

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU  
JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

MAASSA MAAN TAVALLA?  
EETTISET ONGELMAT JA EETTINEN KUORMITTAVUUS  
EKSPATRIAATTITYÖSSÄ

Johtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Samir Itani

Ohjaajat  
Anna-Maija Lämsä  
Elina Riivari

Toukokuu 2015

<b>Tekijä</b> Samir Itani	
<b>Työn nimi</b> Maassa maan tavalla? Eettiset ongelmat ja eettinen kuormittavuus ekspatriaattityössä	
<b>Oppiaine</b> Johtaminen	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika</b> Toukokuu 2015	<b>Sivumäärä</b> 112
<b>Tiivistelmä</b>	
<p>Tutkimuksessa on tarkasteltu ekspatriaattien ulkomaankomennuksella kokemia eettisiä ongelmia ja niistä aiheutunutta eettistä kuormittavuutta. Ekspatriaatilla viitataan ulkomaille tietyksi ajanjaksoksi joko itse lähteviä tai organisaation puolelta lähetettäviä työntekijöitä. Eettistä kuormittavuutta on tutkittu aiemmin suomalaisten johtajien keskuudessa (Huhtala ym., 2011), mutta ekspatriaattien kontekstissa aihe on tutkimuskentässä täysin uusi. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on eettisen kuormittavuuden teoreettinen ja empiirinen tarkastelu. Teoreettista viitekehystä on pohjustettu Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallilla, Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteoriolla ja Roneinin sekä Shenkarin (2013) valtioiden klusterimallilla. Tutkimuksessa on lisäksi selvitetty, millainen rooli organisaatioiden IHRM-käytänteillä on eettistä kuormittavuutta arvioitaessa. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta on luotu käsitteellinen malli, jota on testattu empiirisesti.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja siinä on haastateltu 16 suomalaista ekspatriaattia, joiden kohdemaina on ollut joko Kiina tai Yhdysvallat. Haastattelut on suoritettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina, ja niiden tukena on käytetty Flanaganin (1954) Critical Incident -tekniikkaa. Tulosten perusteella ekspatriaatit kokevat ulkomaankomennuksen aikana eettisiä ongelmia sekä työssä että työn ulkopuolella. Eettisten ongelmatilanteiden pohjalta on luotu nelikenttämalli, jonka muuttujina ovat ajallinen tiheys ja intensiteetti. Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin moraalisen intensiteetin osatekijät ilmenivät kymmenen haastateltavan kohdalla. Analysoinnin perusteella puolet eli kahdeksan ekspatriaattia koki oman tilanteen eettisesti kuormittavaksi. Yksilön voimavarat ja sosiokulttuurinen ympäristö lisäsivät eettistä kuormittavuutta. Kiinassa työskennelleiden ekspatriaattien eettiset ongelmatilanteet liittyivät työhön (työpaikkakiusaaminen, työturvallisuus) ja kulttuuriin (kasvojen menetys, korruptio, luottamus). Yhdysvalloissa toimineet ekspatriaatit puolestaan korostivat pääosin työhön liittyviä tapauksia (rekrytointi, sääntöjen noudattaminen, työlainsäädäntö). Organisaation IHRM-käytänteillä ja eettisten ongelmatilanteiden päätösvastuun olemisella ekspatriaattien esimiehillä oli sen sijaan heikentävä vaikutus eettisen kuormittavuuden ilmenemiseen.</p>	
<b>Asiasanat:</b> eettinen kuormittavuus, eettinen ongelma, ekspatriaatit, kulttuurinen etäisyys	
<b>Säilytyspaikka:</b> Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

## KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen kolme ulottuvuutta .....	9
Kuvio 2: Ekspatriaatin eettisen kuormittavuuden teoria, mukaillen (Itani, Lämsä, Heikkinen & Mäkelä, 2015) .....	14
Kuvio 3: Eettisen päätöksenteon malli, mukaillen (Rest, 1986 & Jones, 1991) ....	19
Kuvio 4: Päätöksenteon kulkuketju, mukaillen Hamilton ja Knouse (2001) .....	29
Kuvio 5: Voimavarojen säilyttämisteorian vaiheet, mukaillen (Hobfoll, 2001; Vuokare, 2006) .....	33
Kuvio 6: Valtioiden klusterimalli, mukaillen (Ronen ja Shenkar, 2013) .....	37
Kuvio 7: Käsitteellinen malli ekspatriaatin eettisen ongelman kulusta .....	48
Kuvio 8: Ekspatriaattien kokemat eettiset ongelmatilanteet, mukaillen (Itani ym., 2015) .....	59

## TAULUKOT

Taulukko 1: Eettisen ongelman tyypit, mukaillen (Geva, 2006) .....	17
Taulukko 2: Anglo- ja Kungfutselainen Aasia-klustereiden vertailu .....	38
Taulukko 3: Haastateltavien profiilit .....	55



# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

LIITTEET

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma .....	8
1.2	Avainkäsitteet .....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	TEORIAVIITEKEHYS.....	14
2.1	Ekspatriaatit – mitä varten? .....	15
2.2	Eettinen ulottuvuus .....	16
2.2.1	Eettisten ongelmien tyypit .....	16
2.2.2	Eettisen päätöksenteon malli .....	19
2.2.3	Ekspatriaattien eettiset ongelmat .....	25
2.2.4	Epäeettinen vai ainoastaan kulttuurisesti erilainen? .....	29
2.2.5	Eettinen pohdinta ja ekspatriaatit .....	31
2.3	Psykologinen ulottuvuus ja voimavarojen säilyttämisteoria.....	32
2.4	Kulttuurinen ulottuvuus .....	35
2.4.1	Valtioiden klusterimalli.....	36
2.4.2	Kulttuurinen sopeutuminen .....	39
2.4.3	Kiina-konteksti ja ekspatriaatit.....	43
2.4.4	Yhdysvallat-konteksti ja ekspatriaatit.....	45
2.5	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimuskysymykset...	46
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI .....	51
3.1	Laadullinen tutkimus .....	51
3.2	Haastateltavat ja heidän valinta .....	52
3.3	Teemahaastattelu ja Critical Incident -tekniikka.....	53
3.4	Haastattelut .....	53
3.5	Aineiston analyysi .....	56
3.6	Tutkimuksen eettinen näkökulma .....	57
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	58
4.1	Tarinat.....	59
4.2	Eettisen päätöksenteon malli .....	72
4.2.1	Sosiaalinen konsensus .....	72
4.2.2	Seurausten laajuus .....	73
4.2.3	Läheisyys .....	74
4.2.4	Vaikutusten keskittyminen.....	75
4.3	Voimavarojen säilyttämisteoria .....	75

4.3.1	Voimavarojen ja stressin yhteys .....	76
4.3.2	Stressiä vähentävät tekijät.....	78
4.4	Kulttuuriset erot Kiinan ja Yhdysvaltojen välillä.....	81
4.4.1	Kiina.....	81
4.4.2	Yhdysvallat.....	85
4.4.3	Sopeutumiseen vaikuttavat tekijät.....	88
4.4.4	Kulttuurinen oppimisprosessi.....	90
4.5	Yhteenveto.....	91
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	94
5.1	Tulokset suhteessa teoriaan ja käytäntöön .....	98
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	99
5.3	Päätelmät .....	101
	LÄHTEET .....	102

# 1 JOHDANTO

Globalisaatio on edesauttanut ja kiihdyttänyt yritysten kansainvälistymistä, minkä seurauksena yhä useampi organisaatio on laajentanut toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolelle (Huang, 2006). Ekspatriaattit - ulkomaille tietyksi ajanjaksoksi lähetettävät työntekijät - ovat yksi tärkeimmistä sidosryhmistä, joiden työhön ja arkeen yritysten kansainvälistymisellä on eritoten suora vaikutus. Vieraaseen maahan muuttaminen ja kulttuuriin sopeutumien tuovat omat haasteensa ekspatriaattien toimintaan (Newman & Nollen, 1996). Kulttuuriset eroavaisuudet ekspatriaatin koti- ja kohdemaan välillä saattavat olla suuria, mikä on yksi syy heidän ennenaikaiselle kotiinpaluulle (Jassawalla, Truglia & Garvey, 2004).

Ekspatriaatin ulkomaansijoituksen seurauksena työolosuhteet saattavat poiketa koti- ja kohdemaan välillä huomattavasti. Erityisesti kulttuurinen ja institutionaalinen ero on keskeisessä asemassa, ja ekspatriaatin kyky selviytyä näistä muutoksista on ratkaisevaa ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta (Claus, Lungu & Bhattacharjee, 2011). Työolosuhteisiin liittyvien muutosten seurauksena ekspatriaatti ei välttämättä pysty harjoittamaan työtään samalla tavalla kuin aiemmin kotimaassa. Tämä saattaa aiheuttaa psykologisia, sosiaalisia ja moraalisia ongelmia, jolloin työn kuormittavuus kasvaa.

Ekspatriaattien ulkomaansijoitus nostaa esille työn eettisen näkökulman. Kulttuuristen muutosten lisäksi myös eettiset arvot ekspatriaatin koti- ja kohdemaan välillä saattavat poiketa, mikä lisää työn kuormittavuutta yksilön kannalta ja täten todennäköisyyttä ulkomaansijoituksen epäonnistumiseen, ekspatriaatin ennenaikaiseen kotiuttamiseen ja lopulta yrityksen taloudellisiin menetyksiin. Tämä on huomattu myös kirjallisuudessa, ja aihetta erityisesti Kiinan kontekstissa käsitteleviä tutkimuksia on julkaistu useita (katso esim. McDonald & Pak, 1996; Brand & Slater, 2003), vaikkakin metodologisesti suurimmaksi osaksi vain määrälliseen aineistoon perustuen. Esimerkiksi Kiinassa työskentelvien suomalaisten (ja muiden länsimaisten) ekspatriaattien on todettu kohtaavan todennäköisesti eettisiä ongelmia, mikäli he eivät sisäistä alueella tärkeänä pidettyä *guanxia* (Nie & Lämsä, 2013; Lovett, Simmons & Kali,

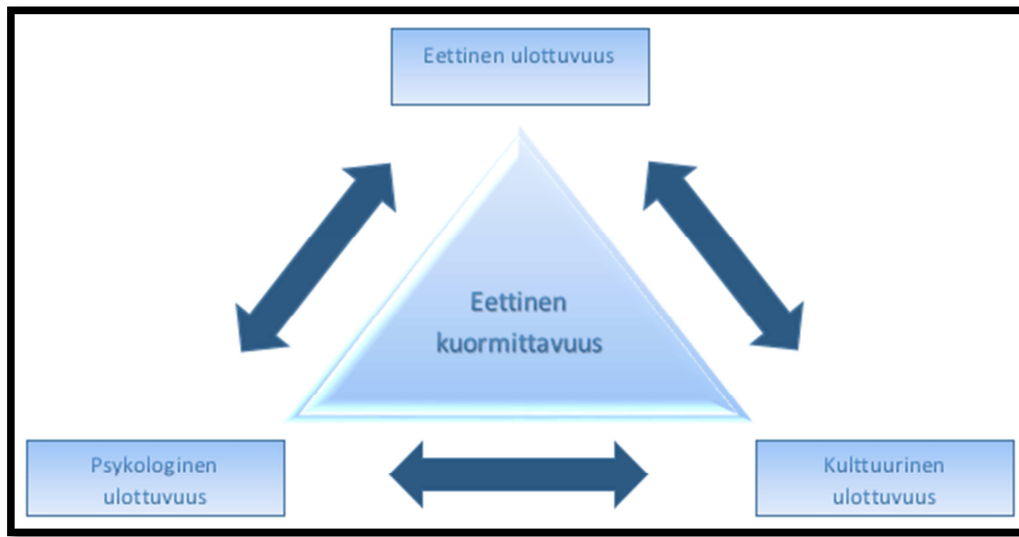
1999). Guanxilla tarkoitetaan lyhykäisyydessään henkilöidenvälistä suhdetta, esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä (Luo, 1997, 1-2).

Tässä tutkimuksessa on lähdetty tarkastelemaan ekspatriaattien ulkomaankomennuksen aikana kokemia eettisiä ongelmia ja niistä mahdollisesti aiheutunutta eettistä kuormittavuutta. Eettistä kuormittavuutta syntyy, kun henkilö kohtaa työssään eettisen ongelman, joka puolestaan aiheuttaa työntekijälle psykologista stressiä (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen, 2011a). Eettistä kuormittavuutta on tutkittu Suomessa aiemmin määrällisesti johtajien keskuudessa (Huhtala ym., 2011a). Tutkimusten perusteella suurin osa johtajista kokee työssään eettistä kuormittavuutta. Sen sijaan ekspatriaattien kokemaa eettistä kuormittavuutta ei ole tutkittu aiemmin, vaikka ulkomailla asumisen ja työskentelyn on todettu tuovan mukanaan eettisesti haastavia tilanteita (katso esim. Hamilton & Knouse, 2011; Pedigo & Marshall, 2004).

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Miten yrityksen ja ekspatriaatin tulisi toimia tilanteissa, jotka ovat yrityksen kotimaassa eettisesti vääriä ja laittomia, mutta joita yritys pystyisi lain puitteissa harjoittamaan kohdemaassa? Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen (IHRM) yksi keskeisistä haasteista on muun muassa se, kuinka monikansallisen yrityksen tulisi toimia edellä kuvatun eettisen dilemman kanssa (Briscoe, Schuler & Tarique, 2012, s. 164). Pedigo ja Marshall (2009) nostavat esille, kuinka ekspatriaattien ulkomaankomennuksella kokemat eettiset ongelmat ovat olleet suhteellisen niukasti tutkittu aihe tähän mennessä, vaikka aihe on hyvin tärkeä ja ajankohtainen. Tämän pohjalta on perusteltua laajentaa tutkimuskenttää aihealuetta kohtaan. Ekspatriaattiprosessin (katso esim. Adler, 1992; Antal, 2001) eri vaiheiden tutkiminen on ollut IHRM-kirjallisuuden keskiössä jo 1970-luvulta lähtien (Mendenhal, Dunbar & Oddou, 1987) ja aiheen akateeminen julkaisupe- rinne on muodostunut 40 vuoden aikana erityisen rikkaaksi (Stahl, Björkman & Morris, 2012). Ekspatriaatteihin tähän asti suuntautuneet tutkimukset ovat kar- toittaneet muun muassa sopeutumista kohdemaahan (Bonache & Brewster, 2001; Puck, Kittler & Wright, 2008), ulkomaankomennuksen korkeiksi todettuja epäonnistumislukuja (Solomon, 1994), komennukselle valmistavan orientaation tarpeellisuutta ja sisältöä (Caligiuri & Tarique, 2012), sukupuolikysymyksiä eri- laisista näkökulmista (Adler, 1984; Caligiuri & Cascio, 2000), tiedonjakamisen haasteita (Riusala & Smale, 2007; Szulanski, 2003) ja ekspatriaatin puolison sekä perheen roolia komennuksella (Dowling & Welch, 2005; Tharenou & Caulfield, 2010). On mielestäni perusteellista olettaa, että ekspatriaatin eettinen kuormit- tavuus - sen ennakointi, kokeminen ja selvittäminen yksilön ja/tai organisaati- on näkökulmasta - voi olla merkityksellistä jokaiselle edellä mainitulle kirjalli- suuden alahaaralle. Eettinen kuormittavuus on ilmiönä ja terminä suhteellisen tuore, joten sen mahdollista yhteyttä edellä mainittuihin teemoihin ei ole tutkit- tu.





Kuvio 1: Tutkimuksen kolme ulottuvuutta

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ekspatriaatin työn eettisestä kuormittavuudesta ja samalla viedä käsitettä eteenpäin. Lisäksi tavoitteena on kerätä tietoa ekspatriaatin kokemista eettisistä ongelmista. Rakennan tutkimuksen tarkoituksen toteuttamiseksi teoreettisen viitekehyksen ja lopulta käsitteellisen mallin ulkomaankomennuksella olevien ekspatriaattien eettiselle kuormittavuudelle. Sen jälkeen suoritetaan laadullinen empiirinen tutkimus, jonka avulla teoreettista viitekehystä kehitetään. Tutkimus on avaus ekspatriaatin eettisen kuormittavuuden teoretisointiin, koska aihetta ei ole aiemmin selvitetty Suomessa tai ulkomailla. Tutkimuksen päämääränä on selvittää, mitä ekspatriaatin eettinen kuormittavuus tarkoittaa, miten se mahdollisesti ilmenee ja mitkä tekijät aiheuttavat sitä. Tarkat tutkimuskysymykset on kirjoitettu teoriaviitekehyksen päättävään johtopäätösosioon 2.5.

Eettisen kuormittavuuden teoretisointia on lähestytty laadullisesta näkökulmasta. Tutkimushaastattelujen tehtävänä on selvittää, kuinka kulttuuriset, organisatoriset ja psykologiset seikat vaikuttavat ekspatriaattien ulkomaankomennuksiin, ja millä tavoin mahdollinen eettinen kuormittavuus ilmenee. Kaikki kolme ulottuvuutta – kulttuurinen, organisatorinen ja psykologinen – mukaan otettuna, pro gradu tarjoaa täten mahdollisuuden eettisen kuormittavuuden holistiseen analysointiin. Ylempänä esitetty kuvio 1 havainnollistaa eettisen, psykologisen ja kulttuurisen ulottuvuuden roolia ja yhteyttä eettiseen kuormittavuuteen.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivat eettisen päätöksenteon malli (Jones, 1991), voimavarojen säilyttämisteoria (Hobfoll, 2001) sekä valtioiden klusterimalli (Ronen & Shenkar, 2013). Jonesin (1991) malli auttaa selittämään ja arvioimaan eettisen kuormittavuuden laadullista näkökulmaa. Hobfollin (2001) työhyvinvointiteoria keskittyy mahdolliseen voimavarojen

menettämiseen, niistä aiheutuvaan stressiin ja voimavarojen uusiutumiseen. Ronenin ja Shenkarin (2013) klusterimalli huomioi kulttuurisen ulottuvuuden.

Tutkimuksessa on haastateltu suomalaisia ekspatriaatteja, jotka ovat joko parhaillaan ulkomaankomennuksella tai ovat jo palanneet ulkomaankomennukselta kotimaahan. Ekspatriaattien kohdemaat ovat Kiina ja Yhdysvallat. Kiina ja Yhdysvallat ovat kulttuurisesti ja maantieteellisesti toisistaan melko kaukaisia valtioita (Minkov, 2001, s. 227; Ronen & Shenkar, 2013). Tämän johdosta tutkimuksella on mahdollista hakea vastauksia myös kohdemaan kulttuurin rooliin ekspatriaattien eettisistä ongelmista ja kuormittavuudesta keskusteltaessa. Haastattelut on analysoitu sisällön analyysiä hyödyntäen.

Tämä pro gradu -tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston ja Vaasan yliopiston isompaa hanketta, jossa ekspatriaattien eettiset ongelmat ja eettinen kuormittavuus ovat tarkastelun kohteena. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Muun muassa Kiinassa toimivien länsimaisten ekspatriaattien eettisiin ongelmiin keskittyvät tutkimukset ovat pääosin määrällisiä. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista kerätä yksityiskohtaisempaa tietoa ekspatriaattien kokemuksista. (Brand & Slater, 2003.)

## 1.2 Avainkäsitteet

Tämän työn keskeisiä käsitteitä ovat eettinen ongelma, eettinen kuormittavuus, ekspatriaatti ja institutionaalinen sekä kulttuurinen etäisyys. Kukin termi käydään seuraavasti tiivistetysti läpi.

Nash (1993) jakaa johtajan eettiset päätöksentekotilanteet kahteen osaan. Hänen mukaan päätöksentekotilanteet ovat haastavia ja ne sisältävät eettisen ongelman, koska a) johtaja ei tiedä, kuinka tilanteessa tulisi toimia, tai b) johtaja tietää, mikä on oikea tapa toimia, muttei toimi sen mukaan. Johtaja saattaa esimerkiksi pimittää tietoa, vaikka tietää sen olevan eettisesti väärin. Nashin (1993) molemmat päätöksenteon luokittelut korostavat yksilön ja ympäristön välistä ristiriitaa. Esimerkki a-kohdan tapauksesta on, jos johtajana toimiva ekspatriaatti ei tiedä, tulisiko hänen puuttua alaistensa välisiin erimielisyyksiin, vai antaa heidän keskenään sovittaa ongelmansa. B-kohdan esimerkki on, kun johtajana toimiva ekspatriaatti jättää ilmoittamatta, mikäli hänen alainen on aiheuttanut tehtaassa vakavan turvallisuusriskin. (Huhtala ym., 2011a; Huhtala ym., 2011b.) *Eettisellä ongelmalla* viitataan tässä työssä jatkossa Nashin (1993) määritelmään.

Eettinen kuormittavuus on suhteellisen tuore käsite. Huhtala ym. (2011a) määrittelevät eettisen kuormittavuuden psykologiseksi stressiksi, johon työntekijä ajautuu työhön liittyvien eettisten dilemموjen kautta. Stressiä aiheutuu, kun yksilön ja ympäristön välille syntyy ristiriita. Stressiä esiintyy, kun yksilön voimavarat eivät pysty vastaamaan häneen kohdistuneita vaatimuksia, tai kun vaatimukset verottavat yksilöä liikaa. Tämän johdosta yksilön hyvinvointi tulee vaarannetuksi. (Lazarus & Folkman, 1984, 19.) Eettisen kuormittavuuden luon-

ne mukailee Lazaruksen ja Folkmanin (1984) sekä usean muun psykologisen stressi-teorian määritelmää, jossa stressi aiheutuu yksilön ja ympäristön välisestä ristiriidasta. *Eettisellä kuormittavuudella* viitataan jatkossa Huhtalan ym. (2011a) määritelmään. Huhtala ym. (2011a) ovat hyödyntäneet eettisen kuormittavuuden määrittelyn taustalla teoriaa yksilön ja ympäristön välisestä ristiriidasta. Heidän määrittelynsä on ainoa eettistä kuormittavuutta koskeva määritelmä, joka on olemassa. Tässä työssä teoretisoidaan eettistä kuormittavuutta, mutta teoretisointi perustuu Hobfollin (2001) stressiteoriaan. Toisin kuin suurimmassa osassa muissa stressiteorioissa, Hobfollin (2001) stressiin puretuvasa voimavarojen säilyttämisteoriassa korostuu ympäristön ja kulttuurin merkitys, eikä ainoastaan yksilöön keskittyvät piirteet. Ympäristö ja sen sisältämä kulttuuri tuovat Hobfollin (2001) teorian mukana eettisen kuormittavuuden käsitteelle uuden tulokulman, jota on mahdollista hyödyntää tässä tutkimuksessa.

Ekspatriaatti-käsitteelle on useita eri määritelmiä alan kirjallisuudessa. Caligiurin ym. (2009) mukaan ekspatriaatilla (*expatriate, international assignee*) tarkoitetaan valtion kansalaista, joka lähetetään emoyrityksen toimesta asumaan ja työskentelemään tietyksi määräajaksi toiseen valtioon, perinteisesti kohdemaassa toimivaan tytäryhtiöön. Briscoen ym. (2012, s. 207) kuvaus ekspatriaatista on kutakuinkin sama, mutta heidän määritelmässä ulkomaan sijoituksen määräaika on vähintään vuosi. Strohin ym. (1998) mukaan ekspatriaattien keskimääräinen ulkomaankomennus vaihtelee kahden ja viiden vuoden välillä. Ekspatriaatin lähettäminen tapahtuu yleensä kansainvälisesti toimivan organisaation toimesta. Ulkomailla työskentely vaatii ekspatriaatilta yrityksen strategista osaamista ja henkilökohtaista kykyä työskennellä ja asua uudessa ympäristössä. (Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997.) Ulkomaille lähtö saattaa tulla myös yksilön aloitteesta. Suutarin ja Brewsterin (2000) mukaan yksilön aloitteesta tapahtuneet ulkomailla työskentelyt (*self-initiated foreign work experience; SFE*) ovat yleistymässä. Tässä tutkimuksessa *ekspatriaatilla* viitataan jatkossa Caligiurin at al. (2009) sekä Suutarin ja Brewsterin (2000) määritelmiin, minkä johdosta ulkomaan sijoituksen ajallisella pituudella (vrt. Stroh ym., 1998; Briscoe ym., 2012) tai lähettäjällä (organisaatio, yksilö) ei ole merkitystä.

Kirjallisuus sisältää useita eri käsitteitä kulttuuriselle etäisyydelle. Kulttuurinen etäisyys (*cultural distance*) sekoitetaan usein keskenään fyysisen etäisyyden (*physical distance*) kanssa, vaikka termien välillä on hienoinen ero: kulttuurinen etäisyys on yksityiskohtaisempi käsite, viitaten ainoastaan ympäristön kulttuurisiin eroihin, ja on täten fyysisen etäisyyden yksi komponentti. (Hemmasi & Downes, 2013). Selmer, Chiu & Shenkar (2007) viittaavat kulttuurisella etäisyydellä lyhyesti koti- ja kohdemaan väliseen kulttuuriseen eroavaisuuteen. Johnsonin, Lenartowiczin ja Apudin (2006) mukaan kulttuurinen etäisyys viittaa puolestaan koti- ja kohdemaan väliseen kansallisen kulttuurin eroon. Ekspatriaattien tasolla kulttuurinen etäisyys ei tarkoita ainoastaan kulttuurisia arvoja koskevia eroja, vaan myös ympäristöön liittyviä eroja, kuten kielellisiä, kansantaloudellisia, poliittisia ja oikeudenjärjestelmällisiä eroja. Kaikki yhdistettynä, nämä ympäristöön liittyvät eroavaisuudet saattavat muodostaa ekspat-

riaatille suuren haasteen uuteen kulttuuriin siirryttäessä. Kulttuurista etäisyyttä on käytetty mittarina useissa kansainväliseen liiketoimintaan ja henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Tutkimusten perusteella suurempi kulttuurinen etäisyys on yhteydessä suurempiin liiketoiminnallisiin ongelmiin, kun yritys siirtää toimintojansa ulkomaille. (Johnson ym., 2006.)

Kostova (1999) erottelee valtiot kulttuurisen etäisyyden sijasta termillä institutionaalinen etäisyys. Käsitteellä tarkoitetaan kahden valtion - kotimaan ja kohdemaan - institutionaalisten profiilien välistä eroavaisuutta. Institutionaalinen profiili puolestaan sisältää regulatiivisen (mm. valtion lainsäädäntö), kognitiivisen (ihmisten kognitiivinen asioiden luokittelu; kuinka ihmiset huomaavat, lajittelevat ja tulkitsevat ympäristön ärsykeitä) ja normatiivisen (ihmisten hyväksymät arvot ja normit) ulottuvuuden. Kostovan (1999) mukaan valtion sosiaalista ympäristöä on mahdollista luonnehtia sen institutionaalisen profiilin kautta. On huomioitavaa, että valtion institutionaalinen profiili ja kulttuuri ovat käsitteinä hyvin poikkeavia, vaikka ne ovatkin osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi institutionaalisen profiilin kognitiivinen ja normatiivinen ulottuvuus ovat lähellä kulttuuria, kun taas regulatiivisen ulottuvuuden komponentteja ei ole huomioitu kulttuuri-käsitteessä. *Kulttuurisella etäisyydellä* viitataan tässä työssä Johnsonin ym. (2006) määritelmään, ja *institutionaalisella etäisyydellä* puolestaan Kostovan (1999) määritelmään.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen pääkappaleeseen. Ensimmäinen kappale koostuu johdannosta, jossa on pohjustettu tutkimuksen relevanttiutta ja tarkoitusta. Johdantokappaleessa on myös määritelty tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Toinen kappale, teoriaviitekehys, paneutuu aihealueeseen liittyvien viimeaikaisiin tutkimuksiin. Tämän tutkimuksen selkänöjaa vahvistavat kaksi keskeistä teoriaa, eettisen päätöksenteon malli (Jones, 1991) ja voimavarojen säilyttämisteoria (Hobfoll, 2001). Kulttuurinen konteksti on myös keskeisenä tarkastelun kohteena, ja sen yhteyttä on lähestytty Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimallin avulla.

Kukin malli ja niiden käytännöllisyys tätä tutkimusta varten on purettu perusteellisesti läpi. Edellä mainitut viitekehukset jakavat toisen kappaleen kolmeen pääalakappaleeseen: eettiseen, psykologiseen ja kulttuuriseen ulottuvuuteen. Kappaleessa on lisäksi käyty läpi Gevan (2006) eettisten ongelmatilanteiden nelikenttä sekä aiempia ekspatriaattien eettisiin ongelmiin pohjautuneita tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen päättää yhteenveto-osio, jossa syntetisoidaan kappaleessa pohjustetut tutkimukset ja mallit. Yhteenvedossa luodaan pohjaa empirian keruulle luodun käsitteellisen mallin kautta. Kappaleen lopulla esitetään tutkimuskysymykset.

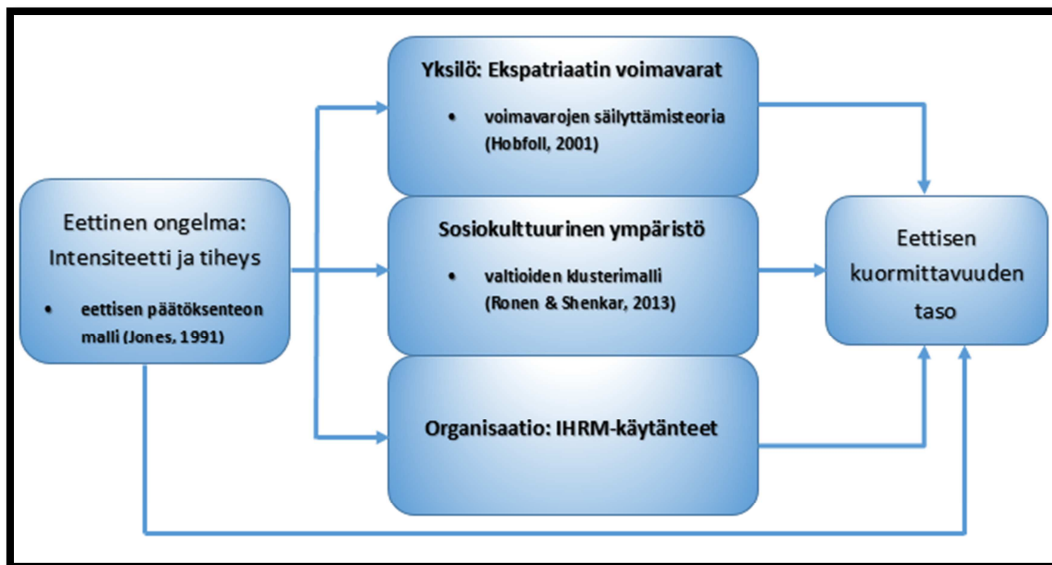
Kolmas kappale, tutkimuksen analysointi ja toteutus, sisältää analysoinnissa käytetyn sisällön analyysin sekä haastatteluissa hyödynnetyn The Critical Incident -tekniikan (Flanagan, 1954) esittelyn. Kappaleessa on kerrottu lisäksi

haastateltavista ekspatriaateista ja heidän taustoistaan. Myös haastattelutilanteita on kuvattu erilaisten tilastojen avulla. Kappaleen lopussa pohditaan vielä haastatteluiden eettistä näkökulmaa.

Neljäs kappale kokoaa tutkimustulokset. 16 haastattelua on jaettu omiksi tarinoiksi, jotka esitellään yksitellen suorien lainausten elävöittävinä. Tarinoiden pohjalta on luotu eettisiä ongelmia kuvaava nelikenttämalli. Tutkimustulos-kappaleessa keskustellaan kolmen avainteorian - eettisen päätöksenteon mallin (Jones, 1991), voimavarojen säilyttämisteorian (Hobfoll, 2001) ja valtioiden klusterimallin (Ronen & Shenkar, 2013) - yhteyttä saatuihin tuloksiin. Myös muiden teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen tutkimusten yhteys on liitetty tämän tutkimuksen tuloksiin. Neljännen kappaleen lopussa käydään vielä yhteenvetona läpi tutkimustulosten merkitys laajemmassa kontekstissa sekä niiden rooli eettistä kuormittavuutta ajatellen.

Viides ja pro gradun päättävä kappale pohtii tutkimusta johtopäätösten kautta. Johtopäätösten pohjalta pohjustetaan myös tuloksia käytettyihin teorioihin ja käytäntöön. Kappaleen lopussa käydään myös läpi tutkimuksen rajoitteet sekä tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen päättää päätelmä-alakappale, jossa kerrotaan tiivistetysti tutkimustulokset.

## 2 TEORIAVIITEKEHYS



Kuvio 2: Ekspatriaatin eettisen kuormittavuuden teoria, mukaillen (Itani, Lämsä, Heikkinen & Mäkelä, 2015)

Tutkimuksen runkona toimii kuvio 2, jossa on havainnollistettu ekspatriaatin kokeman eettisen ongelman kulkua. Kuvio lähtee oletuksesta, jossa ekspatriatti kohtaa ulkomaankomennuksen aikana eettisen ongelman. Eettisen ongelman arviointiin vaikuttaa sen intensiteetti (Jones, 1991) ja ajallinen tiheys. Tämän perusteella syntyy mahdollista eettistä kuormittavuutta. Eettisen kuormittavuuden välittävänä tekijöinä toimivat yksilön omat voimavarat (Hobfoll, 2001), sosiokulttuurinen ympäristö (Ronen & Shenkar, 2013) ja organisaation IHRM-käytänteet. Näiden kolmen välittävän tekijän suuruus vaihtelee, ja niillä voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus koettuun eettiseen kuormittavuuteen. Kuvio on esitetty Vastuullisen liiketoiminnan päivillä Tampereella keväällä 2015.

Tutkimuksen kolme teoreettista viitekehystä - eettinen, kulttuurinen ja psykologinen - on jaettu kappaleessa omiin alakappaleisiin, joita pohjustetaan ekspatriaattien käyttöä ja hyödyllisyyttä käsittelevässä alakappaleessa 2.1. Eettisiin ongelmiin keskittynyt alakappale 2.2 sisältää Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin, jonka jälkeen käydään läpi organisaatio- ja ekspatriaattitasolla koettuja eettisiä ongelmia. Kulttuurisen ulottuvuuden alakappale painottuu Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimalliin, ja kappaleessa keskitytään eritoten yritysten ja ekspatriaattien toimintaan Kiinan ja Yhdysvaltojen kontekstissa. Psykologinen ulottuvuus -alakappale pureutuu yksilön rooliin, jonka peruspilarina toimii Hobfollin (1988) voimavarojen säilyttämisteoria.

Teoriaviitekehyksen lopussa on koottu yhteen kappaleen tärkeimmät löydökset, jonka pohjalta on luotu tutkimuskysymykset.

## 2.1 Ekspatriaatit - mitä varten?

Monikansallisten yritysten laajentuminen ulkomaille voi tapahtua yksilön tasolla usealla eri vaihtoehdolla: lähettämällä ekspatriaatti kotimaasta kohdemaahan (PCN; parent country national), palkkaamalla ekspatriaatti kolmannesta maasta (TCN; third country national) tai palkkaamalla työntekijä kohdemaasta (HCN; host country national). Kotimaan ekspatriaatin lähettämistä puoltaa se, että ekspatriaatilla on strategista valmiutta ja johtamistaitoa yhdistää kotimaassa toimivan pääkonttorin ja kohdemaassa toimivan tytäryhtiön toimintaa (Bonache & Brewster, 2001; Briscoe ym., 2012, 222-223). Kotimaasta lähetettävän ekspatriaatin on myös katsottu olevan luotettavampi vaihtoehto organisaation kannalta, koska hän on jo työskennellyt yrityksessä ja täten johtoportaalla on selkeä käsitys ekspatriaatin osaamisesta ja kyvykkyydestä (Collings, Scullion & Morley, 2007).

Briscoen ym. (2012, 208) mukaan ekspatriaattien lähettämistä puoltavat kaksi eri tarkoitusta: vaatimukseen perustuva (demand-driven) ja oppimiseen perustuva (learning-driven) tarkoitus. Vaatimukseen perustuvassa lähettämisessä korostuu ekspatriaatin käyttäminen johto- ja esimiestehtävissä. Komenuksen tehtäviin kuuluu muun muassa tytäryhtiön mahdollinen perustaminen, uusien tuotteiden tuominen markkinoille, teknologian siirtäminen, ongelmien ratkaisu, organisatorisen kontrollin valvominen ja toiminnallisten tehtävien kuten laskentatoimen, myynnin sekä valmistuksen hoitaminen. Oppimiseen perustuva komennus sen sijaan tähtää paikallisten työntekijöiden sosialisointiin emoyrityksen kulttuuriin ja arvoihin, ekspatriaatin johtamistaitojen kehittämiseen (sekä kansainvälisen liiketoimintaosaamisen että yleisen johtamisosaamisen) ja tiedonsiirtoon.

Edström ja Galbraith (1977) perustelevat ekspatriaattien lähettämistä kolmesta eri syystä. Ensinnäkin, ekspatriaattien käyttäminen on perusteltua ja suotavaa, mikäli kohdemaasta ei ole saatavissa varteenotettavaa vaihtoehtoa. Toiseksi, ekspatriaatin lähettämisen seurauksena on mahdollista kehittää tämän pätevyyttä ja kansainvälistä osaamista. Kolmanneksi, ekspatriaatti pystyy vai-

kuttamaan tiedon ja osaamisen siirtoon organisaation tasolla huomattavasti tehokkaammin kuin paikallinen työntekijä tai kolmannesta maasta palkattu henkilö. Ekspatriaattit ovat lisäksi varteenotettava kanava verkostoitua kohdemaahan ja paikalliseen hallintoon sekä instituutioihin (Edström & Galbraith, 1977).

Edellä mainituista hyödyistä huolimatta ekspatriaattien lähettäminen sisältää paljon riskejä sekä ekspatriaatin että yrityksen kannalta. Briscoe ym. (2012, 234) jakavat ulkomaankomennuksen epäonnistumisen kolmeen kategoriaan: ennenaikaiseen kotiinpaluuseen, tehattomaan komennukseen ja ekspatriaatin menettämiseen kotiinpaluun jälkeen. Ensiksi mainitussa ekspatriaatti palaa komennukselta takaisin kotimaahan ennen suunniteltua määräaikaa, mutta jatkaa yleensä emoyhtiön työntekijänä paluun jälkeen. Vaikka kyseessä on epäonnistuminen, tehtoman komennuksen tunnistaminen itsessään on tärkeää verrattuna tilanteeseen, jossa ekspatriaatti jatkaisi työskentelyä kohdemaassa tehtomuudesta huolimatta. Tilanne viittaa juurikin toiseen Briscoen ym. (2012, 234) listaamaan kategoriaan. Tehoton ja kehnosti toimiva komennus saattaa aiheuttaa suuria menetyksiä erinäisten projektien osalta tai vahingoittaa suhteita paikallisiin työntekijöihin. Kolmas ekspatriaattien käytön riski on se, että hän jättää yrityksen pian, yleensä vuoden sisällä, kotiinpaluusta. Tällöin yritys menettää sekä ekspatriaatin komennukseen käytetyt varat sekä komennuksen aikana kertyneen kansainvälisen tietotaidon. (Briscoe ym., 2012, 234.)

## 2.2 Eettinen ulottuvuus

Transparency International julkaisee vuosittain korruptioindeksin (Corruption Perception Index), jossa se on listannut maailman valtiot järjestykseen niissä tapahtuvan korruption perusteella. Lista on laadittu 13 eri tutkimuksen ja arvioon perusteella. Suomi on pärjännyt Transparency Internationalin vertailussa poikkeuksetta erittäin hyvin, ja esimerkiksi vuonna 2013 Suomi listattiin maailman kolmanneksi vähiten korruptoituneeksi valtioksi. (Transparency International; 2013)

Edellä mainitun perusteella on mahdollista olettaa, että korruption ilmeneminen on eettinen ongelma suomalaiselle ekspatriaatille ulkomaankomennuksen aikana, varsinkin jos komennus tapahtuu Suomea huomattavasti korruptoituneempaan valtioon. Toisaalta on myös muistettava korruption kulttuurisidonnaisuus ja subjektiivisuus. Tämän johdosta raportteja tulee katsoa suuntaa antavina, eikä absoluuttisina ja objektiivisina totuuksina. Korruptiota käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.2.3 pohjustettujen tutkimusten kautta.

### 2.2.1 Eettisten ongelmien tyypit

Johdannossa läpi käydyn Nashin (1993) eettisen ongelman määritelmä sisältää ainoastaan arvioinnin eettisesti päätöksenteosta jättäen motivaatio-näkökulman huomioimatta. Geva (2006) on huomioinut mallissaan myös motivaation osana



eettistä ongelma-tilannetta. Hänen mallissaan eettinen ongelma on jaettu neljään tasoon arviointi- ja motivaatio-ulottuvuuksien kautta. Taulukko 1 kokoaa yhteen neljä mahdollista yhdistelmää.

		Moraalinen arvio		
		Määrittelemätön	Määritelty	
Motivaatio	Korkea	aito dilemma	ongelmaton	ongelma
	Matala	moraalinen väljyys	ongelmaan	myöntyminen

Taulukko 1: Eettisen ongelman tyypit, mukailten (Geva, 2006)

Kun henkilön motivaatio on korkea ja moraalinen arvio määrittelemätön, syntyy aito dilemma (genuine dilemma). Tällöin henkilö on epävarma sen suhteen, kuinka tilanteessa täytyisi toimia, vaikka hänellä on halu tehdä oikea päätös. Aito dilemma syntyy, kun kaksi tai useampi eettisesti validia näkökulmaa on ristiriidassa, eikä tilanteen ratkaisuun löydy konsensusta. Aidossa dilemmassa korostuu usea keskeinen ominaispiirre: henkilöltä vaaditaan tekemään kukin kahdesta (tai useammasta) toimenpiteestä, mutta hän ei pysty suorittamaan kaikkia niistä. Toisin sanoen, henkilö on tuomittu moraaliseen epäonnistumiseen; mitä hän tekeekin, hän tekee jotain väärin (tai jättää tekemättä jotain, joka olisi pitänyt tehdä). On syytä huomioda, että aidossa dilemmassa ongelma muodostuu päällekkäisistä vaatimuksista, ei halukkuuden tai kyvykkyyden puutteesta suorittaa oikea teko. Ekspatriaatile aito dilemma voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa häntä pyydetään Kiinassa työskentelyn aikana kestitsemään paikallisia veroviranomaisia. Tilanne muistuttaa ekspatriaatin näkökulmasta lahjontaa, mutta samalla hän tiedostaa sen, että kiinalaisille veroviranomaisten kestitseminen on normaali toimintatapa (katso kpl 4.1). Työkalu moraalisten dilemموjen estämiseen liike-elämässä on yrityksen luomat eettiset säännöt, joihin työntekijä voi turvautua. Yrityksen tarkoitus, arvot, vastuullisuus ja velvollisuus sidosryhmiä kohtaan ovat arkipäivän esimerkkejä, joita eettiset säännöt sisältävät (Geva, 2006.)

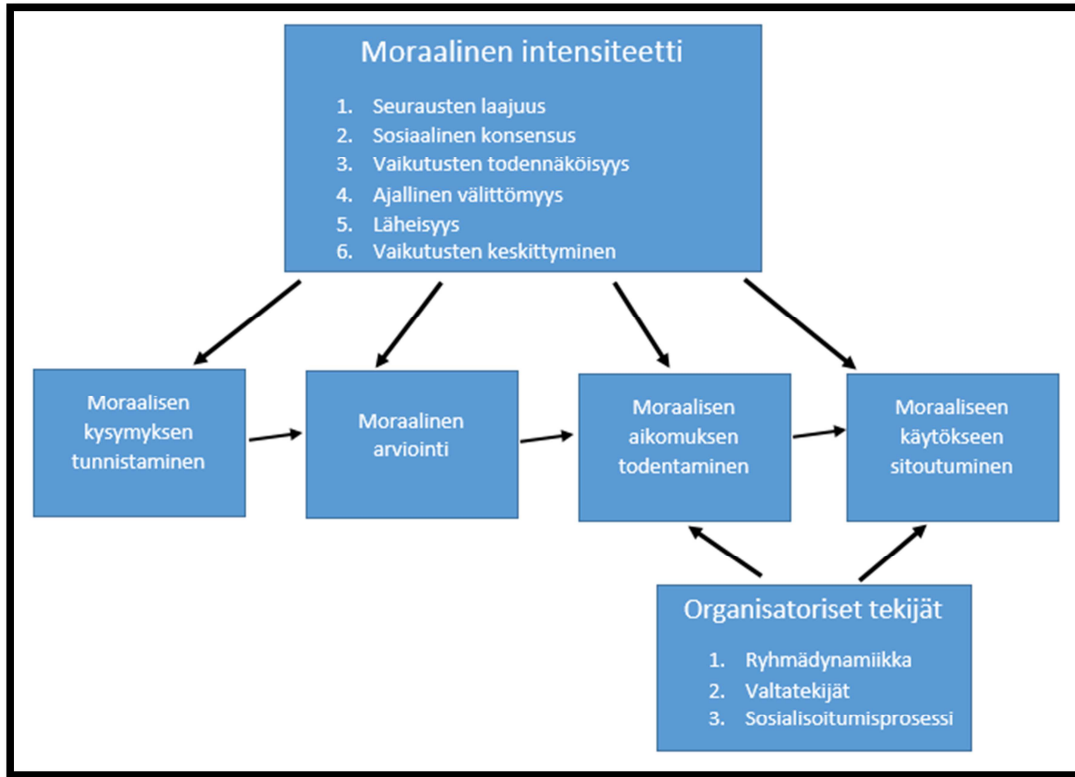
Kun henkilö tunnistaa tilanteen moraaliset velvollisuudet, mutta ei motioidu sen suorittamiseen, on kyseessä ongelmaan myöntyminen (compliance problem). Ongelmaan myöntymisessä avaintekijäksi nousee henkilön haluttomuus oikean ratkaisun tekemiseen, vaikka hänellä on tiedossa eettisesti pätevä ratkaisu. Tällaisissa tilanteissa suoritukseen vaikuttavat muun muassa oman edun tavoittelu, lyhyen aikavälin ajattelu, taloudellinen tulos ja kirjoittamattomat organisatoriset säännöt, jotka saattavat olla moraalista näkökannasta epäilyttäviä. Tästä seuraa, että ongelmaan myöntymisen ratkaiseminen ei vaadi eettistä arviointia yhtä paljon kuin strategiat moraalisen johtamisen vahvistamiseen: henkilön pääasiallinen tehtävä on sen sijaan laatia kannustimien ja sanktioiden järjestelmä, joka tukee organisaation yhdessä luotuja eettisiä standardeja. Samalla on mahdollista estää, havaita ja rangaista lainvastaisesta toiminnasta.

Lahjusten maksaminen on ajankohtainen esimerkki ongelmaan myöntymisestä ekspatriaattikontekstissa. (Geva, 2006.)

Moraalinen väljyys (moral laxity) syntyy, kun henkilö ei tunnista tilanteen moraalisia päämääriä eikä ole motivoitunut löytämään ratkaisuja useista eri vaihtoehdoista. Moraalisessa väljyydessä tilanteen eettinen ongelma ei ole päällekkäisten velvollisuuksien ratkaiseminen (vrt. aito dilemma) eikä oikean ratkaisun löytäminen. Moraalisella väljyydessä korostuu pikemminkin konkreettisten velvollisuuksien puute, jolloin niiden toteuttaminen on mahdollista lykkätä eteenpäin. Ongelmaan myöntymisessä ja moraalisisessa väljyydessä on löydettävissä eroja: ongelmaan myöntymistä kuvastaa periaatteista lipsuminen, kun taas moraalinen väljyys on löysyyden aikaansaama ongelma. Moraalisessa väljyydessä korostuu vitkastelu ja pitkittäminen, jonka seurauksena nykyhetkessä laiminlyödyt asiat lykkääntyvät tulevaisuuteen. Ekspatriaattikontekstissa moraalinen väljyys syntyy esimerkiksi tilanteessa, jossa komennuksella oleva työntekijä huomaa tehtaan työturvallisuudessa puutteita, mutta ei tiedä, onko kyseessä kohdemaan mittakaavassa normaalia vaarallisempi työympäristö. Toisaalta ekspatriaatti ei ole myöskään motivoitunut ottamaan asiaa selvälle, joten hän antaa tilanteen olla. Moraalinen väljyys on jaettavissa Buchananin (1996) mukaan kolmeen eri velvollisuuteen: positiiviseen, hyväntekevään ja negatiiviseen. Esimerkki positiivisesta (ja osittain hyväntekevästä) velvollisuudesta on, kun yrityksen strategiassa tunnistetaan yrityksen ihmisläheisyyden tärkeys ja sen aikaansaamat positiiviset vaikutukset. Mutta organisaatiossa tiedostetaan samalla, että se ei pysty todennäköisesti saamaan kaikkia osapuolia toiminnallaan tyytyväiseksi. Tämän seurauksena johtoporras toimii ihmisläheisesti alati harvemmin, ja pahimmassa tapauksessa ei juuri ollenkaan. Negatiivinen velvollisuus aiheutuu puolestaan velvollisuuksien lykkäämisestä hamaan tulevaisuuteen. Yleensä vahinko huomataan vasta sen tapahduttua. Esimerkiksi 2000-luvun alun taluskriisi oli osittain ennustettavissa, mutta konkreettisia toimenpiteitä asian estämiseksi ei tapahtunut. (Geva, 2006.)

