeres persepsjon som deres identifisering og opplevelse av kompetanseendringer på bakgrunn av sansing og tolkning.

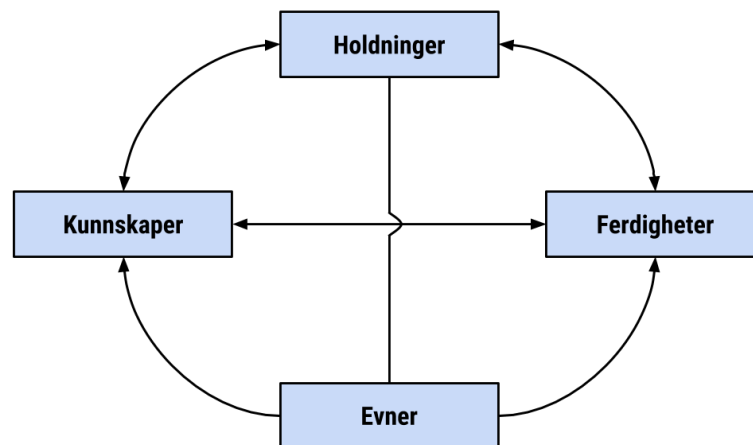
## 2.3 Kompetanse

Det finnes flere definisjoner av kompetanse, som i større eller mindre grad likner på hverandre. Vi velger å benytte professor i organisasjonspsykologi og forsker på kompetanseledelse, Linda Lai, sin definisjon. Linda Lai (2013, s. 46) definerer kompetanse som *“de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”*. Kompetanse er en persons potensial og bestemmer hvorvidt personen kan benytte sine ressurser til å mestre oppgaver, oppfylle krav og oppnå definerte mål. I tillegg til personens objektive kvalifikasjoner, er kompetansen også avhengig av dens vilje og ønske om å lære (Lai, 2013).

### 2.3.1 Kompetansekomponeanter

For å kartlegge kompetansen hos medarbeidere, er det nødvendig å ha forståelse for hva kompetanse består av. Vi velger derfor å se nærmere på de ulike kompetansekomponeantene

kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. I dagligtalen omtales kompetansekompomentene ofte om hverandre uten at vi er bevisste på forskjellene mellom dem. For å få et fullgodt bilde av en persons kompetanse, er det nødvendig å vurdere alle kompetansekompomentene og være bevisst på sammenhengen mellom dem. Vi bruker kompetansekompomentene i utredningen som begreper når vi kartlegger hvilke kompetanseendringer gruppene identifiserer.



**Figur 2: Sammenheng mellom ulike kompetansekompomentene. Tilpasset fra Lai, 2013**

### 2.3.1.1 Kunnskaper

Den første kompetansekompomenten er kunnskaper, som er det en person vet, eller tror den vet. Kunnskapsbegrepet dekker faktakunnskap, antakelser om årsakssammenheng og relasjoner, og kunnskap om metoder og prosesser (Lai, 2013). Medarbeideres kunnskap endres gjennom hele yrkeskarrieren. Et utstasjoningsopphold gir medarbeidere tilgang til ny informasjon og erfaringer. Internasjonal arbeidserfaring bidrar dermed til en endring i expaters kunnskap.

### 2.3.1.2 Ferdigheter

Lai (2013, s. 49) definerer den andre kompetansekompomenten, ferdigheter, som *evnen til å utføre*. Siden evner er en annen kompetansekompoment, velger vi å forklare ferdigheter



---

videre i utredningen som *lært kapasitet til å utføre* for å unngå forveksling mellom komponentene.

Faglige, sosiale og kulturelle utfordringer som expater opplever på utstasjonering, kan bidra til å endre expaters atferd og måten de utfører handlinger på. Siden ferdigheter er knyttet til utførelse, er komponenten avgjørende for måloppnåelse og verdiskapning (Lai, 2013). Personers mulighet til å tilegne seg ferdigheter er avhengig av de andre kompetansekompomentene. Slik skaper kunnskap, evner og holdninger verdi indirekte gjennom ferdigheter. Til tross for at ferdigheter er den komponenten som gjerne er enklest å observere og måle, kan noen ferdigheter, slik som kognitive ferdigheter, være vanskelig å observere (Lai, 2013).

### **2.3.1.3 Evner**

Den tredje kompetansekompomenten som Lai (2013) presenterer i kompetansebegrepet, er evner. En persons evner består av dens egenskaper, kvaliteter og talenter. Evnene påvirker personens muligheter til å tilegne seg og anvende kunnskap, holdninger og ferdigheter. Internasjonal arbeidserfaring, i form av utstasjonering, bidra gjerne til personlig og faglig utvikling. Evner er imidlertid vanskelige å utvikle fordi de er knyttet til personlighet og mentale ressurser. En medarbeiders evner vil derfor i liten grad påvirkes av utstasjonering.

### **2.3.1.4 Holdninger**

I motsetning til kunnskaper, ferdigheter og evner, som de fleste innen kompetansefeltet anser som kjernekomponenter i kompetanse (Craig, 1987; Sternberg og Kollian, 1990; Nordhaug et al, 1993, via Lai, 2013), er det uenighet om holdninger inngår i kompetansebegrepet.

Lai (2013) definerer holdninger som en persons meninger, innstillinger og verdier. Holdninger kan være rettet mot en selv og egne muligheter, arbeidsoppgaver, organisasjonen, kunder eller kolleger, og holdninger kan ha stor betydning for en persons vilje, innsats og tilnærming til arbeidsoppgaver og situasjoner (Lai, 2013). Vi mener at

medarbeideres innstilling, meninger og verdier er en viktig faktor for deres mulighet til å løse arbeidsoppgaver. Samtidig mener vi at internasjonal arbeidserfaring vil kunne ha stor påvirkning på expaters innstillinger, meninger og verdier. Vi synes derfor det er naturlig å studere holdninger som en del av kompetanse når vi skal studere expaters kompetanseendring som følge av utstasjonering.

### **2.3.2 Endring i kompetanse**

Utredningen undersøker expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. Endringen består av kompetansen de erverver i løpet av oppholdet, fratrukket kompetansen de taper i løpet av perioden. Kompetansen de erverver innebærer økning i kunnskaper, ferdigheter og positive holdninger og evner, samt reduksjon i negative holdninger og evner. Med positive holdninger og evner mener vi holdninger og evner som gjør personer mer åpen, interessert og mottakelig. Med negative holdninger og evner mener vi holdninger og evner som lukket, uinteressert og motvillig. Tap av kompetanse består av økning i gapet mellom expaters kunnskap og ferdigheter, og bransje- og organisasjons-spesifikke forhold, økning i negative holdninger og evner, samt reduksjon i positive holdninger og evner. Gapet kan øke som følge av utvikling innen fagområdet, rutiner og beste praksis eller manglende stimulering mens expaten er utstasjonert.

### **2.3.3 Hovedkategorier for oppgaverelatert kompetanse**

Vi bruker kompetanseformene faglig kompetanse, lederkompetanse, sosial kompetanse og personlig kompetanse som overordnet rammeverk for å kategorisere expaters kompetanseendringer. Inndelingen er basert på hovedkategoriene for oppgaverelatert kompetanse som er fire grunnleggende kompetanseformer i jobbsammenheng (Lai, 2013). De ulike kompetanseformene er i praksis ofte avhengig av hverandre, men kan analytisk sett studeres tilnærmet isolert. Vi benytter kompetanseformene som begrepsgrunnlag og analyseverktøy for å mer effektivt kunne kartlegge og sammenligne persepsjon av expaters endring i kompetanse.

### 2.3.3.1 Faglig kompetanse

Den første av de fire kompetanseformene i jobbsammenheng er faglig kompetanse. Lai (2013, s. 56) definerer faglig kompetanse som *kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig fullgod og formålstjenelig måte*. Med dette forstår vi faglig kompetanse som kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er knyttet til medarbeidernes faglige rolle. Faglig kompetanse er viktig i alle typer oppgaver (Lai, 2013).

### 2.3.3.2 Lederkompetanse

Lai (2013, s. 56) definerer lederkompetanse som *kompetanse som er relevant for oppgavemessig, personalmessig eller strategisk ledelse*. Med dette forstår vi lederkompetanse som kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relevant for oppgaver og funksjoner som en leder skal tjene. Lederkompetanse er sentralt i alle oppgaver som inkluderer lederansvar, slik som blant annet organisering, motivering, tilrettelegging for måloppnåelse og beslutningstaking.

### 2.3.3.3 Personlig kompetanse

Lai (2013, s. 56) definerer personlig kompetanse som *kompetanse utover det rent faglige, som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett*. Dette forstår vi som at personlig kompetanse er kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner som påvirker medarbeideres oppgaveutførelse, men som ikke er knyttet til interaksjon med andre og faglige forhold. Personlig kompetanse er sentralt i alle typer oppgaver og vil kunne påvirke en persons lederkompetanse (Lai, 2013).

### 2.3.3.4 Sosial kompetanse

Den fjerde kompetanseformen er sosial kompetanse. Lai (2013, s. 56) definerer sosial kompetanse som *kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, samt evner til å utvikle samarbeid med andre*. Med dette forstår vi denne kompetanseformen som kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger knyttet til det mellommenneskelige aspektet,

slik som kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning. Personlig kompetanse er viktig i oppgaver som krever samarbeid eller interaksjon med mennesker (Lai, 2013).

### **2.3.4 Kompetanse i multinasjonale selskaper**

Til nå har vi presentert kompetanse uavhengig av kontekst. Utredningen studerer på endring i kompetanse hos medarbeidere etter internasjonal arbeidserfaring. Videre tar vi derfor for oss kompetanse i multinasjonale selskaper. Gooderham et al. (2013) definerer multinasjonale selskaper (MNC) som selskaper som har betydelig direkte investeringer i utlandet, som de aktivt kontrollerer. Med dette forstår vi multinasjonale selskaper som selskaper med aktiviteter utover hjemlandet.

#### *2.3.4.1 Kompetanseformer i multinasjonale selskaper*

Gooderham et al (2013) presenterer et rammeverk for seks ulike kompetanseformer i multinasjonale selskaper på bakgrunn av dimensjonene MNC-spesifisitet, oppgavespesifisitet og utenlandsenhets-spesifisitet. Rammeverket er interessant fordi det belyser i hvilke sammenhenger kompetansen ekspater tilegner seg kan være relevant.

Gooderham et al. (2013) beskriver at kompetanser som er MNC-spesifikke, har liten eller ingen anvendelse utover den individuelle organisasjonen, og at kompetanser som er ikke er MNC-spesifikke, kan anvendes på tvers av organisasjoner. Med dette forstår vi den første dimensjonen, MNC-spesifisitet, som graden kompetansen er knyttet til ett spesifikt multinasjonalt selskap. Videre beskriver Gooderham et al. (2013) den andre dimensjonen, oppgavespesifisitet, som graden kompetansen er knyttet til utførelsen av et lite utvalg oppgaver. Slik at kompetanser med høy spesifisitet er anvendbar på en eller noen få oppgaver, mens kompetanser med lav oppgavespesifisitet kan anvendes på flere oppgaver. Den tredje dimensjonen i rammeverket er knyttet til utenlandsenheter. Gooderham et al. (2013) omtaler dimensjonen som datterselskap-spesifisitet. Det kommer av at utenlandskontorene i multinasjonale selskaper ofte organiseres som datterselskaper. Vi velger å omtale dimensjonen som utenlandsenhet-spesifisitet fordi noen utenlandskontor ikke er

organisert som datterselskap. Vi forstår utenlandsenhets-spesifisitet som graden kompetansen er knyttet til en spesifikk utenlandsenhet. Kompetanse som er MNC-spesifikk kan ha lav utenlandsenhets-spesifisitet slik at den er anvendbar for mange enheter, eller høy utenlandsenhets-spesifisitet som innebærer at kompetansen er anvendbar i en eller noen få enheter i organisasjonen.

#### **2.3.4.1.1 Meta-kompetanse**

Den første kompetansetypen er meta-kompetanse som kjennetegnes ved lav spesifisitet langs alle de tre dimensjonene (Gooderham et al., 2013). Med dette forstår vi meta-kompetanser som kompetanser som kan anvendes i utførelsen av et bredt utvalg oppgaver på tvers av organisasjoner, og dermed også i flere organisatoriske enheter.

#### **2.3.4.1.2 Intra-organisatorisk MNC kompetanse**

Den andre kompetansetypen er intra-organisatorisk MNC kompetanse, som har høy MNC-spesifisitet, lav oppgave-spesifisitet og lav utenlandsenhet-spesifisitet. Slik forstår vi intra-organisatorisk MNC kompetanse som kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som er knyttet til et spesifikk multinasjonalt selskap, men er relevant innenfor flere oppgaver og organisatoriske enheter i organisasjonen.

#### **2.3.2.4.3 Intra-organisatorisk utenlandsenhet kompetanse**

Intra-organisatorisk utenlandsenhet kompetanse er rammeverkets tredje kompetansetype. Den har lav oppgave-spesifisitet og høy utenlandsenhets-spesifisitet (Gooderham et al, 2013). Høy utenlandsenhets-spesifisitet innebærer at kompetansen også har høy MNC-spesifisitet fordi den spesifikke utenlandsenheten er en del av en spesifikk organisasjon. Med dette definerer vi intra-organisatorisk utenlandsenhet kompetanse som kompetanse som kun er relevant for én utenlandsenhet, men som kan anvendes i utførelsen av flere oppgaver ved den spesifikke utenlandsenheten.

#### **2.3.2.4.4 Standard teknisk kompetanse**

Den fjerde kompetansetypen i multinasjonale selskaper som rammeverket presenteres, er standard teknisk kompetanse. Kompetansetypen kjennetegnes ved lav MNC- og utenlandsenhets-spesifisitet, og høy oppgave-spesifisitet (Gooderham et al., 2013). Slik forstår vi standard teknisk kompetanse som kompetanse som er knyttet til utførelsen av én eller et lite utvalg oppgaver, men som ikke er relatert til en spesifikk organisasjon.

#### **2.3.2.4.5 Teknisk MNC kompetanse**

Den femte kompetansetypen, teknisk MNC kompetanse, har høy oppgave- og MNC-spesifisitet, men lav utenlandsenhets-spesifisitet (Gooderham et al., 2013). Med dette forstår vi teknisk MNC kompetanse som kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som kan anvendes i utførelsen av én eller noen få oppgaver i én organisasjon, men i flere organisatoriske enheter i denne organisasjonen.

#### **2.3.2.4.6 Utenlandsenhetsunik teknisk kompetanse**

Den sjette, og siste, kompetansetypen i rammeverket er utenlandsenhetsunik teknisk kompetanse. Kompetanseformen har høy spesifisitet langs alle de tre dimensjonene (Gooderham et al., 2013). Slik kan kompetansen kun anvendes på et lite antall oppgaver innenfor én organisatorisk enhet i organisasjonen.

### **2.3.5 Kulturell intelligens**

Når expater blir utstasjonert, lever og jobber de i et annet land. For å fungere i en annen kultur og samhandle effektivt med medarbeidere, myndigheter og kunder der de er utstasjonert, har expatene behov for kulturell intelligens. Kulturell intelligens kan forklares som *en persons evne til å tilpasse seg effektivt til nye kulturelle kontekster* (Early, 2002). I følge Early (2002) er kulturell intelligens i noen grad medfødt, men at alle som er motiverte og åpne for det, kan tilegne seg et akseptabelt nivå av kulturell intelligens. Slik kan kulturell intelligens anses som en kompetanse som kan utvikles av å være utstasjonert.

Kulturell intelligens består av tre beslektede komponenter: den kognitive komponenten, den motiverende komponenten og adferdskomponenten. Den kognitive komponenten er knyttet til en persons kognitive kapasitet til å prosessere og trekke slutninger basert på kunnskap om en ny kultur, og påvirkes av en persons selvbilde og evne til å sette ting i sammenheng (Early, 2002). Videre er det ikke tilstrekkelig at en person har kunnskap om en annen kultur. Personer må ønske å ta i bruk ny kunnskap for å tilpasse seg nye kulturer. Den motiverende komponenten viser til en persons tilbøyelighet til å ta i bruk kunnskap om andre kulturer, fordi de har et ønske om å tilegne seg ny kunnskap og tilpasse seg. En persons motivasjon for å tilegne seg kunnskap om og tilpasse seg andre kulturer påvirkes av personens normer, verdier og opplevd mestringstro (Early, 2002). Til slutt må kunnskapen om kulturer påvirke oppførsel. Atferdskomponenten viser til en persons evne til å tilegne og tilpasse egen oppførsel til nye kulturer, og krever både innsats og utholdenhet. Kulturell intelligens baserer seg på en persons evner, men påvirkes i tillegg ved at personer tilegner seg kunnskap om nye kulturer, deres holdninger og deres ferdigheter i å tilpasse egen oppførsel.

### **2.3.6 Mestringstro**

I denne delen presenterer vi kompetansen mestringstro som Lai (2013) beskriver som en selvrefererende holdning som reflekterer personens syn på seg selv og eget potensial. Basert på sin tidligere læringsteori utviklet Bandura sosial kognitiv teori. Teorien baserer seg på ideen om at læring skjer gjennom observasjon av andre, hvor personlige faktorer, atferd og omgivelser har en gjensidig påvirkning på individets læring (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Personlige faktorer er en viktig del av sosial kognitiv teori, og består av kognitive, emosjonelle og biologiske forhold. Dette innebærer blant annet at troen på egen mestring påvirker en persons læring, som er en sentral del av sosial kognitive teori (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Opplevd mestringstro kan defineres som troen på egne evner til å planlegge og utføre nødvendige handlinger for å oppnå et gitt resultat (Bandura, 1997).

Mestringstro er en holdning som påvirker innsats, motstandsdyktighet, handlingsvalg og opplevelsen av stress (Bandura, 1997, s.3). Mestringstro er dermed en del av kompetansebegrepet og kan påvirke personers resultatoppgåelse. Samtidig er opplevd mestringstro interessant fordi det er en faktor som påvirker menneskers vurdering av egne muligheter til å mestre oppgaver. Videre presenteres fire kilder som kan bidra til at opplevd mestringstro styrkes eller svekkes: mestringserfaring, vikarierende erfaring, verbal overbevisning og fysisk og emosjonell tilstand.

### *2.3.6.1 Mestringserfaring*

Den viktigste og mest effektive kilden til mestringstro er egne erfaringer. Suksess vil ofte bygge en robust tro på egen mestring, mens å mislykkes vil svekke mestringstroen. Motstand og utfordringer kan imidlertid også bidra til å bygge mestringstro ved å erfare hvor stor innsats som skal til for å lykkes (Bandura, 1997). Opplevd mestringstro er avhengig av flere forhold enn prestasjoner. I tillegg påvirkes erfaring av hvor mye innsats som legges i gjennomføringen av en gitt oppgave, opplevd vanskelighetsgrad og hvor mye hjelp som trengs for å løse oppgaven. Videre vil omstendigheter og hvordan personen prosesserer og lagrer erfaringen, påvirke opplevd mestringserfaring (Bandura, 1997). Det er samtidig verdt å være klar over at personers eksisterende mestringstro kan påvirke både innsats, opplevd vanskelighetsgrad og prosessering av erfaringen, og kan derfor indirekte påvirke utfallet.

### *2.3.6.2 Vikarierende erfaring*

Vurdering av egne evner skjer ikke isolert gjennom egne erfaringer. Den andre viktige kilden til mestringstro omtales som vikarierende erfaring og innebærer at tro på egen mestring kan styrkes eller svekkes ved å sammenligne egne prestasjoner mot andres (Bandura, 1997). For noen aktiviteter sammenlignes egen prestasjon med standard normer for hvordan representative grupper presterer. Det er også vanlig å sammenligne seg med bekjente i lignende situasjoner, som venner og kolleger. Tro på egen mestring kan styrkes eller svekkes avhengig av hvordan sammenligningsobjektet presterer (Bandura, 1997).



### *2.3.6.3 Verbal overbevisning*

Videre kan verbal overbevisning bidra til å styrke mestringstro. Ved at andre personer uttrykker tro på ens evner til å løse oppgaver og oppnå resultater, kan troen på egne evner styrkes. For at verbal overbevisning skal ha positiv effekt på opplevd mestringstro, forutsetter det at overbevisningen er innenfor realistiske rammer. Å skape urealistiske forventninger kan imidlertid føre til en svekket mestringstro. (Bandura, 1997)

### *2.3.6.4 Fysiologisk og emosjonell tilstand*

Den fjerde kilden som kan påvirker personers mestringstro er fysisk og emosjonell tilstand. Mange opplever at fysiologiske faktorer som styrke og tretthet, samt emosjonelle faktorer, som stress, har effekt på prestasjoner. Dette medfører at egen opplevelse av emosjonell og fysisk tilstand påvirker tro på egen evne til å løse oppgaver.

I tillegg til at fysiske og emosjonelle tilstander kan leses som en indikator for evne, kan humør påvirke hvordan hendelser tolkes, sorteres og huskes (Bandura, 1997). Humør kan gi kognitive skjevheter som påvirker opplevd mestringstro. Godt humør aktiverer gjerne minner om tidligere suksess, mens dårlig humør kan aktiverer minner om tidligere fiaskoer.

## **2.3.7 Jobbdesign**

I denne delen klargjør vi for på hvilke måter endring i arbeidsoppgaver og ansvar på utstasjonering kan påvirke expaters kompetanse. Jobberikelse og jobbutvidelse er to kjente begreper innenfor jobbdesignteori. Herzberg (1968) definerer jobbutvidelse som at medarbeidere får flere arbeidsoppgaver på samme nivå. Jobbutvidelse beskrives ofte som horisontal utvidelse av arbeidsoppgaver. Jobberikelse innebærer vertikal utvidelse av medarbeideres arbeidsoppgaver ved at arbeidsoppgavene øker som følge av økt ansvarsnivå, kontroll og autonomi (Herzberg, 1968).

Jobbdesignteori anvender jobberikelse og jobbutvidelse som måter å øke medarbeideres motivasjon på jobb. Samtidig representerer endringene i jobbdesign kilder til endring i kompetanse. Ved at medarbeidere utfører nye arbeidsoppgaver innen flere områder, vil jobbutvidelse kunne medføre at de tilegner seg ny kompetanse. Samtidig vil jobberikelse kunne øke medarbeideres kompetanse på områder som de har kjennskap til, ved at de utfører nye oppgaver innen samme område, men på en høyere nivå.

## 3. Forskningsmetode

I denne delen redegjør vi for utredningens forskningsmetode. Først klargjør vi for utredningens forskningsdesign, før vi videre presenterer våre kilder til data og hvordan vi skal sikre at vi får tilgang til nødvendig innsikt for å besvare problemstillingen. Videre presenteres planen for datainnsamlingsprosessen, etterfulgt av en beskrivelse av hvordan datainnsamlingsprosessen ble gjennomført. Deretter gjør vi rede for metoden for dataanalysen. Avslutningsvis redegjør forskningsmetoden for forhold knyttet til utredningens kvalitet.

### 3.1 Forskningsdesign

Dette delkapittelet inneholder presentasjon av utredningens forskningsdesign. Forskningsdesign er et rammeverk for hvordan vi skal samle inn data for å svare på problemstillingen. Utredningens formål, antall observasjonseenheter og variabler, samt tiden vi bruker for å hente inn data, er avgjørende for valg av forskningsdesign.

#### 3.1.1 Induktiv eksplorativ studie

Det er gjort lite forskning på expaters kompetanse etter utstasjonering og vurdering av denne kompetansen. Vi benytter derfor en induktivt eksplorativ studie for å utforske området, øke forståelsen av situasjonen og bidra med innsikt om expaters kompetanse (Saunders et al., 2012). En induktiv studie innebærer å observere empirisk data for å utvikle teori om temaet (Saunders et al., 2012). Ved å innhente data forsøker vi å identifisere tendenser og relasjoner som kan besvare problemstillingen. Utredningen har dermed et hypotese genererende formål ved å gi opphav til videre forskning. Videre benytter vi en eksplorativ studie fordi vi ønsker å utforske et lite definert tema. Eksplorative studier har et bredt fokus som blir smalere gjennom forskningsprosessen, og gir nødvendig fleksibilitet og mulighet til å tilpasse utredningen etter hvert som vi får bedre kjennskap til problemet (Saunders et al, 2012).

### 3.1.2 Kvalitativ metode

Utredningen studerer endringen i expaters kompetanse og sammenligner expaters vurdering av egen kompetanseendring med linjeledere og HR-medarbeideres vurdering. Vi er altså interesserte i å beskrive, forstå og fortolke menneskelige opplevelser, tanker og meninger. Derfor har vi behov for rike og detaljerte beskrivelser av variablene. På bakgrunn av dette benytter vi kvalitativ metode. Med kvalitativ metode mener vi innhenting, bearbeiding og analyse av data bestående av ord og beskrivelser. Ved å benytte kvalitativ metode kan vi oppnå dybdekunnskap på bakgrunn av å studere få enheter og mange variabler.

