

**EKSPATRIAATTIEN PALUUSOPEUTUMINEN
SUOMEEN JA KOTIORGANISAATIOON
ULKOMAANKOMENNUKSEN JÄLKEEN -
SOPEUTUMISEN VAIKEUDET**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Juho-Tuomas Järvikangas
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iiris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Juho-Tuomas Järvikangas	
Työn nimi Ekspatriaattien paluusopeutuminen Suomeen ja kotiorganisaatioon ulkomaankomennuksen jälkeen - Sopeutumisen vaikeudet	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Maaliskuu 2019	Sivumäärä 64+7
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tutkimuksessa tutkitaan ekspatriaatin sopeutumista komennuksen aikaiseen maahan ja organisaation, keskittyen varsinaiseen repatriaatioon ja paluuseen kotiorganisaatioon, sekä sen tuomiin ilmentymisiin. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on Adlerin (1992) Basic Framework of Repatriation Adjustment.</p> <p>Tutkimus on laadullinen ja sen aineisto on kerätty haastattelemalla kuutta työntekijää kolmesta eri yrityksestä. Nämä henkilöt olivat olleet komennuksella Euroopassa, Aasiassa, Etelä-Amerikassa sekä Pohjois-Amerikassa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastatteluaineiston käsittelyyn käytettiin sisällönanalyysiä ja teemoittelua.</p> <p>Tutkimuksen päätekijät yksilöille aiheuttaen haasteita ovat seuraavat: työn mielekkyyden merkitys palaajalle, perheen ja puolison sopeutumiseen liittyvät tekijät sekä palkka- ja verotukselliset tekijät. Tutkimuksessa nousi esiin varsin merkittävänä tekijänä paluun ajoittaminen perheen ja puolison sopeutumisen osalta. Huomioitavaa on, että ekspatriaatin ei tule odottaa välitöntä etenemistä urallaan kotimaahan palaamisen jälkeen. Urakehitys seuraa myöhemmin opittujen taitojen kautta saatavien uusien vastualueiden myötä.</p> <p>Yrityksille haasteita paluussa ilmeni: paluutyöpaikan merkityksessä palaajalle, sekä kuinka yrityksillä ei vielä ole riittäviä paluuhjelmia varmistaa ekspatriaatin uraympyrän kokonaisvaltainen onnistuminen. Yksinkertaisilla tekijöillä yritys voi välttää työntekijöiden turhaa vaihtumista ja saada komennuksen hyöty käyttöön tehokkaasti.</p> <p>Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä tutkimaan erityisesti paluun ajoittamista, sekä sitä kuinka yksilön odotukset nopeasta urakehityksestä eivät aina ole todenmukaisia.</p>	
Asiasanat Ekspatriaatti, repatriaatio, globalisaatio, sopeutuminen, organisaatiokulttuuri	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusongelma	9
1.2	Tutkimuksen rajaukset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
1.4	Keskeiset käsitteet	11
2	TEORIA - EKSPATRIAATIT MAAILMALLA	12
2.1	Ekspatriaatit kansainvälistymässä	12
2.2	Ekspatriaattien sopeutuminen	14
2.2.1	Ennakoiva sopeutuminen	15
2.2.2	Maassa tapahtuva sopeutuminen	16
2.3	Muita näkemyksiä sopeutumiseen	18
2.3.1	Sidosryhmien välinen sopeutuminen	18
2.3.2	Kulttuurin näkökulma sopeutumiseen	19
3	TEORIA - REPATRIAATIO KOTIMAAHAN	21
3.1	Repatriaatio	21
3.1.1	Paluuseen valmistautumisen tausta	21
3.2	Sopeutuminen repatriaatioon	22
3.2.1	Ennakoiva sopeutuminen	23
3.2.2	Maassa tapahtuva sopeutuminen	25
3.3	Sopeutuminen kulttuurin näkökulmasta	29
3.4	Repatriaation seuraamukset	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
4.1	Laadullinen tutkimus	32
4.2	Tutkimusprosessin kulku ja aineiston keruu	33
4.3	Analyysimenetelmä	34
4.4	Luotettavuus ja tutkimuksen eettisyys	37
5	TULOKSET	39
5.1	Haastateltavat	39
5.2	Ekspatriaatin sopeutuminen	41
5.3	Repatriaation onnistuminen	47
5.3.1	Ennakoiva sopeutuminen	47
5.3.2	Maassa tapahtuva sopeutuminen	50
5.3.3	Sopeutuminen kulttuurin näkökulmasta	54
5.4	Repatriaation seuraamukset	55
5.5	Yksilöiden kokemat ongelmat ja niiden välttäminen	57
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
	LÄHTEET	65

LITTEET 69

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIO 1: Ekspatriaatin uraympyrä	7
KUVIO 2: Ekspatriaattien sopeutuminen	15
KUVIO 3: Multiple Stakeholder View of Expatriate Adjustment	18
KUVIO 4: U-käyrä	19
KUVIO 5: Basic Framework of Repatriation Adjustment.....	23
KUVIO 6: W-käyrä	29
KUVIO 7: Repatriation Outcomes.....	30
KUVIO 8 : Sisällön analyysi aineistolähteiseksi.....	35
TAULUKKO 1: Haastateltavat	40

1 JOHDANTO

Maaailma on globalisoitunut ja ihmiset sen mukana ovat lähteneet kansainvälistymään. Aikaisemmin vain valtiot globalisoituvat, myöhemmin yritykset ja tänä päivänä myös yksilöt. Onkin mitä tavallisinta, että opiskelijat jo opiskeluaikanaan opiskelevat kotimaassaan vieraalla kielellä ja suorittavat myös opintojaksoja ulkomailla eli niin sanottuja vaihto-opiskelulukukausia. Myös työelämässä kansainvälisyys on täysin arkipäiväistä. Globalisaation voikin yksinkertaisesti kuvata lisääntyvänä kaupallisena ja taloudellisena keskinäisellä riippuvuudella eri maiden välillä. (Ward, Canney, Davison, 1999, 14-15) Adler (2008) kertoo seuraavaa yritysten roolista globalisaation mukana:

”Moderneilla yrityksillä ei ole paikkaa piiloutua. Niillä ei ole muuta paikkaa mennä kuin kaikkialle” (Adler, Gundersen, Allison, 2008, 276)

Globalisaatio onkin yrityksille nykyaikana välttämättömyys. Enemmän kuin kaksi kolmasosaa yritysjohtajista pitää ulkomaalaista kilpailua yrityksen menestyksen tekijänä. (Adler Et al., 2008, 5) Yritysten kansainvälistymiseen tänä päivänä ei käytännössä ole paljoakaan vaihtoehtoja. Yrityksillä on kuitenkin olemassa mahdollisuus jättää kansainvälistymättä. Tällöinkin paikallinen yritys toimii kotimaassaan ja kilpailee mitä todennäköisemmin laajojen kansainvälisten yritysten kanssa. Sillä nämäkin yritykset todennäköisesti harrastavat kansainvälisyyttä esimerkiksi raaka-aineiden ostojen osalta tai muilla tavoin hyvin todennäköisesti. Yrityksiltä vaaditaan globaalia perspektiiviä ja asennetta, globaalin toimintaympäristön ymmärtämistä, erilaisten kulttuurien ymmärtämistä, innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Viitala, Jylhä 2010, 135; Viitala, Jylhä 2004, 221)

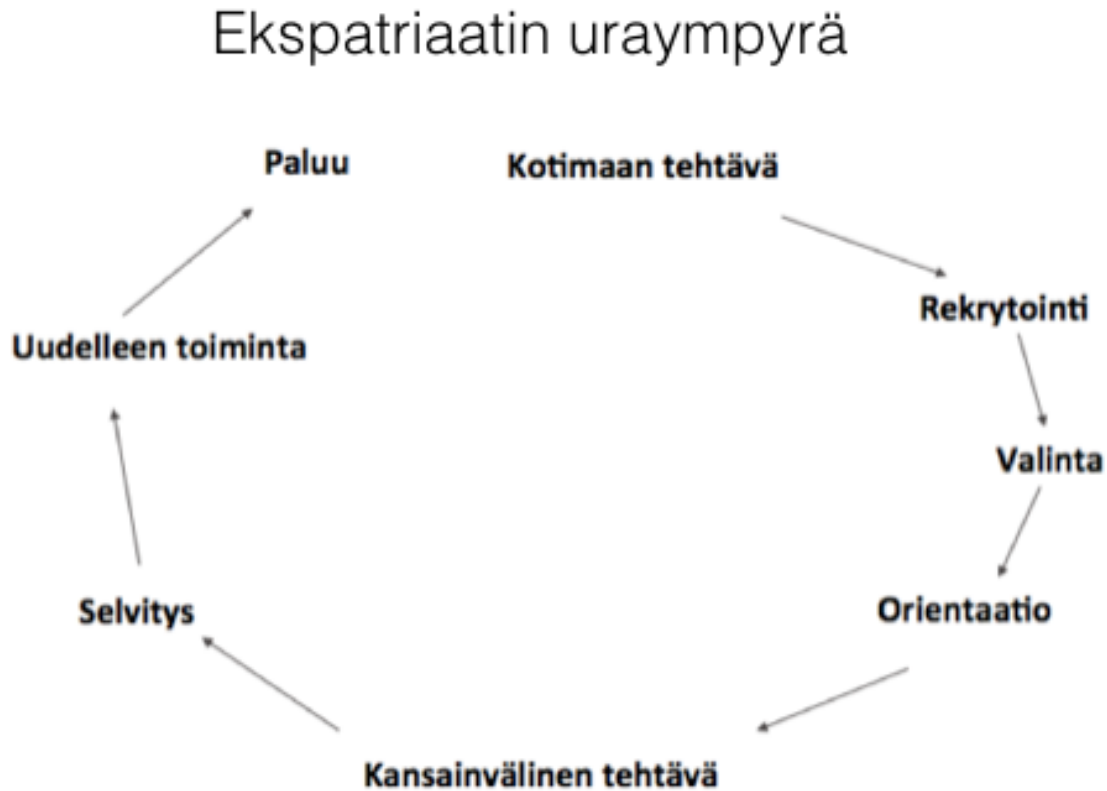
Henkilöstönäkökulmasta asiaa tarkasteltuna on sekä yrityksen, että yksilön kannalta järkevää hankkia kansainvälistä kokemusta nykyaikaiseen työelämään. Ulkomaille lähteviä työntekijöitä on nykyään hyvin monista eri syistä. On uratavoitteet, pakko, komennukset ja muut vastaavat syyt, mitkä ajavat ihmiset lähtemään, omasta tahdostaan tai joskus myös pakosta pois kotimaastaan, työskentelemään vieraaseen maahan ja kulttuuriin. Suomalaisia on lähtenyt Tilastokeskuksen arvion mukaan noin miljoona henkilöä 1900-luvun jälkeen. Vuonna 2016 maasta muuttajia oli yli 15000. (Tilastokeskus viitattu 8.10.18)

Toisaalta Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2017 Suomessa asuu 249 500 ulkomaankansalaista (Tilastokeskus.fi viitattu 17.9.18). Suomen väestöstä taas 7% prosenttia on ulkomaalaistaustaisia eli yli 380 000 ihmistä. Vuonna 2012 Suomessa työskenteli lähes 60 000 henkilöä tilapäistyövoimana ulkomailta. (Tilastokeskus.fi viitattu 17.9.18). Nämä luvut kertovat jo Suomen osalta, kuinka merkittävässä osassa kansainvälinen työvoima on, sekä kansainvälinen liikkuvuus.

Monesti onnistuneessa ekspatriaattikomennuksissa on tutkittu, kuinka demografiset, kulttuuriset ja psykologiset tekijät ovat vaikuttaneet positiivisesti onnistuneeseen kokemukseen. Samalla merkitystä ovat luoneet myös ekspatriaattien teknologiaosaaminen, vastuun lisääminen, vaikeudet uudelleen

sijoituksen vaiheessa, sekä kulttuurillinen etäisyys. (Morgan, Winter, Young, 2004)

Adler (2008) on luonut ekspatriaatin urampyräkuvion (KUVIO 1), mistä voidaan nähdä, kuinka ekspatriaatin uraympyrä menee käytännössä.



KUVIO 1: Ekspatriaatin uraympyrä, Adler Et al., 276, (2008)

Ekspatriaattitutkimuksissa aihetta on käsitelty merkittävästi tekijöistä, mitkä aiheuttavat epäonnistumisen komennuksella. Tutkimusten mukaan jopa 40% kaikista ekspatriaateista epäonnistuu komennuksen aikana erinäisistä syistä. Joskin tätä saatetaan yliarvioida. (Minbaeva & Snejina, 2004) Ekspatriaateista lähes 90% matkustaa ulkomaan kohteeseen perheensä kanssa. Tavallisimpia syitä ulkomaankomennuksen epäonnistumisiin ovatkin muun muassa puolison sopeutumattomuus tai muun perheen sopeutumattomuus, sekä ekspatriaatin oma sopeutumattomuus, motivaation puute ja taitojen sopimattomuus. Perheen kanssa ulkomailla ollessa ekspatriaatti voi sopeutua kohteeseen ja työhön loistavasti, mutta jos yksikin perheen jäsen ei sopeudu, se voi johtaa ennenaikaiseen komennuksen lopettamiseen. (Black, Mendenhall, Oddou, 1991) Mukaan tulevan puolison rooli korostuu ekspatriaatin kokemassa stressissä, sekä konflikteissa. Täten puolisollla on merkitystä monella eri osa-alueella ekspatriaatille. (Harvey, Michael, 1998; Fukuda & Chu, 1994) Samalla kulttuurisia tekijöitä ei sovi unohtaa epäonnistumisessa. Myös muita syitä keskeytymiselle voi kehkey-

tyä monissa eri vaiheissa. Komennuksen epäonnistuminen voi tapahtua jo ennen komennuksen alkamista (Harzing & Christensen, 2008).

Sijoitetun pääoman tuottoa ekspatriaatti näkökulmassa on ajateltu vaikutuksilla tehokkuuteen, taloudelliseen suoritukseen ja kilpailullisiin etuihin, sekä tapoihin saavuttaa firmojen strategiset päämäärät. Edellä mainittujen lisäksi yksilön urankehitys ja tietotaito-pääoman lisääminen. Ekspatriaattikomennuksen keskeytyessä hyötynäkökulma jää saavuttamatta jollain näistä osa-alueista. Ottaen huomioon yleensä ekspatriaatin korkean aseman ja siihen johtavat valmistelut voi komennuksen epäonnistuminen olla suhteessa hyvinkin epätuottoisaa. (McNulty, De Cieri & Hutchings 2009)

Ekspatriaattikomennuksen kokonaisuus voi hyvin myös epäonnistua varsinaisessa ekspatriaatin uraympyrän viimeisessä vaiheessa eli repatrioinnissa. Repatrioinnin sopeutumisen kohtia ovat seuraavat: yksilöllinen sopeutuminen, työsopeutuminen, organisaatioon sopeutuminen, sekä työn ulkopuoliset tekijät. (Black et al., 1991).

Adlerin (2008) mukaan ekspatriaateista 20% haluaa vaihtaa yritystä palatuaan kotimaahansa (Adler Et al., 2008, 284). Todellisten vaihtajien lukumäärä vaihtelee 10-28% välillä ensimmäisen 12 kuukauden aikana paluusta. (Suutari & Brewster, 2003; Ren, Bolino, Shaffer, Kraimer 2012) Tämä luku on kaksi kertaa suurempi kuin niiden, jotka eivät olleet ulkomaan komennuksella (Paik, Segaud, Malinowski, 2002). Ekspatriaatti voi kokea tyytymättömyyttä paluun epäonnistumisesta ja he kokevat olevansa kysytyjä työntekijöitä työmarkkinoilla, joten myös tämä saa heidät vaihtamaan yritystä (Kauhanen, 2003, 163).

Tutkimukset osoittavat, että toinen ja kolmas kuukausi kotimaassa paluun jälkeen on useimmiten vaikeimpia. Palaajien tulee myös sopeutua jälleen tuttuihin ympyröihin ollessa tekemisissä vanhojen ystävien ja kollegoiden kanssa. Aina 1980-luvulle asti on ajateltu, että paluu onnistuu helposti, eikä siihen tarvita sen suurempia toimia. Palaahan ekspatriaatti jälleen kotimaahansa. Lisätekijöinä on paluumuuttajien odotukset siitä, että arki lähtee taas käyntiin, eikä ole samanlaista odotusta ongelmista kuin ekspatriaattikomennuksen alkaessa. Myös kotimaan ylistäminen ulkomailla olon aikana ei auta sopeutumista, nähtyään sen todelliset piirteet palattuaan. (Adler, et al., 2008, 284) Ekspatriaattien epäonnistumiseen vaikuttaa myös odotukset kotiinpaluusta. Monesti heillä on erinäköisiä odotuksia, mihin suuntaan ura lähtee, mutta päällimmäisenä heillä on ajatuksena, että siitä on hyötyä uralle. Yhtenä yleisimpinä odotuksena on, että heidät palkitaan korkeantason työtehtävillä, missä he pääsevät hyödyntämään saavutettuja taitojaan. Peltonen (1995) toteaa suomalaisten ekspatriaattien urakohennukseen paluussa johtuneen siitä, että nämä henkilöt on jo organisaatiossa nähty tulevaisuuden sijoituksina. (Peltonen, 1995) Toisaalta urakehityksen voidaan ajatella jatkuvan toisessa yrityksessä (Bossard, Peterson, 2005, 11-12). Monelle komennus voi aiheuttaa pettymyksiä ja turhautumista, koska heidän oppimiaan taitoja ei osata arvostaa (Welch, 1994). Monelle ekspatriaatille juuri tärkeimpiä syitä lähteä komennukselle on halu kehittää uraansa. Kuitenkin bittiläisiä ekspatriaatteja tutkittaessa alle puolet oli sitä mieltä, että siitä oli hyötyä heidän urallaan. Samalla heillä oli useasti oletuksia, että kollegat ovat kiinnostuneita heidän kansainvälisestä kokemuksesta, ja että he saavat tukea repatriaation aikana. (Suutari, et al., 2003) Aikaisempien ekspatriaattien suosituk-

set lähteä ulkomaille vaikuttavat myös positiivisesti komennukselle lähtöön (Bossard, et al. 2005). Paluun merkitystä ja sopeutumista voidaan osittain soveltaa muussakin tapahtuvassa muutoksessa. Kuitenkin ekspatriaatin repatriaatio on kuitenkin yksinään omanlaista sopeutumista vaativa aihe, täten sitä on hyvä tarkastella erillään muusta sopeutumiskirjallisuudesta. (Black, Gregersen, Mendehall, 1992) Sen vuoksi tässä teoksessa tutkitaan sopeutumista ekspatriaation ja repatriaation näkökulmasta. Molemmissa on kyseessä muutto maasta toiseen ja uuteen ympäristöön sopeutumisesta, kuitenkin keskittyen ekspatriaatin paluusopeutumiseen.

Tutkimusprosessi alkoi varsinaisesti syksyllä 2018. Halusin jatkaa kandidaatin tutkielman linjoilta, missä tutkin ulkomaalaisten työntekijöiden käsittelyä suomalaisessa asiantuntijalehdessä, sekä kulttuureja ja sen ilmentymiä Suomessa. Tutkimusaihe tarkentui keväällä 2018 opiskellessani kansainvälistä henkilöstöhallintoa ja sen erilaisia ilmentymiä. Aiheeseen vaikutti merkittävästi omat kokemukseni paluusta opiskelijaympäristöön ja kotiympäristöön vaihtoopiskelujen jälkeen Chilestä vuonna 2016. Pro Gradu tutkielmassa päätin siirtyä erilaiseen teemaan ja keräämään aineistoa teoreettista viitekehystä varten, mikä ilmenee ekspatriaatin sopeutumisen ja ekspatriaatin repatriaation kautta.

1.1 Tutkimusongelma

Tässä Pro Gradu-tutkielmassa keskitytään nimenomaan ekspatriaattiprosessin viimeiseen vaiheeseen ja siitä alkavaan repatriaatiovaiheeseen. Kyseistä aihetta tullaan tarkastelemaan yksilön ja organisaation näkökulmasta. Miten paluuseen on valmistauduttu organisaation ja yksilön osalta, sekä onko se ollut riittävää yksilön mielestä. Tätä tutkitaan myös siltä kannalta, mitä yksilö on odottanut kokevansa paluussa, ja onko paluu vastannut odotuksia. Tutkimusongelman tärkeyttä yrityksille lisää ekspatriaattien korkea asema organisaatioissa, sekä komennuksen potentiaalinen hyödyttömyys ja korkeat kustannukset.

Tutkimusongelmana onkin yksilön kokemat haasteet paluussa. Tässä otetaan myös huomioon ekspatriaatti komennuksen aikana tapahtuneet ongelmat, koska ne vaikuttavat merkittävästi paluuseen kokonaisuutena.

Päätutkimuskysymykset:

- Mitä vaikeuksia ekspatriaatti on kokenut työssä ja työn ulkopuolisissa asioissa ensimmäisinä kuukausina paluun jälkeen?
- Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet nämä vaikeudet ja miten niiltä olisi välttyä?

Tutkimuksessa huomioidaan myös organisaation näkökulma, sillä nimenomaan organisaatio lähettää työntekijän ulkomaankomennukselle, ja molemmat luonnollisesti haluavat hyötyä siitä. Tässä tutkimuksessa siis keskitytään ekspatriaatteihin, jotka palaavat kotiorganisaatioon ja organisaatioon, sillä yleis-

sesti epäonnistuneen ekspatriaattikomennuksen kustannukset kohdistuvat siihen.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa haastatellaan toimihenkilöitä keskittyen korkeassa toimihenkilöasemissa työskenteleviin henkilöihin. Tämä johtuu siitä, että yleensä ekspatriaatit ovat korkeassa asemassa lähtiessään ja palatessaan komennukselta. Sen lisäksi keskitytään nimenomaan kokemuksiin, mitä ekspatriaatit ovat kokeneet ensimmäisen kolmen kuukauden aikana paluusta, sillä ne on tutkitusti merkittävimmät. On osoitettu, että kuuden kuukauden jälkeen työntekijän tehokkuus voi saavuttaa jälleen korkean aseman. Ero ensimmäisen ja kuudennen kuukauden välillä voi olla jopa 1,5-kertainen. (Adler, et al., 2008, 290) Jos yksilö jättää organisaation tänä aikana, ei organisaatio saa ekspatriaatista sen toivomaa hyötyä. Tässä tutkimuksessa haluan kuitenkin keskittyä ensimmäisiin kuukausiin repatriaation alkamisesta, sen vaikeuksien estämiseksi ja työntekijöiden tehokkuuden lisäämiseksi. Aihe, kuinka paluumuuttajat ovat sopeutuneet yleisesti suomalaiseen kulttuuriin, on ollut esillä mediassa paljon. Aihetta on käsitelty myös merkittävästi opiskelijoiden kokemien haasteiden valossa vaihto-opintojen loputtua ja paluun koitettua kotimaahan sekä omaan oppilaitokseen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma on jaettu useaan eri lukuun. Luvut käsittelevät johdantoa aiheeseen, teoriaan, tuloksiin sekä lopuksi johtopäätöksiä ja jatkotutkimusaiheita teemaan liittyen.

Teoria on jaettu kahteen erilliseen lukuun: ekspatriaattien sopeutumiseen ulkomaankomennuksella ja ekspatriaatin paluusopeutumiseen. Paluusopeutumisen ymmärtäminen vaatii ymmärrystä ekspatriaatin sopeutumisesta komennuksella. Komennukselle sopeutumisen vaikutukset on suoraan nähtävissä paluussa. Komennuksen kokonaisuuden järjestämiseen kuuluu myös sopiminen paluusta, ja jos sitä ei ole hoidettu hyvin, todennäköisesti myös paluussa on ongelmia.

Tutkimuksen toteutuksessa paneudutaan syihin, miksi laadullinen tutkimus on tähän kyseiseen tutkimukseen sopivin tapa. Samalla esittäen kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä ominaisuuksia. Kappaleessa käydään läpi myös tutkimusprosessin kulku sekä aineiston keruu ja analyysimenetelmä.

Tuloksissa käydään läpi asiat, jotka haastatteluissa on noussut esiin päätekohtina. Luvut on jaettu kuten teoria, ekspatriaatin sopeutumiseen komennuskohteeseen ja lopulta paluusopeutumiseen käsitellen repatriaation seuraamuksia sekä yksilöiden kokemia merkittävämpiä vaikeuksia ottaen huomioon myös kulttuurilliset tekijät komennuksen onnistumiseksi.

Johtopäätöksissä käydään läpi vielä päätekijät tutkielmasta paneutuen ekspatriaattikomennuksen onnistumiseen, paluun onnistumiseen tämän tutkimuksen viitekehyyksen mukaisesti sekä käyden läpi yksilön ja yrityksen huomiointonottavat seikat toteuttaen Adlerin uraympärimallia (KUVIO 1). Viimeisenä esitetään jatkotutkimusaiheet myöhempää tutkimusta varten.

1.4 Keskeiset käsitteet

Ekspatriaatiksi voidaan kutsua henkilöä, jonka kansalaisuus on toisaalla ja yksilö asuu sekä työskentelee toisessa valtiossa. Tai kuten Peltonen (1993) määrittelee yksinkertaisesti henkilöksi, joka siirretään isäntämaasta vieraan maan yksilöön työskentelemään johtamistason tehtävässä tai asiantuntijana. (Peltonen, 1993) Useimmat ekspatriaatit viettävät toisessa maassa vain tietyn aikaa ja suunnittelevat paluuta jossain vaiheessa jälleen kotimaahan tai kotiorganisaation. Perinteinen pitkän aikavälin ekspatriaattikomennus on voitu kuvailla tehtävänä, missä kansainvälinen johtaja ja hänen perheensä muuttavat ulkomaille yli vuodeksi. On olemassa myös lyhyempiä komennuksia, mutta näissä vaikutukset paluusopeutumiseen ei ole niin välittömiä. Kuitenkin lyhyelläkin komennuksella oleva henkilö on myös ekspatriaatti. (Minbaeva & Snejina, 2004)

Repatriaatio tarkoittaa prosessia, missä ekspatriaatti aloittaa valmistautumisen paluuseen kotimaahansa varten. Prosessi alkaa monesti hyvissä ajoin ennen komennuksen loppua. Repatriaatiksi tullaan kun ekspatriaattikomennus päättyy ja nämä suuntaavat takaisin kotimaahansa tai kotiorganisaation. (Suutari, et al., 2003)

Kulttuurishokkia on kuvattu alustavaksi sopeutumisen prosessiksi vieraseen ympäristöön tai kulttuuriin. Sitä ilmenee, kun kulttuurilliset taidot eivät kohtaa uuden ympäristön kanssa ja se vaatii laajempaa sopeutumista. Kulttuurishokilla on negatiivisia vaikutuksia mielialaan ja esimerkiksi työtehoon.

Paluukulttuurishokissa on samanlaisia piirteitä kuin kulttuurishokissa. Pääeron on, että henkilö palaa omaan kulttuuriin oltuaan poissa kotimaastaan. Samalla tavalla sillä on vaikutuksia psykologisesti ja henkisesti, kuten kulttuurishokissa. (Presbitero, 2016)

2 TEORIA - EKSPATRIAATIT MAAILMALLA

Tässä luvussa perehdytään teoriaan ekspatriaateista maailmalla, ja mistä syistä yksilöt ovat lähteneet kansainvälistymään sekä kuinka uuteen kulttuuriin sopeutuminen on onnistunut. Ilman ymmärrystä ekspatriaattikomennuksesta, eli tekijöistä mitä ennen paluuta tapahtuu, on vaikea ymmärtää paluun vaikeuksia.