Ongelmattomassa ongelmassa (no-problem problem) henkilö tunnistaa moraaliset velvollisuudet. Tilanne ei sisällä varsinaista ongelmaa moraalisen arvion tai motivaation näkökulmasta, mutta henkilö puntaroi siitäkin huolimatta, kuinka tilanteessa voisi toimia eettisemmin. Jokapäiväisten työhön liittyvien asioiden ohella myös tilanteet esimerkiksi kotona tai ulkomailla ovat ongelmattomassa ongelmassa jalustalla. Kolmessa edeltävässä ongelmatyypissä huomio keskittyy eettiseen laiminlyömiseen, kun taas ongelmattomassa ongelmassa korostuu eettinen onnistuminen. Eettisen organisaatiokulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat osa ongelmattomaa ongelmaa, ja niitä vaalimalla on mahdollista luoda organisaatioon tehokas eettisesti toimiva ympäristö. Eettisen tietoisuuden lisääminen ja integroiminen osaksi organisaation laajempia arvoja auttavat tässä. Tämän tutkimuksen tapauksessa ongelmaton ongelma voi olla esimerkiksi tilanne, jossa komennuksella oleva ekspatriaatti haluaa edistää omalla toiminnallaan vastaanottavan organisaation eettistä valveutuneisuutta.

## 2.2.2 Eettisen päätöksenteon malli



Kuvio 3: Eettisen päätöksenteon malli, mukailleen (Rest, 1986 & Jones, 1991)

Organisaatioetiikkaa koskevasta lisääntyneestä huomiosta huolimatta teoreettinen ja empiirinen tutkimuskenttä aihetta kohtaan on suhteellisen vähäistä (Jones, 1991). Jones (1991) on kehittänyt sosiaalipsykologian pohjalta eettisen päätöksenteon mallin, jossa on lähestytty yksilön päätöksentekoa organisaatiossa kuuden eri moraalisen intensiteetin osatekijän kautta. Jonesin (1991) mukaan moraaliset kysymykset vaihtelevat niihin sidoksissa olevien osatekijöiden kautta. Tätä perustaa vasten kehitellyn eettisen päätöksenteon mallin tavoitteena on lisätä merkittävästi moraalisen prosessin ymmärrystä. Malli lähestyy eettistä päätöksentekotilannetta laadullisesta näkökulmasta. Malli on hahmotettu yllä olevassa kuviossa 3.

Eettisen päätöksenteon edellytyksenä on se, että henkilö havainnollistaa tilanteita, joihin liittyy moraalinen näkökulma (Jones, 1991). Hän huomauttaa, että eettinen päätöksenteko on tapauskohtaista. Eettiselle päätöksenteolle ja käyttäytymiselle on toisin sanoen tunnusomaista ottaa huomioon moraalinen intensiteetti, joka vaihtelee tilanteittain. Jones (1991) nostaa esimerkkinä tilanteen, jossa henkilön moraalinen näkökanta on vahvempi tapauksissa, joissa tilanne vaikuttaa yksilöön itseensä tai häntä lähellä oleviin henkilöihin. Tai se, kuinka yksilö reagoi voimakkaammin moraalisiin tapauksiin, joilla on välitön vaikutus pitkän aikavälin sijasta. Aiemmat eettistä päätöksentekoa koskevat tutkimukset ovat jättäneet poikkeuksetta tapauskohtaisuuden huomioimatta, ja

moraalisen päätöksenteon ja käyttäytymisen prosessi nähdään tapauksista riippumatta identtisinä. On syytä huomioda, että päätöksentekijän luonteenpiirteet, kuten moraalinen kehitys, tietoisuus tai arvot, eivät sisälly moraalisen intensiteetin käsitteeseen. Tämän ohella myös organisaatioon liittyvät tekijät (kulttuuri, yrityksen toimintaperiaatteet) on jätetty pois.

Artikkeli lähtee oletuksesta, että jokainen eettinen päätöksentekotilanne on mahdollista kuvata moraalisen intensiteetin ja sen kuuden osatekijän kautta. Jonesin (1991) mukaan osatekijöillä on positiivinen suhde moraaliseen päätöksentekoon ja käytökseen. Kukin osatekijä käydään seuraavaksi esimerkkeineen läpi.

1. **Seurausten laajuus (magnitude of consequences):** Seurausten laajuus on moraalisesta toiminnasta syntyneiden vahinkojen (tai hyötyjen) summa, jonka uhri (tai edunsaaja) kokee.  
 Esimerkki 1: Teko, joka aiheuttaa 1000 henkilölle kärsimystä tai loukkaantumisen, on seuraukseltaan suurempi kuin kymmenelle henkilölle tapahtuva vastaava teko.  
 Esimerkki 2: Teko, joka aiheuttaa henkilölle kuoleman, on seuraukseltaan suurempi kuin kärsimyksen tai loukkaantumisen aiheuttama teko.
2. **Sosiaalinen konsensus (social consensus):** Sosiaalinen konsensus viittaa siihen, mitä ihmiset pitävät yksimielisesti oikeana (tai vääränä).  
 Esimerkki 1: Sosiaalinen konsensus on suurempi tilanteessa, jossa työnantaja syrjii vähemmistöryhmään kuuluvaa työnhakijaa verrattuna tilanteeseen, jossa työnantaja ei syrji vähemmistöryhmään kuuluvaa työnhakijaa.
3. **Vaikutusten todennäköisyys (probability of effect):** Vaikutuksen todennäköisyys arvioi sen, millä todennäköisyydellä yksittäinen tilanne tapahtuu ja missä määrin se aiheuttaa harmia (tai hyötyä) tapauksen henkilölle.  
 Esimerkki 1: Ajoneuvolla, jonka (epäonnistunut) valmistus saattaa aiheuttaa kuljettajalle vaaratilanteen normaaliolosuhteissa, on suurempi todennäköisyys vahinkoon verrattuna tilanteeseen, jossa ajoneuvon valmistus aiheuttaa kuljettajalle vaaratilanteen peräänajossa.  
 Esimerkki 2: Aseen myyminen aseistautuneelle varkaalle aiheuttaa todennäköisemmin vahinkoa kuin aseiden myyminen lainkuuliaiselle kansalaiselle.
4. **Ajallinen välittömyys (temporal immediacy):** Seurauksen ajallinen ilmeneminen ottaa huomioon, kuinka pitkä aika päätöksentekotilanteesta on seurausten toteutumiseen.  
 Esimerkki 1: Myyntiin tulleella lääkkeellä, joka aiheuttaa yhdelle sadasta sitä käyttävälle hermostollista taantumista pian käytön jälkeen, on suurempi ajallinen välittömyys kuin lääkkeellä, joka aiheuttaa yh-

delle sadasta sitä käyttävälle hermostollista taantumista 20 vuoden jälkeen.

Esimerkki 2: Pian eläköityvien työntekijöiden eläke-etuuksien vähentämisellä on suurempi ajallinen välittömyys verrattuna työntekijöihin, jotka eläköityvät seuraavan 10 - 15 vuoden aikana.

5. **Läheisyys (proximity):** Moraalinen läheisyys viittaa siihen, kuinka läheiseksi päätöksenteon tilanne koetaan. Läheisyys on mahdollista erotella sosiaaliseen, kulttuuriseen, psykologiseen ja fyysiseen läheisyyteen.

Esimerkki 1: Samassa työpisteessä toimivan henkilön lomauttamisella on suurempi läheisyys (fyysinen ja psykologinen) verrattuna kaukaisella tehtaalla työskentelevän työntekijän lomauttamiseen.

Esimerkki 2: Vaarallisten tuholaismyrkkujen myymisellä kotimaan markkinoille on suurempi läheisyys (sosiaalinen, kulttuurinen ja fyysinen) verrattuna vaarallisten tuholaismyrkkujen myymisellä ulkomaille.

6. **Vaikutusten keskittyminen (concentration of effect):** Vaikutuksen keskittyminen huomioi henkilömäärän koon, jota päätös koskee.

Esimerkki 1: Vakuutusehtojen muuttamisella 10 henkilölle, jotka vaativat 10 000€ korvausta, on suurempi vaikutusten keskittyminen verrattuna tilanteeseen, jossa 10 000 henkilöä vaatii 10€ korvausta.

Esimerkki 2: Yksittäisen henkilön tai pienen ryhmän huijaamisella tietyllä summalla on suurempi vaikutusten keskittyminen verrattuna tilanteeseen, jossa samalla summalla on huijattu yritystä tai hallinnollista virastoa.

Edellä mainitut kuusi osatekijää muodostavat rungon Jonesin (1991) luomalle moraalisen päätöksenteon mallille. Mallin tukipilarina toimii Restin (1986) nelikenttäahmotelma, jossa moraalinen päätöksenteko on jaettu neljään vaiheeseen: moraalisen kysymyksen tunnistamiseen, moraaliseen päätöksentekoon, moraalisen aikomuksen todentamiseen ja moraaliseen käytökseen sitoutuminen. Organisatoriset tekijät - ryhmädynamiikka, valtatekijät ja sosialisointiprosessi - ovat kiinteästi yhteydessä kahteen viimeiseen vaiheeseen, moraalisen aikomuksen todentamiseen ja moraaliseen käytökseen sitoutumiseen (Jones, 1991). Sivulla 19 esitetty kuvio 3 antaa yksinkertaistetun kuvan moraalisen päätöksenteon mallista. Seuraavaksi käydään yksitellen läpi kukin neljästä vaiheesta.

### 1. Moraalisen kysymyksen tunnistaminen

Päätöksenteon prosessin edellytys on, että henkilö tunnistaa siihen liittyvän moraalisen tilanteen. Vaikka moni tilanne vaatii moraalisen näkökannan ja päätöksen, päätöksentekijä ei välttämättä tunnista sen moraalista luonnetta. Velasquez ja Rostankowski (1985) mainitsevat tilanteen olevan moraalinen, kun henkilön vapaasti suoritettu toiminta tuottaa harmia tai hyötyä toisille (Jones, 1991).

Tästä seuraa, että moraalisen tilanteen tunnistaminen sisältää kaksi alakohtaa. Ensiksi, henkilön täytyy tunnistaa, että hänen toiminnallaan on vaikutus muihin henkilöihin. Toiseksi, henkilön täytyy suorittaa jokin valinta (henkilöllä on vapaa tahto). Yhteen summattuna oletuksena on, että henkilö tunnistaa olevansa moraalinen agentti (moral agent). Jos henkilö ei tunnista tilanteen sisältävän moraalista näkökantaa, hän saattaa toimia tilanteessa muiden intressien, kuten esimerkiksi taloudellisten intressien, kautta. (Jones, 1991.)

Kuten kuvio 3 havainnollistaa, moraalisisella intensiteetillä on suora linkki moraalisen kysymyksen tunnistamiseen (ja kolmeen seuraavaan vaiheeseen). Yksilön tunnistuksessa päätöksenteon vaikutukset, moraalinen intensiteetti ja sen voimakkuus nousevat keskeiseen asemaan. Jones (1991) mainitsee, että korkean intensiteetin moraaliset tilanteet ovat tärkeämpiä kuin matalan intensiteetin, koska 1) niiden vaikutus on äärimmäisempi (suurempi seurausten laajuus), 2) niiden vaikutukset erottuvat (vaikutusten keskittyminen) ja 3) niiden vaikutus sisältää muita tahoja (suurempi sosiaalinen, kulttuurinen, psykologinen ja fyysinen läheisyys). Tämän ohella Jones (1991) korostaa korkean intensiteetin moraaliset tilanteet matalan intensiteetin tilanteita eloisimmaksi, koska 1) niiden vaikutukset ovat emotionaalisesti mielenkiintoisempia (suurempi seurausten laajuus; suurempi vaikutusten keskittyminen), 2) ne ovat konkreettisempia (laajempi sosiaalinen konsensus; suurempi vaikutusten todennäköisyys) tai 3) ne ovat läheisempiä sosiaalisesti, kulttuurisesti, psykologisesti, fyysisesti (läheisyys) tai ajallisesti (ajallinen välittömyys). Edellä mainitut huomioon ottaen Jones (1991) uskoo korkean intensiteetin omaavien moraalisten tilanteiden vaikuttavan voimakkaasti yksilön päätöksentekoon. Etenkin, jos yksilö tunnistaa hänen toiminnallaan olevan vaikutuksia muihin henkilöihin.

Jonesin (1991) mukaan henkilön taipumus heuristiseen ajatteluun on keskeinen syy moraalisen intensiteetin ja päätöksenteon väliseen suhteeseen: henkilö saattaa aiempien kokemustensa perusteella yliarvioida tapahtuman todennäköisyyttä. Koska korkean moraalisen intensiteetin tilanteet ovat tärkeitä ja eloisia, henkilön taipumus seurausten yliarvioimiseen nousee. Tämä puolestaan vahvistaa moraalista intensiteettiä ja sen seurauksena moraalista päätöksentekoa ja käyttäytymistä.

Henkilön vapaa tahto (volition) on heuristisen ajattelun ohella toinen keskeinen elementti, jonka Jones (1991) näkee tärkeänä. Henkilön on ensiksi tunnistettava, että hänellä on tilanteessa valinnanvapaus. Jones (1991) hyödyntää Heiderin (1958) hahmotelmaa, jossa yksilön vastuullisuus on jaettu neljään tasoon. Kolme ensimmäistä tasoa (tarkoituksellinen, ennustettava ja kausaalinen vastuu) eivät ole Jonesin (1991) mukaan relevantteja, mutta hän korostaa neljännen tason (yhdistävä vastuu) merkitystä. Yhdistävässä vastuussa henkilö on vastuussa toiminnasta, vaikkei hän ole syynä tapahtuneeseen. Yhdistävä vastuu voidaan havainnollistaa seuraavalla esimerkillä (Jones, 1991): vihan kourissa oleva työntekijä erotetaan, koska hän on sanallisesti herjannut esimiestään. Erotettu työntekijä kokee tilanteen nähneen kanssatyöntekijän olevan vastuussa erottamisestaan, koska tämä ei pitänyt hermostuneen työntekijän puolina (vaikka hän todisti tapahtuneen ja täten näki työntekijän herjanneen esimiestä). Mo-

raallinen intensiteetti vaikuttaa yhdistävään vastuuseen ja vapaaseen tahtoon kolmella tavalla. Henkilö kokee vähäistä vastuuta, mikäli 1) seurauksilla on vaikutus henkilöön, joka on psykologisesti tai fyysisesti kaukainen (matala psykologinen ja fyysinen läheisyys), 2) seuraukset odotetaan tapahtuvan kaukaisessa tulevaisuudessa (matala ajallinen välittömyys) ja 3) seurauksien tapahtumisen todennäköisyys on pieni (matala vaikutusten todennäköisyys)

## 2. Moraalinen arviointi

Kun henkilö on tunnistanut tilanteen sisältävän moraalisen kysymyksen, on seuraavana vuorossa moraalinen arviointi. Jones (1991) yhdistää moraalisen arvioinnin Kohlbergin (1976) moraalisen kehittymisen malliin. Kohlbergin (1976) mukaan ihmisen moraalinen päätöksenteko on jaettavissa kuuteen tasoon (Jones, 1991). Ensimmäisessä moraalikehityksen tasossa ihminen tekee päätöksiä tottelevaisuudesta ja välttääkseen rangaistuksen. Toisessa tasossa ihminen ottaa päätöksissään huomioon osittain jo muut henkilöt, mutta omien etujen ajaminen on edelleen vallitsevaa. Ensimmäiset kaksi vaihetta kuuluvat esikonventionaaliseen tasoon. Suurin osa aikuisista toimii konventionaalaisella tasolla, joihin kuuluvat vaiheet kolme ja neljä. Kolmatta vaihetta kuvastaa yhdenmukaisuus ja ihmistenvälisten yhteiset odotukset; henkilö huomioi päätöksissään tilanteessa mukana olevat muut osapuolet. Neljännessä vaiheessa henkilön moraalinen kehitys on noussut tasolle, jossa päätöksentekoon vaikuttavat muiden henkilöiden ohella myös erityisesti lakiin liittyvät moraaliset normit. Kaksi viimeistä vaihetta kuuluvat postkonventionaaliseen tasoon, johon Kohlbergin (1976) mukaan kykenevät vain osa aikuisista. Viidennessä vaiheessa moraalisen päätöksenteon pohjana ovat yhteiskuntaan liittyvät moraaliset periaatteet ja oikeudet. Kuudennessa vaiheessa henkilön moraalisisessa kehityksessä on otettu huomioon eettinen näkökulma. Henkilö saattaa tehdä tässä vaiheessa lainvastaisia päätöksiä, koska ne ovat eettisesti katsottuna oikeita. (Jones, 1991.)

Moraaliseen arviointiin ja kehittymiseen liittyvä tutkimuskenttä on antanut monitulkinnallisia vastauksia: eräät aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että moraalinen arviointi on suhteellisen vakaa tilanteesta riippumatta, kun taas osa tutkimuksista painottaa moraalisen arvioinnin riippuvan tilanteesta. (Jones, 1991.) Esimerkiksi organisaatio-kontekstissa moraalisen toiminnan ja päätöksenteon on havaittu olevan johtajien osalta matalampaa verrattuna hypoteettiin, työelämän ulkopuolisiin tilanteisiin. Kuten ylempänä on jo mainittu, Jonesin (1991) luoma malli olettaa moraalisen päättelyn olevan tilannekohtaista. Moraalisella intensiteetillä on Jonesin (1991) mukaan myös vahva suhde moraaliseen arviointiin. Tämän pohjalta hän näkee korkean moraalisen intensiteetin tilanteiden vaikuttavan henkilön moraaliseen arviointiin enemmän kuin matalan moraalisen intensiteetin tilanteet.

## 3. Moraalisen aikomuksen todentaminen

Kun henkilö on tehnyt moraalisen arvion tapahtuneesta, täytyy hänen päättää, kuinka toimia asian suhteen. Jones (1991) erottelee toisistaan moraalisesti oikean päätöksen (moraalinen arvio) ja päätöksen toimia moraalisen arvion mukaan.

Jälkimmäisessä henkilö todentaa moraalisen aikomuksen. Jones (1991) korostaa, että tässä vaiheessa henkilö eli moraalinen agentti puntaroi moraalisten tekijöiden ja muiden tekijöiden, kuten omien etujen, välillä (Rest, 1986). Esimerkkinä hän mainitsee tilanteen, jossa esimies kokee alaisen erottamatta jättämisen oikeana tekona (moraalinen arvio), mutta päättää erottaa tämän kuitenkin organisatoristen paineiden takia (epäonnistunut moraalisen aikomuksen todentaminen).

Moraalinen intensiteetti on vahvasti läsnä moraalisen aikomuksen todentamisessa, esimerkiksi havaitun vastuun ja vallan kesken. Kun henkilö havaitsee hänellä olevan valtaa, myös vastuu tilanteessa kasvaa. Esimerkiksi läheisyys (yksi moraalisen intensiteetin osatekijä) vaikuttaa havaittuun valtaan ja tätä kautta vastuuseen. Jones (1991) havainnollistaa tilannetta esimerkillä, jossa henkilö ei yleensä voi olla vastuussa tapahtumista, jotka ovat kaukaisia. Sosiaalinen konsensus on läheisyyden ohella toinen moraalisen intensiteetin osatekijä, joka voidaan havaita osana moraalisen aikomuksen todentamista. Henkilön halu välttää luotaantyöntäviä seurauksia vaikuttaa moraaliseen intensiteettiin tilanteissa, joissa sosiaalinen konsensus on korkea. Henkilöllä on Jonesin (1991) mukaan tapana käyttäytyä tarkoituksenmukaisesti korkeissa sosiaalisen konsensuksen tilanteissa, vaikka hänen omat päämäärät ja tavoitteet eivät olisikaan samansuuntaisia. (Jones, 1991.)

Moraalisen aikomuksen todentaminen ja moraalinen intensiteetti voidaan Jonesin (1991) ajatuksien nojalla muotoilla yksinkertaistettuun syy-seuraus suhteeseen seuraavasti: moraalisen aikomuksen todentaminen on yleisempää tapauksissa, joissa moraalinen intensiteetti on mukana. Sen sijaan moraalisen aikomuksen todentaminen on vähäisempää tilanteissa, joissa moraalinen intensiteetti on vain osittain mukana, tai ei ollenkaan.

#### **4. Moraaliseen toimintaan sitoutuminen**

Eettisen päätöksenteon mallin neljäs ja viimeinen vaihe on moraaliseen toimintaan sitoutuminen. Tähän vaiheeseen siirryttäessä henkilö on tunnistanut, arvioinut ja todentanut moraalisen tilanteen. Kolmen ensimmäisen vaiheen pohjatietojen valossa henkilön tulisi olla valmis sitoutumaan ja toimimaan moraalisesti. Jones (1991) nostaa esille, että sosiaalinen kognitio auttaa ymmärtämään moraalisen intensiteetin ja moraalisen toimintaan sitoutumisen välistä suhdetta: esimerkiksi ohjattavuuden arvioinnilla on vaikutus siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat muihin ihmisiin, etenkin avun tarpeessa oleviin (Weiner, 1979). Henkilö on alttiimpi auttamaan toista, mikäli tämän ahdinko on hallitsematonta. Sen sijaan alttius auttaa henkilöä on pienempi silloin, kun ahdingossa oleva henkilö voi omalla ponnistelullaan selviytyä tilanteesta. Sama periaate toimii Weinerin (1979) mukaan myös tilanteissa, joissa ahdingossa oleva henkilö on omalla toiminnallaan aiheuttanut tapahtuneen. Tällöin häneen kohdistunut apu on luultavammin vähäisempää verrattuna tapaukseen, jossa henkilö on joutunut ahdinkoon muiden toimesta (Jones, 1991).

Perusarviointivirheellä (fundamental attribution error) saattaa olla myönteinen vaikutus moraalisen intensiteetin ja moraalisen toiminnan väliseen link-



kiin (Jones, 1991). Perusarviointivirheellä tarkoitetaan henkilön taipumusta arvioida muiden käytöstä ominaisuuksien perusteella, eikä tilanteeseen liittyvien tekijöiden; muiden käytös nähdään vapaasti valittuna, ja tilannetekijöiden vaikutus minimoidaan. Henkilöllä on sen sijaan taipumus arvioida omaa toimintaansa ja käytöstä tilanteeseen liittyvien muiden tekijöiden perusteella, eikä niinkään hänen omien toimiansa perusteella. Moraalinen intensiteetti vaikuttaa ylempänä esiin nostetun henkilökohtaiset ominaisuudet-tilannetekijät -asetteluun. Läheisyys (proximity) on sidoksissa henkilöön ja tilanteeseen: ihmisillä on taipumus tuntea häntä lähellä olevat ihmiset ja tilanteet paremmin (sosiaalisesti, kulttuurisesti, psykologisesti ja fyysisesti läheiset) verrattuna kaukasiin ihmisiin ja tilanteisiin. (Jones, 1991.)

Organisatoriset tekijät aiheuttavat lisähaasteen yksilön moraaliselle päätöksenteolle. Smith ja Carroll (1984) mainitsevatkin, että organisatoriset tekijät luovat usein esteitä yksilön moraalisen toiminnan syntymiseen. Heidän mukaansa sosialisatio-prosessit, työympäristön vaikutus ja hierarkia muodostavat esteen, jolloin yksilön moraalinen toiminta ei mahdollistu. Organisaation epäsuora paine saattaa vaikuttaa etenkin moraalisen aikomuksen todentamiseen ja itse moraaliseen toimintaan.

### 2.2.3 Ekspatriaattien eettiset ongelmat

Globalisaatio ja sitä seurannut yritysten laajentuminen ulkomaille ovat tuoneet eri kulttuurit yhteen. Kulttuurien yhteen kietoutuminen tuo yritysten johtoportaalille uuden haasteen: kuinka sovittaa kaksi tai useampi eri kulttuuria yhteen, mikäli kullakin kulttuurilla on eri käsitykset siitä, mikä on eettisesti oikein tai väärin. Sama kysymys nousee esille myös siirryttäessä organisaatiotasolta yksilötasolle yrityksen lähettäessä ekspatriaatin kohdemaahan. Uusi kulttuuri ja työympäristö saattavat tuoda odottamattomia yllätyksiä, joita ekspatriaatti joutuu arvioimaan eettisestä näkökulmasta. (mm. Briscoe ym. 2012; Guimarães-Costa ym., 2014.)

Pedigo ja Marshall (2009) ovat selvittäneet laadullisessa tutkimuksessaan, millaisia eettisiä dilemmoja australialaiset ekspatriaatit ovat kokeneet ulkomaankomennuksellaan. Tutkijoiden päällimmäisenä tavoitteena on selvittää, kenen eettistä näkökulmaa tulisi soveltaa ekspatriaattien tapauksissa, mikäli koti- ja kohdemaan eettiset työhön liittyvät arvot poikkeavat toisistaan. Pedigo ja Marshall (2009) ovat jakaneet eettisen dilemmojen päätöksenteon kolmeen ulottuvuuteen: imperialistinen lähestyminen (oman maan eettisten käytäntöjen toteuttaminen), relativistiseen lähestymiseen (kohdemaan eettisten käytäntöjen toteuttaminen) ja universaaliin lähestymiseen (globaalien eettisten suositusten käyttöönotto). Tutkimuksen perusteella on löydettävissä selkeitä kulttuurienvälisiä eettisiä dilemmoja, joihin australialaiset ekspatriaatit törmäävät ulkomaankomennuksen aikana. Lahjonta, sopimusten rikkominen, hinnoittelu, ympäristön huomioonottaminen, ihmisoikeudet ja tietosuojaan liittyvät epäselvyydet nousevat selkeimpänä tapauksina esiin. Tutkimustulosten perusteella on havaittavissa, että imperialistinen lähestyminen eettisiin dilemmoihin on yleisintä ekspatriaattien osalta. Omien eettisten arvojen tärkeys koetaan ensiarvoisen

tärkeänä ulkomaankomennuksen aikana, jopa kansainvälisten liiketoimintojen kariutumisen uhalla. Tilanteisiin, joissa ekspatriaatit kohtaavat edellä mainittuja eettisiä dilemmoja, haetaan ensisijaisesti ratkaisuja yrityksen menettelytapojen ja eettisten standardien kautta. Tutkimustulokset korostavat myös yritysten pyrkivän siirtämään toimintaansa sellaisiin valtioihin, joissa lahjonnan, kiris-tyksen tai ympäristöön liittyviä eettisiä ongelmia ei ilmenisi. (Pedigo & Marshall, 2009)

Imperialistisen lähestymistavan ohella myös relativistinen lähestyminen eettisiin dilemmoihiin on tavanomaista, tosin ei yhtä yleistä (Pedigo & Marshall, 2009). Osa tutkimuksen haastateltavista asennoitui ulkomaankomennukseen ”maassa maan tavalla”-mentaliteetilla: ohjenuoraksi valikoitui kohde- maassa eettisesti oikeaksi koetut menettelytavat, vaikka ne olivatkin ristiriidas- sa ekspatriaattien omien eettisten arvojen kanssa. Donaldsonin (1996) mukaan minkään kulttuurin eettiset uskot ja arvot eivät ole muita kulttuureita parempia relativistisesta näkökulmasta katsottuna. Pedigon ja Marshallin (2009) tulokset osoittavat, että kyseinen asenne on iskostunut osaan vastaajista: he kokevat ole- vansa tekemässä työtä komennuksensa aikana, eivätkä tuomitsemassa paikalli- sen kulttuurin eettisiä arvoja ja asenteita. Osa ekspatriaateista haki ratkaisua eettisiin dilemmoihiin universaalien käytänteiden, kuten kansainvälisten lakien ja välimiesmenettelyn, kautta. Tulosten perusteella on huomioitava, että koh- demaassa toimivien tytäryhtiöiden haluttomuus osallistua edellä mainittuihin toimintatapoihin teki prosesseista melko tehottomia (Pedigo & Marshall, 2009). Kirjoittajat ehdottavat tätä yhdeksi syyksi, miksi ekspatriaatit eivät ole kovin halukkaita hakemaan ratkaisua eettisiin dilemmoihiin kolmansien osapuolten kautta.

Ihmissuhteiden rakentaminen nousee mielenkiintoisena yksityiskohtana esiin tutkimuksen vastauksissa (Pedigo & Marshall, 2009). Ekspatriaatit kokevat toimivien suhteiden ja luottamuksen olevan edellytys yhteistyölle ja ratkaisujen löytämiseen eettisiin dilemmoihiin. Tulos käy yhteen Nien ja Lämsän (2013) tutkimukseen, jossa he selvittävät länsimaisten ekspatriaattien eettisiä haasteita Kiinassa. Nie ja Lämsä (2013) mainitsevat, että luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen ovat tärkeä osa suhteiden ja quanxin rakentumiseen. Quanxi käydään tarkemmin läpi kappaleessa 2.4.3.

Brandin ja Slaterin (2003) tulokset tukevat Pedigon ja Marshallin (2009) tutkimuksesta esiinnousseita teemoja. Heidän mukaan australilaiset ekspatriaatit kokevat komennuksen aikana (Kiina) useita eettisiä dilemmoja, joista lahjonta nousee näkyvimpänä esiin. Muita eettisesti askarruttavia tilanteita ovat muun muassa nepotismi, ryöstäminen ja kirjallisten sopimusten noudattamatta jättäminen. Mielenkiintoisena yksityiskohtana Brand ja Slater (2003) mainitsevat kiinalaisten yhteistyökumppaneiden lähettäminen Australiaan liiketoimintamatkalle. Eettisesti haastavan kuvatuista matkoista tekee ekspatriaattien mukaan se, että ne ovat suurimmalta osin huvittelu- matkoja, eikä liiketoimintaan liittyvää toimintaa juurikaan ole. Brandin ja Slaterin (2003) mukaan ekspatriaateilla on neljä eri strategiaa, joiden avulla he selviytyvät eettisesti haastavista tilanteista. Ensimmäisenä ja yleisimpänä

keinona koettiin omassa eettisissä arvoissa tiukasti pidättäytyminen (vrt. imperialistinen lähestymistapa, Pedigo & Marshall, 2009). Mikäli ekspatriaatit kohtasivat eettisesti arvokkaita tilanteita, he jättäytyivät pois, vaikka se merkitsi epäonnistumista liiketoiminnallisesta näkökulmasta ja täten koitui taloudellisesti raskaaksi toimeenpiteeksi. Toiseksi yleisemmäksi strategiaksi ekspatriaatit näkivät kiinalaisten kanssatyöntekijöiden paremman ymmärtämisen. Toisin sanoen, ekspatriaatit pyrkivät havainnollistamaan eettisesti haastavat tilanteet kiinalaisten perspektiivistä ja hyväksyivät paikalliset tavat toimia (vrt. relativistinen lähestymistapa, Pedigo & Marshall, 2009). Osa ekspatriaateista koki muille henkilöille, kuten esimiehelle tai kollegalle, puhumisen auttavan selviytymään eettisistä ongelma-tilanteista. Myös mentorointi nostettiin esille osana vuorovaikutustilanteita, joiden kautta ekspatriaatit hakivat tukea eettisiin dilemmoihin. Neljäntenä ja viimeisenä strategiana esiin nousi organisaation toimintatapoihin nojautuminen. Mielenkiintoisen asiasta tekee sen, että ainoastaan joka kymmenes tutkimuksen ekspatriaateista mainitsi oman työnantajansa tarjoavan selkeitä eettisiä säännöksiä, joihin ulkomaankomennuksella olevat työntekijät voivat tukeutua. Tämä siitäkkin huolimatta, että eettisiä tilanteita koskevien selkeiden ohjeiden olemassaolo saattaisi vähentää ekspatriaattien kokemaa stressiä (Brand & Slater, 2003). Tutkijat toisaalta huomauttavat, että yrityksessä luodut eettiset säännökset saattavat olla rajoitteisia, varsinkin jos koti- ja kohdemaan kulttuurit eroavat toisistaan paljon.

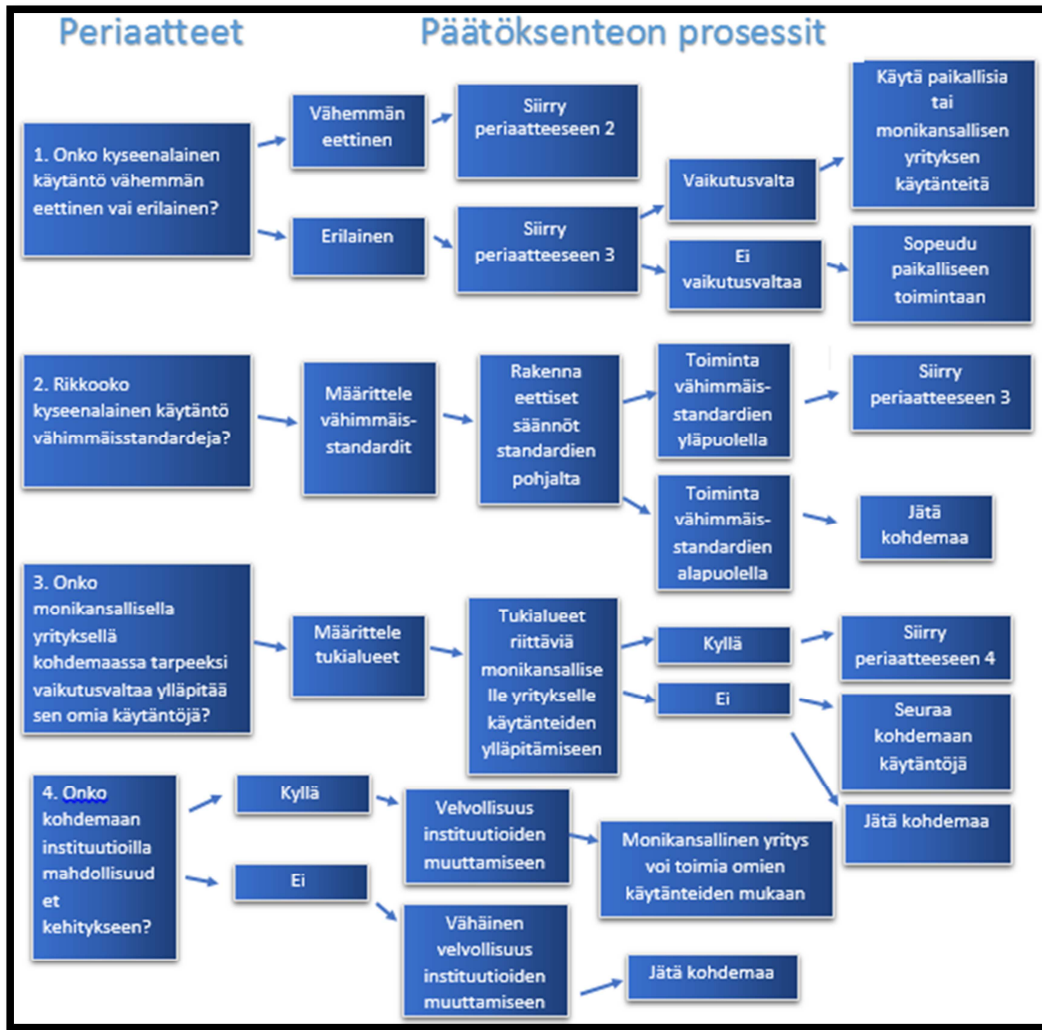
Myös Guimarães-Costan ym. (2014) ekspatriaattien eettisiin haasteisiin keskittynyt tutkimus tuo esille useita keinoja, joiden avulla ulkomaankomennuksella olevat johtajat selviytyvät eettisesti ongelmallisista tilanteista. Eettisistä tilanteista puhuminen muille ekspatriaateille (joko nykyisille tai aiemmin olleille) on nostettu esille. Tämän lisäksi tukea haetaan myös paikallisilta henkilöiltä, koska he ovat luonnollisesti paremmin tietoisia kohdemaan kulttuurista. Keskustelu joko muille ekspatriaateille tai paikallisille henkilöille edesauttaa havainnoimaan, oppimaan ja ymmärtämään eettisesti haastavia tilanteita paremmin. Näiden perusteella ekspatriaatti päättää, kuinka tällaisissa tilanteissa tulisi toimia. Guimarães-Costa ym. (2014) mainitsevat eettisesti haastavista tilanteista vetäytymisen (vrt. Brand & Slater, 2003; Pedigo & Marshall, 2009) ja eettisesti haastavien tilanteiden "ulkoistamisen" paikallisille keinoina, joita ekspatriaatit hyödyntävät. Kirjoittajat nostavat lisäksi esille, että ekspatriaatit hakevat eettisesti haastaviin tilanteisiin tukea aiemmista kokemuksista, jotta he pystyisivät vertailemaan ja hakemaan selityksiä tapahtuneelle. Myös ennen komennusta asetetut henkilökohtaiset odotukset nousevat esiin, kun ekspatriaatti hakee selityksiä eettisesti haastaviin tilanteisiin (Guimarães-Costa ym., 2014).

Banain ja Saman (2000) tutkimus osoittaa niin ikään, että ekspatriaatit kohtaavat eettisiä dilemmoja ulkomaankomennuksen aikana. Heidän mukaan ekspatriaattien eettiset ongelmat ovat jaettavissa perheeseen, emo- ja tytäryhtiön väliseen kuiluun ja ekspatriaatin uralla etenemiseen. Työn ja perheen yhteensovittaminen saattaa olla ajoittain haastavaa, mikäli kulttuurinen etäisyys koti- ja

kohdemaan välillä kasvaa. Tutkijat nostavat esimerkkinä japanilaisen ekspatriaatin lähettämisen Yhdysvaltoihin. Muun muassa lasten opiskelu saattaa kärsiä, koska Japanin ja Yhdysvaltojen koulutusjärjestelmissä on suuria eroja. Myös muut kulttuurisen etäisyyden mukana tuomat haasteet tuovat ekspatriaatille eettisiä dilemmoja, mikäli perheen sopeutuminen uuteen maahan ei tapahdu ongelmitta. Emo- ja tytäryhtiön eroavat näkemykset ovat toinen eettisesti haastava tilanne, johon ekspatriaatti ajautuu komennuksen aikana (Banai & Sama, 2000). Kuinka ekspatriaatin tulisi toimia, kun hän on fyysisesti kaukana emoyhtiöstä ja samaan aikaan psykologisesti kaukana tytäryhtiöstä? Tällaisten eroavaisuuksien tunnistaminen saattaa ajaa ekspatriaatin vieraantumiseen. Ekspatriaatti joutuu työskentelemään paikallisten säädösten ja toimintatapojen mukaan, vaikka ne ovat ristiriidassa hänen oman kulttuurin opettamien normien kanssa. Paine tulosten saavuttamiseen voi johtaa siihen, että ekspatriaatti toimii eettisesti kyseenalaisella toimintatavoilla. Tällaisten stressaavien tilanteiden välttämiseksi monikansallisen yrityksen tulisi laatia selkeät pelisäännöt, joihin ekspatriaatti voi nojautua (Banai & Sama, 2000; Brand & Slater, 2003).

Banai ja Sama (2000) toteavat uralla etenemisen kolmanneksi eettiseksi dilemmaksi, jonka ekspatriaatti kohtaa osana ulkomaankomennusta. Kotiinpaluun jälkeen ekspatriaatille saattaa olla vaikea löytää sopivaa työtehtävää emoyrityksessä, varsinkin jos ekspatriaatin komennuksen arvioinnissa ei oteta huomioon kulttuurien mukana tuomia eroavaisuuksia. Arvioinnissa yleisesti käytetyt mittarit, kuten sijoitetun pääoman tuotto tai kassavirta, eivät ota kulttuurista kontekstia huomioon. Tämän johdosta ekspatriaatin vertaaminen yrityksen pääkonttorissa olevaan kanssatyöntekijään saattaa tuoda epäoikeudenmukaisia tuloksia. Harhaanjohtavan arvioinnin seurauksena ekspatriaatti ei ole vieraantunut ulkomaan sijoituksen aikana pelkästään fyysisesti, vaan myös organisaation mittaristoista katsottuna. (Banai & Sama, 2000.)

## 2.2.4 Epäeettinen vai ainoastaan kulttuurisesti erilainen?



Kuvio 4: Päätöksenteon kulkuketju, mukailten Hamilton ja Knouse (2001)

Hamilton ja Knouse (2001) ovat kehittäneet neljän periaatteen kautta mallin, jotka helpottavat monikansallisten yritysten ekspatriaatteja selviytymään eettisistä konflikteista komennuksen aikana. Kirjoittajat ovat rakentaneet neljän periaatteen pohjalta päätöksenteon kulkuketjun, joka on havainnollistettu ylläpäällä kuviossa 4.

Hamilton ja Knouse (2001) mainitsevat, että monikansallisen yrityksen ja sen ekspatriaattien tulisi seurata sen omia eettisiä käytänteitä paikallisten "kyseenalaisten käytänteiden" (questionable practices) sijasta, mikäli:

1. **Kyseenalaiset käytänteet ovat epäeettisempiä.** Mikäli kyseenalaiset käytänteet eivät ole epäeettisempiä vaan ainoastaan erilaisia, yritys voi seurata joko sen omia tai kohdemaan standardeja. Mikäli kyseenalaiset

käytänteet ovat epäeettisempiä, siinä tapauksessa yrityksen tulisi har-  
kita kolmea seuraavaa sääntöä.

2. **Kyseenalaiset käytänteet rikkovat eettisiä vähimmäisstandardeja.** Mikäli kyseenalaiset käytänteet vahingoittavat yrityksen eettisiä minimistandardeja, yrityksen ei pitäisi sitoutua kyseisiin käytänteisiin. Mikäli käytänteet eivät vahingoita eettisiä minimistandardeja, yrityksen ja ekspatriaatin tulisi siirtyä sääntöihin 3 ja 4.
3. **Monikansallisella yrityksellä on vaikutusvaltaa kohdemaassa.** Jos yrityksellä on vaikutusvaltaa (esimerkiksi taloudellista voimaa), sen tulisi seurata omia käytänteitä, mikäli a) kohdemaan käytänteet ovat epäeettisempiä ja b) kohdemaalla käytänteillä on näkymät kehitykseen.
4. **Kohdemaalla on näkymät kehitykseen.** Jos kohdemaan käytänteillä on näkymät kehitykseen, ja monikansallisella yrityksellä on vaikutusvaltaa, sen tulisi toimia tavalla, joka edesauttaa kohdemaan kehittymistä.

Ensimmäisessä vaiheessa ekspatriaatti hakee vastausta siihen, onko kohdemaassa eteen tullut kyseenalainen käytäntö epäeettisempi vai yksinkertaisesti erilainen verrattuna yrityksen omiin käytänteisiin. Esimerkkejä kyseenalaisista käytänteistä ovat lahjominen, nepotismi, luonnon saastuttaminen, sisäpiirikauppa tai harhaanjohtava mainonta (Hamilton & Knouse, 2001). Mikäli kyseenalaiset käytänteet ovat epäeettisempiä ja täten vahingoittavat yrityksen lanseeraamia moraalisia minimivaatimuksia, tulisi yrityksen seurata sen omia käytänteitä (mikäli yrityksellä on siihen tarpeeksi resursseja, kuten esimerkiksi liikeloudellista voimaa). Yrityksen tulisi tukeutua sen omiin käytänteisiin siitäkin huolimatta, että kohdemaan käytänteillä on tulevaisuudennäkymiä parannukseen. Toisaalta, mikäli nämä kyseenalaiset käytänteet ovat epäeettisempiä ja vahingoittavat yrityksen eettisiä minimivaatimuksia, mutta yrityksellä ei ole resursseja seurata sen omia käytänteitä, sen tulisi välttää liiketoiminta kohdemaassa, kunnes kohdemaan käytänteet parantuvat.

Mikäli kyseenalainen käytäntö on epäeettinen, muttei alhaisempi kuin yrityksen eettinen minimivaatimus, sen tulisi hyödyntää näitä käytänteitä, mikäli resurssit siihen on olemassa. Tämän oletuksena on, että yrityksen toiminnalla on edistävä vaikutus paikallisten käytänteiden kehittämiseen (jos esimerkiksi pikaravintolaketju McDonald's voi parantaa omalla toiminnallaan liiketoiminnan käytänteitä Venäjällä kieltäytymällä maksamasta lahjuksia, sen tulisi hyödyntää niitä) (Hamilton & Knouse, 2001). Mikäli kohdemaan käytänteissä ei tapahdu parantumista yrityksen toimien johdosta, siinä tapauksessa yritys voi valita joko omien käytänteiden tai kyseenalaisten käytänteiden välillä. Tämän oletuksena on, että kyseenalaisten käytänteiden hyödyntämisellä ei ole negatiivisia vaikutusta yrityksen työntekijöihin tai muihin tahoihin. Mikäli kyseenalaiset käytänteet ovat epäeettisempiä, muttei yrityksen eettisten vähimmäisstandardien alla, ja mikäli yrityksellä ei ole vaikutusvaltaa kontrolloida omia käytänteitä kohdemaassa, siinä tapauksessa yritys voi sopeutua paikallisiin käytänteisiin. Jos kyseenalainen käytäntö ei ole epäeettisempi vaan ainoastaan erilai-

nen kuin yrityksen omat käytänteet, se ei siinä tapauksessa vahingoita yrityksen eettisiä minimivaatimuksia. Jos yrityksellä on vaikutusvaltaa kohdemaassa, voi se valita joko sopeutumisen kyseenalaisiin paikallisiin käytänteisiin tai pidättäytyä sen omissa ei-eettisissä perusteissa, kuten tehokkuudessa tai yhdenmukaisuudessa. Jos yrityksellä ei ole valtaa kontrolloida sen omia käytänteitä kohdemaassa, täytyy sen seurata kyseenalaisia käytänteitä tai vaihtoehtoisesti välttää liiketoiminta kokonaan kohdemaassa. Kummassakaan tapauksessa yrityksen tavoitteena ei ole etsiä parannuksia kohdemaan käytänteisiin, koska kyseenalaiset käytänteet eivät ole epäeettisempiä kuin yrityksen omat käytänteet. (Hamilton & Knouse, 2001.)

Hamiltonin ja Knousen (2001) ehdottama malli sisältää sen monipuolisuudestaan huolimatta muutamia kysymyksiä. Ensinnäkin, kyseenalaisen toiminnan luokittelu epäeettiseksi saattaa olla harhaanjohtavaa. Nepotismi toimii hyvänä esimerkkinä eettisestä ongelmasta: nepotismi voidaan nähdä kehittyvien maiden liiketoiminnassa luonnollisena ilmiönä niukasti saatavilla olevien työpaikkojen ja perhesuhteiden tärkeyden takia. Maassa operoivalla monikansallisella yrityksellä saattaa sen sijaan olla tiukat nepotismin kieltävät periaatteet turvatakseen kaikille työntekijöille reilun kohtelun. Onko sukulaisten palkkaaminen (nepotismi) epäeettisempää, mikäli hän on tarpeeksi kyvykäs työhön? Tai mikäli hän ei olisikaan tarpeeksi kyvykäs, mutta kompensoisi puuttuvan osaamisen lojaalisuudella ja vähäisellä työstä poistumisen asteella? Se, onko kyseessä epäeettisempi toiminta vai ainoastaan kulttuurin tuoma ero, tuo monikansalliselle yritykselle ja ekspatriaatille päähkinän purtavaksi. (Hamilton & Knouse, 2001.)

