

terug naar huis

de rol van communicatie in het proces van repatriëren

C.C. (Lotte) Edelkoort

3014770

afstudeerscriptie

Masterprogramma Interculturele communicatie

Departement Nederlands

Faculteit Geesteswetenschappen

Universiteit Utrecht

eerste begeleider: Jan D. ten Thije (Utrecht)

tweede begeleider: Marie-Thérèse Claes (ICHEC Brussel)

mei 2011

Voorwoord

In de afgelopen jaren heb ik een aantal malen langere tijd in het buitenland gewoond. Mijn verblijf in Rome, Sheffield en Lugano is heel bepalend geweest voor de keuzes die ik in de daaropvolgende periode maakte. Elke keer heb ik het als bijzonder moeilijk ervaren om terug te keren naar huis. Zo is mijn fascinatie ontstaan voor de terugkeer na een periode in het buitenland.

Na een jaar heel hard werken is mijn scriptie nu eindelijk af. Graag wil ik als eerste mijn begeleiders bedanken, Jan en Marie-Thérèse, die de moed er in hebben gehouden. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun bijdrage, en ook de mensen die geholpen hebben in mijn zoektocht naar respondenten, in het bijzonder Robin en Caroline. Iedereen die het afgelopen jaar te horen heeft gekregen dat ik weer druk met mijn scriptie was, wil ik ook graag bedanken, mijn vrienden en vriendinnen, familie en collega's. En last but not least: mijn ouders, die mij keer op keer, van het begin tot het eind, hebben geholpen.

Samenvatting

In de huidige internationale wereld wordt het uitzenden van werknemers naar het buitenland steeds gebruikelijker. Evans et al (2002) onderscheiden vier vormen: een uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat of een uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat, en een uitzending van korte of een van lange duur. Black et al (1992) en Stroh et al (2005) onderzochten de laatste fase van de uitzending: het repatriëren. Zij gaan uit van een proces dat al begint vóór vertrek en stellen dat communicatie in alle fases van de uitzending van groot belang is. Ter verklaring wordt de theorie van Stroh et al (2005) over 'mental maps' gehanteerd. In de 'mental maps' over land van herkomst en gastland vinden tijdens de uitzending veranderingen plaats, die kunnen zorgen voor verkeerde verwachtingen en hiermee een problematische terugkeer. Communicatie is belangrijk voor het up-to-date houden van deze 'mental maps' van expats.

In tien semigestructureerde diepte-interviews met teruggekeerde expats is aan de hand van een topiclijst een analyse gemaakt van de aard van communicatiesituaties die cruciaal zijn voor de repatriëring. De analyse heeft geresulteerd in een typologie van vijftien communicatieve situaties. Het doel van een uitzending blijkt bepalend te zijn voor de functie en de invulling van deze situaties voor een succesvolle repatriëring. Een uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat vereist meer communicatieve situaties dan een uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat. De rol van communicatie is gelijk voor de niet werkgerelateerde mentale verandering tijdens het proces van repatriëren. Organisaties zouden een communicatiebeleid met hun expats moeten voeren waarin bewust gebruik wordt gemaakt van het effect van communicatie op een geslaagde terugkeer.

Abstract

In today's international world, international assignments become increasingly common. Evans et al (2002) distinguish four types of assignments: a demand-driven assignment or a learning-driven assignment, and a long term or a short term assignment. Black et al (1992) and Stroh et al (2005) investigated the final phase of the assignment: the repatriation. This phase is not a static one, but a process that starts before departure. Communication in all phases of the assignment is very important which is explained by the theory of Stroh et al (2005) on 'mental maps'. These 'mental maps' of the country of origin and the host country change during the assignment which can cause false expectations and therefore a problematic return. Communication is therefore important for keeping these 'mental maps' of expatriates up-to-date.

The analysis of ten interviews with returned expatriates shows the nature of communication that is crucial in the process of repatriation. This resulted in a typology of fifteen communicative situations. The purpose of an assignment appears to be a determinant for the role and content of these situations for a successful repatriation. A demand-driven assignment requires more communicative situations than a learning-driven assignment. The role of communication is equal for the non-work related mental change during the process of repatriation. Organisations should have a communication policy for their expatriates, showing conscious use of the effect of communication on a successful return.

Keywords

Expat, repatriëren, communicatie

Inhoud

Deel 1 – theoretisch kader

| | |
|--|----|
| 1. Internationale organisaties | 6 |
| 1.1 Arbeidsmobiliteit..... | 8 |
| 2. Het doel van een uitzending..... | 9 |
| 3. Het proces van uitzenden – de laatste fase | 12 |
| 3.1 Focus van dit onderzoek – repatriëring..... | 12 |
| 3.2 Repatriëren volgens Szkudlarek (2010)..... | 13 |
| 3.3 Focus van dit onderzoek – realistische verwachtingen..... | 13 |
| 3.4 Repatriëren volgens Black, Gregersen en Mendenhall (1992b)..... | 14 |
| 3.5 Repatriëren volgens Stroh, Black, Mendenhall en Gregersen (2005) | 15 |
| 4. Factoren van invloed op het proces van repatriëren | 17 |
| 5. Communicatie | 20 |
| 5.1 Communicatieve situaties | 20 |

Deel 2 – onderzoeksopzet

| | |
|---|----|
| 6. Onderzoeksvraag en deelvragen..... | 22 |
| 7. Opzet en uitvoering onderzoek..... | 23 |
| 7.1 Verantwoording keuze onderzoeksmethode..... | 23 |
| 7.2 Datacollectie: werving en selectie..... | 23 |
| 7.3 Methoden van data-analyse..... | 24 |
| 7.4 Betrouwbaarheid..... | 25 |

Deel 3 – empirisch onderzoek

| | |
|---|----|
| 8. Deelvraag 1: Het proces van repatriëren | 26 |
| 8.1 Categorie A: Knowledge Transfer | 27 |
| 8.2 Categorie B: Competence development | 31 |
| 8.3 Categorie C: Career enhancement | 34 |
| 8.4 Categorie D: Knowledge Transfer..... | 37 |
| 8.5 Categorie E: Problem Solving | 40 |
| 8.6 Beantwoording deelvraag 1 | 40 |
| 9. Deelvraag 2: Het proces van repatriëren | 41 |
| 9.1 Het expat leven | 41 |
| 9.2 Een verouderde ‘ <i>mental map</i> ’ van het land van herkomst..... | 41 |
| 9.3 Een nieuwe ‘ <i>mental map</i> ’ van het gastland ter vergelijking..... | 43 |
| 9.4 Beantwoording deelvraag 2 | 44 |
| 10. De rol van communicatie in het proces van repatriëren | 45 |
| 10.1 Communicatieve Situatie 1: het doel van de uitzending | 47 |
| 10.2 Communicatieve Situatie 2: kennisuitwisseling met collega’s..... | 49 |
| 10.3 Communicatieve Situatie 3: functiegerelateerde communicatie met de organisatie | 51 |
| 10.4 Communicatieve Situatie 4: communicatie met een mentor | 54 |
| 10.5 Communicatieve Situatie 5: communicatie met collega’s in het land van herkomst | 56 |
| 10.6 Communicatieve Situatie 6: communicatie met collega’s in het gastland | 59 |
| 10.7 Communicatieve Situatie 7: communicatie met het interne of externe netwerk | 61 |

| | |
|---|----|
| 10.8 Communicatieve Situatie 8: communicatie met andere expats in het gastland | 63 |
| 10.9 Communicatieve Situatie 9: communicatie via (nieuwe) media met het land van herkomst.. | 65 |
| 10.10 Communicatieve Situatie 10: communicatie als voorbereiding van de terugkeer | 67 |
| 10.11 Communicatieve Situatie 11: communicatie over de strategische functie van de terugkeer | 69 |
| 10.12 Communicatieve Situatie 12: communicatie met collega's in het land van herkomst bij terugkeer | 71 |
| 10.13 Communicatieve Situatie 13: georganiseerde communicatie bij terugkeer met collega's in het land van herkomst | 73 |
| 10.14 Communicatieve Situatie 14: communicatie bij terugkeer met 'thuisblijvers' | 74 |
| 10.15 Communicatieve Situatie 15: communicatie bij terugkeer met expats en repats..... | 76 |
| 10.15 Communicatieve Situatie 15: communicatie bij terugkeer met expats en repats..... | 76 |
| Deel 4 - conclusies | |
| 11. Conclusie | 78 |
| 11.1 De 15 communicatieve situaties – het proces van repatriëren | 79 |
| 11.2 De ideale rol van communicatie in het proces van repatriëren..... | 81 |
| 12. Discussie | 84 |
| 13. Aanbevelingen | 85 |
| 14. Literatuurlijst | 86 |
| BIJLAGEN | |
| Bijlage 2: Topiclijst voorafgaand aan het interview | 90 |
| Bijlage 3: Interviewvragen..... | 91 |
| Bijlage 4: Email en vragenlijst na afloop van het interview | 94 |
| Bijlage 5: Codeboom na 10 interviews..... | 96 |

1. Internationale organisaties

Internationalisering

De wereld wordt steeds kleiner. De afgelopen decennia heeft een enorme verandering rondom internationalisering plaatsgevonden. Een voorbeeld hiervan zijn internationale fusies tussen organisaties, zoals de fusie tussen British Steel en de Koninklijke Hoogovens in 1999. Dit is slechts één van de vele voorbeelden van organisaties die zich steeds meer internationaal oriënteren. Ook richten steeds meer oorspronkelijk Nederlandse organisaties zich op buitenlandse markten. Voorbeelden zijn Philips en Unilever die over de hele wereld vestigingen hebben. De opkomst van de BRIC landen (Brazilië, Rusland, India en China) betekent dat Europese en Noord Amerikaanse organisaties ook hier moeten investeren. Deze trend leidt tot grote internationale ondernemingen.

Kenniseconomie

De laatste jaren heeft, naast internationalisering, een andere ontwikkeling plaatsgevonden, namelijk het ontstaan van een kenniseconomie. Vóór 1850 werkte vrijwel de gehele Nederlandse bevolking in de agrarische sector. Toen de industriële revolutie rond 1850 ook in Nederland begon, gingen steeds meer mensen in de fabriek werken. Sinds het begin van dit millennium is een nieuwe fase aangebroken waarin kennis steeds belangrijker wordt (Nijhof, 2005). *“Our society is gradually moving towards a knowledge economy: an economy in which the application of knowledge replaces capital, raw materials, and labour as the main means of production”* (Kessels, 2001: 497). Met een kenniseconomie wordt bedoeld dat een belangrijk deel van de economische groei voortkomt uit kennis. Als productiefactor neemt kennis steeds belangrijker plaats in naast arbeid, natuur en kapitaal (Kessels, 2001).

Internationale ondernemingen

Internationalisering en het ontstaan van de kenniseconomie hebben vergaande gevolgen voor organisaties. Het is steeds gangbaarder om internationaal zaken te doen. Steeds meer organisaties zijn over de grenzen van hun thuismarkt heen gaan kijken en hebben vestigingen opgezet in het buitenland. Ook vinden steeds meer internationale fusies of overnames plaats. Zelfs tijdens de huidige economische neergang blijven organisaties zichzelf internationaal ontwikkelen. Internationalisering en het ontstaan van een kenniseconomie hebben er aan bijgedragen dat organisaties steeds meer internationaal zijn georiënteerd.

Bartlett en Ghoshal deden in de jaren tachtig van de vorige eeuw onderzoek naar toename in internationalisering van organisaties. In hun publicaties (Bartlett & Ghoshal, 1987a; 1987b; 1989) doen zij verslag van hun onderzoek waarbinnen zij meer dan 250 managers uit negen van de (toenmalig) grootste multinationals hebben ondervraagd (Bartlett & Ghoshal, 1987a).

In hun artikelen (1987a; 1987b) beschrijven ze drie strategieën die een organisatie kan inzetten om hun resultaat internationaal te verbeteren: de efficiëntie optimaliseren, het vermogen om te anticiperen op ontwikkelingen en het vermogen om intern kennis over te brengen. In minder gecompliceerde tijden, vóór de jaren tachtig, had een organisatie één strategie waarop zij zich richtte. Dit ging goed tot in de jaren tachtig de wereld veranderde, waarmee organisaties werden uitgedaagd een meervoudige strategie aan te nemen. Bartlett en Ghoshal beschrijven deze uitdaging als de *‘transnational challenge’*: een complexe internationale wereld waarbinnen organisaties zich staande moeten houden. Tegenwoordig moet een organisatie tegelijkertijd alle drie de strategieën in acht nemen.

Bartlett en Ghoshal onderscheiden drie traditionele organisaties die elk één strategie hebben.

De *'global organisation'* is het eerste type organisatie: *"The classic global industry – one in which important characteristics like customer needs, (...), and context of competitive strategy were defined not by individual national environments, but by the global economy"* (Bartlett & Ghoshal, 1987a: 9). De strategie die hier centraal staat is de efficiëntie optimaliseren. Door gecentraliseerde en op wereldschaal georganiseerde operaties wordt kostenefficiëntie behaald. Een voorbeeld hiervan is het elektronicaconcern Matsushita dat in staat was: *"to capitalize on highly centralized scale-intensive manufacturing and R&D [research and development, LE] operations, and leverage them through worldwide export of standardized global products"* (ibid: 9).

Het tweede type organisatie is de *'multinational organisation'*: *"Worldwide businesses in which the need for local differentiation made multiple national industry structures flourish"* (ibid: 9). Deze organisaties hebben een sterke lokale aanwezigheid, waardoor ze rekening houden met de lokale verschillen. Een voorbeeld hiervan is Unilever: *"The company had a long history of building strong national companies that were sensitive to local needs and opportunities, then allowing them the freedom to manage their local businesses entrepreneurially, with minimal direction from headquarters"* (ibid: 9-10).

Het derde type is de *'international organisation'*: *"The key to success lies in one's ability to transfer knowledge (particularly technology) to overseas units and to manage the product life-cycle efficiently and flexibly"* (ibid: 10). Deze organisaties gebruiken de kennis van de moederorganisatie voor wereldwijde veranderingen en aanpassingen. Een voorbeeld is L.M. Ericsson: *"L.M. Ericsson built its strategy around an ability to transfer and adapt its innovative product and process technologies to international markets – sequential diffusion of innovation developed in the home market"* (ibid: 10).

In de jaren tachtig veranderde de omgeving van organisaties van relatief simpel naar veel complexer. Voor een organisatie is het dan niet meer voldoende om zich te richten op één strategie. Organisaties moeten tegelijkertijd meerdere en vaak conflicterende strategieën hebben. *"Today, it is more difficult for a firm to succeed with a relatively uni-dimensional strategic capability that emphasizes only efficiency, or responsiveness, or learning. To win, it must now achieve all three goals at one time"* (ibid: 10). De traditionele organisaties kunnen zich niet langer staande houden in de huidige complexe wereld.

Veel organisaties hebben in de gaten dat er een verandering moet plaatsvinden, maar of deze strategische verschuiving ook daadwerkelijk doorgevoerd kan worden, wordt mede bepaald door de *'administrative heritage'*. Deze *'administrative heritage'* wordt gevormd door de organisatiegeschiedenis en de managementcultuur, dat wil zeggen hoe de organisatie zich heeft ontwikkeld en de waarden, normen en praktijken van het management (Bartlett & Ghoshal, 1989). *"The problems these companies faced were not caused by a lack of strategic analysis or insight, but instead by the limitations and biases in their own organizations that prevented the development of required strategic competencies"* (Bartlett & Ghoshal, 1987a: 13). Managers van deze organisatie weten dat een verandering in strategie snel kan gaan, maar zij weten ook dat het omgooien van een organisatie veel ingewikkelder is. De oplossing ligt dus niet alleen in een verandering in strategie, maar ook in een verandering in de *'organization capability'*.

Bartlett en Ghoshal introduceren de *'transnational organisation'* als nieuw type organisatie die de *'transnational challenge'* aankan. Dit type is de oplossing voor de complexe wereld, omdat ze de drie strategieën tegelijk volgt. De organisatie moet niet meer afhankelijk of juist onafhankelijk van het moederorganisatie zijn, maar toewerken naar onderlinge samenhang tussen de moeder- en

dochteronderneming. Ook moet een organisatie af van de controle over de dochterondernemingen en toewerken naar coördinatie en coöptatie. Hierin zit het vernieuwende van deze organisaties: de informatie gaat niet alleen van het hoofdkantoor naar de dochterondernemingen, maar ook andersom van dochterondernemingen naar het hoofdkantoor. Deze kennisoverdracht is belangrijk voor de ontwikkeling van organisaties.

We leven tegenwoordig in een gecompliceerde wereld, zoals Bartlett en Ghoshal (1989) aangeven. Internationale organisaties moeten in deze complexe omgeving overleven en daarom hun strategische keuzes goed overwegen. De transnationale vorm lijkt dat het best te doen. Om strategische redenen worden werknemers soms naar het buitenland gezonden om, zoals Bartlett en Ghoshal (1987a) aangeven, de *'organizational capacity'* te veranderen. Door een uitzending naar het buitenland kunnen deze werknemers zich ontwikkelen tot managers die de verandering kunnen doorvoeren.

1.1 Arbeidsmobiliteit

Met de groei van het aantal internationale organisaties is een grote arbeidsmobiliteit op gang gekomen. Er bestaan veel verschillende vormen van arbeidsmobiliteit. Iemand kan bijvoorbeeld op lokaal contract in een ander land dan zijn land van herkomst gaan werken. Ook zendt een organisatie steeds vaker een werknemer naar het buitenland, voor een relatief korte tijd. Voorbeelden hiervan zijn business trips of werknemers die voor een korte periode van drie maanden worden uitgezonden. Een derde vorm is het expatriëren van werknemers, voor een lange termijn (3 tot 5 jaar). In dit onderzoek staat de laatste vorm centraal. Deze werknemers die voor langere tijd worden uitgezonden, worden *expats* genoemd.

De expat

Een expat¹, verkorting van het Engelse woord *expatriate*, is iemand *"die gedurende langere tijd in het buitenland verkeert, met name een werknemer die door een internationaal opererende organisatie in het buitenland is gestationeerd"* (Van Dale, 2010). Een expat is een algemene term voor iedereen die buiten zijn land van herkomst werkt, met een geplande terugkeer naar dit land of een derde land. Deze term wordt onderscheiden in drie vormen: de *'parent-country national'*, de *'host-country national'* en de *'third country national'* (Gilroy, Noer & Spoor, 1979).

De *'parent-country national'* (PCN) is een werknemer die door zijn werkgever is uitgezonden naar een ander land dan het land van herkomst. Een Nederlander die werkt voor een Nederlands bedrijf en wordt uitgezonden naar Duitsland is een PCN. De *'host-country national'* (HCN) is een werknemer die de nationaliteit van het land heeft waar de dochteronderneming is gevestigd. Een Duitser die voor de Duitse dochteronderneming van een Nederlandse organisatie in Duitsland werkt is een HCN. De *'third-country national'* (TCN) is een werknemer die niet de nationaliteit bezit van het land waar het hoofdkantoor is gelegen. Ook heeft deze werknemer niet de nationaliteit van het land waar hij naar wordt uitgezonden. Een TCN is bijvoorbeeld een Duitser die voor een Nederlands bedrijf in Frankrijk werkt.

¹ In het theoretisch kader maak ik voor het gemak gebruik van 'hij' wanneer ik naar de expat verwijs. Wanneer 'hij' wordt gelezen, kan dus ook 'zij' worden gelezen. Bij de analyse van de data maak ik wel onderscheid tussen 'hij' en 'zij'.

2. Het doel van een uitzending

Edström en Galbraith (1977) geven drie belangrijke redenen voor organisaties om gebruik te maken van internationale uitzendingen van werknemers.

- Wanneer er geen gekwalificeerde lokale werknemers aanwezig zijn, worden expats gebruikt om een positie op te vullen.
- Organisaties gebruiken internationale uitzendingen als onderdeel van het *'management development'*. Dit type uitzending heeft als doel om de *'global competence'* van een werknemer te ontwikkelen. Het maakt daarom voor de organisatie niet uit of er in het gastland geschikte werknemers zijn.
- Internationale uitzendingen kunnen worden gebruikt als onderdeel van de ontwikkeling van de organisatie en als controle en coördinatie. Hierbij worden internationale uitzendingen gebruikt om kennis over te brengen tussen dochterondernemingen, en om de organisatiestructuur en het beslissingsproces te wijzigen en te ondersteunen.

Sparrow et al (2004) hebben vervolgonderzoek gedaan naar deze redenen voor uitzendingen. Zij concluderen dat de drie redenen van Edstrom en Galbraith (1977) nog steeds up to date zijn, maar concluderen ook het volgende: *"The nature and types of international assignments currently utilised by MNCs [multinational companies, LE] are far more complex and varied than they were at the time of Edstrom and Galbraith's study"* (Collings & Scullion, 2006a: 41).

In een verdere ontwikkeling van bovenstaande theorie, ontwikkelt Pucik (1992) een tweedeling van *'demand driven'* en *'learning driven'*. De eerste categorie omvat uitzendingen die erop gericht zijn om met kennis uit het hoofdkantoor te voldoen aan een vraag vanuit de dochteronderneming in het buitenland. De tweede categorie omvat uitzendingen die erop zijn gericht de werknemer verder te ontwikkelen met kennis uit de dochteronderneming in het buitenland. Collings en Scullion (2006a) verwoorden dit als volgt: *"Assignments for the purpose of position filling or control are generally classified into the former category while assignment for the purposes of individual or organizational development fit the latter"* (2006a: 41). In het vervolg van dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de omschrijving een uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat (*'demand driven'*) en een uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat (*'learning driven'*).

Deze tweedeling wordt verder ontwikkeld door Evans et al (2002). Zij maken een onderscheid tussen het doel van een uitzending en de duur van een uitzending. In figuur 1 worden deze vier soorten zichtbaar: een uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat of een uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat, en een uitzending van korte of een van lange duur.

| | | | |
|------|------|--|--|
| DUUR | lang | Knowledge Transfer | Competence Development |
| | kort | Problem Solving | Career Enhancement |
| | | overdragen van kennis 'demand driven' | opdoen van kennis 'learning driven' |
| | | DOEL | |

Figuur 1: Vier categorieën uitzendingen (Evans et al, 2002)

Met de uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat wil de organisatie een positie vullen en controle uitoefenen in de dochteronderneming. Door de expat wordt dus een verandering tot stand gebracht in de bestaande buitenlandse vestiging. Dit type uitzending wordt gezien als de traditionele vorm van uitzenden. Een uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat, wordt meestal ingezet als er geen gekwalificeerde lokale werknemers (*'host-country national'*) zijn. Een lange uitzending in deze categorie wordt als volgt omschreven: *"Assignees of this type were considered either position fillers who acted as corporate agents by transferring knowledge or assisting in controlling newly established subsidiaries, or problem solvers. These assignments tend to be longer-term (that is, over three years' duration)"* (Collings & Scullion, 2006b: 145). Het gaat hier om de uitzendingen 'Knowledge Transfer' in figuur 1. Wanneer een uitzending in deze categorie van korte duur is, wordt deze 'Problem Solving' (zie figuur 1) genoemd. De uitzending heeft dan één enkel doel en de duur van de uitzending wordt bepaald door de tijd die nodig is om een bepaalde opdracht af te ronden. De expat is de expert en levert hulp bij het oplossen van problemen in de buitenlandse vestiging.

Bij de uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat, maakt de expat een individuele ontwikkeling door die bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie. Hij moet zich aanpassen aan een nieuwe wereld en een verandering doormaken. *"These assignments become more common as subsidiaries develop local managerial and technical capability, and the initial skills gap experienced by the firm reduces"* (Collings & Scullion, 2006b: 145). Een lange uitzending in deze categorie is er op gericht om vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om een internationale organisatie te coördineren. De focus is een internationale mindset te ontwikkelen binnen de organisatie. Deze uitzending wordt 'Competence Development' genoemd (zie figuur 1). De korte uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat wordt als volgt omschreven: *"Organizations are increasingly identifying high potential employees who, as part of fast track career programmes, are provided with the opportunity to gain international experiences through short-term foreign assignments"* (Collings & Scullion, 2006b: 145). Deze uitzendingen vallen onder de categorie 'Career Enhancement' (zie figuur 1).

Concluderend, in een uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat moeten de nieuwe ondergeschikten van de expat zich aanpassen aan het kader van de expat en hoeft de expat zichzelf relatief weinig veranderen. In een uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat zal de expat zijn referentiekader en zijn gedrag moeten aanpassen aan de nieuwe omgeving (Shay & Baack, 2004).

Er is veel veranderd sinds de eerste expats werden uitgezonden. Waar dertig jaar geleden alleen de 'uitverkorenen' op uitzending werden gezonden, is het nu steeds gangbaarder een periode in het buitenland door te brengen. Iedereen moet tegenwoordig internationaal kunnen werken. Daarmee zijn ook de doelstellingen van een uitzending verschoven: waar vroeger het enige doel was kennis te brengen, is het nu voor veel werknemers belangrijk om een 'international mindset' op te doen, om kennis te halen. Deze verschuiving was al eerder te zien bij de 'transnational organisation' van Bartlett en Ghoshal (1989). Uiteraard bestaan deze twee doelstellingen ook naast elkaar.

Het traditionele doel van expatriëren, het brengen van kennis, brengt een ethocentrische blik met zich mee (Bennett, 1993). De expat is de expert en moet de cultuur van het moederbedrijf overbrengen naar de vestiging in het buitenland. Hij kan daarmee zijn eigen levensstijl vasthouden en er is, vooral op het gebied van werk, weinig aanpassing nodig. Een heel vroeg voorbeeld hiervan zijn de expats die werden uitgezonden naar koloniën van Nederland in Azië. Tegenwoordig kan een expat uitzending een ander doel hebben, namelijk het halen van kennis. De ethocentrische blik is daarmee veranderd in een etno-relatieve blik (Bennett, 1993). Daarmee verandert de houding ten opzichte van de werk- en leefcultuur in het gastland. Een deel van het doel van de uitzending is te leren in een andere cultuur te werken en leven. De aanname bij deze etno-relatieve blik is dat kennis zowel in het hoofdkantoor als in de dochterondernemingen wordt ontwikkeld (Collings & Scullion, 2006a). Kennisoverdracht gebeurt in dit geval dus in twee richtingen. De verdeling van Evans et al (2002) is belangrijk, omdat, zoals Shay en Baack (2004) het verwoorden: "*Managerial development reasons for the assignment will foster expatriate personal change and role innovation, whereas control reasons will focus attention on the expatriate making personal change and on role innovation in the subsidiary*" (2004: 218).

Het doel van de uitzending is van wezenlijk belang in de expat-cyclus. Sinds kennisoverdracht een grotere rol is gaan spelen, is het ook belangrijker geworden hoe deze kennis zowel tijdens als na de uitzending wordt gebruikt. Dit geven Collings en Scullion (2006a) ook aan: "*There is a growing acknowledgement of the role of expatriate managers in transferring knowledge originating within subsidiaries in MNCs. These knowledge flows can happen during the expatriate assignment and also on repatriation thus further emphasizing the requirement for and benefit of appropriate repatriation programmes for MNCs*" (Collings & Scullion, 2006a: 44).

3. Het proces van uitzenden – de laatste fase

In het proces van uitzenden, de expat-cyclus, zijn vijf fasen te onderscheiden (Feitsma, 1996): de rekrutering, de selectie, de voorbereiding, het verblijf en de terugkeer. Het eerste gedeelte van deze expat-cyclus heeft de laatste jaren steeds meer aandacht gekregen. Organisaties realiseren zich steeds meer dat een expat begeleiding nodig heeft bij het werken en leven in een andere cultuur. Wanneer de expat arriveert op zijn nieuwe locatie, moet hij namelijk direct aan het werk voor de organisatie: 'hit the ground running'. Er is weinig tijd om te acclimatiseren. Veel nadruk ligt op de voorbereiding van de uitzending en het verblijf in het buitenland.

3.1 Focus van dit onderzoek – repatriëring

In dit onderzoek staat de laatste fase van de expat-cyclus centraal: de repatriëring. De volgende definitie van repatriëring wordt in dit onderzoek aangehouden: *"The reintegration of international assignees into their original home operation following an expatriate assignment"* (Collings & Scullion, 2006a: 49).

De repatriëring wordt vaak beschouwd als de meest gemakkelijke stap in het proces van expatriëren. Men gaat er vanuit dat 'hit the ground running' bij terugkeer geen probleem is. De repatriëring is juist in veel gevallen problematisch. In onderzoek blijft dit onderwerp vaak onderbelicht.

Uit veel verhalen van repatrianten blijkt dat het thuiskomen onverwachts heftig was. Dit komt deels omdat de expat denkt thuis te komen en niet voorbereid is op een cultuurschok bij terugkeer. Een expat die terugkeert van een driejarige uitzending naar Vietnam vertelt over de terugkeer als volgt: *"Coming back home was more difficult than going abroad because you expect changes when going overseas. It was real culture shock during repatriation"* (Stroh et al, 2005: 190).

De organisatie ervaart de negatieve effecten van een slechte terugkeer ook. 25% van alle expats die een uitzending heeft voltooid en dus is teruggekeerd, vertrekt binnen een jaar na de terugkeer bij de organisatie die ze heeft uitgezonden (Black & Gregersen, 1999). *"Job dissatisfaction and turnover are consistently higher among managers returning from global assignments than among managers who remain at home"* (Stroh et al., 2005: 189).

Dit alles is opvallend omdat expats drie tot vier keer zo duur zijn als gewone werknemers, zowel door de internationale verhuizing en de extra's die de organisatie de expats biedt. Het is dus een grote investering, die de organisatie verliest wanneer de werknemer niet blijft. Daarnaast wordt het salaris van expats vaak gebaseerd op het land van herkomst. Dit wordt zichtbaar wanneer de expat naar een goedkoper land gaat en dus er dus een groot verschil is tussen de salariering van de expat en de lokale werknemers. Het is dus zowel voor expat als voor de organisatie belangrijk te beseffen dat de laatste fase van de expat-cyclus problematisch kan zijn.

Lange tijd werd repatriëren als een statische fase in de expat-cyclus beschouwd. Steeds vaker wordt echter ingezien dat repatriëren van processuele aard is. *"The process of reentry may begin when the sojourner is still in the foreign culture (but anticipates the return; is 'psychologically' returning) or may begin some time after the physical return (in the case of the sojourner who behaves as if still in the foreign culture after the return home)"* (Martin, 1986: 3). In dit onderzoek wordt het repatriëren als een proces gezien dat al begint vóór de eigenlijke terugkeer.

3.2 Repatriëren volgens Szkudlarek (2010)

In 2010 uit Szkudlarek in een artikel haar zorgen over de beperkte aandacht voor de laatste fase van de expat-cyclus. *“Despite numerous publications on expatriation, the theme of cross-cultural reentry (its course, impact and features) still remains largely neglected and underestimated in the sojourner’s transition trajectory. At the same time, available empirical investigations point to a number of substantial concerns, which affect the psychological wellbeing, social readjustment and cultural identity of returning individuals”* (Szkudlarek, 2010: 1).

Szkudlarek geeft een overzicht van de bestaande literatuur die gaat over de terugkeer vanuit het gastland naar het land van herkomst. Deze literatuur over repatriëring heeft zij verdeeld in drie delen waarin verschillende aspecten centraal staan.

In het eerste deel gaat het om emotionele aspecten, het psychologisch welzijn van de repatrianten. De terugkeer wordt dan als volgt beschouwd: *“in terms of the feelings, emotional reactions and mental responses of the repatriate”* (Szkudlarek, 2010: 3). Het meest invloedrijke model binnen deze categorie is de theorie rondom de W-curve en de daar bij behorende ‘reverse culture shock’. Dit model onderscheidt bij terugkeer vier fasen: de euforie vlak na de terugkeer, de cultuurschok daarna, een fase van adaptatie aan het land van herkomst en een stabiele fase waarin de repatriant weer in zijn oude patroon heeft opgepakt. Deze fasen zijn *“accompanied by strong affective responses, which in turn influence repatriates’ readjustment to their home-country environment”* (ibid: 3).

