



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

EKSPATRIAATTIEN PALUUSOPEUTUMINEN

Paluuseen liittyvät ongelmat yksilön näkökulmasta

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija
Juha Post 9728

Ohjaaja
KTT Anni Paalumäki

26.2.2008
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Keitä ovat ekspatriaatit?.....	4
1.2	Tutkimuksen tausta.....	6
1.3	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	7
2	EKSPATRIAATIN PALUU KOTIMAAHAN.....	9
2.1	Paluuseen valmistautuminen.....	9
2.2	Kotimaahan sopeutuminen.....	10
3	ENNAKOIVA SOPEUTUMINEN.....	13
3.1	Valmistautumisen merkitys sopeutumiselle.....	13
3.2	Yksilöllisiin odotuksiin vaikuttavat tekijät.....	16
3.3	Työodotuksiin vaikuttavat tekijät.....	17
3.4	Organisaatio-odotuksiin vaikuttavat tekijät.....	19
3.5	Työn ulkopuolisiin odotuksiin vaikuttavat tekijät.....	21
4	SOPEUTUMINEN KOTIMAASSA.....	23
4.1	Kotiinpaluun hankaluus.....	23
4.2	Yksilölliseen sopeutumiseen vaikuttavat tekijät.....	25
4.3	Työsopeutumiseen vaikuttavat tekijät.....	26
4.4	Organisaatiosopeutumiseen vaikuttavat tekijät.....	27
4.5	Työn ulkopuoliseen sopeutumiseen vaikuttavat tekijät.....	30
4.5.1	Sosiaalinen tyhjiö.....	30
4.5.2	Taloudelliset paineet.....	32
4.5.3	Perheen sopeutuminen.....	33
4.6	Ongelmien välttäminen.....	34
4.6.1	Paluun suunnittelu.....	34
4.6.2	Kotiuttamisohjelma.....	36
5	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	41
5.1	Laadullinen tutkimus.....	41
5.2	Tutkimusprosessin kulku.....	42
5.3	Aineiston keruu.....	43
5.4	Aineiston analysointi.....	48
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	50

6	TUTKIMUSTULOKSET	53
6.1	Haastateltavien taustat	53
6.2	Ennakoiva sopeutuminen	54
6.3	Sopeutuminen kotimaassa	57
6.4	Paluuseen liittyvät ongelmat	59
6.5	Ongelmien välttäminen	62
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
8	YHTEENVETO	72
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	79
	TAUSTATIEDOT JA HAASTATTELUKYSYMYKSET	79

1 JOHDANTO

1.1 Keitä ovat ekspatriaatit?

Ekspatriaatit ovat yrityksen ulkomaille lähettämiä työntekijöitä, jotka työskentelevät yrityksen ulkomailla sijaitsevassa konttorissa tai tytäryrityksessä. Ekspatriaatin ura sisältää kaksi kansainvälistä siirtoa: ulkomaille siirtymisen ja kotimaahan palaamisen. Onnistuakseen ekspatriaattipolitiikassaan yrityksen tulee hallita molemmat vaiheet. Yrityksen on usein päätettävä, käyttääkö se ulkomaankomennuksessa ekspatriaattia vai kohdemaan omaa henkilökuntaa. Kohdemaan oikeusjärjestelmä voi vaikuttaa siihen, minkälaista henkilöstöpolitiikkaa yritys voi käyttää. Joillakin mailla voi olla tiukkoja maahanmuuttosäännöstyöjä. Kulttuurinen välimatka on toinen tekijä, joka vaikuttaa ekspatriaatioprosessiin. Mitä lähempänä kohdemaata on kotimaan kulttuuria, sitä houkuttelevampana työ nähdään ja sitä vähemmän ongelmia sopeutumiseen liittyy (Welch 1994, 160). Jos erot kotimaan ja kohdemaan välillä ovat suuret, voi yritys valita työhön paikallisen työntekijän. Valvonnan tarve vaikeuttaa projektin toteuttamista. Valvonnan tarpeella ja organisaatiokulttuurilla on yhteys toisiinsa. Aika on oleellinen tekijä, kun täytetään ulkomailla olevaa virkaa. Usein aikaa rekrytointiin on vähän. Se, joka yrityksessä tekee päätöksen, vaikuttaa myös yrityksen ekspatriaatiopolitiikkaan. Valinnassa korostuvat päätöksentekijän subjektiiviset kokemukset siitä, mitä yritys tarvitsee (Welch 1994, 156–159).

Usein ekspatriaattia käytetään, kun tarvitaan asiantuntemusta jossakin asiassa tai, kun projektin toteuttaminen vaatii hyvää kotiorganisaation tuntemusta. Joskus ulkomaille kuitenkin lähetetään työntekijöitä kasvamaan tulevaisuuden johtajiksi. Monelle yritykselle ulkomaankomennuksen tärkein tarkoitus on se, että työntekijät saavat laajempaa näkökulmaa ja kansainvälistä business-ymmärrystä (Bossard & Peterson 2005, 19). Ulkomaankomennus halutaan nähdä osana pitkän tähtäimen urasuunnitelmaa, jossa komennus johtaa paluun jälkeen korkea-arvoisempaan virkaan. Ulkomaankomennus voidaan nähdä myös lyhytaikaisena mahdollisuutena asua ulkomailla (Selmer 1999, 3). Viime vuosina yritykset ovat joutuneet miettimään ekspatriaatiopolitiikkaansa tarkkaan, koska ulkomaankomennukset ovat yrityksille erittäin kalliita ja liian usein ulkomaankomennus epäonnistuu syystä tai toisesta. Monet yritykset ovat alkaneet vähentää ekspatriaattien määrää juuri ulkomaankomennusten vaikeuden sekä niiden kalleuden vuoksi (Kauhanen 2003, 164).

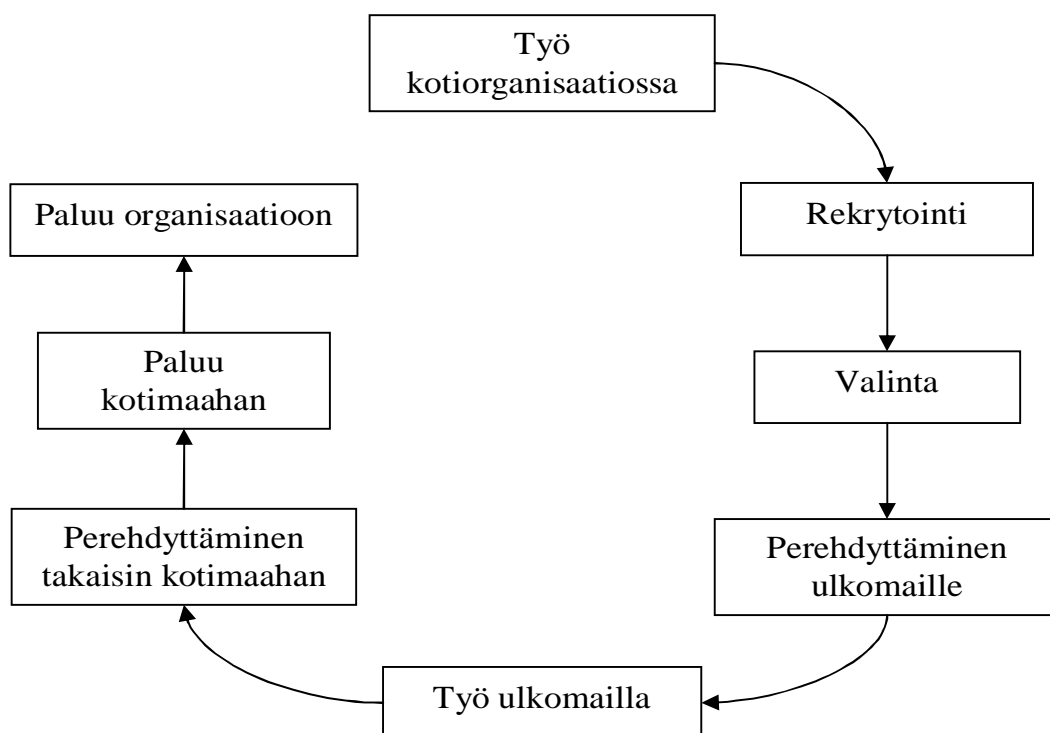
Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa termejä ekspatriaatti ja repatriaatti. Edellisellä tarkoitetaan henkilöä, joka on lähtenyt yrityksen ulkomailla sijaitsevaan konttoriin tai tytäryritykseen. Jälkimmäinen taas on ulkomaankomennukselta palaava tai palannut

henkilö. Välillä repatriaatin synonyymina käytetään termiä palaava ekspatriaatti, mikä täsmentää sitä, että henkilö ei ole vielä palannut vaan on paluuvaiheessa. Perinteisesti ekspatriaattikomennus määritellään tehtäväksi, jossa kansainvälinen johtaja ja hänen perheensä muuttavat kohdemaahan (Minbaeva & Michailova 2004, 663). Repatriaatio taas on prosessi, jossa ulkomailla työskentelevä henkilö perheineen muuttaa takaisin kotimaahan tietyn ajanjakson jälkeen (Hurn 1999, 224).

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut paljon viime vuosien aikana ja tämä muutos näkyy myös yritysten ekspatriaattipolitiikassa. 2000-luvulla on tullut erilaisia muutoksia tai ainakin paineita ekspatriaatiopolitiikan muuttamiseen. Osa muutoksista liittyy organisaatioihin ja osa ekspatriaatteihin itseensä. Euroopan unionilla on paljon vaikutusta ekspatriaation kasvuun. Ensiksi Euroopan Unionissa toimivat henkilöt ovat usein ekspatriaatteja ja toiseksi EU mahdollistaa työntekijöiden siirtymisen maasta toiseen (Brewster & Scullion 2001, 5–6). Toinen tärkeä asia, joka vaikuttaa ekspatriaattipolitiikkaan, on kustannustehokkuus. Nykyään yritykset joutuvat toimimaan erittäin kilpailluilla markkinoilla, mikä aiheuttaa sen, että yritysten on vähennettävä kustannuksiaan kaikilla mahdollisilla alueilla. Koska ekspatriaatit ovat yrityksen kalleimpia työntekijöitä, pyritään heidän määräänsä rajoittamaan. Tämä on myös aiheuttanut sen, että ylipäänsä ekspatriaattikomennuksiin on alettu suhtautua myös kriittisesti ja jotkin yritykset pyrkivät tulemaan toimeen ulkomailla kokonaan ilman ekspatriaatteja. Tämän vuoksi ekspatriaattipolitiikka on erittäin strateginen kysymys ja epäonnistumisten välttäminen on yrityksille tärkeää (Brewster & Scullion 2001, 6).

Ekspatriaateiksi lähtevät henkilöt ovat myös nykyään erilaisia kuin ennen. Naispuolisten ekspatriaattien määrä on alhainen, mutta heidän määräänsä on jatkuvassa kasvussa. Erityisesti Pohjois-Euroopassa naisten osuus on kuitenkin jopa huomattavan korkea. Tämä voi tarkoittaa sitä, että ekspatriaatioprosessin on oltava erilainen. Aikaisemmin ekspatriaatin ura saattoi koostua useista ulkomaankomennuksista, joiden jälkeen ekspatriaatti jäi eläkkeelle. Tällaisten uraekspatriaattien määrä on kuitenkin romahtanut ja uraekspatriaatit ovat lähes kokonaan hävinneet (Brewster 1991, 88). 2000-luvulle on tunnusomaista se, että ekspatriaatit tekevät ulkomaille yksittäisiä komennuksia, jotka ovat myös aiempaa lyhyempiä – yleensä alle vuoden mittaisia. Suurin osa ekspatriaateista on nykyään korkeasti koulutettuja, ja he vievät ulkomaille siellä tarvittavaa tietoa, mutta muuten yritys käyttää ulkomaan toimipisteessään kohdemaan työntekijöitä (Brewster & Scullion 2001, 6–7). Eurooppalainen business-ympäristö on kokenut suuria muutoksia sekä eurooppalaisten yhteisöjen integraation seurauksena että kommunismin romahtamisen vuoksi (Riusala & Suutari 2000, 88).

Ekspatriaatin ulkomaankomennus koostuu monesta eri vaiheesta. Voidaan ajatella, että se on eräänlainen ympyrä, joka alkaa siitä, kun työntekijä työskentelee omassa kotiorganisaatiossaan ja päättyy siihen, kun hän jälleen palaa takaisin kotimaahan. Ekspatriaatioprosessi voidaan nähdä seuraavanlaisena:



Kuvio 1 Ekspatriaatin kansainvälinen urakaari (Adler 1991, 226)

Kuvio 1 osoittaa tarkemmin, kuinka monesta eri vaiheesta ekspatriaatioprosessi koostuu. Kuvion oikealla laidalla kuvataan sitä, mitä on tehtävä ennen kuin työntekijä saadaan komennukselle. Vasen laita taas kuvaa sitä, mitä on tehtävä ennen kuin ulkomaankomennuksella oleva työntekijä saadaan joustavasti palautettua takaisin kotiorganisaatioon. Ekspatriaatioprosessi alkaa siitä, että organisaatiolla on tarvetta työntekijälle ulkomailla. Yritys etsii sopivia henkilöitä pääasiassa omasta organisaatiostaan, mutta mahdollista on myös se, että komennuksella tarvitaan osaamista, jota omassa organisaatiossa ei ole. Sopivan henkilön löydyttyä hänet perehdytetään ulkomaille ennen komennusta. Hyvissä ajoin ennen komennuksen päättymistä organisaation pitäisi ryhtyä valmistautumaan ekspatriaatin paluuseen, jotta paluu onnistuisi.

1.2 Tutkimuksen tausta

Siitä lähtien, kun yritykset ovat laajentaneet markkina-alueitaan kotimaan markkinoiden ulkopuolelle, ovat työntekijöiden ulkomaankomennukset olleet arkipäivää. Syyt oman henkilöstön käyttämiseen vaihtelevat kontrollin säilyttämisestä työntekijöiden kehittämiseen. Kuitenkaan vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen ei ole aina helppoa ja sen vuoksi yritykset panostavat yhä suuremmissa määrin ulkomaille lähetettävien työnteki-

jöiden, ekspatriaattien, koulutukseen. Siitä huolimatta, että yritykset panostavatkin aiempaa enemmän ekspatriaattien koulutukseen, jäävät ekspatriaatit usein paluun hetkellä yksin ongelmineen, vaikka paluu saattaa vaatia enemmän tukea kuin itse komennukselle lähtö.

Paluumuutto vaatii samanlaisia järjestelyjä kuin ulkomaille muuttokin. Hyvä suunnittelu ja riittävä aikataulu helpottavat paluumuuttoa huomattavasti. Riittävä tieto kotimaan ja kotioorganisaation tapahtumista helpottavat oikeiden ennakoasenteiden muodostamisessa. Paluun suunnittelu pitäisi aloittaa hyvissä ajoin ennen kotiinpaluuta. Paluusopeutumisen onnistuminen on kiinni yksilöstä itsestään, mutta organisaatio voi omalla panoksellaan helpottaa ekspatriaatin sopeutumista. Ekspatriaatin sopeutumisen pitäisi olla myös yrityksen kiinnostuksen kohde, sillä ulkomaankomennus on aina yritykselle kallis panostus. Tyytymätön palaaja on yritykselle riski – hänet on helppo houkutella kilpailijalle töihin ja näin ollen ulkomaankomennus on yritykselle hukkaan heitetty menoerä.

Halusin tehdä pro gradu -tutkimukseni ekspatriaateista, koska yritysten kansainvälistyminen asettaa kovat vaatimukset yritysten toiminnalle ja toimintaympäristölle. Ekspatriaateista on tehty jonkin verran tutkimuksia, mutta tutkimus on pääsääntöisesti keskittynyt itse ulkomailla oloon (Kauppinen, 1994) tai ekspatriaateille tarjottavaan koulutukseen (Brewster & Scullion, 2001). Sen sijaan paluu kotimaahan ja siihen liittyvät ongelmat ovat jääneet vähäiselle käsittelylle. Aiheeseen liittyvän tutkimuksen vähäisyyden lisäksi tutkimusta on tehty pääasiassa viime vuosikymmenen puolella, joten tässä ajassa on saattanut tapahtua joitain uusia käännteitä, jotka vaativat selvitystä. Huomattavaa on myös se, että pelkästään suomalaisiin liittyvää tutkimusta paluusopeutumisesta ei ole tehty useaan vuoteen (Brewster & Suutari, 2003). Ekspatriaatit ovat tänä päivänä ajankohtaisia lähes kaikille suomalaisillekin yrityksille. Ulkomaankomennusten määrästä tulevaisuudessa ei ole selkeää tietoa. Osa yrityksistä on lisäämässä komennuksia ja osa taas on vähentämässä niitä kustannustehokkuuden vuoksi.

1.3 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämä tutkimus lähestyy ekspatriaatteja ulkomaankomennuksen päättymisen, siihen valmistautumisen ja kotioorganisaatioon paluun kannalta. Aihetta tarkastellaan yksilön näkökulmasta ja pyritään selvittämään, mikä ekspatriaattia odottaa, kun hän palaa takaisin kotimaahan. Huomioon on otettu myös se, millä tavalla ekspatriaatti voi varautua etukäteen paluuseen ja miten hän voi ratkaista mahdollisia ongelmia.

Tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia asioita ekspatriaatti kohtaa sopeutuessaan takaisin kotimaahan ulkomaankomennuksen jälkeen. Tutkimuksen osaongelmia ovat:

- Minkälaiset tekijät liittyvät paluusopeutumiseen?
- Miten kotiinpaluuseen liittyvät ongelmat syntyvät?
- Miten nämä ongelmat voidaan välttää?

Ulkomaankomennus voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: työhön ulkomailla sekä paluuseen kotimaahan. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu ekspatriaattien perehdyttäminen ulkomaille, itse ulkomaankomennus sekä ulkomaille sopeutuminen. Nämä asiat liittyvät enemmän työhön ulkomailla. Tässä tutkimuksessa on keskitytty kuvion 1 (vrt. s. 6) vasemman laidan tekijöihin eli niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat paluuseen.

2 EKSPATRIAATIN PALUU KOTIMAAHAN

2.1 Paluuseen valmistautuminen

Ennemmin tai myöhemmin useimpien ekspatriaattien ulkomaankomennus päättyy. Aiemmin ajateltiin, että paluu kotimaahan on helppo, koska palataan kotiin ja sen vuoksi sopeutumisen kotiorganisaatioon ja kotiympäristöön ei pitäisi tuottaa ongelmia. Yleensä ekspatriaatit raportoivat kuitenkin korkeaa ahdistuksen tasoa palattuaan kotimaahan ja kotiorganisaatioon. Astuminen uuteen ympäristöön sisältää aina jonkin verran epävarmuutta. Sama koskee sitä ajankohtaa, kun palataan kotimaahan, vaikka kotimaan ajatellaankin olevan vanha tuttu paikka, josta lähdettiin liikkeelle (Black 1992, 178). Ekspatriaattien ulkomaankomennus sisältää kaksi hyppäystä tuntemattomaan: siirtymisen kohdemaan ja paluun takaisin kotimaahan. Suurin syy ahdistukseen on paluun yllättävyys, joka ekspatriaattia kotimaassa kohtaa. Palaajat eivät ole valmistautuneet psykologiseen stressiin eivätkä tyytymättömyyteen, jotka saattavat seurata kotiinpaluusta (Sussman 2001, 2–3). Paluusta saatetaan odottaa helppoa, sillä palataan takaisin tuttuun ympäristöön. Paluu voi kuitenkin olla yllätyksellinen, kun kotimaassa kohdataan vieraat olot ja paluuseen liittyy myös sopeutumista ja sopeutumisongelmia. Muutoksia on voinut tapahtua niin organisaatiossa kuin yhteiskunnallisissakin oloissa, vaikka ulkomaankomennus olisi ollut melko lyhyt. Myös sosiaalinen asema on muuttunut ja vanhojen ystävyys-suhteiden palauttaminen vanhalle tasolle vie oman aikansa. (Rautiainen & Salonen 1998, 6–7).

Dowling, Schuler ja Welch (2004, 161) jakavat paluuprosessin neljään osaan: valmistautumiseen, fyysiseen uudelleenasettamiseen, siirtymävaiheeseen ja uudelleensopeutumiseen. Valmistautuminen tarkoittaa suunnitelmien tekemistä sekä tiedonkeruuta kotimaasta ja uudesta työstä. Valmistautuminen tarkoittaa myös henkistä valmistautumista kotimaan oloihin, jotka saattavat poiketa paljonkin kohdemaan oloista. Fyysinen uudelleenasettuminen merkitsee siirtymistä kotimaahan ja uuteen työhön. Samalla katkeavat kohdemaassa syntyneet siteet ystäviin ja työtovereihin. Siirtymävaihe on aika, jolloin ekspatriaatti on jo siirtynyt takaisin kotimaahan, mutta elää mahdollisesti väliaikaisessa asunnossa ja työssä. Samalla hän järjestee asioitaan uudessa paikassa ja tarkastelee vaihtoehtojaan. Uudelleensopeutumisen aikana ekspatriaatti opettelee kotiorganisaation muutoksia ja yrittää sopeutua kotimaassa kohtaamaansa kulttuurishokkiin. Vasta kotiin palatessaan ekspatriaatti huomaa todelliset muutokset ja kokee kaksi kuilua: kuilun sen välillä, miten asiat ovat ja miten ne olivat sekä kuilun sen välillä, miten hän kuvitteli asioiden olevan ja miten ne oikeasti ovat. Monet yllättyvät huomattavasti, että ero tuntemusten ja todellisuuden välillä on suuri (Adler 1991, 234).

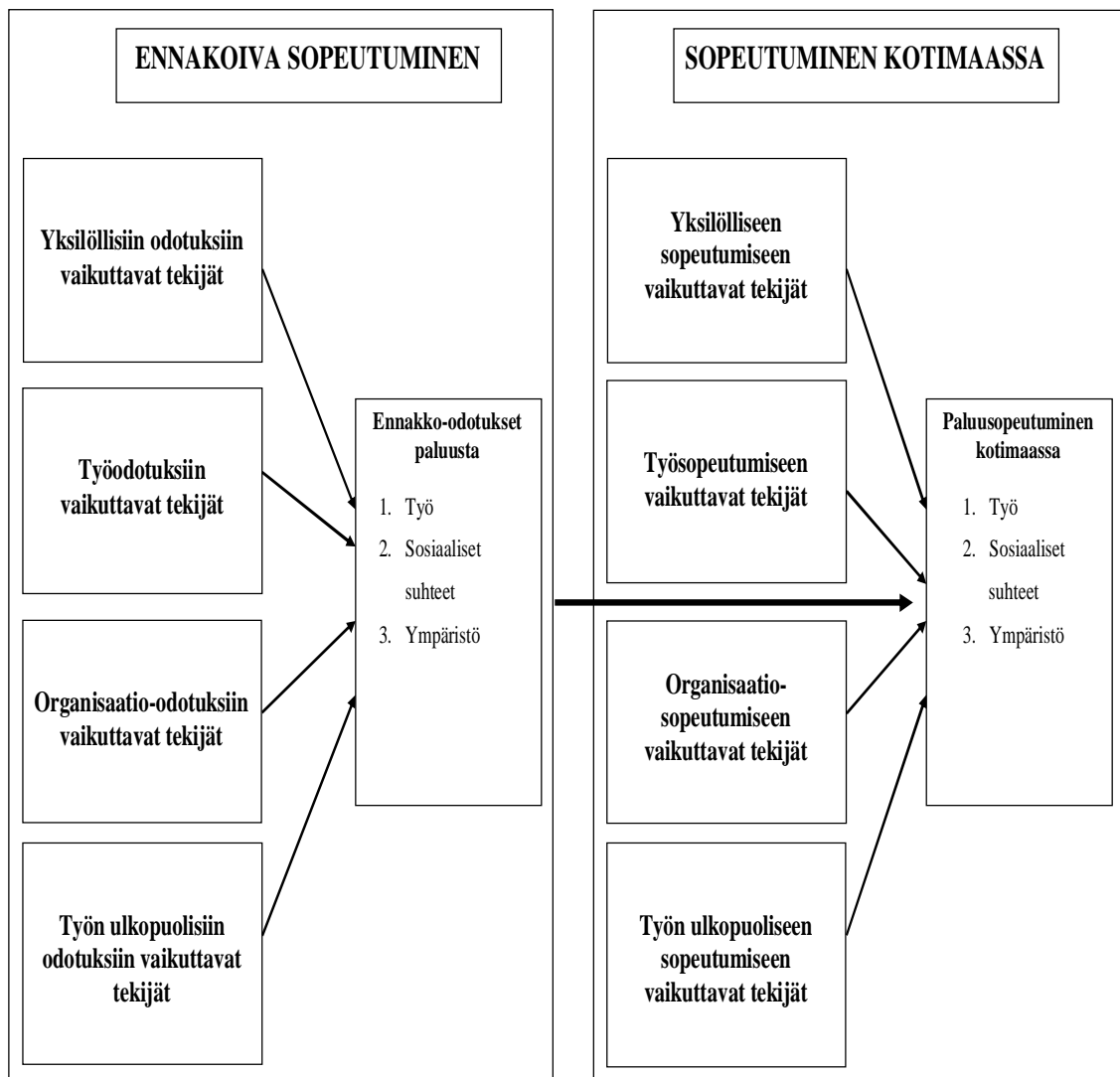
Kotiorganisaatio ei välttämättä koe paluvalmennusta tarpeelliseksi, koska paluuta ei ajatella vieraan ympäristön kohtaamisena. Suurin osa palaavista ekspatriaateista onkin tyytymättömiä siihen, miten kotiuttamisprosessi on hoidettu ja tämän vuoksi joka neljäs palaava työntekijä lähtee yrityksestä vuoden sisällä paluustaan (Black, Gregersen & Mendenhall 1992, 738). Paluushokin voimakkuuteen ja sopeutumisaajan pituuteen vaikuttavat useat asiat, kuten ulkomailla vietetyn ajan pituus ja se, kuinka hyvin ekspatriaatti on omaksunut kohdemaan kulttuurin (Misa 1979, 44). Mitä pidempään komennus kestää ja mitä paremmin sopeudutaan kohdemaan kulttuuriin, sitä vaikeampaa on palata takaisin kotimaahan. Toisaalta helppo sopeutuminen kohdemaahan voi myös helpottaa paluuta, jos ekspatriaatti on helposti sopeutuva ihminen. Jos taas ulkomaan kulttuuri onkin ollut kotimaan kulttuuria mielekkäämpi, saattaa paluu olla erityisen vaikea. Palaajalta saattaa kulua puoli vuotta tai jopa pidempikin aika kotiympäristöön sopeutumiseen. Paluushokin aiheuttamaan stressiin voidaan varautua usealla tavalla: ennakoimalla ja harjoittelemalla epäselvyyksien sietokykyä, suhtautumalla avoimesti uusiin ideoihin ja toimintatapoihin sekä ottamalla selvää kotimaan kulttuurista ja organisaatiosta (Suominen 1992, 10–11). Gomez-Mejían ja Balkinin (1987, 11–12) mukaan tärkeimpiä paluushokin aiheuttajia ovat:

- paluutyön vähäisempi vastuu ulkomaan työhön verrattuna
- vaikutusvallan ja statuksen aleneminen
- ulkomailla olon ja organisaatioelämästä poissaolon aiheuttama vieraantumisen tunne
- vaikeudet sopeutumisessa takaisin maan oloihin, varsinkin, jos ulkomaankomennus on kestänyt useita vuosia
- heikot uramahdollisuudet paluun jälkeen.

2.2 Kotimaahan sopeutuminen

Uuteen ympäristöön sopeutuminen voidaan nähdä Blackin mukaan kolmen ulottuvuuden avulla: sopeutuminen työhön, sopeutuminen maan kansalaisten pariin ja sopeutuminen työn ulkopuoliseen elämään. Myös paluusopeutumisessa voidaan nähdä nämä samat ulottuvuudet. Uusi työ saattaa vaatia paljonkin sopeutumista, sillä paluu kotimaahan ei läheskään aina tarkoita ylennystä. Yllättävän paljon ongelmia saattaa tuottaa myös paluu sosiaaliseen elämään, koska yhteiskunta ja ihmiset ovat saattaneet muuttua komennuksen aikana (Black 1992, 181). Kun kotiinpaluu on sekä ennakoitavissa että hyväksyttävissä, palaajilla on mahdollisuus valmistautua paluuseen. Kun ennakoivaa sopeutumista on tehty riittävästi, paluusopeutuminen on helpompaa ja työsuoritus kotimaassa on korkeampaa (Arthur & MacDonald 2005, 2). Black, Gregersen ja Mendenhall (1992a, 739–752) ovat muodostaneet viitekehyksen ekspatriaattien paluusopeutu-

misesta, joka esitetään kuviossa 2. He ovat huomanneet, että paluun hallitsemiseen liittyy kolme erilaista asiaa, jotka liittyvät toisiinsa: uudelleen koulutus töihin, sosiaalisiin suhteisiin ja ympäristöön. Ei riitä, että palaajalle opetetaan, miten uusi työ hoidetaan, vaan hänet täytyy totuttaa myös uudelleen kotimaan kulttuuriin, ja sosiaaliset suhteet täytyy muodostaa uudelleen (Black ym. 1992, 742). Sopeutuminen ja epävarmuuden välttäminen liittyvät kiinteästi toisiinsa. Epävarmuutta vähentävät tekijät helpottavat sopeutumista, joten näihin seikkoihin puuttamalla, paluusta voidaan saada huomattavasti helpompi (Adler 1991, 232–235). Tämä viitekehys kuvaa sitä, miten eri tekijät vaikuttavat paluusopeutumiseen. Osa tekijöistä vaikuttaa siihen, minkälaisia odotuksia yksilölle syntyy ennen paluuta ja osa vaikuttaa sopeutumiseen paluun jälkeen. Osa tekijöistä helpottaa ja osa taas vaikeuttaa sopeutumista. Se, miten palaaja kokee yksittäisen tekijän vaikuttavan paluuseen, riippuu henkilöstä itsestään. Sama tekijä voi helpottaa toisen paluuta, mutta tehdä toisen paluusta vaikeamman. Paluusopeutuminen alkaa jo ennen paluuta ja jatkuu varsinaisen kotiinpaluun jälkeen (Black ym. 1992a, 739–752).



