

1435

EKSPATRIAATTIEN PALUUSOPEUTUMINEN

Marja Hätingen
Pro gradu -tutkielma
Psykiologian laitos
Jyväskylään yliopisto
Kevät 1999

TIIVISTELMÄ

EKSPATRIAATTIEN PALUUSOPEUTUMINEN

Tekijä: Marja Hätinen

Ohjaaja: Professori Isto Ruoppila

Psykologian pro gradu -työ, Jyväskylän yliopiston psykologian laitos, 1999, 75 sivua, 6 liitettä.

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa paluuseen, erityisesti työhön uudelleen sopeutumiseen liittyviä tekijöitä ekspatriaattien omasta näkökulmasta. Teoria pohjautuu voittopuolisesti amerikkalaisista ulkomaantyöntekijöistä tehtyihin paluututkimuksiin. Tutkimusaineisto koostuu kahden suuren kansainvälisesti suuntautuneen suomalaisyrityksen kahdeksasta ekspatriaatista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin vertailevan tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä ei ollut järjestelmällistä toimintatapaa, jonka avulla palaajan sopeutumista olisi voitu helpottaa. Mentori, ennen paluuta ja paluun jälkeinen valmennus sekä taloudellinen korvaus olivat tekijöitä, joiden vaikutusta paluusopeutumiseen ei voitu tutkia, koska yritykset eivät tarjonneet näitä lainkaan ekspatriaateilleen. Ekspatriaattien paluusopeutuminen perustuukin pitkälti omaan aktiivisuuteen. Yhteydenpito ja vierailut kotimaahan sekä yksilön luottamus omaan ammattitaitoon helpottivat paluusopeutumista. Paluutyötä koskevista tekijöistä työroolin selkeys, ylennys ja kansainvälisten taitojen hyödyntäminen olivat positiivisesti paluuseen vaikuttavia tekijöitä. Sen sijaan sosiaalisessa asemassa ja työroolin päätösvallassa ei koettu muutoksia. Paluun yleinen epäselvyys, vaikeus jakaa komennuskokemuksia sekä pitkä ulkomaankomennus vaikeuttivat sopeutumista takaisin kotimaan organisaatioon. Ekspatriaatit itse nimesivät lähtövalmennuksen, komennuskokemusten jakamisen ja hyödyntämisen tulevien ulkomaankomennusten kehittämiskohteiksi.

Avainsanat: ekspatriaatti, paluusopeutuminen, ulkomaankomennus, vertaileva tapaustutkimus

SISÄLTÖ

JOHDANTO	1
Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	3
MENETELMÄ	6
Tutkimuksen kulku	6
Haastateltavien valinta	7
Haastattelujen kulku	8
Aineisto	9
Haastattelumenetelmän laadinta	10
Aineiston laadullinen käsittely	12
Reliabiliteetti ja validiteetti	15
TUTKIMUSTULOKSET	17
Lähtöön valmistautuminen	17
Ennakoiva sopeutuminen	18
Työtehtävän vaatima yhteydenpito kotimaahan	18
Mentori, vierailut kotimaahan ja ennen paluuta tapahtuva valmennus ...	19
Paluun jälkeinen sopeutuminen	21
Yksilölliset tekijät	21
Itseen liittyvät tekijät	21
Suhteisiin liittyvät tekijät	23
Havaitsemiseen liittyvät tekijät	24
Sopeutuminen ulkomaille ja pidennetty komennus	26
Työhön liittyvät tekijät	27
Roolin päätösvalta, selkeys ja ylennys	27
Kansainvälisten taitojen hyödyntäminen	30
Organisaatioon liittyvät tekijät	32
Selkeä paluu, taloudellinen korvaus ja paluun jälkeinen valmennus	32
Työhön liittymättömät tekijät	34
Sosiaalinen asema, asumisolosuhteet ja puolison sopeutuminen ..	34
Ulkomaankomennusten kehittäminen	35
Lähtövalmennus	35
Kokemuksen ja tiedon jakaminen	36
Komennusten hyödyntäminen ja vaikutus uraan	38
DISKUSSIO	40
KÄYTÄNNÖN JOHTOPÄÄTÖKSET	52
LÄHTEET	54
LIITTEET	57
Liite 1. Saatekirje Yritys X/Y:n ekspatriaateille.	57
Liite 2. Kysymyslomake Yritys X/Y:n ekspatriaateille.	58

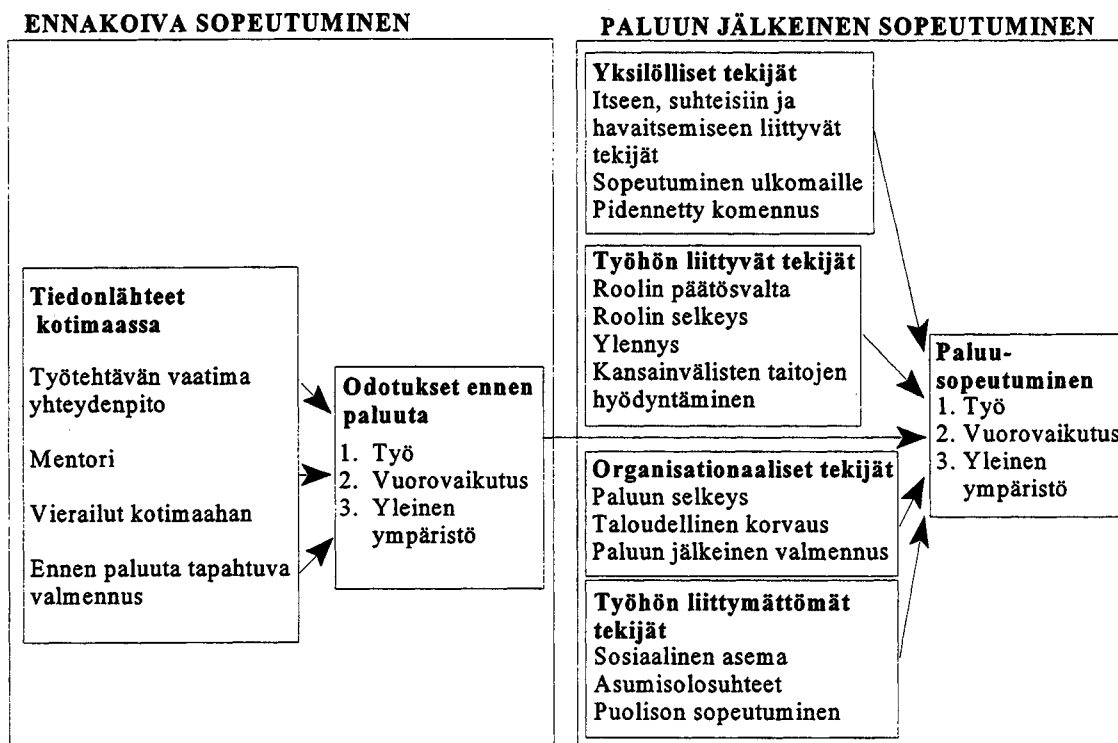
Liite 3. Muistutuskirje Yritys X/Y:n expatriaateille.	72
Liite 4. Kiitoskirje Yritys X/Y:n expatriaateille.	73
Liite 5. Haastattelujen teemaluettelo.	74
Liite 6. Haastatteluote ja esimerkki koodauksesta.	75

JOHDANTO

Ekspatriaatti tarkoittaa ulkomaantyöntekijää (Kotimaisten kielten laitos, puhelinkeskustelu 1.2.1999). Hän on henkilö, joka asuu ja työskentelee sovitun ajanjakson ulkomailla. Yleensä hän on sen maan kansalainen, jossa kansainvälisen yrityksen päämaja sijaitsee (Hodgetts & Luthans, 1991). Usein hän on myös tietyn alan asiantuntija tai johtotason työntekijä (Morgan, 1990). Tutkijoiden mielenkiinnon kohteena on ollut enimmäkseen ekspatriaattien sopeutuminen ulkomaille (esim. Adler, 1986; Black, 1988; Mendenhall & Oddou, 1985), kun taas paluusopeutuminen kotimaan organisaatioon on saanut huomattavasti vähemmän huomiota. Siihen liittyvää empiiristä tutkimusta on tehty vähän vasta viime vuosina (esim. Black, 1994; Black, Gregersen & Mendenhall, 1992a; Harvey, 1989). Osa näistä tutkimuksista on lisäksi keskittynyt tietoon, jota on hankittu yrityksen johdolta eikä ekspatriaateilta itseltään (esim. Harvey, 1989).

Black, Gregersen ja Mendenhall (1992a, 1992b) ovat kehittäneet viitekehyksen ohjaamaan paluusopeutumista koskevia tutkimuksia (kuvio 1). Paluusopeutumisen viitekehyydessä on esitetty eri tekijöitä, jotka joko helpottavat tai vaikeuttavat paluusopeutumista. Näiden tekijöiden vaikutus perustuu epävarmuuden vähentämiseen. Tekijät, jotka vähentävät epävarmuutta, helpottavat paluusopeutumista ja päinvastoin. Paluusopeutuminen jakaantuu ensisijaisesti kahteen pääalueeseen: ennen paluuta tapahtuvaan eli ennakoivaan sopeutumiseen sekä paluun jälkeiseen sopeutumiseen. Sopeutumisen osa-alueita on molemmissa pääalueissa kolme. Palaavan työntekijän täytyy sopeutua työhön, kanssakäymiseen kotimaan kansalaisten kanssa sekä yleiseen ympäristöön (Black ym., 1992b). Työhön sopeutuminen määritellään jatkuvaksi, dynaamiseksi prosessiksi, jossa yksilö pyrkii saavuttamaan ja ylläpitämään vastaavuuden työympäristönsä kanssa. Vastaavuus tarkoittaa yksilön ja ympäristön välistä molemminpuolista, täydentävää ja tasapainoista suhdetta. Tasapainoisessa vastaavuussuhteessa yksilö täyttää työympäristön vaatimukset ja työympäristö yksilön (Dawis & Lofquist, 1984).

Ekspatriaattien paluusopeutumista on kartoitettu lähinnä survey-tutkimuksin.



Kuvio 1. Paluusopeutumisen viitekehys (Black, Gregersen ja Mendenhall, 1992b, 230).

Kvantitatiivinen paluututkimus ei kuitenkaan ole välttämättä pystynyt selittämään eri tekijöiden yhteyttä sopeutumiseen ja sitä, miksi tietyt tekijät liittyvät sopeutumiseen (esim. Björkman, 1990; Black, 1992, 1994; Black & Gregersen, 1991; Gomez-Mejía & Balkin, 1987; Harvey, 1989). Kvantitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista tutkijan ja tutkittavan välinen etäisyys sekä kokonaisuuden jakaminen osatekijöihin, jolloin voidaan menettää eri tekijöiden yhteyksien syvempi ymmärtämisen mahdollisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997; Miles & Huberman, 1994).

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja sen ymmärtäminen, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisen tiedon avulla pyritään ilmiön kokonaisvaltaiseen, kontekstuaaliseen ymmärtämiseen ja tiedon kuvaus kohdistuu pikemmin ilmiöön prosessina kuin sen rakenteeseen (Syrjälä & Numminen, 1988). Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa silti myös yksityiskohtaisen tutkimuskohteiden tarkkailun (Patton, 1990). Juuri laadullisen tutkimuksen holistisuus ja yhteyksien sekä merkitysten löytämisen mahdollisuus ovat syitä, miksi uskon, että tämä menetelmä antaa käytännönläheisen näkökulman ekspatriaattien

paluusopeutumiseen ja siihen liittyviin tekijöihin. Lähestymistapani aineistoon on hermeneuttinen, jossa päämääränä on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinta (Tesch, 1990).

Koska amerikkalaisten paluututkimusten yleistettävyys suomalaisiin ekspatriaatteihin ei ole tiedossa, suhteellisen avoin lähestymistapa vaikutti sopivimmalta.

Teemahaastattelu sallii tutkittavien henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin ja sopii käytettäväksi, kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat tai heikosti tiedostetut aiheet (Hirsjärvi & Hurme, 1988), jollaisia paluuongelmat voivat olla. Koska teemahaastattelu ei ole tiukasti strukturoitu, uusien aihealueiden esiintyminen mahdollistui. Toisaalta teemaluettelon olemassaolo varmisti, että tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tulivat käsitellyiksi (Hirsjärvi & Hurme, 1988).

Käytin haastatteluaineistoni analysointimenetelmänä vertailevaa tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen perustyyppit ovat yhden tapauksen tapaustutkimus ja useamman tapauksen vertaileva tapaustutkimus (Yin, 1984). Tapaustutkimus perustuu tulkintaan ja on yhden tapauksen tai tutkimuskohteen perusteellista analysointia (Tesch, 1990). Se mahdollistaa yhden tutkimuskohteen kokonaisvaltaisen ja syvän tuntemuksen (Miles & Huberman, 1994) ja sen avulla voidaan testata jonkin teoreettisen mallin tai käsitejärjestelmän paikkansapitävyyttä (Yin, 1984). Yhden tapauksen tutkimuksessa ongelmana on kuitenkin sen yleistettävyys eli tulosten paikkansapitävyys laajemmassa joukossa (Yin, 1984). Vertailevan tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää eri tapausten yksilölliset olosuhteet sekä tutkittavien osatekijöiden yhteydet ja kuitenkin saavuttaa syvempi ja laajempi kuva tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuudessaan (Miles & Huberman, 1994).

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimukseni tarkoitus on hahmottaa paluusopeutumista siten, että se hyödyttää sekä tutkimukseen osallistuneita ekspatriaatteja että heitä työllistäviä yrityksiä auttamalla osapuolia tunnistamaan paluuseen liittyviä tekijöitä, jotta he voisivat vaikuttaa niihin. Tutkimukseni rajoittuu suomalaisen ekspatriaatin näkökulmaan sekä tekijöihin, jotka liittyvät hänen sopeutumiseensa takaisin samaan kotimaan organisaatioon, josta hän

lähti ulkomaankomennukselleen. Keskityn tarkastelemaan nimenomaan ammatillista eli työhön sopeutumista. Tutkin paluuseen liittyviä asioita laajemmassa kontekstissa eli otan huomioon paluun lisäksi myös lähtötilanteen ja komennuksen. Harveyn (1982) mukaan paluuseen liittyviä tekijöitä voidaan analysoida ulkomaankomennuksen eri vaiheiden kautta. Paluun suunnittelu voidaan siis aloittaa jo lähtövaiheessa; asioiden suunnittelu ja niistä sopiminen ennen komennusta vaikuttavat myös paluusopeutumiseen (Adler, 1981; Harvey, 1982; Kendall, 1981; Tung, 1988).

Tutkimukseni teoria pohjautuu voittopuolisesti amerikkalaisten ekspatriaattien paluusta tehtyihin tutkimuksiin eikä sen yleistettävyyttä ole juurikaan testattu suomalaisiin kotiinpalajiiin. Sitä on kylläkin testattu japanilaisiin ekspatriaatteihin ja vaikka tulokset olivat hyvin samankaltaisia verrattuna amerikkalaisiin, myös tärkeitä eroja esiintyi (Black, 1994). Black ym. (1992b) ovat todenneetkin, etteivät heidän teoriaansa perustuvat tutkimukset välttämättä päde muutoksitta muunmaalaisiin. Kaksi ensimmäistä tutkimusongelmaani perustuvat Blackin ym. (1992a, 1992b) kehittämään paluun viitekehukseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa iän on katsottu olevan tärkeä paluusopeutumiseen vaikuttava tekijä. Vanhemmille henkilöille on yleensä karttunut enemmän tietoa ja kokemusta kotimaastaan ja -organisaatiostaan sekä mahdollisista muutoksista niissä. Tämä vähentää epävarmuuden tunnetta, jota ekspatriaatti tuntee usein paluuvaiheessa. Tutkimuksissa vanhempien ekspatriaattien paluusopeutuminen onkin ollut helpompaa (Black, 1994; Black & Gregersen, 1991).

Pitkään kotimaasta poissaolleille työntekijöille paluu on vaikeaa (Harvey, 1989). Mitä kauemmin henkilöt ovat poissa kotimaastaan sitä todennäköisempää on, että kotimaassa ja -organisaatiossa on tapahtunut muutoksia (Black, 1994; Harvey, 1982). Tästä syystä ekspatriaatit kokevat suurempaa epävarmuutta paluussaan. Toisin sanoen henkilöillä, jotka ovat olleet pitkään viime komennuksellaan, on vaikeampaa sopeutua kotiinpaluuseen (Black, 1994; Black & Gregersen, 1991; Black ym., 1992a).

Tutkimusongelmani ovat seuraavat:

1. Mitkä tekijät helpottavat ja/tai vaikeuttavat ekspatriaattien paluusopeutumista työhön?
2. Miksi nämä tekijät helpottavat ja/tai vaikeuttavat paluusopeutumista ?

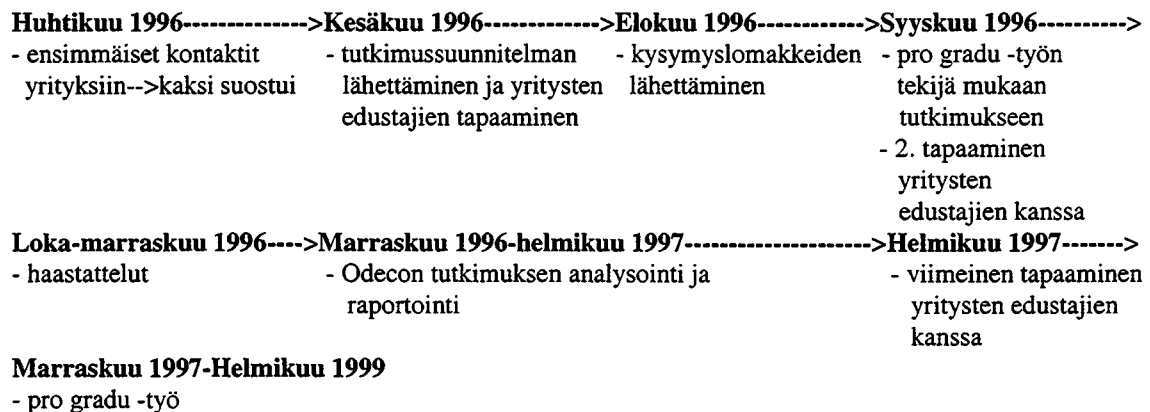
3. Onko vanhempien ekspatriaattien paluu helpompi kuin nuorten ekspatriaattien ?
4. Onko viime ulkomaankomennuksellaan pidempään olleiden ekspatriaattien paluu vaikeampaa kuin lyhyemmän ajan komennuksella olleiden?

MENETELMÄ

Tutkimuksen kulku

Pro gradu -työni sai alkunsa syksyllä 1996 ollessani työharjoittelussa Odeco-konsulttiyrityksessä, joka on erikoistunut henkilöstön kehittämiseen ja johdon kouluttamiseen. Pääsin mukaan tutkimusprojektiin, jonka tarkoituksena oli kartoittaa ekspatriaattien ulkomaankomennuskokemuksia ja tapoja, joiden avulla ekspatriaatin ulkomaille lähettävä kotimaan organisaatio voisi hyödyntää ekspatriaattien kokemuksia oman toimintansa ja henkilöstönsä kehittämiseen. Samalla sovittiin, että henkilökohtainen tutkimustavoitteeni oli keskittyä kotimaahan paluun ongelmakenttään.

Tutkimus alkoi ennen harjoitteluani huhtikuussa 1996 (kuvio 2), jolloin otettiin ensimmäiset kontaktit kirjeitse ja puhelimitse yrityksiin, joilla tiedettiin olevan pitkäaikaista kokemusta ulkomaankomennuksista.



Kuvio 2. Tutkimuksen kulku.

Tutkimuksen alullepanijana, tutkimussuunnitelman ja kysymyslomakkeen tekijänä toimi Odecon konsultti ja tutkija, YTL Kristiina Kuvaja-Puumalainen, joka itse lähti ekspatriaatiksi ennen haastattelujen aloittamista. Tutkimukseen saatiin mukaan kaksi suurta kansainvälistä yritystä, joille lähetettiin kesäkuussa 1996 tutkimussuunnitelma. Yritysten edustajia tavattiin ensimmäisen kerran kesäkuussa 1996, jolloin keskusteltiin

alustavasti tutkimuksesta sekä sovittiin, että tutkimus ulottuu työntekijöihin, jotka ovat palanneet kotimaahan noin vuoden sisällä sekä olleet komennuksellaan vähintään vuoden.

Tämän jälkeen yritysten edustajat toimittivat tutkimuksesta vastaaville konsulteille yhteystiedot omista ekspatriaateistaan, yhteensä 55. Tälle ryhmälle lähetettiin edelleen saatekirje (liite 1) ja kysymyslomake (liite 2), jonka tarkoituksena oli esitietojen saannin ohella kartoittaa alustavasti tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä komennuksestaan sekä halukkuutta osallistua haastatteluun.

Toinen tapaaminen yritysten edustajien kanssa toteutui syyskuussa 1996, jossa olin myös itse läsnä. Mukana olivat lisäksi Odecon konsultit YTL Kristiina Kuvaja-Puumalainen ja PsM Marjo Matsinen. Tällöin todettiin, että muistutuskirjeiden (liite 3) lähettämisen jälkeen kysymyslomakkeita oli palautunut 37 (67 %) ja haastatteluhalukkaiksi oli ilmoittautunut 21 (38 %) henkilöä. Samalla sitouduimme siihen, ettei kyseisten yritysten, kyselyyn vastanneiden tai haastateltujen henkilöiden nimiä julkaista. Yritysten edustajat eivät saaneet tietoonsa haastateltavien henkilötietoja. Henkilökohtaisesti sitouduin lähettämään molempien yritysten edustajille valmiin pro gradu -tutkielmani. Odecon tutkimuksen päättymisajankohdaksi sovittiin alunperin vuodenvaihe 1996-1997 (liite 4), mutta tutkimus myöhästyi hiukan valmistuen helmikuussa 1997.

Haastateltavien valinta

Haastatteluun halukkaista (21) valittiin neljä ekspatriaattia kummastakin yrityksestä ja heidät haastateltiin loka-marraskuussa 1996. Jos haastateltavat olisivat olleet samasta yrityksestä, olisi yhdenmukainen toimintatapa paluuvaiheessa voinut vaikuttaa siihen, että ekspatriaattien kokemukset kotiorganisaation vaikutuksesta heidän paluuseensa olisivat olleet samankaltaisia eikä eroja olisi syntynyt. Haastateltavien valinnan tekivät pro gradu -työn tekijä sekä molemmat Odecon naiskonsultit.