2.1 Ekspatriaatit kansainvälistymässä

Ekspatriaatti käsite on syntynyt globalisaation kautta, ilman sitä ihmisten ei olisi tarvinnut lähteä kansainvälistymään. Globalisaation voidaankin kuvata olevan tavaroiden, pääoman, tiedon ja ihmisten liikkumista ympäri valtiorajojen. Samalla verkostot, yhteiskunnalliset liikkeet ja suhteet ovat virtuaalisia. (Tomlinson, 1999, 2) Nämä ovatkin yksi kansainvälistymisen keskeisimpiä tekijöitä. Kulttuuria voidaan katsoa yhtenä globalisaation ulottuvuutena. Kulttuureja ei varsinkaan olisi näin helposti tutkittavissa ja koettavissa ilman globalisaatiota. Kulttuuri onkin varsin olennainen osa globalisaatiota. (Tomlinson, 1999, 17)

Yritysten kansainvälistyminen on erityisesti luonut ekspatriaatit. Yritykset ovat menneet kansainvälisille markkinoille tytäryhtiöiden, yhteisyritysten ja strategisten liittoumien myötä. Nämä yrityksen erilaiset kansainvälistymisen keinot vaativat työvoimaa, tiedon siirtoa, jatkuvuutta yritysstrategialle ja kehittämistä kansainvälisen mobilisaation yksilöille. (Morgan, et al., 2004) Ekspatriasmin ollessa tavattoman yleistä tulisi yhtiöiden huomioida ekspatriaattiprosessin ja repatriaation onnistumisen tekijät ekspatriaateille ja organisaatioille. (Takeuchi, 2010)

Yritykselle ja ekspatriaatille on luonnollisesti tärkeää, että komennus onnistuisi. Tähän merkittävänä tekijänä on komennukselle valittava henkilöstö. Lee (2006) mainitsee, että henkilöiden valinta olisi hyvin helppoa, jos kotimainen menestys olisi myös odotettavissa ulkomaisessa komennuksessa. Lisäten, että monikansalliset yritykset käyttävät samoja valintakriteerejä ekspatriaateille ja kotimaan työntekijöille samaan tehtävään, vaikka tehtäväkuvaukset ovat lopulta hyvin erilaiset. Samassa tehtävässä onnistuminen kotimaassa ja vieraassa kulttuurissa vaatii erilaisia taitoja ja kykyjä. Onnistumisen takaamiseksi tulisi-kin käyttää sopivia valintaohjelmia. (Dr. Lee, 2006) Black (1991) toteaa, että amerikkalaisilla multikansallisilla yhtiöillä on ollut tapana keskittyä liikaa henkilön tekniseen osaamiseen kuin muihin merkittäviin osaamisalueisiin. (Black et al., 1991) Teknisen osaamisen ollessa tärkeä valintakriteeri, tulee yrityksen varmistaa, että valitut henkilöt pystyvät kulttuurien ymmärtämisellä toteuttamaan yrityksen tavoitteet myös kansainvälisissä toiminnoissa. (Yongsun, et al., 2002) Samalla tulisi suosia henkilöitä, joilla on ihmissuhdetaitoja, kulttuurien välisiä taitoja, sekä niiden ymmärtämistä. Strömmerin (1999) mukaan virhevalinnat ulkomaan komennukselle tuottavat suuremmat kustannukset kuin vastaavat virheelliset valinnat kotimaassa (Strömmer, 1999, 315). Ekspatriaattitutkimuk-

sen keskittyen pohjoisamerikkalaisiin ekspatriaatteihin, on kuitenkin pohjoismaisissa ja amerikkalaisissa ekspatriaateissa eroavaisuutensa monelta osilta. Tämä kohdistuu myös valinnan osalta. Suomalaisten ekspatriaattien valinnassa on myös pidetty hyvin tärkeänä kielitaitoa verrattuna muihin Pohjoismaihin, minkä uskotaan johtuvan suomen kielen haastavammasta asemasta oppia muita kieliä. (Björkman, 1990) Adlerin (1984) tutkimusten mukaan naisia, jotka lähtevät ekspatriaateiksi pohjoisamerikkalaisista yhtiöistä, oli vain alle kolme prosenttia kaikista lähtijöistä (Adler 1984). Björkmanin (1990) Pohjoismaihin tehdystä tutkimuksesta haastateltavista naisten osuus oli 6,7%, mistä suomalaisten naisten osuus oli kymmenen prosenttia, mikä on huomattavasti korkeampi kuin pohjoisamerikkalaisista yhtiöiden vastaava luku. Samaan aikaan suomalaisten naisten osuus työelämässä oli suurempi verrattuna muihin Pohjoismaihin. (Björkman, 1990)

Ekspatriaatit näkevät kansainvälistymisen uramahdollisuuksien lisäävänä tekijänä. Samalla monikansallisilla yrityksillä on intressinsä kouluttaa tulevia ja nykyisiä johtajiaan paremman kansainvälisen osaamisen omaavaksi työntekijöiksi. Tekijöiden taidot paranevat monilta osin ja he ovat valmiimpia toimimaan vaativimmissa tehtävissä. (Dr. Lee et al, 2016; Hong, et al., 2012) Kansainvälisissä tehtävissä voi oppia tärkeitä kansainvälisen johtamisen taitoja, näiden ajatellaan yleensä olevan varsin arvokkaassa roolissa yksilöiden taitojen osalta. Se voidaan myös nähdä vaatimuksena tiettyihin työtehtäviin. (Hong, et al., 2012) Oddou ja Mendehall (1991) tutkimuksien mukaan 90% kertoi, että ekspatriaattien globaaliperspektiivi kasvoi. Heistä 80% kertoi, että pystyy kommunikoimaan tehokkaammin erilaisten kulttuuritaustojen omaavien ihmisten kanssa ja 80% oli sitä mieltä, että ovat parempia ymmärtämään kaupallisia trendejä globaalisti. (Dr. Lee et al, 2006)

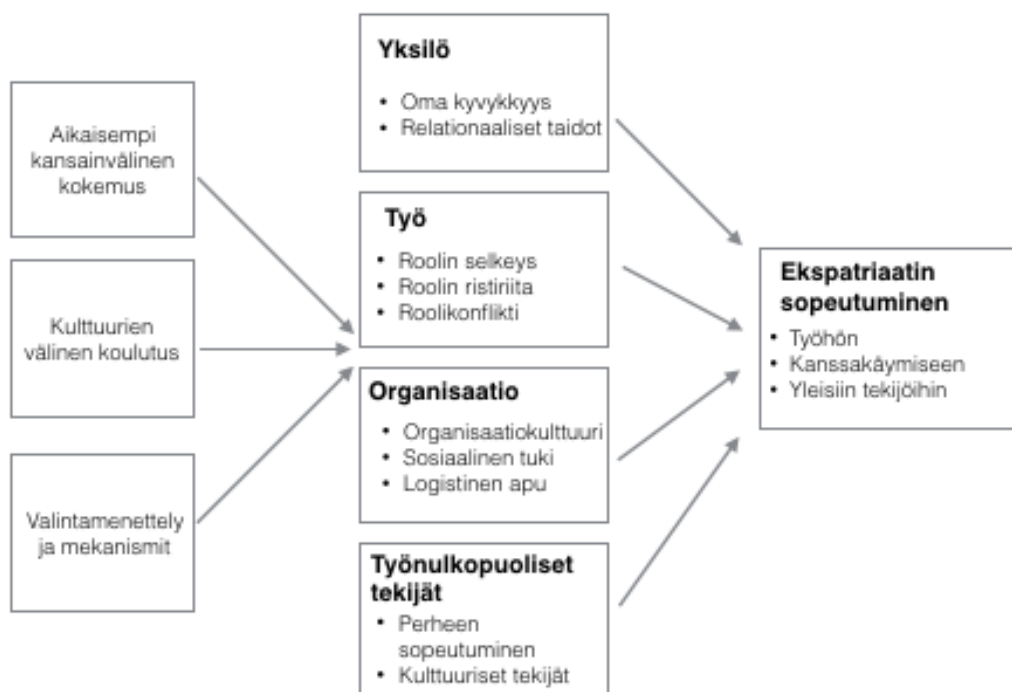
Lähettämällä työntekijän, joka on omaksunut korporaation filosofian ja kulttuurin, kansainväliseen toimipisteeseen, voidaan täten siirtää omaksuttuja taitoja paikan päälle pääkonttorin toivomalla tavalla. Nämä työntekijät omaavat vielä kallisarvoista kokemusta työskennellessä pääkonttorilla ja vieraisissa toimipisteissä. Heidän tietotaito-osaamista voidaan hyödyntää teknologian ja tiedon siirron osalta molempiin suuntiin. (Stroh, Gregersen, Black, 1998) Sillä voidaan myös saada neuvoteltua parempia suhteita kansainvälisen toimipisteen toimijoiden kanssa. Kuitenkin yhtenä tärkeänä lähtökohtana yrityksellä on suoriutua paremmin kyseisellä markkina-alueella. (Dr. Lee et al, 2006) Yongsungin (2002) mukaan monen yrityksen liikevaihdosta yli puolet tulee niiden globaaleilta markkinoilta. Tämän seurauksena on tärkeää varmistaa, että yrityksen tärkeät voimavarat eli tietotaito on myös olemassa kansainvälisessä toiminnassa. (Yongsun, et al., 2002) Ekspatriaattien repatriaatio on merkittävässä asemassa kokonaisvaltaisessa ekspatriaatin uraympyrän onnistumisen kannalta, varsinkin, jos asiaa mietitään kustannussyistä ja omaksuttujen taitojen osalta. Kustannukset ovat merkittävät ja yleensä tällaista työntekijää ei haluta menettää. (Stroh, et al., 1998)

2.2 Ekspatriaattien sopeutuminen

Aikaisemmin on mainittu, kuinka usein ekspatriaatio epäonnistuu moninaisista syistä. Tärkeinä onnistumisen tekijänä on ekspatriaatin sopeutuminen mennessä ja palatessa. Sopeutuminen voidaan kuvata tietyin asteisena sopeutumisena tai psykologisena mukavuutena tai tuttuutena, mitä yksilöt kokevat eri näkökulmissa vieraassa kulttuurissa tai ympäristössä. (Takeuchi, et al., 2010) Kotimaassa ja ulkomailla siirryttäessä uuteen ympäristöön yksilö jättää tutun ympäristön taakseen ja astuu uuteen vieraaseen ympäristöön. Black yhdistääkin teoreettisessa viitekehyksessään kotimaassa tapahtuvan sopeutumisen ja kohdemaassa tapahtuvaan sopeutumisen. Kotimaassa uuteen ympäristöön sopeutuminen kuitenkin vaatii perusprosessin uusiin ympyröihin tottumisen osalta samalla tavalla kuin kansainvälisessä. (Takeuchi, et al. 2010) Tästä Black (1991) sai luotua teoreettisen viitekehysten laajemmalle viitekehyselle kansainväliseen sopeutumiseen. Kohdemaassa tapahtuva sopeutuminen kuitenkin vaatii monesti enemmän kuin kotimaassa uuteen ympäristöön sopeutuminen. Molemmissa yksilöillä onkin yleisesti tarve vähentää epävarmuuden kokemusta uudessa ympäristössä, varsinkin kun vanhat normit eivät toimi enää uudessa ympäristössä. Sopeutuminen alkaa jo kotimaassa, eli ennakoivalla sopeutumisella, jos henkilöllä on mahdollisuus päästä käsiksi tietoon uudesta paikasta, ja mitä mahdollisesti on odotettavissa. Tämä jatkuu, kun henkilö on varsinaisesti mennyt vieraaseen uuteen ympäristöön, ja täten alkaa maassa tapahtuva sopeutuminen. (Black, et al., 1991) Black (1991) yhdistikin kotimaassa ja kansainvälisesti tapahtuvan mallin ennakoivaan ja maassa tapahtuvaan sopeutumiseen, kuten alla oleva kuvio (KUVIO 2) näyttää.

Ekspatriaatin sopeutumisen viitekehys

Ennakoiva sopeutuminen Maassa tapahtuva sopeutuminen



KUVIO 2: Ekspatriaattien sopeutumisen viitekehys, Edward J. Black (1991)

2.2.1 Ennakoiva sopeutuminen

Ennakoivilla toimenpiteillä voidaan saada seuraavanlaisia hyötyjä komennuksen onnistumiseen:

1. Aikaisempi kansainvälinen kokemus vaikuttaa maassa tapahtuvaa työhön ja kanssakäymisen sopeutumiseen, mutta ei yleiseen sopeutumiseen (Takeuchi, et al., 2010). Kokemuksen tuoma osaaminen kuitenkin auttaa tekemään selkeämpiä odotuksia tulevasta kokemuksesta, sekä vähentää epätietoisuutta. Varsinkin, jos aikaisemmissa kansainvälisissä kulttuureissa on ollut samanlainen tai samankaltainen kulttuuri. Jos aikaisempi kokemus on ollut työhön liittyvää, sillä on selkeä vaikutus työhön sopeutumiseen. Taas, jos se on ollut esimerkiksi opiskeluihin liittyvää, sillä on kuitenkin suora vaikutus työnulkopuolisiin tekijöihin. (Black, et al., 1991) Onnistumisen yksi merkittävistä tekijöistä on kuitenkin aikaisempi kansainvälinen kokemus, varsinkin kyseissä maassa. Aikaisempi altistuminen kulttuurille ja aikaisempi kulttuurin omaksuminen on merkittävä tekijä sopeutumiselle. Tästä huolimatta kulttuurishokkia voi ilmetä, mutta pienemmissä määrin. (Black, 1988) Black (1991) toteaa, että jopa 80%

- palaavista ekspatriaateista suoritti komennuksen maassa, missä he eivät olleet aikaisemmin asuneet, eivätkä työskennelleet (Black, et al., 1991).
2. Kulttuurien välinen koulutus. Tämä on yksilön näkökulmasta ennakkoon tapahtuvaa kulttuurin ja kielen omaksumisesta, millä on merkittävä ja positiivinen seuraus kanssakäymisen osalta, mutta ei suoranaisti työhön tai yleiseen sopeutumiseen. (Black, et al., 1991).
 3. Valintamenettelyllä ja mekanismeilla on organisaation merkittävimmät tekijät ennakoivassa sopeutumisessa. Mitä lähempänä valittu yksilö on organisaation tarpeita, sitä paremmin yksilö sopeutuu organisaatioon. (Black, et al., 1991) Kuten aikaisemmin todettiin, teknisen osaamisen ollessa tärkeä valintakriteeri, tulee yrityksen varmistaa, että valitut henkilöt pystyvät kulttuurien ymmärtämisellä toteuttamaan yrityksen tavoitteet myös kansainvälisissä toiminnoissa (Yongsun, et al., 2002).

Yleinen ajatus on kuitenkin, että oikeanlaisia ennakoivia toimenpiteitä tehdessä varsinainen sopeutuminen uudessa kansainvälisessä ympäristössä on nopeampaa ja helpompaa. Samalla, mitä parempi se on, sitä vähemmän yllätyksiä ja negatiivisia vaikutuksia ja vähemmän kulttuurishokkia yksilöt kokevat. (Black, et al., 1991)

Briscoen (1995) mukaan ekspatriaattien tulisi saada koulutusta ainakin seuraavissa kahdeksassa osa-alueessa: kulttuurienväliset neuvottelutaidot, kulttuurishokin käsittely, elämäntyylin sopeuttaminen, arkiset elämiseen ja asumiseen liittyvät tekijät, paikalliset tavat, alueelliset opinnot, paluuprosessin suunnittelu, sekä kieleen liittyvät tekijä. Tämä helpottaisi heidän kulttuuriin sopeutumisprosessia huomattavasti. (Briscoe, 1995, 88-89) Koulutuksen ideana on saada ekspatriaatti sopeutumaan nopeasti kohteeseen ja toimimaan toivotulla tehokkuuden tasolla. (Black, 1990)

Nämä tekijät vaikuttavat lopulta siihen, kuinka maassa tapahtuva sopeutuminen tapahtuu yksilön, työn, organisaation ja työnulkopuolisten tekijöiden osalta ja lopulta, kuinka ekspatriaatti sopeutuu.

2.2.2 Maassa tapahtuva sopeutuminen

Sopeutumisen onnistumisen tekijöiksi on tutkimuksissa listattu neljä eri ominaisuutta. 1. itseohjautuvuus 2. ulkopuolelle suuntautuneisuus 3. aistikyvykyys ja 4. kulttuurisitkeys (Dr. Lee, et al., 2006).

Alla käsitellään Blackin (1991) mallin mukaiset maassa tapahtuvat sopeutumiseen vaikuttavat tekijät, sekä kuinka näillä kolmella osa-alueella on vaikutusta yleiseen, kanssakäymiseen ja työhön liittyvään sopeutumiseen.

1. Yksilön oma kyvykyys on positiivisessa suhteessa työhön ja vuorovaikutukseen sopeutumisessa. Varsinkin, jos yksilö ajattelee olevansa kyvykäs toimimaan vieraassa ympäristössä, vaikka epävarmuus saattaisikin olla hyvin suurta. (Black, et al., 1991) Relationaaliset taidot olivat linkissä kaikkeen kolmeen sopeutumistekijään. Se helpottaa varsinkin kom-

munikoinnissa uuden ympäristön kansalaisten kanssa, millä on suuri vaikutus kokonaisvaltaiseen sopeutumiseen. Koulutuksella huomattiin olevan myös merkitystä yleiseen ja työhön sopeutumiseen, mutta ei kanssakäymiseen. (Takeuchi, et al., 2010)

2. Työllä on suuri merkitystä, kuinka vahvasti henkilö sopeutuu lopulta kohteeseen. Työn nähtiin vaikuttavan positiivisesti roolin selkeyteen. Roolin hienovaraisuuden nähtiin vaikuttavan positiivisesti kaikkiin sopeutumistekijöihin. Roolin selkeyden ollessa suurempaa, se auttaa yksilöä hyödyntämään aikaisempia käyttäytymismalleja uudessa ympäristössä. Se vähentää myös epävarmuutta ja lisää sopeutumista uuteen kulttuuriin. Toisaalta, jos rooli on epäselvä, se lisää epävarmuutta ja vaikeuttaa sopeutumista. Kuitenkin, jos nämä ongelmat saadaan selvitettyä voi yksilö alkaa sopeutumaan uuteen rooliinsa. (Black, et al., 1991)
3. Organisaation vaikutukset voidaan nähdä positiivisesti kaikkiin kolmeen sopeutumistekijään. Erityisesti kollegoiden tuen kautta, samalla kollegoiden ja esimiehen kautta opittavat tavat, mitkä ovat sopivia uuteen ympäristöön ja heidän molempien yleinen tuki vaikuttavat merkittävästi sopeutumiseen. (Black, et al., 1991) Tuen puuttumisen merkitys on samalla lailla myös laaja-alainen (Takeuchi, et al., 2010). Kuitenkin kotimaan ja komennuksen aikaisen organisaation eroavaisuuksista voi seurata ongelmia sopeutumiselle, varsinkin kun eroavaisuudet ovat suurempia. (Black, et al., 1991) Logistisista tekijöistä voi olla positiivista vaikutusta yleiseen ja kanssakäymisen sopeutumisessa, mutta ei niinkään työhön liittyvissä tekijöissä. Nämä monesti liittyvät työnulkopuoliseen tekijöihin, mutta voivat myös liittyä organisaatiollisiin tekijöihin, jos tuki on riittävä ja täten se voi vähentää myös epävarmuustekijöitä. (Black, et al., 1991)
4. Työn ulkopuolisista tekijöistä on samalla tavalla vaikutuksia kuin organisaation vaikutuksissa, mitä suurempi ero kotimaalle ja komennuksen maalle, sitä vaikeampaa on sopeutuminen. (Black, et al., 1991) Tämä onkin nähty vaikuttavimpana tekijänä kanssakäymiseen, sekä yleiseen sopeutumiseen. Myös puolison sopeutumattomuudella on suuri merkitys ekspatriaatin sopeutumiseen. Puolison ja perheen sopeutumista on pidetty useasti yleisimpänä syynä komennuksen keskeytymiselle. (Black, et al., 1991) Puoliso voi sopeutua myös paremmin, jos lapsille pitää etsiä koulut ja harrastukset, mikä edesauttaa sopeutumista paremmin paikalliseen yhteiskuntaan ja lisää puolison sosiaalista elämää. (Shaffer & Harrison, 1998)

Nämä kaikki tekijät määrittävät, kuinka ekspatriaatti lopulta sopeutuu kohteeseen. Yleinen sopeutuminen viittaa psykologiseen mukavuuteen, kuten sopeutuminen uuden kulttuurin ympäristöön. Työhön sopeutuminen viittaa psykologiseen mukavuuteen työarvoihin, odotuksiin ja standardeihin. Vuorovaikutuksellinen sopeutuminen viittaa erilaisiin kommunikointitapoihin toisessa

kulttuurissa ja henkilöstön väliseen kommunikointiin vieraassa maassa. (Dr. Lee et al, 2006; Black, et al., 1991)

2.3 Muita näkemyksiä sopeutumiseen

2.3.1 Sidosryhmien välinen sopeutuminen

Takeuchin (2010) näkökulmasta sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat eri sidosryhmät, mistä saadaankin alla oleva kuvio (KUVIO 3).

Sidosryhmien näkökulma ekspatriaatin sopeutumiseen



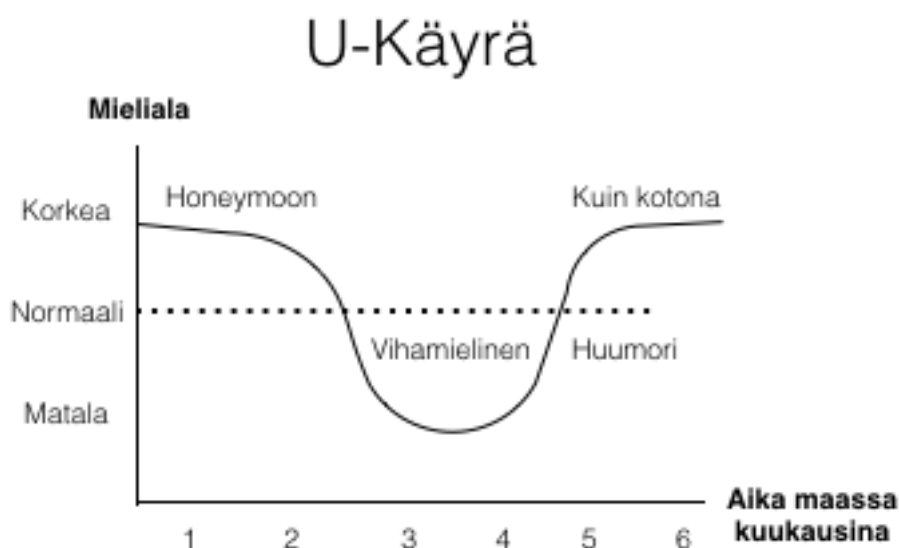
KUVIO 3: Multiple Stakeholder View of Expatriate Adjustment, Takeuchi, (2010)

1. Puolison ja perheen osuus, mikä on yksittäinen suurin epäonnistumisen syy. Puolison negatiivinen ajattelutapa vaikuttaa myös ekspatriaatin ajattelutapaan negatiivisesti. 2. Komennuksen aikainen yritys, minkä panostus voi lisätä sopeutumista ja parantaa myöhempää suoritusta. 3. Komennuksen aikaisen yrityksen työntekijät, jotka voivat auttaa ekspatriaattia saavuttamaan tavoitteensa, toisaalta vastarinta voi johtaa epäonnistumiseen. Kuvio selittää näiden yhteyden suhteessa toisiinsa. Kuviossa osa-alueet kohtaavatkin jokainen toisensa ja lopulta kaikki yhdessä, mikä muodostaa sopeutumisen. (Takeuchi, et al., 2010)

Näissä kahdessa mallissa on yhdistävät tekijänsä. Molemmat näkevät vuorovaikutuksellisuuden tärkeässä roolissa, sekä yrityksen roolin kokonaisuudessa ja erityisesti perheen merkityksen.

2.3.2 Kulttuurin näkökulma sopeutumiseen

Sopeutumista on hyvä katsoa myös kulttuurin näkökulmasta erikseen. Kulttuuri on kuitenkin merkittävässä osassa uuteen maahan ja kulttuuriin siirtymisessä. Myös tässä tutkimuksessa on puhuttu aikaisemmista kansainvälisistä kokemuksista ja niiden merkityksestä sopeutumiseen. Niissä tärkeässä osassa on myös kulttuurin tuntemus ja aikaisemmat kokemukset uudessa kulttuurissa. Monikulttuurinen sopeutuminen vaatii sopeutumista työhön, kanssakäymiseen ja työnulkoisiin tekijöihin, mitä tässä tutkimuksessa on myös tuotu aikaisemmin esille. Uuteen kulttuuriin sopeutumista voidaan kuvata U-käyrällä.



KUVIO 4: U-käyrä, Adler, 238 (1997)

Ensimmäisten vaiheena, ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana koetaan uutuudenviehätys uudesta kulttuurista ja sen tavoista, niin sanottu honeymoon taso. Myöhemmin ensihurmoksen väistyttyä alkavat epämukavuusalueen tekijät vieraassa kulttuurissa. Arkisten asioiden hoitaminen ei aina tapahdu opitulla tavalla. Tällöin, U-käyrän pohjalla koetaan varsinainen kulttuurishokki eli toinen taso, mikä yleensä alkaa muutaman kuukauden jälkeen. Kulttuurishokki on reagoititapa uuteen, odottamattomaan ja epävarmaan ympäristöön, mikä voi ilmetä esimerkiksi tehokkuuden puutteena ja turhautumisena. (Adler, et al., 2008, 278) Tämä johtuu liian suuresta tyytymättömyydestä ja puuttuvasta sopeutumisesta kulttuuriin. Kolmantena tasona on vuorossa sopeutuminen kult-

tuuriin, mikä alkaa näkyä 3-6 kuukauden aikana saapumisesta kohteeseen kulttuurishokista selviytymisen jälkeen. (Adler, et al. 2008, 277-280) Tässä yksilö on sopeutumassa tai sopeutunut uusiin normeihin ja arvoihin ja pystyy toimimaan tämän mukaisesti uudessa kohteessa. Neljäntenä ja viimeisenä vaiheena yksilö pystyy suoriutumaan tehokkaasti ja oikeanmukaisesti uudessa kulttuurissa. (Dr. Lee et al, 2006) Aina kuitenkin komennus ei mene mallin mukaisesti kulttuurin osalta. Tässä vaikuttaa merkittävästi aikaisemmat kokemukset, ja tällöin osa mallin vaiheista ei ole niin merkittävässä osassa, kuin ensimmäiselle ulkomaan komennuksella.

3 TEORIA - REPATRIAATIO KOTIMAAHAN

Tässä luvussa perehdytään ekspatriaation repatriaation tarkemmin keskittyen paluun vaikeuksiin ja keinoihin, millä näitä voidaan helpottaa samalla tutustuen teoreettiseen viitekehykseen ennakoivasta paluusopeutumisesta ja maassa tapahtuvasta sopeutumisesta. Lopulta tarkastellaan kulttuurillisia tekijöitä paluussa sekä repatriaation seuraamuksia.

3.1 Repatriaatio

Kuten aikaisemmin todettiin, repatriaatio tarkoittaa prosessia, missä ekspatriaatti aloittaa valmistautumisen paluuseen kotimaahansa varten. Repatriaatiksi tullaan, kun ekspatriaattikomennus päättyy ja he suuntaavat takaisin kotimaahansa tai kotiorganisaation. (Suutari, et al., 2003) Paluu ulkomaan komennukselta on stressaava siirtyminen, mikä sisältää paljon muutoksia ekspatriaattien henkilökohtaisessa elämässä sekä työelämässä. (Ren, et al., 2012) Palaajat monesti kertovatkin paluun olevan vaikeampi kuin alkuperäinen uuteen maahan meno komennuksen alussa. Samalla Adler (2008) mainitsee ammatillisen paluun olevan vielä vaikeampi kuin henkilökohtainen paluu (Adler, et al., 2008 286 & 288). Repatriaatio on ekspatriaatin uraympyrän viimeinen vaihe ja tässä kappaleessa käsitelläänkin syitä, miksi siihen valmistautuminen on tärkeää ekspatriaatin komennuksen onnistumiseksi, ja mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen, sekä epäonnistumiseen.