### 2.2.5 Eettinen pohdinta ja ekspatriaatit

Ekspatriaatti kohtaa haastavan tilanteen pohtiessaan, tulisiko hänen hyödyntää koti- vai kohdemaan eettisiä normeja ulkomaankomennuksen aikana (Donaldson, 1996). Universalismi ja relativismi ovat usein käytettyjä teorioita edellä kuvattuja tilanteita koskien. Universalismi perustuu oikeudenmukaisuuteen. Donaldson (1989) mainitsee, että universalismin mukaan ekspatriaatin tulisi sitoutua johdonmukaiseen eettiseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen eri konteksteissa (Spicer, Dunfee & Bailey, 2004). Relativismi korostaa sen sijaan kansallisen kontekstin merkitystä. Ekspatriaatin tulisi sisällyttää paikalliset olosuhteet ja normit eettisessä päätöksenteossa. Mikäli koti- ja kohdemaan normit ovat ristiriidassa keskenään, paikalliset normit sanelevat säännöt, joita ulkomaankomennuksella olevan johtajan tulisi seurata. (Donaldson, 1989; Spicer ym., 2004.)

Kahden etiikan teorian, universalismin ja relativismin, rinnalle on kehitetty Donaldsonin ja Dunfeen (1994) toimesta ISCT-teoria (integrative social contracts theory). ISCT-teoria tasapainottelee universalismin ja relativismin välillä. Teorian mukaan ekspatriaatin tulisi soveltaa eettisiä standardeja tilanteen mukaan. Useimmissa tapauksissa paikalliset yritykset, teollisuudenalat ja muut liike-elämään liittyvät yhteisöt tarjoavat asiaankuuluvan ohjeistuksen eettiseen päätöksentekoon. Näiden "paikallisten normien" vastapainona ovat "hyper-

normit” (hypernorms), jotka ovat Donaldsonin ja Dunfeen (1994) mukaan universaaleja normeja. Hypernormit *”edustavat ihmisen olemassaololle niin perustavanlaatuisia periaatteita, että... ne voisivat kuvastaa yhteneväisesti uskonnollisia, filosofisia ja kulttuurisia arvoja”* (Donaldson & Dunfee, 1994, 265). Walzerin (1994, 10) mukaan hypernormit perustuvat idealle, jonka mukaan on olemassa ohut joukko standardeja, joihin kaikki yhteisöt voidaan liittää. Esimerkiksi murhaaminen, petos, kidutus, sortaminen ja tyrannia ovat standardeja, jotka kaikkien yhteisöjen säännöt kieltävät, ja joita korostaa negatiivinen sävy. Donaldson ja Dunfee (1994) perustelevat, että tällaiset normit tarjoavat avaimen eettisten asioiden ratkaisemiseen globaalissa kontekstissa. Kirjoittajat eivät tarjoa täsmällisiä vastauksia liike-elämässä toimiviin hypernormeihin, mutta sen sijaan he luettelevat esimerkkejä mahdollisista tilanteista, joissa hypernormit ovat taustalla läsnä. Muun muassa työntekijän informoiminen työhön liittyvistä mahdollisista terveystaaroista, työntekijän turvallisuuden ylläpitäminen ja diskriminaation välttäminen palkkaustilanteissa edustavat universaaleja eettisiä standardeja, joiden tulisi syrjäyttää mitkä tahansa paikalliset normit.

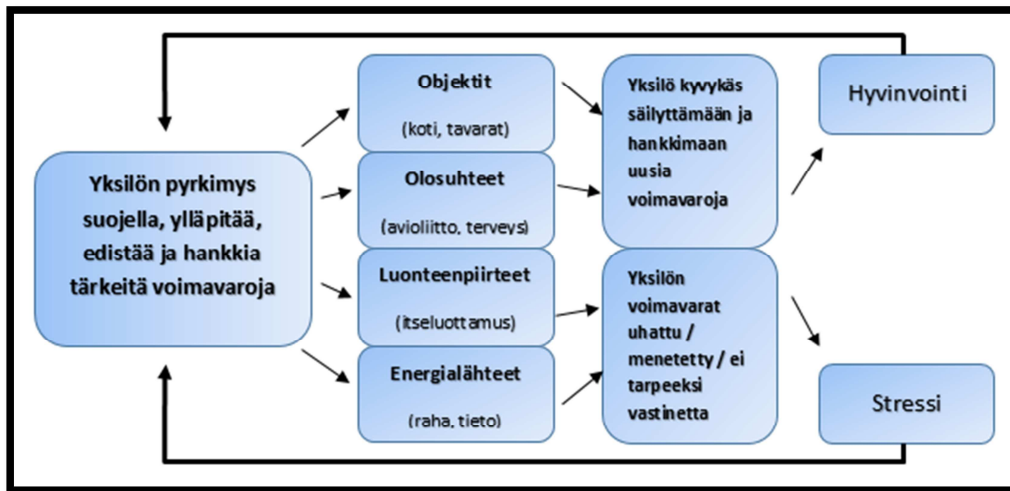
Spicer ym. (2004) hakevat tutkimuksessaan vastausta siihen, kuinka kansallisuus-konteksti vaikuttaa eettiseen päätöksentekoon paikallisten normien ja hypernormien kohdalla. Tutkimus on suoritettu yhdysvaltalaisille johtajille, joista osa työskentelee kotimaassaan, ja osa on ulkomaankomennuksella Venäjällä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kansallisella kontekstilla ja siihen linkittyvällä normin tyyppillä (paikallinen normi, hypernormi) on välittävä vaikutus eettiseen päätöksentekoon. Ekspatriaattit käyttävät relativistista pohdintaa paikallisen normin tilanteissa, ja heidän eettinen arviointi ja päätöksenteko poikkeavat merkittävästi Yhdysvalloissa työskentelevistä kollegoista. Sen sijaan hypernormiin liittyvissä tilanteissa erot kohderyhmien välillä ovat melko ole mattomat. Tämän perusteella Spicer ym. (2004) tulevat tulokseen, että kansallinen konteksti vaikuttaa eettiseen arviointiin ja toiminaan, mutta sen voimakkuus riippuu tilanteen tyyppistä. Löydökset tukevat kirjoittajien väitettä, että ekspatriaattit pyrkivät erottamaan tilanteet hypernormien ja paikallisten normien välillä arvioidessaan eettisiä ongelmia. On huomioitava, että Spicerin ym. (2004) tutkimus sisältää vain kaksi valtiota. Tästä johtuen on vaikeaa erottaa empiirisesti, kuinka suuria eroja löytyy universaalien hypernormien ja yhdysvaltalaisten johtajien noudattamien hypernormien välillä. (Spicer ym., 2004.)

### 2.3 Psykologinen ulottuvuus ja voimavarojen säilyttämisteoria

Tämän pro gradu -tutkielman yhtenä keskeisenä teemana on tarkastella, kuinka ekspatriaatti kokee eettisen dilemman ja siitä aiheutuvan eettisen kuormituksen. Tätä suhdetta on lähdetty purkamaan Stevan Hobfollin (2001) kehittämän voimavarojen säilyttämisteorian (COR-theory; Conservation of Resources theory) avulla. Teoria olettaa, että yksilö pyrkii suojelemaan, ylläpitämään, edistämään ja hankkimaan hänelle tärkeiksi kokemia voimavaroja. Toisin kuin suurin osa



yksilöön liittyvistä stressiteorioista, voimavarojen säilyttämisteoria ottaa huomioon stressin sekä yksilön että ympäristön näkökulmasta.



Kuvio 5: Voimavarojen säilyttämisteorian vaiheet, mukaillen (Hobfoll, 2001; Vuokare, 2006)

Hobfoll (2001) on jakanut voimavarat neljään osaan: objekteihin (esimerkiksi koti, arvokkaat tavarat), olosuhteisiin (avioliitto, terveys, vakinainen virka), henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin (itseluottamus, optimismi) ja energialähteisiin (raha, tieto). Hobfoll ja Lilly (1993) mainitsevat objektien olevan tärkeitä yksilölle selviytymisen näkökannalta katsottuna. Olosuhteet ovat puolestaan voimavaroja, joita yksilö arvostaa. Ne voivat olla joko perittyjä tai hankittuja, kuten terveys tai avioliitto. Henkilökohtaiset luonteenpiirteet ovat yksilön arvostamia piirteitä, ja ne avaavat mahdollisuuden muihin yksilön arvostamiin voimavaroihin, kuten itsevarmuuteen tai taitoihin. Viimeinen kategorია, energialähteet, antavat mahdollisuuden hyödyntää objekteja, olosuhteita ja henkilökohtaisia voimavaroja. Esimerkiksi rahan tai tiedon avulla yksilöllä on mahdollisuus hankkia objekteja (koti, tärkeä tavara) ja parantaa olosuhteita (terveys) (Hobfoll & Lilly, 1993).

Voimavarojen teorian mukaan yksilö kokee psykologista stressiä ja sitä kautta työuupumusta, kun yksilön hyvinvointi on uhattuna. Hobfoll (2001) listaa kolme tilannetta, joissa stressiä aiheutuu:

1. *Yksilön tärkeiksi kokemat voimavarat ovat uhattuna*
2. *Yksilö menettää tärkeiksi koettuja voimavaroja*
3. *Yksilö ei saa riittävästi vastinetta sijoittamilleen voimavaroille*

Voimavarojen teorian keskeisenä ajatuksena on, että korkean voimavaran omaava yksilö on vähemmän altis menettämään voimavarojaan ja täten vähemmän altis stressille. Henkilö on sen sijaan kyvykkäämpi säilyttämään ja hankkimaan uusia voimavaroja. Tilanne toimii myös päinvastaisesti: henkilön menettäessä voimavaroja, alttius uusien voimavarojen menetykseen kasvaa,

mikä puolestaan johtaa stressikokemuksiin. Hobfoll (2001) käyttää ilmiöstä nimitystä voimavarakaravaanit: yksilön omistaessa voimavaran, on sillä vaikutus muihin voimavaroihin. Esimerkiksi korkea minäpystyvyys linkittyy todennäköisesti optimismiin ja korkeaan itsetuntoon, kun taas matala minäpystyvyys linkittyy todennäköisesti alhaiseen itsetuntoon ja heikkoon sosiaaliseen tukeen (Thoits, 1994).

Hobfoll (2001) mainitsee, että samanarvoisilla voimavaran menetyksellä ja saavuttamisella on epäsymmetrinen suhde. Toisin sanoen, voimavarojen menetyksellä on voimavarojen saavuttamista selkeästi suurempi vaikutus. Teoria nostaa esille tärkeänä yksityiskohtana, että voimavarojen hankkiminen on olennaisessa asemassa tilanteissa, jossa yksilö on juuri kokenut voimavarojen menetystä. Tästä seuraa voimavarojen teorian ensimmäinen periaate (Hobfoll, 2001):

*Periaate 1: Voimavarojen menetys on epäsuhteessa keskeisempi kuin voimavarojen saavuttaminen.*

Hobfollin ja Lillyn (1993) tutkimus osoittaa, että voimavarojen menetyksellä on läheinen yhteys tunneperäisiin ahdistuksiin. Voimavarojen saavuttamisella on saman tutkimuksen mukaan yhteys psykologiseen ahdistukseen yksilön koettua voimavarojen menetyksen. Tulokset tukevat voimavarojen teorian ensimmäistä periaatetta, jonka mukaan voimavarojen hankkiminen nousee tärkeämmäksi tilanteissa, joissa yksilö on juuri kokenut voimavarojen menetystä (Hobfoll, 2001).

Hobfoll (2001) painottaa, että yksilön täytyy panostaa jo olemassa oleviin voimavaroihin, jotta hän pystyy hankkimaan uusia voimavaroja. Olemassa oleviin voimavaroihin panostaminen estää tämän lisäksi voimavarojen menetyksiltä. Teoria esittää, että voimavarojen vaihtosuhteen tulee olla positiivinen yksilön (tai ryhmän) näkökulmasta, kun vastakkaiseksi osapuoleksi on asetettu suurempi sosiaalinen järjestelmä, kuten organisaatio. Tämä mahdollistaa voimavarojen menetysten minimoinnin ja toisaalta uusien voimavarojen hankinnan. (Hobfoll & Lilly, 1994)

*Periaate 2: Saavuttaakseen voimavaroja tai estääkseen menettämästä voimavaroja, yksilön täytyy panostaa olemassa oleviin voimavaroihin.*

Edellä kuvatut kaksi periaatetta johtavat neljään alaperiaatteeseen, joita Hobfoll (2001) kutsuu korollaareiksi.

*Korollaari 1: Yksilö, jolla on paljon voimavaroja, on vähemmän altis menettämään voimavaroja ja kykenevämpi hankkimaan uusia voimavaroja. Henkilö, jolla on vähän voimavaroja, on sitä vastoin alttiimpi menettämään voimavaroja ja vähemmän kyvykäs hankkimaan uusia voimavaroja.*

*Korollaari 2: Yksilö, jolla on vähän voimavaroja, on alttiimpi voimavarojen menetykselle, ja sen seurauksena on edelleen alttiimpi uusien voimavarojen menetykselle.*

*Korollaari 3: Yksilö, jolla on paljon voimavaroja, on kyvykkäämpi hankkimaan voimavaroja, ja sen seurauksena edelleen kyvykkäämpi hankkimaan uusia voimavaroja.*

*Korollaari 4: Yksilön, jolla on vähän voimavaroja, oletetaan ottavan puolustuksellinen kanta, jolla hän suojelee jäljellä olevia voimavaroja.*

Kolme ensimmäistä korollaaria ovat läheisesti yhteyksissä Hobfollin (2001) esiin nostamaan voimavarojen hankkimisen ja menettämisen spiraaliin. Toisin sanoen, voimavarat vahvistavat ja ruokkivat toisiaan, mikä puolestaan edesauttaa uusien voimavarojen hankkimista. Sama periaate toimii myös voimavarojen menettämisen suuntaan: yksilön menettäessä voimavaroja, sen seurauksena aiheutuu todennäköisesti uusia voimavarojen menetyksiä. Koska yksilö tarvitsee voimavaroja selvitäkseen mahdollisista menetyksistä, ensimmäinen voimavarojen menetys saattaa yksilön epäedulliseen asemaan. Tämä osaltaan kuluttaa jäljelle jääneitä voimavaroja, mikä puolestaan kasvattaa todennäköisyyttä loppujenkin voimavarojen menetykseen. Jatkuva voimavarojen menettämisen kierre ajaa yksilön lopulta stressi-tilanteeseen.

## 2.4 Kulttuurinen ulottuvuus

Geert Hofstede on toiminut jo vuosikymmenet uranuurtajana organisaatiokulttuurillisella tutkimuskentällä. Hänen vuonna 1980 kehittämä ja myöhemmin useaan otteeseen päivitetty kansallisten kulttuurien ulottuvuus -malli on toiminut suuntaviivana lukuisiin kulttuurienvälisiin tutkimuksiin. Hofstede (1980) on jakanut mallissaan kansalliset kulttuurit neljään eri ulottuvuuteen: yksilöllisyys-yhteisöllisyys, maskuliinisuus-feminiinisyys, valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen. Malliin on lisätty jälkikäteen vielä kaksi ulottuvuutta: pitkäjänteisyys-lyhytjänteisyys ja nautinnontavoittelu-pidättyneisyys. Viitekehys on saavuttanut paljon kannatusta sen selkeyden takia, ja se nähty myös yleisesti hyödyllisenä lähestymistapana johtajien keskuudessa (Kirkman ym., 2006).

Hofsteden malli on saanut osakseen myös paljon kritiikkiäkin useasta erisyystä. Sivakumar ja Nakarta (2001) nostavat esille neljä eri ongelmaa, joita he näkevät Hofsteden jaottelun sisältävän: kulttuurien yksinkertaistettu käsitteellistäminen ainoastaan neljään (myöhemmin kuuteen) ulottuvuuteen, otoskoon ottaminen vain yhdestä monikansallisesta yrityksestä (IBM), kulttuurien muokautumisen sivuuttaminen ajan kuluessa ja maan sisäisten kulttuurien eroavaisuuksien huomiotta jättäminen. Kirkman, Lowe & Gibson (2006) ovat suurimmilta osin samaa mieltä Hofsteden mallin pätevyydestä pohtimalla, voiko pääosin 1960- ja 1970-luvuilla kerätty data olla relevanttia 2000-luvulla, ja tuoko se

lisäarvoa kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja psykologian tutkimuskenttään. Kirkmanin ym. (2006) laajassa katsauksessaan on käyty läpi 180 eri tutkimusta, joissa Hofsteden kulttuurien ulottuvuus toimii viitekehyksenä. Artikkelit on kerätty 40 liiketalouteen ja psykologiaan painottuvasta kansainvälisestä joullekirjeestä. Kirkman ym. (2006) painottavat tutkimuksensa perusteella suhtautumaan kriittisesti käytettäessä Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksien mallia. Heidän pohdintansa sisältää muun muassa seuraavat kysymykset, joihin Hofsteden vuonna 1980 kehittämä malli ei ota kantaa: Millaisia täydentäviä kulttuurillisia arvoja on edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi? Millaiset arvot saatavat olla ainutlaatuisia tietyille kulttuureille, valtioille tai uskonnoille? Missä määrin yksilön piirteillä, kuten ajattelulla, on kulttuurillisia arvoja suurempi vaikutus henkilön tunteisiin ja toimintaan?

Hofsteden jaottelu on ollut edellä mainituista rajoitteistaan huolimatta aktiivisesti läsnä liiketalouteen painottuvissa kulttuurienvälisissä tutkimuksissa (Sivakumar & Nakarta, 2001). Hofsteden malli on jätetty tässä pro gradu -tutkielmassa väliin osittain ylempänä luetelluista syistä, ja kulttuurisen ulottuvuuden viitekehykseksi on valittu Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimalli, joka käydään seuraavassa kappaleessa yksityiskohtaisemmin läpi.

#### 2.4.1 Valtioiden klusterimalli

Ronenin ja Shenkarin (1985) muodostamassa klusterimallissa on eroteltu valtiot klustereittain työhön liittyvien asenteiden perusteella. Klusterimalli on luotu kokoamalla yhteen ja vertailemalla kahdeksaa aiempaa merkittävää kulttuureja erottavaa tutkimusta (mm. Hofstede, 1980). Kyseisissä tutkimuksissa on käytetty muun muassa seuraavia muuttujia, joiden perusteella kunkin tutkimuksen ryhmittely on muodostettu: työtavoitteiden tärkeys; työn vajavaisuus, toteutuminen ja työtyytyväisyys; johtamis- ja organisatoriset muuttujat; työn rooli ja ihmistenvälinen orientointi. Ronen ja Shenkar (1985) ovat laatineet tämän pohjalta oman mallinsa, jossa valtiot on ryhmitelty klustereihin. Yllä mainittujen viiden muuttujan lisäksi kirjoittajat ovat käyttäneet klustereiden muodostamisen kriteereinä kolmea valtioihin merkittävästi vaikuttavaa tekijää: kieltä, uskontoa ja maantieteellistä sijaintia. Ronen ja Shenkar ovat päivittäneet toistakymmentä vuotta vanhan mallinsa vuonna 2013. Uusi ja ehostettu klusterimalli sisältää pääosin samoja piirteitä kuin 1985 luotu malli, mutta siihen on päivitetty tietokanta ja mukaan on otettu uusia valtioita. Esimerkiksi Kiina on sivuutettu kokonaan alkuperäisessä mallissa. Ronenin ja Shenkarin (2013) päivitetty klusterimalli toimii tämän tutkimuksen kulttuurisen ulottuvuuden viitekehyksenä, ja tästä lähtien klusterimallilla viitataan vuonna 2013 päivitettyyn versioon.

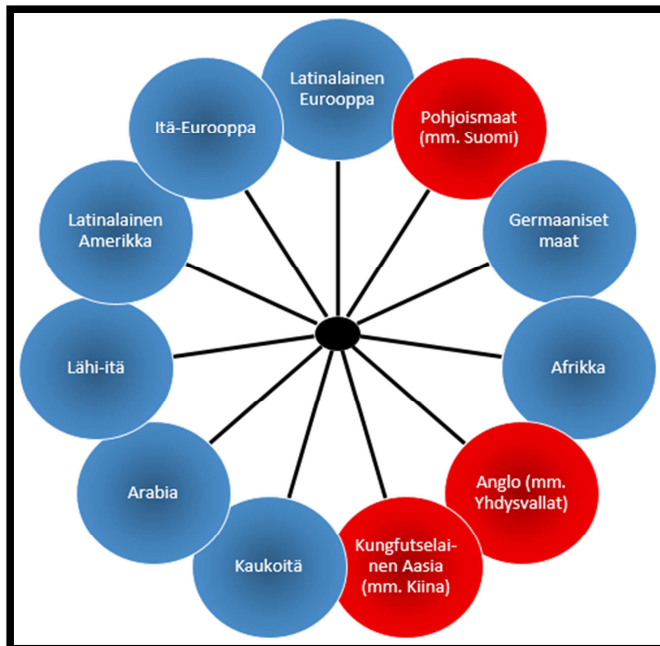
Ronenin ja Shenkarin (2013) klusterimalli lähtee alkuperäistä mallia mukaillen oletuksesta, jossa valtion maantieteellinen sijainti, kieli ja uskonto toimivat kunkin klusterin ensisijaisina muuttujina. Kirjoittajat perustelevat maantieteellisen sijainnin, kielen ja uskonnon valitsemista useasta eri syystä. Ensinnäkin, nämä muuttujat edustavat ekologisia (maantieteellinen sijainti) ja yhteiskuntapoliittisia (uskonto ja kieli) aspekteja. Toiseksi, kaikkia kolmea muuttujaa

on mahdollista pitää "ydinmuuttujina": niiden kautta on mahdollista ennustaa useaa muuta muuttujaa. Esimerkiksi maantieteellinen sijainti korreloi ilmaston ja asukastiheyden kanssa. Kolmanneksi, nämä kolme muuttujaa aiheuttavat diffuusiota. Yksinkertaistetusti asia on mahdollista havainnollistaa, kun kulttuurit, kielet ja uskonnot levittäytyvät ihmisten muuttaessa paikasta ja maasta toiseen. Neljänneksi, kieli ja uskonto nähdään usein kuvastavan kansallista identiteettiä. (Ronen & Shenkar, 2013.)

Ylempänä lueteltujen lähtökohtien pohjalta Ronen ja Shenkar (2013) ovat koonneet ja vertailleet kulttuurisia eroja käsitteleviä tutkimuksia, joiden pohjalta he ovat luoneet oman klusterimallinsa. Mukaan otetut tutkimukset täyttivät seuraavat kriteerit:

1. tutkimus sisältää työhön liittyviä arvoja ja asenteita
2. tutkimustulokset on ryhmitelty klustereihin (vrt. Ronenin & Shenkarin aiempi malli)
3. tutkimusdataa ei ole käytetty aiemmissä tutkimuksissa
4. tutkimuksessa on tutkittu työntekijöitä (ei opiskelijoita)
5. tutkimus sisältää vähintään 15 valtiota
6. tutkimus on julkaistu tai päivitetty vuosien 1985 - 2005 välillä, ja se on tieteellisesti validi

10 tutkimusta täyttivät edellä mainitut kriteerit. Ronen ja Shenkar (2013) ovat muodostaneet monipuolisen analysoinnin pohjalta 11 klusteria, joihin on seuloitu 70 valtiota.



Kuvio 6: Valtioiden klusterimalli, mukaillen (Ronen ja Shenkar, 2013)

Kuvio 6 havainnollistaa valtioiden ryhmittelyä. Tämän tutkimuksen kolme keskeistä valtiota – Suomi, Kiina ja Yhdysvallat – on korostettu kuviossa punaisella

värillä. Ronen ja Shenkar (2013) ottavat analyysinsä perusteella kaksi klusteria, Anglon ja Kungfutselaisen Aasian vertailuun. Heidän mukaansa Anglo-klusterin valtiot (Australia, Irlanti, Kanada, Uusi Seelanti, Yhdistyneet Kuninkaskunnat, Yhdysvallat) ovat yhtenäisimpiä verrattuna muihin klustereihin. Lisäksi Anglo-klusterin valtioiden ulkomaaninvestointi on suurinta. Kungfutselaisen Aasian klusterin valtiot (Etelä-Korea, Hong-Kong, Kiina, Nepal, Singapore, Taiwan) ovat sen sijaan johtava ulkomaaninvestoinnin kohde, ja klusteri edustaa vähäistä yhtenäisyyttä. Edellä mainitun perusteella on täten mahdollista verrata kahden toisistaan täysin poikkeavan klusterin työhön liittyviä ulottuvuuksia keskenään.

Ulottuvuus	Anglo	Kungfutselainen Aasia
Individualismi	Korkea	Matala
Valtaetäisyys	Matala	Korkea
Epävarmuuden välttäminen	Matala	Korkea
Aikaorientaatio	Korkea	Korkea
Työsuoritusorientaatio	Korkea	Korkea
Osallistava johtaminen	Korkea	Matala
Autonominen johtaminen	Matala	Korkea
Itsesuojeleva johtaminen	Matala	Korkea
Coaching	Korkea	Japani ainoastaan
Yleinen kommunikaatio	Korkea	Japani ainoastaan
Vertikaalinen opastus	Matala	Korkea
Kirjoittamattomat säännöt	Matala	Korkea
Asiantuntijat	Korkea	Matala
Kollegat	Keskitasoinen/korkea	Matala
Yleiset uskomukset	Keskitasoinen/korkea	Korkea

Taulukko 2: Anglo- ja Kungfutselainen Aasia-klustereiden vertailu

Taulukko 2 vetää yhteen klustereiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Aika- ja työsuoritusorientaatio ovat molemmissa klustereissa korkeita, mutta muissa ulottuvuuksissa tulokset ovat päinvastaisia: Anglo-klusterissa individualismi, osallistava johtaminen, coaching, yleinen kommunikaatio ja asiantuntijoihin turvautuminen ovat korkeita, kun taas valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, autonominen johtaminen, itsesuojeleva johtaminen ja luottamus kirjoittamattomiin sääntöihin ovat matalia. Kungfutselaisen Aasian klusterissa sitä vastoin valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, autonominen johtaminen, itsesuojeleva johtaminen, turvautuminen vertikaaliseen opastukseen, kirjoittamattomat säännöt ja yleiset uskomukset ovat korkeita. Individualismi, osallistava

johtaminen ja turvautuminen asiantuntijoihin ja kollegoihin ovat sen sijaan matalia.

Vertailun perusteella on mahdollista tehdä muutamia johtopäätöksiä (Ronen & Shenkar, 2013): Anglo-klusteria luonnehtii korkea osallistuvan johtamisen sekä matala valtaetäisyyksien aste. Yhdistämällä nämä kaksi ulottuvuutta, on seurauksena korkea muiden henkilöiden mukaan ottaminen päätöksentekotilanteissa ja toteuttamisessa. Kungfutselaisen Aasian klusterissa matala osallistuvan johtamisen ja korkea valtaetäisyyden aste sen sijaan johtavat vähäiseen muiden henkilöiden mukaan ottamiseen päätöksenteossa ja toteuttamisessa. Anglo-klusterin korkea yksilöllisyys ja matala epävarmuuden välttäminen puolestaan viittaavat siihen, että palkitsemisjärjestelmä perustuu meriitteihin, suoritukseen ja menestykseen. Kungfutselaisessa Aasiassa korkean kollektivismiin ja epävarmuuden välttämisen seurauksena palkitsemisjärjestelmään vaikuttavia tekijöitä ovat virkavuosien määrä, vakinainen virka, ikä ja henkilökohtaiset suhteet. Tämän seurauksena voidaan makro-tasolla vetää johtopäätös, että Anglo-klusterin yritykset ovat taipuvaisia riskien ottamiseen ja aikaiseen siirtymiseen uusille markkina-alueille, kun taas Kungfutselaisen Aasian yritykset ovat taipuvaisempia varovaisempaan uusille markkina-alueille siirtymiseen. (Ronen & Shenkar, 2013.)

#### **2.4.2 Kulttuurinen sopeutuminen**

Ekspatriaattien eettistä sopeutumista kulttuurienvälisessä kontekstissa on tutkittu muun muassa McDonalidin ja Pakin (1996) sekä Guimarães-Costan, Cunan ja Regon (2014) toimesta. McDonald ja Pak (1996) kartoittavat vertailevassa tutkimuksessaan, miten Hong Kongissa työskentelevien kanadalaisten ekspatriaattien ja paikallisten johtajien eettinen päätöksenteko eroavat toisistaan. Ilmiötä on tutkittu myös päinvastaisesti, eli kuinka Kanadassa työskentelevien Hong Kongista kotoisin olevien ekspatriaattien ja paikallisten johtajien eettiset päätöksenteot eroavat. Tutkimus osoittaa, että vertailtujen ryhmien kulttuurisessa sopeutumisessa on selkeitä eroavaisuuksia. Kanadalaisten ekspatriaattien eettisissä asenteissa ei ole havaittavissa muutoksia ulkomaankomennuksen aikana, kun vertailuun on otettu Kanadassa työskentelevät paikalliset johtajat. McDonald ja Pak (1996) nostavat esille muutamia tekijöitä, joiden voi olettaa vaikuttavan saatuun tulokseen. Ensinnäkin, Hong Kongiin lähetetyt ekspatriaatit työskentelevät asemissa, joita luonnehtivat korkea asema ja auktoriteetti. Tämän johdosta ekspatriaattien ei oleteta mukautuvan eettisiltä toiminoiltaan paikallisten vaatimusten mukaisesti. Heidän toiminnallaan tulisi sen sijaan olla vaikutus paikallisten alaisten toimintaan. Korkean auktoriteetin johdosta ekspatriaatit eivät välttämättä koe painetta muuttaa aiemmin toimiviksi todettuja työrotiineja (myös eettisestä näkökulmasta katsottuna). Toiseksi, heikon kulttuurisen sopeutumisen syynä saattaa olla vähäinen sosiaalinen interaktio paikallisten kanssa: Hong Kongissa työskentelevät kanadalaiset ekspatriaatit ovat suhteellisen eristäytyneitä paikallisesta kulttuurista. He asuvat joko keski- tai yläluokkaan kuuluvilla asuinalueilla, ja päivittäinen kanssakäyminen tapahtuu pääsääntöisesti muiden ekspatriaattien kanssa. Koska kanssakäyminen paikall-

listen henkilöiden kanssa on vähäistä, ei mukautumista paikallisiin eettisiin arvoihin voi tapahtua. (McDonald & Pak, 1996.)

Tutkimuksesta selviää huomionarvoisena yksityiskohtana, että kanadalaisen ekspatriaattien ja Kanadassa työskentelevien paikallisten johtajien välillä on nähtävissä eroja eettiseen liiketoimintaan liittyen, erityisesti kansainväliseen lahjontaan. Ekspatriaatit suhtautuvat huomattavasti kriittisemmin kansainväliseen lahjontaan kuin heidän Kanadassa työskentelevät kollegat. Tutkijat ehdottavat ilmiön johtuvan kahdesta syystä. Aasiassa ja Hong Kongissa työskentelevät ekspatriaatit ovat mahdollisesti tietoisempia lahjonnan lainsäädännöllisistä seurauksista. Lahjonnan on todettu olevan yleisempää Aasiassa kuin Pohjois-Amerikassa, jolloin ekspatriaatit saattavat kokea lahjontaan liittyviä tilanteita komennuksensa aikana useammin kuin Pohjois-Amerikassa työskentelevät paikalliset johtajat. Tämän johdosta vastahakoisuus lahjomista kohtaan saattaa olla suurempaa. Ekspatriaatit ovat lisäksi keränneet komennuksensa aikana liiketoiminnallista kokemusta, ja ovat täten mahdollisesti paremmin selvillä lahjonnan mukana tuomista negatiivisista seuraamuksista. (McDonald & Pak, 1996.)

Kanadassa työskentelevien hongkongilaisten ekspatriaattien eettisissä asenteissa on löydettävissä sitä vastoin selkeitä muutoksia, kun vertailuun on otettu Hong Kongissa työskentelevät paikalliset johtajat. Esimerkiksi suhtautuminen epäeettiseen liiketoimintaan on ekspatriaattien kohdalla kriittisempää kuin Hong Kongissa työskentelevillä johtajilla. Toisin sanoen, ekspatriaateilla tapahtuu konvergenssia pohjoisamerikkalaisten kollegoiden suosimia eettisiä asenteita kohtaan. McDonald ja Pak (1996) selittävät ilmiön sosiaalisilla, kielellisillä ja organisatorisilla syillä. Sosiaalisesta perspektiivistä katsottuna, hongkongilaiset ekspatriaatit eivät kykene komennuksensa aikana yhtä vakinaiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen muiden kiinalaisten kanssa kuin mitä he ovat tottuneet ennen komennusta. Hongkongilaiset ekspatriaatit joutuvat pakon sanelemana olemaan vuorovaikutuksessa paikallisten kanssa. Tästä seuraa, ettei eristäytymistä pääse tapahtumaan (vrt. kanadalaiset ekspatriaatit Hong Kongissa), jolloin sopeutuminen paikalliseen kulttuuriin ja eettisiin asenteisiin on vahvempaa. Ekspatriaatit saattavat myös tiedostaa sen, että onnistunut kulttuurinen sopeutuminen on edellytys tehokkaaseen toimintaan uudessa työympäristössä. Pohjois-Amerikassa olevat hongkongilaiset ekspatriaatit joutuvat käyttämään työssään englannin kieltä, mikä on vallitseva kieli Kanadassa. McDonald ja Pak (1996) näkevät tämänkin edesauttavan kulttuurista sopeutumista. Suurin osa tutkimuksen hongkongilaista ekspatriaateista on työssä pohjoisamerikkalaisissa monikansallisissa yrityksissä. Kielen ohella myös organisatoriset toimet, kuten alituinen kanssakäyminen ja työskentely pohjoisamerikkalaisten kollegoiden kanssa, tehostaa kulttuurista ja eettistä mukautumista paikallisiin liiketoimintanormeihin ja eettisiin arvoihin. (McDonald & Pak, 1996.)

McDonaldin ja Kanin (1997) Hong Kongissa työskenteleviin ekspatriaatteihin keskittynyt tutkimus osoittaa niin ikään, että eettisten dilemموjen havaitsemisessa on eroja, kun vertailuun otetaan ekspatriaatit ja paikalliset johtajat. Tutkimuksen pohjalta on löydettävissä, että ekspatriaatit ovat selkeästi kriit-



tisempiä ja vastahakoisempia epäeettisiä tilanteita kohtaan kuin paikalliset johtajat. Haastateltaville esitettiin 14 erilaista eettiseen tilanteeseen liittyvää skenaariota (mm. nepotismi, sukupuolten välinen tasa-arvo, lahjonta ja työntekijöiden hyväksikäyttö) jotka heidän tuli pisteyttää. Haastateltavat ekspatriaatit pisteyttivät kunkin 14 skenaariota matalammin kuin paikalliset johtajat. Tulos vahvistaa käsitystä, että eettisissä arvoissa on selkeitä kulttuurien välisiä eroja. Toinen tutkimuksesta esiin nostettava yksityiskohta on, että vanhemmat johtajat eivät hyväksy epäeettistä toimintaa yhtä paljon kuin nuoret johtajat. Kirjoittajat epäilevät tämän johtuvan siitä, että ikävuosien myötä johtajalle on kertynyt kokemusta onnistuneista strategioista. Esimerkiksi eettiseen johtamiseen liittyvät strategiat on nähty tällaisina. Johtajan sukupuolella, työtehtävällä tai edustettavan organisaation koolla ei sen sijaan ole vaikutusta koettuihin eettisiin dilemmoihin. (McDonald & Pak, 1997.)

Tutkimusten tuloksista päätellen on siis havaittavissa, että mahdolliseen kulttuuriseen sopeutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Muun muassa edellä läpi käydyn tutkimuksen perusteella kanadalaisten ja hongkongilaisten ekspatriaattien välinen kulttuurinen sopeutumisprosessi on toisistaan hyvin poikkeavaa. Selmerin ym. (2007) tutkimus osoittaa niin ikään, ettei kahden valtion välinen kulttuurinen etäisyys toimi symmetrisesti tutkittaessa sopeutumista. Selmer ym. (2007) tulevat vertailevassa tutkimuksessa johtopäätökseen, että Yhdysvalloissa komennuksella olevat saksalaiset ekspatriaatit sopeutuvat sosio-kulttuurisesti ja psykologisesti paremmin uuteen ympäristöön kuin Saksassa komennuksella olevat yhdysvaltalaiset ekspatriaatit.

Kulttuuriseen sopeutumiseen liittyvässä keskustelussa tulisi ottaa myös huomioon, että monissa tutkimuksissa kulttuuri liitetään kiinteästi johonkin kansaan (Saworno & Armstrong, 2011). Toisin sanoen, valtiot nähdään usein homogeenisinä kokonaisuuksina, vaikka yhden kansan sisällä saattaa olla useita eri kulttuureita. Saworno ja Armstrong (2011) mainitsevatkin, että ekspatriaattien lähettämisen tulisi ottaa huomioon kohdevaltion mahdolliset mikrokulttuurit ja niiden eroavaisuudet, jotta sopeutuminen uuteen ympäristöön olisi mahdollisimman kivutonta. Ulkomaan sijoitusta edeltävä akkulturaatio-koulutusohjelma voisi sisältää muun muassa tutustumista ja sopeutumista kohdevaltion mikrokulttuureihin hyödyntämällä paikallisia johtajia, joihin lähetettävä ekspatriaatti on tiiviissä yhteydessä jo ennen komennusta. (Saworno & Armstrong, 2011.)

Mikäli yritys kykenee tunnistamaan keskeiset kulttuuriset tekijät, se pysyy valitsemaan ja myöhemmin kouluttamaan ekspatriaatin tehokkaasti. Tämä puolestaan lisää mahdollisuutta onnistuneeseen ulkomaankomennuksen prosessiin. Varner ja Palmer (2005) korostavat niin ikään ekspatriaatille ennen komennusta järjestettävän koulutuksen merkitystä. Heidän mukaan korkea kulttuurinen itsetuntemus (cultural self-knowledge) on edellytys onnistuneeseen ulkomaankomennukseen, varsinkin jos kulttuurinen etäisyys koti- ja kohdemaan välillä on suuri. Kulttuurienvälisillä sopeutumisongelmilla saattaa olla suuria vaikutuksia ekspatriaatin komennuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen, mutta liika keskittyminen pelkkään kohdemaan kulttuuriin ei riitä. En-

nen tätä ekspatriaatin tulisi ymmärtää oma kulttuurinen tausta suhteessa muihin. Varnerin ja Palmerin (2005) mukaan ongelma piilee siinä, että ihmiset eivät ole täysin tietoisia omasta ajattelutavasta. Kirjoittajat puhuvat itseviittauskriteerin (self-reference criterion) puutteellisuudesta osana kulttuurista tunteesta. Toisin sanoen, henkilö on taipuvainen näkemään oman kulttuurin universaalina ja oikeana; ihmiset eivät tyypillisesti reflektoi omaa kulttuurista käyttäytymistä vaan näkevät sen pikemminkin luonnollisena, koska kulttuuri on juurtunut asenteisiin ja ajattelumaailmaan jo pienestä pitäen.

Varner ja Palmer (2005) luovat edellä kuvattujen yleisten ongelmien pohjalta nelivaiheisen koulutusohjelman, jossa painopiste on ekspatriaatin sopeutumisessa uuteen kulttuuriin. Ensimmäisessä vaiheessa yritys kartoittaa potentiaalisten ekspatriaattien luonteenpiirteitä. Jotkin luonteenpiirteet, kuten joustavuus, seikkailunhaluisuus ja avoimuus, ovat suhteellisen synnynnisiä ja vaikeasti muutettavia luonteenpiirteitä (Caligiuri & Di Santo, 2001). Tämän johdosta yrityksen tulee pohtia hyvin tarkkaan, millainen henkilö on sopiva haluttuun tehtävään, jotta riski epäonnistuneeseen valintaan olisi mahdollisimman pieni. Toisessa vaiheessa valittu ekspatriaatti keskittyy hänen henkilökohtaisten ja kulttuuristen preferenssien opiskeluun. Ekspatriaatti määrittelee samalla omat mieltymykset. Tähän itsehavaitsemisen vaiheeseen liittyy henkilökohtaisten näkökulmien ohella myös yrityksen päämäärien tiedostaminen. Yrityksen tulisi tarjota ekspatriaatille tarvittava koulutus itsehavaitsemis-prosessissa esimerkiksi luokkahuoneessa tapahtuvan opastuksen, kirjallisuuden ja kokemusperäisen oppimisen (muun muassa vierailu kohdemaan tytäryhtiöön) kautta. Toisen vaiheen lopussa ekspatriaatin tulisi selkeästi tiedostaa omat päämäärät, ja vaiheen onnistuminen riippuukin pitkälti henkilön itsearviointin realistisuudesta ja rehellisyydestä (Varner & Palmer, 2005). Kolmannessa vaiheessa painopiste siirtyy kohdemaan kulttuuriin; ekspatriaatti opiskelee tässä vaiheessa sekä kulttuurin näkyvää että näkymätöntä osaa. Ekspatriaatin tulee aluksi tiedostaa hänen oman ja kohdemaan kulttuurien eroavaisuudet. Asenteet muutoksia kohtaan, päätösvalta ja sitoutuminen tavoitteisiin ovat esimerkkejä kohdemaan liiketoiminnalliseen kulttuuriin liittyvistä piirteistä, joihin ekspatriaatin olisi syytä pureutua (Alas & Sharifi, 2002). Opittuaan nämä ekspatriaatti alkaa ymmärtämään, millainen käytös ja toiminta ovat hyväksyttävää eri tilanteissa. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa ekspatriaatti tutkii mahdollisia sopeutumisstrategioita uuteen kulttuuriin. Tässä tapauskohtaisessa strategiassa tulisi huomioida sekä koti- että kohdemaan kulttuuriset taustat ja odotukset, jolloin ekspatriaatin optimaalinen sopeutuminen uuteen ympäristöön mahdollistuu. Alas ja Sharifi (2002) mainitsevat muutosvastarinnan ja traditioihin takertumisen mahdollisina esteinä sopeutumisprosessissa. Neljännessä vaiheessa on mahdollista hyödyntää mentoreita - ekspatriaattina aiemmin olleita henkilöitä - lähetettävän ekspatriaatin sopeuttamisprosessin helpottamiseksi. (Varner & Palmer, 2005.)

Varner ja Palmer (2005) muistuttavat, että sekä ekspatriaatin että yrityksen tulee olla mukana kaikissa neljässä vaiheessa. Malli on luonteeltaan itseään toistava, minkä johdosta esimerkiksi neljännessä vaiheessa oleva ekspatriaatti uu-

delleenarvioi jatkuvasti hänen kulttuurista sopeutumista ja itsetietoisuutta (toinen vaihe). Ekspatriaatin oma kulttuurinen tausta vaikuttaa suuresti ulkomaankomennuksen menestykseen. Sen takia omien arvojen analysointi ja niiden vaikutukset toimintaan tulisi olla olennainen osa ekspatriaatin koulutusta sekä komennusta ennen että sen aikana. Kun ekspatriaatti ymmärtää hänen oman kulttuurisen orientoitumisen, pystyy hän keskittymään paremmin kohdemaan kulttuurin olennaisiin kohtiin ja täten tehdä tarvittavia strategisia muutoksia saavuttaakseen henkilökohtaiset ja organisatoriset päämäärät. (Varner & Palmer, 2005.)

### 2.4.3 Kiina-konteksti ja ekspatriaatit

Kiinassa viime vuosina tapahtuneet merkittävät taloudelliset muutokset ovat johtaneet länsimaisten yritysten laajentumiseen maahan (Lam & Yeung, 2010). Tämän johdosta maassa työskentelevien ulkomaalaisten ekspatriaattien määrä on niin ikään kasvanut. Kiinassa työskentelevien länsimaisten ekspatriaattien eettisiin ongelmiin suuntautuva tutkimuskenttä on suhteellisen niukka. Täysin poikkeava kulttuuri ja eettisesti toisenlaisen liiketoimintaympäristö tuovat alueella toimiville monikansallisille yrityksille omat haasteet. (Brand & Slater, 2003.) Esimerkiksi johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen on nähty olevan avainasemassa puhuttaessa onnistuneista työsuhteista ja liiketoimintatuloista Kiinassa (Nie & Lämsä, 2013). Johtajan ja alaisen eriävät odotukset toisistaan (Xu, Huang, Lam & Miao, 2012) hankaloittavat kuitenkin onnistuvan työsuhteen ja -suorituksen syntymistä. Kiina-kontekstin tutkiminen edesauttaa ymmärtämään kahden eri kulttuurin tuomia eettisesti haastavia tilanteita, etenkin ekspatriaattien kouluttamis- ja lähettämisvaiheessa (Brand & Slater, 2003).

Nien ja Lämsän (2013) tutkimuksessa on selvitetty, millaisia eettisiä haasteita guanxi tuo Kiinassa toimiville länsimaalaisille ekspatriaateille. Guanxi on käsitteenä laajasti ymmärrettävissä, mutta perusoletukseltaan sillä viitataan henkilöiden väliseen suhteeseen (interpersonal relationship). Guanxi kuuluu kiinteästi kiinalaiseen yhteiskuntaan ja erityisesti liiketoimintaan, jossa henkilöiden väliset suhteet, verkostot ja yhteydet ovat avainasemassa. Guanxissa korostuu osapuolten välinen luottamus ja sitoutuminen, ja myös vastavuoroisuus nähdään olennaisena osatekijänä guanxin rakentumisessa. Henkilöiden väliset suhteet eivät ole ainoastaan kiinalaiseen yhteiskuntaan liitettävä ilmiö, vaan se esiintyy jossain määrin kaikissa yhteiskunnissa. Guanxista tekee erityisen sen fundamentaalisuus ja esiintyminen arkipäivän tilanteissa: guanxi on kaikkialla läsnä oleva esimerkiksi yrittäjien, johtajien, viranomaisten ja jopa opiskelijoiden keskuudessa. (Luo, 1997, 1-2.)

Nie ja Lämsä (2013) keskustelevat artikkelissaan länsimaisten ekspatriaattien Kiinassa (ja muissa kiinalaisissa yhteisöissä, kuten Macaossa, Taiwanissa, Hong Kongissa, Filippiineillä ja Singaporessa) kokemista eettisistä haasteista. Artikkelin pohjautuu LMX-teorian (leader-member exchange theory) ja guanxin vertailuun. Kiinassa toimivien länsimaisten ekspatriaattien ja paikallisten johtajien eriävät käsitykset guanxista ja sen rakentumisesta ovat kirjoittajien mukaan todennäköinen syy ekspatriaattien kokemiin eettisiin ongelmiin. Esimerkiksi

epäselvät käsitykset siitä, mitä on korruptio tai nepotismi, saattavat ajaa ekspatriaatin eettisesti haastavan tilanteen eteen. Tämän ehkäisyksi Nie ja Lämsä (2013) ehdottavat Kiinassa työskenteleville ekspatriaateille LMX-teorian ja guanxin yhteensovittamista. Toisin sanoen, ekspatriaatin tulisi pyrkiä löytämään molempiin lähestymistapoihin ominaisia piirteitä, ja hyödyntää niitä rakentaessa tehokasta johtajan ja alaisen välistä suhdetta. Sekä guanxissa että LMX-teoriassa korostuu henkilöiden välinen kahdenkeskeinen ja yksityiskohtainen luonne. Tämän ohella molempia lähestymistapoja yhdistää osapuolten välinen toisistaan riippuvainen suhde ja jatkuvan kanssakäymisen perustuminen vastavuoroisuuteen. Ekspatriaatin tulisi muistaa vastavuoroisuuden tärkeys omassa toiminnassaan, ja kunnioittaa sekä kannustaa paikallista alaista samanlaiseen toimintaan. Johtajan kannalta on tärkeää muistaa, että tällaisen vankan suhteen rakentuminen vie aikaa. Myös luottamus, velvollisuus ja kunnioitus ovat sekä LMX-teoriassa että guanxissa arvostettuja piirteitä. Tämän johdosta ekspatriaatti-johtajan tulee seurata eettisiä ja moraalisia menetelmätapoja jatkuvasti. Kun ekspatriaatin toiminta ja sanat ovat samassa linjassa yhteisten organisaation arvojen ja normien kanssa, rehellisyys ja luottamus paikallisten alaisten keskuudessa vankistuvat, mikä puolestaan johtaa korkealaatuiseen johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen (Cogliser, Schiriesheim, Scandura & Gardner, 2009). (Nie & Lämsä, 2013.)