Het tweede deel beschrijft twee substromingen die gericht zijn op cognitieve aspecten. De literatuur over het ‘Expectations Model’ geeft een omschrijving van de confrontatie tussen de verwachtingen over en de realiteit van de terugkeer. Het onderzoek laat zien hoe: *“pre-entry expectations influence the process of re-adaptation to the home-country environment”* (ibid: 3). De literatuur over het ‘Cultural Identity Model’ kijkt naar: *“the identity changes that occur during an international sojourn and after the return”* (ibid: 4). Men gaat er dan vanuit dat de repatriant een persoonlijke verandering heeft doorgemaakt die de culturele identiteit heeft beïnvloed.

Deel drie betreft de gedragsaspecten en bevat literatuur waarin het ‘social skills model’ wordt beschreven. Hierin staat de aanname centraal dat: *“the returning individuals have to relearn social skills often disregarded during their time abroad and regain familiarity with a set of home-country norms and behaviors”* (Szkudlarek, 2010: 4).

3.3 Focus van dit onderzoek – realistische verwachtingen

Dit onderzoek richt zich op de theorieën uit het tweede deel. In deze theorieën gaat het om de confrontatie tussen de verwachtingen over de terugkeer en de realiteit van de terugkeer. In deze theorieën wordt de processuele aard van de repatriëring zichtbaar.

Onderzoek van Stroh et al (1998) laat zien dat er vaak een kloof is tussen de verwachtingen van de expat met betrekking tot de werk- en privésituatie en de realiteit van het leven bij terugkeer. Het hebben van realistische verwachtingen is van invloed op de keuze van de expat om bij zijn huidige werkgever te blijven. Daarnaast concludeert Black (1992) dat wanneer de expat juiste verwachtingen heeft, dit resulteert in de beste aanpassing en werkprestatie bij terugkeer. Wanneer een organisatie inziet hoe belangrijk realistische verwachtingen zijn, moet het proces van repatriëren niet pas beginnen bij de eigenlijke terugkeer (Black et al, 1992a). Er moet dus ook aandacht zijn voor de mentale aanpassing voordat de expat terugkeert.

3.4 Repatriëren volgens Black, Gregersen en Mendenhall (1992b)

Black et al (1992b) hebben een model ontwikkeld dat het proces van repatriëren beschrijft. In hun theorie gaan zij er vanuit dat de aanpassing bij terugkeer uit drie aspecten bestaat: aanpassing op het gebied van werk, aanpassing in communicatie met mensen uit het land van herkomst en aanpassing aan de algemene omgeving en cultuur. De aanpassing is dus meerzijdig.

Aan de basis van hun theorie staat de aanname dat repatriëren wezenlijk verschilt van een binnenlandse verhuizing en een verhuizing naar het buitenland. Dit geeft het belang van het ontwikkelen van een nieuwe theorie over repatriëren aan. Wel nemen zij de theoretische kennis van de aanpassingsprocessen bij deze soorten verhuizingen mee in de ontwikkeling van hun nieuwe theorie. Bij een binnenlandse verhuizing of een verhuizing naar het buitenland, gaat onderzoek er vanuit dat verhuizing naar een nieuwe omgeving een aanzienlijke hoeveelheid onzekerheid veroorzaakt. Mensen voelen de noodzaak deze onzekerheid te verminderen. Deze aanname komt overeen met de ideeën van de *'individual control theorist'*. Zo stellen Bell & Staw (1989) dat een nieuwe en onbekende omgeving onzekerheid veroorzaakt. Mensen voelen de noodzaak om de controle over deze nieuwe omgeving terug te krijgen. Deze 'herstelwerkzaamheden' hebben twee vormen: de *'predictive control'* en *'behavioural control'*. *'Predictive control'* omvat het vermogen te voorspellen hoe men zich moet gedragen en te begrijpen welke 'beloningen' en 'straffen' van de samenleving zijn verbonden aan bepaald gedrag. *'Behavioural control'* is het vermogen het eigen gedrag te controleren dat belangrijk is voor de huidige omgeving. Dat wil zeggen dat men met de voorspellende controle vooraf weet hoe men zich moet gedragen. De gedragingen komen dus overeen met hoe de omgeving verwacht dat dit zou zijn (Bell & Staw, 1989).

Black et al (1992b) formuleren de volgende theoretische uitgangspunten als volgt:

- *"Individuals establish behavioral routines based on their perceptions of expectations, reward and punishment contingencies, and preferences for certain outcomes.*
- *Once confronted with new and unfamiliar situations, established routines are broken and the individual's sense of control is reduced.*
- *Individuals attempt to reestablish a sense of control by reducing the uncertainty in the new situation through predictive and/or behavioral control.*
- *Therefore, those factors that influence uncertainty and loss of control would be expected to be the most relevant in the adjustment process. In general, those factors that reduce uncertainty would facilitate adjustment, while those factors that increase uncertainty would inhibit adjustment"* (Black et al, 1992b: 743).

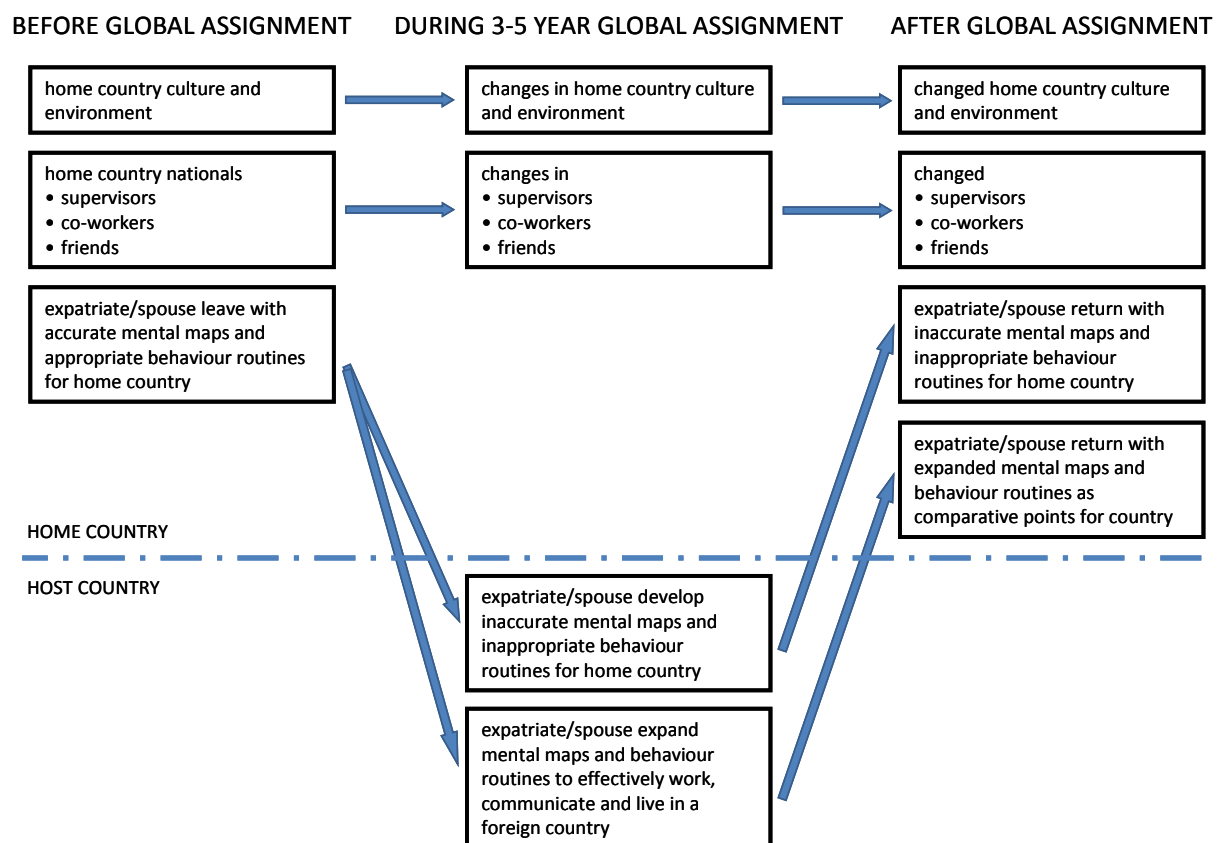
In het model van Black et al (1992b) worden twee fasen in het proces van repatriëren onderscheiden: de fase vóór de terugkeer en de terugkeer zelf. Vóór de terugkeer vindt een proces plaats van *'anticipatory adjustment'*. Dat wil zeggen dat voordat de expat echt is teruggekeerd naar het land van herkomst, er al mentale aanpassing plaatsvindt. In de volgende fase is de expat echt teruggekeerd en vindt *'in-country adjustment'* plaats. De auteurs schrijven hierover: *"To the extent that individuals can either imagine or simulate the new environment before actually entering it, they can utilize primarily predictive control to reduce both the uncertainty and perceived loss of control in anticipation of the move, that is they can form expectations of how they will be expected to behave"* (Black et al, 1992b: 743).

Samenvattend gaat de theorie van Black et al (1992b) er vanuit dat repatriëren een meerzijdig proces van aanpassing is. Daarnaast gaat de theorie uit van twee fasen: de fase voorafgaand aan de terugkeer waarin de repatriant verwachtingen heeft en de fase waarin de repatriant terugkeert en zijn verwachtingen aan de werkelijkheid toetst.

3.5 Repatriëren volgens Stroh, Black, Mendenhall en Gregersen (2005)

Stroh et al (2005) werken de theorie van Black et al (1992b) verder uit en ook zij gaan uit van de meerzijdige aanpassing bij terugkeer. Uit hun onderzoek blijkt dat veel problemen hebben in de aanpassing op het gebied van de nieuwe baan en werk omgeving. Wat betreft de aanpassing op het gebied van communicatie met mensen uit het land van herkomst, voelen repatrianten zich net buitenlanders tussen hun collega's en vrienden. Ook hebben repatrianten problemen in de communicatie met mensen van in het land van herkomst die niet geïnteresseerd zijn in hun ervaringen. Vooral jonge kinderen die geboren zijn tijdens de uitzending kunnen problemen hebben met hun moedertaal. De aanpassing op het gebied van algemene cultuur en leefomgeving is voor vele repats het meest moeilijk, ondanks het feit dat ze vaak een belangrijk deel van hun leven in hun land van herkomst hebben gewoond (Stroh et al, 2005: 194-195).

De toevoeging van Stroh et al. (2005) aan het model van Black et al (1992b) is het concept 'mental maps'.



Figuur 2: drie fasen in de mentale verandering (Stroh et al, 2005: 192)

Vóór vertrek heeft een expat een 'mental map' van zijn land van herkomst, van de cultuur en omgeving en van de mensen, zoals leidinggevenden, collega's en vrienden. Op basis van deze 'mental map' bepaalt de expat zijn gedragingen in het land van herkomst. Tijdens de uitzending vinden in het land van herkomst veranderingen plaats: veranderingen in de cultuur en omgeving, en veranderingen in de mensen, zoals leidinggevenden, collega's en vrienden. De 'mental map' van het land van herkomst wordt dus inaccuraat en de expat ontwikkelt 'ongepast gedrag' voor het land van herkomst. Tegelijkertijd ontwikkelt de expat een 'mental map' van het gastland, waarin hij

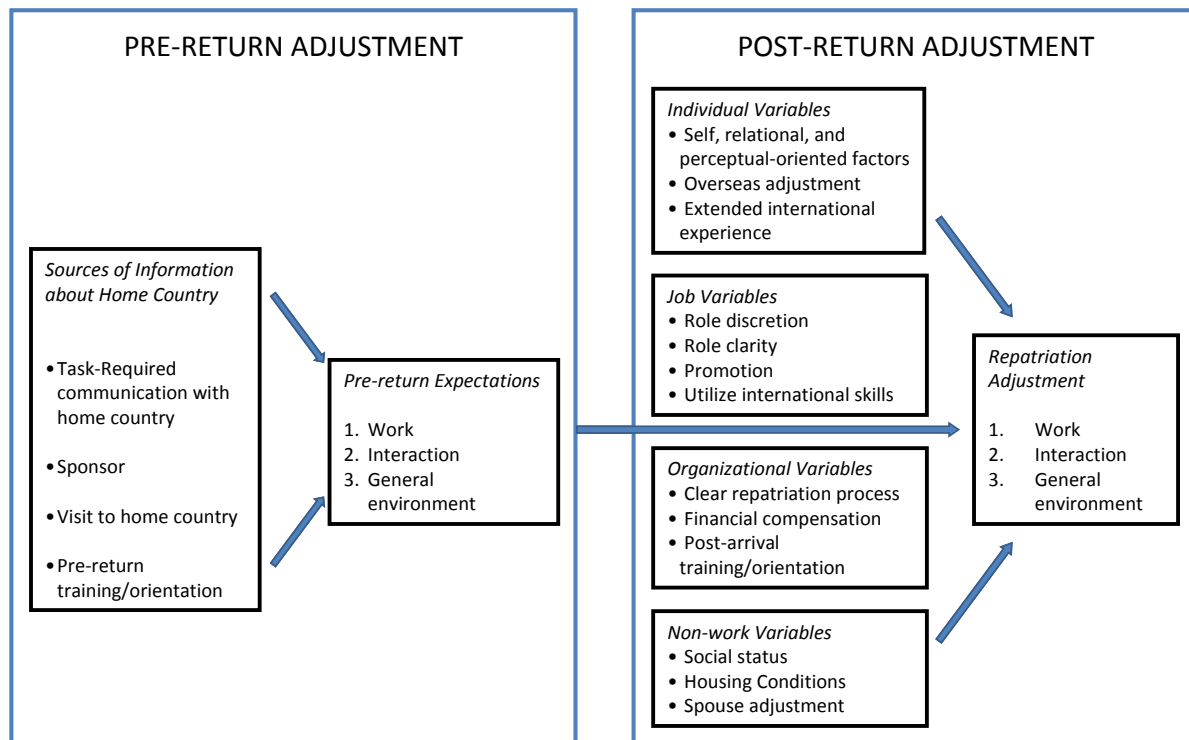
gedragsroutines ontwikkelt om daar effectief te werken, te communiceren en te leven. De wereld thuis verandert dus niet alleen, maar ook de expat zelf verandert. Hij krijgt vergelijkingsmateriaal in de vorm van een nieuwe *'mental map'*. Op het moment dat de expat terugkeert naar een veranderd land van herkomst, heeft hij dus een inadequate *'mental map'* van dit land van herkomst. De expat kan dus niet meer het vereiste gedrag vertonen. Ook heeft de expat een *'mental map'* van het gastland, waarmee hij het land van herkomst kan vergelijken.

Stroh et al (2005) vatten dit als volgt samen: *"Before the assignment, employees consciously and unconsciously acquired mental maps and behavioural routines that worked effectively for them in the home country. While living in another country for an average of 2 to 5 years, most of these employees adjusted and changed in the new culture, objective aspects of the home country were changing simultaneously. For example, consider the sweeping political and social changes that have occurred since 9/11"* (Stroh et al, 2005: 191). Er vindt tijdens de uitzending dus een mentale verandering plaats bij de expat. Deze mentale verandering speelt een centrale rol bij de – al dan niet problematische – terugkeer. Stroh et al (2005) verklaren deze verandering door de verouderde *'mental map'* van het land van herkomst en een nieuwe *'mental map'* van het gastland. De periode in het buitenland is dus een proces van verandering. Zoals Martin (1986) verwoordt: *"The intercultural sojourn is viewed as a process of change for the individual, including changes in meaning structure, in internalized rules for interaction, and in concomitant communication behaviors"* (1986: 4).

Samenvattend vindt een meervoudige aanpassing plaats: op het gebied van werk, op het gebied van communicatie en een algemene culturele aanpassing. Uit onderzoek blijkt dat de aanpassing op deze aspecten niet gemakkelijk is. Ook is het concept *'mental map'* verder toegelicht. Dit concept maakt duidelijk dat er een mentale verandering plaatsvindt. Door het bestaan van de *'mental map'* kan de expat zich tijdens de uitzending al aanpassen. Stroh et al (2005) vat dit samen in de volgende woorden: *"The adjustments before transferring home are primarily mental in nature. In other words, people begin to make changes in their mental maps of what work and living will be like even before they actually return home"* (2005: 197). Deze mentale voorbereiding kan worden beïnvloed door bepaalde factoren: vóór, tijdens en na de uitzending.

4. Factoren van invloed op het proces van repatriëren

Verschillende factoren zijn van invloed op het proces van repatriëren. Stroh et al (2005) onderscheiden, in navolging van Black et al (1992b), verschillende bronnen om juiste informatie over het land van herkomst te verkrijgen. Deze factoren kunnen bijdragen aan het veranderen van de 'mental map' en het ontwikkelen van de juiste verwachtingen van de repatriant.



Figuur 3: model van Stroh et al (2005: 196)

In dit model van Stroh et al (2005) vinden we de twee fasen van 'anticipatory adjustment' en 'in-country adjustment' van Black et al (1992b) terug. Tijdens de uitzending vindt 'pre-return adjustment' plaats, die van invloed is op de verwachtingen vóór terugkeer. Na de uitzending (de fysieke terugkeer) vindt er 'post-return adjustment' plaats. Al deze aanpassingen vinden plaats op het gebied van werk, communicatie en de algemene omgeving.

Tijdens de eerste fase wordt de 'pre-return adjustment' beïnvloed door vier bronnen van informatie over het land van herkomst (Stroh et al, 2005: 197-199) (zie figuur 3).

- 'Task related communication' (functiegerelateerde communicatie) met het land van herkomst: de baan bij een uitzending vereist vaak veelvuldig contact tussen het hoofdkantoor (in het land van herkomst) en de buitenlandse dochteronderneming. Op die manier wordt er een behoorlijke hoeveelheid formele informatie verstrekt aan de expat over de veranderingen op het hoofdkantoor. Deze informatie zal het meest waarschijnlijk de aanpassing op het gebied van werk beïnvloeden, maar zal minder impact hebben op de niet-werk gerelateerde aspecten, zoals veranderingen in de buurt, de school van de kinderen en vriendschappen buiten het werk.
- Sponsor: een formeel of informeel aangestelde mentor kan meer informele informatie geven aan de expat over structurele veranderingen, strategische verschuivingen, promotie kansen

en algemene werk- en organisatie gerelateerde informatie. Deze informatie zal vooral helpen bij de aanpassing van de expat op het gebied van communicatie met mensen thuis.

- Bezoek aan het land van herkomst: een regelmatig bezoek aan het land van herkomst is een andere effectieve manier voor werknemers om in contact te blijven met collega's, vrienden, en familie. Daarmee blijft de expat ook op de hoogte van veranderingen op het werk, in de vriendenkring in het land van herkomst. Bezoeken geven ook collega's, vrienden en familie de mogelijkheid om veranderingen te zien in de persoon die in het buitenland woont.
- Oriëntatie: training vóór de eigenlijke terugkeer kan de aanpassing vergemakkelijken: niet alleen op het werk, maar ook in communicatie en het leven in het land van herkomst.

In de fase waarin de expat fysiek terugkeert, wordt de aanpassing beïnvloed door vier factoren die zijn onder te verdelen in individuele factoren, werkgerelateerde factoren, organisatie factoren en niet werkgerelateerde factoren (zie figuur 3).

Individuele factoren die de aanpassing beïnvloeden zijn onder andere de mate waarin de aanpassing van de expat in het gastland succesvol was, en de internationale ervaring die de expat heeft opgedaan. Ook beïnvloeden de *'self-orientated'* factor, de *'relational'* factor, en de *'perceptual'* factor de terugkeer. Wanneer de repatriant in zichzelf gelooft en hij het zelfvertrouwen heeft om effectief te werken in een andere cultuur is de *'self-orientated'* factor sterk aanwezig. Wanneer de repatriant snel nieuwe mensen kan leren kennen is de *'relational'* factor sterk aanwezig. De *'perceptual'* factor is sterk aanwezig wanneer de repatriant de vaardigheid heeft om onzichtbare regels en omgangswijzen snel te lezen en te begrijpen. Een belangrijke werkgerelateerde factor is de positie die de repatriant bij terugkeer krijgt: bijvoorbeeld of de repatriant kansen op promotie heeft en of de repatriant er in hiërarchie op voor- of achteruit gaat ten opzichte van de positie van vóór de uitzending. Daarnaast is er de vraag hoeveel autonomie de repatriant in zijn nieuwe baan krijgt en of het duidelijk is wat er van de repatriant wordt verwacht bij terugkeer. Verder is er de vraag of er gebruik wordt gemaakt van de vaardigheden die de repatriant heeft opgedaan tijdens de uitzending. De factor organisatie bevat voor het grootste deel de algemene houding van de organisatie ten opzichte van de repatriant: is er sprake van een duidelijk proces van terugkeren. Belangrijk is of de repatriant een training krijgt tijdens het proces van repatriëren. Ook speelt de financiële compensatie bij terugkeer een rol. Ten slotte zijn er niet werkgerelateerde factoren zoals de vraag hoezeer de repatriant bij terugkeer verandering in sociale status ervaart, hoe de huisvesting is geregeld en hoe de aanpassing van de partner en kinderen verloopt.

Het model in figuur 3 dat zich richt op het proces van repatriëren, geeft de volgende relevante bevindingen voor dit onderzoek:

- Stroh et al (2005) onderscheiden drie fasen: voor, tijdens en na de uitzending
- Tijdens de uitzending vindt aanpassingen plaats vóór terugkeer ('pre-return' verwachtingen'). Dit zijn mentale aanpassingen, waarin de verwachtingen die de expat heeft op het gebied van werk, communicatie en algemene omgeving worden aangepast. Een aantal factoren heeft invloed op deze mentale aanpassingen: functiegerelateerde communicatie, het al dan niet hebben van een sponsor, regelmatig bezoek aan het land van herkomst, en een eventuele training.
- Bij terugkeer vinden er aanpassingen plaats op het gebied van werk, communicatie en algemene omgeving. Deze aanpassing wordt beïnvloed door verschillende factoren, namelijk individuele, werkgerelateerde, organisatie en niet werkgerelateerde factoren.

Het is van groot belang dat de expat wordt voorzien van informatie, zoals door bezoeken aan het land van herkomst, het aanstellen van een sponsor, het aanbieden van een training en de toegang tot kranten en magazines.

Buiten het model om benoemen Stroh et al (2005) nog een aantal factoren dat invloed heeft op een succesvolle repatriëring (2005: 207-209).

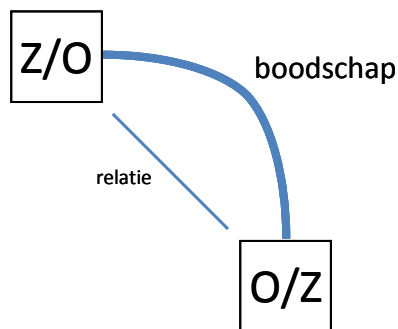
- Wanneer de strategische functie van de repatriëring goed gedefinieerd is, weet de repatriant wat hij kan verwachten bij terugkeer. Bij deze werkgerelateerde factor hoort ook een duidelijke definitie van de reden waarom de expat in eerste instantie is uitgezonden.
- De aanwezigheid van een team bestaande uit een HR functionaris en de leidinggevende of mentor van de expat is van invloed op de repatriëring.
- Voor de organisatie is het van belang te onderscheiden of het om een repatriant gaat met een lange periode in het buitenland of met een land dat erg verschillend is van het land van herkomst. Deze hoog-risico-repatrianten verdienen extra aandacht van de organisatie.
- Het is van belang de werkomgeving in het land van herkomst voor te bereiden op de terugkeer van een expat.
- Een support-groep opgericht door de organisatie, is van invloed op de repatriëring van de expat. Zo heeft de repatriant de mogelijkheid heeft om andere repatrianten te ontmoeten.
- De organisatie moet de repatriant de tijd geven om te acclimatiseren.
- De organisatie moet aan de repatriant laten zien dat de bijdrage aan de organisatie wordt gewaardeerd.

Omdat de expat, de organisatie thuis en het land van herkomst zeer waarschijnlijk allemaal veranderingen hebben ondergaan tijdens de uitzending, is een aantal aspecten van de 'mental map' van de repatriant niet meer correct. *"Firms must therefore manage and mold expectations before individuals come home"* (Stroh et al, 2005: 209-216).

Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een proces van repatriëren, omdat verschillende factoren vóór, tijdens en na de uitzending van invloed zijn op het vormen van de verwachtingen van de repatriant.

5. Communicatie

Communicatie is van invloed op het proces van repatriëren en wordt in dit onderzoek gedefinieerd volgens het model van Reijnders (2006). Bij communicatie is een zender aanwezig die een boodschap produceert. Wanneer de ontvanger deze boodschap heeft ontvangen, is er sprake van communicatie. Belangrijk hier is dat communicatie hier intentioneel is: het gaat om opzettelijk geven van informatie.



Figuur 4: Communicatie (Reijnders, 2006)

Er kan dus sprake zijn van eenzijdige communicatie, bijvoorbeeld in het geval van toegang tot kranten en andere media. Daarnaast kan er sprake zijn van meerzijdige communicatie waarbij er interactie is tussen zender en ontvanger.

5.1 Communicatieve situaties

In 1964 introduceren John Gumperz en Dell Hymes het principe van de etnografie van de communicatie: *“Een benadering van verbale communicatie die zijn basis heeft in de linguïstiek en de culturele antropologie”* (Houtkoop & Koole, 2005: 95). De etnografie van de communicatie levert het concept communicatieve situatie op: de situatie waarin de communicatie plaatsvindt. In een dergelijke situatie vindt bepaalde communicatie plaats, die één doel heeft met één bepaald onderwerp, bepaalde deelnemers en het gebruik van een bepaalde taal en stijl van praten (Houtkoop & Koole, 2005). Met dit concept wordt verwezen naar: *“De basiseenheid voor communicatie, zoals die in onderzoek gebruikt wordt voor analytische en descriptieve doeleinden”* (Houtkoop & Koole, 2005: 100). Hymes (1972) heeft binnen deze stroming een model ontwikkeld waarmee een communicatieve situatie beschreven kan worden. Hij heeft acht factoren omschreven, die van belang zijn bij het blootleggen van de communicatieve situatie. Deze factoren vormen het woord SPEAKING. De S staat voor ‘*setting*’. Hiermee bedoelt Hymes de fysieke situatie waarin de communicatieve situatie plaatsvindt: tijd, plaats en fysieke omstandigheden. Het is *“een aanduiding voor hun interpretatie van de niet-talige informatie die voor hun communicatie relevant is”* (Houtkoop & Koole, 2005: 101). Alleen met een gedeelde interpretatie zal de communicatieve situatie slagen.

De P staat voor ‘*participants*’ (deelnemers). Hieronder vallen de sprekers, de hoorders en de toehoorders. Deze laatste worden als volgt omschreven door Houtkoop & Koole: *“Aanwezigen die geen potentiële sprekers zijn, maar wel een rol kunnen spelen in de inhoud en/of de vorm van de interactie”* (2005: 102).

De E staat voor 'ends', ofwel het doel van de communicatie. Het globale doel kan uiteenvallen in subdoelen, ook wel lokale doelen genoemd. Om via deze lokale doelen het globale doel te bereiken, zijn soms fysieke handelingen nodig, waarvoor dan weer interactie nodig kan zijn.

De A staat voor 'act sequence', ofwel handelingsopvolging. Dit omvat de vorm en de inhoud van communicatie, die nauw met elkaar samenhangen. Met vorm wordt bedoeld de manier waarop de interactie zich ontwikkelt en kan verschillende communicatieve handelingen achter elkaar bevatten.

De K staat voor 'key'. Hiermee bedoelt Hymes de toon of stijl van de communicatie.

De I staat voor 'instrumentalities', ofwel de aspecten van het 'communicatiekanaal'. Deze kunnen schriftelijk of mondeling zijn en ook non-verbale communicatiemiddelen omvatten.

De N staat voor de 'norms' die voor de interactie gelden. Vooral bij formele communicatieve handelingen spelen normen een grote rol, zoals wie er wanneer en tegen wie mag spreken, wat er gezegd mag worden en op welke wijze dit gezegd dient te worden.

Ten slotte staat de G voor 'genre': *"Bij een bepaalde communicatieve gebeurtenis kunnen specifieke mondelinge of schriftelijke genres aan de orde zijn"* (Houtkoop & Koole, 2005: 106). Ook deze genres zijn vooral van belang bij formele communicatieve situaties, zoals een vergadering waarbij met een agenda en schriftelijke vergaderstukken.

Houtkoop en Koole merken op: *"Deze indeling van componenten van communicatieve gebeurtenissen maakt het mogelijk vast te stellen welke factoren van invloed zijn op het talig en communicatief handelen bij een bepaalde communicatieve gebeurtenis. Daarbij moet worden bedacht dat niet elke component in elk geval even belangrijk, of zelfs aanwezig is"* (2005: 106).

Kortom, de situatie waarin de communicatie plaatsvindt wordt een communicatieve situatie genoemd. Deze communicatieve situatie is te beschrijven aan de hand van de acht kenmerken die Hymes (1972) heeft ontwikkeld.

6. Onderzoeksvraag en deelvragen

De volgende onderzoeksvraag volgt uit het theoretisch kader:

Wat is de rol van communicatie in het proces van repatriëren?

Voordat de onderzoeksvraag kan worden beantwoord, moet eerst het proces van repatriëren worden gedefinieerd.

Deelvraag 1: Hoe ziet het proces van repatriëren eruit, wanneer het doel van de uitzending als uitgangspunt wordt genomen? Hoe wordt het proces van repatriëren beïnvloed door een verandering van de doelstelling van de uitzending?

Deelvraag 2: Hoe ziet het proces van repatriëren eruit, wanneer de mentale verandering van de expat als uitgangspunt wordt genomen?

Met antwoorden op deze twee deelvragen ontstaat een breder beeld op het proces van repatriëren. Aan de hand van het concept communicatieve situatie wordt daarna de onderzoeksvraag beantwoord.

Relevantie onderzoek

Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar factoren die tijdens de uitzending van expats van invloed zijn op hun leven na de terugkeer. Dit onderzoek levert daarom een theoretische bijdrage aan het onderzoek naar repatriëring. In het licht van de internationalisering en de groeiende kenniseconomie is het daarnaast belangrijk dat organisaties weten hoe ze moeten omgaan met repatrianten met nieuwe kennis. Omdat in veel uitzendingen tegenwoordig het opdoen van kennis centraal staat, is het relevant voor organisaties om te weten hoe ze deze kennis kunnen gebruiken.

7. Opzet en uitvoering onderzoek

7.1 Verantwoording keuze onderzoeksmethode

In dit explorierend onderzoek staat een kwalitatieve aanpak centraal. Voor deze methode is gekozen vanwege de minimale hoeveelheid van empirisch onderzoek hiernaar: *“Een van de redenen om te kiezen voor kwalitatief onderzoek is immers dat onderzoekers een veld nog niet goed kennen en het theoretisch in kaart willen brengen”* (Boeije, 2005: 267).

De kwalitatieve aanpak is ook bepaald door mijn wens de uitkomsten van het onderzoek zelf te laten spreken: ik wilde volledig recht doen aan de data. Daarom heb ik gekozen voor een inductieve analysemethode, waarin ik de perceptie van de repatrianten op hun proces van repatriëren heb willen onderzoeken. Om dit perspectief, het *‘emic perspective’* (Boeije, 2005: 261), te ontdekken, heb ik mijzelf ingezet als instrument om data te verzamelen. Door middel van semigestructureerde diepte-interviews heb ik kennisgemaakt met de leefwereld van de repatriant.

Kenmerkend is het cyclische proces van kwalitatief onderzoek: een afwisseling van dataverzameling en data-analyse. Hierbij komt een spanningsveld tussen een open onderzoeksprocedure en het schrijven van het onderzoeksplan naar voren. Vóór het onderzoek moet een onderzoeksplan worden geschreven, maar dit moet niet beperkend zijn in de onderzoeksprocedure.

