

**EKSPATRIAATIN PERHEEN KOULUTTAMINEN JA  
TUKEMINEN HR-AMMATTILAISTEN  
NÄKÖKULMASTA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2017**

**Marjut Rekola  
Johtaminen  
Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä**



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Marjut Rekola	
Työn nimi Ekspatriaatin perheen kouluttaminen ja tukeminen HR-ammattilaisten näkökulmasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) Huhtikuu 2017	Sivumäärä 60
Tiivistelmä - Abstract <p>Tutkimuksessa on kuvattu ekspatriaatin perheen koulutusprosessia HR-ammattilaisten näkökulmasta. Ekspatriaatilla viitataan henkilöön, joka työskentelee ja asuu ulkomailla organisaation lähettämänä (Dowling 2008). Perheellä viitataan ekspatriaatin puolisoon ja mahdollisiin biologisiin, adoptoituihin tai puolison lapsiin. Ulkomaankomennuksen yleisimmiksi epäonnistumisen syiksi on todettu ekspatriaatin tai hänen perheensä vaikeudet sopeutua kohdemaan kulttuuriin. Sopeutumista on pyritty helpottamaan tarjoamalla ekspatriaatille enemmän koulutusta erityisesti kulttuuriin ja siihen sopeutumiseen liittyen. Koulutusta on Dowlingin (2008) mukaan tarjottu yhä enemmän myös mukaan lähteville perheille, mutta on epäselvää, millaista perheelle tarjottu koulutus on ja mitä sillä erityisesti tavoitellaan.</p> <p>Tutkimus on laadullinen ja sen aineisto on tuotettu haastattelemalla 11 suomalaista HR-ammattilaista, jotka toimivat ulkomaankomennusten parissa vastaten muun muassa ekspatriaatin kouluttamisesta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, seitsemän yksilöhaastatteluina ja yksi ryhmähaastatteluina. Haastatteluaineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Tutkimuksessa tunnistettiin kolme eri teemaa kuvaamaan HR-ammattilaisten näkemystä ekspatriaatin perheen tarvitsemasta ja saamasta koulutuksesta ja käytännön tuesta ulkomaankomennuksen eri vaiheissa. Nämä teemat ovat: yksi tekijä muiden joukossa, voimavara ja erityishuomion kohde ja käytännön tuen varassa.</p>	
Asiasanat ekspatriaatit, koulutus, puoliso, perhe, sopeutuminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## KUVIOT

Kuvio 1 Kansainvälisen sopeutumisen malli, mukailen Black ym. (1991) .....	18
Kuvio 2 Ekspatriaatin pääsidosryhmät, mukailen Takeuchi (2010) .....	21
Kuvio 3 ABCX-malli perheen sopeutumisesta, mukailen Caligiuri ym. (1998)	24

## TAULUKOT

Taulukko 1 Tulokset kootusti yhdessä tutkimuskysymysten kanssa.....	48
---	----



## SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ .....	3
1	JOHDANTO.....	7
	1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja perustelut.....	8
	1.2 Avainkäsitteet.....	9
	1.3 Tutkimuksen rakenne .....	10
2	TEORIAVIITEKEHYS.....	12
	2.1 Kansainvälistyvät organisaatiot ja liikkuvat työurat.....	12
	2.2 Ekspatriaatiit - kansainvälisten organisaatioiden avaintyöntekijät..	13
	2.2.1 Ekspatriaatin kouluttaminen ulkomaankomennukseen .....	14
	2.2.2 Ekspatriaatin sopeutuminen.....	17
	2.3 Ekspatriaatin perheen vaikutus ulkomaankomennukseen.....	22
	2.3.1 Ekspatriaattiperhe perhesysteemisen teorian valossa .....	23
	2.3.2 Työ- ja perhe-elämän tasapaino ekspatriaattikontekstissa....	25
	2.4 Puolison ja perheen sopeutuminen.....	26
	2.5 Puolison ja perheen koulutus.....	29
	2.6 Tutkimuskysymykset.....	30
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
	3.1 Aineisto .....	31
	3.2 Haastateltavat.....	32
	3.3 Analyysimenetelmä.....	34
	3.4 Tutkimuksen eettinen näkökulma .....	35
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
	4.1 Yleistä tuloksista .....	37
	4.1.1 Perheen määritelmä.....	39
	4.1.2 Yksi tekijä muiden joukossa.....	41
	4.1.3 Voimavara ja erityishuomion kohde .....	44
	4.1.4 Käytännön tuen varassa .....	46
	4.2 Yhteenvedo .....	47
5	KESKUSTELU JA ARVIOINTI.....	49
	5.1 Tulokset suhteessa teoriaan.....	50
	5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	51
	5.3 Päätelmät.....	53
	LÄHTEET .....	54
	liitteet.....	58



# 1 JOHDANTO

Kiihtyvässä globaalissa kilpailussa organisaatioiden menestyksen salaisuus liittyy yhä enemmän tehokkaaseen ja liikkuvaan osaamisen hyödyntämiseen. Tarve niin kansainvälisille osaajille, jotka osaavat luoda ja soveltaa globaaleja strategioita, kuin HR-ammattilaisille, jotka osaavat tehokkaasti ja menestyksekkäästi hallita työntekijöiden liikkuvuutta, on jatkuvassa kasvussa. (Selmer & Luring 2012.) Blackin ym. (1992) mukaan ulkomaankomennukset ovat kriittisiä globaaleja toimintoja hallitsevien työntekijöiden kehittämisessä ja itse ekspatriaatit, eli ulkomaille tietyksi ajaksi joko esimerkiksi organisaatiota tai omaa osaamistaan kehittämään lähetetyt työntekijät, ovat kansainvälistyvien organisaatioiden avaintyöntekijöitä.

Ulkomaankomennus totutusta kulttuurista poikkeavassa ympäristössä haastaa ja yllättää ekspatriaatin monin tavoin. Suuret erot niin työympäristössä kuin kulttuurissakin saattavat vaikeuttaa ekspatriaatin sopeutumista kohdemaan ja pahimmassa tapauksessa johtaa jopa ulkomaankomennuksen keskeytymiseen. Kaikkein suurin riski ulkomaankomennukselle ei kuitenkaan yleensä piile ekspatriaatin itsensä sopeutumisessa, sillä useimmiten ekspatriaatti ei ole tässä vuoristoradassa yksin. Ekspatriaatin perheen on todettu olevan suurin riski ulkomaankomennuksen onnistumiselle. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä ulkomaankomennus laittaa koko perheen elämän sekaisin ekspatriaatin kohdatessa uuden työroolin uudessa kulttuurissa. Myös puoliso kohtaa muutoksen esimerkiksi jäädessään työelämästä pois ja hoitaessaan perheen arkea ilman tuttuja tukiverkostoja. Lapsetkin kohtaavat uuden arjen uusissa kouluissa ja uusien luokkatovereiden keskuudessa, usein vielä vieraalla kielellä. (Shaffer ym. 2001.)

Ulkomaankomennuksen keskiössä onkin todettu olevan ekspatriaatin onnistunut sopeutuminen kohdemaan kulttuuriin. Black ym. (1991) ovat jakanee sopeutumisen vielä kolmeen osa-alueeseen: työhön sopeutumiseen, sopeutumiseen kohdemaan kansalaisten kanssa toimimiseen ja yleiseen sopeutumiseen. Ekspatriaatit, joilla on mukanaan perhe, saattavat kohdata monimutkaisemman sopeutumisprosessin, sillä mukana ovat myös muiden perheenjäsenten läpikäymät sopeutumisesta. Perheen hyvän tai huonon sopeutumisen on todettu helpottavan tai vaikeuttavan myös itse ekspatriaatin sopeutumista. (Cali giuri ym. 1998.)

Ekspatriaatin sopeutuminen ja menestyksekkäs työssä suoriutuminen ulkomaankomennuksella ovat varmasti organisaatioille tärkeitä, mutta näiden johtaminen ja hallinnointi ei ole kovinkaan yksinkertaista, saati helppoa (Cali giuri, P. & Lazarova, M. 2005). Kun mukaan lähtee ekspatriaatin lisäksi perhe, on järjestettäviä asioita vielä huomattavasti enemmän. Organisaation on mietittävä mitä perhe tarvitsee sopeutuakseen sekä viihtyäkseen kohdemaassa ja miten perhe vaikuttaa koko ulkomaankomennukseen sen eri vaiheissa ja voidaan ko tätä ulkomaankomennuksen onnistumisen suurinta riskitekijää hallita tai

tukea tavalla, että se riskitekijän sijaan olisi enemmän ekspatriaatin tuki ja turva ulkomaankomennuksella.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja perustelut

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkoituksena kuvata ekspatriaatin perheen kouluttamista ulkomaankomennukseen. Tutkimus pyrkii kuvaamaan suomalaisten HR-ammattilaisten näkemystä aiheesta ja sitä varten on haastateltu yhtätoista HR-ammattilaista, jotka toimivat tai ovat toimineet ekspatriaattien ja mahdollisesti myös ekspatriaatin koulutusprosessin parissa. Lisäksi tutkimukseni mielenkiinnon kohde on kuitenkin se, miten HR-ammattilaiset määrittelevät perheen ja miten tähän kyseiseen määritelmään on päädytty. Tutkimus on empiirinen ja kvalitatiivinen; aineisto on tuotettu haastattelemalla ja analysoitu käyttäen sisällönanalyysiä sekä teemoittelua.

Perinteisesti ekspatriaattitutkimus on keskittynyt ekspatriaatin sopeutumiseen tai siinä epäonnistumiseen, mutta jättänyt muiden sidosryhmien, kuten esimerkiksi perheen ja kohdemaan kansalaisten, vaikutuksen lähes huomiotta (Takeuchi 2010). Molempien mainittujen sidosryhmien rooli ulkomaankomennuksen onnistumisessa on kuitenkin huomattava. Aikaisemmassa ekspatriaatteja koskevassa tutkimuksessa on tutkimusaukko koskien ekspatriaatin perheen roolia. Erityisesti on tarvetta aiheetta koskevalle empiiriselle tutkimukselle.

Perheen vaikutus ekspatriaatin päätökseen lähteä ulkomaankomennukselle on merkittävä ja lisäksi sillä on suuri merkitys ekspatriaatin menestykseen ulkomaankomennuksen aikana. Tästä syystä organisaation olisi syytä ottaa perhe huomioon niin ekspatriaatin valinnassa ja koulutuksessa kuin itse komennuksessakin (Rosenbusch & Cseh 2012). Ekspatriaatin perhettä on tutkittu esimerkiksi liittyen perheen sopeutumiseen (Lazarova, Westman & Shaffer 2010, Haslberger & Brewster 2008), ennenaikaiseen paluuseen (Shaffer & Harrison 1998), työ- ja perhe-elämän tasapainoon (Tung 1987) ja halukkuuteen lähteä ulkomaankomennukselle (Tharenou 2008).

Ekspatriaattien sopeutumista pyritään usein helpottamaan tarjoamalla heille erityisesti monikulttuurista koulutusta ja tätä kautta työkaluja esimerkiksi kulttuurishokin käsittelyyn. Perhe ei kuitenkaan usein tällaista koulutusta saa, vaikka perheen sopeutuminen on todettu laajalti riskitekijäksi niin ekspatriaatin sopeutumiselle kuin ulkomaankomennuksen onnistumisellekin (Black, Gregeresen & Mendenhall 1992). Voidaankin siis olettaa, että myös perheen sopeutumista auttaisi kouluttaminen ulkomaankomennukseen, mutta mitä mieltä tästä ovat HR-ammattilaiset? Miten perhe tulisi heidän mielestään huomioida ulkomaankomennuksen eri vaiheissa? Tarvitseeko perhe koulutusta ja jos tarvitsee, niin millaista?



## 1.2 Avainkäsitteet

Tässä tutkimuksessa tarkoitan ekspatriaatilla henkilöä, joka työskentelee ulkomailla väliaikaisesti työnantajansa lähettämänä esimerkiksi organisaation toisessa yksikössä (Dowling 2008). Vaikka ekspatriaatteja onkin tutkittu vahvasti yritysten näkökulmasta, sisällytän tähän tutkimukseen myös muiden organisaatioiden ekspatriaatit, kuten tutkijat, lähetystyöntekijät ja diplomaatit. Henkilö voi hakeutua ulkomaille työtehtäviin myös oma-aloitteisesti ja tätä ovat tutkineet muun muassa Selmer (1999) sekä Suutari ja Brewster (2001). Tässä tutkielmassa käsitellään kuitenkin aihetta Suomessa toimivien yritysten henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jolloin kyseisillä ekspatriaateilla on aina lähettävä organisaatio.

Perheen käsitteellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan puolisoa ja mahdollisia lapsia, joiden elämään ulkomaankomennus myös väistämättä vaikuttaa. Lapset voivat olla biologisia, adoptoituja tai esimerkiksi puolison lapsia. Ekspatriaatin perhe tarkoittaa useimmiten kotiin jäävää vaimoa ja lapsia, mutta yhä kasvavissa määrin se voi olla myös mies ja lapset, jotka lähtevät mukaan ekspatriaattivaimon perheenä, tai lapsellinen tai lapseton pariskunta, josta molemmat työskentelevät myös ulkomaankomennuksen aikana (Andreason 2008). Puolison rooli ja perheen arki muuttuvat ulkomaankomennuksen aikana siitä huolimatta, päättääkö puoliso lähteä mukaan tai päättääkö hän jatkaa työskentelyä komennuksen aikana vai jäädä kotiin mahdollisten lasten kanssa.

HR-ammattilainen kuvaa tutkimuksessani henkilöä, joka jonkin organisaation edustajana toimii tai on toiminut ekspatriaattien koulutuksen parissa. HR-ammattilaisilla on vankka kokemus henkilöstöhallinnon ja erityisesti ulkomaankomennusten alalta ja heillä on näkemystä siitä, miten ekspatriaatteja koulutetaan ja valmistellaan ulkomaankomennukseen, miten perhe tähän kaikkeen liittyy ja millaisena tekijänä perhe nähdään organisaation näkökulmasta.

Sopeutuminen määritellään useimmiten psykologiseksi tyytyväisyyden ja sopeutumisen tunteeksi (Black & Gregersen 1991), jonka ekspatriaatin ja perheen toivotaan kokevan mahdollisimman nopeasti ja kivuttomasti ulkomaankomennuksen alkamisen jälkeen. Caligiuri ym. (1998) kuvaavat sopeutumista sellaisena mukavuuden ja mukautumisen tasona, jossa ekspatriaatti tuntee sopeutuneensa ja sopivansa kohdemaahansa. Sopeutuminen on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat muun muassa henkilön yksilölliset voimavarat kohdata muutokset ja mahdollinen kulttuurishokki (Dowling 2008). Kulttuurishokista on itsessään tullut yksi yleisesti hyväksytyjä kuvauksia siitä sopeutumisprosessista, jonka henkilö käy läpi muuttaessaan toiseen maahan. Sillä kuvataan niitä fyysisiä ja psyykkisiä oireita, joita muuttaja kokee uuteen kulttuuriin muuttaessaan ja pyrkiessään sopeutumaan sinne. Kulttuurishokin konsepti antoi aikanaan hyvän perusteen ja mittarin monikulttuurisen koulutuksen tarjoamiseen ja toimivuuteen, sillä monikulttuurisella koulutuksella on pyritty ja pyritään yhä, jos ei täysin välttämään, niin ainakin helpottamaan kulttuurishokkia. (Bhawuk & Brislin 2000.)

Kouluttamisella tutkimuksessani tarkoitetaan organisaation tarjoamaa tai järjestämää koulutusta, jonka tarkoituksena on helpottaa ja auttaa ekspatriaattia kohtaamaan tuleva ulkomaankomennus ja suoriutumaan menestyksekkäästi sen aikaisista työtehtävistään. Koulutus voi olla monenlaista ja se voi liittyä esimerkiksi kulttuuristen asioiden ymmärtämiseen, kulttuurishokin kohtaamiseen, kielitaidon kehittämiseen tai ulkomaankomennuksella tarvittavien taitojen kehittämiseen. Erityisesti kulttuurikoulutus on todettu tehokkaaksi keinoksi ekspatriaatin sopeutumisen nopeuttamisessa ja helpottamisessa (Dowling 2008). Dowlingin (2008) mukaan kulttuurikoulutukseen sisällytetään nykyään yhä kasvavissa määrin myös puoliso ja perhe. Koulutuksella pyritään usein tutustuttamaan ekspatriaatti ja mahdollisesti myös perhe, jos koulutusta tarjotaan myös heille, etukäteen kohdemaan kulttuuriin ja mahdollistamaan oikeanlaiset ennako-odotukset niin kohdemaasta kuin tulevasta elämästä ulkomaankomennuksella (Black 1990). Koulutukseen on tässä tutkimuksessa liitetty myös käytännön tukitoimet, joita ekspatriaatille ja hänen perheelleen tarjotaan, kuten esimerkiksi avustus asunnon ja lasten koulujen löytämisessä, ennakkovierailut kohdemaassa ja puolison työnhaussa avustaminen.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on viisi pääkappaletta, jotka ovat: johdanto, teoriaviitekehys, tutkimuksen toteutus, tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset ja arviointi. Ensimmäinen kappale antaa nimensä mukaisesti johdannon aiheeseen. Siinä pohditaan tutkimuksen taustoja ja tarkoitusta sekä mainitaan lyhyesti, millaista metodologiaa tutkimuksessa on käytetty. Lisäksi määritellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet.

Teoriaviitekehys-kappaleessa pureudutaan syvemmin jo johdannossa esiteltyihin käsitteisiin ja käydään läpi ekspatriaatin kouluttamiseen ja sopeutumiseen sekä ekspatriaatin perheen kouluttamiseen ja sopeutumiseen liittyviä merkittävimpiä aiempia tutkimuksia ja teorioita. Tämän tutkimuksen tärkein teoria on Caligiurin ym. (1998) perheen sopeutumiseen vaikuttavien tekijöiden ABCX-malli. Mallissa perhettä lähestytään perhesysteemisen ABCX-mallin kautta ja siinä hahmotellaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat perheen sopeutumiseen ulkomaankomennuksella. Myös Blackin ym. (1991) kansainvälisen sopeutumisen mallia ja Takeuchin (2010) ekspatriaatin pääsidosryhmiä kuvaavaa mallia on peilattu saatuihin tuloksiin. Blackin ym. (1991) malli tarjoaa näemyksen siitä, mitkä eri tekijät vaikuttavat ekspatriaatin sopeutumiseen. Perheen vaikutusta on kuvattu mallissa työn ulkopuolisten tekijöiden alla. Takeuchin (2010) mallissa ekspatriaatin sopeutumista kuvataan ekspatriaatin pääsidosryhmien kautta. Siinä perhe nähdään yhtenä pääsidosryhmistä ja sen vaikutusta on kuvattu työn ja perheen välisen konfliktin kautta. Teoriaviitekehys-kappaleen lopussa esitellään lisäksi tutkimuksen tutkimuskysymykset.

Kolmannessa kappaleessa esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytettyä metodologiaa ja analysointitapoja. Kappaleessa esitellään myös haastattelua ai-

neistonkeruumenetelmänä ja pohditaan sen etuja sekä rajoitteita. Lisäksi esitellään tutkimuksen haastateltavia yhdistäviä seikkoja ja perustellaan, millä perustein ja keinoin haastateltavat valittiin tähän tutkimukseen. Lopuksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä.

Neljäs kappale on omistettu tutkimuksen tuloksille ja siinä esitellään aineistosta nousseita piirteitä ja perehdytään kolmeen teemaan: perhe yhtenä tekijänä muiden joukossa, perhe voimavarana ja erityishuomion kohteena sekä perhe vain käytännön tuen varassa. Kappaleessa esitellään myös HR-ammattilaisten määritelmä perheelle. Viidennessä, tutkimuksen päättävässä kappaleessa, keskustelu ja arviointi, pohditaan, mitä tutkimuksesta selvisi ja millaisia yhteyksiä tutkimuksen teorioiden ja tulosten väliltä voidaan löytää. Lisäksi esitetään jatkotutkimusaiheita ja tutkimuksen rajoitukset.

## 2 TEORIAVIITEKEHYS

### 2.1 Kansainvälistyvät organisaatiot ja liikkuvat työurat

Globalisaatio on johtanut myös organisaatioiden kansainvälistymiseen. Ne vastaavat nykyään yhä kansainvälisempään kilpailuun ja kysyntään ja tämä vaatii entistä enemmän myös henkilöstöjohtamiselta. Pärjätäkseen kiihtyvässä kansainvälisessä kilpailussa, organisaation on löydettävä oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin ja osattava hyödyntää henkilöiden kansainväliset taidot ja siinä ulkomaankomennuksella on keskeinen rooli (Sambharya 1996, Black, Gregersen & Mendenhall 1992).

Esimerkiksi suurissa monikansallisissa yhtiöissä urakehitys saattaa usein edellyttää työntekijöiden valmiutta liikkua ja työllistyä myös oman kotimaansa ulkopuolelle. Ulkomaankomennukset saattavat toimia myös työkaluna potentiaalisten työntekijöiden taitojen kehittämiseksi ja tätä kautta yrityksen globaalien kompetenssin kasvattamisessa. Erityisesti kansainvälisesti toimivat organisaatiot tarvitsevat henkilöitä, jotka osaavat luoda ja soveltaa strategioita, hyödyntää ja luoda teknologioita, sekä osaavat koordinoita ja hallita informaatiota globaalissa ympäristössä. (Black, Gregersen & Mendenhall 1992) Riusalan ja Suutarin (2000) mukaan tarve kansainvälisille johtajille on tullut selkeästi esiin aiheesta tehdyissä tutkimuksissa ja ulkomaankomennuksia on perinteisesti pidetty yhtenä hyvänä keinona heidän kouluttamiseensa. Vaikka tällaisten henkilöiden löytäminen niin sanotusti valmiina saattaa olla haastavaa, voidaan näiden ominaisuuksien oppimisessa hyödyntää ulkomaankomennusta, joka on usein toimiva työkalu työntekijän henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittämiseen. Caligiurin ja Santon (2001) mukaan ulkomaankomennus kehittää selkeästi ekspatriaatin tietotaitoa ja kyvykkyyttä sekä lisää monikulttuurista ymmärrystä. Osassa monikansallisista yhtiöistä onkin nykyään erityinen koulutusohjelma kansainvälisten johtajien kehittämistä varten. Koulutusohjelman tavoitteena on kerryttää niin kutsuttujen tulevaisuuden kansainvälisten johtajien kansainvälistä kompetenssia muun muassa vähitellen haastavampien ulkomaankomennusten kautta. (Caligiuri & Santo 2001.)

Ulkomaankomennukset ovat myös hyvä tapa saada lisää tietoa tietyn maan kulttuurista, markkinaympäristöstä, asiakkaista ja monista muista maahan liittyvistä yksityiskohdista. Oikein johdettuna ulkomaankomennukset ovat siis niin tehokas koulutuskeino kuin arvokas informaationlähdekin ja ne voivat tarjota organisaatiolle todella arvokasta tietoa ja kansainvälisesti osaavaa henkilökuntaa uusien strategioiden pohjaksi. (Caligiuri, P. & Lazarova, M. 2005.)