Kuvio 2 Paluusopeutumisen viitekehys (Black ym. 1992b, 745)

Kuviossa paluusopeutuminen on jaettu kahteen osaan: ennakoivaan sopeutumiseen ja sopeutumiseen kotimaassa. Ennakoivaan sopeutumiseen vaikuttavat yksilölliset odotukset, työodotukset, organisaatio-odotukset ja työn ulkopuoliset odotukset. Yksilölliset odotukset ovat niitä, jotka liittyvät ekspatriaattiin itseensä. Palaajalla on sekä tiettyjä odotuksia että asenteita kotimaasta ja se, miten nämä kohtaavat todellisuuden kanssa, vaikuttavat paljon yksilöllisten odotusten toteutumiseen. Työodotukset liittyvät kotimaassa odottavaan uuteen työhön. Vaikeuksia syntyy usein, koska ekspatriaatti odottaa luonnollisesti, että ulkomailla hyvin tehty työ palkitaan kotimaassa ylennyksellä, mutta kotiorganisaatiossa ei välttämättä ole tarjolla minkäänlaista työtä. Organisaatio-odotukset taas liittyvät kotiorganisaatioon. Ulkomailla toimintakulttuuri on voinut olla hyvinkin erilainen ja ekspatriaatti saattaa kokea kotiorganisaation toiminnan huonommaksi kuin sen, mihin hän on ulkomailla tottunut. Työn ulkopuoliset odotukset voivat olla korkealla, mutta ekspatriaatti on muuttunut ja samoin ovat muuttuneet ystävät kotimaassa. Sosiaalisessa elämässä on myös tyhjiö ulkomaankomennuksen ajalta ja tämän tyhjiön täyttämiseen menee aikaa. Nämä tekijät muodostavat ekspatriaatin ennako-odotukset paluusta, jotka joko helpottavat tai vaikeuttavat paluuta. Samat tekijät, jotka vaikuttavat ennakoivaan sopeutumiseen, vaikuttavat myös itse sopeutumiseen kotimaassa. Oikeat ennako-odotukset helpottavat paluuta ja kun paluuseen on varauduttu kunnolla, ei suuria ongelmia pääse syntymään. Seuraavissa kahdessa luvussa tarkastellaan tarkemmin, miten eri tekijät vaikuttavat sopeutumiseen.

Usein palaajat eivät odota paluushokkia tai muita traumoja. He olettavat palaavansa helposti ja joustavasti entiseen organisaatioonsa, työhönsä sekä elämäntyyliinsä ja kykenevänsä jälleen elämään helposti ja menestyksekkäästi (Adler 1991, 233). Palaava ekspatriaatti kokee kuitenkin paluushokin, kun hän odottaa toisenlaista vastaanottoa, erilaista työtä tai työympäristöä. Paluuseen liittyvät ongelmat koetaan usein voimakkaampina kuin ongelmat ulkomaille siirryttäessä. Ulkomaille siirryttäessä sekä ongelmia että erilaisia asioiden hoitamistapoja osataan odottaa ja vieraan maan tavoista otetaan selvää etukäteen. Ongelmallisen paluusta tekee se, että ekspatriaatit palaavat maahan ja organisaatioon, joka on muuttunut heidän poissaolonsa aikana ja yleensä he eivät ole tietoisia näistä muutoksista. He ovat myös itse muuttuneet ja heillä on epätodelliset odotukset siitä kuinka vaikea paluu voi olla (Black 1992, 179).

3 ENNAKOIVA SOPEUTUMINEN

3.1 Valmistautumisen merkitys sopeutumiselle

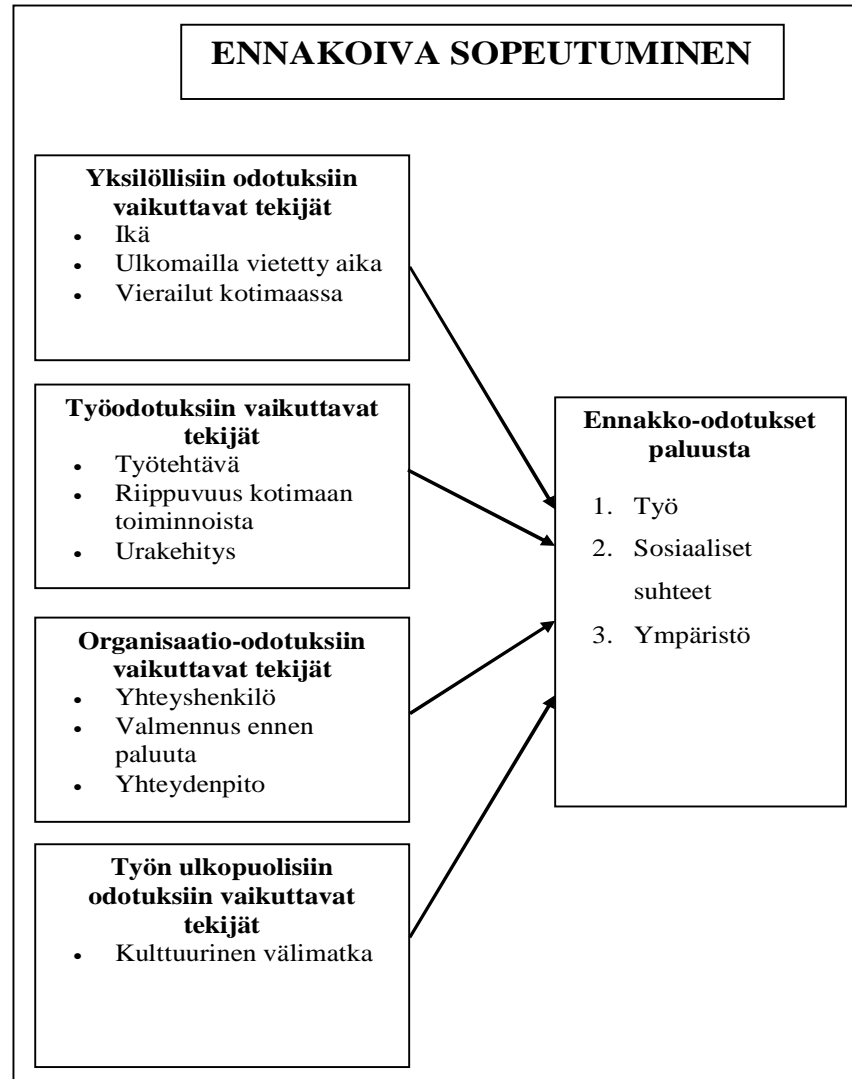
Ekspatriaatio- ja repatriaatioprosessit eroavat toisistaan erityisesti kolmella tavalla. Ensiksi ekspatriaatit olettavat harvoin paluun aiheuttavan ongelmia, kun taas ulkomaille mentäessä ongelmiin osataan varautua. Toiseksi olosuhteet muuttuvat kotona komennuksen aikana, vaikka ulkomaankomennus olisi lyhytkin. Kolmanneksi ulkomaankomennus on muuttanut myös ekspatriaattia itseään, mikä taas vaikuttaa siihen, miten hän kokee kotimaan ja sosiaaliset suhteensa. Psykologinen valmistautuminen vähentää paluuseen liittyviä ongelmia ja oikeanlainen valmistautuminen voi poistaa ongelmat kokonaan (Cox 2004, 205–206). Usein ajatellaan, että paluu on helppo, koska palataan kotimaahan, jossa kaikki on tuttua. Paluu voi kuitenkin olla ekspatriaatille samanlainen kulttuurishokki kuin ulkomaille lähteminenkin (Welch 1994, 147). Shokki saattaa iskeä sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. Kotiorganisaatio on voinut muuttua voimakkaasti, eivätkä tiedot muutoksista välttämättä ole tulleet ulkomaille asti. Myös yhteiskunta on ehtinyt muuttua pienekin poissaolon aikana ja näin ollen kotimaassa saattaa olla odottamaton paluukulttuuri, johon liittyy tunne menettämisestä ja eristäytymisestä (Harvey 1989, 133). Usein ekspatriaatit tietävät suunnilleen, milloin heidän komennuksensa päättyy. Tällöin ekspatriaatti voi ruveta valmistautumaan paluuseen hyvissä ajoin ennen paluuta (Brewster 1991, 90–91).

Odotuksilla on suuri merkitys paluun onnistumiselle. Odotukset koostuvat kolmesta osasta. Aluksi yksilöt voivat keskittää odotuksensa joko organisaatioon tai itseensä. Sen jälkeen on tärkeää, että he ovat tietoisia näistä odotuksista. Lopuksi on tärkeää varmistaa, että odotukset ovat realistiset (Black 1992, 179). Kun yksilön odotukset ovat todelliset, vaikuttaa se selkeästi työtehokkuuteen ja sitoutumiseen organisaatioon (Black 1992, 180). Yksilöille, joiden odotukset ovat todelliset, repatriaatioprosessi on helpompi ja heidän työsuorituksensa ovat korkeammat kuin niiden, joiden odotukset paluusta ovat liian korkeat. Sopeutumisongelmia syntyy, jos odotukset alitetaan, mutta myös, jos ne ylitetään. Kuitenkin ne ekspatriaatit, joiden työn ulkopuoliset odotukset ylitettiin, kokivat asian mukavaksi yllätykseksi. Henkilöt, joiden odotukset täytyivät tai ylittyivät, olivat huomattavasti tyytyväisempiä kuin ne, joiden odotukset alittuivat (Black 1992, 185). Ennakoiva kontrolli antaa yksilölle mahdollisuuden tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä palkkioita tai rangaistuksia heidän toimillaan ja käytöksellään on saavutettavissa. Näin ollen yrityksenkin edun mukaista on pitää odotukset oikealla tasolla (Black ym. 1992, 748).

Ne, jotka eivät ole valmistautuneet kunnolla paluuseen, kokevat paluun vaikeammaksi kuin ne, jotka ovat valmistautuneet. Kaikki ennakoivat toimenpiteet helpottavat paluusopeutumista (Black ym. 1992, 744). Mitä vähemmän ekspatriaatin identiteetti muuttuu paluun aikana, sitä helpompi paluu on. Mitä suurempaa ahdistus on, sitä enemmän syytä etsitään ulkopuolelta ja vähemmän henkilön omista ominaisuuksista. Hän saattaa etsiä syytä tyytymättömyydelle yrityksestä ja uusista töistä. Myös onnistunut sopeutuminen ulkomaille voi johtaa vaikeampaan repatriaatiojaksoon kotimaassa, vaikka onnistunut sopeutuminen kohdemaahan yleensä helpottaa paluusopeutumista kotimaahan (Sussman 2001, 6–10). Ekspatriaatit, joilla on ollut aiempia ulkomaankomennuksia, ovat sopeutuneet helpommin ulkomaille, koska he ovat voineet hyödyntää aikaisempia kokemuksiaan. Ulkomaille sopeutumisella ja paluukokemuksilla ei kuitenkaan ole selkeää yhteyttä. Helppo sopeutuminen ulkomaille ei suoraan merkitse positiivisia kokemuksia paluun aikana ja toisaalta vaikea sopeutuminen ulkomaille ei myöskään suoraan tarkoita sitä, että paluusopeutuminen olisi vaikeaa (Sussman 2002, 3). Mitä heikompi identiteetti ekspatriaatilla on kotimaahan, sitä enemmän hän kokee ahdistusta palatessaan kotimaahan. Tämä johtuu siitä, että uusi kulttuuri pääsee vaikuttamaan voimakkaammin, koska ekspatriaatilla ei ole voimakasta sidettä kotimaahan (Sussman 2002, 5).

Paluuseen liittyvien ongelmien aiheuttajia on monia ja ne aiheuttavat stressiä samoin kuin pelkät paluun tuomat muutokset. Muuttamiseen liittyy aina paljon luopumista ja harvoin kotona on odottamassa samat olosuhteet, jotka vallitsivat komennukselle lähdettäessä. Vaikka komennus olisi lyhyt, on vieraan kulttuurin vaikutus yksilötasolla varsin suuri. Juuri kun ekspatriaatti on omaksunut vieraan kulttuurin, on hänen jälleen sopeuduttava uuteen kulttuuriin (Simonsen & Vierros 2003, 4). Jo pelkästään kotimaahan paluu saattaa laukaista stressin. Kun tähän vielä lisätään uran epäselvyys, taloudelliset vaikeudet ja perheestä aiheutuvien vaikeuksien aiheuttama stressi, on selvää, ettei paluu ole ekspatriaatille helppo. Syntynyt stressi vaikuttaa ekspatriaattiin ja hänen tekemäänsä työhön ja samalla vaikutus kohdistuu myös yritykseen. Organisaatio odottaa palaajalta täyttä työpanosta ja tehokkuutta. Eri taholta kohdistuvien paineiden alainen palaaja on stressaantunut, tehoton työntekijä, jonka aikaansaama tulos ei tyydytä yritystä (Harvey 1989, 135). Työtulosten heikkous ja tehottomuus heijastuvat nopeasti organisaation tuloksiin ja tehoton yksilö saatetaan nopeasti vaihtaa toiseen, jotta tehottomuus ei tarttuisi toisiin työntekijöihin. Jos työn tulokset eivät miellytä yritystä, voi se nopeasti reagoida tähän irtisanomalla tehottoman työntekijän. Paluuseen liittyvää painetta voidaan helpottaa yrityksen osoittamalla tuella. Tehokkuus on riippuvainen motivaatiosta. Motivoituneet ihmiset ovat tyytyväisempiä ja he pystyvät korkeaan suoritustasoon ja tuloksien saavuttamiseen. Palaajalle pitäisi järjestää sellainen työkokonaisuus, että hän on tyytyväinen, viihtyy ja on halukas jatkamaan saman työnantajan palveluksessa (Rautiainen & Salonen 1998, 6–7). Jos yritys ja työtoverit eivät osoita tukea, on todennäköistä, että

ekspatriaatti lähtee yrityksestä (Harvey 1989, 134). Tässä luvussa keskitytään paluusopeutumisen ensimmäiseen osaan: ennakoivaan sopeutumiseen. Seuraavassa kuviossa on esitelty, mistä osista ennakoiva sopeutuminen koostuu.



Kuvio 3 Paluusopeutumisen viitekehys (Black ym. 1992b, 745)

Ennakoiva sopeutuminen on se osa, joka alkaa silloin kun ekspatriaatti on vielä kokeneella ulkomailla. Black ym. (1992b, 745) on jakanut ennakoivan sopeutumisen neljään osaan: yksilöllisiin odotuksiin vaikuttaviin tekijöihin, työodotuksiin vaikuttaviin tekijöihin, organisaatio-odotuksiin vaikuttaviin tekijöihin sekä työn ulkopuolisiin odotuksiin vaikuttaviin tekijöihin. Tässä luvussa ennakoivaa sopeutumista käsitellään juuri tässä järjestyksessä. Nämä neljä ennakoivan sopeutumisen osaa vaikuttavat yhdessä paluuseen liittyviin ennako-odotuksiin. Ennako-odotukset voidaan jakaa kolmeen osaan: työhön liittyviin ennako-odotuksiin, muiden ihmisten kanssa käytävään vuorovaikutukseen liittyviin ennako-odotuksiin sekä yleisiin ennako-odotuksiin kotimaasta.

3.2 Yksilöllisiin odotuksiin vaikuttavat tekijät

Yksilöllisillä odotuksilla tarkoitetaan henkilön asenteeseen, arvoihin, tarpeisiin ja luonteeseen liittyviä asioita (Arthur & MacDonald 2005, 2). Palaavalla ekspatriaatilla on harvoin ajan tasalla olevaa tietoa kotimaasta (Harvey 1989, 132–135). Yksilöllä kuitenkin on tiettyjä ennakko-odotuksia paluusta kotimaahan ja kotiorganisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Merkittävimmät ennakko-odotukset kotimaasta liittyvät työhön, vuorovaikutukseen ja yleiseen ympäristöön (Black & Gregersen 1991, 671). Yksilöltä kuitenkin usein puuttuvat oikeat odotukset kotimaasta, kotiorganisaatiosta ja uudesta työstä (Black 1992, 179). Ulkomaankomennuksen aikana saamaansa informaation perustuen ekspatriaatti voi tehdä ennen paluutansa ennakoivia käyttäytymismuutoksia. Oikeat odotukset helpottavat sopeutumista todellisiin olosuhteisiin, sillä ne vähentävät yllätysten mahdollisuuksia. Jos ekspatriaatilla on riittävästi tietoa kotimaasta ennen paluuta, hänellä on mahdollisuus sopeutua tilanteeseen jo ennakoita (Black & Gregersen 1991, 674–675). Iällä on positiivinen vaikutus sopeutumiseen, sillä iän tuoma kokemus kotimaasta vähentää paluusopeutumiseen liittyvää epävarmuutta ja parantaa yleistä sopeutumiskykyä (Cox 2004, 215). Vaikka vanhemmat henkilöt sopeutuvatkin helpommin takaisin kotimaahan, ei se välttämättä tarkoita, että yritysten pitäisi suosia vanhempia henkilöitä valitessaan ekspatriaatteja. Tämä tarkoittaa vain sitä, että he sopeutuvat paremmin paluun aikana, mutta emme tiedä, ovatko he tehokkaampia työntekijöitä ulkomailla. Lisäksi koulutus voi vähentää paluusopeutumiseen liittyviä eroja, joita ikä aiheuttaa (Black & Gregersen 1991, 685).

Ulkomailla vietetty aika vaikuttaa myös paluusopeutumiseen, koska kotimaassa tapahtuu koko ajan muutoksia. Mitä pidempi komennus on, sitä enemmän kotimaassa ehtii tapahtua ja pitkä poissaolo kotimaasta vie odotukset kauemmaksi pois todellisuudesta. Pitkä poissaolo tekee ennakko-odotukset kotimaan tilanteesta virheellisiksi ja tekee näin ollen paluusta vaikeamman (Black & Gregersen 1991, 675). Toisaalta ennakoivalla koulutuksella on suurempi vaikutus niille perheille, jotka ovat olleet kauemmin ulkomailla (Black & Gregersen 1991, 686). Ulkomaankomennuksen aikana tehdyt vierailut kotimaahan helpottavat oikeiden käsitysten muodostamisessa (Adler 1991, 244–246). Nämä vierailut ovat tärkeä tietolähde kotimaasta ja sen tilanteesta. Useasti ekspatriaatti on ulkomailla täysin pimennossa kotimaansa tilanteesta. Kotimaan vierailut tarjoavat informaatiota kotimaan tilanteesta, mikä toimii ennakoivan kontrollin välineenä ja näin ollen voi helpottaa paluuta kotimaahan. Suorat kokemukset uuteen ympäristöön vähentävät epävarmuutta, kun yksilö pääsee muokkaamaan odotuksiaan uuteen tilanteeseen (Black 1992, 178). Vierailujen pituus ja toistuvuus vaikuttavat suoraan tarkkojen odotusten muodostumiseen.

Ulkomaankomennus saattaa viedä sillä tavalla mukanaan, että yhteydenpito kotimaahan helposti unohtuu. Yhteyksien pitämistä kotimaahan kuitenkin suositellaan, sillä se

helpottaa paluuta kotimaahan (Lilius 1991, 45). Yhteydenpitoon kotimaan ja kohde-
maan välillä käytettiin eniten sähköpostia ja Internetiä. Sähköisiä viestimiä pidetään
myös parhaina yhteydenpitovälineinä (Cox 2004, 215). Tärkeää on myös se, kuinka
monta ulkomaankomennusta henkilöllä on. Henkilö, joka lähtee ensimmäistä kertaa ul-
komaankomennukselle, joutuu kokeilemalla selvittämään, miten hän paluuseen reagoi.
Henkilö, joka on jo aiemmin ollut ulkomaankomennuksella, taas tietää, miten paluu hä-
neen vaikuttaa ja osaa jo varautua paluuseen oikealla tavalla kokemuksensa avulla
(Black ym. 1992, 745). Kotimaan muutoksilla on kuitenkin enemmän vaikutusta paluun
tuottamiin ongelmiin kuin komennuksen pituudella. Usein ekspatriaatilla on käsitys, että
kotimaa ei ole muuttunut millään tavalla. Jos kotimaassa onkin tapahtunut suuria muu-
toksia, voi paluu olla vaikea, vaikka ulkomaan komennus olisi melko lyhyt (Arthur &
MacDonald 2005, 2). Kokemusten mukaan läheiset ystävyysuhteet ja runsaat ihmis-
suhteet sekä kommunikointi kotimaahan ovat helpottaneet paluuta. Myös mahdollisuu-
det seurata kotimaan mediaa helpottivat paluuta (Cox 2004, 207).

3.3 Työodotuksiin vaikuttavat tekijät

Työodotuksiin liittyvät odotukset tulevista työtehtävistä ja ylipäänsä työn luonteesta
(Arthur & MacDonald 2005, 2). Ekspatriaatin ennakko-odotuksiin vaikuttaa paljon se,
kuinka riippuvainen hänen työtehtävänsä on kotimaan toiminnoista. Mitä riippuvaisem-
pi kotiorganisaatio on ekspatriaatin työstä, sitä paremmin tietoa siirtyy ekspatriaatin ja
kotimaan toimintojen välillä. Näin ekspatriaatti voi muodostaa realistisempia odotuksia
kotiorganisaatiosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Työtehtävän riippuvuus koti-
maan toiminnoista vaikuttaa positiivisesti oikeiden odotusten muodostamiseen työstä
(Black ym. 1992a, 746). Myös yrityksen edun mukaista olisi siirtää tietoa kunnolla eks-
patriaatille ja käyttää hyväksi hänen tietoaan, sillä ekspatriaatti maksaa yritykselle vuo-
dessa kolme neljä kertaa enemmän kuin kotimainen työntekijä (Lilius 1991, 45). Ulko-
mailla syntyy turhautumisen tunnetta, jos kontaktit emoyhtiöön ovat heikkoja. Kontak-
tien pitäisi olla mahdollisimman suorat ja tiiviit molempiin suuntiin. Kuitenkin samalla,
kun työntekijä lähtee ulkomaille töihin, monet hänen työkontakteistaan kotimaahan kat-
keavat. Tämä vaikeuttaa heidän uramahdollisuuksiaan. (Salonen 1988, 73).

Yksilöllä on urastaan ja sen kehittymisestä tiettyjä käsityksiä ja odotuksia (Harvey
1989, 133). Organisaatio- ja urakysymyksiin liittyvät olennaisesti palaajan subjektiiviset
kokemukset ja odotukset työstä, työympäristöstä ja urakehityksestä sekä yrityksen tar-
joamat raamit, tilanteet ja mahdollisuudet. Palaajan sopeutumisen kannalta on tärkeää,
että yritys pystyy tarjoamaan odotusten mukaista työtä. Odotuksiin vaikuttavat palaajan
käsitykset omista taidoista ja kokemuksista. Onnistuneeseen paluusijoittamiseen tarvi-
taan yrityksen tarjoamien mahdollisuuksien ja palaajan odotusten yhteneminen. Vastuu

urakehityksestä onkin sekä ekspatriaatilla itsellään että organisaatioilla, jotka heitä työllistävät. (Suominen 1992, 15). Vaikka työkierto ulkomaille tapahtuu usein organisaation vaakatasossa, merkitsee toimi ulkomaille monille ekspatriaateille itsenäisempää ja vastuullisempaa työtä kuin tehtävä kotimaassa ennen ulkomaille lähtöä. Tämän vuoksi ekspatriaateille saattaa muodostua ylioptimistisia ja epärealistisia odotuksia ulkomaankomennuksen vaikutuksesta uraan (Suominen 1992, 17). Myös kotimaassa olleet henkilöt ovat kehittyneet ja edenneet urallaan. Kun palataan ulkomailta kotimaahan, voi käydä niin, että paluu merkitsee muutosta vähempään itsenäisyyteen ja pienempään vaikutusvaltaan. Organisaation on vältettävä luomasta liian suuria odotuksia ja herättämästä turhia toiveita. Jos odotukset uran etenemisestä toivotulla tavalla eivät täyty, yksilö joutuu punnitsemaan odotustensa ja todellisuuden välisen erotuksen. Yksilö voi muuttaa uratavoitteitaan, sopeutua tilanteeseen tai reagoida tilanteeseen esimerkiksi lähtemällä yrityksestä. Jos yksilö ei saa sopeutettua omia uraodotuksiaan ja -tavoitteitaan yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin, hän joutuu tarkastelemaan ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia (Rautiainen & Salonen 1998, 6–7).

Paluuseen liittyvät korkeat odotukset ovat huomattavasti joustamattomammat kuin ulkomaille lähtöön liittyvät odotukset. Ulkomaille lähdeettäessä ekspatriaatit ovat myös henkisesti paremmin valmistautuneet kohtaamaan odottamattomia ongelmia kuin paluuprosessin aikana (Brewster & Suutari 2003, 1135). Ulkomaankomennuksella ekspatriaateilla on usein hyvin itsenäinen asema ja tehtävät ovat ammatillisesti haastavia. Nämä seikat vaikuttavat pitkälti odotuksiin paluusta ja työtehtävän odotetaan olevan myös kotimaassa yhtä haasteellinen ja itsenäinen. Urasuunnittelulle pitäisikin antaa enemmän huomiota, sillä kotimaahan palatessa odotetaan ylennystä (Arthur & MacDonald 2005, 146). Tärkeää olisi aloittaa keskustelut uusista tehtävistä hyvissä ajoin. Selkeä työtehtävä pitäisi olla selvillä jo ulkomailta lähdeettäessä (Lilius 1991, 45). Nykyään suosittelainkin, että työnantajat eivät enää johtaisi työntekijöiden uraa, vaan sen sijaan heidän pitäisi rohkaista ja opettaa heitä uran itsehallintaan (Selmer 1999, 2–3). Tällä hetkellä tilanne on kuitenkin se, että komennuksella olevilla ekspatriaateilla on huomattavasti positiivisemmat näkymät urastaan kuin kotimaahan palanneilla repatriaateilla (Bonache 2005, 113).

Kaksi ennakoivaa tekijää vaikuttaa paluusoikeutumiseen: paluuprosessin selkeys sekä saatu koulutus ennen kotimaahan paluuta. Kun kotiuttamispolitiikka on selkeää, vähennee epävarmuus. Lisäksi paluuprosessin ja -politiikan ymmärtäminen lisäävät tyytyväisyyttä paluuta kohtaan, vaikka näiden asioiden ymmärtämisellä onkin vain vähän merkitystä, kun ekspatriaatti yrittää sopeutua takaisin kotimaahan (Black & Gregersen 1991, 675). On myös helppoa tehdä selkeitä paluuhjelmia, joista ei kuitenkaan ole merkittävää hyötyä (Black & Gregersen 1991, 687). Paluukoulutusta saaneiden oli helpompi samaistua kotimaan kulttuuriin, mutta ahdistus ja sosiaaliset ongelmat eivät kuitenkaan vähentyneet merkittävästi, vaikka koulutusta oli saatukin (Cox 2004, 215). Henkilöt,

jotka ovat kaikkein tehokkaimpia ulkomailla ja jotka ovat parhaiten sopeutuneet ulkomaille, kokevat paluusoapeutumisen takaisin kotimaahan kaikkein vaikeimmaksi (Sussman 2001, 4). Nuori ikä, naissukupuoli, yksineläjä, harvempia oleskeluja, pidempi oleskelu ulkomailla, lyhyt aika paluusta ja koulutuksen puute aiheuttavat ongelmia aiempien tutkimusten mukaan (esimerkiksi Black & Gregersen 1991, 675–678). Cox (2004, 215) taas on todennut omien tutkimuksiensa perusteella, että sukupuolella, aiemmilla komennuksilla ja paluun läheisyydellä ei ole merkitystä ongelmien suuruuteen.

3.4 Organisaatio-odotuksiin vaikuttavat tekijät

Organisaatio-odotukset ovat niitä asioita, jotka liittyvät nimenomaan kotimaan organisaatioon ja työhön kotiorganisaatiossa paluun jälkeen (Arthur & MacDonald 2005, 2). Monilla ekspatriaateilla on ainakin pieniä vaikeuksia sopeutua kotimaahan muuttuneiden olosuhteiden vuoksi. Lähettävässä yrityksessä tulisi olla kontaktihenkilö ja jokaiselle ekspatriaatille pitäisikin nimetä yhteyshenkilö, joka pitää ekspatriaatin ajan tasalla kotiorganisaation asioista (Rautiainen & Salonen 1998, 7). Yhteyshenkilö on kotimaassa oleva henkilö, jonka tehtävänä on välittää ekspatriaatille tietoa komennuksen ajan kotimaan ja kotiorganisaation tilanteesta. Kun ekspatriaatille nimetään muodollisesti yhteyshenkilö, pysyy ekspatriaatti tehokkaasti organisaation mielessä komennuksen ajan ja näin ollen kotiinpaluu on helpompi. Yhteyshenkilön käyttö helpottaa myös realististen ennakko-odotusten muodostumista (Black & Gregersen 1991, 17). Yhteyshenkilö vaikuttaa positiivisesti ekspatriaatin odotuksien muodostumiseen työstä ja mikäli yhteyshenkilö välittää muutakin kuin työhön liittyvää tietoa, voi se vaikuttaa positiivisesti vuorovaikutuksesta ja yleisestä tilanteesta muodostettaviin odotuksiin ja paluusoapeutumiseen. Huolenpidosta huolimatta kotiinpaluu voi olla shokki (Nivaro 1999, 58).

Epävarmuutta vähentää yhteydenpito kotiorganisaation ja ulkomaanpisteen välillä. Mitä tiheämpää kommunikointi on, sitä enemmän informaatiota kulkee, mikä taas vähentää epävarmuutta. Jos informaatio on pelkästään työhön liittyvää, vaikuttaa se lähinnä epävarmuuden vähenemiseen työhön liittyvissä asioissa, mutta jos informaation sisältö painottuu työn ulkopuolisiin asioihin, syntyy vaikutuksia myös odotuksiin yleisen ympäristön suhteen (Black ym. 1992a, 747). Yhteydenpito vaikuttaa positiivisesti oikeiden odotusten muodostamiseen paluusta. Vähäinen yhteydenpito tai sen puute saa ekspatriaatin tuntemaan itsensä eristetyksi ja näin ollen hän saattaa tiedostamattaan toimia yrityksen politiikan vastaisesti ja hänen on vaikeaa sopeutua yrityksen yleiseen linjaan (Harvey 1989, 133–134). Ekspatriaatille saattaa herätä pelko työn menettämisestä tai uran paikalleen jäämisestä. Riittävä yhteydenpito ja palaute koko ulkomaankomennuksen ajan minimoivat paluusoapeutumiseen liittyviä ongelmia. Paluu on huomattavasti

helpompi, kun ihminen on jo valmiiksi tietoinen yrityksen ja ympäristön muutoksista. Näin ollen odotukset kotimaasta ovat realistisemmat. Uuteen työtehtävään liittyvät valmistelut voi aloittaa jo ulkomailla (Tamminen 2000, 3).

Ekspatriaatit oppivat paljon uutta komennuksensa aikana. Repatriaatioprosessi mahdollistaa tämän tiedon siirtämisen ja sen, että tietoa käytetään hyödyksi organisaatiossa (Lazarova & Tarique 2005, 362). Kuitenkin tämä tiedonsiirto on harvoin saumatonta ja menestyksellistä (Brewster & Suutari 2005, 12). Kaikkea tietoa ei ole yhtä helppoa tallettaa. Yksilöillä ja organisaatioilla ei ole välttämättä yhtenäisiä tavoitteita ja sen vuoksi kilpailuetua on vaikeaa muodostaa (Lazarova & Tarique 2005, 362). Ekspatriaattien täytyy olla halukkaita jakamaan keräämäänsä tietoa. Paluuprosessi on kriittinen tekijä uralla. Jos ekspatriaatit eivät pääse hyödyntämään kokemustaan, vaikuttaa turhautuminen siten, että työntekijät vaihtavat työpaikkaa (Lazarova & Tarique 2005, 366). Usein palaajilla on ylioptimistiset odotukset tulevaa uraa ajatellen. Työnantajan kanssa pitäisi aloittaa hyvissä ajoin keskustelut kansainvälisen kokemuksen vaikutuksista omaan uraan. Muutenkin pitäisi enemmän kiinnittää huomiota maasta toiseen siirtymiseen. Tällä hetkellä todisteet eivät puhu sen puolesta, että repatriaatin uranäkymät olisivat positiiviset komennuksen jälkeen. Suurin osa palanneista ekspatriaateista onkin tosissaan harkinnut työpaikan vaihtoa palattuaan takaisin kotimaahan (Brewster & Suutari 2005, 11).