LMX-teorian ja guanxin yhteneväisyyksien ohella länsimaisten ekspatriaattien tulisi tunnistaa myös ajattelutapojen erot. Nie ja Lämsä (2013) mainitsevat, että LMX-teorian hyödyntäminen Kiina-kontekstissa ilman guanxin poikkeuksellisen luonteen ymmärtämistä saattaa olla haasteellista ekspatriaatille. Esimerkiksi tunteiden merkitys on huomattavasti tärkeämpi guanxissa kuin LMX-teoriassa. Tästä johtuen kirjoittajat kehottavat, että Kiinassa työskentelevän ekspatriaatin tulisi painottaa paikallisia normeja vakavammin, ja täten korostaa hänen sekä paikallisen työntekijän välille syntyneen esimies-alainen suhteen henkilökohtaista ja emotionaalista puolta. Tutkimuksen mukaan emotionaalinen puoli sisältää kaksi roolia suhteen rakentumisessa: kiintyminen ja kasvojen säilyttäminen. Johtajan ja alaisen välistä emotionaalista kiintymistä pidetään guanxissa moraalisesti ja sosiaalisesti asianmukaisena. Tästä johtuen johtajan halu ja kyky näyttää henkilökohtaista välittämistä alaiselle on keskeistä. Kasvojen säilyttäminen on niin ikään tärkeä moraalinen normi guanxissa. Tämä vaatii johtajalta havainnointikykyä ymmärtää tilanteet, joissa häpeäksi joutuminen ja kasvojen menettäminen on mahdollista. Mikäli toinen osapuoli menettää kasvonsa, johtajan ja alaisen välisen suhteen laatu heikentyy. Johtajan kommunikointi-taitojen merkitys korostuu tässä: ekspatriaatin tulee oppia ja hyödyntää paikalliseen kontekstiin sopivampia kommunikoinnin keinoja. Toisin kuin länsimaissa, esimerkiksi epäsuora asioiden kertominen on soveliaampaa kiinalaisessa kontekstissa. (Nie & Lämsä, 2013.)

Doreenin ja Snellin (2002) tutkimus osoittaa niin ikään, että kiinalaisten ja Kiinassa työskentelevien ekspatriaattien eriävät käsitykset guanxista vaikuttavat eettiseen arviointiin. Tutkijat vertailevat paikallisten työntekijöiden ja ekspatriaattien arviointia neljän guanxiin linkittyneen eettisen tilanteen kautta, joi-

den teemoina ovat luottamus (trust), hyväntahtoisuus (benevolence), ”vanhemman kunnioitus” (filial conduct) ja lojaalisuus (loyalty). Tuloksista ilmenee, että kohderyhmien välillä on havaittavissa merkittäviä eroja luottamuksen ja lojaalisuuden kohdalla; kiinaliset ovat huomattavasti suvaitsevaisempia arvioidessaan luottamukseen ja lojaalisuuteen liitettyjä eettisiä tilanteita. Sen sijaan hyväntahtoisuuden ja ”vanhemman kunnioituksen” tulokset ovat samansuuntaisia sekä paikallisten että ekspatriaattien osalta. Yksi mahdollinen selitys tilastollisesti merkittäviin eroihin on suhteelliset säännöt, jotka ilmaisevat luottamusta ja lojaalisuutta, ja joita kiinalaiset johtajat ovat soveltaneet rooleihin perustuviin työtehtäviin. Sen sijaan hyväntahtoisuuteen ja vanhempien kunnioitukseen perustuvat eettiset tilanteet on ohitettu työsuorituksia pohdittaessa (Doreen & Snell, 2002).

#### 2.4.4 Yhdysvallat-konteksti ja ekspatriaatit

Vakaat ja toimivat työsuhteet johdon kanssa on todettu olevan tärkeä rooli osana työntekijöiden työtyytyväisyyttä Pohjoismaissa. Samanlaisia tuloksia on nähtävillä myös johtajien puolelta, sillä pohjoismaisille johtajille on luonteenomaista luottaa alaisiin, kannustaa heitä ja siirtää myös päätöksenteon vastuuta. (mm. Lindell & Arvonen, 1997.) Hofstede (2001, s. 64) huomauttaa, että työntekijän ja työnantajan välinen suhde individualistisissa yhteiskunnissa, kuten Yhdysvalloissa, pohjautuu sen sijaan suurimmaksi osaksi liiketoiminnallisiin kaupankäynteihin ja laskennallisiin suhteisiin ostajan ja myyjän välillä (Gudmundsdottir, 2013). Kaksi toisistaan hyvin poikkeavaa lähestymistapaa tuonee omat haasteet ekspatriaatille, joka siirtyy Suomesta (tai muista Pohjoismaista) Yhdysvaltoihin. Ekspatriaatin havaitsemilla kokemuksilla ympäristöstä ja työsuhteista työtovereiden sekä alaisten kanssa on tästä johtuen oletettava vaikutus kulttuurienväliseen sopeutumiseen, ja täten ulkomaankomennuksen onnistumiseen. (Gudmundsdottir, 2013.)

Gudmundsdottir (2013) on tutkinut pohjoismaisten ekspatriaattien sopeutumista Yhdysvaltoihin. Tulosten mukaan ulkoisten kannustimien, kuten palkkauksen, bonusten ja työaseman roolilla on suuri merkitys sopeutumisessa uuteen ympäristöön ja kulttuuriin. Tuloksista ilmenee lisäksi, että työolosuhteilla ja alaisilla on vaikutus ekspatriaattien sopeutumiseen. Myös työtyytyväisyyden määrä korreloi positiivisesti edellä mainittuihin kannustimiin. Tulokset ovat Gudmundsdottirin (2013) mukaan jokseenkin odotettuja: esimerkiksi korkeat tulot antavat ekspatriaatille (ja hänen perheelle) mahdollisuuden muokata ulkomaankomennuksesta mahdollisimman tutun ja turvallisen oloisen. Sen sijaan yllättävää on, että kannustimilla on positiivinen vaikutus myös työn ulkopuoliseen elämään, kuten asumiseen, ostosten tekemiseen ja yleiseen viihtymiseen. Gudmundsdottir (2013) uskoo, että tämä edesauttaa sopeutumisessa ja interaktiossa paikallisten kanssa, mikä voi osittain selittää ilmiötä.

Tutkimukseen osallistuneista 942 ekspatriaatista 170 on suomalaisia (n. 19%). Tämän perusteella ei ole mahdollista vetää suoranaisia johtopäätöksiä siitä, ovatko suomalaisten ekspatriaattien tottumukset täysin yhdenmukaisia muiden pohjoismaalaisten ekspatriaattien kanssa. On lisäksi huomioitavaa, että

Yhdysvallat on kohdemaana kulttuurisesti erittäin kirjava: esimerkiksi maan pohjoisiin osavaltioihin lähetettävillä ekspatriaateilla saattaa olla vähemmän vaikeuksia sopeutua uuteen ympäristöön kuin eteläisiin osavaltioihin lähetettävillä ekspatriaateille (Gudmundsdottir, 2013).

Srivastavan ja Pandayn (2012) tutkimus tukee Gudmundsdottirin (2013) tuloksia. Heidän mukaansa ekspatriaattien työhön sopeutumisessa on havaittava yhteys sopeutumiseen yleisellä tasolla kohdemaahan. Myös Yamazakin (2010) tutkimus antaa samansuuntaisia vastauksia. Yamazaki (2010) mainitsee lisäksi, että komennuksen ajallinen pituus korreloi positiivisesti koettuun sopeutumiseen. Srivastan ja Pandayn (2012) sekä Yamazakin (2010) tutkimuksissa kohderyhminä olivat intialaiset ja japanilaiset ekspatriaatit Yhdysvalloissa, joten niiden vertailtavuutta esimerkiksi Gudmundsdottirin (2013) vastaavaan tutkimukseen täytyy lähestyä kriittisesti. Toisaalta, mikäli kulttuuriseksi taustamuuttujaksi otetaan Ronenin & Shenkarin (2013) klusterimalli, on vertailua mahdollista tehdä.

## 2.5 Yhteenvedo teoreettisesta viitekehuksesta ja tutkimuskysymykset

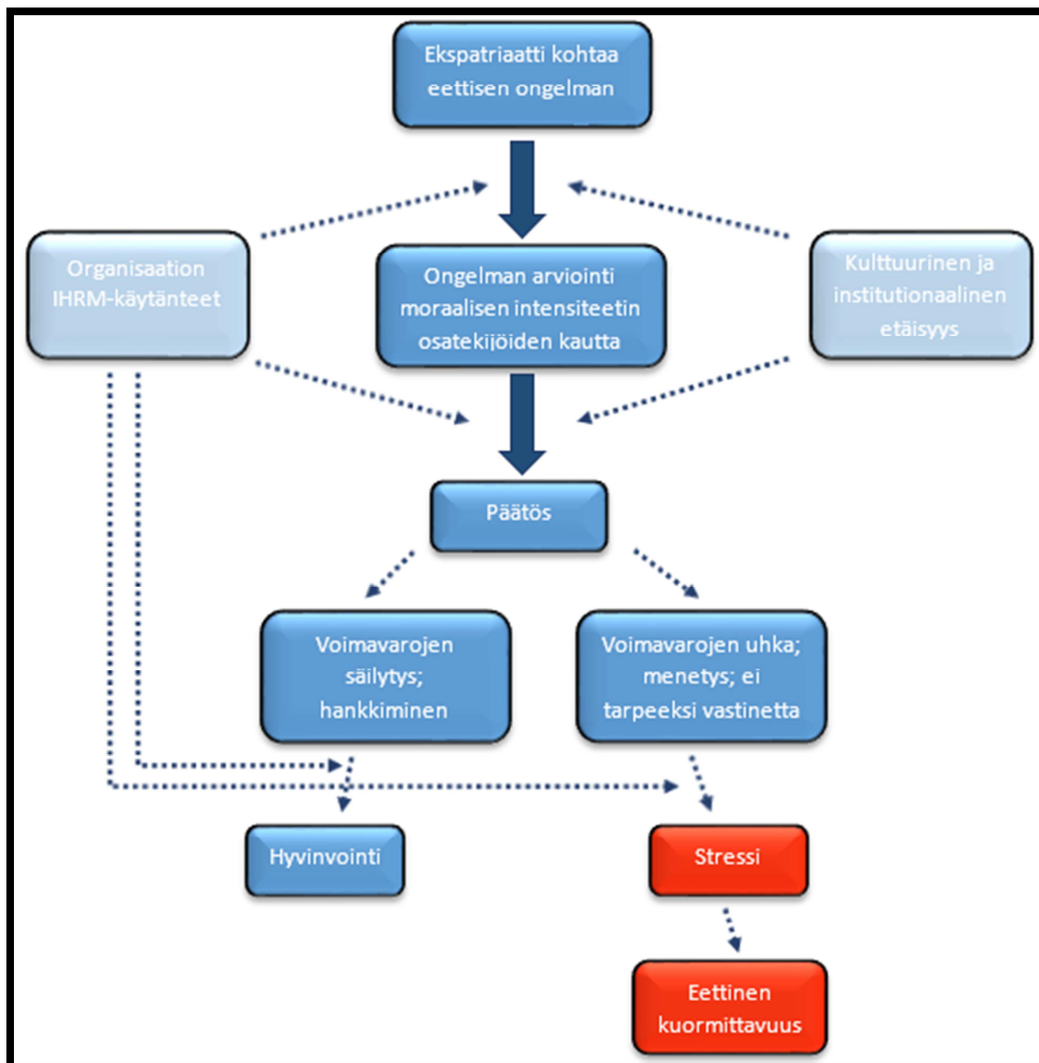
Teoriaviitekehyksessä on lähestytty ekspatriaattien ongelmia kolmesta eri ulottuvuudesta – eettisestä, psykologisesta ja kulttuurisesta. Eettisessä kentässä on käyty aluksi läpi Gevan (2006) eettisten ongelmien neljä tyyppiä (aito dilemma, ongelmaan myöntyminen, moraalinen väljyys ja ongelmaton ongelma), jotka toimivat runkona kappaleelle. Gevan (2006) jaottelua on tuettu Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallilla, joka toimii tämän pro gradun keskeisenä teoreettisena mallina. Jonesin (1991) mallissa mielenkiinto kohdistuu eritoten moraalisen intensiteetin kuuteen osatekijään, joita hyödynnetään alempana esitettävässä käsitteellisessä mallissa.

Teoriaviitekehyksessä on tarkasteltu ja analysoitu aiheeseen liittyviä tutkimuksia, jotka ovat antaneet suhteellisen moninaisia ja kirjavia tuloksia. Eettisen ulottuvuuden kappaleessa on pohdittu muun muassa ekspatriaattien kulttuurista sopeutumista eettiset osatekijät huomioon ottaen (mm. McDonald & Pak, 1996; McDonald & Kan, 1997 Selmer ym., 2007; Saworno & Armstrong, 2011; Guimarães-Costa ym., 2014). Esimerkiksi paikallisten johtajien ja ekspatriaattien välillä on havaittavia selkeitä eroavaisuuksia eettisissä arvoissa ja asenteissa (mm. McDonald & Pak, 1996; McDonald & Kan, 1997). Varner ja Palmer (2005) ehdottavatkin, että yrityksen tulisi tarjota ekspatriaateille kokonaisvaltainen kulttuurista tietämystä sisältävä koulutusohjelma ennen ulkomaankomennusta. Saworno ja Armstrong (2011) puolestaan painottavat kulttuurisessa kouluttamisessa mikrokulttuurien huomioon ottamista: toisin sanoen, kohdemaata ei tulisi lähestyä ”yhtenä isona kulttuurina”, vaan pikemminkin monien mikrokulttuurien summana.

Eurooppalaisten ja etenkin pohjoismaalaisten ekspatriaattien eettisiä ongelmia on tutkittu aiheen kirjallisuudessa jokseenkin harvakseltaan. Suurin osa saatavilla olevista tutkimuksista keskittyy suurten länsimaisten monikansallisten yritysten kontekstiin (mm. Brand & Slater, 2003; Pedigo & Marshall, 2009). Osassa tutkimuksissa (mm. Donaldson, 1996; Pedigo & Marshall, 2009) on myös pohdittu sitä, kenen eettisten periaatteiden mukaan ekspatriaatin tulisi toimia ulkomaankomennuksen aikana. Hamilton ja Knouse (2001) ehdottavat omassa mallissaan monikansalliselle yritykselle ja ekspatriaatille neljään vaiheeseen pohjautuvaa mallia, jonka pohjalta eettisesti haastavia tilanteita tulisi lähestyä.

Psykologinen ulottuvuus -kappaleessa on käyty läpi Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteoria, joka toimii Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin ohella toisena tutkimuksen keskeisenä teoriana. Hobfollin (2001) mukaan henkilölle aiheutuu psykologista stressiä, mikäli hän ei saa tarpeeksi vastinetta tärkeiksi kokemilleen voimavaroille, hän menettää voimavarat tai voimavarat tulevat uhatuksi.

Kulttuurisen ulottuvuuden kappaleen kulmakivenä toimii Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimalli. Mallissa on eroteltu valtiot klustereitain työhön liittyvien asenteiden perusteella. Kyseisissä tutkimuksissa on käytetty muun muassa seuraavia muuttujia, joiden perusteella kunkin tutkimuksen ryhmittely on muodostettu: työtavoitteiden tärkeys; työn vajavaisuus, toteutuminen ja työtyytyväisyys; johtamis- ja organisatoriset muuttujat; työn rooli ja ihmistenvälinen orientointi. Kappaleessa on verrattu lyhyesti kahta klusteria, Angloa ja Kungfutselaista Aasiaa. Vertailun perusteella on selkeästi havaittavissa, että klusterit poikkeavat toisistaan hyvin paljon. Tämän pro gradun kannalta kaksi keskeistä valtiota, Kiina ja Yhdysvallat, on listattu Ronenin ja Shenkarin (2013) mallissa juurikin edellä mainittuihin klustereihin, mikä tuo analysointi-vaiheeseen oman lisämielenkiinnon. Kappaleen lopussa on keskitytty vielä erikseen Kiinan (mm. Doreen & Snell, 2002; Nie & Lämsä; 2013) ja Yhdysvaltojen (mm. Gudmundsdottir, 2013) erityispiirteisiin osana ekspatriaattien ulkomaankomennusta.



Kuvio 7: Käsitteellinen malli ekspatriaatin eettisen ongelman kulusta

Olen luonut käsitteellisen mallin ekspatriaatin kokemalle eettiselle ongelmalle. Malli on koottu teoreettista viitekehystä hyödyntäen, ja siinä on käytetty eritoten Jonesin (1991) sekä Hobfollin (2001) malleja. Kuvio 7 havainnollistaa mallia ja sen eri vaiheita. Ensimmäisessä vaiheessa ekspatriaatti kohtaa eettisesti ongelmallisen tilanteen. Organisaation IHRM-käytänteiden (mm. yrityksen viralliset eettiset standardit) ja kulttuurisen sekä institutionaalisen etäisyyden rooli korostuu jo tässä vaiheessa. Mikäli organisaatio on luonut ekspatriaatille selkeät pelisäännöt eettisesti haastavia tilanteita varten (katso Banai & Sama, 2000; Hamilton & Knouse, 2001; Brand & Slater, 2003), helpottaa se ongelmatilanteesta selviytymistä jo ennen arviointivaihetta. Koti- ja kohdemaan välinen kulttuurinen ja institutionaalinen etäisyys on niin ikään avainasemassa, etenkin mikäli kontrasti koti- ja kohdemaan välillä on suuri. Kulttuurinen ero tuo esimerkiksi Kiinassa toimiville länsimaisille monikansallisille yrityksille suuria haasteita (Brand & Slater, 2003; Ronen & Shenkar, 2013). Kulttuurinen ja



institutionaalinen ero puolestaan linkittyvät osittain eettisiin käsityksiin ja arvoihin, mikä realisoituu ekspatriaatin tasolla eettisessä ongelmatilanteessa.

Toisessa vaiheessa ekspatriaatti arvioi eettistä ongelmaa Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin kautta. Keskeiseen asemaan nousevat moraalisen intensiteetin kuusi osatekijää: seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus, vaikutusten todennäköisyys, ajallinen välittömyys, läheisyys ja vaikutusten keskittyminen. Moraalisen ongelmatilanteen päätös on viime kädessä ekspatriaatin, mutta arvioituvaiheessa korostuu edelleen taustalla vaikuttavien organisaation ja kulttuurin rooli. Jos esimerkiksi ekspatriaatti kohtaa lahjontaan liittyviä tilanteita (katso esim. Pedigo & Marshall, 2009), saattaa hän vetäytyä tilanteesta pois, koska tietää organisaation ja sen jäsenten suhtautuvan lahjontaan hyvin kriittisesti. Toisin sanoen, sosiaalinen konsus (organisaatio ja sen jäsenet) vaikuttaa ekspatriaatin päätökseen. Kulttuurisen etäisyyden rooli ilmenee eritoten läheisyys-osatekijän kautta: ekspatriaatin on esimerkiksi huomattavasti helpompi ilmiantaa työssään vakavan turvallisuusriskin aiheuttanut alainen, mikäli tämä on hänelle entuudestaan täysin tuntematon.

Arvioituaan tilannetta kaikkien kuuden osatekijän kautta, ekspatriaatti tekee kolmannessa vaiheessa lopullisen päätöksen. Päätöksen seurauksena ekspatriaatti joko säilyttää tai hankkii uusia voimavaroja, tai vaihtoehtoisesti sitä uhkaa voimavarojen menetys, hän menettää voimavaroja tai hän ei saa tarpeeksi vastinetta voimavaroilleen (Hobfoll, 2001). Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan voimavarat on jaettavissa objekteihin (ekspatriaatin kohdalla mm. koti, perhe), olosuhteisiin (mm. yrityksen IHRM-käytänteet), luonteenpiirteisiin (mm. avoimuus, itseluottamus) ja energialähteisiin (mm. palkkaus, muut edut). Mikäli ekspatriaatti saa tärkeiksi koetuilleen voimavaroilleen tarpeeksi vastinetta tehtyään päätöksen eettisesti haastavassa tilanteessa, kokee hän tämän seurauksena hyvinvointia ja uusien voimavarojen hankkiminen helpottuu (Hobfoll, 2001). Mikäli esimerkiksi organisaatiolla on selkeät pelisäännöt eettisiä ongelmatilanteita varten (mm. Brand & Slater, 2003) ja palkkaus sekä muut kannustimet ovat kunnossa (mm. Gudmundsdottir, 2013), ekspatriaatti kokee todennäköisesti hyvinvointia stressin sijasta.

Ekspatriaatti kokee stressiä, mikäli voimavarat ovat uhattuna, voimavarat tulevat menetetyksi tai ekspatriaatti ei saa tarpeeksi vastinetta arvostamilleen voimavaroille. Kuten edellisessä tapauksessa ja hyvinvoinnin kohdalla, niin myös stressiä aiheuttavia tekijöitä on mahdollista purkaa voimavarojen kautta. Jos esimerkiksi yrityksen IHRM-käytänteet eivät tue ekspatriaatin eettistä päätöstä (olosuhteet) tai palkkaus ei ole sopusuhteessa tehtävien vaatimaan tasoon (energiälähteet), ekspatriaatille syntyy psykologinen stressitilanne (Hobfoll, 1989). Eettisestä ongelmasta aiheutuva stressi puolestaan synnyttää ekspatriaatille eettistä kuormittavuutta (Huhtala ym., 2011a).

Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu ekspatriaatin kokemiin eettisiin ongelmatilanteisiin, jotka aiheuttavat mahdollista voimavarojen menetystä, stressiä ja lopulta eettistä kuormittavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on ekspatriaatin eettistä kuormittavuutta koskevan teorian empiirinen kehittäminen. Lisäksi tavoitteena on lisätä tietoa ekspatriaatin kokemista eettisistä ongelmista.

Johdannossa on pohjustettu jo tutkimuksen tarkoitusta ja tehtävää, ja se yhdistettynä teoriaviitekehyykseen, muodostuu tämän pro gradun tutkimuskysymykset seuraavasti:

1. *Millaisia eettisiä ongelmia ekspatriaatit kokevat työssään?*
  - a. *Miten moraalinen intensiteetti ja sen osatekijät vaikuttavat eettisen ongelman arviointiin?*
  
2. *Millaista eettistä kuormittavuutta ekspatriaattien kokemat eettiset ongelmat aiheuttavat?*
  - a. *Miten voimavarojen mahdollinen menettäminen vaikuttaa stressin ja täten eettisen kuormittavuuden ilmenemiseen?*
  - b. *Miten yrityksen IHRM-käytänteet vaikuttavat stressin ja täten eettisen kuormittavuuden ilmenemiseen?*
  - c. *Miten koti- ja kohdemaan välinen kulttuurinen etäisyys vaikuttaa stressin ja täten eettisen kuormittavuuden ilmenemiseen?*

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin tutkimuksen toteuttamiseen ja analysointiin liittyviin lähtökohtiin. Kappaletta on pohjustettu tarjoamalla erilaisia näkemyksiä pro graduissa hyödynnettyyn laadulliseen tutkimukseen. Tämän jälkeen painopiste siirtyy kohti haastateltavia, haastateltavien valintaa, haastattelutekniikkaa ja lopulta itse haastatteluprosessin kulkua. Kappaleen loppuosassa paneudutaan tarkemmin aineiston analysoinnissa käytettyyn sisällön-analyysiin ja tyypittelyyn. Lopuksi pohditaan vielä lyhykäisyydessään tutkimuksen eettistä näkökulmaa.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan laadullinen, ja sen pohjana toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärvi ym. (2006, 152) korostavat laadullisen tutkimuksen olevan todellisen elämän kuvaamista, jota tutkijan tulisi lähestyä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta leimaa myös se, ettei sen pääasiallisena tehtävänä ole todistaa väittämiä todeksi. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 19) painottavatkin, että laadullinen tutkimus pohjautuu pitkälti tutkijan subjektiivisiin näkemyksiin tutkimusasetelmasta, jolloin hänen oma ymmärryksensä aiheesta korostuu. Tällöin jalustalle nousee se, miten tutkija käsittää ilmiön ja millaiset välineet tutkimuksessa on otettu käyttöön. Tutkijan vapaus muokata tutkimuksesta haluamansensa tuo joustavuutta suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tällöin tutkimuksellinen mielikuviutus muun muassa menetelmiin ja kirjoittamiseen liittyvissä päätöksissä korostuu. (Eskola & Suoranta, 1998, 20.)

Edellä mainitun pohjalta on soveliasta pohtia myös yleistettävyyttä osana laadullista tutkimusta. Alasuutarin (2011, 250) mukaan yleistettävyyys on jokseenkin harhaanjohtava käsite, ja laadullisessa tutkimuksessa tulisikin keskittyä ilmiön suhteuttamiseen yleistämisen sijasta. Tutkimustulosten ensisijaisena tavoitteena ei ole päteä yleisellä tasolla, vaan juurikin tutkitussa tapauksessa. Es-

kola ja Suoranta (1998, 66) antavat taustatukea Alasuutarin pohdinnalle muistuttamalla, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa vertailu on erittäin työlästä, ellei jopa mahdotonta. Tämä taas tuo huomattavan haasteen aiheen yleistettävyyteen. Alasuutari ja Suoranta (1998, 66) mieltävätkin kaikki laadulliset tutkimukset tapaustutkimuksiksi, koska niiden tavoitteena ei ole tehdä samankaltaisia empiirisiä päätelmiä kuin esimerkiksi tilastollisissa tutkimuksissa.

### 3.2 Haastateltavat ja heidän valinta

Tutkimuksessa on haastateltu suomalaisia ekspatriaatteja, jotka ovat joko parhaillaan ulkomaankomennuksella, tai jotka ovat jo palanneet komennukselta takaisin Suomeen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastateltavat oli tarkoitus valita niin, että kolmasosa ekspatriaateista on komennuksen alkuvaiheessa, kolmasosa komennuksen loppuvaiheessa ja kolmasosa on jo palannut takaisin Suomeen. Olemassa olevien kontaktien niukkuuden takia tämä osoitautui mahdottomaksi, minkä johdosta jako tehtiin lopulta kotiin palanneisiin ja edelleen komennuksella oleviin ekspatriaatteihin. Sekä parhaillaan komennuksella olevien että jo kotiin palanneiden ekspatriaattien mukaan ottaminen tuo kaikesta huolimatta monipuolisuutta ja eri näkökulmia aiheen tutkimiseen. Jo Suomeen palanneiden ekspatriaattien valinnassa on pyritty ottamaan huomiioon kotiinpaluun aika: osa haastateltavista on palannut Suomeen jo monta vuotta sitten, kun taas osan kohdalla paluu on tapahtunut viimeisten vuosien aikana. Alla on lueteltu tarkemmin haastateltavien kotiinpaluun aika.

- kaksi ekspatriaattia, jotka ovat palanneet ulkomaankomennukselta takaisin Suomeen vuonna 2011 tai aiemmin
- neljä ekspatriaattia, jotka ovat palanneet ulkomaankomennukselta takaisin Suomeen vuosien 2012-2013 aikana
- kuusi ekspatriaattia, jotka ovat palanneet ulkomaankomennukselta takaisin Suomeen vuosien 2013-2014 aikana
- neljä ekspatriaattia, jotka ovat edelleen ulkomaankomennuksella

Koska empiiristen haastatteluiden tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva, on haastateltavat pyritty valitsemaan myös seuraavat taustamuuttajat huomioiden:

- kaikki haastateltavat työskentelevät jossain yrityksessä
- haastateltaviksi valikoituu molempien sukupuolien edustajia
- haastateltavien kohdemaina on joko Kiina tai Yhdysvallat
- haastateltavat ovat joko itse hakeutuneet komennukselle tai lähetetty komennukselle yrityksen kautta

### 3.3 Teemahaastattelu ja Critical Incident -tekniikka

Tässä pro gradussa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua (liite 2). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville annetut kysymykset ovat samat. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltavan tehtävänä on vastata omin sanoin annettuihin kysymyksiin. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet on puolestaan määritelty etukäteen. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi. Vastausten pituus riippuu haastateltavasta. (Eskola & Suoranta, 1998, 87.)

Haastattelurunko jakaantuu kolmeen pääkohtaan: taustatietokysymyksiin, yleisiin ulkomailla työskentelyyn liittyviin kysymyksiin ja eettisesti haastavaan tilanteeseen syventymiseen. Kolmas pääkohta, eettisesti haastava tilanne, on jaettu kuuteen alateemaan. Kukin teema sisältää tarkempia alakysymyksiä. Haastatteluja ohjaa pitkälti teoreettisessa viitekehyksessä avainasemassa olleet pääteoriat: eettisen päätöksenteon malli (Jones, 1991), voimavarojen säilyttämis-teoria (Hobfoll, 2001) ja valtioiden klusterimalli (Ronen & Shenkar, 2013). Min-kään edellä mainittujen teorioiden käytännöllisyyttä ei ole luonnollisesti kysytty haastateltavilta suoraan. Teorioiden merkityksiä ja selityksiä on sen sijaan pyritty hakemaan upottamalla niitä kysymyksiin käytännönläheisten tilanteiden kautta.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun pohjana haastatteluissa on käytetty Critical Incident -tekniikkaa (Flanagan, 1954). Critical Incident -tekniikassa tarkoituksena on kerätä haastateltavilta havaintoja tapauksista, joita he pitävät merkittävänä ja joilla on ollut joko positiivinen, negatiivinen tai neutraali vaikutus. Menetelmän tavoitteena on kerätä informaatiota yksittäisistä tapahtumista, jotka haastateltava kokee tärkeäksi. Critical Incident -tekniikan etuna on se, ettei vastaajaa pakoteta mihinkään etukäteen päätettyyn runkoon, vaan hän voi omin sanoin kuvata merkittäväksi kokemiaan tilanteita. Menetelmä vaatii, että haastateltavan tulisi pyrkiä muistamaan kuvattava tapahtuma mahdollisimman tarkasti; missä tapahtuma sattui, ketä oli osallisena, mitä tarkalleen ottaen tapahtui ja mitkä tekijät aiheuttivat tapauksesta kriittisen. Koska menetelmä vaatii vastaajalta tarkkoja ja yksityiskohtaisia selosteita kriittisestä tapahtumasta, on se hyvin muistinvarainen. Tämän johdosta kaukaisten tapahtumien muistaminen ei ole mahdollisesti kovin yksityiskohtaista, ja menetelmä onkin suunnattu pikemmin lähiaikojen tapahtumiin. (Flanagan, 1954.)

### 3.4 Haastattelut

Kaikki 16 haastattelua suoritettiin aikavälillä joulukuu 2014 – helmikuu 2015. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua ennakkokirje (liite 1), jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelun kulusta. Ennakkokirjeen avulla kukin haastateltava pystyi valmistautumaan haastatteluun muistelemalla yhden (tai useamman) tilanteen, jonka hän on kokenut eettisesti

haastavaksi. Ensimmäiseksi suoritettiin pilottihaastattelu joulukuun 2014 loppupuolella. Pilottihaastattelusta saadut tulokset osoittautuivat onnistuneiksi, joten sekin otettiin lopulta mukaan aineistoon. Haastatteluissa käytettiin lumi-pallo-otantaa, eli haastateltavilta pyydettiin haastattelujen lopuksi mahdollisia kontakteja uusiin ekspatriaatteihin. Näin varsin pian haastattelujen määrä kasvoi, ja viimeinen eli 16. haastattelu suoritettiin helmikuun alkupuolella.

Tutkimuksen haastateltavat ovat joko parhaillaan ulkomaankomennuksella, tai ovat jo palanneet takaisin Suomeen. Tutkimuksen tekijä suoritti kaikki 16 haastattelua, joista seitsemän kasvotusten, viisi Skypen välityksellä ja neljä puhelimitse. Kasvotusten käydyt haastattelut suoritettiin kahta poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavan työpaikalla. Skypea kautta tapahtuneet haastattelut olivat puolestaan pääsääntöisesti sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat edelleen ulkomaankomennuksella. Myös kaksi Suomeen jo palannutta henkilöä haastateltiin aikataulullisista ja välimatkallisista syistä Skypea välityksellä.

Haastatteluiden aikana ei ilmennyt juurikaan mitään käytännön ongelmia. Kaikki 16 haastateltavaa olivat lukeneet heille etukäteen lähetetyn ennakkokirjeen, ja muutama haastateltava oli tehnyt erilliset muistiinpanot haastattelua varten. Kullakin haastateltavalla oli tutkimukseen liittyviä tapauksia kerrottavanaan. Suurimmalla osalla haastateltavista tapaukset olivat hyvinkin yksityiskohtaisia, kun taas osa haastateltavista pureutui ulkomaankomennuksella tapahtuneisiin eettisesti haastaviin tilanteisiin yleisemmällä tasolla. Haastattelut alkoivat taustatietojen ja yleisten ulkomailla työskentelyyn liittyvien kysymysten kautta, jonka jälkeen siirryimme haastattelun päätteeseen, eli eettisesti haastavan tilanteen purkamiseen. Haastateltavat kertoivat aluksi heidän haasteelliseksi kokemansa tilanteen Critical Incident -tekniikan mukaisesti. Tilanteen kerrottuaan kysyin heiltä tarkentavia kysymyksiä sellaisista asioista, jotka eivät tulleet alkuperäisessä tarinassa kerrottua.

Vaikken tuntenut ketään haastateltavaa henkilökohtaisesti, koin jokaisen kasvokkain ja Skypea kautta käydyn haastattelun hyvin luontevana ja helposti etenevänä. Osassa puhelinhaastatteluissa yhteisen sävelen löytäminen tuotti ajoittain haasteita, johtuen osittain siitä, että kommunikaatio tapahtui ainoastaan puheen välityksellä. Tätä ongelmaa ei luonnollisesti syntynyt kasvotusten ja Skypea kautta tehdyissä haastatteluissa, joissa haastattelija ja haastateltava pystyvät havainnoimaan toista osapuolta eleiden, ilmeiden ja yleisen käytöksen kautta. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia, että heidän anonymiteetti on taattu tutkimuksessa. Tämä oli mainittu ennakkokirjeessä sekä varmistukseksi vielä ennen haastattelua. Tästäkin huolimatta muutama tarina jäi kertomatta, koska kyseisten haastateltavien mukaan heidät pystyttäisiin yhdistämään tarinoiden perusteella. Tämä ei tuottanut ongelmia, vaan haastateltavilla löytyi vaihtoehtoinen tapaus käsiteltäväksi.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkeenpäin. Litteroituja sivuja kertyi yhteensä 147 ja ääninauhaa 12 tuntia ja 14 minuuttia (keskiarvo per haastattelu n. 52 minuuttia). Pisin haastattelu kesti peräti 111 minuuttia, lyhin puolestaan 32 minuuttia. Taulukko 3 kokoaa yhteen haastateltavien profiilit:

Numero	Sukupuoli	Kohdema	Lähetystyyppi
1	Nainen	Kiina (Peking)	Organisaation aloitteesta
2	Mies	Yhdysvallat (Seattle)	Organisaation aloitteesta
3	Nainen	Yhdysvallat (Kalifornia)	Itse hakeutunut
4	Mies	Yhdysvallat (Atlanta)	Itse hakeutunut
5	Mies	Yhdysvallat (Atlanta)	Organisaation aloitteesta
6	Nainen	Kiina (Xi'an)	Organisaation aloitteesta
7	Mies	Yhdysvallat (Buffalo)	Organisaation aloitteesta
8	Mies	Yhdysvallat (Buffalo)	Itse hakeutunut
9	Mies	Kiina (Anhui)	Organisaation aloitteesta
10	Mies	Kiina (Suzhou)	Itse hakeutunut
11	Mies	Kiina (Peking)	Itse hakeutunut
12	Mies	Kiina (Peking)	Itse hakeutunut
13	Mies	Kiina (Shanghai)	Organisaation aloitteesta
14	Mies	Kiina (Shanghai)	Organisaation aloitteesta
15	Mies	Kiina (Shanghai)	Organisaation aloitteesta
16	Nainen	Kiina (Shanghai)	Itse hakeutunut

Taulukko 3: Haastateltavien profiilit

Miesten lukumääräksi tuli 12 ekspatriaattia ja naisia puolestaan oli neljä. Maantieteellisesti ekspatriaatit valikoituivat siten, että Kiinassa työskennelleitä oli kymmenen ja Yhdysvalloissa työskennelleitä kuusi. Huomioitavaa on, että kolme haastateltavista työskentelee edelleen Kiinassa ja yksi Yhdysvalloissa. Haastateltavien lähetystyyppi jakaantui myös melko tasaisesti: seitsemän ekspatriaatin lähtö tuli henkilön omasta aloitteesta, ja yhdeksässä tapauksessa toive komennukselle tuli organisaation puolelta. Taulukon lista on laadittu satunnaisesti, eikä sillä ole tekemistä tulokappaleessa esitettyjen tarinoiden koodinumeroon. Näin ollen ketään haastateltavaa ei voida yhdistää tai tunnistaa tarinoiden perusteella.

Taulukon 3 ulkopuolelle jätettiin joitakin tietoja anonymiteetin takaamiseksi. Niistä ilmeni myös muutama mielenkiintoinen tulos. Haastateltavien ikähaitari on suhteellisen laaja: nuorin ekspatriaatti on 30 vuotta, vanhin puolestaan 58 vuotta. Suurin osa haastateltavista (10 henkilöä) oli ulkomaankomennuksella ensimmäistä kertaa, ja kuudelle haastateltavalle ulkomaan työkomennuksia oli jo entuudestaan. Ekspatriaattien toimiala vaihteli laidasta laitaan, ja haastateltavat toimivat muun muassa konsultoinnin, koulutuksen, kulutus-elektroniikan, matkailualan, metsäteollisuuden, logistiikan ja teknologian alalla. Esimiestäustaa löytyi 13 haastateltavalta, ja ainoastaan kolme ekspatriaattia ei ollut toiminut aiemmin esimiehenä.

### 3.5 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analysointiin on käytetty sisällönanalyysiä ja tyypittelyä. Puusa & Juuti (2001, 117) määrittelevät sisällönanalyysin "väljänä metodisena viitekehystenä, jolloin sitä ei käsitetä yksittäisenä menetelmänä, vaan tarkoituksenmukaisena viitekehystenä, joka mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti" (Puusa, 2007).

Sisällönanalyysi sisältää sekä aineistolähtöisiä että teorialähtöisiä piirteitä (Puusa & Juuti, 2011, 117). Teoreettinen viitekehys toimii tässä pro gradu -tutkielmassa suuntaviivan näyttäjänä, johon haetaan vahvikkeita empiirisen aineiston kautta. Kyseessä on täten teorialähtöinen lähestymistapa, jossa teorian rooli on keskeinen ja se ohjaa tutkimuksen kulkua ja aineiston tarkastelua (Puusa & Juuti, 2011, 120). Teorialähtöisessä analyysissä nojautuminen tapahtuu johonkin teoriaan tai malliin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 99). Toisin sanoen, aineiston analyysia ohjaa teoreettisen viitekehysten pohjalta luotu kehys (tutkimuksen tapauksessa kuvio 7, sivu 48). Luotua kehystä testataan aiemmin tutkituissa tapauksissa. Toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä, teorialähtöisessä analyysissä aineiston hankinta ja tutkittavan ilmiön määrittäminen pohjautuvat jo aiemmin tiedetystä. Tiivistetysti voi sanoa, että teorialähtöisessä analyysissä aineiston hankinta, aineiston analyysi ja lopulta myös raportointi perustuvat teoriaan.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 100) mukaan teorialähtöisessä "tutkimuksen teoreettisessa osassa on hahmotettu valmiiksi esimerkiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan". Tämä tutkimus on kategorisoitu teoreettisessa viitekehyksessä kolmeen osaan - eettiseen, psykologiseen ja kulttuuriin - joita on pyritty vertailemaan analysointivaiheessa empiirisen aineiston kanssa.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään deduktiivisuuteen. Analyysirunko saattaa olla väljä, ja sitä on mahdollista luokitella ja kategorisoida (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 116). Ensimmäisessä vaiheessa analyysirunko pyritäänkin muodostamaan niistä ilmiöistä, jotka kuuluvat teoreettiseen viitekehyseseen. Mukaan voidaan myös lisätä analyysirungon ulkopuolelle jääviä asioita, joista on mahdollista koota esimerkiksi uusia luokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 116). Koska tämän pro gradun tutkittavaa ilmiötä ei ole tutkittu empiirisesti aiemmin, tulee tällaisten uusien luokkien muodostaminen ajankohtaiseksi.

Sisällönanalyysin tueksi on otettu mukaan tyypittely. Eskola ja Suoranta (1998, 182) mukaan "tyypittelyssä on kysymys aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita". Tyypittelyssä pyritään etsimään aineistosta samankaltaisuuksia, jonka pohjalta on mahdollista luoda yhdistettyjä tyyppisiä tai malleja. Tyypittely seuraa teorialähtöistä sisällönanalyysiä voimakkaasti, koska myös siinä on mahdollista ottaa huomioon poikkeavat tapaukset. Tällaiset alkuperäisestä olettamuksesta poikkeavat vastaukset tuovat lisää mielenkiintoa ja rikkautta analysointiin.



### 3.6 Tutkimuksen eettinen näkökulma

Haastateltaviin otettiin alun perin yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostitse. Haastateltaville korostettiin, että he pystyivät kieltäytymään tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Kullekin haastateltavalle kerrottiin ennen haastattelua ja sen jälkeen, että heidän anonymiteetti on taattu eikä ketään henkilöä tai yritystä pystyisi yhdistämään tutkimuksesta.

Haastateltavilta pyydettiin myös lupaa haastatteluiden nauhoittamiseen. Haastateltaville kerrottiin, että nauhoitetut ääninauhat pääsevät ainoastaan haastateltavan sekä muiden tutkimuksessa mukana olleiden käsiin. Haastattelunauhut poistettiin nauhurilta heti sen jälkeen, kun ne oli siirretty muistitikulla tietokoneelle.

Kultakin haastateltavalta pyydettiin haastattelun lopuksi lupaa ottaa heihin yhteyttä, mikäli haastatteluissa jäi kysymättä jotain sellaista, johon tarvitsisi myöhemmin lisätietoa. Osa haastateltavista pyysi litteroidun tekstin oikolukemista ennen tulosten kirjoittamista, ja kyseisille haastateltaville lähetettiin lupauksen mukaisesti litteroidut tekstit.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset on jaoteltu kolmeen osaan: ensiksi käydään yksitellen läpi kaikki 16 haastateltavien kertomaa tilannetta, jotka ekspatriaatit ovat kokeneet eettisesti haastaviksi. Tilanteet on muotoiltu tarinoiksi. Tarinat sisältävät lyhyen intron ekspatriaattien kokemista eettisesti haastavista tilanteista. Kutakin tarinaa on elävöitetty suorilla lainauksilla. Lainauksista on poistettu ylimääräisiä täytesanoja, ja litterointivaiheessa korjattiin myös suurimmat kielelliset virheet, jotta lainausten lukeminen olisi helpompaa.

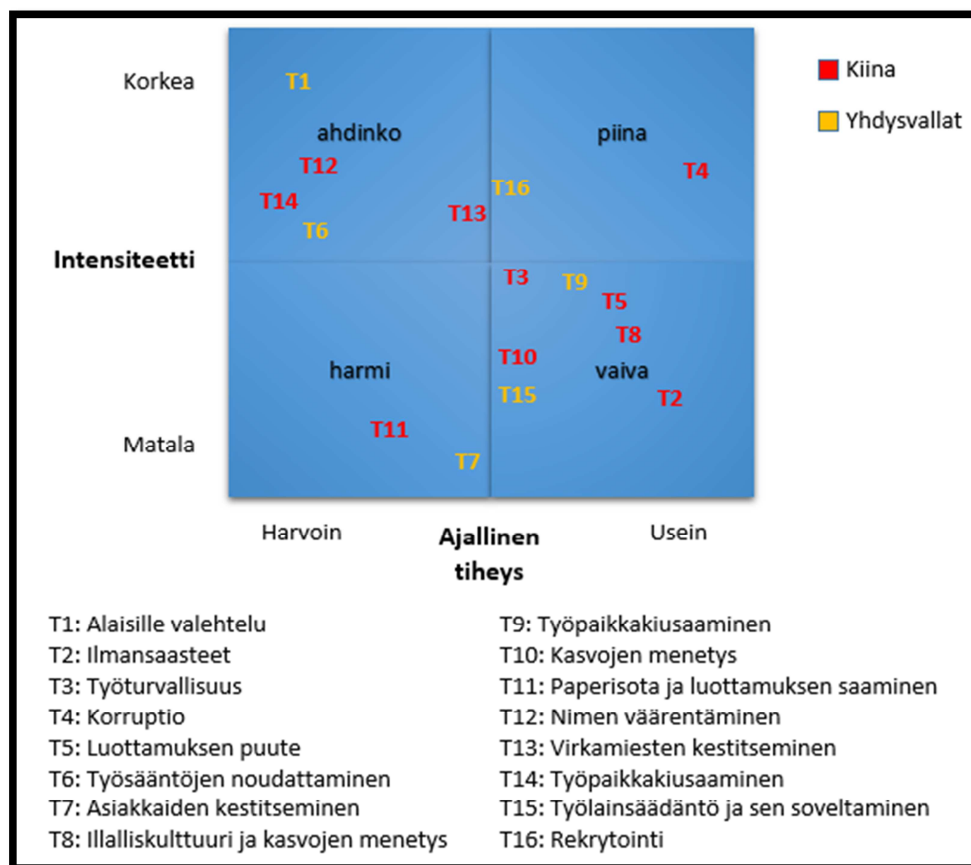
Kappaleen toinen vaihe sisältää Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin sekä Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteorian yhteyden tuloksiin. Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallissa pääpaino keskittyy moraalisen intensiteetin kuuteen osatekijään, joiden olemassaoloa tutkittiin haastateltavien tapauksessa. Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteoriassa mielenkiito puolestaan kohdistuu mahdollisiin voimavarojen menettämiseen. Alakappaleen lopussa pureudutaan myös stressin ilmenemiseen. Stressiä on lähestytty niin ikään Hobfollin (2001) teorian pohjalta.

Kolmas osio keskittyy kulttuurin rooliin osana ekspatriaattien ulkomaankomennuksilla kokemia eettisiä ongelmatilanteita. Kulttuurinen näkökulma on jaettu niin, että Kiina ja Yhdysvallat on eroteltu toisistaan. Kulttuurisen vertailun taustalla on Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimalli. Alakappaleessa käydään myös läpi sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä uuden kulttuurin mukana tuoman oppimisprosessin merkitys.

Tutkimustuloksia on peilattu edellä mainittujen kolmen teorian ohella myös muihin teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa käytyihin ekspatriaatteja käsitteleviin tutkimuksiin.

Kappaleen lopuksi käydään tiivistetysti yhteenvedona läpi tulokset eri teorioiden kautta. Kappaleen päätteeksi on vielä pohdittu eettisen kuormittavuuden ilmenemistä tutkimuksen haastateltavien tapauksissa yleisemmällä tasolla ottaen huomioon kolme välittävää tekijää (yksilön voimavarat, sosiokulttuurinen ympäristö, organisaation IHRM-käytänteet).

## 4.1 tarinat



Kuvio 8: Ekspatriaattien kokemat eettiset ongelmatilanteet, mukailten (Itani ym., 2015)

Kuvion 9 muodostama nelikenttä sisältää ajallisen ulottuvuuden ja intensiteetin ulottuvuuden. Ajallinen ulottuvuus merkitsee sitä, kuinka usein ekspatriaatin kokema eettisesti haastava tilanne on tapahtunut. Koska aika-akseli ei sisällä tarkkoja arvoja, ovat sen tulokset suuntaa antavia. Useasti tapahtuneet tapaukset (esimerkiksi T2 ja T4) ovat lähes päivittäinen ongelma, kun taas osa tarinoista (esimerkiksi T1 ja T14) ovat yksittäisiä tapauksia. Pystyakselin intensiteetti puolestaan viittaa Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin intensiteetin kuuteen osatekijään (seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus, vaikutusten todennäköisyys, ajallinen välittömyys, läheisyys ja vaikutusten keskittyminen), joiden suuruus määrää tapauksen merkitsevyyden ekspatriaatille. Korkean intensiteetin tapaukset ovat ekspatriaatin tapauksessa oletuksen mukaan eettisesti kuormittavampia ja aiheuttavat enemmän stressiä, kun taas matalan intensiteetin tapaukset ovat eettiseltä kuormittavuudeltaan vähäisempiä ja eivät aiheuta niin paljon stressiä. Kuormittavuuden ilmenemistä selvitetään kappaaleen loppuosassa tarkemmin. Kiinan ja Yhdysvaltojen tapaukset on erotettu eri väreillä.

