

In Touch with the Dutch

**A longitudinal study of the impact of a local host on
the success of the expatriate assignment**



Marian van Bakel
Centrum voor Promotieonderzoek
Radboud Universiteit Nijmegen
www.ru.nl/cvp/onderzoek/bakel_van_marian
m.v.bakel@let.ru.nl

Inleiding

In de literatuur is veel aandacht voor het welslagen van de uitzendingen van expatriates omdat er aanzienlijke directe en indirecte kosten mee gemoeid zijn. Een van de belangrijkste oorzaken van mislukte uitzendingen is verschil in cultuur. Een verblijf in het buitenland brengt moeilijkheden met zich mee en een van de manieren om hiermee om te gaan, is contact met mensen uit het gastland (Brewster & Pickard, 1994; Church, 1982; Furnham & Bochner, 1986; Parker & McEvoy, 1993). Dit onderzoek ging na of het in contact brengen van expatriates en hun partners met mensen uit het gastland (een lokale *host*) helpt bij het omgaan met de moeilijkheden van een buitenlands verblijf. Het onderzoek heeft zich gericht op westerse expatriates die naar Nederland komen. Dit is extra relevant gezien een recentelijk onderzoek van HSBC (2010) dat liet zien dat expatriates het in West-Europa, en vooral in Nederland, het lastigste vonden om vrienden te maken.

Aanpassing en performance

Of een expatriate succesvol is, hangt niet alleen af van zijn of haar performance op werk, maar ook van zijn of haar aanpassing aan het nieuwe land. Onderzoek laat zien dat dit een centrale factor is voor het succes van expatriate uitzendingen (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005). Veel onderzoeken naar de effectiviteit van expatriates focussen echter alleen op aanpassing, omdat ervan uit wordt gegaan dat dit invloed heeft op performance op werk (Mol, Born, & Van der Molen, 2005). Dit onderzoek neemt daarom zowel aanpassing als performance mee om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het succes van de uitzending. In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op deze twee concepten.

Het meten van performance op het werk tijdens een internationale uitzending is lastig vanwege de subjectiviteit en diversiteit van de interne en externe omgeving (Harvey & Moeller, 2009) en het stuit ook voor onderzoekers op een aantal praktische bezwaren. Daarom wordt expatriate performance in de expatriate literatuur doorgaans gemeten door criteria zoals *vroegtijdige terugkeer*. Aangezien dat een extreme vorm van het mislukken van een uitzending is, wordt ook vaak *psychologische terugtrekking* (gedachten en plannen om de uitzending vroegtijdig af te breken) als criterium gebruikt (Shaffer & Harrison, 1998). Dit onderzoek gebruikt meerdere instrumenten (*Desire to Terminate the Assignment*, *Assess Own Performance* and *Most Recent Actual Performance Evaluation*) in een poging om performance op het werk zo volledig mogelijk te meten.

Wat aanpassing betreft, gebruikt dit onderzoek de twee meest courante modellen: het 'Model of the Acculturation process' (Ward, Bochner, & Furnham, 2001) dat in de cross-culturele psychologie veel gebruikt wordt, en het 'Framework of International Adjustment' (Black, Mendenhall, & Oddou, 1991) dat vooral in de internationale Human Resource Management ingang vindt. Het eerste model onderscheidt twee aspecten van aanpassing: *Psychological Adjustment* en *Sociocultural Adjustment*, terwijl het tweede model aanpassing onderverdeelt in drie aspecten: *General*, *Interaction* en *Work Adjustment*. Het effect van een lokale *host* is bekeken voor deze vijf aanpassingsvariabelen.

Voordelen van contact met een lokale host

Onderzoek laat verschillende voordelen zien van contact met mensen uit het gastland, die in hoofdstuk 3 in meer detail uit de doeken worden gedaan: men is bijvoorbeeld beter aangepast aan interactie met burens en collega's (Johnson, Kristof-Brown, Van Vianen, De Pater, & Klein, 2003) en aan het leven in het nieuwe land in het algemeen (Brewster & Pickard, 1994). Het bovengenoemde 'Model of the Acculturation Process' (Ward et al., 2001) laat zien dat er twee manieren zijn waarop contact met een lokale *host* kan bijdragen aan het goed verlopen van de uitzending. De interactie kan expatriates en hun partners helpen om de cultuur van het gastland te leren kennen (*culture learning model*). Daarnaast kunnen mensen uit het gastland sociale steun geven aan expatriates en

partners die hun sociale netwerk hebben achtergelaten en in het land van uitzending een nieuw netwerk moeten opbouwen (*stress & coping model*). Tot slot kan het contact met een lokale *host* ook voor de organisatie zelf voordelen met zich meebrengen als de lokale *host* een aantal Host Country National Liaison rollen (Vance, Vaiman, & Andersen, 2009) op zich neemt en daarmee effectief kennismanagement bevordert. Het is daarom aan te bevelen dat organisaties hun expatriates stimuleren in contact te komen met mensen uit het gastland. Dit is echter niet altijd even gemakkelijk. Contact met een lokale *host* is een manier waarop deze barrière geslecht kan worden.