### 3.1.3 Case-studie

Når vi studerer expaters endring i kompetanse etter utstasjonering, er konteksten en viktig faktor som påvirker kompetansen og vurderingen av denne kompetanseendringen. Forståelse for konteksten, i form av organisasjonens virksomhet, organisering og utstasjoneringsprogram, er derfor avgjørende. Vi benytter derfor case-studie til å utforske fenomenet i konteksten, og utredningens observasjonsenhet er dermed case-organisasjonen ABC.

Case-studie er en empirisk undersøkelse som utforsker et fenomen i sin virkelige kontekst, og er spesielt egnet når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige (Yin, 2003). Ved å benytte case-studie, får vi mulighet til å observere og analysere kompetansen til expater til tross for at det er et område som det er gjort lite forskning på (Yin, 2003). Derfor egner case-studier seg ofte i eksplorative studier (Saunders et al., 2012).

Utredningen sammenligner to gruppers vurderinger av expaters endrede kompetanse. Vi har derfor valgt en komparativ case-studie med integrerte enheter. Med integrerte enheter mener vi at i tillegg til å studere caset som en helhet, ser vi på flere enheter innad i caset, såkalte sub-enheter (Yin, 2003). Sub-enhetene vi tar for oss er tidligere expater og beslutningstakere i rekrutteringen av ansatte i organisasjonen ABC. Ved å studere sub-enheter, får vi mulighet til å gjennomføre en mer omfattende analyse, hvor vi sammenligner expaters vurdering av

endring i egen kompetanse med vurderingen til de som tar beslutninger i rekrutteringen av ansatte i organisasjonen. Ved å studere flere sub-enheter i observasjonsenheten får vi også innsikt fra ulike ståsted i organisasjonen, og dermed et mer nyansert bilde på expaters endrede kompetanse.

### **3.1.4 Tverrsnittsstudie**

Utredningen kartlegger dagens situasjon i observasjonsenheten for å bidra med økt innsikt i expaters kompetanse og vurdering av kompetansendringen. Siden vi ikke skal se på en utvikling eller teste årsakssammenhenger, er tverrsnittstudie egnet for å undersøke dagens situasjon og sammenligne gruppene. Tverrsnittstudie vil si å studere et fenomen på ett gitt tidspunkt (Suanders et al, 2012). Med dette mener vi at vi henter inn datamateriale over en kort periode, og kun én gang.

## **3.2 Datainnsamling**

I dette delkapittelet presenteres utredningens kilder til data, operasjonalisering og måling av sentrale begreper i problemstillingen, samt plan og beskrivelsen av gjennomføringen av datainnsamlingen.

### **3.2.1 Datakilder**

#### *3.2.1.1 Valg av case-organisasjon*

Utredningen skal bidra med innsikt i hvilken kompetanse expater besitter etter utstasjonering. Siden ABC er en kompetansebedrift med flere virksomhetsområder spredt over flere land, besitter medarbeiderne variert og viktig kompetanse for organisasjonen. Variasjonen i kompetansen internt, gjør at vi kan se mer generelle tendenser i hvilke former kompetanse expater besitter, og kan dermed bidra med innsikt som er interessant også utenfor organisasjonen.

ABC har en utbredt bruk av utstasjonering til sine utenlandsenheter. Til tross for lang erfaring med utstasjonering, kjenner organisasjonen på utfordringen med at enkelte expater opplever at de ikke får benyttet kompetansen de har tilegnet seg på utstasjonering og føler seg lite verdsatt i repatrieringen. På bakgrunn av dette er det interessant å benytte ABC som case-studie for å kartlegge likheter og forskjeller mellom expaters vurdering av egen kompetanse etter utstasjonering og vurderingen til de som fatter beslutninger i rekruttering i organisasjonen.

### *3.2.1.2 Valg av grupper*

Vi henter data fra to sub-enheter i ABC. Den ene sub-enheten er tidligere expater. Den andre sub-enheten består av de som fatter beslutninger i rekruttering av medarbeider i organisasjonen. Ved repatriering i ABC må expater søke seg til stillinger og er en del av den interne rekrutteringen. Linjeledere fatter beslutningen om hvem de vil ansette, mens HR-avdelingens oppgave er å bistå linjeledere i prosessen. HR-avdelingens aktivitet og påvirkning varierer. Likevel kan HR-medarbeiderne være en viktig kilde til kunnskap om expaters kompetanse fordi de ofte har kontakt med expatene gjennom utstasjonering. For å studere i hvilken grad expaters persepsjon og vektlegging av egen endring i kompetanse er sammenfallende med persepsjon og vektlegging til de som tar beslutninger i rekrutteringen, henter vi derfor data fra både linjeledere og HR-medarbeidere som rekrutterer expater i ABC. Linjeledere og HR-medarbeidere utgjør dermed studiens andre sub-enhet.

Det beste er om vi kunne hente data fra alle tidligere expater, HR-medarbeidere og linjeledere i ABC. Innenfor tilgjengelig tid og ressurser er dette ikke mulig. Vi må derfor velge noen kandidater innenfor sub-enhetene som vi henter data fra. For å sikre at kandidatene bidrar med innsikt som kan besvare problemstillingen, har vi definert noen krav til utredningens utvalg.

Kandidatenes egenskaper skal legge til rette for en informativ studie. Utstasjonering er ikke like vanlig innenfor alle virksomhetsområder. Et krav er derfor at linjeledere og HR-medarbeidere som deltar i studien, har erfaring med rekruttering av expater. For at tidligere

expater skal kunne bidra med innsikt i kompetanseendringen som følge av utstasjonering, krever vi at det ikke er mer enn fire år siden de returnerte. Hensikten er å sørge for at kandidatene har egne erfaringer, tanker og meninger friskt i minne. Utvalget består av tidligere expater som fremdeles er ansatt i ABC, og tidligere expater som har sluttet. Ved å hente data fra tidligere expater som har sluttet, i tillegg til de som fremdeles er i organisasjonen, ønsker vi å sikre et utvalg som er representativt for expatene i ABC. Videre består utvalget av expater som har vært utstasjonert i mer minimum to år, ettersom utredningen studerer endring i kompetansen til expater i løpet av langtidsopphold.

### ***3.2.1.3 Primærdata og sekundærdata***

Vi benytter hovedsaklig primærdata i utredningen for å besvare problemstillingen. Med primærdata mener vi data som vi selv samler inn, spesielt for denne utredningen. I tillegg benytter vi sekundærdata for å finne kandidater og få nødvendig kunnskap om og forståelse av konteksten i form av organisasjonen, og utstasjonering og repatriering i ABC. Sekundærdataene er interne dokumenter fra ABC og lister med HR-medarbeidere, linjeledere og tidligere expater som tilfredsstillende kravene vi har definert.

### **3.2.2 Operasjonalisering og måling**

For å sikre at dataene vi samler inn gir tilgang til nødvendig innsikt, operasjonaliserer vi sentrale begreper som inngår i problemstillingen. Operasjonalisering innebærer å klargjøre hva vi skal måle og hvordan målingen skal gjennomføres. Utredningen har som formål å kartlegge et lite utforsket tema, og det er derfor uklart hva vi kommer til å finne. På bakgrunn av dette er vi avhengig av en mer fleksibel tilnærming, hvor vi ikke kan operasjonalisere i samme grad som studier med et mer utforsket og definert tema. Likevel forsøker vi å definere hva vi ønsker å måle og hvordan målingen skal gjennomføres for å være bevisste på hvilke data vi vil innhente. Utforming av måleinstrument presenterer vi nærmere i en egen del under datainnsamlingsprosessen.

Utredningen kartlegger expater og de som rekrutterer ansatte, sin persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse etter utstasjonering. En expat er en ansatt som er utstasjonert utenlands over lengre tid i organisasjonen. Vi ønsker derfor å måle de nevnte gruppenes persepsjon og vektlegging av expaters kompetanseendring som følge av internasjonal arbeidserfaring og en annerledes arbeidssituasjon. Kompetanse er *“de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”* (Lai, 2013). Vi ønsker derfor å måle gruppenes persepsjon og vektlegging av hvilke måter endring i kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger påvirker expaters mulighet til å løse arbeidsoppgaver i henhold til krav og mål.

Vi ønsker å hente data om kandidatens egne meninger og tolkninger, slik at vi får nødvendig data for å måle variablene persepsjon og vektlegging. Persepsjon består av gruppenes identifisering og opplevelse av kompetanseendring. Identifisering innebærer hvilke kompetanser gruppene mener at expater har tapt og tilegnet seg i løpet av utstasjonering. Med opplevelse mener vi på hvilke måter endringen i kompetanse påvirker expaters mulighet til å utføre arbeidsoppgaver.

For å måle gruppenes identifisering av kompetanseendringer, henter vi data om hvilke måter kandidatene mener at utstasjonering har påvirket expaters kompetanse. Videre henter vi data om hvilke måter endringene de nevner, påvirker deres mulighet og tilnærming til å utføre arbeidsoppgaver. Dette gjør vi for å måle gruppenes opplevelse av endringen i kompetanse.

Gruppenes vektlegging av endring i kompetanse handler om hvor viktig de anser endringen i de ulike kompetanseformene i en rekrutteringssituasjon i organisasjonen. For å måle gruppenes vektlegging, henter vi data om i hvilken grad de synes endringen i de ulike kompetanseformer er viktig når de enten vurderer expater mot en stilling eller søker på en stilling etter utstasjonering.



---

### 3.2.3 Datainnsamlingsprosessen

I dette delkapittelet presenterer vi først metoden for datainnsamlingsprosessen. Videre presenterer vi utforming av måleinstrument og hvordan vi planlegger å gjennomføre datainnsamlingen. Plan for datainnsamlingsprosessen redegjør for praktiske forhold og hvordan vi ønsker å få tilgang til nødvendig datamateriale. Deretter presenterer vi hvordan datainnsamlingen ble gjennomført i lys av planen.

#### 3.2.3.1 *Semi-strukturert intervju*

Vi benytter semi-strukturert intervju for å måle gruppenes persepsjon og vektlegging av expaters kompetanseendring. Intervjumetodikken er en ofte brukt metode for datainnsamling i case-studier fordi de kan gi verdifull innsikt om menneskelige forhold gjennom tilgang til respondentens syn på tema (Yin, 2003). Semi-strukturerte intervjuer innebærer at vi utarbeider en oversikt med intervju spørsmål i forkant av intervjuene, en såkalt intervjuguide. Intervjuguiden fungerer som en utgangspunkt for intervjuenes struktur. Samtidig som vi legger til rette for velformulerte spørsmål og gjennomtenkt oppbygging, gir semi-strukturerte intervjuer mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og gjøre tilpasninger underveis i intervjuprosessen. På den måten får vi tilgang til deres meninger, erfaringer og opplevelser.

Vi intervjuer totalt åtte kandidater. Fire av dem er tidligere expater, hvorav to av dem har sluttet i ABC. De siste fire intervjukanidatene er beslutningstakere i rekruttering av expater, hvorav to er HR-medarbeidere og to er linjeledere. Med denne fordelingen ønsker vi å oppnå et helhetlig bilde av expaters kompetanse og gruppenes vurdering av kompetansen når expater skal tilbake til organisasjonen i Norge. Samtidig har vi valgt å begrense utvalget til åtte kandidater for å sikre at vi får tid til å bearbeide og analysere datamaterialet grundig.

<b>Gruppe:</b>	<b>Type kandidat:</b>	<b>Antall:</b>
Tidligere expater	Expater som er ansatt i ABC	2
	Expater som har sluttet i ABC	2
Beslutningstakere i rekruttering av ansatte	HR-medarbeider	2
	Linjeledere	2

**Tabell 1: Oversikt over utredningens utvalg**

### 3.2.3.2 Utforming av måleinstrument

I forkant av intervjuene utarbeider vi intervjuguider med spørsmålene som vi ønsker å stille kandidatene. På bakgrunn av at gruppene har ulike ståsted med hensyn til expaters kompetanseendring, utformer vi to intervjuguider. Intervjuguidene er imidlertid formulert så like som mulig for å gi opphav til best mulig sammenligningsgrunnlag. Intervjuguidene ligger vedlagt som vedlegg I og II.

Vi vil innlede intervjuene med å introdusere oss selv, presentere utredningen, dens formål og begrepet kompetanse. Videre vil vi gå igjennom samtykkeerklæringen sammen med kandidaten og presiserer at deres deltakelse og bidrag i studien er konfidensiell, samt få godkjenning for lydopptak av intervjuet. Vi vil starte samtalen med å stille spørsmål knyttet til kandidatens bakgrunn. Ved å starte med temaer som er enkle å prate om, håper vi å få samtalen i gang og gjøre kandidaten trygg på situasjonen og oss, før vi kommer inn på temaene som omhandler deres vurderinger og meninger.

For å legge til rette for at kandidatene skal være oppdatert på hva vi egentlig spør om gjennom hele intervjuet, vil vi forklare sentrale begreper underveis. Ved å forklare sentrale begreper, slik som “kompetanse”, “sosial kompetanse” og “faglig kompetanse”, vil vi

---

forsøke å legge til rette for at intervjukandidatene forstår hva vi legger i begrepene, slik at vi måler det vi ønsker å måle.

Utredningen skal sammenligne gruppenes persepsjon og vektlegging av expaters kompetanse etter utstasjonering. Vi vil derfor plassere de tidligere expatene i settingen hvor de søkte jobber ved repatriering. HR-medarbeidere og linjeledere vil vi plassere i en setting hvor de vurderer expater til stillinger når de kommer tilbake til organisasjonen i Norge. På den måten ønsker vi å få tilgang til begge gruppenes tanker og meninger på tidspunktet hvor expater rekrutteres til stillinger i organisasjonen i Norge.

Utforming av intervjuguiden gjør at vi må tenke gjennom oppbyggingen av intervjuene og forberede gode spørsmål. Siden vi har en induktiv eksplorativ studie og ønsker å utforske, vil vi først benytte en bred innfallsvinkel og deretter spisse intervjuet underveis for å undersøke spesielle tema nærmere. Etter at vi har gått igjennom intervjukandidatenes bakgrunn, vil vi gå videre til spørsmålene som skal gi oss innsikt i gruppenes persepsjon og vektlegging av expaters endrede kompetanse etter utstasjonering. Vi vil starte med åpne spørsmål slik som *“Hva synes du at expater lærer av å være utstasjonert?”* og *“Opplever du at det er noe som expater ikke er oppdaterte på når de kommer hjem?”*. Dette er for å se hvilke endringer i expaters kompetanse kandidatene identifiserer uten at vi legger noen føringer. Videre stiller vi spørsmål knyttet til deres opplevelse av på hvilke måter kompetanseendringene som de nevner, påvirker expaters utførelse av arbeidsoppgaver.

Etter å ha stilt åpne spørsmål for å kartlegge kandidatenes første tanker om tema, vil vi utforske deres persepsjon av endringer innenfor konkrete kompetanseformer nærmere. Vi stiller derfor videre spørsmål om identifisering og opplevelse av endringer innenfor faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse. Eksempelvis vil vi spørre kandidatene om *“På hvilke måter opplever du at utstasjonering påvirker expaters lederkompetanse?”*. Ved å stille spørsmål om konkrete kompetanseformer hjelper vi kandidatene til å identifisere flere kompetanseendringer slik at vi får tilgang til kandidatens tanker, meninger og erfaringer om endringer som de først ikke identifiserte.

Innenfor hver kompetanseform vil vi avslutte med å spørre kandidatene om i hvilken grad de anser endringene i kompetanseformen for viktig når de rekrutterer tidligere expater eller da de skulle søke stillinger ved repatriering. Dette vil vi gjøre ved å benytte en skala fra “*i svært liten grad*” til “*i svært stor grad*”. Slik ønsker vi å gjøre det enklere å sammenligne gruppens vektlegging av endringene i de ulike kompetanseformene.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**Figur 2: Skala for vektlegging av endringene i kompetanseformene**

Så langt har vi utarbeidet spørsmål om kompetanseendringer i løpet av utstasjonering og på hvilke måter endringene påvirker utførelsen av arbeidsoppgaver. Videre vil vi spørre om hvor relevant de opplever expaters kompetanseendring for organisasjonen i Norge. Ved å stille spørsmål som “*På hvilke måter mener du at kompetansen expater tilegner seg på utstasjonering kan være nyttig for organisasjonen i Norge?*”, kan vi kartlegge og sammenligne hvilke muligheter de ser for å anvende expatens nye kompetanse som er en del av kandidatens opplevelse av endringene i kompetanse.

Spørsmålene vi stiller skal gi rom for respondentens egne meninger og vurderinger. Vi vil også forsøke å unngå ladete ord og uttrykk, samt sørge for at spørsmålene vi stiller er lett å forstå for kandidaten. I utforming av intervjuguiden har vi også fokusert på å legge til rette for bruk av oppfølgingsspørsmål. Med dette mener vi spørsmål som oppfordrer kandidaten til å fortelle mer om et tema. Ved å stille oppfølgingsspørsmål kan vi få kandidaten til å gå nærmere inn på interessante tema, presisere forhold, bekrefte eller avkrefte mistanker og komme med eksempler som illustrerer det de forteller. Slik kan oppfølgingsspørsmål hjelpe oss til å få et rikere og mer helhetlig bilde på kandidatens persepsjon av expaters kompetanse.

For å få tilgang til kandidatens meninger og opplevelser, vil vi få kandidatene til å beskrive fra sitt ståsted. Med mindre kandidaten innehar spesielt gode evner til refleksjon og selvinnsikt, kan det være vanskelig å uttrykke sine tanker og følelser. Ofte kan det være enklere å illustrere et poeng ved å fortelle om en konkret episode. Vi vil derfor oppfordre kandidatene til å bruke eksempler som illustrerer hva expater har lært og på hvilke måter expatene har endret seg i løpet av utstasjonering.

### *3.2.3.3 Plan for datainnsamlingsprosessen*

For å få tilgang til kandidatenes vurdering av expaters kompetanse er vi avhengig av en rik dialog hvor kandidatene gir ærlige svar og ønsker å dele. Spesielt for tidligere expater kan vurdering av kompetansen oppleves som personlig da det er deres egen kompetanse de gir oss innsikt i. En viktig oppgave gjennom hele intervjuprosessen er derfor å sørge for trygghet og tillit.

En trygg ramme rundt intervjuene er viktig for å sikre tillit og åpenhet hos kandidatene. Intervjuene vil gjennomføres på kandidatenes arbeidsplass, hvor de er på hjemmebane. Dette er av praktiske hensyn for å gjøre det enklest mulig for kandidatene å delta, samtidig som kjente omgivelser skal bidra til økt trygghet. Vi vil benytte møterom til gjennomføringen av intervjuene. Dette er viktig for å oppnå en uforstyrret og åpen dialog.

Kandidatene intervjues én gang. Vi forventer at intervjuene tar mellom 45 og 50 minutter, men vi vil be kandidatene om å sette av 60 minutter, slik at det er rom for noe variasjon. Vi ønsker å intervju kandidatene ansikt til ansikt. Ettersom de fleste av kandidatene befinner seg i Oslo planlegger vi derfor et opphold i Oslo for å gjennomføre intervjuer. Vi håper at å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt vil gjøre det enklere å skape en relasjon til kandidatene og gi en mer avslappet stemning, og dermed bidra til en god og åpen dialog. Samtidig vil fysisk tilstedeværelse gi oss mulighet til å benytte kandidatenes kroppsspråk som en kilde til data. Siden kandidatene hovedsaklig befinner seg i Oslo, må vi gjennomføre mange av intervjuene i løpet av noen dager. Dette kan derfor medføre at vi må plassere

intervjuene noe tettere enn vi helst ønsker. Vi vil likevel forsøke å unngå å plassere intervjuene rett før lunsj eller på slutten av arbeidsdagen for å legge til rette for at kandidatene er opplagte og fokuserte.

I tillegg vil vi avtale å gjennomføre det første intervjuet et par dager i forkant av resten av intervjuene. Slik vil vi benytte det første intervjuet som et prøveintervju hvor vi får testet tidsbruk, reaksjoner og om spørsmålene er tydelige. På den måten får vi muligheten til å tilpasse oss og intervjuguidene før vi gjennomfører resten av intervjuene. Vi vil samtidig sørge for at vi kan benytte dataene fra det første intervjuet.

Vi vil opprette den første kontakten med kandidatene per e-post hvor vi forespør om deltakelse og informerer om utredningens formål, hva dataene skal brukes til, samarbeidet med organisasjon ABC og anonymisering av data og organisasjon. I samme e-post informerer vi kandidatene om at de bør sette av 60 minutter til intervjuet. Kandidatene som takker ja til å delta i utredningen, vil i forkant av intervjuet få tilsendt en forberedende e-post med noen begrepsavklaringer og nærmere informasjon om hva spørsmålene vil omhandle. I vedlegg V og VI finnes et utkast av e-posten som kandidatene får tilsendt. Ved å gi dem mulighet til å tenke gjennom temaene og forberede seg, ønsker vi å legge til rette for svar som gir innsikt i respondentens persepsjon og vektlegging. I tillegg til temaene vil vi i denne e-posten sende kandidatene samtykkeskjema. Samtykkeskjema ligger vedlagt som vedlegg III og IV. Dette skal gi kandidatene mulighet til å sette seg inn i hva intervjuene innebærer og få besvart eventuelle spørsmål før gjennomføringen av intervjuene.

Under gjennomføring av intervjuene vil vi avtale en arbeidsfordeling mellom oss, hvor en av oss fokuserer på å stille spørsmålene, mens den andre noterer.

Det er viktig at vi er bevisste på vår egen rolle i gjennomføringen av intervjuene. Våre ordvalg og ikke-verbale oppførsel kan påvirke kandidatens svar, og dermed også utredningens resultater. Selv om vi må være bevisste for å ikke påvirker kandidatene, kan vi

---

bruke ordvalg og ikke-verbal oppførsel for å skape en åpen dialog i intervjuene. Vi planlegger derfor å benytte positive tilbakemeldinger og utsagn, slik som “Fint”, “Det forstår vi” og “Supert”, for å oppmuntre kandidatene til å fortelle.

Etter hvert intervju vil vi sette av tid til å ferdigstille notatene, diskutere og notere inntrykk. Slik ønsker vi å sikre at “de første tankene” noteres og at vi reflekterer over dataene mens vi har det friskt i minne. Ved å ha en interaktivt prosess mellom innsamling og analyse av data, ønsker vi å legge til rette for å bedre kunne utnytte muligheter som oppstår i intervjuprosessen.

#### *3.2.3.4 Beskrivelse av gjennomføringen av datainnsamlingen*

I denne delen gjør vi rede for hvordan gjennomføringen av datainnsamlingen gikk i lys av planen i 3.2.3.3. Datainnsamlingsprosessen gikk i all hovedsak som planlagt. Vi traff alle kandidatene ansikt til ansikt på deres egne arbeidsplasser. Alle intervjuene ble gjennomført i lukkede møterom, slik at påvirkning fra omgivelsene ble minimert, og at ingen andre enn kandidaten og oss oppfattet det som ble sagt. Videre gjennomførte vi som planlagt det første intervjuet noen dager før de andre, slik at vi fikk testet intervju spørsmålene, tidsbruken og intervjurollene. Dette gjorde at vi fikk god tid til å diskutere gjennomføringen, våre roller og de første inntrykkene av svarene vi fikk. Etter det første intervjuet gjorde vi noen mindre justeringer i intervjuguidene for å gjøre dem tydeligere. En erfaring var at kandidatens svar gikk litt over i hverandre på spørsmålene om persepsjon i del 2B. Vi prøvde derfor videre i innsamlingsprosessen å være mer bevisste på forskjellene mellom disse to spørsmålene, spesielt i måten vi stilte spørsmålene på. Vi erfarte også at det var behov for å introdusere alle de fire kompetanseformene i del 2B før vi begynte å stille spørsmål knyttet til hver enkelt av dem.

Størsteparten av datainnsamlingsprosessen ble gjennomført på tre dager. I løpet av disse dagene gjennomførte vi syv intervjuer. Gjennomføring av mange intervjuer på kort tid kan ha påvirket våre muligheter til refleksjon mellom hvert intervju. Imidlertid var vi bevisste på å legge opp intervjuene slik at vi hadde tid mellom hver av dem. Dermed fikk vi tid til å

notere de første tankene våre og diskutere uttalelser vi mente var viktige eller overraskende. Vi mener derfor at det ikke påvirket vår mulighet til å håndtere intervjuene på en tilfredsstillende måte.

Alle kandidatene var positive og fremstod som villige til å dele informasjon. De snakket for det meste fritt, og bidro med historier og eksempler fra sine erfaringer. Alle kandidatene trengte tenkepauser på enkelte spørsmål. Innledningsvis i intervjuene oppfordret vi kandidatene til å bruke tid til å tenke seg om og spørre om presiseringer ved behov. Vi opplevde at dette bidro til å gjøre kandidatene mer avslappet slik at de ikke forhastet seg med å svare. Intervjuene var beregnet til å ta inntil 60 minutter. De fleste intervjuene ble gjennomført på mellom 45 og 55 minutter, slik at tidsestimater stemte godt.

