



Turun yliopisto  
University of Turku

# **EKSPATRIAATIN VALMENNUS JA KULTTUURIIN SOPEUTUMINEN OSANA ONNISTUNUTTA ULKOMAANKOMENNUSTA**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Tapani Vaurio

Ohjaaja:  
TkT Kirsi Liikamaa

7.5.2012  
Uusikaupunki



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus .....	9
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	9
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	11
2.1	Tutkimuksen viitekehys .....	11
2.2	Tieteenfilosofiset taustaoletukset .....	12
2.3	Tutkimuksen metodologia.....	13
2.4	Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi.....	15
2.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	16
3	EKSPATRIAATIN VALMENNUKSEN VAIKUTUS ULKOMAANKOMENNUKSEEN.....	19
3.1	Ekspatriaatin ominaispiirteet.....	19
3.2	Ulkomaankomennus prosessina .....	21
3.3	Ekspatriaatin valinta.....	25
3.4	Valmennuksen tarkoitus.....	28
3.5	Onnistunut ja epäonnistunut ulkomaankomennus.....	33
4	KULTTUURIN MERKITYS EKSPATRIAATIN ARJESSA.....	39
4.1	Kulttuurin määritelmät .....	39
4.2	Kulttuurin ulottuvuudet .....	42
4.3	Kulttuurierojen määrittely ja niihin vaikuttavat tekijät .....	43
5	VALMENNUKSELLA KOHTI SOPEUTUMISTA JA TEHOKKUUTTA.....	47
5.1	Monikulttuurinen valmennus ja sopeutuminen .....	47
5.1.1	Monikulttuurinen osaaminen osana sopeutumista .....	50
5.1.2	Sopeutumisen strategia .....	52
5.1.3	Sopeutumisen oppiminen.....	54
5.1.4	Perheen ja puolison sopeutuminen.....	55
5.2	Monikulttuurisen valmennuksen tehokkuuden merkitys kulttuuriin sopeutumisessa .....	56
5.3	Monikulttuurinen valmennus ja ekspatriaatin työtehokkuus .....	61
6	LOPUKSI .....	71
6.1	Johtopäätökset .....	71
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	75

LÄHTEET.....	77
LIITE 1 SAATEKIRJE.....	82
LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	83
LIITE 3 HAASTATELTAVIEN HENKILÖTIEDOT .....	84

## **KUVIOT**

Kuvio 1	Kansainvälisen sopeutumisen viitekehys .....	11
Kuvio 2	Ekspatriaatin kansainvälisen uran sykli.....	22
Kuvio 3	Kulttuurin malli .....	41
Kuvio 4	Kulttuurin juuret ja seuraukset .....	44
Kuvio 5	Monikulttuuristen valmennusmetodien typologia.....	58
Kuvio 6	Sopeutumisen U-käyrä .....	67

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Kulttuuriin sopeutumisen strategiat.....	52
------------	--	----



# 1 JOHDANTO

Globalisaation myötä kansainväliset yritykset lähettävät yhä enemmän työntekijöitä vieraisiin maihin ja kulttuureihin. Komennusten määrä jatkaa kasvua myös tulevaisuudessa (Hawley, 1999 Okparan & Kabongon 2011, 22 mukaan.) Yhä suurempi määrä henkilöitä työskentelee ulkomailla yrityksissä, armeijan palveluksessa, ministeriöissä ja erilaisissa kehitysprojekteissa. Eri aloilla on yhteisenä tavoitteena työskennellä tehokkaasti myös oman kulttuurin ulkopuolella. (Kealey & Protheroe 1996, 143.) Valmennuksella on tärkeä rooli ekspatriaatin sopeutumisen, tehokkuuden ja onnistuneen ulkomaankomennuksen kannalta. Työntekijöiden siirtyminen maasta toiseen on arkipäivää kansainvälisille yrityksille, mutta se ei aina ole helppoa. ”Työskentely vieraassa maassa on usein niin suuri muutos, että siihen kannattaa valmentautua työntekijän, yrityksen ja komennuksen onnistumisen takaamiseksi”, painottaa Kerstin Appel (Talouselämä 2004). Blackin, Mendenhallin ja Oddoun (1991, 291) mukaan johtavassa asemassa olevien ekspatriaattien komennuksien epäonnistumisprosentit ovat korkeita. Näiden epäonnistumisten taloudelliset kustannukset ovat mittavia.