Onderzoeksvragen

In dit proefschrift is onderzocht of contact met een lokale *host* bijdraagt aan het goed verlopen van de internationale uitzending van Westerse expatriates en hun partners met Frans of Engels als moedertaal. De eerste onderzoeksvraag luidt:

OV1 Draagt contact met een lokale host bij aan het succes van de internationale uitzending?

In de analyses met betrekking tot deze eerste hoofdvraag zijn vier concepten onderzocht: aanpassing, performance, sociale steun en interculturele communicatieve competentie. Voor elk concept zijn hypotheses en onderzoeksvragen geformuleerd, die in hoofdstuk 3 theoretisch onderbouwd worden.

Daarnaast zijn twee hoofdvragen geformuleerd om inzicht te krijgen in de mogelijkheden om de bestudeerde interventie (contact met een lokale *host*) te verbeteren zodat die interventie optimaal kan bijdragen aan het goed verlopen van de uitzending:

OV2 In hoeverre is de kwaliteit van het contact van belang voor de impact van een lokale host op het succes van de internationale uitzending?

OV3 Welke aspecten beïnvloeden de kwaliteit van het contact tussen expatriates, partners en hosts?

Methodologie

In hoofdstuk 4 worden de methoden die gebruikt zijn in dit onderzoek uiteengezet. Het hoofdbestanddeel van dit onderzoek was een gerandomiseerd onderzoek met controle-groep om het longitudinale effect van een lokale *host* te onderzoeken (OV1). Drieëndertig expatriates, van wie tien met partner, zijn in contact gebracht met een Nederlandse *host* met wie zij gedurende negen maanden contact hadden (experimentele groep). Zij zijn vergeleken met een groep van tweeëndertig expatriates, van wie dertien met partner, die pas na negen maanden in contact werden gebracht met een lokale *host*, indien zij daar nog steeds interesse in hadden (controlegroep). Toewijzing aan de experimentele en controlegroep gebeurde op willekeurige basis. Aan het begin van het onderzoek (0 maanden), na vijf en na negen maanden hebben de expatriates en partners een vragenlijst ingevuld. Deze vragenlijst bevatte gevalideerde meetinstrumenten voor aanpassing, performance, sociale steun en interculturele communicatieve competentie. De *host* kon een familie zijn, maar ook één persoon of een stel, met wie de expatriate en partner allerlei activiteiten ondernamen. Dit varieerde van samen iets drinken of uit eten gaan tot meer toeristische activiteiten zoals een bezoek aan een whisky proeverij, een stad of wadlopen.

Voor de tweede en derde onderzoeksvraag is kwalitatieve methodologie ingezet. Naast open vragen in de vragenlijsten naar hoe het contact met de *host* is verlopen, zijn interviews gehouden met tien expatriates, vier partners en vijf lokale *hosts*. Acht partners en drie expatriates uit de

experimentele groep hebben een wekelijks 'dagboek' bijgehouden gedurende het project. Daarnaast zijn de e-mails van met name *hosts*, met wie de onderzoeker af en toe contact had om te vragen hoe het contact verliep, maar ook van expatriates en partners in het kwalitatieve onderzoek meegenomen.

Draagt contact met een *host* bij aan het succes van de internationale uitzending?

In hoofdstuk 5 wordt de eerste hoofdvraag beantwoord: draagt het contact met een lokale *host* bij aan aanpassing, performance, sociale steun en interculturele communicatieve competentie? Contact met een lokale *host* had invloed op drie van deze vier concepten: alleen een effect op performance ontbrak, wat suggereert dat contact met een lokale *host* vooral invloed had in de privésfeer.

Ten eerste droeg contact met een lokale *host* bij aan de aanpassing van expatriates en partners aan interactie met mensen uit het gastland (*Interaction Adjustment*), met name als de expatriates geen partner hadden. Er werd geen effect gevonden op de overige aanpassingsvariabelen (*Psychological Adjustment, Sociocultural Adjustment, General Adjustment and Work Adjustment*).

Ten tweede bleek contact met een lokale *host* op het gebied van sociale steun een daling tegen te gaan in mate van toegang tot mensen uit het gastland (*Host National Access*). Dit gold echter alleen voor vrouwelijke expatriates. Een andere bevinding op het gebied van sociale steun was dat expatriates met *host* meer sociale steun van mensen uit het gastland ontvingen dan expatriates zonder *host* (*Host National Social Support*). Ook bleek dat het contact tussen de expatriate, partner en *host* zich kon ontwikkelen tot een vriendschap (*Friendship*). Het lange termijn potentieel van dit contact kwam tot uiting in het feit dat ongeveer een derde van de expatriates in de experimentele groep minimaal twee jaar contact hield met hun *host* (*Contact Maintenance*).

