

# Upplifun og reynsla íslenskra útsendra starfsmanna í fjarlægum löndum

Svala Guðmundsdóttir  
Prófessor við Háskóla Íslands  
Árelía Eydís Guðmundsdóttir  
Dósent við Háskóla Íslands  
Ragnhildur Lena Helgadóttir  
MS í mannauðsstjórnun

**Útdráttur:** Góð aðlögun getur skipt sköpum til þess að útsendir starfsmenn klári verkefni eða samninga sína erlendis. Rannsóknir hafa sýnt að bæði góður undirbúningur og stuðningur vinnuveitenda geta skipt sköpum til þess að aðlögun verði sem best. Einnig hafa rannsóknir sýnt að mun kostnaðarsamara er fyrir fyrirtæki og stofnanir að senda starfsmenn frá heimalandi sínu til starfa erlendis heldur en ekki ásamt því að starfsferill viðkomandi starfsmanns er í húfi. Því er mikilvægt fyrir alla sem að málinu koma að aðlögunin sé árangursrík. Í þessari grein er skoðuð reynsla og upplifun íslenskra útsendra starfsmanna í fjarlægum löndum af aðlögun. Einnig er skoðað hvort stuðningur er veittur af hálfu vinnuveitenda þeirra og þá hvers konar. Gerð var eigindleg rannsókn þar sem tekin voru viðtöl við níu útsenda starfsmenn, sem bjuggu á hinum ýmsu fjarlægum stöðum í heiminum þegar viðtölin fóru fram, í þeim tilgangi að fá svör við fyrnefndum vangaveltum. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að almennt hafi aðlögun þátttakenda verið góð en stuðningur vinnuveitenda var yfir heildina ekki mikill né heldur undirbúningur fyrir flutninga.

**Lykilorð:** Mannauðsstjórnun • útsendir starfsmenn • framandi lönd • aðlögun

**Abstract:** Good adjustment can make a crucial contribution to expatriates completing their projects or contracts abroad. Research has shown that both good preparation and compensation from employers can make a difference in order to achieve the best possible adjustment. The cost for corporations and organizations of sending employees from their home country to work in other countries is much higher than that of having employees on payroll in their home country. Therefore, it is important for all those involved that foreign projects are successful. This article reviews the experiences of Icelandic expatriates of cross-cultural adjustment at hardship locations. Furthermore, the purpose is to examine their own as well as their employers' preparation before moving abroad. It is also examined whether any compensation is provided by their employers and, if there is any, then what kind. A qualitative study was conducted involving interviews with nine expatriates, who were living in various hardship locations in the world when the interviews were conducted, for the purpose of answering the abovementioned speculations. The

results of the study indicate that overall the adaptation of the participants was good, but the support of employers to their employees was generally not great nor were the preparations in the home country before their relocations.

**Keywords:** Humann resource management • expatriates • hardship locations • adjustment

## Inngangur

Innan alþjóðlegrar mannauðsstjórnunar hefur nokkuð verið fjallað um þær áskoranir sem útsendir starfsmenn standa frammi fyrir en útsendir starfsmenn eru þeir einstaklingar sem annað hvort tímabundið eða til frambúðar búa í öðru landi en viðkomandi ólst upp í eða á lögheimili í (Kumar, Budhwar, Patel og Varma, 2019). Reynsla og upplifun íslenskra útsendra starfsmanna sem búið hafa í framandi löndum hefur lítið verið skoðuð. Þau lönd sem um ræðir eru lönd sem er á einhvern máta erfiðara fyrir vestræna einstaklinga að aðlagast, s.s vegna tungumáls, fjarlægðar eða efnahagsástands. Í kjölfar þess að sífellt fleiri fyrirtæki færa starfsemi sína á erlenda grund og útsendum starfsmönnum fyrirtækja fjölgar jafnt og þétt er mikilvægt að skilja betur áhrif hnattvæðingar á vistaskipti þeirra og hvernig ólíkar samfélagslegar aðstæður hafa áhrif á starfsmenn og starfsemi skipulagsheilda. Þegar starfsmenn eru sendir utan til starfa fylgja því margar áskoranir sem og tækifæri. Fræðimenn hafa bent á að huga þurfi að ólíkri menningu, hefðum, tungumáli o.fl. (Marschan-Piekkari, Welch og Welch, 1999). Ef útsendum starfsmönnum tekst ekki að aðlagast ólíkum menningarheimi hlýst af því bæði beinn og óbeinn kostnaður, t.d. má nefna heimkomu fyrr en ætlað var og ófullnægjandi frammistöðu í starfi. Rannsóknir hafa gefið til kynna að þegar um snemmbúna heimkomu er að ræða eða slæma frammistöðu megi oft rekja ástæðuna til þess að aðlögun hafi ekki átt sér stað (Black og Mendenhall, 1990; Caligiuri, 1997; Lee og Sukoco, 2010; Mendenhall, Kuhlmann, Stahl og Osland, 2002). Rannsóknir hafa leitt í ljós lykilþætti sem mikilvægir eru í aðlögun útsendra starfsmanna. Selmer (2006) bendir á að skortur á skilningi á tungumáli gestaþjóðar geti leitt til einangrunar og verið hindrun í samskiptum. Waxin og Panaccio (2005) leiða að því líkum að þjálfun í menningarlæsi geti auðveldað aðlögun og orðið til þess að útsendir starfsmenn skilji og setji sig inn í svæðisbundna hegðun og menningarumhverfi. Selmer og Leung (2003) leggja áherslu á mikilvægi þess að ýta undir vináttutengsl meðal þeirra sem starfa í þverþjóðlegu samhengi. Þannig fáist aukin skilningur á menningartengdum þáttum svæða, sem er grundvöllur menningarlæsis útsendra starfsmanna.

Kostnaður við hvern útsendan starfsmann er hár og því mikilvægt að sem best takist til (Black, Mendenhall og Oddou, 1991; Harvey, 1996; Tahvanainen, Welch og Worm, 2005). McNulty (2008) áætlað að kostnaður skipulagsheilda við útsenda starfsmenn sé á bilinu tvisvar til fjórum sinnum hærri en hefðbundinn launatengdur kostnaður. Vegna þeirra mörgu áskorana sem útsendir starfsmenn standa frammi fyrir, og ekki síst þeir sem sendir eru til fjarlæggra landa, er mikilvægt að rannsaka hvernig aðlögunarferli slíkra starfsmanna gengur fyrir sig á erlendri grundu.

Í þessari grein er fjallað um aðlögun íslenskra útsendra starfsmanna að framandi menningu og metið hvernig þverþjóðleg samskipti gengu. Tekin voru djúpvíðtöl við níu þátttakendur og voru sex þeirra staðsettir í Asíu, einn í Afríku, einn í Mið-Ameríku og einn í

Mið-Evrópu. Einnig er skoðað hvort þátttakendur fengu launatengd fríðindi vegna starfa sinna í fjarlægum löndum. Markmið rannsóknarinnar var að greina reynslu og upplifun íslenskra útsendra starfsmanna í fjarlægum löndum, áskoranir og samband þeirra við vinnuveitendur sína. Sérstök áhersla var lögð á að varpa ljósi á aðlögunarferli útsendra starfsmanna frá Íslandi. Rannsóknarspurningin er: *Hvernig var upplifun og reynsla íslenskra útsendra starfsmanna af aðlögun þeirra í fjarlægum löndum?*

Fyrst er fjallað um útsenda starfsmenn almennt, áskoranir og aðlögun þeirra. Því næst eru ræddar þær sérstöku áskoranir sem fylgja því að vera á fjarlægum slóðum. Þá er fjallað um aðferðafræði rannsóknarinnar og að lokum eru niðurstöður ræddar og þær settar í samhengi við fyrri rannsóknir.