Ekspatriaattia<sup>1</sup> ei pystytä valmentamaan ja jakamaan hänelle ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta välttämättömiä tietoja ja taitoja yhdessä tai kahdessa kuukaudessa. Kaiken tarvittavan osaamisen välittyminen kansainväliselle työntekijälle vaatii monen vuoden harjoituksen ja valmennuksen. On myös muistettava, että kaikki eivät pärjää kansainvälisissä tehtävissä. Työntekijöiden valinnalla ja valmennuksella on suuri merkitys menestyneen komennuksen kannalta. (Hawley, 2012.) Monikulttuurinen valmennus on useiden tutkijoiden mielestä yksi kansainvälisen henkilöstöjohtamisen elintärkeistä tehtävistä. Tehokkaalla valmennuksella saatavat hyödyt ovat saaneet osakseen paljon huomiota (Dowling & Welch, 2004 Okparan & Kabongon 2011, 23 mukaan).

Onnistunut kansainvälinen työ koostuu osaamisen lisäämisestä tai välittämisestä ja tietotaidon jakamisesta muihin maihin. Lähtijälle itselleen ulkomainen työskentelyjakso tarjoaa monenlaisia uusia ja mielenkiintoisia haasteita, työelämässä arvostettua kansainvälistä kokemusta, kieli- ja kommunikointitaitojen paranemista sekä omien ammatillisten ja henkisten valmiuksien kehittymistä. Ekspatriaatti tuo palatessaan kotimaahan työnantajalleen tai organisaatiolleen merkittävän määrän komennuksessa

---

<sup>1</sup> Ekspatriaatilla tarkoitetaan henkilöä, joka lähetetään kotiorganisaatiosta ulkomaille tytäryhtiön työskentelemään yli puoleksi vuodeksi (Sinkkonen 2008, 13).

saatua tietoa esimerkiksi maassa vallitsevista olosuhteista ja toimintatavoista sekä hyödyllisistä uusista kontakteista. (Alanko & Rousku 1998, 9.)

Ulkomailla työskennellessä tiedollisen ja taidollisen asiantuntemuksen vaatimukset vaihtelevat tehtävän mukaan. Näiden lisäksi ulkomaankomennuksilla tarvitaan kieli- ja kommunikaatiotaitoja, oikeaa asennoitumista, vahvaa motivaatiota sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten oma-aloitteisuutta, itsenäisyyttä, paineensietokykyä ja henkistä tasapainoa. Kulttuuriin sopeutumiseen vaikuttavat myös muun muassa henkilön terveydentila ja monet yksityiselämään liittyvät asiat, esimerkkinä puolisoiden hyvät keskinäiset välit. (Alanko & Rousku 1998, 9.) Monimutkainen ja alati muuttuva globaali ympäristö vaatii ekspatriaatilta joustavuutta työssään. Voi kuitenkin olla, että yrityksen kykyä suunnitella strategisia liikkeitä, kuten laajentuminen, kansainvälistyminen tai erikoistuminen, rajoittaa hyvin koulutettujen kansainvälisten ekspatriaattien puute. (Okpara & Kabongo 2011, 23.)

Yritykset panostavat yhä enemmän monikulttuuriseen koulutukseen (Morris & Robie, 112). Ekspatriaattien valmennus ja heidän kehittymisensä työssään ovat kriittisiä tekijöitä yrityksen kasvun ja menestyksen kannalta. On haasteellista saada henkilöt työskentelemään tehokkaasti vieraassa kulttuuriympäristössä. Globalisaation myötä kansainvälisten yritysten on tarjottava ekspatriaateille tarkoituksenmukaista ja monikulttuurista valmennusta. (Mansour & Wood 2010, 382.) Ekspatriaatille annettulla valmennuksella on mahdollisuus vaikuttaa työtehokkuuteen ja työn tuottavuutta sekä ekspatriaatin tyytyväisyyttä (Abbot 2006, 295). Asianmukaisella valmennuksella ja motivoimalla sekä tiedon lisäämisellä ekspatriaatti pystyy paremmin keskittymään työhönsä ja nostamaan työtehokkuutta. Mielenkiintoinen työ ja yrityksen asettamat realistiset tavoitteet myös auttavat ekspatriaatti jaksamaan työssään paremmin. (Shaffer, Harrison, Gregersen, Black, Ferzandi 2006, 112.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ekspatriaateille annettavan valmennuksen merkitystä sopeutumisprosessiin ja työn tehokkuuteen ulkomaankomennuksilla. Aiheen valinta perustui tutkijan kiinnostukseen kulttuurista, kansainvälisestä johtajuudesta ja omista tulevaisuuden suunnitelmista hakeutua kansainväliselle uralle. Ekspatriaattien lähettäminen kansainvälisiin tehtäviin on yleistynyt merkittävästi ja sen seurauksena valmennuksen tarve on kasvanut. Aiheen ajankohtaisuus ja vieraassa kulttuurissa toimimisen haasteellisuus herättävät paljon mielenkiintoisia kysymyksiä. Tutkimus toteutetaan haastattelumenetelmällä ja haastatteluihin osallistuu naisia ja miehiä suomalaisista yrityksistä, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla. Tutkija haluaa ymmärtää, millä tavoin lähettävä yritys voi valmentautumisella ja tiedon lisäämisellä auttaa ekspatriaattia sopeutumaan ja työskentelemään tehokkaammin vaativissakin kulttuuriympäristöissä.



## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tutkia ekspatriaateille annettavan valmennuksen merkitystä sopeutumiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Lisäksi tavoitteena on tutkia heidän sopeutumistaan uuteen ympäristöön ja kulttuuriin sekä selvittää, pystytäänkö sopeutumista nopeuttamaan komennusta ennen käytävällä valmennuksella ja koulutuksella. Tässä tutkimuksessa pyrin saamaan ekspatriaattina olleilta haastateltavilta omakohtaisia kokemuksia valmennuksen merkityksestä sekä sopeutumisen ja työn tehokkuuden merkityksistä vieraassa kulttuurissa ja ympäristössä. Tavoitteena on luoda käsitys siitä, millä tavoin voidaan helpottaa valmennuksella saavuttamaan kaikkia osapuolia tyydyttävä ekspatriaattikokemus.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten valmennuksella voidaan parantaa ekspatriaatin sopeutumista vieraaseen kulttuuriin ja lisätä työtehokkuutta ulkomaankomennuksella?

Päätutkimuskysymystä lähestytään kolmen alatutkimuskysymyksen avulla:

1. Millä tavoin valmennus vaikuttaa ekspatriaatin komennukseen?
2. Miten valmennus vaikuttaa kulttuuriin sopeutumiseen?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat ulkomaankomennuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen?

Tutkimuksen aihe rajataan ennen ulkomaankomennusta annettavan valmennuksen ja sitä seuraavan ulkomaankomennusjakson tarkasteluun. Tutkimuksessa keskitytään kirjallisuudessa esitettyyn ekspatriaatin kansainvälisen uran syklin kolmeen alueeseen, jotka ovat valinta, valmennus ja itse ulkomaankomennus. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu itse rekrytointiprosessi ja paluumuutto, jotka voisivat jo itsessään olla hyvin laajoja tutkimuskokonaisuuksia.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus muodostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen johdannon, joka sisältää tutkimuksen päätavoitteet, tutkimusongelmat, aiheen rajaukset ja tutkimuksen rakenteen. Toinen luku käsittelee tutkimuksen suorittamista, johon kuuluvat tutkimuksen viitekehys ja tieteenfilosofiset taustaoletukset sekä tutkimuksen metodologian esittely. Luvun lopussa käydään läpi tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi sekä tutkimuksen luotettavuus.

Kolmas pääluku käsittelee ekspatriaatile annettua valmennusta. Luvussa käydään läpi ekspatriaatin valintaprosessia, ekspatriaatin erityispiirteitä ja ominaisuuksia. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan ulkomaankomennusprosessia kokonaisuutena. Luvun loppupuolella käydään läpi valmennuksen vaikuttavuutta ja tarkoitusta ekspatriaatile. Lopuksi tarkastellaan onnistuneen ja epäonnistuneen komennuksen määritelmiä.

Neljännessä luvussa keskitytään kulttuuriin ja sen merkitykseen ekspatriaatile. Luvussa käsitellään kuuluisimpia kulttuurin malleja ja ulottuvuuksia sekä tarkastellaan kulttuurieroja ekspatriaatin näkökulmasta.

Viidennessä luvussa syvennytään ekspatriaatin kulttuuriin ja vieraaseen ympäristöön sopeutumisen vaikutuksista työn tehokkuuteen ja tarkastellaan, voidaanko valmennuksella edesauttaa sopeutumista ja parantaa työtehokkuutta. Luvussa esitellään sopeutumisen U-käyrä ja käydään läpi sopeutumisen strategioita sekä otetaan kantaa perheen ja puolison sopeutumiseen.