Valmennus ennen paluuta helpottaa informaation saamista ja oikeiden odotusten muodostamista (Black & Mendenhall 1990, 131). Yksinkertaisimmillaan paluvalmennus voi olla koulutusta kotiorganisaatiossa tapahtuneista muutoksista komennuksen aikana. Valitettavasti kuitenkin edelleen useat ekspatriaatit eivät saa minkäänlaista valmennusta ennen kotiinpaluuta. Jos valmennus on riittävää ja tarpeeksi kattavaa, helpottaa se realististen odotusten muodostamista työstä, vuorovaikutuksesta ja yleisistä olosuhteista. Korkeatasoinen valmennus antaa edellytykset käyttää sekä ennustavaa kontrollia että käyttäytymiskontrollia kotimaahan palattaessa. Jos valmennuksessa keskitytään kaikkiin kolmeen paluusopeutumisen osa-alueeseen (yksilöllisiin odotuksiin, työodotuksiin ja organisaatio-odotuksiin), vaikuttaa valmennus myös näihin kaikkiin osaluaisiin (Tirilä 1998, 25). Tutkimukset kuitenkin todistavat, että ulkomaankomennuksen vaikutukset eivät ole yhtä tuhoisia kuin aiemmin on ajateltu. Uudet tutkimukset todistavat, että ulkomaankomennus voi myös parantaa uranäkymiä. Nykyään keskitytään enemmän urasuunnitteluun yleisesti kuin urakehitykseen repatriaatioyrityksessä. Repatriaatit eivät ole avuttomia ja pettyneitä, vaan etsivät aktiivisesti uusia työmahdollisuuksia, jotka mahdollistavat urakehityksen. Tämä ei siis välttämättä tarkoita yrityksen parasta. Jos yritykset haluavat saada yksilöiden tiedon käyttöönsä, heidän on kehitettävä sellaiset uramahdollisuudet, jotka vastaavat yksilöiden uratoiveita. Tilanne on siis muuttunut siten, että enää työntekijät eivät yritä sovittaa uraansa tietyn organisaation tarjomiin mahdollisuuksiin, vaan haluavat toteuttaa omat yksilölliset uratoiveensa (Lazarova & Tarique 2005, 366).

Työhön sopeutuminen ei johdu pelkästään yksilön arvoista ja hänen uraansa kohdistuvista odotuksista. Palaajan on sopeuduttava takaisin työympäristöön ja hyvä ilmapiiri helpottaa työhön palaamista (Korkalainen 2004, 13). Jos paluuta ei ole suunniteltu tarkasti tai siitä ei ole tiedetty ajoissa, voi käydä niin, että organisaatiosta ei löydy palaajalle sopivaa työtä tai paikkaa ollenkaan (Korkalainen 2004, 13). Yrityksellä voi olla suuria vaikeuksia yrittäessään etsiä ekspatriaatile uutta työtä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että ulkomaankomennuksen tarkkaa kestoa on vaikea arvioida etukäteen (Harvey 1989, 133). Ura kehittyy sekä organisaation että yksilön ehdoin. Kotimaahan palanneilla ekspatriaateilla on paljon annettavaa yrityksille, vaikka yritykset eivät tätä aina ymmärräkään (Peltonen 1995, 3). Heidän poislähtemisensä on riski, johon pitäisi suhtautua vakavasti. Kuten aiemmin todettiin, ulkomaille lähteville ei pitäisi antaa liiallisia lupauksia, sillä niiden lunastaminen voi olla vaikeaa, jos sekä tilanteet että olosuhteet kotimaassa ja yrityksessä muuttuvat ulkomaankomennuksen aikana oleellisesti. Lähtijälle pitäisi kuitenkin antaa paluutakuu, jonka lähtökohtana on jokin minimitaso, jolle henkilö sijoittuu palatessaan (Sahiluoma & Tukiainen 1990, 29).

3.5 Työn ulkopuolisiin odotuksiin vaikuttavat tekijät

Työn ulkopuolisiin tekijöihin kuuluvat erityisesti ekspatriaatin ystävät, perhe ja yleinen ympäristö (Arthur & MacDonald 2005, 2). Työn ulkopuolisiin odotuksiin vaikuttaa paljon kulttuurinen välimatka. Vaikutusta on sillä, minkälainen kulttuurinen ero kotimaan ja kohdemaan välillä on ollut. Koska komennuksen aikana kohdemaan kulttuuri on ollut ekspatriaatille vertailukohtana, tarkoittaa kulttuurin erilaisuus suurempaa eroa ja suurempaa epävarmuutta kotimaahan verrattuna (Black & Gregersen 1991, 677). Kulttuurinen välimatka tarkoittaa oman ja vieraan kulttuurin erilaisuuden suuruutta. Mitä lyhyempi kulttuurinen välimatka on, sitä lähempänä oma ja asemamaan kulttuuri ovat toisiinsa. Mikäli kulttuurinen välimatka on suuri, vaaditaan enemmän sopeutumista ja oppimista verrattuna kulttuuriin, joka on hyvin samanlainen. Mitä suurempi on kulttuurinen välimatka, sitä enemmän vaaditaan, jotta ihminen pystyy menestymään vieraassa kulttuurissa (Black & Gregersen 1991, 677). Samalla kuitenkin odotukset kotimaan kulttuurista muodostuvat epätarkemmiksi. Hofstede (1991) on jakanut eri maiden arvojärjestelmät neljään eri dimensioon: valtaetäisyys, epävarmuuden vähentäminen, yksilöllisyys ja maskuliinisuus. Näiden pohjalta valtiot voidaan jakaa kulttuurialueisiin ja osoittaa niiden välisiä eroja sekä yhtäläisyyksiä.

Valtaetäisyys kertoo, kuinka paljon ihmiset ovat valmiita hyväksymään ihmisten välistä epätasa-arvoa. Pienen valtaetäisyyden kulttuurien mielestä epätasa-arvo pitäisi minimoida, kun taas suuren valtaetäisyyden kulttuurien mielestä yhteiskunnallinen eriarvoisuus luo järjestystä. Epävarmuuden välttäminen kertoo, missä määrin eri kulttuu-

reissa elävät ihmiset kokevat itsensä uhatuiksi epävarmoissa ja uusissa tilanteissa. Matalan epävarmuuden välttämisen kulttuureissa aggressiivisuutta ja tunteita ei haluta näyttää, mutta vahvan epävarmuuden välttämisen kulttuureissa taas epävarmuus koetaan uhkana. Yksilöllisyyttä kannattaville kulttuureille on ominaista, että jokainen pitää huolen itsestään ja lähimmästä perhepiiristä. Yhteisöllisyys taas on tärkeää yhteiskunnille, joissa ihmiset oppivat heti syntymästään alkaen kuulumaan tiettyihin ryhmiin ja ovat niistä riippuvaisia. Maskuliinisissa yhteiskunnissa sosiaaliset sukupuoliroolit ovat selkeästi erilaiset. Feminiinisyyttä taas tulee esille yhteiskunnissa, joissa sosiaaliset sukupuoliroolit ovat päällekkäisiä (Hofstede 1991). Coxin (2004, 215) mukaan kotimaaiseen kulttuuriin sopeutumista haittaavat nuori ikä ja yksin eläminen. Vaikka nuoret pystyvät helposti omaksumaan vieraan kulttuurin, on paluu vaikeaa, sillä heillä ei ole yhtä paljon kokemusta omasta kotimaasta kuin vanhemmilla. Naimisissa olevat taas sopeutuvat helpommin takaisin, sillä heillä on perheessä henkilö, jonka kanssa heillä on sosiaalinen side. Yksin elävät taas saattavat kokea masennusta, kun he ovat kotimaassa yksin.

Sopeutumista kotimaahan voidaan helpottaa kotimaan vierailuilla, säännöllisellä yhteydenpidolla kotimaahan sekä mentorilla, joka pitää ulkomailla olevan työntekijän perillä kotimaassa tapahtuvista asioista sekä työpaikalla että työn ulkopuolella (Baruch ym. 2002, 665).

4 SOPEUTUMINEN KOTIMAASSA

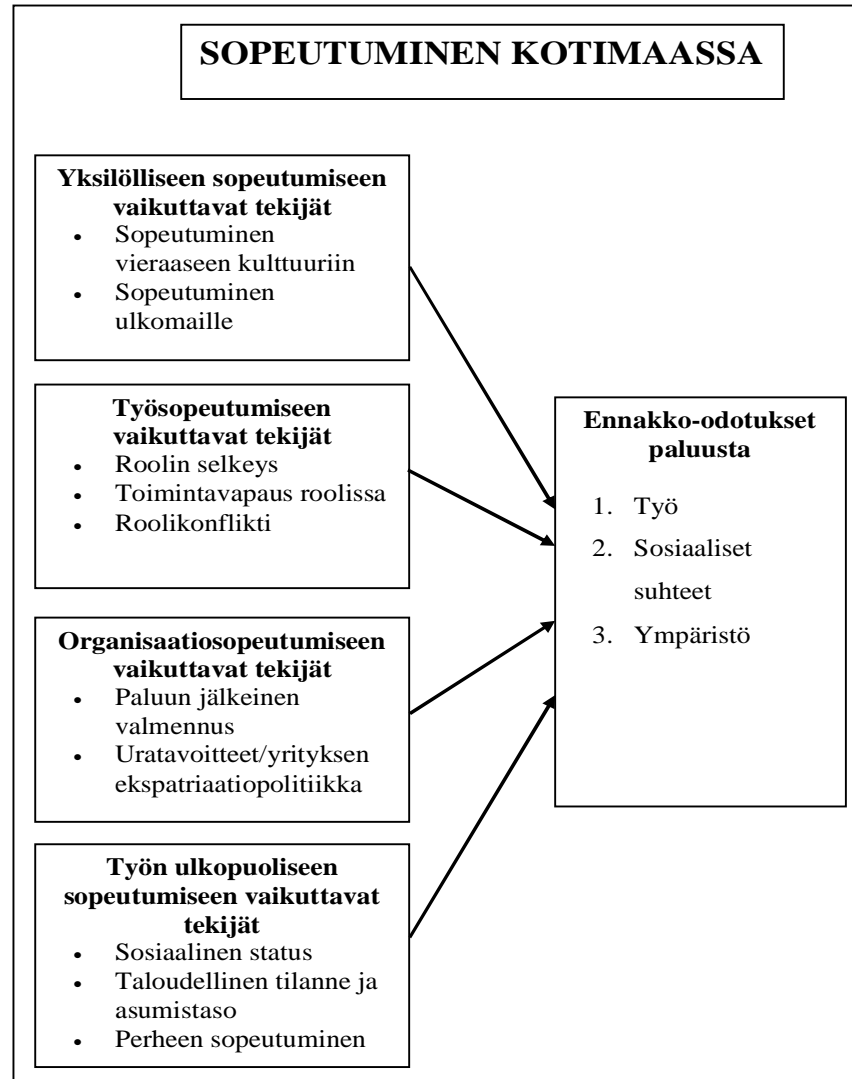
4.1 Kotiinpaluun hankaluus

Ulkomaankomennusta voidaan pitää hyvänä vaiheena uralle, jos se on tarkoitettu koulutukseksi tulevia haasteita varten. Usein ulkomaankomennuksella ei kuitenkaan ole vaikutusta uraan ja uudet paikat täytetään kotiorganisaatiossa olevilla henkilöillä. Kun yleensä ulkomaille lähetetään menestyvä tyyppi, tulee ekspatriaatioprosessista näin käänteinen. Organisaatio ei pysty käyttämään hyvien työntekijöiden kapasiteettia hyväkseen, vaan ajaa heidät pikemminkin pois organisaatiosta (Peltonen 1995, 22). Peltonen (1995, 23) suosittelee, että ennen komennukselle lähtöä, henkilölle tehdään selväksi, onko siirto tarkoitettu johtamistaidon kehitykseksi vai tilapäiseksi henkilöstön siirroksi ulkomaille. Näin ekspatriaatilta vähenevät kuvitelmat siitä, että paluu kotiorganisaatioon merkitsisi automaattisesti ylennystä.

Ulkomaankomennusta saatetaan pitää vaarallisena jaksena uran kannalta, sillä komennus voidaan nähdä epäonnistuneeksi. Christensenin & Harzingin (2004, 621) mukaan epäonnistuminen on menestyksen puutetta jonkin tekemisessä tai jonkin saavuttamisessa. Epäonnistuminen on erityisesti jotain, mitä henkilöltä ei odoteta. Heidän mukaansa ulkomaankomennus on epäonnistunut, jos ekspatriaatti lähtee toiseen työpaikkaan paluun jälkeen tai jos paluuseen liittyy ongelmia (Christensen & Harzing 2004, 617). Jotta ulkomaankomennukset eivät epäonnistuisi, pitäisi ulkomaankomennukset liittää osaksi yrityksen kansainvälistä strategiaa. Lisäksi ekspatriaatille pitäisi tehdä selkeäksi se, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen suorituksensa vaikuttaa koko organisaation strategiaan. Jatkuvasti annettavalla palautteella ekspatriaatin työsuorituksesta organisaatio voi hyvissä ajoin kertoa työn puutteista ja näin antaa ekspatriaatille mahdollisuuden parantaa suoritustaan. Lopulta ekspatriaatin suorituksen ja hänen palkitsemisensa välillä täytyy olla suora yhteys. Kuitenkin taloudellista palkitsemista tärkeämpää on, että paluun jälkeen ekspatriaatin ulkomailta saama kokemus otetaan huomioon hänen urasuunnittelussaan. Suurin syy paluun epäonnistumiseen on se, että kansainväliselle kokemukselle ei anneta tarpeeksi arvoa (Christensen & Harzing 2004, 623–624).

Monella ekspatriaatilla on harha kotiinpaluusta siinä mielessä, että he kuvittelevat palaavansa suoraan takaisin vanhaan elämäänsä, vaikka sitä elämää ei välttämättä enää edes ole olemassa. Palaajat tuntevat kokemuksistaan puhumisen vaikeaksi – erityisesti, jos toisella ei ole kokemusta ulkomailta työskentelemisestä (Bossard & Peterson 2005, 17). Kun ekspatriaatti palaa kotiin, edellyttää onnistunut paluusopeutuminen sopivaa käyttäytymistä. Mikäli ennako-odotukset ovat oikeita, palaajan on helpompi tehdä tiedollisia muutoksia ja käyttäytymismuutoksia, jotka ovat välttämättömiä onnistuneelle

paluulle (Tirilä 1998, 33). Yksi iso ongelma paluussa on se, että ekspatriaateilla on ulkomailla paljon itsenäistä päätösvaltaa, kun taas kotimaassa jälleen häntä odottavat byrokraattiset toimintatavat (Arthur & MacDonald 2005, 2). Kuvio 4 osoittaa, miten Black, Gregersen ja Mendenhall näkevät paluusopeutumisen kotimaassa.

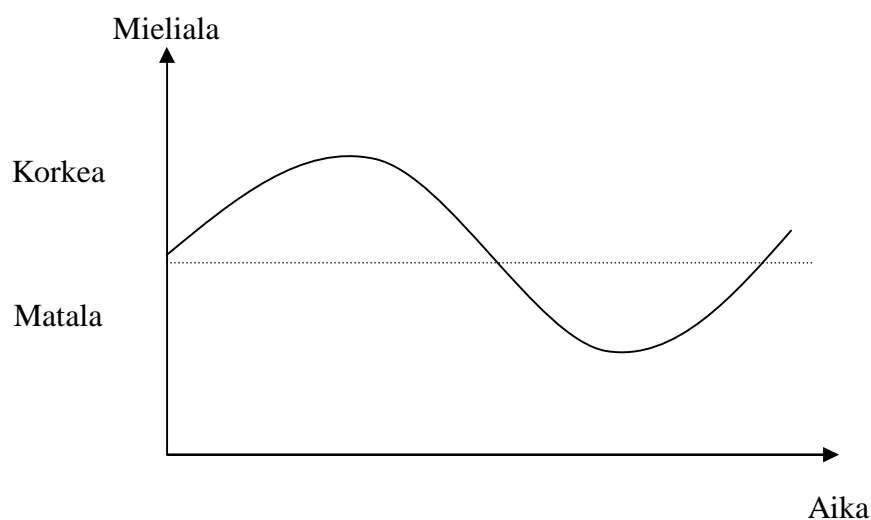


Kuvio 4 Paluusopeutumisen viitekehys (Black ym. 1992b, 745)

Kuviossa 4 on jaettu sopeutuminen kotimaassa samalla tavalla neljään osaan kuten ennakoivassa sopeutumisessakin. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi, miten eri osat vaikuttavat paluusopeutumiseen kotimaassa ja mitä eri komponentteja kukin osat sisältää.

4.2 Yksilölliseen sopeutumiseen vaikuttavat tekijät

Kulttuuriin sopeutumista voidaan kuvata U-käyrällä. Kuvio 5 osoittaa, miten aluksi uusi ympäristö koetaan erittäin myönteisenä. Kyseessä on kritiikittömän ihastuksen vaihe. Tämä vaihe kestää muutamasta viikosta muutamaa kuukauteen. Tämän vaiheen jälkeen palataan arkeen ja aletaan kohdata myös negatiivisia asioita. Yksilö kokee paljon vierasta käyttäytymistä ja ennustamatonta toimintaa sekä kohtaa kulttuurishokin. Seuraavaksi alkaa sopeutumisen aika, jolloin henkilö vähitellen hyväksyy tilanteen, kun huomaa, ettei voi tilanteelle mitään. Hän alkaa jälleen nähdä hyviä puolia kulttuurissa. Lopuksi tapahtuu paluu takaisin normaaliin arkielämään. Riittävän oppimisen myötä palannut henkilö hyväksyy itsensä jälleen osaksi kulttuuria (Kauppinen 1993, 3–5). Kun sopeudutaan kotimaahan, kohdataan samat vaiheet kuin ulkomaille sopeuduttaessa – tosin tiivistetyssä muodossa. Kuvio osoittaa kuinka ajan kulumisen vaikuttaa kotiinpalaajan mielialaan. Aluksi ekspatriaatti on innoissaan paluusta kotimaahan, mutta vähitellen kotimaan viehätys katoaa ja masennus saattaa iskeä. Pikku hiljaa omaan kulttuuriin sopeutuminen edistyy ja lopulta mielentila vakiintuu ja vaikeudet tasaantuvat (Adler 1991, 234).



Kuvio 5 Sopeutumisen U-käyrä (Kauppinen 1993, 4)

Jos ulkomaille sopeutuminen on vaatinut kovasti töitä, saattaa se vaikeuttaa kotimaahan palaamista ja sinne sopeutumista. Kulttuurinen ero vaikuttaa sopeutumiseen. Mitä suurempi ero on ollut, sitä suurempi ero on myös yksilössä. Lisäksi yksilön todellinen sopeutumisaste ulkomaankomennuksen aikana vaikuttaa sopeutumiseen kotimaassa. Nämä kaksi seikkaa vaikuttavat yhdessä siihen, kuinka vaikeaa paluu kotimaahan on. Mitä suurempi on ero kohdemaan ja kotimaan välillä ja mitä paremmin yksilö on so-

peutunut kohdemaahan, sitä vaikeampaa on paluu kotimaahan. Lisäksi sopeutumista vaikeuttaa se, mitä enemmän työntekijän odotetaan muuttuvan kotiorganisaatiossa. Toisaalta voidaan myös ajatella, että nopea sopeutuminen kohdemaahan helpottaa myös sopeutumista jälleen kotimaahan (Black ym. 1992a, 749). Henkilöt, jotka sopeutuvat helpommin vieraaseen kulttuuriin, kokivat myös vähemmän ongelmia kuin henkilöt, joilla sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin on vaikeaa. Palaajat, jotka kokivat enemmän kulttuurishokkia, kokivat myös enemmän henkilökohtaisia sopeutumisongelmia ja ujoutta (Gaw 1999, 15–16). Gaw (1999, 3) määrittelee kulttuurishokin lähinnä joukoksi tunteellisia reaktioita, jotka johtuvat vahvistuneiden havaintojen puutteesta omasta kulttuurista. Uudella kulttuurilla on korkeintaan vähän merkitystä ja se johtaa väärinkäsityksiin, mikä johtuu uusista ja erilaisista kokemuksista. Kulttuurishokki voi ilmetä avuttomuutena, ärtyneisyytenä ja erilaisina pelkoina.

Kuitenkin ekspatriaatit näkevät ulkomaankomennuksen mahdollisuutena saavuttaa taitoja sekä kokemusta, jota kotimaassa ei ole mahdollista hankkia, vaikka nämä taidot eivät auttaisikaan heitä myöhemmin saamaan ylennystä organisaatiossa. Nykyään puhutaan enemmän sisäisestä tai rajattomasta urasta, mikä tarkoittaa sitä, että ulkomaankomennus nähdään mahdollisuutena parantaa yksilöllistä kehittymistä ja uramahdollisuuksia. Se ei välttämättä tarkoita, että urakehitys tapahtuu samassa organisaatiossa (Bossard & Peterson 2005, 11).

4.3 Työsopeutumiseen vaikuttavat tekijät

Kun ekspatriaatti lähtee ulkomaankomennukselle, hänen kotiorganisaatiossa oleva työnsä täytetään ja tämä aiheuttaa ongelmia, kun ekspatriaatti palaa kotiorganisaatioon takaisin (Feng & Pearson 1999, 248). Työrooli on muuttuvan luonteensa vuoksi henkilökohtainen ja usein sitä ei ole mahdollista tarkoin määritellä. Roolin tärkein ominaisuus on se, että sen avulla ihminen voi nähdä itsensä osana isompaa kokonaisuutta (Surakka 2005, 10–11). Roolin selkeys kertoo, miten tietyn toimenhaltijan odotetaan toimivan. Roolin selkeys helpottaa sopeutumista työhön. Selkeän roolin avulla yksilö pystyy enustamaan paremmin käyttäytymisensä tuloksia ja hän voi käyttäytyä aikaisemmin hyväksi kokemallaan tavalla, ennen kuin määrittelee uuden käyttäytymisen (Black ym. 1992a, 750). Palaajilla on sellainen olo, että heidän ulkomailla hankkimiaan taitoja ei arvosteta (Welch 1994, 147).

Jos henkilön rooli ei ole selkeä, saattaa hänelle syntyä roolishokki. Roolishokki ilmenee stressinä ja jännityksenä, jonka saa aikaan siirtyminen tutuista rooleista vieraisiin rooleihin. Vieraat roolit voivat olla joko täysin uusia rooleja tai tuttuja rooleja, joissa käyttäytyään uudella tavalla. Roolishokki syntyy, kun roolin todellisen luonteen ja sen ilmenemisen välillä on ristiriita tai jos roolissa tapahtuu oleellinen muutos, vaikka mi-

tään muutosta ei odoteta. Roolishokki liittyy sekä roolista luopumiseen että uuteen rooliin tulemiseen (Suominen 1992, 11–12). Organisaatiot eivät välttämättä enää tunne palaavaa ekspatriaattia, jolloin oikean roolin löytäminen voi olla vaikeaa. Teknologinen kehitys on voinut mennä niin pitkälle kotiorganisaatiossa, että ekspatriaatin tiedot ja taidot ovat vanhentuneet (Brewster 1991, 90). Ne ekspatriaatit, jotka jäävät organisaatioon, kokevat, että heidän ulkomaankomennukselta saatua kokemusta ei käytetä hyödyksi (Cox 2004, 202).

Toimintavapaus roolissa sallii yksilölle mahdollisuuden muuttaa työrooliaan sellaiseksi kuin se itselle parhaiten sopii ja näin antaa yksilölle mahdollisuuden toimia aikaisemman käyttäytymismallin mukaan. Mahdollisuus käyttäytyä totutulla tavalla antaa yksilölle mahdollisuuden käyttäytyä tehokkaammalla tavalla. Jos henkilöllä on mahdollisuus esiintyä kahden tai useamman roolimallin mukaan niin, että toiseen rooliin mukautuminen tekee toiseen mukautumisen vaikeaksi, on henkilöllä roolikonflikti. Roolikonflikti lisää uuteen työhön liittyvää epävarmuutta. Tämän vuoksi roolikonflikti saattaa vaikeuttaa paluuta työhön. Jos rooli on laaja ja odotukset epäselviä tai ristiriitaisia, on paluusopeutuminen vaikeampaa ja vie enemmän aikaa (Black ym. 1992a, 750). Kiinnostava ja palkitseva työ edistää työtyytyväisyyttä. Valitettava tosiasia kuitenkin on, että ulkomailla olevat ekspatriaatit ovat huomattavasti tyytyväisempiä työhönsä kuin kotiin palanneet repatriaatit (Bonache 2005, 112).

Usein ekspatriaattien odotukset ylennyksistä eivät toteudu ja palaava ekspatriaatti kokee, että häntä ei arvosteta yrityksessä – erityisesti silloin, kun he huomaavat, että heidän työtoverinsa ovat saattaneet edetä urallaan samaan aikaan ilman ulkomaankomennusta. Tämä johtaa siihen, että työntekijä turhautuu ja lähtee yrityksestä. Monet yritykset eivät tee suunnitelmia pitkällä tähtäimellä eikä osalla ole lainkaan suunnitelmia. Yrityksissä uskotaan vahvasti, että ekspatriaatit eivät tarvitse apua. Erityisesti, jos komennus on ollut lyhyt, ei ekspatriaattien eikä heidän perheidensä paluuseen haluta panna nostaa (Bossard & Peterson 2005, 11). Kansainvälinen työympäristö kannustaa siirtymään urasuunnittelusta urajohtamiseen. Urajohtaminen sisältää tavoitteiden asettamista ja toiminnan suunnittelua. Urajohtamisen hyödyt näkyvät siinä, että palaajalle on paremmin tiedotettu uramahdollisuuksista, hänellä on oikeat odotukset urastaan, parantuneet työtaidot ja mahdollisuudet saavuttaa uran tavoitteet (Arthur & MacDonald 2005, 2).

4.4 Organisaatiosopeutumiseen vaikuttavat tekijät

Ekspatriaatit ottavat usein ulkomaankomennuksen vastaan tietämättä, mihin se johtaa uralla. Ekspatriaatti ei välttämättä tiedä, minkälaiseen asemaan hän on palaamassa. Pahimmillaan tilanne voi olla se, että ekspatriaatti palaa organisaatioon, jossa hänelle ei

ole paikkaa lainkaan. Kuten uuteen ympäristöön sopeutuminen ja elämäntyyli voivat aiheuttaa ongelmia, myös paluu kotiorganisaatioon ja takaisin työhön voivat aiheuttaa ongelmia. Organisaatiosopeutuminen on usein hankalampaa kuin henkilökohtainen sopeutuminen (Adler 1991, 235). Vain joka kymmenes kokee voivansa hyödyntää ulkomailla saamiaan kokemuksiaan kotiin palattuun. Joka toinen taas katsoo saaneensa alennuksen kansainvälisestä kokemuksestaan huolimatta. Palaaville ekspatriaateille pitäisikin järjestää enemmän urasuunnittelua. Palaava ekspatriaatti odottaa urakehitystä, mutta usein urakehitys onkin melko neutraali tai jopa negatiivinen (Brewster & Suutari 2005, 11). Yritykset eivät valmistaudu riittävästi ekspatriaattien paluuseen ja tämän vuoksi ulkomaankomennukselta palanneen henkilön motivaation säilyttäminen on suuri ongelma. Ulkomaankomennuksella henkilöllä on ollut melko itsenäinen asema ja hänen tehtävänsä on ollut haastava. Todellisuuden ja odotusten yhdenmukaisuudella on suora vaikutus paluusopeutumiseen. Selkeät ja yhdenmukaiset organisaation ja yksilön uranäkymät paluun jälkeen sekä yrityksen paluupolitiikka vaikuttavat positiivisesti työsopeutumiseen kotimaassa (Black ym. 1992a, 751).

Ulkomaankomennuksen jälkeen ekspatriaatit saatetaan siirtää toisiin töihin organisaatiossa tai heidät voidaan irtisanoa, jos he ovat työskennelleet heikommin kuin mitä on odotettu (Christensen & Harzing 2004, 619). 15 prosenttia repatriaateista turhautuu palattuun niin, että he lopettavat työnsä paluun jälkeen ja lähtevät muualle parempiin työpaikkoihin. Jos ekspatriaatti lähtee toiseen yritykseen taloudellisten ja motivaatiotekijöiden vuoksi, tulee ulkomaankomennuksesta yrityksen kannalta hyödytön. Turhautuneita ihmisiä ei ole vaikeaa houkutella lähtemään sellaiseen paikkaan, jossa heidän kokemustaan arvostetaan (Rautiainen & Salonen 1998, 7). Jotta kallis investointi saadaan hyötykäyttöön, täytyy yrityksen helpottaa palaajan arkea (Lilius 1991, 45). Repatriaatit odottavat saavansa huippuvirkoja sekä mahdollisuuksia käyttää ulkomailla hankittuja taitojaan. He odottavat myös, että heidän esimiehensä ja työtoverinsa ovat kiinnostuneita heidän ulkomaan kokemuksistaan ja tukevat heitä läpi paluuprosessin (Brewster & Suutari 2003, 1134). Jos siis ulkomailta palaava ekspatriaatti ylennetään nopeasti ulkomaan komennuksen jälkeen, jossa vielä käytetään hyödyksi hänen ulkomailla oppimaansa taitoja, voivat muut työntekijät organisaatiossa pitää komennusta positiivisena vaiheena uralle. Kuitenkin yleensä ulkomainen työ merkitsee kotimaahan verrattuna ylenmistä ja paluu kotimaahan voi merkitä työntekijälle jopa alennusta (Welch 1994, 148). Kuvio 6 kertoo mikä suhde Blackin, Gregersenin ja Mendenhallin mukaan palaajan uudelleenkoulutuksella ja organisaatioon sitoutumisella on.

Palaajan uudelleenkoulutus	Turha vaihtuvuus	Tarkoituksenmukainen säilyttäminen
	Korkea suorituskky Alhainen halu pysyä	Korkea suorituskky Korkea halu pysyä
	Tarkoituksenmukainen vaihtuvuus	Turha säilyttäminen
	Alhainen suorituskky Alhainen halu pysyä	Alhainen suorituskky Korkea halu pysyä

**Sitoutuminen
organisaatioon**

Kuvio 6 Kotiinpaluun vaikutukset ekspatriaatin uraan (Black ym. 1992, 754)

Organisaation kannalta on tärkeää, että se tunnistaa, miten se pystyy tehokkaasti hyödyntämään ekspatriaatin ulkomaankomennuksen. Kuvio 6 huomataan, että työntekijän säilyttäminen tai vaihtaminen voi olla tarkoituksenmukaista tai turhaa. Tietenkin on ymmärrettävä myös se, että työntekijällä itsellään on oma vaikutus vaihtuvuuteen. Työntekijän säilyttämiseen vaikuttavat hänen suorituskkynsä ja oma halunsa pysyä organisaatiossa. Suurin syy halun jättäytyä yritykseen löytyy asenteesta. Kun ekspatriaattilla on sekä halu pysyä yrityksessä että korkea suoritustaso, on sitoutuminen organisaatioon kaikkein suurinta. Kuitenkaan halu pysyä organisaatiossa ei ole ainut syy työntekijän pitämiseksi. Myös suorituksen täytyy olla hyvä. Työsuorituksen tasolle on paljon merkitystä sillä, kuinka ekspatriaatti on uudelleenkoulutettu organisaatioon (Black 1992, 753–754).