3.1.1 Paluuseen valmistautumisen tausta

Tärkein tehtävä yritykselle on tuoda työntekijä onnistuneesti takaisin komennukselta. Monilla yrityksillä kuitenkin on hyvin heikko kotiuttamisohjelma tai sitä ei ole ollenkaan. Vaikka ohjelmat eivät takaa onnistunutta paluuta on kuitenkin tärkeämpää, että sellainen on, kun ei ole tarjota mitään avustusta paluuseen. Ilman paluuseen valmistautumista yritys voi hukata komennukselta saadun hyödyn täysin esimerkiksi työntekijän vaihtaessa yritystä. (Neovius, 1996)

Paluussa vanhat tutut kuviot eivät enää välttämättä ole voimassa. Esimerkiksi vanhassa työpaikassa ja tiimissä kollegat ovat voineet vaihtua, sekä merkittävänä tekijänä on itse ekspatriaatin oman ajattelun muuttuminen ulkomaankomennuksen aikana työn ja arjen osalta. (Stroh, et al., 1998) Myös ystävät ja lähipiiri ovat voineet vaihtaa paikkaa. Myös asuinpaikka monesti muuttuu ja se sisältää uusia epävarmuustekijöitä palaajalle, kuten aikaisemmin teoksessa on käsitelty.

Borgin (1987) tutkimusten mukaan ruotsalaisista johtajista 80% väitti paluun aiheuttavan vaikeuksia sopeutumiseen (Borg, 1997). Mikä kertoo asiaan suhtautumisen suuresta muutoksesta verrattain aina 1980-luvun ajatteluun, missä ajateltiin paluun onnistuvan helposti eikä siihen tarvitse valmistautua ollenkaan. Cieri (1991) toteaa, että yrityksen tuki on tärkein avustava tekijä psy-

kologiseen sopeutumiseen. Samalla sillä on merkittävä tekijä kulttuurishokin vähentämiseksi. Myös Shlling (1993) toteaa, että yrityksillä, millä on suhteellisen alhainen epäonnistumisaste paluussa, uskovat sen menestyksen ansioksi intensiivisen kanssakäymisen ekspatriaatin, sekä hänen perheensä kanssa. (Neovius, 1996)

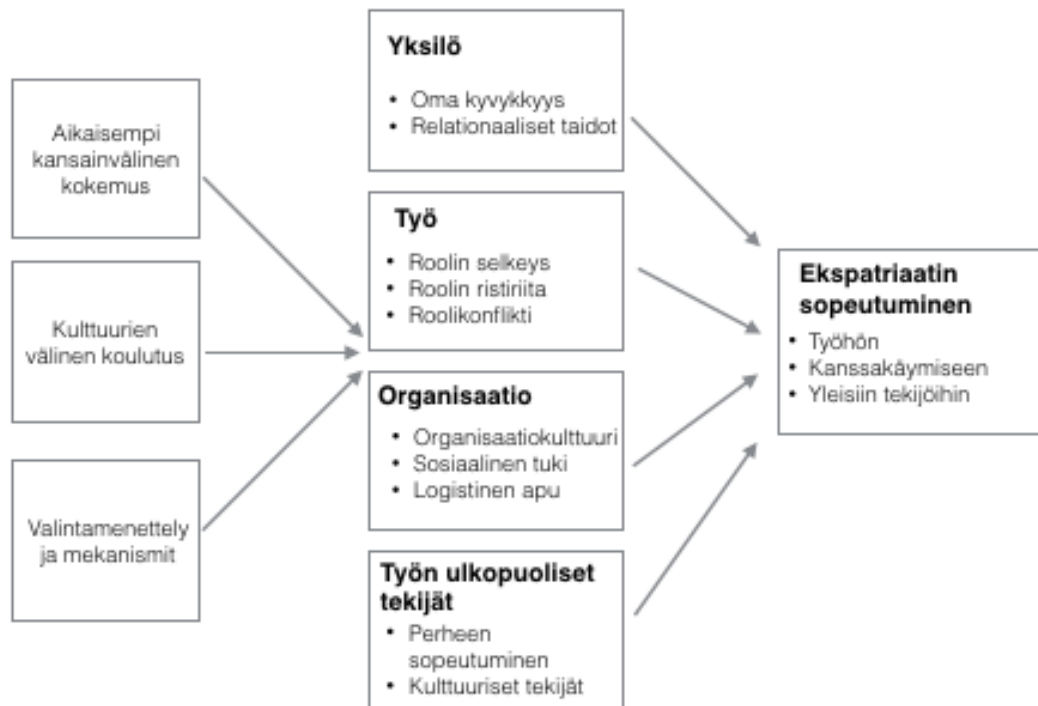
3.2 Sopeutuminen repatriaatioon

Tehokkaan paluun valmistelu tulisi aloittaa viimeistään kuusi kuukautta ennen paluuta. Mitä pidemmän aikaa paluu on tiedossa, sitä positiivisemmat vaikutukset sillä on sopeutumisessa uuteen työrooliin kotimaassa. (Neovius, 1996) Yleisesti ekspatriaatin lähettäminen maailmalle on suhteessa kallista kuin heidän pitäminen kotiorganisaatiossa. Paluuseen vaikuttaviin tekijöihin panostaminen taas on yrityksellä suhteessa hyvinkin vähäkustanteista, mutta jos näihin ei ole panostettu komennuksen aikana, voi myös paluusta tulla huomattavasti korkeammat kustannukset. (Neovius, 1996)

Samalla tavalla kuin ekspatriaatin sopeutuminen myös paluusopeutuminen on jaettu ennakoivaan ja maassa tapahtuvaan sopeutumiseen. Molemmissa prosesseissa on kyse toiseen maahan muutosta ja sopeutumisesta. Molemmissa sopeutumismalleissa on kolme vaihetta. Repatriaatin sopeutuminen työhön, kotimaan kansalaisten kanssa kommunikointiin ja yleiseen ilmapiiriin sekä kulttuurin. (Black et al. 1992) Näiden osalta voidaan vaikuttaa myös työtötehkkuuteen (Black et al. 1992). Alla olevassa kuviossa (KUVIO 5) Black (1992) avaa ennakoivaa sopeutumista ja maassa tapahtuvaa sopeutumista, sekä sen odotettavissa olevia vaikutuksia.

Ekspatriaatin sopeutumisen viitekehys

Ennakoiva sopeutuminen Maassa tapahtuva sopeutuminen



KUVIO 5: Basic Framework of Repatriation Adjustment, Edward J. Black (1992)

3.2.1 Ennakoiva sopeutuminen

Paluuseen valmistautumisella voidaankin vaikuttaa taulukossa listattuihin odotuksiin työstä, kanssakäymisestä ja yleisistä odotuksista. Jos paluun valmistautuminen keskittyy vain yhteen osa-alueeseen, todennäköisesti hyviä kokemuksia saadaan vain yhdestä osa-alueesta. (Black et al. 1992)

Yksilölliset tekijät. Neovius (1996) toteaa, että repatriaatio on haaste, mikä pitäisi tuoda ilmi jo ekspatriaatin valinnassa. Tämä tuo tietoisuuteen, että paluu voi olla haastava. Haastatteleamalla aikaisempia ekspatriaatteja, mitä ongelmia heillä oli paluussa, on myös yritys valmiimpi kohtaamaan aikaisemmat ongelmat ja mahdollisesti välttämään ne. Samalla myös sopimuksella paluuseen liittyviin tekijöihin voidaan saavuttaa merkittäviä etuja. Täten ekspatriaatti tietää, että paluu koittaa tiettyinä ajankohtana ja, että hänellä on työpaikka paluun jälkeen. Samalla kotiorganisaatio voi laajemmin valmistautua paluuseen, kun hekin ovat tietoisia, koska ekspatriaatti palaa. (Neovius, 1996)

Samalla tähän vaikuttaa, kuinka kauan henkilö on ollut poissa kotimaastaan. Todennäköisesti pidemmässä ajassa muutoksia on tapahtunut enemmän, joten odotukset ovat myös todennäköisemmin suuremmassa ristiriidassa todellisuuden kanssa. Täten myös vanha työrooli kotiorganisaatiossa on hyvin to-

dennäköisesti täytetty. Kotimaan vierailuilla voi olla merkittävä vaikutus odotusten oikeanlaisuuteen laajalla alueella. Mitä useammin ja mitä pidempiä vierailuja sitä oikeanmukaisemmat odotukset muodostuvat. (Black et al. 1992)

Työhön liittyvät tekijät. Tässä on merkitystä, kuinka riippuvaiset työnantaja ja työntekijä ovat toisistaan. Riippuvuuden ollessa suurta, myös kommunikointi on todennäköisemmin tiheämpää. Mitä tiheämmin sitä oikeanmukaisemmat odotukset palaajalla on. (Black et al. 1992)

Paluun aikainen työympäristö voi ekspatriaatista tuntuakin siltä, että yritys on unohtanut heidät, ja kuten aikaisemmin puhuttu edistymisen uralla voi olla vaikeaa. Tässä onkin merkittävässä tekijässä, kuinka paljon, jakuinka tehokkaasti kommunikaatio on hoidettu ekspatriaatin ja pääkonttorin välillä. (Paik, et al., 2002) Tärkeätä onkin, että komennuksen aikana kommunikointi sujuisi mallikkaasti, vaikka se voidaan kokea haastavaksi molempien osapuolten osalta. Paikin (2002) tutkimukset osoittavat, että ekspatriaatti kokee kommunikoinnin ylimääräiseksi taakaksi, kun henkilöstöjohtaja näkee sen luottamuksen rakentamisen keinona, että vaikeista asioistakin voidaan keskustella avoimesta. (Paik, et al., 2002)

Organisaation liittyvät tekijät. Tässä paluuseen valmistautuminen on tärkeässä osassa odotusten oikeanmukaisen kuvan muodostamisessa. Se koskee aina työnpuolia, kanssakäymistä kollegoiden kanssa sekä yleisiä olosuhteita. (Black et al. 1992) Kotiorganisaation kanssa käytävän kommunikaation on huomattu vähentävän paluun sopeutumishaasteita ja vieraantumisen tunnetta (Neovius, 1996).

Yrityksen mentoriohjelmien olemassaololla voidaan saada positiivisia vaikutuksia ja luotua oikeanmukaisempi kuva paluusta. (Black et al. 1992) Neovius (1996) toteaa, että mentoriohjelmalla voidaan pitää ekspatriaatti paremmin mielessä ja näkyvissä myös kotiorganisaatiossa (Neovius, 1996). Samalla mentori voi pitää huolta ekspatriaatin urapolusta paluun jälkeen. Hyvä mentori voi antaa uraneuvontaa ja yleistä tukea paluussa. Mentori voi seurata ekspatriaatin kehitystä komennuksen aikana ja siten valmistella ekspatriaattia paluuseen. (Neovius, 1996)

Paluuta voidaan auttaa myös uraneuvonnalla, formaaleilla ja epäformaaleilla kommunikaatiotavoilla, säännöllisillä vierailuilla kotiorganisaatioon, yrityksen tiedottamisella kotiorganisaation tilasta sekä teknisen osaamisen pitämisellä tietyllä tasolla, että ekspatriaatti ei jää kehityksen ulkopuolelle. (Neovius, 1996)

Tiedottamista kotiorganisaation muutoksista on huomattu vaikuttavan palaajan odotuksiin, niiden muuttuessa todenmukaisemmiksi. (Neovius, 1996) Komennuksen aikana ekspatriaatti tuleekin pitää tietoisena kotimaan ja kotiorganisaation muutoksista ja haasteista. Realistinen suhtautuminen paluuseen vähentää stressiä ja epävarmuustekijöitä. Ja kuten aikaisemmin mainittiin, yrityksen tuki on hyvin merkittävässä asemassa. (Neovius, 1996)

Työntekijöillä onkin epävirallisia sopimuksia esimiesten ja muiden organisaatioiden henkilöiden välillä. Näiden epävirallisten sopimuksien merkitys kasvaa sitoutumisen näkökulmasta, jos työntekijät saavat palkkion työnsä mu-

kaisesti, täten se lisää sitoutumista. (Stroh, et al., 1998) Ekspatriaattitutkimuksen keskittyessä yhdysvaltalaisiin ekspatriaatteihin on tässä huomattavia eroavaisuuksia sitoutumisen osalta yhdysvaltalaisille ja pohjoismaalaisille ekspatriaateille. Pohjoismaissa koetaan enemmän lojaliteettia organisaatio kohtaan johtuen yhteisöllisemmästä kulttuurista kuin Yhdysvalloissa. (Paik, et al., 2002)

Työn ulkopuoliset tekijät. Nämä ovat tekijöitä, jotka ovat perinteisesti työn ja organisaatiollisten tekijöiden ulkopuolella, kuten perhe ja yleinen ilmapiiri kotimaassa. Kommunikoinnin tulisi myös sisältää työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka koskisivat esimerkiksi asumista, lasten koulupaikkoja ja muita työnulkopuolisia tekijöitä. Kuitenkin muistaen jättää työntekijälle rauhan varsinkin Pohjoismaisessa kontekstissa. (Black et al. 1992) Samalla perheellä voi olla odotuksia kotimaasta, mitkä eivät ole realistisia. Täten odotuksia tulisi tasata ennen paluuta. (Adler, et al., 2008, 284) Kulttuurien välistä eroavaisuutta voidaan tutkia Hofsteden kulttuurien eroavaisuuksien mukaisella mallilla. Mallilla voidaan verrata kahta tai useampaa maata toisiinsa ja näiden eroavaisuuksia. Aikaisemmin vertailukohtia oli viisi, nykyään kuusi. Kohdat ovat 1. valtaetäisyys 2. individualismi vs. Kollektivismi 3. maskuliinisuus vs. Feminiinisyys 4. epävarmuuden välttäminen 5. lyhyen vs. pitkántähtäimen suunnittelu sekä 6. nautintoon pyrkiminen vs. pidättäväisyys. Näiden avulla voidaan verrata maita toisiinsa kyseisillä osa-alueilla ja saada suuntaa antavaa perspektiiviä maiden kulttuurillisista eroista. Tutkimusten painottuessa Yhdysvaltoihin tulee ottaa huomioon myös, että näillä tarkasteltuna pohjoismaalaisissa ja pohjoisamerikkalaisissa yhteiskunnissa ja kulttuureissa on eroavaisuutensa. (Hofstede, xix, 2001; <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/> viitattu 19.10.18)

Ennakoivassa paluussa tuleekin olla tietoisia tulevasta ja ennen kaikkea vaikuttaa palaajan ennako-odotuksiin. Kuten aikaisemmin on todettu, mitä realistisemmat odotukset saadaan aikaan, sitä paremmat valmiudet se antaa sopeutumiselle kotimaassa.

3.2.2 Maassa tapahtuva sopeutuminen

Maassa tapahtuvan sopeutumisen yhdenmukaisuus odotusten ja todellisuuden välillä on arvioitu olevan suorassa vaikutuksessa kokonaisvaltaiseen kotimaan sopeutumiseen. Kokonaisvaltainen sopeutuminen kotimaahan pitää sisällään työn, kanssakäymisen ja yleisen sopeutumisen. (Black et al. 1992)

Yksilölliset tekijät. Yksilöllisiä tekijät ovat hyvin pitkälti riippuvaisia yksilön kyvykkyydestä. Tekijöinä, mitkä vaikuttavat sopeutumiseen on useita, mutta kaksi on nostettu muiden yläpuolella, tarve kontrollille ja uskomus kontrollista. Siihen vaikuttaa yksilöiden erilaiset tarpeet kontrollista. Sekä kuinka sinnikäs yksilö on sen osalta. Mitä sinnikkäämmen yksilö kokee sopeutuvansa, sitä enemmän hän tekee töitä sopeutuakseen, ja lopulta se auttaakin sopeutumaan. Myös yksilöllisiin tekijöihin vaikuttaa, kuinka erilaiset kaksi maata ovat, minkä välillä liikutaan, kuten ennakoivan sopeutumisen työn ulkopuolisissa tekijöissä listattiin. (Black et al. 1992)

Yksilö voi myös kokea paluushokkia, mikä viittaa paluuseen tuttuun työyhteisöön ja kotimaahan. (Peltonen, 1993) Aikaisemmin käsitellyn U-käyrän (KUVIO 4) mukaisesti paluussa mieliala voi vaihdella samalla tavalla kuin komennukselle mentäessä ja tästä myöhemmin esitellään W-käyrä (KUVIO 6) kulttuurin vaikutuksessa kotimaahan sopeutumiseen. Tätä käsitellään maassa tapahtuvan sopeutumisen työnulkopuolisissa tekijöissä. Ennen paluuta ja valmistautumista paluukulttuurishokkiin saattaa ekspatriaatti idealisoida omaa kotimaataan muistaen ainoastaan positiiviset asiat. (Adler 2008, et al., 286) Tämä vaikeuttaa odotusten oikeanmukaisuuden muodostamista. Paluussa ilmenee ensimmäisen kuukauden aikana samanlaista vaikutteita kuin uuteen maahan mentäessä, kuitenkin puolen vuoden jälkeen paluusta ekspatriaatit kuvailevat oloaan varsin tavalliseksi. (Adler, et al., 2008, 286) Paluukulttuurishokin minimoimiseksi onkin useita keinoja, mitä esimerkiksi laadukas kommunikatio ja kotimaan vierailut vähentävät.

Työhön liittyvät tekijät. Näiden osalta on nostettu kolme tekijää yli muiden. Roolin selvyys, roolin hienotunteisuus ja roolikonflikti. Roolin selvyyteen vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti, kuinka tarkasti henkilö kokee, mitä häneltä odotetaan paluutyötehtävässään. Stroh (1998) listaakin onnistumisessa auttaviksi tekijöiksi odotusten tasaamisen (Stroh, et al., 1998) Ekspatriaatit monesti näkevät komennuksena arvokkaaksi uusien taitojen myötä. Samalla, jos he uskovat, että organisaatio, missä he työskentelevät, näkee sen myös arvokkaana, he saattavat olla optimistisempia tulevaa kohtaan, vaikka nykyinen työ ei täysin vastaisikaan odotuksia. He luottavat, että nykyinen tilanne on väliaikainen ja pitkässä juoksussa se palkitaan. Tällöin he eivät koe niin suoria ja suuria negatiivisia vaikutuksia nykyisestä työstään. (Ren a, et al 2012; Stroh, et al., 1998) Varsinkin alussa onnistumisessa tärkeä tekijä on, että ekspatriaatti pääsee työskentelemään mahdollisimman usein tehtävissä, mitkä vaativat taitoja, mitä yksilö on omaksunut komennuksen aikana (Neovius 1996). Samalla Crosby (1984) teorioiden mukaan työntekijä voi kokea itsensä äärimmäisen epätyytyväiseksi, jos siinä mitä ekspatriaatit haluavat ja mitä he saavat on eroa. He voivat objektiivisesti olla korkeasti palkattuja ja olla hyvässä asemassa, mutta silti kokea tyytymättömyyttä. (Ren a, et al., 2012) Roolin hienotunteisuuden osalta on merkittävää, kuinka yksilö pystyy sopeutumaan erilaisiin rooleihin. Roolikonflikteja voi syntyä epäselvyydestä mitä yksilöltä odotetaan. (Black et al. 1992) Organisaation näkökulmasta olisi ekspatriaatille hyväksi tietää tarkasti ja realistisesti minkälaista, sekä minkä tasoista uusi työ tulee olemaan. (Stroh, et al., 1998) Organisaatiomuutokset ovatkin varsin yleisiä ja useammassa tapauksissa palaajan nykyinen paikka on jo täytetty ja vastaavaa ei ole tarjolla. Tällöin ekspatriaatti voidaan komennuksen jälkeen jopa alentaa. Tämä voidaan kokea henkisesti hyvin raskaaksi, jos odotuksena oli uran edistyminen komennuksen jälkeen. (Ren a, et al., 2012) Vaikka yksi suuri epäonnistumisen tekijä on työympäristön muutos, joskus muutos voi olla hyväksikin, jos ekspatriaatti kokee työympäristön positiiviseksi. (Stroh, et al., 1998)

Neovius (1996) listaakin onnistuneen paluun tekijöiksi, kuinka komennuksen tulisi olla yhteydessä ekspatriaatin urakehitykseen ja paluun jälkeisen

työtehtävän tulisi olla miellyttävä, sekä merkityksellinen palaajalle (Neovius, 1996).

Organisaation liittyvät tekijät. Onnistumiseen vaikuttaa paljolti, miten yritys suhtautuu paluuseen. Paluu on varsin merkittävässä osassa ekspatriaatin komennuksen kokonaisuutta. (Paik, et al., 2002) Yritysten tuleekin tunnistaa, että ekspatriaatti on paluussa valtavassa henkilökohtaisessa ja ammatillisessa muutoksessa. (Paik, et al., 2002) Organisaation on tärkeää tuoda esiin paluuseen tapahtuvan valmistautumiseen liittyvät tekijät. Paluussa on aina hyvä olla koulutuksia myös kotimaassa. Jos paluuseen liittyvä koulutus tuo esiin työhön, kanssakäymiseen ja yleiseen ilmapiiriin riittäviä koulutuksia, voi nämä vaikuttaa samoihin tekijöihin positiivisesti. Koulutuksen tulokset tulevatkin huomiioon sen osalta, että mihin koulutuksessa on keskitytty. Koulutuksen moninaisuudella on myös laajemmat tekijät paluun onnistumiseksi. (Black et al. 1992) Formaalien ohjelmien lisäksi kollegoiden tuki on äärimmäisen merkittävässä asemassa paluun onnistumisen takaamiseksi. (Neovius, 1996) Odotusten ollessa korkeat paluun jälkeen ekspatriaatti saattaa helposti pettyä paluuseen ja vastaanottavaan organisaation (Ren a, et al., 2012). Työelämän odotuksien ollessa korkealla samalla ekspatriaatti useimmiten ei osaa odottaa paluukulttuurishokkia tai muitakaan vaikeuksia paluussa. Odotuksien tasaamisen epäonnistuminen voi lisätä paluukulttuurishokin vaikuttavuutta. (Adler, et al. 2008, 286)

Palaajat voivat kokea paluukulttuurishokin lisäksi organisaatiollista paluukulttuurishokkia. Nämä voivat tapahtua myös yhtäaikaisesti. Globalisaation myötä organisaatiollinen kulttuurishokki on kuitenkin vähentynyt organisaatioiden jatkuvan yhtenäistämisen ja nykypäivän monipuolisen kommunikaation välityksellä. Tämä edellyttää kuitenkin kommunikoinnin onnistumista tapahtuneista muutoksista, kuten aikaisemmin kerrottiin. (Adler 2008, et al., 286) Epäonnistumista lisää se, että organisaatio useasti kohtelee palaavia ekspatriaatteja, kuten muitakin työntekijöitä, mikä lisää tyytymättömyyttä. Tämä voi johtua siitä, että henkilöstöjohtajat eivät itse ole kokeneet paluun tunnetta, eivätkä täten osaa suhtautua siihen riittävällä tavalla. (Paik, et al., 2002) Palaavilla ekspatriaateilla onkin odotuksia, kuinka henkilöstöjohtajat kohtelevat heitä. Tärkeässä roolissa tässä on kommunikointi, että henkilöstöjohtajat ymmärtävät, kuinka syvälle toiseen kulttuuriin ekspatriaatit ovat päätyneet, ja miten he voivat jälleen sopeutua oman maansa kulttuuriin. (Paik, et al., 2002) Palaajat, jotka ovat sopeutuneet parhaiten komennuksen aikaiseen maahan, kokevat myös eniten vaikeuksia paluusoikeutumisessa. (Neovius, 1996) Samaa toteaa Kauppinen (1993), että mitä paremmin henkilö on sopeutunut komennusmaan kulttuuriin, sitä vaikeampi voi sopeutuminen kotimaan kulttuuriin olla. (Kauppinen, 1993) Tämä myös voi tarkoittaa, että ekspatriaatti on viettänyt pidemmän aikaa komennusmaassa ja sitä kautta sopeutunut paremmin. (Misa, 1997, 44) Yleensä syvempi sopeutuminen komennusmaahan vaatii enemmän aikaa, täten kotimaassa ja omassa henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu enemmän muutoksia. Kotimaan ja yksilön muutokset kuitenkin tapahtuvat erillään toisistaan. (Black et al. 1992) Kuitenkin näillä henkilöillä on myös paras kuva kansainvälisistä toiminnosta ja täten kaikista arvokkaimpia yrityksellä (Neovius, 1996).

Yrityksen ja henkilön odotusten konfliktin merkitys on valtava paluun onnistumisessa (Paik, et al., 2002). Odotusten ja todellisuuden välistä kuilua kavennettaessa todennäköisesti työntekijä on huomattavasti sitoutuneempi (Stroh, et al., 1998).

Työn ulkopuoliset tekijät. Työn ulkopuolisilla tekijöillä on merkitystä yleiseen sopeutumiseen. Samalla puolison sopeutuminen vaikuttaa tiiviisti ekspatriaatin sopeutumiseen. (Black et al. 1992) Paluusopeutumiseen vaikuttavat myös asuinolot, missä palaaja tulee asumaan. Komennuksen aikana voidaan elää tietynlaisessa paremmassa ekspatriaattipiirissä paremmilla alueilla, kuin kotimaassa eletään enemmän keskiluokkaisesti. Samalla he ovat saattaneet nauttia kotiavustuksista ja esimerkiksi lasten koulueduista, myös veroedut ja palkka on komennuksella useasti merkittävämpi. Myös kollegat ovat voineet vaihtaa työpaikkaa ja ystävät ovat voineet muuttaa muualle. (Ren a, et al., 2012) Toisaalta esimerkiksi sitoutuminen voi olla merkittävämpää, jos työntekijän odotukset ja todellisuus kohtaakin paluussa siten, että koti onkin parempi paikka mitä osasi odottaa ennen paluuta. Samalla sitoutuminen kotiorganisaatioon voi kasvaa tämän onnistumisen myötä. Ekspatriaatilla voi kuitenkin olla vaikea luopua komennuksen aikaisesta erityisasemastaan. (Ren a, et al 2012; Stroh, et al., 1998)

Sosiokulttuurinen puoli viittaaakin, kuinka ekspatriaatti sopeutuu jälleen kotimaan kulttuuriin, millä lopulta on suuri vaikutus, onnistuuko repatriaatio. (Paik, et al., 2002) Tässä on lisäksi merkittävänä tekijänä, kuinka ekspatriaatti on ollut tekemisissä ystäviensä kanssa komennuksena aikana. Ja samalla onko luontevaa palata poikkeuksellisesta asemasta taas tavallisempaan. (Paik, et al., 2002) Ekspatriaatti kokeekin, että hänellä on enemmän vaikeuksia sopeutua kotimaan kulttuuriin, kun henkilöstöjohtajan näkökulmasta se on vaikeampaa organisaation kulttuuriin. Tämä johtaa helposti ristiriitaan ja siihen, että ekspatriaatin tarpeet eivät tyydyty.