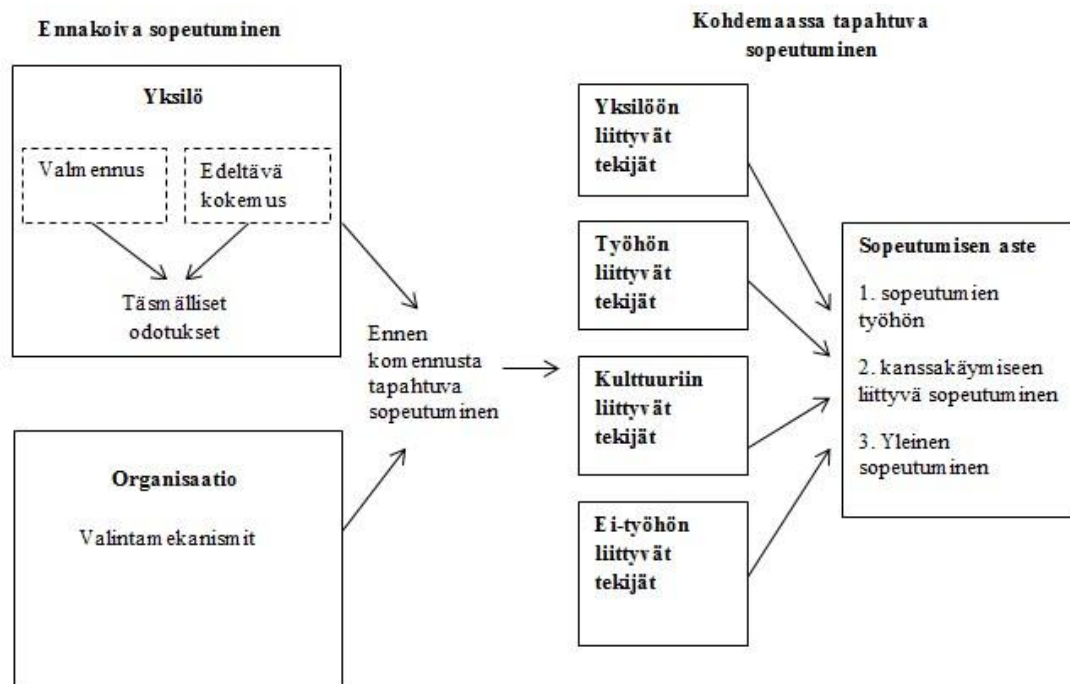
Kuudennessa luvussa on tutkimuksen johtopäätökset ja tutkimuksen aikana esille nousseet jatkotutkimuskysymykset. Tutkimuksen lopussa on luetteloitu tutkimuksessa käytetyt kirjallisuuslähteet. Liitteet, jotka ovat haastattelupyyntöihin kuuluva saatekirje, haastatteluissa käytetty haastattelurunko ja haastateltavien henkilötiedot, ovat viimeisinä.

## 2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 2.1 Tutkimuksen viitekehys

Teoreettisen perustan tämän tutkimuksen aiheelle muodostavat kulttuuria, valmennusta ja työtehokkuutta käsittelevän kirjallisuuden lisäksi laadullisen tutkimuksen tekemistä käsittelevä kirjallisuus. Teoriaosuudessa perehdytään pääosin valmennuksen vaikutuksiin sopeutumiseen ja valmennuksen tuomiin hyötyihin sekä tuodaan esille komennuksen kannalta haasteellisia kompastuskiviä. Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat ekspatriaatti, kulttuuri, valmennus, sopeutuminen, työtehokkuus ja ulkomaankomennus.

Tutkimuksen viitekehysenä käytetään ekspatriaattien sopeutumiseen liittyvän teorian ohella kuviossa 1 olevaa Blackin, Mendenhallin ja Oddoun (1991, 303) esittämää kansainvälisen sopeutumisen viitekehystä.



Kuvio 1 Kansainvälisen sopeutumisen viitekehys (mukaillen Black ym. 1991, 303)

Kuvio 1 kokoaa yhteen koko ulkomaankomennukseen ja sopeutumiseen vaikuttavat tekijät kohdemaassa. Kuviolla havainnollistetaan myös organisaation ja yksilön merkitystä ennen komennusta tapahtuvaan sopeutumiseen. Lisäksi esitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat sopeutumisen asteisiin kohdemaassa ollessa. Tämän pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä analyysia ekspatriaatin tehokkuudesta toimia vieraassa

kulttuurissa. Tässä tutkimuksessa käydään läpi ennakoivaan sopeutumiseen vaikuttajat tekijät yksilön ja organisaation näkökulmasta ja tarkastellaan, miten yksilöön, työhön, kulttuuriin ja ei-työhön liittyvät tekijät vaikuttavat sopeutumisen asteisiin.