7.2 Datacollectie: werving en selectie

Zoals al eerder vermeld, heb ik voor dit onderzoek gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, om een beeld te krijgen van de ervaringen van de repatrianten. Voordat ik begon met de werving van de respondenten, heb ik een profiel samengesteld waaraan de repatrianten moesten voldoen. Dit profiel bestond uit slechts enkele eisen om zo de informatie zo breed mogelijk te verkrijgen. De datacollectie is dus vrij willekeurig geweest. Dit is bepaald door de exploratieve aard van dit onderzoek.

Een belangrijk criterium was dat de respondent door de organisatie waarvoor hij werkte, werd uitgezonden. Daarnaast moet het hier gaan om een *‘parent country national’*. Ten slotte moest de respondent zelf expat zijn geweest en dus niet partner of kind. De keuze voor de expat zelf is gebaseerd op het doel van dit onderzoek, om met name de rol van communicatie op de aanpassing op het gebied van werk te beschrijven.

Voor de werving van de respondenten heb ik gebruik gemaakt van mijn eigen netwerk. Naar vrienden en familie heb ik een email gestuurd met de vraag of zij mij aan respondenten konden helpen. Ook heb ik de mensen gemaïld waarmee ik eerder contact had gehad in verband met het zoeken van een stageplaats. Al snel kwam een sneeuwbal-effect op gang, waarbij mijn email naar velen is doorgestuurd. Uiteindelijk heb ik uit alle contacten een selectie gemaakt van tien respondenten. Daarbij heb ik geselecteerd op bovenstaand profiel.

In het schema ‘Profielschets respondenten’ in bijlage 1 staat het overzicht van de groep. Er wordt informatie gegeven over de expat zelf, de organisatie, de uitzendingen, de omstandigheden (eventuele partner en kinderen), de algemene beoordeling van de repatriëring en in hoeverre er de beschikking was over een aantal media.

De interviews duurden gemiddeld één uur, waarvan het langste interview 76 minuten en het kortste 28 minuten. De interviews hebben op verschillende locaties plaatsgevonden: soms op het werk of bij de expat thuis, en eenmaal over Skype. Alle interviews zijn opgenomen met een voice recorder.

Voorafgaand aan het interview heeft de respondent een topiclijst ontvangen, om hem of haar daarmee de mogelijkheid te bieden alvast na te denken over bepaalde onderwerpen. Deze is te vinden in bijlage 2. Op basis van het literatuuronderzoek heb ik een topiclijst samengesteld, die als leidraad door de interviews heen heeft gewerkt. Deze topiclijst is te vinden in bijlage 3. In dit interview is de 'interview guide approach' van Patton (1987) gebruikt. Szudlarek (2008) omschrijft deze als volgt: *"This method takes as a starting point a number of themes that are explored throughout the interview, but does not presuppose rigidity of the questions and their orders"* (2008: 12). De topics zijn onderverdeeld in thema's. Na afloop van het interview heb ik de respondenten om aanvullende informatie gevraagd, door middel van een vragenlijst verzonden via email. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 4.

7.3 Methoden van data-analyse

De methode waarmee ik mijn data heb geanalyseerd is coderen. *"Bij coderen onderscheidt de onderzoeker thema's of categorieën in de onderzoeksgegevens en benoemt hij die met een code"* (Boeije, 2005: 84). Deze methode is bij uitstek geschikt voor een exploratief en inductief onderzoek. Omdat de wetenschapper met een geheel open blik de data bekijkt, is er ruimte voor alle thema's die hierin naar voren komen.

Stappen in het proces van coderen (gebaseerd op Boeije, 2005)

- Na afloop zijn de interviews uitgetypt, zodat er goed was te werken met de data.
- De uitgetypte interviews zijn in het computerprogramma WeftQDA ingevoerd. Met dit programma is het mogelijk om een fragment uit een tekst een bepaalde code mee te geven. Wanneer aan de hele tekst codes zijn gehangen, kunnen deze ook ten opzichte van elkaar worden neergezet. Zo ontstaat een overzichtelijke en abstracte samenvatting van het interview.
- Vóór het coderen heb ik een samenvatting gemaakt van elk interview, met de belangrijkste onderwerpen. Zo ontstond een vrij grove samenvatting aan de hand waarvan ik ben begonnen met het proces van coderen.
- De eerste stap in het coderen is uiteenrafelen (Boeije, 2005). Daarbij wordt de theorie losgelaten en wordt de data met een frisse blik benaderd.
- Deze eerste stap heet het open coderen (Boeije, 2005). Alle interviews heb ik ingedeeld in fragmenten waar ik een code aan heb gehangen. Deze codes vallen weer onder grotere thema's. Bij dit coderen heb ik de drie fasen aangehouden (vóór de uitzending, tijdens de uitzending en na de uitzending) die uit de theorie kwamen en waarmee ik de interviews heb gestructureerd. Tijdens deze fase is het belangrijk dat de onderzoeker zichzelf continu vragen stelt, om elke code overdacht toe te delen.

De volgende vragen heb ik mijzelf continu gesteld:

- Wat gebeurt hier?
- Waar gaat het hier over?
- Wat is het probleem?
- Wat probeert deze persoon mij duidelijk te maken?
- Welk begrip past hierbij?
- Wat betekent dit nog meer?
- Welke ervaring of beleving wordt hier weergegeven?

In enkele gevallen wordt gebruik gemaakt van concepten uit de tekst (*'in-vivo' codes*). Soms zijn codes beschrijvend, een andere keer zijn ze interpreterend. Een enkele keer wordt een begrip uit de theorie gebruikt als code (*'sensitizing topic'*) (Boeije, 2005).

- Na het open coderen had ik een enorme lijst met codes, die weer onder verdeeld waren in thema's. Daarna begon de fase van zogenaamd axiaal coderen (Boeije, 2005). Vanuit de codes ben ik weer terug naar de tekst gegaan. Ik heb mijzelf continu vragen gesteld: waarom staan deze codes bij elkaar, horen er misschien meer codes aan dit stukje tekst, kan ik hier een andere code aan hangen. Elke keer stond de betekenis van de respondent centraal: wat bedoelt de respondent hier nu ècht mee?
- Dit alles resulteerde in een geabstraheerde versie van de interviews, namelijk de codeboom die in bijlage 5 is terug te vinden.
- Ten slotte ben ik na het axiaal coderen weer naar mijn theorie teruggegaan. Wat is er uit de data naar voren gekomen dat aan een bepaalde theorie is te linken, wat is er nieuw? Ook heb ik in deze fase de onderzoeksvraag en deelvragen scherper gedefinieerd.

Een voorbeeld van deze vorm van analyseren is het promotieonderzoek van Szkudlarek (2008) over *'reentry training'*. In haar beschrijving van methodes schrijft zij het volgende: *"The analysis started with noting patterns and themes. The similarities and differences between different predefined categories were systematically noted and clustered. Within these clusters a number of quantifying operations have been performed in order to provide a clear picture of tendencies within the collected data set. Finally, in the last analytical step of Part 1, the categorized primary data was corroborated with secondary sources and the results of these analytical steps are presented in Chapter 4"* (Szkudlarek, 2008: 16). In haar onderzoek heeft Szkudlarek (2008) uiteindelijk een beschrijving gegeven van de data aan de hand van enkele citaten, waarna zij de beschrijving heeft vergeleken met de theorie.

7.4 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen heb ik hierboven een gedetailleerde omschrijving opgenomen van de genomen analytische stappen in het onderzoek. Daarnaast heb ik een audio-opname en uitwerking van alle interviews.

Zoals Boeije (2005) ook aangeeft is een compleet objectieve houding onmogelijk bij het doen van kwalitatief onderzoek. Juist deze betrokken houding tijdens een interview zorgt ervoor dat de respondent open over zijn ervaringen is. Het heeft ervoor gezorgd dat ik herkenning kon bieden aan de respondenten. Tegelijkertijd heb ik moeten opletten dat deze betrokkenheid een enigszins objectieve houding tijdens de interviews niet in de weg stond.

Om toch de betrouwbaarheid te waarborgen is het proces van analyseren erg intensief geweest. Ik heb veel tijd genomen voor het coderen van de interviews. Steeds heb ik mijzelf de vraag gesteld waarom een bepaalde code bij een bepaald fragment hoorde, en waarom dan niet bij een ander fragment. Door af en toe afstand te nemen van de data en er daarna weer volledig in op te gaan, heb ik objectiviteit afgedwongen. Een andere mogelijkheid om de betrouwbaarheid van mijn analyse te waarborgen was om een tweede persoon ook te laten coderen, en zo intersubjectiviteit te creëren. Deze mogelijkheid werd al snel vanuit een praktische overweging uitgesloten.

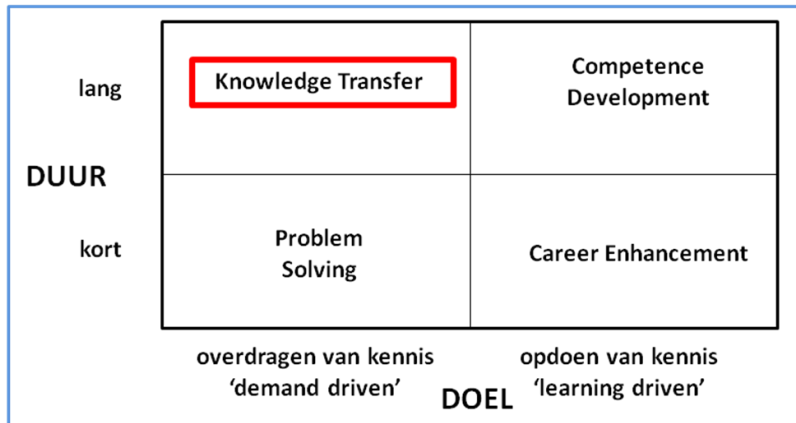
8. Deelvraag 1: Het proces van repatriëren

Hoe ziet het proces van repatriëren eruit, wanneer het doel van de uitzending als uitgangspunt wordt genomen? Hoe wordt het proces van repatriëren beïnvloed door een verandering van de doelstelling van de uitzending?

Het proces van repatriëren wordt beschreven met als uitgangspunt het doel van de uitzending. De theorie van Evans et al (2002) staat hierbij centraal. Zij beschrijven vier verschillende categorieën gebaseerd op het doel van een uitzending: een uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat of een uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat, en een korte of lange uitzending. Elke verschillende categorie van Evans et al (2002) leidt tot een ander verloop van de uitzending, en dus ook een ander proces van repatriëren. Immers, wanneer een expat wordt uitgezonden voor een lange uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat, verwacht men niet dat hij bij terugkeer kennis meeneemt en daar iets mee doet.

Op basis van de data zijn de respondenten verdeeld over de vier categorieën van Evans et al (2002). Met deze categorisering ontstaat een beeld van de verschillende vormen van het proces van repatriëren die wordt bepaald door het doel van de uitzending. Belangrijk is dat één uitzending altijd meerdere doelen kan dienen, maar het zwaartepunt ligt op één doel, en dat wordt aangehouden bij de categorisering in dit onderzoek.

8.1 Categorie A: Knowledge Transfer



Figuur 5: categorie A

De categorie 'Knowledge Transfer' bestaat uit de lange uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat. Een zuiver geval² van deze categorie wordt naar het buitenland gezonden om controle uit te oefenen of kennis over te dragen, in het belang van de organisatie.

In dit onderzoek vallen respondent 1, respondent 2 en respondent 3 onder deze categorie.

Respondent 1 wordt door een organisatie uit de auto-industrie uitgezonden naar het hoofdkantoor in München. In eerste instantie zou deze uitzending vier jaar duren, maar respondent 1 is na tweeënhalf jaar vervroegd teruggekeerd, om bij een andere werkgever in Nederland in dienst te treden. Zijn vrouw en twee kinderen zijn meegegaan op de uitzending.

Respondent 2 is met zijn vrouw uitgezonden naar Zimbabwe door een organisatie in internationaal onderwijs en ontwikkelingssamenwerking. Deze uitzending duurde tweeënhalf jaar.

Respondent 3 is uitgezonden met zijn vrouw naar Washington door een organisatie die valt binnen de internationale (financiële) instellingen. De uitzending duurde drie jaar. Na drie jaar is hij van werkgever veranderd (naar een overheidsorganisatie) en in Washington gebleven. Hun twee kinderen zijn daar geboren.

Uit de data van dit onderzoek blijkt dat respondent 2 een zuiver geval is van een lange uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat. Vanuit de Nederlandse organisatie wordt hij voor tweeënhalf jaar naar Zimbabwe gestuurd, om een project te managen. De uitvoering ligt bij de lokale werknemers, maar de expat heeft de expertise om dit project te leiden.

Vóór de uitzending

Respondenten in deze categorie geven aan dat hun organisatie vaak een hoofdkantoor heeft met enkele dochtervestigingen in het buitenland, waar af en toe werknemers naar toe worden gestuurd. In de fase voorafgaand aan de uitzending is het opvallend dat deze expats vaak een uitzondering vormen binnen de organisatie: deze is niet ervaren in het uitzenden van mensen. De expat moet dus veel zelf uitvinden en zelf doen.

² De concepten 'zuiver geval' en 'afgeleid geval' worden gebruikt. Met een 'zuiver geval' wordt bedoeld de gevallen waarin de kenmerken van een bepaalde categorie zeer duidelijk aanwezig zijn. Deze 'zuivere gevallen' worden onderscheiden van 'afgeleide gevallen' omdat deze gevallen kenmerken van meerdere categorieën bezitten (Thije, J.D. ten, 2002).

Respondent 2: "Je krijgt dus een extra toelage en een wat hoger salaris. Dat is het dan, verder moet je het lokaal zelf maar regelen. [...] Er moeten ook wel plekken zijn waar mensen keurig een huis krijgen en dat moesten wij allemaal zelf doen."³

Een afgeleid geval van deze categorie is respondent 1. Hij werd namelijk vanuit een dochteronderneming in Nederland naar het hoofdkantoor in Duitsland gehaald, in plaats van een uitzending vanuit het hoofdkantoor. De voorbereiding van respondent 1, zoals die door de organisatie is gegeven, geeft een goed beeld van zijn uitzonderingspositie. De organisatie heeft een regeling voor expats. Ondanks het feit dat respondent 1 naar het hoofdkantoor wordt gehaald (en dus geen standaard expat is), wordt toch de expat regeling op hem toegepast. Hierdoor was deze regeling niet volledig van toepassing.

Respondent 1: "Het is een hele grote internationale, nou ja heel groot, het is best een aardig bedrijf wereldwijd. Alleen wat zij zeiden, dan had ik een vraag, en dan zeiden ze, dan moet je bij de international HR department in je home country zijn. Maar ja international HR department Holland hè, wij hadden helemaal geen eigen HRM, we hadden een halve kracht. Maar hun basis is meteen de basis voor de andere landen."

Respondent 2 vormt binnen zijn organisatie de uitzondering door voor langere tijd uitgezonden te worden. De organisatie waarvoor respondent 2 werkt, doet namelijk vooral korte uitzendingen. Deze uitzendingen zijn gericht op een persoonlijke ontwikkeling. Tijdens de uitzending ziet de werknemer hoe een bepaalde cultuur eruit ziet, en kan zich daarom beter identificeren met de buitenlandse studenten. Slechts een aantal keer werd een langere uitzending gemaakt, zoals die van respondent 2 om kennis uit Nederland naar Zimbabwe te brengen. Deze lange missie was een Nederlands project aan de universiteit van Zimbabwe. Het ging hier dus om kennisoverdracht van respondent 2 naar de universiteit.

Respondent 2: "Men kijkt naar een lange missie op dezelfde manier als naar een korte missie. Of je nou veertien dagen gaat of vier maanden of twee jaar, daar kijken ze ongeveer hetzelfde naar. Nou je moet je ticket heen en terug hebben, je moet een hotel regelen, of een huis, maar daar komt het in feite op neer."

De uitzending van respondent 3 valt onder deze categorie, omdat het een eenmalige uitzending is vanuit het hoofdkantoor van de organisatie. De expat gaat een driejarige uitzending aan, waarbij hij het beleid van Nederland ten aanzien van deze organisatie vertegenwoordigt. Er is dus duidelijk één plek waar de expat contact mee heeft. Respondent 3 is echter geen zuiver geval omdat het in zijn uitzending om een reguliere plek gaat, een plek waar elke drie jaar iemand anders naar toe wordt gezonden. Hiermee is de plek dus al een 'gebaand pad', en kan de expat dus informatie krijgen van eerdere expats.

Tijdens de uitzending

De expat zou tijdens de uitzending regelmatig contact met het hoofdkantoor moeten hebben. Immers, het doel van deze uitzending is het overbrengen van kennis van het hoofdkantoor naar de

³ De fragmenten uit de interviews zijn gebruikt als illustratie van de data.

dochteronderneming. Uit de data blijkt echter dat respondent 2 heeft tijdens zijn verblijf in Zimbabwe nauwelijks contact met het hoofdkantoor. Een uitzondering vormt respondent 3 die juist vanwege zijn functie veel contact met het hoofdkantoor in Nederland heeft.

In deze categorie uitzendingen zit het hoofdkantoor op één plek. Op dit hoofdkantoor worden de zaken gedaan en geregeld en daar ligt ook de toekomst van de expat. Immers, hij zal na de uitzending terugkeren naar dit hoofdkantoor, waar hij vandaan komt. Bovenstaande blijkt heel goed uit de uitzonderlijke uitzending van respondent 1. Hij wordt naar het hoofdkantoor gehaald, waarna hij vrijwel geen contact meer heeft met de dochtervestiging in Nederland. Tijdens de uitzending realiseert hij zich dat hij zal moet blijven op het hoofdkantoor in Duitsland om verder groeien in de organisatie.

Respondent 1: "En ik zag gewoon dat het werkbeleid eigenlijk daar gemaakt werd en dat je eigenlijk naar verhouding maar weinig te zeggen had. En ik zag ook hoeveel politiek er omheen zat en dat soort dingen en dat vond ik nog wel eens lastig."

Na de uitzending

In deze categorie keert de expat na een bepaalde periode in het buitenland terug naar huis. Uit de data blijkt dat de drie expats uit deze categorie allen een uitzending hebben die 'mislukt' is. Respondent 1 en respondent 3 zijn van werkgever veranderd (respondent 1 is hiervoor vervroegd teruggekeerd naar huis en respondent 3 wilde blijven en is op locatie veranderd van werkgever). Respondent 2 was ongelukkig bij terugkeer en is daarom vervroegd met pensioen gegaan. Vooral bij deze categorie uitzendingen blijkt het moeilijk te zijn voor de organisatie om de expat bij terugkeer een uitdagende functie aan te bieden, waarin hij zijn opgedane kennis kan gebruiken en nieuwe uitdagingen krijgt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de expat naar het buitenland gaat met het doel kennis over te brengen. Hij doet tegelijkertijd ook kennis op, maar daar is niet altijd ruimte voor bij terugkeer. Collega's begrijpen de expat niet goed begrijpen en ook de functie van de expat kan zijn overgenomen. De doorgroeimogelijkheden bij terugkeer zijn dus klein.

Respondent 1: "Met name als je vanuit een klein land zeg maar naar de centrale gaat, om het maar zo te zeggen, dan wordt terug altijd moeilijk."

Respondent 2: "Het feit dat je weg bent werkt negatief. Dus ja kijk in mijn geval was dat niet zo belangrijk want het was natuurlijk aan het eind van de carrière. Dus dan speelt dat gewoon veel minder mee. Maar voor anderen is dat van ja je hebt er verder niets aan. Die ervaring daar is niet- ja hooguit als ze iemand zoeken die weer uitgezonden moet worden, zo van ja kan je hem mooi doen. Dat is eigenlijk het enige wat het dan oplevert."

Bij terugkeer kreeg respondent 2 te horen dat zijn functie was overgenomen. Hij moest zelf gaan lobbyen voor nieuwe projecten, iets wat hij daarvoor nooit gedaan had. Er hadden procedurele veranderingen plaatsgevonden, waarvan hij niet op de hoogte was. Dit resulteerde in onwetendheid, onbegrip en frustratie, en uiteindelijk vroegtijdig met pensioen gaan.

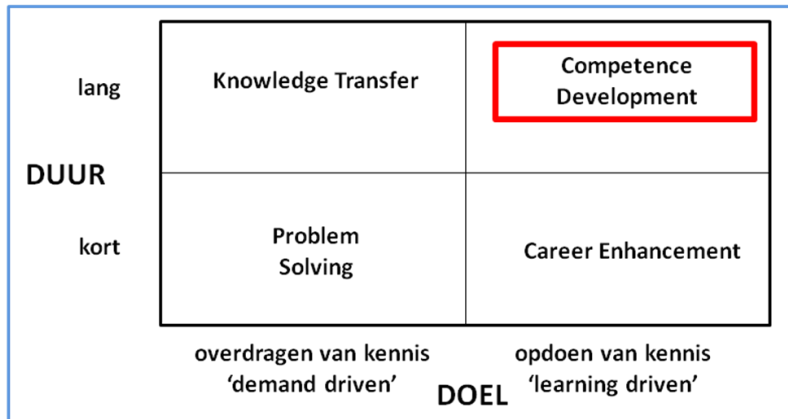
Respondent 3 omschrijft in het volgende citaat hoe het voor een expat kan zijn om terug te komen na een uitzending met veel autonomie. Zelf heeft hij het niet zo ver laten komen. Hij is niet teruggekeerd naar de organisatie waar hij vandaan kwam, maar heeft op locatie een nieuwe werkgever gevonden.

Respondent 3: "En daar zit ook wel vind ik eens een discrepantie in dat mensen die daar werken, zeker in zo'n board, die maken heel veel mee, en die leren heel veel, en die vinden dat ook van zichzelf, deels is dat waar, dat ze veel beter terugkomen dan als ze zijn weggegaan. [...] En je bent een stuk zelfstandiger dan hier. Dus je komt terug en je denkt ja ik heb met die gesproken en met zus en bij meneer zo mocht ik er bij zitten, en dan komen mensen toch terug met een bepaalde verwachting en hier zeggen ze ja we sturen je altijd die faxen en je moet doen wat wij voorstellen. Dus dat geeft nog wel eens teleurstellingen. Bij mij was dat niet zo het geval, ik ben natuurlijk ook niet meer teruggegaan naar (...). [...] Dus daar zit wel vaak, en ik denk ook dat in het bedrijfsleven, dat wij op een gegeven moment buiten, als expat heb je vaak meer zelfstandigheid, je komt vaak vanuit het moederbedrijf bij een buitenlandse dochter, waar veel lokaal personeel zit en die zien je toch een beetje als de grote toean en ja dat doet toch wat met mensen. En als ze dan terugkomen is het vaak cold turkey."

Categorie A: Knowledge Transfer – samenvatting

De eerste categorie heeft als doel kennisoverdracht van het hoofdkantoor naar de dochteronderneming. De fase voor de uitzending wordt gekenmerkt door onwetendheid van de expat, maar ook van de organisatie. De expat vormt de uitzondering binnen de organisatie. Dit blijkt uit het niet-bestaan van een expat-regeling en de relatief kleine hoeveelheid beschikbare kennis over de locatie. Het doel van de uitzending is niet voor iedere expat even duidelijk. Tijdens de uitzending heeft de expat weinig contact met de organisatie, terwijl juist in een uitzending met kennisoverdracht als doel dit contact noodzakelijk is. De expat kan merken dat er geen doorgroeimogelijkheden voor hem zijn, en daar eventueel zelf iets aan doen door van werkgever te veranderen. Bij terugkeer merkt de expat dat de organisatie niet voorbereid is op zijn terugkeer. Zijn opgedane kennis wordt niet gebruikt, en er is niet altijd een nieuwe baan voor hem. Een mogelijke verklaring is dat de organisatie denkt dat de expat niet is veranderd, omdat hij alleen maar kennis zou brengen. Maar de expat heeft wel degelijk kennis en vaardigheden opgedaan, die hij mee terugneemt naar het hoofdkwartier. Daar is niet altijd ruimte voor die kennis en vaardigheden. Uit de data blijkt dat de uitzendingen van de drie respondenten is mislukt.

8.2 Categorie B: Competence development



Figuur 6: Categorie B

De categorie 'Competence Development' bevat de lange uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat; deze is gericht op het ontwikkelen van vaardigheden. Hierbij ligt de nadruk op het ontwikkelen van een internationale '*mindset*', waarmee de expat uiteindelijk de organisatie internationaal gezien vooruit helpt. Hij maakt een verandering door waarmee hij vaardigheden ontwikkelt om een internationale organisatie te coördineren.

In dit onderzoek vallen respondent 4 en respondent 5 onder deze categorie.

Respondent 4 werkt bij een multinational die zich bezig houdt met energie en is sinds 1998 vier keer drie jaar aansluitend op uitzending geweest. Sinds kort werkt hij weer in Nederland. Zijn vrouw is vanaf het begin met hem meegegaan en drie kinderen zijn 'onderweg' geboren.

Respondent 5 heeft van 1982 tot 2010 bij dezelfde organisatie gewerkt. Hij is drie maal aansluitend op uitzending gegaan, waarna hij in 2001 terugkeerde naar Nederland. Zijn partner is met hem meegegaan. De kinderen zijn meegegaan op alle uitzendingen.

Uit de data blijkt dat de organisaties die binnen deze categorie vallen vaak multinationals zijn: een organisatie die verschillende locaties over de hele wereld heeft. De organisatie die in dit onderzoek binnen deze categorie valt heeft 6000 expats in 90 landen. Er is één hoofdkantoor maar dat is niet per definitie de meest belangrijke plek. Het hoofdkantoor zit in Nederland en Groot-Brittannië, maar bijvoorbeeld in Nederland bevindt zich maar 10% van alle banen. Hierdoor zijn er meerdere grote kernlocaties. Wanneer een expat zich in het management van deze organisatie bevindt, zal hij om carrière te maken te zijner tijd naar het hoofdkantoor moeten terugkeren. Wanneer de expat zich echter in het werkveld van deze organisatie bevindt, kan hij ook buiten het hoofdkantoor doorgroeien.

Kortom, deze uitzending heeft als hoofddoel het opdoen van kennis. De expat maakt een verandering door en daar is deze organisatie zich bewust van. De meeste organisaties in deze categorie zijn multinationals, waarbij het hoofdkantoor niet per definitie de belangrijkste locatie is. Belangrijk is wel in welk werkveld de expat zich bevindt: het management of het werk zelf. Het land waar de expat vandaan komt (waar zijn vorige uitzending plaatsvond) is niet per definitie zijn land van herkomst. Het is dus niet relevant veranderingen in je land van herkomst bij te houden, maar wel veranderingen in de organisatie.

Vóór de uitzending

Uit de data blijkt dat de twee expats die in deze categorie vallen, allebei direct na het afronden van hun studie zijn gaan werken bij deze organisatie. Werken bij een multinational als deze impliceert dat je een internationale carrière tegemoet gaat, of in ieder geval intercultureel gaat werken. De eerste uitzending van deze expats was in de jaren negentig. Toen werd een jonge werknemer naar het buitenland uitgezonden om ervaring en kennis op te doen.

Respondent 4: "Toen was het meer zo dat, dat zou nu niet meer zo gebeuren, maar toen was het meer zo dat ze zeiden [naam respondent 4] moet naar het buitenland, Brazilië heeft altijd wel een jonge finance figuur rondlopen, dus [naam respondent 4] gaat naar Brazilië en we zien wel wat hij daar gaat doen. Dat was gewoon een plek waar jonge mensen getraind worden, dus ik ging daar met een hele vage werkomschrijving heen. [...] Maar dat was toen nog een beetje van goed jij gaat naar Australië, jij gaat naar Brazilië, jij gaat gewoon leren hoe het is om expat te zijn, dat bestaat niet meer."

Dit type organisatie heeft vaak en veel werknemers uitgezonden. Men is daarom zeer bekend met het fenomeen expat. Velen zijn de expat voor geweest, en men heeft gesystematiseerde begeleiding, zowel vóór de uitzending als tijdens. Het proces is al zo vaak doorlopen dat het gestandaardiseerd is.

Respondent 4: "Dat is tegenwoordig in de laatste jaren is dat meer en meer gestandaardiseerd en in off-shore locaties gezet. Dus dan word je begeleid vanuit Polen of India of zo. En dat maakt het wel eens wat onpersoonlijker zeg maar. Dan heb je minder lokale kennis. In ieder geval, je krijgt heel erg een lokale kennis die helemaal georganiseerd is. Iemand lokaal heeft die kennis opgeschreven en dat is wat ze weten. Maar als je een vraag stelt die er niet in zit, dan weten ze het niet. Dus dat is tegenwoordig is dat een wat minder gebruikersvriendelijk proces, maar ook een stuk goedkoper."

Tijdens de uitzending

In deze categorie is er geen sprake van een hoofdkantoor of vaste locatie waarvandaan een expat wordt uitgezonden. Een voorbeeld hiervan is respondent 5: vanuit Nederland vertrok hij naar locatie 1, vanwaar hij vertrok naar locatie 2 en daarna locatie 3, waarvandaan hij weer vertrok naar Nederland. De uitzending wordt wel geregeld vanuit het hoofdkantoor, maar de expat gaat van de ene uitzending door naar de volgende uitzending.

Vroeger was het zo dat de afdeling personeelszaken dat deed. Inmiddels moeten de werknemers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun carrière en is er een soort interne banenmarkt ontstaan. Wanneer het contract van een expat afloopt, moet hij zelf opnieuw solliciteren, wat volgens respondent 5 een enorme cultuurverschuiving heeft veroorzaakt. Men moet namelijk nu ook de minder geliefde plekken promoten waarop niemand wil solliciteren. Dat gebeurt bijvoorbeeld door opgeklopte verwachtingen te geven van deze baan en met een goede vergoeding mensen te 'lokken'. Een andere mogelijkheid is om gevraagd te worden voor een nieuwe functie. Wanneer een functie vrij komt, wordt gezocht naar de juiste persoon en die wordt dan gevraagd.

Respondent 5: "Dus ik heb maar één baan via een sollicitatie gekregen en dat was toen ik van Damascus naar Den Haag ging. Voor de overige ben ik gevraagd."

Na de uitzending

In deze categorie uitzendingen is de fase na de uitzending vaak tegelijkertijd de nieuwe uitzending. De expat keert dan nog niet naar huis, maar blijft op uitzending, alleen op een andere locatie. De repatriëring van de expat is niet per definitie ook de definitieve terugkeer.

Respondent 4: "Dat [de terugkeer, LE] had met name te maken met de baan die ik kreeg aangeboden. Het was niet zo dat wij als familie, of als gezin dat als ons doel hadden gezet, dus ik kreeg een baan aangeboden in Nederland, wederom die ik niet wilde laten lopen. En het was prima voor ons, het was niet nodig, maar het was ook niet erg."

De internationale werkcultuur van dit type organisatie is opvallend. Respondent 4 ervaart bijvoorbeeld bij terugkeer niet echt een Nederlandse werkcultuur. Immers, het managementteam waar hij deel van uit maakt is een internationaal team. De organisatie is internationaal, en dus speelt bij terugkeer de cultuur van het land van herkomst in de organisatie een kleine rol.

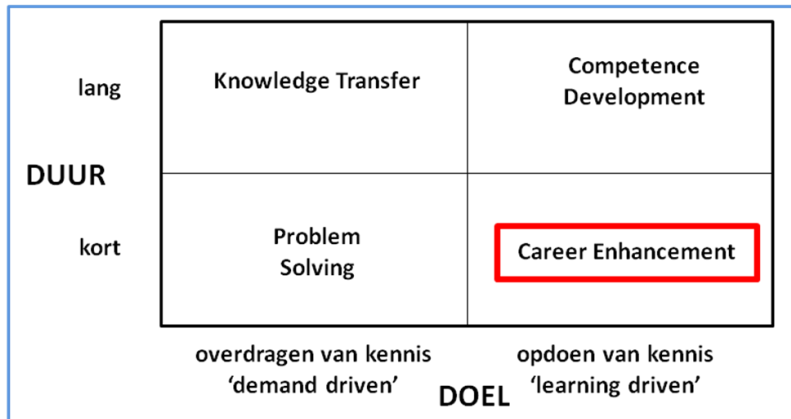
Expats binnen deze categorie zijn vaak de levenslange expats, die ook het risico lopen hiermee hun gevoel met hun land van herkomst te verliezen. Bij definitieve terugkeer na tien jaar of meer in het buitenland kan het moeilijk wennen zijn aan het land van herkomst. Binnen de organisatie valt dit echter wel mee: deze is internationaal.