Perhepuoli ottaa huomioon, miten puoliso ja lapset sopeutuvat omaan kulttuuriinsa. Heidän sopeutumisensa voi häiritä ekspatriaatin kykyä sopeutua häneltä odotettaviin toimintoihin. (Paik, et al., 2002) Lasten ymmärrys paluun liittyviin asioihin voi olla heikompa, ja esimerkiksi uusi opittu kulttuuri voi vaikeuttaa kavereiden saantia paluun jälkeen. (Harvey, 1989) Neovius (1991) nostaa esiin myös virallisten apujen lisäksi, kuinka perheen sopeutumista tulisi auttaa, mikä vaikuttaa ekspatriaatin motivaatioon paluun jälkeen. (Neovius 1991) Samalla, kuinka yrityksen tulisi ottaa huomioon perheen ongelmat ja missä määrin puuttua niihin, on merkittävässä asemassa. Yritys voi kokea tarvetta auttaa perhettäkin, taas kun ekspatriaatti voi kokea sen liialliseksi. (Paik, et al., 2002) Pohjoismaissa perheen sopeutuminen on helpompaa esimerkiksi yhteiskunnallisten etujen myötä. Puolison osalta pohjoismaissa on myös helpompaa pitää työpaikka ja ottaa töistä vapaata komennuksen ajaksi. Täten kotiinpaluu on helpompi, kun perheen aikuiset ovat jälleen töissä. (Paik, et al., 2002) Virallisten kanavien lisäksi ekspatriaatin itse tulee suhtautua paluuseen aktiivisesti eikä vain luottaa yrityksen avustukseen. Heidän oma toimintansa sopeutumisen edesauttamiseksi voi olla yhtä tärkeää kuin yrityksen tuki. (Neovius, 1996)

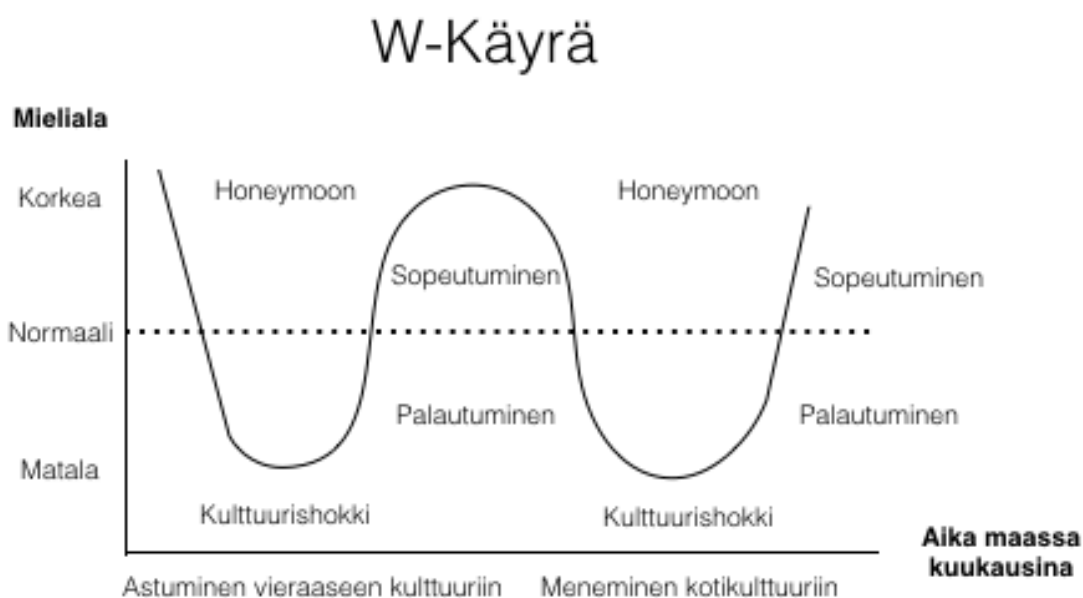
Kotimaassa tapahtuva sopeutuminen on hyvin yksilöllistä ja riippuvainen monesta tekijästä. Aikaisemmin luoduilla odotuksilla ja niiden tasaamisella on

lopulta merkittävin rooli sopeutumisen kannalta. Samalla koulutuksilla voidaan saada merkittäviä tuloksia aikaan odotuksien osalta, sekä paluun helpottamiseksi.

Tässä tutkimuksessa keskitytään mallin mukaisesti kolmeen viimeiseen tekijään, mitä kokonaisvaltainen sopeutuminen vaatii vaiheineen. Nämä sopeutumisen vaiheet ovat työhön liittyvät tekijät, kanssakäymiseen liittyvät tekijät ja yleiseen sopeutumiseen liittyvät tekijät.

3.3 Sopeutuminen kulttuurin näkökulmasta

Kulttuuriin sopeutumista komennusmaahan käsiteltiin U-käyrän (KUVIO 4) avulla. Repatriaatiassa voidaan soveltaa W-käyrää (KUVIO 6), missä on otettu



huomioon paluukulttuurishokki, mistä myös aiemmin kerrottiin.

KUVIO 6: W-käyrä, Gullahorn & Gullahorn (1963)

W-käyrässä on samalla tavalla ensimmäiset neljä vaihetta kuin U-käyrässä ja jälkimmäiset neljä vaihetta muodostavat toisen U-käyrän, muodostaen W-käyrän. Uuteen maahan sopeutumisen jälkeen yksilö alkaa nostalgisoimaan nykyistä kulttuuriaan ja voi kokea sekavia tunteita paluustaan. Kotimaassa voi iskeä uusi kulttuurishokki, paluukulttuurishokin muodossa. Tässä ilmenee samoja epävarmuustekijöitä, mitä ollaan aikaisemmin jo kerrottu, liittyen perheeseen, ystäviin ja tilanteeseen, että asiat eivät ole samalla tavalla kuin lähtiessä. Kuitenkin tästä alkaa samalla tavalla palautuminen kuin U-käyrässä ja lopulta yksilö sopeutuu kotimaansa kulttuuriin, normeihin ja tapoihin. (Gullahorn &

Gullahorn, 1963) Kuten aikaisemmin todettiin, palaajat kuvailevat oloaan varsin tavalliseksi puolen vuoden jälkeen paluusta (Adler 2008, et al., 286).

3.4 Repatriaation seuraamukset

Tärkeimmät seuraukset sopeutumisesta on tuottavuus ja vähäisempi vaihtuvuus yrityksessä. Periaatteellisesti yritys haluaa pitää hyvin menestyneet ekspatriaatit, toisaalta vähemmän menestyneiden ekspatriaattien menettäminen ei ole niin merkittävää. Tästä päästääkin katsomaan repatriaation onnistumisen seuraamuksia alla olevassa kuviossa (KUVIO 7). (Black et al. 1992)

Repatriaation seuraamukset

Repatriaatin sopeutuminen	KORKEA	<p>Turha vaihtuvuus</p> <p>Korkea suorituskyky Alhainen into jäädä</p>	<p>Tarkoituksenmukainen säilyminen</p> <p>Korkea suorituskyky Korkea into jäädä</p>
	ALHAINEN	<p>Tarkoituksenmukainen vaihtuvuus</p> <p>Alhainen suorituskyky Alhainen into jäädä</p>	<p>Turha säilyminen</p> <p>Alhainen suorituskyky Korkea into jäädä</p>
		ALHAINEN	KORKEA
		Sitoutuminen organisaatioon	

KUVIO 7: Repatriation Outcomes, Edward J. Black (1992)

Korkeassa repatriaation sopeutumisessa turha vaihtuvuus kuvaa henkilöä, joilla on korkea suorituskyky, mutta alhainen into jäädä organisaatioon. Toiseksi tar-

koituksenmukainen säilyminen tarkoittaa henkilöitä, joilla on korkea suorituskyky ja korkea into jäädä organisaatioon. Alhaisen repatriaation sopeutumisessa tarkoituksenmukaisessa vaihtuvuudessa henkilöillä on alhainen suorituskyky ja alhainen into lähteä. Toisena, turha säilyminen kohdassa henkilöt omaavat alhaisen suorituskyvyn, mutta heillä on silti korkea into jäädä organisaatioon. (Black, et al., 1992)

Adler ja Gundersen (2008) jakavat repatriaatit kolmeen kategoriaan: ensimmäisenä sopeutuneet repatriaatit, jotka pyrkivät jatkuvasti sopeutumaan kotiympäristöön. He eivät välttämättä tunnista muutoksia, mitä heissä ja heidän ympäristössään on tapahtunut. He ovat tiedostamattomia potentiaalistaan, kuitenkin he ovat suhteessa tehokkaita työntekijöitä. Myöhemmin he etäännyttävät itsensä komennuksen kokemuksista. Toisena proaktiiviset repatriaatit, jotka pyrkivät yhdistämään komennuksen kotimaan kokemuksiin. Toisin kuin sopeutuneet repatriaatit, he tunnistavat itsessä ja ympäristössä tapahtuneet muutokset. Samalla he yrittävät hyödyntää komennuksen aikaisia taitoja kotiorganisaatiossa, ja täten heidät luokitellaan suhteellisen tehokkaiksi työntekijöiksi. Kolmantena on eristäytyneet ekspatriaatit, jotka ovat eristäytyneet kotiympäristöstä ja kotiorganisaatiosta. Kuten proaktiiviset repatriaatit, he myös tunnistavat opitut taidot, mutta eivät osaa tai halua hyödyntää niitä. He nähdään vähemmän tehokkaina kuin sopeutuneet ekspatriaatit ja proaktiiviset repatriaatit, ja ovat täten organisaatiolle vähiten tärkeitä. (Adler, et al., 2008, 294)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusta aloitettaessa tulee päättää, tuleeko tutkimus tehdä kvalitatiivisena vai kvantitatiivisena. Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on tutkia todellisen elämän ilmentymisiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena pyrkiä tutkimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, koska todellisuus on moninainen, ja eikä sitä voida pilkkoa osiin. (Hirsjärvi, 1997, 152) Tämän tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluilla, näissä ilmenee tutkijan kyky ymmärtää haastateltavaa ja muuttaa tämä ymmärrys tutkimusraportiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 57) Päädyin kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska en varsinaisesti etsi suoria yleistettävyyksiä vaan kokemuksia ekspatriaattien paluista tiettyihin organisaatioihin. Eskola & Suoranta (1998) toteavat, että ”Kenties sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden prosessiluonteen huomioimisessa kyse onkin siitä, että tutkimustuloksia ei voida pitää ajattomina ja paikattomina vaan historiallisesti muuttuvina ja paikallisina.” (Jari Eskola & Juha Suoranta, 1998, 14). Paluu monella eri tavalla ja erilaisiin organisaatioihin, erilaisista kulttuureista vaatii laajempaa tutkimusta ja tarkastelua, ajallisesti ja kulttuurillisesti.

”Kvalitatiivinen tutkimus on saanut käyttövoimaansa paljolti suhteestaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen olemusta on yleisesti määritelty sen kautta, mitä se ei ole ja verrattu sitä kvantitatiiviseen tutkimukseen.” (Eskola & Suoranta, 1998, 13). Voidaan myös sanoa, että kvalitatiivinen tutkimus on subjektiivista, kun taas kvantitatiivinen tutkimus on objektiivista. Vastakkainasettelu ei kuitenkaan ole näin selkeä. (Eskola & Suoranta, 1998, 13) Kvalitatiivisen tutkimuksen objektivisuutta miettiessä se voidaan nähdä syntyväksi oman subjektiivisuuden kautta. (Eskola & Suoranta, 1998, 14) Tutkijan tiedostama subjektiivisuus onkin olennaista. Tässä tutkimuksessa olen kertonut, mikä on motivoinut minut tekemään tutkimusta tästä aiheesta, ja miksi ja mitä siitä ajattelen lähtökohtaisesti, antaen lukijalle kuvan tutkijan subjektiivisuudesta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteinä ilmenee kokonaisvaltaisuus ja tieto kerätään ihmisiltä. Analyysin ideana ei ole testata olemassa olevia teorioita tai hypoteeseja, vaan sitä pyritään tarkastelemaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Menetelmänä tulisi suosia tapaa, millä saadaan tutkittavien näkökulmat parhaiten esille. Tällaisia ovat esimerkiksi teemahaastattelut. Kvalitatiivista tutkimusta tulisi käsitellä ainutlaatuisina tapauksina ja tulkita aineistoa sen mukaisesti. Täten kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksia käyttäen. (Hirsjärvi, 1997, 155) Haastattelua ei tule valita aineistonkeruumenetelmäksi ilman sen soveltuvuuden pohtimista. Edellä mainituilla kohdilla se soveltuu tähän tutkimukseen, koska siinä voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen vaatimalla tavalla ja haastateltavan kanssa vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi, 1997, 205)

4.2 Tutkimusprosessin kulku ja aineiston keruu

Kirjoittamisprosessi alkoi syyskuussa 2018 ja haastattelut toteutettiin tammi-kuussa 2019. Kaikki haastattelut tehtiin puhelimen välityksellä yksilöhaastatte-luina. Litterointityö aloitettiin välittömästi haastattelun jälkeen. Haastateltavien löytämiseksi käytettiin vanhoja verkostoja ja sitä kautta HR:n henkilöstön apua löytämään ekspatriaatteja (LIITE 2). Haastateltavia yritettiin saada useammasta organisaatiosta, vanhojen suhteiden ja muiden verkostojen kautta. Kuitenkaan haastateltavia ei ollut varsinaisesti helppo löytää ja vain yhdestä organisaatiosta saatiin enemmän haastateltavia kerralla. Loput haastateltavat löytyivät omien verkostojen kautta, ja heitä voitiin suoraan kontaktoida. Tavoitteena oli löytää työntekijöitä kahdesta eri organisaatiosta, mutta lopulta haastatteluita tehtiin kolmeen eri organisaatioon. Haastatteluista kaksi oli puolen tunnin pituisia, yksi 45 minuuttia ja loput noin tunnin pituisia. Haastateltavien taustoja on avatu enemmän kappaleessa 5.1 Haastateltavat. Haastattelujen ajankohdat sovittiin puhelimitse neljässä tapauksessa ja kahdessa tapauksessa viestien välityksellä. Yksi haastattelu toteutettiin Skypen äänipuhelutoiminnolla ja muut puhelimen välityksellä. Puhelinhaastattelu valikoitui henkilöiden ollessa maantieteellisesti myös ulkomaille haastatteluhetkellä, sekä johtuen henkilöiden korkeasta ase-masta, että oli mahdollisuus saada korkean työntekijäprofiilin omaavia henki-löitä enemmän haastateltavaksi. Puhelinhaastatteluiden etuna on sen helppous varsinkin haastateltavalle. Samalla taloudelliset kustannukset tutkimuksen teki-jälle ovat merkittävästi pienemmät matkustamisen vähentyessä. Täten kynns siihen suostumiseen on pienempi. Aikataulullisesti puhelinhaastattelut saatiin sovittua myös hyvin lyhyen ajanjakson sisälle. Samalla siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa (Hirsjärvi, 1997, 193) Puhelinhaastattelun heikkoutena on haastateltavien ilmeiden ja eleiden puut-tuminen. Haastatteluissa on myös luonnollista, että siinä tulee taukoja ja tutki-jan on vaikea tulkita, miettiikö haastateltava vastausta vai eikö hän ymmärtänyt kysymystä. Tämän vuoksi puhelinhaastatteluissa tulisi suosia lyhyitä kysymyk-siä, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin päätutkimusaiheiden alla. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 64-65)

Tutkimusta tehtäessä on hyvä pohtia aineiston kokoa ja sen mahdollista-maa edustavuutta. Keruu on työläs prosessi haastateltavien etsinnästä aina lit-terointiin ja analysointiin asti. Määrässä tuleekin pohtia, kuinka monta haasta-teltavaa antaa kattavan vastauksen tutkimusongelmaan ja, ettei se aiheuta tar-peettomia kuluja, eikä vie liikaa aikaa. Sopivan määrän löytäminen onkin hyvin tutkimuskohtaista ja riittävän määrän jokainen tutkija päättäköön itse. Aineis-toon valitsin haastateltavia kolmesta eri yrityksestä. Yrityksistä kaksi on globaa-leja yhtiöitä, sekä toinen on iso suomalainen julkinen osakeyhtiö ja yksi kan-sainvälinen asiantuntijatoimisto. Näistä haastateltavaksi valikoitui kuusi erilai-sa tarinaa eri maissa ja neljässä eri maanosassa antaen hyvin erilaisia vastauksia kokemuksistaan. Kaikki palasivat komennuksen jälkeen kotimaahan, mutta komennuksen lähtökohdat olivat hyvin erilaisia.

Haastattelun hyviä ja huonoja puolia pohtiessa tulee huomioida muuta-mia seikkoja. Haastatteluissa ihminen nähdään subjektina ja hän voi käyttäytyä

sen mukaisesti haastattelutilanteessa tuoden esiin omia näkökulmiaan. Samalla haastattelussa on helppo pyytää laajempia perusteita vastauksille. Haastattelun luotettavuus saattaa kärsiä, sillä haastateltavalla on taipumusta antaa sosiaalisesti puoltavia vastauksia kysymyksiin. (Hirsjärvi, 1997, 206) Haastateltavien etsiminen saattaa viedä myös huomattavan määrän aikaa kaikkine vaiheineen. Mutta haastattelu mahdollistaa aina niihin paluun. (Hirsjärvi, 1997, 206) Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelurunko löytyy liitteistä (LIITE 1).

Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Sille tyypillistä on, että se kohdennetaan tietynlaisiin teemoihin, joihin haastattelussa syvennytään. Nimitys syntyy siitä, että strukturoidussa haastattelussa noudatetaan tiukempaa järjestystä ja kysymysten muotoa. (Hirsjärvi & Hurme, 1988, 35-36) Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jonka etuna on se, että ajallisesti haastattelut oli helpompi saada sovittua haastateltavien kanssa. Haastateltavista osa työskenteli samassa yrityksessä, joten myös pari tai ryhmähaastattelut olisivat periaatteellisesti olleet mahdollisia. Parihaastatteluissa ja ryhmähaastatteluissa haastateltavat ovat monesti luontevampia ja vapautuneempia, mikä mahdollistaa eri asioiden nousun haastatteluissa. (Hirsjärvi, 1997, 199) Toisaalta haastatteluissa syvennyttiin myös haastateltavien yksityisasioihin, joten myös vapautuneisuutta voi ilmetä paremmin ja haastateltavat voivat olla luontevampia näiltä osin yksilöhaastatteluissa. (Hirsjärvi, 1997, 199) Tässä haastattelussa kysymykset olivat järjestyksessä, sekä kysymyksiä oli paljon. Kuitenkin vastaukset hyppivät aihealueesta toiseen, että saatiin parempaa kuvaa todellisuudesta ja syvempää ymmärrystä.

4.3 Analyysimenetelmä

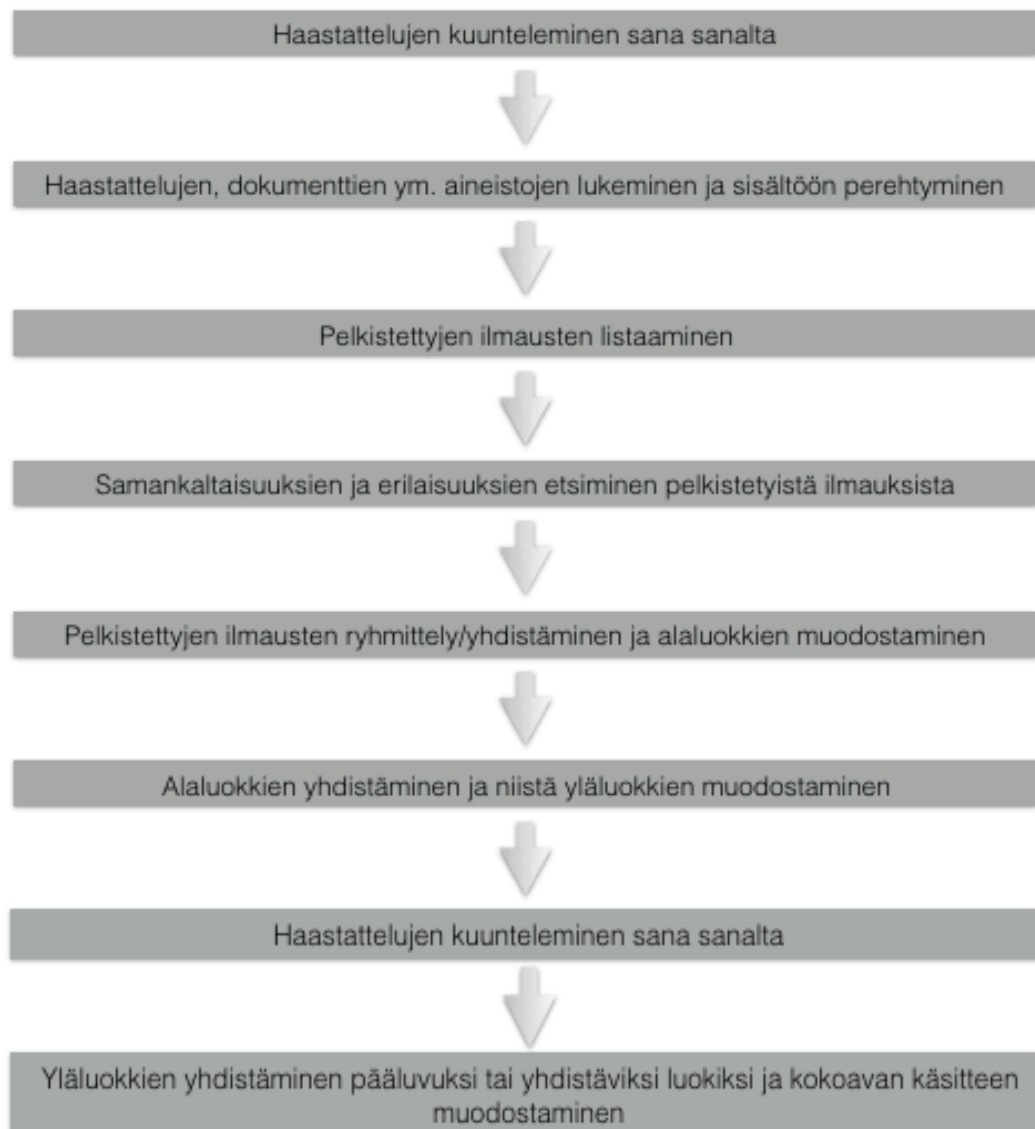
Hirsjärven (1997) mukaan aineiston analyysitapoja on useita ja se tulisi valita sen mukaan, mikä parhaiten tuo vastauksen ongelmiin tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi, 1997, 209-212). Tässä tutkimuksessa käytetään analysointimenetelmänä sisällönanalyysiä ja teemoittelua mahdollistaen kattavimman vastauksen tutkimusongelmiin.

Sisällönanalyysi on menetelmä, millä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti, sekä objektiivisesti. Tässä tapauksessa dokumenttina toimii litteroidut haastattelut. Tällä analyysimenetelmällä pyritään saavuttamaan tutkittavasta ilmiöstä tietynlainen kuvaus tiivistetysti ja yleisesti esitettävässä muodossa. Sisällönanalyysissa etsitään tekstistä erilaisia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 86-88) Sisällönanalyysi aineistoläheisesti mukailee seuraavaa kaavaa, mikä kerrotaan Tuomi & Sarajärven (2002) mukaisesti alla olevassa kuviossa (KUVIO 8).

Teemoittelu mahdollistaa vertailun tiettyjen teemojen välillä, sekä niiden esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Tekstistä on pyrittävä löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, sekä olennaisia aiheita tulee korostaa myös sitaatein. Savolaisen (1991) kuvaamien tapojen mukaan sitaatti voi toimia aineistoa kuvaavana esimerkkinä, sekä sillä voidaan pelkistää tiivistettyjä kertomuksia. Sitaatteja valittaessa tulee pohtia, mikä on

tarpeellista ja mikä on turhaa. Liiallinen sitaattien käyttö ilman analysointia voi johtaa liialliseen sitaattikokoelmaan. Sitaattien valintaan vaikuttaa myös luonnollisesti oma subjektiivinen kokemus. (Eskola & Suoranta, 1998, 180-181) Tee-
moittelu analysointimenetelmänä vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta (Eskola, et al., 1998, 175-176).

Sisällönanalyysi aineistolähteiseksi



KUVIO 8: Sisällön analyysi aineistolähteiseksi, Tuomi & Sarajärvi, 91 (2018)

Hirsjärven (1997) mukaan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmiinsa (Hirsjärvi, 1997, 209). Tämä kerätty aineisto tulee tarkistaa, ja erityisesti se, sisältyykö siihen selviä virheitä, ja puut-

tuuko sieltä olennaista tietoa. Toiseksi tietoja voidaan täydentää tarpeen mukaan. Kolmanneksi aineisto tulee järjestää tiedon tallennusta sekä analyysien varten. Kvalitatiivisen tutkimuksen järjestely vaatiikin huomattavasti enemmän kuin kvantitatiivisen aineiston. Aineiston käsittely sekä analysointi olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian sen keruun jälkeen. (Hirsjärvi, 1997, 209–212) Haastatteluiden jälkeen litteroin haastattelut, mikä mahdollisti keskittymisen haastatteluiden sisältöön ja täydentämään aineiston keruun. Jaoin haastatteluisa ilmenevät asiat niitä yhdistäviin teemoihin, että pystyn soveltamaan ja tuomaan ilmi niitä tuloksissa. Haastattelukysymykset oli jaoteltu teorian mukaisesti, joten myös vastaukset jaoteltiin samalla periaatteella. Kuitenkin haastateltavat voivat ymmärtää kysymykset eri tavalla, jolloin vastaukset kysymyksiin tuli eri vaiheissa haastatteluja. Vaikka haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen, on siinä mahdollisuus, että aikaisemmat haastattelut eivät ole samalla tavalla muistissa kuin tuoreimmat. Haastateltavissa oli myös luonnollisesti eroja. Haastattelujen jakautuminen kolmelle eri viikolle mahdollisti paremman ymmärryksen viimeisistä haastatteluista. Vaikka haastateltavista osa tulee samasta yrityksestä, he ovat persoonina ja ihmisinä erilaisia ja erilaisissa työtehtävissä. Se antaa myös kuvaa yrityksen tavoista eri aikoina. Haastateltavien motiivit olivat myös erilaiset suostuessa haastatteluun. Toiset puhuivat huomattavan määrän huomaten, että heidän komennuksestaan ollaan kiinnostuneita. Toiset taas vastasivat välttämättömän määrän. Olen yrittänyt huomioida nämä seikat tutkimuksessa, mutta subjektiivisuudella on tässäkin asiassa merkityksensä.

Lopulta tutkimus valmistuu, kun tulokset analysoidaan. Tulokset pitää olla selitettynä ja tulkittavina lukijalle (Hirsjärvi, 1997, 213). Tulokinnassa on myös aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa (Hirsjärvi, 1997, 213). Tulkintaa tulee suorittaa pohtimalla, mitä erilaiset kielelliset ilmaisut merkitsevät tulosanalyysissa. Samalla tavalla tutkijan oma kielenkäyttö vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Monikertaista tulkintaa syntyykin haastateltavan, tutkijan ja lukijan omalla tavallaan. Havainnointi ja tulkinta onkin yksilöllistä. Tässä tullaan kysymykseen tutkimuksen validiteetista, eli mittaako tutkimus sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Analysointi ei vielä riitä, vaan tuloksista tulee muodostaa synteesejä. Ne kokoaa yhteen pääseikat ja vastaavat tutkimuksessa asetettuihin ongelmiin, varsinkin päätutkimusongelmiin. Johtopäätökset muodostavat lopulta vastaukset laadittuihin synteeseihin. Tutkijan tulee tehdä päätös, mitä tutkimus merkitsee tutkimusalueelle ja mikä merkitys tuloksilla on. (Hirsjärvi, 1997, 214–215)

Vastaukset aineistosta nousivat esiin suhteellisen helposti ja näistä päästiin muodostamaan tuloksia. Teoria antoi suuntaa, mikä on tärkeää kyseisessä tutkimuksessa ja vastaukset vahvistivat sitä. Myös asioita, mitä teoriassa ei noussut esiin, ilmeni vastauksissa, mikä on tutkimuksen kannalta olennaista. Tuloksista saatiin myöhemmin nostettua esiin johtopäätöksiä.