## 2.2 Ekspatriaatit - kansainvälisten organisaatioiden avaintyöntekijät

Ekspatriaatiksi kutsutaan työntekijää, joka työskentelee ja asuu väliaikaisesti ulkomailla pääasiallisesti kolmesta eri syystä, joita ovat tietyn tehtävän täyttäminen organisaation ulkomailla sijaitsevassa yksikössä, ekspatriaatin johtamistaitojen kehittäminen ja organisaation kehitys (Dowling 2008). Ulkomaankomennuksen tavoitteet voivat olla myös limittäisiä tai niitä voi olla useampia, eivätkä ne näin ollen sulje toisiaan pois. Ekspatriaattien lähettäminen on yhä yleistä ja he ovat Salomaan (2015) mukaan yksi monikansallisten yhtiöiden tärkeimpiä työntekijäryhmiä. Kun organisaatio päättää lähettää ekspatriaatin, odotetaan häneltä paljon. Hänen tehtävänä saattaa olla esimerkiksi pulassa olevan tehtaan pelastaminen tai uuden pystyttämisen, paikallisen poliittisen kriisin ratkaisussa avustaminen, suurista sopimuksista neuvottelemisen tai vaikka ympäristökatastrofin jälkeisen uudelleenrakentamisen aloittaminen (Black 1990). Ulkomaankomennuksilla on myös kriittisen tärkeä rooli henkilöstösuunnittelussa ja johdon kehittämisessä, hallinnossa ja koordinoinnissa sekä tiedon jakamisessa ja hankinnassa (Black, Gregersen & Mendenhall 1992).

Ekspatriaatit toimivat usein käytännön työtehtävänsä lisäksi myös monessa tilanteessa ikään kuin välikätenä ja viestijänä organisaation pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välillä, sillä samalla, kun hän ymmärtää pääkonttorin näkemystä, oppii hän ideaalissa tilanteessa ulkomaankomennuksen aikana ymmärtämään myös tytäryhtiötä (Tung 1987). Erityisesti tilanteissa, joissa ekspatriaatti lähetetään pääkonttorista tytäryhtiöön täyttämään tietty tehtävä, vaikka kohdemaassakin olisi riittävän päteviä henkilöitä tehtävän täyttämiseen, on ulkomaankomennuksen tärkeyttä kyseenalaistettu (Tung 1987). Ekspatriaateille on kuitenkin varmasti yhä paikkansa, sillä he ovat vastaus moniin kansainvälisten organisaatioiden kohtaamiin haasteisiin työtehtävän täyttämisen lisäksi. Vähitellen myös paikallisten työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja palkkaaminen korkeampiin työtehtäviin tytäryhtiöissä on lisääntynyt (Mervosh 1997).

Onnistuneena ulkomaankomennuksena pidetään usein sitä, että ekspatriaatti viipyy ulkomaisessa yksikössä ennalta sovitun määrääjän. Romero (2002) kuitenkin huomauttaa, ettei tätä yksin voida pitää onnistumisena, sillä se ei kerro mitään ekspatriaatin varsinaisesta suoriutumisesta tehtävässään. Tulisi siis kiinnittää huomiota myös siihen, onko ekspatriaatin työtulos odotetulla tasolla ja onko hän saavuttanut asetetut tavoitteet. Ekspatriaatin epäonnistuminen puolestaan määritellään usein keskeytyneenä ulkomaankomennuksena, mutta kuten myös onnistuneessa ulkomaankomennuksessa, tulisi myös epäonnistuneessa ulkomaankomennuksessa kiinnittää huomiota työn tuloksiin ja siihen, onko ulkomaankomennukselle asetetut tavoitteet saavutettu, miten ekspatriaatin paluu kotimaahan onnistuu ja mitä taitoja hän kerryttää ulkomaankomennuksen aikana sekä miten näitä taitoja arvioidaan ja hyödynnetään tulevaisuudessa (Lee 2007). Epäonnistumisen taustalla on usein joko ekspatriaatin itsensä

tai hänen perheenjäsentensä vaikeudet sopeutua uuteen ympäristöön ja kulttuuriin ja tähän taas voidaan vaikuttaa hyvällä kouluttamisella (Romero 2002).

Ekspatriaatin lähettäminen itsessään on suuri investointi muun muassa muuttokustannusten, ekspatriaatille maksettavan korkeamman palkan ja koulutuskustannuksien vuoksi. Keskeytyneet ulkomaankomennukset ovatkin jo alkuinvestoinnin vuoksi suuri menetys organisaatiolle, mutta laskettaessa mukaan myös mahdollisten suhteiden ja luottamuksen menettäminen kansainvälisillä markkinoilla voivat kustannukset nousta jo merkittäviksi. (Suutari & Brewster 2001) Tämän vuoksi ulkomaankomennuksen onnistuminen on lähetettävälle organisaatiolle erittäin tärkeä asia. Myös ekspatriaatin nopea sopeutuminen kohdemaahan on, tai ainakin pitäisi olla, organisaatiolle tavoiteltava asia, sillä mitä nopeammin ekspatriaatti sopeutuu uuteen ympäristöön ja kulttuuriin, sitä nopeammin hän pääsee toimimaan häneltä odotetulla tasolla työssään (Black 1989). Ulkomaankomennuksen epäonnistuminen on myös ekspatriaatille henkilökohtainen tappio. Niin uraongelmat kuin avioerot ja huumeongelmatkin ovat listattu ulkomaankomennusten mahdollisiksi henkilökohtaisiksi kustannuksiksi (Black, Gregersen & Mendenhall 1992).

Aiempaa tutkimusta ekspatriaateista on tehty niin ekspatriaatin valinnasta ja valmentamisesta, kohteeseen sopeutumisesta ja tehtävistä suoriutumisesta kuin myös sopeutumisesta takaisin kotimaahan ulkomaankomennuksen päätyttyä (Suutari & Brewster 2001). Perinteisesti ekspatriaattitutkimusta on tehty miespuolisista ekspatriaateista ja joskus myös heidän perheistään, mitä on perusteltu lähinnä sillä, että suurin osa ekspatriaateista on aikaisemmin ollut miehiä. Kuitenkin, myös naisekspatriaateja on tutkittu varsinkin viime aikoina lisääntyvässä määrin (Caligiuri, Joshi & Lazarova 1999), sillä heidän määränsä on kasvussa muun muassa naisten korkean koulutuksen myötä, mutta myös siksi, että ekspatriaatiksi pyrkijöitä ei ole enää niin runsaasti kuin aiemmin, koska ulkomaankomennuksen mahdollisia haittapuolia ja haastavuutta on alettu ymmärtää. (Mäkelä, Suutari & Mayerhofer 2011). Viime aikoina ekspatriaattien tutkimus on laajentunut tutkimaan yhä enemmän myös kahden uran perheitä, mikä on merkityksellinen näkökulma myös erityisesti suomalaisessa kontekstissa, sillä täällä naisten osallistuminen työmarkkinoille on niin suurta (Riusala & Suutari 2000).

### **2.2.1 Ekspatriaatin kouluttaminen ulkomaankomennukseen**

Ekspatriaattien kouluttamisen tavoitteena on helpottaa ja nopeuttaa heidän sopeutumistaan toiseen kulttuuriin ja tätä kautta mahdollistaa se, että he pystyvät mahdollisimman pian toimimaan toivotulla tehokkuuden tasolla (Black 1990). Tätä kautta pyritään varmistamaan ulkomaankomennuksen onnistuminen. Koska ekspatriaatit ovat niin merkittäviä työntekijöitä organisaatioille, eivät ainoastaan rahallisesti, vaan myös merkittävien ja tärkeiden työtehtäviensä vuoksi, organisaatioille on tärkeää, että heidän ekspatriaateille tarjottava koulutus olisi mahdollisimman vaikuttavaa ja siitä saadut hyödyt olisivat selkeästi nähtävissä (Black 1990).

Ekspatriaateille tarjottava koulutus on yleensä niin kutsuttua monikulttuurisuuskoulutusta, jonka tavoitteena on antaa ekspatriaatille tietoa kohdemaan kulttuurista, sen eroista ekspatriaatin omaan kulttuuriin. Koulutus voi esimerkiksi antaa työkaluja ja ymmärrystä siihen, millaisissa tilanteissa kohdemaassa tulisi käyttäytyä eri tavalla kuin kotimaassa, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. (Black 1990) Koulutus voi sisältää muun muassa kohdemaan kulttuuriin, kieleen ja sen työkuulttuuriin liittyviä teemoja, joita ekspatriaatin olisi syytä huomioida sinne muuttaessaan. Se siis tavallaan tutustuttaa ekspatriaatin kohdemaan ja sen tapoihin jo ennalta, joten voitaisiin olettaa, että se nopeuttaa ja helpottaa sopeutumista, sekä lieventää kulttuurishokkia (Black 1990). Monikulttuurinen koulutus onkin osoittautunut tehokkaaksi useassa tutkimuksessa (Mendenhall 1986, Black 1990), mutta esimerkiksi Rosenbusch ym. (2012) korostaa, että sen tehoa voisi parantaa huomattavasti tekemällä koulutuksesta monivaiheisen, eli sisällyttämällä siihen myös koulutusta ulkomaankomennuksen aikana ja sen jälkeen. Tungin (1987) mukaan myös matkaopastyyppinen koulutus, joka tarjoaa yleistä tietoa kohdemaasta, on yleistä ekspatriaattien koulutuksessa, mutta yksinään se on riittämätöntä valmistamaan ekspatriaattia toimimaan tiiviissä yhteistyössä kohdemaan kansalaisten ja kollegojen kanssa. Ekspatriaateille tarjotaan usein myös kielikoulutusta ja ekspatriaattia valitessa olisi myös tehtävä päätös siitä, kuinka hyvin kohdemaan kieltä on tarve osata menestyäkseen tehtävässä vai riittääkö esimerkiksi hyvä englannin kielitaito (Suutari & Burch 2001).

Tutkimusten mukaan useimmiten koulutusta tarjotaan hyvin vähän, jopa ei lainkaan. Tämä painotus johtuu erityisesti siitä, että ekspatriaattitutkimusta on tehty eniten Yhdysvalloissa (Suutari & Brewster 1998, Dowling 2008) tai ainakin tutkimusaineisto on tuotettu yhdysvaltalaisista ekspatriaateista, joilla on usein kohteena kulttuurisesti hyvin erilainen, useimmiten aasialainen kulttuuri (Puck, Kittler & Wright 2008). Erityisesti yhdysvaltalaiseen tutkimusaineistoon perustuvissa tutkimuksissa on todettu, että ulkomaankomennuskoulutusta pidetään ylimääräisenä kulueränä, eikä sitä tarjota riittävästi (Tung 1987) Myös Brewster ja Pickard (1994) nostavat aiheen esiin, ja kummastelevat, miksi moni yritys päättää säästää kunnollisen valmennuksen järjestämisestä ekspatriaateille, vaikka ulkomaankomennus on jo itsessään niin suuri sijoitus ja jopa riski. Mendenhall (1986) kuvaa ekspatriaattien kouluttamatta jättämistä niin epäloogiseksi kuin epäeettiseksi, sillä ilman koulutusta ulkomaankomennuksen epäonnistumisen mahdollisuus kasvaa huomattavasti ja huono sopeutuminen voi johtaa moniin henkilökohtaisiin ongelmiin, kuten masennukseen. Hän myös lisää, että koko perheen olisi syytä osallistua koulutukseen.

Vähäiseen koulutuksen tarjoamiseen on tarjottu aiemmissa tutkimuksissa muutamia eri syitä. Yleisimpiä niistä lienevät, että koulutusten vaikuttavuuteen ei uskota, ekspatriaatin valinnan ja ulkomaankomennuksen alkamisen välillä on vain lyhyt aika, jolloin laadukasta koulutusta ehditä järjestämään, tai komennuksen koetaan olevan niin lyhyt, että koulutuksen järjestämistä ei pidetä kannattavana sijoituksena (Mendenhall 1985). Lisäksi oletetaan, että hyvä ja tehokas johtaja tai työntekijä Yhdysvalloissa on sitä samaa myös vaikkapa Kiinassa, eli ajatellaan, että tarpeeksi hyvää työntekijää eivät kulttuurierot hidasta

(Black 1990). Kuitenkin, eurooppalais- ja aasialaistaustaisten organisaatioiden ekspatriaateilla vaikuttaa olevan laajemmat koulutukset, sisältäen esimerkiksi kielikoulutusta ja kattavaa monikulttuurista koulutusta liittyen muun muassa siihen, miten erilaiset kulttuurit vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen (Tung 1987).

Koulutusta ennen on syytä kiinnittää huomiota ekspatriaatin valintaan ja siihen millaisin kriteerein valinta tehdään. Ekspatriaatin valinnassa on Blackin mukaan perinteisesti ylikorostettu teknisten taitojen ja kokemuksen tärkeyttä ja esimerkiksi persoonallisuuspiirteitä ei ole otettu riittävästi huomioon (1991). Myös Caligiuri ja Santo (2001) nostavat aiheen esiin ja korostavat, että ekspatriaatin valinnassa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että persoonallisuuspiirteet ovat yksi niistä asioista, joita ulkomaankomennuksella ei pystytä muokkaamaan tai kehittämään toivottuun suuntaan. Ulkomaankomennuksen onnistumiseen tarvitaan kuitenkin monia muitakin taitoja kuin tekniset, työhön liittyvät taidot. Erityisesti vuorovaikutustaidot ja sosiaalisen kanssakäymisen taidot ovat harvoin mukana valintakriteereissä, vaikka niiden yhteys ulkomaankomennuksen onnistumiseen on tullut selkeästi esiin tutkimuksissa (Tung 1987). Myös Mendenhall (1986) korostaa muidenkin kuin teknisten taitojen huomiointia ekspatriaatin valinnassa ja ehdottaakin, että koulutus tulisi aloittaa testaamalla ekspatriaatin ja hänen perheenjäsentensä psykologisia ja muita kulttuuriin sopeutumiseen auttavia taitoja ja koota koulutus perustuen erityisesti heikoimpien osa-alueiden kehittämiseen.

Vaikka perinteisesti ekspatriaatin koulutuksessa on painotettu ennen lähtöä tapahtuvaa koulutusta, joka näin ollen on lähettävän yksikön vastuulla, on viime aikoina alettu kiinnittää huomiota myös itse kohteessa, ulkomaankomennuksen aikana tapahtuvaan koulutukseen ja sen tärkeyteen kokonaisuuden onnistumisessa. Vastaanottavan yksikön valmennuksessa on se etu, että ajankohtainen tieto ja ymmärrys paikallisesta todellisuudesta, tavoista ja kulttuurista on kuitenkin viime kädessä ehdottomasti heillä. (Suutari & Burch 2001) Monikulttuurisen koulutuksen jatkaminen myös ulkomaankomennuksen aikana, ekspatriaatin jo kohdemaassa ollessa, on todettu olevan kannattavaa. Ekspatriaattit, jotka saivat monikulttuurista koulutusta vielä kohdemaassakin, suoriutuivat paremmin työtehtävistään kuin ne, jotka osallistuivat koulutukseen vain kotimaassa tai eivät osallistuneet koulutukseen lainkaan. (Wurtz 2014.)

Ekspatriaatin paluukouluttaminen ja sen merkitys on toinen nouseva teema ekspatriaattitutkimuksissa (Rosenbusch & Cseh 2012). Monelle ekspatriaatille ja perheelle paluu saattaa itseasiassa olla haastavampi kuin ulkomaankomennus itsessään, mikä saattaa johtua siitä, että haasteita ei osata odottaa kotimaahan palatessa (Adler 1981). Palaajat saattavat kokea, että sekä kotimaan kulttuuri että organisaatio, johon he palaavat, ovat muuttuneet huomattavasti ulkomaankomennuksen aikana (Suutari & Välimaa 2002). Myös he itse kokevat muuttuneensa sen verran ulkomaankomennuksen aikana, että he kokevat sopimattomuuden ja ulkopuolisuuden tunteita vanhoihin työ- ja kaveriporukoihin palatessa (Sussman 2000). Adlerin (1981) mukaan monet myös pettyvät palatessaan töihin lähettäneeseen organisaatioon ja huomattessaan, että paluupositiio ei ollut sellainen kuin he olivat olettaneet tai ulkomaankomennuksella ei ol-



lutkaan niin merkittävää vaikutusta urakehitykseen. Paluuta voidaan verrata itse ulkomaankomennukselle lähtemiseen ja vaikka ekspatriaatti palaakin aiempaan kotimaahan, ei paluusopeutumista sovi vähätellä. Esimerkiksi Black ym. (1992) ovat ehdottaneet, että paluun yhteydessä olisi myös tärkeää tarjota koulutusta ja tukea uuden tilanteen edessä.

### 2.2.2 Ekspatriaatin sopeutuminen

Ekspatriaatin sopeutumisella, eli sillä psykologisen mukavuuden tasolla, jonka ekspatriaatti tuntee uudessa ympäristössään ja uudessa roolissaan (Black 1988), on todettu olevan merkittävä rooli ekspatriaatin itse työssä suoriutumisessa ja ulkomaankomennuksen onnistumisessa. Huonosti tai ei lainkaan sopeutunut ekspatriaatti keskeyttää ulkomaankomennuksen todennäköisemmin ja hänen työtuloksensa on usein heikompi. (Shaffer & Harrison 1998) Blackin ym. (1991) mukaan ekspatriaatin sopeutumista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat;

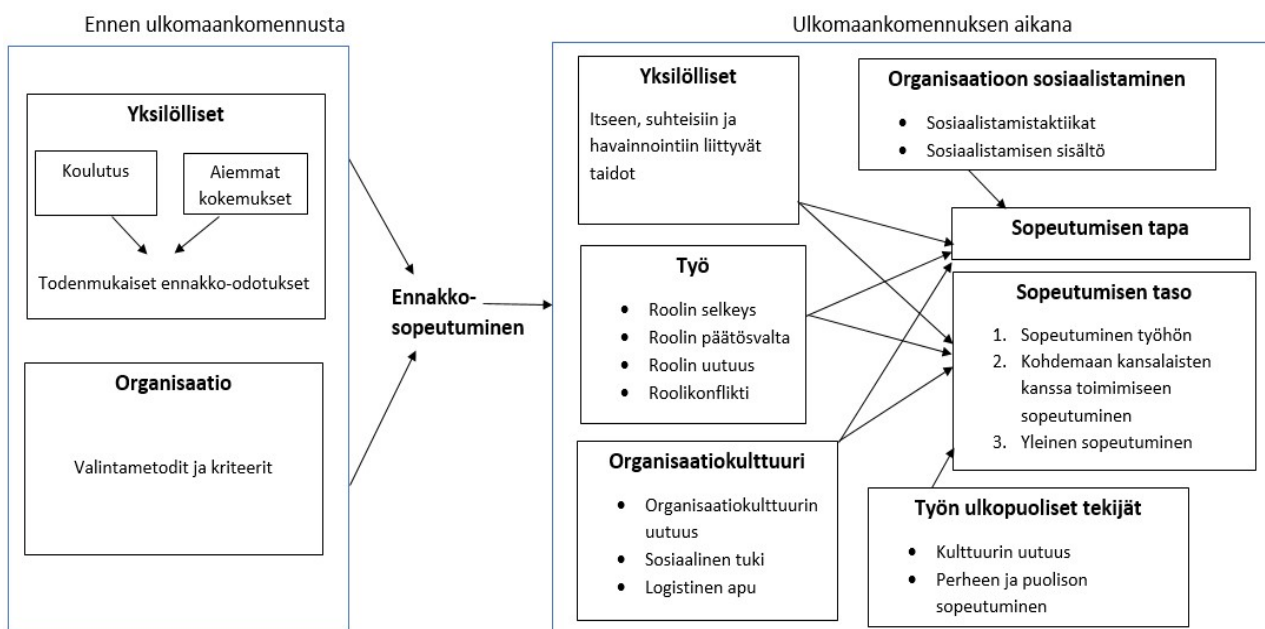
- työhön sopeutuminen
- kohdemaan kansalaisten kanssa toimimiseen sopeutuminen
- yleiseen ympäristöön sopeutuminen

Työhön sopeutumisella viitataan työn vaatimukseen sopeutumiseen, esimerkiksi tarkkaan työnkuvaan, työssä odotettuun tulostasoon ja esimiesvastuisiin. Kohdemaan kansalaisten kanssa toimimiseen sopeutuminen liittyy sopeutumiseen paikallisten kanssakäymiseen ja yleiseen ympäristöön sopeutuminen taas sopeutumiseen kohdemaan yleisiin piirteisiin, kuten ilmastoon, ruokaan ja asumisoloihin. (Harris 2004) Työssä ekspatriaatin kohtaamat haasteet sopeutumisessa liittyvät useimmiten esimies-alais - suhteeseen ja siihen, miten organisaatiossa viestitään ja toimitaan työhön liittyvissä tilanteissa, kuten kokouksissa ja työtehtävien jaossa (Suutari & Brewster 1998). Työhön sopeutuminen liittyy nimenomaan työssä ja sen teossa oleviin haasteisiin ja eroihin, kun taas yleinen sopeutuminen kuvaa erityisesti työn ulkopuolisiin, vapaa-ajalla kohdattaviin eroihin kulttuureissa ja sopeutuminen kohdemaan kansalaisten kanssa toimimiseen liittyy hieman molempiin (Shaffer & Harrison 1998). Yleiseen sopeutumiseen liittyvät haasteet ovat usein eroja jokapäiväisten askareiden hoitamisessa, kuten asumisessa, ostosten teossa, ruuassa, vapaa-ajan vietossa tai terveydenhuollossa (Black, Gregersen & Mendenhall 1992).

Suutarin ja Burchin (2001) mukaan Blackin ym. vuonna 1991 kehittämä kansainvälistä sopeutumista kuvaava malli (kuvio 1) on yhä tunnetuin ekspatriaatin sopeutumista kuvaava teoreettinen malli. Sitä onkin käytetty pohjana monissa tuoreemmissa ekspatriaattitutkimuksissa (Rosenbusch & Cseh 2012). Malli yhdistää ekspatriaattien sopeutumisesta tehtyjen tutkimusten tulokset kotimaassa muuttamisesta tehtyjen tutkimusten tuloksiin, perustellen, että yhdistämällä nämä molemmat näkökulmat työperäisestä muuttamisesta, saadaan kokonaisvaltaisempi kuva sopeutumisen ilmiöstä. Tutkimusaloille on myös yhteistä se, että molemmissa yksilö jättää tutun elämänsä taakseen ja kohtaa uu-

den arjen uudessa ympäristössä ja saattaa kohdata esimerkiksi psykologista epävarmuutta pyrkiessään sopeutumaan ja rakentamaan elämäänsä uudestaan. Käytännössä on toki huomioitava, että ulkomaankomennuksissa muutokset ovat yleensä suurempia kuin maansisäisessä muuttamisessa. (Black, Mendenhall & Oddou 1991.)

Blackin ym. mallissa sopeutuminen jaetaan kahteen eri vaiheeseen: ennen ulkomaankomennusta tapahtuvaan sopeutumiseen ja ulkomaankomennuksen aikana tapahtuvaan sopeutumiseen. Vasemmalla puolella kuviossa näkyvät ennen ulkomaankomennusta tapahtuvaan ennakko-sopeutumiseen vaikuttavat yksilölliset ja organisaatioon liittyvät tekijät ja kuvion oikealla puolella taas on kuvattu ulkomaankomennuksen aikana sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joihin jo ennen lähtöä tehty ennakkosopeutuminen vaikuttaa. Kuvion tuloksena, johon kaikki aiemmat tekijät joko suoraan tai välillisesti vaikuttavat, ovat sopeutumisen tapa ja sopeutumisen taso. Sopeutumisen tavat jaetaan kahteen luokkaan, aktiiviseen ja reaktiiviseen, joista ensimmäinen kuvaa yksilön pyrkimystä sopeutua muuttamalla ympäristöään ja jälkimmäinen taas yksilön pyrkimystä sopeutua muuttamalla itseään. Sopeutumisen tavat kuvaavat lähinnä sopeutumista uuteen työrooliin ja yleisesti ottaen reaktiivista sopeutumisen tapaa voidaan pitää parempana. Sopeutumisen tasoina puolestaan tarkoitetaan jo aiemmin mainittuja sopeutumista työhön, sopeutumista kohdemaan kansalaisten kanssa toimimiseen ja yleistä sopeutumista. Käyn seuraavaksi mallia tarkemmin läpi.