### 3.3 Metode for empirisk undersøkelse

I denne delen gjør vi rede for hvordan vi har gått frem for å analysere, tolke og finne tendenser i datamaterialet. Formålet med empiriske undersøkelser er å forstå empirien slik at vi kan besvare problemstillingen. Den empiriske undersøkelsen er en interaktiv prosess, som startet allerede i datainnsamlingen.

Under intervjuene fordelte vi arbeidet, slik at en noterte og en styrte samtalen. For å teste tolkningene våre, stilte vi oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Etter hvert intervju skrev vi korte notater hvor vi oppsummerte kandidatens hovedpoeng og våre første reaksjoner. Da vi var ferdige med datainnsamlingen benyttet vi lydopptakene til å fylle ut intervjunotatene og sikre at sitater var gjengitt korrekt. Slik utarbeidet vi sammendrag for hvert av intervjuene som gjenga kandidatens svar og fulgte intervjuets oppbygging. Vi valgte å skrive sammendrag fremfor å transkribere intervjuene. Dette var en avveining mellom ekstra tidsbruk og nytte ved å transkribere intervjuene. Sammendragene er gjengivelser av intervjuene som ga oss oversikt og hjalp oss å bli kjent med datamaterialet.



På bakgrunn av sammendragene utarbeidet vi tolkninger av intervjuene, hvor vi reduserte dataene ved å hente ut informasjonen som kunne besvare hva kandidatene identifiserte, opplevde og vektla. Samtidig systematiserte vi dataene etter de ulike kompetanseformene og variablene identifisering, opplevelse og vektlegging. Dette innebar å trekke frem de relevante poengene slik at vi presenterer informasjonen som er sentral mer eksplisitt. Thagaard (1998) og Kvale og Brinkmann (2009) omtaler dette som meningsfortetting, som er et mye brukt verktøy for å systematisere og redusere datamateriale i kvalitative studier.

Det neste vi gjorde var å dele datamaterialet fra alle kandidatene inn i to grupper, slik at vi fikk en samlet tolkning for expatene, og en for beslutningstakerne. Videre jobbet vi med datamaterialet for gruppene hver for seg, slik at vi fikk synliggjort tendenser og mønstre i hver gruppes persepsjon og vektlegging av expaters kompetanse etter utstasjonering. Til slutt sammenlignet vi tendenser og mønstre mellom gruppene.

I presentasjonen av den empiriske undersøkelsen i kapittel 4 har vi benyttet sitater fra kandidatene. Alle sitatene er skrevet i kursiv for å synliggjøre hva som er kandidatens egne ord. Enkelte steder var det behov for å legge til ekstra informasjon i setningene, for å gjøre sitatene mer forståelige for leseren. Andre steder er noe av sitatene kuttet fordi det kun er deler som er relevant eller på grunn av detaljer som kan true deltakernes anonymitet.

### 3.4 Forskningsmetodens kvalitet

I denne delen klargjør vi utfordringer knyttet til utredningens kvalitet og hvordan vi håndterer dem. For å sikre kvaliteten på utredningen er vi gjennom hele forskningsprosessen bevisste på forskningens validitet, reliabilitet og etikk.

### 3.4.1 Validitet

Validitet handler om i hvilken grad metoden for datainnsamling måler det vi ønsker at den skal måle, og om funnene er relevante (Saunders et al., 2012). Vi fokuserer først på utredningens begrepsvaliditet, før vi redegjør for den eksterne validitet.

#### 3.4.1.1 Begrepsvaliditet

Økland (1987) beskriver at *hensikten med måleinstrumentet er å fremprovosere svar som respondenten oppfatter i overensstemmelse med det vi har til hensikt å måle, altså i hvilken grad våre mål er valide i innhold*. Med dette forstår vi at måleinstrumentet skal bidra til å hente ut svar fra kandidatene som stemmer overens med det vi har til hensikt å måle. I denne delen drøftes hvordan begrepsvaliditeten er ivaretatt i måleinstrumentet, gjennom diskriminant validitet og overflatevaliditet, som begge er underordnet begrepsvaliditet.

Diskriminant validitet handler om at operasjonalisering av forskjellige variabler som skal måle uavhengige begrep, og som inngår i den samme analysen, ikke overlapper hverandre (Økland, 1987). Med dette forstår vi at for å sikre en sterk diskriminant validitet, må begreper som brukes i måleinstrumentet være tydelig adskilt fra hverandre. I utredningen er det flere begreper som er knyttet til expaters kompetanse, som av natur ikke er fullstendig adskilt fra hverandre. Vi benytter etablerte definisjoner av alle begrep som presenteres, som vi mener klargjør skillene mellom begrepene. Et tiltak vi gjør for å sikre diskriminantvaliditeten, er at vi definerer uttrykkene for kandidatene gjennom hele intervjuet. I tillegg vil noen sentrale begreper, som kompetanse og kompetanseendring, defineres i en forberedende e-post som sendes kandidatene dagen før intervjuet. Ved å definere kjernebegreper for kandidatene i forkant og underveis, mener vi at det er tydelig hva som skiller begrepene.

Saunders et al. (2012) definerer overflatevaliditet som om måleinstrumentet virker logisk. Med dette forstår vi overflatevaliditet som om kandidaten forstår spørsmålene på samme måte som vi har definert dem, slik at variabelen vi ønsker å måle samsvarer med variabelen vi faktisk måler. For å sikre overflatevaliditeten tester vi oppfatningen av spørsmålene hos

---

veileder og familie, samt at måleinstrumentet tester hvert begrep med flere spørsmål for å dekke flere aspekter ved begrepene. I del 2B, hvor vi spør om de ulike kompetanseformene, er det to spørsmål som dekker kandidatens persepsjon av hver kompetanseform, og ett som dekker vektlegging. I tillegg spør vi i del 2A to åpne spørsmål som ikke er knyttet til spesifikke kompetanseformer. Dette gjør vi for å la dem snakke fritt om det de mener expater lærer i løpet av utstasjonering og på hvilke måter det påvirker deres tilnærming og utførelse av arbeidsoppgaver. Kandidatene får dermed mulighet til å trekke frem flere ulike kompetanseformer, som vi kan vurdere opp mot det kandidatene svarer på de ulike spørsmålene i del 2B. I del 2A stiller vi også to spørsmål som er knyttet til tap av kompetanse, for å få frem hva kandidatene mener kan gå tapt ved utstasjonering. Mot slutten stiller vi videre to spørsmål om hvilke kompetanseendringer kandidatene mener er nyttig og mindre nyttig for organisasjonen i Norge. Dette kan vi også se opp mot kandidatens tidligere svar, spesielt knyttet til vektlegging. Ved at det er noe overlapp mellom enkelte spørsmål i måleinstrumentet, mener vi at flest mulig nyanser ved begrepene dekkes.

#### ***3.4.1.2 Ekstern validitet***

Ekstern validitet handler om utredningen kan være relevant for andre, altså om utredningens funn kan overføres utover studiens utvalg (Yin, 2003). Utredningen er en induktiv eksplorativ studie, noe som innebærer at funnene ikke kan generaliseres til en større populasjon (Saunders et al, 2012). Vi utforsker et tema hvor det finnes lite etablert teori, og vi går derfor i dybden på et mindre utvalg for å kartlegge. Det er derfor ikke mulig å generalisere på bakgrunn av utvalget vårt. Vi ønsker imidlertid å bidra med innsikt om likheter og forskjeller i de ulike gruppernes persepsjon og vektlegging av expaters kompetanse. Slik kan utredningen bidra med interessant innsikt og gi opphav til videre forskning på temaet.

#### **3.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om utredningens pålitelighet. Det er knyttet til om resultatene er konsistente, altså hvorvidt metodene for innsamling og analyse av data vil gi samme resultat hvis studien ble gjort på nytt eller utført av andre forskere (Saunders et al., 2012). I denne studien benytter vi semi-strukturerte intervjuer, hvor mangelen på standardisering i

datainnsamlingen kan svekke reliabiliteten. Ved å benytte intervjuguider sikrer vi en viss standardisering i intervjuene samtidig som kandidatene får rom til å snakke nokså fritt innenfor hvert tema. Intervjuguidene til de to gruppene er formulert slik at spørsmålsstillingen er så lik som mulig, noe vi mener bidrar til at kandidatene fra de ulike gruppene vil ha mest mulig lik oppfatning av spørsmålene. I tillegg benytter vi skala for vektleggingsspørsmålene, slik at gruppene lettere kan sammenlignes mot hverandre. I denne studien er trusler mot reliabiliteten knyttet til deltakerskjevhet og intervjuerskjevhet.

Basert på Saunders et al. (2012), forstår vi at deltakerskjevhet er faktorer som kan føre til at deltakerne gir svar som ikke stemmer med virkeligheten. For å oppnå høy reliabilitet må data som kandidatene gir oss, både bevisst og ubevisst, gir et riktig bilde av virkeligheten. En faktor som kan svekke reliabiliteten, ved at det fører til deltakerskjevhet, er at ingen av kandidatene på tidspunktet for intervjuene er i en reell rekrutteringssituasjon. Det kan føre til at det er vanskeligere for kandidaten å huske hva de tenkte og mente i den aktuelle settingen. For expatenes del spør vi om deres tanker og meninger da de skulle avslutte utstasjoningsoppholdet og søke seg til en stilling i organisasjonen i Norge. For beslutningstakerne ber vi dem om å svare på spørsmålene ut i fra en typisk rekrutteringssituasjon av expater etter endt utstasjonering. Hvis det er vanskelig for kandidatene å huske hva de tenkte kan det føre til et uriktig bilde av virkeligheten, og dermed svekket reliabilitet. Et tiltak vi gjør for å redusere denne utfordringen, er å i forkant av intervjuene informere kandidatene om temaene de vil bli spurt om og at de skal svare ut i fra en rekrutteringssituasjon. Hensikten er at kandidatene bevisst og ubevisst, starter en tankeprosess om hva de tenkte og mente i den gitte rekrutteringssituasjonen. Gjennom intervjuet gjentar vi situasjonen vi ønsker de skal ta utgangspunkt i når de svarer på spørsmålene. I tillegg oppfordrer vi kandidatene til å komme med historier og eksempler slik at de lettere skal huske hva de mente på det gitte tidspunktet. For å sikre at det ikke er for lenge siden kandidatene var i en reell rekrutteringssituasjon som expat eller beslutningstaker i rekruttering av medarbeidere, ba vi organisasjonen om å kun foreslå kandidater som har erfart en slik rekrutteringssituasjon i løpet de siste fire årene.

Intervjuerskjevhet er relevant for innsamling og analyse av data, og handler om faktorer som kan påvirke forskerens tolkning av datamaterialet (Saunders et al., 2012). Dette forstår vi

som både forskerens påvirkning på kandidater som resulterer i feil i datamaterialet, og feil i forskerens tolkning av dataen som samles inn. En utfordring som kan føre til intervjuerskjevhet er at intervjuerens verbale eller ikke-verbale oppførsel, kan påvirke deltakernes svar. Hvis deltakerne får et negativt inntrykk av oss eller våre intensjoner, kan dette begrense informasjonen de ønsker å dele. Slik kan intervjuerskjevhet føre til deltakerskjevhet. Et tiltak vi har lagt stor vekt på for at deltakerne skal ønske å dele informasjon er at både organisasjonen og deltakere anonymiseres. Ved å opptre som en uavhengig tredjepart, mener vi også at vi har et godt utgangspunkt for å skape tillit hos deltakerne.

Intervjuerskjevhet kan videre påvirke måten vi som forskere tolker dataene, ved at vi kan oppfatte kandidatens uttalelser subjektivt. Dermed kan vi tolke utsagn feil eller ilegge utsagn mening som ikke stemmer overens med det kandidaten ønsker å få frem. Sannsynligheten for å misforstå eller tolke utsagn feil reduseres ved at vi er to forskere som er til stede på hvert intervju, og som jobber med å bearbeide og tolke dataene i ettertid. Videre må vi i bearbeidingen av datamaterialet være bevisste på hva som er våre tolkninger og hva som er intervjukandidatens utsagn. Vi ønsker videre å være transparente ved å gjøre det lett for leseren å se hva som er utsagn hentet fra intervjuene og hva som er våre tolkninger. Derfor vil vi i teksten gjøre utsagn fra kandidatene tydelige ved å sette dem i kursiv.

### **3.4.3 Etikk**

Det er viktig for oss å gjennom hele studien vise respekt for alle involverte og ikke krenke noen. Etikk handler om refleksjon og begrunnelse for atferd og beslutninger basert på verdier og normer. Vi har helt siden vi startet arbeidet med denne studien, hatt fokus på god forskningsetikk i hvert stadium av arbeidet med utredningen. Tidlig i prosessen ble det bestemt at alle deltakere, samt organisasjon ABC, skulle anonymiseres i utredningen.

En etisk utfordring knyttet til anonymitet, er at personer som kjenner organisasjonen og kandidatene som har deltatt, kan klare å avdekke hvilke kandidater som sier hva. Dette er

spesielt relevant for studier som vår, hvor utvalget er lite. På bakgrunn av dette har vi valgt å presentere alle kandidatene i hankjønn, og utelate detaljer i beskrivelser og uttalelser som kan identifisere kandidatene. For å ivareta deltakernes anonymitet fikk vi forslag om flere kandidater enn vi hadde behov for. Slik har ikke organisasjonen kjennskap til hvilke kandidater vi snakket med. Videre har vi endret nummereringen på kandidatene i teksten, slik at det ikke skal være mulig å identifisere noen på bakgrunn av kjennskap til rekkefølgen på intervjuene. Dette er relevant fordi enkelte personer i prosessen kjenner til at vi gjennomførte ett intervju i Bergen før resten ble gjennomført i Oslo, og at et par av kandidatene vet om at de ble intervjuet først og sist.

Gjennom hele prosessen, fra første kontakt og til vi møtte kandidatene for gjennomføring av intervjuene, ble det poengtert at deltakelse er frivillig. Alle kandidatene fikk tilsendt samtykkeskjema på e-post i forkant av intervjuene slik at de kunne lese gjennom det på forhånd og finne tilbake til det senere hvis ønskelig. Alle kandidatene fikk tidlig en e-post eller telefon fra kontaktpersonen vår i ABC med informasjon om studiens formål og omfang, samt frivillig deltakelse. Ved første direkte kontakt fra oss ble det forklart nærmere hva vi ønsket å spørre dem om, og på nytt poengtert at all deltakelse er frivillig.

Videre følger vi retningslinjene til for Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å sikre etisk lagring av datamaterialet og behandling av personopplysninger.

## **4. Empirisk undersøkelse**

I denne delen presenteres den empiriske undersøkelsen hvor vi kartlegger og sammenligner expatene og beslutningstakernes persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. Endring har vi definert som kompetansen expater tilegner seg, fratrukket kompetansen de taper i løpet av utstasjonering. Først analyserer og tolker vi datamaterialet, før vi trekker tolkningen sammen til en syntese. Datamaterialet er hentet fra fire tidligere expater og fire beslutningstakere i rekruttering av medarbeidere i organisasjon ABC. Først kartlegges gruppens persepsjon og vektlegging hver for seg. Deretter sammenlignes funnene fra gruppene i en komparativ undersøkelse.

### **4.1 Expatenes persepsjon og vektlegging av endring i egen kompetanse etter utstasjonering**

Kapittelet er bygget opp slik at vi i 4.1.1 presenterer expatenes persepsjon, før vi videre i 4.1.2 presenterer gruppens vektlegging av endring i de ulike kompetanseformene når de søker stillinger etter utstasjonering.

#### **4.1.1 Expatenes persepsjon**

I denne delen presenterer vi expatenes persepsjon av endring i egen kompetanse etter utstasjonering. Vi deler analysen inn i kompetanseformene, og starter med å presenterer faglig kompetanse i 4.1.1.1. Expatenes persepsjon av endring i egen lederkompetanse blir presentert i 4.1.1.2, personlig kompetanse i 4.1.1.3 og sosial kompetanse i 4.1.1.4. Innenfor hver av kompetanseformene tolker vi først hvilke kompetanseendringer expatene identifiserer. Deretter presenterer vi tolkninger av expatenes opplevelse av på hvilke måter kompetanseendringene påvirker deres tilnærming og utførelse av arbeidsoppgaver.

#### 4.1.1.1 Expatenes persepsjon av endring i faglig kompetanse

Samtlige av expatene vi snakket med identifiserer flere endringer i faglig kompetanse. Faglig kompetanse er kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig fullgod og formålstjenlig måte (Lai, 2013). Først tolker vi endringene i faglig kompetanse som expatene identifiserer. Før vi videre tolker expatenes opplevelse av kompetanseendringene.

##### 4.1.1.1.1 Expatenes identifisering av endring i faglig kompetanse

En av endringene i faglig kompetanse som to av expatene identifiserer, er en økning i faglig kompetanse som følge av jobbutvidelse. Med jobbutvidelse mener vi når medarbeideres jobb utvides ved at de får flere eller andre arbeidsoppgaver på samme nivå. Mange expater går inn i andre typer stillinger utenlands, og får innsikt i nye områder og ta del i prosesser som de ikke har jobbet med tidligere. Kandidat 4 forteller at han jobbet med et nytt fagområde da han var utstasjonert, og *ble nødt til å tilegne seg ny kunnskap om markedet, aktører og arbeidsprosesser innenfor området*. Dette støttes av kandidat 1, som nevner at han måtte *lære seg nye prosesser*. Han jobbet innenfor samme fagområde som før han dro utenlands, men fikk økt faglig kompetanse fordi utekontoret jobbet med andre typer saker. Kandidatene nevner prosesser innen andre områder og andre typer saker. Dette kan tolkes som oppgavespesifikk kompetanse fordi den er knyttet til utførelsen av et lite utvalg oppgaver. Videre kan kandidatenes resonneringer tyde på at det både er prosesser som er knyttet til ABC og som utføres på tvers av organisasjoner. Basert på dette tolker vi at to av expatene identifiserer at de tilegner seg standard teknisk og teknisk MNC kompetanse som følge av jobbutvidelse på utstasjonering.

Expatene identifiserer også en økning i det de omtaler som deres faglige dybde. Dette forstår vi som jobberikelse, ved at expatene får økt kompetanse på områder som de til en viss eller stor grad har vært kjent med før utstasjonering. Mange av utekontorene fokuserer på bestemte fagområder og markeder. Dette gir expater mulighet til å tilegnes seg mer inngående kompetanse innenfor kontorets fokusområder ved å ta del i andre prosesser og oppgaver. Kandidat 3 nevner at han gikk *dypere inn i prosesser som han kjente fra tidligere*, og dermed fikk mer kunnskap på området. Kandidat 4 forteller at han *fikk dybdekompetanse*



---

*på fagområdet utekontoret jobbet med fordi han jobbet tettere på kunder og kollegaer. Slik lærte han mer inngående om de prosessene som kontoret jobbet med. Utsagnene kan tolkes som at to av kandidatene identifiserer at de tilegnet seg oppgavespesifikk kompetanse. Prosessene som kandidatene forteller om, indikerer at kompetanseendringen er knyttet til fag som kan anvendes på tvers av organisasjoner, men også ABCs prosedyrer. Basert på dette tolker vi at to av expatene vi snakket med identifiserer at de som følge av jobberikelse tilegnet seg standard teknisk kompetanse og MNC teknisk kompetanse på utstasjonering.*

To av expatene identifiserer at de har tilegnet seg kunnskap om flere områder av organisasjonens virksomhet på utstasjonering, som kan tolkes som en økning i intra-organisatorisk MNC-kompetanse. Kandidat 3 forteller at han *forstår dynamikken mellom linjene bedre*. Dette støttes av kandidat 4, som forteller at han *fikk en bedre oversikt over helheten i organisasjonen*. Vi tolker utsagnene som økt kunnskap om ulike enheter i ABC sine oppgaver og roller i faglige spørsmål, som er intra-organisatorisk MNC-kompetanse.

I tillegg til økt kunnskap om interne prosesser og organisasjonen, identifiserer expatene en endring i sin faglige kompetanse som er knyttet til organisasjonens eksterne omgivelser. To av expatene forteller at de fikk bedre kunnskap om markeder og andre aktører. Kandidat 1 forteller at han fikk en *bedre oversikt over hva som skjer i markedet, både med tanke på konkurrenter, kunder og prosjekter*. Kandidat 4 forteller at *siden han som utstasjonert jobbet på et mindre kontor måtte han være mer operativ*. Dermed var han *mer i direkte kontakt med kunder og toppledelsen i andre selskaper*. Dette kan tolkes som meta-kompetanse fordi kunnskapen er relevant for flere organisasjoner.

#### **4.1.1.1.2 Expatenes opplevelse av endring i faglig kompetanse**

Kandidat 1 forteller at *når det blir mer aktivitet i det markedet igjen hjemme, kan han jobbe med de prosessene han utførte ute*. Basert på dette tolker vi at han opplever at han kan utføre flere arbeidsoppgaver i organisasjonen som følge av den tekniske kompetansen han tilegnet seg på bakgrunn av jobbutvidelse.

En av expatene opplever at den faglig kompetansen han fikk gjennom jobberikelse påvirker hans evne til å løse oppgaver. Kandidat 3 forteller at *ved å få mer inngående kunnskap i prosesser og fagområder, opplever han at han kan finne bedre løsninger*. Dette kan tolkes som at han klarer å finne bedre løsninger siden han forstår flere aspekter innenfor området.

To av expatene vi snakket med identifiserer at de som følge av utstasjonering fikk økt kunnskap om ABCs virksomhet. Kandidat 3 jobbet før og under utstasjonering innenfor et virksomhetsområde hvor deler av beslutningsmyndigheten lå på tvers av linjer med ulike interesser. Han opplever at økt forståelse for virksomheten som helhet gjør at han *forstår faglige problemstillinger fra ulike ståsted og kan finne faglige løsninger som tilfredsstillere flere av virksomhetens interesser*. Dette tyder på at kandidaten opplever at han kan bidra med løsninger som alle parter kan akseptere. Videre forteller kandidat 3 at han slik kan *oppnå en mer effektiv prosess ved å produsere saker som slipper flere runder i systemet*.

En av expatene opplever at økt kunnskap om markedet og andre aktører påvirker på hvilke måter han utfører arbeidsoppgaver. Kandidat 1 forklarer at det påvirker måten han utfører arbeidsoppgaver på ved at han har *fått en bedre forståelse for på hvilke måter kundenes operasjoner påvirkes av andre faktorer og aktører i markedet*. Dette kan tolkes som at han opplever å ha bedre interaksjon med kunder fordi økt kunnskap om markedet gir ham økt forståelse av kundens situasjon.

#### ***4.1.1.2 Expatenes persepsjon av endring i lederkompetanse***

Mange expater har lederansvar når de er på utstasjonering. Lederkompetanse er kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som er sentralt i oppgaver som inkluderer lederansvar. Ofte får medarbeidere nye utfordringer som leder på utstasjonering. Expatene vi snakket med hadde ulik bakgrunn med hensyn til ledererfaring før de dro utenlands. Det er også forskjeller i omfanget av lederansvaret de hadde på utstasjonering. I denne delen tolker vi først expaters identifisering av endringer i lederkompetanse i 4.1.1.2.1. Deretter tolker vi deres opplevelse kompetanseendringene i 4.1.1.2.2.

#### 4.1.1.2.1 Expatenes identifisering av endring i lederkompetanse

I utlandet er ABC mindre profilert enn i Norge. Fokuset på representasjon av selskapet er derfor større ved utenlandskontorene enn ved organisasjonen i Norge. To av expatene, som hadde overordnet ansvar for utenlandsenheten, identifiserer at de er flinkere til å representere organisasjonen, som er en viktig lederoppgave. Kandidat 4 forteller at det var hans ansvar å *representere selskapet utad og holde en dialog med landets politikere og toppledere i andre selskaper*. Dette støttes av kandidat 1, som forteller at han *måtte gå mer på tilstelninger, holde flere presentasjoner, og selge inn virksomheten på en annen måte enn i Norge*. Han forteller videre at han etter hvert ble mer komfortabel med å snakke med andre og opprette kontakt. I tillegg identifiserer expatene at de får økt forståelse for på hvilke måter de bør forholde seg til omgivelsene. Basert på dette tolker vi at expatene identifiserer at de får økte ferdigheter i å representere organisasjonen utad ved at det blir mindre ressurskrevende, samt at en bevisstgjøring fører til en mer proaktiv holdning. Kompetanseendringene expatene identifiserer kan kategoriseres som standard teknisk kompetanse fordi ferdighetene og holdningen anvendes i utførelsen av representasjon, som er en spesifikk oppgave, men kan anvendes på tvers av organisasjoner.

En av expatene vi snakket med identifiserer at han som leder har tilegnet seg kunnskap om organisasjonen som helhet. Kandidat 1 forteller at han *lærte litt internpolitikk om matrise mot ulike avdelinger og fordeling av ressurser internt*. Han utdyper ved å fortelle at han på utstasjonering lærte at det *ofte er mer som ligger bak beslutninger enn det han trodde*. Utsagnet tyder på at han har fått kunnskap om ulike interesser i organisasjonen med hensyn til beslutninger og fordeling av ressurser. Dette kan tolkes som en økning i lederkompetanse i form av økt intra-organisatorisk MNC kompetanse fordi kunnskapen kan være relevant i flere lederoppgaver i ABC.