Valinta perustui ensisijaisesti kysymyslomakkeista saatuihin tietoihin. Halusimme mukaan mahdollisimman laajan ikäjakauman, koska ikä saattaa vaikuttaa paluusoikeutumiseen (Black, 1994; Black & Gregersen, 1991). Myös ulkomaillaoloaika

on yksi paluun kriittinen tekijä (Black, 1994; Black & Gregersen, 1991; Black, ym., 1992a; Harvey, 1982). Osa ekspatriaateista oli laittanut oma-alotteisesti komennusajanjaksonsa kysymyslomakkeisiin ja lopuilta varmistimme ajan puhelimitse.

Valitsimme haastateltaviksi henkilöitä, jotka olivat olleet eri kohdemaissa ja joilla oli mahdollisimman erilaisia ulkomailla työskentelyyn, paluuseen ja omaan onnistumiseen liittyviä kokemuksia. Näin halusimme pysyä avoimina erilaisille tarinoille, joita ekspatriaattien erilaiset kokemustaustat ja -kokemukset mahdollisesti tuottaisivat. Halusimme mahdollistaa odottamattomien asioiden esiintulon ja saada niin laajan kuvan kuin mahdollista ekspatriaattien komennuksista sekä sopeutumisen yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista.

Tutkittavien ekspatriaattien huolellinen valinta oli tärkeää myös tutkimusstrategian kannalta. Vertailevassa tapaustutkimuksessa jokainen tapaus (eli ekspatriaatti) tulee valita joko sillä periaatteella, että a) voidaan olettaa tapausten tuottavan samankaltaisia tutkimustuloksia (literal replication) tai b) tapausten odotetaan tuottavan vastakkaisia tai erilaisia tutkimustuloksia, mutta ennustettavista syistä (theoretical replication) (Yin, 1984). Tutkimukseni perustuu jälkimmäiseen valintatapaan.

Haastattelujen kulku

Soitin valituille haastateltaville kahdesti syyskuussa 1996. Ensimmäisellä kerralla kysyin heidän halukkuuttaan ja mahdollisuuttaan osallistua haastatteluihin. Kertasin vielä tutkimuksemme tarkoituksen ja ehdottoman luottamuksellisuuden. Kerroin, ettei haastateltavien nimiä julkaista tutkimuksissamme tai tuoda julki yrityksen johdolle. Lisäksi kerroin, kuinka kauan haastatteluihin tulisi varata aikaa ja kysyin haastattelujen äänitysmahdollisuutta. Yhdelläkään ekspatriaatilla ei ollut mitään haastattelujen äänitystä vastaan eikä yksikään kieltäytynyt haastattelusta. Toisella soittokerralla sovimme haastattelujen ajankohdan ja paikan.

Teemahaastattelut tehtiin loka-marraskuussa 1996, jolloin kuudessa ensimmäisessä olivat läsnä Odecosta PsM Marjo Matsinen, pro gradu -työn tekijä sekä haastateltava. Näissä haastatteluissa Odecon konsultti toimi haastatteluja johtavana tutkijana. Kaksi viimeistä haastattelua pro gradu -työn tekijä teki itsenäisesti. Haastattelut kestivät

keskimäärin 1½ tuntia. Haastateltavat saivat itse valita haastatteluajankohdan työkiireittensä mukaan ja osa ehdotti myös paikkaa. Toisen yrityksen työntekijät haastateltiin yrityksen päämajan kokoushuoneessa ja toisen yrityksen työntekijät halusivat haastattelujen tapahtuvan heidän työpaikallaan. Haastattelujen alussa kerrattiin vielä tutkimuksen luottamuksellisuus ja kysyttiin lupa äänitykseen sekä suostumus haastattelumateriaalin käyttöön molemmissa tutkimustöissä.

Haastattelujen äänittäminen mahdollisti muistiinpanojen kirjoittamisen. Tarkkailin erityisesti haastatteluilmapiiriä, haastateltavaa sekä yleensä vuorovaikutusta, jotta pystyisin myöhemmin palauttamaan mieleeni haastattelutilanteet. Haastateltavista neljä oli paneutunut haastatteluunsa erikoisen hyvin. He olivat todella miettineet viime komennustaan ja yksi oli jopa tehnyt muistiinpanoja. Kaikki kahdeksan olivat varanneet runsaasti aikaa haastatteluihin, joskin kahden haastateltavan kohdalla tunnelma oli hiukan kiireinen. Erät olivat aluksi hieman varautuneita, mutta ilmapiiri oli yleensä suhteellisen rento. Haastattelut sujuivat keskeytyksittä kahta lukuun ottamatta. Molemmat haastattelut tapahtuivat henkilöiden työpaikoilla, jolloin toinen haastateltava vastasi kerran puhelimeen ja toisen haastattelun keskeytti hetkeksi työhuoneeseen tullut kollega.

Aineisto

Haastateltujen ikäjakauma oli 32-56 vuotta. Ekspatriaateista neljä oli suhteellisen nuoria eli 32-33 -vuotiaita. Ennen ulkomaankomennustaan he olivat ehtineet olla kotiorganisaation palveluksessa keskimäärin kolmesta neljään vuotta. Vanhempien ekspatriaattien ikäjakauma oli 43-56. Heistä kaksi oli aloittanut työskentelynsä kotiorganisaation palveluksessa 1980-luvun alkupuolella. Yksi oli ollut 1960-luvulta ja yksi 1970-luvulta lähtien kotiorganisaatiossa. Heidän kokemuksensa kotiorganisaatiosta on siis huomattavasti pitkäaikaisempi kuin nuorten.

Kahdeksasta henkilöstä kaksi oli naisia ja kuusi miehiä. Haastattelussa oli mukana viisi naimisissa olevaa ja kaksi avoliitossa olevaa henkilöä sekä yksi naimaton. Tutkittavista puolella oli opistotason koulutus ja puolella yliopistokoulutus. Seitsemällä oli aikaisempaa ulkomaankomennuskokemusta. Viisi haastateltua oli

komennusmatkallaan yksin, yksi puolison ja kaksi puolison sekä lasten kanssa. Vaikka alunperin oli sovittu, että kotiinpaluun tulisi ajoittua noin vuoden sisään, haastatteluissa kävi ilmi, että neljällä haastatellulla viime ulkomaankomennuksesta oli kulunut kolme vuotta. Pitkä kotimaassa olo mahdollisti kuitenkin ulkomaankomennusten pitkäaikaisten vaikutusten tarkkailun ekspatriaatin urakehitykselle.

Kaikki haastatellut olivat olleet eri maissa. Kohdemaat olivat Japani, Englanti, USA, Kanada, Ruotsi, Puola, Taiwan sekä Saksa. Komennukset kestivät keskimäärin kaksi vuotta - lyhyimmän komennuksen ollessa 11 kuukautta ja pisimmän kolme vuotta. Yksi haastateltu oli tosin jatkanut edelliseltä komennukseltaan suoraan toiselle. Hän oli ollut poissa Suomesta yhteensä noin seitsemän vuotta.

Haastattelumenetelmän laadinta

Tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Haastattelujen teema-alueet (liite 5) muotoutuivat alan kirjallisuudesta saatujen tietojen mukaan. Alussa päätimme, että haastatteluteemat jakautuvat kolmeen osa-alueeseen: lähtöön, ulkomaille sopeutumiseen ja paluuvaiheeseen. Tämä siksi, että paluuvaiheeseen liittyviä asioita voidaan lähestyä kaikkien ulkomaankomennusvaiheiden kautta (Harvey, 1982). Paluun suunnittelu, siihen liittyvät ongelmien ja ratkaisujen käsittely sekä niistä keskustelu on mahdollista aloittaa jo lähtövaiheessa, jolloin ne voivat vaikuttaa ekspatriaatin paluusopeutumiseen (Adler, 1981; Harvey, 1982; Kendall, 1981; Tung, 1988).

Lähtö. Saimme haastateltujen henkilötiedot, koti- ja ulkomaantyötehtävään liittyvät tiedot jo kysymyslomakkeesta. Lisäksi saimme sellaisia tietoja kuten komennusmaan, osalta komennuksen ajanjakson, lähtöodotukset ja -motivaation (liite 2). Halusimme kuitenkin hahmottaa lähtötilannetta vielä tarkemmin haastattelutilanteessa, jotta olisimme saaneet käsityksen siitä, millaisin odotuksin henkilöt lähtivät komennuksilleen. Tärkeää paluusopeutumisen kannalta on, mitä ekspatriaateille on luvattu lähtiessä. Blackin (1992) mukaan odotusten rooli on tärkeää paluuvaiheessa, sillä ne, joiden odotukset täyttyvät paluun jälkeen, sopeutuvat helpommin takaisin työhönsä.

Ekspatriaattien valinta ulkomaankomennukselle on myös asia, joka saattaa vaikuttaa paluuseen. Björkman (1990) esittää, että yksi syy keskeytyneisiin komennuksiin voi olla siinä, ettei ekspatriaatteja yksinkertaisesti valmistella komennusta varten.

Lähtövalmennus ja -testaus ovat tapoja ehkäistä jossain määrin keskeytysten mahdollisuutta. Myös Adler (1986) tuo esille ennen lähtöä tapahtuvan valinnan ja valmennuksen merkityksen. Lisäksi on tärkeää, että ekspatriaatti tietää, miksi hän ylipäätään lähtee ulkomaankomennukselle (Harvey, 1989). Tästä syystä kartoitimme myös, kenen aloitteesta komennus tapahtui ja mikä on komennuksen tarkoitus. Myös komennusajanjakso eli se, miten kauan ekspatriaatti on komennuksellaan, vaikuttaa paluusoikeutumiseen. Pitkä poissaolo kotimaasta hankaloittaa yleensä ekspatriaatin paluuta (Harvey, 1989).

Työskentely ulkomailla. Myös komennuksen aikana voidaan suunnitella ja siten helpottaa paluuta. Yhteydenpito kotimaahan komennuksen aikana, muu tuki (esim. mentoriohjelmat) ja paluuseen valmentaminen ovat tärkeitä paluusoikeutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Harvey, 1982).

Adler (1986) esittää, että mitä paremmin työntekijä sopeutuu vieraaseen kulttuuriin, sitä tehokkaampaa ja nopeampaa on hänen sopeutumisensa kotimaassa. Black ym. (1992b) ovat eri mieltä ulkomaille sopeutumisesta. Heidän mielestään yksilön on vaikeampi sopeutua kotimaahan, jos hän on sopeutunut hyvin ulkomaille. Martin ja Harrell (1996) esittävät, että ekspatriaattia ja hänen perhettään tulisi tukea ulkomaille sopeutumisessa esimerkiksi erilaisten sopeutusohjelmien avulla.

Paluuvaihe. Yksi haastatteluteemoistamme oli ekspatriaatin näkemys omasta paluusoikeutumisestaan. Sen lisäksi kysyimme perheineen ulkomailla olleilta, miten lapset ja/tai puoliso kokivat paluusoikeutumisen. Harvey (1989) esittää, että puolison ja lasten sopeutuminen vaikuttaa myös ekspatriaatin paluusoikeutumiseen. Gomez-Meján ja Balkinin (1987) mukaan komennuksen aikana tapahtuneet erilaiset muutokset kotimaassa, -organisaatiossa sekä ekspatriaatissa itsessään vaikuttavat edelleen paluusoikeutumiseen.

Paluun jälkeinen valmentaminen on sopeutumista auttava tekijä. Kotimaan organisaation toimintaan uudelleen orientoituminen vie aikaa ja vaatii tukea (Harvey, 1982). Myös sellaiset käytännön asiat kuten asunto ja taloudelliset asiat vaikuttavat

paluuseen (Adler, 1986; Harvey, 1989; Kendall, 1981).

Ulkomailla opitut taidot ja niiden käyttömahdollisuudet kotimaan organisaatiossa vaikuttavat yleensä positiivisesti ekspatriaatin itseluottamukseen (Adler, 1981).

Tutkimusten mukaan ekspatriaattien komennuskokemusta arvostetaan kotiorganisaatiossa kuitenkin vähän (Adler, 1986; Gomez-Mejía & Balkin, 1987; Tung, 1988). Kansainvälisiä taitoja ei lainkaan havaita tai niitä ei osata hyödyntää kotiorganisaatiossa (Adler, 1981). Toisaalta ekspatriaatit eivät itsekään kykene aina tunnistamaan ulkomailla omaksuttuja taitojaan (Adler, 1986). Lisäksi Harvey (1982) toteaa, että moni työntekijä joutuu huomaamaan paluun jälkeen, ettei komennuskokemuksista olla edes kiinnostuneita. Ylennys on usein palaajalle se mitta, joka kertoo, että hänen komennuskokemustaan arvostetaan (Adler, 1986; Tung, 1988).

Paluutyön merkitys kotiorganisaatioon sopeutumiseen on oleellinen. Työn haastavuus, vastuullisuus ja itsenäisyys verrattuna komennustyöhön vaikuttaa ekspatriaatin työmotivaatioon (Adler, 1986; Gomez-Mejía & Balkin, 1987; Harvey, 1989). Lisäksi paluutyön huolellinen suunnittelu ja selkeys vaikuttavat ekspatriaattien paluutytyväisyyteen (Gomez-Mejía & Balkin, 1987). Yleinen työtyytyväisyys on tärkeä työhön sopeutumista osoittava tekijä (Feldman & Tompson, 1993).

Tutkimuksen käytännön läheisen tarkoituksen vuoksi halusimme tietää, miten ekspatriaatit itse toivoivat, että ulkomaankomennuksia kokonaisuudessaan tulevaisuudessa kehitettäisiin.

Aineiston laadullinen käsittely

Kirjoitin jokaisen haastattelun puhtaaksi sana sanalta välittömästi haastattelujen jälkeen. Tulososuudessa haastatteluotteista on kuitenkin poistettu toistot ja täytesanat. Oteissa 'T' tarkoittaa tutkijaa ja 'H' haastateltavaa. Haastatteluotteiden jälkeen näkyvät lisäksi haastateltujen numerokoodit, jotka on merkitty yksinkertaisesti yhdestä kahdeksaan ilman mitään erityistä järjestystä sekä haastateltujen sukupuoli ja yritys.

Haastatteluvaiheesta lähtien kirjasin omia ajatuksiani ja mahdollisia selitysvaihtoehtoja ekspatriaattien sopeutumistarinoille. Nämä osoittautuivat arvokkaiksi loppupäätelmien kirjoitusvaiheessa.

Annoin kullekin haastatellulle oman numeron, jota käytin aineiston analysoinnissa. Sen jälkeen merkitsin taustateorian osa-alueet ja muut teema-alueet omilla koodinumeroillaan (taulukko 1).

Taulukko 1. Paluusopeutumiseen vaikuttavat tekijät ja koodinumerot.

<u>Ennakoiva sopeutuminen</u>	
1. Työtehtävän vaatima yhteydenpito	3. Vierailut kotimaahan
2. Mentori	4. Ennen paluuta tapahtuva valmennus
<u>Paluun jälkeinen sopeutuminen</u>	
5.1. Itseen	7.1. Paluun selkeys
5.2. Suhteisiin	7.2. Taloudellinen korvaus
5.3. Havaitsemiseen liittyvät tekijät	7.3. Paluun jälkeinen valmennus
5.4. Sopeutuminen ulkomaille	8.1. Sosiaalinen asema
5.5. Pidennetty komennus	8.2. Asumisolosuhteet
6.1. Roolin päätösvalta	8.3. Puolison sopeutuminen
6.2. Roolin selkeys	
6.3. Ylennys	
6.4. Kansainvälisten taitojen hyödyntäminen	
<u>Muut teema-alueet</u>	
9.1. Lähtövalmennus ja testaus	11.1. Nykyinen työtehtävä yrityksessä
9.2. Lähtömotivaatio ja -odotukset	11.2. Opitut asiat/taidot
9.3. Aloite komennukselle	11.3. Komennustehtävästä suoriutuminen
9.4. Valmistautumisaika	11.4. Komennuksen vaikutukset uraan
9.5. Sopimus	11.5. Kehittämiskohteet
9.6. Komennuskokemus	
9.7. Komennusaika	
10.1. Komennustehtävä	
10.2. Komennusmaa	
10.3. Vapaa-aika ja ihmissuhteet	

Sitten tein haastattelujen sisällönanalyysin, jonka tarkoitus oli järjestellä tutkimusaineistoani (Grönfors, 1982). Sisällönanalyysin avulla kartoitin käyttämäni

viitekehyksen osatekijöiden (teemojen) esiintymistiheyttä. Tämä tapahtui siten, että lukiessani haastatteluja koodasin esiintyneet osatekijät omilla koodinumeroillaan (liite 6). Niille uusille osatekijöille, jotka esiintyivät haastatteluissa, annoin uudet koodinumerot. Tein samalla yhteenvetoa erilliselle paperille, missä haastattelussa kukin viitekehyksen mukainen osatekijä esiintyi ja millä sivulla. Analysoin siis kunkin tapauksen (eli yhden ekspatriaatin haastattelun) kerrallaan. Aineiston laadullinen analysointi edellyttää paneutumista jokaiseen tapaukseen yksilöllisesti myös silloin, kun tutkimus on kohdistunut useampaan tapaukseen (Patton, 1980). Tarkoitukseni oli ymmärtää kunkin tapauksen komennuksen kulku kokonaisuudessaan (lähtö-ulkomaillaolo-paluu) sekä jokaisen komennuksen erityispiirteet. Tein jokaiselle ekspatriaatile oman "rekisterin", johon kirjasin ensin taustatiedot (ikä, siviilisääty, koulutus, komennuskokemus, kohdema, komennusaika, tehtävä ulkomailla jne.). Sitten käsittelin lähtötilanteen eli mitkä olivat henkilön lähtömotiivit, -odotukset, kuinka hän sai komennustehtävän, lähtövalmennus jne. Seuraavaksi kävin läpi ekspatriaatin ulkomailla oloajan ja sen aikaiset kokemukset ensisijaisesti sopeutumiseen liittyen. Paluuvaiheen asiat käsittelin teoriamallin mukaisesti. Lopuksi huomioin ekspatriaattien esilletuomat komennuksen erityispiirteet (esim. esimiehen vaihtuminen kotimaassa komennuksen aikana), joita kirjallisuudessa oli esitetty paluuseen vaikuttavina tekijöinä, mutta joita haastatteluissa ei oltu kysytty. Pattonin (1980) mukaan raaka-aineisto on hyvä organisoida, luokitella ja editoida sellaiseen muotoon, että se on helposti käsiteltävissä ja sitä on helppo lukea. Pyrin tähän luokittelemalla raaka-aineiston edellä esitetyn mukaisesti (esimerkiksi 'taustatiedot' olivat yksi luokka jne.). Kirjoitin kuhunkin luokkaan lyhyesti siihen liittyvän informaation ja sen millä sivulla se esiintyi, jotta epäselvissä tai tarkennusta vaativissa tilanteissa pystyin helposti löytämään sen haastattelun kohdan, jossa henkilö kertoi kyseisestä asiasta.

Lopuksi tein tapausten vertailevan analyysin. Käytin apuna metamatriisia, joka on eräänlainen suuri taulukko ja kokoaa informaatiota jokaisesta tapauksesta standardoituun muotoon (kuvio 3). Perusperiaatteena metamatriisissa on, että kaikki relevantti informaatio on sisällytetty siihen (Miles & Huberman, 1994). Järjestin oman aineistoni metamatriisiin paluusopeutumisen viitekehyksen mukaisesti.

ENNAKOIVA SOPEUTUMINEN				
Tapaus	Työtehtävän vaatima yhteydenpito	Mentori	Matkat kotimaahan	Ennen paluuta tapahtuva valmennus
1				
2				
8				

Kuvio 3. Vertailevan tapaustutkimuksen metamatriisi.

Metamatriisista oli helppo nähdä tapausten väliset yhtäläisyydet ja erot. Loppuun lisäsin vielä kuhunkin tapaukseen liittyvät erityispiirteet, jotka saattoivat auttaa paluusopeutumisen ymmärtämistä. Tämän jälkeen vertasin omia tuloksiani aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen.

Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli toistettavuus ja johdonmukaisuus tarkoittaa, kuinka hyvin aineisto kuvaa todellisuutta riippumatta siitä, missä ja milloin se on hankittu (Hämäläinen, 1987; Syrjälä & Numminen, 1988). Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa kuvataan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulku eli aineiston keräys, analyysi ja tulkinta (Eskola ja Suoranta, 1998), jotta lukija voi nähdä, etteivät tulokset perustu vain tutkijan henkilökohtaiseen intuitioon tutkittavasta ilmiöstä (Syrjälä & Numminen, 1988). Grönfors (1982) toteaa, että tutkimus on reliaabelimpi, jos käytetään useita havainnointikeinoja, joilla pyritään varmistamaan käytetyn aineistonkeruumenetelmän tarkkuus. Itse olen käyttänyt kahta menetelmää eli kysymyslomakkeita ja haastatteluja.

Validiteetti tarkoittaa tieteellisten löydösten tarkkuutta eli sitä, missä määrin tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta (Syrjälä & Numminen, 1988). Usein puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista. Sisäinen validiteetti

edellyttää teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaisuuden tarkistamista (Grönfors, 1982). Useat kenttäkontaktit lisäävät havaintojen objektiivisuutta ja näin myös sisäistä validiteettia (Hämäläinen, 1987). Sisäinen validiteetti toteutuu, kun tutkija kuvaa yksilön kokemuksen sisältöjä ja/tai ilmiötä niin, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Tähän päästään, kun tutkimusraporttiin liitetään kattavia otteita alkuperäisestä aineistosta. Siten lukija voi päätellä, kuvaako analyysi onnistuneesti ilmiötä (Reed, Patton & Gold, 1993). Laajasta haastatteluaineistosta oli vaikeaa valita kutakin teemaa parhaiten kuvaava ote. Joku toinen olisi mahdollisesti valinnut toisin. Validiteettia parantaa, että ekspatriaattien paluusopeutumisen asioita on kysytty heiltä itseltään, eikä esimerkiksi henkilöstöpäälliköiltä, kuten joissakin tutkimuksissa on tehty (esim. Björkman, 1990; Harvey, 1989). Osoituksena kvalitatiivisen tutkimuksen ulkoisesta validiteetista pidetään usein tulosten käyttökelpoisuutta (Syrjälä & Numminen, 1988). Se ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen suhteen ja on yksinkertaisesti hypoteesien todentamista (Grönfors, 1982).