## Fræðilegur bakgrunnur

Skilgreiningar á framandi löndum er ekki auðvelt að finna. Framandi lönd geta verið slík vegna fjarlægðar frá heimaslóðum, framandi tungumáls og leturs, ólíkrar samfélagsgerðar og menningarumhverfis eða ólíks pólitíks og efnahagslegs umhverfis. Fyrirtækið ECA International (Employment Conditions Abroad Limited) sérhæfir sig í ráðgjöf til fyrirtækja sem hafa útsenda starfsmenn á sínum snærum með því að útvega gögn, hugbúnað og sérfræðipækkingu. ECA notar ákveðið kerfi til að meta hversu fjarlægur borgir og aðrar staðsetningar eru en þeir þættir sem hafa áhrif á matið eru stig einangrunar, veðurfar, tungumál og menning, aðgengi að vörum og þjónustu, heilbrigðisþjónusta, húsnæði og menntun, félagslegt net, tómstundastarf, öryggi og pólitísk staða í landinu (Bensimon, 1998).

Brookfield Global Relocation Services (BGRS) er samskonar fyrirtæki og safnar einnig gögnum m.a. varðandi alþjóðavæðingu fyrirtækja, útsenda starfsmenn og fjarlægur staðsetningar. Samkvæmt skýrslu fyrirtækisins, sem var unnin og gefin út í Bretlandi árið 2016, töldust eftirfarandi lönd til fjarlæggra landa: Kína, Brasilía, Bandaríkin, Indland, Rússland, Saudi-Arabía, Bretland, Indónesía, Argentína, Sameinuðu arabísku furstadæmin, Mexíkó, Venesúela, Malasía, Filippseyjar og Sviss. Niðurstöður rannsóknar BGRS byggjast á svörum frá 163 alþjóðlegum fyrirtækjum á öllum sviðum atvinnulífsins (Brookfield Global Relocation Services, 2016).

Alþjóðleg mannauðsstjórnun hefur fengið meiri athygli og umfjöllun á undanförunum áratugum eftir því sem hnattvæðingin hefur aukist. Fyrirtæki eru oft með höfuðstöðvar sínar í einu landi en útibú annars staðar eða í mörgum öðrum löndum. Skilgreining á „útsendur starfsmaður“ í þessari grein er starfsmaður skipulagsheildar sem fer frá höfuðstöðvum í heimalandi sínu til útibúa skipulagsheildarinnar á erlendri grundu og starfar og býr tímabundið þar. Það land sem einstaklingur flytur til er gjarnan nefnt gistiríki (Andresen, Biemann og Pattie, 2015; Svala Guðmundsdóttir og Linda Lundbersdóttir, 2016). Enska heitið fyrir útsenda starfsmenn er *expatriate* sem þýðir einstaklingur sem annað hvort tímabundið eða til frambúðar býr í öðru landi og menningarheimi en hann ólst upp í eða á lögheimili í, þ.e. föðurlandi viðkomandi. Orðin *ex* og *patria* koma úr latínu og þýða *úr* og *föðurland* (Eade og Valkanova, 2009). Samsetnings orðsins á þannig við um einstakling sem er farinn úr eða frá föðurlandi sínu til annars lands.

Til eru tvær gerðir útsendra starfsmanna, annars vegar þeir sem flytja frá heimalandi til annars lands á eigin vegum (e. *self-initiated expatriates*) og starfa þar og búa og hins vegar þeir sem sendir eru af vinnuveitanda sínum (e. *organizational expatriates*) en lýsingin hér að ofan á við um slíka starfsmenn (Edström og Galbraith, 1977; Lee og Sukoco 2010; Peltokorpi og Froese, 2009). Nokkur eðlismunur er á þessum tveimur tegundum útsendra starfsmanna. Þeir sem fara af eigin hvötum hafa frelsi til þess að skipta um starf og staðsetningu öfugt við útsenda starfsmenn á vegum skipulagsheilda sem sjaldnast eiga kost á því að flytja sig um set nema að frumkvæði vinnuveitanda (Andresen o.fl., 2015; Inkson, Arthur, Pringle og Barry, 1997).

Erlendar rannsóknir benda til þess að með tímanum muni útsendum starfsmönnum fyrirtækja fjölga en þeir geta skipt sköpum fyrir útrás fyrirtækja þar sem þeir þekkja innviði fyrirtækisins betur en starfsmenn úr því menningarumhverfi sem þeir eru sendir til (Bebenroth, 2015; Foged, Hansen og Nigatu, 2019; Shaffer og Harrison, 2001; Waxin og Panaccio, 2005; Wu og Ang, 2011). Þegar kemur að vali og ráðningu á væntanlegum útsendum starfsmönnum þurfa stjórnendur að huga að fleiri þáttum en við hefðbundnar ráðningar. Þættir eins og úrræðasemi, aðlögunarhæfni og samskiptahæfileikar fá því meira vægi í ráðningarferlinu. Huga þarf að því að þjálfun og undirbúningur starfsmanna séu aðlöguð að hverjum og einum til að tryggja hámarksárangur. Í þjálfuninni er meðal annars miðlað upplýsingum um landið sem viðkomandi er að flytja til, bæði um menningu þess, sögu og tungumál. Þá er stundum farið í heimsókn til þess lands og aðstæður skoðaðar hvað varðar húsnæði og vinnustaðinn sjálfan, og ýtt undir menningarläsi með starfsskynningu (Bauer og Taylor, 2001). Gregersen og Black (1999) tóku saman þau persónuleikaeinkenni sem þeir töldu árangursríka stjórnendur útsendra starfsmanna búa yfir. Þetta eru þættir eins og drifkraftur til samskipta og að þeir séu félagslyndir, búi yfir menningarlegum sveigjanleika og séu glöggir á nýtt umhverfi. Einnig hefur komið í ljós að persónuleikaeinkenni eins og sveigjanleiki, sjálfstraust, einlægni, hæfni til að sýna áhuga, bjartsýni, að vera opinn fyrir þekkingu og upplýsingum ásamt menningarlegri hluttekningu geta skipt máli við ráðningu útsends starfsmanns (Kumar, o.fl., 2019; Mamman, 1995).

Arðsemi fjárfestingar (e. *return on investment, ROI*) útsendra starfsmanna eða verkefna hefur verið skilgreind sem bæði fjárhagslegur hagnaður eða ávinningur skipulagsheilda og sem annars konar ágóði en fjárhagslegur (McNulty og Tharenou, 2004). Skilgreining McNulty og Tharenou (2004) er gjarnan nýtt í rannsóknum og telst hún viðurkennd sem skilgreining á arðsemi fjárfestingar útsendra starfsmanna (Caligiuri og Colakoglu, 2007; Collings, Scullion og Morley, 2007; McNulty og De Cieri, 2011; Welch, Steen og Tahvanainen, 2009). Eins og áður hefur komið fram er kostnaður við útsenda starfsmenn á bilinu tvisvar til fjórum sinnum meiri en við hefðbundinn launakostnað. Því er það fyrirtækjum mjög dýrt ef útsendir starfsmenn ná ekki að klára verkefni sín erlendis eða koma fyrr heim en áætlað var (Harvey, 1996; McNulty, De Cieri og Hutchings, 2009; Shaffer, Harrison og Gilley, 1999; Tahvanainen, Welch og Worm, 2005). Kostnaður fyrirtækja er m.a. laun útsends starfsmanns og launatengd gjöld, kostnaður við flutning og þjálfun og undirbúningur fyrir brottför (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer og Luk, 2005; Brookfield, 2016; McNulty og De Cieri, 2011). Þá er rétt að benda á það að hagnaður skipulagsheildarinnar annar en fjárhagslegur getur verið samkeppnisforskot, bæði skipulagsheildarinnar og starfsmannsins sjálfs, aukin menningargreind, tungumálhæfni og þverþjóðleg þjálfun (McNulty og De Cieri, 2011).