Menestyksekkäs ulkomaankomennus ei ole itsestäänselvyys. Vieraassa kulttuurissa eläminen tuo haasteita jokapäiväiseen elämään ja turhautumiselta on vaikea välttyä ympäristössä, joka ei ole tuttu ja turvallinen. Tutkimuksessa ei tehdä jokaisen kuviossa esitetyn osa-alueen syvällistä analyysiä, vaan tutkitaan kulttuuriin sopeutumiseen ja työtehokkuuteen tähtäävää valmennusta.

## 2.2 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tieteenfilosofian tarkoituksena on antaa perusteltu näkemys siitä, mitä tiede on tai mitä sen pitäisi olla. Tieteenkäsityksiä edustavien tieteenfilosofisten koulukuntien toimesta on esitetty erilaisia ratkaisuja tieteen rajoja koskeviin ongelmiin. (Niiniluoto 1984, 23–24.) Liiketaloustieteessä tieteenfilosofiset valinnat perustuvat vahvasti Burrelin ja Morganin vuonna 1979 esittämiin metateoreettisiin tarkasteluihin (Kovalainen 2005, 71.) Tieto pystytään erottelemaan eri paradigmoihin, joiden pohjalta voidaan erotella erilaiset oletukset maailmasta (Burrel & Morgan 1979, 23.) Paradigmojen eri tasot ilmenevät tieteenfilosofisilla määrittelyillä ontologiasta, epistemologiasta ja metodologiasta. Ontologiset ja epistemologiset valinnat määrittelevät tutkimuksen metodologian eli sen, miten erilaisilla menetelmillä ilmiöitä pystytään tutkimaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ontologisen lähtökohdan perusteella tämä tutkimus pohjautuu nominalismiin, jonka mukaan havainnot ja ilmiöt ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia ja kohdistuvat ihmisen subjektiivisiin kokemuksiin. (Burrel & Morgan 1979 4.) Tutkimuksen ontologia määrittää sen, miten todellisuus ymmärretään ja millaisille oletuksille todellisuuden käsitys perustuu eli onko todellisuus objektivistinen vai subjektivistinen (Burrel & Morgan 1979, 4.) Ontologia määrittää myös sitä millaisin keinoin ja menetelmin tietoa todellisuudesta voidaan saada. Burrelin & Morganin (1979) esittämien paradigmojen perusteella tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa voidaan määritellä subjektivistiseksi. Haastatteluun osallistujilla oli oma käsitys todellisuudesta ja siitä, kuinka he olivat kokeneet ja tulkinneet ilmiön.

Epistemologia liittyy kysymykseen tietämisen mahdollisuudesta. (Tuomi & Sarajarvi (2009, 13.) Epistemologiset kysymykset liittyvät läheisesti ontologiaan, koska vastaukset kysymyksiin riippuvat siitä, mitkä ovat ontologiset havainnot todellisuuden luonteesta. Positivistinen epistemologia viittaa kykyyn tutkia ihmisen käyttäytymistä, mikä puolestaan peilaa todellisuutta täysin. (Burrel & Morgan 1979, 5).

Epistemologisesti tämä tutkimus on antipositivistinen, jonka mukaan sosiaalista maailmaa voidaan ymmärtää vain toiminnassa mukana olevien ihmisten näkökulmasta.

Hermeneuttisessa perinteessä korostetaan ontologian ja epistemologian merkitystä, kun taas vastaavasti fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä ontologialla on vahvempi ja näin ollen ensisijainen asema (Tuomi & Sarajärvi 2009, 64.) Hermeneuttinen ymmärtäminen on ilmiöiden merkityksien ymmärtämistä, jossa pyritään yksilön tulkintojen ja kokemusten kautta ymmärtämään ja tulkitsemaan teoriaa. Muita avainkäsitteitä hermeneutiikassa ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Ymmärtäminen on aina tulkintaa ja tämän ymmärtämisen pohjana on jo aiemmin ymmärretty eli esiymmärrys. Ymmärrys etenee siis kehämäisenä päätelmänä, hermeneuttisena kehänä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35.)