TUTKIMUSTULOKSET

Lähtöön valmistautuminen

Kuuden ekspatriaatin lähtö komennukselle oli tapahtunut kohdemaan yksikön aloitteesta. Yleisesti lähtö käynnistyi siten, että ulkomailta soitettiin Suomeen ja tiedusteltiin, olisiko täällä henkilöä, joka olisi valmis lähtemään komennukselle ja jolla olisi tehtävään tarvittava erityisosaaminen. Ekspatriaatit joutuivat lähtemään komennukselleen suhteellisen lyhyellä varoitusaajalla. Valmistautumisaikaa lähtöön oli keskimäärin kaksi kuukautta, yhdellä vuosi.

Kuusi henkilöä lähti asiantuntijatehtäviin ja he olivat myös esimiesasemassa komennuksensa aikana. Kahden ekspatriaatin lähtö perustui ammatilliseen kouluttautumiseen. Näistä toisen ekspatriaatin kotimaan ja ulkomaan työtehtävien yhteennivominen ja komennuksen kiertokulku oli ideaalinen. Ekspatriaatti lähetettiin oppimaan uutta toimintaa ulkomailla ja hänen tehtävänsä oli tuoda asiantuntemus takaisin Suomeen. Näin hän itse hyötyi komennuksestaan ylennyksen sekä uusien taitojen myötä ja kotimaan organisaatio hyötyi ekspatriaatin komennuksesta ammattitaitoisen palaajan tuoman uuden tietotaidon myötä.

Ulkomaille lähdettiin oppimaan uusia asioita ja kehittämään omaa ammattitaitoa. Yhtäkään ekspatriaattia ei testattu millään tavoin valintatilanteessa. Valinta perustui heidän omaan halukkuuteensa lähteä komennukselle, joskin aloite lähti heidän esimiehiltään.

Seitsemällä ekspatriaatilla oli aikaisempaa kokemusta ulkomailla työskentelystä. Kokemusten kesto vaihteli neljästä kuukaudesta yli kymmeneen vuoteen. Lähtöodotukset olivatkin hyvin realistisia sekä sopeutumisen että työtehtävän onnistumisen suhteen. Ekspatriaateista neljällä oli ollut mahdollisuus tutustua tulevaan työpaikkaansa ennen komennukselle lähtöä. Kolme ekspatriaattia ei ollut saanut minkäänlaista koulutusta tai lähtövalmennusta lähtöönsä ja loput kertoivat saaneensa kirjallista informaatiota kohdemaasta tai hyvin lyhyen kielikoulutuksen. Yhdelle oli

määritelty etukäteen hänen työtehtävänsä.

Halu oman ammattitaidon kehittämiseen oli lähtöön vaikuttanut motiivi seitsemällä ekspatriaatilla. Tämän lisäksi neljä kertoi odottavansa komennusmatkalta uusia kokemuksia. Ulkomailla työskentelyn toivottiin kasvattavan ammatillisen pääoman ohella myös henkistä pääomaa. Kaksi halusi ammattitaidon kehittämisen lisäksi vastata myös työnantajan odotuksiin. Hyvä ansiotaso houkutteli paria ekspatriaattia, mutta sitä ei pidetty ainoana lähtömotiivina. Suurimpana lähtöongelmanaan ekspatriaatit kokivat perheittensä tilanteen. Kolme ekspatriaattia, jotka lähtivät perheineen ulkomaille, pohtivat lasten koulunkäyntiä, puolison työtä tai perheen yleistä viihtymistä. Neljä ekspatriaattia, joiden perhe tai puoliso jäivät kotimaahan, pohtivat ihmissuhteiden kestävyyttä ja omaa jaksamistaan ilman perheen tai ystävien tukea. Lisäksi kolme toi esille huolen komennuksen riskeistä omalle urakehitykselleen kotimaassa.

Paluusta ei juurikaan keskusteltu lähtötilanteessa. Ne ekspatriaatit, jotka saivat kirjallista informaatiota ennen lähtöään, kertoivat kyllä lukeneensa paluusta ja paluuongelmista. Paluutyön osalta sovittiin sen verran, että ekspatriaatit saavat jotakin työtä kotiorganisaatiosta paluun jälkeenkin.

Ennakoiva sopeutuminen

Työtehtävän vaatima yhteydenpito kotimaahan

Yhteys kotimaan organisaatioon kohdemaan työtehtävän puitteissa oli tiivis tai ainakin se oli ollut riittävää viidellä ekspatriaatilla. He olivat sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä luonne edellytti intensiivistä kanssakäymistä kotiorganisaatiossa olevien työtovereitten kanssa.

Tietenkin yhteydenpito oli hyvin tiivis. Sosiaalisissa suhteissa tietysti perheisiin, sukulaisiin, mitä nyt oli, mutta työasioissa tietenkin niihin ihmisiin lähinnä, joitten kanssa tätä hommaa tehdään. Minun työssä se on väkisin päivittäistä, käytännöllisesti katsoen se on päivittäistä. Fakseja tulee paljon ja tietysti fakseilla pyritään paljon hoitamaan, koska tulee tämä aikaerot, jotka on inhottavia. Ja niinkun toisessa on aamu, niin toisessa on ilta. Niin silloin tietenkin faksiyhteys pelaa,

pelaa, mutta hyvin paljon puhelimitse. Sanotaanko, että huomattavasti paljon enemmän, kun mitä esimerkiksi tänä päivänä. (nro2, mies, yritysX)

Kolmen yhteydenpito oli ollut vähäistä. Ekspatriaatit totesivat, että syinä huonoon yhteydenpitoon olivat aikaerot ja se, etteivät kotiorganisaation ihmiset ehkä uskaltaneet soittaa mahdollisten kieliongelmiensa vuoksi. Heillä oli kuitenkin muita kontakteja kotimaahan.

H: Et ei mitään säännöllistä [yhteydenpitoa]. Mä sitte aina joskus soittelin. T: No, soittiko sulle Suomesta kukaan koskaan? H: En muista ainakaan, että kukaan ois soittanu. T: No mitä siitä voi ajatella? H: Kellään ei ollu mulle mitään asiaa. Siinä on varmaan se, että soittaminen sinne, monet täällä ehkä kuvittelee, että siellä vastaa joku ulkomaalainen. Saatto monet silleen vähä arastella, et kun soittaa [kohdemaahan], et jos joku rupee puhumaan sille vaikka [kohdemaan kieltä] tai muuta niin, se saattaa kumminkin tehdä semmosen kynnyksen, että lähettää faksin ja kertoo, mikä asia ja pyytää vaikka soittamaan takasi. Se on vaan pärjättävä. (nro8, mies, yritysX)

Ekspatriaatit pitivät yhteydenpitoa tärkeänä asiana.

Yleinen riski [yhteyksien katkeaminen] se tietysti kaikilla, jotka lähtee ulkomaankomennukselle. Yhteydet on tärkeitä koska, eihän kotimaassa kukaan sinua edes muista, et sä oot olemassa. (nro6, mies, yritysX)

Paluutyönsä osalta ekspatriaatit eivät olleet juurikaan yhteydessä kotimaahan. Tämä johtui siitä, että neljä ei tiennyt etukäteen, mihin tehtäviin heidät sijoitetaan paluun jälkeen kotimaan organisaatioissa ja kolmen tarkempi paluutyöhön perehdyttäminen oli tarkoitus tapahtua kotimaahan paluun jälkeen. Yksi tiesi paluutyönsä tehtävänkuvan jo kohdemaassa ja hänellä oli mahdollisuus tehdä tätä työtä osittain siellä.

Mentori, vierailut kotimaahan ja ennen paluuta tapahtuva valmennus

Yhdelläkään ekspatriaatilla ei ollut mentoria. Varsinkin ne, jotka eivät olleet ennen palaamistaan tietoisia paluutyöstään tai olivat tyytymättömiä paluutyöhönsä, kokivat että tällaisella tukihenkilöllä olisi ollut tarvetta. Niillä ekspatriaateilla, joiden yhteydenpito

kotimaahan oli tiivis, mentorin tehtävää hoiti lähinnä esimies ja/tai työtoverit. Mentorin olemassaolo olisi koettu tarpeelliseksi, sillä ekspatriaatit kokivat, että jonkun olisi hyvä ajaa heidän asioitaan kotimaassa ja samalla toimia kontaktihenkilönä.

Mut kyllä mä luulen, että se on myös nuorille vielä tärkeempää, että niillä säilyy nää [suhteet kotimaahan]. Ja sit se on kans se, että niillä ei oo välttämättä tämmöstä kontaktiverkkoo täällä, jos ne on vähemmän aikaa ollu, niin sitte pitäs olla joku, joka pitää huolen siitä, että jos on jotain työmahollisuuksia sillon, kun ne tietää esimerkiks että tulee pois. Varsinkin siinä loppuaikana ois hyvä, jos ois joku mentori, niin vois esimerkiks pitää huolen siitä, et se henkilö otetaan huomioon, jos jotain töitä avautuu ja muutenkin vähän kysellä näitä, koska muuten ne vastaa, että ei saa, ei tuu mitään palautetta. Mä luulen, että ne muistais paremmin, kun ois tämmönen mentori, niin esimerkiks just kysellä kokemuksista ja muista, vaikka niitä nyt ei missään tarviiskaan, niin ei se varmaan huonoo tekis yhtään paluulle. Ja sit siellä on niitä käytännön paluuongelmia, joita joskus saattaa tulle sitte. (nro6, mies, yritysX)

Pitäis olla mentori, joka sitten sanoo, että sitten sä jatkat tohon suuntaan ja tämän jälkeen voit vielä valita joko tohon tai tohon eli ois jonkinnäkönen urasuunnitelma tai eri vaihtoehtoja. Hän vois myös jollain tavalla tukee, koska sitä tarvii paluussa. Se on suuressa yhtiössä tietenkin hankalaa, kun on satoja työntekijöitä. Mentori tekee sen kyllä, et tuntis itsensä tärkeemmäks siinä paluuvaiheessa. (nro5, mies, yritysY)

Kaikki ekspatriaatit olivat käyneet kotimaassa komennuksen aikana. Kesä- ja joululomilla heillä oli mahdollisuus pidempään lomaan (jopa 1 kk). Vierailuja kotimaahan edellyttivät myös erilaiset kokoukset, työtehtävät sekä henkilökohtaiset asiat. Tämän lisäksi yksin matkustaneiden ekspatriaattien perheet tai puoliset kävivät kohdemaassa. Myös esimiehet ja kotiorganisaation muut työntekijät vierailivat kohdemaassa. Ekspatriaatit kokivat, että vierailuja kotimaahan oli riittävästi. Komennukset olivat suhteellisen lyhyitä kestoltaan (keskimäärin kaksi vuotta) ja lisäksi he olivat kukin erittäin kiireisiä työssään, joten tiheämpään matkusteluun ei siinä mielessä olisi ollut aikaakaan.

H: Mä kävin Suomessa omilla asioilla kerran vuodessa, joulut muistaakseni. Ja sitte tota, sit mä kävin työasioissa pari kertaa. Joo, näin on. T: Oisits sä kaivannu enemmän käyntejä? H: Ää, en oikeestaan. Kun ne oli ne, ne oli ne jutut siellä [kohdemaassa]. Niinku mä sanoin, ne kontaktit.

Että emmä oikeestaan ja sitte ku mun pomo täältä matkusteli niin usein siellä. (nro7, nainen, yritysY)

Vierailuja ja kontakteja kotimaahan pidettiin tärkeinä paluuta silmällä pitäen.

Joo kyl me yleensä käytiin kesät Suomessa lomilla. Mä kävin tapaamassa niitä kavereita siellä [kotiorganisaatiossa] ja joskus soiteltiin ja sitten joulukortteja lähetettiin tai tavattiin. Et kyl meillä oli työpaikka siinä mielessä jännä. Olin ollu jo [monta vuotta] työpaikalla, ennen kuin siirryin ulkomaille, et kyllähän mulla siinä mielessä on paljo tuttuja. Se on tärkeää pitää kontakteja ihmisiin ja ylläpitää niitä, mutta joskus ne vaan katkee kuitenkin. Niitä tarvitaan joskus kuitenkin kun tullaan takasin. (nro5, mies, yritysY)

Yksikään ei saanut ennen paluuta tapahtuvaa valmennusta, eikä sitä pidetty kovin tärkeänä. Tämä siksi, että komennukset olivat pääosiltaan lyhyitä ja kaikilla oli kontakteja Suomeen. Toisaalta kohdemaassa oli kovin kiire, eikä valmennukseen olisi ollut aikaa. Ne, joilla oli tiiviit suhteet kotimaahan, olivat tyytyväisiä omien työtovereittensa tukeen.

Mutta en minä ennen [kohdemaasta] paluuta kokenu millään tavalla, että mä oisin tarvinnu jotain henkistä valmennusta tähän kotimaan hommaan. Enkä minä sitä osannu kaivatakkaan. Koska minä jo nyt sen tiesin itse, että minulla on täys tuki omilta kolleegoilta täältä Suomessa, että ei mun tarvii sitä hankkia sitä millään muulla tavalla, vaan ne on hyvin syvät ja syvälle juurtuneet, kun on oltu yhteisissä hankaloissa paikoissa niin paljon. Me puhutaan tämmösestä keskinäisen kehumisen kerhosta, että toista tuetaan, vaikka mikä olis. Se on se tuki sitte totaalista. (nro2, mies, yritysX)

Paluun jälkeinen sopeutuminen

Yksilölliset tekijät

Itseen liittyvät tekijät

Ekspatriaattien ikäjakauma oli 32-56 vuotta. Neljä oli suhteellisen nuoria eli 32-33 -

vuotiaita. Heidän komennuskokemuksensa oli vähäisempi. Kaikilla neljällä oli kuitenkin aikaisempaa kokemusta ulkomailla työskentelystä, joskin komennusajat vaihtelivat muutamasta kuukaudesta pariin vuoteen. Yhden ekspatriaatin komennus oli ensimmäinen tutkittavan yrityksen palveluksessa. Hän koki hiukan epävarmuutta paluutyönsä suhteen, koska joutui yksin aloittamaan kotimaassa sellaista toimintoa, jolla ei ollut aikaisempaa historiaa kotiorganisaatiossa.

Kyllä mua vähä pelotti palata takas sillon ja mä mietin kovastikki sitä, että apua yksin ja eihän täällä oo ketään, mut kuitenkin koska se lähtökohta ja se, että, mitä tästä kaikesta seuraa, niin se oli kuitenkin sen verran ohjelmoitu niinku varmasti tossa kävi ilmi, että se ei ollu yllätys. Mutta että toki mä tietenkkin mietin sitä, että, mitenkä mä selviän ja miten tää homma tästä lähtee käyntiin ja löytyykö niitä asiakkaita. Ja mun työnkuva oli kuitenkin se, että, et mä tein yksin sitä.
(nro7, nainen, yritysY)

Nuoresta iästä ja vähäisestä komennuskokemuksesta huolimatta ekspatriaatit kokivat ammattitaitonsa, itsetuntonsa ja ongelmanratkaisutaitonsa kasvaneen komennuksen myötä. Heillä oli luja itseluottamus omaan osaamiseen, vaikka kaksi heistä ei etukäteen edes tiennyt, mikä heidän paluutyönsä tulee olemaan.

Eli mä tiesin, että edelliseen tehtävääni mä en tule palaamaan. Ja mä esitin sen kysymyksen, että mikä se mahdollisesti olisi se tehtävä, niin multa vaan kysyttiin, että no mitä sä sitten haluaisit tehdä. Et, ei ollu minkäänlaista varmuutta, mut mä otin sen riskin, että sillä kokemuksella, kun mä tulen takasin, niin jos täällä ei oo varaa tarjota mitään, niin mä luotan sitte siihen, että mä olen niin hienoa kokemusta rikkaampi, että sitte mä lähden muille markkinoille. Ja tavallaan luotin siihen, että kun mulla on se kokemus, niin ei yrityksellä voi olla varaa luopua semmosesta ihmisestä, jolla on sitä kokemusta, kun tiesin, että businekset siellä kuitenkin jatkuu. Ja siihenhän se perustu sitte mun jatkopaikkanikin. Koska loppujen lopuks meijänkin yksikössä, vaikka me tehdään koko ajan useamman maan kanssa yhteistyötä, niin ei meillä oo ihmisiä, joilla on kansainvälistä kokemusta ulkomailta. Kyl se on opettanu katsomaan asioita eri näkökulmista.
Kyllähän se kasvattaa itsevarmuutta työtehtävissä aika lailla ja vastuun kantamista. (nro3, nainen, yritysY)

Vanhempien ekspatriaattien ikävaihtelu oli 43-56. Kolmella heistä oli usean vuoden mittava komennuskokemus. Ryhmän "konkarilla" oli kokemusta ulkomailla

työskentelystä kahdenkymmenen vuoden ajan yli kahdestakymmenestä maasta. Yhden komennus oli ensimmäinen pitkä komennus. Hän oli ryhmän vanhin ekspatriaatti. Kaikilla oli kuitenkin ollut pitkä työsuhde kotimaan organisaatioon, joten he tiesivät tarkkaan, millaiseen yritykseen palaavat. Ulkomaankomennustehtävissä onnistuminen loi itseluottamusta ja varmuutta omaan osaamiseen.

Kyl se komennus meni erittäin hyvin. Kyl siellä oli niinkun erittäin, erittäin vaikeissa olosuhteissa. Se on tietenkin se, että pitää kestää stressiä aika hyvin ja tietää, että siellä on se epävarmuus ja kuitenkin pitää tehdä päätöksiä. Se on vähän eri kulttuuri [kohdemaassa] kuin Suomessa kuitenkin ja asiat täytyy osata aina räätälöidä. Mutta mä oon saanu riittävästi ideoita ja näkemystä ja voin sitten poimii jotain asioita, hyviä asioita sieltä ja täältä omaan työhön. Sitten saadaan semmonen toimiva systeemi omalle yritykselle. (nro5, mies, yritysY)

Suhteisiin liittyvät tekijät

Entiset työntekijät, tuttu työympäristö ja kotimaan organisaation tutut toimintatavat auttoivat ekspatriaatteja työhön sopeutumisessa. Kuitenkin ekspatriaatit kokivat, ettei heidän komennuskokemuksistaan oltu kiinnostuneita, eivätkä he halunneet tyrkyttää omia kokemuksiaan. Tämä koski varsinkin työnantajan ja esimiehen suhtautumista ekspatriaatin ulkomaankomennuksiin.

Just silloin kun mä tulin, niin okei - se loppu siihen. Ei kukaan ollu kiinnostunu siitä, että mitä mä sain aikaseks ja mitä siellä tapahtu sinä aikana. No, ne asiat käytiin läpi, kun meillä on tää niin sanottu kehityskeskustelu tai alais-esimieskeskustelu. Se on ihan tyhjänpäivästä. Se on ihan sama, kun joulupukin kans ihmettelis. (nro4, mies, yritysY)

Myös ihmisten varautuneisuus ja jopa kateus koettiin asiana, joka ei rohkaissut kanssakäymiseen.

Kyl se tietenkin, kun mä nyt oon tuntenu niitä nyt yli kaksikyt vuotta siinä omalla työpaikalla, omalla osastolla, niin siinä mielessä on tuttuja kyllä. Mut kuitenkin, kyl se muuten meni ihan hyvin, et kyl me tehdään hyvin työtä yhdessä, mut tietenkin ulkomaankokemusta ei kannata paljo korostaa. Se on semmonen vähä niinku kirosana. Tai silleen, et siinä täytyy pitää aika matalaa profiilia. Ehkä ei kannata niinku käydä tyrkyttämässä. Se on väärä tapa. Tietenkin se ois pitäny

kohteliaasti kysyy ja silleen, mutta ei kannata liikaa painottaa näitä asioita. Mutta kyl se tietenkin on ihan normaalia kyllä, kun he ajattelee, että mitä ne tänne tulee neuvomaan, kun me on oltu täällä. Ne on ollu ulkomailla, ja tuota kyl me täälläkin on kehitytty.(nro5, mies, yritysY)

Kaksi ekspatriaattia kokivat kanssakäymisen erityisen positiiviseksi paluuvaiheessa. Toinen omasi pitkän komennuskokemuksen ja työskenteli pienessä työyksikössä. Hän oli tiiviissä yhteydessä työtovereihinsa koko komennuksen ajan, mikä varmasti auttoi kommunikointia paluun jälkeenkin. Toinen toi uutta asiantuntemusta kotiorganisaatioon. Hänen oli jopa välttämätöntä keskustella komennuskokemuksista ja taidoista muiden kanssa.

Kotimaassa oleviin ystäviin olevat suhteet viilenivät komennuksen aikana. Toisaalta sukulaisiin ne jopa lähenivät.

No, meillähän oli huomattavan paljon näitä suhteita täällä ennen lähtöäkin. Niin siis, niitten ylläpitäminen tai ehkä tämmönen virkistäminen, niin siinä meni koko vuosi.(nro8, mies, yritysX)

Mut se ehkä, mikä vaikutti ton komennuksen jälkeen, on se, että aika paljon jäi ystäviä pois. Myös semmosia ystäviä, joitten kanssa oli ollu aktiivisesti yhteydessä sinä aikana. Eli se on työn luonne, joka siihen vaikuttaa, se työmäärä, mitä siellä tekee, niin ei sitä oo kauheesti enää voimia ja energiaa sitte soitella ystäville. Et se on semmosia valitettavia puolia siinä. Mut sitte taas, esimerkiks omiin sisaruksiin on lähentäny, et tavallaan pystyy hyödyntämään sen ajan, mitä on mahdollisuus olla yhdessä, tehokkaammin.(nro3, nainen, yritysY)

Black ym. (1992b) mainitsevat teoriassaan kielen sujuvuuden ongelman sopeutumiseen vaikuttavana tekijänä. Tässä ekspatriaateille ei ollut ongelmia. Heidän komennustensa lyhyys ja kontaktit suomalaisiin sekä ulko- että kotimaassa pitivät yllä kielitaitoa.

Havaitsemiseen liittyvät tekijät

Koska komennukset olivat lyhyitä kestoaltaan, ei kohdemaan kulttuurin vaikutus tuntunut pitkään ja kotimaan kulttuuriin tottuminen tapahtui nopeasti.