I tillegg til å identifisere økt kunnskap om forholdene bak beslutninger i organisasjonen, identifiserer en av expatene vi snakket at han lærte om kulturelle forskjeller i beslutningsprosesser. Mange expater er utstasjonert steder hvor kulturen er forskjellig fra Norge. Kandidat 3 var utstasjonert i et land med en hierarkisk kultur, hvor mange medarbeidere var vant til å få tydeligere beskjeder om hva de skulle gjøre. Han identifiserer at han fikk mer *kunnskap om forskjellige beslutningskulturer*. Dette illustrer han med at *medarbeidere med andre nasjonaliteter kan oppleve den norske beslutningskulturen som*

*svært uformell og flytende.* Kunnskap om kulturforskjeller kan kategoriseres som sosial kompetanse fordi det er knyttet til det mellommenneskelige aspektet. Samtidig er det leders oppgave å lede beslutningsprosesser, og kunnskap om på hvilke måter kultur påvirker beslutningsprosesser kan bidra til økt måloppnåelse ved å legge til rette for mer aktiv deltakelse i beslutningsprosesser hvor dette er ønskelig. Vi tolker derfor økt kunnskap om kulturforskjeller i beslutningsprosesser som en endring i expatens lederkompetanse. Basert på at denne kulturforståelsen er knyttet til å lede beslutningsprosesser uavhengig av organisasjon, kan den kategoriseres som en økning i standard teknisk kompetanse.

Som leder på utstasjonering kan utgangspunktet for å skape tillit være mer krevende enn i Norge. To av expatene vi snakket med identifiserer at dette har gjort dem flinkere til å bygge tillit. Kandidat 3 nevner tidlig at *fordi han ikke kunne språket, så fikk han ikke med seg den uformelle kommunikasjonen som til tider er svært viktig for ledere.* Derfor måtte han bygge opp tillit, slik at medarbeidere *ønsker å fortelle ham hva som foregår.* Dette underbygges av kandidat 4, som forteller at han ble *avhengig av å få tillit til enkeltpersoner, og måtte snakke med folk for å få vite ting.* Videre forteller kandidat 4 *at det var stor usikkerhet knyttet til hans rolle ved kontoret, da noen expater blir oppfattet som agenter sendt fra hovedkontoret.* Dette tolker vi som at expatene vi snakket med identifiserer at de har fått økte ferdigheter i å bygge tillit som leder, fordi det var ekstra viktig og krevende som leder på utstasjonering. Basert på at ferdigheten er knyttet til oppgaven å bygge tillit som leder, kan kompetanseendringen tolkes som en økning i standard teknisk kompetanse.

En del expater får mulighet på utstasjonering til å prøve seg i stillinger med lederansvar på et høyere nivå enn hva de hadde før utstasjonering. Kandidat 3 hadde på utstasjonering ansvar for betydelig flere medarbeidere enn hva han hadde tidligere, og han gikk fra å lede et team til å lede en ledergruppe. Han forteller at han da *ikke kunne blande seg for mye, men måtte få rapporter og ha oversikten.* Utsagnet kan tolkes som at han lærte at han måtte ha et annet forhold til kontroll og styring. Vi tolker at expaten identifiserer at han som følge av erfaring med lederoppgaver på et høyere nivå som krevde andre tilpasninger, fikk kunnskap om behov for å tilpasse ledelsespraksiser til konteksten. Basert på dette kan kunnskapen expaten identifiserer at han tilegnet seg som følge av jobberikelse, anvendes på flere lederoppgaver, og kan slik være en meta-kompetanse innenfor ledelse.

#### 4.1.1.2.2 Expatenes opplevelse av endring i lederkompetanse

To av expatene identifiserer at de har tilegnet seg økt standard teknisk kompetanse knyttet til representasjon av organisasjonen utad. En av de to expatene opplever at han har blitt mer aktiv i å knytte kontakter og selge inn ABC til kunder, myndigheter og andre aktører som kan være relevante. Kandidat 1 forteller at *det viktigste var kanskje hvordan de var ute i markedet for å snakke med andre og opprette kontakter*. Han legger til at de gjorde dette ute, og at han mener dette er noe han har med seg videre. Dette kan tyde på at expaten opplever at økte ferdigheter i å representere organisasjonen og en mer proaktiv holdning til andre aktører, gjør at han blir mer frempå i situasjoner hvor de representerer ABC.

En av expatene identifiserer også at han har tilegnet seg kunnskap om ulike interesser i organisasjonen med hensyn til beslutninger og fordeling av ressurser, og opplever at kunnskapen påvirker utførelsen av lederoppgaver. Kandidat 1 forteller at han *har blitt var på hva han legger frem for hvem, og på hvilke måter*. Dette kan tolkes som at expaten opplever at han har endret måten han går frem for å få gjennomslag for sin enhet sine interesser i saker og fordeling av ressurser.

Flere av expatene vi snakket med var utstasjonert i land med en mer hierarkisk kultur enn Norge. En av expatene vi snakket med identifiserer at utstasjonering ga ham økt kunnskap om ulike beslutningskulturer. Kandidat 3 forteller at ettersom de *får flere utenlandske medarbeidere også i Norge, synes han det er viktig å forsøke å tilpasse seg ulike beslutningskulturer*. Vi forstår dette som at han ønsker å ta hensyn til hvilke beslutningskulturer medarbeidere er vant til. Basert på dette tolker vi at han opplever at økt kunnskap om ulike beslutningskulturer, gjør at han i større grad tilpasser beslutningsprosessene han leder for å ivareta alle involverte medarbeidere.

To av expatene identifiserer at de har fått økte ferdigheter i å bygge tillit som leder, fordi de jobbet ved utenlandsenheter hvor språkutfordringer og usikkerhet til expaters rolle gjorde det mer krevende å bygge tillit. Selv om de tidlig identifiserer at de har lært å bygge tillit, har de

vanskeligheter med å uttrykke på hvilke måter endringen påvirker utførelsen av lederoppgaver. Likevel ser vi at de forteller om hvilke grep de tok for å bygge tillit. Kandidat 3 forteller at *for å virkelig få tak i hva som foregår må folk ønske å fortelle deg ting*. Dette kan tolkes som at han tar seg bedre tid til å snakke med folk og bygge opp sitt eget omdømme blant medarbeiderne, slik at de ønsker å dele informasjon med ham. Kandidat 4 forteller her at han *klarte å bli en av dem, ved å ikke representere hovedkontoret, men seg selv og jobben han skulle gjøre*. Utsagnet tolker vi som at han ble mer bevisst på sin rolle og brukte den aktivt for å bygge tillit blant medarbeiderne. Utsagnene kan indikere at ved å utvikle ferdigheter i å skape tillit, opplever expatene at de er bedre på å tilnærme seg medarbeidere og er mer bevisste på hvilken rolle de vil ha som leder.

En av expatene identifiserer at han har tilegnet seg kunnskap om behovet for å tilpasse lederpraksiser til kontekst som følge av jobberikelse som leder på utstasjonering. Kandidat 3 forteller at han er blitt mer bevisst på å *gi rom og struktur* i måten han leder på. Dette kan tyde på at expaten opplever at endringen har endret utførelsen av lederoppgaver ved at han i større grad tilpasser seg.

#### ***4.1.1.3 Expatenes persepsjon av endring i personlig kompetanse***

Utstasjonering kan påvirke expaters personlige kompetanse, som fokuserer på medarbeidernes egenskaper utover det faglige som påvirker oppgaveutførelsen. I denne delen presenterer vi expaters persepsjon av endring i deres personlige kompetanse som følge av utstasjonering. Vi presenterer først tolkningen av expatenes identifisering av endringer i personlig kompetanse i 4.1.1.3.1. Deretter presenterer vi i 4.1.1.3.2 tolkningen av deres opplevelse av på hvilke måter kompetanseendringene påvirker deres tilnærming og utførelse av arbeidsoppgaver.

##### **4.1.1.3.1 Expatenes identifisering av endring i personlig kompetanse**

Expatene vi snakket med identifiserer tre endringer i egen personlig kompetanse som følge av utstasjonering. Endringene de identifiserer kan anvendes i et bredt utvalg oppgaver på

---

tvers av organisasjoner. Dette betyr at kompetanseendringene er knyttet til expatenes meta-kompetanse.

Tre av expatene vi snakket med identifiserer en endring i personlig kompetanse knyttet til deres holdning til måter å løse arbeidsoppgaver og utfordringer på. På utstasjonering erfarer mange expater at det finnes flere løsninger på oppgaver og utfordringer som kan være like gode eller bedre enn deres egne. Kandidat 1 forteller at han er *blitt mer ydmyk ved å innse at hans egne måter å løse oppgaver på ikke alltid er best*. Kandidat 3 forteller at han har *fått mer respekt for andres meninger, og blitt mer ydmyk*. Dette støttes av kandidat 4, som forteller at han har fått en *mer åpen holdning, og blitt mer ydmyk og reflekterende*. Basert på utsagnene tolker vi at expatene identifiserer at de får en mer ydmyk og åpen holdning til måter å løse oppgaver og utfordringer på av å være utstasjonert.

Videre identifiserer to av expatene at utstasjonering har påvirket holdningen de har til seg selv og deres muligheter til å utføre oppgaver. Kandidat 3 forteller at han har blitt *tryggere på seg selv ved at han har fått til ting før*. Dette støttes av kandidat 4 som også forteller at han tror at *det å ha mestret utfordringer før gir ham en grunnleggende trygghet i ting*. Av utsagnene tolker vi at expatene identifiserer at de får økt mestringstro på utstasjonering som følge av mestringserfaring. Opplevd mestringstro påvirker menneskers vurdering av egne muligheter til å mestre arbeidsoppgaver.

I Norge kan det være lett å basere inntrykk av personer på kunnskap og holdninger til deres utdanning, tidligere arbeidsgivere og hjemsted. Antakelser om personer basert på bakgrunn eller omtalelser fra andre kan være ubegrunnede og uriktige. Da kandidat 4 var utstasjonert hadde han ikke noen relasjoner til medarbeideres bakgrunn, og ble dermed nødt til å spørre mer for å skape seg et inntrykk av dem. Han forteller at han har endret seg personlig ved at han har *blitt mer genuint nysgjerrig og interessert*. Vi tolker kandidaten som at han er mer interessert i mennesker og deres bakgrunn. Dette kan indikere at han identifiserer en endring i sin personlige kompetanse ved at han har blitt mer nysgjerrig, som er en egenskap. Egenskaper er en del av kompetansekomponeenten evner. På bakgrunn av at evner er knyttet til

personlighet og mentale ressurser, kjennetegnes de ved å være vanskelig å utvikle. Likevel forstår vi kandidaten som at han identifiserer en endring i sin personlighet.

#### **4.1.1.3.2 Expatenes opplevelse av endring i personlig kompetanse**

To av expatene vi snakket med opplever at ved å utvikle en mer ydmyk og åpen holdning til egne og andres måter å løse oppgaver på, tilnærmer de seg og utfører arbeidsoppgaver på en annen måte. Kandidat 1 forteller at han i løpet av utstasjoneringen begynte å *lytte og spørre mer* for å ikke ta ting for gitt, samt *undersøker flere alternativer før beslutninger tas*. Dette støttes av kandidat 4, som opplever at han *reflekterer mer*. Basert på utsagnene tolker vi at to av expatene opplever at de i større grad reflekterer og søker å forstå andres meninger og alternativer når de løser oppgaver og utfordringer.

To av expatene opplever at økt mestringstro som følge av mestringserfaring påvirker dem på flere måter. Kandidat 3 forteller at han *tør å ta nye ting*. Kandidat 4 forteller at han *både lettere sier ja, og kanskje er mer oppsøkende til å prøve nye ting*. Dette kan tolkes som at de opplever at de har blitt modigere og tar flere utfordringer og nye oppgaver. Videre uttrykker de samme expatene at økt mestringstro påvirker måten de takler oppgaver og utfordringer. Kandidat 4 forteller at *det at du har stått i det før, gjør at du blir mer avslappet*. Kandidat 3 beskriver en ubehagelig og krevende sak ved enheten hvor han var utstasjonert. Han forteller at han var komfortabel med at han som leder *hadde så god kontroll som han kunne ha*, og at han er *mer tilfreds med at man alltid kun kan gjøre så godt man kan*. Dette kan tyde på at expatene opplever at økt mestringstro gjør dem tryggere i krevende situasjoner. Expatene opplever samtidig at økt mestringstro gjør dem roligere. Kandidat 3 forteller at han *har blitt roligere i travle tider*, og at han *ikke lar seg stresse så mye lenger*. Dette støttes av kandidat 4, som forteller at han er *roligere i nye situasjoner*. Utsagnene kan tyde på at de to expatene opplever at økt mestringstro bidrar til at de beholder roen i nye situasjoner og når de har det travelt.

En expate identifiserer at utstasjonering har gjort ham mer nysgjerrig og interessert. Han opplever at kompetanseendringen påvirker måten han tilnærmer seg mennesker på. Kandidat 4 forteller at det har ført til at *han snakker med medarbeidere på en annen måte en tidligere*



---

*slik at han klarer å se forbi utdannelse, titler og status.* Utsagnet kan indikere at han opplever at han er mindre forutinntatt og i større grad klarer å skape et mer helhetlig inntrykk av mennesker.

#### **4.1.1.4 Expatenes persepsjon av endring i sosial kompetanse**

På utstasjonering jobber og lever expater i utlandet. Dette innebærer at de må kommunisere, samarbeide og forholde seg til en annen kultur enn sin egen. Sosial kompetanse fokuserer på det mellommenneskelige aspektet og innebærer kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger knyttet til blant annet kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning. I denne delen presenterer vi først i 4.1.1.4.1 hvilke endringer i sosial kompetanse expater identifiserer. Vi presenterer deretter i 4.1.1.4.2 på hvilke måter expatene opplever at kompetanseendringene påvirker kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning.

##### **4.1.1.4.1 Expatenes identifisering av endring i sosial kompetanse**

Expatene identifiserer flere endringer i egen sosial kompetanse som følge av utstasjonering. Endringene kan anvendes i utførelsen av flere oppgaver og på tvers av organisasjoner. Alle kompetanseendringene som expatene identifiserer i sosial kompetanse er derfor knyttet til meta-kompetanser.

En endring i sosial kompetanse som to av expatene identifiserer at de har tilegnet seg av å være utstasjonerte, er økt kulturell forståelse. Kandidat 3 forteller at han er blitt *flinkere til å tolke situasjoner, lese signaler og forstå hva som egentlig foregår.* Kandidat 4 forteller at han *har lært seg å spille på flere strenger.* Dette tolker vi som at expatene identifiserer at de utvikler ferdigheter i å tolke mennesker og situasjoner i ulike kulturelle kontekster.

Videre identifiserer to av expatene at utstasjonering har påvirket deres ferdigheter i kommunikasjon. Kandidaten 3 forteller at det er *utrolig lett å snakke forbi hverandre fordi man legger ulike ting i ord.* Kandidat 3 forteller at *du kan aldri informere for mye.* Dette kan tolkes som at han har blitt bevisst på å kommunisere hyppigere og tydeligere. Dette støttes

av kandidat 1 som forteller at han *ble bevisst på språk og kommunikasjon*. Videre forteller kandidat 1 at han på grunn av språkutfordringer *brakte mer tid på forberedelser da han var utstasjonert*, men at han *lærte mye av det*. Basert på utsagnene til begge kandidatene tolker vi at de identifiserer at de fikk økte ferdigheter i kommunikasjon på utstasjonering som følge av at de ble mer bevisste på hvor lett det er å bli misforstått.

To av expatene identifiserer en endring i deres sosiale kompetanse knyttet til at de har blitt mer oppsøkende. Kandidat 4 forteller at folk var mer sosiale der han var utstasjonert. Han identifiserer at han derfor *lettere tar kontakt med nye folk*. Kandidat 1 beskriver en lignende utvikling hvor han ble utfordret sosialt fordi han *ikke kjente noen*, og at han *måtte være mer søkende* på utstasjonering. Han forteller at han nå *forsøker å oppsøke mer bekjentskaper*. Utsagnene kan tolkes som at de to expatene identifiserer at de har fått en mer positive holdning til å oppsøke nye mennesker av å være utstasjonert. Videre forteller kandidat 4 at han *ble bedre til å bygge og operere nettverk*. Basert på dette identifiserer han en økning i egne ferdigheter i å bygge og operere nettverk på utstasjonering. Ferdigheter i å bygge og opererer nettverk kan ha sammenheng med å være mer oppsøkende.

En av expatene identifiserer videre at han har ble bedre i språk. Kandidat 4, som var utstasjonert i et engelskspråklig land, forteller at han *synes kommunikasjon var utfordrende i starten*. Han forteller at han har blitt flinkere til å kommunisere på engelsk, og illustrerer dette med måten han kommuniserte beslutninger på utstasjonering. Han forteller at han tidligere *kun sa det mest nødvendige fordi han var ukomfortabel med språket*. Dette tolker vi som at expaten identifiserer at han har utviklet språkferdigheter på utstasjonering.

#### **4.1.1.4.2 Expaters opplevelse av endring i sosial kompetanse**

To av expatene identifiserer at de har fått økte ferdigheter i å tolke mennesker og situasjoner i ulike kulturelle settinger. Kandidat 4 forteller at han opplever at kulturell forståelse gjør at han *avpasser mer etter forholdene*. Basert på dette tolker vi at han opplever at økte ferdigheter i å tolke andre mennesker og situasjoner, øker hans kulturelle intelligens ved at de lettere kan tilpasse seg kulturelle settinger.

En av expatene opplever at økte ferdigheter i å bygge og operere nettverk påvirker måten han innhenter informasjon på. Kandidat 4 forteller at han opplever at han *vet hvor han skal gå for å få ekstra informasjon og hvem han skal spørre*. Dette kan tyde på at han opplever at han bruker nettverket sitt på en annen måte for å søke informasjon.

Kandidat 4 opplever at fordi han er flinkere og mer komfortabel med å snakke engelsk, kommuniserer han beslutninger på en mer balansert måte. Dette illustrerer han med at han *nå klarer å oppsummere poenger og vise forståelse for ulike synspunkter når han kommuniserer beslutninger*. Dette indikerer at han opplever at han bedre klarer å formidle det han ønsker, og lettere gjør seg forstått som følge av økte språkferdigheter.

#### **4.1.2 Expaters vektlegging**

I denne delen ser vi på i hvilken grad expater vektlegger endringene i faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse når de søker seg til stillinger i organisasjonen ved repatriering. Vi presenterer expatenes vektlegging av de ulike kompetanseformene i rekkefølgen vi har presentert kompetanseformene. Vedlegg VII inneholder en tabell med oversikt over alle kandidatenes vektlegging.

Expatene vi snakket med vektlegger endringer i faglig kompetanse fra “i stor grad” til “i svært stor grad”. Tre av beslutningstakerne oppgir at endringene i faglig kompetanse i stor grad er viktig, og en av beslutningstakerne oppgir at det i svært stor er viktig. Vektleggingen indikerer at expatene er enige om at endringene i faglig kompetanse er viktig.

Endringene i lederkompetanse vektlegges av expatene fra “i liten grad” til “i stor grad”. Variasjonen i expatenes vektlegging tyder på at kandidatene har ulik oppfatning av hvor viktig de synes endringene i lederkompetanse er når de søker stillinger etter utstasjonering. En av expatene vektlegger endringene lederkompetanse “i stor grad”, en annen “i noen

grad”, mens to vektlegger endringene “i liten grad”. Dermed ligger tyngden på nedre del av vektleggingskalaen. En av expatenes resonnement rundt egen vektlegging, indikerer at samtidig som han synes lederkompetansen han tilegnet seg på utstasjonering er viktig, opplever han at ABC ikke vektlegger den i en rekrutteringssituasjon. Dette kan tyde på at i hvilken grad expatene synes endringene er viktig når de skal søke stillinger, påvirkes av forventningene de har til hva organisasjonen vektlegger.

Expatene oppgir at når de skal søke seg til stillinger etter utstasjonering, synes de endringene i deres personlige kompetanse er fra “i noen grad” til “i svært stor grad” viktig. En av expatene vektlegger endringene i personlig kompetanse “i noen grad”, to av dem vektlegger endringene “i stor grad”, og en i “svært stor grad”. Dermed synes tre av fire av expatene at endringene i personlig kompetanse er viktig i stor eller svært stor grad, slik at tyngden ligger på øvre del av vektleggingskalaen.

Videre vektlegger expatene endringene i deres sosiale kompetanse fra “i noen grad” til “i stor grad”. To av beslutningstakerne oppgir at endringene i sosial kompetanse “i noen grad” er viktig, mens de to andre oppgir at det “i stor grad” er viktig når de skal søke stillinger etter utstasjonering. Ingen av expatene plasserer endringene i sosial kompetanse helt i toppen av skalaen, og ingen av dem plasserer den i nedre del av skalaen. Dette kan tolkes som at expatene er relativt enige.

Dataene indikerer at expatene vi snakket synes endringer i faglig kompetanse er viktigere enn endringene i de andre kompetanseformene når de skal søke stillinger etter utstasjonering. Videre vektlegger de endringene i personlig kompetanse nest høyest, etterfulgt av endringene i sosial kompetanse. Endringene i lederkompetanse vektlegger expatene dermed lavest av de fire kompetanseformene når de skal søke stillinger etter utstasjonering.

### 4.1.3 Delkonklusjon expatenes persepsjon og vektlegging

I denne delen oppsummerer vi expaters persepsjon og vektlegging av endringer i egen kompetanse som følge av utstasjonering. Expatene vi snakket med identifiserer flere endringer i egen faglig kompetanse som følge av utstasjonering. To av expatene identifiserer at de har fått økt faglig kompetanse som følge av jobbutvidelse. De opplever at kompetanseendringen, som er økt standard teknisk og MNC teknisk kompetanse, fører til at de kan utføre flere arbeidsoppgaver i organisasjonen. En annen endring som to av expatene identifiserer, er økning i faglig kompetanse i form av standard teknisk kompetanse og MNC teknisk kompetanse som følge av jobberikelse. Expatene opplever at jobberikelse bidrar til bedre faglige løsninger på grunn av forståelse for flere aspekter innenfor fagområdet. Videre identifiserer to av expatene at de får økt kunnskap om ulike enheters oppgaver og roller i faglige spørsmål, som er intra-organisatorisk MNC-kompetanse. En av dem opplever at det har ført til at han bidrar med løsninger som alle parter lettere kan akseptere, og at prosesser blir mer effektive. To av expatene identifiserer også en endring i meta-kompetanse, ved at de har fått økt kunnskap om markedet og aktører. Expatene opplever at kunnskapen fører til en økt forståelse for kundenes situasjon slik at de mer effektivt kan interagere med dem. Alle expatene beskriver tidlig endringene de identifiserer i faglig kompetanse. Likevel kan begrenset opplevelse tyde på at flere av dem synes det er vanskelig å beskrive på hvilke måter kompetanseendringene påvirker utførelsen av arbeidsoppgaver.

Expatene vi snakket med synes at endring i faglig kompetanse “i stor grad” til “i svært stor grad” er viktig i en rekrutteringssituasjon etter utstasjonering. Liten variasjon i gruppens vektlegging kan tolkes som det er stor enighet blant expatene vi snakket med om i hvilken grad de synes endringene i lederkompetanse er viktig i en situasjon hvor de søker stillinger etter utstasjonering. Av de fire kompetanseformene, er det endringene i faglig kompetanse expatene vi snakket med vektlegger høyest.

Videre identifiserer expatene flere endringer i lederkompetanse som følge av utstasjonering, og de opplever at endringene påvirker måten de utfører og tilnærmer seg lederoppgaver på. To av dem identifiserer at de har fått økte ferdigheter i å representere organisasjonen, som er en standard teknisk kompetanse. Expatene opplever at de som følge av dette er mer frempå

og aktiv i å knytte kontakter. To av expatene identifiserer også at de har blitt flinkere til å bygge tillit, som er en meta-kompetanse. Expatene opplever at de er mer bevisste sin egen rolle, og tar seg tid til å bygge opp eget omdømme for at medarbeidere skal få tillit til dem. Videre identifiserer en av expatene at han har fått økt kunnskap om det internpolitiske spillet i organisasjonen, som er en intra-organisatorisk MNC-kompetanse. På bakgrunn av dette opplever expaten at han går frem annerledes for å få gjennomslag for sin enhet sine interesser. En annen expat identifiserer at han har fått økt kunnskap om kulturelle forskjeller i beslutningsprosesser, som gjør at han prøver å ta hensyn til og tilpasse seg hva andre er vant til i beslutningsprosesser. Kompetanseendringen er en økning i meta-kompetanse. Videre identifiserer samme expaten at som følge av jobberikelse som leder på utstasjonering har han fått økt lederkompetanse ved å bli mer bevisst på å tilpasse seg kontekst. Det tyder på at expaten opplever at dette har gjort at han i større grad tilpasser seg som leder. Kompetanseendringen kan kategoriseres som meta-kompetanse.