Categorie B: Competence development – samenvatting

Deze categorie bestaat uit uitzendingen waar in eerste instantie het opdoen van kennis centraal staat en de ervaring wordt meegenomen bij terugkeer. De organisatie weet dat de expat overal kennis opdoet en die kennis wordt ook gebruikt.

De expat weet dat hij uitgezonden kan worden. Het proces van uitzenden is routine voor de organisatie. Kenmerkend is dat in deze categorie uitzending op uitzending volgt. De repatriëring van de expat volgt dus na meerdere uitzendingen, en een lange tijd in het buitenland. Echter, deze repatriëring hoeft niet definitief te zijn. Wanneer terugkeer plaatsvindt naar het land van herkomst, betekent dit niet automatisch de definitieve terugkeer. De internationale werkcultuur maakt terugkeer op de werkvloer relatief gemakkelijk.

8.3 Categorie C: Career enhancement



Figuur 7: categorie C

De categorie 'Career Enhancement' is een korte uitzending waarin het opdoen van kennis centraal staat. Deze uitzending biedt de mogelijkheid voor een 'high potential' om in korte tijd een internationale kennis en ervaring op te doen. Beide respondenten die binnen dit onderzoek in deze categorie behoren, zijn relatief jong naar het buitenland uitgezonden.

Uit mijn data zijn respondent 6 en respondent 7 zuivere voorbeelden van deze categorie.

Respondent 6 is tweemaal naar Londen uitgezonden door een internationaal advocatenbureau. De eerste keer was zonder partner voor zes maanden, de tweede keer was met vrouw en twee kinderen, voor 18 maanden, waar het derde kind is geboren.

Respondent 7 is de enige expat in dit onderzoek die niet de Nederlandse nationaliteit heeft. Hij komt oorspronkelijk uit Schotland. Ook hij is uitgezonden door een internationaal advocatenbureau, waarvoor hij drie jaar in Amsterdam heeft gewoond zonder partner of kinderen.

Vóór de uitzending

Een uitzending naar het buitenland is vaak een onderdeel van een carrière binnen de organisatie waarvoor de respondent 6 en respondent 7 werken. De organisatie hecht veel waarde aan deze korte uitzendingen, omdat deze persoonlijke ontwikkeling een grote bijdrage levert aan de organisatieontwikkeling. Het is zinvol voor deze oorspronkelijk Engelse organisatie dat een jonge werknemer de Engelse organisatiecultuur opdoet in het hoofdkantoor.

Respondent 6: "Sowieso hebben wij een beleid, nou ja, de mogelijkheden omdat het een internationaal bedrijf is en omdat het bedrijf het goed vindt voor de ontwikkeling voor de ontwikkeling van de werknemer om een tijd in het buitenland te verblijven, is dat iets wat mensen vaker doen."

Deze organisatie is gewend om mensen op uitzending te sturen. Omdat de organisatie één Engels georiënteerde manier van werken heeft, is het voor werknemers gemakkelijk om van de ene locatie naar de andere te gaan: het is één werkcultuur. De uitzending vergt weinig voorbereiding.

Respondent 7: "It is much easier in a corporate environment. It makes it much easier to be honest, because (...) I mean it is so built for sending people abroad. I mean in the grand scheme I think everything is done for me."

Kortom, deze categorie bevat korte uitzendingen die waarin het opdoen van kennis centraal staat. De organisatie is gewend aan uitzenden. Dit, samen met de eenduidige werkcultuur, brengt weinig problemen vóór de uitzending met zich mee.

Tijdens de uitzending

De expats doen tijdens de uitzending internationale ervaring op. Ze verkrijgen zo een internationale 'mindset', iets dat ze in de rest van hun carrière kunnen gebruiken. Dit is dus een investering in het individu, maar ook in de organisatie. De functie die respondent 7 had in Amsterdam verschilde inhoudelijk niet wezenlijk van die in Londen. De toegevoegde waarde van Amsterdam was dat hij ervaring kon opdoen in het samenwerken met mensen uit andere culturen.

Respondent 7: "So I worked in a department that was doing work which was not in any way dissimilar to the work that I would have been doing back in London, I was just doing it in Amsterdam, and my clients were Dutch as opposed to English, predominantly."

Het werk dat de respondent 7 uitvoert, verschilt dus niet wezenlijk van het werk dat hij zou doen als hij niet was uitgezonden. Hieruit blijkt duidelijk dat het doel is om internationale ervaring op te doen. Respondent 6 werkt tijdens zijn eerste uitzending voornamelijk samen met Engelsen. In tegenstelling tot respondent 7 verschilt zijn werk inhoudelijk wel, maar tegelijkertijd leert hij werken in de Engelse werkcultuur die deze organisatie heeft.

Na de uitzending

Beide expats geven aan dat de terugkeer na de uitzending op het gebied van werk verre van problematisch was. Er waren een aantal praktische problemen, maar beide expats gaan eigenlijk direct, zonder moeite weer aan het werk in hun oorspronkelijke omgeving. Deels heeft dit te maken met de relatief korte periode in het buitenland. Over het proces van repatriëren binnen deze organisatie zegt respondent 7 het volgende:

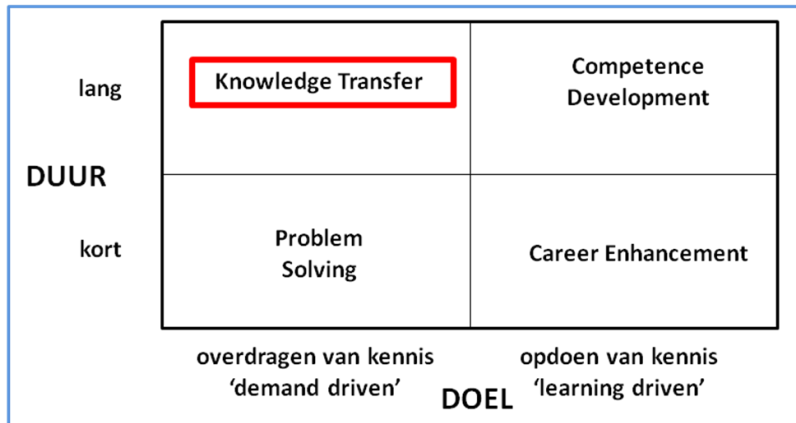
Respondent 7: "The repatriation part of it is taken really serious at a corporate level, because from productivity perspective it is much better if you come and your set comes straight away, because the sooner you can start to, putting it bluntly, or putting it Dutchly, make money for you. It's the same going back to London, if I had to mess around reestablishing myself back in London, it could have taken two or three weeks, whereas because they organized it all it just takes time and makes the process a whole lot easier."

Respondent 7 claimt dat de organisatie die hem heeft uitgezonden, beseft dat een expat pas geld gaat binnen halen wanneer hij direct start ('hit the ground running'). Er is dus eigenlijk geen tijd voor aanpassing, zeker wanneer het om een zo korte uitzending gaat. Deze organisatie begrijpt dus dat wanneer alle praktische zaken door hen geregeld worden, de expat sneller aan het werk gaat (productief wordt) en meer uit zijn uitzending kan halen.

Categorie C: Career enhancement – samenvatting

Deze categorie bevat korte uitzendingen waarin het opdoen van kennis van de expat centraal staat. Deze uitzending biedt aan 'high potentials' de mogelijkheid in korte tijd een internationale ervaring op te doen. Uitzendingen zijn voor de organisatie routine. De eenduidige (of internationale) werkcultuur draagt bij aan gemakkelijke overplaatsing. Tijdens de (korte) uitzending doet de expat internationale ervaring op. De organisatie is gewend aan repats, en heeft begrepen dat (praktische) hulp bij repatriëren noodzaak is. Repatriëren na een korte uitzending, met een duidelijk doel, naar een organisatie die gewend is aan repats, is dus relatief gemakkelijk.

8.4 Categorie D: Knowledge Transfer



Figuur 8: categorie D

De deze categorie bevat, net als categorie A, de lange uitzendingen waarin het overdragen van kennis centraal staat. Categorie D is echter onderscheidend, omdat alle respondenten zijn uitgezonden door een organisatie waarvan álle uitzendingen plaatsvinden vanuit Den Haag. In principe heeft deze categorie uitzendingen hetzelfde doel als categorie A (kennisoverdracht en controle vanuit het hoofdkantoor), maar deze expats vertegenwoordigen expliciet Nederland in het buitenland.

In dit onderzoek vallen respondent 8, respondent 9 en respondent 10 onder deze categorie.

Respondent 8 is twee maal uitgezonden. De eerste keer was naar Londen voor drieënhalf jaar met haar man. De tweede keer was naar Oostenrijk voor vijf jaar met man en dochter.

Respondent 9 heeft van vier jaar in Parijs gewoond, samen met haar man en twee kinderen. Één van haar kinderen is eerder terug naar huis gegaan. Zij is nu gedetacheerd bij een andere organisatie dan waardoor zij is uitgezonden.

Respondent 10 heeft 24 jaar in het buitenland gewoond, op verschillende locaties. Zij heeft één zoon. Zij keerde recent terug naar Nederland en is nu, net als respondent 9, gedetacheerd bij een andere organisatie dan waardoor zij is uitgezonden.

Vóór de uitzending

Wanneer je bij deze organisatie gaat werken, kies je voor een internationale carrière. Deze organisatie is namelijk erg internationaal georiënteerd. Het systeem heeft als uitgangspunt dat werknemers elke vier jaar veranderen van functie. Wanneer de periode van vier jaar voorbij is, worden alle functies die dan beschikbaar zijn op een lijst gezet, waarna de werknemer kan aangeven waar hij wil werken. De werknemer (expat) kan dus zelf een voorkeur van de volgende functie kan aangeven. De keuze wordt uiteindelijk gemaakt door de organisatie zelf.

Respondent 8: "We hebben een systeem waarbij je zeg maar in het jaar dat je weet dat je het volgende jaar overgeplaatst moet worden, dan komt een lijst vrij met alle functies die beschikbaar komen inclusief jouw functie. En dan kijk je daarnaar van wat vinden we leuk en dan mag je er tien opschrijven. En dan hoop je maar dat een van die tien het wordt. Tegelijkertijd [mag het management, LE] hier in Den Haag van de functies waarop je

gesolliciteerd hebt ook zien wie er allemaal belangstelling hebben en dan kunnen zij zeggen van Marietje wel, Pietje niet, Jantje wel, Klaasje niet. Dus daar vindt dan een matching op plaats. Dat pakt soms goed uit, soms niet. En uiteindelijk zullen er altijd functies waar niemand op gereageerd heeft, ook vervuld moeten worden. En functies waar dertig man op gereageerd hebben kan er maar eentje die functie krijgen. Dus helemaal honderd procent matcht dat natuurlijk nooit. Dat is permanente uitdaging voor de personeelsdienst.”

Het systeem is zo dat je vier jaar op uitzending bent. Na drie uitzendingen wordt je verplicht om terug naar Den Haag te komen. Met dit systeem probeert deze organisatie te voorkomen dat mensen hun feeling met Nederland verliezen.

Voor respondent 8 was het internationale karakter de reden om voor deze organisatie te gaan werken. Hier was immers de mogelijkheid om elke vier jaar een nieuwe ervaring op een andere locatie op te doen. Vrijwel alle medewerkers van deze organisatie hebben dezelfde redenen voor hun keuze voor deze organisatie. Deze organisatie draait om uitzendingen. Men is dus enorm goed ingesteld op het uitzenden van werknemers.

Respondent 9: “[De organisatie] heeft natuurlijk een gigantisch apparaat, wat er helemaal op gericht is mensen te helpen met verhuizingen, alle praktische zaken zijn natuurlijk wel vastgelegd.”

Tijdens de uitzending

De expat heeft tijdens zijn uitzending veel contact met Den Haag, omdat de organisatie in het gastland het verlengstuk van Nederland is. De hoeveelheid contact met Den Haag verschilt per functie, maar het is voor deze expats belangrijk zich te realiseren dat je voor Nederland werkt en diplomaat bent.

Respondent 8: “Voor ons geldt natuurlijk sowieso en dat is ook wel belangrijk om te weten voor je onderzoek: je functioneert weliswaar in een internationale omgeving en je hele privéleven speelt zich af in een ander land etcetera. Maar je hebt dagelijkse contacten met het hoofdkantoor, met het departement. Je wordt toch omringd op zo’n locatie door voornamelijk Nederlandssprekend personeel, ook lokaal personeel die Nederlands spreken, en die wonen daar dan wat dan ook. Maar je ankers zijn nog wel erg Nederland. En dat betekent ook dat het risico van zeg maar helemaal ontworteld raken uit je Nederlandse context is minder groot dan wanneer je bijvoorbeeld wanneer ik bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk voor een Brits bedrijf was gaan werken voor een aantal jaren.”

Kortom, in meer of mindere mate, deze expat heeft altijd contact met het ‘hoofdkantoor’ in Nederland. De werkomgeving tijdens de uitzending is Nederlands. De expat vertegenwoordigt Nederland, en moet wel op de hoogte blijven van wat er hier gebeurt.

Na de uitzending

Bij deze organisatie is men gewend aan repats. Respondent 8 vertelt in het interview dat haar terugkeer naar Den Haag toch erg veel stress opleverde: immers, zij en haar man begonnen aan een nieuwe baan, het huis moest verbouwd en het kind moest naar school. Wanneer het nieuwe werk het toeliet, was er de ruimte om bezig te zijn met de praktische zaken van de repatriëring.

Twee expats binnen dit onderzoek vormen een afgeleid geval. Zij zijn nu gedetacheerd voor vier jaar bij een ander departement in Nederland. Waar de organisatie waar zij oorspronkelijk voor werkten veel ruimte aan repats geeft, is dat bij dit andere departement niet echt het geval. Respondent 10 wordt gedetacheerd bij dit departement. Zij verschijnt op de eerste ochtend van haar nieuwe baan en niemand weet wat zij komt doen. Ze laten haar een aantal uur wachten, beneden in de hal, en komen haar dan halen. Ze zetten haar neer in een kamer met een computer, maar leggen haar niets uit. Maanden later is nog steeds niet geheel duidelijk waarom zij op dit departement is komen werken. De organisatie waar zij ging werken wist niet wat ze aanmoesten met haar internationale kennis en vaardigheden.

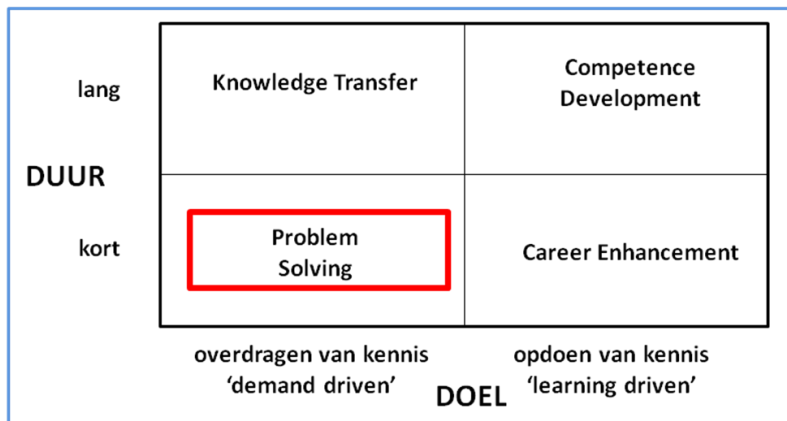
Respondent 10: "Maar waar ik toch wel erg verbijsterd over was, was dat er echt niet nagedacht is over wat gaan we haar eigenlijk te doen geven. Wat gaan we met haar doen."

Samenvattend, deze organisatie weet wat een repat doormaakt. Immers, iedereen heeft wel eens een uitzending en terugkeer meegemaakt. De twee expats die gerepatriëerd zijn naar Nederland, maar niet bij deze organisatie werken, hebben het een stuk minder gemakkelijk. Hun nieuwe organisaties zijn veel minder ingesteld op repats.

Categorie D: Knowledge Transfer – samenvatting

De uitzendingen in deze categorie zijn gericht op kennisoverdracht. De organisatie is internationaal en gewend aan het uitzenden van expats. Tijdens de uitzending heeft de expat veelvuldig contact met de organisatie. Het land van herkomst bepaalt immers de taken die uitgevoerd moeten worden in het gastland. Bij terugkeer weet de organisatie wat de repat doormaakt, want iedereen is wel eens uitgezonden. Problematisch is de terugkeer van deze categorie expats die terugkeren naar Nederland, maar naar een andere organisatie.

8.5 Categorie E: Problem Solving



Figuur 9: Categorie E

Er is één categorie die voortkomt uit de theorie van Evans et al (2002) maar die niet voortkomt in de data van dit onderzoek, namelijk de korte uitzending waarin het overdragen van kennis centraal staat. Deze categorie wordt niet verder in dit onderzoek meegenomen, omdat er op basis van datacollectie geen gedetailleerde beschrijving van het proces van repatriëren mogelijk is.

8.6 Beantwoording deelvraag 1

In dit hoofdstuk is een categorisering gemaakt van de respondenten op basis van de literatuur van Evans et al (2002). Zij onderscheiden vier categorieën uitzendingen die verschillen in duur en doel. In de data komen drie van de vier categorieën van Evans et al (2002) voor. De categorie 'Knowledge Transfer' is voor dit onderzoek onderverdeeld in twee aparte categorieën. Per categorie is het proces van de uitzending beschreven. Uit de analyse blijkt dat de meeste problemen ontstaan bij organisaties die niet gericht zijn op uitzendingen. Dit zijn de organisaties die hun expats uitzenden met als doel kennisoverdracht. Zij realiseren zich niet dat de expat ook kennis en vaardigheden opdoet tijdens de uitzending. Bij terugkeer is dus geen ruimte voor deze nieuwe kennis en vaardigheden. Kortom, de uitzendingen verschillen in doel en hebben daarmee ook een verschillend proces van uitzenden en repatriëren.

In het volgende overzicht staat welke respondenten onder welke categorie vallen:

| Categorie | Expats |
|---------------------------|------------|
| A: Knowledge Transfer | 1, 2 en 3 |
| B: Competence development | 4 en 5 |
| C: Career enhancement | 6 en 7 |
| D: Knowledge Transfer | 8, 9 en 10 |
| E: Problem solving | |

9. Deelvraag 2: Het proces van repatriëren

Hoe ziet het proces van repatriëren eruit, wanneer de mentale verandering van de expatriate als uitgangspunt wordt genomen?

Deze deelvraag richt zich op de mentale verandering van de expat. Volgens Stroh et al (2005) vindt er een mentaal veranderingsproces plaats door veranderingen in de 'mental map' van de expat: een verouderde 'mental map' van het land van herkomst en een nieuwe 'mental map' van het gastland, die ter vergelijking dient. In dit hoofdstuk worden de kenmerken van deze mentale verandering beschreven aan de hand van de gesprekken met de respondenten uit mijn datacollectie.

Uit de data blijkt dat 'het expat leven', de leefomgeving van de expats, een belangrijke rol speelt in zijn mentale verandering. Kenmerkend voor dit expat leven zijn flexibiliteit en openheid. De expat heeft, volgens de respondenten, minder sociale verplichtingen dan in het land van herkomst. De culturele afstand ten opzichte van het land van herkomst speelt hierin een rol. De mentale verandering komt pas tot uiting bij terugkeer, omdat de expat er dan pas achter komt dat hij een verouderde 'mental map' van het land van herkomst heeft en een nieuwe 'mental map' van het gastland ter vergelijking heeft. Opvallend is dat de expat zich dit niet realiseert tijdens korte vakanties of werkgerelateerde terugkeermomenten.

9.1 Het expat leven

Uit de data komt een vrij eenduidig beeld van het expat leven naar voren. Ongeacht de locatie van de uitzending of de duur van de uitzending, beschrijven expats hun leven tijdens de uitzending als open en flexibel. Men is gewend aan nieuwkomers en zelf blijven ze ook maar maximaal vier jaar. De kinderen gaan vaak naar een internationale school, waar ook veel verloop is in de klassen. Expats zoeken elkaar op en gaan leuke dingen met elkaar doen. Maar de expats beschrijven ook dat hun sociale verplichtingen veel minder zijn: wanneer je eens niet iets wil doen, dan doe je dat niet.

Respondent 1: "En wat je ook merkt is dat expats- ik bedoel wij gingen er naar toe en toen kregen we al een briefje van ik hoorde dat jullie in (...) komen wonen, wij wonen er ook, wij zijn er niet, maar als jullie in ons huis willen, doe dat gerust. Maar we kenden die hele mensen niet. Maar dat expat wereldje is toch heel anders, op sleeptouw genomen worden door andere expat."

Respondent 4: "Maar zeker in het begin kom je terecht in een omgeving waar heel veel verloop is, elke vier jaar gaat iedereen weer weg en komt er weer een hele nieuwe groep. Dus die mensen zijn erg open om elkaar te leren kennen en om leuke dingen samen te gaan doen en dus dat is een hele open wereld."

9.2 Een verouderde 'mental map' van het land van herkomst

Vrijwel alle expats keren minstens eenmaal per jaar terug naar huis om daar vakantie te vieren. Tijdens deze vakanties kunnen zij weer even voelen hoe het is om thuis te zijn. Zij ontmoeten familie en vrienden en voelen hoe het is om in Nederland te zijn. Toch geeft een aantal expats aan dat zij bepaalde zaken ook tijdens hun vakantie niet oppikken. Respondent 5 geeft aan dat zijn dochters alleen in Nederland waren tijdens de zomervakantie. Zij begrepen dus bij terugkeer niet dat het ook

koud kon zijn. Een ander aspect dat zij niet goed konden oppikken van de vakanties zijn de veranderingen in de leefcultuur in het land van herkomst.

Respondent 5: "Een ander aspect waar we niet helemaal goed op voorbereid waren, want dat pik je niet op tijdens vakanties, dat is de toch wel wijziging in de cultuur, die zich in die periode heeft afgespeeld. Wat ons met name overvallen heeft, is dat de cultuur of zeg maar de gedragingen tussen de jongeren onderling toch wel erg hard geworden is, met name hier op de middelbare school. Dus dat heeft met name onze oudste een klein beetje overvallen."

De aanwezigheid van een 'mental map' wordt bevestigd door het volgende citaat van respondent 2:

Respondent 2: "Maar dat soort aspecten- het onderbewuste, mentale beeld dat je hebt van hoe dingen zijn. Daar loop je tegenaan."

Voor expats is de terugkeer naar het land van herkomst weer wennen. Ze keren terug naar hetzelfde land en soms zelfs in hetzelfde huis. De expats geven aan al snel weer in dezelfde patronen te vervallen. Respondent 2 beschrijft dat hij bij terugkeer van een eerdere uitzending zich stellig had voorgenomen niet zo jachtig meer te gaan leven. Maar binnen veertien dagen zat hij weer in het 'normale' patroon. Hij geeft aan dat er wel aspecten blijven hangen, maar dat in de praktijk er geen mogelijkheid is om 'het expat leven' te leiden.

Alles lijkt weer hetzelfde te zijn bij terugkeer. Sommige expats geven aan dat het lijkt alsof de tijd heeft stilgestaan. Je gaat gewoon weer verder waar je gestopt bent voordat je vertrok. Dat is soms moeilijk te accepteren, immers als expat heb je juist een heel grote verandering doorgemaakt. Andere expats geven aan dat het juist lijkt alsof men is doorgeleefd zonder jou. Ook dit is confronterend bij terugkeer: blijkbaar ben niet je zo onmisbaar, dat men gewoon kan blijven doen wat hij altijd gedaan heeft zonder jou.

De expat vergelijkt bij terugkeer het flexibele en open expat leven met het 'vastgeroeste' leven in Nederland. Respondent 4 geeft bijvoorbeeld aan dat zijn kinderen er langer over deden zich aan te passen op school in Nederland dan op school tijdens de uitzending.

Respondent 4: "Die school waar de kinderen nu naar toe gaan, daar zijn weliswaar twee parallel klassen, maar zeg maar als je in 1a terecht komt, dan ga je all the way naar 8a zeg maar en die klas zit je mee. Dus die kinderen kwamen in klassen terecht die heel erg hecht waren, of in ieder geval die klassen waren niet allemaal even hecht, maar die kennen elkaar door en door, die zitten al jaren bij elkaar in dezelfde klas. En dat ze dan anders insettelen dan ze doen in zo'n internationaal systeem waar toch heel veel, waar iedereen op zoek is, in het begin."

Ook vertelt respondent 4 over zijn voetbalteam in Nederland.

Respondent 4: "Ik merk zelf, ik ben gaan voetballen op zaterdag en ik ben nog steeds na toch al negen maanden die nieuwe vent. Terwijl in het buitenland ben je na negen maanden ben je al bijna veteraan in zo'n team. Dus dat is grappig hoe meer gesetteld en enigszins vastzittend die structuren zijn in deze omgeving."

Het leven in Nederland is anders in vergelijking met het leven dat de expats tijdens hun uitzending hebben geleefd. Ook de sociale verplichtingen komen weer terug: de expat moet weer naar de verjaardag van het verre neefje, of een borrel van een buurman. De expats geven ook aan dat ze niet gewend zijn om weer afspraken ver van te voren in te plannen. Respondent 5 vertelt dat tijdens zijn verblijf in Syrië het kerstdiner met andere expats een week van te voren gepland kon worden. In Nederland zou je dit ongeveer drie jaar van te voren moeten boeken.

Respondent 5: "Het is allemaal veel hijgeriger, veel drukker, dus dat is ook iets waar je beslist aan moet wennen. En instinctief weet je dat wel, maar het overvalt je toch. Dan zit je een weekend van ja jeetje hebben we weer niet op tijd iets afgesproken, weet je wel. Dan is iedereen al bezet, iedereen is druk druk druk. En je mist in het begin mis je gewoon de insteek dat je moet zorgen dat je agenda drie maanden van te voren vol is anders zit je in je uppie in het weekend."

Respondent 10: "Dat mensen zeggen ja over twee maanden, over anderhalve maand en niet omdat ze het niet leuk vinden, in tegendeel, want ik heb super leuke avonden gehad, en hartstikke leuke lunches en etcetera maar het is echt, iedereen heeft z'n agenda's vol."

De 'mental map' van het land van herkomst is verouderd. De expats weten niet meer hoe het er aan toe gaat. Ze zijn niet meer gewend aan dit oude leven. Alle expats geven dit verschil tussen 'het expat leven' en de terugkeer naar het normale leven aan.

9.3 Een nieuwe 'mental map' van het gastland ter vergelijking

Bij terugkeer gebeurt er een aantal dingen met de expat: zijn visie op Nederland is veranderd en hij gaat zijn gastland idealiseren. De expat gaat zijn nieuwe 'mental map' van het gastland vergelijken met het land van herkomst. Expats geven aan dat wanneer zij terugkeren naar Nederland, zij hun eigen cultuur met andere ogen bekijken.

Respondent 4: "Je loopt daar natuurlijk een beetje als een buitenstaander in. Dat is wel geestig om te zien. [...] Ja precies, je eigen cultuur. Je loopt echt met een frisse blik je eigen land in. En dat is wel heel geestig."

Bij terugkeer in Nederland blijkt dat veel expat hun visie op Nederland hebben aangepast. Dit komt tot uiting in hun waardering van de gebeurtenissen in Nederland. Ze zetten bepaalde zaken in een ander kader. Bijvoorbeeld respondent 3 vertelt dat het lokale nieuws in Nederland een heel andere waarde krijgt wanneer hij in het buitenland is geweest. Immers, dit nieuws valt in het niet bij wereldnieuws. Ook respondent 2 geeft dit aan in zijn interview:

Respondent 2: "Toen wij net terugkwamen en toen was Pim Fortuyn net vermoord. Mijn vrouw zei toen in een winkel, ach ja dat soort dingen gebeuren nu eenmaal. Dat was daar normaal, politieke tegenstanders kregen een ongeluk. Dus dat was voor ons zo van och... dat gebeurt wel eens. Toen was er iemand die dat hoorde die toen erg tekeer ging. Dat je daar zo over kon denken. [...] Dus dat was een aspect... en je kijkt natuurlijk toch heel anders tegen het leven hier aan."

Expats krijgen ook een ander beeld van Nederland en Nederlanders.

Respondent 1: "Voordat we weggingen, was ik altijd trots op Nederland dat Nederland zo tolerant was en dat alles daar kon en nu ik de andere kant gezien heb ik Duitsland, waar eigenlijk alles altijd het altijd heel strak geregeld is, maar waar mensen elkaar nog aanspreken op hun verantwoordelijkheden en dat ook weer aannemen, toen we terugkwamen toen had ik echt zoiets van nee het is hier eigenlijk gewoon doorgeslagen."

Respondent 9: "Je ziet ook wel hoe bijvoorbeeld hoe bot Nederlanders kunnen reageren. Wat wij hier zien als je zegt wat je denkt, onomwonden, gewoon 'meteen' op je doel, eerlijk. Ik zeg eerlijk meteen tussen aanhalingstekens. Je zegt meteen waar het op staat, eerlijk is niet het goede woord, je zegt meteen waar het op staat, je komt meteen tot de kern van het probleem. Daar win je tijd mee, dan is het duidelijk. En Fransen begrijpen dat gewoon helemaal niet. En het is ook vaak op het botte af. Dat zie je natuurlijk veel scherper als je weg bent, dan als je hier weer meegaat in het, zo leren ze je het, de normale gang van zaken. En dan zijn we er verbaasd over dat anderen er zolang over doen om dingen uit te leggen."

9.4 Beantwoording deelvraag 2

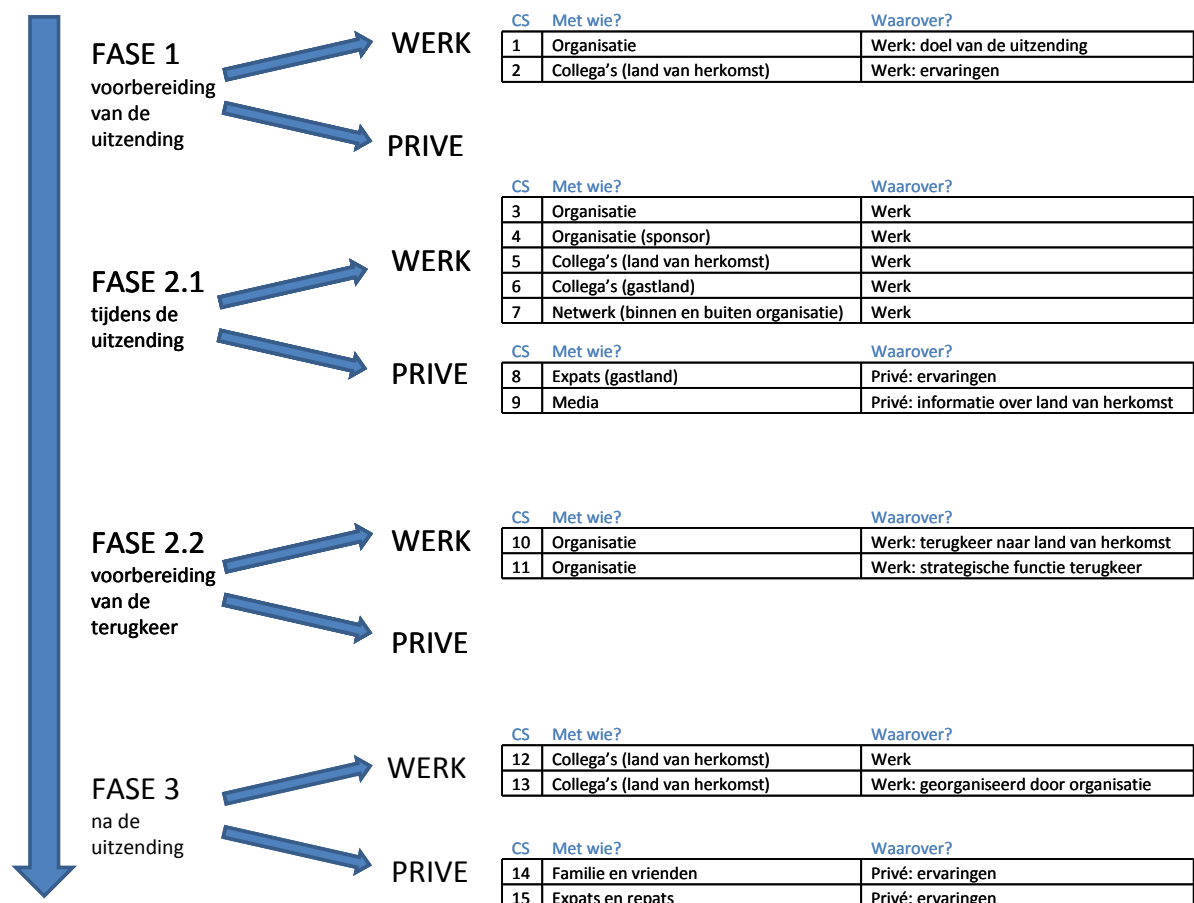
De mentale veranderingen van de repatriant, zoals Stroh et al (2005) deze beschrijven, zijn goed zichtbaar in de data van dit onderzoek. Respondenten geven aan dat zij in een andere wereld leven tijdens hun uitzending, waar zij een nieuwe 'mental map' opdoen. Ze vergelijken hun land van herkomst hiermee bij terugkeer. Ook is de 'mental map' van het land van herkomst niet meer adequate, wat zichtbaar is bij terugkeer. Concluderend is er een vervreemding van het land van herkomst zichtbaar. De expat weet niet meer wat passend gedrag is.