Kuvio 1 Kansainvälisen sopeutumisen malli, mukailen Black ym. (1991)

Ennakkoon tehdyt valmistelut ja sitä kautta saavutettu ennakkosopeutuminen nopeuttavat ja helpottavat itse varsinaista sopeutumista (Black, Mendenhall & Oddou 1991). Ennakkosopeutumiseen vaikuttavat ulkomaankomen-

nusta edeltävät tekijät ovat jaettu yksilöllisiin ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilölliset tekijät sisältävät koulutuksen ja aiemmat kokemukset, jotka yhdessä asettavat ennako-odotukset realistiselle tasolle. Ennen lähtöä tarjottavalla koulutuksella on saatu monissa tutkimuksissa hyviä tuloksia ja erityisesti jo aiemmin mainitun monikulttuurisen koulutuksen ja sopeutumisen, kansainvälisten taitojen ja myös työtulosten väliltä on löytynyt selkeä positiivinen yhteys (Black, Mendenhall & Oddou 1991). Vaikka jokainen kansainvälinen kokemus onkin erilainen, on aiemmista kokemuksista hyötyä puhuttaessa kansainväliseen ympäristöön sopeutumisesta. Aikaisemmista kansainvälisistä kokemuksista oli kuitenkin hyötyä lähinnä työhön sopeutumisessa, mutta se ei auta merkittävästi yleiseen sopeutumiseen. Perheen kohdalla aikaisemmat kansainväliset kokemukset taas ovat tutkimusten mukaan edistäneet erityisesti yleistä sopeutumista. Odotusten ollessa realistisella tasolla, voidaan olettaa, että ekspatriaatti kohtaa vähemmän yllätyksiä ja lievemmän kulttuurishokin. Sekä aiemmat kansainväliset kokemukset että oikeanlainen koulutus vaikuttavat tutkimusten mukaan positiivisesti työhön sopeutumiseen. (Black, Mendenhall & Oddou 1991.) Organisaatioon liittyvänä tekijänä ennakkosopeutumisessa mallissa tärkeimmäksi mainitaan valintakriteerit ja valintametodit. Vaikka ulkomaankomennukset vaativat usein erityisiä ja tiettyjä taitoja sekä yksityiskohtaista osaamista, jota hallitsevia henkilöitä ei välttämättä löydy monia organisaatiosta, olisi hyvä pyrkiä valitsemaan kandidaatteja laajemmilla kriteereillä kuin vain teknisen osaamisen perusteella (Caligiuri & Santo 2001, Tung 1987). Työtehtävän ollessa vaativa ja yksityiskohtaista tietotaitoa vaativa, teknisetkin taidot ovat syytä huomioida, mutta Blackin (1991) mukaan ne ovat silti liiallisesti painottuneina ekspatriaatin valitsemisprosessissa ja esimerkiksi vuorovaiikutustaitoja ja persoonallisuustekijöitä ei puolestaan huomioida riittävästi. Yksilöllisten persoonallisuustekijöiden vaikutus tulee esiin erityisesti vasta ulkomaankomennuksen aikana. On vaikea esimerkiksi ennustaa sitä, miten henkilö suhtautuu itseensä ja muihin ja miten hän havainnoi ja sopeuttaa omaa käyttäytymistään suhteessa muihin. (Black, Mendenhall & Oddou 1991.)

Ulkomaankomennuksen aikana vaikuttavat tekijät ovat mallissa jaettu kolmeen alateemaan: yksilöllisiin, työhön liittyviin ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilölliset taidot kansainvälisessä ympäristössä sopeutumiseen ja siellä menestymiseen on luokiteltu edelleen kolmeen eri ulottuvuuteen: itseen, suhteisiin ja havaitsemiseen liittyviin taitoihin. Itseen liittyvissä taidoissa keskitytään niihin taitoihin, joiden avulla ekspatriaatti pystyy huolehtimaan omasta henkisestä hyvinvoinnista ja esimerkiksi stressin hallinnasta. Suhteisiin liittyviin taitoihin kuuluvat ne taidot, joita ekspatriaatti tarvitsee muodostaakseen tarvitsemansa suhteet kohdemaan kansalaisten kanssa. Kolmas ulottuvuus, havaitsemiseen liittyvät taidot, kuvaa niitä taitoja, joiden avulla ekspatriaatti pystyy todenmukaisesti havainnoimaan ympäristöään ulkomaankomennuksen aikana ja tekemään siitä tarvittavat johtopäätökset. (Mendenhall 1985.)

Työhön liittyvillä tekijöillä on suurin vaikutus työhön sopeutumiseen ja ne voivat sekä helpottaa tai vaikeuttaa sitä. Esimerkiksi työroolin selkeys ja roolikonfliktin välttäminen eli se, että työntekijälle on alusta asti selvää, mitä häneltä odotetaan työssä ja miten tehtävässä kuuluu käyttäytyä sekä roolin uutuus,

eli kuinka paljon uusi työ eroaa ekspatriaatin vanhasta työstä, voivat vaikuttaa kumpaankin suuntaan ekspatriaatin sopeutumisessa. (Andreason 2008) Lisäksi se, miten paljon rooliin ja sen sisältöön sisältyy omaa päätäntävaltaa, toisin sanoen mahdollisuuksia vaikuttaa itse siihen, mitä tekee ja miten, voi helpottaa tai vaikeuttaa sopeutumista. Rooliin on helpompi astua ja sopeutua, jos siinä voi käyttää esimerkiksi itselle tuttuja työskentely- ja käyttäytymistapoja. Työroolin uutuus tai kohdattu roolikonflikti saattavat taas vaikeuttaa kansainvälistä sopeutumista erityisesti työhön sopeutumisen kohdalla. (Black, Mendenhall & Oddou 1991.)

Organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden vaikutus sopeutumiseen koostuu organisaatiokulttuurin uutuudesta sekä saadusta sosiaalisesta ja logistisesta avusta. Samalla tavalla kuin työn uutuus, myös organisaatiokulttuurin uutuus voi vaikeuttaa sopeutumista, erityisesti työhön sopeutumista. Hyvällä sosiaalisella tuella, esimerkiksi työkavereilta, työhön sopeutuminen ja yleinen sopeutuminen voivat kuitenkin helpottaa. Ekspatriaatile voi kuitenkin olla haastavaa erottaa organisaatiokulttuurin uutuus yleisestä kulttuurin uutuudesta ja erilaisuudesta (Shaffer, Harrison & Gilley 1999). Erilaiset logistiset avut, kuten apu asunnon löytämisessä ja lasten koulutuksen järjestämisessä, alentavat sopeutumiseen liittyvää epävarmuutta ja näin ollen vaikuttavat positiivisesti kansainväliseen sopeutumiseen. (Black, Mendenhall & Oddou 1991.)

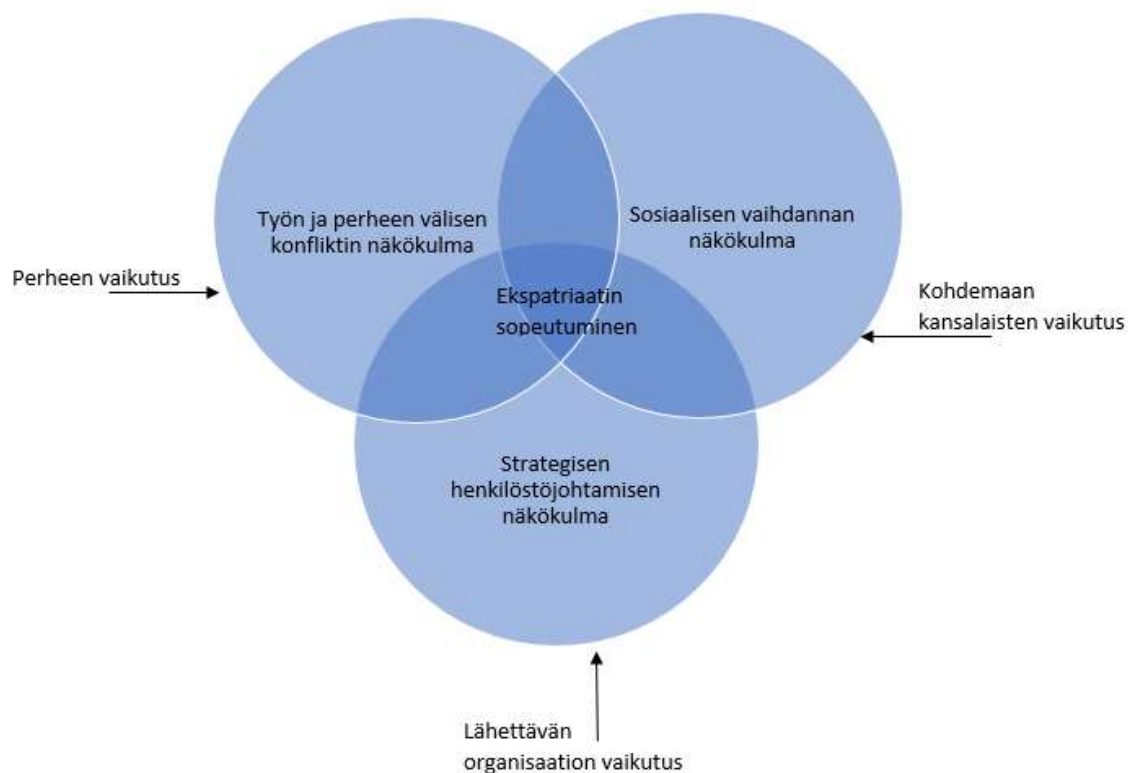
Mallissa on myös huomioitu kaksi muuta sopeutumiseen vaikuttavaa teemaa, jotka ovat sopeutumisen tilaan vaikuttavat organisaatioon sosiaalistamiseen liittyvät tekijät ja sopeutumisen tasoon vaikuttavat työn ulkopuoliset tekijät. Organisaation sosialisoinnin avulla työntekijöitä autetaan oppimaan organisaation sisällä (Rosenbusch & Cseh 2012) ja organisaation selkeät sosiaalistamistaktiikat sekä itse sosialisoinnin sisältö auttavat työrooliin sopeutumiseen ja siihen, että he eivät esimerkiksi pyri muuttamaan roolia itselleen sopivaksi, vaan pyrkivät oppimaan tavat, joilla he voivat kehittyä ja täyttää roolin vaatimukset (Black, Mendenhall & Oddou 1991).

Työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutus kansainväliseen sopeutumiseen tulee esiin esimerkiksi kulttuurin uutuuden vaikutuksena sopeutumiseen (Black, Mendenhall & Oddou 1991). Mitä tuntemattomampi ja uudempi kulttuuri on ekspatriaatile, sitä haastavampaa siihen on sopeutua. Silti, kuten jo aiemmin mainittiin, tähän pystytään vaikuttamaan hyvällä koulutuksella ja varmistamalla, että ekspatriaatilla on totuudenmukainen kuva siitä maasta ja kulttuurista, johon hän on menossa. Kaikkiin kulttuureihin sopeutumista ei voida myöskään pitää yhtä helppona tai haastavana. Mendenhall (1985) kuvasi tätä ilmiötä kulttuurien väliseksi etäisyydeksi tarkoittaen, että mitä kulttuurisesti erilaisempi kohdema on verrattuna ekspatriaatin lähtömaahan, sitä haastavampaa sopeutuminen luultavasti on. Toinen, tämän tutkimuksen kannalta erityisen merkittävä, ekspatriaatin sopeutumiseen liittyvä työn ulkopuolinen tekijä, on ekspatriaatin puoliso ja perhe. Ei riitä, että ekspatriaatilla on tarvittava koulutus, kokemukset ja taidot ulkomaankomennuksessa onnistumiseen ja menestymiseen, sillä jos hänen puolisoilla tai perheellä ei ole riittäviä taitoja ulkomaille sopeutumiseen, on ulkomaankomennuksella suuri riski epäonnistua (Black, Mendenhall & Oddou 1991, Rosenbusch & Cseh 2012). Perheen ja erityi-

sesti puolison epävarmuus ja kyvyttömyys sopeutua voivat huomattavasti vaikeuttaa myös ekspatriaatin kykyä sopeutua (Black, Mendenhall & Oddou 1991) ja toimia tehtävässään menestyksekkäästi (Shaffer & Harrison 1998). Myös Fukuda ja Chu (1994) nostavat perheen suurimmaksi riskitekijäksi ulkomaankomennuksen onnistumiselle erityisesti siitä syystä, että perheen kyvyttömyys sopeutua aiheuttaa huomattavaa painetta ja stressiä ekspatriaatille itselleen.

Kokonaisuudessaan Blackin, Mendenhallin ja Oddoun malli antaa kattavan kuvan siitä, mitä kaikkea ekspatriaatin ja hänen perheensä sopeutumiseen liittyy ja millaisin keinoin lähettävä ja vastaanottava organisaatio voisi siihen vaikuttaa.

Myös Takeuchi (2010) on esittänyt mallin ekspatriaatin sopeutumisesta, mutta lähestyen aihetta ekspatriaatin sidosryhmien näkökulmasta (kuvio 2). Sidoryhmän voi määritellä niiksi yksilöiksi tai ryhmiksi, jotka voivat vaikuttaa tai tulla vaikutetuiksi ulkomaankomennuksen ja ekspatriaatin tavoitteiden tähteenpanon aikana (Freeman et al. 2010). Takeuchi (2010) toteaa, että ekspatriaatilla on runsaasti sidoryhmiä, mutta niistä merkittävimmät ovat puoliso ja perheenjäsenet, lähettävä organisaatio ja kohdemaan kansalaiset. Hän perustelee sidoryhmien ymmärtämisen tärkeyttä sillä, että on tärkeä ymmärtää, miten ekspatriaatin pääsidoryhmät vaikuttavat ekspatriaattiin ja myös päinvastoin. Pääsidoryhmät huomioon ottaen voidaan ymmärtää paremmin ekspatriaatin sopeutumista ja siihen vaikuttavia ryhmiä ja yksilöitä. Näihin liittyen hän on valinnut omasta mielestään parhaiten sidoryhmäsuhdetta kuvaavat tutkimusnäkökulmat: työn ja perheen välisen konfliktin näkökulman, sosiaalisen vaihdannan näkökulman ja strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulman.



Kuvio 2 Ekspatriaatin pääsidoryhmät, mukailen Takeuchi (2010)

Työn ja perheen välisen konfliktin näkökulma kuvaa ekspatriaatin ja perheen välistä kohtaamista. Takeuchin (2010) mukaan tutkimuksissa on löydetty selkeä positiivinen yhteys perheen ja puolison sopeutumisen ja ekspatriaatin sopeutumisen välillä. Ulkomaankomennus vaikuttaa merkittävästi perheen ja ekspatriaatin aikatauluihin ja arjen rutiineihin (Takeuchi 2010). Siinä, missä ekspatriaatin aikataulut ja resurssit saattavat keskittyä lähinnä työelämään, jää puolisolle entistä suurempi rooli perheen asioiden huolehtimisessa. Takeuchi (2010) korostaa kuitenkin, että olisi syytä myös tutkia välillä ekspatriaatin vaikutusta puolisoon ja perheeseen sen sijaan, miten puoliso ja perhe vaikuttavat ekspatriaattiin, sillä suhde on luultavimmin kaksisuuntainen.

Lähtevän organisaation vaikutusta mallissa kuvaa strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Tähän sisältyy kaikki se tuki, mitä lähtevä organisaatio ekspatriaatille tarjoaa. Takeuchin (2010) mukaan lähtevän organisaation tuella on todettu olevan positiivinen vaikutus ekspatriaatin sopeutumiseen. Myös tästä näkökulmasta aiempi tutkimus on keskittynyt lähinnä siihen, mikä vaikutus lähtevällä organisaatiolla on ekspatriaattiin, mutta ei niinkään ekspatriaatin vaikutuksesta lähtevään organisaatioon.

Kolmas ekspatriaatin pääsidosryhmä Takeuchin mukaan on kohdemaan kansalaiset sekä ekspatriaatin ja heidän välistä suhdettaan kuvaa sosiaalisen vaihdannan näkökulma. Kohdemaan kansalaisilla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä muita ekspatriaatin kohdeorganisaatioissa työskenteleviä ja heidän vaikutustaan ekspatriaatin sopeutumiseen. Takeuchin (2010) mukaan muiden työntekijöiden sosiaalisella tuella on positiivinen vaikutus ekspatriaatin sopeutumiseen. Myös työkavereiden positiivisella asenteella ekspatriaattia kohtaan vaikuttaisi olevan positiivinen yhteys hänen sopeutumiseensa (Caligiuri, Joshi & Lazarova 1999).

### 2.3 Ekspatriaatin perheen vaikutus ulkomaankomennukseen

Ulkomaankomennukselle lähdettäessä perheenä, koko perhe siirretään toiseen paikkaan ekspatriaatin työn vuoksi. Tämä radikaali muutos saattaa nostaa esiin odotettua ja odottamatonta stressiä eri perheenjäsenissä, sillä uuden kulttuurin kohtaaminen ja siihen sopeutuminen osoittautuu usein haastavammaksi muille perheenjäsenille, kuin työskentelevälle ekspatriaatille (Andreason 2008). Tämä saattaa johtua siitä, että ekspatriaatilla on usein vähintään joitakin tuttuja ja samana säilyviä asioita uudessa työssään ja ylipäättään siinä, että hän jatkaa työsäkävänä, ja hän voi tukeutua työstä muodostuviin rutiineihin, kun taas puoliso ja muut perheenjäsenet joutuvat kohtaamaan täysin uuden ja muuttuneen elämän. (Caligiuri ym. 1998.)

Ekspatriaatin suurin tukija ulkomaankomennuksella on hänen puolisonsa (Warinowski 2012). Puolison mielipiteellä on suuri merkitys jo siinä vaiheessa, kun ulkomaankomennusta vasta harkitaan (Caligiuri ym. 1998, Rosenbusch

& Cseh 2012). Perheen lähteminen mukaan voi siis olla ekspatriaatille suuri tuki, mutta myös lähettävälle organisaatiolle huomattava kuluerä ja lisäksi suuri riski ulkomaankomennuksen onnistumiselle (Fukuda & Chu 1994). Ulkomaankomennukselle lähteminen on suuri päätös ekspatriaatille ja vaikuttaa merkittävästi sekä hänen että hänen puolisonsa ammatilliseen elämään ja perhe-elämään. Puolison elämää ulkomaankomennuksella määrittelee pitkälti riippuvuus ekspatriaattipuolisosta niin taloudellisesti kuin emotionaalisesti ja sosiaalisestikin (Duque 2009).

Useimmiten ekspatriaatit ovat miehiä ja heidän mukaansa puolisona lähtevä henkilö on nainen (Andreason 2008). Naisekspatriaattien määrä on kuitenkin viime aikoina ollut hieman kasvussa ja samoin miesten lähteminen mukaan puolison roolissa (Caligiuri, Joshi & Lazarova 1999) Naisekspatriaateille sopeutuminen kulttuureihin, joissa naisten työmarkkinoille osallistuminen on yhä vähäistä, voi tuottaa haasteita. Miehellä voi kuitenkin olla haastavampaa saada vapaata töistä puolison ulkomaankomennuksen vuoksi, ulkomaankomennuksen haitat hänen urakehitykselleen saattavat olla suuremmat, häntä kohtaan saattaa kohdistua enemmän ennakkoluuloja kohdemaassa ja sosiaalisten suhteiden solmiminen muiden ekspatriaattiperheiden kanssa saattaa osoittautua haastavammaksi (Harris 2004, Caligiuri, Joshi & Lazarova 1999).

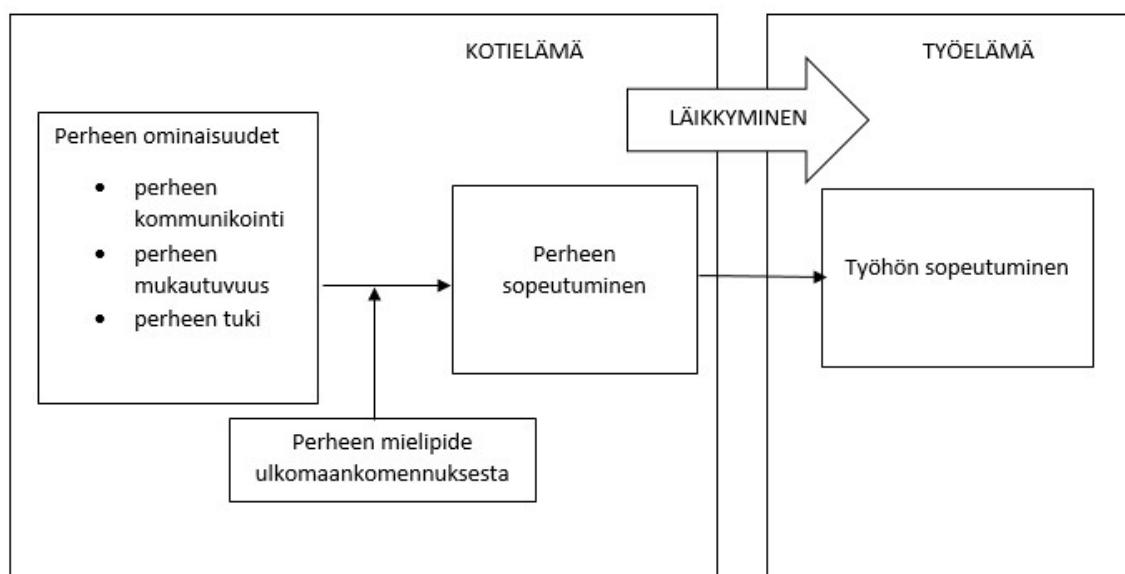
### 2.3.1 Ekspatriaattiperhe perhesysteemisen teorian valossa

Ekspatriaattia ja hänen perhettään voidaan tarkastella perhesysteemisen teorian (Minuchin 1974) kautta, jonka mukaan perheet ovat kulttuurisia, muuttuvia systeemejä, jotka kehittyvät niin kokonaisuutena, kuin kokonaisuuden osina, eli yksilöinä, ja tavoittelevat tasapainon ja jatkuvuuden säilymistä (Caligiuri ym. 1998). Perheenjäsenet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja yhden yksilön muuttuessa koko systeemikin muuttuu. Näin ollen jokaisen perheenjäsenen hyvä sopeutuminen vaikuttaa siis koko kokonaisuuden hyvinvointiin ja päinvastoin. (Caligiuri ym. 1998) Myös perheen ulkopuolella muuttuvat asiat ja siitä aiheutuva paine vaikuttaa perheeseen ja siinä vallitsevaan tasapainoon. Ulkomaankomennus on perheelle juuri tällainen muutos ja perheeseen kohdistuu monia ulkopuolisia paineita liittyen esimerkiksi yhden perheenjäsenen vaikeuksiin sopeutua, uuden ympäristön erilaisuuteen tai lasten vaikeuksiin löytää uusia kavereita. (Caligiuri ym. 1998) Vaikka nämä tekijät eivät välttämättä suoranaisesti liity ekspatriaatin itsensä kohtaamiin haasteisiin tai vaikeuksiin sopeutua, perhesysteemisen teorian mukaan yhden perhesysteemin jäsenen kohtaamat ongelmat vaikuttavat koko perhesysteemiin, näin ollen myös ekspatriaattiin (Caligiuri ym. 1998).