4.4 Luotettavuus ja tutkimuksen eettisyys

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä merkittävästi, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen, että tekemänsä työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta, 1998, 209). Tutkimuksessa tutkijan omat arvot muovaavat lopputulosta ja samalla objektiivisuutta ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollista saavuttaa samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa. (Hirsjärvi, 1997, 152) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen tiedostaminen sekä myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointiin koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta, 1998, 211). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiiviset tutkimukset ovatkin tämän vuoksi paljon henkilökohtaisempia. Tämäkään tutkimus ei ole poikkeus, vaan omakohtaiset kokemuksen vaikuttavat haastattelujen osalta, kuten edellä mainittiin se kuuluu osaksi kvalitatiivista tutkimusta. Eskola ja Suoranta (1998) pohtivat myös havaintojen todenmukaisuuden tuntua lukijan näkökulmasta. He ehdottavatkin yhdeksi vastaukseksi tutkimuksen kokemusten olevan omakohtaisesti tuttuja ja oma kokemus voi vahvistaa tutkimuksen tuloksia. (Eskola, & Suoranta, 1998, 211). Luotettavuutta lisää tässä tutkimuksessa hyödynnetyt kansainväliset kirjat, tieteelliset julkaisut, elektronisia aineistot, sekä kotimaiset oppikirjat. Samalla tulee ottaa huomioon, että tutkimus tehtiin henkilöille, jotka suostuivat muistelemaan kokemuksiaan ja tämä saattoi johtaa siihen, että haastatteluun valikoitui enemmän henkilöitä, joilla kokemus onnistui hyvin. Samalla tutkimuksen ideana oli tarkastella työntekijöitä, jotka olivat palanneet kotiorganisaatioon. HR-henkilön kautta haastateltavia etsiessä moni ei vastannut haastattelukutsuun, tämän taustatekijöitä voi olla hyvinkin monenlaisia. Varsinkin huomioitavaa oli se, että nämä henkilöt olivat viihtyneet yrityksessä suhteellisen hyvin paluunkin jälkeen mutta kertoivat, että aikaisemmin todella moni oli lähtenyt pois yrityksestä. Samalla projektiluontaisessa työtehtävässä haastateltava oli osa jo kolmatta ryhmää kohteessa, joten yrityksessä virheistä oli ehditty jo oppia paljon, mikä helpotti hänelle uudessa tilanteessa työskentelyä mahdollistaen suostumisen haastatteluun.

Ihmistieteissä tulee aina pohtia tutkimuksen eettistä puolta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen eettisiin kysymyksiin ei ole kaiken kattavaa, tai selkeää säännöstöä. (Eskola & Suoranta, 1998, 39) Eettisyys otettiin tässä tutkimuksessa huomioon seuraavasti. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltaville myös kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on täysin luottamuksellista, ja tutkimuksen tulokset pyritään julkaisemaan muodossa, mistä haastateltavia, eikä heidän yritystä pysty tunnistamaan. Haastatteluihin pyydettiin erikseen lupa ja aineistoja käsiteltiin asianmukaisesti anonymisti. Haastattelunauhoja käytettiin vain tutkimuksen toteutukseen ja on täten poistettu. Haastateltaville tuotiin myös selvästi esille, että he voivat missä vaiheessa tahansa olla tutkimuksen tekijään yhteydessä. Haastateltaville, ketkä

tutkimuksen halusivat nähdä, se toimitettiin heille elektronisessa muodossa. Täten tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyviä eettisiä säännöksiä.

5 TULOKSET

5.1 Haastateltavat

Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli kolmesta eri organisaatiosta. Suomalaisesta isosta ja perinteisestä pörssiyhtiöstä, globaalista konsulttitoimistosta ja kansainvälisesti toimivasta suomalaisesta insinööriasiantuntijatoimistosta. Haastateltavat olivat kaikki olleet ulkomaan komennuksella tämän vuosikymmenen aikana. Haastateltavat jakautuvat maanosittain seuraavasti: yksi Pohjois-Amerikasta, yksi Etelä-Amerikasta, kaksi Aasiasta ja kaksi Euroopasta. Haastateltavien iät vaihtelivat 28–35 ikävuoden välillä komennuksen aikana. Ikähaitariin vaikuttaa monesti se, että työntekijät ovat ehtineet karttaa jo jonkin verran työkokemusta ja haastateltavien lapset ovat vielä alle kouluikäisiä. Tätä vanhempien henkilöiden lasten iät ja muu yleinen tilanne saattaa vaikeuttaa komennukselle lähtemistä varsinkin pitkäksi aikaa. Lyhin komennus oli kuusi kuukautta ja pisin neljä vuotta ja kaksi kuukautta. Keskiarvollisesti haastateltavien osalta se kesti kaksi vuotta ja viisi kuukautta. Yhdellä komennus oli kestänyt alle kaksi vuotta ja halusinkin haastateltavaksi myös yhden lyhyemmän komennuksen ekspatriaatin tuomaan hyvin erilaista näkökulmaa tutkimustuloksiin. Haastateltavat olivat suhteellisen saman ikäisiä, mutta tehtäväkuvaukset vaihtelivat kaikilla merkittävästi erilaisista esimiestehtävistä, liiketoiminta-osa-alueen johtamisista, projektitehtävistä ja henkilöstöhallinnollisista tehtävistä. Haastateltavista kaikilla yhtä lukuun ottamatta oli ylempi korkeakoulututkinto. Haastateltavista kaksi toimi alempana toimihenkilönä ja loput neljä toimivat ylempinä toimihenkilöinä. Kuten mainitsin kohteet olivat maantieteellisesti jakaantuneet merkittävästi ja samalla myös perhetilanne oli erilainen haastateltavien osalta. Neljä haastateltavista lähti komennukselle perheen tai puolison kanssa. Kolmella haastateltavista oli myös lapset mukana komennuksella. Laajempi vaihtelu maantieteellisesti ja tehtävänmukaisesti mahdollistaa erilaisten vastausten nousemisen aineistosta, sekä erilaisten perhetilanteiden vaikuttamisesta tuloksiin. Jos kaikkien taustat ja työnkuvat olisivat olleet täysin samanlaiset, olisi myös tutkimustulokset olleet varsin yhdenmukaisia. Yhden tilanne erosi vielä muista siinä, ettei hän ei lähtenyt suoranaisesti ulkomaan komennukselle, vaan jatko-opiskelemaan ulkomaille kahdeksi vuodeksi. Kuitenkin hänellä oli vakituinen työsuhde ja hän oli koko ajan palaamassa samaan organisaatioon. Suoranaisesti hän ei ollut komennuksella, mutta oli palaava ekspatriaatti kotiorganisaatioon. Hänen vastauksensa nousivat myös erilleen muista haastateltavista, mikä rikastutti aineistoa.

Harvoilla haastateltavillani ekspatriaateilla oli aikaisempaa ulkomaankomennusta suoraan alueelta. Samalla jokainen haastateltava oli ensimmäisellä ulkomaan työkomennuksellaan. Osalla oli kokemusta alueesta epäsuorasti tai läheltä, mitkä auttoivat sopeutumaan alueelle ja yhdellä oli maininta ”no extensive travel experience” ekspatriaattisopimuksessa. Haastateltavista viisi oli miehiä ja yksi nainen. Tämä saattoi johtua ensinnäkin naisten vähäisemmästä osuudesta ekspatriaatteina ja toisaalta yrityksistä, johon haastatteluja tehtiin.

Myös koulutustaustaa miettien haastateltavista suurin osa oli teknillisen alan osaajia, missä miesten osuus on yleisistä merkittävämpi.

Valintaprosessit tehtäviin ilmenivät tarpeen mukaisesti ja moni hakikin suoraan kyseiseen tehtävään. Yksi haastateltava käytännössä suostuteltiin lähtemään komennukselle, eikä hän varsinaisesti tehtävään hakenut. Osalle tehtiin selkeä ekspatriaattisopimus, missä oli myös neuvotteluvaraa jatkosta. Yhdelläkään haastateltavista ei ollut suoraa paluupositiota kotiorganisaatiossa, kuitenkin jokaisen työsopimus takasi, että työt jatkuvat.

Yksi haastateltavista lähti työskentelemään projektitehtävään ja tämä olikin komennuksista kaikista lyhytaikaisin. Kolmen haastateltavan työnkuva komennuksella oli alueellinen ja yhden globaali. Kolmella muulla työtehtävä muuttui komennuksen aikana globaaliksi, mikä osaltaan helpotti paluuta kotiorganisaatioon, lokaatiosidonaisuuden ollessa vähemmän merkityksellinen kuin alueellisessa tehtävässä. Yhdellä vielä tämän lisäksi tehtävä vaihtui sopivammaksi komennuksen aikana, että siihen saatiin jatkumoa kotimaassa.

Haastateltavat kokivat oman persoonallisuuden sopivan varsin hyvin komennukselle lähtemiseen. Moni kertoi, että oma luonteenpiirre sopeutumisen osalta oli merkittävässä asemassa komennuksen onnistumisen kannalta. Sekä perheen sopeutumisen kohteeseen koettiin merkittäväksi onnistumisen tekijäksi.

Alla on esitelty taulukoituna haastateltavat, tehtävä, kohdealue sekä komennuksen kesto. Haastateltavien vastauksissa on heidän puhuttaessa yrityksestään oikealla nimellä, on nimi vaihdettu firmaksi. Samalla lokaatio on vaihdettu aluesidonaiseksi, eikä maaksi. Samaa noudatettiin vastauksissa mahdollistaen paremman anonymiteetin.

Henkilö	Tehtävä	Kohdealue	Komennuksen kesto
Mies 28v	<i>Mechanical Engineer</i>	Pohjoismaat	2 vuotta
Nainen 35v	<i>HR Employee Administration and Reporting</i>	Etelä-Amerikka	2 vuotta
Mies 35v	<i>Head of Parts Delivery</i>	Keski-Eurooppa	2 vuotta 10 kuukautta
Mies 28v	<i>Service Management Analyst</i>	Etelä-Aasia	6 kuukautta
Mies 34v	<i>VP Sales Process Development</i>	Pohjois-Amerikka	3 vuotta
Mies 34v	<i>Business Development Manager</i>	Lähi-itä	4 vuotta 2 kuukautta

Taulukko 1: Haastateltavat

5.2 Ekspatriaatin sopeutuminen

Kuten aikaisemmin tutkimuksissa on tuotu esiin ekspatriaatin sopeutumisella kohteeseen, sekä perheen sopeutumisella on merkittävä rooli paluussa. Tämä lisää enemmän muuttuvia tekijöitä, jolloin lisähaasteita voi seurata paluussa. Samalla sopeutuminen työkuultuuriin ja ilmapiiriin on merkityksellinen viihtyvyyden kannalta itse komennuksella. Komennukset monesti jäivätkin kesken useista syistä, mutta yhdelläkään haastateltavalla komennus ei jäänyt kesken.

Haastattelemani ekspatriaatit lähtivät ulkomaille monista eri syistä. Tehtävät oli myös astetta haastavampia ja täten monesti myös askeleen korkeammassa tehtävissä. Se olikin usean motivaation lähde, mutta haastatteluissa ilmeni myös monia muita syitä, kuten perheen merkitys ja, että kuinka komennus sopi siihen elämänvaiheeseen. Kaikilla oli myös halu lähteä ulkomaille ja sitä oltiin harkittu pidemmän aikaa. Osalla urakehitys oli myös päällimmäinen syy lähteä, ja halu lisätä kansainvälistä kokemusta, mikä auttaa työskentelemään kansainvälisissä tehtävissä. Tehtävien aluesidonnaisuuden myötä haastateltavat halusivat karttaa kokemusta alueelta ja oppia erilaista käytännön asioita alueelta. Myös henkilökohtaista halua toimia kansainvälisessä ympäristössä ja arkisessa elämässä nostettiin haastatteluissa.

Tässä on ollut isompi draiveri, on ollu se, että ihan ensimmäisestä päivästä, kun ekan kerran firmalle työhaastatteluun tulin. Oon sen nostanu esiin, että haluan lähteä ulkomaille töihin. Se vaan ottaa aikansa. Tässä mun tapauksessa meni se kuutisen vuotta, ennenku firman tarpeet ja omat intressit mätsäs.

Business Development Manager, Lähi-itä

Kyllä mulla oli se, että enemmän vastuuta haastetta ja aina olin ajatellu, että jos sellanen mahdollisuus tarjoutuu niin otan sen vastaan. Oltii vaimonkin kanssa puhuttu, että jossain vaiheessa elämää haluais asua ulkomailla. Emmä sitä niin urakehityksen kannalta ajattele tätä hommaa. Kyllä mä teen niitte haasteiden perässä.

Head of Parts Delivery, Keski-Eurooppa

Myös työnantajan merkitystä tuotiin esiin, kuinka työntekijää halutaan lähettää hakemaan laajempaan osaamista. Kansainvälisissä yrityksissä yrityksen arvokkaina pitämiä työntekijöillä on merkitys yritykselle tulevaisuudessa ja heidän osaamisensa on ensisijaisen tärkeää.

Ihan hyvin sitä tehtävää ois voinu hoitaa täältä Suomesta. Työnantajan halu antaa vähä kerätä kokemuksia maailmalta. Enemmänkin tällästä kehittämisenäkökulmasta ku sitte, että just tota juuri tän työtehtävän kannalta välttämätöntä olla siellä.

VP Sales Process Development, Pohjois-Amerikka

Sitoutumisen merkittävänä lisäävänä tekijänä on tieto paluusta ja sen ajankohdasta. Jos haastateltava tietää palaavansa hyvin pian, eli komennuksen ollessa

lyhytaikainen, ei hän todennäköisesti halukaan sopeutua kovin hyvin paikalliseen kohteeseen ja kulttuuriin. Taas, jos paluu ei ole niin selvä, on monesti ekspatriaatilla tarve yrittää sopeutua sen maan kulttuuriin ja tapoihin. Haastateltavista lyhyimmällä komennuksella ollut ekspatriaatti työskenteli myös muiden suomalaisten kanssa ja he asuivat samassa hotellissa. Tämä myös vähentää tarvetta sopeutua maan tapoihin. Kuitenkin haastateltava kertoi, että se oli jopa syy lähteä komennukselle, että mukana lähti muita suomalaisia. Monelle haastateltavalle tehtiin ekspatriaattisopimus kahdeksi vuodeksi, joka rajoitti aikaa kohteessa. Osalle sopimukseen tehtiin optio vielä lisävuodesta ja yhdelle sopimusta jatkettiin kahdella lisävuodella. Komennuksella pisimpään ollut haastateltava olisi halunnut jatkaa vielä pidempäänkin komennusmaassa. Osalla oli taas selvää, että komennus on komennus, eikä kohteeseen koettu tarvetta jäädä pidemmäksi aikaa. Myös sopimuksen pituus toimi motiivina, että komennukselle lähdettiin. Yksi haastateltava kertoi, että perheellisenä kahden vuoden sopimus tuntui varsin hyvältä ja kynnys lähteä sitä pidemmäksi aikaa olisi voinut olla syy jättää koko komennuksen väliin. Komennusten venyessä pitkiksi luonnollisesti työpaikka kotiorganisaatiossa täytetään.

Mulla oli semmonen 2+1 sopimus, elikkä siinä varmastikin siinä tapahtu organisaatiomuutoksia ja kaikkee muuta. Sanotaanko näin, että henkilökohtanen ajattelu oli se, että kynnys lähteä perheen kannalta se kaks, jos olis ollut kolme niin se ois ollu esimerkiksi huomattavasti niinku, henkisesti isompi asia jos näin saa tota kuvata... Ajatus oli olla siellä kaks vuotta ja katotaan. Mutta työajatuksena ajattelin, että se oli sopiva tavallaan siihen, ettei ollu liian suurta kynnystä.

Head of Parts Delivery, Keski-Eurooppa

Ett oli päivänmäärä. Tiesi, että täytyy ainakin sopparista neuvotella uudestaan, mutta taka-ajatuksena oli, että pidempäänkin voi olla, ett sillä ajatuksella me lähretti, että me otettii otettii koko omaisuus käytännössä mukaa, ett valmius oli jäädä sille tielle.

Business Development Manager, Lähi-itä

Monella tehtävän ollessa globaali tai aluesidonnainen varsinkin komennuksen alussa, haastateltavat kokivat myös yhteyshenkilön puutteen kotimaassa lähes merkityksettömäksi. Toisaalta tutkimukset osoittavat yhteyshenkilön merkityksen esimerkiksi paluusoikeutumiseen ja pitää ekspatriaatin paremmin esillä kotiorganisaatiossa ja tiedottaa sen tapahtumista, ja toisinpäin välittämällä tietoa ekspatriaatin tehtävistään ja kuulumisistaan. Tässäkin luonnollisesti vaikuttaa, että onko tehtävä globaali vai aluesidonnainen. Globaalissa tehtävässä yhteyttä tulee kyllä pidettyä kollegoiden kanssa, koska myös hekään eivät ole alueellisesti sidottuja. Osa myös kertoi, että olivat olleet sen verran pitkään töissä, että yhteydenpito kotiorganisaatioon oli helppoa ja olivat hyvin perillä, mitä kotiorganisaatiossa tapahtuu.

Kuitenkin mentori olisi paremmin perillä, että mitä tarkalleen ekspatriaatti on tehnyt komennuksen aikana, ja kuinka esimerkiksi osaamista on karttunut sinä aikana. Kuitenkaan kenelläkään haastateltavista ei ollut mentoria. Samalla se helpottaisi paluuta sopimusten neuvotteluiden osalta, koska hän on tietää,

mitä ekspatriaatti on tehnyt komennuksen aikana. Yhdellä haastateltavista kuitenkin oli kotimaassa yhteyshenkilönä esimies ja HR:n työntekijä. Siihen saattoi olla syynä, että komennus oli lyhytaikaisempi ja työntekijä haluttiin pitää enemmän sidottuna kotiorganisaatioon, kuin, että hän olisi alkanut luomaan uraa komennuksen aikaa. Yksi haastateltavista kertoi, että hän halusi olla kotiorganisaatioon yhteydessä, että selviäisi, mitä paluun jälkeen tapahtuu, mutta koki yhteydenpidon hyvin yksipuoliseksi.

Joo kyllä oli. Oli sekä esimies, että HR:n puolesta oli kyllä niinku ihan selkeet henkilöt johon pysty olee yhteydessä aina... Ihan kaikkeen matkustamiseen, sopimuksiin, kaikki palkkoihin, verotuksiin, että ihan kaikki hoidettiin kyllä.

Service Management Analyst, Etelä-Aasia

Haastateltavat kertoivat, että he olivat sopeutuneet hyvin kohteisiinsa. Kohteisiin sopeutumista yhdellä vaikeutti maan kieli, koska englantia puhui niin pieni osa paikallisesta väestöstä ja kollegoista. Kielitaidon osalta kukaan ei nähnyt sitä millään tavalla merkittäväksi komennuksen onnistumiseksi. Etukäteen tapahtuvaa kielenopetusta hoidettiin myös yhdelle haastateltavalla, joka oli myös sopinut, että opiskelee paikallisen kielen ennen komennuksen alkamista. Kaikki operoivat englanniksi yhtä lukuun ottamatta, joka operoi paikallisella kielellä, jolle kielen opiskelu tuotti paljon töitä aluksi. Osa kertoi, että joskus olisi ollut hyvä osata paikallista kieltä muutaman lauseen verran, mutta eivät kokeneet sitä mitenkään merkittäväksi. Kielitaidon opetteluun osa koki harmittavaksi ja yksi listasi, että lasten olisi pitänyt oppia paikallinen kieli, mikä jäi eniten harmittamaan. Se kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka lapset saivat paikallisia kavereita. Sopeutumista auttoi myös aikaisemmat vierailut alueella. Sen haastateltavat kokivat merkittäväksi tekijäksi kulttuurin sopeutumisen osalta ja yksi kertoi, että jos kulttuurishokkia tulee, niin se tulee palatessa.

Kuitenkin koulutuksia kohteen kulttuureihin oli haastateltavilla todella vähän ja firman osuus, sekä kiinnostus, oli näissä suhteellisen merkityksetön. Koulutuksia firma tarjosi verotuksellisissa asioissa ja muuttoon liittyvissä asioissa, mutta kulttuurilliset koulutukset olivat vähäisiä.

Meillä oli itse asiassa..., että meillä oli joo pariki etelä-aasialaista manageria Suomessa ennenku me lähettii, joiden kanssa oltiin tekemisissä sielä, nii kyllä preppasivat ihan mielellään ja kertoivat, että mitä pitäis ottaa huomioon, että kyllä sielä aika moni muukin oli käyny. Niin muutamat tommoset esitykset ja briifaukset mitä kannattaa ottaa huomioon. Kyllä sihe valmistettiin.

Service Management Analyst, Etelä-Aasia

Aikaisempaa ulkomaan kokemusta suoraan alueelta ei kenellekään ollut, mikä olisi sopeutumista auttanut. Toisaalta taas monella oli jonkinlaisia ulkomaan kokemusta esimerkiksi vaihto-opiskelujen kautta. Yksi haastateltavista oli asunut myös alueen lähistöllä aikaisemmin vuoden, minkä hän koki seuraavasti auttavan.

Mä olin kuitenkin 2004, mä asuin Limassa vuoden ja Lima oli sillo vielä tosi vaarallinen ja on se vieläkin iso erilainen kaupunki, mutta sillo 2004 se oli vielä tosi, tosi eri-

lainen ku nykyään,... niin se oli ehkä antanu sitä perspektiiviä minkälaista on elää kun on turvatonta.

HR Employee Administration and Reporting, Etelä-Amerikka

Yritysten tukea ja HR:n merkitystä arvioituna paikan päällä yrityksestä ei kuitenkaan juurikaan ollut apua. Vain kahdella oli merkitty tukihenkilö firman puolesta paikan päällä. Kuitenkin jokainen mielti, että paikallinen tukihenkilö olisi ollut hyvä. Tällaiseksi henkilöksi toivottiin useimmiten henkilöä, joka olisi HR:ssä jatkuvasti tavoitettavissa vaikka asioita ei paljoa esiin nousisikaan. Yhdelle haastateltavalle oli palkattu konsultti sopeutumista varten, ja hänellä oli myös hyvä HR-johtaja kohteessa alussa, joka auttoi häntä sopeutumaan kohteeseen. Hän myös kertoi, että hänen lähdettyänsä yhtiöstä, muut tulijat eivät enää saaneet niin paljon apua HR:stä. Tässä tapauksessa kyseistä henkilöä ei oltu suoranaisesti siihen käsketty, mutta hän oli ottanut asiakseen hoitaa komennukselle tulevat työntekijät. Yhdessä komennuksessa kohteessa ei ollut ollenkaan HR-osastoa, ja täten ei myöskään minkäänlaista tukea sen osalta. Hän olisi toivonut ulkopuolista konsulttia, kuten yksi haastateltavista oli saanut. Sinänsä osassa kohteissa ei varmastikaan HR:llä ole niin suurta merkitystä sopeutumisen kohdalla. Sillä voi olla kuitenkin vaikutusta työkuultuuriin ja työpaikkaan sopeutumisessa. Varsinkin yhtenä merkittävänä tekijänä on työntekijän tehokkuuden ja työntekijän tyytyväisyyden ylläpitäminen kokonaisuopeutumisen mielessä pitämisessä. Suoranaisena etuna on ajan säästö, kun sopeutusprosessi ja byrokratian hoito vie kuukausiakin aikaa. Tärkeimpänä asiana, mitä haastateltavat nostivat esille oli, että olisi ollut henkilö, jonka kautta käytännön järjestelyt olisivat voineet hoitaa helpommin. Täten työntekijä olisi voinut keskittyä paremmin työn tekemiseen, sekä sopeutumiseen kohteeseen. Samalla kun ekspatriaattikomennuksen kustannukset ovat suhteessa korkeammat, kun työntekijä lähtee komennukselle, olisi se myös firmalle edullisempaa, että työntekijä pääsisi keskittymään olennaisimpiin asioihin komennuksen alussa. Varsinkin alussa uudessa kohteessa on aina enemmän selvitettävää.

Sanotaanko näin, että firman kannaltakin vähä tyhmää ajankäyttöä, nyt tilanne on vähän muuttunut sen jälkeen, että on käytetty ulkoista tahoa. Mutta silloin ku menin, niin siinä meni aika paljon työaika hukkaan. Istuskelin valtion virastoissa viemässä lippuja ja lappuja ja muuta. Ekan puolen vuoden aikana tuli paljon ylimäärästä aikaa siihen käytettyä. Ja käytännössä se meni niin että paikalliset työkaverit, jotka oli joutunu käymään saman läpi, niiltä sitte joutu niiltä kysylee, että mitä seuraavaks pitäis tehdä. Sillee se prosessi meni, mut HR mielessä, ku ei meillä HR:ä oo sielä, eikä vielä tänäkään päivänä. ... Ja ymmärrän, että he täältä Suomesta käsin mitään pysty auttaakaan.

Business Development Manager, Lähi-itä

Oli aikamoinen se byrokratia mitä sielä pitää tehdä toimistoissa ja piti ajokortit ajaa siellä ja ajokorttitestit tehdä, ihan kaikki hakea erinäinen määrä paikallisia id-kortteja. Pari sellasta eri korttia mitä pitää hakea. Niin niihin sitte pitää olla fyysisesti toimistossa jonottamassa, silloin meillä oli kyllä semmonen HR-kollega joka sitten auttoi niissä.

HR Employee Administration and Reporting, Etelä-Amerikka

Ja toinen asia mitä mä mietin, liittyen niinku tälläseen verotukseen, valuuttakurssi-asioihin, niin toi pankkiasioita. Eli meillä on niinku, ku se on maan oma Travesco, mikä hoiti niitä ekspaattien, mikä oli ekspaattien pankki. Eli kaikkien pankkitilien piti olla siinä samassa pankissa. Ja siellä ei kukaan puhu englantia siellä pankissa ja sitte niillä ei oo käytäntöjä, että sen ois pitänyt HSBC joku tämmönen kansainvälinen iso pankki, missä nää kaikki standardit ja siellä on niinku englannin kielisiä niinku asioita, koska ne pankkiasiat on tosi vaikeita vaikka hyvin kieltäkin puhuu, niin ne on kuitenkin semmosia. Niin mä jouduin ihan hirveen paljon käymään keskusteluja, että millä tota niinku kursseilla niitä rahoja lähetetään ja se oli ihan hirveitä neuvotte-lua niitten kanssa, että mä jouduin niinku hakee meidän paikallisesta talousorgani-saatiosta apuu mulle koska ne tarjos ihan ruokottoman huonoja kursseja mulle ja tota, että niinku semmosia asioita, että mä oisin toivonu, että sen yrityksen puolesta ois autettu, niinku näissä asioissa, että mä jouduin ite tekemään siinä aika paljon töitä

HR Employee Administration and Reporting, Etelä-Amerikka

Työkulttuurista moni mainitsi helpottavaksi tekijäksi, että yrityskulttuuri säilyi samana. Varsinkin, jos yrityksen pääkonttori toimii Suomessa ovat monesti komennusmaankin työntekijät tottuneet työskentelemään eurooppalaisin ta-voin. Monet pohtivat, että jos yritys ei olisi eurooppalainen ja täysin paikallinen, voisi tilanne oman sopeutumisen kannalta olla haastavampaa. Myös osalle haastateltavista kollegoista oli apua merkittävistä. Osalla kollegoihin tutustu-minen vei aikaa heidän epäillessä, että keitä nämä uudet henkilöt ovat. Esimer-kiksi ekspatriaatteja luultiin pääkonttorin vakoilijoiksi ja jonkin sortin arvostus-ta länsimaalaisia kohtaan tuotiin esiin. Myöhemmin haastateltavat kertoivat, että kun välit kollegoihin paranivat, niin heistä oli apua käytännön asioissa esimerkiksi asunnon hankkimisessa ja muissa arkisissa asioissa, sekä yleisissä lupa-asioiden hoitamisissa. Monessa esimerkissä kollegat olivat ensiarvoisen tärkeässä asemassa, kun nimettyä tukihenkilöä kohteessa ei ollut. Samalla he olivat monella merkittävässä asemassa viihtyvyyden ja sopeutumisen kannalta. Myös yksi henkilö näki avun hakemisen kollegoilta haastavaksi johtuen hänen esimiesasemastaan. Tällaisessa tilanteessa, jos kohde olisi ollut hyvin haastava byrokratian osalta, eikä konsulttia olisi ollut auttamassa hoitamassa asioita, olisi se vaikuttanut myös suoranaisesti sopeutumiseen. Mielenkiintoisena näkökul-mana tuotiin esiin hierarkian ja esimiesasemassa työskentelyn näkökulma alempiin kollegoihin turvautumisessa.