Expatene vi snakket med oppgir at de synes endringene i lederkompetanse er fra “i liten grad” til “i stor grad” viktig når de søker stillinger etter utstasjonering. Fordelingen i gruppen viser at det er relativt ulik vektlegging blant expatene. Basert på at tyngden ligger på nedre del av vektleggingsskalaen tolker vi at expatene vi snakket med synes endringene i lederkompetanse er mindre viktig sammenlignet med de andre kompetansetyperne i en rekrutteringssituasjon etter utstasjonering.

Expatene identifiserte videre flere endringer i personlig kompetanse som følge av utstasjonering. Alle kompetanseendringene som identifiseres i personlig kompetanse av expatene, kan anvendes i flere oppgaver på tvers av organisasjoner. Derfor kategoriseres kompetansen de som endringer i meta-kompetanser. En endring i personlig kompetanse som tre av expatene identifiserer, er at de er blitt mer ydmyke, og fått en mer åpen holdning til måter å løse oppgaver og utfordringer på. Expatene opplever endringen i holdning gjør at de er mer reflekterende og undersøker flere alternativer før beslutninger tas. Videre identifiserer to av expatene at de har fått økt mestringstro. De opplever at de som følge av økt mestringstro tar flere utfordringer, ikke lar seg stresse og er tryggere i krevende situasjoner. En av expatene vi snakket med identifiserer at han er blitt mer nysgjerrig. Han opplever at

---

endringen som er knyttet til hans personlige evner, gjør at han tilnærmer seg mennesker på en annen måte, og klarer å få et mer helhetlig inntrykk av dem.

Expatene synes at endring i personlig kompetanse fra “i noen grad” til “i svært stor grad” er viktig i en rekrutteringssituasjon etter utstasjonering. Sammenlignet med de andre kompetansetypene vektlegger expatene endring i personlig kompetanse nest høyest.

Expatene identifiserer flere endringer i sosial kompetanse som følge av utstasjonering, som alle er meta-kompetanser. To av expatene identifiserer at de har fått økte ferdigheter i å tolke mennesker og situasjoner i ulike kulturelle kontekster. En av dem opplever at endringen gjør at han får økt kulturell intelligens som innebærer at han lettere tilpasser seg kulturelle forhold. Videre identifiserer to av expatene at de har utviklet ferdigheter i kommunikasjon fordi de er mer bevisste på hvor lett det er å bli misforstått. To av expatene identifiserer også at de er blitt mer oppsøkende, ved at de lettere tar kontakt med nye folk. Ingen av dem har noen opplevelse av på hvilke måter endringen påvirker dem med hensyn til kommunikasjon, samarbeid eller konflikthåndtering. En av expatene identifiserer at han har fått økte ferdigheter i å bygge og operere nettverk. Han opplever at han som følge av endringen søker informasjon på en annen måte ved å bruke nettverket sitt. En annen endring i sosial kompetanse som en av expatene identifiserer, er økte språkferdigheter i engelsk. Han opplever at han er flinkere og mer komfortabel med å kommunisere på engelsk. Expatene fokuserer ellers lite på språkferdigheter.

Expatene oppgir at de synes endringene i deres sosial kompetanse er fra “i noen grad” til “i stor grad” viktig i en rekrutteringssituasjon etter utstasjonering. Basert på fordelingen er av expatenes vektlegging, er gruppen relativt enig. Sammenlignet med de andre kompetansetypene vektlegger expatene vi snakket med endringene i sosial kompetanse høyere enn endringene i lederkompetanse, men lavere enn endringen i personlig og faglig kompetanse når de skal søke stillinger etter utstasjonering.

Basert på dataene tolker vi at expatene identifiserer flere endringer i alle de fire kompetanseformene. Alle endringene som expatene identifiserer er økning kompetanse. Expatenes persepsjon inkluderer endringer knyttet til deres meta-kompetanse, intra-organisatorisk MNC kompetanse, standard teknisk kompetanse og standard MNC kompetanse. Ingen av expatene identifiserer kompetanseendringene som er spesifikke for utenlandskontoret. Dette betyr at alle endringene som expatene identifiserer kan være relevante for organisasjonen i Norge.

## 4.2 Beslutningstakernes persepsjon og vektlegging av endring i expaters kompetanse etter utstasjonering

Kapittelet er bygget opp slik at vi presenterer tolkningen av beslutningstakernes persepsjon i 4.2.1. Etterfulgt av deres vektlegging av endringene i de ulike kompetansetyperne i en rekrutteringssituasjon hvor de vurderer en expat mot en stilling etter utstasjonering i 4.2.2.

### 4.2.1 Beslutningstakernes persepsjon

I denne delen presenterer vi beslutningstakerne i rekruttering av ansatte sin persepsjon av expaters kompetanseendring som følge av utstasjonering. Vi deler undersøkelsen inn i kompetanseformene, og starter med å presentere faglig kompetanse i 4.2.1.1. Beslutningstakernes persepsjon av endring i lederkompetanse presenteres i 4.2.1.2, personlig kompetanse i 4.2.1.3 og sosial kompetanse i 4.2.1.4. Innenfor hver av kompetanseformene tolker vi først hvilke endringer i kompetanse beslutningstakerne identifiserer. Deretter presenterer vi tolkningen av beslutningstakernes opplevelse av på hvilke måte kompetanseendringene påvirker expaters tilnærming og utførelse av arbeidsoppgaver.

#### *4.2.1.1 Beslutningstakernes persepsjon av endring i faglig kompetanse*

Faglig kompetanse er kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som er knyttet til expaters faglige rolle, og er avgjørende for deres mulighet til å løse oppgaver og funksjoner på en faglig tilfredsstillende måte. Vi presenterer først hvilke endringer i expaters faglige



---

kompetanse beslutningstakerne vi snakket med identifiserer i 4.2.1.1.1. Videre presenterer vi i 4.2.1.1.2 på hvilke måter beslutningstakerne opplever at endringene påvirker expaters utførelse av arbeidsoppgaver.

#### **4.2.1.1.1 Beslutningstakernes identifisering av endring i faglig kompetanse**

Beslutningstakerne identifiserer flere endringer i expaters faglige kompetanse. En av endringene som identifiseres av to av beslutningstakerne, er at expater tilegner seg økt faglig kompetanse som følge av jobbutvidelse. Kandidat 5 forteller at *på utstasjonering får expater mulighet til å prøve seg i andre roller og fagområder*. Han forteller at *expatene lærer om prosessene ute når de er på utstasjonering*. Kandidat 6 forteller at *internasjonal erfaring gir expater en bredere kompetanse og ved at de kan relatere til hvordan de gjorde ting ute, kan det gi dem en ekstra dimensjon når de kommer tilbake etter utstasjonering*. Dette kan tolkes som at beslutningstakerne identifiserer en økning i expaters faglige kompetanse som følge av jobbutvidelse på utstasjonering. Basert på at de forteller om *hvordan de gjorde ting ute* og *prosessene ute*, kan endringene tolkes som oppgavespesifikk kompetanse fordi den er knyttet til utførelsen av én eller et lite utvalg oppgaver. Kombinert med at kandidat 5 nevner at endringen er knyttet til at de får prøve seg i andre roller og fagområder. Basert på dette tolker vi at de identifiserer endringer som både er knyttet til prosesser som er spesifikke for ABC og prosesser som anvendes på tvers av organisasjoner. Vi tolker at de identifiserer endringer i expaters standard tekniske kompetanse og teknisk MNC kompetanse som følge av jobbutvidelse.

Samtidig som beslutningstakerne identifiserer en endring hvor expaters faglige kompetanse blir utvidet, identifiserer en av dem et tap i faglig kompetanse. Kandidat 5 forteller at *siden expater får mindre repetisjon i arbeidsoppgavene som de hadde hjemme, kan de falle litt bakpå på noen områder på kort sikt*. Dette kan tolkes som at beslutningstakeren identifiserer at expaters ferdigheter knyttet til arbeidsoppgaver de utførte før utstasjonering, svekkes som følge av manglende stimulering på utstasjonering. Det kan tyde på at han identifiserer et tap i expaters standard teknisk og teknisk MNC kompetanse fordi ferdighetene er knyttet til utførelsen av oppgaver og kan være både spesifikke for ABC eller kan anvendes på tvers av organisasjoner.

Utekontorene i ABC jobber tett mot bestemte fagområder og markeder. Kandidat 7 forteller at *expater kan få veldig god kunnskap om markedet og fagområdet til utekontoret*. Dette indikerer at expater jobber tett med ulike markeder og fagområder på utstasjonering, og dermed tilegner seg ulik inngående faglig kompetanse. Dette støttes av kandidat 5 som forteller *expater får kunnskap om utekontorenes marked*. Utsagnene kan tolkes som at to av beslutningstakerne identifiserer en økning i expaters meta-kompetanse fordi kompetansen er relevant for flere organisasjoner og oppgaver.

En av beslutningstakerne identifiserer at expater får bedre oversikt over virksomheten i ABC, som kan tolkes som en økning i intra-organisatorisk MNC-kompetanse. Kandidat 5 forteller at *hjemme jobber de ofte på avdelinger hvor alle gjør det samme og blir veldig gode på ett område, mens ute ser expatene gjerne et tverrsnitt av virksomheten fordi medarbeiderne på kontoret dekker nesten alle av virksomhetens oppgaver*. Dette kan tolkes som at expater får kunnskap om flere arbeidsoppgaver og funksjoner i ABC fordi utekontorene er mindre i størrelse enn organisasjonen i Norge samtidig som de har mange av de samme funksjonen som må utføres.

#### **4.2.1.1.2 Beslutningstakeres opplevelse av endring i faglig kompetanse**

Tre av beslutningstakerne opplever at expaters økning i standard teknisk og teknisk MNC kompetanse som følge av jobbutvidelse påvirker deres utførelse av flere oppgaver. Kandidat 5 forteller at *ved å se andre måter å gjøre ting på, blir expater mer bevisste på hva organisasjonen i Norge gjør som er bra og ikke like bra*. Kandidat 6 beskriver videre at *expater blir flinkere til å finne mulighetsrom og bruker andre typer kilder slik at de får økt kreativitet og løsningssevne innenfor rammene*. Kandidat 7 støtter opp om dette og forteller at *det faglige påfyllet expater tilegner seg, gjør at de tenker annerledes og utfører arbeidsoppgaver bedre*. Vi tolker utsagnene som at tre av beslutningstakerne opplever at expater får økte ferdigheter i problemløsning som følge av at de lærer å tenke annerledes fordi de utfører oppgaver og håndterer problemstillinger på andre måter under utstasjonering. Videre opplever en av beslutningstakerne at den økte faglig kompetanse som følge av jobbutvidelse, gjør expater mer anvendelige i organisasjonen. Kandidat 6 forteller at *expater*

---

*kan brukes flere steder i organisasjonen, gjerne i prosjekter eller andre typer stillinger enn det de er kjent med fra før.* Dette indikerer at han opplever at expaters kompetanse kan brukes også i andre deler av organisasjonen enn innenfor de fagområdene som de får erfaring fra.

Videre opplever en av beslutningstakerne at den intra-organisatoriske MNC kompetansen expater tilegner seg på utstasjonering, påvirker deres mulighet til å samhandle med resten av organisasjonen. Kandidat 5 forteller at han opplever at *ved å forstå virksomheten som helhet, kan expatene bedre forstå hvordan andre enheter tenker og hva de ønsker.* Han forteller videre at *bedre helhetsforståelse gjør at expater kanskje blir flinkere til å spille på folkene rundt seg i organisasjonen fordi de blir bevisste på den større organisasjonen.* Vi tolker dette som at beslutningstakeren opplever at kunnskapen om virksomheten gjør expater bedre til å samhandle mellom enhetene i organisasjonen.

#### ***4.2.1.2 Beslutningstakernes persepsjon av endring i lederkompetanse***

Lederkompetanse er evner, holdninger, ferdigheter og kunnskap knyttet til funksjoner og oppgaver ledere besitter. Beslutningstakerne identifiserte flere endringer i expaters lederkompetanse som følge av utstasjonering. Noen av endringene kommer av utfordringene expater erfarer som ledere på utstasjonering. Andre endringer kan tilegnes av alle expater og er ikke forbeholdt expater med lederansvar på utstasjonering. I 4.2.1.2.1 presenteres endringene i expaters lederkompetanse beslutningstakerne identifiserer. Videre presenteres hvilke måter de opplever at endringene påvirker expaters tilnærming og utførelse av lederoppgaver i 4.2.1.2.2.

##### ***4.2.1.2.1 Beslutningstakernes identifisering av endring i lederkompetanse***

To av beslutningstakerne identifiserer en endring i expaters lederkompetanse ved at de får økt kunnskap om virksomheten. Kandidat 6 forteller at *ved å måtte forholde seg til flere ledere i Norge samtidig som de skal ivareta utenlandsenhetens virksomhet og interesser, får expater med lederansvar økt forståelse for hvor ledelsen sitter og hva som skal til for å gjøre ting på en god måte.* Utsagnet tolker vi som at han identifiserer at expater med lederansvar får kunnskap om hvem som besitter beslutningsmyndighet i ABC og hvilke hensyn og

interesser som skal ivaretas når løsninger skal utarbeides og besluttes. Kandidat 5 forteller at *utstasjonering påvirker expaters lederkompetanse ved at de blir bevisst på hvordan organisasjonen jobber*. Utsagnet til kandidat 5 tyder på at han identifiserer en endring for alle expater, uavhengig av om de har lederansvar. Vi tolker dette som at to av beslutningstakerne identifiserer en endring i lederkompetanse i form av økt intra-organisatorisk MNC kompetanse.

Videre identifiserer kandidat 5 at uavhengig av hvorvidt expater har lederansvar ute, tilegner expater seg kunnskap om utekontor som kan gi dem bedre forutsetning for å utføre lederoppgaver i tråd med definerte mål og krav etter utstasjonering. Han forteller at *expater lærer hvordan ting fungerer på utekontorene og hvordan det er å jobbe mot et hovedkontor. Ting er gjerne mer tungvint ute og det er gjerne andre utfordringer, både knyttet til det legale og praktiske, slik som tidsforskjeller*. På bakgrunn av at han nevner *tidsforskjeller* og *legale utfordringer* som er relevant for utekontor uavhengig av organisasjon, kan det tolkes som at kandidaten identifiserer at expater tilegner seg kunnskap som kan anvendes i utførelsen av flere lederoppgaver på tvers av organisasjoner. Samtidig nevner kandidaten at de lærer *hvordan ting fungerer på utekontorene*, som vi tolker at er mer knyttet spesifikt til ABCs utekontor. Vår tolkning er derfor at han identifiserer at expater tilegner kunnskap om utekontor som kan kategoriseres som intra-organisatorisk MNC kompetanse og meta-kompetanse.

To av beslutningstakerne identifiserer at kulturforskjellene på utstasjonering bidrar til å øke expaters lederkompetanse. Kandidat 6 forteller at *expater ofte får prøve seg i andre kulturer og strukturer hvor det gjerne er gamle tradisjoner*. Han forteller at dette gjør at *expater lærer seg ledelse på en bedre måte ved at de blir oppmerksomme på alle aspekter ved å være leder*. Han forteller videre at han tror *mange ledere lærer noe av å tilpasse seg kulturen som er ute, samtidig som de tar med seg noe positivt fra den nordiske ledelseskulturen når de er utstasjonert*. Kandidat 7 forteller at *kulturaspektet ute gir andre typer utfordringer som gir expater med lederansvar en økt bredde som leder*. Av utsagnene tolker vi at de identifiserer at expater med lederansvar på utstasjonering får kunnskap om flere aspekter som påvirker lederrollen som følge av kulturforskjeller. På bakgrunn av at kunnskapen de identifiserer kan anvendes i utførelsen av flere lederoppgaver i flere organisasjonen, kategoriserer vi endringen som en økning i meta-kompetanse.

Samtidig identifiserer en av beslutningstakerne at utstasjonering har en negativ effekt på noen expaters lederkompetanse. Kandidat 7 forteller at han tror *noen expater kan gå i den fellen å tro at det er slik i Norge som det er ute*. Han illustrerer dette med at *en kan tro at at han kan be medarbeidere om å gå på dagen eller forvente at alle skal sitte til klokken syv*. Dette kan tyde på at en av beslutningstakerne identifiserer at noen expater taper meta-kompetanse, i form av ferdigheter i å lede ved at de tilegner seg ledelseskulturer og ledelsespraksiser på utstasjonering, som ikke passer i Norge.

#### **4.2.1.2.2 Beslutningstakernes opplevelse av endring i lederkompetanse**

Beslutningstakerne vi har snakket med har varierende opplevelse av endringene i expaters lederkompetanse. De fleste av beslutningstakerne opplever at endringene på flere måter påvirker expaters tilnærming og utførelse av lederoppgaver. Kandidat 2 derimot forteller at *lederne i ABC er gjennom de samme ledelsesprogrammene og konserntankegangene, og han tror derfor at ledere som har vært utstasjonert, tilnærmer og utfører lederoppgaver likt ledere som ikke har vært utstasjonert*. Dette indikerer at han opplever at utstasjonering har liten påvirkning på måten expater tilegner seg og utfører lederoppgaver.

Kandidat 5 og 6 identifiserer økt kunnskap om virksomheten som en endring i expaters lederkompetanse. Kandidat 5 forteller at han opplever at *kunnskap om virksomheten bidrar til å gjøre expater flinkere til å koordinere og navigere med andre i organisasjonen*. Han forteller at *ved å forstå virksomheten, blir expater bedre til å lede andre, finne frem og samhandle i organisasjonen*. Kandidat 6 forteller at han opplever at *økt kunnskap om hvem som besitter beslutningsmyndighet og ulike interesser i organisasjonen bidrar til å dempe konfliktnivået*. Dette kan tolkes som at de opplever at økt kunnskap om virksomheten bidrar til at ledere bedre kan samarbeide på tvers av enheter i organisasjonen, etter å ha vært utstasjonert.

Videre opplever en av beslutningstakerne at kunnskap om utekontorene påvirker expaters utførelse av lederoppgaver. Kandidat 5 er leder innenfor et virksomhetsområde som jobber

tett med utekontorene. Han forteller at *expater vil være bedre egnet til å lede et team som jobber mot utekontorene fordi de har forståelse for hva som skjer ute*. Med dette tolker vi at han opplever at kunnskapen om hva som skjer på utekontorene gjør at ledere som har vært utstasjonert, mer effektivt kan lede samarbeidet med utenlandsenheter i henhold til krav og målsetninger.

To av beslutningstakerne identifiserer at expater med lederansvar på utstasjonering kan få økt kunnskap om ulike aspekter som påvirker lederrollen ved at de får prøvd seg som leder i en annen kultur. Kandidat 7 forteller at han opplever at *kunnskap om ulike kulturer gir expater mer forståelse som leder*. Utover dette forteller beslutningstakerne lite om på hvilke måter de opplever at økt kunnskap om kulturaspektet påvirker expater som ledere. Kandidat 2 forteller at han opplever at *expater kanskje blir litt tydeligere som ledere siden det er litt tøffere ute*. Dette indikerer at en av beslutningstakerne opplever at kultur gjør expater til tydeligere ledere, mens en annen opplever at kulturaspektet gjør expater får forståelse som leder.

#### **4.2.1.3 Beslutningstakernes persepsjon av endring i personlig kompetanse**

Personlig kompetanse er kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som påvirker oppgaveutførelsen, men som ikke er knyttet til det faglige. I 4.2.1.3.1 presenteres alle kompetanseendringer beslutningstakerne identifiserer i expaters personlige kompetanse. Deretter presenteres på hvilke måter beslutningstakerne opplever at kompetanseendringene påvirker expaters tilnærming og utførelse av arbeidsoppgaver i 4.2.1.3.2.

##### **4.2.1.3.1 Beslutningstakeres identifisering av endring i personlig kompetanse**

Beslutningstakere vi snakket med identifiserer flere endringer i expaters personlige kompetanse som følge av utstasjonering. Endringene de identifiserer er knyttet til kompetanse som kan anvendes i et bredt utvalg oppgaver på tvers av organisasjoner. Dette betyr at kompetanseendringene er knyttet til expatenes meta-kompetanse.

---

Tre av beslutningstakerne identifiserer en endring i expaters personlige kompetanse som er knyttet til deres holdninger til måter å løse arbeidsoppgaver og utfordringer på. Kandidat 7 forteller at *expater lærer seg at de må se på andre muligheter og at ting ikke er så enkelt*. Kandidat 2 utdyper dette og sier at *expater har stanget hodet i veggen ute og vet at verden ikke er helt "A4"*. Han forteller at *expater derfor forstår behovet for andres input før de konkluderer*. Kandidat 5 forteller at *expater ser at ting kan gjøres på andre måter, noe som gjør dem mer åpne for å finne nye måter å gjøre ting på*. Basert på utsagnene tolker vi at beslutningstakerne identifiserer at *expater får en mer ydmyk holdning til egne løsninger og en mer åpen holdning til andre løsninger fordi de ser at det ofte ikke finnes én riktig løsning*.

Samtidig som tre av beslutningstakerne identifiserer at *expater får en mer ydmyk holdning til egne løsninger*, identifiserer to av dem at *expater får økt selvtillit og blir tryggere på seg selv*. Ofte får *expater prøvd seg i stillinger som utfordrer dem på utstasjonering*. Et resultat av dette kan være at *expateres holdning til seg selv endres som følge av at de mestrer utfordringer*. Kandidat 2 forteller at *expater stoler mer på at det de har lært, tenker og mener er riktig*. Kandidat 7 forteller at *expater får økt selvtillit og blir tryggere på seg selv og at de fikser ting selv om det virker uhåndterlig*. Dette kan tolkes som at de identifiserer at *expater får økt mestringsstro gjennom mestringserfaring på utstasjonering*.

Videre identifiserer tre av av beslutningstakerne at *expater blir mer selvstendige av å være utstasjonert*. Kandidat 2 forteller at *når expater sitter i utlandet er det små enheter og få å trekke på*. Han forteller videre at *expater må finne opp kruttet selv, samt være selvstendige og ta beslutninger selv*. Dette støttes av kandidat 5 som identifiserer at *expater blir mer modne fordi de må stå på egne ben og finne ut av ting*. Kandidat 6 forteller at han tror *dette med selvstendighet er en av de viktigste endringene*. Han forteller videre at *expater må ta avgjørelser alene*. Utsagnene kan tolkes som at beslutningstakerne identifiserer at *expater blir mer selvstendige siden de ikke har det samme nettverket å forhøre seg med og blir mer overlatt til seg selv*.

#### **4.2.1.3.2 Beslutningstakeres opplevelse av endring i personlig kompetanse**

To av beslutningstakerne vi snakket med opplever at expaters endring i holdning til egne og andres løsninger påvirker måten de utfører og tilnærmer seg oppgaver på. Kandidat 2 forteller at han opplever at *expater gjerne sjekker, gjør mer undersøkelser og inviterer til dialog før de konkluderer fordi de ser behovet for input fra andre*. Kandidat 5 forteller at han opplever at *expater blir mer søkende for å finne alternative måter å løse oppgaver på utover sin egen*. Dette tolker vi som at de opplever at endringen i expaters holdning gjør at de i større grad reflekterer og søker å forstå andres meninger og alternativer når de løser oppgaver og utfordringer.

Videre opplever to av beslutningstakerne at expaters økning i mestringstro, påvirker deres tilnærming til utfordringer. Kandidat 7 forteller at *expater tar flere utfordringer hvis de får de riktige mulighetene*. Dette støttes av kandidat 2 som forteller at han opplever at *expater ikke er redd for nye oppgaver og engasjement*. Kandidat 2 opplever også at *ledere som har vært utstasjonert tørr å stå sterke i vinden fordi de har blitt tryggere på seg selv*. Basert på dette tolker vi at beslutningstakerne opplever at expater som følge av økt mestringstro i større grad tar på seg utfordringer og er tryggere i situasjoner hvor de møter motstand.

Tre av beslutningstakerne identifiserer at expater blir mer selvstendige av å være utstasjonert. Kandidat 6 forteller at *siden de må være mer selvstendige, lærer expater seg å svømme mye tidligere enn hva de gjør i Norge*. Han forteller at de derfor blir mer *beslutningsdyktige*. Dette underbygges av kandidat 2 som forteller at *når expater sitter i utlandet, er det små enheter og få medarbeidere å trekke på, og de må derfor være selvstendige og ta beslutninger selv*. Dette kan tolkes som at to av beslutningstakerne opplever at økt selvstendighet gjør at expater får økt ferdighet i beslutningstaking, som også er en kompetanseendring.

#### **4.2.1.4 Beslutningstakeres persepsjon av endring i sosial kompetanse**

Sosial kompetanse fokuserer på det mellommenneskelige aspektet og er kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger knyttet til blant annet kommunikasjon, samarbeid og



---

konfliktløsning. På utstasjonering jobber og lever expater i utlandet. I 4.2.1.4.1 presenterer vi hvilke endringer i sosial kompetanse beslutningstakernes identifiserer. Videre presenterer vi i 4.2.1.4.2 på hvilke måter beslutningstakere opplever at kompetanseendringene i sosial kompetanse påvirker expaters samarbeid, konfliktløsning og kommunikasjon.