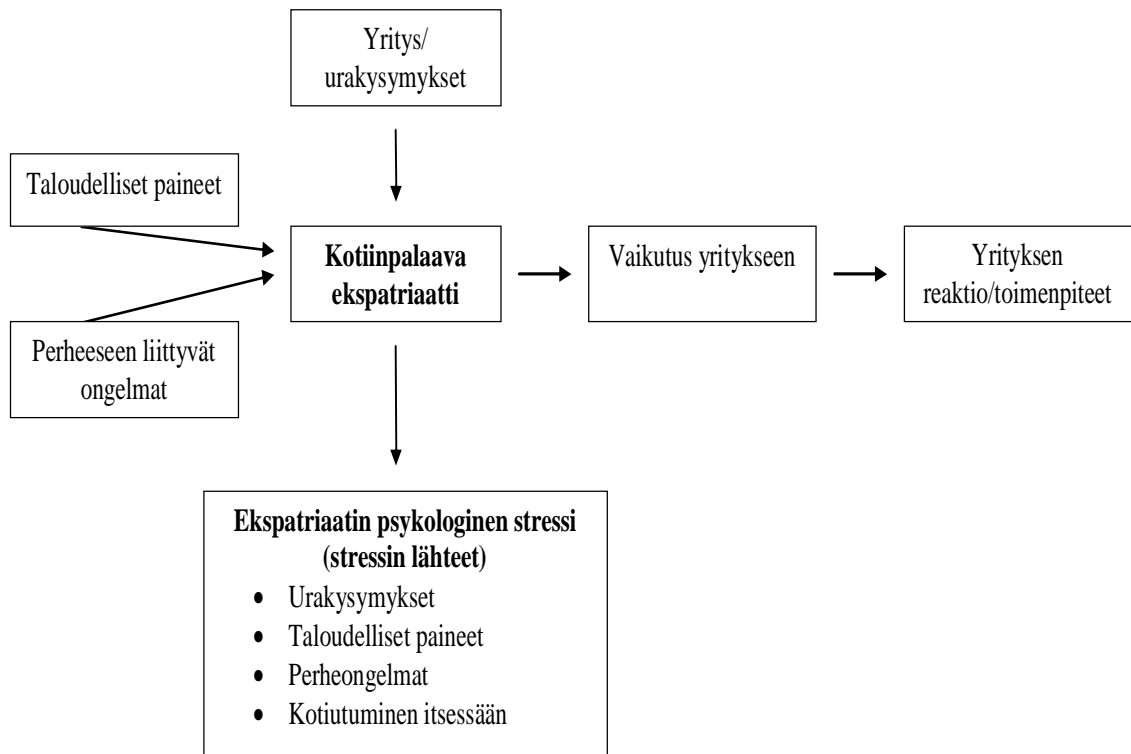
Yritykset panostavat usein vain vähän ekspatriaattien urasuunnitteluun. Suuret yritykset kuitenkin panostavat tähän paluun jälkeiseen urasuunnitteluun enemmän kuin pienet yritykset. Kokeneet ekspatriaatit käyttävät yleensä enemmän hyödykseen yrityksen tarjoamia urasuunnittelupalveluita kuin kokemattomat ekspatriaatit (Selmer 1999, 14). On tärkeää, että palaavien ekspatriaattien tieto ja kokemus käytetään yrityksessä hyödyksi. Paluun epäonnistumisen voidaan nähdä aiheuttavan yritykselle kolmenlaisia kustannuksia: yrityksestä parin vuoden kuluessa paluun jälkeen lähtevien avainhenkilöiden menetys, repatriaattien käyttämättömyys, kun he ovat vieraassa tehtävässä sekä kyvyttömyys rekrytoida ihmisiä ulkomaisiin virkoihin, koska heillä on negatiivisia käsityksiä ekspatriaatiosta muiden ekspatriaattien perusteella (Bossard & Peterson 2005,

10). Kuitenkin suurin osa ekspatriaateista suosittelee ekspatriaattikomennusta toisille työntekijöille ja he olisivat myös valmiita itse lähtemään uudelleen komennukselle (Bossard & Peterson 2005, 11–12).

4.5 Työn ulkopuoliseen sopeutumiseen vaikuttavat tekijät

4.5.1 Sosiaalinen tyhjiö

Uraan liittyvät epäselvyydet ovat yksi tärkeä syy paluun vaikeuteen. Ulkomaankomennuksen oletetaan usein olevan etappi uralla eteenpäin, mutta valitettavan usein ulkomaankomennusta ei nähdä osana ekspatriaatin uraa. Kotiin palatessaan repatriaatti saattaa huomata, ettei kotiorganisaatiolla ole hänelle tarjolla minkäänlaista työtä ja loppujen lopuksi ulkomaankomennus voi johtaa jopa alennukseen. Nämä uraan liittyvät epäselvyydet eivät kuitenkaan ole ainoa syy vaikeaan paluuseen eivätkä aina edes tärkein syy. Epäselvien uranäkymien lisäksi palaajan taloudellinen tilanne saattaa olla vaikea erilaisista syistä johtuen. Usein ulkomailla taloudellinen tilanne on erittäin hyvä maan hintatasoon nähden ja käytössä voi olla esimerkiksi omaa henkilökuntaa. Kotimaassa näitä etuuksia ei enää ole käytössä ja jos paluuseen ei ole varauduttu taloudellisesti, voi paluu tuntua erittäin raskaalta. Myös kotimaan verotus voi tulla yllätyksenä, sillä usein ekspatriaatteja verotetaan ulkomailla hellästi. Yksi tärkeä tekijä, joka vaikuttaa ekspatriaatin paluusopeutumiseen, on hänen perheensä sopeutuminen. Perhe on saattanut sopeutua hyvin ulkomaille eikä välttämättä haluaisi palata kotimaahan. Perhe ei tällöin välttämättä sopeudu takaisin niin kuin olisi toivottu. Perheellä voi olla ongelmia kotimaassa – lapsilla kouluun sopeutumisessa ja aviopuolisolla työelämään sopeutumisessa. Kuviossa 7 esitetään, miten Harvey (1989) näkee paluuseen liittyvät ongelmat, joita kotiin palaava ekspatriaatti saattaa kohdata. Urakysymyksiin liittyviä ongelmia on jo tarkasteltu aiemmin, joten tässä keskitytään pelkästään taloudellisiin paineisiin ja perheen sopeutumiseen liittyviin ongelmiin. On kuitenkin hyvä huomata, että eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja näin ollen eri osa-alueiden aiheuttama yhteisvaikutus on yhtä tärkeä kuin pelkkien osa-alueiden yksittäiset vaikutukset.



Kuvio 7 Ekspatriaatin kotiinpaluuseen liittyviä ongelmia (Harvey 1989, 132)

Harvey on jakanut kotiin palaavaa ekspatriaattia kohtaavat ongelmat kolmeen pääryhmään. Harveyn mukaan urakysymykset, taloudelliset paineet ja perheeseen liittyvät ongelmat ovat tärkeimpiä syitä, miksi paluu saattaa olla vaikea. Kuviosta näkyy myös, miten kotiin palaava ekspatriaatti voi kokea psykologista stressiä uran, talouden, perheen sekä kotiutumisen itsensä vuoksi. Tämä stressi vaikuttaa palaajan työsuoritukseen, mikä taas vaikuttaa yritykseen. Tällöin yritys tai palaaja saattavat tehdä ratkaisuja, jotka johtavat repatriaatin lähtöön yrityksestä. Näin ollen yrityksen panostus menee hukkaan ja ulkomaankomennuksesta aiheutuu ainoastaan kuluja. Tunnistamalla mahdollisten ongelmien lähteitä, voi ekspatriaatti helpottaa paluutaan.

Näiden edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi ongelmia esiintyy sosiaalisissa asioissa. Eniten pelkoa kotiinpaluussa kokevat henkilöt, jotka kokevat, että heidän sosiaalinen asemansa laskee. Epävarmuus kasvaa, kun yksilöt joutuvat uuteen sosiaaliseen asemaan ja heihin kohdistuvat odotukset muuttuvat heidän asemansa mukaan. Tähän uuteen sosiaaliseen asemaan ei ole helppoa turvautua ja sen vuoksi epävarmuus kasvaa ja vanhoja käyttäytymismalleja ei pysty helposti liittämään tähän uuteen sosiaaliseen kokonaisuuteen (Black ym. 1992, 752). Jos kotimaahan palaava ekspatriaatti joutuu uuteen ja erilaiseen sosiaaliseen statukseen, kasvaa epävarmuus ja tämän vuoksi ennustavaa kontrollia ei voi käyttää. Tämän lisäksi tarvitaan uutta sosiaalista käyttäytymistä ja koska jo opittua käyttäytymistä ei voi soveltaa uuteen tilanteeseen, käyttäytymiskontrolli vähenee (Black & Gregersen 1991, 677). Koska työ ja sosiaalinen asema liittyvät toisiinsa,

muutos sosiaalisessa asemassa vaikuttaa myös negatiivisesti sopeutumiseen (Black ym. 1992a, 751–752).

Myös kontaktit ystäviin ja tuttaviiin saattavat olla heikentyneet. Ulkopuoliset eivät kokonaan ymmärrä perheen kokemuksia ulkomailla eikä se heitä välttämättä edes kiinnosta. Ystävyys-suhteet ovat pitkälle yhdessä koettuja asioita ja vie aikaa ennen kuin ystäväpiiri saadaan muodostettua uudelleen (Tamminen 2000, 9).

4.5.2 Taloudelliset paineet

Ekspatriaattien ulkomaankomennusten aikaisten taloudellisten kompensatioiden tarkoituksena on tehdä ulkomaankomennuksesta kiinnostava vaihtoehto työntekijälle. (Schraeder & Sims 2005, 100). Yleensä ekspatriaateilla on ulkomailla parempi taloudellinen tilanne erilaisten hyvitysten ansiosta. He tottuvat ulkomaankomennuksen aikana tiettyyn elintason ja yleensä paluu kotiin muuttaa myös heidän elintasonsa (Suutari – Tornikoski 1999, 9). Ulkomaankomennuksen jälkeen taloudellinen asema yleensä heikenee. Tämä voi johtua siitä, että komennuksen aikana ekspatriaatille on maksettu erilaisia hyvityksiä ja palkkioita (Harvey 1989, 133). Lisäksi ongelmia voivat aiheuttaa asuntoasiat. Parempaan palkkaan ja elintason tottuneen voi olla vaikeaa palata takaisin kotimaahan, jossa maksetaan pienempää palkkaa ja siitäkin korkea verotus syö ison osan. Lisäksi erilaiset kompensatiot, esimerkiksi lasten koulutuksesta, poistuvat. Elintason ja asumisolosuhteiden lasku vaikuttavat negatiivisesti ekspatriaattien paluusopeutumiseen (Harvey 1989, 133).

Usein raha on yksi suuri syy, miksi työntekijä lähtee ulkomaankomennukselle. Raha koetaan myös suurimmaksi keinoksi vaikuttaa ekspatriaatin tehokkuuteen (Schraeder & Sims 2005, 98). Yritykset tarjoavatkin ekspatriaateille usein rahallista etua siitä, että he työskentelevät ulkomailla. Tämä taloudellinen tuki suhteutetaan kohdemaan hintatasoon, mutta etu on kuitenkin sellainen, että sen avulla ekspatriaatti ja hänen perheensä pystyvät elämään kohdemaassa mukavasti. Kaikkine etuineen ekspatriaatin palkka saattaa olla jopa kaksinkertainen Suomen tuloihin verrattuna (Puustinen 2002, 20). Monessa maassa verottajakin suosii henkilöitä, joiden ulkomaankomennus kestää vain muutamman vuoden. Silti vain neljännes ekspatriaateista on tyytyväisiä ulkomaankomennusten rahalliseen hyötyyn (Bonache 2005, 113).

Kotiin palatessa erilaiset komennukseen liittyvät määrärahat jäävät pois. Taloudellisen edun poistuminen saattaa aiheuttaa taloudellisia paineita, sillä yleensä kotimaahan palatessa ekspatriaatin ja hänen perheensä elintaso laskee. Vaikka aiemmasta elintasosta osattaisiinkin luopua, voi paluu synnyttää taloudellisia vaikeuksia, koska kodin rakentaminen täytyy aloittaa alusta (Harvey 1989, 133). Suomen hintataso on moneen maahan verrattuna korkea. Ja vaikka kaikki tietävät korkean hintatason, unohtuu tämä asia

ulkomailla. Kotimaan elinkustannukset ovat vielä nousseet sillä aikaa, kun henkilö on ollut ulkomailla ja tämä aiheuttaa turhautumista. Perheen on sopeutettava elintasonsa alhaisemmaksi kuin se oli ulkomailla. Turhautumista saattaa aiheuttaa myös se, että kotimaassa ollut kollega ansaitsee enemmän ilman ulkomaankomennusta (Lilius 1991, 45; Harvey 1989, 133–134). Ekspatriaattien ja repatriaattien välillä ei ollut kuitenkaan merkittävää eroa sen suhteen kuinka tyytyväisiä he ovat palkkaan (Bonache 2005, 114).

Yrityksen pitäisi selvittää ekspatriaatille jo ennen ulkomaille lähtöä, mitkä ovat yrityksen tarjoamat taloudelliset tuet ja toisaalta, mitä yritys ei ekspatriaateille maksa. Yrityksen tehtävänä on selvittää ekspatriaatille, miten kohdemaan elinkustannukset, terveydenhuolto, asuminen, verot ja lasten koulutus nostavat komennukselta saatavaa korvausta (Schraeder & Sims 102–104). Yrityksen pitäisi myös selvittää paluuseen liittyvät kustannukset, jotta suurilta yllätyksiltä vältytään. Varsinkin, jos ulkomailla elintaso on noussut paljon, saattaa sopeutuminen kotimaahan olla vaikeaa. Yli puolet ekspatriaateista kokee, että he ovat joutuneet taloudellisiin vaikeuksiin palattuaan takaisin kotimaahan ja senkin vuoksi paluu koetaan usein epämiellyttävänä kokemuksena (Suutari & Tornikoski 1999, 9–10). Yritys voi helpottaa paluuta erilaisilla avustuksilla ja korvauksilla. Samoin kuin ulkomaille muuttaja, myös kotimaahan palaaja odottaa yritykseltä apua käytännön asioiden hoitamiseen. Yrityksen pitäisi resurssiensa puitteissa panostaa myös tähän asiaan (Suominen 1992, 30).

4.5.3 Perheen sopeutuminen

Jos perhe on mukana ulkomaankomennuksella, on tärkeää ottaa huomioon, että myös perhe sopeutuu takaisin kotimaanoloihin ja hyväksyy paluun. Usein perhe- ja työelämä riippuvat suuresti toisistaan ja jos perheellä on vaikeuksia sopeutua kotimaahan, heijastuu se myös palaavaan ekspatriaattiin ja näin ollen vaikeuttaa palaajan sopeutumista (Black & Gregersen 1991, 678). Perheenkin paluu saattaa olla ongelmallinen ja perheen sopeutuminen heijastuu palaajan kokemuksiin paluun onnistumisesta. Perheen tukeminen ja valmennus sekä lähdössä että paluussa ovatkin yhtä tärkeitä kuin itse ekspatriaatin tukeminen. Näin kaikki osapuolet tietävät, mitä on tulossa ja tuntevat omat oikeutensa ja velvollisuutensa (Nivaro 1999, 58).

Usein ulkomaankomennukselle lähtijä on naimisissa oleva mies. Puolisokin saattaa olla luomassa omaa uraansa ja hänen on komennuksen vuoksi luovuttava urastaan ja jättävä kotiin hoitamaan lapsia (Rautiainen & Salonen 1998, 6–7). Palatessa puoliso saattaa odottaa, että hän palaa takaisin töihin, mutta saattaa pettyä, kun odotettu kotiinpaluu muuttuukin kodin järjestämiseksi eikä aikaa olekaan töille ja ystävien tapaamiselle. Monet asiat ovat voineet muuttua kotimaassa ja puolisoilla voi olla vaikeuksia työpaikan löytämisessä (Harvey 1989, 134). Toisaalta puolisoit ovat saattaneet oppia ulko-

mailla elämäntavan, jossa on suuri merkitys kodilla, lapsilla ja harrastuksilla eivätkä he haluakaan palata kotimaassa jatkamaan uraansa. Tämä taas ei välttämättä ole kovin helppoa Suomessa (Rautiainen & Salonen 1998, 6–7). Koska puoliso kohtaa monia vaikeuksia, ei hän välttämättä jaksakaan tukea kotimaahan työhön palannutta ekspatriaattia ja näin ollen ekspatriaatin harteilla ovat sekä työssä kohtaamansa vaikeudet että kotona syntyneet ongelmat (Harvey 1989, 134). Erityisesti monet naiset kokevat yksinäisyyttä ja eristyneisyyttä (Brewster 1991, 129). Ulkomaille sopeutuminen on yleensä vaikeampaa puolisolle, sillä hänen on usein keksittävä, miten ajan saa kulumaan. Siksi puoliso yleensä muistaa kotimaan ihanampana ja täydellisempänä paikkana kuin se oikeasti on. Kun ulkomailla on vaikeaa ja puoliso kokee kulttuurishokin, hän uneksii, kuinka helppoa elämä on, kun palataan takaisin kotimaahan. Kuitenkin paluu sisältää yleensä enemmän vaikeuksia kuin muutto ulkomaille (Adler 1991, 273–274).

Lapsilla voi olla vaikeuksia koulussa ja vapaa-aikana sosiaalisissa suhteissa. Lapselle voi olla aikuista vaikeampaa ymmärtää sitä, että sukulaiset, kaverit ja opettajat eivät olekaan kiinnostuneita hänen kokemuksistaan. Kavereita ei ole helppo saada, sillä kulttuuri, josta he palaavat, poikkeaa kotimaan kulttuurista (Harvey 1989, 134). Usein he ovat myös vallitsevan lasten- tai nuorisokulttuuriin ulkopuolella eivätkä tiedä, millä tavalla kuuluu käyttäytyä tai minkälaista musiikkia kuunnella, jotta tulee hyväksytyksi (Brewster 1991, 129). Suomen kieli voi tuottaa vaikeuksia, koska sanavarasto on suppeampi kuin muilla samanikäisillä lapsilla. Ulkomailla lapsen elämä on ollut korostetun perhekeskeistä ja jopa julkisten liikennevälineiden käyttäminen voi olla alkuun erittäin hankalaa. Tämän vuoksi lapset ovat alttiita joutumaan muiden lasten kiusaamisen tai pilkan kohteeksi (Alanko & Rousku 1998).

4.6 Ongelmien välttäminen

4.6.1 *Paluun suunnittelu*

Kuten jo aiemmin on todettu, ekspatriaateille on tärkeää, että he säilyttävät tiiviit ja hyvät yhteydet kotimaahan. Paluuta helpottavat riittävä yhteydenpito ja työstä annettu palaute. Tällöin ekspatriaatti ei koe, että hänet on unohdettu ulkomaille. Ekspatriaatin pitäisi tietää organisaatiossa tapahtuvista ja tulevista muutoksista ennen paluuta. Edellä on tullut esiin, että kotimaassa olisi hyvä olla yhteyshenkilö, joka kertoo muutoksista ja varmistaa paluupaikan löytymisen (Savich & Rodgers 1988, 48). Yhteyshenkilön tehtävänä on myös selvittää, mitä ekspatriaatti on ulkomailla oppinut (Bossard & Peterson 2005, 26–27). Ekspatriaateista voitaisiin kertoa myös henkilöstölehdessä. Kotimaan

käynnit helpottavat myös yhteyksien ylläpitämisessä. Ekspatriaateille voitaisiin järjestää mahdollisuus keskusteluun toisten, aiemmin palanneiden, kokemuksista (Lilius 1991, 45). Paluu on usein hoidettu huonosti ja se voi vaikuttaa organisaation käsitykseen siitä, että ulkomaan komennukset koetaan enemmänkin riskiksi kuin mahdollisuudeksi. Koska yritykset eivät suunnittele paluuta riittävän ajoissa, ei ekspatriaateille välttämättä löydetä töitä, joissa he voivat käyttää hyväkseen ulkomailla saatuja tietoja ja kokemuksia. Paluu on kuitenkin paljon muutakin kuin vain tavaroiden tuominen kotimaahan, viisumin järjestäminen ja asunnon hankkiminen. Nämä ihmiset haluavat löytää myös mielenkiintoisen työn (Welch 1994, 160).

Ekspatriaateille pitäisi korostaa ennen ulkomaille lähtöä, että ulkomailla työskentely on tilapäistä. Palaajan pitäisi jo lähtiessä tietää, mihin ryhtyy, jotta turhautumisilta välttyttäisiin (Lilius 1991, 45). Vaikka paluupaikkaa ei pystyittäisikään vielä lähtöhetkellä tarkasti määrittämään, pitäisi paluun suunnittelun alkaa hyvissä ajoin ennen paluuta. Näin sekä yritykselle että palaajalle ja hänen perheelleen jää aikaa sopeutua tulevaan tilanteeseen (Suominen 1992, 28). Kun tiedetään, että ulkomaankomennus on väliaikaista, ei yritetäkään täysin sulautua uuteen kulttuuriin, jolloin vastaavasti paluu kotimaahan on helpompaa. Tarkka tieto paluutehtävästä ja yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista toimii positiivisena kannustimena ja helpottaa osaltaan kotiinpaluuta (Lilius 1991, 45). Mitä tehokkaammin henkilö yrittää, sitä paremmin hän sopeutuu (Black & Mendenhall 1990, 129). Koulutus voi johtaa todenmukaisempiin odotuksiin kotimaasta ja suurempaan työtyytyväisyyteen (Black & Mendenhall 1990, 131).

Adler (1991, 245–247) on huomannut, että seuraavat asiat helpottavat paluuta:

- Valinta: työntekijät, jotka ovat menestyviä ja tyytyväisiä ennen ulkomaille menoa, ovat yleensä menestyviä ja tyytyväisiä myös palatessaan.
- Ennakoiva valmennus: työntekijät, jotka sopeutuvat hyvin ulkomaille, sopeutuvat yleensä myös helpommin takaisin kotimaahan.
- Urasuunnittelu: monet työhön liittyvät ongelmat paluun aikana johtuvat huonosta keskittymisestä ulkomaiseen työhön ja sekä urasuunnittelun että organisaatio-oppimisen puutteesta.
- Yhteydenpito ulkomailla: ekspatriaatit, jotka saavat ulkomaille tietoa organisaation positiivisista ja negatiivisista muutoksista, työskentelevät tehokkaimmin kotiin palatessaan.
- Vastuu työssä kotiorganisaatiossa: mitä enemmän ekspatriaatilla on työhön liittyvää vastuuta kotiorganisaatiossa, sitä tehokkaampi palaaja on.
- Ulkomailla opittujen taitojen käyttö: Palaajat eivät usein tunnista tai anna arvoa ulkomailla opituille taidoille. Siksi johtajien pitäisi auttaa heitä tunnistamaan uudet hankitut ja vanhat kehittyneet taidot sekä keksiä, miten niitä voidaan käyttää kotiorganisaatiossa hyödyksi.

- Koulutus kotiorganisaation johtajille: koska johtajat, jotka eivät ole koskaan työskennelleet ulkomailla, eivät osaa antaa tarpeeksi arvoa ekspatriaateille, pitäisi heille järjestää koulutusta siihen, miten he voivat hyödyntää ulkomailla opittuja kykyjä ja taitoja.
- ”Samanlainen maa” -ansan välttäminen: koska paluu mistä tahansa maasta voi olla vaikeaa, pitäisi yritysten tietää paluun vaikutukset sekä samanlaisesta että erilaisesta maasta.

4.6.2 *Kotiuttamisohjelma*

Yrityksellä tulisi olla jonkinlainen systemaattinen suunnitelma urakierrosta ja ulkomaankomennuksen vaikutuksesta uralla etenemiseen. Ulkomaankomennus ei saisi olla turha jakso urapolulla. Kun ulkomaankomennuksen mahdollisuudet ovat tiedossa, helpottuu ulkomaankomennukselta paluu. Aiemmin on mainittu, että yrityksellä pitäisi olla palaajalle tarjolla mahdollisimman houkutteleva ja haasteellinen työ sekä taloudellisesti että ammatillisesti (Bossard & Peterson 2005, 26–27). Tähän päästään, kun käytetään hyödyksi palaajan kansainvälistä kokemusta, lisätään hänen toiminnallista vastuutaan ja sijoitetaan tehtävään, joka vastaa hänen senhetkistä kokemustaan ja saavutuksiaan. Yrityksen pitäisi aloittaa perehdytys uuteen työhön hyvissä ajoin – silloin kun ekspatriaatti on vielä ulkomailla. Koska paluuprosessi on kaikkine järjestelyineen valtava urakka, pitää palaajalle antaa riittävästi aikaa työn omaksumiseen ja taata riittävä opastus uuteen työhön (Tamminen 2000, 9). Epäonnistuminen yritykselle ei aina tarkoita epäonnistumista yksilölle. Yleensä ulkomaankomennus on hyvä yksilölle, mutta sen hyöty saattaa hukkaa organisaatioon (Brewster & Suutari 2003, 1148). Yrityksissä ei välttämättä ole selkeää kuvaa siitä, kenen pitäisi hoitaa paluuprosessi. Jos paluuta ei hoideta hyvin, vaihtavat palaajat nopeasti työpaikkaa, sillä he ovat työmarkkinoilla kysytyjä henkilöitä (Kauhanen 2003, 163). Ekspatriaatin ja hänen perheensä paluusopeutumisesta voi tulla ylitsepääsemätön ongelma, jos yrityksellä ei ole ohjelmaa, jonka avulla yritetään helpottaa vaikeaa paluusopeutumisen ongelmaa. Tämä saattaa vaikuttaa myös yrityksen työntekijöihin, jotka ovat mahdollisesti harkinneet lähtevänsä ulkomaankomennukselle (Harvey 1989, 132). Yritysten olisikin panostettava urasuunnitteluun.

Paluukoulutus on alue, jolla yrityksillä on eniten parantamisen varaa. Ekspatriaatit kokevat, että paluukoulutus on asia, joka kuuluu yrityksen hoidettavaksi. Erityisesti ihmiset, jotka eivät ole saaneet paluukoulutusta, kaipaavat sitä (Bossard & Peterson 2005, 14). Suurin peruste koulutuksen tarpeelle on se, että sen avulla ekspatriaatti sopeutuu nopeammin takaisin kotimaan kulttuuriin ja samoin uusiin rooleihin (Black & Mendenhall 1990, 118). Valmennus helpottaa kulttuuriin sopeutumista ja työssä menestymistä. Paluuvälennus lievittää organisaatioon ja yksilöön kohdistuvia negatiivisia vaikutuk-

sia. Ilman paluuvaimennusta kansainvälistä kokemusta ei pystytä integroimaan kotimaassa yrityksen käyttöön ja näin ollen ulkomaankokemuksen hyödyllisyys jää puolitiehen (Adler 1991, 245–248). Valitettava tosiasia kuitenkin on se, että monikansalliset yritykset eivät ole panostaneet läheskään yhtä paljon ekspatriaattien kotiuttamisohjelmiin kuin kohdemaahan sopeuttaviin ohjelmiin (Harvey 1989, 135). 1980-luvun lopulla ainoastaan vajaalla kolmanneksella yrityksistä oli kotiuttamisohjelma ja vain reilu viidennes aloitti koulutuksen jo ennen paluuta. Niissä yrityksissä, joissa kotiuttamisohjelma oli käytössä, se koski lähes pelkästään itse ekspatriaatteja. Vain 35 % otti kotiuttamisohjelmaan mukaan myös puolison ja 15 % lapset. Kotiuttamisohjelman olemassaololle ei ollut suurta merkitystä sillä kuinka suuresta yrityksestä oli kyse tai kuinka paljon sillä oli ulkomailla työskenteleviä henkilöitä (Harvey 1989, 137).

Kotiuttamisohjelma	Kyllä	Ei
Yrityksellä on kotiuttamisohjelma	31 %	69 %
Kotiuttaminen alkaa ennen kotiutumista	22 %	78 %

Taulukko 1 Paluusopeutusohjelmien esiintymistiheys (Harvey 1989, 137)

Suurin osa ekspatriaateista kokee kotimaahan ja yrityksen oloihin sopeutumisen vaikeaksi. Kuitenkin vain harvoilla yrityksillä on ekspatriaattien kotiuttamisohjelma ja usein yritykset eivät edes näe paluuta osaksi ulkomaankomennusprosessia. Sopeutusvaikeudet kotimaahan palatessa ovat usein jopa suuremmat kuin ulkomaille muutettaessa. Kuitenkin ne työntekijät, joilla on realistiset odotukset paluusta, sopeutuvat paremmin takaisin kotimaan oloihin kuin ne, joilla on vääränlaiset odotukset. He myös suoriutuvat työstään paremmin. Siksi olisikin tärkeää, että yritykset käyttäisivät erityistä kotiuttamisohjelmaa, johon pitäisi sisällyttää sekä työhön liittyviä asioita että työn ulkopuolisia asioita (Black 1992, 181). Tämän prosessin pitäisi jatkua niin pitkälle, että palaava ekspatriaatti on sijoitettu onnistuneesti ja sopeutettu takaisin työympäristöön. Tällöin paluu integroitaisiin osaksi ekspatriaattipolitiikkaa ja siihen kiinnitettäisiin enemmän huomiota (Harvey 1989, 135). Feng ja Pearson (1999, 248) totesivat, että monet kansainväliset hotelliyritykset eivät panosta riittävästi ekspatriaattien kotiuttamiseen, koska työntekijät ovat yleisesti huolissaan tulevaisuudestaan kotiutumisen jälkeen. He suosittelvatkin, että yritykset kehittävät parempia kotiuttamisohjelmia.

Asia	Kyllä	Ei
Urasuunnittelu, -neuvonta	66 %	34 %
Sosiaalinen eristäytyminen	15 %	85 %
Verotukseen liittyvät asiat	27 %	73 %
Elintason laskeminen	5 %	95 %
Taloudellinen tuki asumiseen	38 %	62 %
Varasuunnitelma kunnes sopiva paikka aukeaa	9 %	91 %
Taipumus lähteä yrityksestä	2 %	98 %
Sosiaalisuuden puute	10 %	90 %
Apua uudelleensijoittumiseen	58 %	42 %

Taulukko 2 Asiat, joita kotiuttamisohjelmassa on huomioitava (Harvey 1989, 138)

Suurimmalla osalla ekspatriaatiopolitiikkaa käyttävillä yrityksillä on jonkinlainen vieraan maan oloihin perehdyttävä ohjelma. Myös paluuseen liittyen on mahdollista suunnitella perehdyttämiskoulutusta. Varsinkin, jos ulkomaankomennus on kestänyt pidempään, on koulutukseen panostettava. Yrityksissä harvoin suunnitellaan ekspatriaatin kotiinpaluuta ja paluuvalmennusta. Palaajalle tämä valmennus olisi kuitenkin yhtä tärkeää kuin valmennus ennen ulkomaille lähtöä. Paluuohjelmassa tärkeää on, että kaikki osapuolet, kotimaan yritys, kohdemaan yritys sekä palaaja perheineen, osallistuvat paluun järjestämiseen. Christensen ja Harzing (2004, 624–625) eivät haluaakaan enää puhua ulkomaankomennusten epäonnistumisista, sillä niistä kertyvät kokemukset edistävät yrityksen tietoisuutta, kunhan ekspatriaatin kokemus osataan hyödyntää yrityksen käyttöön.