Ei siihen loppujen lopuks ollu vaikea sopeutua tai ei ainakaan johtanut minkäänlai-siin konfliktitilanteeseen. Siinä mielessä mä uskon, että kun on Suomalainen yritys, niin uskon, että ne tietää minkälainen Suomalainen yritys on. Jos ois mennä umpi-paikalliseen yritykseen niin se ois ollu erilainen.

Head of Parts Delivery, Keski-Eurooppa

Mä olin siinä esimiesasemassa, niin siinä, että epävirallisen tuen hakeminen kolle-goilta ei siinä ollu oikee siinä sellasta kolleegaa. Vaan ehkä mä oon semmonen ihmi-nen, että en mä kauheesti apua pyytelekkää. Että se vaikuttaa tietysti huomattavasti asiaan, mutta tota, ei sitä apua kyllä pyytämättäkään tarjottu edes HR:n puolesta mil-lään tavalla.

Head of Parts Delivery, Keski-Eurooppa

Puolison ja perheen sopeutumisesta tutkimukset nostavat merkittävästi esiin yhdeksi tärkeimmistä syistä, miksi komennus onnistuu tai epäonnistuu. Kaikkien haastateltavien puoliset, jotka olivat komennuksella mukana, eivät olleet töissä. Perheelliset haastateltavat kokivat sen äärimmäisen hyväksi järjestelyksi, jopa arvostettavaksi, että toinen aikuinen oli kotona lasten kanssa. Myös ne puoliset, jotka olivat lapsineen kotona viihtyivät hyvin, koska näissä kohteissa oli yleistä, että toinen vanhemmista oli kotona, joten sosiaaliset piirit olivat merkittävät työn puuttumisesta huolimatta. Kahdelle komennukselle olleelle haastateltavalle syntyi lapsi komennuksen aikana, mikä komennuksen ajoittamisen kannalta oli hyvin onnistunut heidän mielestään. Tämä tarkoitti myös sitä, että henkilöt pysyivät Suomen sosiaaliturvan piirissä ja saivat pitää työpaikkansa komennuksen aikana, sekä myös korvausta äitiysvapaista. Kaksi puolisoista olisi halunnut hakea töitä komennuksen aikana. Yhden haastateltavan puoliso olisi halunnut mennä komennuksen loppuvaiheessa töihin, mutta sen järjestäminen osoittautui hankalaksi. Yhdelle haettiin työlupaa ennen komennuksen alkamista, mutta sitä ei koskaan saatu. Tämä järjestely vaatii puolisolta uhrauksia toisen komennuksen onnistumiseksi merkittävästi. Puolison halu mennä töihin ja sen osoittautuminen mahdottomaksi, aiheuttaa merkittävistä haasteista sopeutumiseen kohteeseen.

Monelle henkilölle firma tarjosi mahdollisuuden käydä tutustumassa kohteeseen ennen sopimuksen allekirjoitusta muutamaksi päiväksi. Yksi haastateltava kertoi, että hänelle alue oli hyvinkin tuttu, mutta puoliso ei siellä koskaan ollut vierailut. Hän koki sen huomattavaksi tekijäksi, että kohteeseen voitiin lähteä ja tämä auttoi myöhempää sopeutumista kohteeseen.

Firma tarjos tarjos tälläsen mahrollisuuden parin päivän tutustumisreissulle, ennenkö nimet laitettiin paperit, koska vaimo ei ollu Lähi-Irässä eres koskaan käynyt. Hän sai nähdä sit vähä nähä mitä siellä sitte odottaa.

Business Development Manager, Lähi-itä

Kyllä siellä kaikki hyvin viihty ja tosiaan vaimo oli kotona ja sillä oli kyllä hyvin aktiivinen sosiaalinen elämä. Siellä on hyvin niitä kotiäitejä ja ne on tosi aktiivisia. – Kuitenkin työssä reissas paljon, niin onhan se aina siellä tai täällä raskasta puolisolle olla kotona. Siellä ei ehkä semmosta vaikka on paljon kavereita, että on se eri ku ei oo isovanhempia. – ett sellasta apua ei oo.

VP Sales Process Development, Pohjois-Amerikka

Haasteitakin nostettiin esiin juuri sen vuoksi, että työlupaa kohteeseen ei saatu puolisolle. Myös sitä tuotiin esille, että jos perheen jäsenet kokevat kulttuurishokkia, se vaikuttaa kaikkien sopeutumista kohteeseen. Myös mielenkiintoinen näkökulma tuotiin esiin, että suomalaisessa yhteiskunnassa on nykyään tavallista, että miespuoleinen puoliso on myös kotona, mutta toisaalla se voidaan kokea hyvinkin erikoiseksi ratkaisuksi maailmalla. Myös kahdella, joiden lapset syntyivät komennuksen aikana, nämä lapset olivat viettäneet huomatta-

vasti suuremman osan elämästään komennusmaassa kuin kotimaassa. Varsinkin komennuksen jatkuessa pidemmälle, on mielenkiintoista seurata, kuinka tämä vaikuttaa lapsien sopeutumiseen myöhemmin kotimaahan.

Niin ehkä tärkein asia oli sellanen, machokulttuurissa niin se ei oo kauheen tyypillistä, että nainen on töissä ja mies on kotona. Eli tavallaan se ei nyt mitenkään ehkä helpottanut sitä asiaa sit kuitenkaan. Ja sitte kulttuurillisesti se..., eli tavallaan se asetelma oli heidän näkökulmasta vähä väärin.

HR Employee Administration and Reporting, Etelä-Amerikka

Vaimolla oli, kohtuu hyvin sopeutu oli muutama hankalampi jakso. Tai siis oikeestaan mennessä oli yks hankalampi jakso. Se oli silloin niinku semmonen, sillä oli pienimuotoinen kulttuurishokki, ehkä se oli enemmänkin niinku koti-ikävä muodossa tuli, mut se oli aika lyhyt aika ja meni sitten ohi aika äkkiä. Enemmänkin sitte, hälle kävi niin, että tää takasintulo otti vähä kovemmille kun mitä sinnepäin meneminen.

Business Development Manager, Lähi-itä

5.3 Repatriaation onnistuminen

Repatriaatio osuus on jaettu tässä kohtaa kahteen osaan, ennakoivaan sopeutumiseen ja maassa tapahtuvaan sopeutumiseen. Haastatteluissa nämä menivät suhteellisen rintarinnan ja keskustelu vaihteli molempien välillä. Kuitenkin ennakoiva sopeutuminen lähtökohtaisesti alkaa, kun paluupäivä on tiedossa.

5.3.1 Ennakoiva sopeutuminen

Teorian mukaisesti paluuseen valmistautumisen tulisi alkaa viimeistään kuusi kuukautta ennen paluuta. Kaikille haastateltaville paluupäivä olikin jo yli kuusi kuukautta aikaisemmin tiedossa. Osalle huomattavasti aikaisemminkin, mikä myös osaltaan helpotti palaajien paluuprosessiin valmistautumista. Osalle oli myös kerrottu epävirallisia kanavia pitkin, että paluu voi olla vaikeampi prosessi kuin itse komennukselle meneminen, mutta yrityksen puolesta sen painotus oli jäänyt hyvin vähäiseksi. Myös neuvotteluita jatkosta oli joillekin ja keskusteluja uusista komennuksista ennen siirtymistä takaisin kotimaahan.

Ennakoivan sopeutumisen yhtenä tekijänä on vierailut kotimaassa. Tutkimusten valossa on koettu sillä olevan merkitystä paluusoikeutumiseen. Haastateltavista useampi vastasi suhteellisen välinpitämättömästi kysymykseen ja kertoivat, että on tullut vierailtua Suomessa. Haastateltavista osalle se tuntui suhteellisen merkityksettömältä. Lähinnä vastauksista sai sellaisen kuvan, että nyt kun on lähdetty ulkomaille viettämään tietynlaista ajanjaksoa, niin ei sitä tule koko aikaa käydä Suomessa. Moni koki riittävänä, että sukulaisia kun näki jouluna. Osa sen sijaan koki, että kesällä kaksi viikkoa riittää kavereidenkin näkemiseen. Miespuoliset haastateltavat kokivat sosiaalisen elämän ylläpidon riittävän helposti tällaisilla käynneillä. Taas yksi haastateltavista koki, että hänellä

on velvollisuus ja halu elää arkista sosiaalista elämää Suomessa, mikä merkittävästi helpottaa työn ulkopuolisten asioiden osalta paluusopeutumiseen. Hän kertoikin, että paluu meni verrattain helposti työnulkopuolisten asioiden osalta. Toisaalta tämä vaikeuttaa paikallista sopeutumista, mutta ei välttämättä huonosti kuitenkaan, jos tietää, että komennus kestää vain kaksi vuotta, eikä komennusmaahan ruveta luomaan tämän pitkäaikaisempaa elämää. Osaltaan nämä voidaan nähdä toisiaan tukevin vaihtoehtoina. Kuitenkin vierailuja kotiorganisaatioon tehtiin huomattavan vähän, mikä tutkimusten valossa olisi helpottanut sopeutumista kotiorganisaatioon. Yksi syy vierailujen vähäisyyteen saattoi johtua, että monella haastateltavista alkoi globaalirooli komennuksen aikana, jolloin tehtävän paikkasidonnaisuus ei ole niin merkittävä varsinaisten kollegoiden sijaitessa ympäri maailmaa. Yksi työntekijä kertoi, että kävi myös lähellä komennuksen loppua työreissulla Suomessa ja kotiorganisaatiossa, muttei nähnyt sillä minkäänlaista merkitystä paluusopeutumisen kanssa, vaikka tiedostamattomasti se saattoi antaa selvempää kuvaa, mitä on pian tulossa, ja täten tasata odotuksia. Samalla kaikki haastateltavat kertoivat, että komennuksen aikaiseen organisaatioon oli helppo sopeutua sen noudattaessa pitkälti samoja periaatteita kuin kotiorganisaatiossa.

Teoriassa puhutun työympäristön unohtamisen kannalta kukaan ei kokenut sitä merkittäväksi, taas kun paluussa työympäristö aiheutti osalle haasteita. Kenellekään haastateltavista ei varsinaisesti järjestetty tai neuvottu paluuseen liittyviä asioita kulttuurillisesta puolesta. Tuntui, että oletuksena oli, että kaikki osaavat kyllä kotimaahan palata, mikä viittaa siihen, että edelleenkin paluuseen suhtaudutaan välinpitämättömästi. Haastateltavat antoivat suhteellisen epärealistisen kuvan, mitä todellisuus oikeasti voisi olla työhön liittyvissä asioissa. Ekspatriaattit, jotka ovat komennuksella varsin pitkään, ei kotiorganisaatiossa voida säilyttää heidän työtehtäviään enää auki. Monella oli kuitenkin alkanut globaalirooli työnantajan puolesta tai omasta aktiivisuudesta johtuen, joten ennakoivaa sopeutumista ei varsinaisesti tarvinnut harjoittaa niin merkittävästi työn osalta.

Ja sit tosiaan se homma mulle jatko samana ku Suomeen palatessa, niin oli vähä erilainen muutto, että oli ehtinyt sen yhdeksän kuukautta samoja hommia tekee ku muutettiin takasin. Niin Perjantaina laitoin Lähi-idässä koneen kiinni ja maanantaina avasin sen täällä ja jatkoin samoja töitä. Ett siinä ei mikään muu muuttunu ku se, missä istuin. Ett se meni töiden puolesta jouhevasti siinä mielessä.

Business Development Manager, Lähi-itä

Organisaatioon liittyvistä tekijöistä moni haastateltava kertoi, että kommunikointi kotiorganisaatioon oli lähes olematonta. Ainoastaan muuttokuorman, sopimusneuvotteluihin ja palkka-asioihin liittyvissä asioissa kommunikointia käytiin. Moni koki, että ei sitä varsinaisesti kaivannutkaan. Osan esimiehen sijaitessa Suomessa, jolloin näissä keskusteluissa varmasti tuli vaihdettua muutama sana kotiorganisaation liittyvistä asioista. Yksi haastateltava taas koki kommunikoinnin olevan turhan yksipuolista ja välinpitämätöntä firman osalta.

Kuitenkaan haastateltavista vain yhdellä oli suora yhteyshenkilö merkattuna Suomeen, mutta kenellekään ei ollut varsinaista mentoria, joka olisi pitänyt yhteyttä tai kehen olisi voinut olla yhteydessä. Kollegoiden kuulumisista haastateltavat olivat hyvin tietoisia ja tiesivät, keitä tulevassa lokaatiossa tulee olemaan, eikä se aiheuttanut kenellekään haasteita siinä mielessä.

No ei siinä nyt oikeestaan muuta ku, ku ne makso sen laskun siitä kämpästä mutta ei-pä tossa nyt muuten hirveesti ollut tota. Enny muista, että siinä kauheesti ois ollu minkäänlaista kommunikaatiota. Tietysti näistä palkka-asioista kävin muutaman sanan vaihtamassa. Ne nyt sitte oli päätetty miten oli päätetty. Ainut konkreettinen isompi juttu siinä oli se, että olihan täällä firmalla tavallaan HR-kontaktihenkilö muuttoon liittyen. Tuli sieltä semmonen muistutuslistalappu, että muistathan hoitaa nämä asiat.

Business Development Manager, Lähi-itä

Palkasta keskustelut jätettiin osalla jopa viime tippaan ja niistä neuvottelemineen koettiin vääntämiseksi, ja siinä monella olikin ongelmia. Yhdellä haastateltavista tietoa palkasta oli yritetty myös haastateltavan mielestä lähes pimittääkin. Yksi ilmaisi myös, kuinka tällaisissa organisaatioon liittyvissä asioissa kyllä voi vääntää loputtomiin asti, kertoen, että sillä on suuri merkitys paluusopeutumiseen, jos ei ole valmiina joustamaan näissä asioissa ja täten paluusta tulee huomattavasti hankalampi. Siinä missä tutkimuksissa puhutaan, kuinka odotuksia tulisi tasata, että työntekijän paluu vastaisi mahdollisimman paljon todellisuutta, niin alla oleva vastaus kuvaa, miltä palkan kuuleminen vasta loppumetreillä tuntui haastateltavasta.

Niin ja kyl sen tietysti tietää, että ei sitä samaakaa voi olettaakaan kun ollaan eri markkina-alueilla. Mut sitku se ero on tavallaan, se mikä mullakin nyt oli kuitenkin huonona, että firmassa katotaan sitä palkkaa mikä se oli sillee neljä vuotta sitten Suomessa ollut, ja sitte siitä sit käytännössä lähetään. Että firma ei oikee huomio, ett mitä siinä välissä on oikee tapahtunu, ett onko hommat vaihtunu vaan se, se on baseline ja sen mukaan rakennetaan, että siinä juurikaan mitään päälle tullu. Se mikä se palkka neljä vuotta sitten oli ollu se oli vähä semmonen. Tiesin, että näin varmaan tulee käymään mutta silti se oli niinku, roikotettiin vielä, että sain ihan palkkani tietää ihan muutaman päivän ennen paluuta vaan, ku olin sitä puoli vuotta kyselly. Se oli vähä semmonen märkä rätti kasvoille.

Business Development Manager, Lähi-itä

Työn ulkopuolisista tekijöistä yhtenä merkityksellisimmistä tekijöistä ilmeni, mitä puoliso tulee tekemään palattuaan. Kuten puolison sopeutumisen kohdassa käy ilmi, niin haastateltavien ekspatriaattien puolisoilla ei ollut komennuksen aikana työtehtäviä. Monessa tapauksessa kuitenkin oli selvää, mitä puoliso alkaa tekemään palattuaan. Yhdellä puolisoista ei ollut työpaikkaa odottamassa, mutta muutaman kuukauden jälkeen myös sellainen löytyi. Se on suuressa teki-jässä, kun mietitään elämäntasoa, sopeutumista ja stressitekijöitä kotimaassa. Myös taloudellisesti ajateltuna, kun ekspatriaattipalkka putoaa, saman elintason ylläpitäminen vaatii helposti kahden ihmisen tuloja. Vaikka paluu vanhaan

työpaikkaan voi olla vaikea, mutta voisi ajatella, että paluu ilman työpaikkaa on vielä hankalampaa elintason ja aktiivisuuden kannalta. Kuten yksi sanoi, että paikan päällä puolison sosiaalinen elämä oli aktiivista työpaikan puuttumisesta huolimatta, niin sosiaalinen tyhjiö kotimaassa voi täten olla vielä merkityksellisempi. Lasten koulupaikat on merkityksellisessä asemassa paluussa. Ajoituksella moni sai hoidettua lapset kätevästi kouluun kesäloman aikana. Paluuseen liittyvässä neuvonnassa tulisikin ottaa myös tämä huomioon, että kuinka lasten arkiset asiat saadaan sovittua paluun kanssa kätevästi yhteen.

Perheen odotuksia tasatessa yhden haastateltavan lapset kertoivat, kuinka komennusmaa on jonkin sortin unelmien kohde, koska asiat kohdemaasta olivat unohtuneet pienemmiltä lapsilta, eivätkä he olleet enää tietoisia, mitä odottaa kotimaasta.

Meillä itse asiassa meni aika hyvin ku meillä on lasten iät meni silleen sopivasti, kun me oltiin Suomessa sosiaaliturvan piirissä kuitenkin koska me oltiin lähdettyjä työntekijöitä. Hän oli äitiyslomalla, hän oli niinku kotihoitovapaalla koko sen ajan, että tällä oli työpaikka vielä sitte odottamassa -- Hän meni yhtälailla sitte ensimmäisenä maanantaina töihin niin kuin minäkin.

Business Development Manager, Lähi-itä

Meillä oli asunto, joka jäi tänne vuokralla, että se oli. Työpaikka oli. Asunto. Tultiin kesällä takaisin, että tavallaan oli siinä vähän aikaa järjestää noita käytännön juttuja. Että, ett tuu vaikka kesken lukukauden lapsilla. Että ei sillee tarvinu niinku liikkuvaan junaan hyppiä. Ei siinä mitään suuria huolenaiheita ollut. Lähinnä lasten sopeutuminen ku ne oli viihtyny tosi hyvin sielä Pohjois-Amerikan päässä, että sitä nyt ehkä mietti. Ja oltiin mekin viihdytty. Että kyllä sitä vähä jäi, että haluaako sitä tulla takasi ollenkaan.

VP Sales Process Development, Pohjois-Amerikka

5.3.2 Maassa tapahtuva sopeutuminen

Yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat voi olla hyvinkin monesta eri näkökulmasta, mutta haastateltavista moni koki, että muutaman kuukauden jälkeen asiat palasivat hyvin ennalleen. Moni koki paluusopeutumisen alkaneen välittömästi kotimaahan palattuaan, eivätkä he kokeneet, että sille tulisi antaa erityisesti aikaa. Tämä saattoi johtua siitä, että työnkuva oli hyvin selkeä, mistä jatkaa ja yksi haastateltava kuvailikin sitä syyksi. Varsinaisesti kukaan haastateltavista ei idealisoinut kotimaataan, mutta he idealisoivat komennusmaataan ja vertasivat kotimaataan komennusmaahan. Moni kertoi, että paluu aiheutti lähinnä samanlaisia tuntemuksia kuin muutto kotimaassa eli arjen järjestelyä.

Jos asiaa mietitään myös yksilön kokeman kulttuurillisen eroavaisuuden kautta, haastateltavat kokivat, että jokin oli muuttunut, mutta eivät osanneet nimetä mikä, joka on osa paluukulttuurishokkia. Kuitenkin, kun asialle antoi reilusti aikaa pohtia, niin sieltä alkoi ilmetä yksilöllisesti häiritseväksi kokemia asioita, mitkä aikaisemmat olivat olleet täysin normaaleja.

Työhön liittyvät tekijöistä haastateltavat palaajat olivat varsin tyytyväisiä. Monelle työ oli mieluisaa ja se oli vaihtunut jo komennuksen aikana. Myös

haastateltavista sai kuvan, että organisaatio, missä he työskentelivät, oli heille mieleinen, vaikka työtehtävä ei olisi vielä edennytkään riittävän nopeasti.

Sitte tavallaan he eivät Suomen päässä, tai johto ehkä oli tiedossa että olen tulossa heidän projektiin, mutta muut Suomen pään työntekijät eivät sitä tieneet, niin sitä kautta mä olin enemmän etelä-aasialaisten kanssa tekemisissä kun Suomen pään kaa tekemisissä. Että se oli vähä sellanen vastakkainen siirtymä mikä oli ihan mielenkiintoine.

Service Management Analyst, Etelä-Aasia

Ekspatriaateilta kysyttäessä, että pääsivätkö he hyödyntämään työhön liittyviä taitoja, mitä he oppivat komennuksen aikana, moni oli hyvin tyytyväinen työhönsä ja komennuksen aikaisiin opittuihin taitoihin. Monille työtyytyväisyyttä ja sopeutumista lisäsi, että työpaikka nimenomaan toi haasteita ja oli askel tai puolikas eteenpäin uralle. Työympäristö oli myös monelle hyvin miellyttävä huomioiden kuitenkin yksi kommentti työpaikan ilmapiirin masentavasta kokemuksesta huolimatta. Työpaikan ilmapiiriinkin verrattuna, se saattaa alkuun tuntua vielä merkittävästi erilaisemmalta kuin se oikeasti onkaan. Toisaalta myös ristiriitaisia vastauksia ilmeni. Moni myös kertoi, kuinka he edelleenkin pääsevät hyödyntämään erityistä alueen tuntemusta erityisesti globaaleissa tehtävissään. Monesti heiltä myös konsultoidaan aiheisiin liittyen. Kielitaidon puolesta yksi haastateltavista kertoi, kuinka hänen toiminta-alueensa oli normaaliin työtehtävien lisäksi lisätty tehtäviä, missä hän pääsi hyödyntämään oppimaansa kielitaitoa.

Joo, totta kai ohanne se nyt tietysti taas sitte tavallaan meillähän vaihtu organisaatio ja sitä kautta se tuli, että ei se mua haitannu että tuli uurestaan globaalihomma, siinä oli kuitenkin semmonen paikallisfokus vähäsen koska mä siellä olin, niin mä hoidin organisaatiokaaviossa jotain, mutta siinä sivussa hoidin myös niinku meidän Lähi-itä asioita, sen mitä nyt pystyin ja aika anto myöden. Ei se niinku se uusi homma siellä..., ei nyt ehkä ollut askelta eteenpäin organisaatiossa ollut, mutta puoli askelta kuitenkin mitä se oli aikasemmin ollut.

Business Development Manager, Lähi-itä

Se meni mun mielestäni ihan ok, koska mä olin sen globaalihomman alottanu ja oon pystynyt hyödyntämään ja oon tähänkin päivään asti pystynyt. -- Olis ehkä toivonut, että siitä niinku saaraan tämmöstä niinku uraan vielä ehkä sit vieläkin napsua eteenpäin lyhyemmälläkin cyclillä.

Business Development Manager, Lähi-itä

Yleisenä ongelmana ekspatriaateilla työhön liittyen on työtehtävän löytäminen. Viidellä kuudesta haastateltavasta rooli muuttui komennuksen aikana, ja täten työtehtävää ei sinänsä tarvinnut enää etsiä kotimaahan paluun jälkeen. Kuitenkin moni haastateltavista sanoi, että yrityksessä asiat on aikaisemmin hoidettu huonosti, ja kuinka työntekijät ovat yleensä aika pian lähteneet yrityksestä paluun jälkeen eri näköisistä syistä. Nämä haastateltavat olivat suhteessa korkeassa asemassa, jolloin yrityksen panostus heihin on voinut olla merkittävämpää.

Myös yksi haastateltava toi esiin oman aktiivisuuden, mitä ilman ei olisi työpaikkaa järjestynyt.

Muutettiin sitten tosiaan heinäkuun lopulla vasta ja sitten päästiin sitte kotomaahan kuitenkin. Se meni niinku tässä isossa kuvassa tosi joustavasti. -- Käytännössä mä ajattelin tätä aika karusti, että jos en olisi sitä positioo saanu ja en olisi sitä hakenu. Ja en ois niitä verkostoja henkilökohtaisesti pitänyt. Niin ei kukaan ois mun sopimuksesta ja niitten päättymisistä huolehtinu. Että se ois sitten ollut aivan eri tilanne. Sitten ku on se uus positio, niin siinä on hyvä keskusteluväylä ja pystyy järjestää asioita eri vinkkelistä.

Head of Parts Delivery, Keski-Eurooppa

Roolikonfliktien osuus olikin yllättävän vähäinen paluun osalta, mutta se saattoi nimenomaan johtua haastateltavien korkeista asemista yrityksissään. Kuten Crosbyn (1984) teorioiden mukaan työntekijä voi kokea itsensä äärimmäisen epätyytyväiseksi, jos siinä mitä ekspatriaatit haluavat, ja mitä he saavat on eroa. Yksi työntekijä näki, että organisaatio, missä hän työskenteli, ei nähnyt hänen uutta osaamistaan arvossaan. Hänelle myös syntyi roolikonflikti, koska oli epäselvää, mitä häneltä odotetaan, eikä hänelle pystytty lupaamaan, minkä tasoista uusi työ tulisi olemaan. Tämä lisäsi haastateltavan tyytymättömyyttä, ja se saattoi johtua, että hänen esimiehellään ei ollut kokemusta vastaavanlaisista komennuksista, joten sen tunnistaminen ja ekspatriaatin odotuksiin vastaaminen ei häneltä onnistunut tässä tapauksessa.

Kyllä mä tietysti sen ajattelin, että sielä todennäköisesti niinku uudelle asiakkaalle ja uuteen ryhmään, että uudet työkaverit sun muuta, niin kyllä mä niinku tiesinkin, että näin se tulee olemaan... Ne haasteet tuli kyllä toiselta puolelta, että ei oikee ollu niinku mitään valmiina. Tai etityttynä mitää hommaa... Tai koin niinku todella turhauttavaks ku ei oikee ollu mitää järkevää, järkevää projektia ettittynä sit tota tuntu, että noita uusia taitoja pystyny edes oikee mitenkään hyödyntymään tuos firmassa.

Mechanical Engineer, Pohjoismaat

Organisaatioon liittyvistä tekijöistä haastateltavien yllätykseksi yritysten kiinnostus ja proaktiivisuus paluuta kohden ilmeni hyvin vähäisenä. Yhtenä syynä voi olla, että HR:ssä ei ollut nimettyä henkilöä, joka hoitaa ekspatriaattien asioita, eikä muutenkaan nimettyä mentoria. Tällaisten henkilöiden olemassaolon kautta olisi myös yritys tietoisempi, kuinka paluuseen tulee suhtautua. Samalla kukaan haastateltavista ei kertonut, että heidän yrityksessään olisi ollut varsinaista kotiuttamisohjelmaa, vaikka palveluita tarjottiin. Ja kuten tutkimusten valossa on todettu, että heikonkin kotiuttamisohjelman olemassaolo on tärkeämpää kuin, että sitä ei ole ollenkaan. Samalla vain yksi haastateltava mainitsi suoraan, että hänellä oli kehityskeskustelu paluuseen liittyen. Epäformaaleihin tapoihin liittyen jokainen haastateltava kertoi, että kahvipöytäkeskusteluissa asiat kyllä nousevat edelleen vuosienkin jälkeen. Näissä haastateltavat pääsivät kertomaan kokemuksistaan ja kokivat monesti, että kollegat kyselivät tarpeeksi komennukseen liittyvistä asioista. Yksi haastateltavista mainitsi, kuinka asiat

tuntuivat jatkuvan siitä, mihin oli ennen komennusta jäänyt, että organisaatiolisissa asioissa tai henkilöstössä ei ollut tapahtunut niin merkittäviä muutoksia.