#### **4.2.1.4.1 Beslutningstakeres identifisering av endring i sosial kompetanse**

Alle beslutningstakerne vi snakket med identifiserer tidlig at expater tilegner seg økt kunnskap om kultur og økte ferdigheter i å tolke andre av å være utstasjonert. Kandidat 2 forteller at *expaters sosiale kompetanse blir styrket gjennom økt kulturforståelse*. Kandidat 5 forteller at *expater blir mer bevisste på kulturelle forskjeller og at måten man kommuniserer på i Norge ikke er like akseptert i andre land*. Kandidat 7 forteller at *det er klart at å bo ute øker forståelsen*. Dette støttes av kandidat 6 som forteller at *expater lærer seg kulturer og kulturforskjeller*. Utsagnene kan tolkes som at beslutningstakere identifiserer at expater tilegner seg kunnskap om kulturforskjeller og sosiale normer av å være utstasjonert. Kandidat 6 forteller videre at *expater får økt forståelse som gjør at de forstår reaksjonsmønstre og bakgrunnen for hvordan andre reagerer*. Dette tolker vi som økte ferdigheter i å tolke situasjoner og mennesker. Kunnskap om kulturforskjeller og ferdigheter i å tolke mennesker i ulike kulturer anses som den kognitive komponenten i kulturell intelligens (Earley, 2004). Ved å tilegne seg kunnskap om og forståelse for kulturer og kulturforskjeller, kan expater forbedre sin kulturelle intelligens.

To av beslutningstakerne identifiserer også språk som en endring i expaters sosiale kompetanse. Kandidat 6 forteller at *den mest åpenbare endringen er språk*. Kandidat 2 nevner også språk tidlig. Dette tyder på at to av beslutningstakerne identifiserer at expaters språkferdigheter utvikles av å være utstasjonert.

En av beslutningstakerne identifiserer at expater kan bli bedre til å bygge nettverk. Kandidat 6 forteller at *hvis expater reiser ut som leder, knytter de mer et kontaktnett og øker evnen til å knytte bånd enn hva de ellers ville gjort i Norge*. Utsagnet indikerer at han identifiserer at expater som har lederansvar på utstasjonering får økte ferdigheter i å bygge nettverk. Selv

om kandidaten identifiserer at kompetanseendringen oppstår hos ledere på utstasjonering, kan ferdigheter i å bygge nettverk anvendes uavhengig av om man er leder. Vi tolker derfor at beslutningstakeren identifiserer at expater med lederansvar får økte ferdigheter i å bygge nettverk, som en endring i deres sosiale ferdigheter.

Videre identifiserer en av beslutningstakerne utstasjonering påvirker expater kommunikasjon. Kandidat 2 forteller at *expater blir tydeligere fordi de forstår at språk er viktig*. Han utdyper at *expater kommuniserer på en tydelig måte da de har vært ute og opplevd at små endringer kan ha store betydning*. Dette indikerer beslutningstakeren identifiserer at utstasjonering påvirker expaters ferdigheter i å kommunisere ved at de blir tydeligere.

Beslutningstakerne identifiserer både positive og negative endringer i expaters sosiale kompetanse på utstasjonering. Kandidat 2 forteller at han opplever at *expater kan få en litt arrogant tilnærming til ting fordi de har vært utstasjonert på gode betingelser og har blitt sett opp til*. Dette tolker vi som at han identifiserer at expater kan utvikle en mer arrogant holdning til andre som følge av utstasjonering.

#### **4.2.1.4.2 Beslutningstakeres opplevelse av endring i sosial kompetanse**

Alle beslutningstakerne vi snakket med identifiserer at expater tilegner kunnskap om kulturforskjeller og normer. I tillegg identifiserer en av dem at expater får økte ferdigheter til å tolke mennesker og situasjoner. Samtidig er opplevelsen deres av på hvilke måter den økte kunnskapen og ferdighetene påvirker expaters utførelse og tilnærming, begrenset. Kandidat 7 forteller at *expater kommuniserer, samarbeider og løser konflikter på en bedre måte*. Kandidat 6 forteller at han opplever at *expater blir bedre til å tilpasse seg og får til bedre løsninger, samt lærer å opptre mer riktig*. Utsagnene kan tolkes som at to av beslutningstakerne opplever at endringen gjør expater bedre til å tilpasse seg kulturelle kontekster. Dette indikerer at de opplever at expater får økt kulturelle intelligens.

En av beslutningstakerne opplever at expater får en mer arrogant holdning til andre som følge av utstasjonering. Kandidat 2 forteller at *noen expater kan bli ganske vrien å håndtere for organisasjonen og kommunikasjonen kan være ganske krass*. Dette kan tolkes som han opplever at kommunikasjonen med expater påvirkes av at de får en mer arrogant holdning til andre.

#### **4.2.2 Beslutningstakernes vektlegging**

I denne delen ser vi på i hvilken grad beslutningstakerne vektlegger expaters endringer i faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse når de skal vurdere en expat etter utstasjonering mot en stilling i organisasjonen. Vi presenterer vektleggingen i rekkefølgen vi har presentert kompetanseformene. Vedlegg VII inneholder en tabell med oversikt over alle kandidatenes vektlegging.

Beslutningstakerne vektlegger endringene i faglig kompetanse “i stor grad” eller “i svært stor grad”. Dette indikerer at beslutningstakere er relativt enige om at de anser endringene i faglig kompetanse som viktig siden tre av beslutningstakerne oppgir at de synes endringene i faglig kompetanse “i stor grad” er viktig og en oppgir at han synes endringene “i svært stor grad” er viktig.

Beslutningstakerne oppgir at når de rekrutterer expater til stillinger etter utstasjonering, vektlegger de endringene i lederkompetanse fra “i noen grad” til “i svært stor grad”. En av beslutningstakerne oppgir at han synes endringene i lederkompetanse “i noen grad” er viktig, en annen oppgir at han synes det “i svært stor grad” viktig, mens to av beslutningstakerne oppgir at endringene “i stor grad” er viktig”. Dermed ligger tyngden på øvre del av vektleggingsskalaen. Dette indikerer at beslutningstakerne synes endringene i lederkompetanse er viktig.

Videre vektlegger beslutningstakerne endringene i personlig kompetanse fra “i noen grad” til “i svært stor grad”. En av dem oppgir at han synes endringene i personlig kompetanse “i noen grad” er viktig, en annen oppgir “i svært stor grad”, mens de to siste oppgir at de synes endringene er “i stor grad” er viktig. Dette tyder på at beslutningstakerne vektlegger endringene i personlig kompetanse like høyt som endringene i lederkompetanse.

Beslutningstakerne vektlegger expaters endringer i sosial kompetanse fra “i liten grad” til “i svært stor grad”. En av beslutningstakerne vektlegger endringene i sosial kompetanse “i liten grad”, to vektlegger endringene i “stor grad” og en “i svært stor grad”. Basert på dette tolker vi at det er størst variasjon i hvor viktig beslutningstakerne anser endringene i expaters sosiale kompetanse.

Endringene i faglig kompetanse oppgir beslutningstakerne at de synes er viktigst av kompetanseformene når de vurderer expater mot en stilling i organisasjonen etter utstasjonering, ettersom alle vektlegger endringene høyt. Basert på vektleggingen tolker vi at beslutningstakerne vektlegger endringene i lederkompetanse og personlig kompetanse som like viktige. Beslutningstakerne vektlegger endringene sosial kompetanse lavere enn endringene i faglig kompetanse, lederkompetanse og personlig kompetanse. Videre ser vi at innenfor alle kompetansetyperne er det en beslutningstaker som synes endringen i kompetanseformen er svært viktig. Variasjonen i beslutningstakeres vektlegging av gruppene er hovedsaklig knyttet til hvor lavt noen har vektlagt endringene.

### **4.2.3 Delkonklusjon beslutningstakernes persepsjon og vektlegging**

På bakgrunn av tolkningene av beslutningstakernes persepsjon og vektlegging presenterer vi i denne delen en oppsummering. Beslutningstakerne identifiserer flere endringer i expaters faglige kompetanse som følge av utstasjonering. De fleste endringene er kompetanse som expater tilegner seg, men de identifiserer også tap i expaters faglig kompetanse. To av beslutningstakerne identifiserer at expater som følge av jobbutvidelse får økt faglig kompetanse i form av standard teknisk og teknisk MNC kompetanse. De opplever at kompetanseendringen påvirker expaters ferdigheter i problemløsning ved at de ser andre

---

måter å utføre oppgaver og utfordringer og blir flinkere til å finne løsningsrom. Videre opplever en av beslutningstakerne at kompetanseendringen som expater tilegner seg som følge av jobbutvidelse, gjør at de kan anvendes flere steder i organisasjonen. Samtidig identifiserer en av beslutningstakerne at jobberikelsen ofte medfører tap av standard teknisk og teknisk MNC kompetanse fordi expater får mindre repetisjon av noen arbeidsoppgaver. Denne beslutningstakeren opplever at tapet i ferdigheter ikke påvirker arbeidsutførelsen til expater utover at de bruker litt tid på å komme inn i utførelsen etter utstasjonering. To av beslutningstakerne identifiserer at expater ofte tilegner seg faglig kompetanse knyttet til markedene og fagområdene utekontorene jobber mot, men uttrykker ikke at de opplever at dette påvirker expaters utførelse og tilnærming til arbeidsoppgaver. Videre identifiserer en av beslutningstakerne at expater får kunnskap om flere arbeidsoppgaver og funksjoner i ABC, noe som er intra-organisatorisk MNC kompetanse. Beslutningstakeren opplever at bedre oversikt over virksomheten gjør expater bedre til å samhandle med resten av organisasjonen.

Beslutningstakerne vektlegger endringene i faglig kompetanse “i stor grad” eller “i svært stor grad”. Dette indikerer at beslutningstakerne er relativt enige om at de anser endringene i faglig kompetanse som viktig. Basert på dataene vektlegger beslutningstakerne endringene i expaters faglige kompetanse høyest av de fire kompetansetyperne når de skal vurdere expater mot en stilling i organisasjonen.

Alle de fire beslutningstakerne vi snakket med identifiserer endringer i expaters lederkompetanse som følge av utstasjonering. De opplever i ulik grad at kompetanseendringene påvirker expaters tilnærming til og utførelse av lederoppgaver. To av beslutningstakerne identifiserer at expater tilegner seg intra-organisatorisk MNC kompetanse i form av økt kunnskap om virksomheten. Begge disse opplever at ledere blir flinkere til å samarbeide på tvers i organisasjonen som følge av økt kunnskap om virksomheten. Samtidig identifiserer en av dem kunnskap om utekontor som en endring i expaters lederkompetanse. Endringen er knyttet til intra-organisatorisk MNC kompetanse og meta kompetanse. Han opplever at kunnskapen bidrar til at ledere kan lede samarbeid med ABCs utekontor med effektivt. Videre identifiserer to av beslutningstakerne at expater som har lederansvar på

utstasjonering, tilegner seg meta-kompetanse i form av kunnskap om flere aspekter ved lederrollen som følge av å være leder i en annen kultur. En av beslutningstakerne opplever at kulturaspektet på utstasjonering som leder, gjør at expater kan bli tydeligere ledere, mens en annen opplever at kunnskap om andre kulturer påvirker ledere ved at de får økt forståelse. I tillegg til å identifisere en økning i lederkompetanse som følge av kulturaspektet, identifiserer en av dem at noen expater taper meta-kompetanse ved at de tilegner seg ledelsespraksiser som ikke passer den norske kulturen. Beslutningstakeren forteller ikke at han opplever at tapet av ferdigheter i ledelse påvirker expater utførelse av lederoppgaver.

Beslutningstakerne oppgir at når de rekrutterer expater til stillinger etter utstasjonering, vektlegger de endringene i lederkompetanse fra “i noen grad” til “i svært stor grad”. Basert alle beslutningstakerne plasserer endringene lederkompetanse på øvre del av vektleggingsskalaen, tolker vi at de er enige om at lederkompetanse er viktig i en rekrutteringssituasjon av tidligere expater. Av de fire kompetanseformene indikerer dataene at beslutningstakerne vektlegger endring i expaters lederkompetanse like høyt som endringene i personlig kompetanse, lavere enn endringene i faglig kompetanse og høyere enn endringene i sosiale kompetanse.

Alle endringene i personlig kompetanse som beslutningstakerne identifiserer, er meta-kompetanse fordi de er knyttet til kompetanse som kan anvendes i et bredt utvalg oppgaver på tvers av organisasjoner. Tre av beslutningstakerne identifiserer at expater blir mer ydmyk til egne løsninger og mer åpen til andres løsninger. To av disse opplever at endringen i holdning påvirker expaters utførelse av arbeidsoppgaver ved at de i større grad reflekterer og søker å forstå andres meninger og alternativer når de løser oppgaver og utfordringer. Videre identifiserer tre av beslutningstakerne økt mestringstro hos expater. To av disse tre beslutningstakerne gir uttrykk for at de opplever at expater som følge av økt mestringstro i større grad tar på seg utfordringer og er tryggere i situasjoner hvor de møter motstand. Tre av beslutningstakerne identifiserer en endring i expaters personlige evner ved at de blir mer selvstendig fordi de blir mer overlatt til seg selv på utstasjonering. To av dem opplever at expater får økte ferdigheter i beslutningstaking som følge av økt selvstendighet.

---

Beslutningstakerne vi snakket oppgir at endringene i personlig kompetanse fra “i noen grad” til “i svært stor grad” er viktig når de vurderer expater mot stillinger i organisasjonen etter utstasjonering. Dette tyder på at beslutningstakerne vektlegger endringene i personlig kompetanse like høyt som endringene i lederkompetanse, lavere enn endringene i faglig kompetanse og høyere enn endringene i sosial kompetanse.

Endringene som beslutningstakerne identifiserer i expaters sosiale kompetanse, er meta-kompetanse fordi de er knyttet til kompetanse som kan anvendes i et bredt utvalg oppgaver på tvers av organisasjoner. Alle beslutningstakerne identifiserer at expater får økt kunnskap om kulturforskjeller og sosiale normer av å være utstasjonert. I tillegg identifiserer en av dem at expater får økte ferdigheter i å tolke mennesker som følge av kulturforskjellene på utstasjonering. Både økt kunnskap om og forståelse for kulturforskjeller bidrar til å utvikle expaters kulturelle intelligens. To av beslutningstakerne opplever at endringen gjør at expater blir bedre til å tilpasse seg, opptrer mer korrekt og er mer løsningsorientert. To av beslutningstakerne identifiserer at expater tilegner seg økte språkferdigheter. Men de opplever ikke at dette påvirker expaters kommunikasjon eller samarbeid. Videre identifiserer beslutningstakerne ulike endringer i expaters sosiale kompetanse. En av beslutningstakerne identifiserer at expater som har lederansvar på utstasjonering får økte ferdigheter i å bygge nettverk. En annen identifiserer at utstasjonering påvirker expaters ferdigheter i å kommunisere ved at de blir tydeligere. Ingen av disse opplever at endringen i sosial kompetanse påvirker måten expater kommuniserer eller samarbeider. Videre identifiserer en av beslutningstakerne tap i expaters sosiale kompetanse fordi de kan utvikle en mer arrogant holdning til andre som følge av at de har vært utstasjonert under gode forhold. Han opplever at dette kan medføre at noen expater er krevende for organisasjonen å håndtere og kommunikasjonen kan være krass.

Beslutningstakerne oppgir at de synes expaters endringer i sosial kompetanse er fra “i liten grad” til “i svært stor grad” viktig i en rekrutteringssituasjon av expater etter utstasjonering. Av de fire kompetanseformene er det er størst variasjon i beslutningstakernes vektlegging av endringene i sosial kompetanse. Dataene indikerer at beslutningstakerne vektlegger endringene sosial kompetanse lavest av endringene i de fire kompetanseformene.

Beslutningstakerne identifiserer endringer i expaters kompetanse som følge av utstasjonering innenfor alle de fire kompetanseformene faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosiale kompetanse. De identifiserer hovedsaklig økning i expaters kompetanse, men i tillegg identifiserer de tap i expaters kompetanse innen faglig kompetanse, lederkompetanse og sosial kompetanse. De ulike kompetansetapene identifiseres av ulike beslutningstakere. Basert på at det er kun én beslutningstaker som identifiserer hvert av kompetansetapene, tolker vi de ulike tapene som mindre tydelige tendenser. Likevel kan at tre av beslutningstakerne identifiserer tap i expaters kompetanse som følge av utstasjonering, indikere at beslutningstakernes persepsjon også består av tap i expaters kompetanse.

Beslutningstakerne identifiserer endringer i expaters meta-kompetanse, intra-organisatorisk MNC kompetanse, standard teknisk kompetanse og teknisk MNC kompetanse. Dette betyr at ingen av beslutningstakerne identifiserer endringer som er knyttet til utenlandsenheten.

## 4.3 Komparativ undersøkelse

På bakgrunn av kartleggingen i 4.1 og 4.2, sammenlignes i denne delen gruppenes persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. Først sammenlignes expatenes og beslutningstakernes persepsjon av kompetanseendring i 4.3.1. Deretter sammenlignes gruppenes vektlegging av endringer i de ulike kompetanseformene i 4.3.2. Til slutt i denne delen presenteres en konklusjon av den komparative undersøkelsen.

### 4.3.1 Persepsjon av expaters endring i kompetanse

I denne delen sammenlignes expatene og beslutningstakernes persepsjon av endring i expaters kompetanse som følge av utstasjonering. I 4.3.1.1 sammenligner vi de to gruppenes persepsjon av endring i faglig kompetanse. Deretter sammenligner vi gruppenes persepsjon



---

av endring i lederkompetanse i 4.3.1.2, personlig kompetanse i 4.3.1.3, og sosial kompetanse i 4.3.1.4. Hensikten er å undersøke hvilke kompetanseendringer begge gruppene identifiserer, hvilke endringer som expatene eller beslutningstakerne er alene om å identifisere, samt sammenligne på hvilke måter gruppene opplever at kompetanseendringene påvirker expaters utførelse av arbeidsoppgaver.

#### *4.3.1.1 Faglig kompetanse*

I denne delen sammenligner vi expatenes og beslutningstakernes persepsjon av expaters endring i faglig kompetanse. Begge gruppene identifiserer at expater tilegner seg økt faglig kompetanse som følge av jobbutvidelse på utstasjonering. To av expatene identifiserer at de tilegner seg standard teknisk og teknisk MNC kompetanse som følge av at de jobber innenfor nye fagområder eller med andre typer saker. To av beslutningstakerne identifiserer at expater som følge av nye roller og fagområder på utstasjonering tilegner seg standard teknisk kompetanse og teknisk MNC kompetanse. Både expatene og beslutningstakerne opplever at den økte faglige kompetansen som følge av jobbutvidelse, gjør at expater kan anvendes flere steder i organisasjonen. I tillegg opplever to av beslutningstakerne at kompetanseendringen øker expaters ferdigheter i problemløsning. Vi tolker dette som at gruppenes persepsjon er relativt lik, men at en forskjell er at beslutningstakerne er alene om å oppleve at kompetanseendringen som følge av jobbutvidelse øker expaters løsningsevne i utførelsen av oppgaver og håndtering av problemstillinger.

To av expatene identifiserer at de som følge av jobberikelse tilegnet seg standard teknisk kompetanse og teknisk MNC kompetanse. De beskriver at ved å gå dypere inn i ulike prosesser på utstasjonering, fikk de ytterligere kompetanse innenfor områder de er kjent med fra før utstasjonering. Videre opplever de at mer inngående kunnskap gjør at de forstår flere aspekter innenfor området, slik at de produserer bedre faglige løsninger. Basert på at expatene er alene om å identifisere økt faglig kompetanse som følge av jobberikelse, kan dette tolkes som en forskjell i gruppenes persepsjon.

En av beslutningstakerne identifiserer et tap i expaters standard tekniske og tekniske MNC kompetanse som følge av mindre repetisjon av noen arbeidsoppgaver på utstasjonering. Han opplever at tapet av ferdigheter medfører at expater kan bruke litt tid på å komme inn i

utførelsen av arbeidsoppgavene etter utstasjonering. Dette kan indikere en forskjell i gruppenes persepsjon. Basert på at endringen identifiseres av kun én av beslutningstakerne legges det mindre vekt på denne forskjellen.

To av expatene og en av beslutningstakerne vi snakket med identifiserer at expater får økt kunnskap om ulike roller og oppgaver i ABC, som er intra-organisatorisk MNC kompetanse. Beslutningstakeren forklarer kompetanseendringen ved at på utstasjonering får expatene se et tverrsnitt av ABCs virksomhet fordi utekontorene er mindre enn organisasjonen i Norge, men besitter mange av de samme funksjonene. En av expatene uttrykker seg mer konkret og forteller at han bedre forstår dynamikken mellom linjene. Expaten som fokuserer på at han forstår dynamikken mellom linjene, opplever at kompetanseendringen gjør at han kan produsere løsninger som tar hensyn til flere parter i organisasjonen. Dette kan indikere at han opplever at han bedre kan tilpasse seg andre enheters behov eller ønsker. Beslutningstakeren opplever at økt kunnskap om roller og oppgaver i ABC gjør at expater *bedre forstår hva andre enheter tenker og hva de ønsker*. I tillegg opplever han at endringen gjør at expater blir bedre til å anvende kompetansen som finnes i organisasjonen. Dataene kan tyde på at expatene og beslutningstakeren har relativt lik identifisering og relativt lik opplevelse. Vi tolker at en forskjell i gruppenes persepsjon er at i tillegg til å oppleve at økt intra-organisatorisk kompetanse påvirker expaters mulighet til å tilpasse seg andre enheter, opplever beslutningstakeren at expater blir bedre til å anvende kompetansen som finnes i organisasjonen.

To av expatene og en av beslutningstakerne identifiserer at de har fått økt kunnskap om markeder og eksterne aktører på utstasjonering. Videre opplever en av expatene at kompetanseendringen påvirker måten han interagerer med kunder fordi han har økt forståelse for deres situasjon. Dette kan tolkes som at gruppene har lik identifisering, men basert på at expatene er alene om å oppleve at endringen påvirker interaksjon med kunder, tolkes gruppenes opplevelse som ulik.

---

#### 4.3.1.2 Lederkompetanse

I denne delen sammenlignes expatenes og beslutningstakernes persepsjon av expaters endring i lederkompetanse i løpet av utstasjonering. En av expatene identifiserer at han har fått innblikk i ulike interesser i organisasjonen med hensyn til beslutninger og fordeling av ressurser. Han opplever at kunnskapen gjør at han går fram annerledes for å få gjennomslag for sin enhet sine interesser. To av beslutningstakerne identifiserer at expaters lederkompetanse påvirkes av at de får økt kunnskap om virksomheten. En av dem identifiserer at expater som har lederansvar på utstasjonering får økt kunnskap om hvem som besitter beslutningsmyndighet i ABC og hvilke interesser som skal ivaretas når løsninger utarbeides og besluttes. Han opplever at kunnskapen om interesser og myndighet i organisasjonen bidrar til å dempe konfliktnivået i organisasjonen. Den andre beslutningstakeren identifiserer at alle expater tilegner seg kunnskap om virksomheten som påvirker deres mulighet til å utføre lederoppgaver. I tillegg identifiserer han at expater tilegner seg kunnskap om utekontorene, som vi tolker som en økning i både meta-kompetanse og intra-organisatorisk MNC kompetanse. Han opplever at kunnskap om virksomheten og utekontorene gjør expater flinkere til å lede samarbeid på tvers i organisasjonen. Dette kan tolkes som at gruppene har relativt lik identifisering av expaters økning i lederkompetanse som følge av økt intra-organisatorisk MNC-kompetanse. Forskjellen mellom gruppene er i deres opplevelse av kompetanseendringen hvor beslutningstakerne fokuserer på samarbeid, mens expaten opplever at han går annerledes frem for å få gjennomslag for sin egen enhets interesser. Dette kan tyde på at selv om de har lik identifisering, er gruppenes opplevelse av endringen ulik. I tillegg er en forskjell i gruppenes persepsjon at en av beslutningstakerne identifiserer at expater tilegner seg kompetanse knyttet til kunnskap om utekontorene.