Pieni siinä oli kyllä paluun aikana, mutta kyllähän tähän taas tottuu, että vähän aikaa se suomalainen tapa tehdä asioita tuntuu erikoiselta tai jotenki toisenlaiselta. Mutta kyllä siihen taas äkkiä oppi, kun ei sitä ollu kauaa poissakaan. (nro1, mies, yritysX)

Koti- ja kohdemaan erot tuntuivat selkeimmin heti paluun jälkeen.

Itse asiassa mä oon jälkikäteen miettiny sitä, että oli harmi, etten mä silloin kirjottanu ylös niitä ajatuksia, mitä mulla oli. Koska pelkästään se, että palaa suomalaiseen yhteiskuntaan ulkomailta, sitä näkee sen ympäröivän maailmansa, jossa on päivittäisten rutiinien keskellä - sitä näkee niin erilailla. Ja se on hämmästyttävän lyhyt se aika, missä putoaa sinne, humpsahtaa sinne samaan toimintamalliin mukaan. Mä oon ehkä nähny sen niin voimallisena, kun mä oon palannu ulkomailta. Viis kuukauttaki poissa Suomesta niin erilaisten kulttuurien välillä, avaa silmät katsomaan, että hetkinen, minkälaisia me suomalaiset ollaanki. Et mitä suomalaisuus on ja tavallaan on oppinu kyseenalaistamaan asioita. Mut että ois ollu kauheen mielenkiintosta kirjottaa niitä asioita, mitä silloin näki, mitä enää ei nää, koska itse on tavallaan yks osa sitä kokonaisuutta. Yks ehkä, minkä on oppinu, niin on nimenomaan, mitä mä äsken sanoin, että on oppinu sen, ettei yleistä kauheesti. Ei sano, että suomalainen on tämmönen ja [x-maalainen] on tämmönen, [y-maalainen] on tämmönen, koska semmosia ei oo. Ei oo olemassa semmosia asioita. Kyl se on avartanu hirveen paljon ja opettanu katsomaan asioita eri näkökulmista. (nro3, nainen, yritysY)

Eroja havaittiin konkreettisemmälläkin tasolla. Oman maan ja työkuulttuurin hyvät ja huonot puolet korostuivat sekä ulkomaille mentäessä että paluuvaiheessa.

Kyl se tietysti välillä vähän alko tympimään ulkomailta se, ku joku oli aina kertomassa jostain, miten joku on huono tai joku on hyvä. Suomessa aika harvoin arvostellaan hyvin paljon henkilöä. Siellä se oli enemmän tapa. Sanotaan, että jos vertaa, niin kyllähän tää on paljon parempi systeemi tää suomalainen. Täällä tehdään enemmän tiimityötä. Mut sitten ehkä hyvä puoli on se, et ne ymmärtää, et ne pitää itestään huolta, että sun ei tarvii sillä tavalla kantaa sitä taakkaa. Esimerkiks, jos joutuu vähentään ihmisiä, niin ei ne paljoo tee mitään sinulle muusta, kun rahasta ja sitten sun ei tarvii kans kantaa niistä huolta, että ne hommaa sitten ite työpaikan sitten jostain muualta. Et Suomessa mä havaitsin tullessa taas, et se on enemmän, et ne ihmiset kantaa huolta sitten siitä organisaatiosta. Täällä ei oo niin helppo saaha uutta työpaikkaakaan. On se tietysti sitte, mikä siellä on aika helppoo, on se, että siellä kyllä sitte aika avoimia ollaan loppujen lopuks. Et kun ne oppii vaan tuntemaan, niin ne kyllä sitten tulee sanomaan, mitä mieltä ne on ja sitten toisaalta kyllä, jos jotain käskee tehdä, niin ne tekee kans. Et Suomessa on vähä se ongelma, et täällä ei välttämättä ihmiset tee, jos käsketään. (nro6, mies, yritysX)

Varsinkin [kohdemaassa] kyllä keskustellaan asiasta kun asiasta, et se on hämmästyttävää, miten kaikki ihmiset tietää ja kyselee ja uskaltaa kysyä. Se on tää Suomen kulttuuri semmonen, että jos ei haukuta niin on menny hyvin ja kerrotaan, jos on menny huonosti. (nro5, mies, yritysY)

Sopeutuminen ulkomaille ja pidennetty komennus

Sopeutuminen ulkomaille kesti ekspatriaattien mielestä useista kuukaudesta lähes vuoteen.

Siihen meni kyllä yllättävän pitkään. Siihen kyllä meni melkein vuosi, koska ne paineet oli niin kovat ja tuntu, ettei tää homma mene eteenpäin millään. Sitten se oikeestaan tapahtu vasta seuraavan vuoden kesälomalla täällä Suomessa oloaikana. Mä olin täällä tavallaan hoitamassa vielä [kohdemaan] asioita. Sillon sen ensimmäisen kesäloman jälkeen paluu sinne ei ollu vaikeeta ollenkaan. Vaan oli sellanen, että nyt on kahvat maassa, niin nyt lähetään nostaan sitä. Mut kyl siihen sopeutumiseen vuosi meni. Yllättävää kyllä. (nro2, mies, yritysX)

Ne kolme ekspatriaattia, joilla oli perhe mukana komennuksella, kertoivat, että lasten ja vaimon ansiota oli pitkälti, että heillä oli muitakin ihmissuhteita, kuin vain työn kautta syntyneet. Toisaalta lasten mukanaolo toi yhdelle ekspatriaatille hiukan ongelmia kouluasioitten takia. Kaikki ekspatriaatit kertoivat ajan myötä kuitenkin sopeutuneensa hyvin ulkomaille. He kertoivat sopeutumisensa taustalla olevan aikaisemmat ulkomaankomennuskokemukset sekä ulkomaalaisten työtovereitten avuliaisuus ja kärsivällisyys.

Kyllä se [kohdemaassa olo] selvästi jäi kokonaan positiivisen puolelle. Et kyl siinä varmasti vaimollakin ihan tippa silmässä, kun viimeisen kerran bussilla lentokentälle lähetettiin. Että kyl se aika loppu tälleen vääjäämättä. Viikot, muutama viikko jäljellä. Sit on enää yks viikko jäljellä ja päiviä jäljellä. Kyl se vaikuttaa siihen, että sinne on sopeutunu aika hyvin ja kotiutunu suorastaan. (nro8, mies, yritysX)

Sopeutumista vaikeuttavina tekijöinä olivat neljän mielestä kieliongelmat. Kolmella tuli esille paikallisten ihmissuhteiden vähyyt komennusaikana. Syynä tähän olivat juuri

kielitaidon puute tai työkiireet. Yksi ekspatriaatti kertoi, että perheen jääminen Suomeen vaikeutti hänen sopeutumistaan ulkomaille.

Mä tein kahden vuoden sopimuksen, mut mä sitte lyhensin, kun perhe ei muuttanu. En mä viittä sitte olla pitempään enää. Kyl se aika hyvin meni se vuosi, mut sit loppuaika alko tympimään yksin olla. Jos tietäs, että joutuu taas yksin oleen, niin ei sitä sitten lähtis [uudelle komennukselle], mutta ainakin jos perheen sais mukaan, niin kyllä mä lähtisin vieläkin. (nro6, mies, yritysX)

Kuusi ekspatriaattia kertoi, ettei heillä ollut vapaa-aikaa riittävästi. Varmasti osittain tämän sekä kieliongelmiensa takia he sanoivat, että uusien ihmissuhteiden luominen oli vaikeaa komennuksen aikana. Yhden mielestä se oli helppoa ja hän kertoikin, että hänellä oli vapaa-aikaa riittävästi.

Neljän ekspatriaatin komennusta pidennettiin kuudella kuukaudella. Kahdella se jäi sovittuun aikaan ja yksi keskeytti ennen sopimuksen loppua. Syinä keskeytykseen olivat perheen jääminen kotimaahan sekä esimiehen vaihtuminen kohdemaassa. Yksi ekspatriaatti jatkoi suoraan komennusta kohdemaasta toiseen. Hän oli yhteensä noin seitsemän vuotta poissa Suomesta. Hänen kohdallaan voidaan puhua varsinaisesti pidennetystä komennuksesta. Hänen paluuseensa vaikutti pitkä poissaolo kotimaasta. Hän olisi valmis lähtemään takaisin maailmalle.

Kyllä mä olisin valmis taas lähtemään. Koska tosiaan ollaan erittäin hyvin viihdytty ulkomailla ja ollaan kyllä ulkomailla enemmän suomalaisia kun kotona. Kyllä ihmiset odottaa ihan syystäkin, että kyllä se kohta taas lähtee. (nro5, mies, yritysY)

Työhön liittyvät tekijät

Roolin päätösvalta, selkeys ja ylennys

Kuuden ekspatriaatin työ kohdemaassa oli itsenäistä ja he olivat auktoriteettiasemassa. He toimivat asiantuntijoina esimiestehtävissä. Kaksi ekspatriaattia oli kouluttautumassa ulkomailla, eivätkä he siis toimineet esimiehinä. Kaikki kokivat kuitenkin

päätösvaltansa pysyneen suhteellisen samantasoisena kohdemaan työtehtävään verrattuna.

Mä alotin jo siellä, mä olin kuukauden verran siellä [kohdemaassa] ja jo tiesin, mitä mä teen, niin mä tein sitä osittain siellä. Siinä loppuvaiheessa. Ei mulla silloin ollu varmaan vaihtoehtoja. Mutta kyllä me sovittiin mun esimiehen kanssa mun työnkuvasta. Sit mä ehotin vähän muutosta työhön, me sitä vähä katottiin. Ei se päätösvalta muuttunu, mut tietyllä tavalla tämmöset [työ]tehtävät ei oo yleensä niin hyviä tehtäviä. Ne on semmosia vähän hankalampia tehtäviä. (nro6, mies, yritysX)

Neljä ekspatriaattia ylennettiin paluun jälkeen. Esimiestehtävissä olleista ekspatriaateista kolme sai ylennyksen ja kouluttautumassa olleista toinen ylennettiin. Ylennystä pidettiin positiivisena tekijänä. Ne, jotka kokivat tehneensä hyvää työtä ulkomailla ja onnistuneensa työtavoitteissaan, olivat hiukan pettyneitä samantasoiseen paluutehtävään, vaikka ylennystä ei oltu heille luvattukaan. Ne kaksi, jotka joutuivat alussa väliaikaisesti huonompaan asemaan, kokivat sen selvästi paluuta hankaloittavana tekijänä. Tutkimuksessa mukana olleiden ekspatriaattien mukaan aikana, jolloin he olivat viime ulkomaankomennuksellaan, kotimaan organisaatiot tekivät yleensä sopimuksia, joissa yritys ottaa työntekijän samaan paikkaan takaisin tai työtehtävää ei määritellä tarkemmin, mutta töitä luvataan paluun jälkeenkin.

Ekspatriaatit, jotka tiesivät etukäteen jotakin paluutyöstään, kokivat sen paluusopeutumista helpottavana.

Keskusteluhan [paluutyöstä] alkoi jo puoli vuotta enne töitten alottamista ja alottaminen oli siks helppoo. Kun tämä oli sovittu tämä tehtäväkenttä, niin pysty orientoitumaan siihen jo etukäteen. (nro2, mies, yritysX).

Kuusi ekspatriaattia kertoi työroolinsa ja -kuvansa olleen varsin epäselviä heidän palatessaan kotiorganisaatioon. Neljä ekspatriaattia tiesi työnsä noin puoli vuotta ennen paluuta, mutta vain kaksi heistä sai tehtävästään enemmän tietoa silloin. Syinä tiedon puutteeseen pidettiin kotimaan organisaatiossa tapahtuneita muutoksia ja sitä, ettei paluutyötä oltu yksinkertaisesti suunniteltu. Ekspatriaatit olivat pettyneitä tapaan, jolla

heidän paluutyöhönsä liittyvistä asioista informoitiin.

Sitten kun mä tulin takasi, niin kumpikaan ei ollu mun esimies. Vaikka mä kysyin, et mites kumpi mun esimies nytte on sitte. Sitte tää [työtoveri] ilmotti mulle uuden tehtävän. Sit siinä hommassa, kun mä kysyin aina joltain apua taikka mahdollisesti mappeja tai jotain muuta, niin ei mitään apua. Ei tullu mistään. Ja samoin kaikennäkönen hommien ihan arkipäivänen hoitaminen oli erittäin vaikeeta. Koeta nyt kysellä ja ota nyt selvää. Vastaukset oli tämmösiä. Työtehtävä oli "mahdottoman motivoiva". (nro 4, mies, yritysY)

Myös saman yrityksen toisessa työyksikössä työskentelevällä oli vastaavanlaisia kokemuksia paluutyöstä ja työroolista.

Kun mä lähdin kesälomalle, mä en tienny vielä, mihin tehtävään mä tulen takaisin. Ja mä tapasin sen kesäloman aikana tämän meidän osaston johtajan, joka oli mun tuleva esimieheni. Hän sano, et hän oli vähän ajatellu tämmöstä tehtävää, että sopiskos tää sulle. Ja sitten, siinä vaiheessa me sitte tehtiin päätös eli sen kesäloman aikana mä sain tietää, et mikä se työtehtävä on. T: Oliko tää tyypillistä kotiinpaluuta? H: No tuntuu olevan, koska mä just oon esimerkiks tänään puhunu sen [samasta kohdemaasta] palaavan ihmisen kanssa ja hänellä ei vielä oo tarkkaa kuvaa siitä, mitä hän tulee joulukuun alusta tekemään. Eli valitettavan tyypillistä. T: Mihin suuntaan sä toivoisit, et siinä suhteessa asiat muuttus toimintatavoissa? H: Huomattavasti parempaan suuntaan eli käytännössä nyt mä toivosin.. että koska mun mielestä se on tavallaan ihmisten pallottelua. Jotkut tyytyy siihen, että ne tulee tänään töihin ja ne saa tänään tietää, mitä ne alkaa tehdä. Mut et esimerkiks mä oisin tykänny siitä, että mulla ois ollu kuukautta tai kahta, jopa pidempääkin aikasemmin selvillä, että mikä se mun tehtäväni tulee olemaan, koska se luo tiettyä varmuutta, antaa ihmisille valmistautumisaikaa, kypsymisaikaa siihen uuteen tehtävään. Koska ei tehtäviä vaihdeta noin vain sormia näpsäyttämällä, et kyl se vaatii taustatyöskentelyä ja miettimistä. (nro3, nainen, yritysY)

Usein käy niin, että palaavat ekspatriaatit joutuvat ns. odotusreitille kunnes sopiva työ vapautuu eli he eivät vielä palattuaan tiedä työtään. Tässä tutkimuksessa neljälle ekspatriaatille kävi näin. He saivat tietää paluutyönsä vasta ollessaan kotimaassa. Ajallisesti he joutuivat olemaan odotusreitillä kuukaudesta puoleen vuoteen.

Useita kertoja kysyin, et mihin mä sitten pääsen töihin, mutta mä en koskaan saanu mitään vastausta. Niin - eräs sihteeri soitti kotiin mulle, et millon mä pääsen sinne töihin, et se tietenkin

otti vähän pannuun. Kyl mä tiesin, et mä saan työpaikan, mut mun mielestä ois voinu vähän fiksummin hoitaa kuitenkin jo ennenkuin mä tulin ja ois pitäny kertoa mihin mä pääsen. Et kyl tää kotiinpaluu...Se on niinku helppoo lähtee ulkomaille, koska sä oot vaan tilapäisesti siellä. Kyllä siellä jotenkin pärjää. Sitten taas, kun tulet kotiin pysyvästi, et se ois fiksu tapa sillä hoitaa, et ainakin tietää, että komennus päättyy silloin ja kun tulet Suomeen, niin silloin pääsee siihen ja siihen töihin. Se on semmonen periaate, että mun mielestä, kun nyt rehki siellä ja luulee tekevänsä hyvää työtä, niin kuitenkin se on semmonen vähimmäisvaatimus tai kohteliaisuus, et edes kertoo, et mihin, mihin sitte joutuu töihin tai pääsee. Mut kuitenkin, et kyl mun tulevan tai nykyisen päällikköni ois ollu fiksu itte henkilökohtaisesti kuitenkin ottaa yhteyttä. (nro5, mies, yritysY)

Kansainvälisten taitojen hyödyntäminen

Viiden ekspatriaatin mielestä työtoverit olivat erittäin kiinnostuneita heidän komennuskokemuksistaan ja myöskin halusivat hyödyntää heidän kokemuksiaan. Kolme kertoi, että työtoverit olivat kyllä kiinnostuneita heidän saavutuksistaan komennuksella, mutta eivät olleet hyödyntäneet niitä. Omaa aktiivisuutta kokemusten hyödyntämisessä pidettiin tärkeänä.

Mulle on kyllä suoraan nää kolleegatkin sanonu, että on ollu hyötyä heille siitä minun kokemuksesta. Ja tälle tiimille. Kyllä minä oon sen huomannu kanssa, että sehän riippuu ihmisestä ittestään hyvin paljon, että hyödynnetäänkö sitä kokemusta vai ei. Siinä on meidän suomalaiskansallinen luonne, että ruvetaan kitisemään ja valittamaan ja syyttämään aina niistä asioista toisia. Miten se on mahdollista, että minä nyt olen tässä ja minun kokemusta ei hyödynnä kukaan. Voi helkkari ! Musta se on sitä saamattomuutta, ihmisen saamattomuutta ja jotta sitä hyödynnetään, niin se pitää osata myydä se kokemus, ei sitä saa tyrkyttää. Kyllä niitä tilaisuuksia tulee, jossa sen kokemuksen, minkä siitä on hankkinu, kun näkee sen epäkohdan ja osaa sen myydä sen asian. Tai sitten se ylpeä asenne, että no niin: minä olen nyt tässä maailman kansalainen, jos teillä on jotain asiaa, kysykää minulta. Ei, ei onnistu. (nro2, mies, yritysX)

Kolmen ekspatriaatin mielestä työnantaja ja esimies olivat olleet erittäin kiinnostuneita heidän komennuskokemuksistaan ja halunneet hyödyntää niitä. Kaksi kertoi, että työnantaja ja esimies olivat kyllä olleet kiinnostuneita, mutta eivät olleet hyödyntäneet heidän kansainvälisiä taitojaan. Kolmen ekspatriaatin mielestä heidän kokemuksiaan ei yksinkertaisesti oltu hyödynnetty kotimaan organisaatiossa millään

tavoin. Kaksi ekspatriaattia kertoi, etteivät he olleet edes keskustelleet komennuksesta esimiehen tai työnantajan kanssa.

T: Mistä te keskustellette esimiehen kans, kun te puhutte sun kokemuksistas komennuksella ? H: No eipä oo paljon puhuttu. Eei, kyllä se yleistä on tietysti, että ei ihmiset niin hirveen kiinnostuneita oo, jos niillä ei oo jotain ongelmaa tai jotain miks ne tarvii sen tiedon, niin ei yleensä ihmisillä oo aikaa kysellä noin ihan yleisestä mielenkiinnosta. (nro6, mies, yritysX)

Paluuta vaikeutti se, ettei uusia taitoja hyödynnetty. Yksi ekspatriaatti, jonka komennuskokemusta ei oltu hänen mielestään myöskään hyödynnetty, koki, että kokemus meni hukkaan paluupaikan sopimattomuuden vuoksi.

Mun mielestä vois olla, et kun tulee takasin, esimerkiks mun tapauksessa, mä oisin mielelläni jääny tähän businesssyksikköön, missä mä olin ollu sillon seitsemisen vuotta elikkä mulla on se kokemus. Mun mielestä se ois yhtiölle ollu parempi, et mä oisin tehny sitä työtä. Jatkanu sitä. Mut ei ollu semmosta paikkaa ja kyl mä ymmärsin sillon, mutta ne vois keskustella näistä vaihtoehtoista. Mutta nyt tällä hetkellä ei anneta vaihtoehtoja, vaikka se ei johtaskaan mihinkään. Pitäs vähän kuitenkin asioista keskustella, mitä ei Suomessa tehdä. Pitäs etukäteen sopia, mihin pääsee ja onko sitten mitään vaihtoehtoja ja kyl jonkunnäkönen urakehitys olis tietenkin hyvä siinä olla. Tavallaan busineksen kannalta myöskin se osaaminen menee osittain hukkaan, jos sut laitetaan johonkin ihan muuhun. (nro4, mies, yritysY)

Ekspatriaattien komennuskokemusta oli hyödynnetty eniten kotimaan työtehtävien ja organisaation kehittämisessä sekä suhdetoiminnan kehittämisessä entiseen komennusmaahan. Kun ekspatriaateilta kysyttiin, miten heidän komennuskokemustaan voitaisiin enemmän hyödyntää, esille nousi kaksi asiaa: kohdemaan kulttuurin ja työkulttuurin tietämyksen hyväksikäyttö ja se, että paluun jälkeen tulisi heti läpikäydä komennuskokemukset esimiehen kanssa sekä kerätä vastaavanlaista arkistoa kaikkien ulkomaillaikävijöiden omista kokemuksista. Näin uudet ekspatriaatit voivat hyödyntää edellisten kokemuksia tutustumalla näihin arkistoihin.

Organisaatioon liittyvät tekijät

Selkeä paluu, taloudellinen korvaus ja paluun jälkeinen valmennus

Kuuden ekspatriaatin paluu oli varsin epäselvä ja tämä vaikeutti paluusopeutumista. Neljä ekspatriaattia tiesi työtehtävänsä ennen paluuta, mutta vain kaksi heistä sai siitä etukäteen enemmän tietoa ja heidän paluunsa olikin selkeämpi. Muilla ekspatriaateilla ei ollut juuri muuta tietoa paluustaan kuin että he tiesivät paluupäivän sekä paluorganisaation.