Ten derde had contact met een lokale *host* invloed op de drie aspecten van Interculturele Communicatieve Competentie: kennis (*Knowledge*), attitude (*Openmindedness*) en twee van de op persoonlijkheid gebaseerde interculturele vaardigheden (*Social Initiative* en *Emotional Stability*). Expatriates en hun partners leerden van hun *host* over de Nederlandse cultuur (*Knowledge*). Verder ging contact met een lokale *host* een daling tegen op zowel *Openmindedness* and *Social Initiative*, al gold dit in het geval van *Openmindedness* alleen voor expatriates met partner. Tot slot waren de bevindingen met betrekking tot *Emotional Stability* tegenstrijdig met de verwachtingen aangezien partners *zonder host* op deze variabele stegen, terwijl degenen met *host* stabiel bleven.

Deze resultaten suggereren dat contact met een *host* niet voor alle problemen die expatriates en partners tegenkomen op hun uitzending, een oplossing vormt, maar dat het vooral nuttig is voor, bijvoorbeeld, expatriates die elke dag te maken hebben met collega's en klanten uit het gastland.

Niet alleen expatriates waren de focus van dit onderzoek, ook hun partners zijn in het onderzoek betrokken (N = 23). Zij bleken echter nauwelijks te profiteren van het contact met een lokale *host*. Het is mogelijk dat dit gebrek aan effect veroorzaakt werd doordat de interventie specifiek voor expatriates opgezet is, waardoor het minder effectief zou kunnen zijn voor partners. Een belangrijk verschil tussen expatriates en partners was bijvoorbeeld dat de partners in dit onderzoek geen baan hadden waardoor zij mogelijk meer gebaat zouden zijn bij contact met een *host* dat (ook) overdag plaatsvond. Een andere mogelijke verklaring voor het grotendeels ontbreken van een effect voor partners is dat de groep partners in dit onderzoek erg klein was (N = 23), waardoor mogelijke effecten van een lokale *host* niet het gehanteerde significantieniveau van $p = .05$ bereikten.

Invloed van de kwaliteit van het contact

De tweede hoofdvraag van dit onderzoek richtte zich op de rol van de kwaliteit van het contact tussen expatriates en *hosts* (hoofdstuk 6). Op basis van hun ervaringen zijn de expatriates die in contact gebracht zijn met een *host*, ingedeeld in twee groepen: 21 expatriates ontwikkelden hoge

kwaliteit contact met hun *host*, terwijl voor 12 expatriates het contact met de *host* van lage kwaliteit was. Deze onderzoeksvraag is alleen beantwoord voor de expatriates in dit onderzoek, aangezien de partners een te kleine groep vormden.

Het onderzoek liet zien dat de kwaliteit van het contact een rol speelde bij de invloed van contact met een lokale *host* op het succes van de internationale uitzending (*Interaction Adjustment, Host National Social Support, Friendship, Knowledge, Openmindedness* en *Social Initiative*). Vanwege de beperkte grootte van de groepen expatriates met hoge en lage kwaliteit contact was het niet mogelijk om definitieve conclusies te trekken met betrekking tot de precieze rol van de kwaliteit van het contact. Het terugkerend patroon in de data suggereerde echter dat als een *host* invloed had op een bepaalde variabele, de kwaliteit van het contact een lineaire relatie had met het succes van de uitzending: hoe hoger de kwaliteit van het contact, hoe meer voordeel de expatriate had. Daarnaast waren expatriates met lage kwaliteit contact niet slechter af dan expatriates zonder *host*. Contact met een *host* lijkt daarom een interventie zonder veel risico te zijn.

Aspecten die kwaliteit van het contact beïnvloeden

Aangezien de kwaliteit van het contact een rol speelt bij de invloed van een *host* op het succes van de internationale uitzending, is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de aspecten die de kwaliteit van het contact beïnvloeden. In hoofdstuk 7 worden de belangrijkste catalysatoren en barrières voor de ontwikkeling van het contact besproken. Er worden zeven aspecten onderscheiden die in meer of mindere mate een positieve invloed hebben gehad op de ontwikkeling van het contact, namelijk overeenkomsten tussen de deelnemers, motivatie, voordelen van het contact (of het contact verrijkend was, of dat het contact een bijdrage leverde op het gebied van aanpassing of sociale steun), geografische nabijheid en onderzoekscontext. Zes andere aspecten bleken in meer of mindere mate een barrière te zijn: angst of onzekerheid over het contact, verschillende verwachtingen, drukke agenda's, suboptimale timing van het contact, communicatieproblemen en cultuur-verschillen.