Het proces van repatriëren beschouwd vanuit de mentale verandering komt maar in één vorm voor. De mentale verandering die de expat doormaakt is namelijk voor alle expats gelijk. De mate van vervreemding is dus niet afhankelijk van de verschillende categorieën uitzendingen die in deelvraag 1 zijn onderscheiden.

10. De rol van communicatie in het proces van repatriëren

Uit de theorie van Stroh et al (2005) is gebleken dat communicatie een rol speelt in het proces van repatriëren. Hoe de rol van communicatie er precies uitziet, wordt hier beschreven aan de hand van 15 communicatieve situaties die uit de literatuur en de data zijn afgeleid vanwege hun relevantie voor het proces van repatriëren.

Stroh et al (2005) hebben in hun model (in figuur 3 in hoofdstuk 4) een aantal factoren beschreven die van invloed zijn op het proces van repatriëren. Uit hun model heb ik die factoren geselecteerd die met communicatie te maken hebben (voor de definitie van het begrip communicatie zie hoofdstuk 5). Deze selectie is uitgebreid met een aantal situaties waarnaar de respondenten verwijzen. De uiteindelijke selectie van 15 communicatieve situaties vormt de factor communicatie.



Figuur 10: Communicatieve situaties op basis van deelnemers

Figuur 10 geeft een overzicht van die 15 communicatieve situaties. Per communicatieve situatie is beschreven in welke fase deze plaatsvindt en of het gaat om een situatie die werk betreft of de mentale verandering (privé) betreft. Ook is kort beschreven met wie de communicatieve situatie plaatsvindt en waarover deze gaat.

In het proces van repatriëren worden vier fasen onderscheiden, waarin verschillende communicatieve fasen thuishoren. Fase 1 is de voorbereiding van de uitzending, fase 2.1 vindt plaats tijdens de uitzending, fase 2.2 omvat de voorbereiding van de terugkeer en fase 3 vindt plaats na de uitzending. De start van fase 2.2 verschilt per individueel geval en wordt geïnitieerd door de organisatie of door de expat zelf. De fasen waarin de expat zich voorbereidt op zijn vertrek (1) en de fase waarin de expat zich voorbereidt op zijn terugkeer (2.2) zijn vergelijkbaar.

In het eerste deel van het empirisch onderzoek is het proces van repatriëren beschreven. Hierbij is een tweedeling gemaakt tussen het doel van de uitzending (werk) en de mentale verandering (privé). Van elke communicatieve situatie heb ik bepaald of het een aanpassing op het gebied van werk of mentale verandering betreft. De communicatieve situatie die bij werk hoort, heeft vier verschillende vormen, volgens de vier eerder gedefinieerde categorieën van doelen van uitzending (zie onderstaande tabel). De communicatieve situatie die bij mentale verandering hoort, heeft één beschrijving: de mentale verandering is eenduidig voor alle repatrianten, zoals uit deelvraag 2 blijkt.

| Categorie | Expats |
|---------------------------|------------|
| A: Knowledge Transfer | 1, 2 en 3 |
| B: Competence development | 4 en 5 |
| C: Career enhancement | 6 en 7 |
| D: Knowledge Transfer | 8, 9 en 10 |

SPEAKING

Met behulp van het SPEAKING model van Hymes (1972) worden de communicatieve situaties geanalyseerd. Eerst wordt omschreven hoe de communicatieve situatie er idealiter uit zou moeten zien volgens de literatuur of de data. Daarna wordt op basis van de data is een reconstructie gemaakt van de situaties van de realiteit zoals die is beschreven door de respondenten.

S (setting): de context

P (participants): deelnemers

E (ends): doel of thema

A (act sequence): handelingsopvolging – geïnstitutionaliseerd of incidenteel, initiatief

K (key): formeel of informeel

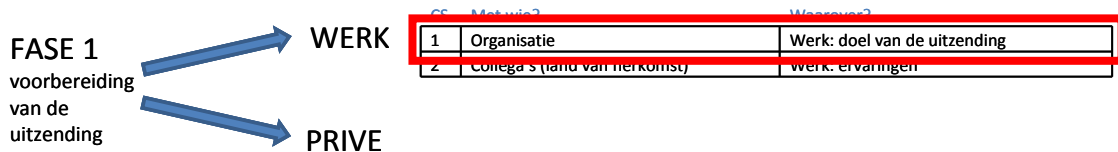
I (instrumentalities): communicatievorm – mondeling/schriftelijk, technologie

N (norms): normen in de communicatie (formeel)

G (genre): formele situaties

Elke communicatieve situatie heeft deze acht kenmerken. In dit onderzoek zijn de factor G nergens en factor N slechts in enkele gevallen besproken met de respondenten. Deze twee factoren zijn dus niet bij alle communicatieve situaties beschreven.

10.1 Communicatieve Situatie 1: het doel van de uitzending



“Before the assignment, the firm should have clarified the primary purpose for sending the employee abroad: executive development, coordination and control, and/or transfer of information and technology” (Stroh et al, 2005: 207).

Vóór het proces van repatriëren is het van groot belang dat het doel van de uitzending duidelijk wordt opgesteld en gecommuniceerd naar de expat. Communicatieve situatie 1 draagt bij aan de realistische verwachtingen van de expat; met een helder doel weet de expat beter wat hij tijdens zijn uitzending en daarna kan verwachten.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de literatuur als volgt uit:

S: Vóór de uitzending

P: De expat en iemand van de organisatie (HR, maar ook lijnmanager)

E: Verheldering over waarom wordt de expat uitgezonden: wat zijn de verwachtingen voor de uitzending, maar ook van de terugkeer

A: Geïstitutioniseerd, en op initiatief van de organisatie

K: Formeel: het gaat over het werk van de expat

I: Mondeling communicatie (niet om een email of een telefoontje)

Categorie A: Knowledge Transfer

Geen van de drie respondenten in deze categorie geeft aan dat het doel van de uitzending vóór vertrek expliciet is besproken. Wel krijgt de expat vóór de uitzending een functieomschrijving, waarin staat wat hij tijdens zijn uitzending geacht wordt te gaan doen. Maar deze blijkt niet altijd te kloppen met wat de expat in de werkelijkheid te doen staat. Soms wordt de functie pas echt duidelijk tijdens de uitzending.

Respondent 2: “Het belangrijkste was dat ik voor dat project, dat heette officieel dat ik de project adviseur was, maar in praktijk betekent dat project manager. Adviseur was een beetje vanuit Nederlandse ontwikkelingssamenwerking van de verantwoordelijkheid moet daar liggen, ze moeten niet iemand vanuit Nederland komen die de verantwoordelijkheid neemt. Dus dat moeten ze zelf doen. Maar in de praktijk betekende dat dat ik wel de verantwoordelijkheid had, maar niet de autoriteit, ‘want je bent alleen maar adviseur’.”

Wanneer een organisatie vaker expats uitzendt naar een bepaalde locatie, is er meer duidelijkheid over het doel van de uitzending. Respondent 3 ging bijvoorbeeld naar een locatie waar voor hem al meerdere expats waren geweest. De communicatie met deze expats maakte voor hem van te voren duidelijker wat het doel van de uitzending was. Dit besef heeft geholpen bij zijn gemakkelijke terugkeer. Dit maakt respondent 3 een afgeleid geval in deze categorie.

Respondent 3: "Eerst als je gaat dat je weet waar je aan begint. Dat is in dit geval nogmaals makkelijk omdat er al zoveel mensen dezelfde weg hadden begaan. Het is natuurlijk anders als je als eerste in een bedrijf naar weet ik wat naar Soweto gaat of zo. Dat is natuurlijk een heel ander verhaal."

De drie respondenten in categorie A hebben niet bewust voor een internationale carrière gekozen. Zij vormden de uitzondering binnen hun organisatie die niet bekend was met expats.

Categorie B: Competence development

Respondent 4 en respondent 5 in categorie B wisten toen zij bij deze organisatie gingen werken dat ze een internationale carrière tegemoet zouden gaan. Vanaf het begin zijn beiden zich bewust geweest van de mogelijkheden (en verplichtingen) in het buitenland. Het doel van de uitzending wordt door de organisatie echter niet altijd expliciet gemaakt. De respondenten geven geen voorbeeld van deze communicatieve situatie waarin het doel van de uitzending werd besproken.

Categorie C: Career enhancement

Respondent 6 en respondent 7 weten goed wat hen te wachten staat. De uitzending naar het buitenland is onderdeel van het leerproces. Beide respondenten weten dat het opdoen van kennis in de uitzending centraal staat, hoewel zij geen expliciet voorbeeld geven van deze communicatieve situatie.

Categorie D: Knowledge Transfer

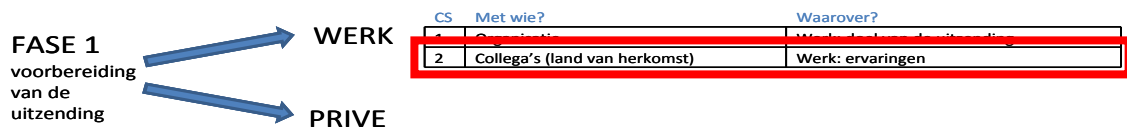
Ook de drie respondenten in categorie D zijn gaan werken bij deze organisatie met de wetenschap dat een internationale uitzending onderdeel is hun van de carrière. De respondenten weten dat zij hierbij hun land representeren en vertegenwoordigen in het buitenland.

Communicatieve situatie 1 – voorbereiding van de uitzending

Geen van de respondenten heeft vóór vertrek het doel van de uitzending expliciet besproken met de organisatie. Met de keuze voor een bepaalde organisatie weet de expat echter wel of het in de lijn der verwachtingen ligt om te worden uitgezonden. Voor organisaties in categorie A zou het zinvol zijn het doel van de uitzending expliciet te bespreken met de expat. Immers, deze organisatie zendt slechts weinig mensen op uitzending, en deze communicatieve situatie kan helpen bij het goed opstellen van het doel van een uitzending, waarmee de expat ook realistische verwachtingen over zijn uitzending en zijn terugkeer krijgt.

| | S | P | E | A | K | I |
|-------------|---|----------------------|------------------------|--|---------|-------------------------|
| Ideaal | Voor de uitzending | Expat en organisatie | Doel van de uitzending | Geïstitutioniseerd en initiatief organisatie | Formeel | Mondelinge communicatie |
| Categorie A | CS 1 is niet expliciet aanwezig bij de respondenten | | | | | |
| Categorie B | CS 1 is niet expliciet aanwezig, maar de respondenten kozen expliciet voor een internationale carrière | | | | | |
| Categorie C | CS 1 is niet expliciet aanwezig, maar internationale ervaring opdoen hoort bij het leerproces van de respondenten | | | | | |
| Categorie D | CS 1 is niet expliciet aanwezig, maar de respondenten kozen expliciet voor een internationale carrière | | | | | |

10.2 Communicatieve Situatie 2: kennisuitwisseling met collega's



Uit de data blijkt dat expats in sommige gevallen voorafgaand aan hun uitzending ervaringen uitwisselen met hun collega's. In de literatuur wordt deze vorm van communicatie echter niet genoemd. Deze kennisuitwisseling draagt bij aan de vorming van realistische verwachtingen over de uitzending. Soms komen in bij deze vorm van communicatie ook zaken over de terugkeer aan de orde, maar vaker gaat het hier om kennis over de uitzending, zoals kennis over de inhoud van de baan en de huisvesting op de locatie.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de data als volgt uit:

S: Voor de uitzending

P: Expat en één of meerdere collega's die ervaring hebben op de betreffende locatie of in de functie

E: Kennisdeling over functie en locatie, om de verwachtingen van de expat te managen

A: Incidenteel

K: Informeel, en alleen wanneer mogelijk

I: Mondelinge communicatie, maar schriftelijk ook via email of telefoon

Categorie A: Knowledge Transfer

In categorie A komt deze communicatieve situatie alleen voor bij respondent 3. Hij wordt uitgezonden naar een locatie waar al veel expats in deze functie zijn geweest en krijgt hij van deze expats informatie over de locatie en het werk.

Respondent 3 "Maar ja je hoort ook van de mensen die, er waren ook een aantal andere mensen binnen (...), onder andere mijn toenmalige baas, [...] die ook diezelfde positie als adviseur had gehad, een jaar of vijf, zes daarvoor. Dus je hoort ook bijvoorbeeld van die mensen die er net van zijn teruggekomen, een paar jaar terug zijn van wat er verwacht wordt qua werk, maar ook hoe Washington er uit ziet, wat ongeveer de plekken zijn waar mensen gaan wonen, waar het handig is om te gaan wonen, waar je een beetje op moet letten. [...] Dus ja er is niet echt een specifiek programma opgesteld, maar dat was ook niet echt nodig. De informatie lag bijna op straat zeg maar, in ieder geval binnen de bank."

Respondent 1 en respondent 2 krijgen alleen formele, gestandaardiseerde informatie, en zelfs die is niet altijd beschikbaar. Deze informatievoorziening wordt vooral bepaald door een onbekendheid met de locatie en de kleine hoeveelheid expats die de organisatie uitzendt. Er is dan weinig informatie beschikbaar en zeker geen ervaringen van andere expats.

Categorie B: Competence development

Categorie B bestaat uit respondenten die werken bij een organisatie die veelvuldig werknemers uitzendt. De informatie voor vertrek is dan vaak gestandaardiseerd.

Respondent 4: “Dus in principe is van iedere locatie, behalve als er een of twee mensen en een hond zitten, maar iedere locatie waar een beetje mensen zitten, is er documentatie beschikbaar centraal. Dat heet (...), en daar staat- dat zijn boeken, tegenwoordig zijn het natuurlijk pdf files, waarin een beschrijving van het land staat, van de stad, van de scholen die er zijn, de gebruiken en wat je er allemaal wel en niet kan kopen, en hoe de veiligheid in elkaar steekt. Dus dat is een redelijk uitgebreide, soort reisgids eigenlijk, maar dan specifiek voor (...), hoe de housing normaal gesproken geregeld wordt etcetera, wat daar de- dus je krijgt- je kan al vrij makkelijk als je dus al nadenkt over een locatie, goed inzicht krijgen in hoe dat er dan uit ziet. Daarnaast heb je het hele internet tot je beschikking dus je kan natuurlijk sowieso vrij veel vinden.”

Deze expats werken in een internationale omgeving. Er zijn dus veel collega's die ook zijn uitgezonden, waar veel informele informatie vandaag komt. Over deze vorm van informatievoorziening wordt echter niet expliciet gesproken door de respondenten.

Categorie C: Career enhancement

Categorie C bestaat uit korte uitzendingen waarin het opdoen van kennis centraal staat. Deze uitzendingen komen regelmatig voor in de organisatie, omdat deze het belangrijk vindt dat haar werknemers internationale ervaring opdoen. Expats hebben dus veel collega's van wie zij informatie kunnen krijgen. De respondenten spreken echter niet expliciet over deze vorm van communicatie.

Categorie D: Knowledge Transfer

De respondenten uit categorie D spreken niet over het (informeel) uitwisselen van ervaringen met hun collega's. Zij werken allen wel bij een internationaal georiënteerde organisatie, dus ervaringen van collega's zullen wel een rol spelen vóór vertrek.

Communicatieve situatie 2 – voorbereiding van de uitzending

In categorie A wordt, indien aanwezig, informatie informeel gedeeld. In categorie B is de informatie gestandaardiseerd beschikbaar. In categorie B, C en D spreekt geen van de respondenten expliciet over informele kennisuitwisseling vóór de uitzending.

| | S | P | E | A | K | I |
|-------------|---|-------------------------------------|--------------|-------------|-----------|---------------------------|
| Ideaal | Voor vertrek | Expat en collega's met een ervaring | Kennisdeling | Incidenteel | Informeel | Mondeling en schriftelijk |
| Categorie A | CS 2 komt alleen voor bij respondent 3 | | | | | |
| Categorie B | CS 2 is niet expliciet aanwezig bij de respondenten | | | | | |
| Categorie C | CS 2 is niet expliciet aanwezig bij de respondenten | | | | | |
| Categorie D | CS 2 is niet expliciet aanwezig bij de respondenten | | | | | |

10.3 Communicatieve Situatie 3: functiegerelateerde communicatie met de organisatie



“Managerial and executive jobs often require extensive interaction between company headquarters (in the home country) and a foreign operation. Job- or task-required interaction and information exchange is especially necessary in multinational and global firms, which typically require a great deal of coordination between headquarters and foreign operations. Because of these coordination requirements, a reasonable amount of accurate information is likely to be passed on. It is important to remember, however, that most of this information is undoubtedly focused on changes in the parents company; relatively little is related to changes in neighborhoods, children’s schools, and friendships outside work. Accordingly, information acquired through job-required interaction is most likely to facilitate an employee’s adjustment to work but will have less impact on the employee’s adjustment to non-work related aspects of the employee’s life” (Stroh et al, 2005: 197).

Uit bovenstaande literatuur blijkt dat de functiegerelateerde communicatie met de organisatie een belangrijke bron van informatie is voor de expat. Tijdens de uitzending blijft hij op die manier ook op de hoogte van veranderingen in de organisatie en op het hoofdkantoor.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de literatuur als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending

P: De expat en de organisatie thuis (het management of de lijnmanagers)

E: In eerste instantie is het doel om afstemming tussen het hoofdkantoor en de vestiging in het buitenland te hebben. De communicatie heeft als bijkomend voordeel dat de expat op de hoogte blijft van de gebeurtenissen in de organisatie in het land van herkomst. Het onderwerp is dus de informatie die de expat nodig heeft om zijn functie te kunnen uitoefenen.

A: Incidenteel – soms geïnitieerd door de organisatie, soms door de expat. In enkele gevallen is deze communicatie geïstitutionaliseerd, door een vast gelegd moment waarop expat en organisatie contact hebben, bijvoorbeeld een maandelijkse rapportage.

K: Formeel – het gaat hier immers om werkgerelateerde communicatie.

I: Mondelinge en schriftelijke communicatie – via verschillende (nieuwe) media

N: De schriftelijke communicatie neemt een bepaalde vorm aan bij geïstitutionaliseerde rapportage.

Uit de verzamelde data blijkt dat het doel van de uitzending in deze communicatieve situatie belangrijk is. De soort functie die de expat vervult tijdens zijn uitzending is bepalend in de regelmaat van het contact. Wanneer de expat wordt uitgezonden om kennis te brengen, zal veel communicatie nodig zijn om continu af te stemmen welke informatie overgebracht moet worden. Wanneer de expat wordt uitgezonden om kennis op te doen, zal minder informatievoorziening nodig zijn. Immers,

de expat moet juist informatie opdoen in de buitenlandse vestiging, en heeft inhoudelijk veel minder sturing van het hoofdkantoor nodig.

Categorie A: Knowledge Transfer

In deze categorie gaat het om de uitzending vanuit het hoofdkantoor naar een buitenlandse vestiging. Hypothetisch gezien zouden deze uitzendingen de meeste functiegerelateerde communicatie vereisen: de expat moet op de hoogte zijn van wat er gebeurt op het hoofdkantoor, om deze kennis over te dragen in de dochteronderneming in het buitenland.

Respondent 2 heeft echter relatief weinig functiegerelateerde communicatie. De enige communicatie die respondent 2 met de organisatie in het land van herkomst heeft, is om de financiële zaken te regelen. Hij wordt echter ook niet op de hoogte gehouden via de functiegerelateerde communicatie over de veranderingen in de organisatie.

Respondent 2: "Het contact met Nederland was verschillend. Er was natuurlijk een maandelijkse financiële rapportage. Gewoon de uitgaven hier naar de afdeling financiën doorsturen. Dat was gewoon puur op de post doen, en in sommige gevallen met de koerier. Dat was natuurlijk wel belangrijke- dat waren al die reçu's die je moest opsturen, dus met een koerier was dat zeker. En verder per email, maar dat was hier met het instituut, met name om het bezoeken van collega's te regelen, want er kwamen natuurlijk geregeld mensen over om les te geven. Dus dat was iets waar je geregeld contact over had. En er was dus een zesmaandelijkse rapportage. Per zes maanden werd er een rapport, echt een boekje gemaakt met de vooruitgang, en dat was in overleg met de projectdirecteur die hier aan het instituut zat. Maar dat moest dus onder andere naar de Nederlandse ambassade toe. En uiteraard hier naar toe om te zien wat de stand van zaken van het project was."

De functie van respondent 3 zorgt ervoor dat de functiegerelateerde communicatie voor hem enorm belangrijk is. Respondent 3 vertegenwoordigt immers de Nederlandse belangen op de vestiging in Washington. Het is daarom heel belangrijk dat hij op de hoogte is van wat er in de organisatie gebeurt en verandert.

Respondent 3: "Nou werk-gerelateerd, veel, want je komt daar met die board drie keer per week bijeen. En dat bereid je voor. Maar al die standpunten wil je ook weten wat- ... ja het ligt iets genuanceerder, maar ik vertegenwoordig ook voor een groot gedeelte Nederland, dus je moet ook weten wat ze hier (...) er over denken."

Categorie B: Competence development

De functiegerelateerde communicatie bij uitzendingen in categorie B verschilt enorm per functie. Zoals respondent 4 in het volgende fragment aangeeft, soms is voor een functie veel contact met het hoofdkantoor nodig, soms is er vrijwel geen communicatie nodig.

Respondent 4: "Verschilt heel erg per baan, want het is maar net wat de baan- dat is puur gedreven door de inhoud van de baan. Dus zeg maar toen ik in Brazilië zat, had ik eigenlijk geen contact met Nederland en Londen. Dat was een Braziliaanse baan die net zo goed door een Braziliaan kon worden gedaan en dat gebeurde ook daarna. Dus daar had ik eigenlijk 'business wise' helemaal geen contact met het hoofdkantoor."

Categorie C: Career enhancement

Uit de interviews met respondent 6 en respondent 7 blijkt dat de hoeveelheid communicatie met de organisatie in het land van herkomst geheel afhankelijk is van de inhoud van de functie en dus niet altijd even veel en regelmatig.

Respondent 6: "Toen ik in Londen zat had ik de eerste keer niet zo veel contact met Nederland, omdat ik toen echt in die groep met Engelsen zat. De tweede keer wat meer, want als je een overname doet voor een Nederlands bedrijf, moet je wel regelmatig terug naar Nederland voor vergaderingen en dat soort zaken."

Categorie D: Knowledge Transfer

In categorie D is de functie van de expat altijd om Nederland te vertegenwoordigen in het buitenland. De drie respondenten kunnen dus niet zomaar hun eigen plan trekken. Een essentieel onderdeel van het werken voor deze organisatie is dat zij altijd de focus op het land van herkomst hebben liggen. Het doel van de communicatie met de organisatie thuis is dat de expat weet wat zijn taken zijn.

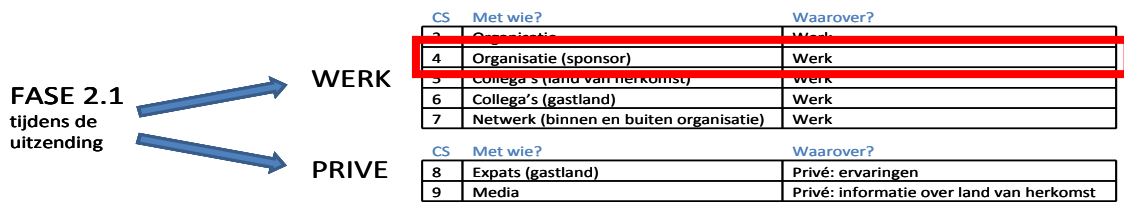
Respondent 9: "Je werkt voor (...), dat is natuurlijk een poot van (...) in het buitenland, dus je hele werk is de hele tijd terugcommuniceren naar (...), dus communicatie met de organisatie thuis is de hele tijd. Je gaat niet voor jezelf werken."

Communicatieve situatie 3 – tijdens de uitzending

Het doel van de uitzending is de belangrijkste factor voor de functiegerelateerde communicatie. Wanneer controle en kennisoverdracht centraal staan, zou de functiegerelateerde communicatie frequent moeten zijn. Opvallend is dat deze functiegerelateerde communicatie bij bepaalde expats uit categorie A niet zo regelmatig is, terwijl dat misschien wel meer zou moeten zijn. In categorie B en C is de functiegerelateerde communicatie erg afhankelijk van de inhoud van de functie. In categorie D is de functiegerelateerde communicatie heel frequent.

| | S | P | E | A | K | I | N |
|-------------|---|----------------------|--------------------------------------|--|---------|----------------------|------------------------------------|
| Ideaal | Tijdens de uitzending | Expat en organisatie | Communicatie gerelateerd aan de taak | Soms vooraf vastgelegd, soms incidenteel | Formeel | Verschillende vormen | Rapportage volgens bepaalde normen |
| Categorie A | CS 3 is alleen bij respondent 3 aanwezig | | | | | | |
| Categorie B | Functie bepaalt aanwezigheid CS 3 bij de respondenten | | | | | | |
| Categorie C | Functie bepaalt aanwezigheid CS 3 bij de respondenten | | | | | | |
| Categorie D | CS 3 is altijd aanwezig bij de respondenten | | | | | | |

10.4 Communicatieve Situatie 4: communicatie met een mentor



“Another source of primarily work-related information is an organization sponsor, mentor, or ‘godparent’. A formally or informally assigned mentor can provide an employee on a global assignment with important information about structural changes, strategic shifts, political coups at work, promotion opportunities, and general job- en company-related knowledge. This information is not likely to help people adjust to the general culture; it is more likely to help them effectively adjust to communicating with people at home. Unless an employee has an effective sponsor during and after a global assignment, the employee may end up facing any number of dilemma’s” (Stroh et al, 2005: 197-198).

Uit de literatuur blijkt dat de communicatie met een aangewezen mentor belangrijk is in de informatievoorziening met de organisatie in het land van herkomst.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de literatuur als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending

P: De expat en zijn mentor

E: Een persoonlijke begeleider, die informatie over de organisatie doorgeeft en in bepaalde mentale processen begeleidend is. Het onderwerp van gesprek is dus de organisatie, maar ook de persoonlijke ontwikkeling van de expat.

A: Soms geïstitutioniseerd, bijvoorbeeld één keer per half jaar luncht de expat met zijn mentor, of incidenteel, bij een informele mentor

K: Informeel

I: Schriftelijke (via email of sms) communicatie, ook fysieke ontmoetingen

Categorie A: Knowledge Transfer

In deze categorie hebben alleen respondent 1 en respondent 2 een mentor gehad tijdens hun uitzending. Respondent 2 zegt in zijn interview niets over het contact met zijn mentor, wat er op duidt dat deze communicatie minimaal was.

Respondent 1 sprak tijdens zijn uitzending om de drie maanden af, om te spreken over hoe het ging en over wat er in de toekomst mogelijk was. Er was dus geïstitutioniseerd contact, over de organisatie en over de persoonlijke ontwikkeling.

Respondent 1: “Ik maakte elke drie maanden een lunchafspraak met hem, dan reserveerde hij ook tijd voor me. En dan kletste we bij, dan vroeg hij hoe het ging, en- maar heel eerlijk, het was ook vooral dat we merkten dat je ook zakelijke dingen al met elkaar kon regelen. Dan was hij mijn mentor, maar je kon meteen al wat dingen uitwisselen en dergelijke. En ik moet zeggen, dat is eigenlijk altijd goed gegaan, daar heeft ook iedereen altijd wel tijd voor

gemaakt. En daar was iedereen van op de hoogte dat het zo werkte, dat je dus een mentor hebt.”

Categorie B: Competence development

Geen van de respondenten die in deze categorie uitzendingen valt heeft een mentor gehad. Dit is opvallend omdat juist deze expats vaak lange tijd niet in hun land van herkomst verblijven. Voor deze expats zou geïnstitutionaliseerd contact met een mentor een positieve invloed kunnen hebben op het proces van repatriëren.

Categorie C: Career enhancement

Beide expats in categorie C hebben een mentor gehad tijdens hun uitzending, maar respondent 6 zegt hier in zijn interview niets over. Respondent 7 geeft aan dat deze mentor voor het begrip bij terugkeer van belang was.

Respondent 7: “Actually what made it easier is that I returned to a department where there was a partner who was in Amsterdam with me. And he’d moved back to London a year earlier, so I was taken under his wing and did a lot of work for him, and that made it a lot of easier, because he understood how I worked. We’d go for a beer and talk about the good old days in Amsterdam.”

Categorie D: Knowledge Transfer

Geen van deze expats heeft een mentor gehad tijdens de uitzending. Dit duidt erop dat in deze categorie uitzendingen het hebben van een mentor niet voorkomt. Dit is opvallend, omdat ook deze expats veelal lang weg zijn uit hun land van herkomst.

Communicatieve situatie 4 – tijdens de uitzending

Niet alle respondenten uit dit onderzoek hebben een mentor gehad tijdens hun uitzending: slechts vier van de tien respondenten. Opvallend is dat respondenten in categorie B en categorie D geen mentor hebben, terwijl juist expat in deze categorieën juist op lange uitzendingen gaan. Juist in deze categorieën is een mentor te verwachten.

| | S | P | E | A | K | I |
|-------------|--|-----------------|---|-------------------------------|-----------|---------------------------|
| Ideaal | Tijdens de uitzending | Expat en mentor | Informatie over organisatie delen – persoonlijke ontwikkeling | Gestructureerd of incidenteel | Informeel | Schriftelijk en mondeling |
| Categorie A | CS 4 bij respondent 1 en 2 aanwezig, niet bij respondent 3 | | | | | |
| Categorie B | CS 4 bij geen van de respondenten aanwezig | | | | | |
| Categorie C | CS 4 bij respondent 6 en 7 aanwezig | | | | | |
| Categorie D | CS 4 bij geen van de respondenten aanwezig | | | | | |

10.5 Communicatieve Situatie 5: communicatie met collega's in het land van herkomst



In de interviews blijkt dat de respondenten tijdens hun verblijf ook communicatie met hun collega's in het land van herkomst hebben. Het doel van deze communicatie is om het contact met de organisatie in het land van herkomst te onderhouden en niet compleet te vervreemden.