Niin eli mulle oli huone, mulle oli selvillä päivämäärä, millon mä tulen toimistolle, mä tiesin, mihin mä tulen istumaan. Mä menin siihen huoneeseen, siellä oli pöytä täynnä mappeja, jossa oli lappu, että yritä selvittää, mitä [termi 1] tarkoittaa. Tai mitä [termi 2] tarkoittaa, josta mä en sillä hetkellä mä en tienny ees, mitä se lyhenne tarkoittaa. Ja mä tiesin, että se tulee olemaan mun työtehtäväni. Siinä oli mun perehdytykseni. Ja siinä oli kaikki se, mitä mun paluun eteen tehtiin, että mulle oli huone varattu eli mulla ei ollu puhelinta, mulla ei ollu...kukaan ei tienny [kotiorganisaatiossa], että mä olen edes olemassa.(nro3, nainen, yritysY)

Sit ne sano vaan, että tossa se normaalisti istuu ja nää paperit varmaan kuuluu siihen sun työalueeseen. Siellä oli tällönen pino papereita läiskitty ristiin tälleen näin pöydälle. Sit mä vaan istuin siihen ja rupesin lukeen niitä papereita ja katoin, että miten niitä hommia oikein hoidetaan elikkä mä käytännössä en saanu oppia siihen omaan hommaani ja otin hänenkin hommat lennosta kiinni. Siinä oli vähä semmonen.. ei nyt niin vallan pitkiä päiviä ollu, mutta kyllä se jollain lailla varmaan stressas. Oli paljon semmosii juttuja, mitä ei ollu kuulukaan eikä tiedä mikä on se menettelytapa tässä homman hoidossa ja sitten oli semmosii sovittuja juttuja, niin mä en ollu ikinä kuullukaan niistä.(nro8, mies, yritysX)

Paluuta helpotti kuitenkin, että kotimaan organisaatio oli tuttu ja työtoverit olivat tuttuja. Toisaalta vaikeuttavina tekijöinä nähtiin jatkuva kiire, paluvalmennuksen puuttuminen ja kansainvälisen ilmapiirin ja kontaktien puuttuminen.

Yksikään ekspatriaatti ei saanut korvausta paluustaan. Talouden kiristyminen kotimaassa ymmärrettiin ja siihen oli varauduttu etukäteen.

Emmä saanu mitään [taloudellista apua]. Kyllä mun mielestä koko ajan tiukentuu tää taloudellinen puoli. Et ennenhän se oli aika hyvä, et lähetettiin yleensä verotusneuvoja ja kaikkee muuta. Nyttien valtion verotus on muuttunu niin, että noi lähtijät ei enää saa veroetuja niin helposti ja sitte firmassakin on vähän kiristetty näitä taloudellisia etuja. Kyl mä luulen, että siinä tulee vähä pettymyksiä paluuvaiheessakin, jos niitä etuja haluaa. (nro6, mies, yritysX)

Vain yksi ekspatriaatti sai verokonsultin palveluja kohdemaassa. Ekspatriaatit olisivat toivoneet parempaa veroasioitten neuvontaa jo lähtövaiheessa, jotta yllätyksiltä oltaisiin ulkomailla vältytty, eivätkä kustannukset ulkomailla olisi olleet suuria.

No esimerkiks mulle sanottiin, kun lähdin ja kun tehtiin sitä sopimusta ja siinä määriteltiin mun palkka ja sitte siellä oli asunto. Se kompensoitiin sillai, että myönnettiin palkkaa vähä lisää, koska mä vuokrasin itse sen asunnon ja maksoin itse sen vuokran siellä. Niin he ilmoitti, että vero tulee olemaan 25 prosenttia. Ja sit kun mä ensimmäisen tilin sain sillon tammikuun lopussa, niin se oli 42 veroprosenttia. Ja ei mun palkkani oo huimaava, että ne prosentit meinas aika paljon. Mä olin vähän ihmeissäni, että syödäänkö huomenna vai juodaanko vaan suruun. Joo, no leikki sikseen. Joo, mut vähä ihmetytti, että ei tämmöstä asiaa osata hoitaa, joka on nyt ihan perusseikkoja. (nro4, mies, yritysY)

Yksikään palannut ekspatriaatti ei saanut paluun jälkeistä valmennusta. Paluuvaimennus olisi koettu hyödylliseksi sopeutumista helpottavaksi tekijäksi varsinkin nuorempien ekspatriaattien mielestä.

Ei oo ollu mitään valmennusta. Ei ollu siinä vaiheessa ketään ihmistä, keneltä mä oisin kysynyt yhtään mitään. Koska mä tiedän, et jos joku pystyy sulle kertomaan niitä ongelmia ja positiivisia asioita [paluusta] ja, mitä on siellä oppinu, niin se helpottaa, se nopeuttaa paluusopeutumista. Näin mä uskon. (nro3, nainen, yritysY)

Sehän on näissä kaikissa oppaissakin sanottu, että se paluu on vaikee, että vois se [paluuvaimennus] tosiaan hyödyttää sitä sopeutumista. Sillon [paluun jälkeen] vaan sattu tota sellasia duuneja, että siinä oli hämminkiä tai siinä oli varmaan se koko prosessi. Meno oli vähä sen mukasta, että ettei niinku oikein tiedetty, että mitä pitäis tehäkkään. Mut kuitenkin nää tutut tehtävät ja tutut työkaverit sitte tavallaan autto sitä tuloprosessia. (nro1, mies, yritysX)

Työhön liittymättömät tekijät

Sosiaalinen asema, asumisolosuhteet ja puolison sopeutuminen

Ekspatriaattinen mielestä sosiaalinen asema ei juuri vaihdellut komennus- ja kotimaan elämässä. Osalla asunto saattoi olla kohdemaassa hiukan parempi kuin kotimaassa, mutta omaan kotiin oli hyvä palata ja se myös helpotti paluuta. Taloudellisesti ulkomaankomennusten ei koettu olevan ”kultakaivoksia”. Kaksi sai suhteellisen hyvät komennusedut, mutta muut ilmoittivat, että etuisuuksia oli karsittu kannattaviin vuosiin verrattuna. Sosiaalinen asema ei siis ekspatriaattien toimeentulon kannalta myöskään kokenut suuria muutoksia.

Yhdelläkään ekspatriaatilla ei ollut ongelmia asunnon suhteen. Kaikilla ekspatriaateilla jäivät asunnot Suomeen, vaikka niiden ylläpidosta huolehtiminen lähtövaiheessa aiheuttikin vähän päänvaivaa.

Meillä oli se omistusasunto oli siellä, siellä [kotipaikkakunnalla], et mitä sille nyt tehdään. Siihen aikaan, tai ehkä se ois sillo vuokrattu, mut siin oli näitä käytännön järjestelyitä kumminkin aika paljon. Me mietittiin, että jos sen vuokraa, niin se pitää tyhjentää ja mihin ne tavarat pistää ja kaikkee tämmöstä ihan, ihan tota pelkästään käytännön asioita. Kun me ei vuokrattu, meillä oli ihan tyhjillään se. Appivanhemmat asu siinä muutamien kilometrin päässä niin ne kävi kerran kahessa viikossa kattomassa, että rivari on kunnossa. (nro8, mies, yritysX)

Oman kodin, tuttujen ihmisten läsnäolo ja tuttuun ympäristöön palaaminen helpottivat puolisojen sopeutumista kotimaahan ja heidän paluunsa oli ekspatriaattien mukaan helppoa. Yhdellä ekspatriaatilla oli pelkästään vaimo mukana komennuksella. Vaimon paluuta helpotti suuresti, että hän sai töitä heti paluun jälkeen. Ennen komennusta hänellä ei ollut ollut työtä. Kahdella ekspatriaatilla olivat vaimo ja lapset mukana. Toisessa tapauksessa vaimo sai työpaikkansa takaisin, mutta toisessa ei. Työttömyys aiheutti vaimolle aluksi sopeutumisiongelmiä.

Kyllä se huono puoli on tässä lähinnä, että vaimo, hänhän joutu uhrautumaan siinä mielessä. Mut se ois ollu aika mahdotonta sillä tavalla, et ois vuos kerrallaan virkavapaalla ja niin pois päin.

Mut tuota kyl hänkin sano kuitenkin, et se on hieman se kotimuutto on aina vaikeampaa kyllä kun ulkomaille. Et tietenkin se, että kun on tuttuja, sukulaisia ja tietenkin, kun on oma talo ja kaikki..sillon se se tietenkin lieventää tätä kotimuuttoa. On hänellä kuitenkin menny sopeutuminen hyvin, että kyl hän nykyään on sopeutunu siihen, että hänellä ei oo työtä ja tuskinpa saakaan ja kyl tietysti on lapsia vielä ja koti, niin kyl siinä riittää tekemistä. (nro5, mies, yritysY)

Ulkomaankomennusten kehittäminen

Ekspatriaatit olivat selvästi pohtineet sekä omaa komennustaan että muiden työtereittensa kokemuksia komennuksista. Tässä on esillä asioita, joita ekspatriaatit itse joko ovat tehneet tulevien komennusten ja ekspatriaattien hyväksi tai toivoivat, että näitä asioita kehitettäisiin tulevaisuudessa.

Lähtövalmennus

Lähtövalmennuksella voidaan ehkäistä ennenaikaista paluuta ja helpottaa myös kaikkien osapuolten (ekspatriaatin, lähettävän organisaation ja kohdemaan organisaation) työtä. Ekspatriaatit olivat itse joutuneet opettelemaan kantapään kautta lähes kaikki uudet asiat. Ekspatriaatit olisivat ennen ulkomaille lähtöään toivoneet lisää apua käytännön järjestelyissä sekä paperisodassa, kohdemaan työkulttuurin tuntemusta, kielikoulutusta sekä yleensä lähtövalmennusta.

Korostasin sitä, että te teette sen tutkimuksen ja varmaan huomaatte ittekin näitten kokemusten perusteella, että mejän yhtiö loppujen lopuks täältä Suomesta aika heikoin eväin lähettää näitä kavereita tuonne maailmalle. Se on vähän niinku heikot sortuu elon tielle, vahvat senkun porskuttaa. Se on se suomalaiskansallinen perinne. Ja se on erilainen, kun ehkä näissä muissa teollistuneissa valtioissa. Mä toivon, että yhtiö, kun se lähettää näitä ihmisiä tonne, niin keskitytään valmennukseen ja panostetaan tähän asiaan, koska se maksaa takasin kyllä hyvin nopeesti, jos ihmisten asenne osataan kouluttaa oikeeks. Onhan Suomessa tällä hetkellä vaikka mistä näitä pakolaisia, jotka varmasti pystys antamaan tän kaltasta asiantuntemusta eri yhtiöille. Sitä vaan ei käytetä. Sitä pidetään humpuukina. Ja varsinkin ne pitää humpuukina, jotka itte eivät joudu niihin tehtäviin. Mutta ovat monta kertaa päättävissä asemissa sitten estämään tämmöstä. (nro2, mies, yritysX)

Koko komennusprosessin ja kaikkien komennuksessa olevien osapuolten hyödyksi olisi, jos lähtövalmennus ja -valinta olisivat asianmukaisia. Tätä toivoivat erityisesti vanhemmat ja kokeneemmat ekspatriaatit, tosin myös yksi nuoremman ikäluokan ekspatriaatti oli tätä mieltä. Edellisen kommentin antanut ja pitkän komennus- sekä paluukokemuksen omaava ekspatriaatti jatkaa:

Pitäis pystyä kouluttamaan, psyykkisesti valmentamaan ja näkemään ja testaamaan ihmisiä, että onko tällä henkilöllä kykyä, vai meneeks se ihan läskiks, kun se joutuu kovan paineen alle vai terästyykö se mahdollisesti siinä vaiheessa. Ja pystyykö se kantaan vastuuta siitä hommasta. Koska sellasia ihmisiä on paljon, jotka ovat sitten rasitteita toisille kolleegoille, joka sitten aiheuttaa ylimääräisen paineen taas niille ihmisille, jotka sitä vastuuta kantaa. Et tän kaltanen valmennus, ennenkun valitaan ihmisiä tämmösiin tehtäviin tuonne ulkomaille, niin ei saa tän kivan kaverin perusteella sitä hommaan valita, vaan pitää nähä, että onko kaverilla kykyä. Se on vähä lottovoitto tai arpapeliä sillon. Sillon tulee näitä maitojuna-ilmioitä eli jonkun ajan päästä tulee kaveri pois, nainen tai mies ja kaikki on sitten sen keikan jälkeen tyytymättömiä. Niin myös kaveri tai se henkilö, joka sinne on mennä. Sille on kova pettymys ja sitte se ehkä häpeeki palatessaan. Sitte se kohdamaa, mihin se on mennä, ne on taas pettyny, kun tommosen, nahjakkeen tänne lähettivät meidän harmiks. Ja sitten tuota pettymys täällä kotimaassa taas niitten ihmisten puitteissa, jotka henkilön lähettivät. Vaikka ois ehkä menestynykin siinä tehtävässä, missä se oli täällä Suomessa. Että ei saa missään tapauksessa lähettää ihmisiä ainakaan hyvin helposti vastuunalasempaan tehtävään, missä ne on tavallaan osottaneet kykijänsä täällä. Pettymys tulee helposti, että kaveri sitten se lupaakin ottaa, kantaa vastuuta ja puhuu ja sitä annetaan, mutta puuttuu se referenssi siltä jostakin muusta. Niin tän kaltanen valmennus olis erittäin tärkeitä ja en minä usko olevani hyvin paljoo väärässä. (nro2, mies, yritysX)

Kokemuksen ja tiedon jakaminen

Teemahaastatteluissa ekspatriaatit toivat oma-aloitteisesti esille, miten he ovat halunneet jakaa paluukokemustensa hyvät ja huonot puolet tulevien ekspatriaattien kanssa. Näin he toivoivat helpottavansa tulevien ulkomaantyöntekijöiden komennusta ja paluuta.

Siitä [omasta paluusta] viisastuneena plus sitten erinäisiä muita esimerkkejä ympärilläni nähneenä, niin sen jälkeen, kun mä otin vastuulleni koko koulutuksen kaks vuotta sitten, niin se on

ollu yks semmonen työsaika, jossa mä oon yrittäny tehdä hirveen paljon töitä. Eli käytännössä tällä hetkellä, kun meidän esikuntaan esimerkiks tulee uus ihminen, niin mä laadin sille - riippumatta siitä, pyytääkö sen esimies vai ei - yhteistyössä hänen kanssaan ja muitten meidän osastolla toimivien kanssa, perehdytysohjelman, jossa on aikataulut. Siinä on aiheet, mitä sen ihmisen pitäis tietää tai minkä asioiden tietäminen, osaaminen helpottaa sen ihmisen työskentelyä, jotta me pystytään saamaan se ihminen siihen omaan paluutehtäväänsä, mihin se on valittu, mahdollisimman nopeesti. (nro3, nainen, yritysY)

Idea oli se, että me koulutetaan heitä täällä. Meillä oli tietyt ohjelmat, aiheet, testataan alkuun ja sitte koulutetaan heitä täällä ja mä oon ollu siinä mukana sekä suunnittelemassa että käytännössä organisoimassa sen perehdytysjakson Suomessa. Saatiin jaettua sitä tietoa, mitä ulkomailla työskenteleminen tarkoittaa ja saatiin vähä, kielikoulutusta ja muuta. Mulla on nyt ens perjantaina yhden kanssa palautekeskustelu siitä. Hän on pitäny koko ajan päiväkirjaa, mitä hän on oppinu, mitä ois vielä pitäny oppia lisää. Se ois ollu kauheen kiva, et mä oisin pystyny käymään sen keskustelun ennen kun mä käyn teidän kans keskustelun, koska mä oisin sitte pystyny kertomaan siitä, miten se meillä käytännössä toimii. Onko se toimiva paketti. Mut että siinä mä oon pystyny niinku hyödyntämään niitä omia negatiivisia kokemuksia siitä, että omalta osalta perehdyttäminen on puuttunu täysin kokonaan. Ja tavallaan siitä kokemuksesta, minkä mä sain silloin, kun mä perehdytin tätä jatkajaani, koska mä koen, että mä pystyin antamaan hänelle paljon siitä toimintamallista, mitä mä olin oppinu [kohdemaasta ja kohdemaalaisista] ja hän on sen antanu mulle myös palautteen, että häntä auttoi se hyvin paljon. Mut että edelleenkin on ihmisiä, joilla on aika negatiivisia asenteita siihen, että joo ei me tarvita mitään, että käytännössä, käytäntö opettaa. Eli tavallaan viedään mun mielestä niinku ihmiseltä onnistumisen mahdollisuudet. No onhan jokaisella onnistumisen mahdollisuudet, mut että me pystytäs niin helpottamaan sitä prosessia, lyhentämään sitä aikaa, mikä niillä menee sinne mennessänsä. (nro3, nainen, yritysY)

Kokemusten jakaminen voi olla aivan pientä ja hyvin konkreettista tiedon jakamistakin.

No mä en oo mitään lomakkeita tehny mut mä, mä tein semmosen niin tarkan muutaman sivun selostuksen tälle mun seuraajalle sitte. Annoin sen mukaan hänelle paperilla ihan vaan, että mihin kauppaan pitää mennä ostoksille ja missä paikassa saadaan tämmönen ja tämmönen. Otin kopioita kartasta ja pistin siihen rukseja. (nro8, mies, yritysX)

Jatkaja tuli sinne [kohdemaahan] syksyllä, oli luonnollista, että mä olen siellä ja opastan tavallaan hänet. (nro1, mies, yritysX)

Esimerkiks nyt meiltä lähti päällikkö, niin me istuttiin useampi tunti yksi ilta ja juteltiin ja juteltiin. Hänellä ei ollut mitään kokemusta ulkomailla työskentelystä. Ja ne kysymykset oli semmoisia, että minä en enää muistanut, että niitäkin saattaa joku mieltä. Että niin moni asia oli muuttunut jo itsestänselvyydeks.(nro5, mies, yritysY)

Komennusten hyödyntäminen ja vaikutus uraan

Yksinkertaisin tapa hyödyntää ekspatriaattien komennuskokemusta olisi asiasta keskusteleminen. Ekspatriaatit toivoivat, että heillä olisi paluun jälkeen mahdollisuus keskustella komennuskokemuksistaan ja ammattitaitonsa kehitysalueista esimiehen, työnantajan tai eri osastopäälliköiden kanssa sekä mahdollisesti myös komennusmaan esimiehen kanssa. Kuusi ekspatriaattia olisi toivonut selvää palautteen saamista komennuksen onnistumisesta kotimaan organisaatioltaan.

Yks esimerkki siitä, miten voi hyödyntää: antamalla siitä palautetta kautta kommenttia. Nyt kun näitä uusia ihmisiä lähtee koko ajan, ilmeisesti vähempi tänä päivänä, mutta joka tapauksessa lähtee, niin semmoset ihmiset, jotka ennen ei oo ollu ulkomaankomennuksella, niin niitä vois ohjata - varsinkin jos on sama kohdamaa, niin niitä vois ohjata niinku keskustelemaan niitten henkilöitten kanssa, jotka on siellä ollu. Ja ehkä siinä mielessä sitte se tilanne kysyjän ja vastaajan kannalta on jossain mielessä lähempänäkin toisiaan, kun sen organisoijan ja sen lähtijän. Ja siinä mielessä sitte tuleekin niitä oikeita kysymyksiä ja niitä, mitkä oikeesti on tärkeitä ja ja mitkä ei kuulu tämmösiin pakettiratkasuihin. Ehkä esimies vois hyödyntää siinä mielessä, että siinä vaiheessa, kun tulee takas työntekijä sieltä ulkomaankomennukselta, niin se esimies ja kohdemaan pomo ja sitte tää ko. henkilö käy aika yksiselitteisen tarkkaan, että mitä ajetaan takaa, mikä on hyvä juttu, miten hommat järjestetään, ketkä on kontaktihenkilöt tästä eteen päin ja tottakai se on hirmu vaikeeta joskus määritellä asioita etukäteen, varsinkaan, ku ei oo mitään toimintamallia luotukaan, ku kaikki on niin uutta.(nro7, nainen, yritysY)

Kyllä mun mielestä se ois hyvä kysyy niitä avainalueita, missä on kokemus karttunu ja sitten tietenkkin, mitä haluis tehdä, missä haluis olla mukana vaikuttamassa ja ihan tossa ensimmäisen ja toisen työviikon aikana, kun on palannu. Ja sitten ihan kaikkee kehitys- ja teknisen osaston väliltä käydään läpi näitä asioita, missä on ollu ja minkälaisia ongelmia niillä on ja missä he kaipaavat kehitystä. Esimerkiks vois olla semmonen viiden, kuuden hengen ryhmä, jossa siinä keskustellaan asioista, mitä itse on kokenu ja minkälaisia ongelmia, näkemyksiä heillä on, et mihin vois olla avuks tai hyödyks. Ei siinä muuta, kun puhumista. Ja se on tietenkkin se, että siinä ehkä ne huomaa,

et niillä ei ole mitään tarvetta tehdä mitään, muuta jos keskustellaan, niin ehkä syntyy tarpeita sitten tai ajatuksia. (nro5, mies, yritysY)

Kuuden ekspatriaatin mielestä ulkomailla työskentelyn vaikutukset oman uran kehitykseen ovat olleet hyviä. Kahden mielestä sillä ei ole ollut vaikutusta lainkaan omaan uraan. Kuitenkin komennuksella koettiin olevan muutakin arvoa kuin vain suoraan urakehityksessä näkyvä hyöty.

Sehän on ihan korvaamaton kokemus elää ulkomailla. Se, että sinä käynnistät täysin uutta toimintaa, josta ei kukaan siellä maassa ole minkäänlaista kokemusta. Sinä luot uutta, rakennat uutta, näet hyvin nopeasti sen, mitä saat siellä aikaiseksi. Pystyt työskentelemään ulkomaalaisten kanssa, joka on aina suuri haaste. Pystyt käyttämään vierasta kieltä ja oppimaan sitä lisää. Pystyt oppimaan uudesta kulttuurista. Minä olen kokenut ulkomaille lähtemisen aina erittäin positiivisena, että pikemminkin oli se, että lähti etsimään sieltä ammatillista kokemusta ja kokonaisuutena sitä ammatillista kasvamista ja myös henkistä siinä tehtävässä. (nro3, nainen, yritysY)

Neljän ekspatriaatin oli mahdollista tarkastella ulkomaankomennuksensa vaikutusta heidän urakehitykseensä pidemmällä tähtäyksellä. Näiden ekspatriaattien kotiinpaluusta oli haastatteluhetkellä kulunut keskimäärin kolme vuotta. Kahden ekspatriaatin komennuskokemuksella oli ollut positiivinen vaikutus heidän urakehitykseensä. Toinen sai kimmokkeen uuteen työtehtäväänsä juuri komennuskokemuksestaan ja toinen lähti jo alunperin komennukselle siksi, että hän toisi uutta ammattitaitoa kotimaan organisaatioon. Molemmat näistä ekspatriaateista ovat nuoria. Heidät ylennettiin heti komennuksen jälkeen. Kahden ekspatriaatin komennus ei ollut tuonut merkittävää kehitystä uralle. Toinen heistä toivookin pääsevänsä taas haasteellisempiin tehtäviin ulkomaille ja toinen odottelee eläkepäiviään. Nämä ekspatriaatit toivoivatkin ulkomaankomennusten kehittyvän siten, että komennus sidottaisiin tiukemmin urakehitykseen ja komennuskokemuksista keskusteltaisiin huomattavasti enemmän.