Syy	Kyllä	Ei
Ei tarvetta koulutukselle	35	65
Koulutuksen kalleus	36	64
Koulutusjärjestelmää ei olla saatu aikaan	15	85
Kotiuttamisen ammattilaisten puute	34	66
Ekspatriaattien haluttomuus kotiuttamisohjelmiin	34	66
Työntekijät pääosin ulkomaalaisia	10	90

Taulukko 3 Syitä kotiuttamisohjelman puuttumiselle (Harvey 1989, 139)

Harvey ehdottaa, että kotiuttamisohjelma laadittaisiin viisivaiheisen mallin mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan, minkälaisia ongelmia kotiinpaluuseen liittyy. Ongelmien selvittämiseksi voidaan haastatella jo kotimaahan palanneita ekspatriaatteja. Huomioon on otettava, että ongelmat vaihtelevat esimerkiksi sen mukaan, missä maassa ekspatriaatti on ollut. Toisena vaiheena on kotiuttamisohjelman keston ja ajankohdan päättäminen. Ohjelman kesto riippuu komennusmaasta ja perheolosuhteista. Kolmannessa vaiheessa päätetään, ketkä otetaan mukaan kotiuttamisohjelmaan: koskeeko ohjelma pelkästään ekspatriaattia vai myös tämän puolisoa ja lapsia.

Neljännessä vaiheessa päätetään, kuka laatii kotiuttamisohjelman. Viimeisessä vaiheessa taas päätetään, kuka käytännössä toteuttaa kotiuttamisohjelman ja kenellä on lopullinen vastuu. Henkilöstöpuolen ihmiset on saatava sitoutumaan ajatukseen kotiuttamisohjelman tärkeydestä (Harvey 1989, 142).

Asiat	Kyllä	Ei
Taloudellinen tuki ja vero- neuvonta	87	13
Uraneuvonta	76	24
Komennustukien puute	61	39
Perheen tyytymättömyys	57	43
Muutokset yrityskulttuurissa	42	58
Vallan muutos	42	58
Stressin hallinta	32	68
Verkottumismahdollisuuksien muodostaminen	27	73
Muuta	20	80

Taulukko 4 Ihanteellinen kotiuttamisohjelma (Harvey 1989, 141)

Kotiuttamisohjelma voi sekä helpottaa paluuta kotiorganisaatioon että lisätä tietoisuutta kotiorganisaatiosta. Johto selvittää mitä palaaja on oppinut ulkomailla ja yrittää yhdessä työntekijän kanssa luoda tapoja, joiden avulla kokemusta voidaan hyödyntää kotiorganisaatiossa. Kuitenkin tärkeintä on keskittyä helpottamaan paluuta eikä pohtia mitä ulkomailla on opittu (Harvey 1989, 143). Tärkeimmät huolet kotiuttamisohjelmien suhteen olivat: selkeä potentiaalisten ongelmien hahmottaminen, kotiuttamisohjelman pituus ja sen ajankohta, keitä pitäisi ottaa mukaan kotiuttamisohjelman pariin, kenen pitäisi suorittaa kotiuttamisohjelma toteuttaminen ja kenen kuuluisi johtaa kotiuttamista (Harvey 1989, 141–142). Brewster & Suutari (2003, 1147) totesivat, että suomalaisten ekspatriaattien keskuudessa tyytyväisyys kansainväliseen komennukseen oli korkea. Kotiorganisaatiossa olevat työntekijät ovat suurin piirtein yhtä tyytyväisiä työkaverihinsa kuin repatriaatit ja ekspatriaatit. Kuitenkin yrityksen sisäiseen tiedottamiseen ekspatriaatit ja repatriaatit eivät olleet yhtä tyytyväisiä kuin työntekijät (Bonache 2005, 120).

Suutari ja Välimaa (2002, 632) suosittelevat, että yritys tarjoaa paluussa ylimääräistä tukea niille henkilöille, jotka ovat olleet ulkomailla pitkään sekä niille, joilla on ollut vaikeuksia sopeutua ulkomaille.

Korkeista paluun jälkeisistä irtisanomisluvuista huolimatta yritykset eivät ota paluuta riittävästi huomioon. Yleensä ongelmia syntyy siitä, että kotiorganisaatio ja ekspatriaatti näkevät palaajan roolin yrityksessä eri tavalla. Yrityksessä palaajaa kohdellaan kuin ketä tahansa työntekijää, vaikka palaajalla olisi erityisiä tarpeita. Ongelmia syntyy erityisesti sen vuoksi, että useilla henkilöstöpuolen johtajilla ei itsellään ole minkäänlaista työkokemusta ulkomailta (Paik ym. 2002, 636).

Amerikkalaisten ja skandinaavisten yritysten repatriaattien välillä on eroja. Skandinaaviset repatriaatit ovat huomattavasti työpaikkauskollisempia kuin amerikkalaiset. Kuitenkin ongelmia skandinaavisissa yrityksissä tuottaa se, että organisaatorakenteet ovat suhteellisen matalia, jolloin palaavalle ekspatriaatille ei välttämättä ole mahdollista löytää parempaa työpaikkaa. Skandinaavien paluuta helpottaa se, että valtio tarjoaa erilaisia sosiaalietuja verohelpotusten kautta ja tämän lisäksi valtiot ovat muutenkin hyvinvointivaltioita, joissa toimii esimerkiksi terveydenhuolto sekä koululaitos. Itse asiassa Skandinaviassa asuvat repatriaatit eivät edes koe yrityksen olevan velvollinen huolehtimaan aviopuolisosta ja perheestä (Paik ym. 2002, 643).

Yrityksen tarjoama tuki voidaan jakaa työhön liittyvään tukeen ja työn ulkopuoliseen tukeen. Molempien tarkoitus on tehdä palaajalle mukava ja turvallinen olo sekä murtaa esteitä, joita aiheuttaa tiedon puute. Suurin syy yrityksestä lähtemiseen on kuitenkin uran paikallaan pysyminen. Ylennyksen saaneista palaajista jätti yrityksen kolmasosa, mutta vanhalle tasolle palanneista lähti jo lähes 70 prosenttia (Baruch ym. 2002, 666–668).

Yritys voi nimetä palaavalle ekspatriaatille mentorin, jonka tehtävänä on auttaa paluuseen liittyvissä asioissa. Mentorin pitäisi tuntea kotimaan ja kohdemaan olot, ekspatriaatioprosessi sekä yrityksen organisaatio. Yrityksestä voi olla vaikeaa löytää tämän tyyppistä osaajaa, jolloin palaajan ympärille voidaan luoda mentoriverkosto. Mentorin tai mentoriverkoston avulla ekspatriaatti pysyy selvillä siitä, mitä kotiorganisaatiossa tapahtuu ulkomaankomennuksen aikana ja saa apua kotimaassa kulttuuriseen ja organisaatioon uudelleensopeutumiseen (Carragher ym. 2005, 524–529).

Viime vuosina on pyritty keskittymään siihen, miten yritykset voivat helpottaa ulkomailta palaavan ekspatriaatin sopeutumista. Yrityksellä on tärkeä tehtävä selvittää, mitä työntekijä on oppinut ulkomailla ja missä kohtaa hänellä on puutteita osaamisessa. Tämän avulla työntekijän kykyjä pitäisi käyttää yrityksessä hyödyksi ja puutteita korjata. Jotkut yritykset tarjoavat ulkomailta palaaville työntekijöille paluuta helpottavia kursseja. Kurssit sisältävät seuraavia asioita: varautuminen kulttuurishokkiin, tietoa kotimaan poliittisista, sosiaalisista ja taloudellisista muutoksista, muutokset businessympäristössä, verotukseen ja vakuutuksiin liittyvissä asioissa auttaminen, lasten koulutuksen järjestäminen, puolison ongelmissa auttaminen (Hurn 1999, 226–227).

Henkilöt, joiden mielestä kotiuttamisohjelmat olivat mielekkäitä ja keskittyivät oleellisiin asioihin, kokivat yrityksen pitävän huolta heidän hyvinvoinnistaan ja samalla haluavansa pysyä yrityksessä. Mitä suurempaa tuen määrä on, sitä vähemmän palaajalla on halua lähteä yrityksestä. Useiden mielestä syy siihen, miksi heillä on paluun jälkeen työpaikka, johtuu heidän kontakteistaan ja laajasta verkottumisesta (Caligiuri & Lazaro 2001, 389–395).

5 AINEISTO JA MENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Lähtökohtana tässä tutkimustyyliässä on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimuskohdetta kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä todellisuus on moninainen eikä sitä voi pilkkoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään tosiasioita tutkittavasta kohteesta, mutta on muistettava, että se ei ole objektiivista, vaan perustuu tutkijan arvoille (Hirsjärvi ym. 2000, 152).

Kvalitatiivista tutkimusta on verrattu paljon kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus on yleisesti määritelty sen perusteella, mitä se ei ole. Kun asioita yksinkertaistetaan, voidaan tehdä kahtiajako kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välille. Voidaan esimerkiksi sanoa, että kvalitatiivinen tutkimus on subjektiivista ja induktiivista, kun taas kvantitatiivinen tutkimus on objektiivista ja deduktiivista. Tämä vastakkainasettelu on kuitenkin turhaa, sillä todellisuudessa tutkimusten jako kahteen leiriin ei ole näin mustavalkoinen (Eskola & Suoranta 1998, 13–15).

Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan ajatella olevan tyypillisiä piirteitä. Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tieto kerätään suoraan ihmisiltä. Analyysin tarkoituksena ei ole testata jo olemassa olevia teorioita tai tutkimusta varten tehtyjä hypoteeseja, vaan tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja tarkastelemaan aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimusta tehtäessä pyritään suosimaan sellaisia menetelmiä, joilla saadaan tutkittavien näkökulmat esille. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelut ja erilaisten dokumenttien analyysit. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkimuksen tutkimussuunnitelma taas muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2000, 155).

Olen valinnut kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska halusin tutkia minkälaisia erilaisia ilmiöitä paluusoapeutuminen voi tuoda mukanaan. Tarkoituksena ei ole tehdä tilastotietoa siitä, kuinka moni ulkomaankomennukselta palaava kokee esimerkiksi taloudellisia ongelmia, vaan nimenomaan selvittää, minkälaisia kokemuksia palaajalla voi olla paluusta. Tästä lähtökohdasta kvalitatiivinen tutkimusote tuntui erittäin käyttökelpoiselta. Laadullinen aineisto on periaatteessa loputonta, joten tutkimuksessa on keskeistä rajata aineisto tarkasti. Tärkeää on tuntea kerätty aineisto hyvin, jotta tehdyt tulokset eivät perustu sattumanvaraisuuteen. Aineistoa voi myöhemmin kerätä lisää tarpeen mukaan (Eskola & Suoranta 1998, 13–15).

5.2 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessi käynnistyi jo syksyllä 2005, kun aloitin kandidaatin tutkielman tekemisen. Ajatuksena oli koko ajan se, että valitsen jo tuohon työhön sellaisen aiheen, josta voin jatkaa myös pro gradu -tutkimuksen tekemistä. Kandidaatin työhön kertyi jo huomattavasti enemmän materiaalia kuin oli tarpeen (Post 2005). Jatkoin pro gradu -tutkimuksen tekemistä keräämällä lisää materiaalia teoreettista viitekehystä varten. Eri-tyisesti paino oli tieteellisten julkaisujen ja tuoreiden artikkeleiden keräämisessä. Tämä johtui lähinnä siitä, että ekspatriaattien tutkimusta on tehty viime aikoina jonkin verran enemmän kuin aiemmin ja tutkimuksen hyödyllisyyden kannalta oli järkevää saada kerättyä uusin tieto, jotta voisin testata omia havaintojani näihin tuoreisiin tutkimustuloksiin.

Useissa tieteissä voidaan käyttää monia erilaisia tutkimusstrategioita eli tutkimustyyppjä. Vaikka eri tutkimustyyppit eroavat toisistaan, käytetään niissä samoja aineistonkeruumenetelmiä (Hirsjärvi ym. 2000, 178–180). Tutkimustyyppiä pohdittaessa on hyvä ottaa huomioon se seikka, että jotkut tutkimustavat vaativat eri tavalla aikaa ja etukäteiskoulutusta. Yleensä aineiston hankinta vaatii kuitenkin paljon aikaa (Hirsjärvi ym. 2000, 165). Tämä tutkimus olisi ollut mahdollista suorittaa sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena tutkimuksena. Valinnan ratkaisi lopulta tutkimuksen tarkoitus. Koska en halunnut tehdä mitään yleistettäviä johtopäätöksiä ekspatriaattien paluusopeutumisesta, vaan tutkia, löytyykö paluusopeutumisesta uusia piirteitä, kääntyi valinta kvalitatiivisen tutkimuksen puolelle. Kvalitatiivinen tutkimusote oli luonnollinen siis jo tutkimuksen tarkoituksen vuoksi, mutta koin muutenkin, että kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa tälle tutkimukselle enemmän mahdollisuuksia kuin kvantitatiivinen tutkimus.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla Wärtsilän ulkomaankomennuksella olleita työntekijöitä. Wärtsilä on suuri suomalainen yritys, jolla on toimintoja eri puolilla maailmaa. Yrityksen pääkonttori on Helsingissä, mutta toimintaa on myös Turussa, Raisiossa sekä Vaasassa. Wärtsilän Suomen yhtiö toimittaa tuotteita kaikentyyppisiin aluksiin ja offshore -sovelluksiin sekä tarjoaa voimalaitoksia hajaute- tun energiatuotannon markkinoille. Wärtsilällä on maailmanlaajuinen huoltoverkosto, joka huoltaa ja kunnostaa sekä laivojen koneistoja että voimalaitoksia näiden koko elinkaaren ajan. Wärtsilän päämarkkina-alueet ovat Eurooppa, Amerikka sekä Aasia. Lisäksi toimintaa on myös Afrikassa. Ekspatriaattien tutkimuksen kannalta yritys on erinomainen kohde, sillä ulkomaankomennuksia on paljon. Lisäksi kohteet eivät ole pelkästään Euroopassa, vaan myös täysin erilaisissa kulttuureissa eri puolilla maapalloa, mikä tuo mukanaan sen, että ulkomaankomennus voi epäonnistua suurien kulttuurierojen vuoksi. Samoin paluussa kulttuurierot voivat kasvaa suuriksi samoista syistä (www.wartsila.fi).

Haastattelurunko ja haastattelun teemat ovat mukana liitteessä 1. Aineiston keruuta kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa, mutta tässä on mainittu haastattelun yleisiä

piirteitä. Haastatteluiden tavoitteena on yleensä selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Haastattelu on kuitenkin vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Tyypillisiä piirteitä haastattelulle:

- ennalta suunniteltua
- haastattelijan alulle panema ja ohjaama
- haastatteliija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä
- haastatteliija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen
- haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 85).

5.3 Aineiston keruu

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää pohtia tarkkaan aineiston kokoa ja sen edustavuutta. Aineiston keruuseen kuluu yleensä paljon aikaa ja aineiston koko on valittava sellaiseksi, että tiedon keruuseen ei kulu liikaa aikaa eikä siitä tule kohtuuttoman kallista. Sopivan aineistokoon päättäminen on hankalaa. Koska tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta, ei ole tarkoituksenmukaista antaa keskiarvoja siitä, kuinka monta haastattelua on riittävästi. Jossain tapauksessa yksi haastattelu saattaa olla riittävä, mutta usein tarvitaan enemmän. Tutkimuksen onnistumisen kannalta ei ole olemassa mitään mekaanista sääntöä aineiston koon suhteen, mikä takaisi tutkimuksen onnistumisen. Tutkimuskohde vaikuttaa aina siihen, milloin aineistoa on riittävästi. (Hirsjärvi ym. 2000, 166–169).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan saturaatiopisteestä, joka tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei etukäteen päättää kuinka monta haastattelua hän tekee, vaan tekee uusia haastatteluita niin kauan kuin niistä on saatavissa uutta tietoa. Kun samat asiat alkavat toistua haastattelussa, on aineisto riittävä ja tällöin on tapahtunut saturaatio. Myös tähän ajattelutapaan liittyy ongelmia. Voidaankin kysyä, milloin tutkija voi olla varma, että uutta tietoa ei ole enää tarjolla. Siihen liittyy esimerkiksi tutkijan kokemus. Minkäänlaista saturaatiota aineistosta ei kuitenkaan voi saavuttaa, jos tutkija ei tiedä, mitä aineistosta hakee. Tämä taas vaatii vahvaa perehtyneisyyttä aiheeseen. Saturaatiopiste täytyy määrittää jo etukäteen, jotta tutkija voi tarkkailla sitä tutkimuksen edetessä (Eskola & Suoranta 1998, 61–64).

Tutkimuksessa havaintoja ei oteta sellaisenaan mukaan, vaan niitä analysoidaan, punnitaan ja niitä yhdistellään toisiin havaintoihin. Tähän työhön liittyy metodin valinta. Metodilla tarkoitetaan sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa, jonka avulla tieteestä ta-

voitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat aina tärkeässä asemassa. Menetelmän valintaan vaikuttaa usein tutkimusongelma. Suosittuja tutkimusmetodeja ovat haastattelut, kyselylomakkeet ja erilaiset havainnoinnit sekä dokumenttien käyttö (Hirsjärvi ym. 2000, 170–172). Tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta ainoat järkevät aineistonkeruumenetelmät olivat haastattelu sekä kyselylomake. Havainnointi olisi ollut mielenkiintoinen tutkimusmetodi, mutta se olisi ollut turhan raskas ja aikaa vievä menetelmä eikä toisaalta ole mitään takeita, että havainnoimalla olisi saatu mitään sellaista tietoa, jota ei saada suoraan ihmiseltä itseltään kysymällä.

Haastattelun erityispiirre on se, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä, mutta sitä ei pidä valita ilman tarkkaa pohdintaa. Suurimpana haastattelun etuna on sen joustavuus. Tutkija pystyy muuttamaan haastattelukysymysten järjestystä tarpeen mukaan ja esittämään haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelua on hyvä käyttää, kun halutaan syventää ja selventää tietoa ja tiedetään, että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Haastattelu on myös ongelmallinen. Se vie paljon aikaa ja haastateltavalta saattaa saada vain sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2000, 191–193).

Kuten edellisessä alaluvussa kerroin valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelut, sillä koin, että tutkimuksen aihe on sen verran henkilökohtainen, että haastattelemalla saan enemmän tietoa kuin pelkällä kyselylomakkeella. Lisäksi tutkimuksen aihe on rajattu sen verran tiukasti paluuseen, että vaarana olisi ollut, että kyselylomakkeentäyttäjät olisi vastannut kysymyksiin ulkomaille sopeutumisen perusteella, jolloin vastausten perusteella olisi voinut tehdä vääriä havaintoja. Ennen varsinaisia haastatteluja tein kuitenkin yhden esihaastattelun. Esihaastattelun avulla haastattelija saa kuvaa kohdejoukon elämysmaailmasta. Esihaastattelun tarkoituksena on testata esimerkiksi haastattelurunkoa ja aihepiirien järjestystä. Tekemäni esihaastattelun perusteella huomasin, että aihepiirijärjestys oli toimiva, mutta kysymysten muoto täytyi miettiä tarkkaan, sillä liian epämääräiseen muotoon laitetut kysymykset antavat mahdollisuuden vastata ulkomaankomennuksella olon näkökulmasta. Lisäksi oli aistittavissa, että hyvin yksinkertaiset kysymykset aiheuttivat haastateltavassa turhautumista. Esihaastattelut ovatkin teema-haastattelun tärkeä osa. Niitä tulisi tehdä mieluummin runsaasti kuin liian vähän. Haastatteluita pitäisi tehdä sitä enemmän, mitä enemmän tutkittava joukko poikkeaa tutkijan omasta maailmasta (Hirsjärvi & Hurme 1995, 57–58). Valitsin koehaastatteluun henkilön, joka työskentelee Nordkalk Oy:ssä. Nordkalk Oy toimii Pohjois-Euroopassa ja myös sen työntekijöillä on paljon ulkomaankomennuksia. Haastattelin henkilöä, joka on ollut kaksi kertaa ekspatriaattina ulkomailla. Hän on ollut kerran ulkomaankomennuksella perheensä kanssa ja kerran yksin. Muutenkin elämäntilanne oli eri komennuksilla erilainen esimerkiksi iän ja työn vuoksi. Koehaastattelun tavoitteena oli saada myös

käytännön kokemusta ekspatriaateista kirjallisuuden tueksi. Tämän koehaastattelun tavoitteena oli saada ideoita siitä, mistä aiheista varsinaisissa haastatteluissa kannattaisi puhua. Lisäksi tämän haastattelun avulla sain myös käsitystä siitä, minkä tyyppisiä vastauksia tulisin haastateltavilta saamaan. Nordkalk Oy toimi koehaastatteluna erittäin hyvin, sillä yrityksellä on paljon ulkomaankauppaa, mutta pienemmässä mittakaavassa kuin Wärtsilällä. Näin ollen oli helpompi siirtyä vaiheittain pienemmästä yrityksestä suurempaan ja saada oikea käsitys niistä mittakaavoista, joissa Wärtsilä toimii.

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruun muotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelun valintaa tiedonkeruumuotona voidaan perustella useilla eri tavoilla. Usein haastattelun valintaa tiedonkeruumetodina perustellaan seuraavilla seikoilla:

- Halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteessa subjektina. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli
- Kysymyksessä on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, jolloin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia
- Halutaan sijoittaa tulos (puhe) laajempaan kontekstiin. Haastateltava saattaa kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija ennalta odotti
- Tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin
- Halutaan selventää saatavia vastauksia
- Halutaan syventää saatavia vastauksia. Lisäkysymyksiä voidaan esittää tarpeen mukaan
- Halutaan tutkia arkoja ja vaikeita aiheita. Joidenkin tutkijoiden mielestä tosin kyselyhaastattelu sopii tähän paremmin, koska tutkittava voi tällöin jäädä anonyymiksi ja tarkoituksella etäiseksi (Hirsjärvi ym. 2000, 193).

Näiden seikkojen merkitystä aineistonkeruumuodon valinnassa lisäsi oma käytännön kokemuksen puute ekspatriaattina toimimisesta. Tämän vuoksi oli vaikeaa etukäteen tietää kovinkaan tarkasti, minkälainen ulkomaankomennus on ollut juuri Wärtsilässä ja siksi haastateltavien voitiin odottaa kertovan aiheesta enemmän kuin itse osasin ennalta arvioida. Toisaalta myös mahdollisuus esittää selventäviä ja syventäviä lisäkysymyksiä oli tutkimusongelman kannalta tärkeää.

Haastattelumuodon valinnalla oli suuri merkitys pyrittäessä ratkaisemaan tutkimusongelma. Haastattelutapoja on käytännössä kolmenlaisia: lomakehaastatteluja, avoimia haastatteluja ja teemahaastatteluja. Erot näiden eri haastattelutapojen välillä ovat lähinnä siinä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelijä pyrkii ohjaamaan haastattelutilannetta (Hirsjärvi & Hurme 1995, 28). Parhaiten tutkimusongelmani ratkaisemiseen soveltui teemahaastattelu, sillä lomakehaastattelulla en olisi pystynyt tekemään tarkentavia kysymyksiä ja avoin haastattelu olisi ollut haastava sekä ajal-

lisesti että vaadittavien taitojen suhteen. Teemahaastattelua voidaan pitää lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelussa esiintyvät aiheet ovat etukäteen tiedossa, mutta niiden tarkka järjestys ja muoto selviävät vasta itse haastattelutilanteessa (Hirsjärvi ym. 2000, 195). Teemahaastattelu soveltuu erityisen hyvin selvittämään ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan, esimerkiksi arvostuksistaan, aikomuksistaan, ihanteistaan tai perusteluistaan kriittisessä mielessä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35) Teemahaastattelu mahdollistaa tarkentavien kysymysten tekemisen mikä oli tämän tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta välttämätöntä. Koin teemahaastattelun parhaaksi aineistonkeruumuodoksi, koska itselläni ei ollut teorian tietoja ja esihaastattelua enempää tietoa ekspatriaateista. Näin ollen tiukkaan rajatuilla kysymyksillä olisi voinut jotain oleellista jäädä kysymättä. Väljien teemojen avulla taas oli mahdollista saada jokaiselta haastateltavalta juuri sellaista tietoa, jota heidän ulkomaankomennukseltaan oli kertynyt.

Haastattelun tarkoituksena on kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Jotta tämä onnistuu, täytyy haastattelu suunnitella hyvin etukäteen. Kun käytetään teemahaastattelua, ollaan yleensä kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista. Teemahaastattelun suunnittelussa tärkeintä on haastatteluteemojen pohdinta. Haastattelun teemat löytyvät jo olemassa olevasta kirjallisuudesta. Kun suunnitellaan haastattelurunkoa, ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan luettelo teemoista, joita haastattelussa käsitellään. Haastattelutilanteessa teemaluettelo toimii muistilistana. Teemojen pitäisi olla riittävän väljiä, jotta haastattelussa tulee ilmi kaikki se, mikä tutkittavaan ilmiöön kuuluu. Teemahaastattelussa teemat operationalisoidaan kysymyksiksi. Tähän operationalisointiin osallistuvat sekä haastattelija että haastateltava (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39–42). Olin laatinut teemat samalta pohjalta kuin olin jaotellut tutkimuksen teoriaosan. Teemoja oli neljä: ennakoiva sopeutuminen, sopeutuminen kotimaassa, paluuseen liittyvät ongelmat sekä ongelmien välttäminen. Tein haastattelua varten valmiiksi kysymyksiä, jotka tulivat esille teorian pohjalta. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Samoin esihaastattelun perusteella sain paljon hyviä kysymyksiä valmiiksi. Selkeiden teemojen ja valmiiden kysymysten avulla haastattelut sujuivat hyvin. Haastatteluiden aikana heräsi uusia kysymyksiä ja haastateltavat johdattivat myös omalta osaltaan keskustelua heille tärkeisiin asioihin.

Kun tutkija ottaa yhteyttä haastateltavaan, täytyy hänen pystyä motivoimaan haastateltava yhteistyöhön. Tutkijan on välitettävä haastattelijalle mielikuva siitä, että haastatteluun osallistuminen on tärkeää. Itse haastattelutilanne saattaa olla haastateltavan toimistossa tai kodissa. Nämä paikat ovat hyvin erilaiset ja haastattelupaikan vaikutusta on syytä pohtia etukäteen. Haastattelussa on muistettava, että se on vuorovaikutustilanne (Hirsjärvi & Hurme 1995, 63–84). Haastattelut sujuivat varsin hyvin. Tähän varmasti

vaikutti osaltaan se, että haastateltavat saivat itse valita osallistuivatko haastatteluun vai eivät. He saivat myös itse valita haastattelupaikan ja -ajankohdan, vaikka sain sanoa näihin myös oman mielipiteeni.

Haastattelu ei aina välttämättä onnistu. Yleensä haastattelija tietää itse parhaiten, milloin haastattelu on epäonnistunut. Harvoin kuitenkaan koko haastattelu on huono. Luonnollisesti aloittelija tekee eniten virheitä ja kokemus vähentää virheiden määrää. Myös virheet kysymystekniikassa ovat yleisiä. Erilaiset ulkoiset häiriötekijät haittaavat haastattelua, mutta joskus myös haastattelija ja haastateltava ovat niin kaukana toisistaan, että kommunikaatio ei toimi (Hirsjärvi & Hurme 1995, 103–107). Haastattelujen suurin haaste minulle oli pitää haastateltavien ajatus juuri oikeassa asiassa. Suurin osa pystyi keskittymään ekspatriaattien paluuseen, mutta osalla oli välillä vaikeuksia kertoa juuri paluuongelmista. Nämä ongelmat kuitenkin saatiin ratkaistua tarkentavien kysymysten avulla.

Itse haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluja kertyi yhteensä kymmenen. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin aika Wärtsilälle joko haastateltavan toimistoon tai kokoushuoneeseen. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun aihe ja näkökulma aiheeseen, jotta he voisivat etukäteen asennoitua aiheeseen ja sitä kautta haastatteluista saataisiin enemmän irti. Haastateltavat saatiin Wärtsilän HR -johtaja Mikko Ruohistolta. Haastattelut olivat kuitenkin vapaaehtoisia eli haastateltavilla oli myös mahdollista kieltäytyä, mikäli työtilanne ei mahdollistaisi haastatteluun osallistumista. Kaikki eivät ehtineet tai halunneet osallistua haastatteluun, mutta osallistumisaktiivisuus oli kuitenkin kiitettävää. Haastateltavat suhtautuivat alusta alkaen positiivisesti haastatteluihin ja olivat kiinnostuneita saamaan tietoa tutkimustuloksista. Osa ehdotti myös muita ekspatriaatteihin liittyviä tutkimuksia Wärtsilälle. Haastatteluajankohdan sopiminen ei tuottanut yhdessäkään haastattelussa ongelmia ja sain myös itse esittää omia toivomuksiani haastatteluajankohdasta.