Aðlögunarhæfni er sá þáttur sem er hvað mikilvægastur varðandi árangur útsendra starfsmanna. Rannsóknir benda til þess að ein helsta ástæða þess að fólk flytur aftur heim áður en samningi eða verkefni þess lýkur erlendis sé sú að það nær ekki að aðlagast (Bhaskar-Shrinivas o.fl., 2005; Hechanova, Beehr og Christiansen, 2003; Okpara, 2016; Peltokorpi, 2007; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black og Ferzandi, 2006; Tung, 1987). Auk þess hafa rannsóknir bent til þess að því betri sem aðlögunarhæfni einstaklinga er því betri verður frammistaða þeirra sem starfsmanna á vettvangi erlendis (Kraimer og Wayne, 2004). Niðurstöður Brookfield Global Relocation Services (2016) benda til þess að 18% verkefna sem unnin voru af útsendum starfsmönnum mistókust þar sem þeir náðu ekki að aðlagast nýju menningarumhverfi á fullnægjandi hátt. Fyrirtækið Mercer sérhæfir sig meðal annars í ráðgjöf til fyrirtækja hvað varðar fjarlæg lönd og hvernig stuðning fyrirtæki þurfi að veita útsendum starfsmönnum sínum miðað við staðsetningu. Þeir þættir sem fyrirtækið telur að skuli taka tillit til eru m. a. aðgengi að neysluvörum, efnahagsumhverfið, húsnæði, atriði hvað varða heilbrigðiskerfi og heilsu, náttúrulegt umhverfi, pólitískar og félagslegar aðstæður, opinber þjónusta, samgöngur, afþreying, aðgengi að menntun og loks menningarlegt umhverfi (Mercer, e.d).

Þá hefur einnig verið bent á að ein meginástæða þess að maki eða börn aðlagist ekki nýjum heimkynnum sé atvinnu- og vinamissir en oft og tíðum hafa makar ekki atvinnuleyfi eða erfitt getur verið að fá vinnu í nýju landi (Shaffer og Harrison, 2001; Takeuchi og Chen, 2013; Takeuchi, Tesluk, Yun og Lepak, 2005). Jafnframt hafa sumir makar gefið eigin starfsferil upp á bátinn eða slegið honum á frest. Slíkt getur leitt af sér aðgerðaleysi sem hefur áhrif á aðlögunarferli maka útsendra starfsmanna. Þá geta erfiðleikar barna við aðlögun á nýjum heimkynnum haft gríðarlega mikil áhrif á aðlögun fjölskyldunnar og á starfsmanninn sjálfan.

Aðlögun útsendra starfsmanna er gjarnan skipt upp í þrjár víddir (Black, 1988; Black og Stephens, 1989). Í fyrsta lagi í almenna aðlögun (e. *general adjustment*), sem vísar að þáttum eins og aðlögun að veðri, mat, verslun og lífskjörum. Í öðru lagi samskiptaaðlögun (e. *interaction adjustment*) en undir hana flokkast hversu vel einstaklingum tekst að mynda tengsl og eiga samskipti við aðra. Þetta tekur einnig til þess hversu vel gengur að aðlagast nýju tjáningarformi en augljóslega er það auðveldara fyrir einstaklinga sem kunna tungumálið í því landi sem þeir flytja til. Í þennan flokk fellur einnig hegðun fólks, þ.e. hvernig skuli haga sér í viðkomandi menningarumhverfi. Í þriðja lagi er rætt um vinnuaðlögun (e. *work adjustment*) en í henni felast sálfræðileg þægindi einstaklinga þegar kemur að aðlögun á vinnustað og þar er vísað til ólíkra gilda, væntinga og staðla (Bader, 2015; Black, 1988; Black og Stephens, 1989; Harzing og Feely, 2008). Komið hefur í ljós að þegar uppbygging stjórnskipulags og samskipta innan fyrirtækja og stofnana er mjög ólík krefst það aukinnar aðlögunar (Foged o.fl., 2019)

Þess má geta að í samantektarrannsókn (e. *meta-analysis*) kom fram að kenning Black (1988) um víddir aðlögunar hafði verið notuð í að minnsta kosti 51 rannsókn sem hinir ýmsu fræðimenn stóðu fyrir (Bhaskar-Shrinivas o.fl., 2005). Ljóst er að í dag byggja töluvert fleiri rannsóknir á víddum aðlögunar (Bhaskar-Shrinivas o.fl., 2005; Black, 1988; Black og Stephens, 1989) og er sú kenning viðurkennd innan fræðanna.

Í rannsókn Welch, Welch og Piekkari (2005) sem gerð var á mikilvægi tungumála í alþjóðlegum viðskiptum er bent á að tungumálaörðugleikar séu vanmetið vandamál í rekstri

alþjóðlegra fyrirtækja. Þau halda því fram að það sé nauðsynlegt fyrir stjórnendur sem hafa fjölþjóðlegt starfsfólk að taka tungumálaörðugleika alvarlega. Þau tóku sem dæmi útsendan starfsmann sem þurfti að hlusta á fimm mismunandi tungumál í starfi sínu á hverjum degi. Hann sjálfur var útsendur starfsmaður frá Danmörku í Lettlandi, þar sem töluð var lettneska, rússneska, þýska, enska og danska og sumir töluðu aðeins eitt af tungumálunum sem gerði öll samskipti innan fyrirtækisins erfiðari (Welch o.fl., 2005). Þá benda niðurstöður rannsóknar Puck, Kittler og Wright (2008) til þess að aðlögunarferli einstaklinga sé auðveldara ef þeir búa yfir færni í tungumáli gístitlands.

Laun og launatengdir þættir vegna útsendra starfsmanna (e. *compensation*) reynast oft flóknir og viðkvæmir og geta leitt til óánægju meðal starfsmannanna (Suutari og Tornikoski, 2001). Bonache (2006), meðal annarra, fjallaði um hversu lítið hefur verið skrifað fræðilega um launabátt alþjóðlegra skipulagseininga. Niðurstöður rannsóknar Suutari og Tornikoski (2001) gefa vísbendingu um hvaða þættir það eru sem leiða til mestrar óánægju starfsmanna en það eru hærri skattlagning, gengisáhætta gjaldmiðils, félagslegt óöryggi og greiðslur í lífeyrissjóði ásamt málum sem tengdust mökum útsendu starfsmannanna. Þeir þættir sem viðmælendur rannsóknar þeirra voru ánægðir með voru lægri skattlagning, hærri heildarlaun og styrkir til upphalds. Stuðningur sem viðmælendur fengu var mjög breytilegur. Að meðaltali voru laun útsendra starfsmanna í rannsókninni hærri en laun þeirra sem gegndu sambærilegum störfum í heimalandinu en á móti var bent á að störf þeirra gætu verið meira krefjandi og því er samanburður erfiður. Niðurstöður Peltokorpi og Froese (2009) voru í samræmi við niðurstöður Suutari og Tornikoski (2001), þ.e. að útsendir starfsmenn voru með hærri laun en samlandar þeirra í heimalandinu fengu fyrir sambærileg störf. Þá bendir rannsókn BGRS (2016) til þess að um 15% verkefna sé hafnað af mögulegum útsendum starfsmönnum vegna þess að þeir telja að stuðningurinn komi til með að vera ófullnægjandi (Brookfield, 2016). Niðurstöður rannsóknar Wu og Ang (2011) gefa til kynna að því betri stuðning sem útsendir starfsmenn fá, því líklegra sé að aðlögunarferli og frammistaða þeirra í starfi verði fullnægjandi. Þeir byggja niðurstöður sínar á svörum 169 þátttakenda sem allir bjuggu og störfuðu í Singapore (Caligiuri, 1997; Shaffer o.fl., 1999). Þá benda niðurstöður rannsóknar BGRS (2016) til þess að þættir sem tengjast skorti á launatengdum stuðningi vinnuveitenda séu ástæðan í um 7% tilvika fyrir því að verkefni hafi misfarist.