Organisaatiollista kulttuurishokkia kukaan haastateltavista ei sanonut kohdanneensa merkittävästi yhtä lukuun ottamatta. Taas kun komennuksen aikaisessa sopeutumisessa moni haastateltava nosti esiin kuinka enemmänkin komennusmaan organisaation oli helppo sopeutua, kun se noudatti eurooppalaisia tapoja. Tämä varmastikin johtuu, kuten tutkimuksissa mainitaan, globaalista ympäristöstä, missä yritykset nykyään operoivat. Kuitenkin työilmapiirin muutos totuttuun tuntui osalle hiukan masentavalta.

Eii mulla oli sillo ihan hirveesti työtä. – Ei se kyllä vaikuttanu millään tavallaan siihen, ku se mun työ ei rajoittanut sen toimiston niinkun, että ne kollegat mitä sielä istu saatto olla joiden kanssa tein töitä. Mutta suurin osa niistä ei ollu mun vastuualueeseen liittyvää väkeä. Niin sinällään sillä ei ollut mutta se on se yleinen työilmapiiri, mikä oli vähä ehkä masentavaa ku tuli takasi.

HR Employee Administration and Reporting, Etelä-Amerikka

Työn ulkopuolisista tekijöistä sosiaalisen ympäristön muutokset ja sosiaalisen statuksen aleneminen on yksi tyytymättömyyttä lisäävä tekijä paluussa. Vaikka sosiaalinen ympäristö olisi sama, mihin palaajat palaavat, on siellä voinut tapahtua muutoksia, esimerkiksi ystävien tai läheisten muuttaessa pois alueelta. Samalla ympäristön ollessa vanha tuttu, voi palaaja ajatella sen vaikuttavan helpolta, mutta siinä merkitsee myös se, että se on liian tuttu ja tavallaan tylsä komennuksen uutuuksien jälkeen. Yksi palaaja kertoi esimerkiksi, kuinka vanha urheiluseura oli lopettanut toimintansa. Toisaalta tällainen asia laittaa henkilön myös aktiivisesti etsimään uusia haasteita tutussa sosiaalisessa ympäristössä, mikä voi myös lisätä palaajan motivaatiota ja nopeuttaa sopeutumista. Monella haastateltavalla palaajalla oli koti ollut vuokralla komennuksen aikana, mikä vähensi käytännön järjestelyitä. Osalla ei ollut kotia paluussa suoranaisesti, mutta yritys maksoi väliaikaisen asunnon siihen saakka, kunnes palaajien tavarat palasivat ja uusi koti löytyi kotimaasta. Yksi haastateltava osti myös kodin komennuksen aikana näkemättä asuntoa.

Sosiokulttuurillisiin tekijöihin moni palaaja sopeutui yllättävän kevyesti heidän mukaan. Moni vastaaja kertoi, että elintaso säilyi suurin piirtein samana kun puoliso palasi töihin. Myös moni oli vierailut komennuksen aikana kotimaassa ja kertonut, että se riitti pitämään sosiaalista puolta yllä elämässä. Kuitenkin yksi haastateltavista kertoi, että hänen puolisoillaan oli nimenomaan vaikeuksia sopeutua kotimaansa sosiokulttuuriseen puoleen ystäväpiirin muututtua komennuksen aikana. Pohjoismaissa ja Suomessa paluu on myös helpompaa yhteiskunnallisessa mielessä, kun puoliso voi jäädä esimerkiksi äitiysvapalla komennuksen ajaksi, ja täten saa pitää työpaikkansa. Teoriassa puhutaan myös, kuinka yritys voi auttaa sopeutumista työn ulkopuolisiin asioihin. Kuitenkin haastateltavat olivat sitä mieltä, että ei se kuulu yrityksen tehtäviin ja esimerkiksi tapauksessa, missä työntekijän puolisoilla oli vaikeuksia sopeutua sosiokulttuurisiin asioihin, on yrityksen osallistuminen siihen pohjoismaisesta näkökulmasta hyvin tunkeilevaa ja jopa sopimatonta.

Komennuksella olijoilla on voinut myös olla hyvin erityinen asema komennusmaan yhteiskunnassa. Samalla ekspatriaateilla on voinut olla monenlaisia etuja komennuksen aikana. Yksi haastateltavista kertoi, miltä etuuksista luopuminen tuntui hänestä.

Käytännön asiat, nää on ehkä sellasia asioita mitä ehkä ei pitäisi sanoa, ensimmäisen maailman ongelmia, mutta sielä mulla kävi siivooja kerran viikossa, joka myös pesi pyykit ja silitti ne ja laitto ne kaappiin. Ja teki kaikkee sellasta, että Suomessakin voi käydä siivooja mutta se ei kuitenkaan oo sielä päivää ja pese sun pyykkejä ja vie sun valkosia t-paitoja silitettyinä henkariin... Se oli ihanaa se kaks vuotta ku joku teki sen sun puolesta. -- En sano, että se oli mikään shokki palata. Mutta sellasia asioita mitä arvosti sielä asumisessa, niin yhtäkkiä kotona niitä ei ollukaan.

HR Employee Administration and Reporting, Etelä-Amerikka

5.3.3 Sopeutuminen kulttuurin näkökulmasta

Kaikki haastateltavat sanoivat, etteivät olleet kokeneet merkittävää kulttuurishokkia mennessä komennukselle, koska oli niin paljon asioita ja intoa lähteä tekemään töitä, sekä tutustumaan uuteen maahan. Toki maan tapoihin on pitänyt opetella ja on sinänsä ollut paljon tekemisissä hyvin erilaisten kulttuurien kanssa.

Kuitenkaan suoranaisesti haastateltavat eivät osanneet tai eivät halunneet kertoa, että olivat kokeneet paluukulttuurishokkia. Toisaalta myös paluukulttuurishokin käsite saattoi olla osalle vieras, koska monilla haastateltavilla ilmeni paluukulttuurishokkiin liittyviä asioita, vaikka he kertoivat, etteivät olisi kokeneet kulttuurishokkia. Myös mieli voi toimia sillä tavalla, että on unohtanut jo negatiivisemmat asiat tältä ajalta. Osalla haastateltavista tuli myöhemmin mieleen haastattelussa, että saattoi paluukulttuurishokkia jossain määrin esiintyä. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, kuinka ennen paluuta huomasi kohteissaan vaan enää positiivisia asioita ja negatiiviset asiat sulki pois mielestä. Tämä jatkui myös palatessa, ihmetellen, että miten huonosti osa asioista kotimaassa on. Kuitenkin, kuten paluukulttuurishokkiin kuuluu, niin haastateltavat kertoivat, että muutaman kuukauden kuluttua arki oli lähtenyt käyntiin ja vertailu oli vähentynyt. Yksi haastateltavista kertoi paluun olevan kuin mikä tahansa muutto, missä asiat väkisinkin muuttuvat ja tulee uusien asioiden selvittelyä. Yhdellä haastateltavista oli myös kova tarve päästä komennukselta takaisin kotimaahan, milloin odotukset kotimaasta ovat korkealla, mutta hänen komennuksensa oli myös kaikista lyhytaikaisin ja hän halusi päästä taas luomaan pysyvämpää elämää tiettyyn kohteeseen ja koki, että ei ollut kokenut paluukulttuurishokkia. Hän asui koko komennuksen ajan huoneistohotellissa.

Myös organisaatiollista paluukulttuurishokkia ilmeni. Kuitenkin jokainen haastateltavista koki, että organisaatioon liittyvät tekijät muuttuivat suhteellisen vähän, koska yritys pysyi samana. Yksi haastateltava kertoi, että oli tottunut enemmän paikallisen organisaation tapoihin, koska oli viettänyt Suomen organisaatiossa vähemmän aikaa, kun palasi komennukselta. Hän koki tilanteen lähinnä mielenkiintoiseksi.

Yksi haastateltavista ei suoranaisesti kokenut paluukulttuurishokkia, mutta organisaatiollista paluukulttuurishokkia ilmeni työilmapiiriin muutoksen

vuoksi. Osassa suomalaisissa yrityksissä tällainen voi olla hyvinkin normaali tapa toimia, mikä komennuksen jälleen voi tuntua hyvin erikoiselta.

Itse asiassa nyt kun kysyit multa kollegoista, että miten ne suhteita. Että mulle oli hirveen vaikeeta se, että me oltiin vielä vanhassa pääkonttorissa ja konttori oli kuudessa kerroksessa ja jokaisella oli isot valtavat huoneet. Niin mulle oli hirven vaikeeta taas palata tähän Suomalaiseen mörkökulttuuriin, missä ei sanota huomenta hisissä ja ollaan samassa talossa töissä ja ihmiset voi tavallaan kävellä työhuoneeseen sanomatta huomenta. Niinku jotenkin semmonen ilon puute, ja jotenkin siihen oli niin tottunu, että sielä ihmisillä voi olla omat asiat tosi huonosti tai olla tosi vähä, mutta silti ne on aina muut huomioon ottavia ilosia ja positiivisia. Ja semmonen niinku yhteisöllisyys, mikä sielä oli niinku työympäristössä, niin se puuttuu Suomesta, meidän konttorilta ainakin täysin. Niin siihen mulla oli hirveen vaikea sopeutua, että sitä sellasta yhteisöllisyyttä ei töissä enää ookkaan.

HR Employee Administration and Reporting, Etelä-Amerikka

5.4 Repatriaation seuraamukset

Onnistuneen ekspatriaattikomennuksen seurauksena on vaikutuksia ekspatriaatin sitoutumiseen, vähäiseen vaihtuvuuteen ja tuottavuuteen. Teoriassa kerrotaan, kuinka yritys haluaa pitää hyvin menestyneet ekspatriaatit yrityksessä. Monella ekspatriaatilla tehtävä vaihtui jo komennuksen aikana alueellisesta tehtävästä globaaliksi, millä mahdollisesti saatiin lisättyä henkilön sitoutumista ja motivaatiota. Samalla palaamisen kynnys on huomattavasti pienempi kuin työtehtävä ei vaihdu. Moni palaaja oli myös yrityksen puolesta merkittävä henkilö jo asemansa puolesta, jolloin myös yrityksellä oli motiivi saada heidät pysymään yrityksessä. Moni haastateltavista olikin tarkoituksenmukaisia säilyjiä repatriaation sopeutumisen mukaisesti (KUVIO 7) eli henkilöitä, jotka omaavat korkean suorituskyvyn ja korkean innon jäädä organisaatioon.

Vähemmän menestyvien ekspatriaattien roolia yrityksessä ja niiden menettämistä voi olla toisaalta hyötyäkin yrityksessä. Kuitenkin alkuperäisen pannonuksen ja komennuksen kustannukset huomioon ottaen on yrityksellä kannattamatonta lähettää työntekijät ulkomaan komennukselle, jos heille ei löydetä roolia yrityksessä heidän palattuaan. Yksi haastateltava kertoikin, että asiat hoidettiin aikaisemmin huonosti hänen työskentelemässä yrityksessä ja moni työntekijä häntä aikaisemmin palanneista lähti yrityksestä paluun ollessa järjestetty huonosti. Haastateltavat kertoivat, että muitakin syitä ilmeni, että työntekijät lähtivät aikaisemmin yrityksestä.

Firmalla on aika huonosti on näitä paluuasioita hoidettu, noin niinku, meillähän on tosi isolla prosentilla porukkaa lähteny talosta pois mua ennen. Mut täs nyt on muutama jäänykin. Mutta silloin ennen mua palanneista niin aika moni on lähtenyt talosta pois aika pian paluun jälkeen... Hyvinkin erinäisistä syistä ei oo sitte joko palkkaan ollut tyytyväinen tai sitten siihen työnkuvaan. Ett siihen nähdenhän en voi hirveesti valittaa, että mulla nyt oli työkuviot selvänä.

Business Development Manager, Lähi-itä

Haastateltavat eivät anna repatriaation seuraamuksiin kovin merkittävää kuvaa, koska kaikilla oli tehtävä odottamassa ja viidellä kuudesta työtehtävä vaihtui komennuksen aikana. Kuitenkin yksi työntekijä lähti yrityksestä muutaman kuukausi paluun jälkeen. Häntä voidaan kuvata turhan vaihtuvuuden mukaisesti, koska hänellä oli korkea suorituskyky, mutta alhainen into jäädä organisaatioon. Hän oli myös ainut, jolla oli selkeä roolikonflikti palaamassaan työtehtävässä. Haastattelun ideana oli tutkia ekspatriaatteja, jotka palasivat kotiorganisaatioon, joten mallin mukaisia erilaisia repatriaation seuraamuksia haastateltavissa ei ollut laajalti, joten myös seuraamukset olivat hyvin homogeenisiä.

Haastateltavia jos tutkii Adlerin ja Gundersenin (2008) jaon mukaisesti sopeutuneihin repatriaatteihin, proaktiivisiin repatriaatteihin ja eristäytyneisiin ekspatriaatteihin. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluneista sanotaan teoriassa, että ”he eivät välttämättä tunnista muutoksia, mitä heissä ja heidän ympäristössään on tapahtunut eli he ovat tiedostamattomia potentiaalistaan. He kuitenkin ovat suhteessa tehokkaita työntekijöitä.” Tätä kuvaakin yhden haastateltavan vastaus kysyttäessä, että kotiin paluun ollessa vastausten perusteella miellyttävä, että oliko se sitä todellisuudessa ja muuttuiko paluussa mikään.

Ei se kauheesti muuttunu. Ehkä se on siinä se yllättävin siinä kun mikään ei muutu ja kaiken pitäis, mut joku on muuttunu. Mut ei tiedä mikä tai kuka. Vähän on outoo kuitenkin.

Head of Parts Delivery, Keski-Eurooppa

Proaktiiviset repatriaatit, jotka pyrkivät yhdistämään komennuksen kotimaan kokemuksiin. Toisin kuin sopeutuneet repatriaatit, he tunnistavat itsessä ja ympäristössään tapahtuneet muutokset. Moni haastateltavista ei niinkään huomannut muutoksia, mutta osasivat kyllä listata taitoja, mitä komennuksen aikana olivat oppineet. Kuten aikaisemmin mainitaan: ”samalla he yrittävät hyödyntää komennuksen aikaisia taitoja kotiorganisaatiossa, ja täten heidät luokitellaan suhteellisen tehokkaiksi työntekijöiksi.” Haastateltavat kertoivat tyytyväisinä lähes poikkeuksetta, kuinka vuosienkin jälkeen he pystyivät jossain määrin hyödyntämään opittuja taitojaan. Osalla opitut taidot tuntuivat enemmänkin taidoilta, mitä he eivät välttämättä tunnistaneet ja pohdinnan jälkeen listasivat taitoja, mitä olivat oppineet juuri komennukselta.

Aina välillä tähänkin päivään asti putkahtelee esiin, kun on Lähi-itään liittyviä juttuja, niin ovat kiinnostuneita ja kysyvät miten asiat siellä hoidettiin. Tietysti toi Lähi-itä on monille monesti semmonen mustalaatikko, että porukka ei oikee tunne kovin hyvin.

Business Development Manager, Lähi-itä

Eristäytyneet ekspatriaatit ovat henkilöitä, jotka ovat eristäytyneet kotiympäristöstä ja kotiorganisaatiosta palattuaan. Yhden haastateltavan lähtötilanne oli erilainen kuin muiden komennukselle lähtö. Hänen ollessa myös ainoa haastateltava, joka lähti yrityksestä komennuksen jälkeen. Tässä tapauksessansa hän tunnisti opittuja taitoja, mutta ei päässyt hyödyntämään niitä. Myös yrityksen asenne hänen vastauksistansa viittaisi, että myös yritys kohteli häntä, kuten

muitakin työntekijöitä. Hänellä myös vaikutti, että hän oli haastateltavista myös vähiten korkeimmassa asemassa, ja myös lähtökohtaisesti vähemmän merkityksellinen työntekijä yritykselle. Tehokkuutta miettiessä hänen tehokkuuteensa oli kaikista vähäisintä, mutta myös hänellä ei annettu mahdollisuutta olla tehokas projektien puutteen vuoksi.

Sitoutumisen näkökulmasta, kuten aikaisemmin mainittiin, että jos työntekijät saavat palkkion työnsä mukaisesti se lisää sitoutumista. Palkka olikin asia, mikä nousi esiin paljon haastateltavien vastauksissa. Organisaation näkökulmasta komennus ei vaikuttanut palkkaan positiivista vain päinvastoin. Tässä on vaarana, että työntekijästä tulee repatriaation seuraamuksen (KUVIO 7) mukaisesti turhan vaihtuvuuden omaava, eli hänellä on korkea suorituskyky mutta alhainen into jäädä organisaation. Kaikilla vastaajista palkkaan liittyvät neuvottelit aiheuttivat tämän mahdollisuuden.

Jos yrityksen ja henkilön odotusten välinen konfliktin on pieni, lisää tämä myös sitoutumista. Työn osalta moni ei kokenut konfliktia, mutta palkka oli iso konfliktin aihe, koska komennuksen aikana palkka ja etuudet olivat merkittäviä. Etuudet ilmenivät seuraavien osa-alueiden osalta: asumiskulut, verotukselliset tekijät ja korkeampi palkka.

5.5 Yksilöiden kokemat ongelmat ja niiden välttäminen

Repatriaation teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa käsitellään sitä, kuinka komennukselta paluu onkin monesti vaikeampi kuin sinne meneminen. Neljä kuudesta olikin sitä mieltä, että paluu oli hankalampi. Ammatillinen paluu ei varsinaisesti ollut kuin yhdellä haastateltavalla haastava. Hänellä se johtui lähinnä siitä, että hänen työskentelynsä oli projektiluontaista, eikä hänelle löydetty minkäänlaista projektia palattuaan.

Haastateltavista selvästi suurimmaksi yksittäiseksi ongelmaksi paluussa koettiin palkka ja etuuksista luopuminen. Palkan suurimmaksi ongelmaksi koitui se, että komennuksen aikana palkka oli merkittävästi suurempi ja myös verotus oli kevyempää muodostaen huomattavasti korkeamman nettopalkan. Haastateltavista moni sanoikin, että nettopalkka tippui puoleen palattuaan kotimaahan. Tässä monella vaikutti se, että komennuksen aikaisia taitoja ei otettu ollenkaan huomioon paluuseen liittyvissä palkkaneuvotteluissa. Palkka määräytyi aikaisemman kotimaan tehtävän mukaisesti. Tässä suurena ongelmana on se, että työntekijä on voinut olla komennuksella useamman vuoden ja edennytkin tehtävässään, mutta palkassa se näkyy vain murto-osan. Osa haastateltavista kertoi, että palkkaa olisi voinut jostain muualta saada enemmänkin, mutta eivät kuitenkaan lopulta päätyneet vaihtamaan yritystä. Palkka asia vaikutti erityisesti motivaatioon alussa. Moni kuitenkin sanoi, että palkka ei ole kaikki kaikessa ole. Kuitenkin puolison työllistyminen komennuksen jälkeen helpotti myös taloudellista tilannetta sen osalta.

Paikka vaihtu ja palkka putos. Se oli ehkä rajuin tietysti shokki on se että palkka menee, että homma jatkuu täsmälleen samana ja palkka romahti katastrofaalisesta alaspäin. Se oli tietysti vähä kova paikka, mutta se nyt oli tiedossa, että näin voi käydä.

Business Development Manager, Lähi-itä

Kyllähän se, eihän se tota, sanotaanko näin nyt, eihän se nyt tietysti maalasjärjelläkin, että eihän se kauheesti motivoi, että se ei työpainokseen ainakaan positiivisesti vaikuttanu sanotaanko näin.

Business Development Manager, Lähi-itä

Kyllähän se tulotaso tippu huomattavasti, että se kirpas kyllä. Hetkeen aika se kyllä harmitti. Kuitenkin tietysti ekspaattisopimuksissa sulla on muitakin benefittejä ja kustannuksia katetaan asumisen suhteen, niistä tulee tietysti. Pohjois-Amerikassa on kevyempi verotus ja huomattavasti kovempi palkkataso. Kyllä se nettotuloissa se tiputus oli aika radikaali, että kyllä se hetken harmitti. – kyllä siinä kieltämättä tuli semmonen piru vie, että kannattaako tänne Suomeen tulla ollenkaan.

VP Sales Process Development, Pohjois-Amerikka

Palkka oli myös se tekijä, mikä motivoi hakemaan muualle töihin. Kuitenkin alussa palaaajille tapahtui paljon muutoksia, joten työpaikan vaihtaminen ei tuntunut ajankohtaiselta monellekaan. Muutaman kuukauden jälkeen tilanne voikin olla täysin toinen, kun arki on palannut ennalleen. Tämä voi olla selittävänä tekijänä, miksi ei heti alkuun työpaikkaa vaihdeta, vaan muutaman kuukauden jälkeen. Palkkakeskustelut eivät tuntuneet nousevan esiin ennen komennuksen alkua, ja osa haastateltavista kertoikin, että oli kuullut muilta ekspatriaateilta, että palkka todennäköisesti tulee tippumaan paluun jälkeen.

Verotus oli myös yksi suurimpia ongelmia haastateltavilla. Verotus oli hyvin riippuvainen maiden välisistä verotussopimuksista. Yritykset tarjosivat verotuspalveluita, mutta osassa tapauksista se ei siltikään riittänyt selvittämään ongelmia. Yksi haastateltava kertoi, että verotukselliset asiat olivat vieläkin kesken vaikka komennus oli päättynyt jo yli puolitoista vuotta sitten.

Sinälläänhän nää on hyviä palveluita mitä firma on tarjonnut muuttopalveluun ja verotustukeen. Mutta kun firma hankkii ne palvelut tällättäselta ihmiseltä, ...niin ei oo täysin selvää mitä ne tekee. Ja mitkä ne vastuut on.... Mähän oon nähin palveluihin voisin sanoa, että en ole tyytyväinen. Jos olisin itse näitä palveluita oikeasti ostanut, jota firma ostaa, on se sitte kielen opetus tai on se sitte muuttopalvelut tai on se sitte verotukseen liittyvä tuki. Niin, mää en tekisi näitten yhteyskumppaneiden kanssa yhteistyötä. Se on niin vaikeeta. Siinä jotenkin katoa se, että mitenkä tässä tätä palvelua. Mut ehämmä tiedä mitä niiltä on ostettu. Ja mitä niiltä pitäisi pystyä vaatimaan....Eikä oo varmaan sellasta HR-osto-organisaatiokaa vaikka niihin aika paljon varmaan menee rahaa. Niin ei oo semmosta joka tietää mitä ne oikeesti ostaa ja mitä se palvelun taso on mitä loppujen lopuksi tarjotaan.

Head of Parts Delivery, Keski-Eurooppa

Toisaalta kun verotussopimukset olivat hyvin yksiselitteisiä, ei verotuksessa haastateltavat kokeneet paluussa mitään ongelmia. Verotuksen hoitaminen onkin yksi asia, mikä yritysten tulee hoitaa vähiten huolia aiheuttaen työntekijän näkökulmasta. Verotukselliset asiat, jos jäävät henkilön itse hoidettavaksi voi-

vat ne koitua suureksi taakaksi ja ongelmaksi. Täten aiheuttaen vaikeuksia saada työtehokkuutta vaadittavalle tasolle. Kaikkien haastateltavien osalta yritykset olivat käyttäneet konsultointipalveluita sen osalta. Myös yksi haastateltava kertoi, että hänellä on vieläkin verotuksellista tekijöistä johtuen paikallisella pankkitilillä rahaa, mitä sieltä ei voi saada nostettua kuin paikan päältä hakeamalla, ja minkä inflaatio on jo syönyt vuosien saatossa. Komennuksen loppumisesta haastateltavalla oli kulunut jo lähes viisi vuotta. Valuuttakurssiasiat olivat verotuksen ohella asioita, mitä ekspatriaattisopimuksessa oli sovittu, mikä ei kaikkien haastateltavien osalta mennyt hyvin. Myös pankkitilin avaaminen paikalliseen pankkiin mikä osassa tapauksista oli välttämättömyys, aiheutti paljon haasteita. Verotus oli myös se asia, mihin haastateltavat kertoivat, että olisivat kaivanneet enemmän perehdytystä ja neuvontaa ennen komennuksen alkua ja myös sen lopuksi. Verokausista riippuvaisista tekijöistä, verotuksen perehdytystä tulee tehdä työntekijöille jo hyvissä ajoissa. Ekspatriaattisopimukset koettiin, sekä hyväksi, että aiheuttavan negatiivisia ilmentymiä. Ne rajoittivat työntekijän sopeutumista kohteeseen pidemmäksi aikaa, mutta toisaalta se mahdollisti kohteeseen lähtemisen.

Moni haastateltavista puhui paluun merkittävämpänä tekijänä, että oli töitä, mihin palata. Kuitenkin neljällä haastateltavalla työtehtävä oli vaihtunut komennuksen aikana mielekkäämmäksi. Tilanne olisi ollut täysin erilainen paikallisen tehtävän loputtua ja heidän jäädessä ilman selvää roolia organisaatiossa. Vain yhdellä haastateltavista työpaikka ei vastannut odotuksia.

Työn ulkopuoliset asiat sujui haastateltavilla hyvin. Yhtenä tärkeänä tekijänä oli, että yritykset maksoivat muuttokontin komennusmaasta takaisin kotimaahan. Myös asumisasioiden jouhevuus perheellisille oli merkittävä tekijä. Asumisen epäonnistuessa työnulkopuolisista asioista on työntekijän mieli muualla, koska elämän perustarpeet eivät tyydytä, eikä täten myöskään töihin pystytäkään keskittymään samalla intensiteetillä. Samalla komennuksella olleista puolisoista vain yhdellä ei ollut työpaikkaa odottamassa paluun jälkeen.

Kysyttäessä haastateltavilta kumpi oli vaikeampaa, paluu vai meno. Haastateltavista kaksi sanoi menemisen olevan vaikeampi, ja silloin kohteet olivat Etelä-Amerikassa ja Etelä-Aasiassa. Taas haastateltavilla, jotka olivat enemmän tai vähemmän länsimaissa, kokivat paluun vaikeammaksi. Tässä kulttuurilliset tekijät ovat saattaneet vaikuttaa siihen, että menemisessä on ollut vielä enemmän totutteleminen maan tapoihin. Etelä-Aasian komennuksessa vaikuttaa myös se, että komennus oli kaikista lyhytaikaisin. Samalla kulttuurillisista syistä paluu on tuntunut houkuttelevammalta. Taas kun länsimaissa komennuksella olleet työntekijät kertoivat, että paluun ollessa selvä, he eivät välttämättä olisi halunneet palata ollenkaan, mikä on myös yksi paluukulttuurishokin tekijöistä. Asiaa voidaan tarkastella tarkemmin Hofsteden kulttuurien eroavaisuuksien mukaisella mallilla. Myös kielellisestä näkökulmasta asiaa voidaan perustella, koska muut haastateltavat käyttivät kielenään Englantia, taas kun Etelä-Amerikka käytettiin paikallista kieltä.