Aika- ja intensiteetti-akselien pohjalta on luotu neljä mahdollista eettisen ongelman tyyppiä: harmi, vaiva, ahdinko ja piina. Eettiset ongelmatilanteet, joiden ajallinen tiheys on harva ja joiden intensiteetti matala, aiheuttavat harmia. Tällaiset tilanteet eivät kuormita ekspatriaattia juurikaan. Kun eettinen ongelma tapahtuu usein, mutta sen intensiteetti on matala, on kyseessä vaiva. Intensiteetiltään korkeat ja ajallisesti harvat ongelmatilanteet aiheuttavat puolestaan ahdinkoa. Viimeisimmässä ja yksilöä eniten kuormittavassa ongelmatilanteessa intensiteetti on korkea ja sitä tapahtuu ajallisesti usein. Tällaiset tilanteet ovat luonteeltaan piinaavia. Kuvio 9 on luotu ja esitetty Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivillä Tampereella keväällä 2015.

Seuraavaksi käydään läpi yksitellen kaikki 16 tarinaa. Tarinat on merkitty kuvioon 9 haastatteluanalysointien perusteella. Alakappaleesta 4.2. alkaen eriteltyssä tulosten analysoinnissa viitataan alla oleviin tarinoihin niin, että kunkin sitaatin perässä oleva koodi (esimerkiksi H4) viittaa samaiseen tarinaan (T4). Tarinoiden edessä oleva numero ei viittaa edellisen kappaleen taulukon 3 vastaaviin haastateltaviin. Sekä tarinoiden että taulukon edessä oleva numerokoodi on listattu satunnaisesti haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi.

**T1: Alaisille valehtelu.** Ekspatriaatti sai esimiehiltään tiedon, että eräs yrityksen kunnostus- ja korjaustöihin keskittyvä yksikkö suljettaisiin lähikuukausien aikana, koska sen toiminta ei ollut kannattavaa ja paikallisten työntekijöiden osaaminen ei ollut riittävää. Tästä huolimatta ekspatriaatti vieraili viimeisten kuukausien aikana kyseisessä yksikössä yrittäen imeä kaiken mahdollisen tiedon ja osaamisen, jotta kannattamattoman yksikön toiminnasta saataisiin siirrettyä mahdollisimman paljon tietoa ja osaamista uuteen yksikköön toiseen osavaltioon. Tilanteesta teki eettisesti hankalan se, että yksikössä vieraillessaan ekspatriaatti joutui käyttäytymään täysin normaalisti työntekijöiden edessä, vaikka tiesi heidän menettävänsä työpaikkansa ja elantonsa lähiaikoina.

*”Kun tullaan tähän eettisesti haastavaan tilanteeseen, niin se tilanne oli se, että me hetki tutkitaan sitä ja jotenkin yritetään kääntää kannattavaksi se toiminta virtaviivaistamalla ja pistämällä prosessit kuntoon ja saamalla lisää työntekijöitä ja sinällään pitää se kuitenkin. Toinen vaihtoehto oli se että laitetaan ovet kiinni. Me käytiin muutaman kerran silloin sen 2013 vuoden alussa siellä. Mä pääsin myös vähän kärville mitä siellä tehdään ja tutustuin vähän ihmisiin. Näki sen pajan, minkälaisen se on. Hyvin pieni yksikkö keskellä ei mitään. Siellä oli noin 20 henkilöä töissä”*

*”Pitkän tarinan kautta se eettisesti haastava tilanne oli tietysti se, että projekti mitä tehtiin, niin oli saanut siunauksen tuolta ylemmältä johdolta Pohjois-Amerikassa. Yks kaunis päivä oltiin Atlantassa reviewssä. Ja sit tuli päätös että nyt pistetään firma kiinni, että se on siinä se. Yritetään siirtää se tietotaito, mitä sieltä pystytään vielä, ja osittain myös koneita, niin toiseen yksikköön, jossa pystyttäisiin samaa työtä tekemään, mutta siellä ois parempi työvoima. Bisnes saatais siellä kannattavaksi”*

*”Tästä teki haastavan se, että tietysti meidän vierailut siellä yksikössä jatkui. Toki se tilanne on se, että siellä ei voi kenellekään mitään sanoa. Ja se on siinä mielessä itselle tommoisessa tilanteessa, en oo koskaan aikaisemmin ollut. Eli me käytiin siellä, edelleen yritettiin tehdä asioita sillä lailla että se homma saatais, ne tilauskirjassa olevat tuotteet, toimitettua voitolla. Ne viimeiset mitä siellä on, niin pystyttäis toimittamaan. Samalla kuitenkin pyrittiin imemään sitä tietoa, kaikki mahdollinen tieto ja osaami-*

nen mitä pystyttäisiin siirtämään toiseen yksikköön. Ja kyllä ihminen tietysti jos on yhtään fiksu, niin aika nopeasti rupee tajuaan siinä vieressä. Monta kertaakin ku olin siellä toimistolla tai tuotantopäällikön kanssa jutussa, niin kysymyksiä tulee, ku suomalainen on siellä. Saattaa jonkinlaisia kysymyksiä herättää siellä. Sieltä saatto tulla palaverista suoraan joku et "meinaatteko te laittaa kiinni tän"? Siinä sit et "ei, me edelleen yritetään kääntää tää liiketoiminta". Kyllä se hyvin vaikeata oli, niin kuin ne siellä sano niin se on kuin "going hollywood". Sä näyttelet vähän mitä johto haluaa sun siellä viestivän, ja teet samalla vähän sitä myyräntytöä taustalla"

"Ku sä tiedät oikeasti, että näillä kavereilla ei oo kohta töitä. Et tää homma vaan lähtee. Mutta sinällään jokainen siinä tilanteessa, jos ei oo aivan tunteeton, niin vähän sitä miettii ja näin. Sitä yritti vaan ite silleen sitä stressiä purkaa, et kävi kävelemässä illalla, ku hotellille pääsi. Pienen lenkin siinä tai muuta urheilua harrastaa"

"Kyllähän siinä semmoisia tiettyjä dilemmoita sit itellä oli vähän väliä, et mitenköhän tää sit oikeasti pitäis olla. Toisella puolella oli se pirun sarvi ja toisella se sädekehä. Mutta se oli semmoista"

**T2: Ilmansaasteet.** Ekspatriaatti ei kokenut oman komennuksensa aikana yksittäistä eettisesti haastavaa tilannetta, mutta sen sijaan hän nosti esille ilmansaasteet Kiinassa ja niiden haittavaikutukset yleisellä tasolla. Ekspatriaatin mukaan suurempi ympäristökatastrofi on vain ajan kysymys, ellei asiaan puututa pian.

"Tietysti Kiinassa, se mikä on haaste, esimerkiksi se, et mä katon ikkunasta ulos, niin täällä on aivan järkyttävä tilanne näiden saasteiden suhteen. Se mikä Kiinan talouden suhteen on hankala, että ollaan kasvukiimassa. Samaan aikaan kuitenkin tää järjestelmä luo suurempaa ja suurempaa ympäristökatastrofia. Tää koskee kaikkia länsimaisia ja kiinalaisia yrityksiä"

"Täällä ilmansaaste, täällä se on raju ongelma. Yks semmonen asia, joka tähän esimerkiksi konkretisoituu on se, että Kiinassa mun ymmärtääkseni tänäkin päivänä 60% auton renkaista kierrätetään laittomasti. Eli auton renkaan käytännössä kierrätetään tämmöseks erittäin saastuttavaksi polttoaineeksi pyrolyysinä, joka sinänsä on jo prosessina äärimmäisen saastuttava. Sit me kaikki haukotaan tätä paksua ilmaa täälläkin Shanghaissa. Aamullakin indeksi oli lähellä 200 pienhiukkasia, nyt ehkä vähän vähemmän. Tänäänkin käytännössä tuo ilma on sen laatuista, että ei tuolla pitäis keenkään liikkua ulkosalla"

"Tää on päivittäinen ongelma. Jokainen ihminen joka asuu täällä, kohtaa tän päivittäin. Tietysti aikuisille tää voi olla vähän kevyempi rasti, mutta tietysti kasvava lapsi. Voisin kuvitella että tää on äärimmäisen vahingollinen ympäristönä ja ylipäätään täällä viettää aikaa"

**T3: Työturvallisuus.** Ekspatriaatti meni kanssatyöntekijöidensä kanssa paikalliselle tehtaalle, jossa toimi myös eräs kiinalainen rakennusalan yritys. Saapuessaan tehtaalle ekspatriaatti ja kanssatyöntekijät näkivät toisen yrityksen kiinalaisen työntekijän makaavan maassa tajuttomana ja verta vuotavana. Kukaan ei muu puuttunut asiaan, joten ekspatriaatti ja hänen kanssatyöntekijät veivät tajuttoman työntekijän lähimpään sairaalaan.

"Työturvallisuudesta esimerkki: Mentiin asennusporukalla asentamaan paperikonetta. Siinä oli kiinalaisella taju pois ja vuosi verta"

”Kukaan ei välittänyt mitään. Se oli vaan kannettu siihen, niin me vietiin se sit sairaalaan. Kyllähän noi on aika räikeitä juttuja”

”Me vietiin se kaveri sairaalaan, mikä oli virhe sinänsä. Siellähän jos sä kosket ihmiseen joka kuolee tai näin, niin se vastuu voi siirtyä sinulle. Eli siihen ei ois pitänyt koskea mutta me nyt vietiin se. Mutta ei mekään muuta tehty ku viety sairaalaan ja lähetettiin saman tien pois. Ei se ollut meidän työntekijä eikä ollu mitään tekemistä meihin”

**T4: Korruptio.** Ekspatriaatti oli toimitusjohtajana kiinalaisessa projektilogistiikan yrityksessä. Yritys sai ison tavaratilauksen Venäjältä, ja tavaran siirtämisessä oli aikataulun suhteen kiire. Tavara jäi jumiin maiden väliseen tulliin, koska virkamiehet odottivat lahjusta. Toimitusjohtaja oli alusta alkaen asennoitunut tapaukseen niin, ettei lahjuksia makseta, vaan tilanteen tulisi selvitä puhtain keinoin. Loppujen lopuksi tilanne ratkesi yrityksen venäläisen korkeassa virassa olevan yhteistyökumppanin avulla, joka hankki tarvittavat dokumentit Moskovasta.

”Paljon vietiin projektilogistiikkaa, paperiteollisuuteen, meriteollisuuteen ja kaivosteollisuuteen olevaa tavaraa Kiinasta Venäjälle. Ja sitten voit kuvitella, että siinä Kiinan tulli ja ne virkamiehet on korruptoituneita, ja sama Venäjän puolella”

”Me vietiin semmoista isompaa painavampaa kappaletta rajan yli Pohjois-Kiinassa. Kyllä mun esimies sano, että ”hoida se homma, oli miten oli.. pitääkö sun laittaa rahaa pöydän alta tai mitä sun pitääkin tehdä, mut hoida silleen, et se menee.” Meillä aikataulu puski päälle, ja asiakas odotti sen lähetystä saapuvan”

”Itse asiassa se meni niinkin hienosti, ettei me mihinkään laittomuuksiin jouduttu menemään, tai pöydän alta jouduttu antamaan rahaa virkamiehille. Se oli yhdestä dokumentista kiinni, mikä Moskovasta piti saada, ja siitä kesti kauan aikaan”

”Tilanne oli jonkun kaks viikkoa, että puskettiin joka paikasta. Oli kiire, ja siinä mietittiin niitä näitä, ja mä kävin siellä Pohjois-Kiinassa selvittämässä juttuja. Näytti ettei se millään ratkea. Ne olis halunnut siellä Venäjän päässä enemmän rahaa, että ne saa sen dokumentin meille, jolla me voidaan sit tullata se”

”Me otettiin yhteydessä meidän Venäjän yhteistyökumppaniin, joka meni Moskovassa tapaamaan tätä viranomaista, joka näitä dokumentteja vapauttaa. Se sitten loppujen lopuksi ratkesi sieltä. Me saatiin se dokumentti, joka sitten skannattiin ja annettiin yli”

”Meillä oli organisaation sisällä myös muita, mutta vastuuhan siinä kohdistuu minulle, koska mä olin lähimpänä asiakaspintaa. Mutta se oli semmonen joukkuesuoritus loppujen lopuksi. Kaikki puski yhteen hiileen, ja kaikilla oli sama lopputulos mielessä. Sillä se sitten saatiin loppujen lopuksi menemään”

**T5: Luottamuksen puute.** Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti toimi projektivastaavana hankkeessa, joka valmisti paperikoneisiin liittyviä komponentteja. Projektiin liittyen pidettiin palaveri eräänä torstai-iltapäivänä, jossa tarkastettiin, onko hanke aikataulussa. Ekspatriaatille ilmoitettiin erään työntekijän toimesta projektin olevan aikataulussa. Seuraavana maanantaina ekspatriaatti oli mukana osastojen välisessä projektissa. Palaverissa samainen

työntekijä ilmoitti, että projekti on myöhässä. Ekspatriaatti ihmetteli kovasti, kuinka vielä edellisenä torstaina projekti oli aikataulussa, mutta neljän päivän päästä maanantaina se oli myöhässä.

”Mä ihmettelin sitä kovasti, et miten voi olla, että jos se torstai-iltapäivänä oli ajoissa, niin mitä on tapahtunut, että se on maanantai aamupäivänä myöhässä. Sitten minun lähimmät kiinalaiset työkaverit sanoivat että ”ei se vielä torstaina ollut myöhässä, se oli vasta perjantaina myöhässä, ku virallisesti raportoitiin projektin edistymistä.”

”Jos vaikka suomessa kysyttäisiin tää samainen kysymys. Olisi niin kuin vastaavanlainen tilanne. Niin kyllähän porukka ennustaisi sitä projektia pidemmälle kuin tähän päivään. Ja sitten myös porukka uskaltaa sanoa sen jos on myöhästymisiä, koska silloin siihen on mahdollista reagoida. Mutta täällä se tavallaan, se ajatusmaailma on toinen. Se ei vielä ollut myöhässä silloin torstai-iltapäivänä”

”Haastavana tämmöisissä vastaavanlaisissa tilanteissa koen sen, että minä en oo pystynyt täysin luottaan siihen mitä ihmiset on sanonut. Eivät he valehdelleet, mutta taas sitten kokonaisuuden kannalta, se jaettu tieto oli hyvinkin rajallinen”

”Voiko näihin luottaa? Että voiko luottaa mitä joku sanoo. Jos täällä on jotakin oppinut, niin kysymään äärimmäisen paljon kysymyksiä ja tavallaan pommittaa sitä samaa asiaa monelta eri suunnalta. Eliikkä tuossakin tapauksessa, niin nyt mä osaisin ehkä kysyä sen että milloin sulla on virallinen raportointipiste tässä? Onko tämä projekti ajallaan tai myöhässä sen raportointipisteen jälkeen?”

”Mä haluaisin uskoa, tiedät sä, ihmisten vilpittömyyteen ja hyvytyteen, mutta kylläpä se tosiasia on se, että aika askeettinen täytyy olla. Ja tarkastaa asioita monelta eri kantilta ennen ku voi olla varma, että ne on hyvällä tolalla”

**T6: Työsääntöjen noudattaminen.** Yhdysvalloissa toiminut ekspatriaatti oli mukana isossa tutkimushankkeessa, jossa haastateltiin muun muassa usean suuryrityksen johtajia. Ekspatriaatti kuuli sattumalta eräältä samassa instituutiossa työskentelevältä kollegaltaan, että kaikki tutkimuksiin liittyvä aineisto tulisi hyväksyttäväksi instituution eettisellä toimikunnalla. Ekspatriaatti ei ollut tietoinen koko eettisen toimikunnan olemassaolosta, ja hän otti asian esille seuraavassa palaverissa, jossa oli mukana myös tutkimusryhmän vetäjä. Kyseinen vetäjä oli tietoinen eettisen toimikunnan olemassaolosta, mutta hän ei ollut alkuunkaan kiinnostunut käyttämään tutkimusta toimikunnalla käsiteltävänä. Ekspatriaatti koki tilanteen epämukavaksi, koska heidän tutkimusryhmä käytännössä katsoen rikkoi sääntöjä, ja hän saattaisi joutua mahdollisiin ongelmiin.

”Siellä on tämmöinen eettinen neuvosto, jolle pitää laittaa hyväksyttäväksi se tutkimussuunnitelma. Et tämmöinen tutkimus on tulossa ja siihen saadaan siunaus. Et se saadaan organisaation nimissä tehdä se tutkimus”

”Ihmettelin sitä sit, että miksi meidän yksikössä en ole kuulukaan tästä, vaikka oon nyt jo toista kertaa. Sit menin tiedustelemaan meidän tutkimusryhmän vetäjältä asiasta, niin hänen suhtautumisensa koko asiaan oli hyvin erilainen, eikä hän ollut ollenkaan kiinnostunut, että meidän tutkimus pitää hyväksyttäväksi tällä toimielimellä. Niin siinä nyt tuli sellainen olo, että ollaanko me nyt tekemässä jotain sellaista, josta mä voin joutua jonkinlaisiin ongelmiin niin sanotusti”

”Mun ikään kuin siellä oleva esimies, ei tosiaankaan ollut ollenkaan.. Hän sanoi, että kyllä tietää et se on olemassa, mutta ” ei me sellaiseen lähdetä.. ei tarvitse tehdä.” Se aiheutti kyllä tällaista. Kyllä sitä joutui useampanakin yönä miettimään, että ollaanko me tekemässä jotain”

”Mä otin tosiaan esille siellä palaverissa sen asian. Mä otin sen esille yleisessä keskustelussa, missä oli monia ihmisiä läsnä. Siis se porukka mikä oli tekemässä sitä tutkimusta. Sitten mä juttelin hänen kanssa vielä erikseen kahden kesken, mutta sitten, kuten sanottua, no minä ehkä huolehdin tästä asiasta turhaan. Sinänsä tää on aika tyypillistä, että on niin sanotusti pelisääntöjä. Mutta niiden noudattaminen.. On vähän et noudatetaan jos noudatetaan”

**T7: Asiakkaiden kestitseminen.** Ekspatriaatin työnantajalla oli selkeä eettinen koodisto sen suhteen, ettei asiakkaita saa kestitä esimerkiksi viemällä heitä urheilutapahtumiin. Ekspatriaatti koki tilanteen haasteelliseksi, koska hänen mukaansa yrityksen suurimmat kilpailijat kestitsevät asiakkaitaan, ja saivat näin ollen kilpailuetua ekspatriaatin yritykseen nähden. Koska yrityksellä oli selkeät linjanvedot asian suhteen, ei ekspatriaatti stressannut asiaa sen suuremmin.

”Mun mielestä vaikeus tulee siinä, ku sä tiedät, et tässä bisneksessä on tapana asiakkaalle tarjota jotakin, tavallaan lounasta tai viedä ne vaikka johonkin urheilutapahtumaan. Maksaa, ostaa lippuja, maksaa ne sinne sisään ja näin. Firman säännösten mukaan ne ei oo sallittuja. Sit kuitenkin näet, et kilpailija ostaa kokonaisia aitoita ja vuokraa sellaisia, kutsuu sinne isoja määriä ihmisiä. Tavallaan niitä kestitsee siellä, ja saa sinne helpommin mukaan semmoisia ikään kuin isoja päättäjiä, ja tavallaan tunnelma on erilainen mitä palaverissa tietysti. Pääset niitä lähemmäs. Tavallaan sä näet sen, että bisnekselle sillä on varmasti hyötyä, kunhan se ei mene liiallisuuksiin. Et siinä pysytään asiassa”

”Se tavallaan tuntuu ehkä hassulta, et oma firma ei salli semmoista, ikään kuin asiakkaan kestitsemistä, vaikka se olis hyvinkin valikoitua ja hyvin avointa eikä siinä olisi mitään salattavaa. Siinä ei ketään viedä, yksittäistä henkilöä erikseen, ja sovita siellä henkilökohtaisuuksia”

”Täällä tää meidän firma on aika tiukka kestitsemisen suhteen, ja siitä täytyy pitää kiinni. Ja sit kuitenkin yritetään tarjota asiakkaalle jotain, mihin ne on tottunut saamaan toimittajilta. Meidän firma on sillain aika tiukka periaatteessa tossa suhteessa. Sit tulee henkilökohtaisia ongelmia. Tavallaan sä yrität näyttää asiakkaalle, että se on tärkeä, ja sitä kautta tarjota sille jotakin työajan ulkopuolellakin”

**T8: Illalliskulttuuri ja kasvojen menetys.** Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti oli mukana tärkeässä yhteistyöneuvottelussa ison kiinalaisen yrityksen kanssa. Paikallisen yrityksen toimitusjohtaja tarjosi neuvottelujen päätyttyä ekspatriaatille ja hänen kollegoilleen seuralaistytöjä. Ekspatriaatin yrityksen säännöt kielsivät tämän kaltaisten lahjusten ottamisen, mutta toisaalta ekspatriaatti ja hänen kollegansa eivät halunneet toimitusjohtajan menettävän kasvojaan, joten he ottivat työtö matkaan hotellille.

”Kiinassa on tämmöinen dinner-kulttuuri, et aina pitää tähän liikekumppaniin tai yhteistyökumppaniin tutustua ja käydä syömässä yhdessä. Puhutaan dinner-kulttuurista ekspatriaattien keskuudessa. Niissä tarjoilu on joskus mennyt överiksi,



elikkä on huomattu olevamme sellaisessa talossa missä saa seuralaistyttyjä. Tämä sinänsä ei vielä ole likasta, koska se voi olla vaikka karaoke missä on seuralaistyttyjä ja niiden tehtävä on vaan viihdyttää sinua, ei millään tavalla seksuaalisesti. He tuovat sulle juomia, pelaavat noppapelejä, laulaa sun kanssa. Se on niin kuin, tuntuu suomalaiselle ehkä monesti tämmöiseltä, miten mä sanosin, härskiltä”

”Mutta sitten on niitä paikkoja missä tytöt tarjoaa myös seksuaalisia palveluksia. Ja sitten joskus on toimittaja esittänyt että ”haluatteko ottaa tytöt kotiin tai hotellille?” Tällaisia on ollut mistä on joutunut kieltäytymään. Ja myös sellaisia tapauksia missä on menty oven taakse. Eli illan jälkeen on lähetty hotellille, niin sitten siellä on koputettu oveen ja se tyttö onkin siellä. Eli tämä asiakas, yritys tai yhteistyöyritys on maksanut tämän tytön, lähettänyt sen sun oven taakse”

”Yks erittäin suuri yritys, joka on siis maailmanluokan yritys. Tapasin tämän yrityksen toimitusjohtajan, en ollut ainut siinä porukassa. Mut yrityksen toimitusjohtaja, joka löytyy tänä päivänä Forbesin top-500 listalta. Se halusi tehdä silloisen yritykseni kanssa yhteistyötä, ja meillä oli myös erittäin suuri intressi tehdä heidän kanssa yhteistyötä. Olimme siinä vaiheessa että emme halua mitenkään olla tyyliä sitä firmaa kohtaan. Silloin tämä toimitusjohtaja sanoi, että ”ottakaa nää karoketytöt mukaan.” Se lykkäsi ne taksiin. Siinä tilanteessa me oltaisiin voitu kieltäytyä heti, että ei oteta tyttöjä vastaan. Mutta siinä tilanteessa mietittiin että tämä on vähän niin kuin maan tapa, ja me ei haluta missään nimessä että tämä toimitusjohtaja menettää kasvonsa meidän takiamme omien alaistensa edessä”

”Mietittiin miten toimitaan siinä tilanteessa. Me ei voitu kieltäytyä, tilanne ei ollut esimerkiksi semmonen et me sanottiin heti ei. Noh, otettiin tytöt autoon ja sitten taksi ajaa meidät hotellille ja ajettiin tytöt sieltä kotiin. Tytöt oli myöskin vähän hädissään tästä, ku tämähän on heidän elantonsa. Tytöt oli sit, et onko heissä jotain vikaa, ku tämä henkilö jonka nimeä en mainitse, maksoi heistä. Me sanottiin ”juu juu ei mitään hätää, sanotaan vaikka hänelle että kivaa oli ja niin pois päin.” Mut ei me haluttu niitä hotellihuoneeseen, ja lähetettiin ne kotia siitä”

”Me ei haluttu tämän yhteistyökumppanin menettävän kasvojaan, niin että me ei oteta hänen maksamaansa lahjaa vastaan, mikä tässä tapauksessa oli ne tytöt. Mut me lähetettiin ne pois hänen näkemättään. Mut ei haluttu myöskään tytöille aiheuttaa sellaista kasvojen menetystä tai ongelmaa et ei oltu muka tyytyväisiä heihin. Luovattiin tytöille ettei sanota kellekään mitään. Sanottiin vaan että kivaa oli”

**T9: Työpaikkakiusaaminen.** Esimiehenä toiminut ekspatriaatti oli mukana selvittämässä tapausta, jossa yksi hänen alaisistaan oli joutunut työpaikkakiusaamisen uhriksi. Työyhteisössä oli kutakuinkin tiedossa, ketkä ovat tapauksen osapuolet, mutta todistusaineiston puuttumisen takia ketään ei voitu erottaa. Sen sijaan muihin järeisiin toimenpiteisiin ryhdyttiin, minkä johdosta työpaikkakiusaaminen saatiin lopulta kuriin.

”Asentajaporrastasolla oli työpaikkakiusaamista konkreettisemmassa muodossa kuin Suomessa. Kyllä Suomessakin semmoisia on vastaan tullut, joko hiljaisesti tai enemmän äänekkäästi, mut Yhdysvalloissa se meni enemmän konkretian tasolle”

”Tämmöisiä jekkuja tehtiin, mitkä joku vois kuitata huumorilla, mutta ne ei todella-kaan sitä ollut. Rasvataan jonkun asentajan työpöydän alusta, ja ku se aamulla tulee töihin vaaleat housut jalassa varaston tiskille, niin huomaa et jaha, reidet on punaisessa rasvassa. Yövuorossa kaveri on vetänyt rasvat sinne pöydän alle. Tavallaan oli hiljaisesti hyvinkin tiedossa siellä kentällä kuka sen teki. Mut tavallaan se et miten siitä päästään eteenpäin, niin kyllä niistä kohtalaiset järeät toimenpiteet piti ottaa”

”Tiedettiin, että tää kiusauksen kohteenakin ollut henkilö ei ollut varmasti puhdas pulmunen. Et hän niin kuin omalla käytöksellään osittain aiheutti sitä kitkaa. Ei tietenkään voi perustella sillä, mutta piti ymmärtää ne taustat siihen. Tässä yksittäisessä tapauksessa ei voi häntä mitenkään syyttää, mutta tavallaan piti kuitenkin käsitellä niin, et mentiin vähän syvemmälle, et saataisiin hänenkin käytöksensä muuttumaan, että jatkossa saataisiin tällaisia vastaiskuja vähennettyä”

”Oli suurin piirtein tiedossa kuka ehkä mahdollisesti oli, niin kyllä niitä sit haastateltiin ja kyseltiin, mut ei todisteita löytynyt ku niin useita oli töissä. Ei siinä sit niinkään konkretiaan päästy muuta kuin suullisiin käsittelyihin”

”Saatiin luotua semmonen kuva että siihen on tiukasti puututtu ja tavallaan kaikin mahdollisin keinoin. On puhuteltu siinä määrin että kova sanktio, tai seuraavan kovan sanktion uhka on niin kovasti päällä, että se jäi. Se loi semmoista oikeudenmukaisuuden tuntua siihen työyhteisöön ehkä muille”

”Tietysti varmaan jotkut ois ollut sitä mieltä, että ois se pitänyt se kaveri laittaa ulos, jos ja kun siitä ois löydetty se syyllinen. Sillä oletuksella tai ajatuksella että tämä yks syyllinen, hänet laitetaan pois, niin se on ongelma ratkaistu siinä työyhteisössä. Mut en mä usko että se koskaan yhden miehen show on”

**T10: Kasvojen menetys.** Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti oli mukana neuvotteluissa paikallisen asiakkaan kanssa. Asiakas ei osannut puhua englantia, joten kaupankäynnissä oli mukana tulkki. Erään hintatakuusiin liittyvän neuvottelun yhteydessä ekspatriaatti ilmoitti, ettei heidän yritys suostu asiakkaan tarjoukseen. Neuvotteluissa mukana ollut tulkki ei kuitenkaan kääntänyt asiaa suoraan, vaan kiersi asian. Kiinassa on vallitsevaa ”kasvojen menettämisen” kulttuuri, jolloin esimerkiksi negatiiviset asiat jätetään kertomatta. Ekspatriaatti ymmärsi kiinan kieltä sen verran, että huomasi tulkin jättäneen kääntämättä asian, ja lopulta hän itse joutui ilmoittamaan asian.

”Meillä oli vaikeita hintatakuu-keskusteluja asiakkaan kanssa. Kun minä sanoin tulkille, että näin ei voida toimia. Sit kun mä rupesin ymmärtämään kiinan kieltä, ku mä sitä opiskelin. Niin mä ymmärsin että se tulkki ei kääntänyt sitä ei-vastausta, vaan se käänsi jotain muuta”

”Kiinalainen ei sano koskaan et joku asia ei käy, vaan se paketoidaan johonkin, koska siinä on aina se kasvojen menettämisen pelko ja muuta. Suomalaiset on suoraviivaisia ja eurooppalaiset, varsinkin suomalaiset. Suomessa pystytään meidän asiakkaille sanomaan, että ei me voida antaa tällaisia takuita, tai me ei voida mennä hinnasta tuohon. Varsinkin takuiden kanssa, et me ei voida sitoa itseämme semmoiseen mitä me tiedetään, ettei koskaan tulla saavuttamaan. Niin sit Kiinassa, kun sen sanoo, niin se tulkki ei sitä käänne”

”Ei me voida siellä tehdä myönnytyksiä. Meillä on tietyt, esimerkiksi eettiset säännöt. Tietyt asiat, mitä me voidaan taata ja mitä me ei voida taata. Niin en mä niin kuin tiedä.. Se lopputuloshan ois ollut joka tapauksessa ihan sama, et sanotko sä sen suoraan tai sä kierrät ja ne näkee sen myöhemmin jostain papereista”

”Osittain sun pitää ite mennä siinä mukana, ja totta kai toimia sillä maan tavalla, mutta sitten on tiettyjä asioita, joissa ei voi joustaa”

”Välttämättä ne asiat ei oo koskaan siltä miltä näyttää. Niin sitähän jo rupeaa tietoisesti aina vähän miettimään, niin kuin kiinalaisten kanssa yleensäkin, et mitä tässä on oikeasti taustalla. Nehän toimii silleen, et se asia mistä sanotaan, joka ehkä hiertää, niin ei se oo koskaan se asia, vaan siellä on taustalla jotakin muuta. Niin sen oppi kaivamaan, et mikä se muu siellä on”

”En mä sitä tilannetta kokenut stressaavaksi, vaan enemmänkin sellaiseksi, et mä olin tyytyväinen siihen, et mä olin ehkä saanut sen oikean syyn sieltä esille. Joka sitten molemmille osapuolella oli helpotus, et ruvetaan paneutumaan siihen asiaan mikä oikeasti hiertää, eikä johonkin peitetarinaa, joka taas on tehty sen takia, että kukaan ei menetä niitä kasvojaan. Milloin mistäkin syystä”

”Suomessa meidän asiakkaat ymmärtää tavallaan sen. Tilanne on sellainen, että sä lupaat jollekin, et mä haen ton kuun tuolta taivaalta, ja molemmat tietää että se ei tule onnistumaan. Suomessa kun sä sen sanot, et en mä nyt voi lähtee hakemaan sitä, niin meidän asiakkaat ymmärtää, että et tietenkään voi. Mutta Kiinassa sitä ei ymmärretä, ku se käsky on tullut siellä päässä jostain ylemmältä, et sun pitää vaatia tällaista. Et siellä ei semmonen järkipuhe tavallaan tietyissä asioissa auta”

**T11: Paperisota ja luottamuksen saaminen.** Kiinassa asunut ekspatriaatti oli projektijohtajana isossa hankkeessa, jonka tavoitteena oli edistää suomalaista taidetta Shanghaissa. Hanke oli saanut ison rahoituksen Suomesta muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta, mutta samaan aikaan projektin johtoryhmä kävi 1.5 vuoden ajan neuvotteluja paikallisten kanssa ilman, että sopimusta tapahtuman järjestämisestä oli syntynyt.

”Kiinassa ei oo minkäänlaista kokoutumisvapautta. Jos sä haluat täällä jotain järjestää, niin sun pitää löytää itselle joku host-organisaatio. Elikkä joku organisaatio, joka sit hakee valtiolta ne luvat näihin eri tapahtumiin sun puolesta. Ja tuota noin, ilman muuta tän hankkeen kuluessa, tässä oli paljon erilaisia tilanteita joissa jouduttiin näitä omia käsityksiä asioista peilaamaan”

”Kiinassa mikä tahansa toimiminen rakentuu aika pitkälle tämmöisen verkoston varaan. Guanxi on tämmöinen käsite. Kiinassa on hirveesti merkitystä sillä ketä sä tunnet ja ketkä tuntee sut. Ja ketä ne jota sä tunnet, niin ketä ne tuntee. Tämmöisten verkostojen rakentaminen, se ei vaan ihan onnistu yhdessä yössä”

”Kiinalaisessa business-kulttuurissa on tosi tärkeätä yleinen luottamusaste toisiin, ja se on tosi alhainen. Jos Suomi on siellä huipulla, ku kysytään kuinka paljo luotat kanssaihmiisiin, niin täällä ollaan sit siellä spektrin toisessa päässä. Niin kun tää bisneksen teko on tämmöisessä kontekstissa, niin täällä halutaan tietää kenen kanssa ollaan tekemisissä, voiko siihen luottaa, ollaanko ystäviä. Semmoista ystävystymisprosessia kestää tosi kauan”

”Suomalaisille on totaalisesti vierasta se, että täällä niin kuin halutaan tavata uudelleen ja uudelleen ja uudelleen. Eikä siinä oo kyse välttämättä siitä että tässä käytäisiin enää läpi enää näitä asioita varsinaisesti, vaan että me voidaan tavata toisiamme ja tutustua ja ikään kuin sillä tapaa voittaa se luottamus. Ja myös kiinalaiset testaa, koska heidän aikaperspektiivinsä on totaalisen erilainen ku meillä suomalaisilla, jotka on hyvinkin tällaisia tehokkuuteen tottuneita. Se on semmonen arvo jota mä luulen, ettei täällä oo olemassakaan. Aikaperspektiivi, me hävitään aina siinä kilpailussa. Kiinalaisilla on ihan loputtomasti aikaa. Aivan loputtomasti aikaa mihin tahansa, et ne pystyy aina odottamaan”

”1.5 vuoden ajan, kesästä 2011 vuoden 2012 loppuun, käytiin neuvottelemassa varmaan kahden viikon välein, vähintään. Joskus kiireisimpänä aikoina käytiin kerran

viikossa, tai jopa useammin. Ehdittiin aika moneen kertaan kaikki asiat neuvottelemaan, mut siellä tuli tilanteita jolloin luultiin jo hyvissä ajoin että kaikki on kunnossa. Niin sit sieltä jo kertaalleen vissiin jo jotkut sopimukset allekirjoitettiin jossain tässä prosessin vaiheessa. Ja kuinka ollakaan, seuraavalla viikolla sieltä tuli joku toinen pomo, joka sano, ettei tällä allekirjoittaneella pomolla ole valtuuksia tämmöisiä sopia. Tää on ihan tyypillistä Kiinassa”

”Meille se asetti pienen dilemman. Me ollaan myymässä tässä näyttelyä Suomeen, suomalaisille taiteilijoille. Jo pelkästään se että ne lähettää tänne ne näyttelyt, artefaktit, kaikki näyttelytarvikkeet. Siihen menee kuukausia aikaan. Niin pakkohan meidän oli lähteä rakentamaan tätä tapahtumaa, hakemaan sille rahoitusta, hakemaan näitä taiteilijoita, tekemään tätä kokonaisuutta joku 1.5 vuotta etukäteen kuin se itse asiasa sitten tapahtui. Ja nyt ku puhutaan että mikä on moraalisesti oikein, niin tietyllä tavalla... En mä varmaan oo joutunut koskaan Suomessa semmoiseen tilanteeseen, että mä tietyllä tavalla myyn jotain mitä en edes varmaksi tiedä et mulla on. Ja siitä näkökulmasta ku ajattelee, niin tää oli vaan niin kuin semmonen ainoa mahdollisuus ottaa se riski. Siinä mielessä se on pikkusen haasteellinen tilanne, koska siinä on aika monta momenttia jotka voi mennä pieleen. Tää Kiinassa toimiminen, se vaatii ihan älytöntä riskisietokykyä ja luonnetta”

”Se oli tässä eettinen kysymys, et millä tavalla tää hoidetaan sinne Suomeen, ku me joudutaan kahden kulttuurin välillä pelaamaan. Me ollaan ne jotka tietää ja ymmärtää miten tää asia menee, mut heti jos me suomalaisille kommunikoidaan se miten tää on, niin se pilaa koko hankkeen”

**T12: Nimen väärentäminen.** Kiinassa työskennelleellä ekspatriaatilla oli ulkomaankomennuksen aikana oma kuljettaja käytössä yrityksen kautta. Autonkuljettaja vei ekspatriaattia päivittäin töihin, kauppoihin, golf-kentälle yms. Kuljetuksista pidettiin ajopäiväkirjaa, mutta kuljetusfirman tapana ei ollut antaa matkoja kuitattavaksi asiakkailleen. Eräänä päivänä paljastui, että kuljetusfirma oli lisännyt ylimääräisiä kilometrejä ajopäiväkirjaan ekspatriaatin nimellä. Asian paljastuttua tapausta lähdettiin selvittämään, ja lopputuloksena kuljettaja erotettiin.

”Meillä on aamulla kuljetus ja sit illalla pois. Sit illalla kauppareissuja johonkin, viikonloppusin ehkä golfin peluuseen, joku porukka menee salibandyyn, joku käy Ikeassa tai kuka missäkin. Ja tuota, siihen autonkäyttöön liittyy päiväkirja. Ajopäiväkirjan pitoa ja sitten tyypillistä myös tämmöiseen minun näkökulmasta on, et Suomessa tai länsimaissa on totuttu, et joku lasku maksetaan niin se käy sulla kuitattavana. Mut meillä ei ainakaan tämmöstä käytäntöä ollut. Autonkäyttöönkään ei ollut mitään mutta firma maksoi ajopäiväkirjan mukaan”

”Sit jossain vaiheessa selvisi, et ne ajopäiväkirjat on ihan mitä sattuu. Semmonen moka oli käynyt, ku olin eka vuonna jollain golf-klubilla x jäsenenä ja toisena vuonna klubilla y. Tää kärkehtäminen tapahtui silloin y-vuoden aikana, mut hän (kuljettaja) oli kirjoittanut sinne, et olin käynyt klubilla x. Et se selvisi siitä, et en mä jouluaattona missään golf-klubilla oo käynyt ja yleensäkin ollu pelaamassa”

”Siitä se vyyhti rupesi sit purkautumaan, ja lopputulos oli se, et yks autokuski sanottiin irti ja sillä kaikki pesi kätensä, et nyt saatiin iso roisto kiinni. Vaikka hän oli varmasti pienin roisto.. Siihen liittyi varmasti muutakin ku muutama ajokilometrin väärennös. Se oli pienin roisto siinä touhussa”

”Mä mietin, et pitääkö tätä asiaa juurimutia myöten tutkia, mutta sitten annettiin olla. Sit siihen tuli sen jälkeen autonkäyttöön kontrollia ja kappas vaan. Kyllä se kuukausi-

laskutus rupesi olemaan sillä tasolla niin kuin pitkin eli autonkäytön mukaan, eikä sen mukaan mitä se oli kaks vuotta sit ollu”

”Silloin ku sä luulet olevasi tyytyväinen, et onpa kaikki asiat hienosti, niin sillä hetkellä joku kusettaa”

”Siinä mielessä tietenkin otti suunnattomasti kuppiin, et minun nimeä oli käytetty väärin. Kuinka monessa muussa paikassa on nimeä käytetty väärin? Tai minun tekemisiä? Se oli ainut motiivi jossakin vaiheessa, et kyllä tää pitäisi oikeasti selvittää eikä pelkästään pintaa raapasta”

**T13: Virkamiesten kestitseminen.** Kiinassa yritystä perustamassa ollut ekspatriaatti sai pyynnön kestittää valtion verotusviranomaista. Toisin sanoen ekspatriaatilta pyydettiin lahjusta. Pyyntö tuli ekspatriaatille yllätyksenä, ja hän joutui kysymään muilta osapuolilta neuvoja sen suhteen, kuinka asiassa tulisi toimia.

”Sanotaanko että maassa maan tavalla. Jos lähetään vaikka siitä, että se tehtävä Kiinassa on perustaa suomalainen yritys. Ehkä semmoisena kulttuurishokkina saattaisi olla, että verotusviranomainen pyysi kestitsemään ennen kuin yritys saatiin verotuksellisesti paperille Kiinassa”

”Eettisesti haastava oli se, että Kiinan kansantasavallan ja sen osavaltion verottajan edustaja periaatteessa pyytää lounasta minun piikkiin. Se on tuntunut todella oudolle. Tuollaisia asioita mihin Suomessa ei koskaan voi vastaan tulla. Pyydetään periaatteessa lahjusta”

”Siinä käytin neuvonantajia, ja kysyin mikä on maan tapa. Ja he ilmoittivat että maan tapa on, että verottajia kestitään kerran vuodessa”

”Sanotaanko, että se tuntui totta kai epämiellyttävältä, kun virkamies pyytää lahjusta. Niin se ehkä tuntu epämiellyttävältä ja ilman muuta epäilee sitä, että onko se nyt yhden virkamiehen pyyntö. Mutta loppujen lopuksi siellä myöhemmin sitten, seuraavanakin vuonna ymmärsin, et se on vain tapa, maan tapa, eikä mitään muuta”

”Siinä (illallisella) ei puhuttu oikeastaan nimeksikään yrityksen toiminnasta tai yrityksen verotuksesta. Tai ei oikeastaan yrityksestä yhtään mitään. Et siinä suhteessa tavallaan se meidän tarjoama illallinen verottajalle ei olisi Suomessa missään nimessä mennyt läpi. Elikkä virkamies ei voi kutsua itseensä noin vain. Se on lahjontaa. Toisaalta se ei täyty edes niin kuin palaverin, jos puhutaan business-palaverista, niin millään lailla sen sääntöjä. Siellä oli agenda jossa ei ollut minkäänlaista kohtaa, jossa oltaisiin puhuttu yrityksen asioista”

**T14: Työpaikkakiusaaminen.** Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti oli todistamassa työpaikkakiusaamistapausta. Työyhteisössä oli sekä kiinalaisia että suomalaisia työntekijöitä, ja ekspatriaatti pyydettiin tulkkaamaan tilannetta, jossa kiinalainen työntekijä oli joutunut kiusaamisen kohteeksi.

”Se oli ihan työpaikkakiusaamistapausta ja sitä jatku pitkään. Se oli ihan selvä juttu, et yks niistä kiinalaista oli työporukan ulkopuolella, eikä ketään kiinnostanut puuttua siihen. Sit mä muistan, vähän sattumaltakin mut pyydettiin sit kääntämään siihen keskusteluun, jossa ne kiinalaiset oli ilmeisesti tapellut keskenään ja niiden pomo ei pystynyt kuitenkaan heittämään pihalle sitä kuka kiusasi. Niin sitten loppujen lo-

puksi meidän pomo halusi keskustella niiden kanssa ja mut otettiin siihen kääntäjäksi. Se oli aika ikävää menoa. Ja ei siinä mennyt muistaakseni, olikohan samana päivänä tai joku päivä, niin sit se heitettiin pihalle”

”Se oli siivooja, ja ilmeisesti kun ne (muut kiinalaiset työntekijät) oli semmoisessa omassa ruokahuoneessaan aina tauot, ne oli vaan heitellyt kaikki roskat pitkän aikaa ihan minne sattuu ja lattialle, et sen pitää siivota ne. Niin aikamoista kyykyttämistä. Ja sit se oli jossain vaiheessa päättänyt, ettei se enää tee sitä. Sillä oli ihan täysin tu-lehtuneet välit kiinalaiseen työnjohtajaan, joka vaan huusi sille. Mikä oli mun mielestä vähän... Noh, ei ole suomalaisittain pomon arvosta huutaa alemmalle, täyttä huutoa”

”Koko se tapaus oli, että siihen olisi pitänyt puuttua, mutta tavallaan ei ollut itsellä minkäänlaista valtaa siihen työyhteisön organisointiin ja järjestelyihin. Ja sit kiinalaiset halusivat tehdä asiat omalla tavallaan. Tavallaan siinä ties siitä tilanteesta aika hyvin, mutta ei voinut itse paljo tehdä siinä mitään”

”Mutta ehkä siinä ois itsekin yrittänyt, jos siinä ei ois ollut tämmöinen työyhteisön kahtiajako kiinalaisiin ja suomalaisiin, joka oli aika selvä omalla tavallaan. Mikä joh-tui pitkälti siitä, että meillä oli erilaiset työsopimukset ja palkat oli ihan toisenlaisia. Mikä aiheutti myös semmoisen ongelman käytännön jutuissa, et me ei syöty koskaan yhdessä, ja kaikki tauot oltiin erillään”

”Kiinalaiset oli varmaan tyytyväisiä, että saivat elää siinä omassa porukassa sen jäl-keen. No, ne oli useimmat ihan hyviä tyyppejä. Juuri kukaan ei vaikuttanut menevän sen toisen puolelle. Mut ei me tiedetty niiden keskinäisten taukojen tapahtumista”

**T15: Työlainsäädäntö ja sen soveltaminen.** Ekspatriaatti oli esimiesasemassa Yhdysvalloissa. Eräs hänen rekrytointiasemassa toiminut alaisensa ei ollut suoriutunut työtehtävästään hyvin, ja paikallisten työlainsäädäntöjen nojassa hänet olisi voitu perustellusti irtisanoa. Kyseinen rekrytoija oli samoihin aikoihin kuullut sattumalta yrityksen senior managerin (ei siis haastateltu ekspatriaatti) mainitsevan rekrytointiprosessin aikana yhden hakijan olevan ”melko vanha”. Yhdysvalloissa ikään viittaaminen on hyvin sensitiivistä työhaastattelussa. Ekspatriaatti tiedosti sen, että mikäli he olisivat irtisanoneet rekrytoijan, olisi hän todennäköisesti haastanut yrityksen oikeuteen diskriminoinnista, koska hän oli kuullut yrityksen senior-managerin viittaavan erään toisen henkilön ikään. Lopulta rekrytoijaa ei irtisanottu.