Contact onderhouden met collega's kan ook door periodieke bezoeken aan de organisatie in het land van herkomst. Deze bezoeken kunnen geïnstitutionaliseerd zijn door de organisatie, of geheel geïnitieerd zijn van de expat zelf. De aanname hier is dat wanneer de expat vaker een bezoek aan thuis brengt, zijn uiteindelijke terugkeer beter verloopt. *"Making periodic visits home is another effective way for employees on international assignments to stay in touch with coworkers, friends and family members and thereby keep abreast of changes at work, in their social circle, and in the home country"* (Stroh et al, 2005: 198).

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de literatuur en de data als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending – soms terwijl de expat nog in het buitenland verblijft, soms als hij voor een bezoek in het land van herkomst is

P: De expat zelf en collega's in het land van herkomst

E: Het doel is het onderhouden van contact, met het oog op de terugkeer.

A: Incidenteel, en geïnitieerd door de expat

K: Informeel

I: Schriftelijk (contact via email) of mondeling (zowel telefonisch als fysiek)

Categorie A: Knowledge Transfer

De drie respondenten die binnen deze categorie vallen, geven allen aan dat het contact met de collega's in het land van herkomst minimaal is.

Respondent 2: "Van collega's hoorde je niets, tenzij je zelf het initiatief nam. Dat initiatief was gedeeltelijk vanuit het kader dat er mensen naar Zimbabwe moesten komen om daar les te geven voor een week of zo. Dan had je uiteraard in de tijd dat zij daar waren de verantwoordelijkheid dat ze het ook een beetje naar hun zin hadden ook, dus ophalen bij het hotel en 's avonds nog eens wat organiseren en dat soort dingen. En uiteraard van te voren email contact voor de planning, verder niet. Het meest extreme voorbeeld wat ik heb is van een collega waar ik samen mee heb gezeten in Vietnam voor een cursus voor oud-deelnemers voor 14 dagen of zo, en daarvoor kende ik hem ook al. Nadat wij daar nou anderhalf, twee jaar in Zimbabwe zaten, stuurde hij een mailtje van ik heb tot nu toe nog geen tijd gehad om contact op te nemen, maar heb jij toevallig in jouw project geld voor een student om die naar Zimbabwe te laten komen. Dat was heel kenmerkend. De contacten van hieruit waren in het kader van het project en om te plannen van wanneer mensen kwamen, maar niet op sociaal

gebied, dat was vrijwel nihil op één uitzondering na. Er zat in het toenmalige projecten bureau iemand die vond dat hij daar wat voor moest doen, die je knipsels stuurde per email en zo, maar die is toen vrij kort daarna toen weggegaan. En toen is het opgehouden. Er was geen gevoel van verantwoordelijkheid om te vragen van hoe het ging.”

Respondent 2 vertelt in zijn interview ook over de geïnstitutionaliseerde terugkeer momenten, waarbij hij zijn collega's ontmoet. Deze bijeenkomsten vinden in het algemeen plaats in het land van herkomst, in dit geval Nederland.

Respondent 2: “Er was altijd in het begin het jaar in de eerste week van januari een soort cursus voor alle mensen die in het buitenland zaten. Wat nieuwe inzichten, even de koppen bij elkaar te steken, dan was er bijvoorbeeld een training van Hofstede. [...] En dat was vanuit hier georganiseerd. Voor alle mensen die buiten zitten. En dan kon je dus ook onderling ervaringen uitwisselen. Plus allerlei dingen lokaal kortsluiten.”

Tijdens dit soort bijeenkomsten is er de gelegenheid voor de organisatie en voor de expat om te communiceren over de uitzending. De expat heeft dus de gelegenheid het contact met de collega's in het land van herkomst te onderhouden.

Categorie B: Competence development

De expats die in deze categorie uitzendingen vallen spreken niet over contact met de collega's in het land van herkomst. Dat komt omdat deze expats ook niet op korte termijn terugkeren naar het land van herkomst en al helemaal niet naar dezelfde locatie. Contact onderhouden om daarmee de terugkeer te vergemakkelijken is dus niet aan de orde.

Categorie C: Career enhancement

Het onderhouden van de contacten in het land van herkomst is voor deze expats van belang. Zij keren immers na een korte periode terug naar het kantoor waarvandaan zij vertrokken zijn.

Respondent 6: “Ik moet wel zeggen, die heb ik ook wel echt onderhouden toen ik daar zat. Het was niet zo dat ik de deur heb dichtgetrokken en toen ik weer terug was weer heb aangeboden. Ook omdat ik hier op kantoor, ik was toch wel vrij regelmatig in Nederland, echt niet elke keer dat ik er was op kantoor, maar toch wel met enige regelmaat.”

Categorie D: Knowledge Transfer

De organisatie in categorie D is internationaal georiënteerd. Elke werknemer is wel eens op een uitzending geweest, waardoor iedereen begrip heeft voor elkaar. Deze organisatie wordt vanuit een punt geregeld. Hier moet de expat contact met zijn collega's houden. Dat is relatief gemakkelijk.

Respondent 8: “En die mensen verplaatsen zich ook continu over verschillende ambassades en die kom je dan na 10 jaar in een andere functie weer tegen. En al die tijd heb je op een of ander manier wel contact met elkaar. We hebben ook een cultuur waarin we elkaar toch wel erg volgen.”

Ook heeft de expat in categorie D terugkommomenten waarbij zij elkaar ontmoeten in Nederland, waarover ook respondent 9 vertelt. Deze bijeenkomsten hebben onder andere ook tot doel om de expat in contact te houden met zijn collega's.

Communicatieve situatie 5 – tijdens de uitzending

In categorie A hebben de drie respondenten weinig tot geen contact met hun collega's in het land van herkomst. Ook in categorie B heeft de expat geen contact met collega's in het land van herkomst, maar dit is te verklaren omdat deze respondenten geen echt hoofdkantoor hebben waar vandaan ze zijn uitgezonden. De respondenten uit categorie C hebben wel regelmatig contact met hun collega's in het land van herkomst, omdat zij relatief korte uitzendingen hebben. Ten slotte hebben de respondenten in categorie D een cultuur van het volgen van collega's.

| | S | P | E | A | K | I |
|-------------|---|---|-------------------------|--|-----------|---------------------------|
| Ideaal | Tijdens – fysiek of niet | Expat en collega's in land van herkomst | Onderhouden van contact | Incidenteel en geïnitieerd door de expat | Informeel | Schriftelijk en mondeling |
| Categorie A | CS 5 is minimaal aanwezig bij de respondenten | | | | | |
| Categorie B | CS 5 is niet aanwezig bij de respondenten, maar ook niet noodzakelijk | | | | | |
| Categorie C | CS 5 is bij respondent 6 en respondent 7 aanwezig | | | | | |
| Categorie D | CS 5 is bij respondent 8, respondent 9 en respondent 10 aanwezig | | | | | |

10.6 Communicatieve Situatie 6: communicatie met collega's in het gastland

| | | | | |
|--------------------------------------|----|-------------------|--|-----------|
| FASE 2.1 tijdens de uitzending | | WERK | | |
| | | CS | Met wie? | Waarover? |
| | | 3 | Organisatie | Werk |
| | | 4 | Organisatie (sponsor) | Werk |
| | | 5 | Collega's (binnen en buitenland) | Werk |
| | | 6 | Collega's (gastland) | Werk |
| | | 7 | Netwerk (binnen en buiten organisatie) | Werk |
| | | PRIVE | | |
| | CS | Met wie? | Waarover? | |
| | 8 | Expats (gastland) | Privé: ervaringen | |
| | 9 | Media | Privé: informatie over land van herkomst | |

Uit de data blijkt dat de communicatie met collega's in het gastland een communicatieve situatie is. Respondenten geven aan dat het werken in een internationaal team de terugkeer naar de werksituatie in het land van herkomst heeft beïnvloed.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de data als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending in het gastland

P: De expats en zijn (internationale of lokale) collega's in het gastland

E: Het onderwerp van communicatie is de werksituatie waarin de deelnemers zich bevinden.

A: Geïstitutionaliseerde communicatie: in werkverband contact met elkaar

K: Formeel contact: de werksituatie

I: Zowel mondeling als schriftelijk contact: communicatie in lokale taal of Engels (of andere gemeenschappelijke taal)

Categorie A: Knowledge Transfer

De drie respondenten in categorie A hebben verschillende werksituaties in hun gastland. Respondent 2 en respondent 3 werken in een internationaal team, respondent 1 heeft daarentegen voornamelijk collega's met de nationaliteit van het gastland. Hij moest zich aanpassen aan de cultuur op het hoofdkantoor in het gastland wanneer het gaat om de communicatie. Hij moest Duits leren spreken en de culturele verschillen begrijpen. Respondent 2 werkte in een internationaal team, wat het communiceren in het gastland vergemakkelijkt.

Opvallend is dat de respondenten die in een internationaal team werken geen interculturele problemen aandragen. Respondent 1, die in een team ging werken met collega's uit het gastland, geeft aan wel problemen te hebben gehad met de interculturele communicatie.

Categorie B: Competence development

De respondenten in deze categorie hebben beiden een internationale werkomgeving. Zij communiceren op hun werk in het Engels en hoeven zich op de locatie van de uitzending nauwelijks aan te passen.

Categorie C: Career enhancement

Respondenten in categorie C geven verschillende ervaringen aan over de communicatie met collega's in het gastland. Respondent 6 werkte de eerste keer in Londen voornamelijk met Engelsen samen, waardoor hij erg opgenomen werd in hun werkcultuur. Tijdens zijn tweede uitzending in Londen werkte hij echter intensief samen met andere Nederlanders, en bleef dus in een Nederlands werkgezelschap. Respondent 7 wordt van Londen naar Amsterdam uitgezonden. Hij kan tijdens de uitzending gewoon Engels blijven spreken, omdat de organisatie al Engels georiënteerd is.

Categorie D: Knowledge Transfer

Respondenten in categorie D werken tijdens hun uitzending voornamelijk samen met Nederlandse of Nederlands georiënteerde collega's. De werkomgeving in het gastland is Nederlands, hoewel de privésituatie zich in een andere culturele setting bevindt.

Respondent 8: "Je wordt toch omringd daar door voornamelijk Nederlandssprekend personeel, ook lokaal personeel die Nederlands spreken, en die wonen daar dan wat dan ook. [...] Je werkt wat dat betreft in een Nederlandse context, alleen je leven is Brits."

Communicatieve situatie 6 – tijdens de uitzending

Een aantal respondenten in categorie A en B werkt samen in internationale teams. De respondenten uit categorie A en C die werken in de lokale taal, geven aan meer interculturele problemen te hebben. De respondenten uit categorie D werken in een Nederlands georiënteerde omgeving.

| | S | P | E | A | K | I |
|-------------|---|---|-------------------------------|------------------------------------|---------|---------------------------|
| Ideaal | Tijdens de uitzending | Expat en zijn collega's in het gastland | Werkgerelateerde communicatie | Geïstitutionaliseerde communicatie | Formeel | Mondeling en schriftelijk |
| Categorie A | CS 6: bij respondent 1 in een nationaal team, bij respondent 2 en 3 bij een internationaal team | | | | | |
| Categorie B | CS 6: bij respondent 4 en 5 in een internationaal team | | | | | |
| Categorie C | CS 6: bij respondent 6 en 7 wordt de samenstelling van het team bepaald door de functie | | | | | |
| Categorie D | CS 6: bij respondent 8, respondent 9 en respondent 10 is het team Nederlands georiënteerd | | | | | |

10.7 Communicatieve Situatie 7: communicatie met het interne of externe netwerk



Een belangrijke communicatieve situatie is de communicatie met het netwerk, zowel binnen als buiten de organisatie. Het netwerk binnen de organisatie is belangrijk wanneer het bijvoorbeeld promoties betreft. Wanneer de expat een groot intern netwerk heeft, weten veel mensen binnen de organisatie dat de expat terugkeert. Het externe netwerk van de expat wordt bijvoorbeeld relevant wanneer de expat niet gelukkig is in zijn functie en hij wil veranderen van organisatie.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de data als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending

P: De expat en zijn netwerk – zijn interne netwerk binnen de organisatie (collega's, het management), maar ook zijn contacten buiten de organisatie (vrienden, contacten)

E: Het doel van deze communicatie is voor de expat om zichzelf zichtbaar te houden.

A: Incidenteel, bijvoorbeeld tijdens conferenties of bijeenkomsten

K: Informeel formeel contact – de communicatie gaat over werk, maar het contact met het netwerk is echter informeler, bijvoorbeeld op een borrel na een conferentie of via nieuwe media als LinkedIn. De vaardigheid netwerken is voor expats van groot belang, met name het vervolg van hun carrière.

I: Zowel mondeling of schriftelijk, bijvoorbeeld via email of internet

Categorie A: Knowledge Transfer

Respondenten in categorie A geven aan dat het netwerk belangrijk is bij het vervolg van hun carrière. Allen geven aan dat je zelf voor je eigen carrière moet zorgen.

Respondent 2 had relatief weinig contact met zijn thuisorganisatie. Hij was niet op de hoogte van veranderingen en kwam relatief onwetend terug. Respondent 1 en respondent 3 zijn veranderd van werkgever tijdens of na hun uitzending. Beiden hadden relatief goed zicht op het toekomstperspectief in de organisatie, in vergelijking met respondent 2. Omdat zij goed op de hoogte waren van de veranderingen in de organisatie, wisten zij dat er voor hen na terugkeer weinig doorgroei-mogelijkheden waren. Voor het krijgen van hun nieuwe functie hebben respondent 1 en respondent 3 beiden gebruik gemaakt van het netwerk.

Respondent 1: "En wat ik ook merk, en dat is dat is denk ik wel, ik denk als je lang expat bent, dan ben je in de Nederlandse markt gewoon vergeten. Dus dat betekent ook dat als je lang expat bent, en je moet terug in de Nederlandse markt in mijn vakgebied, dan weet echt niemand meer wie (...) is, terwijl toen ik ging kon ik bij wijze van spreken overal terecht, iedereen kent me, iedereen weet dat ik in die branche ken, maar je raakt dat snel kwijt, je wordt snel vergeten, ja."

Categorie B: Competence development

Respondenten in categorie B geven aan dat zij veel van hun vervolgzendingen en daarmee vooruitgang in hun carrière, te danken hebben aan naamsbekendheid in het interne netwerk. Voor veel van hun functies zijn zij gevraagd.

Categorie C: Career enhancement

Respondenten in categorie C geven niet expliciet het contact met het netwerk aan tijdens de uitzending. Respondent 7 zegt wel dat een uitzending gevolgen heeft voor de carrière. Immers, wanneer je een tijd weggeweest bent, zal je opnieuw je interne netwerk moeten opbouwen.

Categorie D: Knowledge Transfer

Ook respondenten in categorie D geven niet expliciet de contacten met hun netwerk aan. Respondent 8 zegt wel dat zij na de eerste uitzending is teruggekeerd naar het land van herkomst om niet te worden vergeten door het netwerk.

Communicatieve situatie 7 – tijdens de uitzending

Respondenten in categorie A geven aan dat communicatie met het netwerk belangrijk was voor hun carrière. De andere respondenten spreken hier veel minder expliciet over. Een verklaring zou kunnen zijn dat respondenten uit categorie A al snel begrepen dat er weinig doorgroeimogelijkheden waren bij de toenmalige werkgever, en dat het netwerk nieuwe kansen bood.

| | S | P | E | A | K | I |
|-------------|--|----------------------|-------------------|-------------|---------------------------|---------------------------|
| Ideaal | Tijdens de uitzending | Expat en het netwerk | Zichtbaar blijven | Incidenteel | Informeel formeel contact | Mondeling en schriftelijk |
| Categorie A | CS 7 komt voor bij respondent 1 en respondent 3 | | | | | |
| Categorie B | CS 7 ruim aanwezig bij de respondenten | | | | | |
| Categorie C | CS 7 niet expliciet bij de respondenten aanwezig | | | | | |
| Categorie D | CS 7 niet expliciet bij de respondenten aanwezig | | | | | |

10.8 Communicatieve Situatie 8: communicatie met andere expats in het gastland

| CS | Met wie? | Waarover? |
|----|--|--|
| 3 | Organisatie | Werk |
| 4 | Organisatie (sponsor) | Werk |
| 5 | Collega's (land van herkomst) | Werk |
| 6 | Collega's (gastland) | Werk |
| 7 | Netwerk (binnen en buiten organisatie) | Werk |
| 8 | Expats (gastland) | Privé: ervaringen |
| 9 | Media | Privé: informatie over land van herkomst |

FASE 2.1 tijdens de uitzending

WERK

PRIVE

Uit de data blijkt dat de communicatie met andere expats in het gastland belangrijk is voor de respondenten. De expats delen ervaringen met elkaar, maar managen ook elkaars verwachtingen. Deze communicatieve situatie is belangrijk in het licht van 'het expat leven', dat eerder in hoofdstuk 9 is omschreven.

De wereld waarin de expat leeft is open en dat is zichtbaar in deze communicatieve situatie. Er wordt gesproken over de situatie in een land, de ervaring van 'het expat leven' en hoe de toekomst er uit ziet. De expats geven aan dat hun vriendengroep niet altijd uit collega's bestaat, maar ook uit expats van andere organisaties.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de data als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending

P: De expat en andere expats in het gastland

E: Het doel van deze communicatie is enerzijds gewoon om het gezellig met elkaar te hebben. Maar een bijkomend thema is vaak ook het delen van ervaringen, het managen van verwachtingen en het spreken over de onzekerheden die met een expat uitzending komen.

A: Incidenteel

K: Informele communicatie

I: Zowel schriftelijk als mondeling, met de nadruk op fysieke ontmoetingen

Uit de data blijkt dat het belang van deze communicatieve situatie niet verschilt voor de respondenten in iedere categorie. Alle respondenten ervaren deze communicatie op min of meer dezelfde manier.

De omgeving van de expat is van grote invloed. Respondent 2 zat bijvoorbeeld in Zimbabwe tijdens een roerige periode. De communicatie met andere expats was van groot belang in het omgaan met de gebeurtenissen in de omgeving. In het fragment hieronder spreekt hij over een mogelijke evacuatie uit Harare.

Respondent 2: "Dus dat was van alle expats die daar zaten was dat onderwerp van gesprek. Van als we wegmoeten komt er dan een speciaal vliegtuig of gaan we dan onder geleide naar de grens."

Respondenten geven aan dat expats tijdens hun verblijf mensen opzoeken die dezelfde ervaring hebben.

Respondent 8: "Je trekt op de een of andere manier toch toe naar andere mensen die dezelfde ervaringen hebben. Hoeven niet per se Nederlandse expats te zijn, in mijn geval was het zelfs heel weinig."

Respondent 10 geeft aan dat er binnen de groep expats op een locatie altijd mensen zit, waar je steun of begrip kunt vinden.

Respondent 10: "Je moet er aan wennen dat er niet meer automatisch een groep mensen om je heen zit die je opvangt, zoals bij een ambassade, er zitten natuurlijk altijd enorme uilenballen tussen, maar er zitten ook altijd mensen tussen die ontzettend leuk en aardig en vriendelijk zijn, en waar als je denkt van shit hoe ga ik dit doen, hoe regel ik dit, of ik voel me waardeloos, waar je dan toch even langs kunt, waar je even binnen schiet, waar je even op de kamer gaat zitten, of waar je even mee gaat eten, of mee gaat lunchen, of..."

Communicatieve situatie 8 – tijdens de uitzending

Kortom, communicatie met andere expats in het gastland dient vele doelen. Niet alleen heeft de expat een grote groep mensen met wie hij leuke dingen kan doen, ook dient de communicatie met andere expats tijdens de uitzending voor onderlinge hulp en begrip.

| | S | P | E | A | K | I |
|------------------|--|---|-------------------------------|-------------|-----------|---------------------------|
| Ideaal | Tijdens de uitzending | Expats en andere expats in het gastland | Gezelligheid, en kennisdeling | Incidenteel | Informeel | Schriftelijk en mondeling |
| Alle categorieën | CS 8 is aanwezig bij alle respondenten | | | | | |

10.9 Communicatieve Situatie 9: communicatie via (nieuwe) media met het land van herkomst



“Newspapers and magazines from home are another valuable source of information about changes and home country events. As one spouse from Finland suggested, ‘When you know you are going back, you should make time to read newspapers and magazines from home. Then you have a much better idea of what is happening.’ (...) Regardless of the method, the purpose is to provide information about the home country so that international assignees and their families can develop realistic expectations about life after they repatriate” (Stroh et al, 2005: 211).

In deze communicatieve situatie wordt de expat via schriftelijke en mondelinge media op de hoogte gehouden van wat er is gebeurd in het land van herkomst. Bij alle organisaties die in dit onderzoek voorkomen wordt in meer of mindere mate gebruik gemaakt van deze media om de expat te informeren over het land van herkomst. Onder deze media vallen TV, krant, magazines, fax, internet. Via deze media krijgen de expats enkele culturele aspecten van Nederland mee. Het doel van deze communicatieve situatie is om de ‘*mental map*’ van het land van herkomst up to date te houden. Door de opkomst van de huidige nieuwe media is het voor expats steeds gemakkelijker om op de hoogte te blijven van wat er in het land van herkomst gebeurt.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de literatuur als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending

P: De ontvanger van deze communicatie is de expat en de zenders zijn media als krant en internet

E: De expat voorzien van informatie over het land van herkomst, om zo realistische verwachtingen ontwikkelen over het leven bij terugkeer

A: Incidentele communicatie – krant, internet, TV

K: Informeel

I: Mondelinge en schriftelijke communicatie

Uit de data blijkt dat deze communicatieve situatie bij alle respondenten aanwezig is. Allen hebben in meer of mindere mate toegang tot bepaalde media. Respondenten geven ook aan dat deze media zinvol zijn in het meekrijgen van de veranderingen in cultuur van het land van herkomst.

Respondent 5: “Bepaalde culturele aspecten pik je op. Dus je luistert naar het politieke debat in het nieuws. Alleen al luisteren naar de verschuiving van wat er in het NOS journaal wordt opgevoerd als nieuws. Dat was wel heel anders dan 20 jaar geleden. Die gaan mee met RTL4, dus het NOS journaal, 90 procent is gewoon feitelijk geen nieuws. Dat is gewoon de Story en de Privé.”

De respondenten die tijdens hun uitzending Nederland moeten vertegenwoordigen, moeten op de hoogte blijven van de gebeurtenissen in het land van herkomst omdat dit bij hun functie hoort.

Respondent 8: “De commotie destijds over de moord op Theo van Gogh, de film Fitna van Wilders, dat zijn dingen daar wordt je op aangesproken, dat moet je uitleggen. Dan kan je natuurlijk niet zeggen van ja joh ik woon hier in (...), geen idee wat daar in Nederland gebeurt. Nee dat gaat niet, je moet dat volgen, daar ben je diplomaat voor.”

De locatie van de uitzending bepaalt hoeveel toegang de expat heeft tot bepaalde media. Respondent 2 verblijft bijvoorbeeld in een land waar de mogelijkheden per telefoon moeizaam zijn. Respondent 5 verblijft in een land waar de geheime dienst een grote rol speelt in toegang tot bepaalde media. De telefoon wordt continu afgeluisterd en TV is alleen illegaal te ontvangen. E-mails deden er soms dagen over om aan te komen.

Respondent 5: “Toen we in Syrië aankwamen, deden we eigenlijk precies wat we in Nederland ook deden. Mijn vrouw belde met een vriendin die we daarvoor in (...) hadden leren kennen, en dan werkte ze een lijstje af van praktische zaken zoals waar koop je brood. Na een uur kwam er een hele boze stem tussendoor, ‘can you please speak english’. Daar zat een of andere wanhopige man van de geheime dienst mee te luisteren en die begreep er niks van.”

Respondent 10 heeft 24 jaar in het buitenland gewoond en merkt op dat de huidige technologieën de expat het gevoel geeft dat hij heel dichtbij is, terwijl dit in werkelijkheid niet zo is. Communicatie via deze media is dus niet erg realistisch en vormt de verwachtingen van de expat niet altijd juist.

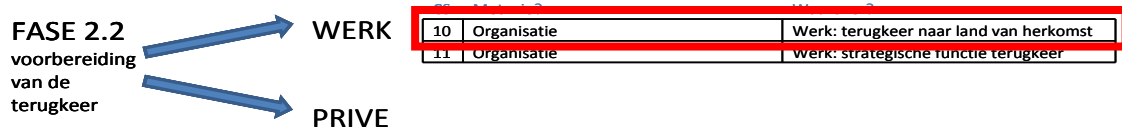
Respondent 10: “Maar dat is het fnuikende is van de hedendaagse communicatie: doordat je wel regelmatig e-mailt met mensen en ook kunt telefoneren voor betrekkelijk weinig geld, lijkt het alsof dat contact van een grote continuïteit is. [...] Die hedendaagse, technische hulpmiddelen geven een gevoel van hele grote nabijheid, maar keer je terug, dan kan die fysieke behoefte van we willen elkaar zien en weer lekker onder vier ogen niet altijd vervuld worden.”

Communicatieve situatie 9 – tijdens de uitzending

Media zoals krant en televisie dragen bij aan de mate waarin de expat op de hoogte blijft van de (culturele) veranderingen in het land van herkomst. Deze nieuwe communicatie technieken geven de expat het idee dat hij heel dichtbij is en alles meekrijgt. Bij terugkeer blijkt dat deze media niet altijd voldoende zijn om alle veranderingen te door te geven.

| | S | P | E | A | K | I |
|------------------|--|----------------|--|-------------|-----------|---------------------------|
| Ideaal | Tijdens de uitzending | Expat en media | Informatievoorziening over het land van herkomst | Incidenteel | Informeel | Mondeling en schriftelijk |
| Alle categorieën | CS 9 is aanwezig bij alle respondenten | | | | | |

10.10 Communicatieve Situatie 10: communicatie als voorbereiding van de terugkeer



Communicatie met de organisatie in het land van herkomst over de terugkeer is van belang in het proces van repatriëren. Dit kan in verschillende vormen voorkomen. De expat kan bijvoorbeeld contact opnemen met de organisatie om zijn terugkeer aan te kondigen. Een andere vorm is dat de organisatie contact opneemt met de expat over wat hij kan verwachten.

Deze communicatie vindt plaats terwijl de expat nog op uitzending is. Het doel van de communicatie is om de organisatie thuis te laten weten dat de expat binnenkort terugkeert en weer in beeld komt. Veel expats geven aan dat het van belang is dat er communicatie plaatsvindt waarin de organisatie naar de expat communiceert wat er gaat komen bij terugkeer.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de data als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending

P: De expat en de organisatie in het land van herkomst – lijnmanagers, collega's

E: Het doel is dat de organisatie weet dat de expat terugkeert en weer in beeld komt, en dat er iets voor zijn terugkeer is.

A: Dit moet geïnstitutionaliseerde communicatie zijn, waarbij de organisatie het initiatief neemt om weer met de expat in contact te komen en te communiceren over zijn terugkeer.

K: De communicatie moet formeel zijn.

I: De communicatie moet zowel schriftelijk (email) en mondeling (gesprekken) zijn.

N: De organisatie gaat in dialoog met de expat over de terugkeer.

Categorie A: Knowledge Transfer

Respondent 1 en respondent 3 realiseren zich al tijdens hun verblijf in het buitenland dat zij zich moeten gaan focussen op hun terugkeer.

Respondent 3: "Meestal, dan moet je ook wel zelf zorgen, dat je een jaar voordat je teruggaat, dat je op een gegeven moment ook vaak gaat bellen van ja hallo ik kom ook nog terug."

In de praktijk blijkt de communicatie over de terugkeer wel plaats te vinden, maar meestal op initiatief van de expat. Hij realiseert zich dat hij teruggaat en zichzelf daarom weer in beeld moet krijgen. Respondent 3 geeft aan dat het van groot belang is dat juist de organisatie de verwachtingen van de expat beïnvloedt, ook als hij nog op uitzending is.

Respondent 3: "Communicatie dat is het grote woord natuurlijk. Maar ook vooraf, je moet het ook niet zomaar brengen als bedrijf van je gaat daar naar toe, maar je bent toch een beetje een oetlul en dat blijf je. Je moet het natuurlijk wel positief voeden, maar wel aangeven van wat er- als je er naar toe gaat en als je weer terugkomt, of je laat ze met andere mensen praten van nou dit en dit is een aspect en. Dat is natuurlijk niet het enige, dat je mensen

alleen maar gaat voorbereiden om ze zo klein mogelijk terug te krijgen. Dat is natuurlijk niet... Maar daar zit altijd wel een valkuil bij mensen die weggaan en weer terugkomen. [...] Ik denk dat de belangrijkste dingen als je kijkt naar de omslagpunten dat die belangrijk zijn, om die zo goed mogelijk voor te bereiden. En daarmee ook realistische verwachtingen te wekken en als dat er niet is dan krijg je moeilijke situaties.”

Categorie B: Competence development

De twee respondenten in deze categorie geven aan dat repatriëren als onbelangrijke fase wordt beschouwd door de organisatie. Over een aantal praktische zaken wordt gecommuniceerd door de organisatie, maar ook deze informatievoorziening is minimaal.

Respondent 4: “Want het is wel zo dat, dat geldt voor de meeste bedrijven, en zeker ook voor (...), je wordt ontzettend goed begeleid als je naar een nieuw land gaat, zeker bij ons, dat is erg goed georganiseerd. Maar als je terug naar je eigen land gaat, dan is de aanneme toch wel een beetje van ja dat is jouw land.”

Categorie C: Career enhancement

Respondent 6 en respondent 7 geven aan dat deze communicatie bij hen geen rol speelt in het proces van repatriëren.

Categorie D: Knowledge Transfer

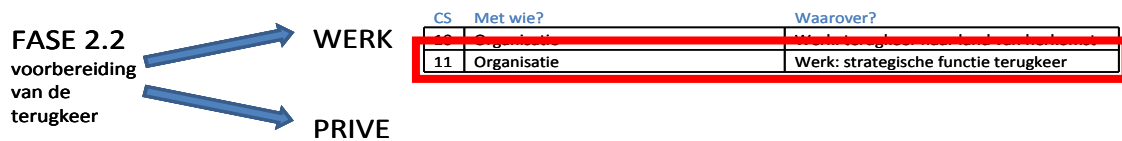
Communicatie tijdens de uitzending om de expat voor te bereiden geïnitieerd door de organisatie, komt in deze categorie niet voor.

Communicatieve situatie 10 – voorbereiding van de terugkeer

Respondenten uit categorie A geven aan dat deze communicatieve situatie van groot belang was in hun terugkeer. Deze communicatie werd echter door hen zelf geïnitieerd om zich hiermee weer zichtbaar maken in de organisatie. Bij de andere categorieën vindt deze communicatieve situatie überhaupt niet plaats. Alleen over praktische zaken wordt gecommuniceerd.

| | S | P | E | A | K | I | N |
|-------------|---|----------------------|----------------------|----------------------------|---------|---------------------------|-----------|
| Ideaal | Tijdens de uitzending | Expat en organisatie | De expat keert terug | Initiatief bij organisatie | Formeel | Schriftelijk en mondeling | Dialogoog |
| Categorie A | CS 10 vindt plaats op initiatief van respondent | | | | | | |
| Categorie B | CS 10 vindt niet plaats bij de respondenten | | | | | | |
| Categorie C | CS 10 vindt niet plaats bij de respondenten | | | | | | |
| Categorie D | CS 10 vindt niet plaats bij de respondenten | | | | | | |

10.11 Communicatieve Situatie 11: communicatie over de strategische functie van de terugkeer



“The first step a firm can take toward facilitating effective repatriation is to analyze with the returning employee the strategic functions the employee can accomplish after he or she returns. (...) Unfortunately, managers in corporate headquarters often underestimate what home country units can learn from overseas operations, limiting the probability that effective information and technology transfer will occur. Unless the repatriate has a clear goal after returning from a global assignment, the investment, usually more than \$1 million, to send the employee overseas is likely to be squandered. Furthermore, without a strategic purpose, there are few compelling reasons for the firm to pay significant and systematic attention to the multitude of problems facing the repatriate and his or her family” (Stroh et al, 2005: 207-208).