Kommunikaatio nousi esiin yllättävän vähän vastauksissa. Yhdellä oli selkeät yhteishenkilöt kotimaassa ja yksi koki kommunikaation välttämättömäksi. Kommunikaation merkittämättömyyden nouseminen esiin oli yllättävää. Toisaalta kommunikaatio oli paljon esillä sen suhteen, että kuinka huonosti sopi-

muksista ja palkka-asioista kommunikointiin. Yrityksen ja henkilöstön välisen kommunikoinnin selkeyttäminen auttaa komennuksen onnistumista ja se tulisi määrittää sellaiseksi, että se palvelee molempia osapuolia. Haastateltavien mukaan se on hyvin henkilösidonnaista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä on hyvä ottaa huomioon, että tutkimus tehtiin kolmeen erilaiseen yritykseen, mikä vaikuttaa myös tämän tutkimuksen tuloksiin. Yrityksistä kaksi on merkittäviä globaaleja toimijoita, mutta heidän käytäntötapansa komennuksiin liittyen olivat hyvin erilaiset. Samalla myös ekspatriaattikomennus kokonaisuutena on erilainen ja tarve sen toteuttamiseen erilainen. Projektiluontaisesti työskennellyt ekspatriaatti kuvasi, että yritys oli oppinut aikaisemmista virheistään. Samaa tuotiin esiin myös ison suomalaisen pörssiyhtiön osalta, että virheiden kautta yritys on oppinut parantamaan paluuprosessia ekspatriaatin näkökulmasta. Projektiluontaisuudessa asioiden tulee mennä vielä sujuvammin, koska komennus on lyhyt. Yrityksellä on myös tätä kautta tietyltä osin tärkeämpää varmistaa sen onnistuminen. Yllättävänä ja hyvänä ilmentymänä tässä tutkimuksessa oli, että lyhyt komennus voi aiheuttaa tilanteen, missä henkilö oikeasti haluaa palata lyhyen ajan jälkeen takaisin kotimaahan. Se mahdollistaa menemisen myös sellaiselle alueelle, mihin ei normaalisti ehkä haluaisi mennä. Pitkissä komennuksissa taas voidaan ajatella, että aikaa voidaan käyttää enemmän työnulkopuolisten asioiden selvittelyyn. Varsinaisesti tämä ei kuitenkaan ole järkevää ekspatriaatin ajankäytön suunnittelua. Kuitenkin jokaisessa yrityksessä toimialasta riippumatta on merkittävästi kehitettävää ekspatriaattien tehokkuuden maksimoinnissa varsinkin komennuksen alussa.

Komennuksen tärkeimmiksi onnistumisen tekijöiksi moni haastateltava listasi oman luonteenpiirteensä ja sopeutumisen uuteen kohteeseen. Kaikilla haastateltavilta oli myös itsestään lähtevä halu lähteä komennukselle. Komennukselle menosta tärkeimmiksi tekijöiksi nousi esiin paikallinen tuki kollegoiden, konsultaation tai HR:n osalta. Tärkeätä onkin, että työntekijästä pidetään huolta varsinkin komennuksen alussa. Kielitaitoa ei painotettu kovin merkittäväksi tekijäksi, ja se ei koitunut kenellekään lopulta ongelmaksi. Kuitenkin operoidessa paikallisella kielellä, on valmistautuminen kohteeseen hoidettava huomattavasti laaja-alaisemmin. Takeuchin (KUVIO 3) sidosryhmien näkökulma ekspatriaatin sopeutumiseen mallin mukaisesti HR:n osuus oli haastateltavien osalta liian vähäinen ja henkilösidonnanainen. Paremmalla paikallisen HR:n tuella voidaan saada ekspatriaatti paremmin sopeutumaan maahan ja työskentelemään tehokkaammin. Työntekijöiden osalta vastarintaa esiintyi, mutta se häyleni ajan kuluessa ja paikallisten kollegoiden ymmärtäessä ekspatriaatin roolin. Perheen osalta merkitys toimi haastateltavien osalta kuvion mukaisesti.

Tutkimuksen keskittyessä Adlerin malliin (KUVIO 5) tulisi sopeutumisen kohdentua ekspatriaatin sopeutumiseen työhön liittyviin tekijöihin, kanssakäymiseen liittyviin tekijöihin ja yleisiin sopeutumisen tekijöihin.

Työhön liittyvistä tekijöistä haastateltavat olivat varsin tyytyväisiä yhtä lukuun ottamatta. Työhön sopeutuminen onnistui täten tutkimuksen haastateltavilta varsin hyvin. Se myös koettiin tekijäksi, joka oli hyvin merkittävä paluun onnistumisessa. Haastateltavista osa oli valittu yrityksessä sellaiseen asemaan, että heille katsottiin globaalitehtävä jo komennuksen aikana, mikä helpotti paluuta kotiorganisaatioon. Tässä voidaan soveltaa teoriassa kerrottuja syitä, miksi yritykset lähettävät osan väestä komennukselle ja pitävät huolen tärkeimmistä työntekijöistään, eivätkä ole valmiita heistä luopumaan. Täten sijoitetun pää-

oman tuotto kannatti yrityksillä, eikä vaihtuvuutta tapahtunut haastateltavien osalta kuin yhdessä tapauksessa. Samalla he kertoivatkin, että oli myös yrityksen motiivi lähettää heidät komennukselle kartuttamaan kokemusta. Kartoitettaessa haastateltavien oppimia taitoja viisi kuudesta pääsi hyödyntämään opittuja taitojaan varsinkin kyseisillä alueilla tai niiden läheisyydessä olevilla alueilla palattuaan. Tässä kohtaa korostuu yrityksen saama hyöty kansainvälisen kokemuksen omaavista työntekijöistä. Työntekijät pystyivät toimimaan tehokkaammin ja suoriutumaan taloudellisesti merkittävämmiin tehtävissään, kuin he, jotka eivät pääse hyödyntämään uusia opittuja taitojaan palattuaan. Kokemukset olivat myös helpottaneet työyhteisön toimintaa kotimaassa siinä, että erilaisiin toimintoihin löydettiin osaamista lähempänä organisaatiosta ekspatriaattien tietotaito pääoman kasvettua komennuksen aikana. Myös oman aktiivisuuden merkitys paluussa korostuu. Ilman aktiivista otetta vaihtaa työtehtävää komennuksen aikana seuraavaan tehtävään kotimaassa tai paikkariippumattomaksi voi työntekijä varmistaa, että työpaikka on mieleinen. Jos tällaista mahdollisuutta ei ilmene, mitä todennäköisemmin palaajalle ei välttämättä löydetä mielekästä työtehtävää, kuten yhdelle palaajalle kävikin. Hän koki tyytymättömyyttä ja turhautuneisuutta paluussa. Paluupaikkojen määrä on myös riippuvainen yrityksen sen hetkisestä taloudellisesta tilasta. Juuri työn merkitys korostui tässä tutkimuksessa tärkeimpänä tekijänä paluun onnistamisessa. Mielekkään työpaikan löytyminen on avainasemassa, että paluu onnistuu. Haastateltavilla se oli onnistunut työroolin muuttuessa globaaliksi tai uuden työpaikan avautuessa komennuksen aikana.

Kanssakäymiseen liittyvissä tekijöissä haastateltavat eivät kokeneet merkittäviä ongelmia ja sopeutuminen siihen onnistui varsin helposti. Osalla oli organisaatiokulttuurin osalta hiukan sopeutumisvaikeuksia, mutta moni koki kollegoiden merkityksen tärkeäksi ja olivat tyytyväisiä siihen. Samalla puolison ja perheen sopeutumista kotimaahan nostettiin esiin ja ongelmiakin ilmeni, mutta ne eivät olleet ylitsepääsemättömiä. Puolison ja perheen merkitys voi korostua toisenlaisilla haastateltavilla kaikista tärkeimmäksi tekijäksi, miksi paluu on epäonnistunut. Tässä tutkimuksessa se oli yksi tärkeimpiä tekijöitä, miksi komennus onnistui. Sekä perheellisten paluun ajoitus osoittautui tekijäksi, mitä teoriassa ei ilmene ollenkaan. Moni haastateltava puhui, että se helpotti sopeutumista monilla eri tavoin.

Yleisiin asioihin liittyvissä tekijöissä haastateltavat kertoivat asumisolojen merkityksestä kotimaassa. Asumisasioiden merkitys ei ollut suuri haastateltaville, kun yritykset maksoivat väliaikaisen asunnon kustannukset. Kuitenkin, jos yritys ei osallistu asumiseen liittyviin tekijöihin paluussa, voi se koitua merkittäväksi kuormaksi ekspatriaatille.

Haastavimmat tekijöitä paluussa ovat teorian mukaisesti henkilöt, jotka ovat sopeutuneet komennukselle parhaiten ja täten kokevat myös eniten ongelmia paluussa. Haastateltavien osalta tämä ei kuitenkaan pitänyt paikkansa. Vaikka henkilöt kokivat sopeutuneen hyvin uuteen kohteeseensa, he eivät kokeneet sen vaikuttavan paluussa muuta kuin harmituksena, että sosiaaliset suhteet jäivät taakse komennusmaahan. Tilannetta miettiessä, että jos tällaisella työntekijällä, joka on hyvin sopeutunut uuteen kohdemaahansa ja palaa takaisin kotiorganisaatioon ja hänelle ei löydetä sopivaa roolia, voi tilanne olla palaa-

jan kannalta hyvinkin kohtalokas. Tässä tutkimuksessa työ ei kuitenkaan nouse esiin haastavana tekijänä sen mennessä hyvin yhtä lukuun ottamatta kaikilla haastateltavilla.

Paluussa selvästi eniten haasteita tuotti verotukselliset ja palkkaan liittyvät tekijät tämän tutkimuksen mukaan. Palkkaan kuitenkin vaikutti merkittävästi työntekijän ymmärtäväisyys ja joustavuus. Työntekijän joustavuutta palkka-asioissa ilmeni hyvin vähän. Palkka nousikin merkittävimmäksi motivaation häiritteijäksi paluussa. Kuitenkin se ei ole kaikki kaikessa, mutta sen tekeminen selväksi, ellei se mahdollisesti ei yllä ekspatriaattikomennuksen aikaiseen palkkatasoon, voisi helpottaa odotuksien tasaamista, mikä taas edesauttaa sopeutumista. Teoriassa painotetaan myös mentorin merkitystä paluussa. Vain yhdellä oli suoranaiset yhteishenkilöt kotimaassa ja tämäkin vain kaikista lyhyimmässä komennuksessa. Palkka-asioista neuvottelemisen HR:n kanssa koettiin myös ongelmalliseksi, koska he eivät suoranaisesti olleet tietoisia kyseisen työtehtävän vaatimuksista. Toisenlaisen haastattelijakunnan valikoituessa nämä olisivat voineet ilmetä vielä merkittävimminä tekijöinä, mutta samalla myös työhön tai perheeseen liittyvät ongelmat, olisivat todennäköisesti nousseet enemmän esille.

Kulttuurin merkitystä komennuksen ja paluun onnistamisessa nostettiin esiin enemmän paluussa kuin kohteeseen menossa. Kulttuurien välistä koulutusta harjoitettiin yllättävän vähän. Vain yhdelle oli koulutuksia ennen komennusta suoranaisesti alueesta, jos kielen opiskelua ei oteta huomioon. Toki käyminen kohteessa ja aikaisemmat vierailut toimivat osana koulutusta. Samalla kulttuurishokin moni ohitti ja kertoi sen innostumiseen kumoamaksi. Samalla paluuta luonnehdittiin vähän jännityksettömäksi, mikä ehkä aiheutti jonkinlaista paluun vaikeutta ja paluukulttuurishokkia. Kuitenkin aikaisempi ulkomaan-komennus esimerkiksi vain vaihto-opintojen osalta antaa perspektiiviä komennukselle menosta ja paluusta, sekä sen tuomista haasteista. Kuitenkin paluukulttuurishokin jonkinasteisia piirteitä ilmeni jokaisella haastateltavalla. Kuitenkaan vain yhdellä haastateltavista oli jonkinlaista orientaatiota ja kehityskeskustelua paluuseen liittyen. Teorian mukaan, jonkinlaisen paluuohtelman olemassaolo edesauttaa paluun onnistumista, ja tässä yrityksillä on parannettavaa. Sitä voidaan edesauttaa hankkimalla ulkoista konsultaatiota huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja täten saada motivoituneempia työntekijöitä palaamaan. Paluu sisälsi verotuksellisia ja muuttoon liittyviä asioita, mutta varsinaiseen työroolin sekä kulttuurillisiin tekijöihin yritykset keskittyivät hyvin vähän.

Yksilön tärkeimmät tekijät komennuksen onnistumiseksi ovat työn merkitys, perheen ja puolison sopeutuminen, palkka- ja veroasioiden hoitaminen sujuvasti, sekä paluun ajoittaminen. Ekspatriaattikomennusta miettiessä yksilön on hyvä kartoittaa oma motivaatio komennukselle lähtemisessä ja ajoittamisessa, koska se on avainasemassa komennuksella viihtymisessä yksilön, sekä perheen osalta. Myös sopimuksessa olisi hyvä käydä läpi tarkasti verotukselliset asiat, palkka-asiaa paluussa sekä valuuttakurssitekijät. Samalla yksilön tulee ymmärtää, että komennus ei tarkoita välitöntä etenemistä uralla, vaikka sellainen ajatus on nykyään voimassa. Kuitenkin taidoilla, mitä komennuksella oppii, tulee se parantamaan työllistymismahdollisuuksia jatkossa.

Yritykselle tärkeimpinä tekijöinä voi mainita mielekkään työpaikan järjestäminen palaajalle, auttamisen työnulkopuolisissa asioissa siinä määrin, missä se on mahdollista. Esimerkiksi väliaikaisasunnon järjestämisessä, palkka ja veroasioiden merkityksen ymmärtäminen palaajille. Paluuohjelman olemassaolo yrityksellä selkeyttää paluuseen valmistautumista ja yritysten jo tehdessä aikaisemmin virheitä se voitaisiin paluuohjelmaan korjata hyvin helposti. Myös paluuseen liittyvät palautekeskustelut tulisi ottaa mukaan paluuprosessiin jokaiselle palaajalle. Näillä tekijöillä yritykset saisivat huomattavasti merkittävämmän komennuksen hyödyt esiin taloudellisesta ja tehokkuudellisesta näkökulmasta. Samalla vaihtuvuutta saataisiin tiputettua merkittävästi. Yritysten tulisi myös miettiä, miten motivoida työntekijöitä lähtemään komennukselle ja varsinkin, kuinka motivoida heitä paluussa varsinkin, jos palkan tiputus on varsin merkittävä. Yrityksillä tuntuu edelleen olevan enemmän panostusta komennukselle menemisellä, mutta vieläkin paluuseen valmistautumisen merkitystä ei ole täysin ymmärretty.

Muihin tutkimuksiin verrattaessa Morgan (2004) mukaan korkeimmissa tehtävissä työtehtävät jatkuvat samanlaisina kuin komennuksella, mikä tässä tutkimuksessa toimi samalla tavoin. Heidän tutkimukset lisäävät, että repatriatit olivat tyytymättömiä, jos työ ei edennyt toiveiden mukaisesti. Kuitenkin tässä laadullisessa tutkimuksessa, vaikka työ ei varsinaisesti edennyt, tyytymättömyys väheni ajan myötä. He listaavat tärkeimpinä onnistumisen tekijöinä seuraavat, kuinka yritykset johtavat toimintojaan, kuinka yksittäinen työntekijä perehdytetään, ja kuinka yritykset johtavat ekspatriaatteja ja heidän uriaan. (Morgan, et al., 2004) Samalla Douglasin & Stagen (2005) mukaan vaikka tutkimusta aiheesta on tehty, on ekspatriaattiprosessien epäonnistuminen edelleen hyvin ajankohtaista. Heidän tutkimuksissaan puhutaan myös palkan merkityksestä palaajalle, mikä kävi ilmi suurena motivaation hättatekijänä paluussa. (Douglas & Stage, 2005)

Jatkotutkimusaiheena erityisen mielenkiintoinen on komennuksen ja paluun ajoittaminen perhe- ja työnäkökulmasta. Sitä voidaan nostaa esiin myös komennukselle lähdön ajoittamisesta ja, mikä merkitys muiden perheenjäsenten ja puolison roolilla on komennuksen ajoittamisessa. Nämä eivät nousseet esiin teoriassa, mutta on hyvin merkittäviä sopeuttamista nopeuttavia ja helpottavia tekijöitä molempiin suuntiin. Toisena jatkotutkimusaiheena toimii yksilöiden ajatukset nopeasti urakehityksestä komennuksen jälkeen, mikä ei suoraan pidä paikkaansa, vaan urakehitystä tapahtuu komennuksella opittujen taitojen kautta ja uusien vastualueiden lisääntyä myöhemmin työuralla.

LÄHTEET

Adler, N., 1997, *International dimensions of organizational behavior*. PWS-Kent Publishing Company, Boston.

Alfred Presbitero, 2016, *Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation*

Anne-Wil Harzing, Claus Christensen, 2008, *Expatriate failure: time to abandon the concept?*

Black, J Stewart, 1988, *Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan*.

Black, J. S. 1990. *Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research*.

Black, J Stewart; Mendenhall, Mark; Oddou, Gary., 1991, *Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives*.

Black, J Stewart, Hal B. Gregersen, Mark E. Mendehall, 1992, *Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment*.

Borg M. 1997, *International transfers of managers in multinational corporations: transfer patterns and organizational control*.

Bossard, Annette B., Peterson, Richard B, s.11-12, 2005, *The Repatriate Experience as Seen by American Expatriates*

Briscoe, Dennis R., 1995, s. 88-89, *International Human Resource Management*. Prentice-Hall, Inc.

Jack, Douglas W, Stage, Victoria C, 2005, *Success Strategies for Expats*.

Dr. Lee, Hung-Wen, 2006, *Perceptive of Expatriation and Cross-Cultural Adjustment*.

Eskola Jari, Suoranta Juha, 1998, *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Gummeruksen kirjapaino Oy, Vastapaino, s. 14, 175-176, 180-181, 182, 209, 211.

Fukuda, K. J. & Chu, P. 1994. *Wrestling with Expatriate Family Problems*. *International Studies of Management & Organization*.

Gullahorn, J-T., & Gullahorn, J.E, 1963, *An Extension of the U-Curve Hypothesis*.

Harvey, Michael, 1998, *Dual-career Couples during International Relocation: The Trailing Spouse*.

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena, 1988, s. 35-36, *Teemahaastattelu*, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena, 2001, s.64-65, *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula, 1997, *Tutki ja kirjoita*, Kirjayhtymä Oy, Tummavuoren kirjapaino Oy, s. 152, 210.

Hofstede, Geert (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values Behaviors, Institutions And Organisation Across Nations*. Second Edition. Sage Publications.

Harvey, Michael, 1989, *Repatriation of Corporate Executives: An Empirical Study*.

Hong Ren a, Mark C. Bolino, Margaret A. Shaffer, Maria L. Kraimer 2012, *The influence of job demands and resources on repatriate career satisfaction: A relative deprivation perspective*.

Ingmar Björkman, 1990, *Expatriation and Repatriation in Finnish Companies: a Comparison with Swedish and Norwegian practices*.

John Tomlinson, 1999, s. 2, *Globalisation and Culture*, University of Chicago Press.

Kauhanen, Juhani, 2003, s. 163, *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY.

Kauppinen, Marja, 1993, *Expatriate Adjustment: A Review and Discussion of Recent Research Approaches*.

Linda K. Stroh, Hal B. Gregersen, J. Stewart Black, 1998, *Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates*.

Leslie O. Morgan, Winter Nie, Scott T. Young, 2004, *Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success*.

Minbaeva, Dana B., Snezhina Michailova (2004), *Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations: The Role of Disseminative Capacity*.

Minna Neovius, 1996 , International Personnel Repatriation: an Overview of Factors Influencing Work Adjustment.

Misa, Kenneth F, 1997, s.44, Return on Investment of Overseas Personnel Financial Executive.

Nancy J. Adler, Gundersen, Allison, 2008, International Dimensions of Organizational Behavior s.276.

Peltonen, 1993, Managerial career patterns in transnational corporations: An organizational capability approach.

Peltonen, 1995, Expatriate Reentry Dilemma and Organizational career systems.

Riki Takeuchi, 2010, A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects.

Shaffer, M. A. & Harrison, D. A. 1998. Expatriates' Psychological Withdrawal from International Assignments: Work, Nonwork. and Family Influences.

Suutari, Brewster 2003 Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates.

Sparrow, Paul, Chris Brewster & Hilary Harris, 145-146, 2004, Globalizing Human Resource Management.

Strömmer, Riitta (1999) Henkilöstöjohtaminen, Edita Ab. S. 315.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi Anneli, s.57, 86-88, 91, 2002, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi.

Viitala Riitta, Jylhä Eila, 2004, Menestyvä yritys Liiketoimintaosaamisen perusteet, Edita Publishing Oy, s. 135 s.221-234.

Ward Karen, Canney Davison Sue, 1999, Leading International Teams, s. 14-15, McGraw-Hill Education.

Welch, Denise, 1994, Determinants of International Human Resource Management. Approaches and Activities: a Suggested Framework.

Yongsun Paik, Barbara Segaud, Christy Malinowski, 2002, How to improve repatriation management: are motivations and expectations congruent between the company and expatriates?

Yvonne McNulty, Helen De Cieri & Kate Hutchings 2009, Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices.

Elektroniset:

<https://www.tilastokeskus.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaan-kansalaiset.html>

https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_001.html

<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Yleiset:

- Ikä?
- Koulutustausta?
- Olitko komennuksella kuinka pitkään ja milloin? Missä?
- Olitko komennuksella perheen, puolison kanssa vai itsekseen?
- Olitko ollut aikaisemmillä komennuksilla tätä ennen? Tai viettänyt pitkän ajan ulkomailla?

Ekspatriaattikomennus

- Missä tehtävässä työskentelit ennen komennusta ja komennuksella?
- Miten komennukselle valmistautuminen onnistui sinun mielestä?
 - o Valintaprosessi
 - o Oliko sinulle selvää mitä sinä menet sinne tekemään?
 - o Tiesitkö paluuaikaa jo ennen lähtöä? Ja mihin tehtävään palaat komennuksen jälkeen?
 - o Oliko sinulla yhteyshenkilöä Suomessa kehen pidit jatkuvasti yhteyttä? Esimerkiksi mentoria? Miten se sujui? Pitikö se sinut ajan tasalla?
- Mikä sai sinut lähtemään ulkomaille? Oliko minkälaiset tavoitteet sen suhteen? Esimerkiksi urakehitys?
- Miten sopeudut maahan ja kulttuuriin? Kuinka perheesi sopeutua maahan? Olitko vierailut siellä aikaisemmin?
 - o Oliko kielitaitosi riittävä maahan tai paraniko se?
 - o Miten koit kulttuurin eroavan ja mikä oli vaikeinta? Oliko maantapoja ja normeja vaikea oppia? Kulttuurishokkia? Miten ilmeni?
- Miten koit, että Metso auttoi maahan sopeutumisessa ja maan kulttuuriin? Että oliko jotain koulutuksia tai kielen opettelua tai muuta? Ja koitko ne riittäviksi? Saitko logistista apua? Kollegoiden tuki?
- Muuta? Esim. Logistista apua?
- Miten koit oman kyvykkyyden sopivan siihen maahan?

Repatriaatio

Ennakoiva

- Miten kuvaisit, että miten sinulla alkoi valmistautuminen paluuta varten ja millaisia odotuksia sinulla oli siitä? Koska se alkoi?
- Ajattelitko, että paluu voi olla haastava?
- Minkälaista koulutusta oli paluuseen vai oliko sitä?
- Olitko vierailut Suomessa säännöllisesti komennuksen aikana?
- Oliko sinun perheelle tai puolisolalle selvää mitä paluun jälkeen tapahtuu heidän elämässään?

Maassa tapahtuva

- Miten kuvaisit paluuta kotimaahan?
- Miten sinun odotukset paluusta vastasivat todellisuutta?
- Vastasiko paluutyöpaikka odotuksiasi? Koitko, että se edisti uraasi?
- Miten koit kollegoiden tuen? Olivatko ne kiinnostuneet kokemuksistasi?
- Koitko paluukulttuurishokkia?
- Kuinka perheesi sopeutua paluuseen? Miten koit sen vaikuttavan sinuun? Entä puolison ura?
- Miten koit henkilöstöosaston tuen paluussa? Oliko se hyvää vai olisiko siinä ollut kehitettävää?
- Koitko, että olisit halunnut vaihtaa työpaikkaa ja saada jostain parempaa työtä tai enemmän osaamisesi vastaavaa työtä? Vai koitko, että nimenomaan haluat jatkaa samassa yrityksessä?
- Oliko työnulkopuolisissa asioissa merkittäviä muutoksia? Esim. Elin- tasossa tai muuten yhteiskunnallisissa asioissa? Verotuksessa?

Alustavaa koontia varsinaisesta repatriaatiosta:

- Mitkä oli sinun mielestä suurimmat vaikeudet paluun jälkeen ensimmäisinä kuukausina työssä ja työnulkopuolisessa elämässä? Näitkö näillä olevan vaikuttavuutta työtehokkuuteen tai yleiseen mielialaan?
- Miten koet, että mitkä on aiheuttanut nämä vaikeudet ja miten niiltä oltaisiin voitu välttyä? Osaatko nimetä yhtä suurinta yksittäistä haittaa paluussa?
- Oliko sinun ekspatriaattikokemuksen hyötyjä voitu ottaa paremmin huomioon?

Koontia:

- Kumpaan suuntaan meno oli vaikeampaa?
- Miten koit komennuksen kokonaisuutena onnistuneen lähdöstä paluuseen? Mitä siinä olisi voinut tehdä sinä tai yritys toisin?
- Mitä tekisit seuraavalla kertaa toisin?
- Mitkä olivat tärkeimpiä asioita mitä opit komennuksen aikana?
- Koetko, että olisit edennyt vastaavaan tehtävään ilman ulkomaankomennusta? Oliko silti edennyt vastaavaan tehtävään ilman kokenusta? Oletko miettinyt kehitystä uran kannalta?
- Mitenkä yritys voisi hyötyä paremmin ulkomaankomennukselle olleista työntekijöistä?
- Mitä muuta haluat sanoa vielä? Että mikä jäi käsittelemättä?

LIITE 2: Viesti yrityksille:

Moro!

Oot varmaan edelleen tuttuun tapaan kiireinen mutta, jos vain kerkeäisit oisin todella kiitollinen jos voisit auttaa mua löytymään haastateltavia gradua varten. Sulle laittelin viestiä sillä, että jos joltain niin sulta voisi saada jeesiä tällaiseen tai varmasti tiedät keltä sitä saa.

Gradussa tutkin ekspatriaattien paluusopeutumista kotiorganisaatioihin. Teillä on varmasti edelleen paljon työntekijöitä, jotka palaavat ulkomaankomennukselta takaisin teille työskentelemään ja nimenomaan tällaisia henkilöitä etsin haastateltaviksi. Tavoitteena on löytää yhdistäviä tekijöitä, miten palaajat kertovat siirtymisen takaisin kotiorganisaatioon onnistuneen, sekä miten sitä voidaan kehittää työntekijöiden kokemusten perusteella.

Eli, oisko sulla mielessä työntekijöitä keitä voisin lähestyä aiheesta tai hr-puolelta yhteyshenkilöä, jolle voisin laittaa viestiä aiheeseen liittyen?

Firma/työntekijät siitä saa:

- Selvyyttä toimiiko nykyiset repatriaatio-ohjelmat
- Missä voisi kehittyä
- Mitkä tekijät ovat selkeimpiä missä palaajat ovat kokeneet haasteita
- Kuinka komennuksen aikaisten hyötyjen siirtäminen kotiorganisaation on onnistunut.
- Hyötyjä mm. ekspatriaattiprosessin kulujen karsiminen, uudelleen rekrytointien välttäminen.

Ideaaleja haastateltavia:

- Minimissään puolen vuoden kokemus ulkomaankomennuksesta
- Ollut Suomessa komennuksen jälkeen jo muutaman kuukauden
- 5-10 haastateltavaa. Haastattelujen aika esimerkiksi tammikuun puolella.

Näitäkin voidaan aina soveltaa paremmin sopiviksi tilanteen mukaan.

Ois mahtavaa jos saisin yhteystietoja keihin olla yhteydessä tai joku muu henkilö, joka näistä on perillä, kenen kanssa voisin asiasta enemmän keskustella.

Kiitos kuitenkin, jos ehdit jeesailla muiden kiireiden lomassa.

Yst. terveisin,
Juho-Tuomas Järvikangas