Yksi huomattavasti perhesysteemiin vaikuttava tekijä ulkomaankomennuksella on kulttuurishokki kaikkien tai osan perheen jäsenten kokemana. Kulttuurishokkia kuvaillaan psykologisen eksymisen tunteena, joka saatetaan kokea esimerkiksi uuteen maahan muuton yhteydessä. Siihen saattaa liittyä esimerkiksi hämmennyksen, avuttomuuden, epävarmuuden ja hylkimisen tunnetta, sekä myös fyysisiä oireita, kuten runsasta väsymystä tai ruokahaluttomuutta. Henkilö saattaa kokea epätoivoa siitä, että ei pysty hallitsemaan ja ennustamaan

ympäristöään ja syyttää tästä tilanteesta lähettänyttä organisaatiota. (Caligiuri, P. & Lazarova, M. 2005.) Kulttuurishokki yleensä helpottaa ajan myötä ja johtaa lopulta sopeutumiseen. Obergin (1960) esittelemät kulttuurishokin vaiheet, joita nykyään pidetään jo lähes itsestään selvinä, on jaettu neljään vaiheeseen: kuheruskuukausi, kriisivaihe, kulttuurin ymmärtäminen ja objektiivinen tarkastelu sekä sopeutuminen. Uudemmat tutkimukset ovat kuitenkin lisänneet tähän malliin muitakin vaihteita ja erityisesti niistä huomiota on saanut paluu ja siitä aiheutuva käänteinen kulttuurishokki.

McCubbin ym. (1983) ovat esitelleet ABCX-mallin perhesysteemisten teorioiden alle kuvaamaan perheen dynamiikkaa stressaavien tilanteiden, kuten avioeron tai ulkomaankomennusten, aikana. Tämän mallin mukaan kolme tekijää vaikuttavat yhdessä perheen sopeutumiseen ja nämä ovat A) stressaava tilanne, B) voimavarat ja C) käsitys tilanteesta (Warinowski 2012). Ulkomaankomennuksissa perheen stressaava tilanne on muutto ulkomaille ja Caligiuri ym. (1998) ovatkin hahmotelleet perheen sopeutumiseen vaikuttavat tekijät ulkomaankomennuksella ABCX-mallin mukaan (kuvio 3). Mallissa A) on ulkomaankomennus, B) perheen ominaisuudet ja C) perheen mielipide ulkomaankomennuksesta.



Kuvio 3 ABCX-malli perheen sopeutumisesta, mukailten Caligiuri ym. (1998)

Mallissa perheen ominaisuuksiin kuuluvat perheen kommunikointi, mukautuvuus ja tuki. Perheen kommunikoinnilla tarkoitetaan perheenjäsenten hyvää ilmapiiriä, jossa jokainen perheenjäsen voi ilmaista mielipiteensä, kunnioittaa eriäviä mielipiteitä ja perhe pystyy ratkaisemaan mahdollisia konflikteja kommunikoinnin keinoin. Hyvä kommunikointi vaikuttaa positiivisesti muihin mallissa mainittujen perheen ominaisuuksien kehittymiseen. Perheen mukautuvuudella kuvataan perheen kykyä reagoida ja mukauttaa omaa toimintaansa suhteessa perheen sisäisiin, kuten lapsen koulunaloitus, ja ulkopuolisiin, kuten ympäristö, muutoksiin. Perheen tuella tarkoitetaan perheen läheisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jota perheen jäsenet tuntevat toisiaan kohtaan.



Vahva perheen keskinäinen tuki johtaa parempaan tunnetason tukeen jokaista perheenjäsentä kohtaan. (Caligiuri ym. 1998)

Perheen mielipide ja näkemys siitä, millainen kokemus ulkomaankomennus tulee heille olemaan vaikuttaa siihen, kuinka haastavaa itse sopeutumisesta tulee ja kuinka stressaavana perhe sen kokee. Perhe voi kokea ulkomaankomennuksen positiiviseksi kokemukseksi koko perheelle tai päinvastoin negatiivisena sekä ahdistavana tilanteena, josta koituu vain ongelmia. Jokaisen perheenjäsenen mielipide vaikuttaa ja voi muuttaa hyvillä perheominaisuuksilla varustetun perheen sopeutumisen erityisen haastavaksi ja toisaalta heikommilla perheominaisuuksilla varustetun perheen sopeutuminen saattaa sujua helpostikin, jos perhe kokee ulkomaankomennuksen positiivisena haasteena ja näkevät siinä runsaasti mahdollisuuksia. Koska perheen mielipiteellä ja asenteella on niin suuri merkitys heidän ja ekspatriaatin sopeutumiseen, olisi organisaation perusteltua selvittää, mitä mieltä perhe on ja pyrkiä vaikuttamaan siihen. (Caligiuri ym. 1998) On myös äärimmäisen tärkeää, että lähettävä organisaatio antaa puolisolle ja perheelle tarpeeksi todenmukaista tietoa tulevasta ulkomaankomennuksesta, jotta he ymmärtävät, mihin he ovat ryhtymässä ja pystyvät muodostamaan realistiset ennako-odotukset ulkomaankomennusta kohtaan (Black, Gregersen & Mendenhall 1992).

### 2.3.2 Työ- ja perhe-elämän tasapaino ekspatriaattikontekstissa

Ulkomaankomennuksilla on tyypillistä, että työn ja perheen rajat hämärtyvät ja niin sanottua työntymistä tai läikkymistä tapahtuu (englanninkielinen käsite spillover) (Warinowski 2012). Tämä tarkoittaa sitä, että ekspatriaatin työssään kokemat asiat ja esimerkiksi niistä johtuvat tunteet ja asenteet vaikuttavat hänen elämäänsä kotona perheen kanssa ja myös toisinpäin (Caligiuri ym. 1998). Läikkyminen voi olla negatiivista tai positiivista, mutta huomionarvoista on se, että sitä on todettu tapahtuvan enemmän ulkomaankomennuksen aikana kuin kotimaassa työskennellessä (Caligiuri ym. 1998). Kuviossa 4 esitetyssä mallissa on kuvattu perheen sopeutumisen vaikutusta ekspatriaatin työelämään sopeutumiseen läikkymisvaikutuksen kautta. Perheen sopeutuminen voi parantaa tai heikentää ekspatriaatin työsuoritusta ja työhön sopeutumista, riippuen siitä, ovatko läikkyvät tunteet positiivisia vai negatiivisia. Ulkomaankomennuksella perhe-elämän vaikutus työhön kasvaa, sillä koko perheen elämä muuttuu toisen vanhemman työn vuoksi. (Caligiuri ym. 1998.)

Vaikka läikkymistä saatetaan helposti pitää negatiivisena asiana, työn ja perhe-elämän sekoittumisesta voi olla ulkomaankomennukselle positiivisia hyötyjä. Työpaikan tarjoama tuki ja koulutus auttavat perhettä erityisesti ulkomaille muutettaessa, niin logistisesti kuin myös tarjoamalla voimavaroja muutosten kohtaamiseen (Warinowski 2012). Työ- ja perhe-elämän tasapainon löytäminen saattaa olla haastavampaa naisekspatriaatille kuin miesekspatriaatille, sillä naisten odotetaan edelleen ottavan suuremman vastuun perheen kasvatamisesta ja kodista (Harris 2004). Greenhaus ym. (1985) jaottelivat työ ja perhe-elämän konfliktit kolmeen eri luokkaan, joita ovat:

- aikaperäinen konflikti
- kuormitusperäinen konflikti
- käyttäytymisperäinen konflikti

Aikaperäinen konflikti voi syntyä, kun työ tai perhe vie liikaa aikaa toiselta ja sen vuoksi on vaikeaa täyttää toisen roolin vaatimuksia. Kuormitusperäinen konflikti taas syntyy, kun toinen rooli kuormittaa niin paljon, että voimia ei riitä toisen roolin täyttämiseen. Viimeinen luokka, eli käyttäytymisperäinen konflikti kuvaa tilannetta, missä kahden eri roolin odotettu käyttäytyminen on ristiriidassa keskenään. (Harris 2004.)

Ennen ulkomaankomennukselle lähtemistä puolisoilla on usein omat työnsä sekä sosiaaliset verkostonsa, ja kodin vastuut ovat usein tasa-arvoisesti jaettu puolisoitten kesken. Ulkomaankomennuksen aikana tämä tasapaino saattaa kuitenkin järkkäytyä, sillä usein ekspatriaatista tulee perheen ainoa tienaaaja (Lazarova, Westman & Shaffer 2010) ja lisäksi uusi työ vieraassa ympäristössä saattaa vaatia huomattavasti enemmän aikaa kuin mihin perhe on aiemmin totunut. Ekspatriaattipariskunnat joutuvatkin siis niin sanotusti neuvottelemaan roolinsa uudestaan ja usein puolison täytyy opetella itselleen uusi rooli, esimerkiksi ainoana kodin ja mahdollisten lasten asioista huolehtijana (Warinowski 2012). Lisäksi puolison oma ura on usein tauolla, jättäen hänet ilman työhön liittyviä verkostoja ja rahallista tukea. (Lazarova, Westman & Shaffer 2010.)

## 2.4 Puolison ja perheen sopeutuminen

Blackin (1989) mukaan puolison sopeutumiseen vaikuttaa erityisesti puolison aiempi kansainvälinen kokemus. Mitä enemmän kansainvälistä kokemusta puolisoilla on ennestään, sitä helpompi hänen on löytää voimavaroja myöskin uuteen sopeutumiseen. Lisäksi kulttuurien erilaisuus vaikuttaa sopeutumisen onnistumiseen. Runsaasti omasta kulttuurista eroavaan kulttuuriin sopeutumista voidaan pitää haastavampana vaihtoehtona, varsinkin ilman valmiita sosiaalisia kontakteja. Ekspatriaatin itsensä sopeutumista helpottaa jo valmiit sosiaaliset kontaktit työn kautta, jolloin sopeutuminen uuteen kulttuuriin saattaa olla helpompaa uusiin kollegoihin tutustumisen kautta. Puolison sopeutumista kuitenkin auttaa, jos mukana on myös lapsia, koska esimerkiksi lasten koulujen kautta puoliso ja myös ekspatriaatti tutustuvat paremmin paikalliseen yhteiskuntaan ja verkostoituvat esimerkiksi muiden vanhempien kanssa (Shaffer & Harrison 1998).

Puolisolle jää ulkomaankomennuksella useimmiten vaikein osa, sillä siinä, missä ekspatriaatin arki jatkuu työn parissa ja lasten taas koulun parissa, on puolison elämä usein jopa kriisin edessä. Hänellä ei ole valmiita kontakteja kohdemaassa, hän ei välttämättä ole saanut mitään ennakkokoulutusta siihen, miten vieraassa kulttuurissa toimitaan ja miten mahdolliseen kulttuurishokkiin tulisi reagoida, ja hän kuitenkin kohtaa eniten paikallista kulttuuria hoitaessaan käytännön arkirutiineja. Hänen sopeutumistaan onkin kuvattu jopa oman iden-

titeettinsä uudelleenluomiseksi vieraassa ympäristössä (Andreason 2008) ja tämän vuoksi ekspatriaatin sopeutumista kuvaavat teoriat on koettu riittämättömiksi kuvaamaan myös puolison sopeutumista (Shaffer & Harrison 2001).

Identiteetin rakentaminen on koko elämän kestävä prosessi ja siihen saattaa kohdistua muutoksia tai häiriöitä uusiin kulttuureihin tai uusiin rooleihin totuteltaessa (Burke 2006) Shaffer ja Harrison (2001) ovat perehtyneet ekspatriaatin puolison sopeutumiseen identiteetin muodostamisteorioiden kautta ja uskovat, että kaikki puoliset käyvät ulkomaankomennuksen aikana läpi jonkinlaisia - toiset suurempia, toiset pienempiä - identiteetinkehityksen häiriöitä tai muutoksia. He ovatkin tutkineet puolison sopeutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä kolmen identiteetin uudelleenrakentamisen tason kautta, joita käyn seuraavaksi hieman läpi. Nämä tasot ovat:

- henkilökohtainen identiteetti eli yksilön taso
- sosiaalinen identiteetti eli ihmissuhteiden taso
- tilannesidonnainen identiteetti eli ympäristön taso

Yksilön taso kuvaa niitä psykologisia ja käyttäytymisen piirteitä, jotka ovat puolisolalle tyypillisiä, ovat osa hänen henkilökohtaista identiteettiään, ja jotka näin ollen seuraavat häntä hänen mukanaan ulkomaankomennukselle. Näitä voivat olla esimerkiksi kielitaito, työstatus ja sen mahdollinen muutos sekä luottamus omiin kykyihin. Shaffer ja Harrison (2001) totesivat, että erityisesti kielitaidolla on merkitystä puolison sopeutumiseen ja heidän tutkimuksessaan kaikilla puolisoilla, jotka arvioivat ulkomaankomennuksensa positiiviseksi kokemukseksi, oli aiempaa kielitaitoa tai kielikoulutusta kohdemaan kielestä. Työstatus ja siinä tapahtuva muutos saattaa aiheuttaa puolisolalle identiteettikriisin siitä, kuka hän on ja millaista ryhmää hän edustaa. Jos puolisolalla on ollut kotimaassaan työ tai ammattiala, jonka edustajaksi hän on vahvasti identifioinut itsensä, voi muutos aiheuttaa tarpeen identiteetin uudelleenluomiselle ja vaikeuttaa myös sopeutumista. Luottamus omiin taitoihin oli kolmas yksilöllisistä piirteistä ja se voidaan vielä jakaa yleiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Yleinen ulottuvuus ekspatriaatin puolison tilanteessa kuvaa esimerkiksi epävarmuutta toimia uudessa tilanteessa ja sosiaalinen ulottuvuus taas epävarmuutta luoda sosiaalisia kontakteja. (Shaffer & Harrison 2001.)

Sosiaalinen identiteetti eli ihmissuhteiden taso kuvaa niitä osia itsestä ja identiteetistä, jotka liittyvät tiettyihin ryhmiin kuulumiseen. Ekspatriaatin puolison sosiaaliset suhteet jakautuvat Shafferin ja Harrisonin (2001) mukaan puolison suhteisiin kotimaassa asuviin ystäviin sekä sukulaisiin ja kohdemaan verkostoon, eli perheeseen siellä sekä uusiin ystäviin ja tuttaviiin. Tuki molemmilta ryhmiltä on tärkeää puolisolalle, mutta erityisen tärkeään rooliin nousevat mukana oleva perhe ja erityisesti puoliso, eli ekspatriaatti. Vahva parisuhde, jossa molemmat tukevat toisiaan sekä voivat avoimesti keskustella yhdessä kokemuksen herättämistä tunteista ja haasteista, muodostaa molemmille yksilöille, niin puolisolalle kuin ekspatriaatillekin sen tärkeimmän tuen uudessa tilanteessa. Puolisot vaikuttavat myös niin positiivisesti kuin negatiivisestikin toistensa sopeutumiseen. (Shaffer & Harrison 2001.) Parisuhde nousee merkittäväksi teki-

jäksi koko perheen selviytymisessä perheen kohdatessa haasteita, sillä vahva parisuhde ja puolisoitten toisilleen tarjoama tuki ovat tärkeitä myös lasten sopeutumisessa (Warinowski 2012). Puolisolle olisi kuitenkin tärkeää pystyä muodostamaan myös laajempia, perheen ulkopuolisia sosiaalisia suhteita ulkomaankomennuksella sopeutuakseen nopeammin (Caligiuri ym. 1998), ja usein mahdolliset lapset ja heidän koulunsa tarjoavat puolisolle hyvän mahdollisuuden aloittaa sosiaalisen verkoston rakentaminen kohdemaassa tutustumalla esimerkiksi muiden lasten vanhempiin. Puolison verkosto kohdemaassa muodostuu usein sekä kohdemaan kansalaisista, että muista kohdemaassa asuvista ulkomaalaisista, esimerkiksi muiden ekspatriaattien puolisoista. (Shaffer & Harrison 2001.)

Tilannesidonnainen identiteetti kuvaa identiteetin sellaisia osia, jotka ovat riippuvaisia tietyistä ympäristöllisistä ja tilannesidonnaisista asioista, kuten esimerkiksi kodista ja kohdemaasta. Kun identiteetti vastaa kysymykseen kuka minä olen, sen tilannesidonnainen osa vastaa erityisesti kysymykseen missä minä olen tai minne minä kuulun. (Cuba & Hummon 1993.) Ekspatriaatin puolisoilla tilannesidonnaisen identiteetin rakentamiseen vaikuttavat Shafferin ja Harrisonin (2001) mukaan erityisesti asuinolot, kulttuurin uutuus ja varma tieto ulkomaankomennuksen kestosta. Kulttuurin uutuus mainittiinkin myös jo aiemmin, mutta sillä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon kohdemaan kulttuuri eroaa puolison omasta kulttuurista ja tämä voi näkyä esimerkiksi päivittäisissä tavoissa tai päivärytmissä. Myös suuret erot totuttujen ja ulkomaankomennuksen aikaisten asuinolojen välillä saattavat vaikeuttaa sopeutumista. (Shaffer & Harrison 2001.) Puolisojen identiteetin rakentamista tilannesidonnaiselta kannalta auttoi kuitenkin Shafferin ja Harrisonin (2001) mukaan eniten tarkka tieto siitä, kuinka pitkä ulkomaankomennus olisi, sillä tämä antoi puolisoille edes hieman varmuutta ja selkeyttä omasta elämäntilanteestaan.

Puolison ja perheen sopeutumisella sekä ekspatriaatin sopeutumisella ja työtyytyväisyydellä on selkeä yhteys (Black 1989, Takeuchi 2010, Shaffer & Harrison 1998). Myös huonosti viihtyvän puolison vaikutukset muun perheen sopeutumiseen ja ekspatriaatin työssä menestymiseen ovat huomattavat (Andreason 2008). Näin olleen voidaan todeta, että tavoiteltaessa ekspatriaatin sopeutumista vieraaseen kulttuuriin ja tätä kautta ulkomaankomennuksen onnistumista, olisi syytä kiinnittää huomiota keinoihin, joilla myös puoliso sekä mahdolliset lapset onnistuisivat sopeutumaan kohdemaahan ja viihtymään siellä hyvin.

Kuten vanhemmat, myös lapset kohtaavat monia muutoksia ja käyvät läpi sopeutumisprosessia ulkomaankomennuksella. Tähän kuuluu muun muassa sopeutuminen uusiin kouluihin, uusiin toimintatapoihin ja uuteen ympäristöön. Myös uusien kaverien löytäminen ja mahdollinen uuden kielen opettelu saattavat tuottaa haasteita. (Van, Ali & Haaksma 2007.) Kun ekspatriaatti itse saattaa jatkaa jopa hyvin samantyylistä elämää samoine työrutiinein ja ehkä jopa jo tuttujen työkavereiden kanssa ulkomaankomennuksella kuin kotimaassakin, perheen rytmi ja rutiini järkkäyvät huomattavasti enemmän. Epävarmuus, perheen tukihenkilöiden, kuten isovanhempien puuttuminen arjesta, koulu- muutokset ja mahdolliset katkokset koulutuksessa sekä identiteettihaasteet ovat

muutamia esimerkkejä perheen kohtaamista muutoksista ulkomaankomennuksella (Fukuda & Chu 1994). Lapset saattavat kokea myös juurettomuuden tunnetta ja vaikeutta määrittellä omaa kotimaatansa varsinkin, jos perhe käy läpi useita ulkomaankomennuksia. Ulkomaankomennuksella on toki myös positiivisia vaikutuksia lapsiin, joita voivat olla esimerkiksi kielitaidon karttuminen, uusien paikkojen ja maiden kokeminen sekä mahdollisuus hyvinkin monikulttuuriseen ystäväpiiriin (Nette & Hayden 2007).

## 2.5 Puolison ja perheen koulutus

Monella tapaa ekspatriaatin perhettä tulisi kohdella niin valinnassa kuin koulutuksen ja ulkomaankomennuksen eri vaiheissa samalla tavalla kuin ekspatriaattiakin. Vaikka yksityiskohtaiset työhön liittyvät asiat eivät ehkä kosketa perhettä, kaikki kulttuuriin liittyvä koulutus, kielikoulutus ja psykologispohjaiset testaukset esimerkiksi valintavaiheessa ovat yhtä tärkeitä niin perheelle kuin ekspatriaatillekin. (Black, Gregersen & Mendenhall 1992.) Ekspatriaattien perheet osallistuvat melko usein mahdollisesti tarjottavaan kieliopetukseen ja lyhyisiin ennakkovierailuihin kohdemaassa, mutta huomattavasti harvemmin varsinaiseen viralliseen ekspatriaattikoulutukseen, vaikka tätä on tutkimusten perusteella vahvasti suositeltu (Suutari & Burch 2001). Caligiuri ym. (1998) löysivät monia, usein jo ekspatriaattien koulutuksessa käytettyjä koulutustapoja, jotka sopisivat myös perheille ja valmistaisivat heitä ulkomaankomennukseen. Näitä ovat esimerkiksi monikulttuurinen koulutus, kielikoulutus, uudelleensijoittamisedustajien palvelut, mentorointi ja puolison työnhaussa avustaminen. Tällaisten palvelujen tarjoamisella on myös huomattu olevan positiivinen vaikutus perheen mielipiteeseen organisaatiosta, joka taas lisää perheen tukea ekspatriaattia kohtaan. (Caligiuri ym. 1998.)

Myös erilaisten tukiryhmien on huomattu vaikuttavan positiivisesti perheen sopeutumiseen. Tukiryhmiä on muodostettu eri elämänvaiheissa olevien ekspatriaattiperheiden kesken, esimerkiksi pienten lasten perheet. (Caligiuri ym. 1998) Tällaisten ryhmien muodostaminen vaatii jo melko laajaa ekspatriaattiverkostoa ja saattaa sitä myötä osoittautua haastavaksi usealle organisaatiolle, mutta se voi olla yksi mahdollinen keino auttaa perheitä sosiaalisten verkostojen löytämisessä, sillä sosiaalisten verkostojen löytämisen on todettu nopeuttavan perheen sopeutumista (Caligiuri ym. 1998). Käytännön tukitoimet, kuten avustaminen asunnon ja lasten koulujen löytämisessä on myös yksi tärkeä osa ekspatriaatin perheen sopeutumisessa ja lieventää varsinkin ulkomaankomennuksen alkuun liittyvää stressiä (Shaffer ym. 2001).

Shaffer ja Harrison (1998) ehdottavat perheelle omaa koulutusta, jonka tavoitteena olisi auttaa puolisoa löytämään töitä ja ylläpitämään ammattitaitoaan. Puolisoille voitaisiin esimerkiksi tarjota mahdollisuuksia osallistua erilaisille kursseille ja auttaa heitä työnhaussa. Useimmiten puoliso jääkin ulkomaankomennuksella kotiin lasten kanssa (Andreason 2008) ja saattaa helposti kokea yksinäisyyttä ja jäädä vaille verkostoja. Aiemmistä tutkimuksista löytyy kuitenkin

kin melko vähän tietoa siitä, millaisia koulutustekniikoita perheen kouluttamisessa käytetään ja kyseisten tekniikoiden sopivuutta perheen kouluttamiseen perustellaan.

## 2.6 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksinä empiiriselle tutkimukselle tässä pro gradu - tutkimuksessa toimivat seuraavat kysymykset:

1. Miten HR-ammattilaiset määrittelevät ekspatriaatin perheen?
2. Millaisena HR-ammattilaiset kuvaavat ekspatriaatin perheen koulutuksen ulkomaankomennuksen eri vaiheissa?
  - 2.1 Millaisia perusteluita HR-ammattilaiset antavat koulutustarpeelle?
  - 2.2 Millaisia tavoitteita HR-ammattilaiset kertovat asetettavan yleensä koulutukselle ja sen eri vaiheille?
  - 2.3 Mitä keinoja HR-ammattilaiset kertovat koulutuksessa käytettävän sen eri vaiheissa?
  - 2.4 Millaiseksi HR-ammattilaiset arvioivat koulutuksen vaikuttavuuden?
  - 2.5 Millaisia ongelmia HR-ammattilaiset arvioivat olevan tällä hetkellä ekspatriaatin perheen koulutuksessa?