International Civil Service Commission (2016), sem starfar á vegum Sameinuðu þjóðanna, gaf út ráðleggingar hvað varðar árlegar uppbætur til starfsmanna sem starfa á fjarlægum svæðum í heiminum. Samkvæmt skýrslu þeirra fá útsendir starfsmenn greidda á bilinu 5.810–23.250 Bandaríkjadali aukalega árlega, allt eftir því hvar þeir eru staðsettir í heiminum, þ.e. eftir því hve fjarlæg svæðin eru sem þeir starfa á og eftir því hvort þeir eru einstæðir eða með fjölskyldu með sér.

## Aðferð

Í rannsókninni var notast við eigindlega aðferðafræði. Slík aðferðafræði hentar vel til að skilja og fá djúpa innsýn í reynslu og upplifun viðmælenda með því að framkvæma athuganir eða taka djúpvíðtöl við viðmælendur, líkt og gert var í þessu tilfelli (Bryman og Bell, 2011; Esterberg, 2002; Merriam, 2009). Djúpvíðtöl gefa viðmælendum tækifæri til að setja sögu sína

og skoðanir í samhengi (Esterberg, 2002). Tekin voru níu hálfopin viðtöl þar sem spurningarnar voru að einhverju leyti ákveðnar fyrirfram en þegar við átti var leitast við að spyrja frekar til að ná dýpt í efnið. Notast var við snjóboltaúrtak og var haft samband við fjölda íslenskra fyrirtækja og stofnana sem talið var að hefðu starfsmann eða starfsmenn búsettan og starfandi erlendis til lengri tíma, eða að lágmarki í sex mánuði.

Viðtölin fóru fram með notkun forritsins Skype í sjö tilfellum af níu, en í hinum tveimur var notast við Facebook samtalsforritið. Vegna tímamismunar fóru langflest viðtölin fram snemma að morgni að íslenskum tíma. Viðtölin voru tekin upp, afrituð orð fyrir orð, þemagreind og túlkuð samkvæmt aðferðum eigindlegrar aðferðarfræði. Lengd viðtala var á bilinu 20–80 mínútur. Viðmælendur rannsóknarinnar voru níu talsins, tvær konur og sjö karlar, og þau störfuðu öll í fjarlægum löndum. Erfitt reyndist að hafa jafna kynjaskiptingu þar sem notast var við snjóboltaúrtak og virtust færri konur vera sendar á fjarlægjar slóðir. Nöfnum allra þátttakenda breytt til að gæta fyllsta trúnaðar. Meðallengd veru á núverandi dvalarstað var 3 ár og 6 mánuðir Starfsaldur viðmælenda hjá núverandi fyrirtæki var á bilinu 3 til 21 ár eða að meðaltali um 10 ár. Sjö viðmælendur voru með maka með sér erlendis. Í sex tilvikum fylgdu bæði maki og barn eða börn útsendu starfsmönnunum en einn átti uppkomin börn á Íslandi. Tveir viðmælendur voru einstæðir. Sex af viðmælendum voru staðsettir í Asíu, einn í Afríku, einn í Mið-Ameríku og einn í Mið-Evrópu. Allir viðmælendurnir voru sendir til starfa á núverandi stað af íslenskum vinnuveitenda fyrir utan einn sem hafði sjálfur haft frumkvæði að því að velja sér starf erlendis. Viðtölin voru tekin á haustmánuðum 2016. Í eftirfarandi töflu 1 má sjá helstu bakgrunnsupplýsingar um viðmælendur rannsóknarinnar. Greiningarvinnan hófst í janúar 2017. Dregin voru fram tiltekin þemu sem voru lýsandi fyrir viðfangsefnið (Bryman og Bell, 2011). Meginþemun voru dregin fram með því að lesa viðtölin vel yfir, ígrunda og raða textanum saman með þemun í huga. Áhersla var lögð á vönduð vinnubrögð við rannsóknarvinnuna til að styrkja áreiðanleika greiningar gagnanna.

Tafla 1: Viðmælendur rannsóknarinnar

| Þátttakandi | Kyn  | Aldur | Starfsaldur | Lengd dvalar á núverandi stað |
|-------------|------|-------|-------------|-------------------------------|
| 1- Andrea   | Kona | 27    | 5 ár        | 15 mánuðir                    |
| 2 - Alex    | Karl | 52    | 12 ár       | 27 mánuðir                    |
| 3 - Ási     | Karl | 32    | 3 ár        | 15 mánuðir                    |
| 4 - Birkir  | Karl | 42    | 4 ár        | 4 ár                          |
| 5 - Dagur   | Karl | 38    | 8 ár        | 8 ár                          |
| 6 - Elvar   | Karl | 32    | 5 ár        | 5 ár                          |
| 7 – Birta   | Kona | 45    | 20 ár       | 3,5 ár                        |
| 8 - Finnur  | Karl | 46    | 21 ár       | 2,5 ár                        |
| 9 – Geir    | Karl | 42    | 15 ár       | 5 ár                          |

## Niðurstöður

Við greiningu var gögnum rannsóknarinnar skipt í þrjú þemu. Fyrsta þemað er *undirbúningur* og með því undirbúningur af hálfu vinnuveitenda. Annað þemað er *aðlögun nýja landinu og starfinu*. Þriðja þemað er *stuðningur í formi launa* og tekur til þess sem þátttakendurnir í rannsókninni fengu umfram hefðbundin laun frá vinnuveitenda sínum ef þeir væru starfandi á Íslandi.

## Undirbúningur

Þegar kom að undirbúningi af hálfu vinnuveitendanna höfðu viðmælendur ólíka sögu að segja. Alex sagði að hann hefði fengið lítinn stuðning frá fyrirtækinu þar sem ekki var mikil reynsla fyrir hendi í því að senda fólk til útlanda. Undirbúningurinn hefði mest verið í höndunum á því fólki sem fór utan fyrir hönd fyrirtækisins. Alex sagði að hann „hafi í raun og veru bara mætt á staðinn með ferðatöskur“ og farið að leita sér að húsnaði. Þá minntist hann á að fólk hefði jafnvel verið með venjulegan ráðningarsamning við fyrirtækið en ekki sérstaka samninga sem útsendir starfsmenn. Sjálfur fékk hann frá fyrirtækinu tilboð um starf, starfslýsingu og upplýsingar um kjör og hvernig staðið yrði að lífeyrissjóðsmálum og greiðslu launa áður en hann flutti út með fjölskyldu sína.

Ási hafði svipaða sögu að segja en taldi ekki hafa verið þörf á miklum undirbúningi. Birkir sagði undirbúning af hálfu fyrirtækisins heldur ekki hafa verið mikinn en almennt taldi hann að skortur væri á allri þekkingu á því hvað það þýðir fyrir Íslending að flytja til útlanda, t.d. hvað varðar skattamál og almannatryggingar. Einnig taldi hann æskilegt að til væri grunnsamningur fyrir alla útsenda starfsmenn þar sem fram kæmi t.d. hvort þeir séu tryggðir í þá sex mánuði sem það tekur að komast aftur inn í tryggingakerfið á Íslandi eftir flutninga aftur heim en þessi atriði væru óljós og taldi hann fyrirtæki almennt ekki spá í þetta. Birta taldi undirbúning fyrir flutning heldur ekki vera mikinn af hálfu vinnuveitanda síns, en hún þekkti sjálf gistiland sitt og hafði starfað þar áður ásamt því að tala opinbera tungumálið þar reiprennandi. Aðspurð um hvað hún teldi að mætti betur fara í undirbúningi fannst henni vanta undirbúning með fræðslu fyrir maka, sérstaklega þar sem maki hennar var ekki að vinna og taldi hún að hann hefði þurft að undirbúa sig undir það að vera heimavinnandi. Þá minntist Birta einnig á mikilvægi þess að fræða útsenda starfsmenn sem sendir eru langt í burtu í ólíka menningarheima um að þeir séu þar til skamms tíma og að þeir séu ekki hluti af samfélaginu. Hún þekkti til dæma þar sem fólk hafði nýtt sér aðstæður heimamanna en það væri auðvelt vegna þess þeir búi oft við neyð. Sem dæmi um þetta nefndi hún t.d. að borga heimilishjálpinni minna en lágmarkslaun, múta lögreglunni eða stunda kaup á vændi.