”Olennaista tässä on, että oltiin eri kulttuurissa ja eri työlainsäädännön parissa te-kemisissä. Yks oman tiimin työntekijä, joka toimi sillä tavalla, että siinä kulttuurissa mä olisin voinut irtisanoa hänet, koska USA:ssa työsopimukset voi purkaa milloin tahansa. Ei siellä pureta huvikseen, mutta jos on väärinkäytöksiä, tai sit jos suoritus ei oo sellainen mitä pitäisi olla, niin työnantaja pystyy purkamaan työsopimuksen”

”Se mitä mun olisi sinänsä pitänyt tehdä, niin olisi varmaan irtisanoa hänet siitä teh-tävästä. Mut sit siinä oli semmonen tilanne, että hän oli kuullut yhden senior-managerin viittaavaan yhden hakijan ikään. Työhaastattelussa ei saa ikää kysyä. Ei sitä Suomessakaan saa kysyä, mut ihmiset laittaa sen CV:hen. Mut Yhdysvalloissa se on hyvin tarkkaa, esimies ei saa tietää omien alaistensa ikää”

”Hän oli rekrytointitehtävissä kuullut yhden seniormanagerin sanovan yhdestä haki-jasta, et ”on aika vanha”. Ja siinä maassa niin ei saa sanoa. Ja tuota, tää meidän rekry-toija oli hyvin eettisesti valveutunut henkilö ja hän nosti metakan siitä”

”Hän ei niin kuin saavuttanut niitä tavoitteita. Mutta koska hän ei saavuttanut tavoitteita, mä olisin voinut irtisanoa hänet. Mutta siellä taustalla oli hänen ääneen lausumansa paheksunta sille, että senior manageri on viitannut ikään. Jos me oltaisiin irtisanottu hänet, niin hän olisi saattanut viedä firman oikeuteen diskriminoinnista. Viitaten tähän tapaukseen jossa senior manageri viittasi johonkin ihan toiseen henkilöön”

”Tää on eettinen dilemma jota Suomessa ei edes tule vastaan. Ensinnäkin, meillä ei voida irtisanoa ihmisiä suoriutumisen perusteella. Ja toiseksi, senior managerin on tyhmää Suomessa sanoa, et ”onpa vanha hakija”. Mutta se ei johda mihinkään oikeusprosessiin ikinä. Tietenkään mekään ei... Ollaan varovaisia siinä ja ei saa sanoa. Mutta sitten taas yksittäiset ihmiset taas joskus päästää jotain hölmöä suustaan”

”Se oli semmoinen pragmaattinen tapa ratkaista ongelmatilanne. Pragmaattisella tarkoitan sitä, ettei tehdä siitä sen isompaa juttua. Et me tehdään näin ja sen antaa olla”

**T16: Rekrytointi.** Yhdysvalloissa komennuksella ollut ekspatriaatti oli mukana perustamassa uutta liiketoimintayksikköä, johon täytyi rekrytoida henkilökunta ja työntekijät. Rekrytointivaiheessa ekspatriaatti koki useita eettisesti haastavia tilanteita johtuen Suomen ja Yhdysvaltain työlainsäädännöllisistä eroista. Ensimmäisessä työhaastattelussa haastateltavaksi tuli mustiin pukeutunut mieshenkilö Milhouse (nimi vaihdettu), jolla oli kravattina Yhdysvaltojen lippu. Ekspatriaatti tuumaili pitkään viestin tarkoitusta, muttei voinut kysyä asiasta, koska työhaastattelut ovat Yhdysvalloissa hyvin sensitiivisiä.

”Rekrytointi USA:ssa on kovinkin erilaista kuin se on Suomessa. Ensinnäkin se työmarkkina on täysin erilainen, työmarkkinasäännöt ja dynamiikka on täysin erilainen. Sitä leimaa semmoinen varovaisuus. Mä kuvasin sitä itselleni sanoilla syrjintähysteria. Eliikä rekrytointi USA:ssa on melkoista varjonyrkkeilyä siinä mielessä, et sun täytyy miettiä koko ajan, mitä sä saat kysyä ja mitä sä voit kysyä. Ettei tule semmoista vaikutusta tai tilannetta, että jotakin ihmistä ei valittu sen takia, että hänellä oli ehkä erilainen ihonväri tai hän oli toista sukupuolta ja niin edelleen. Siellä pelätään hirveästi näitä oikeusjuttuja. Ja se sanojen asettelu varsinkin ensimmäisessä haastattelussa... Sitä ei voi verrata suomalaiseen taikka skandinaaviseen tapaan toimia, jossa pystytään melko avoimestikin kysymään, keskustelemaan ja arvioimaan ihmistä. Se on hyvin pintapuolinen ja varovainenkin se rekrytointi. Tietysti, mikä siinä suomalaiselle esimiehelle on se haastavuus, on nimenomaan se, että mitenkä sä tiedät, mitä sä saat kysyä ja mitä sä et saa kysyä”

”Koin suomalaisena siinä eettisiä kysymyksiä, lähinnä siinä että saako kysyä, ja mitä saa kysyä, ja miten saa kysyä. Ja sitten että mitä ei saa kysyä. Niin kyllä mä silloin, ku sitä aloiteltiin ja ei vielä ollut tottunut siihen, niin kyllähän meidän hr-päällikkö monta kertaa pöydän alla anto tuohon kengän kärkeen pienen muikkarin, että ei tuolle puolelle”

”Ensimmäiseen haastatteluun tuli papereiden perusteella erittäin hyvä kandidaatti. Mut tuota, hänellä oli päällään musta puku, valkoinen paita ja Yhdysvaltojen lippu niin kuin kravattina. Ja tietysti mä koin sen erikoisena, en ollu ennen ollut tilanteessa, että kaveri tulee aika vahva statement kaulassa, varsinkin siihen ensimmäiseen haastatteluun, mikä on sensitiivinen. Se selkeästi halusi sillä Yhdysvaltojen lipulla jonkun viestin lähettää. mut sit mä en kuitenkaan saa tai voi kysyä, mikä se viesti on. Et onko sillä kovinkin patrioottinen tai nationalistinen maailmankuva. Et jos se ei sitä ite avaa ja ite kerro niin niin.. Se oli esimerkiksi semmoinen hetki, minkä mä muistan vieläkin. Se tulee siihen pöydän taakse, sillä on lippu kaulassa, hyvinkin vahva viesti. Ja kyllähän mä olin sen haastattelun jälkeen, mä olin valmis pistämään sen kandidaatin sivuun. Ihan minimiriskin periaatteella”

”Onneksi jälkikäteen ajateltuna, hr-päällikkö ja se haastattelutilanteen toinen tyyppi puhuivat mut takaisin. Et otetaan se nyt vielä seuraavalle kierrokselle. Ja jälkikäteen ajateltuna se oli yks ehkä parhaita rekrytointeja mitä loppujen lopuksi sit tuli tehtyä. Mut hyvin yllättävä ja vaikea tilanne. Siis jos mä menisin ensimmäiseen työhaastatteluun, niin mä en varmaan yrittäisi lähettää vahvaa statementia, vaan olisin varmaan aika business-casual tai business-neutral. Mutta Milhouse tuli tieltä sitten tuota, stars and stripes kaulassa roikkuen. Mä mietin kyllä, että mikähän tää juttu on”

”Tää oli yks niitä asioita, jota tässä on miettinyt, mitä siellä komennuksella tuli opittua. Kyllä mä tätäkin asiaa olen jonkin verran pohtinut. Ei aina kannata olla niin kauhean ahdasmielinen. Et ajatellaan vähän laajemminkin. Ja sitten on tämä kulttuuriristiriita. Fakta nyt kuitenkin oli se, että me rekrytoitiin USA:ssa yhdysvaltalaisia henkilöitä, se on se kaikista tärkein juttu. Eikä se, että rekrytoija sattuu olemaan suomalainen. Se on ehkä isoin opetus siinä”

”Oli todella hyvä että tulos jälkikäteen tarkasteltuna, että Milhouse loppujen lopuksi palkattiin ja rekrytoitiin. Osoittautui oikeaksi liikkeeksi. Kyllähän tää tarina opettaa vaan sen, että jos mä olisin takertunut siihen ensimmäiseen first impressioniin aka stars and stripes, niin virheen mä olisin siinä tehnyt, ison virheen. Liiketoiminnan kannalta”

## 4.2 Eettisen päätöksenteon malli

Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin kuusi osatekijää (seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus, vaikutusten todennäköisyys, ajallinen välittömyys, läheisyys ja vaikutusten keskittyminen) toimivat avainroolissa tässä tutkimuksessa. Kysymysten kautta pyrittiin hakemaan vastausta siihen, millainen rooli moraalisen intensiteetin osatekijöillä on ekspatriaatille, kun hän kohtaa eettisen päätöksentekotilanteen. Haastatteluanalysoinnin pohjalta kolme osatekijää – sosiaalinen konsensus, seurausten laajuus ja läheisyys – nousivat eniten esille eettisen päätöksenteon arvioinnissa. Vaikutusten keskittyminen ilmeni yhden haastateltavan tapauksessa, kun taas vaikutusten todennäköisyys sekä ajallinen välittömyys eivät ilmenneet kenenkään haastateltavan vastauksissa. Seuraavaksi käydään läpi yksitellen kukin neljästä ilmenneestä osatekijästä. Mukaan on otettu suoria lainauksia. Lainausten perässä oleva koodi HX (esimerkiksi H1) viittaa kappaleissa 4.1. esitettyyn vastaavaan tarinaan (esimerkiksi T1).

### 4.2.1 Sosiaalinen konsensus

Joka toisen haastateltavan ekspatriaatin mukaan tilanteen sosiaalinen konsensus vaikutti eettiseen päätöksentekoon. Osassa tapauksissa päätöksenteko ei ollut haastateltavan omissa käsissä, vaan sen teki esimerkiksi ekspatriaatin esimies. Ensimmäisen tarinan ekspatriaatti muistelee, että hänen tapauksessaan tehdään sulkeminen oli yksinomaan johdon päätös. Myös työsääntöjen rikkomista todistanut haastateltava (H6) mainitsee, että päätös oli hänen esimiesten.

”Sanotaanko näin, että ehkä näille kavereille (pomoille) se oli vaan numero. Niille tuli aika helposti että toi (verstas) pistetään kiinni” H1



”No hän (esimies) sen päätöksen käytännössä teki, mutta olihan siinä ryhmässä muitakin niitä, jotka olis ikään kuin.. Siinä oli käytännössä kaks henkilöä jotka vetää sitä” H6

Työturvallisuuden puutteeseen Kiinassa törmännyt ekspatriaatti (H3) mainitsee, että tajuttoman työntekijän vieminen sairaalaan oli hänen sekä työ-kavereiden yhteinen nopeasti syntynyt päätös, vaikka se omalta osalta rikkokin paikallisia sääntöjä. Hän mainitsee, että henkilöiden eettinen ja moraalinen valveutuneisuus menivät sääntöjen edelle. Seuralaistytöt mukaan ottanut ekspatriaatti (H8) korostaa niin ikään, että ratkaisun syntyminen tapahtui nopeasti ja yksimielisesti. Hän mainitsee tilannetta helpottaneen myös se, että he pystyivät kommunikoimaan päätöksentekovaiheessa suomeksi ympärillä olleiden kiinalaisten kesellä. Myös työpaikkakiusaamista omassa tarinassaan läpi käynyt haastateltava (H9) korostaa, että tarvittavat toimenpiteet tehtiin yhdessä muiden esimiesten kesken.

”Me siinä päätettiin. Ei se ollut minun päätös vaan ryhmän päätös (viedä tajuton henkilö sairaalaan). Mutta me nyt vaan toimittiin näin. Ei me siinä mietitty. Virrehän se oli, emme olis saaneet tehdä sillain. Kyllähän se varmaan se päätös tulee meidän omasta, tällaisesta eettisestä ja moraalisesta” H3

”Mietittiin, miten toimitaan siinä tilanteessa. Me ei voitu kieltäytyä. No otettiin tytöt autoon ja sitten taksin ajaa meidät hotellille ja ajettiin tytöt sieltä kotiin” H8

”Kyllä siinä tietysti porukalla mietittiin kokonaisuutena sitä tilannetta, et miten siitä (työpaikkakiusaamisesta) päästäisiin pidemmällä tähtäimellä. Se oli parempi porukassa pohtia, et ei semmoisia konflikteja syntyisi” H9

Veroviranomaisia kestinnyt ekspatriaatti turvautui omassa eettisesti haastavassa tilanteessa kiinalaisten neuvonantajien puoleen, koska hän ei tiennyt varmuudella paikallista tapaa toimia kyseisissä tilanteissa.

”Kyllä oli siinä suhteessa, et heidän (neuvonantajien) kanssaan keskusteltiin asiasta ja he suoraan tavallaan sanoivat, mikä on maan tapa ja sit toisaalta sanoivat myös, että meidän kannattaa kysyä lakimieheltä. Ja olin sitten samaa mieltä, et näin kannattaa tehdä” H13

#### 4.2.2 Seurausten laajuus

Seitsemän haastateltavaa puntaroi eettistä ongelmatilannetta sen perusteella, millaisia seurauksia ja kuinka laajoja mahdolliset seuraukset olisivat. Osa haastateltavista arvioi seurausten laajuutta henkilökohtaisesta näkökulmasta, kun taas osan haastateltavien arvio keskittyi enemmän organisaation puoleen. Esimerkiksi Kiinassa työskennellyt ekspatriaatti kieltäytyi korruptiosta henkilökohtaisiin arvoihin nojaten. Haastateltava ei ollut 4.1. kappaleen korruptio-tarinan (T4) ekspatriaatti. Guimarães-Costan ym. (2014) tutkimuksen tulokset yhtyvät kyseisen haastateltavan lähestymistapaan: heidän mukaan eettisiin ongelmiin törmäävät ekspatriaatit ratkaisevat tilanteen esimerkiksi vetäytymällä niistä kokonaan. Muita keinoja olivat muun muassa paikallisille henkilöille tai

muille ekspatriaateille puhuminen sekä eettisen ongelman ”ulkoistaminen” (Guimarães-Costa ym., 2014).

”Eteen tullut semmoisia tilanteita, joissa mä olisin joihinkin asiakkaisiin päässyt välittömästi sisälle, mut mun olisi tarvinnut maksaa lahjuksia. Mä en oo ikinä lähtenyt semmoiseen, ja sitten pikkuhiljaa oon välttänyt niitä asiakkaita” H2

Tarinan 8 ekspatriaatti nosti esille sen, että kieltäytymällä ottamaan vastaan kauppakumppanin tarjoamia seuralaistyyttöjä, kyseinen korkeassa roolissa oleva henkilö olisi mahdollisesti menettänyt kasvonsa omien alaistensa edessä, mikä puolestaan olisi saattanut tuoda suuria ongelmia yhteistyön jatkumiselle. Myös virkamiehiä Kiinassa kestinnyt tarinan 13 ekspatriaatti ymmärsi tilanteen seuraukset, mikäli olisi kieltäytynyt pyynnöstä.

”Jos tätä (seuralaistyyttöjä) olisi tarjonnut joku paljon alhaisemman tason johtaja meille, että ”ottakaa tytöt mukaan”, niin me oltaisiin kieltäytytty saman tien. Mut nyt tämä toimitusjohtaja siinä yrityksessä oli selkeästi meitä korkeammalla tasolla. Hän oli suurin piirtein Jorma Ollilaa vastaava henkilö sinä päivänä. Me oltaisiin voitu jyrkästi kategorisesti kieltäytyä, tehdä asia heti selväksi. Mutta silloin ois ollut se madollinen indikaatio, että olis menettänyt kasvojansa se toisen firman iso johtaja, ja se ois antanut huonon alun tälle yhteistyölle mitä oltiin siinä tilanteessa virittelemässä” H8

”Minä otin neuvosta vaarin tuolla Kiinassa ja kestitsin heitä (viranomaisia), koska ymmärsin sillä tavalla, et se saattaa olla este sillä. Se et meidän verotushakemus saataa viivästyä paljonkin. Ja se on kallista yritystoiminnassa” H13

Molemmissa työpaikkakiusaamistapauksessa (tarinat 9 ja 14) eettiseen päätöksentekoon vaikutti pitkälti se, mitä kautta saataisiin helpoin tulos aikaan. Huomioitavaa on, ettei kummankaan tapauksen haastateltu ekspatriaatti ollut yksin päätöksenteossa vastuussa. Tarinan 9 ekspatriaatti oli mukana päätöksenteossa muiden esimiesten kanssa, kun taas tarinan 14 ekspatriaatti oli tilanteessa mukana ainoastaan tulkkaamassa työpaikkakiusaamisen selvittämistä kiinalaisten ja suomalaisten välillä.

”En tiedä oisko siinä (työpaikkakiusaamisen käsittelyssä) ollut joku vielä radikaalimpikin tapa tehdä, tai sitten tämmöinen toisaalta enemmän sovitteleva. Varmaan niitäkin ois voinut kokeilla, mutta ehkä tää oli semmonen kultainen keskitie jota oli hyvä käyttää” H9

”Ois mun mielestä asian voinut ajatella myös sitä kautta, että oisko jossain muussa ollut vikaa. Mut se oli kaikista helpoin ratkaisu, et tavallaan se heikoin heitetään pihalle, joka on myös helpoin korvata työyhteisössä” H14

#### 4.2.3 Läheisyys

Mielenkiintoisena yksityiskohtana haastatteluissa nousi esille se, kuinka tapahtuman sijainti vaikutti tilanteen eettiseen arviointiin. Kolme haastateltavaa mainitsi melko suorasanaisesti, että mikäli heidän eettisesti haastava tilanne olisi sattunut Suomessa, olisi siihen puututtu voimakkaammin keinoin. He kokivat muun muassa itsensä tilanteissa ulkopuolisiksi, eivätkä täten halunneet tuoda

omaa näkökulmaa niin jyrkästi esille. Kaksi kolmesta haastateltavasta työskenteli Yhdysvalloissa ja yksi Kiinassa.

”Täytyy kyllä sanoa, että varmasti se paikka (tehtaan sulkeminen) olis ollut ehkä kovempi jos se olis ollut Suomessa. Ku siellä sä oot vähän vieras. Jos Suomessa olis samanlainen tilanne, niin sitä ajattelisi, että nää on omaa porukkaa niin sanotusti. Ehkä se oli kuitenkin siellä helpompi, jos tää ei kuulosta yhtään typerältä. Varmasti jos samanlainen tilanne olis Suomessa, niin kyllä sitä varmaan raskaammin ottais kuitenkin. Jotenkin siinä oli semmoinen ns. kotikenttäetu vieraalla maalla. Kyllä mä koin sinällään ja olin vieraassa ympäristössä, niin se oli kuitenkin se tekeminen helpompaa kuin että jos mä olisin ollut Suomessa jossain pajalla mikä olis pitänyt laittaa kiinni. Kyllä siinä vähän erilailla ajattelisi” H1

”Jos täällä (Suomessa) olis vastaavaa tapahtunut, niin mä olisin ehkä ollut siinä tilanteessa jotenkin voimakkaammin vielä omaa mieltä. Siinä taas on syy, että täällä mä olen kalustoa niin sanotusti, ja tämä on mun kotipesä ja mä haluan, että erityisesti täällä asiat tehtäisiin mahdollisimman hyvin. Siellä taas mä olin kyseisessä tapauksessa vähän ulkopuolinen, joten mä koin että mulla ei ollut valtuuksia ruveta siihen asiaan enempää puuttumaa” H6

”Ehkä mä olisin yrittänyt Suomessa selvittää asioita (työpaikkakiusaamista) vähän aiemmin” H14

#### 4.2.4 Vaikutusten keskittyminen

Korruption kanssa Kiinassa painanut ekspatriaatti muistelee, että paine saada tavara asiakkaalle rajan yli Venäjälle tuli niin monelta osapuolelta, että tilanteeseen oli saatava pikainen ratkaisu. Toisin sanoen vaikutusten keskittyminen oli tapahtumassa suuri. Tilanne olisi haastateltavan mukaan ratkennut välittömästi maksamalla lahjuksia tulliviranomaisille, mutta hän piti viimeiseen asti kiinni omista arvoistaan, ja lopulta tavara saatiin rajan yli yrityksen yhteistyökumppanin kautta.

”Painostus (saada tavara rajan yli) tuli meiltä, minulta, mun esimieheltä, asiakkaalta ja sit Venäjän päästä meidän asiakkaan asiakkaalta. Se että se tuli niin monelta suunnalta se painostus. Se alkoi saamaan niin paljon huomiota, että tässä ei kannata alkaa mitään sen kummempaa vekslausta” H4

### 4.3 Voimavarojen säilyttämisteoria

Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteoriassa yksilön voimavarat on jaettu neljään osaan: objekteihin, olosuhteisiin, luonteenpiirteisiin ja energialähteisiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka mahdollinen edellä mainittujen voimavarojen menettäminen (hankkiminen) on yhteydessä aiheutuneeseen stressiin (hyvinvointiin). Haastattelujen perusteella ekspatriaatit eivät menettäneet juurikaan voimavaroja eettisten ongelmatilanteiden edessä. Ainoastaan kaksi ekspatriaattia koki omien tapaustensa kuormittaneen voimavaroja myöhemmin ulkomaankomennuksen aikana. Tämä puolestaan aiheutti lisää stressaavia tilanteita. Sen sijaan loput 14 haastateltavaa antoivat ymmärtää, ett-

eivät heidän tapuksensa kuormittaneet voimavaroja eettisen ongelmatilanteen aikana tai sen jälkeen. Analysoinnin perusteella ilmiöön löytyy kaksi selitystä. Ensiksi, yritysten IHRM-käytänteet, säännöt ja periaatteet toimivat selkänajana ekspatriaattien kohdalla ja he pystyivät nojautumaan niihin eettisesti haastavien tilanteiden edessä. Toiseksi, suurin osa haastateltavista ei ollut a) mukana päätöksenteossa, tai b) ainoa osallinen päätöksenteossa. Tämän johdosta voimavarojen menettämistä ja siitä aiheutunutta stressiä ei tapahtunut. Aiheeseen paneudutaan tarkemmin kappaleessa 4.3.2.

Mielenkiintoisena huomiona analysoinnista nousi esiin se, että vaikei suurin osa haastateltavista menettänyt voimavaroja eettisesti haastavien tilanteiden edessä, kokivat he kaikesta huolimatta jonkinasteista stressiä ja täten eettistä kuormittavuutta. Eettisen kuormittavuuden suuruuteen sen sijaan vaikutti juurikin edellisessä kappaleessa läpi käyty stressiä vähentävät tekijät (yrityksen IHRM-käytänteet; vastuun vähäisyys tilanteessa). Toinen joskin yllättävä tulos ilmeni siinä, että kolme ekspatriaattia puolestaan koki omista voimavaroista kiinnipitämisellä olevan positiivisia seurauksia, muun muassa työhyvinvoinnin kautta.

#### 4.3.1 Voimavarojen ja stressin yhteys

Kahden ekspatriaatin kohdalla oli näkyvissä voimavarojen menettämistä ja sitä kautta aiheutunutta stressiä. Molemmat kyseisistä henkilöistä työskentelivät Kiinassa. Luottamuksen puutteeseen työssään törmännyt ekspatriaatti (H5) muisteli, että hänen tapaus jätti jälkeensä paljon kysymysmerkkejä ja pohdintaa tulevaisuutta ajatellen: kuinka hän pystyisi luottamaan paikallisiin alaisiinsa, kun he olivat jo kerran menettäneet ekspatriaatin luottamuksen? Hobfollin (2001) teoriaa mukaillen luottamuksen puute lokeroituu voimavaroista olosuhteisiin.

”Henkilökohtaisesti tavallaan olen paljon skeptisempi, epäluuloisempi asioihin, että miten ne on tehty. Miten se laadullinen taso, tehtiin sitten mitä tahansa. Jos täällä esimerkiksi kehitetään nyt vaikka uusi tapa toimia, ja sitten tarkastat sen vaikka parin kolmen kuukauden päästä. Että onko tämä käytössä, miten tämä toimii ja niin edelleen. Voit saada vastauksen, että ”on käytössä ja toimii”. Mutta sitten jos kysyy, että monessako projektissa tai tilanteessa tällainen on ollut käytössä, niin se vastaus voi kuitenkin olla, että yhdessä. Vaikka niitä caseja olisi ollut kaiken kaikkiaan 10” H5

Veroviranomaisia kestinnyt ekspatriaatti (H13) puolestaan otti esille, kuinka ensimmäisen kestityspyynnön jälkeen lisäpyyntöjä alkoi sadella monilta eri tahoilta ilman varsinaista syytä. Tästä huolimatta hän ei käytännössä voinut kieltäytyä kutsuista, koska hän tiesi kieltäytymisellä olevan negatiivisia seurauksia yritykselle tulevaisuudessa. Stressaavaksi tilanteesta teki sen, että pyyntö kestittämiseen saattoi tapahtua hyvinkin lyhyellä varoitusajalla, jolloin kyseisen päivän - ja mahdollisesti seuraavankin - työt jäivät tekemättä. Voimavarojen menetys tapahtui ekspatriaatin tapauksessa olosuhteissa hänen työnteon kärsittyä.

”Sanotaanko, et myöhemmin se rupesi niin kuin lisääntymään sillä tavalla, et sieltä rupesi kaikennäköistä kissanrivistä tuleen myöhemmin. Pyydettiin illallistaan ilman periaatteessa minkäänlaista business-kontaktia. Meikäläinen joutui maksumiehiksi ja ehkä oli business-ihmisiä jotka sitten pyysi minua ja maksoivat. Mutta meillä ei periaatteessa ollut minkäänlaista business-kontaktia. He olivat kuitenkin selkeästi tavallaan valtion omistamien yritysten edustajia” H13

”Ne toiset (tapaamiset) rupesi olemaan aika raskaita. Se että oli näitä kaupungin viskaaleita, jotka kestivät itseään meidän firman rahoilla. Se alkoi olemaan aika raskasta. Ku niitä rupesi olemaan aika paljon. Hyvin pienellä varotusajalla illallistettiin. He saattoivat joissakin tapauksissa tulla iltapäivällä työpaikalle hakemaan minut ja lähetettiin illastamaan. Ja siinä meni sit koko ilta. Kyllä se tietysti siinä suhteessa teki stressaantuneeksi, ku oli paljo muita asioita sen päivän aikana ja seuraavana päivänä, tai illan aikana. Ne vaan jäi hoitamatta. Et siinä suhteessa stressaavaa oli” H13

Kahdeksan haastateltavaa koki stressiä eettisen ongelmatilanteen aikana. Ainoastaan ylempänä mainittujen kahden haastateltavan stressaavien tilanteiden aiheutti voimavarojen menetys, muilla kuudella stressin aiheutti jokin toinen tekijä. Johdon käskystä alaisilleen valehtelemaan joutunut ekspatriaatti (H1) muisteli, kuinka tehtaalla käynti aiheutti stressiä, varsinkin alaisten tullessa utelamaan työpaikkojensa tulevaisuudesta.

”Kyllä mä tietysti silleen (stressasin) ku olin fyysisesti siellä. Kyllähän se varmaan rupeaa jossain vaiheessa omastakin naamasta näkymään vastapuolelle, et tää jätkä vedättää nyt tässä aivan 10-0. Sit ku ei voi mihinkään ennen kuin se viimeinen ilmoitus tuli, et se yksikkö suljetaan. Johto kävi sen sanomassa siellä. Siihen asti se oli aina semmoista näyttelyä. Kuuntele siinä ku ihmiset esittää aitoja huolia itselle ja yrittää siinä itse jotenkin seilata ja viedä sitä hommaa johonkin suuntaan” H1

Korruptioon Kiinassa törmännyt ekspatriaatti (H2) puolestaan painotti sitä, kuinka lahjuksista kieltäytyminen vesitti useita kauppoja. Tästä huolimatta hän pysyi tiukasti omissa periaatteissaan ja arvoissaan kiinni jättäytymällä kyseisistä kaupoista pois. Myös isoa tavaratoimitusta Kiinasta Venäjälle järjestänyt ekspatriaatti (H4) korosti lahjuksista pois jättäytymistä viittaamalla omiin periaatteisiin, vaikka tiesi sen aiheuttavan yritykselle taloudellisia tappioita. Molempien ekspatriaattien asennoituminen mukailee pitkälti Brandin ja Slaterin (2003) tutkimustuloksia, joiden mukaan ekspatriaatit välttävät sellaisiin toimenpiteisiin ryhtymistä, joka on heidän omia eettisiä periaatteita vastaan.

”Totta kai se (korruptio) on stressaavaa sitä ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Oothan sä turhautunut, jos on joku tärkeä uusi asiakas, jolle sä et pysty myymään tuotetta. Totta kai se on stressaavaa vaikka sä kuinka psyykkaisit sen asian ympäri” H2

”Paineet oli hirmu kovat. Se oli arvokas vehje, ja siinä alettiin puhua isoista viivästymiskuluista, ja sitten koska me ollaan se huolintayritys joka näitä hoitaa, niin tavaltaan se kaikki paska tulee mun niskaan, ja meidän firman niskaan... Välillä se meinaisi lamauttaa koko se tilanne. Se oli niin ympäriryöreätä mistä se painostus tuli. Kyllä se yöunia vei” H4

Yhdysvalloissa rekrytoinnista vastannut ekspatriaatti (H16) ihmetteli paikallista käytäntöä sen takia, koska Pohjois-Amerikassa työhaastatteluissa haastateltavalta ei saanut kysyä juuri mitään. Tämä teki myös ekspatriaatin työn stressaavaksi, koska hän joutui tekemään isoja päätöksiä ilman tarvittavaa informaatio-

ta. Ekspatriaatti kiitteli moneen otteeseen paikallista HR-johtajaa, jonka tuki ja vinkit tekivät eettisesti haastavista päätöksistä helpomman. Banai ja Sama (2000) lähestyvät omassa tutkimuksessaan samankaltaiseen dilemmaan viittaamalla tilanteisiin, joissa ekspatriaatti on fyysisesti kaukana emoyrityksestä ja psykologisesti kaukana tytäryrityksestä. Tällöin ekspatriaatti joutuu tekemään hänelle eettisesti vaikeita päätöksiä, jotka puolestaan saattavat aiheuttaa stressaavia tilanteita.

”Se oli kyllä vaikeata ja siinä oli jonkinäköistä kuormittavuutta siinä kysymysten asettelussa. Et mitä saa kysyä ja mitä ei saa kysyä. Teki mieli kysyä mutta ei voi kysyä. Miten ihmeessä mä voin tehdä päätöksen, ku mulla ei oo vastausta? Mulla ei oo tarpeeksi tietoa. Mä haluaisin tietää tämän ja tämän, mutta mulla ei oo keinoa saada sitä tietoa... Kyllä mä sitä pyörittelin työmielessä, se kuormitti aika paljonkin siinä rekrytointivaiheessa” H16

Kolme haastateltavaa koki, etteivät he menettäneet voimavarojaan, vaan pikemminkin vahvistivat jo entuudestaan hankittuja voimavaroja. Tämä puolestaan kumpusi turvallisuuteen ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Korruptioon Kiinassa törmännyt ekspatriaatti (H2) alleviivasi henkilökohtaisten luonteenpiirteiden merkitystä lahjontatilanteissa. Hänen mukaan pelkkiin yrityksen eettisiin sääntöihin nojaaminen ei riitä, vaan kaiken lähtökohtana on henkilön oma halu toimia eettisesti ja moraalisesti. Korruptioon Kiinan ja Venäjän rajalla törmännyt ekspatriaatti (H4) korosti niin ikään omista periaatteista kiinni pitämistä ja luonteenpiirteiden tärkeyttä. Hänen mukaansa omiin arvoihin nojaaminen on pitkällä aikavälillä kannattavaa.

”Niin kuin mä sanoin, niin lahjomaan mä en lähde. Semmoisista tilanteista ja toimialoista olen pysynyt erossa... Kyllä mä uskon, että firmoilla alkaa olemaan aika lailla eettisiä sääntöjä, mutta se aika usein lähtee siitä ihmisestä itsestään. Miten se näkee sen maailman, minkälainen maailmankuva hänellä itsellään on ja miten hän kokee, mihin hän lähtee tai on lähtemättä. Sit taas yrityksellä voi olla vaikka minkälaiset eettiset säännöt, mutta kyllä ne ihmiset niitä sääntöjä pystyy kiertämään jos haluaa” H2

”Jos pitää kiinni omista periaatteista, niin kyllä siihen ratkaisu löytyy” H4

Yhdysvalloissa komennuksella ollut haastateltava (H6) alleviivasi puolestaan, että askarruttavien asioiden kertominen on tärkeää, vaikka se saattaisikin aiheuttaa ristiriitaa. Ekspatriaatti oli itse äänekkäästi mukana selvittämässä, miksei heidän työryhmänsä noudattanut esimiesten johdolla työyhteisön virallisia sääntöjä.

”Jos mua mietityttää joku, niin mä ennemmin sanon sen ja otan esille, vaikka siitä saattaisi tullakin sellaista ristiriitaa. Eli mä tykkään, et asiat käsitellään ja otetaan esille” H6

#### 4.3.2 Stressiä vähentävät tekijät

Haastatteluanalysoinnin pohjalta nousi esille kaksi selkeästi erottuvaa teemaa, jotka vähensivät ekspatriaattien stressiä sekä yleisellä tasolla että eettisesti haastavissa tilanteissa. Neljä haastateltavaa mainitsi, että he pystyivät käsittelemään

oman eettisesti ongelmallisen tilanteen pitkälti sen avulla, koska tiesivät jonkin toisen henkilön olevan päätösvallassa asian suhteen. Yleensä tämä henkilö oli ekspatriaatin paikallinen esimies. Yhdysvalloissa paikallisen tehtaan sulkemista todistamassa ollut ekspatriaatti (H1) muisteli, että aluksi hyvinkin stressaavan tilanteen pystyi hyväksymään pitkälti siitä syystä, koska kyseessä ei ollut hänen oma päätös. Hän myös korosti, että business on välillä raakaa peliä, johon irtisanomiset ja lomauttamiset kuuluvat.

”Mä uskon, että tuohon sanoo jokainen että on (vähentänyt stressiä). Sen asian taakse, on se mikä tahansa case työelämässä oikeastaan, missä on vähän enemmän pelissä. Niin jos siinä on jonkun muun ns. nappulat isommat ku omat. Kyllä se tuo semmoista tiettyä turvaa, et ei tarvitse silleen tuntee ihan henkilökohtaisesti” H1

Samanlaisia ajatuksia koki myös Yhdysvalloissa työskennellyt ekspatriaatti (H6), joka oli todistamassa työsääntöjen noudattamatta jättämistä. Hän yritti aluksi puuttua asiaan, mutta antoi asian lopulta olla. Ekspatriaatti mainitsi asian mainitsemisen olevan riittävä toimenpide häneltä, koska vastuussa oli muut henkilöt.

”Kyllä (koin tilanteen stressaavaksi), kuten sanottua, mutta en sit sen jälkeen, kun mä olin käynyt sen kahden keskeisen keskustelun tämän johtajan kanssa. Tällaisissa vaan pitää päättää, että asioista ei voi liikaa stressata. Sit mä vaan päätin, että se on hänen vastuullaan, ja mä olen sen tehnyt, mitä mä voin” H6

Kiivaita takuuneuvotteluja Kiinassa paikallisten kanssa käynyt ekspatriaatti (H10) painotti niin ikään, ettei tilanteesta syntynyt juurikaan stressiä, koska hän pystyi perustelemaan asian yrityksen ja johdon luomien sääntöjen kautta. Samoilla linjoilla oli myös työlainsäädännön kanssa Yhdysvalloissa haastavaan tilanteen joutunut ekspatriaatti (H15). Hän muisteli nojautuneensa yksinomaan paikallisen esimiehen ohjeisiin omassa eettisesti haastavassa tilanteessaan.

”Meillä on esimerkiksi tiettyjä takuuarvoja mitä me ei anneta. Se on ihan selkeätä, siinä ei oo mitään sanaa. Se käsky on tullut tuolta ylempää. Ei meistä kukaan voi lähete siihen antamaan semmoisia arvoja siinä tilanteessa. Siis se on niin kuin, et me vaan sanotaan, et tää on meidän firman politiikka” H10

”Mä pystyin toimimaan puhtaasti sen mukaan mitä minun esimies halusi siinä kulttuurissa” H15

Peräti kymmenen haastateltavaa korosti yrityksen onnistuneiden IHRM-käytänteiden vähentäneen stressiä. Kyseiset käytänteet toimivat stressiä vähentävinä tekijöinä sekä yleisellä tasolla että myös itse eettisten ongelmatilanteiden esiintyessä. Yleisellä tasolla yrityksen tuki tapahtui muun muassa järjestelyyn liittyvissä asioissa, kuten työluvan, viisumin ja asunnon hankinnassa. Haastateltavat kokivat näiden vaikuttaneen koko komennuksen aikaiseen hyvinvointiin ja turvallisuuden tunteeseen. Tulos kyseenalaistaa Brandin ja Slaterin (2003) tutkimuksen, jossa ainoastaan 10% ekspatriaateista nojautui organisaation IHRM-käytänteisiin eettisten ongelmatilanteiden edessä. Tämän ja Brandin ja Slaterin (2003) tutkimuksen kontekstit ovat toki täysin poikkeavia, mutta ero on siitä huolimatta jokseenkin suuri.

Osalle ekspatriaateista järjestettiin erillinen kulttuurikoulutus, jonka tehtävänä oli juurikin valmistautua kahden eri kulttuurin mukana tuomiin ristiriitoihin ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Kulttuurikoulutuksen roolia ovat korostaneet omassa tutkimuksessaan myös Varner ja Palmer (2005). Heidän mukaansa kulttuurinen tuntemus on avainasemassa ennakoivissa ulkomaankomennuksen onnistumisesta.

”Mun lähtöön valmistautuminen meni itse asiassa tosi hyvin, koska siinä oli se onni, että firmalla on tietysti tämä toiminto meille henkilöstöpuolelle jotka lähettää ihmisiä ja ottaa ihmisiä takasin kotiin.. Ja sit mulla oli se kulttuurikoulutus ja näin.. Miettiä aihioita, et mitä sä teit tässä tapauksessa. Mullekin se kulttuurikoulutus kyllä kuului tähän” H1

”Mulla oli semmoinen työnantaja, jolla oli paljon ihmisiä ulkomailla, ja jolla on selkeät prosessit (ekspatriaattien suhteen). Mut mä voisin kuvitella, et semmoinen työnantaja, jolla ei ole paljon henkilöstöä ulkomailla, tai joka on lähettämässä ensimmäisiä ekspatriaatteja, niin et siihen voi liittyä enemmän vaikeuksia. Silloin kun amatööri on asialla, niin se on erilaista, mutta tässä tapauksessa oli ammattilaiset asialla. Työnantaja oli äärimmäisen ammattilainen siinä hommassa” H2

”Organisaation tuki oli tosi tärkeä, ne auttoi mua todella paljon erilaisissa järjestelyissä. Just asunto ja toimisto ja matkat ja kampeita lähetettiin erikseen sinne, niin se auttoi siihen” H4

”Meillä on sellainen globaali mobility-tiimi, mikä näitä asioita hoitaa. Ne on lähettänyt ihmisiä eri puolille maapalloa varmaan 20 vuotta. Se lähetysprosessi menee kujan vessa, hyvin systemaattisesti. Ja tietysti täällä on, sanoisinko satoja ihmisiä, jotka ovat käyneet keikalla ja tulleet takaisin. Tietysti niiltä saa hyviä vinkkejä, kokemuksia ja kannustusta” H16

Kolme edellä mainituista haastateltavista korosti vielä erikseen yrityksen IHRM-käytänteiden tärkeyttä eettisesti haastavien tilanteiden edessä. Korruptiion kanssa tekemisiin joutunut ekspatriaatti (H4) muisteli, että yrityksen tuki ja selkeät pelisäännöt auttoivat selviytymään tukalasta tilanteesta, jossa tulliviranomaiset odottivat lahjuksia ison tavaratilauksen tiimoilta. Hänen mukaansa oli tärkeätä, että säännöt eivät olleet pelkkää sanahelinää, vaan niitä myös noudatettiin kovan paikan edessä. Myös kiinalaisen illalliskulttuurin kanssa tekemisiin joutunut ekspatriaatti (H8) nosti esille, että hänen yrityksessään oli tarkat säännöt lahjusten suhteen.

”Mä oon erittäin iloinen että semmoinen on (organisaation toimintatavat lahjusten suhteen). Sitä kun organisaatiossa toteutetaan ja toivotetaan että niin tehdään. Koska mä en haluaisi olla semmoisessa firmassa töissä, joka tämmöisiin ryhtyy kevyin mielin. Mä olin iloinen että se oli tosiaan tämmöinen se toimintatapa” H4

”Yritys ei valvo sinun vapaa-aikaa, mut ku edustetaan yritystä, niin onhan siinä selkeät käyttäytymissäännöt olemassa. Kaikki lahjasäännöt on olemassa” H8

Takuuneuvotteluita kiinalaisten kanssa pitemmän aikaa käynyt ekspatriaatti (H10) alleviivasi niin ikään yrityksen IHRM-käytänteiden tärkeyttä. Hänen mukaansa sääntöjen noudattaminen saattoi olla välillä haastavaa kiinalaisten kanssa, mutta niitä oli seurattava.



”Tietyissä asioissa on ihan selkeät pelisäännöt, ei niissä oo mitään toista tapaa. Tapa voi olla se, miten sä asiat esität, mutta tavallaan tietyistä säännöistä ei vaan voi poiketa” H10

## 4.4 Kulttuuriset erot Kiinan ja Yhdysvaltojen välillä

Haastatteluanalysoinnin pohjalta nousi esiin useita kulttuurisia teemoja, jotka erottuivat kohdemaiden (Kiina & Yhdysvallat) välillä. Kiinan kohdalla kulttuuriset erot painottuivat sekä työn sisäisiin että työn ulkopuolisiin asioihin, kun taas Yhdysvalloissa työskennelleet ekspatriaatit nostivat kulttuurisesti esille ainoastaan työssä tapahtuneita ilmiöitä. Yhteneväisyyksiä löytyi molemmista kulttuureista muun muassa autoritäärisen johtamistyylien kohdalla. Seuraavaksi käydään läpi molemmat kulttuurit yksitellen, jonka jälkeen syvennytään haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin ja asioihin, joiden avulla ekspatriaatti pystyy sopeutumaan helpommin Kiinan ja Yhdysvaltojen kulttuureihin.

### 4.4.1 Kiina

Kiinassa työskennelleet ekspatriaatit kokivat enemmän kulttuurisia eroavaisuuksia kuin Yhdysvalloissa työskennelleet. Kulttuuriset eroavaisuudet liittyvät haastattelujen perusteella muun muassa ihmisiin, ympäristöön, kieleen, valtiolliseen toimintaan ja työssä käymiseen. Useampi haastateltava nosti esille kiinalaisten varovaisen lähestymisen ulkomaalaisia kohtaan. Sitä leimaa paikallisten ihmisten kylmyys ja epäluuloisuus. Eräs haastateltava uskoi, että kaikki kumpuaa Kiinan valtiojohdon diktatuurisesta asemasta, joka pitää ihmiset pelossa. Tämän seurauksena moni ulkomaalainen ekspatriaatti jättäytyy Kiinan työtehtävistä, jos vaihtoehtona on jokin toinen kohdema.

”Hyvin paljon on ihmisiä, jotka ei ikinä mene Kiinaan, vaikka ne saisi minkälaisen työtarjouksen. Mutta jos se sama työtarjous tarjotaan vaikka Thaimaasta tai Japanista, niin heti suostuvat. Hyvin paljon tulee siitä kiinalaisten röyhkeydestä ja lähestymisestä. Siellä on yksilöitä jotka on hyvin, sanotaanko ystävällisiä ja normaaleita, tavallaan meidän kulttuurin lähtökohdista. Mutta se kylmyys, se on niin lähellä se kulttuuri vallankumousta, niin sen valtion mahti pitää ne ihmiset siellä pelossa. Eli siellä on ihan oikeasti se, että kiinalaiset itse pelkää. Sun pitää olla vuosia siellä maassa ennen kuin kiinalaiset rupeaa juttelemaan ja luottaa” H3

Yllä olevan ekspatriaatin väitettä tukee myös kahden muun haastateltavan kokemukset. Heidän mukaansa kiinalaisten iskostunut ajattelutapa realisoituu muun muassa ihmisten röyhkeyteen bisneksessä. Tämän seurauksena liiketoiminnan eettinen näkökulma jää useasti sivuosaan. Samanlaisiin tuloksiin tulivat omassa tutkimuksessaan myös Brand ja Slater (2003). Heidän tutkimuksessa on tutkittu australialaisten ekspatriaattien eettisiä ongelmia Kiinaan suuntautuneiden ulkomaankomennusten aikana. Tutkimuksen perusteella varastaminen koettiin yhtenä eettisesti arvokkavana seikkana, johon Kiinassa toimineet australialaiset ekspatriaatit törmäsivät.

”Kiinalaisella monesti on, et ne ajattelee sitä rahallisesti tosi paljon. Eri asioita. Aivan sama miten se eettisesti menee, tai onko moraalialta tai muutenkaan” H4

”Kun tuohon kulttuuriin on rakennettu sisään tällainen ajattelu että oma napa ensiksi ja sitten firman napa vasta. Aina nykyisin miettii, et miten tässä joku tienaa. Se että onko tässä jotakin vai eikö oo” H12

Tämän tutkimuksen Kiinassa työskennelleet haastateltavat tulivat pääosin siihen lopputulokseen, että omaa asennoitumista ja käyttäytymistä tuli muokata melko radikaalistikin selviytyäkseen uudessa kulttuurissa ja ympäristössä. Muussa tapauksessa jokapäiväisesti toimimisesta tulisi liian raskas taakka.

”Täällähän vois harmistua ja suuttua ja valittaa lähestulkoon kaikista mahdollisesta. Mutta sitten taas, jos sille tielle lähtee, niin sit joutuu valittamaan ja harmistumaan ja suuttumaan koko ajan. Eli kyllä mun periaate on se, että tavallaan.. Mä en voi tehdä asioita toisten puolesta” H5

”Kiinassa jos on valmis ajattelemaan uudelleen aikakäsityksen, ihmiskäsityksen, mitakaavat, määrät. Jos on valmis niin kuin kaiken miettimään uudelleen, niin Kiinassa pärjää ihan kivasti” H11

Korruption liittyvä tarina (T4) avasi jo suurimmalta osin ilmiön roolia Kiinassa. Myös kolme muuta maassa työskennellyttä haastateltavaa nosti omissa tarinoissaan korruption roolin esille, vaikkei se sinällään liittynyt heidän omaan eettisesti haastavaan tilanteeseen. Yhden ekspatriaatin mukaan ilmiö on niin iskostunut kiinalaiseen kulttuuriin, ettei paikalliset edes huomaa sen olemassaoloa. Eräs toinen haastateltava puolestaan lisäsi, että tilanne on muuttumaan päin, mutta korruptiota on edelleen havaittavissa.

”Kysypäs kiinalaiselta yritysjohtajalta et otatko korruptiota. Ei varmasti tuu sanomaan sulle että ottaa” H3

”Tilanne on kyllä muuttumaan päin, mutta edelleenkin sitä (korruptiota) kyllä tapahtuu. Ja se, että jotkut ihmiset siihen menee niin paljon helpommalla, ku on se kynnyks tehdä se niin paljon pienempi, niin se tavallaan ruokkii sitä toimintatapaa” H4

Suomalaista taidetta Kiinassa mainostanut ekspatriaatti (H11) muisteli, että heidän kohdallaan korruptio nousi esille, kun design-hankkeelle yritettiin saada medianäkyvyyttä muun muassa sanomalehtien kautta. Hankkeen johon kuulunut haastateltava alleviivasi, etteivät he lähteneet lahjusten maksamiseen. Medianäkyvyyden saaminen ilman setelinipun luovuttamista median edustajille oli aluksi haastavaa. Hankkeesta tuli puhtain keinoin jättimenestys, mikä viitannee siihen, että myös ilman lahjusten maksamista on mahdollista saada asiat toimimaan, oli toimijana sitten kiinalainen tai Kiinassa asuva ulkomaalainen.

”Täällä Kiinassa on aivan yleinen käytäntö, että medialle maksetaan lahjuksia. Se on niin kuin perustavaa laatua oleva käytäntö. Jos sä haluat saada jotain tärkeätä mediaa paikalle, niin niille annetaan sitten tässä lehdistötilaisuudessa tällaiset kirjekuoret” H11

Korruption olemassaoloa Kiinassa tukee myös Pedigon ja Marshallin (2009) tutkimus, jonka mukaan australialaiset ekspatriaatit kokivat lahjonnan suurimmaksi eettiseksi ongelmaksi komennuksen aikana. Vaikka tässäkin pro graduussa korruptio nousi keskeisenä teemana esiin, se ei tullut haastateltaville juurikaan yllätyksenä, vaan ilmiö oli heille tiedossa jo ennen ulkomaankomennukselle lähtöä esimerkiksi kulttuurikoulutusten kautta.