Ulkomaankomennuksen eri vaiheilla tarkoitetaan ulkomaankomennusprosessin eri vaiheita eli ennen ulkomaankomennuksen alkamista, sen aikana ja sen jälkeen. Koulutuksen eri vaiheilla tarkoitetaan ennen ulkomaankomennusta tarjottavaa koulutusta, sen aikana tarjottavaa koulutusta ja sen jälkeen tarjottavaa koulutusta.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja näin ollen sen pääasiallinen tarkoitus ei ole todistaa väittämiä todeksi tai saavuttaa tilastollisia yleistyksiä, vaan sen sijaan kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa tutkijan näkökulmasta. Saavutettu tieto on siis subjektiivista ja siihen vaikuttaa vahvasti tutkijan oma tieto ja näkemys asiasta. Tutkimuksessa painottuu tutkijan kyky ymmärtää toista ihmistä, esimerkiksi haastattelutilanteessa, ja tämän jälkeen kyky muuttaa tämä ymmärrys lukijan ymmärrettäväksi tutkimusraportiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Syrjälä (1994) korostaa, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei niinkään ole selittäminen tai syy-seuraussuhteiden löytäminen, vaan ymmärtää ihmisen toimintaa ja ajattelua sekä tehdä nämä merkitykset ymmärrettäviksi.

Aineiston merkitysten tulkinnan jälkeen on oleellista siirtyä johtopäätösten tekoon ja pohtia, millä tavalla tutkimushenkilöiden käsitykset tutkittavasta aiheesta vaihtelivat (Syrjälä 1994). Tulkintojen tulisi kuvata tutkittavien, tässä tapauksessa siis HR-ammattilaisten maailmaa, mutta on myös huomattava, että tutkija vaikuttaa tutkimukseen sen eri vaiheissa esimerkiksi käsitteiden valinnassa, aineistonkeruussa ja analyysissä (Hirsjärvi & Hurme 2000).

#### 3.1 Aineisto

Tutkimuksen aineisto on tuotettu haastattelemalla ekspatriaattien koulutuksesta vastaavia HR-ammattilaisia. Haastattelujen etu aineistontuottamismenetelmänä esimerkiksi kyselyihin verrattuna on joustavuus ja mahdollisuus täydentää sekä tarkentaa kysymystä tilanteen mukaan tai muuttaa kysymysten järjestystä tarvittaessa (Tuomi & Sarajärvi 2002). Valittaessa haastattelu aineistontuottamismenetelmäksi haastateltava nähdään subjektina ja aktiivisena merkityksiä luovana osapuolena. Haastateltavalle annetaan siis mahdollisimman paljon vapautta tuoda esille omaa näkemystään tutkittavaa aihetta kohtaan. (Hirsjärvi ym. 1997.)

Toisaalta, haastatteluissa on myös omat haasteensa ja heikkoutensa. Yksi esimerkki heikkouksista on se, että haastatteluihin liittyy aina niin haastateltavasta kuin haastattelijastakin aiheutuvia luotettavuutta heikentäviä tekijöitä. Esimerkiksi haastateltava saattaa pyrkiä antamaan vastauksia, joiden hän kokee olevan sosiaalisesti suotavia tai niin sanotusti oikeita sen sijaan, että kertoisi, mitä mieltä hän oikeasti on aiheesta. Myös erityisesti kokematon haastattelija saattaa huomaamattaan ohjailla vastauksia tiettyyn suuntaan tai asetella kysymykset tietynlaisia vastauksia odotellen, jolloin aineisto saattaa muodostua virheelliseksi. (Hirsjärvi ym. 1997.) Haastattelujen toteuttamiseen saattaa lisäksi kulua runsaasti aikaa. Haastateltavien etsiminen, haastattelujen sopiminen, niiden toteutus ja litterointi vievät kaikki oman aikansa ja mahdolliset ongelmat näissä vaiheissa saattavat sotkea tutkimuksen teon aikatauluja. Tämän tutki-

muksen haastattelut toteutettiin aikavälillä tammikuu-helmikuu 2017 ja vaikka aika ajoitin sopivien haastateltavien löytäminen tuottikin haasteita, lopulta aikataulu piti hyvin. Suurin osa haastatteluista toteutettiin jo tammikuussa, mutta muutama jäi vielä helmikuun puolelle. Tämä osoittautui positiiviseksi asiaksi tutkijan kannalta, koska aineiston litterointi jakautui pidemmälle ajalle ja tämä ehkä hieman raskas vaihe tutkimusprojektissa ei kasaantunut liikaa.

Yksi haastatteluista toteutettiin ryhmähaastatteluna, koska erään organisaation edustajat kokivat, että koko ulkomaankomennuksista vastaava tiimi osaisi yhdessä vastata parhaiten haastattelukysymyksiin. Myös haastattelijakin koki, että ryhmähaastattelu voisi tuoda aineistoon mielenkiintoista, hieman erilaista, näkökulmaa. Ryhmähaastattelussa osanottajat kommentoivat melko spontaanisti keskustelunaihetta, tekevät huomioita ja tuottavat tätä kautta monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000). Ryhmähaastattelusta saataisiin parhaiten irti, jos haastattelukysymykset oltaisiin suunniteltu nimenomaan ryhmähaastattelutilanteeseen, sillä lähtökohtana tällaisessa haastattelussa on vuorovaikutus osallistujien kesken, mikä tekee haastattelijan roolista erilaisen kuin kahdenkeskisessä haastattelutilanteessa. Haastattelijan tehtävänä on enemmänkin luoda ja ylläpitää keskustelua ja varmistaa keskustelun pysyminen valituissa teemoissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Ryhmähaastatteluja oli tässä tutkimuksessa vain yksi, mutta siitä saatu aineisto koettiin arvokkaaksi tutkimuksen kannalta. Sen pohjana käytettiin samoja kysymyksiä kuin muissakin haastatteluissa, mutta haastattelijakin pyrki huomioimaan haastattelutilanteessa kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt ja luomaan mahdollisuuksia keskustelulle.

Tähän tutkimukseen haastattelu aineistontuottamismenetelmänä sopii, koska se antaa niin haastateltavalle kuin haastattelijallekin mahdollisuuden täsmentää kysymyksiä ja siten saadaan kuvaavia esimerkkejä tutkittavasta aiheesta. Tämä sopii hyvin yhteen tutkimuksen tavoitteen kanssa, sillä tässä tutkimuksessa haetaan teemaan liittyvää kuvausta eikä siksi esimerkiksi tilastollista luokittelua. Tuotettu aineisto litteroitiin ja sen sisältö analysoitiin sisällönanalyysia ja teemoittelua käyttäen. Näistä kerrotaan lisää analyysimenetelmäkappaleessa.

### 3.2 Haastateltavat

Tässä kappaleessa käydään läpi haastateltavia ja heidän valintaansa. Tutkimuksen haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti, eli valiten haastateltavat sopiviin kriteereihin perustuen, ja lisäksi käyttäen lumipallo-otantaa, eli kysymällä aiemmilta haastateltavilta vinkkejä seuraavan mahdolliseen haastateltavan löytämiseen. Kriteereinä haastateltavien valinnalle tässä tutkimuksessa pidettiin sitä, että henkilö vastaa tai on vastannut ekspatriaattien koulutuksesta tai lähettämisestä tai molemmista jonkin organisaation edustajana. Organisaatio tässä yhteydessä saattoi olla myös henkilön oma yritys, jonka pääliiketoimintana on nimenomaan ekspatriaattien koulutus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään



yleensä kuvaamaan tai ymmärtämään esimerkiksi jotain ilmiötä ja näin ollen on perusteltua pyrkiä löytämään ne henkilöt, jotka tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. Tällöin on loogisinta käyttää haastateltavien valinnassa nimenomaan harkinnanvaraista otantaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Haastateltavien löytämiseksi käytettiin apuna organisaatioiden internet-sivuja ja lisäksi verkkoyhteisöpalvelu LinkedIn:iä. Tavoitteena haastateltavia etsittäessä oli ensiksi löytää organisaatioita, jotka lähettävät ja/tai kouluttavat ekspatriaatteja ja tämän jälkeen sellaisia henkilöitä, jotka ovat vastanneet tai vastaavat heidän koulutuksestaan kyseisessä organisaatiossa. Haastatteluihin tavoiteltiin henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä runsaasti tietoa ja kokemusta. Näin ollen harkinnanvarainen otanta sopi tarkoitukseen paremmin kuin satunnaismuotoinen otanta, sillä otanta pystyttiin kohdistamaan niihin henkilöihin, jotka täyttivät nämä kriteerit (Eskola & Suoranta 1998). Sillä, työskentelikkö haastateltava tällä hetkellä kyseisissä tehtävissä vai oliko hän aiemmin työskennellyt, ei koettu olevan tässä tutkimuksessa merkitystä.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse kutsu haastatteluun, jossa kerrottiin hieman tutkimuksen taustoista ja jatkosta sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Haastateltavat eivät nähneet haastattelukysymyksiä etukäteen, mutta heillä oli mahdollisuus lisätä jälkeensä mieleen tulevia asioita vielä sähköpostitse. Haastattelu oli rakenteeltaan puolistrukturoitu temahaastattelu, eli haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden sanamuodot ja järjestys saattoivat vaihdella hieman tilanteen mukaan. Haastattelussa edettiin yleisistä teemoista yksityiskohtaisempiin. Käytetyt haastattelukysymykset löytyvät tämän pro gradu- tutkielman liitteestä numero 1. Haastattelu aloitettiin haastateltavan taustoista ja siitä pikkuhiljaa edettiin ekspatriaatteihin, heidän koulutukseensa ja sitä kautta ekspatriaatin perheeseen ja heidän koulutukseen. Haastateltavia pyydettiin myös antamaan esimerkkejä ja tarvittaessa kysymyksiä tarkennettiin jatkokysymyksillä. Vaikka itse pro gradu - tutkimus keskittyy ekspatriaatin perheen koulutukseen, oli mielestäni tärkeää sisällyttää haastatteluun myös ekspatriaatin koulutukseen liittyviä kysymyksiä, sillä muuten olisi ollut vaikeaa tehdä päätelmiä siitä, miten ekspatriaatin perheen koulutus eroaa ekspatriaatin itsensä koulutuksesta.

Tutkimukseen haastateltiin 11 HR-ammattilaista kahdeksassa haastattelussa. Yksi haastatteluista oli ryhmähaastattelu, johon osallistui neljä HR-ammattilaista, muut seitsemän haastattelua toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltavien anonyymiteetin säilyttämiseksi haastateltavista ei olla tässä tutkimuksessa koottu taulukkoa, mutta heistä voidaan todeta yleisesti muutamia asioita. Haastateltavat olivat iältään 39-vuoden ja 65-vuoden väliltä, keskiarvoinen ikä oli 48 vuotta, ja heistä kymmenen oli naisia ja yksi mies. Heidän työuransa pituus ulkomaankomennusten parissa oli keskimäärin kymmenen vuotta. Haastateltavat toimivat henkilöstöjohtajina, konsultteina, työhyvinvoinnin ja henkilöstönkehittämisen asiantuntijoina tai kansainvälisen liikkuvuuden asiantuntijoina. Kaikkia haastateltavia yhdistää se, että he työskentelevät tai ovat työskennelleet ulkomaankomennusten ja ekspatriaattien parissa. Heidän edustamistaan organisaatioista kolme on suuria teollisuusalan yrityksiä, yksi tutkimusorganisaatio, yksi julkisoikeudellinen yhdistys ja yksi ministeriö. Lisäksi

yksi haastateltavista toimii konsultointialan yrittäjänä. Yksi haastateltavista ei enää toiminut ulkomaankomennuksiin liittyvissä tehtävissä, mutta halusi kuitenkin osallistua tutkimukseen, sillä hän oli aiemmin vastannut suuren teollisuusalan yrityksen ulkomaankomennuksista. Kaikilla paitsi yhdellä haastateltavista oli myös omaa kokemusta ulkomaankomennuksesta, joko itse ekspatriaattina tai ekspatriaatin puolisona. Tätä ei vaadittu haastatteluun valituilta, mutta useimmat haastateltavista totesivat, että oma ulkomaankomennus oli motivoinut heitä hakeutumaan kyseisiin työtehtäviinsä ja myös osallistumaan tähän tutkimukseen.

Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten, tutkijan itsensä toimesta. Kasvokkain tehtävien haastattelujen etu esimerkiksi puhelimitse tehtäviin haastatteluihin verrattuna on se, että sanottujen asioiden lisäksi tutkija voi kiinnittää huomiota myös siihen, miten asiat sanotaan ja täsmentää tai esittää jatkokysymyksiä tarpeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000). Tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa jatkokysymyksiä esitettiin esimerkiksi silloin, jos tuntui, että haastateltava vastasi epävarmasti tai vähäisin perustein. Jatkokysymyksillä saavutettiin hyvin tarkennuksia ja lisäyksiä aineistoon. Yhtä lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tässä yhdessä poikkeavassa haastattelussa olivat läsnä organisaation ulkomaankomennuksista vastaava neljän henkilön tiimi ja he halusivat yhdessä vastata kysymyksiin, koska he vastasivat ulkomaankomennusprosessin eri osioista ja näin ollen kokivat pystyvänsä vastaamaan yhdessä paremmin haastattelun eri osioihin.

Haastattelupaikkana toimi jokaisessa haastattelussa haastateltavan työpaikka, yleensä erillinen neuvottelutila, jossa haastattelu pystyttiin suorittamaan ilman häiriötekijöitä. Haastattelujen kestot vaihtelivat 37 minuutista 100 minuuttiin, keskiarvoinen haastattelun pituus oli 60 minuuttia. Muutamit haastateltavat antoivat haastattelujen ohessa tutkimukseen myös muuta aineistoa, kuten itse koulutuksessa käytettyjä materiaaleja tai listauksia siitä, millaisia asioita koulutukselta vaaditaan ostettaessa sitä esimerkiksi ulkopuoliselta konsultointiyritykseltä. Myös nämä aineistot otettiin huomioon analyysissä.

### 3.3 Analyysimenetelmä

Aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Sisällönanalyysia voidaan kuvailla laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi, jolla tavoitellaan kuvausta tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta sen sisältämään informaatiota. Se on tekstianalyysia, kuten myös diskurssianalyysi, mutta sisällönanalyysissä pyritään löytämään tekstin merkityksiä, kun taas diskurssianalyysissä keskitytään siihen, miten näitä merkityksiä tekstissä tuotetaan. Sisällönanalyysi voidaan nähdä sekä teoreettisena kehyksenä että tutkimusmetodina. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Sisällönanalyysia voidaan toteuttaa niin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti kuin teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Erona näillä kahdella on se, että aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutetaan tulkitsemalla ja päättelemällä asi-

oita empiirisestä aineistosta ja edetään tätä kautta kohti käsitteellisempää näkemystä aiheesta, eli toisin sanoen teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysin luokittelu tehdään perustuen jo aiempaan tutkimukseen, joka voi olla esimerkiksi teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Teemoittelulla tarkoitetaan sellaisten aineistosta nousevien piirteiden tarkastelua, jotka toistuvat useammassa haastattelussa. Nämä piirteet eli teemat saattavat perustua haastatteluteemoihin tai ne saattavat kuvata esimerkiksi niiden yhteyttä tai ne saattavat koostua täysin uusista, ehkä yllättävistäkin aineistosta nousevista piirteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on toteutettu deduktiivisesti, eli teorialähtöisesti, jolloin tavoitteena on Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan muodostaa teoriasta väljätkö analyysirunko, jonka sisälle aineistoa luokitellaan erilaisten luokkien ja kategorioiden sisään. Pohjana on käytetty Blackin ym. (1991) kansainvälisen sopeutumisen mallia ja lisäksi Caligiurin ym. (1998) perheen sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä hahmotteluvaa ABXC-mallia. Kyseisiin teorioihin on päädytty siksi, että yhdessä ne tarjoavat näkemyksen siitä, miten perhe vaikuttaa ulkomaankomennukseen, niin yhtenä osa-alueena muiden joukossa kuin yksityiskohtaisemmin, erityisen tärkeänä, erityistä huomiointia vaativana ratkaisevana tekijänä.

Teemoittelu tässä tutkimuksessa toteutettiin etsimällä litteroidusta aineistosta toisistaan eroavia näkemyksiä ekspatriaatin perheen koulutusprosessista ja muodostamalla näistä kolme eri teemaa. Teemat muodostettiin siitä osasta aineistoa, jossa aineistossa ilmeni eniten hajontaa. HR-ammattilaisten mielipiteet perheen määrittelystä eivät eronneet niin paljoa, että ne olisi voitu sisällyttää teemoihin. Eniten hajontaa löytyi puolestaan HR-ammattilaisten kuvauksista perheen koulutuksesta ulkomaankomennuksen eri vaiheissa, perheen koulutustarpeen perusteluista ja koulutukselle asetettavista tavoitteista.

### 3.4 Tutkimuksen eettinen näkökulma

Ihmistieteissä on syytä pohtia tutkimuksen eettisyyttä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Erityisesti olisi syytä kiinnittää huomiota haastateltavien informointiin ja aineiston luottamukselliseen käsittelyyn. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Tässä tutkimuksessa eettinen näkökulma on huomioitu seuraavalla tavalla.

Haastatteluihin osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista ja heille kerrottiin, ettei ketään yksittäistä henkilöä tai organisaatiota pystytä tunnistamaan tutkimuksesta. Annettuja haastatteluja käsitellään anonymisti ja myös haastattelujen tallentamiseen pyydettiin erikseen haastateltavilta lupa. Haastattelunauhat litteroitiin ja litteroitua aineistoa sekä alkuperäisiä nauhoja säilytettiin ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytettiin vain kyseistä tutkimusta varten. Haastattelunauhat poistettiin äänityslaitteelta heti, kun ne oli siirretty muistitikulle litterointia varten. Haastateltaville myös korostettiin, että he voisivat missä tahansa vaiheessa ottaa yhteyttä tutkijaan, jos he haluavat lisä-

haastatteluun jotakin tai kysyä jotain tutkimukseen liittyen. Haastateltavat saivat myös lopullisen tutkimusraportin luettavakseen.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Yleistä tuloksista

Tässä kappaleessa käydään läpi tuotetusta haastatteluaineistosta nousseita yleisiä piirteitä liittyen ekspatriaatin ja hänen perheensä koulutukseen, esitellään HR-ammattilaisten näkemys perheen määrittelystä ja lisäksi edetään aineistosta nousseiden kolmen teeman tarkempaan esittelyyn. Teemojen erityispiirteitä ja päätelmiä on havainnollistettu haastattelusitaatein.

Haastatteluotokseen perustuen organisaatioilla on ekspatriaattien koulutukseen melko vakiintuneet prosessit, politiikat ja toimintamallit, mutta näkemys perheen koulutuksesta vaihtelee. Perheen haasteet ulkomaankomennukselle olivat kuitenkin hyvin tiedostettuja. Kaikki haastatelluista nostivat perheen esille yhtenä ulkomaankomennuksen riskitekijöistä ja usein myös mainitsivat tietävänsä, että se on monissa tutkimuksissakin todettu riskitekijä. Käytännössä vain kolme haastatelluista mainitsivat henkilökohtaisesti todistaneensa tilannetta, jossa ulkomaankomennus olisi keskeytynyt perhehaasteiden vuoksi. Kokonaisuudessaankin keskeytyneiden ulkomaankomennusten määrä haastattelujen perusteella on huomattavasti pienempi kuin mitä aiemmista tutkimuksista voisi olettaa.

Ekspatriaatin koulutusprosessiin saattaa sisältyä esimerkiksi psykologisia arviointeja, kulttuurikoulutusta, valmennusta esimerkiksi kulttuurishokin kohtaamiseen, vakuutus- ja verokoulutusta sekä turvallisuuskoulutusta. Paluu- vaiheessa ekspatriaattia koulutetaan otoksen mukaan hyvin vähän, mutta paluu sisällytetään useimmiten kuitenkin yhtenä kohtana ennen ulkomaankomennusta järjestettävään kulttuurikoulutukseen. Haasteena ekspatriaatin koulutusprosessissa suurin osa haastateltavista mainitsi ajanpuutteen ja lisäksi sen, että he saivat tietää valitusta ekspatriaatista lyhyellä varoitusajalla, jolloin koulutukset toteutettiin pitkälti samalla tutulla kaavalla. Lisäksi he eivät pystyneet vaikuttamaan mielestään riittävästi siihen, millä perustein ekspatriaatti liiketoiminnan puolella valittiin. Pääpainon HR-ammattilaiset asettivat koulutuksessa kulttuurikoulutukselle ja sillä tavoiteltiin muun muassa ymmärrystä sekä itsestä ja omasta kulttuuristaan että niistä suhteessa muihin kulttuureihin ja ihmisiin. Pääosassa on siis HR-ammattilaisten mukaan monikulttuurisuustaitojen kehittäminen, eikä niinkään kohdemaan kulttuuri yksityiskohtaisesti, mutta koulutuksen tavoitteena on myös tutustuttaa ekspatriaatti kohdemaan kulttuuriin.

*”Meillä on ollut sellaista monikulttuurisuuskoulutusta tarjolla useamman vuoden ajan, mutta tota ei käydä läpi yksittäisen, vaikka että sopeutuminen Kiinaan vaan puhutaan enemmän yleisellä tasolla, että miten vaikka monikulttuurinen työyhteisö toimii. Miten sitä pitää johtaa, millaisia asioita on, mitkä asiat yhdistävät jokaista kulttuuria. Jossain vaiheessa me mietittiin, tai oli vallallaan enemmän semmoinen ajattelu, että mikä erottaa meitä venäläisistä, ranskalaisista ja ruotsalaisista, mutta*

olla huomattu, minkä takia siitä puhutaan, kun ennemmin pitäisi miettiä, mikä meitä yhdistää, mistä asioista ajattelemme samalla tavalla. Jokaisessa kulttuurissa perhe on tärkein, jokaisessa kulttuurissa on arvokasta luottamus ja tämmöinen arvostus ja toisen kunnioittaminen. Eli enemmän tätä monikulttuurisuutta lähdetään siltä pohjalta ihmisille kertomaan.”

”Mutta niinkun ylipäätään tavoitteena on siis se, että henkilö tutustuu siihen maahan jo ennen sinne muuttamistaan. Ymmärtää sitä maata, sen historiaa, arvoja, kulttuuria, ihmisten toimintatapaa, käyttäytymistä... Toisaalta taas ymmärtää sitä, että mistä minä olen kotoisin ja mitkä on ne meidän arvot täällä minun kotimaassani ja miten minä olen tottunut käyttäytymään. Että näkee myös itsensä vähän ninkuin ylhäältäpäin siinä valossa, että mitä noi muut mahtaa minusta ajatella. Että ton tyyppisiä tavoitteita.”

Otoksen mukaan perheille tarjotaan runsaasti käytännön tukea, joka saattaa sisältää monia asioita asunnon löytämisestä parisuhdeneuvontaan. Tällainen käytännön tuki on osalle ekspatriaattiperheistä ainut tuki, jota he organisaatiolta saavat. Tuotetun aineiston perusteella yleisempää kuitenkin on sisällyttää perhe jo valmiisiin ekspatriaatin koulutuksiin tai muokata koulutuksia perheen tarpeisiin sopivaksi. Mitään erillistä vain perheelle suunnattua koulutusprosessia ei otoksen kautta löytynyt. Myöskään teoriassa esiinnoitettuja tukiryhmiä tai mentorointia ei noussut otoksesta esiin. Harvinaisempaa oli myös puolison työnhaussa avustaminen, mutta muutamat haastatellut mainitsivat, että tätä oli jossain vaiheessa tehty tai he tiesivät organisaatioita, joissa tällaista tarjotaan. Paluuprosessissa perheen huomiointi jää usein vähälle, mutta myös ekspatriaatin tukeminen paluussa oli huomattavasti heikompaa kuin ulkomaankomennusprosessin muissa vaiheissa, mikä saattaa heijastua myös perheelle tarjottuun paluvalmennukseen ja tukeen.