Finnur var sá eini sem taldi undirbúning af hálfu fyrirtækisins vera í þokkalegasta formi, en hann hafði farið áður á vegum sama fyrirtækis og hafði því samanburð. Nú væri mun faglegar staðið að hlutunum, það væri aðstoð í boði við að hjálpa fólki að flytja út, undirbúa sig og skoða aðstæður úti. Skoðunarferðin var vel undirbúin af starfsmanni innan mannauðsdeildar fyrirtækisins, en hann sagði að bæði heima og erlendis hefði verið manneskja á vegum fyrirtækisins sem sá um útsenda starfsmenn þess. Þegar hann fór áður fyrir hönd fyrirtækisins þá þurfti hann að sjá um allt sjálfur, öll pappírsmál og slíkt, en nú væri hægt að fá



leiðbeiningar og aðstoð. Hann lenti þó í hinum ýmsu áskorunum við flutningana, t.d. töfum við afgreiðslu atvinnuleysis og misbrest á upplýsingaflæði um nýjustu lög og reglur í gistilandinu.

## Aðlögun

Almennt höfðu flestir jákvæða hluti að segja um veðurfarið en yfirleitt tjáðu þátttakendur sig um hitastigið. Í þessu samhengi sagði Elvar að sumrin væru sérstaklega erfið hvað varðar hitastig og að hitinn færi gjarnan um og yfir 40°C sem magnaðist svo upp í borginni þannig að hægt væri að spæla egg á götunni. Andrea sagði um veðurfarið:

... síðan byrjar að hitna í mars, apríl, maí og það er eiginlega bara ólíft. Það er bara 42°C og 90% raki og ... þú ferð ekki út úr húsi sko, maður verður ótrúlega latur og ... maður nennir ekki neinu. Fyrst vorum við alltaf í sólbaði en núna bara ... fara í sólbað, það bara kemur ekki fyrir sko. Við komum heim í sumar og fólk hélt að maður myndi vera rosa brúnn en ég bara ... sjarminn er löngu farinn af því að liggja í sólbaði sko.

Þó voru ekki allir á því að það væri of heitt en Birkir sagði að það væru 30°C alla daga ársins og fannst það frábært. Birta sagði sumrin vera vel heit eða 35–45°C. Haustin væru best, en þá væru 18–28°C, og á veturna væru 8–20°C og að það þætti henni mjög kalt.

Það var ekki bara hitinn sem krefst aðlögunar heldur minntist fólk líka á kulda.

Varðandi matvæli voru allir viðmælendurnir nema tveir mjög ánægðir með það sem í boði var á þeim stöðum sem þeir voru á. Finnur sagði að innlendur matur væri allt í lagi en að eftir smá tíma yrði maður leiður á honum. Hann sagði að það væri dýrt að kaupa vestrænan mat, mun dýrara en á Íslandi. Ási sagði að oft væri talað um gistipjód hans sem matarhimnaríki og var hann sammála því en taldi ástæðuna þá að þarna hefði sest að fólk af ólíku þjóðerni sem byggði að ólíkum matarhefðum þannig að úrvalið væri mikið. Birkir tók í sama streng og sagðist lítið kaupa í matinn vegna þess hve ódýrt væri að fara út að borða og maturinn á veitingastöðum væri góður. Hann starfaði í borg þar sem mikið framboð væri af vestrænum mat og hægt væri að finna alls kyns veitingastaði, og hann ítrekaði: „Það er svo ódýrt að borða úti hérna, ég borða bara úti.“

Þegar kom samgöngum var misjafnt hvað viðmælendunum fannst enda staðirnir ólíkir sem þeir voru á. Í grundvallaratriðum skiptist sýn viðmælenda í tvennt: Annars vegar þeir sem sögðu samgöngur slæmar og hins vegar þeir sem sögðu þær frábærar. Andrea sagði að lítið væri um almenningssamgöngur en svo væru rútur og lestir en þær væru frekar óáreiðanlegar. Henni fannst margir vera á einkabílum með bílstjóra eða allir sem voru „yfir ákveðinni stétt“ en líklega væri ástæðan sú að vinnuafli væri ódýrt. Ási var ekki ánægður með almenningssamgöngurnar þar sem hann bjó. Hann sagði að hann myndi t.d. aldrei nota strætisvagna á svæðinu því þeir væru illa farnir og ljótir og að leigubílarnir væru heldur ekki góðir. Þá sagði hann að Uber leigubílaþjónusta væri með starfsemi þarna sem hefði reynst þægileg í notkun. Hann nefndi einnig að til staðar væri lestarkerfi sem hann kvað „mjög fínt það litla sem er af því og þetta er ekki neðanjarðarlest, þetta er svona það sem menn kalla skytrain sem eru á teinum uppi í loftinu, þeim er lyft upp fyrir ofan húsin.“ Líkt og Andrea sagði hann að það væri mjög mikið um einkabíla en í landinu eru tveir bílaframleiðendur sem eru ríkisstyrktir þannig að þá bíla væri hægt að kaupa ódýrt.

Aðspurðir voru allir þátttakendurnir sammála um að nóg væri af afþreyingu, tiltölulega auðvelt að versla og aðgengi gott. Eini viðmælandinn sem lýsti óánægju með möguleikana til að versla var Birta en hún sagði t.d. að engar bókabúðir væru á hennar svæði og því þyrfti hún að kaupa bækur í gegnum Amazon vefverslunina. Birta sagði að nóg væri um líkamsrækt, sundlaugar og klúbba af hinu og þessu taginu. Aðstaðan í líkamsræktarstöðvunum væri misjöfn, allt frá heimatilbúnum lóðum og upp í mjög fínar stöðvar. Þá væru þessir klúbbar aðallega settir upp af útlendingum fyrir útlendinga eða efnameiri innlenda íbúa landsins en hún sagði vinnudaga hins almenna borgara vera langa og að þeir gerðu ekki mikið meira en að eiga fyrir salti í grautinn.

Varðandi frístundir og afþreyingu sagði Finnur að það væri erfitt að stunda slíkt þar sem það þyrfti að bóka allt með fyrirvara, „þú stekkur ekkert af stað sko“. Í þessu samhengi nefndi hann samtali sem hann hafði átt við heimilislækninn sinn þar í landi en sá hafði sagt að það væri mjög algengt að Vesturlandabúar þyngdust í gistilandinu og taldi ástæðurnar fyrir því aðallega vera tvær; annars vegar að maturinn væri öðruvísi og hins vegar að þeir hreyfðu sig ekki eins mikið.

Aðeins tveir viðmælandanna töluðu staðartungumálið reiprennandi en það voru Birta og Birkir. Aðspurðir um hvernig samskiptin gengju við heimamenn voru flestir viðmælendur á því að þau hefðu gengið vel en að menningarmunur væri til staðar. Alex sagði samskiptin ganga ágætlega, heimamenn töluðu allir ensku og væru jafnvel betri í henni en Íslendingar en bætti þó við að sín á milli töluðu þeir eigin mállýsku sem erfitt væri að skilja. Þá sagði hann einnig: „Það er náttúrulega alltaf öðruvísi að eiga samskipti á sínu tungumáli, samskiptin eru alltaf öðruvísi.“ Þá sagði hann að það væri nánast ógerlegt að ná tökum á tungumálinu nema með því að láta reyna á það í raunverulegum aðstæðum, svo sem í leigubílum og á mörkuðum. Hann kvað þó að samskiptin væru lítil við heimamenn sem stafaði ekki bara af tungumálamun heldur líka af menningarmun. Birkir tók í sama streng og sagði að oftast gengju samskiptin vel en auðvitað gæti komið til lítilla árekstra sem hann taldi spretta af menningarmun. Hann tók sem dæmi að það þætti ókurteisi að bjóða fólki ekki að reykja með sér í almannarými á meðan það þykir ókurteisi yfir höfuð að reykja í almannarými heima á Íslandi. Hann tók þessu þó létt og sagði að „maður þarf bara að venjast þessu, svona litlu hlutirnir.“