Haastattelujen kestot vaihtelivat 60 minuutista 90 minuuttiin. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen luonteesta, tarkoituksesta sekä täsmennettiin, mikä näkökulma ekspatriaatteihin tutkimuksessa on. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelujen nauhoitus helpotti merkittävästi niiden myöhempiä analyysiä, mutta toisaalta haastateltava saattoi vieroksua haastattelujen nauhoitusta, mikä voi näkyä myös annettujen vastausten varovaisuutena. Haastateltavat eivät asettaneet haastattelujen käytölle mitään rajoitteita eli he eivät esimerkiksi vaatineet haastattelujen anonyymiyttä. Tästä huolimatta haastattelussa ilmeni myös arkaluontoisia ja voimakkaasti kantaaottavia kommentteja. Haastateltaville kuitenkin kerrottiin, että tutkimustulokset esitetään sillä tavalla, että vastauksia ei pystytä yksilöimään keneenkään henkilöön. Kaikille halukkaille annettiin myös mahdollisuus nähdä tutkimustulokset ennen tutkimuksen julkaisemista. Wärtsilä ei vaatinut tulosten saamista itselleen. Osassa haastatteluista oli kuitenkin havaittavissa haastateltavan antavan organisaation

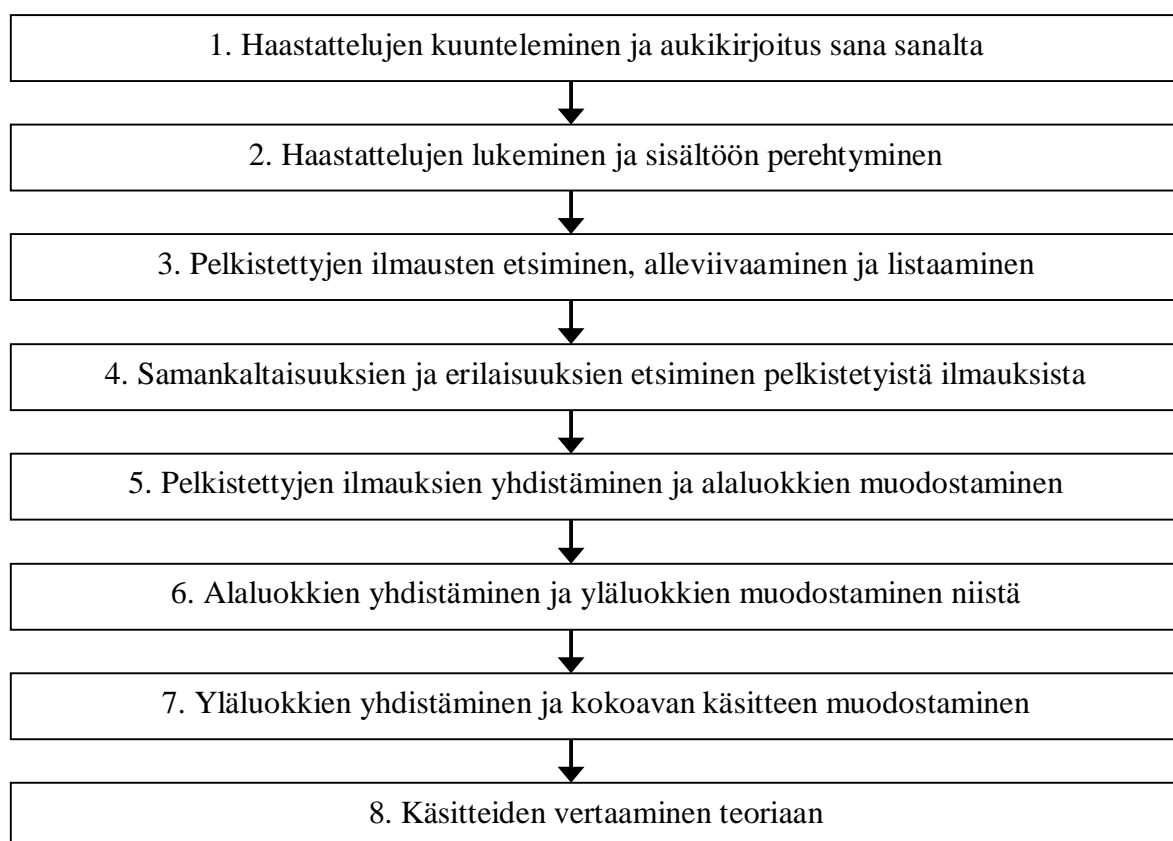
kannalta suotuisia vastauksia, vaikka olisi voinut vastata enemmän omaan kokemukseensa pohjautuen. Kaikesta huolimatta haastattelujen ilmapiiri oli avoin. Kokonaisuutena haastattelut sujuivat kohtuullisesti ja haastatteluiden suuresta määrästä johtuen mielenkiintoisia havaintoja kertyi lukuisia.

5.4 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia ongelmiin saadaan. Voi myös käydä niin, että tässä vaiheessa vasta selviää, minkälaisia ongelmia olisi pitänyt tuoda esille. Kerätty tieto täytyy aluksi tarkistaa. Tarkistuksessa selvitetään onko aineistossa selviä virheellisyyskysymyksiä ja puuttuko siitä tietoja. Jos tietoja puuttuu, voidaan niitä tarpeen mukaan täydentää. Lopuksi aineisto järjestetään järkevällä tavalla analyysija varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysiä ei tehdä sen jälkeen kun koko aineisto on kerätty, vaan analyysia tehdään pitkin matkaa. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti (Hirsjärvi ym. 2000, 207–208).

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää kerättyä aineistoa ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi on haasteellista selkeiden työskentelytekniikoiden puutteen vuoksi (Eskola & Suoranta 1998, 137). Laadullisessa analyysissä puhutaan usein induktiivisesta tai deduktiivisesta analyysistä. Jako induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysitapaan perustuu tutkimuksessa käytettyyn päättelyn logiikkaan. Induktiivisessa lähestymistavassa pyritään yksittäisestä tapauksesta yleiseen, kun taas puolestaan deduktiivisessä tavassa pyritään yleisestä yksittäiseen. Näiden kahden vastakkaisen analyysitavan lisäksi on olemassa kolmaskin tapa: abduktiivinen päättely. Abduktiivisesta analyysistä puhutaan silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin, usein teoriaan perustuva johtoajatus tai johtolanka (Tuomi & Sarajärvi 2004, 96–97). Puhuttaessa abduktiivisesta päättelyn logiikasta on usein kyse teoriasidonnaisesta analyysistä. Niin on tässäkin tutkimuksessa. Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjautu suoraan teoriaan. Teoria toimii enemmänkin apuna analyysin teossa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 99).

Analyysitapoja on useita. Niitä ei voi laittaa mihinkään tärkeysjärjestykseen, vaan jokaisen on löydettävä oman tutkimuksen kannalta se analyysitapa, joka antaa parhaiten vastauksen tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym. 2000, 210). Tämän analyysin teossa on noudatettu osittain soveltaen Tuomen ja Sarajärven esittämää analyysin etenemismallia. Tuomen ja Sarajärven malli on tarkoitettu aineistolähtöisille analyysille, mutta koska tämä tutkimus on teorialähtöinen tutkimus, olen mukailnut mallia tämän tutkimuksen mukaiseksi. Käyttämäni malli on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8 Tutkimuksen sisällönanalyysin eteneminen (mukailtu Tuomen ja Sarajärven 2004, 111 pohjalta)

Haastatteluiden jälkeen litteroin kaikki haastattelut, jonka jälkeen keskityin haastatteluiden sisältöön syvällisemmin. Tämän jälkeen pelkistin haastatteluiden ajatuskokonaisuudet lyhyiksi lauseiksi, joista kävi ilmi vastausten pääsisältö. Samalla lisäsin lauseiden perään yksinkertaisia koodeja, jonka avulla ne oli helppo jäljittää litteroituihin haastatteluihin. Redusoinnin jälkeen kokosin kaikki pelkistetyt haastattelut yhteen. Tässä vaiheessa analysointini erosi kuviossa 8 esitetystä mallista. Kokosin ensin ilmaisut haastatteluteemojen alle. Haastatteluteemat oli siis koottu teorian perusteella. Tuomen ja Sarajärven mallista poiketen keräsin siis ensin pelkistetyt ajatukset yläkäsitteiden eli haastatteluteemojen alle. Vasta tämän jälkeen pyrin löytämään niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien analysoinnin jälkeen muodostin yläkäsitteiden alle alakäsitteitä ja -luokkia, joiden avulla oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Yläkäsitteinä toimivat haastattelun neljä eri teemaa: ennakoiva sopeutuminen, sopeutuminen kotimaassa, paluuseen liittyvät ongelmat sekä ongelmien välttäminen. Näiden teemojen alle muodostui erilaisia kokonaisuuksia, joiden avulla oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Pelkästään kysymysten perusteella johtopäätöksistä olisi tullut puutteellisia, sillä kysymysten muoto vaihteli haastateltavien välillä ja haastateltavat käsitelivät

vastauksissaan eri asioita, sillä he ymmärsivät kysymykset toisinaan eri tavalla. Tällä tavalla yläkäsitteiden alle kehittyi alakäsitteitä. Esimerkiksi ennakoivan sopeutumisen alle syntyivät kokonaisuudet yhteydenpito kotimaahan sekä paluuseen valmistautuminen.

Analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla aineisto tiivistetään, mutta samalla ei kuitenkaan saa kadottaa aineiston sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 1998, 138). Luokittelun jälkeen suoritin aineiston abstrahoinnin, joka tarkoittaa, että johtopäätökset eivät enää edusta vain tutkittavia tapauksia, vaan siirtyvät yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2000, 51) Vaikka teoriasidonnainen analyysi tehdään pääosin samalla tavoin kuin aineistolähtöinen analyysi, on aineiston abstrahoinnissa ero. Ero liittyy aineiston ja teorian suhteeseen analyysissä. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun teoriasidonnaisessa ne tuodaan esiin valmiina ja jo tavallaan ilmiöstä ennalta tiedettynä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 113–114). Yllä mainitulla tavalla suoritettun aineiston analyysin jälkeen pyrin tekemään aineistosta tulkintoja.

Tutkimus ei ole valmis vielä siinä vaiheessa, kun se on analysoitu, vaan saadut tulokset on vielä tulkittava. Tulkinnan tarkoituksena on selkiyttää analysoituja tuloksia. Pohdittavaksi jää esimerkiksi se, mitä kielelliset ilmaukset tarkoittavat. Lisäksi on pohdittava, mikä on tutkijan oman vaikutus saatuihin tuloksiin. Tutkija, tutkittava ja lukija saattavat tulkita tuloksia eri tavalla. Koska emme havaitse asioita samalla tavalla, emme myöskään tulkitse niitä samalla tavalla. Näin ollen tutkijan pitäisi harkita useita erilaisia tulkintoja. Tutkijan on myös pohdittava, mikä saatujen tulosten merkitys on tutkimusalueella ja mikä laajempi merkitys niillä voisi olla (Hirsjärvi ym. 2000, 211–212).

Tulkintojen tekeminen on laadullisen tutkimuksen vaikein vaihe. Erityisen ongelmalliseksi tulkitsemisen tekee se, että yleensä tutkija ei voi varmistaa tulkintojaan tutkittavalta. Tulkintoja voidaan tehdä tiukasti aineistosta käsin tai sitten aineistoa voidaan pitää apuvälineenä tulkinnoille (Eskola & Suoranta 1998, 146–147). Tässä tutkimuksessa nousi monia seikkoja esille suhteellisen helposti. Tulkintojen tekemistä helpotti varmasti se, että monet haastateltavat ovat olleet työelämässä jo pitkään ja uskalsivat tuoda omia mielipiteitään rohkeasti esille.

5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, niiden luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan luotettavuutta, johon on käytettävissä monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi arvioida. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija se-

lostaa tarkasti, miten tutkimus on toteutettu. Perinteisesti erityisesti kvantitatiivisissa tutkimuksissa on tutkimuksen luotettavuutta arvioitu tutkimuksen reliabiliteetin ja validiuden näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tämän tarkoittaa sitä, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla. Voidaan ajatella, että jos kaksi henkilöä saa samoja tuloksia tai samasta henkilöstä saadaan samoja tuloksia samantyyppisten havaintojen avulla, ovat tutkimuksen tulokset reliaabeleja. Tutkimustuloksia voidaan siis pitää reliaabeleina, mikäli joku toinen voi toistaa tutkimuksen, ja päätyy samoihin tuloksiin. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215; Kovalainen 2005).

Validiudella tarkoitetaan mittareiden ja tutkimusmenetelmien kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiuden arvioinnissa tulee pohtia, ovatko käytetyt menetelmät, lähestymistavat, tutkimustekniikat jne. relevantteja tutkimuskohteen ja tutkimusongelman ratkaisun kannalta. Joskus mittarivirheet vääristävät tuloksia, kun tutkija kuvittelee mittarin mittaavan eri asiaa kuin se todellisuudessa mittaa (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215; Kovalainen 2005).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Kvalitatiivisia menetelmiä käyttäviä tutkijoita ja kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteerien epämääräisyydestä. Osittain tätä ymmärtämättömyyttä on lisännyt se, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiä ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä selvästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 208). Mäkelä (1990) kiinnittää huomiota laadullisten aineistojen arvioinnissa huomiota seuraaviin seikkoihin: aineiston yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja riittävyteen, analyysin kattavuuteen, arvioitavuuteen ja toistettavuuteen.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida tarkastelemalla, kuinka tarkasti tutkimuksen toteuttamista on kuvattu. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Samalla tavoin analyysin tekotavan ja luokittelujen perusteiden tulisi käydä ilmi tutkimuksen kuvauksesta (Hirsjärvi ym. 2000, 214–215). Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan niin aineistonkeruu kuin analyysikin mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Aineistonkeruun kuvaamista tosin vaikeuttaa kokemattomuus haastatteluiden tekemisestä. Haastattelutilanteiden ja ilmapiirin kuvaaminen on muutenkin aina hyvin subjektiivista. Vaikka itse koin tilanteen rennoksi ja avoimeksi, olisi joku toinen voinut kokea haastattelutilanteen aivan eri tavalla. Haastattelujen kuvaukset perustavat siis haastattelijan kuvauksiin omista kokemuksistaan haastattelutilanteesta.

Toinen ongelma haastatteluiden suhteen on se, että haastattelut ajoittuivat hyvin pitkälle ajalle. Esihaastattelun ja viimeisen varsinaisen haastattelun välinen aika oli hieman reilu puoli vuotta. Vaikka haastattelut litteroitiin ja analysoitiin välittömästi haastattelun

jälkeen, on mahdollista, että vanhemmista haastatteluista ei ole samanlaista muistikuvaa kuin myöhemmin tehdyistä. Lisäksi on huomattava se, että haastateltavat olivat hyvin erilaisia. Osa haastateltavista oli erittäin värikkäitä ja he antoivat suuren oman panoksen haastattelun sujumiselle. Osa taas halusi päästä haastattelusta mahdollisimman nopeasti eroon. Vaikka olen pyrkinyt eliminoimaan tällaisten asioiden vaikutuksen, on kyse kuitenkin subjektiivisesta tutkimustavasta.

Toisaalta tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös haastateltavien valikoituminen. Itselläni ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa haastateltavien valintaan kovinkaan paljoa, sillä Wärtsilä valitsi haastateltavat. Yritys kyllä pyrki antamaan sopivia henkilöitä, mutta lista haastateltavista tuli yritykseltä ja tämän lisäksi haastateltavilla oli itse mahdollisuus kieltäytyä haastattelun antamisesta. Vaikka Wärtsilä pyrkikin antamaan sopivia haastateltavia, ei itselläni ole kuitenkaan tietoa valintaperusteista, joilla haastateltavat annettiin, joten tältä osin haastateltavien sopivuutta on vaikea arvioida. Haastateltavia oli kuitenkin runsaasti, jolloin onnistuneiden haastatteluiden todennäköisyyskin kasvaa.

Empiirisen tutkimuksen perusajatuksena on perinteisesti ollut, että tutkittavien vastaukset kertovat siitä, mikä on totta ja siten välittyvät totena tutkijalle. Haastatteluja analysoitaessa tulee kuitenkin ymmärtää, että kieltä käytetään eri tavoin pyrittäessä saavuttamaan erilaisia päämääriä (Eskola & Suoranta 1998, 138–140). Haastateltavilla on siis voinut olla taipumusta antaa mahdollisimman positiivinen kuva Wärtsilästä ja sen ekspatriaattipolitiikasta. Tosin tässä vaiheessa voidaan myös todeta, että usealta haastateltavalta tuli erittäin kriittisiä kommentteja, joten ei voida ajatella ainakaan yleisesti, että työnantaja olisi pyrkinyt aktiivisesti vaikuttamaan haastateltavien lausuntoihin.

Toinen kielellinen ongelma ilmeni käsitteiden sisällössä haastattelujen yhteydessä. Haastattelun alussa kerrotut käsitteiden sisällöt eivät aina tuntuneet tulleen täysin ymmärretyiksi. Välillä haastateltavat puhuivat esimerkiksi ekspatriaattitoiminnasta ja sopeutumisesta ulkomailla, vaikka haastatteluiden aiheena oli nimenomaan ekspatriaattien paluusopeutuminen. Haastateltavat eivät siis aina käyttäneet käsitteitä samassa merkityksessä kuin haastatteliija. Näiden ongelmien esiintyminen tulkinnoissa saatiin kuitenkin vältettyä haastateltavien johdattelulla sopivilla kysymyksillä takaisin aiheeseen.

Yleistettävyyys liittyy erityisesti tapaustutkimukseen. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tuloksia voidaan soveltaa kohteen ulkopuolelle (Hirsjärvi ym. 2000, 213–215). Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tehdä yleistettäviä tuloksia siitä, minkälaista ekspatriaattien paluusopeutuminen yleisesti ottaen on, vaan tarkoituksena oli löytää uusia piirteitä paluusopeutumiseen. Jos uusia piirteitä löytyy Wärtsilän ekspatriaattien sopeutumisessa, on mahdollista, että samoja piirteitä esiintyy myös jossain muussa organisaatiossa. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että samoja piirteitä on jokaisessa organisaatiossa, joka harjoittaa ekspatriaattipolitiikkaa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastateltavien taustat

Tässä luvussa käsitellään haastatteluiden perusteella esiin tulleita asioita. Haastateltavina on ollut henkilöitä, jotka ovat olleet jossain vaiheessa ulkomaankomennuksella uransa aikana. Haastateltavat ovat olleet ulkomaankomennuksella joko viime vuosituhannen puolella tai viimeisen parin kolmen vuoden aikana. Haastateltavien taustat olivat hyvin erilaisia: eri-ikäisiä, erilaisiin tehtäviin ulkomaille, erilainen perhetilanne ja työskentely erilaisissa kohteissa. Tämä mahdollisti sen, että haastatteluista nousi erilaisia asioita esille ja erityisesti sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä juuri siinä elämäntilanteessa oleville ihmisille. Jos haastateltavien taustat olisivat olleet hyvin samanlaiset, ei monia paluuseen liittyviä piirteitä olisi välttämättä tullut esille. Haastatteluiden perusteella selvitin, onko viimeisten vuosien aikana tullut esille joitain sellaisia paluuseen liittyviä seikkoja, joita aiemmin ei ole esiintynyt.

Haastattelussa oli mukana kymmenen henkilöä. Kaikki olivat miehiä, vaikka mukaan yritettiin saada myös naisia. Naisten määrä ekspatriaatteina vain on erittäin pieni ja sen vuoksi Wärtsilästä ei löytynyt sopivia kohteita. Syy naisekspatriaattien puuttumiseen voi olla yrityksen toimialassa. Ulkomaille lähtee paljon insinöörejä ja diplomi-insinöörejä, jotka ovat erittäin miespuolisia aloja. Komennuksen alkaessa henkilöt olivat pääasiassa 30–40 -vuotiaita. Lisäksi kaksi oli hieman yli 40 -vuotiaita ja yksi oli 52 -vuotias. Tämä 30–40 vuoden ikä koettiin hyväksi, sillä nuorimmatkin olivat ehtineet hankkia kokemusta työelämästä jo usean vuoden ajan. Vanhempien intoa lähteä ulkomaankomennukselle pienentää perhe ja lähestyvä eläkeikä. Henkilöiden kohdemaat vaihtelivat hyvin paljon toisistaan. Kaksi haastateltavista oli ollut komennuksella Yhdysvalloissa, mutta muuten kaikkien kohdemaat oli eri. Kaksi oli ollut komennuksella Euroopassa, kaksi Pohjois-Amerikassa, yksi Etelä-Amerikassa, kolme Kaukoidässä, yksi Lähi-idässä ja yksi Afrikassa. Komennukset kestivät pääasiassa yhden tai kaksi vuotta, mutta yhden komennus kesti peräti kymmenen vuotta. Lähes kaikilla oli perhe mukana. Wärtsilä tarjosi mahdollisuuden perheen mukaan ottamiselle. Vain yksi oli ollut komennuksella yksin, koska hänellä ei ollut perhettä. Lisäksi yhtä lukuun ottamatta komennus oli haastateltaville ensimmäinen. Kuusi toimi johtotehtävissä, kolme insinöörinä ja yksi asiantuntijana.

6.2 Ennakoiva sopeutuminen

Vieraaseen kulttuuriin sopeutumisen kaikki kokivat suhteellisen helpoksi. Kenelläkään ei ollut kovin suuria ongelmia vieraaseen kulttuuriin siirtymisessä, vaikka yksi kertoi, että aluksi tarvittiin asennemuutosta ennen kuin sopeutuminen helpottui. Myös toinen kertoi, että ensin turhasta kiirehtimisestä oli vaikea päästä eroon. Kulttuuriin sopeutuminen oli erityisen helppoa henkilöille, joiden kohdemaan kulttuuri muistutti hyvin paljon Suomen kulttuuria sekä se, että paikalliset työntekijät ottivat hyvin vastaan kohdeorganisaatioon. Sopeutumista helpotti myös se, että osa henkilöistä oli matkustanut elämänsä aikana erittäin paljon.

Sopeuduin suhteellisen helposti vieraaseen kulttuuriin, sillä sain runsaasti informaatiota kohdemaasta ja ulkomaakomennuksista lukemalla expat chat -sivuja. Olin myös työskennellyt ennen komennusta monikulttuurisessa työympäristössä, mikä omalta osaltaan on kehittänyt ymmärrystäni ja osaamistani. Perheen sopeutumista varten toteutimme muuttomme siten, että siirryin ensin yksin Keniaan oppimaan paikallisia tapoja ja paikkoja. Jaksotettu muuttomalli auttoi erittäin paljon sopeutumisessa.

Service Manager

Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus käydä Suomessa komennuksensa aikana. Osa oli myös perheensä kanssa pidemmällä lomalla, johon oli yhdistetty sekä kesä- että talviloma. Keskimäärin jokainen kävi kaksi tai kolme kertaa vuodessa Suomessa komennuksensa aikana. Yleensä nämä kotimaan vierailut olivat ns. raportointimatkoja, joissa käytiin kotiorganisaatiossa kertomassa komennuksen edistymisestä.

Jokainen haastatelluista piti yhteyttä Suomeen puhelimella. Puhelin oli tärkeä viestintäväline sekä työasioissa että henkilökohtaisissa asioissa. Sähköposti ja faksit olivat myös tärkeä yhteydenpitokeino varsinkin työasioissa. Vanhemmat ekspatriaatit taas käyttivät yhteydenpidossa perinteisiä kirjeitä ja postikortteja. Työasioissa ekspatriaatit kävivät Suomessa ja samoin osalla kävi työkavereita työmatkoilla kohdemaissa. Yksi haastatelluista osallistui myös usein Netmeetingeihin, joissa palaverit käydään kameran välityksellä. Tietoa Suomesta saatiin pääasiassa verkkolehtien välityksellä ja yhdellä vastaajista oli mahdollisuus jopa lukea suomalaista sanomalehteä.

Pääasiassa haastateltavilla ei ollut kotiorganisaatiossa nimettyä tukihenkilöä. Ainoastaan yhdellä haastateltavalla oli tällainen. Lisäksi kahdelle haastateltavalle oli nimetty yhteyshenkilö ongelmatapauksissa. Tukihenkilön puuttumista ei koettu ongelmalliseksi ainakaan niissä tapauksissa, joissa henkilöt tunsivat Wärtsilän organisaation hyvin.

Kotimaassa ei ollut nimettyä tukihenkilöä. Työsuhteasioissa kuitenkin auttoi HR-päällikön ekspatriaatti-sihteerin ja henkistä tukea antoivat läheiset kollegat kotimaassa.

Projektipäällikkö

Monet olivat tehneet määräaikaisen sopimuksen komennuksesta, jolloin melko tarkka paluupäivämäärä oli tiedossa jo komennukselle lähdettäessä. Tarkka paluupäivämäärä oli suurimmalla osalla tiedossa viimeistään kaksi kuukautta ennen paluuta. Yleisesti ottaen tieto komennuksen päättymisestä oli tiedossa kuusi kuukautta ennen päättymistä, kuten sopimuksessa on määrätty. Vain yhdelle haastateltavalle paluupäivämäärä tuli yllätyksenä, sillä hänelle oli luvattu aiemmin, että komennusta jatketaan, mutta myöhemmin päätettiin, että sopimus loppuu sovitun mukaisesti.

Yleisimmin ajatukset kohdistettiin paluuseen kotimaahan pari kuukautta ennen paluuta. Tämä tarkoitti yleensä ajatusten siirtämistä muuton organisointiin. Ajatusten siirtäminen oli kuitenkin hyvin yksilöllistä, sillä lähes puolet haastateltavista alkoi valmistautua paluuseen hyvissä ajoin, suunnilleen puoli vuotta ennen komennuksen päättymistä tai heti kun paluupäivämäärä alkoi varmistua, ja puolet haastateltavista taas venytti valmistautumista aivan loppuun asti. Yksi haastateltava kertoi siirtäneensä ajatukset kotimaahan vasta aivan komennuksen lopussa.

Haastateltavista suurimmalla osalla oli tieto uudesta toimenkuvasta, ainakin pääpiirteissään, ennen paluuta Suomeen. Kuitenkin uusi toimenkuva oli varmistunut jokaisen kohdalla vasta muutama viikko ennen paluuta. Ainoastaan kahdella haastateltavista ei ollut uutta työtehtävää selvillä ennen kuin he palasivat Suomeen.

Uusi toimenkuva oli tiedossa ennen Suomeen paluuta. Uuden työn tietää, kun itse järjestää. Työnantaja ei auttanut asiassa laisinkaan. Sopimuksessa mainitaan, että sinulla on paluuoikeus Suomen yksikköön, mutta se voi tarkoittaa Vaasaakin!

Technical and Field Service Manager

Paluuseen liittyvien käytännön järjestelyiden hoitaminen erosi erittäin paljon haastateltavien kesken. Monen täytyi hoitaa käytännön järjestelyt alusta alkaen itse. Osalla taas Wärtsilä oli hoitanut ne. Oli myös erilaisia yhdistelmiä, joissa ekspatriaatti hoiti erityisesti kohdemaahan liittyvät järjestelyt, kuten tavaroiden muuttamisen ja yritys järjesti esimerkiksi matkaliput. Käytännön järjestelyjä liittyi erityisesti tavaroiden kuljetamiseen Suomeen. Kaikki haastateltavat olivatkin erittäin tyytyväisiä tavaroiden siirtämiseen kohdemaasta Suomeen – sillä ei ollut väliä, kuka muuttofirman järjestämisestä oli vastannut. Kotimaassa kotiorganisaatio oli mukana esimerkiksi uuden työsopimuksen allekirjoittamisessa ja terveystarkastuksen järjestämisessä.

Käytännönjärjestelyt täytyi hoitaa hyvin pitkälti oma-aloitteisesti. Paikallisesti hankittiin muuttofirma pakkaamaan ja lähettämään tavarat kotiin ennakkoon. Lisäksi paikallisesti täytyi tyhjentää pankkitilit ja peruuttaa erilaiset jäsenyydet

Service Manager

Kokonaisuudessaan muuttomme oli järjestetty hyvin. Tavarat pakattiin kohdemaassa pari viikkoa ennen muuttoa. Asuimme lopun aikaa hotellissa ja matkaliput olivat valmiina koko perheelle. Kotimaassa uusi työpaikan oli odottamassa valmiina, kun saavuin ensimmäistä kertaa työmaalle.

Huoltoinsinööri

Kotimaahan paluuseen liittyvät odotukset jakautuivat haastateltavilla selkeästi kahteen osaan: työhön liittyviin odotuksiin ja yksityiselämään liittyviin odotuksiin. Työhön liittyvät odotukset olivat uuteen työtehtävään liittyviä odotuksia, vaikka osa joutuikin tyytymään joko vanhaan tehtävään tai jopa huonompaan työhön. Lisäksi vastaajia hämmästytti se, kuinka vähän muut työntekijät ja ylipäänsä organisaatio oli kiinnostunut heidän ulkomaankomennuksista. Enemmän odotuksia liittyikin yksityiselämään. Erityisesti haastateltavia oli askarruttanut etukäteen se, kuinka uusi asunto Suomesta löytyy ja miten perhe sopeutuu takaisin Suomen oloihin, varsinkin, kun osa perheistä oli asunut pidemmän aikaa ulkomailla. Paljon oli myös odotusta sanan varsinaisessa merkityksessä päästä tapaamaan vanhoja ystäviä sekä päästä kokemaan suomalainen talvi ja kesä. Kahdella vastaajista ei ollut mitään erityisiä odotuksia, mikä johtui siitä, että heidän komennuksensa olivat olleet sen verran lyhyitä, etteivät he kokeneet edes olleensa kovin kauaa poissa Suomesta ja kotimaan organisaatiosta. Yksi vastaaja oli myös asennoitunut siten, että hänellä ei ollut mitään väliä, mitä kotimaassa odotti, kun hän kerran oli päässyt ulkomaille töihin.

Kotimaahan liittyvät odotukset olivat pääasiassa yksityiselämään liittyviä odotuksia tavallisista asioista, joita voi harrastaa vain Suomessa, kuten mökkeily ja veneily. Jonkin verran ajattelin poikani sopeutumista opiskelumaailmaan, koska hän oli ollut lähes koko kouluikänsä englanninkielisessä ympäristössä ja hänen suomen kielen taitonsa oli melko heikko. Tyttäreni oli muuttanut opiskelemaan Suomeen jo kolme vuotta aiemmin.

Service Manager

Yhtä lukuun ottamatta kukaan haastateltavista ei ollut saanut kotiorganisaatiolta minkäänlaista apua ennakolta kotimaahan sopeutumisessa. Toisaalta lähes kaikki myös kertoivat, etteivät tarvinneet apua, sillä työpaikalla kaikki oli kunnossa ja kodin järjestämiseen ei ulkopuolista apua tarvittu. Yksi haastateltava kertoi, että oli saanut luottavakseen HR -edustajalta materiaalia, joka liittyi paluusopeutumiseen.

6.3 Sopeutuminen kotimaassa

Paluu kotimaahan sujui kaikilla hyvin. Ylipäänsä kaikkien mielestä oli hienoa palata omaan kotiin ja huomata, että käytännön asiat sujuivat Suomessa huomattavasti helpommin kuin ulkomailla. Yksi haastateltavista kuvaili, että Suomeen paluu oli kuin olisi palannut todella pitkältä lomalta. Toisen haastateltavan mielestä Suomeen paluusta teki erityisen hienon se, että ulkomailla hän oli kokenut itsensä toisen luokan kansalaiseksi. Kotimaahan paluun teki helpoksi myös se, että ekspatriaatilla oli tietoa oman osaston tilanteesta jo ulkomailla, ja kun asunto vapautui vuokralaiselta ajallaan. Suomeen paluu oli selkeästi helpompaa keväällä kuin syksyllä. Keväen Suomi ei antanut niin suurta vastakohtaa aurinkoiselle ja lämpimälle kohdemaalle kuin syksyinen ja sateinen Suomi. Yksi haastateltavista kertoi, että paluuta hankaloitti se, että toisaalta jäi kova kaipuu kohdemaahan, mutta toisaalta odotettiin innolla kotimaata ja uusia työtehtäviä. Yksi haastateltavista myönsi myös, että paluu maanpinnalle oli erittäin kova, sillä ulkomailla oli ollut taloudenhoitaja hoitamassa kotia ja Suomessa joutui jälleen itse huolehtimaan taloudesta.

Kaikki haastateltavat kertoivat sopeutuneensa Suomeen erinomaisesti tai vähintäänkin suhteellisen hyvin. Sopeutumisen helpouteen vaikutti se, että komennus oli pääasiassa melko lyhyt, suurimmalla osalla alle kaksi vuotta, ja se, että komennuksen aikana oli vierailtu Suomessa. Yksi haastateltavista sanoi jopa, ettei hänen mielestään voida edes puhua sopeutumisesta, sillä paluu tapahtui vanhaan ja tuttuun organisaatioon. Kaikki käytännön asiat toimivat tai ne oli mahdollista järjestää toimiviksi. Yksi haastateltavista tosin myönsi, että ensimmäiset pari kolme kuukautta olivat hieman hankalia, sillä toimintatavat organisaatiossa olivat ehtineet muuttua komennuksen aikana, sillä työtoverit ja esimiehet olivat vaihtuneet. Myös Suomen kova verotus tuntui ikävältä.