Niet elk aspect is even belangrijk geweest voor de ontwikkeling van het contact. Een analyse van de vier koppels met hoogste kwaliteit contact en de vier koppels met laagste kwaliteit contact heeft licht geworpen op de aspecten die de meeste invloed hebben. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om er via een matchingprocedure voor te zorgen dat er overeenkomsten zijn tussen deelnemers. Matching m.b.t. leeftijd en familiesituatie (partner en/of kinderen) lijken goede uitgangspunten te zijn, net als gezamenlijke interesses zodat de deelnemers iets hebben om de relatie op te bouwen. Een ander belangrijk punt om in de matching mee te nemen, is geografische nabijheid aangezien dat het gemakkelijker maakt om elkaar te ontmoeten. Verder is het aan te bevelen om na te gaan of de deelnemers gemotiveerd zijn om energie in het contact te steken, omdat dit een belangrijke factor is die potentiële barrières zoals drukke agenda's (deels) kan wegnemen. Hoewel deelname vrijwillig was, was deze motivatie namelijk niet vanzelfsprekend. Daarnaast lijkt het betrekken van de expatriate en partner bij het bepalen van de timing van het contact met de *host* zinvol te zijn, omdat op deze manier ingespeeld kan worden op de eigen inschatting van wanneer het contact het meeste zal bijdragen. Ook het bespreken van de verwachtingen van het contact – nog voordat het contact tot stand wordt gebracht en aan het begin van het contact – kan bijdragen aan het ontstaan van hoge kwaliteit contact. Tot slot is wat de expatriate en partner aan voordelen uit het contact denken te halen – bijvoorbeeld sociale steun – een belangrijke stimulans voor de ontwikkeling van het contact, omdat men dan eerder geneigd is om in het contact te investeren.

Conclusie en discussie

In hoofdstuk 8 worden de resultaten uit hoofdstuk 5-7 bij elkaar gebracht en bediscussieerd aan de hand van de theorieën die in hoofdstuk 1-3 behandeld zijn. Ook bevat dit hoofdstuk de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor verder onderzoek.

Het onderzoek laat zien dat contact met een lokale *host* vooral effect had op de affectieve aspecten van de internationale uitzending (*stress & coping model*), alhoewel de deelnemers ook hebben geleerd over de Nederlandse cultuur (*culture learning model*). De bevindingen waren deels in lijn met wat verwacht werd op basis van de literatuur, zoals bijvoorbeeld dat contact met mensen uit het gastland leidt tot betere aanpassing aan deze interactie (Johnson et al., 2003). Niet alle verwachte effecten op basis van studies van vergelijkbare interventies waren echter terug te vinden in deze studie. Zo vond deze studie geen effect van contact met een lokale *host* op performance op werk, terwijl sommige studies van de effecten van mentoren in het bedrijfsleven en van internationale studenten juist wel een effect vonden op uitkomsten die te maken hadden met hun (academische) performance (bv. Carraher, Sullivan, & Crocitto, 2008; Westwood & Barker, 1990).

Contact met een lokale *host* is een manier waarop organisaties hun expatriates en partners kunnen ondersteunen, met name wat betreft de interactie met mensen uit het gastland, sociale steun, kennis van het gastland en om tegen te gaan dat men minder open en sociaal actief wordt. Aangezien de voordelen van contact met een lokale *host* alleen op privégebied te vinden waren, is het belangrijk dat organisaties niet verwachten dat dit contact – zoals in de huidige studie vormgegeven – bijdraagt aan de (werk) performance van de expatriate.

Praktische implicaties

In hoofdstuk 9 worden de praktische implicaties van deze studie voor organisaties, expatriates en hun partners belicht. Omdat expatriates met hoge kwaliteit contact meer voordeel leken te hebben van het contact dan expatriates met lage kwaliteit contact wat betreft *Interaction Adjustment, Host National Social Support, Friendship, Knowledge, Openmindedness* en *Social Initiative*, is het belangrijk dat organisaties trachten de kwaliteit van het contact tussen expatriates, partners en lokale *hosts* te verhogen. Dat kan bijvoorbeeld door zorgvuldige matching waarbij overeenkomsten tussen de deelnemers mee worden genomen en door het bespreken van de verwachtingen, maar ook door deelnemers voor te bereiden en te begeleiden gedurende het contact. Ook is het aan te bevelen om deelnemers te betrekken bij de timing van het contact met de *host* omdat de voorkeuren hiervoor verschillen. Tot slot worden een aantal praktische aanbevelingen geformuleerd voor expatriates en partners zelf, zoals het belang van eigen initiatief en doorzettingsvermogen bij het opzetten van een nieuw sociaal netwerk in Nederland.