Þá töluðu sumir viðmælandanna um að kynnast öðrum útlendingum sem væru í svipaðri stöðu og þeir sjálfir, en Birkir sagði að „maður myndar ... þokkalega góð sambönd líka við aðra útlendinga sem eru í svipaðri stöðu og það getur oft líka verið skemmtilegt... því maður er að upplifa svipaða hluti.“ Birta kom einnig inn á þetta en hún sagði að þau hjón umgengjust ekki mikið af heimamönnum utan vinnu og sagði þau búa í „expata-búbbli“ eins og hún orðaði það, en með því átti hún við nokkurs konar verndað umhverfi fyrir útsenda starfsmenn. Í því samhengi sagði hún: „Félagslega sko, þá er maður meira með öðrum Norðurlandabúum eða öðrum útlendingum, og þetta er líka náttúrulega efnahagslegt sko, því við höfum aðeins betri tekjur heldur en okkar samstarfsaðilar ... og það er bara já, það er misskipting og ég upplifi hana mjög sterkt.“ Hún hafði áður búið erlendis og var þá með börn. Hún sagði að í þetta skiptið væri félagslífið minna milli útlendinganna þar sem fólk kynnist yfirleitt í gegnum skólastarf eða foreldrafélög barna sinna sem voru í alþjóðlegum skóla. Þó kom hún einnig inn á að nú væri meiri félagsskapur fyrir manninn hennar miðað við fyrri

reynslu en þau höfðu tekið eftir því að fleiri eiginmenn væru að fylgja konum sínum út heldur en þau höfðu áður upplifað.

Vinnuaðlögun á við um aðlögun einstaklingsins að vinnustaðnum og í henni felst hve vel hann nær að aðlaga sig nýjum aðstæðum á vinnustað. Alex talaði um muninn á því að vera yfirmaður í Asíu og á Íslandi:

Það er bara öðruvísi að vera yfirmaður á Íslandi eða að vera yfirmaður í Asíu ... maður þarf að gefa miklu beinni skipanir fyrir hlutum í Asíu heldur en maður gerir á Íslandi. En það er líka, fólk tekur miklu meiri ábyrgð heldur en nokkurn tíma hér ... maður þarf að gefa miklu skýrari fyrirmæli og maður þarf að passa sig hvað maður segir hérna, því að við á Íslandi, við gefum ofboðslega óbein skilaboð og svo, skilurðu, oft óbein skilaboð á Íslandi þýða að maður eigi bara að gera það og þá bara gerir maður það en hérna ef að skilaboðin eru óskýr þá er það annað hvort ekki gert eða gert vitlaust.

Ási talaði um að hann hefði vitað það fyrirfram að samskiptin yrðu krefjandi: „þ.e.a.s. ekki endilega samskipti mín við þau heldur þeirra samskipti til mín.“ Hann taldi samfélagið vera þannig að venjulegir starfskraftar töluðu yfir höfuð ekki við yfirmenn sína ef upp kæmu einhvers konar vandamál eða ef þeir væru ósáttir við eitthvað heldur segðu þeir frekar upp starfi sínu. Finnur hafði svipaða sögu að segja bæði af samstarfsfólki og viðskiptavinum en hann taldi að enginn segði sína skoðun og ef viðskiptavinir væru óánægðir með eitthvað þá segðu þeir ekkert við hann sjálfan heldur við undirmenn hans þó hann væri á staðnum. Þá sagði hann einnig að það væri fullt af áskorunum sem ekki væri auðvelt að eiga við og sagði í tengslum við það:

Eins og ... hérna, að treysta fólki, það er mjög skríttinn kúltúrin í sambandi við hvað þú segir yfirmanninum þínum og hvað ekki sko. Þú segir yfirmanninum þínum t.d. aldrei neikvæðan hlut, það er sérstaklega áberandi í ... s.s. fólki sem er, hvað segir maður, kominn yfir miðjan aldur. Það bara getur ekki sagt nei við yfirmanninn. Það getur ekki sagt nei við viðskiptavini. Og það myndi aldrei segja þér eitthvað sem er neikvætt.

Elvar tók í sama streng og sagði: „Fólk segir oft ekki nei hérna ... heldur bara kannski eða dregur eitthvað, og maður svona kynni oft að meta það að fá bara já eða nei. Þannig að maður sé ekki ... svona veltast yfir einhverju sem að er svo bara vonlaust frá byrjun.“ Birta tók í sama streng og nefndi að fólk segði gjarnan já við öllum verkefnum en hún taldi það vera vegna þess að það þyrði ekki að mótmæla yfirmanninum eða benda honum á að svona væru hlutirnir ekki gerðir. Þá benti hún á mikilvægi þess að skapa íslenska vinnustaðarmenningu og vildi reyna að hafa hana á jafningjagrundvelli þar sem innfæddir starfsmenn upplifðu að þeir gætu leiðbeint yfirmanni sínum eða einfaldlega sagt nei.

Elvar sagði reynslu sína þá að það væru opin tjáskipti og frekar opið flæði af hugmyndum innan fyrirtækja og stofnana en svo þegar kæmi að ákvarðanatöku og að hitta fólk utan skipulagsheildarinnar þá væri bara ein lína og bersýnilega einn sem réði. Af þeim ástæðum taldi hann stigveldið líklega virka meira út á við en það væri í raun og veru innan skipulagsheilda. Birta sagði að það væri viss menningarmunur sem fæli í sér stigveldi en hún þurfti í starfi sínu að hafa mikil samskipti við annað fólk, líka þá sem myndu flokkast sem æðri henni, sem gat verið bæði erfitt og tímafrekt.

Stuðningur vinnuveitenda á við um þær aukalegu greiðslur frá vinnuveitanda sem fólk fær til viðbótar þeim sem það fengi ef það starfaði heima á Íslandi. Sumir kölluðu þetta fríðindi

en aðrir vildu ekki kalla þetta því orði heldur töldu þetta vera sjálfsögð laun. Flestir fengu stuðning við húsnæði en svo var mismunandi hvað bættist við. Andrea sagðist fá sín venjulegu laun auk þess sem fyrirtækið greiddi fyrir leigu á íbúðinni sem hún bjó í, rafmagn og hita, en hún sagði rafmagn mjög dýrt. Auk þess greiddi vinnuveitandinn leikskólakostnað fyrir son hennar og fyrir aðgang að bíl og bílstjóra. Þá fékk hún einnig flug heim til Íslands einu sinni á ári fyrir sig og fjölskyldu sína ásamt því að vera tryggð í þá sex mánuði sem tæki að komast aftur inn í heilbrigðistryggingakerfið á Íslandi eftir heimkomu. Ási kvaðst ekki fá neinar aukagreiðslur, annað en flug til Íslands fyrir fjölskylduna einu sinni á ári. Tekjur hans væru aftur á móti þær sömu og hann hefði á Íslandi þótt hann borgaði skatta í því landi sem hann bjó en í því taldi hann felast gríðarleg fríðindi. Alex gaf ekki skýr svör þegar hann var spurður út í þau fríðindi sem hann fékk frá sínum vinnuveitanda en svaraði „já og nei“ þegar hann var spurður um stuðning aukalega miðað við ef hann væri starfandi á Íslandi. Hann lýsti því þó að það væri alengt að vinnuveitendur greiddu húsnæðiskostnað, ferðakostnað til Íslands einu sinni á ári og jafnvel skólagjöld. Þetta taldi hann vera alengt þar sem útlendingar borga fulla skatta í þeim löndum sem þeir starfa í en fá oft ekkert út úr því; útlendingar gætu ekki sett börnin sín í almenningsskóla, væru ekki inni í heilbrigðiskerfinu, gætu ekki auðveldlega fjárfest í húsnæði o.s.frv., svo þetta væri það sem fyrirtæki þyrftu oft að leggja ofan á laun útsendra starfsmanna sinna.