Seitsemän haastateltavan mielestä kohdemaan ja kotimaan kulttuurien erilaisuus eivät vaikeuttaneet kotimaahan sopeutumiseen. Kahden mielestä kulttuurien erilaisuus vaikeutti sopeutumista ja yhden mielestä sopeutuminen oli hieman hankalaa. Monet olivat myös sitä mieltä, että he eivät tarvinneet erityisesti aikaa Suomeen sopeutumiseen, mutta sopeutumiseen tarvittava aika vaihteli myös hyvin paljon. Ne haastateltavista, jotka tarvitsivat aikaa sopeutumiseen, tarvitsivat siihen keskimäärin pari kuukautta, mutta yksi kertoi tarvinneensa sopeutumiseen puoli vuotta.

Lämpötilaan, valoisuuteen ja hiljaisuuteen sopeutumiseen meni suurin piirtein tunti.

Technical and Field Service Manager

Sopeutuminen kotiorganisaatioon sujui pääosin helposti. Ne, joilla oli ongelmia sopeutua takaisin Suomen oloihin, kokivat ongelmia sopeutua myös kotiorganisaatioon. Kuitenkin sopeutuminen tapahtui kaikilla hyvin nopeasti, muutamassa viikossa. Sopeutumista helpotti se, että monet palasivat samaan työhön, jota olivat tehneet ennen ulkomaankomennusta tai esimies ja kollegat olivat vanhoja tuttuja. Yhden haastateltavan paluuta helpotti se, että hänen toimenkuvansa muokattiin samaksi kuin se oli ollut jo ulkomailla. Yksi koki sopeutumisen tahmeaksi, koska hän oli siirtynyt uuteen organisaatioon ja uusien toimintamuotojen hakeminen vaati aikaa. Toinen haastateltavista taas kertoi halunneensa vaihtaa paikkakuntaa, jolloin uudella paikkakunnalla oli vähän valinnanvaraa työtehtävistä ja mielekkään työn löytäminen vei aikaa.

Suurin osa vastaajista oli vähintäänkin suhteellisen tyytyväisiä uuteen työtehtävään kotiorganisaatiossa. Ainoastaan kaksi haastateltavista toi esille sen, että eivät olleet lainkaan tyytyväisiä uuteen työhön. Myös tyytyväiset näkivät epäkohtia uudessa työssään, vaikka olivatkin muuten tyytyväisiä. Pääosin haastateltavat olivat palanneet samaan vanhaan työhönsä, jota olivat tehneet jo ennen komennusta. Yksi haastateltavista ilmoittikin tehneensä jo kymmenen vuotta samaa työtä ja kaipaavansa uutta toimenkuvaa. Epäkohtana nähtiin myös palkkaus, sillä haastateltavat eivät kokeneet, että heidän ulkomaankokemusta olisi arvostettu, kun se ei tuonut palkankorotusta. Yhden haastateltavan muodollinen asema oli jopa laskenut ulkomaankomennuksen aikana. Toinen tyytymätön taas toi esille sen, että hänelle oli luvattu lähtiessä uusi työpaikka, jota hän ei sitten palattuaan saanutkaan.

Komennuksen jälkeen jatkoin samoja työtehtäviä kuin ennen komennusta, joten suurempia yllätyksiä ei tullut. Tuolloin olisin kyllä ollut kiinnostunut muuttamaan työtehtäviäni ottaen huomioon kasvaneet kehitys- ja muut tavoitteet komennuksen jälkeen.

Dokumentaatioinsinööri

Valitettavasti suurin osa vastaajista kertoi, että heidän ulkomaankokemuksesta ei oltu kiinnostuneita kotiorganisaatiossa. Yksi haastateltavista kertoi, että kiinnostus oli jäänyt siihen, miten he olivat viihtyneet ulkomailla. Toinen kertoi, että hän oli saanut vastata paljon erilaisiin kysymyksiin, jotka tosin liittyivät enemmän kulttuuriin kuin työhön. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, että hänen kokemuksiaan ulkomailla oli hyö-

dynnetty konsultointimielessä kotiinpaluun jälkeen. Useat kertoivat, että yksityispuolella ihmiset olivat kyllä olleet kiinnostuneita heidän ulkomaankokemuksestaan.

Seitsemän haastateltavaa kertoi tienneensä yrityksen sisäisistä muutoksista ulkomaankomennuksen aikana. Wärtsilän oma lehti oli löytänyt tiensä jopa Jakartaan asti. Tosin yksi haastateltava kertoi, että hänen tietonsa organisaatiomuutoksista ei ollut tullut virallisia reittejä pitkin, vaan sitä kautta, että hänen ystävänsä oli informoinut niistä. Kolme vastaajaa ei ollut tietoisia organisaatiomuutoksista – heistä kaksi ei kyllä toiminut edes esimiestehtävissä, joten se varmasti selittää asiaa. Kolmas henkilö taas oli projektipäällikkö, joten ehkä sen vuoksi hän ei tiennyt muutoksista.

Sosiaalisten suhteiden kohdalla yleisin vastaus oli, että ystävät säilyivät, mutta työtoverit olivat vaihtuneet. Kotimaassa oleviin ystäviin oli pidetty yhteyttä koko komennuksen ajan ja osa oli kutsunut ystäviään ja tuttaviaan käymäänkin ulkomailla. Myös ulkomailla syntyneitä ystävyysuhteita on vaalittu Suomeen paluun jälkeen. Yksi perhe oli kokenut jo Suomessa niin monta muuttoa, ettei ulkomaankomennus vaikuttanut perheeseen ja sosiaalisiin suhteisiin millään tavalla. Toinen perhe taas huomasi, että lasten ystäväpiiri muuttui ulkomaankomennuksen jälkeen kokonaan. Hekin kuitenkin kokivat, että ulkomaankomennuksella oli ehdottomasti enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia.

Vanhat hyvät ystävät pysyvät kuten ennenkin. Muut ystävyudet ja tuttavuudet ovat menneet jo edellisten komennusten aikana. Ydinystävät eivät jää unholaan.

Technical and Field Service Manager

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että he eivät tarvinnut tukea kotimaahan paluun yhteydessä. Yleisin avun tarjoaja oli henkilö itse. Haastateltavat kokivat, että tehokkainta oli, kun he itse hoitivat asiat. Lisäksi apua saatiin perheeltä ja ystävilä. Yksi haastateltavista kertoi, että yleensä apua sai sieltä, mistä sitä pyysikin. Henkilö, joka oli ollut kymmenen vuotta yhtäjaksoisesti ulkomailla, sai paljon apua henkilöstöosastolta. Ainoalle haastateltavista, jolle oli nimetty komennusvastaava, sai apua tarvittaessa tältä.

6.4 Paluuseen liittyvät ongelmat

Puolet haastateltavista ei kokenut, että paluuseen olisi liittynyt mitään ongelmia. Yhdellä oli ulkomainen vaimo, joka ei myöskään kokenut mitään erityisiä sopeutumiso ongelmia. Paluun hankalaksi kokeneiden sopeutumiso ngelmat olivat hyvin erilaisia. Yksi haastateltavista tiivistä asian hyvin toteamalla, että oli vaikea sisäistää sitä ajatusta, että ulkomaankomennus on todella päättynyt eikä paluuta ulkomailla ole näköpiirissä. Yh-

den haastateltavan taas yllätti Suomen karu ilmasto ja totuttautuminen elämään ilman autonkuljettajaa ja kotiapulaista. Kaksi haastateltavista nosti esille myös työasiat. Toinen totesi, että olisi kaivannut tukea kaikissa asioissa, ei pelkästään työasioissa. Toisen taas yllätti Suomen korkea verotus ja se, että työkokemusta ulkomailla ei erityisesti arvostettu.

Kotimaassa odottaneet ongelmat yllättivät ainoastaan yhden vastaajan. Monet eivät siis kokeneet lainkaan ongelmia, joten heille kotimaassa ei ollut mitään yllättävää. Ongelmien ilmaantumisesta ei koettu mitenkään yllättävänä, sillä niihin oli osattu varautua jo etukäteen. Yksi haastateltavista totesi myös, että ongelmia tulee joka tapauksessa eteen, on sitten Suomessa tai ulkomailla, joten ei niiden pitäisi ketään yllättää. Ongelmia tuli esiin erityisesti kotimaahan paluun alkuvaiheessa, mutta ongelmallisen ajanjakson pituus vaihteli hyvin paljon henkilöstä riippuen. Eräänlainen yhteys näytti olevan kotimaahan sopeutumisen ja ongelmien esiintymisen välillä. Ne henkilöt, jotka eivät sopeutuneet nopeasti takaisin Suomen oloihin, kokivat elämän ongelmalliseksi pidempään kuin ne henkilöt, jotka sopeutuivat erittäin nopeasti Suomeen. Kotimaassa esiin tulleita ongelmia ratkaistiin paljon joko itsenäisesti tai muiden komennuksilla olleiden henkilöiden avulla. Erityisen tärkeää näytti olevan oikeanlaisen asennoitumisen löytäminen ja normaaliin elämään pyrkiminen. Kaikkia ongelmia eivät haastateltavat olleet myöskään kyenneet ratkaisemaan, jolloin ongelmien kanssa vain pyrittiin elämään.

Seitsemän kymmenestä haastateltavasta koki, että heidän elintasonsa laski kotimaahan palattuaan. Osa kuvaili elintasonsa laskua sanalla dramaattinen. Toiset taas huomauttivat, että elintaso ei voi mitenkään mitata pelkästään rahalla. Yksi haastateltavista totesi, että hänellä ja perheellä oli kieltämättä kyllä ikävä Kiinan hintatasoa. Ongelmalliseksi elintason lasku nähtiin sen vuoksi, että palkkaa ei mitenkään kompensoitu vastaamaan kohdemaan palkkaa. Muutenkaan ulkomaankomennus ei näkynyt enää kotimaassa palkassa, sillä jo ennen komennusta oli sovittu, että palkka on paluun jälkeen sama kuin ennen komennusta Tupo-korotuksilla tarkistettuna.

*Jos elintasona pidetään koko elämän tilannetta, niin taso laski huomattavasti. Kohdemaanamme oli Indonesia, jossa on perinteisesti länsimaisella perheellä omaa palvelusväkeä, kuten autonkuljettaja, lastenhoitaja sekä taloudenhoitaja. Toinen suuri ero Suomeen verrattuna ovat asu-
misolot. Huoneiden pinta-alat ja asunnon varustelutaso olivat aivan eri luokkaa. Myös sosiaalinen kanssakäyminen muiden suomalaisperheiden kanssa oli kohdemaassa vilkasta.*

Huoltoinsinööri

Perhepiirissä kaikkein ongelmallisimmaksi asiaksi koettiin lasten sopeutuminen. Eri-tyisen hankalaa oli lasten koulun jatkaminen muiden samanikäisten tahdissa. Kouluissa

haluttiin, että lapsi olisi mennyt alemmalle luokalle, mutta tämä ongelma ratkesi usein testeillä tai kansainväliselle luokalle siirtymisellä. Lapsilla oli myös välillä vaikeaa sopeutua suomen kieleen. Kaikilla haastateltavilla vaimo oli ollut kotona ulkomaankomennuksen aikana, joten hänen työtaidon heikkenemisensä koettiin myös yhdeksi ongelmaksi. Yksi haastateltavista muisti myös, että he kotona vertasivat aluksi keskenään sitä, miten asiat hoidettiin Suomessa ja miten ne hoidettiin ulkomailla.

Työhön liittyvät ongelmat vaihtelivat paljon henkilöstä riippuen. He, jotka olivat saaneet ylennyksen työtehtävissään, kokivat uuden työnkuvan haastavaksi, koska koko ajan täytyi opetella uusia asioita. He, jotka taas palasivat vanhaan työhönsä, kokivat ongelmalliseksi ja jopa tylsäksi sen, että ulkomailla heillä oli ollut haastava ja itsenäinen työ, mutta kotiorganisaatiossa he joutuivat jälleen sopeutumaan isoon organisaatioon, jossa heille annetaan enemmän ohjeita ja määräyksiä noudatettavaksi. Yleisesti ongelmalliseksi nähtiin se, että organisaatio ja esimiehet eivät olleet kiinnostuneita heidän ulkomaankomennuksestaan ja sen hyödyntämisestä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että heidän komennuksensa oli sen verran lyhyt, ettei yhteiskunta ollut muuttunut mitenkään erityisesti, eivätkä he kokeneet sen vaikuttaneen heidän paluusopeutumiseen.

Komennuksen vaikutus uraan koettiin haastateltavien kesken todella erilaiseksi. Kokemuksena ulkomaankomennus koettiin erittäin loistavaksi, sillä sen avulla kokemuspohja laajeni erittäin paljon ja vastaavanlaisia kokemuksia ei saa pysymällä pelkästään kotimaassa. Suurimmalla osalla haastateltavista oli suuria odotuksia komennuksen vaikutuksista urakehitykseen. Ulkomaankomennuksen vaikutus urakehitykseen sen sijaan koettiin yllättävänkin erilaiseksi. Pääosin henkilöt olivat palanneet samaan vanhaan työhön, jolloin ihmetystä aiheutti se, ettei organisaatiossa osattu tai haluttu käyttää heidän ulkomailla saamaansa kokemusta hyväksi. Pari haastateltavista oli myös saanut ulkomaankomennuksen ansiosta ylennyksen, mutta pari oli joutunut kokemaan myös sen, että ulkomaankomennus voi jopa tiputtaa hierarkiassa alaspäin. Haastateltavista peräti kuusi oli harkinnut työpaikan vaihtamista komennuksen jälkeen. Suurimpina syinä tähän olivat laajemman kuvan saaminen eri yrityksistä ja sovituksen työpaikan menettäminen. Tässä kohtaa on hyvä muistaa myös se, että haastateltavat ovat tällä hetkellä töissä Wärtsilällä edelleen. Mukana ei siis ole ainuttakaan työntekijää, joka olisi vaihtanut työpaikkaa ulkomaankomennuksen jälkeen.

Komennus itse asiassa pudotti minut pykälällä organisaatiossa.

General Manager Sourcing

Komennus ei vaikuttanut mitenkään urakehitykseen. Enkä matkalle lähtiessäni edes odottanut sen vaikuttavan. Yleensä ulkomaille lähdetään töihin ja kartuttamaan kokemuksia itselle ja perheelle – se on seikkailu.

Projekti-insinööri

Komennus sinänsä nosti urakehitystäni ylöspäin. Hieman ihmettelen, että työnantaja ei ole pohtinut enempää, miten kymmenen vuoden Aasian kokemustani voisi hyödyntää.

Managing Director

6.5 Ongelmien välttäminen

Muutamit haastateltavista eivät olettaneet paluun tuottavan minkäänlaisia ongelmia, joten he eivät myöskään millään tavalla varautuneet ongelmiin Suomessa. Yleisin tapa kotiinpaluuseen varautumisessa oli kokemusten vaihtaminen jo ulkomaankomennuksella olleiden kanssa. Toinen hyväksi koettu keino oli huolellinen etukäteen tehty valmistautuminen. Erityisesti haastateltavat olivat ottaneet asioista selvää pankin ja vakuutusyhtiön kautta, samoin verotusasiat huolestuttivat. Erilaiset lomamatkat Suomeen auttoivat myös siinä, ettei kotimaa jää unohtuiksi. Yksi haastateltavista tosin kertoi, ettei hän osannut varautua kotimaassa odottaviin ongelmiin millään tavalla.

Jotkut suomalaisperheet ottavat ikään kuin kaiken irti ulkomaankomennuksesta ja luovat itselleen ”ekspatriootti-identiteetin”, joka edellyttää paljon sellaista, johon ei enää paluun jälkeen ole varaa tai mahdollisuuksia. Vietimme jokaisen kesän ja joulun Suomessa, jotta lasten side suomalaisuuteen ei kokonaan katkeaisi.

Managing Director

Haastateltavat olivat melko tyytyväisiä komennukseensa ja suurin osa menettelisi samalla tavalla kuin nytkin uudella komennuksella. Myös organisaation nähtiin selviytyneen koko ulkomaankomennusprojektista kiitettävästi. Haastateltavat myönsivät, että nyt lähtökynnys uudelle komennukselle olisi huomattavasti matalampi. Eniten parantamisen varaa nähtiin sopimuksissa. Haastateltavat kokivat, että erilaiset pikkutarkat sopimuskohdat olisi syytä laatia tarkemmin. Samoin tällä hetkellä sopimuksen ulkopuolella jää monia asioita, jotka olisi syytä sisällyttää ekspatriaattien työsopimukseen. Erityisesti tarkemman sopimisen alle pitäisi ottaa komennusajan jälkeisen työn varmistami-

nen ja palkan määrittely. Yksi haastateltavista kaipasi myös yritykseltä enemmän tukea paluussa.

Jos tekisin jotain toisella tavalla, niin pyrkisin heti alussa neuvottelemaan hyvän sopimuksen, jossa on huomioitu paluu tarkasti ja siihen liittyvät sekä positiiviset että negatiiviset asiat.

Huoltopäällikkö

Kaikki haastateltavat kokivat, että paluuprosessissa kotiorganisaatiolla pitäisi olla näkyvä ja aktiivinen rooli. Erityisesti uuden työtehtävän määrittelyssä kaivattiin yrityksen puolelta huomattavasti lisää aktiivisuutta. Haastateltavat kokivat, että ulkomaankomennuksen jälkeen tärkeintä olisi, että ulkomaankokemustaan hyödynnettäisiin kotimaassa ja toisaalta ekspatriaatilla olisi mahdollisuus palata yrityksessä entiseen tehtäväänsä, jos hän haluaa. Jos uusi tehtävä ei ole selvillä vielä siinä vaiheessa, kun henkilö palaa Suomeen, pitäisi henkilöstöosaston keskustella erilaisista mahdollisuuksista kunnolla. Huonoimpana vaihtoehtona haastateltavat näkivät sen, että henkilölle annetaan sitä työtä, mitä on tarjolla. Mielekkään työpaikan varmistamisen nähtiin myös vähentävän sopeutumisongelmia. Haastateltavat kaipasivat enemmän sitä, että yrityksessä arvostettaisiin heidän ulkomaankokemusta ja sitä myös hyödynnettäisiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että organisaation tukea kaivattiin jo kohdemaassa. Komennuksen edistymisen seuraaminen ja kehittäminen antavat kuvan, että yritys on kiinnostunut projektista. Samoin paluumuuton järjestely koettiin kokonaisuudessaan yrityksen tehtäväksi.

Kaikki haastateltavat totesivat, etteivät he olleet saaneet minkäänlaista paluuseen liittyvää koulutusta. Samoin perheen paluvalmennusta ei ollut järjestetty kenellekään. Muutama tosin oli sitä mieltä, ettei tällaiselle edes ollut tarvetta. He perustelivat tätä sillä, että jokaisen täytyy osata tulla kotiin ja että ulkomaille täytyy valita sopeutumiskykyisiä henkilöitä. Suurimmalla osalla tosin oli selkeä näkemys siitä, minkälaista paluukoulutuksen pitäisi olla. Sen sisältö pitäisi kuitenkin pohtia aina tapauskohtaisesti. Erityisesti kaivattiin sitä, että paluukoulutuksen henki olisi positiivinen ja paluukoulutuksessa tarjottaisiin hyväksyntää palaajille ja arvostettaisiin heidän ulkomaankokemustaan. Paluukoulutuksen tärkeimmäksi sisällöksi nähtiin organisaatiokoulutuksen antaminen. Tämä koulutus voisi olla samanlaista kuin aivan uusille työntekijöillekin annettava koulutus. Organisaatiokoulutuksessa voitaisiin käydä läpi organisaatiomuutokset, uudet toimintatavat, strategiat ja toimintasuunnitelmat. Koulutukseen kaivattiin myös koulutuksen läpikäymistä siten, että pohdittaisiin, mitä työntekijä on ulkomailla oppinut ja miten niitä asioita voitaisiin hyödyntää yrityksessä. Lisäksi voitaisiin käydä läpi työntekijän omat odotukset ja työnantajan odotukset ulkomaankomennuksen hyödyntämisestä.

Yrityksen apu paluumuutossa rajoittui lähinnä paluumuuton järjestelyyn sekä siitä aiheutuvien kustannusten maksamiseen. Osa koki yrityksen auttavan myös erilaisten kotimaassa tehtyjen käytännön järjestelyiden, kuten terveystarkastuksen ja työpaikan, hoitamisessa. Monet kuitenkin kokivat, ettei yritys ollut auttanut heitä millään tavalla paluun aikana. Yksi haastateltavista totesi, että hän oli saanut apua aina niissä asioissa, joissa hän oli apua pyytänytkin.

Odotukset urakehityksestä jakoutuivat kahtia. Toisilla oli suuria odotuksia ulkomaankomennuksen vaikutuksesta urakehitykseen. He kokivat, että yritys tarvitsee ihmisiä, jotka tuntevat eri kohdemaiden tavat ja kulttuurit. Kun ulkomaankomennus ei vaikuttanutkaan toivotulla tavalla uraan, syntyi pettymystä, jonka käsittely vei aikansa. Monet tosin myönsivät, että pitkällä tähtäimellä komennus vaikutti positiivisesti heidän uraansa, vaikka se aluksi ei siltä näyttänyt. Toiset taas eivät odottaneetkaan mitään erityistä muutosta urakehitykseen. He kokivat sen varsin normaaliksi, että asema nousee kohdemaassa ja laskee jälleen paluun myötä. Yksi haastateltavista totesikin, että ulkomaankomennus ei saa olla mikään automaattinen urakehityksen väline.

Odotuksia urakehityksestä oli ja on vieläkin, mutta ne eivät ole oikein toteutuneet suunnitellulla tavalla. Komennusmiehiä pidetään vain rahanahneina henkilöinä – ei heitä kuulemma kiinnosta mitkään muut asiat.

Technical and Field Service Manager

Urasuunnittelun kehittämiseen ja ulkomaankomennuksen sitomisen siihen mukaan sai haastateltavilta vain vähän kehittämisideoita. Urasuunnittelun kivijalkana nähtiin se, että yritykselle luotaisiin ensin selkeä konsepti, minkä jälkeen konsepti siirretään esimiehille siten, että he ymmärtävät sen merkityksen. Nämä suunnitelmat pitäisi tehdä yrityksen kaikille tasoille ja niiden pitäisi noudattaa samoja periaatteita. Kokemuksien keräämisen kannalta yksi ulkomaankomennus nähtiin tehottomaksi. Niiden pitäisi toistua viiden vuoden välein, jotta komennuksista saataisiin kunnollinen hyöty. Ekspatriaatin ja yrityksen olisi hyvä suunnitella yhdessä, miten ulkomailla saatua kokemusta voidaan käyttää hyödyksi. Urasuunnitelma voitaisiin siten tehdä jo ennen ulkomaille lähtöä ja siihen pitäisi laatia suoriutumis- ja ylenemiskriteerit.

Haastateltavat kokivat, että yritys voisi hyödyntää heidän kokemuksiaan monella eri tavalla. Hyödyntämisajatukset jakoutuivat kolmeen eri osaan: hyödyntämiseen kotiorganisaatiossa, hyödyntämiseen kohdemaissa ja hyödyntämiseen koko organisaation tasolla. Kotiorganisaatiossa ulkomaankomennusta voitaisiin hyödyntää siten, että ulkomailla työskennellyt henkilö laitettaisiin yrityksessä samanlaisiin tehtäviin, joihin hän on harjaantunut komennuksen aikana. Jos henkilö on selviytynyt vaativissa oloissa ja saanut aikaan hyvää tulosta, olisi yrityksen hyvä käyttää tätä taitoa. Samoin hän voi

tuoda informaatiota kotiorganisaatioon paikallisesta kulttuurista ja siitä, miten kohdeorganisaatiossa todella käytetään tuotteita. Kohdemaissa henkilön kokemusta voidaan käyttää konsultointiapuna silloin, kun vastaaviin tehtäviin on lähdössä joku muu samasta organisaatiosta. Neuvotteluissa eri kulttuurien tuntemus, paikallisten käytösnormien hallinta ja kielitaito voivat tuoda yritykselle suurta etua muihin nähden. Koko organisaation tasolla ekspatriaatit voivat käyttää ulkomailla luotuja kontaktejaan sekä suhteitaan hyödyksi, jolla yritys saa kasvatettua liikevaihtoaan. Ekspatriaatti voi myös toimia eräänlaisena lähettiläänä selkeyttämällä ja yhdentämällä eri organisaatioiden pelisääntöjä koko organisaation yhteisiksi pelisäännöiksi.

Jopa kansainvälinen yritys tarvitsee henkilöitä, jotka ymmärtävät, miten ulkomaalaiset asiakkaat ajattelevat ja elävät. Myynti ei toteudu kuin tuntemalla asiakkaat.

Service manager

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastatteluiden perusteella vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen oli helppoa. Yleensä yrityksillä onkin hyvät ohjelmat, jotka valmistavat työntekijät ulkomaankomennukselle vieraaseen kulttuuriin. Ulkomaille lähdön mahdolliset ongelmat osataan nähdä jo etukäteen ja niihin osataan varautua. Maiden kulttuurinen välimatka kertoo sen, kuinka lähellä maiden kulttuurit ovat toisiaan. Mitä suurempi välimatka on, sitä enemmän tarvitaan sopeutumista (Black & Gregersen 1991, 677). Tutkimuksessa tuli selkeästi esille se, että jos kohdemaan kulttuuri muistuttaa suomalaista kulttuuria, on ulkomaille sopeutuminen huomattavasti helpompaa kuin silloin, jos kulttuuri poikkeaa paljon suomalaisesta kulttuurista. Esille tuli kaksi hyvää keinoa, joiden avulla sopeutumista voi helpottaa: oikealla asenteella ja asennoitumisella on mahdollista välttää ja lievittää monia mahdollisia ongelmia. Myös runsas kokemus matkustelusta lisää vieraiden kulttuureiden ymmärrystä, jolloin uuteen kulttuuriin siirtyminen ei olekaan aivan niin vierasta kuin silloin, jos ei ole tottunut muuhun kuin suomalaiseen kulttuuriin. Kauppinen (1993, 4) toteaa, että mitä paremmin henkilö sopeutuu vieraaseen kulttuuriin, sitä vaikeampaa kotiin palaaminen voi olla. Toisaalta nopea sopeutuminen kohdemaahan voi helpottaa myös paluuta kotimaahan (Black ym. 1992a, 749).

Kaikenlainen yhteydenpito kotimaahan ja -organisaatioon helpottaa paluusopeutumista takaisin (Black ym. 1992, 747). Kaikki haastateltavat olivat pitäneet yhteyttä Suomeen ulkomaankomennuksensa aikana. Yleisin tapa oli yhteydenpito puhelimilla. Varsinkin 2000-luvulla komennuksella olleiden ekspatriaattien joukossa sähköpostin käyttö yhteydenpitovälineenä on lisääntynyt. Muutenkin internetin yleistyminen näkyy myös yhteydenpidossa Suomeen. Erilaisten verkkolehtien lukeminen ja jopa radion kuunteleminen internetin kautta oli yleistä. Osalle tuli vielä perinteisiä sanomalehtiä sekä yrityksen lehtiä kohdemaahan, mutta niiden määrä oli melkoisen pieni. Syynä varmasti tähän on internetin leviämisen lisäksi se, että lehden tulo kohdemaahan saattaa kestää useita päiviä. Yhteydenpito kotimaahan auttaa ekspatriaattia muodostamaan oikeat käsitykset kotimaasta ja sen tilanteesta (Harvey 1989, 133–134). Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus käydä komennuksen aikana Suomessa, joten kovinkaan vieraaksi kotimaa ei jäänyt kenellekään. Ulkomaankomennuksen aikana tehdyt kotimaan vierailut kotimaahan helpottavat oikeiden käsitysten muodostamisessa (Adler 1991, 244–246).

Kotimaahan paluu saattaa aiheuttaa psykologista stressiä ja tyytymättömyyttä, jos paluuseen ei ole valmistauduttu (Sussman 2001, 2–3). Tutkimuksen ekspatriaatit siirsivät ajatukset kotimaahan keskimäärin muutamaa viikkoa ennen paluuta. Toisaalta huomionarvoista on, että kukaan ei siirtänyt ajatuksiaan täysin pois Suomesta komennuksensa aikana. Paluuta ryhdyttiin suunnittelemaan hyvissä ajoin, mutta lopullisesti paluuvaikeudet alkoivat siinä vaiheessa, kun varma paluupäivä oli varmistunut. Lähes kai-

kille oli laadittu määräaikainen sopimus, joten tieto paluupäivästä oli suhteellisen tarkasti jokaisella tiedossa. Uusi työpaikka Suomessa varmistui yleensä muutamaa viikkoa ennen Suomeen paluuta. Paluujärjestelyt poikkesivat hyvin paljon toisistaan. Osalla järjestelyt hoiti yritys ja osalla työntekijä itse. Huomattavaa on, että mitään erityistä paluujärjestelykäytäntöä Wärtsilällä ei ollut, mutta apua sai kun sitä pyysi. Osa henkilöistä toki halusikin hoitaa itse käytännön järjestelynsä, mutta työntekijöille olisi varmasti hyvä tarjota järjestelyapua aktiivisesti. Paluujärjestelykustannuksista vastasi kuitenkin yritys siitä riippumatta, oliko järjestelyt hoitanut yritys vai työntekijä. Kun ennakoivaa sopeutumista on tehty riittävästi, paluusopeutuminen on helpompaa (Arthur & MacDonald 2005, 2).

Kotiinpaluuta ei tuettu kenenkään kohdalla kovinkaan paljon. Yhdellä henkilöllä oli ollut tukihenkilö kotiorganisaatiossa komennuksen ajan ja hänestä oli ollut apua myös kotiinpaluun aikana. Rautiainen ja Salonen (1998, 7) näkevät, että jokaisessa yrityksessä pitäisi olla yhteyshenkilö kotimaassa, joka välittää ekspatriaatile tietoa kotimaasta komennuksen ajan. Vaikka monet eivät kokeneet tukihenkilöä tarpeelliseksi, voisi tukihenkilöstä olla apua sekä komennuksen aikana että komennuksen päättymisen jälkeen. Negatiivinen suhtautuminen tukihenkilöön voi johtua osittain siitä, että tälläkin kertaa oli onnistuttu pärjäämään ilman, joten tällaiselle palvelulle ei sen vuoksi nähty tarvetta. Kuitenkin ajan tasalla oleva tukihenkilö voisi helpottaa yhteydenpitoa kohdemaan ja kotiorganisaation välillä sekä erityisesti paluun aikana tukihenkilö voisi antaa koulutusta ja apua organisaatiomuutosten sisäistämiseksi. Nivaron (1999, 58) mielestä yhteyshenkilö vaikuttaa positiivisesti ekspatriatin odotuksien muodostamisesta työstä.

Odotukset kotimaan suhteen jakautuivat selkeästi työhön liittyviin odotuksiin ja yksityiselämään liittyviin odotuksiin. Työhön liittyvät odotukset ovat niitä, jotka koskevat tulevia työtehtäviä sekä työn luonnetta (Arthur & MacDonald 2005, 2). Myös tässä tutkimuksessa työhön liittyvät odotukset olivat niitä, jotka koskivat uutta työpaikkaa, mahdollista ylennystä ja parissa tapauksessa sijoituspaikkakuntaa. Työhön liittyvät odotukset eivät kuitenkaan olleet kenenkään kohdalla kovin suuria, vaan odotukset liittyivät enemmän yksityiselämään. Tärkeimpinä asioina nousivat esille ystävien ja sukulaisten tapaaminen sekä erilaiset suomalaisuuteen liittyvät asiat, kuten kesämökki ja suomalainen kesä. Eniten epävarmuutta uuden työn lisäksi aiheuttavatkin sosiaaliset asiat. Eniten pelkoa kotiinpaluussa kokevat ne henkilöt, jotka kokevat, että heidän sosiaalinen asemansa tulee alaspäin (Black ym. 1992, 752). Koska työn ulkopuoliset asiat olivat haastateltaville tärkeimpiä, voisi sanoa, että ulkomaankomennusta ei ajateltu ensisijaisesti työuraa edistävänä keinona, vaan pikemminkin kokemuksena. Näin ollen enemmän odotuksia kotimaassa tuottivat ne asiat, joita ulkomailla ei ollut mahdollista saada. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat paluun kotimaahan hienoksi ja suurimmalla osalla oli tieto uudesta työstä jo ennen paluuta.