”Siinä yhtiössä, missä mä olin töissä niin ei ollut tapana mitenkään edesauttaa puolison työllistymistä, mutta tiedän firmoja, joissa näin tehdään.”

”Autetaan etsiä asuntoa, autetaan, meillä on ninkun päivä tai puolitoista, jolloin heillä on ninkun mahdollisuus olla tällaisen ninkun relocation agentin kanssa, että etsitään asuntoa, avataan pankkitiliä, hoidetaan niitä viranomaisasioita, etsitään koulua, autetaan työluvissa, paikallisissa rekisteröitymisissä. Alkuun jos heillä on enemmänkin kysymyksiä, niin kyllä me vastataan niihin.”

”Mitä me tarjotaan tukena niin on mahdollisuus tehdä tutustumismatka sinne komennuskohteeseen ennen kun lähtee sinne komennukselle ja sen jälkeen on vielä oikeus perua.”

Ekspatriaatin ja perheen koulutuksessa käytettyjä koulutusmuotoja ovat tämän aineiston mukaan erityisesti pienryhmätyöskentely ja luennot. Web-pohjaisiakin koulutuksia oli käytössä jonkin verran ja niissä todettiin olevan etuina joustavuus ja tiedon saanti ajasta ja paikasta riippumatta, mutta niiden vaikuttavuus koettiin melko heikoksi. Tämän vuoksi muutamien kokeilujen jälkeen web-pohjaisista koulutuksista oltiin saatettu luopua, mutta toisaalta ne koettiin sopiviksi tietynlaisen tiedon jalkauttamiseen.

”Että tollaiset sähköiset oppimisympäristöt on ilman muuta iso muutos ja tuonut myös meille semmoisen muutoksen tähän ja mun mielestä se on pelkästään positiivista. Mutta silti, kyllä mä korostan sitä, että se kasvokkain tehtävä oppiminen, niin

sille on paikkansa ja meidän täytyy varmistaa, että silloin kun me lähetetään ihmisiä [...], niin meillä on se hetki, että me ollaan heidän kanssaan yhdessä.”

Ekspatriaateille tarjotut koulutukset olivat melko pitkälti samantyyllisiä, johtuen luultavasti siitä, että monet organisaatiot käyttivät samoja, ulkopuolisia konsultteja kouluttamisessa. Ulkoistaminen jakoi hieman mielipiteitä haastattelujen kesken, sillä osa heistä koki, että koulutus tulisi ehdottomasti toteuttaa oman organisaation voimin, koska heillä itsellään on paras tietämys omista kohdemaistaan ja kohteiden olosuhteista. Näissä tilanteissa organisaatiolla oli yleensä melko rajoitettu määrä ulkomaankohteita, joihin ekspatriaatteja lähetettiin, eli esimerkiksi maat, joissa organisaatiolla on tuotantolaitoksia. Toisaalta, monet haastatelluista HR-ammattilaisista olivat sitä mieltä, että ulkomaankomennuskohteita on niin runsaasti tai niiden kulttuuri eroaa niin runsaasti ekspatriaatin omasta kulttuurista, että koulutuksen ulkoistaminen on huomattavasti tehokkaampaa ja näin voidaan varmistaa, että koulutus on vaikuttavaa ja ajaa tarkoituksensa. Lisäksi HR-ammattilaiset nostivat esiin ulkoistamisen hyödyn siinä, että ekspatriaatin ja hänen perheensä on helpompi puhua henkilökohtaisistakin asioista avoimemmin ulkopuolisen konsultin kuin organisaation edustajan kanssa, sillä on ihan ymmärrettävää, että kaikilla on asioita, joista ei välttämättä halua työnantajalleen puhua. Myös ulkopuolisten kouluttajien hyötyä korostettiin siinä suhteessa, että heidän on ulkopuolisina ja kokeneina kouluttajina mahdollista ehkä helpommin huomata, jos vaikuttaa siltä, että perheen ei olisikaan hyvä juuri nyt lähteä ulkomaankomennukselle.

”Se ei oo semmoinen core competence, joka me halutaan, että meillä on ja tässä asiassa me luotetaan ja tiedetään, että meitä parempia on tekemään tätä asiaa, että meillä on ollut jo jokunen vuoden ennen kun mä olen tullut taloon, semmoiset 15 vuotta on ollut tätä koulutusta ja itseasiassa se on sellaisia asioita, joita ei ole edes kyseenalaistettu, että tehtäiskö me itse, kun se vaatii niin paljon aikaa ja ymmärrystä myös siitä kulttuuripuolesta ja tavallaan sitä paikallistietoa jota meillä ei voi olla joka maasta.”

”Yleensä meillä, jos on siinä koulutuksessa tullut esille jotain hälyttävää, niin sitten kulttuurikouluttaja on sitten yleensä soittanut mulle ja sitten ollaan käyty lävitse, että vaikuttaako siltä, että tämä henkilö ei ole just vaikka sopiva tähän maahan tai muuta ja sitten asiaa on viety tarvittaessa eteenpäin bisnekselle. Että monestihan ne asiat on jotain sellaisia, että pitäisi johonkin asiaan kiinnittää huomiota tai pitää enemmän huolta niin sitten, kun se esimies tietää sen, niin se osaa reagoida siihen sitten sen komennuksen aikanakin.”

Haastatteluista nousi kolme eri teemaa perheen koulutusprosesseista ja ne nimettiin seuraavalla tavalla; teema 1: yksi tekijä muiden joukossa, teema 2: voimavara ja erityishuomion kohde ja teema 3: käytännön tuen varassa. Teemoja on kuvailtu ja eritelty tarkemmin alla. Ensin käydään kuitenkin läpi HR-ammattilaisten näkemystä perheen määrittelemiselle.

#### 4.1.1 Perheen määritelmä

Puhuttaessa perheestä ja sen kouluttamisesta, oli myös olennaista selvittää, miten HR-ammattilaiset ylipäätään määrittelevät perheen. Toisin sanoen, ketkä

heidän mielestään ovat oikeutettuja lähtemään perheen roolissa ekspatriaatin ulkomaanomennukselle mukaan. Tässä aiheessa haastateltavat olivat mielestäni yllättävänkin samaa mieltä ja määritelmät muistuttivat hyvin paljon toisiaan, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta.

Perhe määritellään ekspatriaatin ydinperheenä eli puolisona ja mahdollisina biologisina, adoptio- tai puolison ala-ikäisinä lapsina. Myös rekisteröidyt parisuhteet ja pidemmät avoliitot hyväksyttiin melko laajasti, mutta HR-ammattilaiset nostivat esiin sen, että perheen määrittelyä mietittäessä ja sovellettaessa on myös otettava huomioon kohdemaan lainsäädäntö ja esimerkiksi viisuminsaantimahdollisuudet kohdemaassa. Avoliitossa usein vaadittiin tietty aika yhdessä asumista sen vuoksi, että voitiin olettaa, että parisuhde on vakavammalla pohjalla, jotta ulkomaanomennuksen onnistumisella olisi paremmat mahdollisuudet ja jotta voitaisiin sulkea pois mahdollisuus ottaa niin sanotusti vain joku mukaan organisaation laskulla. Perheiden määrittelyssä haastavina tapauksina koettiin erityisesti avoliitot ja rekisteröidyt parisuhteet, sillä joissakin maissa työluvun saaminen saattaa olla lähes mahdotonta, jos pariskunta ei ole naimisissa. Kohdemaan lainsäädäntö saattaa myös erota rekisteröityjen parisuhteiden osalta ja joissain maassa tällaiset liitot saattavat olla jopa rangaistavia.

*”Eli perhe on sun ydinperhe eli avopuoliso käy myös meille, jos on asunut tietyn aikaa yhdessä, aviopuoliso, omat lapset tai jos puolison lapset asuu samassa taloudessa. Ei oleteta, että olisi naimisissa ja me hyväksytään myös samaa sukupuolta olevat, tosin tietyissä tapauksissa joudutaan ehkä ottamaan asiaa esille, että täällä kulttuurissa esimerkiksi se, että sä olet samaa sukupuolta olevan pari niin voi olla jopa rangaistavaa, että siinä täytyy olla sitten jo ninkun henkilö hyvin tietoinen, kun he tekevät tän valinnan.”*

Perhe määriteltiin yleensä virallisten ulkomaanomennuspolitiikkojen kautta ja siihen vaikuttivat työ lupa-asioiden ja viisumijärjestelyjen lisäksi myös vakuutusyhtiöiden määritelmät. Lähtökohtaisesti HR-ammattilaiset olivat kuitenkin valmiita joustamaan ja neuvottelemaan politiikoista tapausten mukaan tiettyjen raamien puitteissa. Pääsääntöisesti esimerkiksi ekspatriaatin vanhempia ei katsottu kuuluvan tässä kontekstissa perheeseen, mutta siitäkin löytyi poikkeava tapaus, jossa ekspatriaatin äiti oli lähtenyt ekspatriaatin mukaan hänen puolisonsa sijasta. Myös erityislasten mukaan ottaminen saatettiin sallia, vaikka hän olisikin ollut jo täysi-ikäinen. Lupa-asiat ovat kuitenkin usein haastavia tällaisissa poikkeustilanteissa. Perhe oltiin kuitenkin pyritty määrittelemään mahdollisimman laajasti ja niin, ettei kukaan joutuisi sen vuoksi syrjityksi ja, että organisaatiot saisivat parhaat mahdolliset henkilöt ulkomaanomennukselle.

*”Ollaan lisäksi pyritty olemaan joustavia, että jos on ollut yksinhuoltajuutta tai muuta, eli ollaan koitettu mahdollistaa, että mikään ryhmä ei ainakaan tällaisen elämäntilanteen takia tulisi turhaan syrjityksi, jos me pystytään sitä estämään, jotta me saadaan myös meidän parhaat sitten vaihtoon.”*

*”Mutta esimerkiksi vanhempia me ei olla katottu enää perheeksi, ehkä yrityksillä, vaikka Intian markkinoilla, se voisi olla vähän haaste.”*



”Sitten tämmöinen tuli kerran, että ekspatriaatti, joka lähti, naispuolinen ekspatriaatti, niin hän ei voinutkaan ottaa aviomiestään mukaan, koska aviomiehellä oli oma työ, jota hän ei halunnut jättää, niin hän halusi ottaa oman äitinsä, lapset ja oma äiti. Ja tämmösii täytyy sitten miettiä ja ne täytyy sitten siellä ulkomaankomennuspolitiikassa määritellä, että mikä se perhe on. Ja sitten, ei ihan riitä, mitä yhtiö määrittelee vaan tulee myös vakuutusyhtiöiltä ja muualta, heillä on kanssa omat määrittelynsä. Että sitten kun tää lähti tää ekspatriaatin äiti, niin sitten ekspatriaattivakuutus ei korvannutkaan enää häntä ja myös tällisiä viisumijärjestelyjä oli vähän vaikeempi tehdä.”

”Tyttöystävää ei tai poikaystävää myöskään, jossei asu yhdessä, ei oo katottu, että on perhettä. Vanhemmat ei oo perhettä. Ja ihan käytännön syistä, niiden lupien saanti ei onnistu. Nyt on yks kaveri saamassa just [...] tyttöystävän mukaan, koska he ei oo käytännön syistä voinut asua yhdessä koskaan. [...] me sitten joustettiin, että okei, maksetaan hänen lennot ja asuminen siellä, vaikka ei ookaan virallisesti asuneet yhdessä.”

Perheen määritelmä ulkomaankomennusten politiikoissa perustuu HR-ammattilaisten mukaan lähinnä siitä saatuun palautteeseen ja yleiseen lakikehitykseen. Sitä kehitettäessä on pyritty huomioimaan erilaiset elämäntilanteet, mutta myös miettimään, miten kyseisen perheen lähettäminen vaikuttaa itse ulkomaankomennukseen ja voiko se mahdollisesti vaikeuttaa itse ulkomaankomennuksen tavoitteiden saavuttamista.

”Ja sitten myös se, että mikä on meidän intressi lähettää, että jäätiin joskus miettimään sitä vanhempaa, että jos joku meidän tutkija olisi vaikka omaishoitaja niin pystyttäiskö me lähettään niin me todettiin, että ainakaan tälläisessä tilanteessa niin me ei nähdä, että sitten tän projektin tavoitteita pystyttäisiin saavuttamaan, jos henkilön pitää kuitenkin huolehtia toisesta lähes ympäri vuorokauden, niin lisäksi myös se, että mitään vakuutuksia tähän ei saada, mikä sitten taas monessa maassa on semmoinen riski, että ei pystytä ei yritys eikä työntekijä kattamaan niitä.”

Vaikka perheeksi luetaankin melko laajasti erilaiset perheet, on organisaatioilla omia sääntöjä siihen, milloin organisaatio maksaa perheen kulut, kuten lennot ja asumisen, ja milloin mukaan voi lähteä esimerkiksi omaan piikkiin. Myös erikoistilanteissa, jolloin lähtevä perhe ei esimerkiksi ole ekspatriaattivakuutuksen alainen, voi perheelle tulla osa kuluista hoidettaviksi itse. HR-ammattilaiset korostivat, että määrittelyyn liittyviä haastetilanteita tulee esiin aika ajoin, jolloin on tärkeää, että tilanteiden pohjana on selkeä perheen määritelmä ulkomaankomennuspolitiikoissa. Suurin osa haastateltavista osasikin luetella perheen määritelmän melkein pä ulkoa kaikkine lisäyksineen.

#### 4.1.2 Yksi tekijä muiden joukossa

Ensimmäisessä teemassa, yksi tekijä muiden joukossa, perhe nähdään yhtenä tärkeänä elementtinä ulkomaankomennuksen onnistumisessa ja näin ollen perhe, erityisesti puoliso, toivotetaan tervetulleeksi mukaan ekspatriaatille järjestettyihin koulutuksiin, kuten kulttuurikoulutukseen, kielikoulutukseen tai vero- ja vakuutusneuvontaan. Koulutukset keskittyvät lähinnä ekspatriaattiin ja niitä ei ole muokattu perheelle sopivaksi. Oikeastaan vain kulttuurivalmennuksen koetaan olevan hyödyllistä ja tarpeellista perheelle.

”Siinä kulttuurivalmennuksessa voi olla puoliso mukana ja me tarjotaan kielikoulutusta myös puolisolle, jos on sellainen kohde, että se on sen viihtymisen kannalta ninkun, edesauttaa sitä. Meidän puolelta avoimesti kyllä näissä kaikissa valmennuksissa, että ei olla laitettu mitään rajoituksia, että ei saisi olla puoliso mukana vero ja sosiaaliturvavalmennuksessa, mutta yleensä se menee, kun se palkka on sen henkilön, joka lähtee, henkilökohtainen asia niin hän siellä on ilman puolisoa.”

”Meillä oli tapana niin, että puoliso osallistui siihen kulttuurikoulutukseen ja puoliso sai myös kielikoulutusta. Ja sitten näitä webbikoulutuksia, niin niitä, silloin kun otettiin sellainen koulutus, niin silloin myös lapset, jos he olivat sen ikäisiä, niin he saattoi myöskin tutustua niihin. Että he saattoivat kahlata sitä materiaalia läpi, mutta eihän se tietysti pikkulapsille sovi.”

Ulkomaankomennuksen aikana, käytännön järjestelyjä lukuun ottamatta, lähettävä organisaatio ei välttämättä ole kovinkaan paljon yhteydessä ekspatriaatin perheeseen. Ekspatriaatti itse jatkaa usein normaaleja kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa, joko kohdemaassa tai kotimaahan. Myös eräänlaiset seurantapuhelut ekspatriaateille, noin 3-4 kuukauden päästä ulkomaankomennuksen alkamisesta olivat muutamissa haastateltavien edustamissa organisaatioissa käytössä, mutta nekin koskivat lähinnä ekspatriaattia, eikä niinkään perhettä, vaikka perheenkin asioita saatettiin seurantapuhelussa käydä läpi. Ekspatriaatti saattoi kuitenkin tuoda esiin seurantapuheluissa mahdollisia ongelmia perheen kanssa ja saada työkaluja asioiden ratkaisemiseen.

”No sitten komennuksen aikana on tähän kulttuurivalmennukseen on otettu tämmöinen seurantapäivä, eli käytännössä se on parin tunnin haastattelu, joka soiteaan tälle henkilölle skypeillä tai puhelulla, niin, että kun hän on ehtinyt oleen siellä semmoisen kolme-neljä kuukautta ja se honey moon aika on mennyt ohi ja silloin tulee tämmöinen notkahdus ehkä perheellä tai ehkä hänellä itsellään, välttämättä ne ei tule samaan aikaan, niin siinä vaiheessa tulee se yhteydenotto ja se mahdollisuus keskustella ulkopuolisen kanssa.”

Perheen sisällyttämistä ekspatriaatille tarjottavaan koulutukseen perustellaan sillä, että tiedostetaan perheen tuomat riskit ulkomaankomennukselle. Koulutuksessa pyritään lähinnä ennakoimaan riskejä ja varmistamaan, että myös puoliso ymmärtää, mihin on lähdessä. Koulutus on siis pitkälti, niin perheelle kuin ekspatriaatillekin, odotustenhallintaa ja mahdollisuus pysähtyä miettimään tulevaa muutosta. Koulutuksella tavoitellaankin mahdollisten ongelmien välttämistä ja esimerkiksi turhien riskien eliminoimista. Erityisesti perheen sisällyttämisellä kulttuurikoulutukseen nähtiin olevan hyvä vaikuttavuus. Onnistuneen koulutuksen mittarina voidaan tämän teeman mukaan pitää perheongelmien välttämistä ulkomaankomennuksella.

”Moni on kyllä sanonut, että oli tosi hyödyllistä, että puoliso oli mukana siinä kulttuurivalmennuksessa ja että oli tosi tärkeitä vielä hänelle, koska useinhan ulkomaankomennustilanteessa sillä työntekijällä ei niin paljon mikään muutu, jos vaikka on matkustanut jo paljon sinne, minne lähtee komennukselle niin se on aika tuttua, että siellä on jo kollegat, mutta usein se puoliso tiputetaan sinne itsekseen lasten kanssa ja vielä ehkä se toinen osapuoli matkustaa koko ajan ja on paljon pois, ei oo siinä arjessa mukana, niin se, että sä ymmärrät mihin sä oot lähtemässä ja saat myös niitä työkaluja sen komennuksen onnistumiseen ja sitä, että se ei oo pelkkää sitä glamouria ja ruusuilla tanssimista.”

”Mun mielestä siinä on ihan selkeet hyödyt kyllä, se on tosi tärkeä, että se puolisoikin saa sen kulttuurikoulutuksen ja ymmärtää millasia tapoja ja arvoja siellä uudessa maassa on ja että monesti sillä puolisoilla voi olla ninkun vaikeempaa, kuin sillä ekspatriaatilla, koska sillä ekspatriaatilla on se työ ja hän voi keskittyä siihen ja antaa parastaan ja tavoitella tavoitteitaan tai kehitystään tai mitä nyt ikinäkin. Mutta, jos puoliso ei oo töissä ja on pitkät päivät yksin kotona, niin se voi olla hyvin haastavaa.”

Perheen koulutuksessa kohdattuja ongelmia olivat lähinnä samat kuin myös ekspatriaatin koulutuksessa. Erityisesti ajankäyttö koettiin haasteelliseksi, sillä ekspatriaatti ja perhe ovat usein kiireisiä ennen lähtöä, sillä järjestettäviä asioita on paljon. Myös perheelle tarjottavan koulutuksen riittävyttä pohdittiin. Perheen koulutuksen vaikuttavuuteen oltiin myös petytty, jos kouluttamisesta huolimatta perheongelmia ilmeni ulkomaankomennuksen aikana. Perheen koettiin myös jäävän melko yksin erityisesti ulkomaankomennuksen aikana ja sen jälkeen, kun mitään varsinaista koulutusta tai seurantaa heille ei tarjottu.

”Ei varmaan muuta (ongelmia) kuin ajankäyttö, niin, että he saa myös, jos on pieniä lapsia, niin saa järjestettyä, että pääsee valmennukseen ilman lapsia ja saa aikataulut sopimaan, niin se on ehkä ainut, mikä korviin on kantautunut.”

”Ehkä sitä pitäis enemmänkin tehdä, se on niinkun se, että saavatko ne puolisot tarpeeksi sitä, niin se on ehkä se kysymys.”

”Kyllä mun mielestä sitä puolisoa olisi hyvä tukea jollain tavalla enemmän. Että se on hyvä se koulutus, minkä hän saa siinä alussa ja näin, mutta vois olla monesti tarpeen, että hän saisi jotain tukea myös komennuksen aikana. [...] Että kyllä se jäi sitten omalle vastuulle, että mitä siellä lähtee sitten tekemään.”

Kokonaisuudessaan, perheen sisällyttämistä koulutukseen perusteltiin juuri tutkimustiedolla siitä, että perhe on suuri riskitekijä ulkomaankomennuksen onnistumiselle. Sitä pidettiin yhtenä tekijänä muiden joukossa, joka ehkä näkyi siinä, että perhe ei aina saanut heille sopivaa ja hyödyllistä koulutusta ja tukea. Perhe saattoi myös kieltäytyä osallistumasta tarjottuun koulutukseen, jos he kokivat, että siitä ei olisi heille hyötyä tai sitä ei oltu varsinaisesti osoitettu heille. Koulutuksen muokkaamista perheelle sopivammaksi ei kuitenkaan nähty tarpeellisena, koska perheestä johtuvia ongelmia ulkomaankomennuksilla oli kohdattu niin vähän. Koulutukselle itsessään ei asetettu kovin selkeitä tavoitteita ja koulutuksen vaikuttavuuden mittaamista pidettiin haastavana. Palautekyselyitä itse koulutuksesta kyllä pidettiin, mutta koulutuksen hyöty tulevalle ulkomaankomennukselle jäi pitkälti arvoitukseksi. Perheen aiempi ulkomaankomennuskokemus useimmiten supisti koulutusta huomattavasti tai sitä ei välttämättä tarjottu ollenkaan, sillä siitä saatu hyöty koettiin tässä tilanteessa niin pieneksi.

”Ollaan nähty kuitenkin, että kun siellä ollaan, niin se on tärkeä elementti, että vaikkei meillä oo niitä epäonnistumisia ollut siellä sen takia niin tunnustetaan myös se, että siinä on iso mahdollisuus olla, jos se perhe ei oo siihen sitoutunut.”

”Jos perhe tai ekspatti lähtee toista, kolmatta tai viidettä kertaa, niin silloin on ikään kuin.. on jo oppinut sen prosessin ja ymmärtää jo sen, että miltä se tuntuu ja mimosii kokemuksia mulla voi olla ja ymmärtää ninkun sen, että tässä toisessa kulttuurissa ei välttämättä käyttäydytä ninkun mun kotimaassani. Että en pidä sitä niin

tärkeänä, emmekä enää kouluttaneetkaan sellasia henkilöitä, jotka lähtivät vaikka neljättä kertaa, ei se ollut enää tarpeen.”

#### 4.1.3 Voimavara ja erityishuomion kohde

Toisessa teemassa: voimavaran ja erityishuomion kohde, ekspatriaatin perhe sisällytettiin ekspatriaatille tarjottavaan koulutukseen, kuten myös edellisessä teemassa, mutta koulutusta oli muokattu perheelle sopivaksi, esimerkiksi lisäämällä koulutukseen perheeseen liittyviä osioita tai huomioimalla perhe eri vaiheissa ekspatriaattiprosessia.