Kiinan kieli oli korruption ohella toinen keskeinen tema, jonka moni haastateltava nosti esille keskusteltaessa eettisesti haastavista tilanteista. Paikallisten ihmisten englannin kielen puute toi mukanaan tilanteita, joissa suomalainen ekspatriaatti ei saanut itseään ymmärretyksi. Edes tulkin kääntäminen ei aina auttanut (katso T10; kasvojen menetykset), ja osa tilanteista jäi ratkaisematta.

”Sulla on se kommunikaatio-ongelma. Sä et saa itseä ymmärretyksi, ku ei oo yhteistä kieltä. Pääsääntöisesti ihmisten kanssa meidän organisaatiosta sieltä kyllä löytyi aina apua siellä tulkkaamisessa” H10

”Minä, joka on aina tottunut siihen, joka on etevä kommunikoimaan. Niin sitten mä olinkin yhtäkkiä tilanteessa, jossa kukaan ei ymmärtänyt sanaakaan mitä mä sanoin ja mä en ymmärtänyt sanaakaan mitä he sanoivat” H11

Yksi haastateltavista uskoi, että ymmärtämällä maan kieltä yksilö pääsisi luontevammin sisälle paikalliseen kulttuuriin ja ymmärtäisi paikallisten ajattelumaailmaakin paremmin. Ekspatriaatti (H12) pohjasi mielipidettensä omaan tarinaan, jossa hänen nimeään oli väärinkäytetty usean kuukauden ajan. Hän myös korosti, ettei kyseessä ole pelkästään Kiinaan ja kiinan kieleen liittyvä ilmiö, vaan sama pätee myös muihin kulttuureihin, joissa kielimuuri estää sujuvan kommunikaation.

”Jos luulet että jotain tapahtuu, niin silloin sua viedään kaikista eniten. Liittyy kieleen, mä väitän. Siitä on ollut monta kertaa monen kanssa puhetta. Ku sä johonkin tommoiseen vieraaseen kulttuuriin pääset sisälle, niin sun pitäisi ymmärtää kieltä. Sen kautta sä opit ajattelemaan miten ihmiset toimii. Jos sä osaisit sitä kieltä, olisit sisällä siinä ajattelumallissa, niin olis paljo helpompi ymmärtää ja toisaalta kontrolloida sitä et se pysy aisoissa se asia” H12

Ilmansaasteet nousivat Kiinan osalta esille hälyttävänä teemana, jonka muutama haastateltava nosti omista tarinoistaan esille. Vaikkei kyseessä ole niinkään kulttuurinen eroavaisuus Kiinan ja Suomen välillä, kyseiset haastateltavat pitivät ilmansaasteita huolestuttavana ja haitallisena ilmiönä, johon liittyy myös eettinen näkökulma. Alla olevat sitaatit tukevat myös ilmansaasteisiin paneutunutta tarinaa (T2). Kyseisen tarinan ekspatriaatti huomautti, että suurempi ympäristökatastrofi on vain ajan kysymys, ellei asiaan puututa pian. Myös Pedigo ja Marshall (2009) ottivat ympäristön huomioon ottamisen esille tutkimuksessaan, jossa selvitettiin australialaisten ekspatriaattien eettisiä ongelmia Kiinassa työskentelyn aikana.

”Täällä Kiinassa on aina jotakuinkin lämmin ja ympärivuoden kevyesti saa pukeutua. Niin täällä on sitten taas nuo saasteet sellainen ongelma, mitä Suomessa ei tarvitse miettiä. Vaikka tuollakin on nyt ihan kirkas ilma, niin joinain päivinä siltikään ei viitsi oikein ovea avata ku ne saasteet on niin huonot, varsinkin talviaikaan” H11

”Toinen asia on likainen ilma, mikä ei oo kivaa. Se on erittäin huono Suzhoussa, missä mä asun. Indeksit pyörivät aina 150 ja 250 välissä joka on meidän skaalalla, Suomen mittapuussa tosi iso katastrofi” H12

Haastateltavat toivat esille edellä lueteltujen yleisten kulttuuristen eroavaisuuksien ohella myös työhön liittyviä eroja. Suurin huomio kohdistui suomalaisen ja kiinalaisen johtamistyylien eroon sekä työsääntöjen noudattamiseen. Neljä haastateltavaa muisteli omien kokemustensa perusteella, kuinka Kiinassa johtajien määräyksiä tuli totella, vaikkei niissä olisi järjen häivää. Ekspatriaatit olivat tottuneet Suomessa suhteellisen avoimeen ja vastuunjakoiseen toimintaan työympäristössä. Kiinassa tällaista ajattelutapaa ei harjoitettu alkuunkaan, vaan johtajien autoritääriinen ote loi työilmapiiristä hyvin järjestelmällisen ja jopa pelonsekavan. Ronenin ja Shenkarin (2013) klusterimallissa Kungfutselaisen Aasian (mm. Kiina) organisaatioiden johtamistyyli on niin ikään kuvattu hyvin autonomiseksi ja valtaetäisyydet korkeiksi, mikä tukee tämän tutkimuksen tuloksia.

”Kiinassa pomo on pomo, ja muut on hiljaa. Kun taas Suomessa, totta kai pomo on pomo, mutta se kommunikaatio ja vastuun jakaminen on hieman erilaista, ja se päätöksentekokyky ja vastuu niistä. Suomessa niitä jaetaan, suomalaisten kesken niitä jaetaan paljon enemmän kuin Kiinassa” H4

”Täällähän (Kiinassa) pitää olla titteliä, että on valta tavallaan päättää ja määrätä” H5

Kiinassa useamman vuoden työssä ollut ja jo Suomeen palannut ekspatriaatti (H10) pohti syitä siihen, miksi hyvin autoritääriinen ja yksipuolinen johtamistyyli toimii maassa, ja miksi järjestömiäkin ohjeita noudatetaan alaisten toimesta. Hänen mukaansa pelko työpaikan ja elannon menettämisestä pyörii työntekijöiden alitajunnassa, minkä johdosta esimiehen käskyjä noudatetaan systemaattisesti.

”Jos siellä (Kiinassa) pomo sanoo jotakin, niin sun on se tehtävä, vaikka siinä ei olisi mitään järkeä. Kun mä tiedän sen kulttuurin, kuinka semmonen hierarkinen se on, kuinka autoritääriinen se on, niin mä ymmärrän sen heidän tavan toimia. Tai sit kun mä opin sen ymmärtämään, mistä kaikki johtuu. Et pienestä palkasta vähennetään ku oot tehnyt virheen, jota ei voi hyväksyä. Ku sulla on kotona se perhe elätettävänä ja lapsi koulutettavana, joka on sun tulevaisuus, ku ei ole eläkejärjestelmää. Se on semmonen ketju asioita” H10

Työsääntöjen noudattaminen työpaikalla oli toinen keskeinen teema, joka nousi haastatteluihin esiin. Kolme haastateltavaa nosti esille, että Kiinassa työpaikoilla on paljon erilaisia sääntöjä, mutta niiden tulkinta on hyvin tapauskohtaista, koska aina on ”toinen linja” toimia. Yksi ekspatriaatti mainitsi, ettei sääntöjä aina edes noudateta.

”Siis Kiinassa jos missä on, tiedätkö, ihan valtava määrä kaikennäköisiä ohjeita ja sääntöjä. Toinen asia on sitten taas se, et miten hyvin niitä sääntöjä tai ohjeita noudatetaan” H5

”Kiinassahan on se sillä tavalla joustavampaa, tämmöinen kaikkien sääntöjen tulkin-  
ta. Ne on tottunut siihen, että aina on joku sellainen, niin kuin monessa asiassa onkin,  
sellainen toinen linja” H10

”Ei siellä (Kiinassa) nyt niitä sääntöjä muutenkaan noudateta niin. Ei se ollut niin  
tärkeä asia muutenkaan”

Ilmiöstä tekee hyvin mielenkiitoisen ylempänä esiin nostettu autoritääri-  
sen johtamistyylin olemassaolo, jossa esimiehen käskyjä tulee totella tarkkaan.  
Tämä sotii jokseenkin työsääntöjen soveltamista puoltavaa näkemystä vastaan.

#### 4.4.2 Yhdysvallat

Yhdysvaltojen kohdalla kulttuuriset eroavaisuudet liittyivät pitkälti työn sisäi-  
siin asioihin. Kuten Kiinassakin, niin myös Yhdysvalloissa johtamistyyli koet-  
tiin hyvin erilaiseksi Suomeen verrattuna. Työlainsäädäntö oli toinen esiin  
nousnut ilmiö, jonka muutama haastateltava koki eettisesti haastavaksi. Työ-  
lainsäädännöstä esiin nousivat eritoten rekrytointitilanteet. Kolmantena kult-  
tuurisena eroavaisuutena haastatteluaineistosta korostui sukupuolikysymys,  
jossa on suuria eroja Suomen ja Yhdysvaltojen välillä.

Sanat auktoriteetti ja hierarkiatasot esiintyivät useiden Yhdysvalloissa ol-  
leiden ekspatriaattien kuvauksissa vertailtaessa johtamistapaa maiden välillä.  
Ronenin ja Shenkarin (2013) tutkimus antaa jokseenkin toisenlaisia tuloksia,  
sillä heidän mukaansa Anglo-klusterin johtamistyyliä korostaa matala auto-  
nominen johtaminen ja korkea osallistava johtaminen.

Osan tämän tutkimuksen haastateltavien vastaukset muistuttivat hyvin  
pitkälti Kiinassa olleiden ekspatriaattien kuvauksiin. Tehdasta Yhdysvalloissa  
sulkemassa ollut ekspatriaatti (H1) muisteli, kuinka paikallisten esimiesten käs-  
kyjä tuli kuunnella, eikä oman mielipiteen esittämiseen tullut juuri mahdolli-  
suutta. Hän myös korosti, että siinä missä Suomessa johtaja on usein alaisen  
tukena tekemässä asioita, Yhdysvalloissa tällaista ei tapahdu, varsinkaan vah-  
vempien johtajapersoonien kohdalla.

”Suomessa johtajat on jonkun verran, että ovat itsekkin tekemässä mukana, vähän niin  
kuin siinä rinnalla. Mutta tuolla (Yhdysvalloissa) se on sillä lailla pitkälti, et siellä  
johtaja sanoo ja sit tehdään. Siellä se auktoriteetti on, et johtajat johtaa. Sitä voi tietysti,  
et voisiko tehdä toisella lailla, mutta jos on vahvoja johtajia jotka ajattelee että hänen  
tapa on tehdä oikein, niin sitten se tehdään” H1

Myös Yhdysvalloissa ollut ekspatriaatti (H6) nosti esille samankaltaisen  
ilmiön, ja hän kuvaili paikallisia esimiehiä ”puolijumaliksi”, lähinnä heidän  
käyttäytymisen ja olemuksen perusteella. Suomessa haastateltava oli tottunut  
työskentelemään esimiesten kanssa ilman hierarkkisia esteitä. Hän havahtui  
tilanteeseen, kun paikalliset kollegat ihmettelivät ekspatriaatin avointa ja sosi-  
aalista kanssakäymistä esimiesten kanssa.

”Sellainen, mikä tuli tosi selvästi siellä (Yhdysvalloissa) verrattuna suomalaisessa  
yliopistoyhteisössä toimimiseen. Siellä on työntekijät ja ikään kuin esimiehet. Hierar-  
kian tasot on paljon suuremmat kuin mitä täällä. Täälläkin me, jossa on erilaisilla tit-  
teleillä olevia ihmisiä, niin mä koen, et me ollaan enemmänkin kollegoita, eikä niin

että jotkut, jolla on johtajan tittelin, että he saavat automaattisesti puolijumalan henkilön. Mutta siellä se olikin toisin. Siellä ne johtajat oli vähän niin kuin puolijumalia, ja saatto käyttäytyä myös sen mukaisesti. Niin se ero siellä, että pomot on esimiehiä ja sitten on se alaisporukka, jotka on siinä. Se on se ero jotenkin suurempi ja sen näkee ihmisten käyttäytymisessä” H6

Pohdittaessa syitä suuriin hierarkiatasoihin ja autoritäärisen johtamiseen, kaksi haastateltavaa kaivoi ilmiötä pintaa syvemmälle tullen samankaltaisiin tuloksiin. Heidän mukaansa kaikki kumpuaa paikallisen työläinsäädännön heikosta rakenteesta: työpaikan voi menettää Suomeen verrattuna hyvin helposti, eikä mahdollisen työpaikan menettämisen jälkeen ole sosiaaliturvaa, joka auttaa yksilöä taloudellisesti. Tämä taas johtaa siihen, että alaisen on näytettävä hyvältä esimiehen silmissä. Toisin sanoen, johtajien miellyttäminen ja käskyjen noudattaminen on ikään kuin iskostunut paikalliseen työkuultuuriin. Tutkijatohtorina Yhdysvalloissa vielä tänäkin päivänä työskentelevä ekspatriaatti (H7) muisteli ilmiötä omien kokemustensa kautta, jossa muut työntekijät eivät vastanneet sähköposteihin, mikäli heidän esimies oli laitettu vastaanottajaksi. Sähköposteihin vastattiin sen sijaan hyvinkin nopeasti, kun esimiehen nimi oli sähköpostien vastaanottajalistassa mukana. Myös kahteen otteeseen Yhdysvalloissa vierailut ekspatriaatti (H6) ihmetteli paikallista tapaa.

”Mä rupesin miettimään, et mistä se johtuu (hierarkiatasot). Niin tulin siihen johtopäätökseen, että siellä kun laitetaan ihmisiä pihalle aika paljon helpommin, jopa yliopistomaailmassa. Siellä saattaa, et naks, nyt sulta loppuu työt. Ku siellä ei oo niin vahvat nämä ammattiliitot ja se sopiminen ei oo tuollaista kuin meillä on. Niin se, että jos sä et miellytä pomoa, niin sä saatat olla seuraavana päivänä pihalla. Se oli se mun johtopäätös kahden vuoden jälkeen” H6

”Mä olin yllätynyt, miten kaksinaamaista käyttäytymistä oli niinkin paljo. Ja sekin liittyy mun mielestä ikään kuin hierarkiaan ja ihmiset pelkää työpaikkojensa puolesta. Ja tietenkin siellä myös on se, et Suomessa jos potkut tulisikin, niin se ei oo maailmanloppu, kun meillä on työttömyysturva ja sä et jää kadulle. Mutta siellä (Yhdysvalloissa) se tilanne on, et sä et tiedä miten sun käy” H6

”Siihen liittyy myöskin, miltä se näyttää oman esimiehen silmissä. Tässä on sellainen matriisiorganisaatio, ja sä tarvitset paljon ihmisiä, jotka ei ole sun alla. Niihin lupauksiin saat paljon paremman vastineen sitä kautta, kun sä laitat niihin esimiehen mukaan. Sen huomaa, jos sä pudotat esimiehen pois, niin siihen sähköpostiin ei tuu vastausta, mut jos sä pidät, niin siihen tulee vastaus. Tiedostetaan se, että kenen silmissä pitää näyttää hyvältä, ja olla nopea ja yhteistyökykyinen” H7

Työpaikan menettämisen pelko näkyi erään ekspatriaatin (H7) mukaan myös siinä, että vastuuta pyrittiin siirtämään aina tilaisuuden tullen muille. Näin ollen mahdollisten ongelmatilanteiden syntyessä syy tulisi löytymään jostain muusta.

”Ehkä semmonen vastuunottaminen voi olla vähän vähäisempää. Tavallaan sä annat mielellään sen vastuun muille, tai sitten syytetään. Ehkä se näkyy se työpaikan menettämisen helppous, että ihmiset pyrkii siirtämään sitä vastuuta pois” H7

Työlainsäädäntöön liittyvät eroavaisuudet Suomen ja Yhdysvaltojen välillä toivat jonkinasteisia eettisiä dilemmoja kahdelle ekspatriaatille, jotka olivat

itse osallisena rekrytoinnissa. Tarinan 16 ekspatriaatti muisteli, että siinä missä Suomessa työntekijä voidaan erottaa ainoastaan taloudellisiin syihin vedoten, Yhdysvalloissa syitä erottamiseen voi olla muitakin. Hän ei oman komennuksensa aikana joutunut itse osalliseksi tällaisiin tilanteisiin, mutta muisteli asian läpikäymisen mietityttäneen häntä pitempään.

”Siellä on erilainen (työlainsäädäntö) siinä mielessä, et siellä pystyy irtisanomaan. Jos joudutaan irtisanomaan niin sen voi tehdä myöskin henkilökohtaisen performanssin perusteella. ”Sä et nyt onnistunut tulemaan tälläkään viikolla ajoissa töihin vaikka siitä on puhuttu monta kuukautta sun kanssa”. Suomessa sä et pysty irtisanomaan millään muulla kuin tuotannollisella tai taloudellisella perusteella. Siinä on vissi ero siinä lainsäädännössä ja siinä dynamiikassa” H16

Työntekijöiden erottamispolitiikkaan liittyi Yhdysvalloissa myös se mielenkiintoinen seikka, että työntekijöiden tapahtumista dokumentoitiin hyvin yksityiskohtaisia lausuntoja. Tämä johtuu siitä, että Yhdysvalloissa erotetun työntekijän kynnys viedä asia oikeuteen on hyvin matala, jolloin kaikki mahdollinen todisteaineisto on oltava organisaation puolelta kunnossa. Tämä nousi esille jo ekspatriaatin (H15) tarinassa, jossa oikeustoimiin ei tosin jouduttu, koska työssään heikosti suoriutunutta henkilöä ei lopulta erotettu. Työpaikkakiusaamista selvittänyt ekspatriaatti (H9) otti samaisen asian esille omassa tarinassaan.

”Kyllä siinä kulttuurissa (Yhdysvalloissa) usein kirjoitellaan kirjallisia varoituksia ja uhataan potkuilla vähäpätöisemmistäkin asioista kuin työpaikkakiusaamisesta. Et ehkä se jyrkkyyden aste suomalaiseseen verrattuna oli se, et miten nopeasti se dokumentoinnin tasolla, jos jotain tapahtuu. Pystytään kurinpidollinen käsittely alaiselle tai työntekijälle. Se piti dokumentoida hirveen hyvin, et nyt on kaikki käsitelty ja kuulemiset ja kirjoitettu ja mitä sano ja kuka sano. Et jos tulee noita oikeustapauksia, niin sitten on paperit kunnossa” H9

Sukupuolikysymys nousi kolmantena ja hyvin ajankohtaisena asiana esille kahdelle Yhdysvalloissa olleelle ekspatriaatille. Suomessa sukupuolten väliseen tasa-arvoon tottuneiden haastateltavien kohdalla tilanne nousi esiin toisista täysin poikkeavissa tilanteissa. Esimiesasemassa mukana ollut miespuolinen ekspatriaatti (H16) kummasteli sitä, että naispuolisten alaisten kanssa käydyt työhön liittyvät keskustelut olivat mahdollista ainoastaan silloin, kun tilannetta oli todistamassa kolmas osapuoli, yleensä esimies. Tämä tuotti hankaluuksia esimerkiksi silloin, kun jonkin asian hoitaminen oli kiireistä, mutta paikalla ei ollut toista esimiestä. Tämän johdosta asiaa ei voitu hoitaa ennen kuin kyseinen esimies oli paikalla.

”Esimerkiksi tilanne, jossa sun pitää naispuoliselle tiiminjäsenelle antaa palautetta hänen työsuoritteesta, niin siinä on isoja eroja siinä mielessä, että sitä ei vois esimerkiksi tehdä miten täällä tehtäisiin. Tullaan neuvotteluhuoneeseen, laitetaan ovi kiinni, ja käydään se asia kahden kesken, et ”tää oli mitä tapahtui, se vaikutti tällä lailla ja mä toivoisin, et näin korjattaisiin”. Näin sitä ei voi Amerikassa tehdä naispuolisen alaisen kanssa, mikä on täällä siis se normaali toimenpide, tai mihin mä olen tottunut. Siellä sä et voi olla kahden kesken naispuolisen alaisen kanssa suljetun oven takana, vaan jollakin täytyy olla näköyhteys siihen tilanteeseen” H16

Yhdysvalloissa ollut naispuolinen ekspatriaatti (H6) muisteli omalta kohdaltaan tilanteen, jossa hän meni normaalisti puhumaan miespuoliselle esimiehelleen työasioihin liittyen. Vieressä olleet muut työntekijät olivat ihmetelleet kovasti ekspatriaatin avoimuutta ja rohkeutta aloittaa keskustelu miespuoliselle henkilölle, joka oli hierarkkisesti häntä korkeammalla tasolla.

”Tää miesten ja naisten tasa-arvo siinä maassa (Yhdysvallat) on aika eri tasolla kuin täällä Suomessa. Ja se tuli esimerkiksi tässä yhteydessä. Sit siinä oli myös, että kun mä olen nainen, ja se esimies oli mies, ja siellä oli pari muutakin jotka oli ylempänä ja ne kaikki oli miehiä. Mä en edes ajattele tilanteessa sitä sukupuolta” H6

#### 4.4.3 Sopeutumiseen vaikuttavat tekijät

Haastateltavien mukaan eettisesti haastavien tilanteiden välttäminen on enemmän tai vähemmän mahdotonta ulkomaankomennuksen aikana. Lähes jokainen haastateltava nosti esiin sen, kuinka komennuksen aikana vastaan tulee sellaisia tilanteita, joihin ei pysty etukäteen varautumaan. Kysyttäessä haastateltavilta sitä, mikä olisi paras keino valmistautua eettisesti haastavia tilanteita varten, oli vastaukset melko yksipuolisia. Kahdeksan haastateltavaa painotti oman käytöksen muokkaamisen tärkeyttä. Suomessa opitut toimintatavat eivät välttämättä toimi uudessa kulttuurissa ja ympäristössä, vaan ekspatriaatin on oltava valmis muokkaamaan omaa käytöstä. Ajattelutapa muistuttaa suurilta osin Pedigon ja Marshallin (2009) sekä Donaldsonin (1989) relativistista tulo-kulmaa, jossa kohdemaan kulttuurinen konteksti ja täten eettinen ajattelumalli tulisi olla vallitseva. Rekrytointeja Yhdysvalloissa suorittanut ekspatriaatti (H16) alleviivasi asian melko suoraan.

”Jos sä menet Kiinaan tai sä menet Amerikkaan, niin siinä suomalaisessa kansan-sanonnassa ”maassa maan tavalla”, siinä piilee syvä viisaus. En mä voi mennä Amerikkaan ja olettaa, että rekrytointiprosessit ja cv:n kirjoitusprosessit on samanlaisia kuin mitä ne on Skandinaviassa. Vaan pitää mennä sillä asenteella, että mä mukaudun siihen eikä päinvastoin” H16

Kiinassa työskennelleet ekspatriaatit (H2, H12) puolestaan mainitsivat, että vaikka valtion työskentely- ja toimintatavat saattavatkin tuntua eettisesti epäilyttäviltä, järjestelmä toimii systemaattisesti. Esimerkiksi lahjusten maksaminen kuulostaa suomalaisen korvaan radikaalilta, mutta se on ollut osa kiinalaista kulttuuria jo pitkään.

”Kyllä mä taas toisaalta ymmärrän niitä ihmisiä jotka tekee sitä (maksaa lahjuksia), kun se on vaan maan tapa. Mun mielestä täytyy ymmärtää ja kunnioittaaakin, vaikka ei meidän tarvitse ihailla sitä, mutta jos se on heidän tapa hoitaa se asia, ja saada tän kupletin pyörimään, niin en mä tiedä, kuka me ollaan osoittamaan sormella” H2

”Kun käännetään niin päin, et niitä kiinalaisia on tuhat neljäsataa miljoonaa ja meitä on viis miljoonaa. Et millä asenteella meidän pitäisi mennä? Niin kuin heidän maalla ollaan, ei ne tuhat neljäsataa miljoonaa voi olla väärässä. Ne on aika hyvin pärjännyt. Se on se systeemi jonkunlainen. Pitää mennä enemmän nöyränä” H12



Kahden täysin vastakkaisen kulttuurisen yhdistäminen saattaa olla haastavaa, ja moni haastateltava korostikin sitä, että sekä kohde- että kotimaan kulttuureista tulisi imeä tietoa ja oppia. Eräs haastateltava (H1) mainitsi, että kohdemaan kulttuuria tulisi katsoa niin, että se on erilaista eikä väärää. Toinen haastateltava (H10) puolestaan korosti suomalaisten suoraviivaisuutta, jota tulisi loiventaa ulkomaille muuttaessa. Haastateltavat toivat esiin myös sen, että avoin ja mukautumishaluinen asenne ovat myös keino vähentää stressiä kokenemisen aikana, varsinkin eettisten tilanteiden edessä.

”Ei sitä välttää voi millään lailla, että niitä yllätyksiä tulee. Sitä koulutuksessakin toivotettiin hirveästi ja tuotiin esille että avoimesti vaan, äläkä yritä miettiä et tämä on väärin ja kotona tehty tapa on oikein. Mieti että se on erilaista ja yrität sitten jotenkin parhaalla mahdollisella tavalla omaa käyttäytymistä viedä siihen suuntaan. Koska se on niille oikea tapa toimia, miten ne kokee. Puolin ja toisin heijastaa sitä tilannetta” H1

”Sellainen tietynlainen suoraviivaisuus, mikä on meidän suomalaisten ominaisuus, niin sitä on ehkä vähän pakko loiventaa (Kiinassa). Et mennä niiden mutkien kautta vaikka se onkin vähän turhauttavaa” H10

”Silloin kun me suomalaisina liikutaan ulkomailla, niin mehän mennään semmoisiin konteksteihin, jotka voi olla hyvin erilaisia kulttuurillisesti. Mikä olis tärkeintä, niin olis parantaa sitä omaa herkkyyttä, olla tyrkyttämättä sitä omaa tapaa toimia, oli se sitten hyvä tai huono. Voidaan ymmärtää miten paikalliset kulttuurit toimii, ja miten me voidaan toimia tässä paikallisessa kulttuurissa, ilman että me itsellemme aiheutetaan niitä stressaavia tilanteita” H2

Haastateltavien mukaan keskustelu paikallisen kulttuurin ymmärtävien henkilöiden kanssa on paras keino selviytyä eettisesti ongelmallisista tilanteista. Tämä helpottaa ekspatriaattia ymmärtämään paremmin, miksi hänen näkökulmasta oudot ja eriskummalliset asiat tapahtuvat. Guimarães-Costa ym. (2014) tulivat omassa tutkimuksessaan samansuuntaisiin tuloksiin: heidän mukaansa paikallisille henkilöille tai muille ekspatriaateille puhuminen auttaa havainnoimaan, oppimaan ja ymmärtämään eettisesti haastavia tilanteita paremmin. Brandin ja Slaterin (2003) tuloksista on havaittavissa niin ikään samankaltaisia suuntauksia. Heidän tutkimuksessaan esimiehille tai kollegoille puhuminen on tehokas keino selviytyä, kun ekspatriaatti kohtaa työssään eettisesti haastavan tilanteen.

”Mun mielestä varmaan paras olisi se, että keskustelisi asiasta jonkun kanssa. Koska siellä on hirveen helppo jäädä itse murehtimaan niitä asioita, ja tietysti kun se ei oo itselle ominaisin kulttuuri niin se on tosi vaikea. Ja sit kun sä et voi niillä normaaleilla toimintatavoilla mitä sä täällä teet, niin niillä se ei ratkea. Sitä mä tekisin. Sitä kautta se solmu lähtee aukeamaan. Jonkun paikallisen kanssa, sen lisäksi vielä. Koska ne on elänyt sen, ja on sieltä” H1

”No kyllä se varmaankin se paikallinen esimies. Ei mulla Suomeen, kun Suomesta lähtenyt, niin Suomen organisaatiosta ei enää saa apua. Se on varmaan paikallinen esimies, kenen kanssa kannattaa miettiä” H7

”Jos on joku asia mikä aiheuttaa pahaa mieltä ja oikeasti mietityttää, niin kannattaa oottaa se hetki. Mielellään vaikka nukkua yön yli ennen kuin teet mitään. Toinen asia,

jos on mahdollista niin kysy tässä tapauksessa, meidän tapauksessa, paikallisorganisaatiosta apua et miten tämän tyyppisiä asioita on aikaisemmin hoidettu” H16

Yksi haastateltava puolestaan suosi keskustelua suomalaisen henkilön kanssa, mikäli hän kohtaisi eettisesti haastavan tilanteen. Syiksi hän mainitsi sen, että suomalaisten kanssa keskusteleminen on helpompaa ja yksinkertaisempaa, koska heidän kanssa puhuminen ei vaadi kulttuuristen lähtökohtien ymmärtämistä ja selittämistä.

”Jos on muualla kuin Suomessa, niin sekin jotenkin, siitä niin kuin, mulla itselläkin oli tavallaan se suomalainen verkosto siellä. Monesti tulee puhuttua niiden suomalaisten kanssa, vaikka sitten mäkin, kun oon ollut siellä pitkään, niin on niitä paikallisia kollegoja semmoisina luottoihmisinä myös. Mut jos on joku tosi kinkkinen tilanne, niin sit suomalaisten kanssa. Kun tullaan samoista lähtökohdista ja samasta kulttuurista, niin ei tarvitse niin paljon selittää. Se on vaan sujuvampaa ja yksinkertaisempaa” H6

#### 4.4.4 Kulttuurinen oppimisprosessi

Lähes jokainen ekspatriaatti painotti haastatteluiden aikana, että ulkomaankomennus oli kaikilta osin mieleenpainuva ja antoisa reissu, joka opetti monessa mielessä. Vaikka komennus sisälisi eettisesti haastavia ja epämieluisia tilanteita, haastateltavien yleisvaikutelma oli poikkeuksetta hyvin positiivinen. Vastauksissa on havaittavissa eroavaisuuksia vertailtaessa Kiinassa ja Yhdysvalloissa olleiden ekspatriaattien kokemuksista. Ensiksi mainitun tapauksessa oppimista tapahtui sekä työssä tapahtuneiden ja työn ulkopuolella tapahtuneiden asioiden johdosta, kun taas jälkimmäisessä oppiminen tapahtui pääasiassa työn kautta ilmenneistä tapauksista. Muutama Kiinassa ollut kuvaili komennustansa ”epämukavuusalueella olemiseksi”, mikä kasvatti stressinsietokykyä ja ammatillista osaamista.

”Sanosin sillä tavalla, että kyllähän täällä (Kiinassa) tietysti koko ajan enemmän tai vähemmän on tällaisella epämukavuusalueella ja näin ollen, totta kai tällaista kasvua sekä ammatillisesti että ihmisenä, niin sitä on kyllä tapahtunut roimasti” H5

”Kiina sinänsä, kun se on yks haastavimmista maista olla. Se on kasvattanut noita toleransseja joka suuntaan. Sellainen stressin sietokyky ja eri tilanteisiin sopeutuminen ja siihen, et mikään ei menee koskaan sen suunnitelman mukaan, niin se on kasvanut ihan huikeasti” H10

”Tämä (Kiinassa asuminen) on niin kuin semmoista totaalista epämukavuusalueella elämistä ja siihen sopeutumista. Tää on sellaista älytöntä riskinottoa ja riskinsietokykyä vaativaa elämää. Mutta sit toisaalta myös, niin mä en viimeisen kymmenen vuoteen ole Suomessa oppinut niin paljon kuin mä opin täällä ensimmäisen vuoden kahden aikana. Et niin kuin päivittäistä oppimista, kehittymistä.. Aivan uskomaton kokemus kaiken kaikkiaan” H11

Myös yksi Yhdysvalloissa työskennelleistä ekspatriaateista (H6) vertasi komennusta mukavuusalueelta pois lähtemiseen. Tehtaan sulkemisessa mukana ollut ekspatriaatti (H1) puolestaan todisti bisneksen raadollisuuden irtisanomisten muodossa, mutta muistutti sen opettaneen ja avanneen silmiä monessakin mielessä.

”Sen lisäksi että tulee sitä osaamista siihen omaan ammattiin niin sanotusti. Tämä kaikki muu puoli mikä siihen liittyy, asua toisessa kulttuurissa, lähteä pois muuttamisalueelta. Suomessa tietää miten jutut menee ja niin edespäin. Siellä (Yhdysvalloissa) tulee semmoista, jota ei niin paljo voi ennakoita kuin täällä. Se on semmoista seikkailua” H6

”Sinällään ehkä siinä on se tullut, että se avasi aika hyvin silmiä siihen, että mitä bisnes voi olla oikeasti silloin kun isoja päätöksiä tehdään. Bisnes on bisnes ja tähän leikkiin on itse lähdetty, ja toisaalta se on ymmärrettävä, mikä on bisneksen tarkoitus. Se ei oo välttämättä saada kavereita ja antaa kaikille töitä, vaan tehdä toiminta mahdollisimman tehokkaaksi ja tuottaa voittoa” H1

Suomalaista taidetta Kiinassa markkinoinut ekspatriaatti (H11) tiivistä komennuksen ja ulkomailla työskentelemisen mukana tuoneet haasteet suorasanaisesti mutta ytimekkäästi. Alla oleva lainaus havainnollistaa pitkälti myös muiden – etenkin Kiinassa olleiden – ekspatriaattien ajatuksia ja tunteuksia.

”Se on semmoinen kontrasti suomalaiselle. Tässä joutuu kaikki ne omat arvonsa ja uskomuksensa tavallaan peilaamaan uudestaan ja miettimään uudestaan” H11

## 4.5 Yhteenveto

Esiin tulleiden tutkimustulosten perusteella on havaittavissa, että ekspatriaatit kokevat eettisesti haastavia tilanteita ja täten eettistä kuormittavuutta ulkomaankomennuksen aikana. Haastateltavien tapaukset on luokiteltu kuvion 9 mukaisesti nelikenttään sen perusteella, kuinka suurta niiden intensiteetti on ja kuinka usein tapaukset tapahtuivat. Kiinassa työskennelleiden ekspatriaattien eettiset ongelmatilanteet vaihtelivat laidasta laitaan, ja eettistä pohdintaa aiheuttivat muun muassa työhön liittyvät asiat (työpaikkakiusaaminen, työturvallisuus), kulttuuriin liittyvät asiat (kasvojen menetys, korruptio, luottamuksen saaminen) sekä työn ulkopuoliset asiat (ilmansaasteet). Yhdysvalloissa toimineet ekspatriaatit puolestaan korostivat omissa eettisesti haastavissa tarinoissaan pääosin työhön liittyviä tapauksia (työlainsäädäntö, rekrytointi, sääntöjen noudattaminen).

Tulososiossa peilattiin kahden avainteorian – Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin sekä Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteorian – yhteyttä eettisten ongelmatilanteiden ja niistä aiheutuneen eettisen kuormittavuuden arviointiin. Haastatteluanalysoinnin perusteella Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin kuudesta osatekijästä kolme – sosiaalinen konsensus, seurausten laajuus ja läheisyys – olivat merkittävässä roolissa eettisissä päätöksentekotilanteissa. Myös vaikutusten keskittyminen korostui yhdessä haastattelussa. Sen sijaan vaikutusten todennäköisyys ja ajallinen välittömyys eivät ilmenneet ollenkaan.

Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteorian rooli ei juurikaan korostunut haastatteluissa. Ainoastaan kaksi haastateltavaa menetti voimavarojaan eettisen ongelmatilanteen takia ja koki sen seurauksena stressiä ja kuormitta-

vuotta. Syitä vähäiseen voimavarojen menettämiseen löytyi tulosten perusteella kaksi. Ensiksi, organisaatioiden IHRM-käytänteet auttoivat ekspatriaatteja selviytymään eettisesti haastavista tilanteista. Esimerkiksi ennen komennuksia järjestettyjen kulttuurikoulutusten sekä organisaatioiden eettisten sääntöjen olemassaolo toivat varmuutta ja selkeyttä eettisten ongelmatilanteiden edessä. Näin ollen ekspatriaatit pystyivät toimimaan kyseisissä tilanteissa selkeiden ohjeiden mukaan, jolloin stressaavat tilanteet jäivät vähäisemmiksi. Toiseksi, suurin osa haastateltavista ei ollut a) ollenkaan mukana eettisesti haastavissa päätöksentekotilanteissa, tai b) ainoa mukana ollut henkilö eettisesti haastavissa päätöksentekotilanteissa. Tämän seurauksena voimavarojen menettämisestä aiheutunutta stressiä ei juurikaan ilmennyt. Stressiä sen sijaan esiintyi usean haastateltavan kohdalla, mutta ne eivät johtuneet voimavarojen menettämisestä.

Osa ekspatriaateista oli esimiesasemassa ulkomaankomennuksen aikana, mutta he joutuivat siitäkin huolimatta muokkaamaan omaa käyttäytymistensä. McDonaldin ja Pakin (1996) Hong Kongissa työskenteleviin kanadalaisiin ekspatriaatteihin suuntautuva tutkimus osoitti, että komennuksella olleet kanadalaiset eivät joutuneet muokkaamaan omaa käyttäytymistä. Tästä tutkimuksesta saadut tulokset ovat suurimmaksi osaksi ristiriidassa McDonaldin ja Pakin (1996) löydösten kanssa, mikä nostaa esille kysymyksiä. Missä määrin esimerkiksi koti- ja kohdemaan välinen kulttuurinen etäisyys vaikuttaa alttiuteen muokata ekspatriaatin käyttäytymistä, mikäli hän kohtaa eettisesti haastavan tilanteen? McDonaldin ja Pakin (1996) tutkimuksen ekspatriaateilla kulttuurinen ero on muun muassa kielen suhteen pieni, koska Englanti on sekä Kanadassa että Hong Kongissa virallinen kieli. Kielen ohella

Kulttuurisia konteksteja tutkittaessa mielenkiinto kohdistui Kiinan ja Yhdysvaltojen eroihin: Kiinassa työskennelleet ekspatriaatit nostivat esille kulttuurisina eroavaisuuksina Suomeen verrattuna muun muassa korruption, Kiinan kielen, ympäristöasiat, autoritäärisen johtamistyylin ja työsääntöjen noudattamisen. Yhdysvalloissa työskennelleiden ekspatriaattien kokemukset kulttuurisista eroista maiden välillä painottui sen sijaan pitkälti työhön liittyviin asioihin, kuten työlainsäädäntöön, johtamistyylien eroon ja esimiesten mielisteilyyn. Alakappaleen lopussa pureuduttiin vielä sopeutumista helpottaviin tekijöihin, kun ekspatriaatti muuttaa uuteen ympäristöön ja kohtaa eettisesti haastavia tilanteita. Moni haastateltava koki paikallisille henkilöille puhumisen ratkaisuna. Yksi haastateltava mainitsi suomalaisille henkilöille puhumisen ratkaisuna, koska tällöin on mahdollista keskustella ongelmista helpommin ja yksinkertaisemmin ilman kulttuuristen lähtökohtien avaamista.

Tämän pro gradu -tutkielman keskeisenä tavoitteena oli selvittää eettisen kuormittavuuden ilmeneminen ekspatriaattien kohdalla ulkomaankomennuksen aikana. Kutakin haastateltavaa pyydettiin kertomaan haastattelussa yksi tai useampi tilanne, jonka he kokivat ulkomaankomennuksen aikana eettisesti haasteelliseksi. Analysoinnin perusteella puolet eli kahdeksan haastateltavista koki oman tilanteen eettisesti kuormittavaksi. Eettisen kuormittavuuden ilmeneminen oli hyvin yksilöllistä ja sen voimakkuuteen vaikuttivat kaikki kolme

välittävää tekijää: yksilön voimavarat, sosiokulttuurinen ympäristö ja organisaation IHRM-käytänteet (katso kuvio 2).

Yksilön voimavarat lisäsivät eettistä kuormittavuutta ja täten stressiä ai-noastaan kahdessa tapauksessa (H5, H13). Sen sijaan kolme ekspatriaattia (H2, H4, H6) koki, että heidän voimavaransa vahvistuivat eettisen ongelmatilanteen edessä. Tämä puolestaan lisäsi ainakin osittain hyvinvointia. Ilmiö on mielenkiintoinen, koska oletus voimavarojen menettämisen ja vahvistamisen suhteesta oli täysin päinvastainen kuin mitä saadut tulokset antoivat ymmärtää.

Sosiokulttuurisen ympäristön merkitys eettistä kuormittavuutta ajatellen oli hyvin yksipuolinen: kulttuurinen ero Suomen ja Kiinan sekä Yhdysvaltojen välillä oli suurta kaikissa kahdeksassa eettiseen kuormittavuuteen päätyneessä tapauksessa. Tästä johtuen sosiokulttuurisen ympäristön vaikutus oli eettistä kuormittavuutta lisäävä. Tulos ei tullut yllätyksenä, koska Suomi on kulttuurisesti hyvin kaukainen tutkimuksen kahdesta kohdevaltiosta.

Yrityksen IHRM-käytänteet sen sijaan vähensivät eettisen kuormittavuuden suuruutta. Peräti 10 haastateltavaa nosti esille, että onnistuneet IHRM-käytänteet loivensivat stressiä yleisesti komennuksen aikana. Kolme näistä kymmenestä korosti erikseen, että kyseiset IHRM-käytänteet autoivat heitä juuri eettisesti haastavien tilanteiden edessä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitettiin ekspatriaattien ulkomaankomennuksella tapahtuneita eettisesti haastavia tilanteita ja niistä aiheutunutta eettistä kuormittavuutta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli eettinen kuormittavuus-käsitteen teoreettinen ja empiirinen tarkastelu. Käsitettä lähestyttiin laadullisesta näkökulmasta. Ekspatriaattien eettisesti ongelmallisia tilanteita on tutkittu aiemmin, mutta suurin osa tutkimuskentästä on kohdistunut suuriin länsimaalaisiin yrityksiin ja niiden ekspatriaatteihin (katso esim. McDonald & Pak, 1996; Brand & Slater, 2003). Lisäksi valtaosa tähänastisesta tutkimusotannasta on luonteeltaan määrällistä. Eettinen kuormittavuus on niin ikään tutkimuskentässä suhteellisen tuore ja uusi käsite. Eettistä kuormittavuutta on selvitetty aiemmin muun muassa suomalaisten johtajien keskuudessa (Huhtala ym., 2011a). Ekspatriaattien kohdalla eettisen kuormittavuuden tutkiminen on sen sijaan ohitettu täysin, vaikka ulkomaille muuttaminen ja uudessa työympäristössä toimiminen tuovat mukanaan eettisesti haastavia tilanteita (katso esim. Hamilton & Knouse, 2011; Pedigo & Marshall, 2004).

Tutkimuksen teoreettisina selkänöjina toimivat Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon malli, Hobfollin (2001) voimavaroien säilyttämisteoria sekä Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimalli. Jonesin (1991) mallissa mielenkiinto kohdistui moraaliseen intensiteetin osatekijöihin ja niiden voimakkuuteen osana ekspatriaattien eettisten ongelmien arviointia. Hobfollin (2001) teoriassa keskeiseen asemaan puolestaan nousi yksilön voimavarat, niiden mahdollinen menettäminen (hankkiminen) ja tästä seurannut stressi (hyvinvointi). Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimalli vankisti kahta edellä mainittua teoriaa tuomalla tutkimukseen kulttuurisen ja institutionaalisen näkökulman.

Teorioiden pohjalta luotiin käsitteellinen malli ekspatriaatin eettisen ongelman kulusta (katso kuvio 7). Mallia testattiin empiirisesti haastattelemalla suomalaisia ekspatriaatteja (N=16), jotka ovat työskennelleet joko Kiinassa tai Yhdysvalloissa. Osa ekspatriaateista on edelleen ulkomaankomennuksella. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, ja niiden tukena käytettiin Flanaganin (1954) Critical Incident -tekniikkaa. Critical Incident -tekniikassa päällimmäisenä tarkoituksena on kerätä haastateltavalta havaintoja

tapauksista, joita hän pitää merkittävänä ja jolla on ollut joko positiivinen, negatiivinen tai neutraali vaikutus.

Tutkimustulosten perusteella ekspatriaatit kokevat ulkomaankomennuksen aikana eettisiä ongelmia. Haastatteluiden pohjalta on eritelty 16 eettisesti haastavaa tapausta, jotka liittyivät sekä työhön liittyviin että työn ulkopuolisiin asioihin. Tarinoiden pohjalta on luotu eettisten ongelmatilanteiden malli, jossa on tyypitelty eettiset ongelmat nelikenttään niiden ajallisen tiheyden ja intensiteetin perustella (katso kuvio 8; ekspatriaatin kokemat eettiset ongelmatilanteet). Mallissa ekspatriaatin eettiset ongelmat on jaettu neljään osaan: harmiin, vaivaan, ahdinkoon ja piinaan. Suurin osa tapauksista lokeroitui joko vaiva- tai ahdinko-kenttään. Sen sijaan piinaavia tilanteita – usein tapahtuvia korkean intensiteetin eettisiä ongelmia – ei kokenut kuin kaksi haastateltavaa. Tulos on monessakin mielessä mielenkiintoinen. Ensinnäkin, kulttuurinen kontrasti Suomen ja kohdemaiden välillä, etenkin Kiinan, on suuri. Tämän johdosta olisi voinut olettaa, että ulkomaankomennus olisi sisältänyt enemmän piinaavia ja kuormittavia tilanteita kuin mitä tulokset antavat ymmärtää. Toinen mielenkiintoinen huomio oli, että tutkimuksen neljästä naisesta kolmen ongelma oli luonteeltaan harmillinen tai vaivallinen. Toisin sanoen, heidän moraalinen intensiteetti oli eettisissä ongelmatilanteissa suhteellisen matala. Miehillä vastaukset lokeroituivat sen sijaan huomattavasti tasaisemmin pystyakselin eli intensiteetin suhteen. Ilmiö on mielenkiintoinen, ja etukäteen ajateltuna tulokset olisi voinut olettaa päinvastaiseksi.

Kun tutkimuksen aineistoa peilaa Gevan (2006) teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn eettisten ongelmien nelikenttään, on luokittelu suhteellisen yksiselitteistä. Gevan (2006) nelikenttämallissa muuttujina ovat moraalinen arvio ja motivaatio. Kunkin 16 haastateltavan kohdalla motivaatio näyttäytyi suhteellisen korkeana, kun taas moraalinen arvio vaihteli haastateltavien välillä. Tämän johdosta kaikki tapaukset voidaan luokitella Gevan (2006) mukaillen joko aidoiksi dilemmoiksi (genuine dilemma) tai ongelmattomiksi ongelmiksi (no-problem problem).

Kiinassa komennuksella olleiden ekspatriaattien eettiset ongelmatilanteet vaihtelivat, ja eettistä pohdintaa aiheuttivat muun muassa työhön liittyvät asiat (työpaikkakiusaaminen, työturvallisuus), vapaa-aikaan liittyvät asiat (ilman-saasteet) ja maan kulttuuriin liittyvät asiat (kasvojen menetys, korruptio, luot-tamuksen saaminen). Moni Kiinassa ollut ekspatriaatti korosti omissa haastatte-luissa tärkeyttä sopeutua ja mukautua uuteen ympäristöön. Joissain tapauksissa tämä vaati suuria ponnisteluja. Esimerkiksi korruptio aiheutti monen haastatel-tavan kohdalla pohdintaa, vaikka sen olemassaolo ei tullut yllätyksenä ja siihen oli varauduttu muun muassa organisaation järjestämien kulttuurikoulutusten kautta. Tämän pohjalta onkin syytä pohtia, millä tavoin ekspatriaattia voisi valmentaa ulkomaankomennukselle paremmin, jos ennen lähtöä tarjottava kult-tuurikoulutuskaan ei pysty valmistamaan uuteen ympäristöön muuttavaa työn-tekijää tarpeeksi. Yksi pitkän kokemuksen ulkomailla omannut ekspatriaatti otti esille, kuinka organisaatioiden HR-osastot ajavat ongelmatilanteissa yrityksen etuja yksilön etujen sijasta. Tämä realisoituu juurikin eettisten tilanteiden edes-

sä, kun ekspatriaatti on fyysisesti kaukana kotiorganisaatiosta ja psykologisesti kaukana kohdeorganisaatiosta. Nie ja Lämsä (2013) ehdottavat omassa tutkimuksessaan ekspatriaateille LMX-teorian ja guanxin yhteensovittamista eettisten ongelmatilanteiden välttämiseen. Sekä LMX-teoriaa että guanxia yhdistää henkilöidenvälinen suhde, jossa korostuu vastavuoroisuus ja luottamuksen hankkiminen. Tämän tutkimuksen perusteella Nien ja Lämsän (2013) ehdotusta olisikin mielenkiintoista selvittää konkreettisemmin ekspatriaattien kohdalla. Varsinkin ottaen huomioon, että tämän tutkimuksen vastauksissa korostui useaan otteeseen ekspatriaatin ja paikallisen työntekijän/johtajan välinen luottamuksen puute.