Paluuta voidaan harjoitella varautumalla paluuseen ja ennakoimalla mahdollisia ongelmia (Suominen 1992, 10–11). Sopeutuminen takaisin Suomeen oli kaikilla haastateltavilla suhteellisen helppoa. Vaikka kohdemaan ja kotimaan välillä oli suuriakin kulttuurieroja, ei niillä ollut sopeutumisen kannalta kovin paljon merkitystä. Tähän auttoi oikea asenne jo lähtiessä sekä lyhyt komennus. Oikealla asenteella haastateltavat taroittivat sitä, että he eivät edes pyrkineet unohtamaan kokonaan kotimaataan, vaan pitivät aktiivisesti yhteyttä Suomeen ja tiesivät hyvin kotimaan tapahtumista. Aika oli kuitenkin kullannut osan muistot ja esimerkiksi suomalaisten kova verotus tuli shokkina. Ekspatriaatti huomaakin todelliset muutokset kotimaassa vasta kotiin palatessaan (Adler 1991, 234). Myös sopeutuminen kotiorganisaatioon oli suhteellisen helppoa, sillä suurin osa haastateltavista teki joko sitä työtä, jota oli tehnyt ennen komennukselle lähtöä tai sitten sitä työtä, jota oli tehnyt ulkomailla. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että ekspatriaatit olisivat olleet tyytyväisiä työhönsä kotimaassa ja useassa tapauksessa tulikin ilmi, että he olisivat kaivanneet uusia haasteita kotiorganisaatiossa. Turhautuneita ihmisiä ei ole vaikea houkutella vaihtamaan työpaikkaa (Rautiainen & Salonen 1998, 7).

Paluu kotiorganisaatioon on huomattavasti helpompi kun repatriaatti tietää jo valmiiksi yrityksen ja ympäristön muutoksista. Jos tiedonkulku on puutteellista, saattaa ekspatriaatille nousta pelko työn menettämisestä tai uran paikalleen jäämisestä (Tamminen 2000, 3). Wärtsilän organisaatiomuutokset olivat melko hyvin kaikkien tiedossa. Erityisesti esimiesasemassa olleet tiesivät erittäin hyvin muutoksista, mutta muiden kohdalla tieto ei ollut kulkenut ulkomaille asti kovinkaan hyvin. Yhteydenpito kotiorganisaation ja ulkomaanpisteen välillä vähentää paluuseen liittyvää epävarmuutta (Black ym. 1992a, 747). Tiedonkulku ulkomaille oli varmistettu varsin hyvin, sillä yrityksen intranet-sivuja oli mahdollista lukea ulkomailla sähköisesti ja tämän lisäksi yrityksen lehti toimitettiin myös ulkomaille.

Ulkomaankomennuksen jälkeen repatriaatit odottavat, että heidän esimiehensä ja työtoverit ovat kiinnostuneita heidän ulkomaan kokemuksista ja tukevat heitä paluuprosessin läpi (Brewster & Suutari 2003, 1134). Haastateltavat kuitenkin kokivat, ettei heidän ulkomaankomennuksensa kiinnostanut kauheasti työpaikalla. Kysymykset liittyivät lähinnä työn ulkopuolisiin asioihin, mutta työhön liittyvät asiat eivät kiinnostaneet. Näin ollen ekspatriaatit kokivat, että ulkomaankomennusta ei kauheasti arvostettu eikä sitä osattu käyttää hyödyksi kotiorganisaatiossa. Organisaation kannalta olisi tärkeää tunnistaa, miten ekspatriaatin ulkomaankomennus pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Momen kohdalla työkaverit olivat vaihtuneet ulkomaankomennuksen aikana, joten tämäkin varmasti vaikutti osaltaan siihen, ettei kokemuksesta oltu kovin kiinnostuneita. Ulkomaankomennukselta palaavat ekspatriaatit koettiin muutenkin enemmän uusiksi työntekijöiksi kuin vanhoiksi, jotka palaavat takaisin organisaatioon. Yksityiselämässä oltiin huomattavasti kiinnostuneempia ulkomaankomennuksista. Tämä kiinnostus koski lähinnä elämistä ja vierasta kulttuuria. Näin ollen kokemukset työstä ulkomailla jäivät

usein pelkästään ekspatriaatin tietoon. Kuitenkin suurin osa ekspatriaateista suosittelee ekspatriaattikomennusta toisille työntekijöille (Bossard & Peterson 2005, 11–12). Haastateltavat kokivat, että sosiaaliset suhteet pysyivät lähes ennallaan. Useammalla komennuksella olleet olivat huomanneet jo aiemmin, että todelliset ystävät olivat kyllä kotona odottamassa.

Paluunsopeutuminen voidaan nähdä prosessina, johon kuuluu erilaisia vaiheita. Palatessaan ekspatriaatti kokee alkuhukan, mutta vähitellen kotimaan viehätyks katoaa ja paluu arkeen on edessä. Lopulta repatriaatti sopeutuu takaisin kotimaahan (Adler 1991, 234). Yleisesti ottaen haastateltavat eivät kokeneet suuria ongelmia paluun aikana. Mahdollisiin ongelmiin oli osattu varautua jo etukäteen ja pieniä ongelmia todettiin olevan jokapäiväisessä elämässä joka tapauksessa, vaikka asuttaisiin kuinka tutussa ympäristössä. Yhdellä henkilöllä kuitenkin oli ongelmia, joten mahdollisuus siihen, että paluu koetaan ongelmalliseksi, kuitenkin on. Tiettyä yhtäläisyyttä oli havaittavissa ongelmien esiintymisen ja sopeutumisajan pituudessa. Selkeästi ne henkilöt, jotka sopeutuivat nopeasti takaisin Suomen oloihin, eivät kokeneet paluuta ongelmalliseksi. Toisaalta ne, jotka tarvitsivat sopeutumiseen enemmän aikaa, kokivat myös muita enemmän ongelmia.

Jos perhe on ollut mukana ulkomaankomennuksella, on tärkeää ottaa huomioon, että myös perhe sopeutuu takaisin kotimaahan (Black & Gregersen 1991, 678). Oma sopeutumista suuremmaksi ongelmaksi koettiin lasten sopeutuminen takaisin Suomeen. Kolme ongelmallisinta asiaa olivat suomen kieli, koulun jatkaminen sekä kavereiden vaihtuminen. Ulkomailla lasten suomen kielen käyttö oli vähäistä ja yllättävää oli, että lyhyenkin komennuksen aikana kieli heikkeni huomattavasti, vaikka sitä käytettiin kotona. Keskusteluissa muiden nuorten kanssa ongelmia tuotti myös se, että lapset eivät tunteneet nuorisokielen uusimpia sanoja. Koulunkäynti oli ongelmallista siksi, että ulkomailla etenemistahti oli usein hitaampaa kuin Suomessa, joten kaikilla ei ollut mahdollisuutta, ainakaan heti, siirtyä seuraavalle luokalle. Kaveripiiri oli monien lasten kohdalla muuttunut, mutta toisaalta kaveripiiri saattaa vaihtua nuoremmilla usein, vaikka välillä ei asuttaisikaan ulkomailla. Yleensä ekspatriaateilla on ulkomailla parempi taloudellinen tilanne erilaisten hyvitysten vuoksi (Suutari & Tornikoski 1999, 9). Lähes kaikki haastateltavat kokivatkin ongelmaksi sen, että elintaso laski kotiinpaluun aikana, eikä palkkaa kompensoitu millään tavalla. Toisaalta osan mielestä se oli ihmisestä enemmän kiinni, minkälaiseen elintasoon oli ulkomailla totuttanut. Jos oli pitänyt komennuksen aikana selkeänä mielessä, että Suomessa ei ole esimerkiksi taloudenhoitajaa eikä autonkuljettajaa, ei ongelmia kauheasti Suomessakaan ollut.

Paluunsopeutuminen alkaa jo ennen paluuta ja jatkuu varsinaisen kotiinpaluun jälkeen (Black ym. 1992a, 739–752). Tyypillisin tapa valmistautua paluuseen oli kokemusten vaihto kollegoiden kanssa ja huolellinen valmistautuminen. Haastateltavat olivat pääasiassa tyytyväisiä komennukseen ja mahdollisen uuden komennuksen alkaessa suurin osa

hoitaisi asiat samalla tavalla kuin edelliselläkin kerralla. Lähinnä sopimuksen yksityiskohtiin kaivattiin tarkkuutta. Yleensä ekspatriaatit ovat tyytymättömiä siihen, miten kotiuttamisprosessi on hoidettu (Black ym. 1992, 738). Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kotioorganisaatiolla pitäisi olla aktiivinen ja näkyvä rooli sekä komennuksen edistymisen että paluumuuton seuraamisessa. Haastateltavat kokivat, että heidän komennuksestaan olisi hyötyä myös yritykselle ja senkin vuoksi yrityksen pitäisi olla aktiivisesti mukana käytännön järjestelyissä. Ulkomaankomennusta voitaisiin hyödyntää monella eri tavalla ja siitä voisivat hyötyä sekä yritys että ekspatriaatti. Tällä hetkellä tilanne on se, että pääasiassa ulkomaankomennuksen jälkeen komennuksesta ei hyödy kumpikaan osapuoli. Organisaation onkin aktiivisesti pohdittava, miten se pystyy hyödyntämään repatriaatin ulkomaankomennusta. Repatriaatin pitäisi pystyä hyödyntämään kotioorganisaation työtehtävissä ulkomailla opittuja taitoja. Tällöin organisaation muutkin työntekijät voivat pitää ulkomaankomennusta positiivisena vaiheena uralle (Welch 1994, 148).

Yritykset panostavat yleensä vähän ekspatriaattien paluukoulutukseen ja urasuunnitteluun (Selmer 1999, 14). Paluukoulutusta ei ollut kenelläkään haastateltavista. Toisaalta kaikki eivät sitä edes kaivanneet. Kuitenkin lähes kaikilla oli ajatuksia siitä, mitä mahdollisessa paluukoulutuksessa voisi olla. Siinä mielessä voisi ajatella, että vaikka yleistä koulutusta ei kaivattukaan juuri omalla kohdalla, oli haastateltavilla positiivinen asenne koulutusta kohtaan ja he olisivat voineet siihen itsekkin osallistua. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, ettei paluukoulutukselle edes voinut olla tarvetta, sillä ulkomaankomennukselle pitäisi valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat sopeutumiskykyisiä ja omaloitteisia, jolloin paluun kotimaahan pitäisi sujua helposti. Jos repatriaatin paluuvaihe on riittävää ja tarpeeksi kattavaa, helpottaa se realististen odotusten muodostamista työstä, vuorovaikutuksesta ja yleisistä olosuhteista kotimaassa (Tirilä 1998, 25). Haastateltavat olivat erityisesti sitä mieltä, että mahdollisen koulutuksen sisältö pitäisi aina päättää tapauskohtaisesti sen mukaan, kuinka kauan ekspatriaatti on ollut ulkomailta, minkälaisessa kulttuurissa ja kuinka paljon hän näyttäisi koulutusta tarvitsevan. Koulutuksen sisällöksi ehdotettiin organisaatiokoulutusta sekä apua paluumuutossa. Lisäksi haastateltavat kaipasivat mukaan työntekijän ja työnantajan välisiä keskusteluja, joissa käytäisiin läpi molempien osapuolten odotukset ja kokemukset komennuksesta sekä ideat siitä, miten näitä kokemuksia voitaisiin hyödyntää kotimaassa.

Usein palaajilla on ylioptimistiset odotukset tulevaa uraa ajatellen. Käytännössä kuitenkin repatriaatin uranäkymät eivät ole kovin positiiviset komennuksen jälkeen (Brewster & Suutari 1990, 131). Urakehitys nähtiin hyvin eri tavalla. Osalla oli suuria odotuksia ulkomaankomennuksen vaikutuksista urakehitykseen ja osa taas koki, ettei ulkomaankomennus voi olla suora ylennysperuste. Yleisesti ottaen molemmat ryhmät kuitenkin kokivat, että yrityksellä pitäisi olla selkeä konsepti, jossa määritellään millä perusteilla ulkomaankomennusta arvioidaan ja miten näiden mittareiden täyttäminen vaikuttaisi kotimaan uutta työtä pohdittaessa. Arthur ja MacDonald (2005, 2) näkevät-

kin, että kansainvälinen työympäristö kannustaa siirtymään urasuunnittelusta urajohtamiseen. Tämän ajatustavan muutoksen hyödyt näkyvät siinä, että repatriaatilla on paremmat tiedot uramahdollisuuksista, oikeat odotukset urastaan ja parantuneet työtaidot sekä mahdollisuudet saavuttaa uran tavoitteet.

8 YHTEENVETO

Ekspatriaattien ulkomaankomennukset päättyvät jossain vaiheessa. Yleensä komennus on sovittu määräaikaiseksi, jolloin ekspatriaatti tietää melko tarkasti paluuajankohdan. Paluu vaatii aina järjestelyjä siitä huolimatta, tiedetäänkö paluupäivä etukäteen vai tulee sen yllättäen. Paluuta ei yleensä ajatella ongelmalliseksi, sillä palataan tuttuun kotimaahan. Huolellinen valmistautuminen ja sopivien henkilöiden valitseminen ulkomaankomennukselle vähentävätkin paluuseen liittyviä ongelmia ja epävarmuutta. Lyhyenkin komennuksen aikana kotimaa on kuitenkin saattanut muuttua ja muutokset saattavat olla yllättäviä, jos ekspatriaatti ei ole pitänyt riittävästi yhteyttä kotimaahan. Muutoksia voi ilmetä kaikkialla: yhteiskunnassa, työpaikalla sekä perhe- että ystäväpiirissä. Ihmiset reagoivat eri tavalla yllättäviin muutoksiin. Muutosten ohella toinen ongelmallinen asia voi olla se, että odotukset ja todellisuus eivät kohta. Erityisesti odotuksia saattaa olla ulkomaankomennuksen vaikutuksesta omaan uraan. Mahdollista kuitenkin on se, että ulkomaankomennus ei vaikuta uraan ainakaan lyhyellä aikavälillä millään tavalla ja kotimaassa saattaa pahimmillaan odottaa jopa alennus. Tällöin suurena riskinä on se, että työntekijä haluaa vaihtaa työpaikkaa ja yrityksen kallis investointi menee hukkaan.

Tämä tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, joka tarkoittaa sitä, että johtopäätöksissä ei ole tarkoituksena saada aikaan yleistettävissä olevia tuloksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille niitä erilaisia piirteitä, joita paluusopeutumiseen voi liittyä. Tutkimuksessa tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisia asioita ekspatriaatti kohtaa sopeutuessaan takaisin kotimaahan ulkomaankomennuksen jälkeen. Tutkimuksen osa-ongelmia olivat:

- Minkälaiset tekijät liittyvät paluusopeutumiseen?
- Miten kotiinpaluuseen liittyvät ongelmat syntyvät?
- Miten nämä ongelmat voidaan välttää?

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla Wärtsilän työntekijöiltä. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen ja heidän taustansa olivat varsin erilaiset, jotta erilaiset paluusopeutumisen piirteet tulisivat esille. Haastattelumuotona oli teemahaastattelu, joka tarkoittaa sitä, että haastattelun teemat oli etukäteen päätetty ja nämä teemat ohjasivat haastatteluiden kulkua. Olin lisäksi laatinut etukäteen erilaisia haastattelukysymyksiä, jotta haastatteluista saisi mahdollisimman paljon irti.

Haastatteluissa nousi erityisesti esille kaksi asiaa. Ensimmäinen ulkomaankomennuksen kohdemaan ja kotimaan kulttuurin läheisyys helpotti kotiinpaluuta. Jos kohdemaan kulttuuri oli hyvin samanlainen kuin suomalainen kulttuuri, ei suurempia ongelmia kotimaahan sopeutumisessa ollut havaittavissa. Komennuksen pituus ei vaikuttanut sopeutumiseen, sillä yhtä lukuun ottamatta ulkomaankomennukset kestivät ainoastaan vuoden. Toinen merkittävä asia, joka tutkimuksessa nousi esille, oli se, että ekspatriaattien

odotukset kotimaasta liittyivät työhön ja yksityiselämään. Huomionarvoista oli kuitenkin se, että työhön liittyvät odotukset jäivät vähäiseksi ja haastatteluissa nousi esille enemmän yksityiselämään liittyvät odotukset kuten ystävien tapaaminen ja Suomen kesä. Tutkimuksessa tuli myös esille, ettei työpaikalla oltu kovin kiinnostuneita ekspatriatin ulkomaankomennuksesta.

Nykyään yritykset valmentavat työntekijänsä melko hyvin näiden lähtiessä komennukselle ulkomaille. Paluuta ei kuitenkaan nähdä yrityksessä riskinä ja siihen ei enää panosteta tarvittavaa määrää. Tässä tutkimuksessa haastateltavat totesivat, ettei heidän kotiinpaluutaan tuettu kovinkaan paljon. Yleensä tuki rajoittuu paluujärjestelyihin ja uuden työn etsimiseen, mutta välillä tämänkin avun saaminen riippuu työntekijästä itsestään. Haastatteluissa selvisi, että paluukoulutusta ja urasuunnittelua oli tarjolla haastateltaville erittäin vähän. Yrityksissä panostetaan usein nimenomaan ulkomaankomennukseen eikä nähdä mahdollisuutta hyödyntää sitä myös jälkikäteen. Ulkomaankomennukset ovat muutenkin kalliita projekteja yritykselle, eivätkä ne aina onnistu. Sen vuoksi olisi varattava riittävästi resursseja siihen, että loppuun saatetut projektit hyödynnetään kotimaassa. Vaarana on, että ulkomaille ei löydy halukkaita lähtijöitä, jos tiedetään, että se saattaa aiheuttaa aseman alenemisen kotimaassa.

Yrityksessä olisi hyvä lähteä liikkeelle siitä, että ulkomaankomennus rakennetaan osaksi henkilön uraa ja urakehitystä. Nykyään tietoa ja taitoa on paljon itse komennuksen toteuttamiseksi. Mutta olisi hyvä jo etukäteen suunnitella, miten työntekijän ulkomaankomennus vaikuttaa hänen uraansa ja miten ulkomailta kerättyä kokemusta voitaisiin hyödyntää kotiorganisaatiossa. Yrityksen pitäisi olla aktiivisesti mukana seuraamassa komennuksen edistymistä ja pyrkiä kehittämään meneillään olevaa projektia. Kotimaahan palattuaan ekspatriatille voitaisiin antaa koulutusta organisaatiomuutoksista ja pohtia yhdessä mitä ulkomailla on opittu ja miten sitä oppia ja kokemusta voitaisiin käyttää kotimaassa. Yrityksen on hyvä luoda selkeä konsepti siitä, miten ulkomaankomennus pätevoittää työntekijää, sillä yleensä työ ulkomailla on erittäin itsenäistä ja haastavaa. Kotimaassa voitaisiin saada haasteelliselle paikalle henkilö, joka on jo osoittanut kykynsä ja pätevyytensä ulkomailla.

LÄHTEET

- Adler, Nancy J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior. Second edition*. PWS-KENT Publishing Company: Boston, MA.
- Alanko, Heikki – Rousku, Kristiina (1998) *Työ ja koti maailmalla – Muuttajan valmentautumisopas*. Fintra julkaisu nro 122. Miktor: Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Arthur, Nancy – MacDonald, Susan (2005) Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*. Vol 10, No. 2, 145–159.
- Baruch, Yehuda – Steele, D.J. – Quantrill, G.A. (2002) Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*. Vol. 23, No. 7, 659–671.
- Black, J. Stewart (1992) Coming Home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations* 1992, Vol. 45, No. 2, 177–191.
- Black, J. Stewart – Gregersen Hal B. (1991) When yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*. Vol. 22, No. 4, 671–694.
- Black, J. Stewart – Mendenhall, Mark (1990) Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*. Vol 15, No1, 113–136.
- Black, J. Stewart – Gregersen, Hal B. – Mendenhall, Mark E. (1992a) Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*. Vol 23, No. 4, 737–760.
- Bonache, Jaime (2005) Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: the perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel Review*. Vol 34, No. 1, 110–124.
- Bossard, Annette B. – Peterson, Richard B. (2005) The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*. Vol 40, No. 1, 9–28.
- Brewster, Chris (1991) *The Management of Expatriates*. Clays Ltd, St Ives plc, England 1991.
- Brewster, Chris – Scullion, Hugh (2001) The management of expatriates: messages from Europe? *Journal of World Business*. Vol. 36, No. 4, 346–365.
- Brewster, Chris – Suutari, Vesa (2005) Global HRM: aspects of a research agenda. *Personnel Review*. Vol 34, No. 1, 5–21.

- Brewster, Chris – Suutari, Vesa (2003) Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*. Vol 14, No. 7, 1132–1151.
- Caligiuri, Paula – Lazarova, Mila (2001) Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. *Journal of World Business*. Vol 36, No. 4, 389–401.
- Carraher, Shawn M. – Crocitto, Madeline M. – Sullivan Sherry E. (2005) Global mentoring a means of career development and knowledge creation. *Career Development International*. Vol 10, No. 6/7, 522–535.
- Christensen, Claus – Harzing Anne-Wil (2004) Expatriate failure: time to abandon the concept? *Career Development International*. Vol 9, No. 7, 616–626.
- Cox, J. Ben (2004) The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 28, No. 3–4, 201–219.
- Dowling, Peter – Schuler, Randall – Welch, Denise (1999) *International Human Resource Management: Managing people in a multinational context*. South-Western College Publishing: Cincinnati, OH.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Feng, Feng – Pearson, Thomas E. (1999) Hotel expatriate managers in China: selection criteria, important skills and knowledge, repatriation concerns and causes of failure. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 18, No. 3, 309–321.
- Gaw, Kevin F. (1999) Reverse culture shock in students returning from overseas. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol 24, No. 1, 83–104.
- Gomez-Mejía, Luis – Balkin, David B. (1987) The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*. Vol 6, No. 1, 7–17.
- Harvey, Michael (1989) Repatriation of corporate executives: an empirical study. *Journal of International Business Studies*. Vol 20, No. 1, 131–143.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1995) *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2000) *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino.
- Hofstede, Geert (1991) *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hurn, Brian J. (1999) Repatriation . the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 31, No. 6, 224–228.
- Kauhanen, Juhani (2003) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY: Helsinki.

- Kauppinen, Marja (1993) *Expatriate Adjustment: A Review and Discussion of Recent Research Approaches*. Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos – HSE Press: Helsinki.
- Kauppinen, Marja (1994) *Antecedants of Expatriate Adjustment. A Study of Finnish Managers in the United States*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki 1994.
- Korkalainen, Satu (2004) Globaalit suomalaisverkostot – Tarvekartoitus ulkomailla asuvien suomalaisten ja Suomeen palanneiden sosiaalisen pääoman verkottamisesta suomalaisyritysten käyttöön. <http://www.returnticket.fi/index.php?feature=generator&action=download&file_id=42&fn=Siirtolaisinstituutti.pdf>, haettu 5.12.2005.
- Kovalainen, Anne (2005) YLM-kurssin luennot. Turku 17.10.2005.
- Lazarova, Mila – Tarique, Ibraiz (2005) Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*. Vol 40, No. 4, 361–373.
- Lilius, Anna-Liisa (1991) Kotiinpalaajan pettymys maksaa *Talouselämä*, Vol. 54, No. 13, 45.
- Metsämuuronen, Jari (2000) *Metodologia -sarja: Laadullisen tutkimuksen perusteet*.
- Minbaeva, Dana B. – Michailova, Snejina (2004) Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations. The role of disseminative capacity. *Employee Relations*. Vol. 26, No. 6, 663–679.
- Misa, Kenneth F. (1979) Return on Investment of Overseas Personnel. *Financial Executive*, April, 42–46.
- Mäkelä, Klaus (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nivaro, Heikki (1999) Ulkomaan komennukset hallintaan. *Fakta*, Vol. 19, No. 5, 58.
- Paik, Yongsun – Segaud, Barbara – Malinowski, Christy (2002) How to improve repatriation management. Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower*. Vol. 23, No. 7, 635–648.
- Peltonen, Tuomo (1995) *Expatriate Reentry Dilemma And Organizational Career Systems*. Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Post, Juha (2005) *Ekspatriaattien paluu kotimaahan – Sopeutuminen ja ongelmat yksilön näkökulmasta*. Kandidaatintutkielma. Turun kauppakorkeakoulu.
- Puustinen, Terho (2002) Rakkaustarina. *Talouselämä* 22.2.2002, 9.
- Rautiainen, Raija – Salonen, Pekka (1998) Globaali yritys johtaa ekspatriaatteja kuten paikallista väkeä. *Ekonomi*, Vol 63, No. 5, 6–7.

- Riusala, Kimmo – Suutari, Vesa (2000) Operating in 'Economies in Transition' - Adjustment and Management Issues Faced by Finnish Expatriate Managers in CEE. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. Vol. 49, No. 1, 87–107.
- Sahiluoma, Veijo – Tukiainen, Veli-Pekka (1990) Saksa nousee suomalaisjohtajien mieluisimmaksi asemamaaksi. *Optio* 1990, Vol. 23, No. 8, 26–33.
- Salonen, Reima (1988) Kotiin ja kenkää. *Fakta: talous ja tekniikka tänään*, Vol. 8, No. 1, 73.
- Savich, Richard S. – Rodgers, Waymond (1988) Assignment overseas: easing the transition before and after. *Personnel*, Vol. 65, No. 8, 44–48.
- Schraeder, Mike - Sims, Robert H. (2005) Expatriate compensation: an exploratory review of salient contextual factors and common practices. *Career Development International*. Vol 10, No. 2, 98–108.
- Selmer, Jan (1999) Corporate expatriate career development. *Journal of International Management*. Vol. 5, No. 1, 55–71.
- Sengupta, Sanjit – Mohr, Jakki – Slater, Stanley (2006) Strategic opportunities at the intersection of globalization, technology and lifestyles. *Handbook of Business Strategy*. Vol. 7, No. 1, 43–50.
- Simonsen, Leena – Vierros, Riitta (2003) Paluumuuttajan opas – Tietopaketti Suomeen palaavalle TEKin jäsenelle <<https://ssl.tek.fi/pdf/tiedostot/paluuopas.pdf>>, haettu 5.12.2005.
- Suominen, Kaisa (1992) *Ekspatriaattien paluu ja siihen liittyvät ongelmat*. Pro gradu – tutkimus. Turun kauppakorkeakoulu.
- Surakka, Teemu (2005) *Systeemiälykäs rooli* <<http://66.102.9.104/search?q=cache:hKdy4S-EKz8J:www.systemsintelligence.tkk.fi/esseet2005/surakka08022005V.doc+roolikonflikti&hl=fi>>, haettu 4.12.2002.
- Sussman, Nan M. (2002) Testing the cultural identity model of the cultural transition cycle: sojourners return home. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol 26, No. 4, 391–408.
- Sussman, Nan M. (2001) Repatriation transitions: psychological preparedness, cultural identity and attributions among American managers. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 25, No. 2, 109–123.
- Suutari, Vesa – Tornikoski, Christelle (1999) *Expatriate Compensation – Review and Findings among Finnish Expatriates*. Vaasan yliopisto.
- Suutari, Vesa – Välimaa, Katja (2002) Antecedants of repatriation adjustment: new evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*. Vol. 23, No. 7, 617–634.
- Tamminen Seppo (2000) Systemaattisuutta expat-valmennukseen. *Fintra: Kansainvälistyksen ammattilehti*, 2000, No. 3, 8–9.

- Tirilä, Susanna (1992) *Ekspatriaattien paluu – ulkomaankomennukselta palaavien henkilöiden paluusopeutuminen*. Pro gradu –tutkimus. Turun kauppakorkeakoulu.
- Tuomi, Janne – Sarajärvi, Anneli (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Welch, Denise (1994) Determinants of international human resource management. Approaches and activities: a suggested framework. *Journal of Management Studies*. Vol 31, No. 2, 139–164.
- Wärtsilä oy:n kotisivut <<http://www.wartsila.com/fi,fi,home,,,,,htm>>, haettu 23.11.2007.

LIITTEET

TAUSTATIEDOT JA HAASTATTELUKYSYMYKSET

Sukupuoli
Ikä
Kohdema
Lähtö- ja paluuvuosi
Oliko komennuksella mukana perhettä?
Kuinka mones komennus oli kyseessä?

Ennakoiva sopeutuminen

Miten sopeudit vieraaseen kulttuuriin?
Kävitkö kotimaassa komennuksen aikana?
Millä tavalla pidit yhteyttä kotimaahan?
Oliko kotimaassa tukihenkilö komennuksen ajan?
Milloin tiesit palaavasi?
Milloin siirsit ajatukset paluuseen?
Tiesitkö uuden toimenkuvasi kotimaassa jo ennen paluuta?
Miten käytännönjärjestelyt paluun suhteen toteutettiin?
Minkälaisia odotuksia liittyi paluuseen kotimaahan?
Minkälaista ulkopuolista apua sait ennakoivaan sopeutumiseen?

Sopeutuminen kotimaassa

Miten kuvaat paluuta kotimaahan?
Miten sopeudit kotimaahan?
Vaikeuttiko kulttuurien erilaisuus sopeutumista?
Kauanko kesti paluusopeutuminen?
Miten sopeudit takaisin organisaatioon?
Olitko tyytyväinen uuteen työtehtävään?
Oltiinko kotimaassa kiinnostuneita kokemuksistasi?
Tiesitkö organisaatiossa tapahtuneista muutoksista?
Miten sosiaalisten suhteiden kävi?
Keneltä sait apua kotimaassa?

Paluuseen liittyvät ongelmat

Missä asioissa paluusopeutuminen on ollut hankalaa?

Yllättivätkö mahdolliset ongelmat?

Miten ratkaisit ongelmat?

Kuinka kauan ongelmia esiintyi?

Laskiko elintaso kotiinpaluun aikana?

Minkälaisia ongelmia oli perhepiirissä?

Minkälaisia ongelmia oli työhön paluussa?

Harkitsitko työpaikalta lähtemistä paluun jälkeen?

Tuottiko yhteiskunnan muutos ongelmia?

Miten koit komennuksen vaikuttaneen uraasi?

Ongelmien välttäminen

Miten varauduit mahdollisiin ongelmiin?

Mitä tekisit toisin, jos lähtisit uudelleen komennukselle?

Minkälainen rooli yrityksellä pitäisi olla paluussa?

Oliko kotimaassa paluukoulutusta?

Mitä paluukoulutuksessa pitäisi olla?

Miten yritys auttoi paluun järjestelyissä?

Minkälaisia odotuksia sinulla oli urakehityksestä?

Miten urasuunnittelua voisi kehittää?

Miten yritys voi hyötyä ulkomailla työskennelleistä työntekijöistä?

Miten perhettä valmennettiin?