Osa HR-ammattilaisista piti tärkeänä perheen huomioon ottamista jo ekspatriaatin valintavaiheessa, ja se saattoi vaikuttaa jopa siihen, mihin ekspatriaatti lähetettiin. Perheelle saatettiin tehdä myös erilaisia perhearviointeja, joilla pyrittiin varmistamaan perheen ja ekspatriaatin sopivuus komennukselle tai niistä saatuja tuloksia käytettiin pohjana koulutuksen suunnittelussa. Perhearvioinnit sisälsivät esimerkiksi psykologisia tai muita haastatteluja tai nettikyselyjä perheen tilanteeseen ja erityispiirteisiin liittyen. Tämä saattoi vaikuttaa jopa siihen, kenet ekspatriaattikomennukseen valitaan ja tätä puolta ekspatriaatin valintaprosessissa muutamit haastatellut myös halusivat korostettavan lisää. He painottivat sitä, että ennen kuin päätetään, kenet lähetetään, pitäisi arvioida myös, keitä hänen mukaansa olisi lähdössä ja sopivatko myös he komennukselle. Perheen vaikutus koulutuksen sisältöön korostui erityisesti sellaisissa tilanteissa, jolloin puoliso oli matkustanut hyvin vähän, hän oli luonteeltaan esimerkiksi hyvin ujo tai hänellä ei ennestään ollut paljoa kansainvälistä kokemusta.

”Tietysti siinä vaiheessa meillä näkyy perheen vaikutus, jos on vaikka kaksi vaihtoehtoisia kohdetta, jotka ovat meidän kannalta yhtä hyviä, niin siinä vaiheessa me katsotaan, mikä on se, missä katsotaan perheen parhaiten viihtyvän. Esimerkiksi, jos lähdetään vaikka Kiinan maaseudulle komennukselle vai lähetetäänkö sinne Kaliforniaan komennukselle, niin siinä on ihan varmasti erilainen pull-factor sille perheelle.”

”Oikeestaan siinä huomioidaan se, että mikä on sen alkuhaastattelun tai nettikyselyn kautta tuleva alkutilanne ja se koulutus räätälöidään siitä, että esimerkiksi meilläkin on sellaisia, jotka lähtee, joiden puoliso ei oo koskaan matkustanut, kun sitten, jos on sellainen puoliso, joka on ehkä omalta taustastaan hyvinkin kansainvälinen niin sitä sitten räätälöidään sen mukaan, eli tuodaan ne kulttuurishokin ja tämmöisen vaikutusta erilailla esiin, eli ne painotukset siellä sisällä sitten vaihtelee, että mitä siellä valmennuksessa on.”

Perhettä käsitellään koulutuksessa kokonaisuutena ja sen vaikutusta ja haasteita nostetaan esiin koulutuksen pitäjän toimesta. HR-ammattilaiset käyttivät termiä puolison komennus kuvatakseen sitä, että he pyrkivät myös herättelemään puolisosssa ajatuksia siitä, mitä tämä ulkomaankomennus hänelle henkilökohtaisesti merkitsee ja mitä hän haluaa siitä oppia. Puolisoa ja hänen pärjäämistään pidettiin tärkeänä elementtinä ja mahdollisia haasteita sekä ratkaisuja näihin haasteisiin pyrittiin löytämään. Tavoitteena oli saada myös puoliso sitoutumaan ulkomaankomennukseen ja löytämään omia tavoitteita, joita kohti hän voi tavoitella ja näin ollen löytää syvempää merkitystä ulkomaankomennusajalle kuin vain ekspatriaatin mukaan lähteminen. Ulkomaankomennusta

kuvailtiin myös mahdollisuudeksi perheelle oppia toimimaan paremmin yhteen ja kokea uusia asioita yhdessä.

”Äärimmäisen tärkeitä on tietysti se, että ollaan valmistauduttu hyvin. Mutta ennen sitä, jos perheen kanssa lähdetään niin, että se on yhteinen päätös. Sen täytyy olla myös puolison komennus.”

”Kun molemmat ottaa sen oman roolinsa niinkun tarpeeksi hyvin ja osaa vetää sen oikealla tavalla ja se on toimiva kokonaisuus, yhteinen juttu, niin sillä on todella positiivinen merkitys. Se on heidän yhteinen kokemus, molemmat tietää, missä mennään. Mä myös monesti sanon, että onnellinen perhe komennuksella on myös onnellinen perhe kotimaassa. Hyvin usein palaajat sanoo, että tää yhteinen kokemus on selvästi hionut meitä yhteen, eli se myös kasvattaa, pistää ihmisiä vielä enemmän yhteen, joudutaan tukeutumaan ihan erilailla toisiin kuin siinä normiarjessa täällä. Niin sillä on positiivinen vaikutus siihen työhönkin ja näin.”

”Muutamissa tilanteissa on tullut tällaisia, että puoliso on vaikka hyvin arka, niin se me on tietyissä maissa todettu, että niinkun tavallaan se voi olla haaste, ja mietitty, miten me voitais auttaa tätä puolisoa tässä, että hän pääsisi niihin muihin verkostoihin mahdollisimman helpolla. Tavallaan, jotta ei jää ihan yksin, että se on aika rankkaa, jos oot vaikka vuodenkin siellä ja sun ainoa kontakti on vaikka tutut skypein kautta täällä Suomessa. Mutta me nähdään se tärkeänä elementtinä silloin, kun on pitkä komennus, niin jotain valmennusta he tarttee.”

Vaikka perheen kouluttaminen pitkälti tarkoitti HR-ammattilaisille puolison kouluttamista, nostettiin tässä teemassa myös lasten näkökulmaa esille. HR-ammattilaiset pohtivat erityisesti sitä, mitä ulkomaankomennus tarkoittaa lapsille ja olisiko heitä syytä sisällyttää koulutukseen jollakin lailla. Muutamia käytännön ideoita, joita nostettiin esille, olivat nimenomaan teoriassakin mainitut tukiryhmät tai tilaisuudet ennen ulkomaankomennuksen alkua, joissa mahdollisesti samoille seuduille ulkomaankomennukselle suuntaavat puoliset ja lapset voisivat tutustua toisiinsa ja näin ollen saada sosiaalisia verkostoja jo ennen komennuksen alkua. Haastavaksi tässä mahdollisuudessa koettiin kuitenkin se, että monilla organisaatioille ei ole niin suuria ekspatriaattiverkostoja samoissa maissa tai samoilla alueilla, mutta myös mahdollisuuksia organisaatioiden väliselle yhteistyölle pohdittiin. Myös sitä mietittiin, halutaanko kuitenkin organisaationa kannustaa liikaa vain saman maalaisten kanssa verkostoitumiseen kansainvälisten verkostojen sijaan.

”Pistän ihmisen vähän miettimään, että mitä se seuraava kaks vuotta on, mitä tavoitteita. Henkilökohtaisesta, työnäkökulmasta, puolison näkökulmasta, ekspatriaatin näkökulmasta, entäs lapset? Sitten mä käsittelen tosi paljon myös sitä, että mikä on puolison komennus.”

”Mutta sitten toisaalta se on myös hyvä silloin tällöin, kun ei liikaa kannusteta ehkä näihin suomalaisiin verkostoihin, niin silloin tavallaan on puolisetkin tavallaan pakotettuja siihen, olemaan aktiivisempia.”

Vaikka perheellä olisi ollut useampikin ulkomaankomennus takana, koettiin tässä teemassa tärkeäksi järjestää edes hieman suppeampi koulutus muistinvirkistykseksi. Koulutusta pidettiin myös tärkeänä siitä huolimatta, vaikka kohdemaan kulttuuri ei eroaisikaan huomattavasti kotimaan kulttuurista, sillä suurimmaksi haasteeksi koettiin kuitenkin muutos itsessään ja mahdolliset odottamattomat kulttuurierot.

#### 4.1.4 Käytännön tuen varassa

Kolmannessa teemassa: käytännön tuen varassa, perheelle ei tarjottu koulutusta tai heitä ei sisällytetty ekspatriaatile tarjottavaan koulutukseen, vaan koettiin, että käytännön tuki riittää perheelle. Syynä tähän valintaan saattoivat olla resurssisyys, jolloin perheen tukeminen ja kouluttaminen koettiin kuitenkin lähtökohtaisesti tärkeänä ja tavoiteltavana, mutta tämän järjestämiseen ei ollut riittävästi resursseja. Toisaalta, perheen kouluttamista ei välttämättä koettu tarpeellisena, jos ulkomaankomennukselle lähtevien perheiden määrä oli vähäinen. Tämä johtui yleensä komennusten luonteesta, jolloin ne olivat esimerkiksi melko lyhytkestoisia tai kohteessa oli hankalat asumisolosuhteet tai turvallisuushaasteita.

*”Me ei siis valmenneta, me ei kouluteta meidän ekspatriaattien perheitä. Ja meillä ei oo itseasiassa edes briiffeissä, joskus on ihan saattaa olla puoliso mukana, osassa perehdytystä, mutta voittopuolisesti niin ei ole.”*

*”Ongelma on ehkä eniten se, että haluttais tukea enemmänkin, mutta sitten tietysti määrärahat ja tiedetään kyllä perheiden arvo ja avuntarve, mutta pitää noudattaa niitä sääntöjä, mitä meillä on. Niin, en tiedä, mutta ehkä sitten tämmösellä laajentamalla yhteistyötä, että haaveena on.”*

Vähäisestä koulutuksesta huolimatta perheen arvo ekspatriaatin voimavarana ja tukena oli hyvin HR-ammattilaisten tiedossa. Perhe koettiin tässä teemassa vahvemmin ekspatriaatin voimavarana kuin riskinä ulkomaankomennuksen onnistumiselle. Ongelmalliseksi kouluttamisessa koettiin pitkälti se, että perheitä haluttaisiin tukea enemmänkin ja toisaalta myös se, että perheen jäädessä kotimaahan ekspatriaatin sopeutuminen kohdemaan ilman tukijoukkoja saattaisi osoittautua haasteelliseksi. Toisaalta, perheiden uskottiin myös pärjäävän tarjottujen käytännön tukitoimien varassa ja osaavan sopeutua uuteen tilanteeseen tukemalla toinen toisiaan tai valmistautumalla tulevaan opiskelemalla itsenäisesti esimerkiksi kohdemaan kulttuuriin liittyviä asioita.

*”Ainakin se kokemus, että voisihan niitä enemmänkin tukea ja huomioida. Että perheet on suuri voimavara kyllä, että parempaakin huolta voisi kyllä pitää heistä.”*

*”Kyllä perhe vaikuttaa varmasti positiivisesti, kyllä mä niin ajattelen, että silloin, kun on ne läheiset siellä mukana, niin ei tarvi miettiä, että miten ne voi kotona ja silloin se elämä jäsenyy kokonaisuudessaan sinne komennusmaahan. Ja sitten totta kai, jos onkin jotain haasteita sopeutumisessa jollakin perheenjäsenellä, niin voi olla, että siihen tulee miinuspuoliakin siihen mukana.”*

*”Kyllä suurin osa sanoo, että perhe on suuri tuki ollut ulkomaankomennukselle. Jos perhe on mukana, niin kyllä se auttaa siitä viihtymisessä tietenkin paljon.”*

Perheitä ei sisällytetty ekspatriaatin koulutukseen, eikä heille tarjottu myöskään erillistä koulutusta, mutta heidät oli huomioitu hyvin käytännön tukitoimissa. Perhettä autettiin asunnon etsinnässä, lasten koulutuksen järjestämisessä ja heille saatettiin järjestää tutustumiskäynti kohdemaan ennen varsinaisen komennuksen alkamista. Perhe saattoi myös tarvittaessa saada lisätukea, esimerkiksi pariterapian muodossa, ja heillä saattoi olla määrätty tukihenkilö

organisaation puolesta, johon sai olla yhteydessä tarpeen vaatiessa. Perheeltä odotettiin siis oma-aloitteisuutta ja kykyä tunnistaa mahdolliset haastetilanteet, joihin pyytää apua organisaatiolta. Itse käytännön tukitoimet olivat kuitenkin pitkälti logistisia ja sijoittuivat enimmäkseen ulkomaankomennuksen alkuun.

”Kyllä heille tarjotaan tukea, sanotaan vaikka pariterapiaa, jos tulee avio-ongelmia.”

”Puolison viihtyminen on erittäin tärkeää, jos on perhe, samoin kuin lasten koulutus ja viihtyminen, ne on kyllä ihan oleellisia asioita tässä. Organisaatio maksaa heidän asuntonsa siellä, auttaa asunnon hankinnassa, maksaa lasten koulutuskustannukset, auttaa sopivien koulujen löytämisessä, järjestää koulukuljetuksia tarvittaessa, maksaa kouluruokailun ja siinäpä niitä on aika paljon. Kaikesta tämmöisestä huolehditaan kyllä.”

## 4.2 Yhteenveto

Esiin tulleiden tutkimustulosten perusteella on havaittavissa, että perhe on HR-ammattilaisten mielestä sekä ekspatriaatin voimavara että riskitekijä ulkomaankomennuksen onnistumiselle. Perhettä on siis syytä kouluttaa tai vähintään tukea kattavasti ulkomaankomennukseen liittyvissä käytännön asioissa. Perheen kouluttaminen koettiin tärkeänä osana ulkomaankomennusta ja sitä halutaan myös jatkossa kehittää, mutta esteenä kehittämiselle nostettiin esiin resurssipula ja lisäksi se, että loppujen lopuksi perheestä johtuvia ulkomaankomennuksen keskeytymisiä tai muita ongelmatilanteita oltiin kohdattu melko vähän.

Kolme haastatteluaineistosta nousutta teemaa sekä perheen määritelmä antavat melko hyvän kuvan siitä, millaisena tekijänä HR-ammattilaiset perheen näkevät. Vaikka periaatteessa voidaan ajatella, että voimavara ja erityishuomion kohde - teema olisi perheelle annetun runsaan koulutuksen ja tuen ansiosta teemoista niin sanotusti paras, ei teemoja voida asettaa paremmuusjärjestykseen. On nimittäin tärkeää huomioida se, että myöskään perhettä ei voida kouluttaa samalla kaavalla ottamatta tarkemmin huomioon sitä, millaiselle ulkomaankomennukselle heitä ollaan lähettämässä. Myöskään aina perheen ei ole perusteltua lähteä mukaan. Tuloksissa erittäin positiivista on se, että kaikki HR-ammattilaiset tiedostivat perheen tärkeän roolin ulkomaankomennuksen onnistumisessa.

Tulokset on koottu tiivistetysti alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) yhdessä tutkimuskysymysten kanssa. Niiden tutkimuskysymysten kohdalla, joihin löytyi eniten hajontaa teemojen välillä, on eritelty myös eri teemojen näkemykset aiheesta. Teemat on merkitty taulukossa T1: yksi tekijä muiden joukossa T2: voimavara ja erityishuomion kohde ja T3: käytännön tuen varassa.

<b>Miten HR-ammattilaiset määrittelevät ekspatriaatin perheen?</b>	Ekspatriaatin ydinperhe: puoliso ja mahdolliset omat tai puolison lapset. Kohdemaan lainsäädännöstä riippuen hyväksytään myös avopuoliso ja rekisteröidyt parisuhteet.
<b>Millaisena HR-ammattilaiset kuvaavat ekspatriaatin perheen koulutuksen ulkomaankomennuksen eri vaiheissa?</b>	T1: Mukana ekspatriaatin koulutuksissa, erityisesti kulttuurikoulutuksessa. Ulkomaankomennuksen aikana ja palatessa tarjotaan käytännön tuki. T2: Perheelle ja ekspatriaatille tehdään valintavaiheessa arvioinnit ja pyritään varmistamaan, että myös perhe sopii kyseiselle ulkomaankomennukselle. Arviointien pohjalta suunnitellaan perheen tarpeisiin sopiva koulutus. Ulkomaankomennuksen aikana ja palatessa tarjotaan käytännön tuki. T3: Perhe saa laajan käytännön tuen ulkomaankomennuksen aikana. Perheen luotetaan tutustuvan itsenäisesti esimerkiksi kohdemaan kulttuurieroihin.
<b>Millaisia perusteluja HR-ammattilaiset antavat koulutustarpeelle?</b>	T1: Liian suuri riski olla kouluttamatta, odotustenhallintaa koko perheelle T2: Perheen hyvinvointi vaikuttaa vahvasti ekspatriaatin hyvinvointiin. Koko perheen sopeutuminen ja viihtyminen ulkomaankomennuksella etu niin organisaatiolle kuin ekspatriaatillekin. T3: Perhe tärkeä tuki ja voimavara ekspatriaatille.
<b>Millaisia tavoitteita HR-ammattilaiset kertovat asetettavan yleensä koulutukselle ja sen eri vaiheille?</b>	T1: Perheongelmien välttäminen, mutta tarkkoja tavoitteita ei usein aseteta ja koulutuksen vaikuttavuus jää pitkälti arvoitukseksi. T2: Auttaa perhettä kokonaisuutena sopeutumaan ja puolisoa löytämään omia tavoitteita ulkomaankomennuksen ajalle. T3: Käytännön tuella ulkomaankomennuksen aikana pyritään edistämään perheen viihtymistä.
<b>Mitä keinoja HR-ammattilaiset kertovat koulutuksessa käytettävän sen eri vaiheissa?</b>	Perhearvioinnit ja haastattelut, ennen lähtöä tarjottavassa koulutuksessa pienryhmätyöskentely, luennot, web-pohjaiset koulutukset ja käytännön tukitoimet esimerkiksi asunnonhankinnassa ja lasten koulujen etsinnässä.
<b>Millaisia ongelmia HR-ammattilaiset arvioivat olevan tällä hetkellä ekspatriaatin perheen koulutuksessa?</b>	Ajanpuute ja se, saavatko perheet riittävästi tukea ja koulutusta. Haastavaa järjestää perheille esimerkiksi vertaisryhmiä, kun samoilla alueilla ei välttämättä ole paljoa saman organisaation ekspatriaatteja.

Taulukko 1 Tulokset kootusti yhdessä tutkimuskysymysten kanssa.



## 5 KESKUSTELU JA ARVIOINTI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen tulosten yhteyttä teoriaan. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen rajoituksia ja esitellään muutamia jatkotutkimusaiheita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ekspatriaatin perheen kouluttamista ja tukemista HR-ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen. Tutkimustulosten perusteella HR-ammattilaiset näkevät perheen tärkeänä tekijänä onnistuneessa ulkomaankomennuksessa. Perheen saaman tuen ja koulutuksen määrä vaihtelee jonkin verran, mutta pääsääntöisesti lähes kaikki perheen saama tuki sijoittuu ajalle ennen ulkomaankomennuksen alkua. Ulkomaankomennuksen aikana ja sen jälkeen perhe jää usein oman onnensa nojaan.

Haastatteluaineiston perusteella on luotu kolme teemaa, jotka pyrkivät kuvaamaan erilaisia näkemyksiä, joita HR-ammattilaisilla perheestä ja heidän kouluttamisestaan on, ja niitä tapoja, joilla ekspatriaatin perhettä koulutetaan. Nämä teemat ovat yksi tekijä muiden joukossa, voimavara ja erityishuomion kohde sekä käytännön tuen varassa. Haastatellut HR-ammattilaiset eivät ole jaettavissa puhtaasti eri teemojen edustajiksi, sillä yhden HR-ammattilaisen kokemukset eivät useimmiten rajoittuneet yhteen organisaatioon tai vain yhdenlaiseen toimintatapaan, vaan ennemminkin yhdellä HR-ammattilaisella saattoi olla kokemusta useamman teeman tapaisista koulutusprosesseista uransa eri vaiheilta tai erilaisten ulkomaankomennusten kautta.

Eniten teemoista painottui yksi tekijä muiden joukossa – teema ja vähiten käytännön tuen varassa – teema. Syynä tähän on luultavasti se, että perheen vaikutus ulkomaankomennukseen oli laajasti tiedossa HR-ammattilaisten keskuudessa ja useampikin heistä totesikin, että perheen kouluttamatta jättäminen olisi liian suuri riski ulkomaankomennukselle. Kuitenkaan, koska perheestä ei ollut käytännössä seurannut runsaammin ongelmia haastateltujen HR-ammattilaisten kokemusten mukaan, he eivät olleet myöskään kokeneet tarpeelliseksi lisätä tai muuttaa tarjottua kouluttamista tai tukea.

HR-ammattilaiset pohtivat kuitenkin enemmän keinoja perheen kouluttamisen ja tukemisen lisäämiseksi kuin sen vähentämiseksi. Tulevaisuudessa HR-ammattilaiset toivoivat pystyvänsä tarjoamaan perheelle lisää tukea ja koulutusta, mutta mitään selkeitä suunnitelmia heillä ei tämän toteuttamiseen ollut. Myös poikkeava mielipide aiheeseen nousi esiin, sillä muutamat haastateltavat kyseenalaistivat sen, tarvitsevatko ekspatriaatit ja varsinkaan perheet tulevaisuudessa paljoakaan koulutusta, sillä kansanvälisyys, kansainvälisessä ympäristössä toimiminen sekä useammassa maissa asuminen ja työskentely lisääntyvät koko ajan ja eivät näin ollen ole tulevaisuuden sukupolville enää niin tuntemattomia tai haastavia asioita.

Perheen määritelmää on käyty läpi tuloksissa ennen varsinaisten teemojen esittelyä. Määritelmät olivat hyvinkin samanlaisia ja niissä pyrittiin mahdollistamaan tarpeeksi laaja määrittely, jotta syrjinnältä vältyttäisiin. Perhe määri-

teltiin ydinperheeksi, johon kuuluvat puoliso ja biologiset, adoptoidut tai puolison lapset, jotka asuvat ekspatriaatin kanssa. Myös rekisteröidyt parisuhteet ja avoliitot pitkälti hyväksyttiin, jos kohdemaan lainsäädäntö tämän myös salli. Määritelmästä oltiin valmiita joustamaan ja vaikka perhemääritelmät oltiin pitkälti kirjattu esimerkiksi työsuhteen ehdoissa, HR-ammattilaiset korostivat, että aihetta pohdittiin aina tapauskohtaisesti.

Kokonaisuudessaan tuloksia HR-ammattilaisten näkemyksistä perheen kouluttamiseen voidaan kuvata hyvinkin positiivisiksi. Siinä missä teoriassa korostui organisaatioiden perheen roolin aliarvioiminen ja vähäinen huomiointi tai jopa ekspatriaatin itsensä kouluttamatta jättäminen, tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaiset HR-ammattilaiset ovat hyvinkin tietoisia perheen niin positiivisesta kuin negatiivisesta vaikutuksesta ulkomaankomennukselle. Vaikka perheelle varsinaista omaa koulutus- tai tukiohjelmää ei otoksesta löytynyt, sisällytettiin perhe usein joko ekspatriaatille tarjottuun koulutukseen tai sitä muokattiin heille sopivammaksi. Vaikka varsinaista koulutusta perheelle ei olisi tarjottukaan, tarjosivat kaikki haastateltavien edustamat organisaatiot ainakin käytännön tukea esimerkiksi asunnon tai koulujen etsinnän parissa. Aineistosta nousi kuitenkin esiin se huolestuttava seikka, että lähes kaikki, niin ekspatriaatin kuin perheenkin, koulutus ja tukeminen sijoittui ajallisesti ajalle ennen ulkomaankomennuksen alkua. Ulkomaankomennuksen aikana ja sen jälkeen heille tarjottiin hyvin vähän, jos lainkaan tukea tai koulutusta, vaikka erityisesti paluussa tukemisen tärkeys on viime aikoina nostettu erityisenä tekijänä esiin onnistuneessa ulkomaankomennuksessa (Suutari & Välimaa 2002).