Birkir taldi þessa spurningu flókna en sagði að hann fengi að vissu leyti fríðindi miðað við ef hann væri starfandi á Íslandi og nefndi sem dæmi að kostnaður við íbúð og bíl væri greiddur af fyrirtækinu svo það væri kostur að þurfa ekki að hafa tekjur, borga af þeim skatta og borga síðan húsaleigu. Dagur sagði að fyrirtækið sem hann vann fyrir greiddi öll flug hans til Íslands og útvegaði bíl fyrir hann á meðan hann væri á Íslandi en einu fríðindin sem hann hefði úti væru tölva, sími og kort í ræktina. Þá sagði hann að húsnæði væri töluvert dýrara úti og eldsneyti á bíla væri á svipuðu verði og á Íslandi en þrátt fyrir það taldi hann sig vera með um 30% meira á milli handanna heldur en ef hann byggi á Íslandi. Aðspurð sagði Birta að hún fengi svokallaða staðaruppbót sem ætti að hjálpa til við að koma til móts við verðbólgu, hærra vöruverð og fleira þess háttar. Einnig fékk maðurinn hennar það sem kallast makauppbót þar sem hann mátti ekki vinna í landinu auk þess sem hann var með sérstakan samning um lífeyrisgreiðslur, en það er mikilvægt þar sem hann safnaði ekki þeim réttindum á Íslandi. Þá fékk hún einnig svokallað harðindaálag en upphæðir slíkra greiðslna fara eftir staðsetningu í heiminum og fengu þau þá hæstu sem hægt var að fá. Þá greiddi vinnuveitandi hennar einnig líf- og sjúkdómatryggingu fyrir þau ásamt ferðakostnaði til Íslands einu sinni á ári og ferðir fyrir börnin þeirra út til foreldra sinna tvisvar sinnum á ári. Ef börnin hins vegar komust ekki máttu þau hjónin nýta þær ferðir sjálf til að heimsækja börnin á Íslandi. Einnig greiddi vinnuveitandi húsnæðiskostnað og fyrir bíl til afnota í vinnunni en ekki var leyfilegt að nota hann í einkaerindum.

Finnur svaraði spurningunni um uppbætur og fríðindi á mjög einfaldan máta eða: „Að sjálfsögðu. Já, já, já.“ Vinnuveitandi hans greiddi húsnæðiskostnað en Finnur leit þó ekki á það sem fríðindi og sagði um það:

Húsnæði er ekki fríðindi, ég fór úr stærra húsnæði í minna húsnæði ... þannig að það flokkast ekki sem fríðindi en [borgin] er ein af dýrustu borgum í heimi að búa í ... það er mjög dýrt að búa hérna, húsaleigan er 800 þúsund kall þar sem við búum.

Geir sagði að fyrirtækið sem hann starfaði fyrir hefði greitt bæði húsnæði og bíl, en fyrstu tvö og hálfu árið hafði hann það gott launalega séð eða þar til þensla tók að gera vart við sig í landinu og þannig hefði sú uppbót sem hann hafði sem útsendur starfsmaður horfið. Hann reyndi að tala við yfirmenn sína heima á Íslandi um vandamálið en þeir sögðust ekkert geta gert fyrir hann. Í kjölfarið hótaði hann að segja starfi sínu lausu en það kom ekki til þess þar sem hann var sendur annað á öðrum kjörum. Þá greiddi fyrirtækið ferðakostnað heim til Íslands fyrir Geir og fjölskyldu hans ásamt ferðakostnaði barna hans sem bjuggu á Íslandi út til hans. Fyrir börnin sem voru úti með honum greiddi vinnuveitandinn skólakostnað fram að háskóla.

## Umræður

Markmið rannsóknarinnar var að greina reynslu og upplifun íslenskra útsendra starfsmanna í fjarlægum löndum, áskoranir þeirra og samband við vinnuveitendur. Sérstök áhersla var lögð á að varpa ljósi á aðlögunarferli útsendra starfsmanna frá Íslandi. Sérstaklega var rýnt í undirbúningsferli íslenskra útsendra starfsmanna ásamt aðlögun þeirra í fjarlægum löndum. Einnig var skoðað hver stuðningur vinnuveitenda þeirra var í aðlögunarferlinu sem og launalegir þættir.

Varðandi aðlögun viðmælendanna voru þeir allir sammála um að hún gengi yfir höfuð vel þrátt fyrir að það væru ýmsir þættir sem mættu betur fara, en slæm aðlögunarhæfni er einmitt sá þáttur sem veldur oft heimkomu fyrr en ætlað var hjá útsendum starfsmönnum (Bhaskar-Shrinivas o.fl., 2005; Hechanova, o.fl., 2003; Shaffer o.fl., 2006; Tung, 1987). Flestir voru sammála um að þeir þættir sem falla undir almenna aðlögun gengju vel þó svo að samgöngur væru sumum erfiðar. Annað sem Birta, sem dæmi, nefndi að ylli erfiðari aðlögun var þegar maki útsendra starfsmanna væri ekki með atvinnuleyfi í gistiríkinu og er það í samræmi við niðurstöður Shaffer og Harrison (2001).

Þá benda rannsóknir til þess að þeir einstaklingar sem búa yfir tungumálafærni í gistiríkinu eigi auðveldara með aðlögun heldur en þeir sem ekki búa yfir slíkri þekkingu (Puck o.fl., 2008), en aðeins tveir af viðmælendunum kunnu staðartungumálið, sem þeim fannst styrkja stöðu sína, og er það í samræmi við niðurstöður fræðimanna (Bader, 2015; Black, 1988; Black og Stephens, 1989; Harzing og Feely, 2008).

Þegar kemur að vinnuaðlögun voru flestir viðmælendanna sammála um að það væri öðruvísi að vera yfirmaður í gistiríkinu heldur en á Íslandi. Helsti munurinn var meira stigveldi og menningarmunur vegna valdafjarlægðar. Slíkt getur krafist meiri aðlögunar, sbr. Foged o.fl. (2019), en þó töldu viðmælendur það ekki hafa háð sér í starfi. Launastuðningur af hálfu vinnuveitenda viðmælenda rannsóknarinnar var misjafn en til dæmis í tilfelli Andreu, sem hafði aldrei búið erlendis áður, var stuðningur mikill og aðlögun gekk vel. Ýmsar ástæður ýttu undir að aðlögun hennar gekk vel og má vera að ein þeirra sé sú að stuðningur af hálfu vinnuveitenda hennar var mikill og er það í samræmi við fyrri rannsóknir um að fylgni sé á milli góðrar aðlögunar og meiri launastuðnings af hálfu vinnuveitenda (Takeuchi o.fl., 2005). Einn viðmælenda rannsóknarinnar, Birta, bjó í landi þar sem mikil spilling og pólitískur órói ríkti en engu síður virtist henni takast vel að aðlagast. Í því sambandi má benda á að rannsóknir Bader (2015) benda til mikilvægis góðs stuðnings og undirbúnings af hálfu vinnuveitenda á svæðum sem eru hættuleg. Stuðningur vinnuveitanda hennar var

ágætur gagnvart spillingu og pólitískum óróa og fékk hún meðal annars sérstakt harðindaálag en vera má að aðlögun hennar hefði gengið verr ef stuðningurinn hefði ekki verið til staðar.

Þá benda niðurstöður Suutari og Tornikoski (2001) til þess að ef stuðningi vinnuveitenda við útsenda starfsmenn sé ábótavant geti það leit til óánægju starfsmanna. Það er í samræmi við niðurstöður þessarar rannsóknar. Vegna þátta eins og þessara er því mjög mikilvægt að útsendir starfsmenn hafi sérstaka samninga við vinnuveitendur sína og að samið sé um kjör og annars konar stuðning fyrirfram þannig að ef upp koma ófyrirséðar aðstæður sé búið að semja um það fyrirfram svo að síður komi upp óánægja meðal starfsmanna. Sem dæmi mætti tengja laun starfsmanna við gengi gjaldmiðilsins í viðkomandi landi þannig að það sé sanngjarnt gagnvart bæði hinum útsenda starfsmanni og vinnuveitanda hans.