Yhdysvalloissa olleet ekspatriaatit puolestaan korostivat omissa tarinoissaan pääosin työhön liittyviä eettisiä tapauksia (työlainsäädäntö, rekrytointi, sääntöjen noudattaminen). Työn ulkopuolella eettisiä ongelmatilanteita ei sen sijaan juurikaan ilmennyt. Kulttuurinen ero Suomen ja Yhdysvaltojen välillä oli pienempi Suomeen ja Kiinaan verrattuna esimerkiksi yhteisen kielen takia. Yhdysvalloissa olleet ekspatriaatit pystyivät tuomaan asiansa esille ilman kieli-muuria, kun taas Kiinassa olleet joutuivat pääsääntöisesti turvautumaan tulkin apuun. Mielenkiintoisena ilmiönä tuloksista nousi esiin se, että sukupuolikiysymys ei ilmennyt Kiinan osalta lainkaan, kun taas Yhdysvalloissa miesten ja naisten välinen tasa-arvo puhutti paljonkin. World Economic Forumien vuoden 2013 sukupuolten välistä tasa-arvoa mittaavassa indeksissä Suomi sijoittui toiseksi, Yhdysvallat sijalle 23 ja Kiina sijalle 69 (World Economic Forum, 2013). Jo pelkästään tämän sekä median antaman kuvan johdosta olisi voinut olettaa, että sukupuolikiysymys nousisi esille juuri Kiinassa. Näin ei kuitenkaan ollut, ja esimerkiksi kukaan Kiinassa olleista kolmesta naisekspatriaatista ei kokenut oman komennuksensa aikana mitään sukupuolten välistä eettisesti haastavaa tilannetta.

Molempia kohdemaita yhdisti autoritäärinen johtamisote. Ilmiö ei siinä määrin ollut yllätys, koska suomalaiset ovat tottuneet suhteellisen matalahierarkkisiin organisaatiotasoihin, joissa johtajan ja alaisen välinen kuilu ei ole niin suuri (mm. Minkov, 2001; Ronen & Shenkar, 2013). Toisaalta Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimalli korostaa osallistavan johtamisen olemassaoloa Anglo-maissa, joihin Yhdysvallat kuuluu. Tältä osin heidän tulokset ovat ristiriidassa tämän tutkimuksen löydöksiin. Esille nouseekin kysymys, mitä kautta tuloksia tulisi peilata? Suomalaisten näkökulmasta katsottuna johtamistyyli Yhdysvalloissa saattaa olla hyvinkin autoritäärinen verrattuna tilanteeseen, jossa esimerkiksi kiinalaisia pyydetäisiin kuvailemaan johtamistyyliä Yhdysvalloissa. Suomen ja kohdemaiden välistä institutionaalista etäisyyttä pohdittaessa mielenkiinto kohdistuu väistämättä regulatiiviseen (valtion lainsäädäntö) ja normatiiviseen ulottuvuuteen (ihmisten hyväksymät arvot ja normit). Sekä Kiinan että Yhdysvaltojen tapauksessa monet haastateltavien kokemat eettiset ongelmat liittyivät ainakin osittain lainsäädännöllisiin aspekteihin. Etenkin Yhdysvaltojen kohdalla työlainsäädäntö nousi pinnalle usean ekspatriaatin kohdalla. Normatiivinen ulottuvuus puolestaan ilmeni pääosin Kiinassa työskennelleiden ekspatriaattien tapauksissa. Osa Kiinassa olleista haastatelta-



vista joutui pohtimaan useassa tilanteessa sitä, miksi paikalliset ihmiset käsittivät tietyt arvot ja normit hyvinkin erilaiseksi kuin mitä Suomessa on totuttu. Kognitiivisen ulottuvuuden (ihmisten kognitiivinen asioiden luokittelu; kuinka ihmiset huomaavat, lajittelevat ja tulkitsevat ympäristön ärsykeitä) ilmeneminen ei sen sijaan noussut juurikaan esille.

Tutkimuksen 16 haastateltavasta puolet eli kahdeksan koki eettistä kuormittavuutta ilmenneiden tapausten johdosta. Loppujen kahdeksan kohdalla stressiä ja eettistä kuormittavuutta ei tapahtunut. Analysoinnin perusteella ilmiölle löytyi kaksi selitystä. Neljä haastateltavaa mainitsi heidän tapauksissaan päätöksentekovastuun olleen jollain toisella henkilöllä, mikä vähensi stressiä ja täten eettistä kuormittavuutta. Yleensä tämä henkilö oli ekspatriaatin kohdeorganisaatiossa toimiva esimies. Toiseksi, organisaatioiden IHRM-käytänteet auttoivat ekspatriaatteja valmistautumaan ulkomaankomennukseen muun muassa kulttuurikoulutuksen ja eettisten sääntöjen kautta. Organisaation IHRM-käytänteiden olemassaolo nousi esille kymmenen haastateltavan kohdalla. Organisaation tuki vähensi kussakin tapauksessa stressin ja eettisen kuormittavuuden määrää.

Yksi tämän tutkimuksen keskeisistä tavoitteista oli eettisen kuormittavuuden teoretisointi ja empiirinen tarkastelu. Tulosten perusteella eettisen kuormittavuuden ilmeneminen oli hyvin yksilöllistä: suurimmalla osalla kahdeksasta kuormittavuus linkittyi eettisesti haastavien tilanteiden syvempään pohtimiseen ja järkeilyyn ilman sen suurempaa fyysistä stressiä. Muutamalla kuormittavuus sen sijaan ilmeni näkyvämmiin esimerkiksi yöunien menettämisenä ja vähentyneenä työhyvinvointina. Vaikka eettisen kuormittavuuden käsitettä pystyttiin viemään osittain eteenpäin teorian ja empirian tasolla, ei tulokset siitäkään huolimatta antaneet absoluuttista totuutta tai vastausta eettisen kuormittavuuden ja ekspatriaattien väliseen suhteeseen. Eettinen kuormittavuus on ilmiönä suhteellisen tuore ja sitä on tutkittu rajallisesti, minkä johdosta tämän tutkimuksen tuloksia on haastavaa verrata aiempaan dataan. Huhtala ym. (2011a) tutkivat eettistä kuormittavuutta suomalaisten johtajien keskuudessa, mutta koska kyseessä oli määrällinen tutkimus, on sen tuloksia vaikea peilata tämän tutkimuksen löydöksiin. Eettinen kuormittavuus on ilmiönä mielenkiintoinen ja erityisen ajankohtainen, joten ilmiötä koskeviin lisätutkimuksiin – etenkin ekspatriaattikontekstissa – on tarvetta.

Kahdeksan haastateltavaa painotti oman käytöksen muokkaamisen tärkeyttä uuteen kulttuuriin ja ympäristöön muuttaessa. Suomessa opitut toimintatavat eivät välttämättä toimi uudessa kulttuurissa ja ympäristössä, vaan ekspatriaatin on oltava valmis muokkaamaan omaa käytöstä, jotta eettisistä ongelmatilanteista selviytyminen helpottuisi. Ajattelutapa muistuttaa suurilta osin Pedigon ja Marshallin (2009) sekä Donaldsonin (1989) relativistista näkökulmaa, jossa kohdemaan kulttuurinen konteksti ja täten eettinen ajattelumalli tulisi olla vallitseva. Haastateltavien mukaan paikallisille henkilöille puhuminen on paras keino selviytyä eettisesti ongelmallisista tilanteista, koska he ymmärtävät kohdemaan kulttuuria paremmin ja pystyvät täten avaamaan kulttuurisia eroavaisuuksia. Myös suomalaisille henkilöille puhuminen katsottiin olevan varten-

otettava vaihtoehto: heidän kanssaan on helpompi keskustella eettisesti haastavista tilanteista, koska kulttuuriset lähtökohdat ovat samat. Vastausten kah-tiajaon perusteella on vaikeaa arvioida, kumpi on lopulta tehokkaampi tapa selviytyä eettisistä ongelmatilanteista, ja eettisiä ongelmatilanteita olisikin tästä johtuen hyvä lähestyä tapauskohtaisesti.

## 5.1 Tulokset suhteessa teoriaan ja käytäntöön

Jonesin (1991) mallissa yksilön eettiseen päätöksentekoon vaikuttaa tilanteen moraalinen intensiteetti ja sen osatekijät (seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus, vaikutusten todennäköisyys, ajallinen välittömyys, läheisyys ja vaikutusten keskittyminen). Tulosten perusteella kolme osatekijää – seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus ja läheisyys – nousivat esiin merkittävimpinä eettiseen päätöksentekoon vaikuttavina tekijöinä. Myös vaikutusten keskittyminen ilmentyi yhden ekspatriaatin tapauksessa. Vaikutusten todennäköisyys ja ajallinen välittömyys eivät sen sijaan painottuneet kenenkään haastateltavan kohdalla. Kaikesta huolimatta haastatteluiden analysoinnin perusteella indikaatiot Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin pätevyydelle ja relevanttiudelle on kiistattomat.

Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteorian yhteyttä tutkielmaan haettiin yksilön mahdollisesti menetettävien voimavarojen kautta. Teoriassa yksilön voimavarat on jaettu objekteihin, olosuhteisiin, luonteenpiirteisiin ja energialähteisiin. Tuloksista ilmeni, että ainoastaan kaksi haastateltavaa koki menetävänsä voimavaroja eettisesti haastavan tilanteen takia. Molempien haastateltavien kohdalla voimavarojen menetys tapahtui olosuhteissa (luottamuksen puute, työn kasaantuminen). Voimavarojen menettäminen puolestaan aiheutti stressiä. Mielenkiintoisena yksityiskohtana tuloksista ilmeni, että kolmen haastateltavan kohdalla oli havaittavissa voimavarojen vahvistumista, mikä heijastui lisääntyneenä työhyvinvointina. Loppujen haastateltavien kohdalla voimavaroissa ei tapahtunut muutosta suuntaan tai toiseen. Tulosten perusteella Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteorian relevanttiutta tutkimusta ajatellen ei voida täysin allekirjoittaa. Mahdollisia syitä voimavarojen vähäiseen menettämiseen lienee ylempänä jo esiin tullut fakta siitä, että suurimassa osassa haastateltavien tarinoissa ekspatriaatit eivät olleet itse päätöksenteossa mukana, tai jakoivat päätöksentekovastuun muiden henkilöiden kanssa. Lisäksi suurin osa haastateltavista painotti organisaatioiden IHRM-käytänteiden auttaneen heitä selviytymään ulkomaankomennuksesta ja sen sisältämistä eettisesti haastavista tilanteista.

Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimallin pohjalta oli havaittavissa, että Suomen ja Kiinan sekä Yhdysvaltojen kulttuurisella etäisyydellä oli eettistä kuormittavuutta lisäävä vaikutus. Kulttuurinen eroavaisuus Suomen ja molempien kohdemaiden välillä on suurta (Minkov, 2011; Ronen & Shenkar, 2013). Tämän perusteella eettisen kuormittavuuden ja kulttuurisen etäisyyden

suhde ei tullut yllätyksenä. Kiinan tapauksessa eettisen kuormittavuuden vaikutus oli Yhdysvaltoja suurempaa.

Tutkimuksella on käytäntöä ajatellen muutama huomionarvoinen kontribuutio. Tulokset osoittavat melko selkeästi organisaation IHRM-käytänteiden tärkeyden ekspatriaattien lähettämisessä. Huomioitavaa on, että IHRM-käytänteiden rooli korostuu jo ennen ekspatriaatin lähettämistä esimerkiksi kulttuurikoulutusten kautta. Eettisten ongelmatilanteiden syntyessä reagoiminen on jo liian myöhäistä. Tästä johtuen IHRM-käytänteiden tulisikin olla enemmän proaktiivista kuin reaktiivista. Toinen tuloksista käytäntöön siirrettävissä oleva kontribuutio liittyy eettisten ongelmien ilmenemiseen ja niiden käsittelemiseen. Kotiorganisaation tulisi tukea ekspatriaatteja entistä paremmin: eettisten sääntöjen luominen ei yksinään riitä, jos ekspatriaatti on fyysisesti kaukana kotiorganisaatiosta ja samaan aikaan psykologisesti kaukana kohdeorganisaatiosta. Tukea tulisi tarjota myös kohdeorganisaation puolesta. Moni haastateltava mainitsi, että paikallisille henkilöille puhuminen auttaa selviytymään eettisesti haastavista tilanteista. Yhtenä mahdollisena ratkaisuna voisikin olla, mikäli kotiorganisaatio palkkaisi ja kouluttaisi kohdemaasta paikallisen henkilön auttamaan ekspatriaatteja paikanpäällä kulttuurisessa sopeutumisprosessissa, johon eettiset ongelmatilanteetkin voidaan linkittää. Tällainen ”paikallinen mentori” voitaisiin aluksi lähettää organisaation pääkonttoriin opiskelemaan yrityksen kulttuuria, jonka jälkeen hänellä olisi tarvittava asiantuntemus auttaa ekspatriaattia tarpeen vaatiessa. Teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa läpi käydyssä Varnerin ja Palmerin (2005) mallissa ekspatriaattien ulkomaankomennusta on pohjustettu intensiivisellä kulttuurikoulutuksella, joka jossain määrin mukailee tätä ehdotusta. Kyseisessä mallissa vastuu kulttuuriopinnissa on kuitenkin pääosin ekspatriaatilla, ja siinä mentorina toimii paikallisen henkilön sijasta aiemmin ekspatriaattina toiminut työntekijä.

On hyvä muistaa, ettei eettisiltä ongelmatilanteilta voi täysin välttyä, valmistautui organisaatio ja ekspatriaatti komennukseen kuinka hyvin tahansa. Etenkin suomalaisessa kontekstissa ekspatriaattien lähettäminen on täysin oma tarinansa, koska suomalaiset tulevat kulttuurisesti hyvin erilaisista lähtökohdista moneen kohdemaahan, kuten juuri Kiinaan ja Yhdysvaltoihin.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä pro gradu -tutkielmassa on haastateltu yhteensä 16 ekspatriaattia. Haastateltavat pyrittiin valikoimaan eri taustamuuttujat huomioiden. Esimerkiksi sukupuoli, ikä, ulkomaankomennuksen tyyppi (itse lähtenyt / lähetetty) ja komennuksen aika (edelleen ulkomailla oleva / jo kotiin palannut) huomioitiin haastateltavia valittaessa. Tämä tuo luonnollisesti luotettavuutta tutkimukselle, mutta tulosten yleistettävyyttä on kaikesta huolimatta hyvin vaikeaa tehdä; 16 haastateltavaa on otoksena hyvin pieni määrä, mutta se antaa kaikesta huolimatta jonkinlaisen yleiskuvan suomalaisten ekspatriaattien eettisistä ongelmista. Ekspatriaattien ulkomaankomennukseen liittyvä eettinen näkökulma on edel-

leen tutkimuskenttänä melko suppea, ja tämä pro gradu tuo siihen vain pienen lisäosan. Etenkin eettistä kuormittavuutta tulisi tutkia jatkossa enemmän, koska se on ilmiönä hyvin ajankohtainen ja tärkeä, mutta sitä ei ole tutkittu ekspatriaattien kontekstissa ennen tätä tutkimusta.

Tutkimuksen kaksi kohdemaata, Kiina ja Yhdysvallat, ovat pinta-alaltaan ja väestömäärältään maailman suurimpia valtioita. Tämän seurauksena on muistettava, että kumpikin valtio sisältää lukemattomia mikrokulttuureita. On naiivia ajatella, että esimerkiksi Yhdysvaltojen etelä- ja pohjoisosissa vallitsisi samankaltaiset kulttuuriset uskomukset. Tämä tuo rajoitteen myös tätä tutkimusta silmällä pitäen. Sekä Kiinan että Yhdysvaltojen tapauksessa haastateltavat on valittu kiinnittämättä huomiota ekspatriaatin maan sisäiseen sijaintiin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa olleet ekspatriaatit työskentelivät pääosin täysin eri puolilla manteretta (Georgia, Kalifornia, New York, Seattle).

Tutkijan oma rooli ja ajattelu nousevat vahvasti esille analysointi- ja tulosvaiheessa. Tämän takia on tärkeää suhtautua myös tutkijan rooliin kriittisesti, ja pohtia mahdollisia seurauksia tuloksia ja johtopäätöksiä ajatellen. Esimerkiksi tulosten analysointivaihe riippuu hyvin paljon tutkijasta. Tämän tutkimuksen kannalta ilmiö konkretisoituu muun muassa analysoitaessa kolmen pääteorian (Jones, 1991; Hobfoll, 2001; Ronen & Shenkar, 2013) roolia. Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin moraalisen intensiteetin arviointi on sen ymmärrettävyydestä ja selkeydestä huolimatta suhteellisen subjektiivinen käsite, ja näin ollen tutkijasta riippuvainen. Jonesin (1991) teoria ja eritoten sen moraalinen intensiteetti on myös tärkeässä roolissa tulokappaleessa luotuun eettisten ongelmatilanteiden nelikenttään (katso kuvio 8). Malli on ainoastaan suuntaa antava, eikä sitä tule katsoa absoluuttisena totuutena. Sekä intensiteetti- että aika-akselin tulokset ovat vain tutkijan analysoinnin perusteella luotuja, eikä tilastolisiin faktoihin perustuvia.

Tutkimuksen pääteorioita tulee myös arvioida kriittisesti tulosten luotavuutta arvioitaessa. Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon malli on jo suhteellisen vanha, ja sekin perustuu pääosin 1980-luvulla luotuihin teorioihin. Teorian relevanttiutta on syytä pohtia kriittisesti, kun tutkimus on suoritettu lähes 25 vuotta sen syntymisen jälkeen. Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteoria ei sen sijaan vaadi sen suurempaa tarkastelun aihetta, koska sen rooli tutkimustuloksissa ei ollut kovinkaan merkittävä. Sen sijaan onkin syytä pohtia, olisiko Hobfollin (2001) voimavarojen säilyttämisteorian tilalle voinut ottaa jonkin vaihtoehdoisen työstressiin liittyvän teorian. Kulttuurista ulottuvuutta käsittelevä Ronenin ja Shenkarin (2013) valtioiden klusterimalli on sen laajoista ja monipuolisista lähtökohdistaan huolimatta suhteellisen yksinkertaistettu, ja esimerkiksi valtioiden ryhmittely klustereihin ainoastaan kielen, maantieteellisen sijainnin ja uskonnon perusteella on kysymyksiä herättävää. Varsinkin ottaen huomioon maailmassa tapahtuneen muuttoliikkeen viimeisten vuosien aikana, minkä seurauksena esimerkiksi kieli ja uskonto ovat maan rajoista entistä riippumattomimpia.

Tutkimuksessa on tarkasteltu eettistä kuormittavuutta kahdesta eri ulottuvuudesta: sekä suoraan että välittävien tekijöiden kautta. Välittävinä tekijöinä

tutkimuksessa toimivat yksilön voimavarat, sosiokulttuurinen ympäristö ja organisaation IHRM-käytänteet (katso kuvio 2). Kunkin välittävän tekijän roolia tarkasteltiin tässä tutkimuksessa vain pintapuolisesti, ja mahdollinen jatkotutkimus voisikin keskittyä tarkemmin juuri välittäviin tekijöihin ja siihen, onko välittävä vaikutus eettistä kuormittavuutta lisäävä vai vähentävä.

On huomioitava, että suurin osa tutkimuksen haastateltavista ei ollut a) mukana päätöksenteossa ollenkaan, tai b) ainoa osallinen päätöksenteossa. Tämä tuo luonnollisesti rajoitteen tulosten yleistettävyydessä. On hyvinkin mahdollista, että mikäli ekspatriaatit olisivat olleet vahvemmin mukana päätöksenteossa, olisi esimerkiksi voimavarojen menettämistä ja siitä aiheutunutta stressiä ollut enemmän. Jatkoa ajatellen olisikin mielenkiintoista selvittää tarkemmin, kuinka eettisen kuormittavuuden ilmeneminen riippuu siitä, miten vahvasti ekspatriaatti on mukana itse eettisesti haastavan tilanteen päätöksenteossa.

Viimeinen mahdollinen jatkotutkimusaihe liittyy toimialan rooliin osana eettistä kuormittavuutta ja sen ilmenemistä. Tässä tutkimuksessa ekspatriaatin toimiala ei ollut kriteerinä haastateltavia valittaessa, eikä siihen kiinnitetty huomiota myöskään tulosten analysointivaiheessa. Jatkossa olisikin mielenkiintoista selvittää, vaihteleeko eettisen kuormittavuuden ilmeneminen toimialoitain.

### 5.3 Päätelmät

Suomalaiset ekspatriaatit kokivat ulkomaankomennuksella eettisesti haastavia tilanteita, ja niistä aiheutui eettistä kuormittavuutta puolelle eli kahdeksalle haastateltavalle. Kiinassa olleiden ekspatriaattien eettiset ongelmatilanteet liittyivät työhön (työpaikkakiusaaminen, työturvallisuus), kulttuuriin (kasvojen menetys, korruptio, luottamuksen saaminen) sekä työn ulkopuolelle (ilman-saasteet). Yhdysvalloissa olleiden ekspatriaattien eettiset ongelmatilanteet puolestaan liittyivät ainoastaan työhön (työlainsäädäntö, rekrytointi, sääntöjen noudattaminen). Eettiseen arviointiin vaikuttivat Jonesin (1991) eettisen päätöksenteon mallin kuudesta osatekijästä neljä: seurausten laajuus, sosiaalinen konsensus, läheisyys ja vaikutusten keskittyminen. Hobfollin (2001) teoriaa mukailen ainoastaan kaksi ekspatriaattia koki menettävänsä voimavaroja eettisten ongelmatilanteiden edessä. Sosiokulttuurinen ympäristö lisäsi eettistä kuormittavuutta. Organisaation IHRM-käytänteet ja päätöksentekovastuun oleminen muilla henkilöillä kuin ekspatriaatilla vähensivät sen sijaan eettisen kuormittavuuden määrää.

## LÄHTEET

- Adler, N. 1984. Women do not want international careers: and other myths about international management. *Organizational Dynamics*. 13 (2), 66-79.
- Alas, R. & Sharifi, S. 2002. Organisational Learning and Resistance to Change in Estonian Companies. *Human Resource Development International*. 5 (3), 313-323.
- Antal, A. 2001. Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management*. 26 (4), 62-83.
- Banai, M. & Sama, L. 2000. Ethical Dilemmas in MNCs' International Staffing Policies: A Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*. 25 (1), 221-235.
- Bonache, J. & Brewster, C. 2001, Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*. 43 (1), 145-168.
- Brand, V. & Slater, M. 2003. Using a Qualitative Approach to Gain Insights into the Business Ethics Experiences of Australian Managers in China. *Journal of Business Ethics*. 45, 167-182.
- Branine, M. 2011. *Managing Across Cultures: Concepts, Policies and Practices*. Sage: London (GBR).
- Briscoe, D., Schuler, R. & Tarique, I. 2012. *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 4. painos. Routledge: New York (USA).
- Buchanan, A. 1996. Perfecting Imperfect Duties: Collective Action to Create Moral Obligations. *Business Ethics Quarterly*. 6 (1), 27-42.
- Caligiuri, P. & Cascio, W. 2000. Sending women on global assignments: challenges, myths and solutions. *WorldatWork Journal*. 34-41.
- Caligiuri, P. & Di Santo, V. 2011. Global Competence: What is it, and can it be Developed Through Global Assignments? *Human Resource Planning*. 24 (3), 27-35.
- Caligiuri, P., Tarique, I. & Jacobs, R. 2009. Selection for International Assignments. *Human Resource Management Review*. 19 (3), 251-262.
- Caligiuri, P. & Tarique, I. 2012. International assignee selection and cross-cultural training and development. Teoksessa: Stahl, G., Björkman, I. & Morris S. (Eds.) 2012. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. 2. painos. Edward Elgar Publishing: Cheltenham (GBR). S. 321-342.
- Claus, L., Lungu, A. & Bhattacharjee, S. 2011. The Effects of Individual, Organizational and Societal Variables on the Job Performance of Expatriate Managers. *International Journal of Management*. 28 (1), 249-271.
- Cogliser, C., Schriesheim, C., Scandura, T. & Gardner, W. 2009. Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes. *Leadership Quarterly*. 20 (3), 452-465.
- Collings, D., Scullion, H. & Morley, M. 2007. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional

- expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*. 42, 198-213.
- Doreen, T. & Snell, R. 2002. The Third Eye: Exploring Guanxi and Relational Morality in the Workplace. *Journal of Business Ethics*. 41 (4), 361-384.
- Donaldson, T. 1989. *The ethics of international business*. Oxford University Press: New York. Teokseen viitattiin artikkelissa: Spicer, A., Dunfee, T. & Bailey, W. 2004. Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Journal*. 47 (4), 610-620.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. 1994. Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*. 19 (2), 252-284.
- Donaldson, T. 1996. *Moral Minimums for Multinationals. Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. Prentice-Hall: New Jersey. Teokseen viitattiin artikkelissa: Pedigo, K. & Marshall, V. 2009. Bribery: Australian Managers' Experiences and Responses When Operating in International Markets. *Journal of Business Ethics*. 87, 59-74.
- Dowling, P. & Welch, D. 2004. *International Human Resource Management: managing people in a multinational context*. 4. painos. Thomson: London (GBR).
- Edström, A. & Galbraith, J. 1977. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 22, 248-263.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Flanagan, J. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. 51 (4), 327-358.
- Geva, A. 2006. A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management. *Journal of Business Ethics*. 69, 133-147.
- Gudmundsdottir, S. 2013. The Relationship between Socio Cultural Adjustment and Extrinsic Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (10), 43-48.
- Guimarães-Costa, N., Cunha, M. & Rego, A. 2014. Building your self: a Sensemaking Approach to Expatriates' Adjustment to Ethical Challenges. *Journal of Global Mobility*. 2 (1), 53-84.
- Hamilton, J. & Knouse, S. 2001. Multinational Enterprise Decision Principles for Dealing With Cross Cultural Ethical Conflicts. *Journal of Business Ethics*. 31 (1), 77-94.
- Heider, F. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley: New York. Teokseen viitattiin artikkelissa: Jones, T. 1991. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*. 16 (2), 366-395.
- Hemmasi, M. & Downes, M. 2013. Cultural Distance and Expatriate Adjustment Revisited. *Journal of Global Mobility*. 1 (1), 72-91.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. 4. painos. Tammi: Helsinki.
- Hobfoll, S. 2001. The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: an International Review*. 50 (3), 337-369.
- Hobfoll, S. & Lilly, R. 1993. Resource Conservation as a Strategy for Community Psychology. *Journal of Community Psychology*. 21, 128-148.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill Book Company: London (GBR).
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, institutions and organizations and Across Nations*. 2. painos. Sage: Beverly Hills (USA). Teokseen viitattu artikkelissa: Gudmundsdottir, S. 2013. The Relationship between Socio Cultural Adjustment and Extrinsic Job Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (10), 43-48.
- Huang, C. 2006. *Cross-Cultural Ethics: A Study of Cognitive Moral Development and Moral Maturity of U.S. and Japanese Expatriate Managers in Taiwan and Taiwanese Managers*. Nova Southeastern University. ProQuest Information and Learning Company. Dissertation.
- Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010. Eettiset dilemmat ja niistä johtuva kuormittuneisuus johtajien työssä. *Yritysetiikka*. 2 (2), 6-13.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011a. Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*. 101, 231-247.
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. 2011b. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*. 2 (9), 136-152.
- Inkson, K., Arthur, M., Pringle, J. & Barry, S. 1997. Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development. *Journal of World Business*. 32 (4), 351-368.
- Jassawalla, A., Truglia, C. & Garvey, J. 2004. Cross-cultural conflict and expatriate manager adjustment: An exploratory study. *Management Decision*. 42 (7), 837-849.
- Johnson, J., Lenartowicz, T. & Apud, S. 2006. Cross-cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. *Journal of International Business Studies*. 37, 525-543.
- Jones, T. 1991. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*. 16 (2), 366-395.
- Kirkman, B., Lowe, K. & Gibson, C. 2006. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*. 37 (3), 285-320.
- Kohlberg, L. 1976. Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach. Teokseen viitattiin artikkelissa: Jones, T. 1991. Ethical Decision



- Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*. 16 (2), 366-395.
- Kostova, T. 1999. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective. *Academy of Management Review*. 24 (2), 308-324.
- Lam, S. & Yeung, J. 2010. Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm Performance in China. *Asia Pacific Journal Management*. 27, 677-695.
- Lazarus, R. & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. Springer: New York (USA).
- Lindell, M. & Arvonen, J. 1996. The Nordic Management Style in European Context. *International Studies of Management and Organization*. 26 (3), 72-93.
- Lovett, S., Simmons, L. C. & Kali, R. 1999. Guanxi versus the market: Ethics and efficiency. *Journal of International Business Studies*. 30 (2), 231-248.
- Luo, Y 2007. *Guanxi and Business*. Asia-Pacific Business Series. World Scientific 2nd edition. World Scientific Publishing Company: Singapore.
- McDonald, G. & Pak, P. 1996. Ethical Acculturation of Expatriate Managers in a Cross Cultural Context. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 3 (3), 9-30.
- McDonald, G. & Kan, P. 1997. Ethical Perceptions of Expatriate and Local Managers in Hong Kong. *Journal of Business Ethics*. 16 (1), 1605-1623.
- Mendenhal, M., Dunbar, E. & Oddou, G. 1987. Expatriate Selection, Training and Career-pathing: A Review and Critique. *Human Resource Management*, 26 (3), 91-102.
- Minkov, M. 2011. *Cultural Differences in a Globalizing World*. 1st edition. Emerald Group Publishing: Bingley (GBR).
- Nash, L. 1993. *Good Intentions Aside. A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Harvard Business School Press: Boston. Teokseen on viitattu artikkelissa: Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011a. Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*. 101, 231-247.
- Newman, K. & Nollen, S. 1996. Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*. 27 (4), 753-779.
- Nie, D. & Lämsä, A-M. 2013. The Leader-Member Exchange Theory in the Chinese Context and the Ethical Challenge of Guanxi. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-013-1983-9.
- Pedigo, K. & Marshall, V. 2009. Bribery: Australian Managers' Experiences and Responses When Operating in International Markets. *Journal of Business Ethics*. 87, 59-74.
- Puck, J., Kittler, M. & Wright, K. 2008. Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*. 19 (12), 2182-2197.

- Puusa, A. 2007. Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: "Keitä me organisaationa oikein olemme?" Edita. Teokseen on viitattu kirjassa: Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Vantaa.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Vantaa.
- Rest, J. 1986. *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Praeger: New York (USA).
- Riusala, K. & Smale, A. 2007. Predicting Stickiness Factors in the International Transfer of Knowledge Through Expatriates. *International Studies of Management and Organization*. 37 (3), 16-43.
- Robeyns, I. 2002. Sen's Capability Approach and Gender Inequality: Five Criteria for the Selection of Capabilities. *Conference Proceedings - Promoting Women's Capabilities: Examining Nussbaum's Capabilities Approach*. 9-10 September, von Hügel Institute.
- Robeyns, I. 2005. The Capability Approach: a theoretical survey. *Journal of Human Development*. 6 (1), 93-117.
- Ronen, S. & Shenkar, O. 1985. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*. 10 (3), 435-454.
- Ronen, S. & Shenkar, O. 2013. Mapping World Cultures: Cluster Formation, Sources and Implications. *Journal of International Business Studies*. 44, 867-897.
- Selmer, J., Chiu, R. & Shenkar, O. 2007. Cultural Distance Asymmetry in Expatriate Adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 14 (2), 150-160.
- Sivakumar, K. & Nakata, C. 2001. The Stampede toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*. 32 (3), 555-574.
- Smith, H. & Carroll, A. 1984. Organizational ethics: A stacked deck. *Journal of Business Ethics*. 3 (1), 95-100.
- Solomon, C. 1994. Success Abroad Depends on More Than Just Job Skills. *Personel Journal*. 73 (4), 51-54.
- Spicer, A., Dunfee, T. & Bailey, W. 2004. Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Journal*. 47 (4), 610-620.
- Srivastava, D. & Panday, M. 2012. Dimensions of Indian expatriate adjustment in the USA: an exploratory study. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 22 (4), 320-328.
- Stahl, G., Björkman, I. & Morris S. (Eds.) 2012. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. 2. painos. Edward Elgar Publishing: Cheltenham (GBR).
- Stroh, L., Gregersen, H. & Black, J. 1998. Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates. *Journal of World Business*. 33 (2), 111-124.

- Suutari, V. & Brewster, C. 2000. Making Their Own Way: International Experience Through Self-Initiated Foreign Assignments. *Journal of World Business*. 35 (4), 417-436.
- Szulanski, G. 2003. *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. Sage: London (GBR).
- Tharenou, P. & Caulfield, N. 2010. Will I Stay or Will I Go? Explaining Repatriation by Self-Initiated Expatriates. *Academy of Management Journal*. 53 (5), 1009-1028.
- Thoits, P. 1994. Stressors and Problem-Solving: The Individual as Psychological Activist. *Journal of Health and Social Behavior*. 35 (2), 143-160.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki.
- Varner, I. & Palmer, T. 2005. Role of Cultural Self-Knowledge in Successful Expatriation. *Singapore Management Review*, 27 (1), 1-25.
- Velasquez, M. & Rostankowski, C. 1985. *Ethics: Theory and Practice*. Englewood Cliffs: New Jersey. Teokseen viitattiin artikkelissa: Jones, T. 1991. Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*. 16 (2), 366-395.
- Vuokare, M. 2006. *Tampereen teknillisen yliopiston opiskelijoiden hyvinvointitutkimus*. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Walzer, M. 1994. *Thick and thin: Moral argument at home and abroad*. University of Notre Dame Press: Notre Dame (USA).
- Weiner, B. 1979. A Theory of Motivation for Some Classroom Experiences. *Journal of Educational Psychology*. 71 (1), 3-25.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. & Miao, Q. 2012. Abusive Supervision and Work Behaviours: The Mediating Role of LMX. *Journal of Organisational Behaviour*. 33, 531-543.
- Yamazaki, Y. 2010. Expatriate Adaptation: A Fit between Skills and Demands among Japanese Expatriates in USA. *Management International Review*. 50 (1), 81-108.

#### Internet-lähteet:

Transparency International: [cpi.transparency.org/cpi2013/results/](http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/)  
 World Economic Forum: <http://www.weforum.org/reports/>

#### Seminaariesitykset:

Itani, S., Lämsä, A-M., Mäkelä, L. & Heikkinen S. Eettinen kuormittavuus ekspatriaattityössä - teoriaviitekehysten rakentaminen. Vastuullisen liiketoiminnan päivät. 11.03.2015. Tampere.

## LIITTEET

### Liite 1 (ennakkokirje haastateltaville)

Hyvä ekspatriaatti

Tervetuloa mukaan tutkimuksemme! Kyseessä on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Vaasan yliopiston johtamisen yksikön tutkimushanke. Siitä vastaavat professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylästä ja dosentti Liisa Mäkelä Vaasasta.

Tutkimuksen aiheena on ekspatriaatin työssään kohtaamat eettisesti haastavat tilanteet ja niiden aiheuttama kuormittavuus. Eettisesti haastavalla tilanteella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö (esimerkiksi ekspatriaatti) ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia, tai kokee, että ei voi jostain syystä toimia oikeaksi katsomallaan tavalla. Näitä tilanteita leimaavat usein myös kiire, risteävät odotukset, erilaiset intressit ja arvot. Olennaista on, että havaitsit tilanteen haasteelliseksi siinä mielessä, että sinun piti pohtia oman toimintasi ja/tai muiden osallisten toiminnan oikeellisuutta, sopivuutta ja reiluuutta.

Vaikka olisit jo useamman kerran tai kauemman aikaa työskennellyt ulkomailla, olemme kiinnostuneita kokemuksistasi ekspatriaattiaikasi eri vaiheissa.

Tutkimus toteutetaan haastatteluna. Raportoimme aikanaan tutkimuksen tuloksista siten, että ketään haastateltavaa tai haastateltavan organisaatiota ei voida tunnistaa.

Pyydän, että ennen haastatteluun tulemistä pohdit etukäteen yhden tai useamman esimerkkitapahtuman, jonka olet ekspatriaattina työskennellessäsi kohdannut. Tarkoituksena on, että keskustelemme haastattelussa tapahtumasta (tapahtumista) mahdollisimman konkreettisesti, kuten mitä tapahtui, missä tapahtuma sattui, keitä oli osallisena, mitä seurauksia tapahtumalla oli osapuolille ja miten kuormittavana koit tilanteen.

Kiitos, että suostut antamaan kokemuksesi ja osaamisesi tutkimuksemme tueksi.

Ystävällisin terveisin,

Samir Itani

## Liite 2 (haastattelurunko)

### Haastattelun runko

1. Tutkimuksen esitys
2. Taustatietojen kerääminen
3. Haastattelu
4. Haastattelun päättäminen

#### 1. Tutkimuksen esitys haastateltavalle

##### Haastateltavalle:

Tervetuloa mukaan tutkimukseemme! Kiitos, että suostut antamaan kokemuksesi ja osaamisesi tämän tutkimushankkeen tueksi. Kyseessä on Jyväskylän yliopiston kauppa-korkeakoulun ja Vaasan yliopiston johtamisen yksikön projekti. Projektista vastaavat dosentti Liisa Mäkelä Vaasasta ja professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylästä. Toimin tutkimusapulaisena projektissa ja vastaan haastatteluiden suorittamisesta.

Tutkimuksen aiheena on ekspatriaatin työssään kohtaamat eettisesti haastavat tilanteet ja niiden aiheuttama kuormittavuus. Eettisesti haastavalla tilanteella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö (esimerkiksi ekspatriaatti) ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia, tai kokee, että ei voi jostain syystä toimia oikeaksi katsomallaan tavalla. Näitä tilanteita leimaavat usein myös kiire, risteävät odotukset, erilaiset intressit ja arvot. Olennaista on, että havaitsit tilanteen haasteelliseksi siinä mielessä, että sinun piti pohtia oman toimintasi ja/tai muiden osallisten toiminnan oikeellisuutta, sopivuutta ja reiluuutta.

Haastattelussa tutkitaan ekspatriaattiurasi aikaisia tapahtumia. Ulkomaille töihin lähteminen vie ihmisen aina uudenväliseen tilanteeseen niin töissä kuin muussakin elämässä. Vaikka olisit jo useamman kerran tai kauemman aikaa työskennellyt ulkomailla, pyydämme että kertoisit kokemuksistasi ekspatriaattiaikasi eri vaiheissa.

Tarkoituksena on, että kerrot tapahtuman tai useampia tapahtumia mahdollisimman konkreettisesti ja tarkasti: missä tilanne sattui, keitä oli osallisena, mitä tapahtui, miten kuormittavana koit tilanteen.

Tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluilla, mikä tarkoittaa että keskustelemme aiheesta vapaasti. Keskusteluteemoihin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia; sinun oma kokemuksesi ja tarina siitä on tärkeä.

Tutkimuksesta kirjoitetaan alkuvaiheessa pro gradu (Samir Itani Jyväskylän yliopistossa) sekä tehdään kongressiesitys. Tämä jälkeen tutkimuksesta kirjoitetaan kansainvälinen tieteellinen artikkeli. Raportoimme tutkimuksen tuloksista siten, että ketään haastateltavaa tai haastateltavan organisaatiota ei voida tunnistaa.

Haastattelu on jaettu kolmeen pääosioon, jotka käydään yksitellen läpi. Aluksi kerään taustatietoja, sen jälkeen on muutama yleisempi keskusteluaihe ekspatriaattikokemuksistasi ja sitten keskustelemme tarkemmin yksittäisistä tapahtumista.

## TAUSTATIEDOT

Sukupuoli, ikä, koulutus (tutkintoaste), nykyinen työtehtävä ja organisaatio ja toimiala, lyhyt kuvaus työhistoriasta, työkokemuksen pituus yleisesti, työkokemus nykyisessä organisaatiossa, työkokemus nykyisessä työtehtävässä, aiempi kokemus ekspatriaattina toimimisesta (missä, milloin, kuinka kauan), onko toiminut esimiehenä Suomessa ja ulkomailla (jos kyllä kuinka kauan), onko itse hakeutunut komennukselle vai lähtö tullut organisaation aloitteesta, missä vaiheessa ekspatriaattiuraa/komennusta tällä hetkellä

## YLEISKYSYMYKSET

Kun muistelet päätöstäsi (päättöksiäsi, jos ekspatriaattikokemuksia on useampia) ekspatriaatiksi lähtemisestä, millaiset tekijät vaikuttivat päätökseesi lähteä?

Onko kohdemaalla ollut merkitystä sinulle? Millaista ja miksi?

Millaiset asiat olivat mielestäsi vaikeita, jopa ongelmallisia lähtösi valmistautuessa?

Miksi koit ne vaikeina? Millaisia kokemuksia sinulla oli vastaanottavasta organisaatiosta tässä vaiheessa?

Millaiset asiat tuntuivat sinusta helpoilta lähtösi valmistautumisessa? Miksi koit ne helpoina?

Kokonaisuutena ajatellen, millaisena olet kokenut ulkomailla työskentelyn?

## (ONGELMA) EETTISESTI HAASTAVA TILANNE

Siirrymme seuraavaksi pohtimaan tarkemmin yksittäisiä tilanteita, jotka olet kokenut haastaviksi. Pyydän sinua kertomaan monipuolisesti ja vapaasti omin sanoin ulkomaan työskentelyn aikana tapahtuneista tilanteista, joissa olet joutunut pohtimaan siis sitä, mikä on oikein, ja joissa toimimisen oikeellisuus on askarruttanut sinua.

(Tiedoksi haastattelijalle: Tavoite on, että haastateltava kertoisi ainakin yhden haasteellisen tilanteen, mieluiten kuitenkin useamman. Mikäli haastavia tilanteita on useampi, kussakin käydään kaikki alla olevat kysymykset kohdasta tilanne lähtien läpi. Haastateltavan voi antaa kertoa rauhassa tilanne ja tulee varmistaa, että kaikki alla olevat asiat tulevat kerrottua.)

### Tilanne

Nyt voimmekin mennä itse tilanteeseen, josta pyydän sinua kertomaan. Millainen tilanne oli kyseessä ja mitä siinä tapahtui?

(Haastattelija: Tsekkaa, että alla olevat tulevat käsiteltyä)

Mitä teit? Miksi?

Vaikuttiko jokin aiempi kokemus tai tieto siihen, mitä toimit tilanteessa? Kuinka ja miksi?

Vaikuttiko muiden mielipide/näkökanta siihen, mitä teit? Kenen, miksi ja miten?

Keitä muita osapuolia tilanteessa oli mukana? Millä tavoin?

Mitä muut osapuolet/osapuoli tekivät? Miksi?

Milloin ja missä tilanne tapahtui?

## **Seuraukset**

Miltä sinusta tuntui tilanteessa?

Miten tilanne vaikutti sinun asenteisiisi ja käyttäytymiseesi? Koitko tilanteen stressaavaksi? Miksi?

Miltä muista osallisista/toisesta osapuolesta mahdollisesti tuntui tilanteessa? Miksi?

Miten tilanne mahdollisesti vaikutti muihin osapuolin? Miksi?

## **Tilanteen ratkaisu**

Miten tilanne ratkesi?

(Haastattelijalle tsekkausksymykset alla)

Mitkä tekijät edistivät ratkaisua? Miksi?

Mitkä tekijät vaikeuttivat ratkaisua? Miksi?

Uskotko joillakin henkilökohtaisilla piirteilläsi olleen vaikutusta ratkaisuun? Millä ja miksi?

Kuka/ketkä olivat osallisina ratkaisussa? Kuinka ja miksi?

Auttoiko mikään organisaatioon liittyvä käytäntö/sääntö/periaate sinua ratkaisemaan tilanteen? Mikä, kuinka ja miksi?

Uskotko kyseisten organisaatioon liittyvien käytäntöjen/sääntöjen/periaatteiden vähentäneen stressiäsi tilanteessa/ tai tekemään olosi turvallisemmaksi? Kuinka?

Millaisia seurauksia arvioit ratkaisemisella olleen sinulle ja organisaatiollesi? Miksi?

Jos tilannetta ei ratkaistu mitenkään, kysytään

Mitä tapahtui ja miksi tilanne jäi ratkaisematta?

(Haastattelijalle tsekkausksymykset alla)

Mitkä tekijät estivät ratkaisun? Miksi?

Uskotko joillakin henkilökohtaisilla piirteilläsi olleen vaikutusta siihen, että mihinkään ratkaisuun ei päästy? Millä ja miksi?

Kuka/ketkä vaikuttivat siihen ettei ratkaisua löydetty? Kuinka ja miksi?

Estikö mikään organisaatioon liittyvä käytäntö/sääntö/periaate sitä, ettei ratkaisua löydetty? Mikä, kuinka ja miksi?

Uskotko kyseisten organisaatioon liittyvien käytäntöjen/sääntöjen/periaatteiden vaikuttaneen stressaavasti sinuun? Miten se ilmeni?

Millaisia seurauksia arvioit ratkaisematta jättämisellä olleen sinulle ja organisaatiollesi? Miksi?

## **Seuraukset asenteissa ja toiminnassa**

Miten tapahtuma on vaikuttanut sinun asenteisiisi ja toimintaasi myöhemmin työssä ja mahdollisesti työn ulkopuolella?

Uskotko tilanteen muuttaneen muiden osapuolten asenteita ja käyttäytymistä? Kuinka ja miten?

Oliko muiden käytöksessä jotain yllättävää tilanteessa? Miksi?

## **Kulttuuri**

Uskotko sillä, että tilanne tapahtui muualla kuin Suomessa olleen vaikutusta sinun toimintaasi? Ylipäätään tilanteen ratkaisuun? Verrattuna siihen, että samankaltainen tilanne olisi tapahtunut Suomessa.

Huomasitko mitään kulttuurista tai muuta eroa sinun ja muiden osapuolten asenteissa tai käyttäytymisessä tilanteessa? Millaisia ja miksi?

Mitkä olivat yhteiset kulttuuriset piirteet sinun ja muiden osapuolten välillä, jotka auttoivat tilanteen ratkaisemisessa?

## **Tilanne jälkeensä katsottuna**

Miten koet tilanteen nyt?

Luuletko että tilanne aiheutti vahinkoa sinulle, muille osapuolille, organisaatiollesi tai muille tahoille? Mitä, millaisia ja miksi?

Luuletko, että tilanne aiheutti vahinkoa yleisesti? Mitä ja millaisia?

Kuinka pitkäaikaisia mahdolliset vahingot ovat?

Olisiko sinulla ollut muita keinoja toimia tilanteessa? Millaisia ja miksi?

Olisiko muilla ollut muita keinoja toimia tilanteessa? Millaisia ja miksi?

Kuinka arvioisit oman käytöksen hyvyyden/soveliaisuuden tilanteessa? Miksi?

Kuinka arvioisit muiden käytöksen hyvyyden/soveliaisuuden tilanteessa? Miksi?

Kuinka arvioisit organisaatiosi käytänteiden/periaatteiden/sääntöjen hyvyyden/soveliaisuuden tilanteessa? Miksi?

## **Tutkimuksen päättäminen**

Mikäli kohtaat negatiivisen työhön liittyvän tapahtuman ulkomaankomennuksen aikana tulevaisuudessa, mikä voisi olla mielestäsi paras keino edetä tilanteessa?

Mikä voisi olla paras keino välttyä negatiivisilta tapahtumilta tulevaisuudessa?

Tässä olivat meidän kysymyksemme. Jäikö haastattelussamme käymättä läpi jotain asioita, jotka sinun mielestäsi ovat tärkeitä silloin kun pohditaan ekspatriaattina työskentelyn haastavia tilanteita?

Kiitos paljon avusta tätä tutkimusta kohtaan! Jos huomaamme että jotain oleellista on jäänyt kysymättä, saammeko palata vielä myöhemmin asiaan? Ja mikäli sinulta löytyy mahdollisia lisäkontakteja haastateltaviksi, kuulemme mielellämme näistä.