En av expatene identifiserer at han fikk kunnskap om kulturelle forskjeller i beslutningsprosesser, som er økt standard teknisk kompetanse. Han opplever at han derfor bedre kan tilpasse beslutningsprosessene han leder. To av beslutningstakerne identifiserer at kulturforskjellene gjør at expater får økt kunnskap om aspekter ved lederrollen og opplever at de blir tydeligere ledere og får økt forståelse som leder. Kunnskap om flere aspekter ved lederrollen kan kategoriseres som en økning i expaters meta-kompetanse. Samtidig identifiserer en av beslutningstakerne at expater ikke alltid klarer å tilpasse erfaringene fra

utstasjonering til den norske forretningskulturen. Vi tolker dette som et tap i meta-kompetanse. Dataene indikerer at selv om begge gruppene identifiserer endringer i lederkompetanse som følge av kulturforskjeller på utstasjonering, er gruppenes persepsjon ulik. Endringene som beslutningstakerne identifiserer er knyttet til expaters meta-kompetanse, mens expaten identifiserer at kulturforskjeller på utstasjonering har ført til at han har økt standard teknisk kompetanse knyttet til å lede beslutningsprosesser. I tillegg er en av beslutningstakerne alene om å identifisere tap i expaters lederkompetanse som følge av kulturforskjeller på utstasjonering,

Videre identifiserer og opplever expatene flere endringer i lederkompetanse. To av expatene identifiserer at de har fått økte ferdigheter i å bygge tillit som leder, som er en økning i standard teknisk kompetanse. De opplever at de som følge av endringen er mer bevisste på rollen sin og tar seg bedre tid til å bygge opp eget omdømme for å skape tillit hos medarbeidere. I tillegg identifiserer to av expatene at de har fått økte ferdigheter i å representere organisasjonen, samt fått en mer proaktiv holdning til å ta kontakt. Dette tolkes som en standard teknisk kompetanse fordi kompetansen er knyttet til representasjon, som kan tolkes som en spesifikk oppgave. Expatene opplever at de som følge av dette er mer frempå og aktiv i å knytte kontakter. Videre identifiserer en av expatene at han tilegnet seg kunnskap om behov for tilpasning av ledelsespraksiser til konteksten som følge av jobberikelse på utstasjonering. Dette kan tolkes som en endring i meta-kompetanse. Han opplever at han som følge av kompetanseendringen tilpasser seg i større grad i utførelsen av lederoppgaver. Basert på dataene tolker vi at expatenes persepsjon av endringer i lederkompetanse omfatter flere kompetanseendringer enn beslutningstakerne.

#### *4.3.1.3 Personlig kompetanse*

I denne delen sammenlignes expatenes og beslutningstakernes persepsjon av expaters endring i personlig kompetanse. Både expatene og beslutningstakerne identifiserer en endring i expaters holdning til måter å løse oppgaver på som følge av utstasjonering. Tre av expatene identifiserer at de er mer ydmyke og åpen for andres løsninger. Deres identifisering er sammenfallende med tre av beslutningstakerne som identifiserer en holdningsendring ved at expater blir mer åpen for andres løsninger og mer ydmyke til egne. To av expatene opplever at endringen påvirker måten de løser oppgaver og utfordringer ved at de blir mer

---

reflekterende og undersøker flere alternativer før de fatter beslutninger. Dette sammenfaller med beskrivelsen til to av beslutningstakerne, som opplever at expater blir mer søkende og henter inn andres meninger ved å invitere til dialog. Dataene indikerer at to av expatene og to av beslutningstakerne har sammenfallende persepsjon av en endring i expaters holdning til egne og andres måter å løse oppgaver og utfordringer på.

To av beslutningstakerne og to av expatene identifiserer at utstasjonering påvirker expaters holdning til seg selv og egne muligheter til å utføre arbeidsoppgaver. Dette tolkes som at både expatene og beslutningstakerne identifiserer en endring ved at mestringserfaring på utstasjonering gir expater økt mestringstro. Kandidater fra begge gruppene opplever at økt mestringstro påvirker expater ved at de i større grad tar på seg utfordringer og er tryggere i situasjoner hvor de møter motstand. I tillegg opplever to av expatene at økt mestringstro gjør at de beholder roen i stressende situasjoner. Dette tyder på at gruppenes persepsjon i stor grad er like. En forskjell i gruppenes persepsjon er at expatene i tillegg opplever at mestringstro gjør dem roligere i stressende situasjoner.

En av expatene identifiserer en endring i sine personlige evner ved at han ble mer nysgjerrig av å være utstasjonert. Han opplever at kompetanseendringen gjør at han tilnærmer seg andre på en annen måte og klarer å få et bedre inntrykk av andre mennesker. Denne endringen i expaters personlige egenskaper identifiserer ingen av beslutningstakerne. Dette kan indikere en forskjell i gruppenes persepsjon. Basert på at endringen identifiseres av kun én av expatene, legges det mindre vekt på denne forskjellen.

Tre av beslutningstakerne identifiserer en endring i expaters personlige egenskaper ved at de blir mer selvstendige av å være utstasjonert fordi de må stå på egne bein. To av dem opplever at økt selvstendighet påvirker expaters ferdigheter til å fatte beslutninger ved at de blir får økte ferdigheter i beslutningstaking. Basert på at tre av beslutningstakerne identifiserte endringen og to av dem har lik opplevelse, samtidig som ingen av expatene identifiserer endringen, tyder dataene på at økt selvstendighet er en tydelig forskjell i gruppenes persepsjon av endringen i personlig kompetanse.

#### *4.3.1.4 Sosial kompetanse*

I denne delen sammenlignes expatenes og beslutningstakernes persepsjon av expaters endring i sosial kompetanse. Alle fire beslutningstakerne identifiserer at expater får økt kunnskap om kulturer og kulturforskjeller. En av dem identifiserer også at expater får økte ferdigheter i å tolke mennesker. Beslutningstakerne opplever at expater som følge av endringen blir bedre til å tilpasse seg, opptrer mer korrekt og blir mer løsningsorientert. To av expatene identifiserer at de får økte ferdigheter i å tolke mennesker og situasjoner i ulike kulturelle kontekster. Expatene opplever at de som følge av endringen blir bedre til å tilpasse seg ulike kulturelle kontekster. Vi tolker at beslutningstakerne og expatene viser til den samme kompetanseendringen selv om expatene forteller om ferdigheter i å tolke mennesker og situasjoner, mens beslutningstakerne hovedsakelig forteller om kunnskap om kulturer. Dette støttes av at gruppene har lik opplevelse av endringen. Dataene indikerer at både expatene og beslutningstakerne identifiserer og opplever at expater får økt kulturell intelligens av å være utstasjonert.

En av expatene og to av beslutningstakerne identifiserer tidlig i intervjuet at expater får økte språkferdigheter av å være utstasjonert. Expaten opplever at språkferdighetene påvirker måten han kommuniserer på ved at han er mer komfortabel med språket og flinkere til å formidle beslutninger på den måten han ønsker. Ingen av beslutningstakerne har noen opplevelse av på hvilke måter en endring i språkferdigheter påvirker expaters tilnærming og utførelse av arbeidsoppgaver. Samtidig uttrykker en av beslutningstakerne som identifiserer språkferdigheter at språk ikke er så nyttig etter utstasjonering. Selv om endringen identifiseres tidlig av begge gruppene, er det kun en av expatene som opplever at de økte språkferdighetene har en nevneverdig effekt på kommunikasjon og samarbeid. Dette kan indikere at expatene og beslutningstakerne har litt ulik persepsjon av endringen i expaters språkferdigheter som følge av utstasjonering.

To av expatene identifiserer at de fikk økte ferdigheter i kommunikasjon på utstasjonering fordi de ble mer bevisste på hvor lett det er å bli misforstått. En av beslutningstakerne identifiserer at expater blir tydeligere i kommunikasjon av å være utstasjonert. Ingen av kandidatene, opplever at endringen i expaters kommunikasjonsferdighet påvirker samhandlingen med andre mennesker. Dette kan tolkes som at expatenes og

---

beslutningstakernes persepsjon av expaters endring i kommunikasjonsferdigheter er sammenfallende.

Både expatene og beslutningstakerne identifisere videre en endring i expaters sosiale kompetanse knyttet til nettverk. En av beslutningstakerne identifiserer at expater med lederansvar på utstasjonering får økte ferdigheter i å bygge nettverk. To av beslutningstakerne identifiserer en økning i egne ferdigheter i å bygge og operere nettverk. Ingen av kandidatene beskriver på hvilke måter de opplever at expater blir flinkere til å bygge nettverk, men en av expatene opplever at han søker informasjon på andre måter enn tidligere ved å bruke nettverket sitt mer aktivt. Basert på at expatene som identifiserer endringen hadde lederansvar på utstasjonering, tolker vi gruppenes persepsjon som relativt like. En forskjell i gruppenes persepsjon er at kun expatene identifiserer og opplever økte ferdigheter i å operere nettverk.

En endring som expatene er alene om å identifiserer, er at de får en mer positiv holdning til å ta kontakt med andre mennesker. To av expatene identifiserer at de er mer oppsøkende og lettere tar kontakt med nye folk. De beskriver imidlertid ikke på hvilke måter det at de er blitt mer oppsøkende påvirker dem. Denne holdning identifiserer ingen av beslutningstakerne vi snakket med. Dette kan tolkes som en forskjell i gruppenes persepsjon av endringer i expaters sosiale kompetanse som følge av utstasjonering.

En av beslutningstakerne identifiserer at noen expater får en mer arrogant holdning til andre, som er et tap i sosial kompetanse. Beslutningstakeren opplever at endringen i holdning kan gjøre det krevende for organisasjonen å håndtere expater, og at kommunikasjonen kan være krass. Basert på at ingen av expatene identifiserer noen negative holdningsendringer, kan dette indikere en forskjell i gruppenes persepsjon. Basert på at kun én av beslutningstakerne identifiserer og opplever endringen, legges det mindre vekt på denne forskjellen.

### 4.3.2 Vektlegging av endring i kompetanse

I denne delen sammenlignes expatene og beslutningstakerne sin vektlegging av expaters endring i kompetanseformene faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse som følge av utstasjonering. Sammenligningen gjøres på bakgrunn av gruppens vektlegging som er presentert i 4.1.2 og 4.2.2. Vedlegg VII inneholder en tabell med oversikt over alle kandidatens vektlegging.

Både expatene og beslutningstakerne oppgir at de synes expaters ending i faglig kompetanse er fra “i stor grad” til “i svært stor grad” viktig i en rekrutteringssituasjon av etter utstasjonering. Videre oppgir begge gruppene at de vektlegger endringene i expaters personlige kompetanse er “i noen grad” til “i svært stor grad”. Dette kan indikere at expatene og beslutningstakerne har lik vektlegging av expaters endringer i både faglig kompetanse og personlig kompetanse.

Expatene vektlegger endringene i sosial kompetanse fra “i noen grad” til “i stor grad” når de skal søke stillinger etter utstasjonering. Beslutningstakerne oppgir at når de vurderer en expat mot en stilling etter utstasjonering, vektlegger de endringene i sosial kompetanse fra “i liten grad” til “i svært stor grad”. Dette kan tolkes som at gruppene vektlegger endringene i sosial kompetanse litt ulikt. Forskjellen består primært i at det er større variasjon i beslutningstakernes vektlegging. Hvis vi studerer gruppens samlede vektlegging, uavhengig av fordelingen mellom kandidatene, indikerer dataene at expatene og beslutningstakerne vektlegger endringene i sosial kompetanse relativt likt.

Videre vektlegger beslutningstakerne endringene i expaters lederkompetanse “i noen grad” til “i svært stor grad”. Expatene oppgir at de “i liten grad” til “i stor grad” synes endringen i lederkompetanse er viktig når de søker stilling etter utstasjonering. Dette indikerer at den tydeligste forskjellen i gruppens vektlegging er at beslutningstakerne vektlegger endringen i lederkompetanse høyere enn expatene.

Basert på dataene, tyder det på at expatene og beslutningstakerne vi snakket med har relativt lik vektlegging av expaters endringer i i kompetanseformene faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse.



### 4.3.3 Delkonklusjon komparativ analyse

I denne delen gjør vi rede for de tydeligste likhetene og forskjellene i expatenes og beslutningstakernes persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. Dette innebærer at funnene som presenteres er basert på flere av kandidatene. Delkonklusjonen er bygget opp slik at først presenteres likhetene i gruppenes persepsjon, deretter forskjellene. Før vi videre gjør rede for likhetene og forskjellene i expatene og beslutningstakernes vektlegging av endring i de ulike kompetanseformene.

Både expatene og beslutningstakerne identifiserer endringer i expaters kompetanse innenfor alle de fire kompetanseformene faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse. Videre består begge gruppenes persepsjon av endringer knyttet til meta-kompetanse, intra-organisatorisk MNC kompetanse, standard teknisk kompetanse og teknisk MNC kompetanse. Dette innebærer at ingen av gruppene identifiserer endringer i expaters kompetanse som er spesifikke for utenlandsenheten og alle endringene.

Expatene og beslutningstakerne vi snakket med identifiserer og opplever mange av de samme endringene i expaters kompetanse som følge av utstasjonering. Innenfor faglig kompetanse identifiserer begge gruppene at jobbutvidelse gjør at expater tilegner seg standard teknisk og teknisk MNC kompetanse. Både expatene og beslutningstakerne opplever at expater kan anvendes flere steder i organisasjonen som følge av kompetanseendringen. En annen kompetanseendring hvor expatene og beslutningstakerne har lik identifisering, er økt intra-organisatorisk kompetanse i form av kunnskap om ABCs virksomhet. Begge gruppene identifiserer at økt kunnskap om virksomheten påvirker expaters faglige kompetanse og lederkompetanse, men expatene og beslutningstakernes opplevelse av på hvilke måter kompetanseendringen påvirker utførelsen av faglige oppgaver og lederoppgaver er ulik. Innenfor personlig kompetanse har gruppene lik persepsjon av at expater får en mer ydmyk og åpen holdning til egne og andres måter å løse oppgaver på. Expatene og beslutningstakerne har også lik identifisering, og en relativt lik opplevelse av økning i expaters mestringstro som følge av utstasjonering. Begge gruppene opplever at expaters tilnærming til nye oppgaver og utfordringer endres ved at de tar på seg flere utfordringer og nye oppgaver, samt er tryggere i situasjoner hvor de møter motstand.

Forskjellen i gruppenes persepsjon består i at expatene i tillegg opplever at de blir roligere i stressede situasjoner. Både expatene og beslutningstakerne identifiserer og opplever at expater får økt kulturell intelligens av å være utstasjonert, som er en endring i deres sosiale kompetanse.

Samtidig som expatene og beslutningstakerne har lik persepsjon av mange kompetanseendringer, er det noen forskjeller i gruppenes persepsjon. I det påfølgende gjøres rede for de tydeligste forskjellene mellom gruppene. En forskjell er at kun beslutningstakerne identifiserer tap i expaters kompetanse. Tre av beslutningstakerne identifiserer at noen expater taper kompetanse som følge av utstasjonering. Ingen av tapene identifiseres av flere av beslutningstakerne, men basert på at tre av beslutningstakerne og ingen av expatene identifiserer tap, kan dette indikere at det er en forskjell i gruppenes persepsjon.

Expatene er alene om å identifisere og oppleve tre kompetanseendringer. Expatene identifiserer og opplever at de får økte ferdigheter i å bygge tillit som leder. Videre identifiserer og opplever expatene at de får økte ferdigheter i representasjon som leder og en mer oppsøkende holdning til andre mennesker. Alle de nevnte endringene som kun expater identifiserer og opplever, påvirkes av expatenes sosial kompetanse.

Videre er beslutningstakerne alene om å identifisere og oppleve noen av endringene i expaters kompetanse. Beslutningstakerne opplever at fordi expater tenker annerledes og blir mer kreative til å finne løsningsrom som følge av økt standard teknisk og teknisk MNC kompetanse, utvikler de økt løsningssevne. Flere av beslutningstakerne identifiserer også tidlig i intervjuet at expater blir mer selvstendige og opplever at endringen påvirker deres ferdigheter i å fatte beslutninger ved at de blir mer beslutningsdyktig. De nevnte endringene som beslutningstakerne er alene om å identifisere og oppleve, har til felles at de er knyttet til oppgaveløsning.

Videre har beslutningstakerne og expatene relativt lik vektlegging av endringene i de ulike kompetansetypene i en rekrutteringssituasjon. Hovedforskjellen mellom gruppenes vektlegging i lederkompetanse. Beslutningstakerne vektlegger endringene i lederkompetanse høyere enn expatene.

Oppsummert er det mange likheter mellom expatene og beslutningstakernes persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering, men også noen forskjeller.

## 5. Konklusjon og implikasjoner

### 5.1 Hovedfunn

I denne delen presenteres utredningens hovedfunn på bakgrunn av den empiriske undersøkelsen. Formålet er å besvare problemstillingen:

*“I hvilken grad er expaters persepsjon og vektlegging av endring i egen kompetanse ved repatriering sammenfallende med persepsjonen og vektleggingen til de som fatter beslutninger i rekrutteringen av medarbeidere i organisasjonen?”*

Formålet med oppgaven er todelt. For det første ønsker vi å bidra med innsikt i hvilken kompetanse expater sitter igjen med etter utstasjonering. For det andre ønsker vi å kartlegge likheter og forskjeller i expater og beslutningstakere i rekruttering av medarbeidere sin persepsjon og vektlegging av kompetanseendringene.

Utredningen ble gjennomført som en induktiv eksplorativ studie. Dette innebærer at vi utforsker et tema for å bidra med innsikt. Vi har ikke som målsetting å generalisere resultatene. Vi samlet inn data gjennom semi-strukturerte intervjuer av fire tidligere expater og fire beslutningstakere i rekruttering, bestående av to linjeledere og to HR-medarbeider i en case-organisasjon.

På bakgrunn av den empiriske undersøkelsen er utredningens hovedfunn at expater og beslutningstakere i rekruttering av medarbeider i stor grad har sammenfallende persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering.

Expatene og beslutningstakerne identifiserer og opplever endringer i alle de fire kompetanseformene faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og

---

lederkompetanse. Endringene som gruppene identifiserer er hovedsakelig økning i expaters kompetanse. Expatene og beslutningstakerne vi intervjuet identifiserer og opplever mange av de samme endringene. Samtidig er det noen forskjeller i gruppens persepsjon, både i form av hvilke endringer de identifiserer og på hvilke måter de opplever at endringene i kompetanse påvirker expaters tilnærming og utførelse av arbeidsoppgaver.

## 5.2 Utredningens styrker, svakheter og begrensninger

I det påfølgende presenteres studiens styrker, svakheter og begrensninger. Den største begrensningen i utredningen er at vi har hentet data fra et lite utvalg. Vi har benyttet én case-organisasjon, og intervjuet totalt åtte personer fordelt på to grupper på fire personer. Dette fører til at det er vanskelig å se tydelige tendenser innad i gruppene, og funnene er derfor lite egner for å generalisere. Hensikten med studien har heller ikke vært å generalisere funnene, men å bidra med innsikt i expater og beslutningstakers persepsjon og vektlegging av endring i expaters kompetanse etter utstasjonering. Studien er også ment å skape økt forståelse for likheter og forskjeller mellom gruppene, som kan være nyttig for å håndtere forventninger og tilpasse repatrieringsprosessen.

En svakhet ved utredningen er at den forsøker å hente ut tanker, meninger og opplevelser fra en gitt situasjon. Alle kandidatene har i løpet av de siste årene erfart å være en del av den rekrutteringssituasjonen vi studerer, enten som expat eller som beslutningstaker i rekruttering av expater. Likevel er det en svakhet at vi måler situasjonen i retrospekt, fordi det er vanskeligere for kandidatene å huske detaljer i kompetanseendringene de beskriver. I arbeidet med utformingen av måleinstrumentet var vi derfor bevisste på å inkludere henvisninger til den gitte situasjonen som vi ønsker at kandidaten skal tenke seg tilbake til for å svare på spørsmålene. Alle kandidatene ble informert om dette i en forberedende e-post dagen før. Meningen med å informere om situasjonen i den forberedende e-posten var at kandidatene, bevisst eller ubevisst, startet en tankeprosess hvor de tenkte seg tilbake til hva de tenkte og følte i den gitte rekrutteringssituasjonen. Gjennom hele intervjuet forsøkte vi også å holde kandidatene i situasjonen ved å repetere settingen flere ganger. Likevel kan vi

ikke utelukke at kandidatenes svar i noen grad er påvirket av hendelser eller refleksjoner de har gjort seg i ettertid. Dette er spesielt relevant for expatene.

Utredningen har imidlertid også flere styrker som bidrar til å sikre kvaliteten. En av styrkene er at den har en tydelig problemstilling. Utredningen kartlegger og sammenligner expater og beslutningstakere i organisasjon ABC sin persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. En tydelig problemstilling har bidratt til å utvikle et presist måleinstrument for å samle inn nødvendige data. En annen styrke ved utredningen er at vi har fått tilgang til et utvalg som vi mener er godt egnet til å belyse problemstillingen. Kontaktpersonen vår og organisasjon ABC har vært svært hjelpelige for å bidra til at både utvalget og gjennomføring av datainnsamlingen skulle bli best mulig. Det har gitt oss et godt grunnlag for å innhente interessante beskrivelser av kandidatenes tanker, opplevelser og refleksjoner. En styrke ved studien er videre at vi baserer oss på etablerte begreper innen kompetanseteori. I arbeid på områder hvor det finnes lite etablert teori, er det en styrke å se det i lys av godt etablerte begreper. Dette kan bidra til at ny innsikt om expaters kompetanse etter utstasjonering og nye sammenhenger lettere kan forstås og aksepteres.

## 5.3 Implikasjoner

I denne delen presenteres implikasjonen utredningen kan ha for teori og praktikere.

### 5.3.1 Implikasjoner for teori

Utredningen har kartlagt og sammenlignet expater og beslutningstakere sin persepsjon og vektlegging av expaters endring i kompetanse som følge av utstasjonering. Med bakgrunn i at vi kun har benyttet én case-organisasjon og har et lite utvalg på totalt åtte personer fordelt på to grupper, gir ikke utredningen svar på om kompetanseendringene, likhetene og forskjellene gjelder for alle expater og beslutningstakere i rekruttering. Det kan derfor være interessant å utføre nye studier som benytter større utvalg, gjerne på tvers av organisasjoner.

---

Videre henter utredningen data fra kandidatene i retrospekt. For å få mer detaljerte data, samt sikre at kandidatene beskriver meninger, erfaringer og opplevelser slik de opplever dem i rekrutteringssituasjoner ved repatriering, bør fremtidig forskning hente data fra rekrutteringssituasjoner i nåtid. En annen interessant mulighet vil være å intervju linjeledere og HR-medarbeidere som fatter beslutninger i rekrutteringen av expatene som intervjues. Da kan utsagn fra begge gruppene studeres i lys av de samme expatene.

### **5.3.2 Implikasjoner for praktikere**

Utredningens formål har vært å bidra med økt innsikt i expater og beslutningstakere i rekruttering av medarbeider sin persepsjon og vektlegging av endringer i expaters kompetanse som følge av utstasjonering. Organisasjon ABC har til enhver tid et stort antall ansatte på utstasjonering ved sine utenlandsenheter. Vi håper derfor at utredningens funn kan ha noen praktiske implikasjoner for organisasjon ABC sin håndtering av expater. Med praktiske implikasjoner mener vi på hvilke måter våre funn kan ha verdi for fremtidig håndtering av rekruttering av expater ved repatriering. Samtidig kan funnene være interessante også for andre multinasjonale serviceorganisasjoner, og slik ha implikasjoner for deres håndtering av expater i en rekrutteringssituasjon ved repatriering.

Studiens hovedfunn er at expatene og beslutningstakernes persepsjon og vektlegging av endring i expaters kompetanse etter utstasjonering i stor grad er sammenfallende. Kunnskap om at likhetene mellom gruppenes persepsjon og vektlegging er store, er i seg selv nyttig for organisasjonen. Samtidig vil det være nyttig å være bevisst på nyansene i forskjellene mellom gruppenes persepsjon, spesielt for beslutningstakere i rekruttering av medarbeidere. En innsikt og bevisstgjøring rundt dette kan bidra til økt forståelse og en bedre dialog mellom expater og beslutningstakere i rekrutteringsprosesser.

Basert på at expatene og beslutningstakernes persepsjon og vektlegging i stor grad er sammenfallende, indikerer funnene at gruppes persepsjon og vektlegging ikke er bakgrunnen for misnøyen blant expater knyttet til begrensede muligheter etter utstasjonering. Utredningens funn kan indikere at organisasjonen i større grad bør legge til rette for at

likhetene i persepsjon og vektlegging kommuniseres slik at expatene får kunnskap om at organisasjonen, representert ved beslutningstakerne, er bevisste kompetanseendringene de får som følge av utstasjonering. I tillegg kan et tiltak være å sørge for tydeligere forventningsavklaring både før og underveis i utstasjoneringen, samt ved repatriering til organisasjonen i Norge. Forberedende samtaler er også viktige for å få frem organisasjonens forventninger til expatene, samt å sikre expaters forståelse for praktiske utfordringer knyttet til mulige stillinger ved retur.

Videre viser funnene at mange av kompetanseendringene expater får i løpet av utstasjonering, er kompetanse som kan knyttes til et bredt spekter av oppgaver. Noen av de identifiserte endringene handler også om at expater lettere tar på seg nye oppgaver eller utfordringer. Organisasjonen bør derfor tydelig formidle til expater at kompetanseendringene de har fått som følge av utstasjonering kan gjøre dem godt rustet for stillinger innenfor nye områder, og at spennende muligheter ikke nødvendigvis er på et høyere nivå.