Takmarkanir rannsóknarinnar eru af ýmsum toga en engu síður eru niðurstöður hennar framlag til fræðilegrar umfjöllunar um þverþjóðlegan hreyfanleika vinnuafls. Mikilvægt er að hafa í huga að rannsóknin hefur ekki alhæfingargildi, en hún varpar engu að síður ljósi á veruleika þáttakenda og eykur því skilning á slíkum aðstæðum. Eigindlegar rannsóknaraðferðir eru hentugar þegar leitast er eftir aukinni þekkingu og skilningi á viðfangsefninu (Merriam, 2009; Silverman, 2013). Þannig gefa niðurstöður þessarar rannsóknar hugmyndir um veruleika þessara níu útsendu Íslendinga í fjarlægum löndum hvað varðar aðlögunarferli þeirra, stuðning vinnuveitenda og fyrri reynslu.

## Heimildir

- Andresen, M., Biemann, T. og Pattie, M. W. (2015). What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 932–947.
- Bader, B. (2015). The power of support in high-risk countries: Compensation and social support as antecedents of expatriate work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1712–1736.
- Bauer, T. N. og Taylor, S. (2001). When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 135–137.
- Bebenroth, R. (2015). *International Business Mergers and Acquisitions in Japan*. Tokyo: Springer Japan.
- Bensimon, H. F. (1998). Is it safe to work abroad? *Training & Development*, 52(8), 20–25.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. og Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257–281.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277–294.
- Black, J. S. og Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529–544.

- Black, J. S. og Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113–136.
- Black, J. S., Mendenhall, M. og Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Bonache, J. (2006). The compensation of expatriates: A review and a future research agenda. Í G. K. Stahl og I. Björkman (ritstjórar), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, 158–175. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Brookfield Global Relocation Services. 2016. Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility: Global Mobility Trends Survey 2016. Sótt af <http://globalmobilitytrends.bgrs.com/assets2016/downloads/Full-Report-Brookfield-GRS-2016-Global-Mobility-Trends-Survey.pdf>
- Bryman, A. og Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3. útgáfa.). Oxford: Oxford University Press.
- Caligiuri, P. M. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just "being there". *New Approaches to Employee Management*, 4, 117–140.
- Caligiuri, P. M. og Colakoglu, S. (2007). A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 393–410.
- Collings, D. G., Scullion, H. og Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198–213.
- Eade, J. og Valkanova, Y. (ritstjórr). (2009). *Accession and Migration: Changing Policy, Society and Culture in an Enlarged Europe*. Farnham: Ashgate.
- Edström, A. og Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248–263.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. Boston: McGraw-Hill.
- Foged, M., Hansen, N. W. og Nigatu, N. S. (2019). *Expats and the firms they work in*. Employment Relations Research centre. Department of Sociology, University of Copenhagen. (FAOS Research paper 167).
- Gregersen, H. B. og Black, J. S. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52–59.
- Harvey, M. (1996). The selection of managers for foreign assignments: A planning perspective. *The Columbia Journal of World Business*, 31(4), 102–118.
- Harzing, A. W. og Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49–61.

- Hechanova, R., Beehr, T. A. og Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: a meta-analytic review. *Applied Psychology*, 52(2), 213–236.
- Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J. og Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of World Business*, 32(4), 351–368.
- International Civil Service Commission. (2016). Sótt af: <http://icsc.un.org/resources/hrpd/mah/MOBILITYENG.pdf>
- Kraimer, M. L. og Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209–237.
- Kumar, R., Budhwar, P., Patel, C. og Varma, A. (2019). Self-regulation and expatriate adjustment: The role of regulatory fit. *Human Resource Management Review*, 29(4), 1–14.
- Lee, L. Y. og Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963–981.
- Mamman, A. 1995. Expatriates' intercultural effectiveness: Relevant variables and implications. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33(1), 40–59.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D. og Welch, L. (1999). Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 377–390.
- McNulty, Y. (2008). How a major multinational is working to overcome the barriers to improved expatriate ROI. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(3), 38–47.
- McNulty, Y. og De Cieri, H. (2011). Global mobility in the 21st century. *Management International Review*, 51(6), 897–919.
- McNulty, Y., De Cieri, H. og Hutchings, K. (2009). Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1309–1326.
- McNulty, Y. M. og Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment: A definition and antecedents. *International Studies of Management & Organization*, 34(3), 68–95.
- Mendenhall, M.E., Kuhlmann, T. M. Stahl G. K. og Osland, J. S. 2002. Employee development and expatriate assignments. Í M. J. Gannon og K. Newman (ritstj.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, 155–183. Oxford og Malden, MA: Blackwell.
- Mercer. (e.d). Quality of living reports. Sótt af <https://mobilityexchange.mercer.com/quality-of-living-reports>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.



- Okpara, J. O. (2016). Cross-cultural adjustment of expatriates: Exploring factors influencing adjustment of expatriates in Nigeria. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(3), 259–280.
- Peltokorpi, V. (2007). Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan. *International Business Review*, 16(1), 68–82.
- Peltokorpi, V. og Froese, J.F. (2009). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1096–1112.
- Puck, J. F., Kittler, M. G. og Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2182–2197.
- Selmer, J. (2006). Language ability and adjustment: Western expatriates in China. *Thunderbird, International Business Review*, 48(3), 347–368.
- Selmer, J., og Leung, A. S. M. (2003). Provision and adequacy of corporate support to male expatriate spouses: An exploratory study, *Personnel Review*, 32(1), 9–21.
- Shaffer, M. A. og Harrison, D. A. (2001). Forgotten partners of international assignments: development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 238–254.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A. og Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557–581.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S. og Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109–125.
- Silverman, D. 2013. *Doing Qualitative Research* (4. útgáfa.). London: Sage.
- Suutari, V. og Tornikoski, C. (2001). The challenge of expatriate compensation: The sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 389–404. doi: 10.1080/09585190010026202
- Svala Guðmundsdóttir og Linda M. Lundbergsdóttir. (2016). Onboarding self-initiated expatriates: The case of Icelandic employees working for the Nordic Cooperation. *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 110–118. doi: 10.1108/JWL-06-2016-0050
- Tahvanainen, M., Welch, D. og Worm, V. (2005). Implications of short-term international assignments. *European Management Journal*, 23(6), 663–673.
- Takeuchi, R. og Chen, J. (2013). The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 248–290.
- Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S. og Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85–100.

- Tung, R. L. (1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *The Academy of Management Executive* 1(2), 117–126.
- Waxin, M. F. og Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works! *Personnel Review*, 34(1), 51–67.
- Welch, D., Steen, A. og Tahvanainen, M. (2009). All pain, little gain? Reframing the value of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1327–1343.
- Welch, D., Welch, L. og Piekkari, R. (2005). Speaking in tongues: The importance of language in international management processes. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 10–27.
- Wu, P. C. og Ang, S. H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2683–2702.

## Um höfunda

Svala Guðmundsdóttir (svala@hi.is) er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og hafa rannsóknir hennar helst fjallað um menningu, menningarmun, útsenda starfsmenn og maka þeirra. Einnig hefur hún skrifað um menningargreind og almennt um mannauðsmál.

Árelía Eydís Guðmundsdóttir (arelia@hi.is) er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og hafa rannsóknir hennar helst fjallað um leiðtogafræði, kynjajafnvægi ásamt starfsframa. Árelía hefur einnig skrifað fjölda bóka fyrir almenning.

Ragnhildur Lena Helgadóttir útskrifaðist með MS-gráðu í mannauðsstjórnun árið 2017. Um tíma vann hún sem aðstoðarmaður í rannsóknum en hefur síðan unnið í einkageiranum í Reykjavík.