### 2.3 Tutkimuksen metodologia

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarjoaa yhden tavan irtautua valtavirtatutkimusta ohjaavista teoreettisista ja käsitteellisistä tottumuksista. Laadullinen tieto auttaa ymmärtämään löydetyn tilastollisen suhteen syitä eli niitä prosesseja, joiden seurauksena jokin tilastollisesti havaittu seikka on alun perin rakentunut. Hyvä laadullinen tutkimus ajaa asiansa sellaisenaan, eikä sitä tarvitse aina saattaa yhteen tilastollisen tutkimuksen kanssa. Nykyisten laadullisten menetelmien käyttö on luontevaa liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa, joissa ensisijaisesti tuotetaan tietoa liikkeenjohdon avuksi. Tarkoituksena on tarjota tiedeyhteisöissä esille nousseet ideat ja ratkaisut suoraan käytäntöön hyödynnettäviksi malleiksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 23–25.)

Laadullinen tutkimus operoi erittelemällä yksittäisiä tapauksia. Tämän tutkimustavan ominaisuuksina voidaan pitää neljää asiaa. Ensimmäisenä on tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Toiseksi laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Kolmanneksi laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti. Kun laadullista tutkimustapaa käyttävät tutkijat tarkentavat tutkimuskysymyksiään, he eivät yleensä johda etukäteen hypoteeseja jostain teoriasta. He eivät pyri testaamaan näitä hypoteeseja saadakseen selville, kuvaako teoria tutkittua ilmiötä. Laadullinen tutkimus on viime kädessä hypoteesien, jotka tuotetaan tutkimuksen edetessä, testaamista. Neljänneksi laadullinen tutkimus suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja tutkijan aktiivisesti tuottaman aineiston sijasta. Liiketaloustieteellisissä aineissa, kuten johtaminen ja organisointi, laadulliset menetelmät ovat luonnollinen osa tutkimusta. (Koskinen ym. 2005, 25, 31, 32.) Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista menetelmää.

Laadullisen aineiston ero kvantitatiiviseen eli määrälliseen analyysiin verrattuna on juuri siinä, että laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa alkuperäisessä sanallisessa muodossa. Tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla joko induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä keskeisessä asemassa on aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoeitoja, joita hän pyrkii todentamaan empirian avulla. Analyysitekniikoita samoin kuin erilaisia työskentelytapoja on monia. Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita. Ei myöskään ole yhtä oikeaa tai yhtä ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.) Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista päättelyä.

Laadullisen analyysin pääpiirteet voidaan jaotella myös neljään osaan. Analyysi alkaa usein jo itse haastatteluvaiheessa. Kun tutkija itse tekee haastattelut, hän voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä sekä niiden toistuvuudesta, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Hän voi tyypitellä tai hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Hän voi myös kerätä lisää aineistoa tarkistaakseen jonkin hypoteesin tai mallin paikkansa pitävyyden. Aineistoa analysoidaan yleensä aineistosta ja kontekstista käsin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuomaan esille uusia asioita ja johtopäätöksiä. Näin ollen tässä tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, eli aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 160). Laadullisen tutkimuksen johtopäätöksiä ei tehdä erityisesti yleistämistarkoituksessa, vaan tavoitteena on ennemminkin pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta sen omassa kontekstissa (Eskola & Suoranta 2005, 19–20). Aiemmin esitetyillä teorioilla ja oletamuksilla on aina vaikutusta tutkijan havainnointiin ja tiedon keruuseen (Layder 1998, 51).

Case- eli tapaustutkimuksessa tarkastellaan joko yhtä tai useita tapauksia tai ilmiöitä. Tiedonhankintatapoina toimivat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö. Kerättävää tietoa voidaan näin ollen pitää sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena. Yleensä käytetään myös useita analyysitasoja. Tapaustutkimus voi olla luonteeltaan kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. (Järvinen & Järvinen 2000, 78.) Tapaustutkimusta voidaan pitää tutkimustapana tai strategiana (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 18). Tapaustutkimuksen kohde on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi, jokin toiminto tai osasto, tapahtumasarja, historia tai ilmiö. Tapaus voi olla toimialatasoinen, organisaatiotasoinen, osastotasoinen tai sitä voidaan tutkia yksilötasolla. Tapaustutkimuksen ydin ei liity aineiston keruumenetelmiin, vaan asetelmaan ja tapaan rakentaa johtopäätökset. (Koskinen ym. 2005, 157–158.) Tässä tutkimuksessa ilmiönä on ekspatriaatile annettavan valmennuksen vaikutus sopeutumiseen ja tehokkuuteen.

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista, eri tavoin hankittua tietoa analysoitaessa tiettyä tapahtumaa tai toimintaa rajatussa ympäristössä.