Uit bovenstaande literatuur blijkt dat de communicatieve situatie waarin de strategische functie van de terugkeer wordt besproken van groot belang is voor een goed verloop van het proces van repatriëren.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de literatuur als volgt uit:

S: Tijdens de uitzending

P: Expat en organisatie

E: Het strategische doel van de repatriëring – wat kan de expat bereiken bij terugkeer.

A: Geïstitutioniseerd en op initiatief van de organisatie

K: Formeel: het is werkgerelateerde communicatie

I: Mondelinge communicatie – fysieke aanwezigheid of via telefoon

Categorie A: Knowledge Transfer

Bij het type uitzending in categorie A is aan het begin vaak duidelijk dat de expat na een aantal jaren terugkeert. Hierin is dus duidelijkheid voor beide partijen. Toch zou het volgens de theorie goed zijn als de strategische functie expliciet wordt besproken. Geen van de drie respondenten geeft aan dat deze communicatieve situatie heeft plaatsgevonden.

Opvallend is in deze categorie dat twee van de drie respondenten na terugkeer veranderen van werkgever. Dit omdat de expat er tijdens de uitzending achter kwam dat er na terugkeer geen toekomst meer was voor hem in de organisatie. Wanneer de organisatie de strategische functie van de uitzending en de terugkeer had besproken, had dit misschien kunnen worden voorkomen.

Categorie B: Competence development

De twee respondenten in categorie B hebben verschillende vervolguitzendingen achter elkaar gehad. Beide expats zijn teruggekeerd naar het land van herkomst, maar in beide gevallen was dit geen bewuste repatriëring. Respondent 5 is namelijk teruggekeerd vanwege zijn familie en heeft daarmee bewust gekozen voor een terugkeer naar zijn land van herkomst. Dit was echter niet vanuit een

strategisch oogpunt voor zijn carrière. Respondent 6 is teruggekeerd naar het land van herkomst omdat zijn vervolgzending hier toevallig plaatsvindt. Na deze uitzending in zijn land van herkomst vertrekt hij mogelijk weer op een volgende uitzending naar het buitenland.

Categorie C: Career enhancement

De twee respondenten in categorie C hebben een duidelijke functieomschrijving. De repatriëring komt niet onverwacht, want volgt logischerwijs na ongeveer een half jaar in het buitenland. De strategische functie van de repatriëring is bekend, want de expat wordt naar het buitenland gezonden om internationale ervaring op te doen.

Categorie D: Knowledge Transfer

Het systeem van deze organisatie vereist van zijn expats dat ze na maximaal drie uitzendingen terugkeren naar Den Haag. Dit is in theorie 12 jaar, maar kan in praktijk soms korter of langer zijn. De strategische functie de repatriëring is dat de expat dan weer vier jaar ervaring in Nederland moet opdoen. Terugkeer kan ook een eigen keuze zijn. Soms vanwege familieomstandigheden, zoals het geval was bij respondent 9, maar ook de terugkeer van respondent 8.

Respondent 8: "Er was vanuit Londen terug naar Nederland geen probleem, want toen wilden we ook graag terug naar Nederland, omdat we vonden dat we na 3,5 jaar Londen vanuit carrière overwegingen ook graag weer even op het hoofdkantoor wilden zijn."

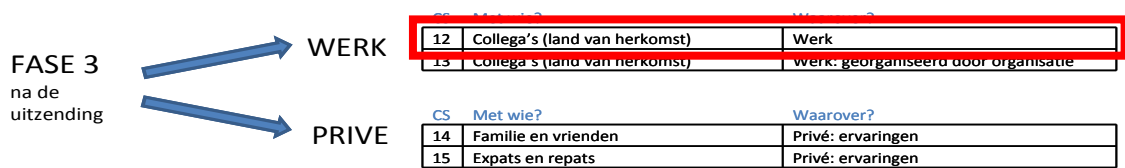
Respondent 10 heeft bijna 25 jaar in het buitenland gewoond en moet van deze organisatie terug naar Nederland keren. Pas na terugkeer wordt de expat duidelijk wat de strategische reden achter haar terugkeer was. De communicatie hierover heeft dus niet correct plaatsgevonden.

Communicatieve situatie 11 – voorbereiding van de terugkeer

De strategische functie wordt bij geen enkele respondent expliciet besproken. In categorie A had deze communicatieve situatie voor beide partijen opheldering opgeleverd en mogelijk de mislukking van de uitzending voorkomen. In categorie B is de strategische functie van overplaatsing ook niet altijd duidelijk. In categorie C weet de expat waarom hij weer terugkeert. Respondenten in categorie D hebben soms zelf een strategische reden voor terugkeer. Soms blijkt pas na terugkeer dat de organisatie een strategische reden voor de uitzending had.

| | S | P | E | A | K | I |
|-------------|---|----------------------|-----------------------------------|--|---------|-----------|
| Ideaal | Tijdens de uitzending | Expat en organisatie | Strategisch doel van repatriëring | Geïstitutioniseerd en op initiatief van de organisatie | Formeel | Mondeling |
| Categorie A | CS 11 is niet expliciet aanwezig bij de respondenten | | | | | |
| Categorie B | CS 11 is niet expliciet aanwezig bij de respondenten | | | | | |
| Categorie C | CS 11 is niet expliciet aanwezig bij de respondenten, maar is wel duidelijk | | | | | |
| Categorie D | CS 11 is niet expliciet aanwezig bij de respondenten | | | | | |

10.12 Communicatieve Situatie 12: communicatie met collega's in het land van herkomst bij terugkeer



Uit de data blijkt dat de communicatie van expats bij terugkeer met hun collega's in het land van herkomst van invloed is op het proces van repatriëren. Hierbij is van grote invloed of de expat terugkeert naar een organisatie die open staat voor repatrianten, of de organisatie niet weet wat er met de repatriant moet gebeuren.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de data als volgt uit:

S: Na de uitzending, in de organisatie

P: Expat en collega's en leidinggevenden

E: Communicatie rondom de werksituatie – verloopt dit goed of weet men niet hoe om te gaan met de repatriant

A: Incidenteel, het is namelijk 'gewone' communicatie – het onderliggende gevoel dat de expat hierbij krijgt (bijvoorbeeld onbegrip) is van groot belang

K: Formeel en informeel contact: communicatie tijdens een werkoverleg, maar ook communicatie tijdens de koffiepauze

I: Voornamelijk mondelinge communicatie

Categorie A: Knowledge Transfer

De respondenten uit categorie A ervaren de communicatie met collega's bij terugkeer verschillend. Respondent 2 keert terug naar een organisatie waar men moeite blijkt te hebben met repatrianten. Het doel van zijn uitzending was kennis brengen, maar bij terugkeer blijkt dat de organisatie moeite heeft met de kennis die hij heeft opgedaan. Communicatie met collega's bij terugkeer was voor deze expat bijzonder moeilijk, omdat er geen enkel bewustzijn bij hen was voor zijn terugkeer.

Respondent 2: "Wat ik gemist heb, wat ik ook hoorde van andere collega's, dat is gewoon bij het lokale afdelingshoofden en directie een bewustzijn van die mensen komen terug daar moet iets voor gebeuren. En nogmaals, dat kan allerlei vormen hebben, maar dat miste met name. Dat je toch eigenlijk als een soort overbodig wordt beschouwd. Dat is niet erg prettig. [...] Dat was een van de dingen die slecht geregeld waren. Zo van zoek het zelf maar uit."

Respondent 2: "Maar het was wel erger dan ik gedacht had. Met name omdat er ook niet echt interesse was om te zeggen van nou jij komt terug en dan moeten we toch eens kijken hoe we dat oplossen. De boodschap was, ja dat is een probleem, dat moet je eigenlijk maar eens zien op te lossen."

Respondent 1 en respondent 3 zijn beiden niet teruggekeerd naar de organisatie waardoor zij zijn uitgezonden.

Categorie B: Competence development

De twee respondenten in deze categorie B die in een internationale setting hebben gewerkt tijdens de uitzending, hebben vrijwel geen problemen met terugkeer naar hun land van herkomst. Hier blijven zij namelijk ook in een internationale omgeving werken.

Categorie C: Career enhancement

De respondenten uit deze categorie geven aan dat zij bij terugkeer in communicatie met hun collega's geen problemen hebben ervaren. Respondent 7 geeft wel aan dat hij enkele werkwijzen in Amsterdam heeft opgedaan die moeilijk zijn mee te nemen naar Londen. De organisatie van respondent 6 en 7 is internationaal georiënteerd en weet hoe ze moet omgaan met teruggekeerde expats.

Categorie D: Knowledge Transfer

Interessant is de tweedeling in ervaringen van de respondenten in deze categorie. Respondent 8 keert terug naar het hoofdkantoor in Nederland. Dit is een internationaal georiënteerde organisatie, waar terugkeer vrij gemakkelijk gaat. Respondent 9 en respondent 10 keren echter terug naar een deel van de organisatie waar men minder gewend is aan terugkerende expats. Zij ervaren de communicatie met hun collega's als moeilijker, omdat men hier niet begrijpt hoe het is om terug te keren.

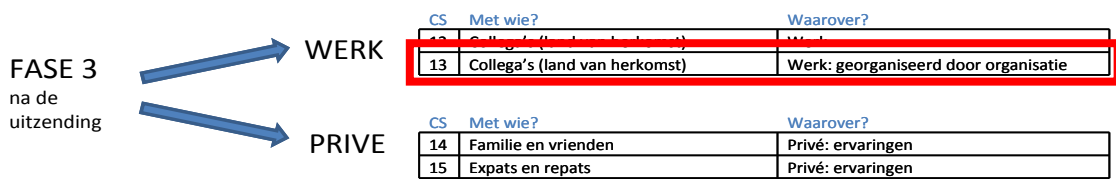
Respondent 9: "Het leuke van (...) is dat je met mensen te maken hebben die dat ook allemaal hebben. Daarom is het denk ik voor iemand die hier weg is en weer terug komt, die komt echt terug en niemand begrijpt dat."

Communicatieve situatie 12 – na de uitzending

Met uitzondering van respondent 1 en respondent 3, vindt communicatie met collega's bij terugkeer bij alle respondenten plaats. Deze verloopt echter per categorie verschillend. Respondenten in categorie A en categorie D geven aan problemen te hebben in de communicatie met collega's bij terugkeer. Respondenten in deze categorieën keren terug naar organisaties die niet gewend zijn aan terugkerende expats. Dit heeft invloed op de manier waarop de organisatie met deze respondenten omgaat. Begrip is er niet voor deze respondenten en ervaringen zijn niet te delen.

| | S | P | E | A | K | I |
|-------------|--|--|--|-------------|----------------------|-------------------------|
| Ideaal | Na de uitzending | Expats en collega's en leidinggevenden | Thema is werkgerelateerde communicatie | Incidenteel | Formeel en informeel | Mondelinge communicatie |
| Categorie A | CS 12 verloopt bij respondent 2 moeizaam | | | | | |
| Categorie B | Respondent 4 en respondent 5 hebben geen problemen met CS 12 | | | | | |
| Categorie C | Respondent 6 en respondent 7 hebben geen problemen met CS 12 | | | | | |
| Categorie D | Respondent 9 en 10 hebben een moeizame CS 12 | | | | | |

10.13 Communicatieve Situatie 13: georganiseerde communicatie bij terugkeer met collega's in het land van herkomst



“In our research, repatriates and partners often suggested that firms should consider providing informal opportunities to meet and socialize with other repatriates and their families. As one spouse said, ‘Support groups could help us answer the many questions a returning family has. A great many changes occur during the global assignment, and searching for answers alone can be most frustrating and cause needless tension in the family unit.’ This is an inexpensive endeavor for employers and has the potential to provide important benefits” (Stroh et al, 2005: 216).

In de theorie wordt genoemd dat de organisatie de terugkeer van de expat zou kunnen vergemakkelijken door een netwerk te organiseren waarin repatrianten elkaar kunnen spreken.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de literatuur als volgt uit:

S: Na de uitzending (of al tijdens de uitzending)

P: Expat en collega's die ook expat zijn geweest (ervaringsdeskundigen)

E: Het doel is om de expats ervaringen te laten uitwisselen en elkaar oplossingen te geven voor problemen, zowel op het werk als mentale verandering

A: Geïstitutioniseerd, en op initiatief van de organisatie

K: Informele communicatie

I: Mondelinge en schriftelijke communicatie – face to face contact en email

Communicatieve situatie 13 – na de uitzending

Geen van alle respondenten geven aan dat hun organisatie iets organiseert om communicatie met andere repatrianten te bevorderen. Hier overheerst het idee dat expats die terugkeren naar HUIS terugkeren, en daarom zelf hun problemen kunnen oplossen. Bij de respondenten is echter wel behoefte aan dit soort communicatie.

| | S | P | E | A | K | I |
|------------------|---|-------------------------------|------------------------|---|-----------|---------------------------|
| Ideaal | Na de uitzending | Expat en ervaringsdeskundigen | Ervaringen uitwisselen | Systematisch en op initiatief van organisatie | Informeel | Mondeling en schriftelijk |
| Alle categorieën | CS 13 vindt bij geen enkele respondent plaats | | | | | |

10.14 Communicatieve Situatie 14: communicatie bij terugkeer met 'thuisblijvers'

| FASE 3 na de uitzending | WERK | CS | Met wie? | Waarover? |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| | | 12 | Collega's (land van herkomst) | Werk |
| 13 | Collega's (land van herkomst) | Werk: georganiseerd door organisatie | | |
| | PRIVE | 14 | Familie en vrienden | Privé: ervaringen |
| | | 15 | Expats en repats | Privé: ervaringen |

Uit de data blijkt dat bij terugkeer de communicatie met familie, vrienden en onbekenden die niet zijn weggeweest problematisch kan zijn. Expats die in een internationale setting leven komen deze problemen minder tegen dan mensen die terugkeren naar hun oude huis, waar dezelfde mensen wonen als voordat zij vertrokken.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de data als volgt uit:

S: Na de uitzending

P: Expat en 'thuisblijvers' (familie, vrienden en onbekenden)

E: Gewone dagelijkse communicatie, die goed verloopt omdat men elkaar begrijpt

A: Incidenteel

K: Informeel

I: Mondelinge communicatie (tijdens een verjaardag of in een winkel)

Alle respondenten geven allen aan dat het wennen is om terug te komen. Communicatie met mensen die niet een ervaring in het buitenland hebben verloopt vaak moeizaam. Respondent 8 geeft aan dat het deels te maken heeft met de ervaringen die de expat in het buitenland heeft opgedaan, en hoe zeer die ervaringen een persoon hebben veranderd.

Respondent 8: "Mensen die zelf nooit uitgezonden zijn geweest, verwachten dat de mensen die terugkomen nog precies hetzelfde zijn als zeg maar vroeger en dat zijn ze niet, want mensen maken ontzettend veel dingen mee."

Opvallend is dat de respondenten veelvuldig de moeizame communicatie van hun kinderen met 'thuisblijvers' aanhalen. Een aantal respondenten heeft kinderen die lang in het buitenland hebben gewoond. Bij terugkeer moeten zij wennen aan de Nederlandse kinderen en hun mentaliteit. De expat-kinderen hebben moeite wanneer zij communiceren met kinderen die geen ervaring in het buitenland hebben.

Respondent 9: "Een van de kinderen heeft duidelijk moeite gehad met het feit dat hij niet begrepen werd door zijn leeftijdsgenoten. [...] Als je daar zit, je zit in Frankrijk, je maakt heel veel dingen mee, je bent jong, dertien, veertien, je maakt heel veel andere dingen mee, je komt hier terug en je vindt het hier totaal niet geïnteresseerd. [...] Het gevoel van ik maak dingen mee en dat interesseert verder niemand, dat moet je wel even kunnen verwerken. [...] Die ander had zoiets van ik wil ze uitleggen dat ze bepaalde dingen helemaal niet goed zien, omdat ze het alleen maar vanuit Nederlands perspectief zien. [...] Kijk, leuke verhalen kan je wel kwijt, maar daar waar je het gevoel hebt dat andere mensen op andere golflengte zitten omdat ze niet hebben meegemaakt wat jij hebt meegemaakt, ja daar heb je vaak geen aansluiting mee."

Respondent 5: “Een jongetje dat met z’n ouders in Nigeria had gezeten en die moest een spreekbeurt geven, en je voelt ‘m al helemaal aankomen. Dus die gaat dan voor de klas staan met een aantal originele pijl en boog en speer die hij van het opperhoofd in het Nigeriaanse dorp heeft gekregen, etcetera. Nou dat maakt dus op de Nederlandse jeugd [...] geen enkele indruk. Nee, dan zitten ze echt in hun neus te peuteren, onderuit gezakt. En dat was ook een beetje een tegenvaller voor onze kinderen. Je hebt ook wel iets bij je dragen. [...] Een andere anekdote van onze kinderen is dat, en dat is nog steeds zo, het aardrijkskundeboek wat ze gebruiken op school, daar staat op een gegeven moment een foto in van die Longneck Tribe in, die wonen aan de grens met Thailand. Die vrouwen met al die ringen. Oké, dus het boek wordt uitgedeeld. (...) opent het boek en zegt hè ik sta met die dames op de foto. Nou, krijgt natuurlijk zo’n blik van nou doe niet zo raar joh. [...] Dat was best lastig ja. In dat geval hebben we ze teruggepakt. Dan gaan we ook die verhuisdoos opzoeken waar die foto in zit. En toen is ze teruggegaan zo van kijk maar. Maar dat maakte nog geen indruk. Dus een heel ander waardepatroon. Daar moesten we echt aan wennen.”

Communicatieve situatie 14 – na de uitzending

Respondenten geven aan dat communicatie met ‘thuisblijvers’ erg moeilijk is. Voor volwassenen is dit moeilijk, maar voor de kinderen van expats nog veel meer.

| | S | P | E | A | K | I |
|------------------|--|--------------------------|--------------------------------|-------------|-----------|-------------------------|
| Ideaal | Na de uitzending | Expat en ‘thuisblijvers’ | Gewone dagelijkse communicatie | Incidenteel | Informeel | Mondelinge communicatie |
| Alle categorieën | CS 14 verloopt voor alle respondenten moeizaam | | | | | |

10.15 Communicatieve Situatie 15: communicatie bij terugkeer met expats en repats



In deze communicatieve situatie staat de communicatie centraal tussen de expat en andere expats en repatrianten. Deze communicatie dient verschillende doelen, maar heeft als overkoepelend doel dat de repatriant zich weer kan aanpassen thuis.

De ideale communicatieve situatie ziet er volgens de data als volgt uit:

S: Na de uitzending

P: Expat en andere expats en repats (ervaringsdeskundigen)

E: Doel is herkenning, herinnering, begrip, praktische hulp – kortom aanpassing in land van herkomst

A: Incidenteel

K: Van een informele ontmoeting langs het sportveld tot een formelere ontmoeting op de werkvloer.

I: Meestal mondelinge communicatie

Alle respondenten in alle categorieën geven aan dat ze veel waarde hechten aan de communicatie met andere repatrianten. Bij deze ervaringsdeskundigen halen ze begrip herkenning, herinnering, begrip en hulp, zoals ook duidelijk wordt uit onderstaande citaten.

Repatrianten hebben vaak contact met andere repatrianten, omdat deze communicatie herkenning en herinnering en begrip wat anderen niet kunnen geven biedt.

Respondent 2: "Dan heb je ook het gevoel van nou dit overkomt mij niet alleen. Niet eens zozeer dat het makkelijker wordt, maar het herkenbare. Zo van ja dit is, zo gaat het nu eenmaal."

Respondent 7: "A: And also we'd go for a beer and talk about the good old days in Amsterdam. He missed it terribly as well. [...] Q: So he was actually quite a big help in your whole process of going back? A: Yes he was. I mean he was linkage back to Amsterdam. Somebody who understood how I worked, knew my qualities, and eh- yeah I think that's right. He was a big help. He still is."

Respondent 4: "Tegelijkertijd zien we ook heel veel mensen die precies begrijpen waar we vandaan komen."

Ook een interessant doel van deze communicatie is wanneer repatrianten elkaar praktische hulp bieden bij terugkeer.

Respondent 5: “Het enige wat je eigenlijk kunt doen, is praten met andere expats, die net voor jou teruggekomen zijn. Dat is eigenlijk welbeschouwd de belangrijkste bron van informatie. [...] Je zet dus je eigen informele communicatienetwerk op, daar komt het in feite op neer.”

Respondent 1: “Die ging mij dan bellen hoe heb jij het gedaan met verzekeringen, want weet je dat zijn wel dingen waar je tegenaan loopt. [...] we wisten gewoon van alle andere expats.”

Communicatieve situatie 15 – na de uitzending

Communicatie met andere repatrianten is van groot belang in het proces van repatriëren.

| | S | P | E | A | K | I |
|------------------|---|----------------------------------|---------------------------------|-------------|----------------------|-------------------------|
| Ideaal | Na de uitzending | Expat en andere expats en repats | Aanpassing in land van herkomst | Incidenteel | Informeel en formeel | Mondelinge communicatie |
| Alle categorieën | CS 15 is bij alle respondenten aanwezig | | | | | |

11. Conclusie

In dit onderzoek staat het proces van repatriëren centraal. Het gaat niet om een statische fase na afloop van de uitzending, maar om een proces dat al begint bij de voorbereiding van de uitzending. Uit onderzoek (Stroh et al, 2005; Collings & Scullion, 2006a; Black et al, 1999) blijkt dat de eigenlijke terugkeer van expats vaak moeizaam verloopt. Verschillende factoren hebben tijdens het proces van repatriëren invloed op het uiteindelijke verloop van de eigenlijke terugkeer. Het vormen van realistische verwachtingen door middel van communicatie speelt in deze terugkeer een sleutelrol. Goede informatievoorziening heeft dus grote gevolgen voor de uiteindelijke repatriëring (Stroh et al, 1998; Black, 1992).

Stroh et al (2005) introduceert het concept *'mental map'* van het land van herkomst en van het gastland. In deze *'mental maps'* vinden tijdens de uitzending veranderingen plaats, die kunnen zorgen voor verkeerde verwachtingen en hiermee een problematische terugkeer. Uit het onderzoek van Stroh et al (2005) is ook gebleken dat communicatie een belangrijke rol speelt in het up-to-date houden van de *'mental maps'* van expats. Wanneer de *'mental map'* vóór, tijdens en na de uitzending wordt beïnvloed door communicatie, vindt aanpassing dus al vóór de eigenlijke terugkeer plaats en vergemakkelijkt die uiteindelijke terugkeer.

Uit dit empirisch onderzoek blijkt dat de communicatie in het proces van repatriëren bestaat uit 15 communicatieve situaties. Een aantal van deze situaties komt voort uit de literatuur van Stroh et al (2005), de anderen worden door de respondenten als belangrijk aangewezen in hun interviews. Dit empirisch onderzoek heeft zich gericht op de rol van communicatie in het proces van repatriëren. Op basis van tien semigestructureerde diepte-interviews is een beschrijving gemaakt van het proces van repatriëren. De respondenten zijn ingedeeld over vier verschillende categorieën, waarbij het doel van de uitzending centraal staat, namelijk het overdragen van kennis of het opdoen van kennis. Deze categorieën zijn categorie A – *'knowledge transfer'*, categorie B – *'competence development'*, categorie C – *'career enhancement'*, en categorie D – *'knowledge transfer'* vanuit één vaste locatie. Dit doel blijkt bepalend in het verloop van het proces van repatriëren. Wanneer het proces van repatriëren echter vanuit de mentale verandering wordt beschouwd, blijkt dit proces gelijk te zijn voor alle respondenten.

Er blijkt dus een tweedeling te maken tussen communicatieve situaties die werk betreffen en communicatieve situaties die de mentale verandering betreffen. Met werk wordt in deze context bedoeld de communicatie met de organisatie, zowel leidinggevenden als collega's in het zowel het gastland als het land van herkomst. De wenselijke rol van deze werkgerelateerde communicatieve situaties in het proces van repatriëren is voor de vier categorieën verschillend. Echter, de wenselijke communicatieve situaties die de mentale verandering betreffen, zijn voor alle respondenten gelijk.

Uit het onderzoek blijkt dat de rol van communicatie verschilt per type uitzending. Het type uitzending bepaalt immers het verloop van het proces van uitzenden en repatriëren. Ook blijkt dat wanneer het proces van repatriëren als mentale verandering wordt beschouwd, de rol van communicatie bij alle expats gelijk is.

11.1 De 15 communicatieve situaties – het proces van repatriëren

Vorbereiding van de uitzending: CS 1 en CS 2

CS 1: De communicatieve situatie waarin het doel van de uitzending wordt besproken tussen de organisatie en de expat is bij geen van de respondenten expliciet aanwezig. Met de keuze voor bepaalde organisaties weet de expat dat een internationale carrière is te verwachten. Alleen de respondenten in categorie A hebben niet bewust hiervoor gekozen. Met het expliciet opstellen van een doel van een uitzending krijgt de expat een goed beeld van wat hij kan verwachten.

CS 2: De communicatieve situatie waarin de expat ervaringen uitwisselt met collega's in het land van herkomst is aanwezig in organisaties die ervaring hebben in het uitzenden van expats. Incidenteel en alleen indien beschikbaar komt deze communicatieve situatie in categorie A voor. In categorie B, een ervaren internationale organisatie, is deze informatie gestandaardiseerd aanwezig. Door respondenten in categorie C en categorie D is niet expliciet gesproken over deze informatie.

Tijdens de uitzending: CS 3, CS 4, CS 5, CS 6 en CS 7

CS 3: De functiegerelateerde communicatie tussen de organisatie in het land van herkomst en de expat komt in alle categorieën in meer of mindere mate voor. De frequentie van deze communicatieve situatie wordt bepaald door het doel van de uitzending, namelijk het overdragen van kennis of het opdoen van kennis. Respondenten uit categorie B en categorie C geven dit expliciet aan. Respondenten uit categorie D zijn vertegenwoordigers van hun land van herkomst en hebben daarom frequent contact met hun organisatie. Het is opvallend dat respondenten uit categorie A aangeven dat juist deze communicatie niet frequent is, terwijl juist deze respondenten een functie hebben waarin kennisoverdracht centraal staat en waarvoor frequent contact noodzakelijk zou moeten zijn.

CS 4: De communicatie tussen de expat en een (formele of informele) mentor komt alleen voor in categorie A en categorie C. Deze mentor is belangrijk om de expat op een informele wijze op de hoogte te houden van wat er gebeurt in de organisatie terwijl zij weg is.

CS 5: Communicatie met collega's die nog in het land van herkomst verblijven, komt alleen voor in categorie C en D. In categorie B is er geen sprake van collega's in het land van herkomst. Bij de twee respondenten uit categorie B is er ook geen sprake van terugkeer naar een hoofdkantoor en dus is deze communicatieve situatie voor hen ook niet noodzakelijk. De respondenten in categorie A blijken ook geen contact te onderhouden met hun collega's in het land van herkomst. Dit is opvallend omdat juist deze respondenten terugkeren naar een bestaande locatie.

CS 6: Communicatie met collega's in het gastland is altijd aanwezig. Deze komt wel voor in verschillende vormen: soms in een internationaal team (categorie A en categorie B), soms in een lokaal team (categorie A en categorie C) en soms in een Nederlands georiënteerd team (categorie D).

CS 7: Communicatie met het interne en externe netwerk is aanwezig in categorie A en B. Met deze communicatie wordt de voortgang van de carrière geregeld. Deze communicatieve situatie is niet expliciet aanwezig in categorie C en D.

Vorbereiding van de terugkeer: CS 10 en CS 11

CS 10: De communicatie met de organisatie over de terugkeer naar de organisatie in het land van herkomst is alleen in categorie A expliciet aanwezig. Dit contact is echter wel op initiatief van de expat. De respondenten willen de organisatie laten weten dat ze terugkeren. In categorie B, categorie C en categorie D is deze communicatie niet aanwezig.

CS 11: Communicatie waarin de strategische functie van de terugkeer besproken wordt, is in geen enkele categorie expliciet aanwezig. Deze communicatie is vergelijkbaar met communicatieve situatie 10, maar heeft slechts één doel, namelijk het opstellen van een duidelijk doel van de terugkeer.

Na de uitzending: CS 12 en CS 13

CS 12: Communicatie met collega's in het land van herkomst is in elke categorie aanwezig. In categorie A en categorie D blijkt deze problematisch te zijn. De respondenten geven aan dat contact met collega's moeizaam verliep, omdat deze niet begrepen wat de respondent tijdens zijn uitzending had meegemaakt. De organisatie is niet gewend aan terugkerende expats.

CS 13: Georganiseerde communicatie met eerder gerepatrieerde collega's komt in geen enkele categorie voor. Bij de organisatie overheerst het idee dat men geen hulp nodig heeft bij de communicatie met collega's omdat men 'naar huis' keert. Deze afwezigheid in de praktijk is des te meer opvallend omdat uit de literatuur van Stroh et al (2005) blijkt dat juist hier veel behoefte aan is.

Mentale verandering: CS 8, CS 9, CS 14 en CS 15

CS 8: De communicatie in het gastland met andere expats is bij alle respondenten aanwezig en blijkt voor hen heel belangrijk te zijn.

CS 9: Communicatie via media zoals krant en televisie is ook bij elke respondent aanwezig. Deze blijkt echter niet voldoende te zijn om alle veranderingen in het land van herkomst mee te krijgen.

CS 14: Bij terugkeer verloopt bij alle respondenten de communicatie met 'thuisblijvers' moeizaam. Vooral de kinderen van de respondenten blijken moeite te hebben met de communicatie bij terugkeer.

CS 15: Communicatie met andere expats en repats om ervaringen te delen wordt door alle respondenten als zeer waardevol beschouwd. Deze laatste communicatieve situatie kan ook helpen in het verbeteren van de moeizame communicatie met 'thuisblijvers'.

11.2 De ideale rol van communicatie in het proces van repatriëren

Tot nu toe zijn de communicatieve situaties beschreven in de chronologische volgorde van het proces van repatriëren. De rol van deze communicatieve situaties verschilt waar het de werkgerelateerde situaties betreft echter per categorie uitzending. Wanneer het overdragen van kennis centraal staat in een uitzending, speelt communicatie een andere rol dan wanneer het opdoen van kennis centraal staat. Per categorie wordt daarom hieronder de rol van communicatie aangegeven. Daarna volgt een beschrijving van de rol van communicatie waar het de mentale verandering betreft. In beide gevallen wordt de ideale situatie beschreven met een aantal aanbevelingen.

Categorie A – Knowledge Transfer

De uitzending in categorie A waarin het overbrengen van kennis centraal staat, brengt veel onzekerheid met zich mee, voor zowel de organisatie als de expat. Vaak vormt de expat een uitzondering en is de organisatie niet goed voorbereid op het vertrek en de terugkeer. Om de eigenlijke terugkeer zo goed mogelijk te laten verlopen, is een goede communicatie voor de organisatie en de expat belangrijk. Met behulp van deze communicatie kunnen beide partijen realistische verwachtingen vormen over de uitzending en de terugkeer.

Vóór vertrek is het van groot belang dat de organisatie samen met de expat het doel en de bedoeling van de uitzending bespreekt en formuleert. Tijdens de uitzending is regelmatig contact tussen organisatie en expat noodzakelijk. Er zijn verschillende manieren hiervoor, zoals de functiegerelateerde communicatie met de organisatie, communicatie met collega's uit het land van herkomst of het actief onderhouden van het netwerk. Een simpele maar efficiënte manier is het instellen van een mentor die op informele wijze de expat informeert over de organisatie. De organisatie zou de expat namelijk moeten ondersteunen in het onderhouden van regelmatig contact tussen beide partijen. Wanneer expat en organisatie besluiten dat de expat terugkeert naar het land van herkomst zou communicatie plaats moeten vinden tussen deze twee partijen. Met deze communicatie begint immers de voorbereiding van de terugkeer. Een belangrijk aspect is dat de strategische functie van de repatriëring voor beide partijen duidelijk wordt. Na de eigenlijke terugkeer vindt communicatie plaats met collega's uit het land van herkomst. Wanneer de expat weinig contact met hen heeft gehad tijdens de uitzending verloopt deze vaak moeizaam. De collega's weten niet wat ze kunnen verwachten en de expat vindt geen enkel begrip bij hen. De organisatie kan hierbij helpen door expats de gelegenheid te bieden te communiceren met anderen die hetzelfde proces hebben meegemaakt. De organisatie realiseert zich vaak onvoldoende dat de expat tijdens zijn uitzending ook kennis heeft opgedaan.