DISKUSSIO

Tutkimukseni tarkoitus oli kartoittaa kahden suuren suomalaisyrityksen ekspatriaattien ulkomaankomennuskokemuksia. Tavoitteena oli keskittyä paluun vaiheeseen ja nimenomaan ammatilliseen eli työhön sopeutumiseen. Tarkoituksena oli myös syventää mukana olleiden yritysten ja ekspatriaattien ymmärrystä paluuseen vaikuttavista tekijöistä. Kaksi ensimmäistä tutkimustehtävääni olivat:

1. Mitkä tekijät helpottavat ja/tai vaikeuttavat ekspatriaattien paluusopeutumista työhön ?
2. Miksi nämä tekijät helpottavat ja/tai vaikeuttavat ekspatriaattien paluusopeutumista ?

Lähtöön valmistautuminen. Lähtövalmennusta pidettiin tärkeänä komennusten kehityskohteena. Ekspatriaatit kokivat, että heidän lähtövalmennuksensa oli ollut puutteellinen ja he uskoivat, että hyvä ja asianmukainen lähtövalmennus saattaa ehkäistä komennusten keskeytyksiä. Tällä on yleensä vaikutusta myös paluuseen, sillä ekspatriaatti, joka joutuu syystä tai toisesta keskeyttämään komennuksensa, kokee paluunsa vaikeaksi (Mendenhall & Oddou, 1985). Yhtäkään ekspatriaattia ei testattu valintatilanteessa ja tämän ekspatriaatit itse kokivat puutteena edellä mainituista syistä. Myöskään paluun vaiheeseen ei lähtötilanteessa kiinnitetty huomiota juuri lainkaan. Ekspatriaatit tiesivät ainoastaan, että tulevat komennuksen jälkeen saamaan jotakin työtä organisaatiosta.

Ennakoiva sopeutuminen. Työtehtävän vaatima yhteydenpito oli paluusopeutumista edistävä tekijä. Ekspatriaatit saivat näin tietoa kotimaan- ja organisaation muutoksista ja täten ennako-odotukset paluusta olivat tältä osin realistiset. Yhteydenpito oli kuitenkin hyvin pitkälti ekspatriaattien oman aktiivisuuden varassa. Ne, joiden yhteydenpito kotiorganisaatioon oli vähäisempää, kokivat ettei heitä tuettu tarpeeksi. Black ym. (1992b) esittävät, että sen lisäksi, että yhteydenpito kotimaahan vaikuttaa yleiseen paluusopeutumiseen, se auttaa varsinkin paluutyöhön sopeutumista.

Odotukset paluutyöstä olivat kuitenkin melko epävarmoja tässä tutkimuksessa. Syy

tähän oli, että yhteydenpito keskittyi lähinnä ulkomaan työtehtävään ja kotimaan organisaatiomuutoksiin eikä paluutyöhön, koska paluutyötä ei yksinkertaisesti tiedetty tässä vaiheessa.

Vierailut kotimaahan vaikuttivat paluusopeutumiseen positiivisesti. Ekspatriaateilla oli näin mahdollisuus pitää yllä suhteitaan niin ystäviin, sukulaisiin kuin kotimaan organisaation työntekijöihinkin. Myös Blackin ym. (1992b) teorian mukaan ajoittaiset matkat kotimaahan tarjoavat ekspatriaatile mahdollisuuden saada tietoa työssä ja ympäristössä tapahtuneista muutoksista, mikä helpottaa paluusopeutumista.

Yhdelläkään ekspatriaatilla ei ollut mentoria, eikä yksikään saanut ennen paluuta mitään valmennusta. Näin ollen näiden paluutekijöiden vaikutusta ei voitu tutkia. Ekspatriaatit olisivat kuitenkin kokeneet mentorin tarpeellisenä komennuksen ja paluun aikana. Vaikka useimmilla ekspatriaateilla oli ollut joku tukihenkilö kotiorganisaatiossa, ei hän korvannut sitä tehtävää, mikä mentorilla yleensä on. Blackin ym. (1992b) mukaan mentorilla on positiivinen yhteys tarkkoihin työodotuksiin. Ennen paluuta tapahtuvaa valmennusta ei kaivattu ja Black ym. (1992b) toteavatkin, että se on hyvin vähäistä kansainvälisissä. Myös japanilaisista palaajista tehty tutkimus on samansuuntainen. Tutkituista ekspatriaateista 95 % ei saanut lainkaan ennen paluuta tapahtuvaa valmennusta (Black, 1994).

Paluun jälkeinen sopeutuminen. Yksilölliset tekijät. Ekspatriaattien usko ja luottamus selviytyä kotimaan työtehtävästä vaikutti positiivisesti paluutyöhön sopeutumiseen. Tämä on myös teorian mukaan yksi paluusopeutumisen kaikkia osaluotoita helpottava tekijä (Black ym., 1992b). Ekspatriaatit kokivat onnistuvansa hyvin komennustehtävissään, mikä varmasti helpotti ja toi itsevarmuutta paluuseen.

Black ym. (1992b) esittävät, että kielen sujuvuus ja halu kommunikoida kotimaan kansalaisten kanssa helpottaa paluusopeutumista. Ekspatriaattien kielellinen sujuvuus ei ollut heikentynyt millään tavoin komennuksella, eikä se näin ollen vaikeuttanut paluuta. Paluusopeutumista heikensi kuitenkin kommunikoinnin vaikeus. Komennuksesta keskusteleminen varsinkin esimiehen ja työnantajan kanssa oli vähäistä. Syynä voivat olla kotimaan organisaation muutokset, jotka Tungin (1988) mukaan vaikeuttavat paluuta. Neljällä palaajista esimies oli vaihtunut komennuksen aikana. Kahden ekspatriaatin tilanne oli päinvastainen. He kumpikin työskentelivät

pienessä työyksikössä ja heidän yhteydenpitonsa komennusaikana kotiorganisaatioon oli ollut erittäin tiivis. Tämä ilmeisesti vaikutti myös paluuta helpottavasti, sillä heillä ei ollut ongelmia oman komennuskokemuksensa esilletuomisessa. Molemmilla oli lisäksi sama esimies palatessakin.

Ekspatriaatit kertoivat muutoksista, joita he havaitsivat itsessään komennuksen jälkeen. Myös koti- ja kohdemaan erot olivat selvästi havaittavissa. Muutosten ei koettu vaikeuttavan paluuta ja he totesivat, että omat toimintatavat tuntuivat pian tutuilta. Blackin ym. (1992b) mukaan kyky havaita kotimaan näkymättömiä kulttuurikarttoja edistää paluusopeutumista.

Ekspatriaatit sopeutuivat hyvin ulkomaille, eikä sen koettu vaikeuttavan kotimaahan paluuta. Tämä poikkeaa Blackin ym. (1992b) viitekehystä. Heidän mukaan hyvä sopeutuminen ulkomaille vaikeuttaa paluusopeutumista. Adler (1986) puolestaan väittää, että mitä paremmin työntekijä sopeutuu ulkomaille sitä nopeampaa on myös paluusopeutuminen. Yksi syy, ettei tämän tutkimuksen ekspatriaattien paluusopeutumiseen vaikuttanut ulkomaille hyvin sopeutuminen, lienee komennusten lyhydessä. Tätä tukee, että ainoa ekspatriaatti, joka koki sopeutuneensa hyvin ulkomaille, mutta paluun vaikeana, oli työntekijä, joka oli ollut komennuksillaan yhteensä noin seitsemän vuotta. Toisena syynä paluusopeutumisen helppouteen ulkomaille sopeutumisesta huolimatta voi olla, että ekspatriaattien sopeutumiskertomukset keskittyivät lähinnä kohdemaan työkuultuuriin. Kova työtahti ja vapaa-ajan vähyys, yhteisen kielen puuttuminen ja sitä kautta paikallisten ystävyysuhteiden muodostamisen vaikeus ehkäisivät varmasti osaltaan koko kohdemaan kulttuuriin sopeutumista. Näin ekspatriaatit kokivat sopeutuneensa hyvin ulkomaille, vaikka todellisuudessa he sopeutuivat kansainvälisten yritysten kansainväliseen ilmapiiriin ja työelämään.

Pidennetty komennusaika vaikeuttaa paluusopeutumista (Black ym., 1992b) ja tämä piti paikkansa tässäkin tutkimuksessa. Yksi ekspatriaatti oli varsinaisesti pidennetyllä komennuksella. Hän oli poissa Suomesta yhteensä seitsemän vuotta ja hänen paluussaan oli selviä vaikeuksia.

Työhön liittyvät tekijät. Ekspatriaatit kokivat, että roolin päätösvalta pysyi kaikilla suhteellisen samana kuin se oli ollut ulkomailta. Työroolin päätösvalan negatiivisia

tai positiivisia vaikutuksia sopeutumiseen on siten vaikea arvioida. Työroolin selkeys helpottaa ekspatriaattien paluusopeutumista. Ne, jotka tiesivät työstään etukäteen, pystyivät valmistautumaan siihen etukäteen. Ne, jotka eivät tieneet työtään, olivat tyytymättömiä paluuseensa sekä kaipasivat enemmän ja aikaisemmin informaatiota paluutyöstään. Työroolin selkeys vaikuttaa myös viitekehysten mukaan positiivisesti paluusopeutumiseen (Black ym., 1992b).

Ylennys ja kansainvälisten kokemusten hyödyntäminen olivat paluuta helpottavia tekijöitä. Niillä tuntui olevan myös yhteys toisiinsa. Ne, henkilöt, jotka eivät saaneet ylennystä, kokivat, ettei heidän komennuskokemustaan myöskään oltu hyödynnetty. Ylennyksen saaneet henkilöt puolestaan kokivat selvästi kokemustensa ja taitojensa käyttömahdollisuudet paremmiksi. Black ym. (1992b) toteavat, että ylennys ja kansainvälisten taitojen hyödyntäminen edistävät paluusopeutumista. Ylennyksen ja kansainvälisen tietotaidon yhteydestä ei kuitenkaan voida päätellä, että ylennys olisi ainoa toimenpide, jolla kansainvälistä komennuskokemusta voitaisiin hyödyntää. Komennustaitojen ja -kokemusten hyödyntäminen ei tapahtunut pelkästään työnantajan toimenpiteiden ts. ylennyksen johdosta, vaan ekspatriaatit olivat itse aktiivisesti hyödyntäneet omaa kokemustaan paluutyössään.

Syy siihen, ettei komennuskokemusta hyödynnetty tarpeeksi, voi löytyä osittain siitä, että komennusten ensisijaisena tarkoituksena ei ollut lähettää työntekijää ulkomaille kehittymään kansainvälisenä johtajana ja tuomaan näitä taitoja kotimaahan. Toki se oli varmasti myös komennusten yhtenä ajatuksena, mutta se ei ollut komennukselle lähdön alkuperäinen syy. Lähtö tapahtui yleensä ulkomaan yksikön aloitteesta, koska heillä oli tarve asiantuntija-apuun. Poikkeuksena tästä olivat henkilöt, jotka lähtivät komennukselle kouluttautumaan.

Organisationaaliset tekijät. Paluun epäselvyys vaikeutti sopeutumista, sillä se vei turhaa aikaa ja energiaa paluutöissään kiireisiltä ekspatriaateilta. He olisivat kaivanneet huomattavasti aktiivisempaa ja selkeämpää kotiorganisaation toimintaa paluuvaiheessa. Teoriataustan mukaan selkeä paluu edistää sopeutumista (Black ym., 1992b). Myös japanilaisille ekspatriaateille paluun selkeys oli sopeutumista helpottava tekijä (Black, 1994). Black ja Gregersen (1991) tuovat esille poikkeavan tutkimustuloksen. Heidän tutkimuksessaan paluun selkeys ei ollut yhteydessä

amerikkalaisten ekspatriaattien paluusopeutumiseen.

Hofsteden (1993) mukaan Yhdysvallat on yhteiskunta, joka sietää hyvin epävarmuutta. Epävarmuus on osa normaalia elämää, johon liittyvät moniselitteiset tilanteet ja riskit. Suomi ja Japani ovat maita, joissa epävarmuuden tunnetta halutaan välttää. Se on uhka, jota vastaan on taisteltava. Ehkä tämä selittää myös, miksi suomalaiset (ja japanilaiset) ekspatriaatit hyötyvät selkeästä paluuvaiheesta. Halu vältellä epävarmuuden tunnetta voi lisäksi olla syynä, että ekspatriaatit ovat itse aktiivisesti pyrkineet käsittelemään paluutaan esimerkiksi uusia ekspatriaatteja auttamalla, kun yrityksen tuki ja informaatio paluusta on ollut puutteellista.

Yksikään ekspatriaatti ei saanut tässä tutkimuksessa paluvalmennusta, joten sen vaikutusta paluusopeutumiseen ei voitu tutkia. Kuitenkin nuoremmat ekspatriaatit totesivat, että jonkinlainen paluvalmennus olisi ollut tarpeellinen. Varsinkin ne, joilla on vähän komennuskokemusta ja siten myös vähän paluukokemusta, hyötyisivät paluuhjelman selkeästä struktuurista. Black ym. (1992b) esittävät, että paluun jälkeinen valmennus on paluusopeutumisen kaikkia osa-alueita helpottava tekijä, jos se suunnataan näille alueille. Lisäksi paluvalmennus on yllättävän vähäistä kansainvälisissä yrityksissä. Tätä väitettä tukee myös se, että niistä ekspatriaateista, jotka vastasivat tässä tutkimuksessa kysymyslomakkeisiin (yhteensä 37), 35 ei saanut minkäänlaista valmennusta. Yksi kertoi saaneensa tukea esimieheltään ja toinen 1½ viikon kurssin tulevaa tehtävänsä varten.

Tämän tutkimuksen ekspatriaatit eivät kokeneet huomattavaa muutosta sosiaalisessa asemassaan paluun jälkeen. Taloudellista korvausta ei saatu, eikä sitä pidetty niin tärkeänä kuin esimerkiksi veroapua ulkomaille mentäessä. Ekspatriaatit kertoivat ymmärtävänsä Suomen laman seurausten vuoksi, etteivät yritykset voi olla yhtä avokätisiä kuin ennen. Kuten Munkki (1996) toteaa, ekspatriaatit osaavat suhtautua siihen, että komennus on vain väliaikainen elämäntilanne, eivätkä he totu liian hyvään. Amerikkalaisille ja japanilaisille taloudellinen korvaus ja sosiaalinen status olivat merkittäviä paluutekijöitä (Black, 1994; Black ja Gregersen, 1991; Black ym., 1992b). Syitä suomalaisten ja amerikkalaisten eroihin voi löytää jälleen Hofsteden (1993) esittämistä kulttuurieroista. Hofsteden (1993) mukaan Yhdysvallat ja Japani ovat hyvin maskuliinisia maita, joissa vallitsevina arvoina ovat aineellinen

menestys ja kehitys. Kun näiden maiden ekspatriaattit palaavat komennukseltaan, he odottavat sen näkyvän niin palkassa kuin asemansa kohoamisessakin. Adler (1986) toteaa, että jo komennus itsessään tulkitaan ylennykseksi. Suomi edustaa Hofsteden (1993) mukaan feminiinistä yhteiskuntaa, jossa vallitsevina arvoina ovat ihmissuhteet, solidaarisuus ja työelämän laatu.

Asianmukaiset asumisolosuhteet ja puolison hyvä paluusopeutuminen vaikuttavat positiivisesti myös ekspatriaatin paluusopeutumiseen (Black ym., 1992b). Puolisojen ja ekspatriaattien paluuta helpottivat palaaminen omaan asuntoon ja tuttuun ympäristöön. Yksi ekspatriaatti kolmesta perheen ja/tai vaimon kanssa matkalla olleista raportoi, että puoliso joutui luopumaan työpaikastaan komennuksen tähden ja puolisollla oli siksi aluksi paluuongelmia. Myös ekspatriaatti itse koki asian aluksi vaikeaksi. Black ym. (1992b) toteavat, että ekspatriaattien ja puolisojen sopeutumisella on selvä yhteys.

Tutkimustehtävinäni oli lisäksi selvittää iän ja viime komennuksen pituuden vaikutusta paluusopeutumiseen. Tutkimusongelmani olivat:

3. Onko vanhempien ekspatriaattien paluu helpompi kuin nuorten ekspatriaattien ?
4. Onko viime ulkomaankomennuksellaan pidempään olleiden ekspatriaattien paluu vaikeampaa kuin lyhyemmän ajan komennuksella olleiden ?

Black (1994) sekä Black ja Gregersen (1991) esittävät, että vanhempien henkilöiden on helpompi sopeutua paluuvaiheessa, koska heillä on yleensä enemmän tietoa kotimaastaan ja -organisaatiostaan. Siten he tuntevat vähemmän epävarmuutta palatessaan. Tutkimuksessani tämä oletus ei pitänyt paikkaansa. Kummassakin ryhmässä (nuoremmat 32-33 -vuotiaat ja vanhemmat 43-56 -vuotiaat) oli ekspatriaatteja, joiden paluu oli helppoa ja joiden paluu oli vaikeaa. Sopeutuminen tuntui ennemminkin liittyvän komennus- ja paluukokemuksiin kuin kokemukseen kotimaan organisaatiosta ja maasta. Ne, joilla oli ollut useita komennuksia ja siten myös useita paluukokemuksia, sopeutuivat kotiorganisaatioon helpommin. Tästä ainoana poikkeuksena oli seitsemän vuotta ulkomailla ollut ekspatriaatti. Hänellä oli kyllä komennuskokemusta ja hän kuului iäkkäämpien ekspatriaattien ryhmään, mutta hän koki silti paluun vaikeana. Syynä voi olla, että hänellä ei ollut

komennuskokemuksesta huolimatta paluukokemuksia, koska hän siirtyi suoraan komennukselta toiselle. Hänen ei ole tarvinnut sopeutua välillä kotimaan organisaatioon ja näin ollen paluu oli hänelle uusi kokemus.

Pitkä ulkomaankomennus vaikeutti paluusopeutumista. Aineistossani oli yksi ekspatriaatti, jolla oli pitkä, noin seitsemän vuotta vuoden yhtäjaksoinen komennus (tosin kahdessa eri maassa). Myös hänen perheensä oli mukana komennuksella. Puoliso ja lapset sopeutuivat hyvin ulkomaille, kuten myös ekspatriaatti. Ekspatriaatin paluu oli vaikea ja hän toivoikin pian pääsevänsä jälleen ulkomaille töihin.

Jos pitkän komennuksen rajana pidetään kolmea vuotta, aineistostani löytyy vielä yksi ekspatriaatti, joka oli pitkällä komennuksella. Blackin ym. (1992b) mukaan kolmen vuoden ulkomaillaoloajan jälkeen yksilössä voi alkaa tapahtua henkisten kartojen muutoksia, joita saattaa olla vaikea poisoppia. Kyseinen työntekijä oli ollut juuri kolme vuotta viimeisimmällä komennuksellaan. Hänen paluusopeutumisensa ei ollut kuitenkaan vaikea. Selittävinä tekijöinä voidaan esittää, että hänen perheensä oli Suomessa ja hänellä oli toiseen ekspatriaattiin verrattuna erittäin tiivis yhteydenpito kotimaan organisaatioon komennuksen aikana. Hän tiesi myös paluutyönsä etukäteen ja sai ylennyksen päinvastoin kuin seitsemän vuotta komennuksella ollut työntekijä. Lisäksi hänellä oli erittäin mittava komennus- ja paluukokemus.

Tässä tutkimuksessa ekspatriaattien paluusopeutuminen jää hyvin pitkälti työntekijöitten oman sopeutumiskyvyn varaan. Yritykset eivät juuri helpota sitä muutoin kuin tarjoamalla työpaikan. Myös lähtötilanne on hyvin samantapainen. Syynä tähän voi olla komennusten luonne. Tätä tukee yksi poikkeus. Tämän työntekijän koko komennus lähti ajatuksesta, että hän käy kouluttautumassa ulkomailla ja tuo kotiorganisaatioon tarvittavaa tietotaitoa. Sen lisäksi hänen oli tarkoitus aloittaa tämän pohjalta uutta toimintaa kotiorganisaatiossa. Ekspatriaatti lähti siis kehittämään ammattitaitoaan, jota edelleen hyödynnettiin aktiivisesti kotiorganisaatiossa.

Syy siihen, miksi ekspatriaateilla oli erilaisia paluukokemuksia saman yrityksen tavasta hoitaa ulkomaankomennuksia, saattaa olla yritysten organisaatorakenteessa. Toisella tutkimuksessa mukana olleella yrityksellä oli useita työyksiköitä, joilla kaikilla saattaa olla oma tapansa hoitaa ekspatriaattien komennuksia. Vaikka toisella

yrittäjällä oli erityinen ekspatriaattiosasto, joka hoiti ekspatriaattien asioita, ilmeni eroja siitä huolimatta. Tämä johtui siitä, ettei kaikkia asioita oltu keskitetty ekspatriaattiosaston hoidettaviksi, vaan eri työyksiköillä oli omat henkilöstöjohtajansa tai joku muu henkilö, joka hoitaa osan ekspatriaattiasioista.

Taipale (1993) ja Munkki (1996) ovat tutkimuksissaan käsitelleet ulkomaankomennukselta paluuta. Omat tulokseni ovat hyvin pitkälti samansuuntaisia kuin näissä töissä. Taipale (1993) esittää, että suurin painoarvo paluussa on tehtävällä, johon palaaja sijoitetaan. Haasteellinen ja motivoiva tehtävä, jossa ekspatriaatit voivat hyödyntää komennuskokemustaan, olisi paras ratkaisu. Taipaleen (1993) tutkimuksessa tuli esille myös sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeys paluuta helpottavana tekijänä, vaikka henkilökohtaisten kontaktien merkitystä ei pidetty tärkeänä. Munkki (1996) toteaa myös, että paluutehtävän selkeys ja mielekkyys oli oleellinen paluusopeutumista helpottava tekijä. Hän tutki kolmeatoista Nokia Telecommunications'in työntekijää.