Tapaustutkimusta voidaan osittain myös pitää intensiivisenä tutkimusmenetelmänä. Se kohdistuu enemmän selitykseen kuin tulkintaan. Tapaustutkimus on hyödyllinen haluttaessa hyvää taustainformaatiota. Sen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joihin muilla menetelmillä voidaan sitten kohdistaa lisähuomiota. Tapaustutkimus on hyödyllinen empiirisen tiedon hankkimisessa, koska menetelmä tarkastelee senhetkistä ilmiötä todellisuudessa. (Yin 1994, 23.) Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus on toteutettu henkilötasolta saatavalla tiedolla.

Tapaustutkimusta on kritisoitu monella tavalla. On muun muassa väitetty, että tapaustutkimuksesta puuttuu tieteellinen kurinalaisuus. Yhden tapaustutkimuksen perusteella ei voi yleistää tuloksia. Lisäksi tapaustutkimus vaatii paljon resursseja ja hyviä tutkijoita. (Järvinen ym. 2000, 82.) Tutkijan objektiivisuutta osaltaan kyseenalaistetaan, sillä on mahdollista, että tutkija on liian lähellä kohdetta. Tämän lisäksi tutkimuksen toistettavuus tulosten testaamiseksi osoittautuu monessa tapauksessa hankalaksi. (Peuhkuri 2005, 291.)

Tämän tutkimuksen empirian muodostavat teemahaastattelut eli puolistrukturoidut haastattelut. Teemahaastattelun lähtökohtana on, että jokapäiväisiä kokemuksia ja tunteita pystytään tutkimaan ja tulkitsemaan haastattelun keinoin. Tämä menetelmä mahdollistaa keskeisten teemojen varassa haastattelun. Teemahaastattelu sopii hyvin tapaustutkimukseen, sillä se mahdollistaa laajojen kokonaisuuksien tarkastelun. Tutkijalla on mahdollisuus ohjata haastattelun kulkua, mutta on vaikeaa kontrolloida sitä täysin. (Koskinen ym. 2005, 104–105.) Teemahaastattelurunko on liitteenä 2.

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimaan tutkimuskohdetta. Tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja ja kuljetetaan teoriaa ja empiriaa vuorotellen läpi tutkimuksen sekä tehdään analyysiä käyttäen hyväksi abduktiivista päättelytekniikkaa.

## 2.4 Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa käytin teoreettisen tarkastelun lähteinä elektronisia aineistoja, ja lehtiarkistoja, hakuportaaleja, muun muassa Nelli-tiedonhakuportaalia ja yliopistokirjastojen yhteistietokanta Lindaa sekä tutkijoille suunnattua Google Scholars -hakupalvelua.

Teemahaastattelumenetelmässä valitaan perusjoukko, josta tutkija poimii edustavan otoksen. Laadullisen aineiston keruussa käytetään aineiston toistettavuuteen ja kylläisyyteen viittaavaa saturaatio-termiä. Tutkija siis kerää aineistoa niin kauan kuin tutkittavat haastateltavat henkilöt tai ilmiöt tuovat uutta tietoa. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, saturaatiopiste on saavutettu. Näin saadaan teoreettisesti merkittävä tulos. (Alasuutari 1994, 177.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin ekspatriaatteina

toimineita henkilöitä, jotka olivat työskennelleet ulkomailla. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan. Näistä kahdeksasta ekspatriaatista neljä olivat saaneet valmennusta tai kulttuurikoulutusta, ja neljä muuta eivät olleet saaneet minkäänlaista koulutusta ulkomaankomennusta varten. Haastateltavien kriteerinä oli yli vuoden kestänyt komennus jossain Euroopan ulkopuolella olevassa maassa. Haastateltavien ulkomaankomennukset kestivät parista vuodesta jopa 12 vuoteen eripituisina komennuksina. Keskimäärin henkilöillä oli neljän vuoden ja seitsemän kuukauden mittainen kokemus ulkomailla työskentelystä. He olivat komennuksilla projektipäällikköinä, esimiehinä, analyttikkoina tai yksikön johtajina. Haastateltavat valittiin tutkijan kontaktien kautta sekä satunnaisesti valikoituneista yrityksistä, jonka jälkeen heille lähetettiin saatekirje (liite 1) ennen haastattelujen suorittamista. Ulkomaankomennuskohteina olivat Argentiina, Brasilia, Hongkong, Intia, Italia, Kamerun, Kanada, Kiina, Meksiko, Saudi-Arabia ja USA. Haastateltavien valinnoilla pyrittiin saamaan kattava otanta ympäri maailmaa ja erilaisia kokemuksia kulttuurillisesti erilaisista maista Suomeen verrattuna. Viidellä ekspatriaatilla oli myös puoliso yhdellä tai useammalla komennuksella mukana.