## 5.1 Tulokset suhteessa teoriaan

Tutkimuksen tuloksia on peilattu erityisesti Caligiurin ym. (1998) perheeseen vaikuttavien tekijöitä kuvaavaan ABCX-malliin. Lisäksi tuloksia on pohdittu lyhyesti Blackin ym. (1991) kansainvälisen sopeutumisen mallin ja Takeuchin si-dosryhmämallin kautta.

Tuloksista löytyi eniten yhtäläisyyksiä Caligiurin ym. (1998) mallin kanssa. Siinä perhe nähdään perhesysteemisen teorian kautta ja erityisesti teemassa voimavara ja erityishuomion kohde, näkemys perheestä muistutti vahvasti perhesysteemisen teorian näkemystä. Perhe nähtiin siis kokonaisuutena, jossa kaikkien yksilöiden kokemukset vaikuttavat lopputulokseen eli perheen sopeutumiseen. Myös perheen mielipiteen merkitystä korostettiin, joka jälleen tukee Caligiurin ym. (1998) mallia. Perhettä kuvailtiin niin voimavarana kuin uhkana ulkomaankomennuksen onnistumiselle ja näin ollen perheen mielipiteestä oltiin kiinnostuneita niin ekspatriaatin valintavaiheessa kuin koulutuksessakin. Perheen mielipidettä ja ominaisuuksia ja tätä kautta mahdollisuuksia onnistuneeseen sopeutumiseen pyrittiin selvittämään useammallakin tavalla. Heitä saatettiin haastatella jo ekspatriaatin valintavaiheessa tai koulutuksen aikana ja lisäksi heitä saatettiin arvioida myös psykologisesti. Lisäksi, varsinkin, jos or-

ganisaatiolla oli käytössä kokenut ulkopuolinen kouluttaja ekspatriaatin ja hänen perheensä kulttuurikoulutuksessa, myös heitä kouluttaneen kouluttajan mielipidettä, siitä, ilmenikö perheestä jotakin huolestuttavaa koulutuksen aikana, kysyttiin. Perheen mielipidettä teemassa korosti myös termin puolison komennus käyttäminen, jolla pyrittiin tuomaan esille sitä, että on tärkeää, että puoliso kokee ulkomaankomennuksen mahdollisuutena myös itselleen ja näin ollen luultavimmin suhtautuu siihen positiivisesti ja on valmis tekemään töitä sen onnistumisen eteen.

Myös läikkymistä kuvattiin teemassa voimavara ja erityishuomion kohde esimerkiksi kotiongelmien viemisenä töihin tai toisinpäin, joka myös tukee Caligiurin ym. (1998) teoriaa. Perheen ominaisuuksia pidettiin merkittävänä tekijänä ulkomaankomennuksen onnistumiselle ja niitä pyrittiin arvioimaan jo ennen ekspatriaatin valintaa. Ennen kuin siis varsinaisesti päätettiin, kuka ekspatriaatiksi lähtee, saatettiin arvioida, keitä hänen mukanaan lähtisi ja sopivatko he ulkomaankomennukselle. Tämä näkemys tukee Caligiurin ym. (1998) teoriaa siitä, että perheen ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi niin muun perheen kuin läikkymisen kautta ekspatriaatin sopeutumiseen.

Eryteisesti teemassa yksi tekijä muiden joukossa, löytyy puolestaan samoja piirteitä Blackin ym. teorian kanssa. Perheen nähtiin yhtenä osa-alueena muiden joukossa ja sen koettiin vaikuttavan ulkomaankomennukseen lähinnä välillisesti ekspatriaatin sopeutumisen kautta. Teoriasta löytyy yhtäläisyyksiä myös teeman käytännön tuen varassa kanssa, sillä molemmissa koetaan perheen vaikuttavan lähinnä vasta ulkomaankomennuksen aikana, eikä sitä nähdä tärkeänä tekijänä sisällytettäväksi esimerkiksi koulutukseen ennen ulkomaankomennusta.

Myös Takeuchin (2010) ekspatriaatin pääsidosryhmiä kuvaavan mallin ja tulosten väliltä löydettiin yhtäläisyyksiä. HR-ammattilaiset kuvasivat perhettä vahvasti ekspatriaattiin vaikuttavana tekijänä. Esimerkkeinä he käyttivät usein juuri työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita ja perheen roolia ekspatriaatin tukijana sekä myös riskitekijänä. HR-ammattilaiset olivat hyvin tietoisia siitä, että perheellä on todella suuri vaikutus ekspatriaattiin ja hänen sopeutumiseensa ja kokivat perheen tukemisen sekä kouluttamisen tärkeänä keinona vaikuttaa koko ulkomaankomennuksen onnistumiseen.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimustietoa ja teoriaa erityisesti siitä, että perhe on merkittävä ekspatriaatin sidosryhmä ja tekijä ekspatriaatin sopeutumisessa ja ulkomaankomennuksen onnistumisessa myös HR-ammattilaisten näkökulmasta. HR-ammattilaisten käyttämät perheen kouluttamiskeinot ulkomaankomennuksen eri vaiheissa noudattavat Caligiurin ym. (1998) teoriaa ja se on koettu toimivaksi, mikä vahvistaa kyseistä teoriaa.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa on haastateltu 11 HR-ammattilaista kahdeksassa eri haastattelussa, joka on otoksena pieni määrä, mutta antaa jonkinlaista viitettä aihee-

seen Suomessa. Aineistossa rajoittavana tekijänä voidaan lisäksi pitää yhtä poikkeavaa haastattelua. Koska ryhmähaastatteluun liittyvät omat edut ja haitat, jotka eroavat yksilöhaastatteluista, ei tätä poikkeavaa haastattelua voida pitää täysin vertailukelpoisena muiden haastattelujen kanssa. Ryhmähaastattelu kuitenkin sopi aiheeseen hyvin ja jatkotutkimuksissa hyvä aineistonkeruumenetelmä voisikin olla ryhmähaastattelut tai muunlaiset tilaisuudet, joissa HR-ammattilaiset pääsisivät keskustelemaan aiheesta ja pohtimaan yhdessä, miten organisaatiot voisivat tukea perheitä paremmin ja hyödyntää esimerkiksi samoille alueille kohdistuvilla komennuksilla myös yhteistyömahdollisuuksia. Kiinnostus yhteistyöhön muiden organisaatioiden kanssa juuri perheiden kouluttamisessa nousikin muutamissa haastatteluissa esiin.

On kuitenkin huomioitava rajoitteena se, että haastateltavia etsittäessä monet tavoitellut HR-ammattilaiset kieltäytyivät osallistumasta tutkimukseen siksi, että heidän edustamilla organisaatioilla on niin vähän ekspatriaatteja, että varsinaisia koulutusprosesseja ei ole lainkaan tai että koulutusta ei ylipäätään nähdä tarpeellisena, koska ulkomaankomennukset eivät suuntaudu niin eksoottisiin kohteisiin. Voidaan siis olettaa, että tutkimukseen osallistuneet edustavat sellaisia organisaatioita, joissa asiat ovat niin sanotusti hyvällä mallilla, tai aihe ainakin koetaan tärkeänä ja kiinnostavana.

Aineiston luotettavuutta arvioitaessa on myös huomioitava se, että haastatteluun saattoivat suostua sellaiset HR-ammattilaiset, jotka kokivat jo ennestään aiheen tärkeäksi ja edustivat ehkä organisaatioita, jossa ekspatriaattien ja ekspatriaattien perheiden koulutukseen oli panostettu runsaammin. Tämä saattaa luoda tuloksiin virhettä ja myöskään tämän vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan esimerkiksi kaikkia Suomen HR-ammattilaisia. Myös tutkijan roolin merkitystä on syytä pohtia erityisesti analysointi- ja tulostavassa vaiheessa, sillä nämä riippuvat hyvin pitkälti tutkijan omasta tulkinnasta. Sen vuoksi tuloksiin ja johtopäätöksiin on syytä suhtautua kriittisesti.

Tutkimuksen aineisto tuotettiin haastattelemalla ja se tuo omat rajoitteensa. HR-ammattilaiset kertoivat aiheesta vain oman näkemyksensä, minkä vuoksi myös perheiden itsensä näkemystä olisi syytä selvittää, jotta saataisiin laajempi käsitys siitä, millaista koulutusta ekspatriaattien perheet saavat ja myöskin kokevat tarvitsevansa. Laajemman kuvan saamiseksi aiheesta olisi siis hyvä tutkia aihetta myös tästä toisesta näkökulmasta. Myös kyselytutkimus voi tuoda uuden näkökulman aiheeseen.

Jatkotutkimusaiheita tutkimuksesta nousi erityisesti liittyen perheen itsensä näkökulmaan koulutuksen riittävydestä ja tarpeesta. Jonkinlainen vertailu HR-ammattilaisten ja ekspatriaattiperheiden mielipiteiden välillä lienee tulevaisuudessa tarpeen. Lisäksi olisi syytä selvittää, millaisin keinoin perhettä voitaisiin tukea lisää erityisesti ulkomaankomennuksen aikana tai sen jälkeen, sillä HR-ammattilaiset nostivat esiin, että tarvetta laajemmalle tuelle varmasti olisi, mutta keinoja tähän on vaikea nimetä.

### 5.3 Päätelmät

Suomalaiset HR-ammattilaiset ovat tämän tutkimuksen mukaan laajasti tietoisia perheen tärkeydestä ulkomaankomennuksella ja sen vaikutuksesta niin ekspatriaatin sopeutumiseen kuin ulkomaankomennuksen onnistumiseen. Koulutusta perheelle ei kuitenkaan juurikaan ole, vaikka perhe toivotetaankin usein tervetulleeksi ekspatriaatille tarjottavaan koulutukseen. HR-ammattilaiset tiedostivat itsekin, että perhettä olisi syytä tukea enemmänkin, mutta pohtivat siihen sopivia keinoja. Erityisesti ulkomaankomennuksen aikana ja sieltä palatessa perheet ovat usein oman onnensa nojassa ja riskit perheongelmien syntymiseen ovat suuret. Lähes kaikki perheelle tarjottava koulutus ja tuki kohdistuu ajallisesti ennen ulkomaankomennuksen alkua tai ulkomaankomennuksen alkupuolelle. HR-ammattilaiset eivät raportoineet runsaasti perhesyiden takia keskeytyneitä ulkomaankomennuksia, mutta tiedostivat myös, että se ei ole ainoa mittari siihen, etteikö perheongelmia olisi syntynyt. Perheen kouluttamisen ja tukemisen vähyys perusteltiin kuitenkin pitkälti sillä, että perheet ovat pärjänneet suhteellisen hyvin ilman varsinaista kouluttamistakin.

## LÄHTEET

- Adler, N. 1981. Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions. *Group & Organization Studies* (pre-1986) 6 (3), 341.
- Andreason, A. 2008. Expatriate Adjustment of Spouses and Expatriate Managers: An Integrative Research Review. *International Journal of Management* 25 (2), 382-395.
- Bhawuk, D. & Brislin, R. 2000. Cross-cultural Training: A Review. *Applied Psychology* 49 (1), 162-192.
- Black, J. S. 1988. Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies* 19 (2), 277-294.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddou, G. 1991. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review* 16 (2), 291-317.
- Black, J. S. 1990. Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *The Academy of Management Review* 15 (1), 113-136.
- Black, J. S. 1989. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management* 15 (4), 529.
- Black, J. S., Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. 1992. *Global assignments: successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass.
- Black, S. J. & Gregersen, H. B. 1991. The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment. *Journal of International Business Studies* 22 (3), 461-477.
- Brewster, C. & Pickard, J. 1994. Evaluating Expatriate Training. *International Studies of Management & Organization* 24 (3), 18-35.
- Burke, P. J. 2006. Identity Change. *Social psychology quarterly* 69 (1), 81-96.
- Caligiuri, P. & Lazarova, M. 2005. Work-life balance and the effective management of global assignees. Teoksessa S. Poelmans (toim.) *Work and family: An international research perspective*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates (LEA), 97-117.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., Joshi, A. & Bross, A. S. 1998. Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology* 83 (4), 598-614.
- Caligiuri, P. M., Joshi, A. & Lazarova, M. 1999. Factors influencing the adjustment of women on global assignments. *International Journal of Human Resource Management* 10 (2), 163-179.
- Caligiuri, P. & Santo, V. D. 2001. Global Competence: What Is It, and Can It Be Developed Through Global Assignments? *Human Resource Planning* 24 (3), 27-35.

- Cuba, L. & Hummon, D. M. 1993. Constructing a Sense of Home: Place Affiliation and Migration across the Life Cycle. *Sociological Forum* 8 (4), 547-572.
- Dowling, P. J. 2008. *International human resource management: managing people in a multinational context.* (5th ed. painos) Mason, OH: Delhi: Thomson/South-Western; Cengage Learning.
- Duque, L. 2009. *Mental health of expatriates in Finnish enterprises in Brazil.* Turku: University of Turku: distribution: Turku University Library. Turun yliopiston julkaisuja. Väitöskirja: Turun yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. & de Colle, S. 2010. *Stakeholder theory: the state of the art.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Fukuda, K. J. & Chu, P. 1994. Wrestling with Expatriate Family Problems. *International Studies of Management & Organization* 24 (3), 36-47.
- Greenhaus, J. H. 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review* 10 (1), 76-88.
- Harris, H. 2004. Global careers: Work-life issues and the adjustment of women international managers. *Journal of Mgmt Development* 23 (9), 818-832.
- Haslberger, A. & Brewster, C. 2008. The expatriate family: an international perspective. *Journal of Managerial Psych* 23 (3), 324-346.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino. Lisäpainokset: [Lisäp.] 2001. - [Lisäp.] 2004. - 4. p. 2006.; Pohjautuu samojen tekijöiden teokseen *Teemahaastattelu.*
- Hirsjärvi, S., Sajavaara, P., Liikanen, P. & Remes, P. 1997. *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Kirjayhtymä. Lisäpainokset: 2.-3. p. 1997. - 4. p. 1998. - 5. p. 2000.
- Lazarova, M., Westman, M. & Shaffer, M. 2010. Elucidating the Positive Side of the Work-Family Interface on International Assignments: a Model of Expatriate Work and Family Performance. *Academy of Management Review* 35 (1), 93-117.
- Lee, H. 2007. Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study. *International Journal of Management* 24 (3), 403-413,619.
- Mäkelä, L., Suutari, V. & Mayerhofer, H. 2011. Lives of female expatriates: work-life balance concerns. *Gender in Mgmt: Int J* 26 (4), 256-274.
- Mccubbin, H. 1983. The Family Stress Process: The Double ABCX Model of Adjustment and Adaptation. *Marriage & Family Review* 6 (1/2), 7.
- Mendenhall, M. 1986. Acculturation profiles of expatriate managers: implications for cross-cultural training programs. *Columbia Journal of World Business* 21, 73.
- Mendenhall, M. 1985. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *The Academy of Management Review* 10 (1), 39.
- Mervosh, E. 1997. The care and feeding of expats. *Industry Week* 246 (22), 68-72.
- Minuchin, S. 1974. *Families & family therapy.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nette, J. & Hayden, M. 2007. Globally mobile children: the sense of belonging. *Educational Studies* 33 (4), 435-444.

- Oberg, K. 1960. Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology* 7 (4), 177.
- Puck, J. F., Kittler, M. G. & Wright, C. 2008. Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management* 19 (12), 2182-2197.
- Riusala, K. & Suutari, V. 2000. Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses. *Career Dev Int* 5 (2), 81-90.
- Romero, E. J. 2002. The Effect of Expatriate Training on Expatriate Effectiveness. *Journal of Management Research* (09725814) 2 (2), 73.
- Rosenbusch, K. & Cseh, M. 2012. The cross-cultural adjustment process of expatriate families in a multinational organization: a family system theory perspective. *Human Resource Development International* 15 (1), 61-77.
- Salomaa, R. 2015. Expatriate coaching: factors impacting coaching success. *Journal of Global Mobility* 3 (3), 216-243.
- Sambharya, R. B. 1996. Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal* 17 (9), 739-746.
- Selmer, J. 1999. Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Dev Int* 4 (2), 77-87.
- Selmer, J. & Lauring, J. 2012. Reasons to expatriate and work outcomes of self-initiated expatriates. *Personnel Review* 41 (5), 665-684.
- Shaffer, M. A. & Harrison, D. A. 2001. Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of a Model of Spouse Adjustment. *Journal of Applied Psychology* 86 (2), 238-254.
- Shaffer, M. A. & Harrison, D. A. 1998. Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork, and Family Influences. *Personnel Psychology* 51 (1), 87-118.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A. & Gilley, K. M. 1999. Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies* 30 (3), 557-581.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M. & Luk, D. M. 2001. Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment. *Journal of Management* 27 (1), 99-121.
- Sussman, N. M. 2000. The Dynamic Nature of Cultural Identity Throughout Cultural Transitions: Why Home Is Not So Sweet. *Personality & Social Psychology Review* (Lawrence Erlbaum Associates) 4 (4), 355-373.
- Suutari, V. & Brewster, C. 2001. Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review* 30 (5), 554-577.
- Suutari, V. & Brewster, C. 1998. The adaptation of expatriates in Europe: Evidence from Finnish companies. *Personnel Review* 27 (2), 89-103.
- Suutari, V. & Burch, D. 2001. The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices. *Career Dev Int* 6 (6), 298-311.



- Suutari, V. & Välimaa, K. 2002. Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finnish repatriates. *Int J of Manpower* 23 (7), 617-634.
- Syrjälä, L. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Takeuchi, R. 2010. A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: progress, emerging trends, and prospects. *Journal of management: JOM* 36 (4), 1040-1064.
- Tharenou, P. 2008. Disruptive decisions to leave home: Gender and family differences in expatriation choices. *Organizational behavior and human decision processes* 105 (2), 183-200.
- Tung, R. L. 1987. Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive* (08963789) 1 (2), 117-125.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Lisäpainokset: 2. p. 2003. - 3. p. 2004. - 4. p. 2006.
- Van, D. Z., Ali, A. J. & Haaksma, I. 2007. Determinants of effective coping with cultural transition among expatriate children and adolescents. *Anxiety, Stress, & Coping* 20 (1), 25-45.
- Warinowski, A. 2012. Maailmalle yhtenä, takaisin toisena? Suomalaisten expatriaattiperheiden lapset kulttuurisissa siirtymissä. Turku: Siirtolaisuusinstituutti. Siirtolaisuustutkimuksia. Väitöskirja: Turun yliopisto.
- Wurtz, O. 2014. An empirical investigation of the effectiveness of pre-departure and in-country cross-cultural training. *The International Journal of Human Resource Management* 25 (14), 2088-2101.

## LIITTEET

### Liite 1, Haastattelukysymykset

1. Haastateltavan taustatietoja
  - Lyhyt esittely
  - Sukupuoli ja ikä
  - Millainen koulutus?
  - Millainen työskentelyhistoria?
  - Millaiset työtehtävät ja taustat organisaatiossa?
  - Kauanko organisaatiossa?
  - Millainen HR:n rooli on organisaatiossa?
  - Omat taustat ekspatriaattien parissa?
  
2. Ekspatriaatti taustatietoja
  - Kuinka yleistä ekspatriaatiksi lähteminen on organisaatiossanne?
  - Millainen on tyypillinen ekspatriaatti?
  - Millainen sukupuolijakauma ekspatriaateissa on? Paljonko miehiä, paljonko naisia?
  - Millaisia tavoitteita ulkomaankomennuksilla on?
  - Kuinka usein tavoitteet saavutetaan?
  - Miten tavoitteiden saavuttamista mitataan?
  - Minne ulkomaankomennukset suuntautuvat?
  - Onko eri alueille suuntautuvilla komennuksilla erilaisia tavoitteita tai erityisesti huomioitavia asioita?
  - Miten ulkomaankomennuksen työtehtävät eroavat ekspatriaatin aiemmista työtehtävistä?
  - Miten arvioit ulkomaankomennusten onnistumista teidän organisaatiossanne?
  - Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi ulkomaankomennuksen onnistumiseen teidän organisaatiossanne?
  - Kerro esimerkki onnistuneesta ulkomaankomennuksesta?
  - Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi ulkomaankomennuksen epäonnistumiseen teidän organisaatiossanne?
  - Miten määrittelet ulkomaankomennuksen epäonnistumisen, milloin ulkomaankomennus on epäonnistunut?
  - Kerro esimerkki epäonnistuneesta ulkomaankomennuksesta?
  - Kuinka usein ulkomaankomennus keskeytyy ja miksi?
  
3. Ekspatriaatti koulutus
  - Miksi ekspatriaatti koulutetaan?
  - Mitä koulutuksella tavoitellaan?

- Miten ekspatriaatti koulutetaan?
- Mitä koulutus sisältää? Miksi?
- Miten koulutus rakennetaan?
- Kuka kouluttaa? Miksi?
- Koulutuksen eri vaiheet:
  - miten ekspatriaatti valitaan?
  - miten koulutetaan ennen lähtöä
  - mitä tapahtuu komennuksen aikana
  - miten ulkomainen yksikkö kouluttaa
  - mitä komennuksen jälkeen?
- Miten koulutuksessa huomioidaan sopeutuminen uuteen työhön? Kerro esimerkki
- Miten koulutuksessa huomioidaan sopeutuminen uuden maan tapoihin ja kansalaisiin? Kerro esimerkki
- Miten koulutuksessa huomioidaan sopeutuminen uuteen ympäristöön? Kerro esimerkki
- Millaisia ongelmia koulutuksessa on kohdattu? Miksi? Kerro esimerkki?
- Mikä on haastavaa kouluttamisessa? Miksi?
- Miten koulutusta arvioidaan?
- Miten arvioit koulutuksen tehokkuutta?
- Miten arvioit aiempien kansainvälisten kokemusten, esimerkiksi opiskelijavaihto, aiemmat ulkomaankomennukset, vaikuttavan ulkomaankomennuksen onnistumiseen?
- Miten arvioit aiempien kansainvälisten kokemusten vaikuttavan koulutukseen?
- Millaista palautetta olette saaneet koulutuksesta?
- Miten palautteeseen on reagoitu organisaatiossa?
- Miten koulutus on muuttunut ajan myötä?
- Millainen koulutus on kokemuksesi mukaan toimivinta? Miksi?
- Kerro esimerkki onnistuneesta ekspatriaatin koulutusprosessista?
- Miten ekspatriaatin koulutusta aiotaan lähiaikoina kehittää? Miksi?

#### 4. Ekspatriaatti perhe

- Kuinka usein perhe on mukana?
- Kuinka usein puoliso on mukana?
- Miten määrittelette perheen organisaatiossanne, keitä voi perheenä ottaa mukaan?
- Miten tähän määrittelyyn on päädytty?
- Miten perhe vaikuttaa ulkomaankomennukseen?
- Miten perhe huomioidaan koulutuksessa?
- Miten organisaatio huomioi perheen ennen komennusta, sen aikana, sen jälkeen?
- Tarjotaanko perheelle tai puolisolle tukea ja koulutusta? Jos, niin millaista?

- Kerro esimerkki tarjotusta valmennuksesta?
- Miksi perhettä koulutetaan ja valmennetaan?
- Mitä hyötyjä perheen kouluttamisesta ja valmentamisesta on saatu?
- Millaisia ongelmia perheen koulutuksessa on kohtattu?
- Miten arvioit perheen tai puolison aiempien kansainvälisten kokemusten vaikuttavan koulutukseen?
- Miten arvioit perheen tai puolison aiempien kansainvälisten kokemusten vaikuttavan ulkomaankomennuksen onnistumiseen?
- Miten perheen koulutusta ja valmentamista aiotaan lähiaikoina kehittää? Miksi?