Categorie B – Competence Development

De uitzending in categorie B waarin het opdoen van kennis centraal staat, vindt plaats in een grote internationale organisatie. Werknemers van deze organisatie weten van te voren dat zij een internationale carrière tegemoet gaan. De organisatie heeft kennis over en gestandaardiseerde procedures voor het proces van uitzenden en repatriëren.

Vóór vertrek is het zinvol als organisatie en expat met elkaar communiceren over het doel van de uitzending. Hiermee vormen beide partijen realistische verwachtingen over de uitzending. Communicatie met collega's om ervaringen te delen zou kunnen worden gefaciliteerd door de organisatie. Er is immers veel kennis hierover in de organisatie. Tijdens de uitzending is het vooral van belang dat de expat op de hoogte blijft van de gebeurtenissen binnen de gehele organisatie.

Belangrijke communicatieve situaties zijn de functiegerelateerde communicatie, communicatie met een mentor en communicatie met het interne netwerk. In de voorbereiding van de terugkeer is het van belang dat de organisatie contact opneemt met de expat om te communiceren over de toekomst en mogelijke vervolgzendingen. Van een echte terugkeer naar het land van herkomst is namelijk na de uitzending niet altijd sprake. Bij terugkeer is wel zinvol om als organisatie de communicatie met andere expats te ondersteunen.

Categorie C – Career Enhancement

De uitzending in categorie C is relatief kort en is onderdeel van het leerproces van de meestal jonge werknemer. Zowel organisatie als expat zien het belang van een goede repatriëring in, omdat deze het leerproces versnelt en bevordert. De expat moet snel landen, zowel bij het begin van de uitzending als bij de terugkeer, om zo alles uit zijn uitzending te halen.

Vóór vertrek is het voor beide partijen duidelijk wat het doel van de uitzending is. Het opdoen van kennis staat centraal om hiermee de organisatie en de expat vooruit te helpen. Collega's zijn de expat voorgegaan, dus ook hier is veel informatie te verkrijgen om realistische verwachtingen te vormen. Tijdens de uitzending is het belangrijk dat de expat contact blijft onderhouden met de organisatie, bijvoorbeeld door de functiegerelateerde communicatie en communicatie met het interne netwerk. Een mentor is zinvol in deze categorie omdat deze het leerproces bevordert. De organisatie moet de expat wijzen op het belang van het contact met collega's in het gastland. Deze communicatie moet worden bijgehouden, omdat de expat al snel weer terugkeert naar die locatie. Als voorbereiding van de terugkeer is het van belang dat de organisatie contact opneemt met de expat. Zij moeten samen de functie van het repatriëren bespreken om zo het proces te vergemakkelijken.

Categorie D – Knowledge Transfer

De uitzending in deze categorie heeft als doel het overbrengen van kennis en het land van herkomst te vertegenwoordigen in het buitenland. Met de keuze voor deze organisatie heeft de expat ook gekozen voor een internationale carrière. De organisatie is ervaren en heeft kennis op het gebied van het uitzenden van werknemers.

Vóór de uitzending is voor beide partijen duidelijk dat de uitzending een onderdeel is van een carrière binnen deze organisatie. Tijdens de uitzending zijn de functiegerelateerde communicatie en de communicatie met de collega's in het gastland beide voldoende om de expat niet te laten vervreemden. De expat vertegenwoordigt immers het land van herkomst en blijft hierdoor automatisch op de hoogte blijft van wat er gebeurt in dat land. Wel zou de organisatie de communicatie met collega's in het land van herkomst beter kunnen ondersteunen, zodat de terugkeer naar het land van herkomst gemakkelijker wordt. In de voorbereiding van de terugkeer is het van groot belang dat de organisatie op eigen initiatief de strategische functie van de terugkeer benoemt. Bij terugkeer is de communicatie met collega's in het land van herkomst soms moeizaam, met name als deze terugkeer is naar een onderdeel van de organisatie dat niet gewend is aan terugkerende expats. Het is van belang dat de organisatie juist hierbij ondersteuning biedt, bijvoorbeeld door het gebruik van ervaringen van collega's.

Mentale verandering – alle categorieën

De rol van de communicatieve situaties in het proces van repatriëren waar het de mentale verandering betreft is voor alle repatrianten gelijk. Onafhankelijk van het doel van de uitzending geldt dat deze communicatieve situaties aanwezig zijn. De vier communicatieve situaties verlopen echter niet altijd wenselijk.

Tijdens de uitzending hecht de expat veel waarde aan communicatie met andere expats. Hierin vindt de expat herkenning en begrip. Juist deze communicatie kan voor vervreemding zorgen, omdat de expat hierdoor het gevoel met thuis kan verliezen. De communicatie met andere expats is zo vertrouwd en gemakkelijk dat het land van herkomst heel ver weg is. Deze vervreemding kan worden tegengegaan door de expat regelmatig in contact te brengen met onder andere krant en televisie uit het land van herkomst. Zowel organisatie als expat moet zich wel realiseren dat deze communicatie niet voldoende is om alle veranderingen in het land van herkomst mee te krijgen.

Soms verloopt na terugkeer de communicatie met vrienden en familie die niet zijn weggeweest maar moeizaam. De expat is vervreemd van de 'thuisblijvers'. Communicatie met andere expats en repats kan hierbij de oplossing bieden, omdat de expat hier wel begrip en herkenning kan vinden.

12. Discussie

In dit onderzoek is de rol van communicatie in het proces van repatriëren beschreven. Bepaalde typen uitzendingen vereisen meer communicatie tussen expat en andere actoren dan andere uitzendingen. Ook is gebleken dat de communicatie vaak ontbreekt waardoor een uitzending onnodig problematisch kan verlopen. Opvallend is dat expats uit organisaties die niet ervaren zijn in het uitzenden van werknemers, slecht worden begeleid. Juist zij hebben behoefte aan voldoende communicatie ter begeleiding van de onzekere periode van de uitzending en de terugkeer. De meeste problemen blijken voort te komen uit een ambigu doel. Wanneer de organisatie de expat uitzendt om kennis te brengen naar een dochteronderneming in het buitenland, realiseert zij zich vaak niet dat de expat onbewust ook kennis mee terugneemt. Uit het onderzoek blijkt dat juist hier een probleem ligt op de werkvloer: er is geen ruimte voor opgedane kennis in het buitenland.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat de mentale verandering van de expat tijdens zijn uitzending grote invloed heeft op de terugkeer. Men zou deze veranderingen kunnen beschrijven met het concept 'de expat-identiteit'. Algemene theorieën over identiteit geven aan dat een identiteit ontstaat door interactie met anderen en binnen de context van de sociale leefwereld (Sen, 2007). Volgens Voestermans en Verheggen (2007) is het mogelijk dat een mens van meerdere groepen tegelijk lid is, dus meerdere identiteiten heeft. Iemand kan bijvoorbeeld tegelijkertijd de identiteit 'student' en 'werkende' hebben. Ook Sen (2007) stelt dat mensen tegenwoordig niet lid zijn van één groep en niet één vaste en afgebakende identiteit hebben. Mensen behoren tot verschillende groepen die continu andere aspecten van de identiteit benadrukken. Tijdens het verblijf in het gastland komen de expats in contact met andere expats en een andere manier van leven. De expat ontwikkelt dan een zogenaamde 'expat-identiteit', samen met de andere expats. Bij terugkeer leeft de expat nog met deze 'expat-identiteit', maar alleen is er niemand van de 'groep' meer om hem heen. Met zijn nieuwe identiteit onderscheidt hij zich bij terugkeer van de 'thuisblijvers' (collega's, vrienden en familie).

In dit onderzoek zijn tien respondenten geïnterviewd. Deze relatief kleine groep respondenten is niet representatief voor alle expats. Wel heb ik door de wisselwerking tussen theorie en praktijk een categorisering kunnen maken. Opvallend is dat één categorie (de korte uitzending waarbij een probleem oplossen centraal staat) niet is voorgekomen in mijn data terwijl dat volgens de theorie wel te verwachten was. Een verklaring hiervoor kan liggen in de beperkte omvang van de respondenten of in het feit dat deze categorie over het algemeen minder voorkomt dan de andere.

Dit onderzoek nodigt uit tot verschillende vervolgonderzoeken, zoals bijvoorbeeld naar het fenomeen 'expat-identiteit'. Ook zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op één categorie uitzendingen en dan bijvoorbeeld naar hun interculturele competenties. Ten slotte kan onderzoek zich richten op de normen en genre-eigenschappen van de 15 communicatieve situaties.

13. Aanbevelingen

De 'transnational organization' van Bartlett en Ghoshal (1989) is een nieuw type organisatie dat in staat is zich staande te houden in de complexe wereld waarin we nu leven. Haar werknemers worden steeds vaker uitgezonden naar het buitenland om kennis op te doen. In dit proces van uitzenden is het van groot belang dat zij die kennis mee terug nemen en delen met de organisatie. Het is dus van groot belang dat het proces van repatriëren van deze expats goed verloopt. De volgende aanbevelingen gaan over de communicatieve situaties die ten grondslag liggen aan een goede terugkeer.

- De organisatie zou zich bewust moeten zijn van het effect van communicatie op een geslaagde terugkeer. Informatievoorziening vanuit de organisatie is voor de expat onmisbaar. Hierdoor vormt hij realistische verwachtingen ten aanzien van zijn terugkeer, waarmee de eigenlijke terugkeer beter verloopt.
- Het is voor de organisatie en de expat van groot belang dat vooraf expliciet het doel van de uitzending wordt gedefinieerd. Immers, uit dit onderzoek blijkt dat het doel van de uitzending van invloed is op het proces van repatriëren. Daarnaast is de strategische reden achter de repatriëring van groot belang. Hiermee weet de expat wat er van hem verwacht wordt bij terugkeer.
- Tijdens de uitzending is regelmatig contact tussen de expat en de organisatie belangrijk. Voorbeelden van contactmomenten zijn de functiegerelateerde communicatie en communicatie met een mentor. Het is belangrijk dat de expat op de hoogte blijft van wat er gebeurt in de organisatie.
- Tijdens de voorbereiding van de terugkeer is het van belang dat de organisatie hierin initiatief neemt.
- Expats geven aan dat er behoefte is aan een platform binnen de organisatie, waar zij zowel voor vertrek als voor terugkeer contact kunnen hebben met collega's die ervaringsdeskundigen zijn.
- Het is belangrijk dat ook de werkomgeving wordt geattendeerd op de terugkeer van de expat, vooral bij een organisatie waar het expatriëren van werknemers uitzonderlijk is. De collega's van de expat moeten zich realiseren dat de expat terugkomt en dat hij is veranderd.
- Bij terugkeer missen veel expats herkenning en begrip bij andere expats. Juist de affectieve communicatie wordt overgeslagen terwijl hier een sleutel tot een goede repatriëring ligt. De organisatie kan ondersteuning bieden in het contact leggen met andere expats.

14. Literatuurlijst

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1987a), "Managing across Borders: New Strategic Requirements", *Sloan Management Review*, 28 (4): 7-17.

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1987b), "Managing across Borders: New Organizational Responses", *Sloan Management Review*, 29 (1): 43-53.

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Boston MA: Harvard Business School Press.

Bell, N. & Staw, B. (1989), "People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations" in: Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (eds.), *Handbook of career theory*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Bennett, M.J. (1993), "Towards a Developmental Model of Intercultural Sensitivity" in: Paige, R.M. (eds.), *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Black, J.S. (1992), "Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance", *Human Relations*, 45 (2): 177-192.

Black, J.S., Gregersen, H.B. & Mendenhall, M.E. (1992a), *Global Assignments*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Black, J.S., Gregersen, H.B. & Mendenhall, M.E. (1992b), "Toward a theoretical framework of repatriation adjustment", *Journal of International Business Studies*, 22 (4): 671-694.

Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1999), "The right way to manage expats", *Harvard Business review*, 77 (2): 52-63.

Boeije, H. (2005), "Kwalitatief onderzoek" in: Hart, H., Boeije, H. & Hox, J. (eds.), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Van Veen.

Collings, D.G. & Scullion H. (2006a), "Strategic motivations for international transfers: why do MNCs use expatriates?" in: Scullion, H. & Collings, D.G. (eds.), *Global Staffing*, New York: Routledge.

Collings, D.G. & Scullion H. (2006b), "Global Staffing" in: Stahl, G.K. & Björkman, I. (eds.), *Handbook of research in international human resource management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Dale, Van (2010), *Groot Woordenboek der Nederlandse Taal*, via <http://surfdiensten2.vandale.nl.proxy.library.uu.nl/vandale/zoekservice/?type=pro>, geraadpleegd op 2 maart 2011.

Edström, A. & Galbraith, J.R. (1977), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, 22 (2): 248-163.

Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J.L. (2002), *The Global Challenge: Framework for International Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.

Feitsma, I. (eds.) (1996), *De wereld als werkterrein: de rol van expatriates in internationaal management*. Utrecht: Uitgeverij SWP.

Gilroy, E.B., Noer, D.M. & Spoor, J.E. (1979), "Personnel administration in the multinational/transnational corporation" in: Yoder, D. & Heneman Jr, H.G. (eds.), *ASPA Handbook of personnel and industrial relations*, Washington DC: Bureau of National Affairs.

Gumperz, J. & Hymes, D. (eds.) (1964), *The Ethnography of Communication*, Washington DC: American Anthropological Association.

Houtkoop, H. & Koole, T. (2005), *Taal in actie: hoe mensen communiceren in taal*, Bussum: Coutinho.

Hymes, D. (1972), "Models of the interaction of language and social life" in: Gumperz, J. & Hymes, D., *The Ethnography of Communication*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kessels, J.W.N. (2001), "Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy", *Futures*, 33 (6): 497-506.

Martin, J.N. (1986), "Communication in the intercultural reentry: student sojourners' perceptions of change in reentry relationship", *International Journal of Intercultural Relations*, 10 (1): 1-22.

Nijhof, W.J. (2005), "Lifelong Learning as a European Skill Formation Policy", *Human Resource Development Review*, 4 (4): 401-417.

Patton, M.Q. (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*, California: Sage.

Pucik, V. (1992), "Globalizing human resource management" in: Pucik, V., Tichy, N.M. & Barnett, C.K. (eds.), *Creating and Leading the Competitive Organization*, New York: Wiley.

Reijnders, E. (2006), *Basisboek Interne Communicatie – Aanpak en achtergronden*, Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Sen, A. (2007), *Identity and violence: the illusion of destiny*, New York: Norton.

Shay, J.P. & Baack, S.A. (2004), "Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: an empirical examination of the big picture", *Journal of International Business Studies*, 35 (3): 216-232.

Sparrow, P., Brewster, C. & Harris H. (2004), *Globalizing Human Resource Management*, London: Routledge.

Stroh, L.K., Gregersen, H.B. & Black, J.S. (1998), "Closing the gap: Expectations versus Reality among Expatriates", *Journal of World Business*, 33 (2): 111-124.

Stroh, L.K., Black, J.S., Mendenhall, M.E. & Gregersen, H.B. (2005), *International Assignments: An Integration of Strategy, Research, & Practice*, Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Szkudlarek, B. (2008), *Spinning the web of reentry: [Re]connecting reentry training theory and practice*, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

Szkudlarek, B. (2010), "Reentry – A review of the literature", *International Journal of Intercultural Relations*, 34 (1): 1-21.

Thije, J.D. ten (2002), "Stufen des Verstehens in der Analyse interkultureller Kommunikation" in: Kotthoff, H. (eds.), *Kultur(en) im Gespräch. Studien zur Fremdheit und Interaktion*, Tübingen: Narr.

Voestermans, P. en Verheggen, T. (2007), *Cultuur & Lichaam – Een cultuurpsychologisch perspectief op patronen in gedrag*, Open Universiteit Nederland en Blackwell Publishing.

BIJLAGEN

- Bijlage 1: Profielschets respondenten – niet beschikbaar in deze versie
- Bijlage 2: Topiclijst voorafgaand aan het interview
- Bijlage 3: Interview vragen
- Bijlage 4: Email en vragenlijst na afloop van het interview
- Bijlage 5: Codeboom

Bijlage 2: Topiclijst voorafgaand aan het interview

Interview: ervaringen van repatriant met betrekking tot communicatie

In dit interview wil ik het graag hebben over de **communicatie tijdens het proces van repatriëring**, zowel wat goed ging als waar de problemen lagen.

Algemene details over de carrière en de uitzending – andere uitzendingen

- Hoe lang ben je in totaal weg geweest?
- Hoe vaak ben je terug gegaan naar het thuisland?

Communicatie

- Werk: collega's
- Prive: vrienden en familie

Kan jij hier nog iets aan toevoegen wat voor jou onder communicatie valt?

Vorbereiding van de uitzending

Tijdens de uitzending

Communicatie

- Met wie wordt gecommuniceerd in deze fase? In welke talen communiceerde je op je uitzending? Met wie in welke talen? Waarover en waartoe wordt gecommuniceerd? Wat en waarom? Verschillen?

Andere factoren (training, aanpassing)

Verwachtingen over terugkeer

- Hoe dacht je dat het zou zijn om terug te keren?

Bewustzijn van de verschillen

Repatriëring

Ervaring (positief of negatief)

Problemen (algemeen)

Communicatie

- Met wie communiceerde je toen je terugkeerde? Hoe ging deze communicatie met collega's, vrienden en familie (thuis en in het host land)? Waarover en waartoe was deze communicatie?

Problemen in communicatie bij terugkeer

Verandering ten opzichte van voor vertrek

Verbetering van de repatriatie

Vergelijken met de host country

Terugkeren: de algehele aanpassing

Bijlage 3: Interviewvragen

Voorafgaand aan het interview

Narratief van repatriant = persoonlijke ervaringen
Wat ging er goed + oorzaak en wat ging er niet goed + oorzaak
Open interview aan de hand van verschillende onderwerpen.
Voeg toe wat jij denkt dat belangrijk is.
Voorbeelden en anekdotes

In dit interview wil ik het graag hebben over de **communicatie tijdens het proces van repatriëring**, zowel wat goed ging als waar de problemen lagen.

Naam
Leeftijd
Familie
Algemene details over de carrière en de uitzending – andere uitzendingen
Hoe lang ben je in totaal weg geweest?
Hoe vaak ben je terug gegaan naar het thuisland?

Communicatie

Op drie gebieden: de eigenlijke taal, taalhandelingen, vocabulaire, non-verbale
Werk: collega's, wijze van communicatie (email, intranet)
Vrienden en familie: topic, taalhandeling
De andere Nederlanders
Kan jij hier nog iets aan toevoegen wat voor jou onder communicatie valt?

Vorbereiding van de uitzending

Hoe ben je voorbereid op je uitzending? Heb je een training gehad voor vertrek?
Ben je voorbereid op een verschillende manier van handelen (communiceren) tussen de verschillende culturen en praktijken? Ben je voorbereid op een andere manier van communiceren op de werkvloer?

Tijdens de uitzending

Communicatie

Met wie wordt gecommuniceerd in deze fase? In welke talen communiceerde je op je uitzending?
Met wie in welke talen? Waarover en waartoe wordt gecommuniceerd? Wat en waarom?
Verschillen?
Hoe was de communicatie met collega's, vrienden en familie van thuis en collega's, vrienden en familie op locatie?
Hoe was de communicatie met het bedrijf thuis?
Veranderingen in de vestiging
Veranderingen op andere gebieden (familie, thuisland)

Andere factoren

Heb je een training gehad voor terugkeer? Wat in deze trainingen was gefocust op communicatie?

Hoe goed was de aanpassing in de host country? Waren er veel problemen, met betrekking tot communicatie?

Verwachtingen over terugkeer

Hoe dacht je dat het zou zijn om terug te keren?

Waren de verwachtingen met betrekking tot communicatie realistisch?

Hoe ging je er mee om toen bleek dat je verwachtingen niet realistisch waren?

Bewustzijn van de verschillen

Was je je er bewust van dat jij veranderd bent tijdens de uitzending?

Was je je er bewust van dat zaken in Nederland veranderd zijn tijdens de uitzending?

Was je je er bewust van dat er problemen zouden kunnen optreden bij terugkeer?

Hoe zien de verwachtingen er uit? Wat verandert er?

Repatriëring

Ervaring

Hoe heb je de repatriëring ervaren?

Ging het aanpassingsproces goed of slecht?

Hoe komt dit?

Ligt dit aan de goede communicatie met het thuisfront tijdens de uitzending? Heeft deze 'informatievoorziening' er voor gezorgd dat je goed voorbereid was op de terugkeer – verwachtingen?

Problemen (algemeen)

Waar kwam je de meeste problemen tegen? Wat ging er wel goed?

Hoe werd er gereageerd op jouw terugkeer? Hadden mensen de aandacht voor je, of waren ze al snel weer afgeleid?

Communicatie

Met wie communiceerde je toen je terugkeerde?

Hoe ging deze communicatie met collega's, vrienden en familie (thuis en in het host land, dan wel in dezelfde fase, dan wel in een andere fase)?

Waarover en waartoe was deze communicatie?

Problemen in communicatie bij terugkeer

Wilde jij bij terugkeer andere dingen bespreken dat je collega's, vrienden of familie (andere topics, op een andere wijze, met andere woorden)?

Werd er op het werk anders gecommuniceerd? Had je daar moeite mee?

Verandering ten opzichte van voor vertrek

Wat is er veranderd ten opzichte van voor je vertrek?

Is de manier van communicatie veranderd ten opzichte van voor vertrek?

Ben je enige aansluiting kwijt met je vrienden, familie of collega's?

Verbetering van de repatriatie

Hoe kan dit verbeterd worden?

Welke communicatieve situaties zijn hiervoor van belang?

Vergelijken met de host country

In hoeverre vergelijk je de ervaringen in de host country met betrekking tot communicatie met de ervaringen in de home country?

Zijn er dingen die beter gingen in je host country dan in je home country?

Terugkeren: andere factoren

In hoeverre zijn zaken veranderd met betrekking tot status, huis en de aanpassing van je familie?

Terugkeren: de algehele aanpassing

Welke rol speelt communicatie voor jou in de algehele aanpassing?

In hoeverre hadden deze verwachtingen met betrekking tot communicatie invloed op het algehele aanpassingsproces?

Is er nog iets wat je wilt toevoegen aan dit interview?

Bijlage 4: Email en vragenlijst na afloop van het interview

Beste ...

Een aantal weken geleden heb ik een interview bij u afgenomen voor mijn afstudeerscriptie over repatriatie. Tijdens het onderzoek is gebleken dat het belangrijk is dat ik een goede context creëer van de geïnterviewden. Daarom stuur ik u deze email met een korte vragenlijst over uw uitzending(en). De vragen kunt u vinden onderaan deze email.

Uiteraard zal ik alle geïnterviewden en organisaties anonimiseren. Onder welke categorie kan ik uw organisatie het best plaatsen?

Nogmaals heel hartelijk dank voor uw tijd.

Ik hoop de antwoorden op onderstaande vragen te ontvangen.

Wanneer mijn scriptie afgerond is, zal ik u een kopie toezenden.

Vriendelijke groet,

Lotte Edelkoort

Vragenlijst

Leeftijd:

Uitzending(en)

Locatie:

Duur:

Tijd (begin en einde):

Door welk bedrijf:

Enige vorm van training (voor vertrek of bij terugkeer)?

Tijdens de uitzending(en)

Partner?

Mee naar het buitenland?

Bezigheden van uw partner?

Kinderen? Hoe veel? Hoe oud?

Mee naar het buitenland?

Had u beschikking over

0 intranet

0 internet

0 telefoon

0 televisie

0 krant

0

Werkgerelateerde informatie

Functieomschrijving

Soort contract

Mentor?

Terugkeer

Beoordeling algemene terugkeer (op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 slecht is en 10 goed)

Bijlage 5: Codeboom na 10 interviews

Voor uitzending

- Werk
 - Weet je wat een uitzending met je werk doet?
 - Voorbereiding
 - Kennis door andere expats
 - Andere werkcultuur?
 - Baan vinden
- Interactie
 - Interculturele training
 - Hoe communiceer je? – pragmatiek
 - Over vertrek spreken met mensen die thuis achterblijven
- Algemeen
 - Pre visit: besef culturele verschillen
 - Relocation officer/HR afdeling
 - offshore
 - Tijd tussen besluit om te gaan en eigenlijke vertrek
 - Stress
 - Alles is vrij definitief
 - Reden voor uitzending
 - Internationale ervaring krijgen
 - Vergelijk vroeger en nu
 - Ontwikkeling bedrijf door expat uitzenden – investering
 - Met of zonder gezin
 - Rol kinderen en partner in keuze
 - Kinderen
 - Kennis van andere expats
 - Locatie
 - Informatievoorziening
- Kinderen

Tijdens uitzending

- Werk
 - Cultuurverschillen in het werk
 - Lastig, wennen, ontdekken, uitleggen aan anderen
 - Meer integratie is nodig als (werkende) expat
 - Integratie hangt af van de soort functie die je doet (TRC)
 - Task related communication
 - Functie is bepalend voor de hoeveelheid TRC
 - Contact met organisatie
 - Mentor
 - Integratie
 - Re-integratie
 - Netwerk: verandert ook van positie

- Contact houden voor toekomst
 - Nieuwe baan
 - Zelf doen!
 - Veranderd
 - Nieuwe mentor
 - Vergeten worden thuis
 - Collega's
 - HR
 - Weet je wat de terugkeer gaat brengen op het gebied van je werk?
 - Verschillen in locatie
 - Functie
 - Duur bepaald mentale afstand
 - Verlengen uitzending bij andere werkgever
 - Nieuwe werkgever
 - Voorbereiding nieuwe functie
 - Nieuwe baan vinden – systeem
 - Verwachtingen
- Interactie
 - Met de mensen thuis
 - Wereldomroep
 - Jaloezie
 - Afstand
 - Met locals
 - Personeel
 - Afstand houd je
 - Talen
 - Andere expats – ervaringen – verwachtingen scheppen
 - Cultuurverschillen in communicatie
 - Collega's
 - Standaard internationale werkomgeving
 - Nederland
 - Ambassade
 - Een frisse start
 - Communicatiemiddelen
 - Krant
 - TV
 - Internet
 - Telefoon
 - Over organisatie
 - Internationale, dynamische stad
- Algemeen
 - Cultuurverschillen
 - Personeel
 - Kinderen
 - Aanpassing

- School
- Integratie wel of niet
- Expat kring
 - Gelegenheid andere expats te ontmoeten
 - School
 - Wonen
 - Andere expats
 - Samen dingen doen
 - Onzekerheid over toekomst delen
 - De situatie even vergeten samen
 - Open
 - Oppervlakkig
 - Plannen doe je niet
- Visit home country
 - Thuis loslaten
 - Iets opbouwen
 - Wegens omstandigheden
 - Terugkom momenten
- Het gezin: op elkaar aangewezen, samen
- Sociale verplichtingen vallen weg
- (Culturele) afstand
- Verwend worden als expat
- Voorbereiden terugkeer
 - Relocation officer / HR: georganiseerde, praktische hulp
 - Emotionele voorbereiding
 - Door ervaringen van andere expats
- Situatie in het land
 - Teleurstelling
 - Beïnvloed je leven
- Spouse
- Duur uitzending
- Aanpassing aan het begin van de uitzending
- Verblijf in positief?
- Diplomaat zijn

Terugkeer

- Werk

- Toekomst
 - Zelfde werk of ander werk
 - Goed afgerond?
 - Biedt het toekomst?
 - Biedt het uitdaging?
 - Groei in het bedrijf
 - Terugkeer waar naar toe?
 - Terugkeer garantie

- Promotie
 - Terugvallen, zelfde plek: je keert terug naar dezelfde baan
 - Mindere baan
 - Wennen aan je nieuwe baan
 - Ontvangst
 - Weet je vooraf waar je naar toe gaat?
 - Plekken vrijhouden
 - Eigen verantwoordelijkheid
- Vervroegde terugkeer
- Reactie organisatie op vertrek bij oorspronkelijke werkgever
- Kennis
 - Over cultuurverschillen
 - Beter begrip
- Voorkeur
- Waardering
- Belang
- Alleen gelaten – je moet alles zelf doen
- Veranderingen in de werk
- Bepalend afdelingshoofd
- Autonomie
- Bewustzijn voor repatrianten (weet men wat te doen met repatrianten)
- Verwachtingen over het nieuwe werk
- Cultuurverschillen bij terugkeer
- Relativeren
- Afschuwelijk: onduidelijke functie, slecht ontvangst
- Aanpassing in werk
- Interactie
 - Contact andere expats
 - Begrip wat anderen niet kunnen bieden
 - Herinnering
 - Herkenning
 - Hulp
 - Zeuren over thuis
 - Anderen
 - Begrip
 - Aansluiting
 - Onbegrip, overdragen, je moet dit meemaken
 - Verloren voelen
 - Status
 - Desinteresse
 - Vrienden van thuis
 - Vriendengroep dunt uit – wie zijn je echte vrienden
 - Interessant
 - Sociaal netwerk opbouwen
 - Klagen over NL

- Contacten van daar
 - Verwateren, oppervlakkig, vrijblijvend
- Collega's
- Kinderen
- Over cultuur in NL
- Formeel support kanaal voor voorbereiding terugkeer
- Social media
- Algemeen
 - Duur verblijf heeft invloed op terugkeer
 - Kinderen
 - Internationaler
 - Flexibeler
 - Aanpassingsvermogen
 - Verwaterd contact met andere expat kinderen
 - Invloed aanpassing kids op aanpassing expat
 - Taal
 - Eerder teruggekomen naar NL
 - Leeftijd
 - School
 - Praktisch gedoe
 - Hulp of niet?
 - Visie op landen
 - Visie op host country is veranderd
 - Bijstellen ideeën over verschillen
 - Kennis over gastland
 - Visie op Nederland is veranderd: in een ander kader geplaatst
 - Patroniserend over Nederland
 - Afstanden
 - Afstand van je home country nemen
 - Beeld NL
 - Idealiseren
 - Visie op 'thuis' is veranderd
 - Zelfde plek of ergens anders heen
 - Naar huis: naar dezelfde plek
 - Naar Nederland: naar een andere plek
 - Locatie
 - Plaats van terugkeer
 - Reden terugkeer (wel of niet)
 - Definitieve terugkeer
 - Ooit weer weggaan, of teruggaan?
 - Nog een keer gaan?
 - Familieomstandigheden
 - Kinderen
 - Roots – leeftijd
 - Ongelukkig

- Vrijwillig of niet?
 - Bewuste keuze
 - Organisatie verplicht
- Gezin
 - Net als vroeger
- Sociale verplichtingen
- Kwaliteit van het leven missen
- Aanpassing kost tijd
- Spouse
 - Werken
- Huisvesting
- Wennen aan Nederland
 - Klimaat
- Tijd heeft stilgestaan – niets veranderd
 - Wel zaken gemist – maar dat is niet storend
- Terug naar het oude patroon (zodra je even terug bent)
- Wanneer keer je terug?
- Vastgeroest thuis – flexibeler
 - Vrijblijvendheid expat leven
- Voorbereiding repatriatie
- Support bij terugkeer
- Waar hoor je thuis?
- Cultuurwijziging in NL
- Genieten van NL
- Sociale contacten via kids
- Weten hoe het moet
- Up and running
 - Heftig

Karakter expat

- Onvrede

Verwachtingen

- Verkeerd vooraf zorgen voor teleurstelling
- Tijdens de uitzending
- Mental map
- Cultuurwijzigingen

Commentaren interviewer

Interviewee

- Achtergrond

Ervaring

- Ervaring zorgt voor vergemakkelijking

Had je het nog een keer gedaan?

Soort organisatie, origine, communicatie en werkvormen

- Inpat of expat? – interne organisatie
- Rol bedrijf op Nederlandse thuismarkt
- Organisatie
- Eisen aan werkgever