Suomalaisten yritysten tavassa toimia ulkomaankomennuksiin liittyvissä asioissa on hyvin paljon yhteisiä piirteitä. Kuitenkin pieniä erojakin löytyy. Yrityskulttuureilla ja yritysten erilaisilla kehityshistorioilla on vaikutusta paluusopeutumiseen ja tämänkaltaisen tutkimus toisi varmasti lisätietoa komennuksista. Peltonen (1995) toteaa myös tutkimuksessaan, että paluuongelmat perustuvat yrityksen organisationalaiseen historiaan. Hänen mielestään esimerkiksi komennuksilla on usein melko vähän tekemistä kotimaan urakehityksen kanssa, sillä yritykset ylentävät paluun jälkeen ne työntekijät, jotka jo ennen komennusta on tunnistettu potentiaalisiksi johtajiksi. Lisäksi sellaisten tapausten selvittäminen, missä ekspatriaatti on lähtenyt kotiorganisaation palveluksesta paluun jälkeen, toisi selvyyttä paluun kriittisiin tekijöihin. Myös pitkittäistutkimus ekspatriaateista, jotka tekevät useita komennuksia peräkkäin, olisi välttämätön. Tämä tutkimus antoi viitteitä siihen, että pitkään poissaolleille paluu on vaikeaa. Toisaalta lyhyitä komennuksia tekevä työntekijä, jolla on myös useita paluukokemuksia, tuntuisi selviytyvän hyvin paluusopeutumisessaan.

Tutkimuksen arviointia. Mielestäni tutkimuksen käytännön läheinen tarkoitus ja tavoite toteutui. Tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä ei oltu aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta. Se, miten yleistettävää tieto on, on yksi yleisin kritiikin

aihe puhuttaessa laadullisesta ja tapaustutkimuksesta. Yin (1984) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on oleellista puhua tutkimustulosten analyttisestä yleistettävyydestä ja yleistettävyydestä teoreettisiin väittämiin tai lausumiin. Tutkijan tehtävä on siis laajentaa ja yleistää teorioita. Lisäksi Syrjälä ja Numminen (1988) esittävät, että tapausten kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen. Toisaalta Hirsjärvi ym. (1997) väittävät, ettei laadullisessa tutkimuksessa tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Tässä tutkimuksessa on tutkittu teoreettisten lausumien paikkansapitävyyttä usean tapauksen puitteissa ja siinä mielessä voidaan puhua tulosten yleistettävyydestä.

Miles ja Huberman (1994) esittävät, että vertaileva tapaustutkimus lisää yleistettävyyttä, koska sen avulla on mahdollisuus tutkia tuloksia useamman tapauksen puitteissa. Kuitenkin tutkimuksessa tiettyjen sopeutumistekijöiden olemassaolon vaikutusta ei voitu tutkia (kuten paluuvaimennus), koska yrityksillä ei ollut tiettyjä paluun toimintatapoja, eikä ekspatriaateilla näin ollen kokemuksia näistä toimintatavoista. Jotta suomalaisille ekspatriaateille voitaisiin kehittää omaa paluuteoriaa, se vaatii huomattavasti enemmän tietoa ja tutkimusta aiheesta. Alustavien tutkimusten (Munkki, 1996; Taipale, 1993) perusteella on kuitenkin nähtävissä, että suomalaisten ekspatriaattien paluusopeutumisen tekijät eivät päde muutoksitta tämän tutkimuksen taustateoriaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia heikentää, että neljällä haastatellulla paluusta oli kulunut keskimäärin kolme vuotta. Muistikuvat komennuksesta ja paluusta eivät siis ole kovin tuoreita, vaikka haastateltavat itse kokivat muistavansa hyvin viime ulkomaankomennuksensa. Myös puolisojen sopeutumista koskevien tietojen reliabiliteettia ja valideettia heikentäväksi seikaksi voidaan arvioida, että tietoja ei kysytty heiltä itseltään vaan ekspatriaateilta.

Kaikki tutkimukseen valitsemamme ekspatriaatit suostuivat heti haastatteluun. Haastattelut olivat kuitenkin ajoittain avoimuudeltaan rajoitettua dialogia, osaksi siksi, että ekspatriaatteja tavattiin vain kerran keskimäärin puolentoista tunnin ajan. Haastateltuja olisi ollut hyvä tavata useammin. Luottamuksellisemman ilmapiirin luominen on tärkeää, etenkin kun keskustellaan haastatelluille vaikeista asioista. Henkilöstöpäälliköiden, esimiesten ja ekspatriaattien perheiden tapaaminen olisi

varmasti tuonut tärkeitä näkökohtia tutkimusaiheeseen ja lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi ekspatriaateilta olisi voitu kysyä, mitä he itse käsittävät sopeutumisella. Sitä kautta olisi voitu arvioida, puhuvatko tutkija ja haastateltava samasta asiasta puhuessaan sopeutumisesta.

Teorian arviointia. Suomalaisista ekspatriaateista tehdyt tutkimukset antavat viitteitä siihen, ettei amerikkalaisten paluusopeutumisen viitekehys nykyisessä muodossaan sovi suomalaisille ulkomaantyöntekijöille. Myös japanilaisista saadut tutkimustulokset viittaavat siihen, että japanilaiset palaajat tarvitsevat oman viitekehyksensä (Black, 1994). Eri maiden paluusopeutumisen tekijöistä tarvitaan lisää tutkimusta, jotta teoriaa ja käytännön tason toimintaa voidaan kehittää edelleen.

Tässä tutkimuksessa ulkomaille sopeutuminen ja ikä olivat viitekehuksesta poikkeavia sopeutumistekijöitä. Mentori, ennen paluuta ja paluun jälkeinen valmennus sekä taloudellinen korvaus olivat asioita, joita kotiorganisaatiosta ei tarjottu, joten näiden sopeutumistekijöiden vaikutusta ei voitu tutkia. Kuitenkin suurin osa viitekehysten osatekijöistä saivat tukea tässä tutkimuksessa.

Viitekehyksessä käytetyt muuttajat vaihtelevat hiukan Blackin ym. (1992a, 1992b) ja Black (1994) julkaisuissa. Blackin ym. (1992a) kehittämässä viitekehyksessä mainitaan paluusopeutumisen osatekijöiksi ulkomailla olon kokonaisaika (total length of time spent overseas) ja viimeisimmän komennuksen pituus (time overseas immediately preceding the return home). Näitä ei kuitenkaan enää esitetä Blackin ym. (1992b) esittämässä viitekehyksessä (kuvio 1). Myöhemmin julkaistussa japanilaisiin ekspatriaatteihin perustuvassa tutkimuksessa (Black, 1994) edellä mainittuja muuttujia käytettiin jälleen. Lisäksi ikämuuttuja esiintyy Blackin ja Gregersenin (1991) sekä Blackin (1994) tutkimuksissa, muttei näiden välillä ilmestyneissä Blackin ym. (1992a, 1992b) julkaisuissa.

Tutkimusmenetelmän arviointia. Laadullinen tutkimus on tutkimusmuotona vaativa. Pattonin (1980) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa painopiste on mittausvälineellä: tutkimuskysymyksillä ja muilla tutkimuksen työkaluilla. Tutkijan täytyy siis varmistaa, että tutkimusinstrumentti mittaa, mitä sen on tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on instrumentti. Tutkimuksen pätevyys nojaa vahvasti tutkijan pätevyyteen, taitoihin ja kokemukseen. Hyvän haastattelun tekeminen

ja suunnittelu vaativat tutkijalta ammattitaitoa. Laadullisen analyysin tekeminen on noviisille myös ongelmallista, koska mitään selkeitä sääntöjä ei ole. On paljon analyysimenetelmiä ja suosituksia, joista täytyy osata poimia sopivin metodi juuri omaan tutkimukseen.

Eräät haastatelluista olivat hiukan varautuneita. He olivat kirjoittaneet kysymyslomakkeisiin hyvinkin tiukkasävyisiä mielipiteitä, mutta haastatteluvaiheessa 'pehmensivät' kommenttejaan. Tästä syystä kysymyslomakkeiden käyttö voisi olla hyvä tiedonhankintakeino. Kuten Hirsjärvi ym. (1997) esittävät, tutkittava voi kysymyslomakkeita käytettäessä pysyä anonyyminä ja tarkoituksellisesti etäisenä. Toisaalta kysymyslomakkeeseen on helppo jättää vastaamatta. Myös vastatuissa lomakkeissa on usein puutteita varsinkin avoimien kysymysten kohdalla.

Puolistrukturoidun haastattelun haittana on, että se tuottaa tutkimusaiheen kannalta paljon epärelevanttia tietoa. Tämän tiedon suodattaminen ja käsittely vie runsaasti aikaa. Myös äänitettyjen haastattelujen sanatarkka purkaminen eli litterointi on hidasta. Äänitysten laatu ja puheen epäselvyydet vaikeuttavat lisäksi purkamistyötä, mutta myös haastateltavien ymmärtämistä. Päällekkäin puhuminen ja haastateltavan tauot puheessa hankaloittavat joskus välimerkkien, kuten pisteen laittamista lauseiden väliin. Väärät välimerkit saattavat muuttaa puheen merkitystä. Tutkimuksessa olisi ollut hyvä käyttää lisäksi toista henkilöä, joka olisi transkriboinut haastattelut ja näin haastatteluja olisi voitu verrata keskenään.

Haastatteluteemat kattoivat hyvin viitekehysten osatekijät. Haastattelut jäivät kuitenkin pinnallisiksi. Ekspatriaattien kokemukselliseen tietoon olisi voinut vielä enemmän paneutua. Vaikka ekspatriaateilta kysyttiin heidän näkemystään omasta paluusopeutumisesta, olisi tätä tietoa vielä voinut syventää. Tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä ei ollut juurikaan paluusopeutumista helpottavia menetelmiä, joten tieto siitä, millaisia selviytymisstrategioita ekspatriaatit käyttivät edistääkseen omaa paluusopeutumistaan, olisi ollut tärkeää. Haastatteluissa tuli lisäksi esille tärkeä jatkotutkimuksiin viittaava aihe. Ekspatriaatit pohtivat keskeytyneitä komennuksia ja niiden syitä. Kesken jäänyt komennus on aina vaikeaa palaajalle ja yritykselle se voi aiheuttaa taloudellisten menetysten lisäksi tärkeiden kauppasuhteiden menetyksiä (Harvey, 1983). Keskeytyneiden komennusten syiden, seurausten sekä

ehkäisymahdollisuuksien tutkiminen olisi oleellista komennusten jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta.

KÄYTÄNNÖN JOHTOPÄÄTÖKSET

Ekspatriaatit lähtivät komennuksilleen varsin vähäisen valmennuksen turvin. Yritysten tulee paneutua enemmän lähtövalmennuksen lisäämiseen ja koko komennuksen huolellisempaan suunnitteluun. Lähtövalmennus nopeuttaa sopeutumista ulkomaille, mikä on tärkeää varsinkin lyhyissä komennuksissa. Valmennukseen olisi hyvä sisällyttää ekspatriaatin lisäksi koko perhe tai ainakin hänen puolisonsa. Jos ekspatriaatin sopeutuminen kestää puolet siitä ajasta, jonka hän on ulkomailla, tehokas työskentelyaika jää lyhyeksi. Lisäksi ekspatriaatti toimii komennuksen tarkoituksesta huolimatta yrityksensä edustajana kohdemaassa, joten hänen valmentamisensa uuden kulttuurin kohtaamiseen on hyvin tärkeää. Sen avulla voidaan opetella kulttuurista sensitiivisyyttä eli kykyä ymmärtää ja toimia oikein vieraassa kulttuurissa. Hofstede (1993) toteaa, että kulttuuri on opittu asia eli sen tunteminen vaatii opettelua, tietoa ja tuntemusta. Kömpelösti käyttäytyvä työntekijä voi tulla kotimaan yritykselle kalliiksi ja aiheuttaa ikävän tilanteen kaikille osapuolille. Turunen (1989) korostaa tutkimuksessaan, että kulttuuriset vuorovaikutus- ja sopeutumistaidot ovat kansainvälisessä tehtävässä toimivalla henkilöllä ammattitaidon tärkein komponentti.

Myös paluun suunnittelu ja paluuseen liittyvistä asioista sopiminen jo ennen lähtöä muokkaa ekspatriaattien paluudotuksia realistisemmiksi ja poistaa turhaa epävarmuuden tunnetta molemmilta osapuolilta. On ymmärrettävää, ettei paluutyötä voida tarkkaan sopia, mutta ainakin eri vaihtoehdoista ja käytännön paluuasioista keskusteleminen ja sopiminen niin pitkälle kuin mahdollista, helpottaa paluusopeutumista.

Mentorin apu komennus- ja paluuvaiheessa olisi varmasti oleellinen. Mentorin yksi tärkeimmistä työtehtävistä on tarkkailla ekspatriaatin uramahdollisuuksia sekä edustaa häntä kotimaan organisaatiossa komennuksen aikana (Black, ym., 1992b; Shilling, 1992; Tung, 1988;).

Nuoremmille ekspatriaateille tai uusille työntekijöille, joilla ei ole paljoa komennuskokemusta tai joille kotimaan organisaatio ei ole kovin tuttu, olisi tärkeää ehtiä luoda oma suhdeverkostonsa ennen kuin hänet lähetetään komennukselle. Näin

he voivat tukeutua ongelmissaan tuttuihin henkilöihin mentorin ja muun virallisen tiedonkulkukanavan puuttuessa.

Yksilöllinen paluvalmennus on todennäköisesti kaikkien kannalta tehokkain ja antoisin ratkaisu, kun ekspatriaatti palaa kotiorganisaatioon. Jäykille ja kovin ohjelmoiduille koulutussuunnitelmille on tuskin tarvetta. Tässäkin mentorilla olisi jälleen käyttöä. Jos hän tuntee ekspatriaatin työhistorian ja kyvyt hyvin, hän pystyy myös parhaiten suunnittelemaan kotiinpalaaajan paluuhjelman. Syinä paluvalmennuksen puuttumiseen on yleensä, että ne ovat liian kalliita tai ettei asiantuntijoita ole saatavilla (Alkhafaji, 1995; Hamill, 1989; Harvey, 1989). Paluusopeutumisen edistämiseksi ei välttämättä tarvita kalliita tai hienoja valmennusohjelmia. Asiantuntijaksi on hyvä valita omasta yrityksestä henkilö, jolla on komennuskokemusta ja siten myös paluukokemusta. Hän tuntee myös kotiorganisaation toimintatavat ja kulttuurin, toisin kuin yrityksen ulkopuolelta tuleva 'valmentaja'.

Palautejärjestelmän muodostaminen on asia, jota ekspatriaatit toivoivat yritystensä kehittävän edelleen. Komennuksen arviointi ja siitä keskusteleminen ovat tekijöitä, joiden avulla voidaan vaikuttaa ekspatriaatin sitoutumiseen. Molemminpuolisella yhteistyöllä voidaan paitsi kehittää komennuksia myös turvata komennusten jatkuvuus tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Adler, N. (1981). Re-entry: managing cross-cultural transitions. *Group & Organization Studies*, 6 (3), 341-356.
- Adler, N. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Kent Publishing.
- Alkhafaji, A. F. (1995) *Competitive global management*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Björkman, I. (1990). *Expatriation and repatriation in Finnish companies: a comparison with Swedish and Norwegian practice*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. Working Papers 211.
- Black, J. S. (1988). Workrole transitions: a study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Black, J. S. (1992). Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45, 177-192.
- Black, J. S. (1994). O kaerinasai: factors related to Japanese repatriation adjustment. *Human Relations*, 47, 1489-1508.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1991). When yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22, 671-694.
- Black, J. S., Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. (1992a). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23, 737-760.
- Black, J. S., Gregersen, H. B. & Mendenhal, M. E. (1992b). *Global assignments*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dawis, R. V. & Lofguist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Feldman, D. C. & Tompson, H. B. (1993). *Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: an empirical investigation of adjustment to new job*

- assignments. *Journal of International Business Studies*, 24, 507-529.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Juva: WSOY.
- Gomez-Mejía, L. & Balkin, D. B. (1987). The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, 6, 7-17.
- Hamill, J. (1989). Expatriate policies in British multinationals. *Journal of General Management*, 14, 18-33.
- Harvey, M. C. (1982). The other side of foreign assignments: dealing with the repatriation dilemma. *The Columbia Journal of World Business*, 17, 53-59.
- Harvey, M. C. (1989). Repatriation of corporate executives: an empirical study. *Journal of International Business Studies*, 20, 131-144.
- Harvey, M. G. (1983). The multinational corporation's expatriate problem: an application of Murphy's law. *Business Horizons*, 26 (1), 71-78.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1988). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hodgetts, R. M. & Luthans, F. (1991). *International management*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot*. Juva: WSOY.
- Hämäläinen, J. (1987). *Laadullinen tutkimus käytännössä*. Johdatus laadullisen sosiaalitutkimuksen "käsityötaitoon". Kuopion yliopisto, sosiaalitieteen laitos, tilastot ja selvitykset 2/1987. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Kendall, D. W. (1981). Repatriation: an ending and a beginning. *Business Horizons*, 24, 21-25.
- Martin, J. N. & Harrell, T. (1996) Reentry training for intercultural sojourners. *Teoksessa D. Landis & R. S. Bhagat. (toim.), Handbook of intercultural training (307-326)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *Academy of Management Review*, 10, 39-48.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Morgan, P. (1990). Glossary. Teoksessa P. Dowling & R. Schuler. (toim.),
International dimensions of human resource management (169-184). Boston:
PWS-Kent.
- Munkki, M. (1996). Suomalaisen ekspatin paluu ulkomaankomennukselta. Vaasan
yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot, pro gradu-tutkielma..
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods (2. Ed.). Newbury
Park, Ca: Sage.
- Peltonen, T. (1995). Expatriate reentry dilemma and organizational career systems:
some evidence from Finnish international development projects. Helsinki
School of Economics and Business Administration. Working paper no. 114.
- Reed, J. R., Patton, M. J. & Gold, P. B. (1993). Effects of turntaking sequences in
vocational test interviews. *Journal of Counseling Psychology*, 40, 144-155.
- Shilling, M. (1993). How to win at repatriation. *Personnel Journal*, 72, 40, 43-44, 46.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun
yliopisto. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, 51.
- Taipale, S. (1993). Mitä ulkomaankomennuksen jälkeen ? Ekspatriaattien
kotiinpaluukokemukset ja paluun hallinta eräissä yrityksissä. Tampereen
yliopisto. Yrityshallinnon tutkielma.
- Tesch, R. (1990). Qualitative research analysis and software tools. London: The
Falmer Press.
- Tung, R. L. (1988). Career issues in international assignments. *The Academy of
Management Executive*, 2, 241-244.
- Turunen, P. (1989). Suomalaisen kansainvälistyjän urapolku. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Yin, R. K. (1984). Case study research: design and methods (2. Ed.). Thousand Oaks,
CA: Sage.

Liite 1. Saatekirje Yritys X/Y:n ekspatriaateille.

23.8.1996

Arvoisa vastaanottaja,

Lähestymme Sinua ulkomailla työskentelyyn ja kansainvälisten organisaatioiden kehittämiseen liittyvän tutkimuksen merkeissä. **Kutsumme Sinut mukaan hankkeeseen, jonka tarkoituksena on kartoittaa suomalaisten kokemuksia ulkomailla työskentelyyn liittyvistä kysymyksistä.** Tavoitteenamme on pyrkiä löytämään uusia lähestymistapoja sille, kuinka kotimaassa toimiva organisaatio voi hyödyntää ulkomailla työskentelevän henkilöstönsä kokemuksia oman organisaationsa toiminnan kehittämisessä ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa. Hankkeen kautta haluamme ensisijaisesti löytää näkökulmia siihen, kuinka organisaation ja ulkomailla työskentelevän työntekijän välistä vuorovaikutusta voidaan kehittää.

Tutkimus kohdistuu valikoituun joukkoon yrityksiä. Yritys X/Y on mukana hankkeessa, koska ulkomaankomennusten lisääntyessä haluamme kehittää niihin liittyvää toimintaamme yhä paremmin todellisia työtilanteita vastaavaksi. Tutkimushanke toteutetaan yhteistyössä Odecon kanssa, joka on psykologista perusotetta käyttävä, organisaatioiden kehittämiseen erikoistunut konsulttiyritys. Tutkimuksen peruslähtökohtana on yksilöiden tietotaidon sekä kokemusten esille tuominen ja ihmislähtöinen organisaation kehittäminen.

Sinä olet yksi Yritys X/Y:n avainhenkilöitä kyseisessä tutkimushankkeessa. Osallistumisesi on arvokasta, sillä ulkomailla työskennelleenä Sinä olet asiantuntija ulkomaan komennuksiin liittyvissä kysymyksissä ja mahdollisten kehityskohteiden tunnistamisessa. Toivomme, että asia on myös sinulle tärkeä ja että olet halukas osallistumaan tähän kehitystyöhön. **Lähetämme ohessa sinulle kyselylomakkeen, jonka toivomme sinun täyttävän ja palauttavan Odecoon 16. syyskuuta mennessä.** Kyselylomaketta tullaan mahdollisesti täydentämään myös haastattelulla. Haluamme korostaa, että vastauksesi ovat luottamuksellisia, eikä niitä saateta henkilökohtaisina mielipiteinä julkisuuteen tai työpaikallesi. Tutkimuksessa saatuja tietoja tullaan käyttämään yleistettyinä sekä nimettöminä. Tutkimusprosessin päätyttyä tulemme lähettämään Sinulle henkilökohtaisen kappaleen tutkimuksen tuloksista.

Yhteistyöterveisin,
Yritys X/Y:n
Henkilöstöjohtaja
Yritys X/Y

Juha Heikinheimo
Toimitusjohtaja
Odeco

Liite 2. Kysymyslomake Yritys X/Y:n ekspatriaateille.

UUDEN KULTTUURIN KOHTAAMINEN JA TYÖSKENTELY ULKOMAILLA

KYSELYLOMAKE

Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on kartoittaa Sinun henkilökohtaisia mielipiteitäsi uusien kulttuurien kohtaamiseen ja ulkomailta työskentelyyn liittyvissä kysymyksissä.

Vastaa kysymyksiin joko kirjoittamalla tai merkitsemällä sopivin vaihtoehto. Jos annettu vastaustila ei ole riittävä, voit jatkaa vastaustasi lomakkeen kääntöpuolelle tai voit käyttää erillistä paperia.

ANTAMASI TIEDOT OVAT LUOTTAMUKSELLISIA.

Toivomme, että palautat lomakkeen osaltasi oheisessa kirjekuoressa 16. syyskuuta mennessä osoitteeseen Odeco, Kilpisenkatu 5 B, 40100 Jyväskylä.