---

## Litteraturliste

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy The Exercise of Control*. New York: Eleventh printing.
- Black, S. J. & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats'. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-63
- Bolino, M.C. (2007). Expatriate Assignments and Intra-Organizational Career Success: Implications for Individuals and Organizations. *OJournal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 5, 819-835
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder, empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brock, D.M., Shenkar, O., Shoham, A. & Siscovick, I. C. (2008). National culture and expatriate deployment. *Journal of International Business Studies*, 39, 1293-1309.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How Important Are Work-Family Support Policies? A Meta-Analytic Investigation of Their Effects on Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, 1-25
- Christensen, C. (2004). Expatriate failure: Time to abandon the concept? *Career Development International*, Vol. 9, 616-626
- Cox, P. L., Khan, R. H., & Armani, K. A. (2013). Repatriate Adjustment and Turnover: The Role of Expectations and Perceptions. *Review of Business and Finance Studies*, Volume 4 Nummer 1
- Earley, P.C. (2002). Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward With Cultural Intelligence. *Organizational Behavior*, Volum 24, 271-299
- Gooderham, P.N., Grøgaard, B., & Nordhaug, O. (2013). *International Management: Theory and practice*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Harzing, A. (2001). Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366-379.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, September-October 1987
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, 39-47
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Howard J. K. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Ann. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1, 245-75
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse: Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Nordhaug, O. (2002). Den ustyrbare kompetansen?. *Magma*, 4. Hentet fra <https://www.magma.no/den-ustyrbare-kompetansen>
- OECD. (2016, 15. februar). Outward activity of multinationals by country of location - ISIC Rev 4 . Hentet 15. februar fra stats.oecd.com
- SAunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utgave). Harlow: Pearson Education
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3. utgave). California: Sage Publications, Inc
- Økland, G. M. (1987). *Når medarbeiderne eter bedriften: Spiller dette noen rolle for deres organisasjonstilknøyning?* (Spesialoppgave ved høyere avdelings studium). Norges Handelshøyskole, Bergen.

# Vedlegg I

## Intervjuguide for tidligere expater

### Introduksjon:

- Introdusere oss selv og takke for deltakelse
- Utredningens formål og definering av kompetanse:  
Utredningen tar for seg expaters endrede kompetanse etter utstasjonering. Med endring i kompetanse mener vi hva expater har tilegnet seg og tapt av kompetanse i løpet av utstasjonering. Vi ønsker å kartlegge og sammenligne expater og beslutningstakere i rekruttering av expater sin persepsjon og vektlegging av denne kompetanseendringen.

Med kompetanse mener vi *“en persons samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”*.

- Samarbeid med organisasjon og konfidensialitet:  
I utredningen vil [organisasjonens navn], kandidatene og kandidatenes bidrag være konfidensielt slik at hverken noen utenfor eller innenfor [organisasjonens navn] skal kunne identifisere deltakere eller organisasjonen.
- Få signert samtykkeerklæring
- Avklare praktiske ting som tid og lydopptak av intervjuet
- Intervjuets oppbygging:  
Først vil vi stille noen spørsmål om bakgrunnen din. Videre vil vi gå mer inn på spørsmål knyttet til din opplevelse av din endrede kompetanse etter utstasjonering.
- Det kan være at du opplever at det er vanskelig å svare på noen av spørsmålene. Ta gjerne den tiden du trenger til å tenke. Gjerne still spørsmål underveis hvis noe er uklart.

**Del 1: Bakgrunn:** Vi vil begynne med å stille deg noen spørsmål knyttet til din bakgrunn.

1. Kan du fortelle **kort** om deg selv og din bakgrunn?
2. Hvilken stilling hadde du før du dro, og hva innebar den?
3. Hvorfor ønsket du å bli utstasjonert?
4. Hvor var du utstasjonert, og hvor lenge?
5. Kan du fortelle kort om stillingen du hadde da du var utstasjonert og hva den innebar?
6. Hvilken stilling begynte du i da du kom hjem, og hva innebar den?

## **Del 2: Persepsjon og vektlegging**

**2A Persepsjon** Vi vil gjerne stille deg noen spørsmål om hvilken påvirkning utstasjonering hadde på deg. Tenk deg tilbake til da du skulle avslutte utstasjoneringen og søke deg til en stilling i organisasjonen i Norge.

### Identifisering:

1. Hva opplevde du at du lærte av å være utstasjonert?
  - a. Kan du huske noen situasjoner eller erfaringer du tror du lærte av?
2. På hvilke måter har utstasjonering endret deg som kan være relevant for jobben(e) du søkte ved repatriering?
3. Da du skulle tilbake til Norge, var det noe jobbrelatert du så for deg kom til å bli vanskeligere enn det var før du dro på utstasjonering?
  - a. Oppfølgingsspørsmål ved behov: Hva tror du dette skyldes?

4. Var det noe jobbrelatert du opplevde at du ikke var oppdatert på?

Opplevelse:

1. På hvilke måter opplevde du at de endringene du nå har nevnt, endret måten du utfører arbeidsoppgaver på?
  - a. Oppfølging ved behov: Kan du komme med noen eksempler?

**2B Kompetanseformer:** Vi vil nå stille deg noen spørsmål knyttet til endring i expaters faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse. Kompetanseformene er ment som et utgangspunkt for å komme på flere kompetanseendringer. Tenk deg fremdeles tilbake til da du skulle avslutte utstasjoneringen og søke deg til en stilling i organisasjonen i Norge.

**Faglig kompetanse:** Først vil vi stille deg noen spørsmål knyttet til endringer i din faglig kompetanse i løpet av utstasjonering. Med faglig kompetanse mener vi kompetanse som er knyttet til yrket ditt.

Persepsjon:

1. På hvilke måter opplevde du at utstasjoneringen påvirket din faglige kompetanse?
2. På hvilke måter opplevde du at endringen din faglige kompetanse under utstasjonering påvirket hvordan du utfører arbeidsoppgaver?
  - a. Kan du tenke deg noen eksempler?

Vektlegging:

3. I hvilken grad anså du endring i faglig kompetanse som viktig da du skulle søke jobb ved repatriering? Plasser det på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad, og 5 er i svært stor grad.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**Lederkompetanse** Videre vil vi stille deg noen spørsmål som omhandler endring i lederkompetanse. Med lederkompetanse mener vi evner, holdninger, ferdigheter og kunnskap som er nødvendig for funksjoner og oppgaver som ledere skal tjene.

Persepsjon:

1. På hvilke måter opplevde du at utstasjoneringsoppholdet påvirket deg som leder?
  - a. Oppfølgingsspørsmål ved behov: Kan du tenke deg noen situasjoner eller erfaringer som har påvirket deg som leder?
2. På hvilke måter opplever du at utviklingen av din lederkompetanse i løpet av utstasjonering har påvirket utførelsen av lederoppgaver?

Vektlegging:

3. I hvilken grad anså du endring i lederkompetanse som viktig da du skulle søke jobb ved repatriering? Plasser det på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad, og 5 er i svært stor grad.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**Personlig kompetanse:** Videre vil vi stille deg spørsmål om utviklingen av din personlige kompetanse. Personlig kompetanse er egenskaper som påvirker oppgaveutførelsen, men som ikke er knyttet til det faglige.

Persepsjon:

1. På hvilke områder opplever du at utstasjonering har endret din personlige kompetanse?
2. På hvilke måter opplevde du at den personlige endringen påvirket hvordan du tilnærmer deg arbeidsoppgaver og utfordringer?
  - a. Oppfølgingsspørsmål ved behov: Kan du tenke deg noen situasjoner som illustrere dette?

Vektlegging:

3. I hvilken grad anså du endring i personlig kompetanse som viktig da du skulle søke jobb ved repatriering? Plasser det på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad, og 5 er i svært stor grad.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**Sosial kompetanse:** Den siste kompetanseformen vi gjerne vil stille deg spørsmål om, er sosial kompetanse. Sosial kompetanse vil si ferdigheter knyttet til kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning, og fokuserer på det mellommenneskelige aspektet. Dette inkluderer også på hvilke måter kulturelle forhold påvirker kommunikasjon og samarbeid.

Persepsjon:

1. Da du var utstasjonert, levde og jobbet du i et annet land, noe som innebar kommunikasjon og samarbeid i en annen kultur enn din egen. På hvilke områder opplevde du at dette endret din sosiale kompetanse?
  - a. Har du noen eksempler på erfaringer som har påvirket deg?
2. På hvilke måter opplevde du at endringer i sosial kompetanse har påvirket hvordan du kommuniserer og samarbeider på jobb? (Kommunikasjon: Autoriteter, issue of face, mer direkte/indirekte kommunikasjon. Samarbeid: i team, som leder, som medarbeider)

Vektlegging:

4. I hvilken grad anså du endring i sosial kompetanse som viktig da du skulle søke jobb ved repatriering? Plasser det på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad, og 5 er i svært stor grad.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**2C Anvendelse av expaters kompetanse:** Vi er interesserte i å se på om kompetansen som expater tilegner seg på utstasjonering er relevant for organisasjonen hjemme i Norge. Tenk deg fremdeles tilbake til da du skulle avslutte utstasjoneringen og søke deg til en stilling i organisasjonen i Norge.

1. Da du skulle tilbake til Norge, på hvilken måte opplevde du at kompetansen du tilegnet deg på utstasjonering kan være nyttig for organisasjonen i Norge?
2. Er det noe av kompetansen du tilegnet deg under utstasjonering som du tenkte ikke var nyttig for organisasjonen i Norge?

**Avslutning:**

- **Avrunding:**  
Vi har nå vært igjennom det vi ønsket å spørre deg om. Er det noe mer du ønsker å tilføye?
- **Takke for deltakelse**
- **Praktisk:**  
Vi setter pris på om du ikke diskuterer intervjuets innhold med andre i organisasjonen de nærmeste dagene.



## Vedlegg II

### Intervjuguide for linjeledere og HR-medarbeidere

#### Introduksjon:

- Introdusere oss selv og takke for deltakelse
- Utredningens formål og definering av kompetanse:

Utredningen tar for seg expaters endrede kompetanse etter utstasjonering. Med endring i kompetanse mener vi hva expater har tilegnet seg og tapt av kompetanse i løpet av utstasjonering. Vi ønsker å kartlegge og sammenligne expater og beslutningstakere i rekruttering av expater sin persepsjon og vektlegging av denne kompetanseendringen.

Med kompetanse mener vi *“en persons samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”*.
- Samarbeid med organisasjon og konfidensialitet:

I utredningen vil [organisasjonens navn], kandidatene og kandidatenes bidrag være konfidensielt slik at hverken noen utenfor eller innenfor [organisasjonens navn] skal kunne identifisere deltakere eller organisasjonen.
- Få signert samtykkeerklæring
- Avklare praktiske ting som tid og lydopptak av intervjuet
- Intervjuets oppbygging:

Først vil vi stille noen spørsmål om bakgrunnen din. Videre vil vi gå mer inn på spørsmål knyttet til din opplevelse av endring i expaters kompetanse etter utstasjonering.
- Det kan være at du opplever at det er vanskelig å svare på noen av spørsmålene. Ta gjerne den tiden du trenger til å tenke. Gjerne still spørsmål underveis hvis noe er uklart.

**Del 1: Bakgrunn:** Vi vil begynne med å stille deg noen spørsmål knyttet til din bakgrunn og ditt forhold til utstasjonering og expater.

1. Kan du fortelle **kort** om deg selv og din bakgrunn?
2. Hvilken rolle har du hatt med hensyn til interne ansettelser av expater ved repatriering?
3. Hva slags kontakt har du hatt i forkant med de expatene du har ansatt eller bistått i ansettelsen av?
4. Hva er ditt inntrykk av hvorfor medarbeidere ønsker å jobbe utenlands?

## **Del 2: Persepsjon og vektlegging**

**2A Persepsjon:** Vi vil gjerne stille deg noen spørsmål som fokuser på hva utstasjonering har gjort med expater. Tenk deg en typisk situasjon hvor du vurderer expater til stillinger når de kommer tilbake til organisasjonen i Norge.

### Identifisering:

1. Hva opplever du at expater lærer av å være utstasjonert?
  - a. Hvilke situasjoner/erfaringer tror du de lærer av?
2. På hvilke måter opplever du at utstasjonering kan påvirke en medarbeider som kan være relevant for jobben(e) som expater søker ved repatriering?
3. Opplever du at det er noe jobbrelatert som expater ikke er oppdaterte på når de kommer hjem?
4. Kommer du på noe jobbrelatert som er vanskeligere for expater etter utstasjonering enn før de dro?
  - a. Oppfølgingsspørsmål ved behov: Hva tror du dette skyldes?

Opplevelse:

1. På hvilke måter opplever du at endringene du nå har nevnt påvirker måten tidligere expater utfører arbeidsoppgaver på?
  - a. Oppfølgingsspørsmål ved behov: Kan du tenke på noen eksempler?

**2B Kompetanseformer:** Vi vil nå stille deg noen spørsmål knyttet til endring i expaters faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse. Kompetanseformene er ment som et utgangspunkt for å komme på flere kompetanseendringer. Tenk deg fremdeles en situasjon hvor du vurderer expater til stillinger når de kommer tilbake til organisasjonen i Norge.

**Faglig kompetanse:** Først vil vi stille deg noen spørsmål knyttet til endring i expaters faglig kompetanse i løpet av utstasjonering. Med faglig kompetanse mener vi kompetanse som er knyttet til spesifikke yrker.

Persepsjon:

1. På hvilke måter opplever du at utstasjonering påvirker expaters faglige kompetanse?
2. På hvilke måter opplever du at expaters faglige endring under utstasjonering påvirker hvordan de utfører arbeidsoppgaver?
  - a. Kan du tenke deg noen eksempler?

Vektlegging:

Tenk på en typisk rekrutteringssituasjon som gjelder i mange tilfeller.

3. I hvilken grad anser du endring i faglig kompetanse som viktig når du rekrutterer tidligere expater til en stilling? Plasser det på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad, og 5 er i svært stor grad.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**Lederkompetanse:** Videre vil vi stille deg noe spørsmål som omhandler utviklingen av expaters lederkompetanse. Med lederkompetanse mener vi evner, holdninger, ferdigheter og kunnskap som er nødvendig for funksjoner og oppgaver som ledere skal tjene.

Persepsjon:

1. På hvilke måter opplever du at utstasjonering påvirker expaters lederkompetanse?
  - a. Oppfølgingsspørsmål ved behov: Kan du tenke deg noen erfaringer eller situasjoner som kan bidra til å utvikle expater til bedre ledere?
  
2. På hvilke måter opplever du at utviklingen av lederkompetanse i løpet av utstasjonering kan påvirke utførelsen av lederoppgaver?

Vektlegging:

Tenk deg igjen en typisk rekrutteringssituasjon som gjelde i mange tilfeller.

3. I hvilken grad anser du endring i lederkompetanse som viktig når du rekrutterer tidligere expater til en stilling? Plasser det på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad, og 5 er i svært stor grad.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**Personlig kompetanse:** Videre vil vi stille deg spørsmål om utviklingen av expaters personlige kompetanse. Personlig kompetanse er egenskaper som påvirker oppgaveutførelsen, men som ikke er knyttet til det faglige.

Persepsjon:

1. På hvilke områder opplever du at utstasjonering endrer expaters personlige kompetanse?
2. På hvilke måter synes du at personlig endring påvirker expaters tilnærming til arbeidsoppgaver og utfordringer?
  - a. Oppfølgingsspørsmål ved behov: Kan du tenke deg noen situasjoner som illustrere dette?

Vektlegging:

Tenk deg igjen en typisk rekrutteringssituasjon som gjelder i mange tilfeller.

3. I hvilken grad anser du endring i personlig kompetanse som viktig når du rekrutterer tidligere expater til en stilling? Plasser det på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad, og 5 er i svært stor grad.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**Sosial kompetanse:** Den siste kompetanseformen vi gjerne vil stille deg spørsmål om, er sosial kompetanse. Sosial kompetanse vil si ferdigheter knyttet til kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning, og fokuserer på det mellommenneskelige aspektet. Dette inkluderer også på hvilke måter kulturelle forhold påvirker kommunikasjon og samarbeid.

Persepsjon:

1. Når expater er utstasjonert, lever og jobber de i et annet land, noe som innebærer kommunikasjon og samarbeid i en annen kultur enn sin egen. På hvilke områder opplever du at dette kan endre expaters sosiale kompetanse?
2. På hvilke måter opplever du at endringer i sosial kompetanse kan påvirke hvordan expater kommuniserer og samarbeider på jobb? (Kommunikasjon: Autoriteter, issue

of face, mer direkte/indirekte kommunikasjon. Samarbeid: i team, som leder, som medarbeider)

### Vektlegging:

Tenk deg igjen en typisk rekrutteringssituasjon som gjelde i mange tilfeller.

3. I hvilken grad anser du endring i sosial kompetanse som viktig når du rekrutterer tidligere expater til en stilling? Plasser det på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i svært liten grad, og 5 er i svært stor grad.

1	2	3	4	5
I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad

**2C Anvendelse av expaters kompetanse:** Vi er interesserte i å se på om kompetansen som expater tilegner seg på utstasjonering er relevant for organisasjonen hjemme i Norge. Tenk deg fremdeles en situasjon hvor du vurderer expater til stillinger når de kommer tilbake til organisasjonen i Norge.

1. På hvilken måte mener du at kompetansen expater tilegner seg på utstasjonering kan være nyttig for organisasjonen i Norge?
2. Er det noe av kompetansen expater tilegner seg under utstasjonering som du tenker ikke er nyttig for organisasjonen i Norge?

### **Avslutning:**

- **Avrunding:**  
Vi har nå vært igjennom det vi ønsket å spørre deg om. Er det noe mer du ønsker å tilføye?
- **Takke for deltakelse**
- **Praktisk:**  
Vi setter pris på om du ikke diskuterer intervjuets innhold med andre i organisasjonen de nærmeste dagene.

---

## Vedlegg III

### Deltakelse i forskningsprosjekt

#### *“Expaters kompetanse etter utstasjonering”*

##### **Bakgrunn og formål**

Prosjektet er en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole i Bergen i samarbeid med [organisasjonens navn].

Formålet med studien er å kartlegge kompetansen utstasjonerte ansatte tilegner seg i løpet av et utenlandsopphold. Studien skal kartlegge og sammenligne hvordan expater, linjeledere og HR-medarbeidere vurderer expaters kompetanseendring. Ved å sammenligne funn fra gruppene skal studien se på likheter og forskjeller som kan bidra til å forstå dagens situasjon.

Du har blitt foreslått som en intervjukandidat til denne studien fordi du har vært utstasjonert i utlandet via [organisasjonens navn].

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien vil innebære ett intervju på inntil 60 minutter. Spørsmålene vil omhandle dine vurderinger av kompetansen du tilegnet deg i løpet av utstasjoneringsoppholdet i [organisasjonens navn]. Intervjuet vil tas opp på lydopptak.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studentene, Karen Bruset og Irmelin Færøy, vil ha tilgang til intervjuer og lydopptak. Dataene vil lagres på mobil lagringsenhet, adskilt fra navnelister. Data som innhentes vil bearbeides og generaliseres slik at deltakere ikke kan gjenkjennes i publikasjonen.

Både selskapets navn og enkeltindivider vil være anonymisert i utredningen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.juni 2016.

Ved prosjektets slutt vil data som inneholder personopplysninger termineres.

##### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Irmelin Færøy på telefon 91815863. Veileder for studien, Gunnar Magne Økland, telefon 55959574, kan også kontaktes.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



---

## Vedlegg IV

### Deltakelse i forskningsprosjekt

#### *“Expaters kompetanse etter utstasjonering”*

##### **Bakgrunn og formål**

Prosjektet er en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole i Bergen i samarbeid med [organisasjonens navn].

Formålet med studien er å kartlegge kompetansen utstasjonerte ansatte tilegner seg i løpet av et utenlandsopphold. Studien skal kartlegge og sammenligne hvordan expater, linjeledere og HR-medarbeidere vurderer expaters kompetanseendring. Ved å sammenligne funn fra gruppene skal studien se på likheter og forskjeller som kan bidra til å forstå dagens situasjon.

Du har blitt foreslått som intervju kandidat til denne studien på bakgrunn av dine erfaringer med ansettelser av utstasjonerte ansatte.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien vil innebære ett intervju på inntil 60 minutter. Spørsmålene vil omhandle dine vurderinger av kompetanse som utstasjonerte ansatte tilegner seg i løpet av et utstasjoningsopphold i [organisasjonens navn]. Intervjuet vil tas opp på lydopptak.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun studentene, Karen Bruset og Irmelin Færøy, vil ha tilgang til intervjuer og lydopptak. Dataene vil lagres på mobil lagringsenhet, adskilt fra navnelister. Data som innhentes vil bearbeides og generaliseres slik at deltakere ikke kan gjenkjennes i publikasjonen.

Både selskapets navn og enkeltindivider vil være anonymisert i utredningen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.juni 2016.

Ved prosjektets slutt vil data som inneholder personopplysninger termineres.

##### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Irmelin Færøy på telefon 91815863. Veileder for studien, Gunnar Magne Økland, telefon 55959574, kan også kontaktes.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg V

### Forberedelsesmail til tidligere expater:

Hei!

Nå nærmer det seg tid for intervju. Vi setter stor pris på at du tar deg tid til å delta. Her kommer en kort orientering om intervjuets tema:

Utredningen tar for seg expaters *endrede* kompetanse etter utstasjonering. Vi vil derfor stille deg spørsmål knyttet til din opplevelse av kompetansen du tilegnet deg og tapte i løpet av utstasjonering. Med kompetanse mener vi dine kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

Spørsmålene vil være knyttet til:

- Hvilke måter du opplever at utstasjonering har påvirket kompetansen din
- Hvilke måter endringen i kompetanse har påvirket deg i jobbsammenheng
- Din vektlegging av ulike endringer i kompetanse

Under intervjuet ønsker vi at du forsøker å tenke deg tilbake til da du skulle søke jobb ved endt utstasjonering. Tenk gjerne på situasjoner og eksempler som kan illustrere din opplevelse av kompetanseendringen.

Vedlagt følger kopi av samtykkeskjema for deltakelse som du vil få på intervjuet. Vi ser fram til å treffe deg [tidspunkt]

Med vennlig hilsen  
Karen Bruset og Irmelin Færøy

## Vedlegg VI

### Forberedelsesmail til HR-medarbeidere og linjeledere

Hei!

Nå nærmer det seg tid for intervju. Vi setter stor pris på at du tar deg tid til å delta. Her kommer en kort orientering om intervjuets tema:

Utredningen tar for seg expaters *endrede* kompetanse etter utstasjonering. Vi vil derfor stille deg spørsmål knyttet til din opplevelse av kompetansen expater tilegner seg eller taper i løpet av utstasjonering. Med kompetanse mener vi kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.

Spørsmålene vil være knyttet til:

- Hvilke måter du opplever at utstasjonering har påvirket kompetansen til expater
- Hvilke måter endringen i kompetanse påvirker tidligere expater i jobbsammenheng
- Din vektlegging av ulike endringer i expaters kompetanse

Under intervjuet ønsker vi at du forsøker å tenke deg til en typisk situasjon hvor du vurderer expater til stillinger når de kommer tilbake til organisasjonen i Norge. Tenk gjerne på situasjoner og eksempler som kan illustrere din opplevelse av kompetanseendringen.

Vedlagt følger kopi av samtykkeskjema for deltakelse som du vil få på intervjuet. Vi ser fram til å treffe deg [tidspunkt].

Med vennlig hilsen  
Karen Brusset og Irmelin Færøy

## Vedlegg VII

## Oversikt over kandidatenes vektlegging av ulike kompetansetyper

Fagkompetanse		
<u>Gruppe:</u>	<u>Kandidat:</u>	<u>Vektlegging:</u>
<b>Beslutningstaker</b>	2	Stor grad (4)
	5	Stor grad (4)
	6	Svært stor grad (5)
	7	Stor grad (4)
<b>Expat</b>	1	Stor grad (4)
	3	Stor grad (4)
	4	Stor grad (4)
	8	Svært stor grad (5)

Lederkompetanse		
<b>Beslutningstaker</b>	B1	Noen grad (3)
	B2	Svært stor grad (5)
	B3	Stor grad (4)
	B4	Stor grad (4)
<b>Expat</b>	E1	Liten grad (2)
	E2	Noen grad (3)
	E3	Liten grad (2)
	E4	Stor grad (4)

<b>Personlig kompetanse</b>		
<b>Beslutningstaker</b>	B1	Stor grad (4)
	B2	Stor grad (4)
	B3	Noen grad (3)
	B4	Svært stor grad (5)
<b>Expat</b>	E1	Noen grad (3)
	E2	Svært stor grad (5)
	E3	Stor grad (4)
	E4	Stor grad (4)

<b>Sosial kompetanse</b>		
<b>Beslutningstaker</b>	B1	Stor grad (4)
	B2	Liten grad (2)
	B3	Svært stor grad (5)
	B4	Stor grad (4)
<b>Expat</b>	E1	Noen grad (3)
	E2	Noen grad (3)
	E3	Stor grad (4)
	E4	Stor grad (4)