I. HENKILÖTIEDOT

1. Ikä.

2. Sukupuoli.

- Nainen
- Mies

3. Siviilisääty.

- Naimaton
- Avoliitossa
- Naimissa
- Eronnut
- Leski

4. Koulutustausta.

- Peruskoulu
- Ylioppilas
- Yliopisto
- Muu, mikä? _____

5. Nykyinen työtehtävä.

II. TYÖSKENTELEY ULKOMAILLA

1. Nimeä maa, missä työskentelit viimeisimmän, yli vuoden kestäneen ulkomaankomennuksesi aikana?

2. Mikä oli toimenkuvasi kyseisen komennuksen aikana?

Tämän jälkeen esitettyihin kysymyksiin vastatessasi pyydämme Sinua viittaamaan yllä mainittuun ulkomaankomennukseesi.

3. Valitse seuraavista vaihtoehdoista kaksi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttivat ulkomaille lähtösi.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ammattitaidon kehittäminen. | <input type="checkbox"/> Työnantajan odotukset. |
| <input type="checkbox"/> Hyvä ansiotaso. | <input type="checkbox"/> Kotimaan työtilanne. |
| <input type="checkbox"/> Uudet kokemukset. | <input type="checkbox"/> Elämän muutostarve. |
| <input type="checkbox"/> Perheenjäsenten toiveet. | <input type="checkbox"/> Ulkomaille asuminen. |
| Muu, mikä? | |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |

4. Mainitse kaksi tärkeää asiaa, joita Sinä henkilökohtaisesti jouduit pohtimaan siirtyessäsi töihin ulkomaille.

i. _____

ii. _____

5. Kuinka arvioisit ulkomaankomennuksesi onnistumista työtehtäviesi kannalta?

- Onnistuin erittäin hyvin.
- Onnistuin hyvin.
- Onnistuin tyydyttävästi.
- Kokemukseni eivät olleet onnistuneita.

6. Mainitse kaksi tärkeintä seikkaa, jotka mahdollisesti vaikuttivat työtehtäviesi onnistumiseen komennuksesi aikana.

i. _____

ii. _____

7. Mainitse kaksi keskeisintä asiaa, jotka mahdollisesti vaikeuttivat työtehtäviesi onnistumista komennuksen aikana.

i. _____

ii. _____

8. Kuinka arvioisit ulkomailla työskentelyn vaikutuksia oman urasi kehitykseen?

- Vaikutukset ovat olleet erittäin hyviä.
- Vaikutukset ovat olleet hyviä.
- Työskentelyllä ei ole ollut vaikutuksia urani kehitykseen.
- Vaikutukset ovat olleet huonoja.
- Vaikutukset ovat olleet erittäin huonoja.

III. UUDEN KULTTUURIN KOHTAAMINEN

1. Kuinka luonnehtisit omaa kykyäsi sopeutua uusiin kulttuureihin?

- Sopeutumiseni tapahtuu vaivattomasti.
- Sopeudun hyvin, mutta se vie hiukan aikaa.
- Sopeudun, mutta se vie aikaa.
- Sopeutumiseni on hiukan hankalaa.
- Sopeutumiseni on vaikeaa.
- _____

2. Kuinka luonnehtisit mukanasasi matkustaneiden ihmisten kykyä sopeutua uusiin kulttuureihin?

- Mukanani ei matkustanut muita.
- Sopeutuminen tapahtui vaivattomasti.
- Sopeutuminen tapahtui hyvin, mutta se vei hiukan aikaa.
- Mukanani matkustavat kyllä sopeutuivat, mutta se vei aikaa.
- Sopeutuminen oli hiukan hankalaa.
- Sopeutuminen oli vaikeaa.
- _____

3. Mainitse kaksi tärkeää tekijää kohdemaasi työelämässä, jotka sinun kohdallasi helpottivat uuteen kulttuuriin sopeutumista.

i. _____

ii. _____

4. Mainitse kaksi tärkeää asiaa henkilökohtaisessa elämässäsi, jotka sinun kohdallasi helpottivat uuteen kulttuuriin sopeutumista.

i. _____

ii. _____

5. Mainitse mielestäsi kaksi tärkeää asiaa, jotka sinun kohdallasi mahdollisesti hankaloittivat uuteen kulttuuriin sopeutumista?

i. _____

ii. _____

6. Mainitse kaksi kehittämiskohdetta, jotka helpottaisivat sinun sopeutumistasi uuteen kulttuuriin.

Kielikoulutus.

Kohdemaan kulttuuritietous.

Tutustumismatkat kohdemaahan.

Perheenjäsenille suunnattu valmennus.

Valmennus uuden kulttuurin kohtaamisprosessista.

Tukipalvelut kohdemaassa.

Ohjattu vapaa-ajan vietto kohdemaassa.

Lasten koulutus kohdemaassa.

Kontaktit esimiehiin kotimaassa.

Muu, mikä?

IV. MONIKULTTUURINEN TYÖYMPÄRISTÖ

1. Onko mielestäsi monikulttuurisessa työympäristössä työskentely

- Mielenkiintoista ja antoisaa.
- Mielenkiintoista, mutta hiukan työlästä.
- Ei kovin mielenkiintoista ja myös työlästä.
- _____

2. Miten kuvaisit, viimeisimmän kokemuksesi perusteella, eri kansallisuutta olevien työntekijöiden välistä yhteistyötä?

- Yhteistyö on yleensä kitkatonta ja vaivatonta.
- Yhteistyö onnistuu hyvin, mutta vaatii joustavuutta.
- Yhteistyö onnistuu, mutta se vaatii erittäin paljon joustavuutta.
- Yhteistyön syntymisessä on selviä vaikeuksia.
- Yhteistyötä ei yleensä synny.

3. Miten arvioisit, oman kokemuksesi perusteella, eri kulttuureista olevien työntekijöiden välistä vuorovaikutusta työpaikalla?

- Eri kansallisuuksien edustajat viettävät paljon aikaa yhdessä.
- Eri kansallisuuksien edustajat viettävät jonkin verran aikaa yhdessä.
- Eri kansallisuuksien edustajat eivät vietä juuri lainkaan aikaa yhdessä.
- Eri kansallisuudet eivät vietä aikaa lainkaan yhdessä.

4. Miten arvioisit, oman kokemuksesi perusteella, sellaisen työpaikan työtehoa, jossa työntekijät ovat eri kulttuureista?

- Työskentely on erittäin tehokasta.
- Työskentely on tehokasta, mutta yhteisen sävelen löytäminen vie aikaa.
- Työskentely on ajoittain tehotonta.
- Työskentely on erittäin tehotonta.

V. IHMISSUHTEET JA VAPAA-AIKA**1. Viimeisimmällä ulkomaankomennuksellasi sinun mukanasivat matkustivat**

- Puoliso?
- Puoliso ja lapset?
- Lapset?
- _____
- Matkustin yksin. (siirry kysymykseen nro 3)

2. Kuinka arvioisit mukanasivat matkustaneiden kokemuksia ulkomaankomennuksestasi?

- Kokemukset olivat erittäin hyviä.
- Kokemukset olivat hyviä.
- Kokemukset olivat vaihtelevia.
- Kokemukset eivät olleet hyviä.
- Kokemukset olivat epäonnistuneita.

3. Miten arvioisit uusien ihmissuhteiden luomista komennuksesi aikana?

- Uusien ihmissuhteiden luominen oli helppoa.
- Uusien ihmissuhteiden luominen oli vaikeahkoa.
- Uusien ihmissuhteiden luominen oli vaikeaa.
- En ollut halukas luomaan uusia ihmissuhteita. (siirry kysymykseen nro 5)

4. Uudet ihmissuhteet syntyivät useimmiten

- Muihin suomalaisiin.
- Muihin ulkomaalaisiin.
- Maan paikallisväestöön.
- Kaikkiin yllä mainittuihin ryhmiin.
- Uusia ihmissuhteita ei yleensä syntynyt.

5. Kuinka arvioisit vapaa-ajan määrää komennuksesi aikana?

- Vapaa-aikaa oli runsaasti.
- Vapaa-aikaa oli riittävästi.
- Vapaa-aikaa ei ollut riittävästi.
- Vapaa-aikaa ei yleensä ollut.

6. Kuinka arvioisit elämäsi yleistä mielekkyyttä komennuksesi aikana?

- Elämä tuntui yleensä mielekkäältä ja tarkoituksenmukaiselta.
- Elämä tuntui usein epämielekkäältä ja epätarkoituksenmukaiselta.
- Elämä tuntui yleensä epämielekkäältä ja epätarkoituksenmukaiselta.
- En yleensä pohdi elämän mielekkyyttä työskennellessäni ulkomailla.
- _____

VI. KOULUTUS JA VALMENNUS**1. Millaista valmennusta ja koulusta sait ulkomaankomennukseen valmistautuessasi?**

2. Millaista valmennusta ja koulutusta tai tukipalveluja sait kotimaan tai kohdemaan työnantajalta ulkomailla työskentelyn aikana?

3. Millaista valmennusta ja koulutusta tai tukipalveluja sait kotimaahan palattuasi?

4. Millaista valmennusta ja koulutusta tai tukipalveluja mukanasasi matkustavat läheiset saivat?

5. Millaista valmennusta ja koulutusta, sinun kokemuksesi perusteella, tulisi lisätä? Miksi?

VII. KOTIUTUMINEN

1. Miten luonnehtisit kokemuksiasi kotiin palaamisesta?

- Kokemukset olivat erittäin hyviä.
- Kokemukset olivat hyviä.
- Kokemukset olivat vaihtelevia.
- Kokemukset eivät olleet hyviä.
- Kokemukset olivat epäonnistuneita.

2. Miten arvioisit mukanasasi matkustaneiden läheisten kokemuksia kotimaahan palaamisesta?

- Palaaminen oli helppoa.
- Palaaminen oli melko helppoa.
- Palaaminen oli vaikeahkoa.
- Palaaminen oli vaikeaa.

3. Millainen työtehtävä sinulle tarjottiin kotimaan työnantajan palveluksessa komennuksen jälkeen?

- Palasin entiseen asemaani.
- Aloitin aikaisempaa korkeammassa asemassa.
- Aloitin aikaisempaa huonommassa asemassa.
- Minulle ei tarjottu työpaikkaa kotimaan työnantajan palveluksessa.
- _____

4. Miten luonnehtisit työskentelyn aloittamista kotimaassa?

- Aloittaminen oli helppoa.
- Aloittaminen oli melko helppoa.
- Aloittaminen oli vaikeahkoa.
- Aloittaminen oli vaikeaa.

5. Mainitse kaksi keskeisintä tekijää, jotka mahdollisesti helpottivat kotimaan työtehtäviin sopeutumista.

i. _____

ii. _____

6. Mainitse kaksi keskeisintä tekijää, jotka mahdollisesti vaikeuttivat kotimaan työtehtäviin sopeutumista.

i. _____

ii. _____

7. Mainitse mielestäsi kaksi keskeisintä tekijää, jotka mahdollisesti helpottivat läheistesi palaamista kotimaahan.

- i. _____

ii. _____

8. Mainitse mielestäsi kaksi keskeisintä tekijää, jotka mahdollisesti vaikeuttivat läheistesi palaamista kotimaahan.

- i. _____

ii. _____

VIII. KOMENNUKSEEN LIITTYVIEN KOKEMUSTEN HYÖDYNTÄMINEN KOTIMAASSA

1. Miten luonnehtisit kotimaan työnantajasi suhtautumista ulkomaankomennuksellasi saamiisi kokemuksiin?

- Erittäin kiinnostunut ja halunnut hyödyntää kokemuksiani.
 Kiinnostunut, mutta ei ole hyödyntänyt kokemuksiani.
 Ei ole ollut kiinnostunut.

2. Miten luonnehtisit esimiehesi suhtautumista ulkomaankomennuksellasi saamiisi kokemuksiin?

- Erittäin kiinnostunut ja halunnut hyödyntää kokemuksiani.
 Kiinnostunut, mutta ei ole hyödyntänyt kokemuksiani.
 Ei ole ollut kiinnostunut.

3. Miten luonnehtisit työtovereidesi suhtautumista ulkomaankomennuksellasi saamiisi kokemuksiin?

- Erittäin kiinnostuneita ja halunneet hyödyntää kokemuksiani.
- Kiinnostuneita, mutta eivät ole hyödyntäneet kokemuksiani.
- Eivät ole olleet kiinnostuneita.
- _____

4. Merkitse ne aihealueet, joilla ulkomaankomennuksen kokemuksiasi on kotimaan organisaatiossa hyödynnetty.

- Kotimaan työtehtävien kehittäminen.
- Kotimaan organisaation kehittäminen.
- Suomessa työskentelevien ulkomaalaisten työntekijöiden koulutus.
- Suhdetoiminnan kehittäminen entiseen kohdemaahasi.
- Ulkomaankomennuslaisten koulutus.
- Muu, mikä? _____
- Kokemuksiani ei ole hyödynnetty kotimaan organisaatiossa.

5. Kuinka kotimaan työnantajasi/esimiehesi voisi hyödyntää ulkomailla saamaasi työkokemusta enemmän?

KIITOS MIELENKIINNOSTASI!

Tässä kyselylomakkeessa käsitellyjä teemoja on tarkoitus syventää haastattelemalla ensi syksynä osaa tutkimukseen osallistuneista vastaajissa. Jos olet halukas olemaan mukana näissä haastatteluissa, toivomme Sinun ilmoittavan nimesi ja yhteystietosi, jotta voimme ottaa Sinuun tarvittaessa yhteyttä.

Nimi:

Yhteystiedot:

Liite 3. Muistutuskirje Yritys X/Y:n ekspatriaateille.

Jyväskylä 16.9.1996

Arvoisa vastaanottaja,

Lähestyimme Sinua elokuussa ulkomailla työskentelyyn ja kansainvälisten organisaatioiden kehittämiseen liittyvän tutkimushankkeen merkeissä. Tutkimushanke on käynnistynyt vilkkaasti ja olemme saaneet paljon vastauksia työntekijöiden komennuskokemuksista. Mahdollisimman kattavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi toivomme kuitenkin lisää palautuneita kyselylomakkeita.

Kyselylomakkeiden analysointi käynnistyy syyskuun aikana. Lomakkeiden palauttaminen on siis mahdollista **vielä syyskuun ajan**. Jos Sinulla ei ole ollut tilaisuutta täyttää lomaketta, toivomme että palauttaisit sen osaltasi tämän kuun aikana, jotta mahdollisimman monen työntekijän mielipiteet tulisivat kirjatuiksi. Jos olet jo palauttanut lomakkeen, haluamme kiittää osallistumisestasi.

Yhteistyöterveisin,

Juha Heikinheimo
Toimitusjohtaja
Odeco

Liite 4. Kiitoskirje Yritys X/Y:n ekspatriaateille.

Jyväskylä
19.12.1996

Arvoisa vastaanottaja

Tutkimuksemme ”**Uuden kulttuurin kohtaaminen ja työskentely ulkomailla**” on jo loppusuoralla. Lähetetyistä 55:stä kysymyslomakkeesta palautui 37. Haastatteluun halukkaiksi ilmottautui 21 henkilöä.

Kyselylomakkeisiin perustuvat teemahaastattelut suoritimme loka - marraskuun vaihteessa ja niihin osallistui kahdeksan henkilöä - neljä kummastakin mukana olleesta yrityksestä. Valitsimme haastateltaviksi henkilöitä, joilla oli mahdollisimman erilaisia ja vaihtelevia kokemuksia.

Työstämme tällä hetkellä saamaamme materiaalia haastatteluja sekä kysymyslomakkeita analysoimalla. Tavoitteenamme on saattaa raportointivaihe päätökseen **vuodenvaihteessa 1996 - 1997**. Tutkimusraportti on saatavissa hallintopäällikkö (nimi) tammikuun lopulla.

Haluamme kiittää Sinua osallistumisestasi tutkimukseemme. Lähettämästäsi kyselylomakkeesta saimme arvokasta tietoa kokemuksistasi, ulkomailla työskentelystä ja siihen liittyvistä teemoista.

Yhteistyöstä kiittäen ja lämmintä joulunodotusta toivottaen

Marjo Matsinen
Odeco

Marja Hätinen
Odeco

Liite 5. Haastattelujen teemaluettelo.**Lähtötilanne**

Lähtövalmennus ja testaus
Lähtömotivaatio ja -odotukset
Aloite komennukselle
Valmistautumisaika
Sopimus
Nykyinen työtehtävä yrityksessä
Komennustehtävä
Komennusmaa
Komennuskokemus
Komennusaika

Työskentely ulkomailla

Ulkomailla sopeutuminen
- itse/puoliso/lapset
Vapaa-aika ja ihmissuhteet
Yhteydenpito kotimaahan (käynnit, muu yhteydenpito)
Valmennus ja muut tuki komennusaikana (esim. mentori)
Komennustehtävästä suoriutuminen
Valmennus ennen paluuta

Paluuvaihe

Paluusopeutuminen: itse/puoliso/lapset
Paluuvalmennus tai muu tuki
Asunto
Opitut asiat/taidot
Muutokset: itse, suhteet muihin, kotimaa ja -organisaatio
Työhön uudelleen sopeutuminen
Työtehtävä paluun jälkeen
Korvaus
Komennuksen vaikutukset uraan
Kehittämiskohteet

Liite 6. Haastatteluote ja esimerkki koodauksesta.

T: Kävitteks te sen kahden ja puolen vuoden aikana Suomessa monta kertaa ?

H: Me käytiin niinku ensimmäisenä jouluna ja sitte kesälomalla. Kaks, kaks kertaa käytiin tossa kesälomalla. (3)

T: Kun te vaimon kanssa puhutte siitä ajasta [kohdemaassa], niin miten te sopeudutte ja missä sävyssä te ikään kuin keskustellette eli olisk siinä enemmän plussaa kuin miinusta ?

H: Kyllä se [kohdemaassa olo] selvästi jäi kokonaan positiivisen puolelle. Et kyl siinä varmasti vaimollakin ihan tippa silmässä, kun viimeisen kerran bussilla lentokentälle lähetettiin. Että kyl se aika loppu tälleen vääjäämättä. Viikot, muutama viikko jäljellä. Sit on enää yks viikko jäljellä ja päiviä jäljellä. Kyl se vaikuttaa siihen, että sinne on sopeutunu aika hyvin ja kotiutunu suorastaan. (5.4.)

T: Entäs sitten kun tulitte Suomeen niin, sanoit ettei teillä ollu sitte niin kauheesti tarvetta ylläpitääkään näitä suhteita niin olisk se helppoo sitte ikäänkun jatkaa siitä pisteestä, mihin ihmissuhteet täällä oli jääny ?

H: No, meillähän oli huomattavan paljon näitä suhteita täällä ennen lähtöäkin. Niin siis, niitten ylläpitäminen tai ehkä tämmönen virkistäminen niin siinä meni koko vuosi. (5.2.)

T: No, mitä sä oot ajatellu tästä työhön paluusta, kun sun esimies ja työnantaja on, on ollu hyvinkin kiinnostunu siitä, mitä sä oot siellä [kohdemaassa] tehny ja mitä sä oot siellä oppinu ja mitä oot kokenu. Niin kerrotko vähä siitä, et mistä sä oot tämmösiä johtopäätöksiä tehny ?

H: No tota, mun nykyinen esimies - on pari kertaa ihan puhuttu lyhyesti tästä, että miten kaikki meni ja muuta - niin, voinu ihan suoraan sanoo, että ne on ollu tyytyväisiä siihen, mitä mä oon tehny. Ja edelleen on tyytyväisiä ja kertonu ihan tälleen lähes suoraan, että kyllä sitä varmaan uralla etenee, kun vähän aikaa kuluu. Kuvittelisin, että ne on pistäny mut johonkin semmoseen lokeroon, että musta voi jotain tulla joskus. (5.2.)

T: Tiesitkö sä lähtiessä, että minkälaiseen tehtävään sä sitte palaat ?

H: No tuota meidän firman politiikka on semmonen, että ei niinku mitään ei luvata.

Luvataan se vaan, että vanhaan pääsee ainakin takasin, että työsuhde jatkuu. Se on ehkä vähän vaikee ennustaa tommosia suurempia, et minkälaisia paikkoja on auki. (9.5.) Mullahan oli silleen, et mulla oli kahen vuoden sopimus siihen alunperin, mutta me jatkettiin sitte puoli vuotta, koska siinä piti jo päästä tämmöseen budjettivuoteen kiinni. Se piti niinku päättää koko vuoden suunnitelmat etukäteen. (5.5.)

T: Sitte ku katsoo tätä sun kotiutumista, niin sä kerroit työn aloittaminen oli vähä työlästä. Kerrotko vähä vielä siitä paluusta ?

H: Niin siinä kävi silleen, että meillä nyt viime toukokuussa jäi niinku yks projektipäällikkö tossa eläkkeelle. Sit ne sano vaan, että tossa se normaalisti istuu ja nää paperit varmaan kuuluu siihen sun työalueeseen. Siellä oli tämmönen pino papereita läiskitty ristiin tälleen näin pöydälle. Sit mä vaan istuin siihen ja rupesin lukeen niitä papereita ja katoin, että miten niitä hommia oikein hoidetaan elikkä mä käytännössä en saanu oppia siihen omaan hommaani ja otin hänenkin hommat lennosta kiinni. (6.2.)

Siinä oli vähä semmonen.. ei nyt niin vallan pitkiä päiviä ollu, mutta kyllä se jollain lailla varmaan stressas. Oli paljon semmosii juttuja, mitä ei ollu kuulukaan eikä tiedä mikä on se menettelytapa tässä homman hoidossa ja sitten oli semmosii sovittuja juttuja, niin mä en ollu ikinä kuullukaan niistä. (7.1.)

T: No miten sun komennuskokemuksta on sitten hyödynnetty ?

H: Niin, siitähän se näkee sen, että meillä nyt yks semmonen hyvin pieni projekti on tällä hetkellä [kohdemaahan], niin kyllähän se [kohdemaan] projekti mun pöydälle kannettiin kumminkin. Kyllä mä uskosin, että ykski kauppa saadaan, niin kyllä ne kaikki projektit mun syliin tulee kumminkin. Ja muutenkin tolleen, että kyl mä uskosin, että mut on noteerattu kumminkin ihan positiivisessa mielessä. Mullahan on se kulttuuritietämys ja kokemus sieltä [kohdemaasta] ja tunnen asiakkaat kuitenkin. (6.4.) (nro8, mies, yrittäjäX)