Empiirisen tutkimuksen kaikki haastattelut suoritettiin tammi- ja maaliskuun välisenä aikana vuonna 2012. Haastattelut kestivät 46 minuutista aina kahteen tuntiin ja seitsemään minuuttiin. Haastattelut suoritettiin työntekijän yrityksen tiloissa neuvotteluhuoneissa tai kahviloissa. Yksi haastatteluista toteutettiin virtuaalisesti Skype-yhteydellä Intiassa työskentelevän henkilön kanssa ja yksi haastatteluista tehtiin puhelimella. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt on erotettu toisistaan käyttämällä heistä merkintää H<sub>1</sub>... H<sub>8</sub>. Haastateltujen henkilötiedot löytyvät liitteestä 3.

Tässä tutkimuksessa suoritettiin laadullisen tutkimuksen mukaisesti aineiston litterointi, luokittelu, teemoittelu ja laadullinen analyysi (Alasuutari 1994, 24). Teemahaastattelun kysymykset toimivat teemoittelun pohjana. Kaikki haastateltujen vastaukset liitettiin kysymysten alle ja henkilöt eroteltiin käyttäen tekstin eri värejä. Haastatteluista nostettujen sitaattien avulla pyrittiin havainnollistamaan lukijalle tutkijan tekemiä havaintoja. Haastatteluotteiden täytesanoja (kuten hmm) on poistettu ja kieltä on muutettu helppolukuisemmaksi yleiskieleksi puuttumatta kuitenkaan asiasisältöön.

## 2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksien empiria pitää olla luotettavasti kerättyä, jotta tutkimus voisi täyttää vaadittavat kriteerit. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti, samoin kuin sen myöntäminen, että tämän tutkimustavan keskeisin tutkimusväline on itse tutkija. Näin ollen, koska laadullisen tutkimuksen pääasiallinen



luotettavuuden kriteeri on itse tutkija, luotettavuuden arviointi tulee koskea koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2003, 210–211.)

Tutkimukseen käytetyn haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, litterointi tehdään eri tavalla alussa ja lopussa tai jos aineiston luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida pitää luotettavana. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella erillisellä tutkimuskerralla sama lopputulos. Tästä määritelmästä on tosin luovuttava, jos kyse on muuttuvista ominaisuuksista. Toinen määritelmä reliabiliudesta on se, että tulos on reliabiliteetista, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samoihin tuloksiin. Kolmas tapa ymmärtää luotettavuus on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185–186.)

Haastattelutilanteissa reliabiliteettiin liittyy haastattelijan subjektiivinen vaikutus. Se saattaa herättää organisaatiossa työskentelevissä ihmisissä epäluuloa, koska tutkija saatetaan mieltää johdon lähettämäksi vakoilijaksi. Haastatteluissa ongelmiksi saattaa muodostua myös ihmisten välinpitämätön suhtautuminen aiheeseen, totuuden tahallinen vääristely, rajallinen kapasiteetti käsitellä aihetta ja subjektiiviset näkemyserot. Lisäksi tulee huomata, että tutkijan omat ennakkokäsitykset ja -luulot voivat vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan kokemattomuudesta johtuvat virheelliset tulkinnat ja johtopäätökset heikentävät myös tutkimuksen luotettavuutta. (McKinnon 1988, 40.) Tutkija on tässä tutkimuksessa pyrkinyt mahdollisimman yksiselitteisesti dokumentoimaan ja tuomaan esille eri vaiheet, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollisimman hyvin toteutettavissa. Tärkeää tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden kannalta on myös se, että lukijalla on selkeä käsitys siitä, miten tutkija on päässyt esitettyihin lopputuloksiin ja kuinka tutkimuksessa edettiin sekä mitä tutkimuksen eri vaiheissa tehtiin.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka tietty tulkinta, määritelmät tai johtopäätökset ilmaisevat kohdetta, johon kussakin tapauksessa viitataan. Validiteetti voidaan erotella sisäiseksi ja ulkoiseksi validiteetiksi. Sisäiseen validiteettiin kuuluu tutkimuksen luotettavuus, joka voidaan osoittaa vertaisarvioinneilla jo tutkimuksen aikana ja tutkijan pyrkimyksellä ottaa huomioon poikkeavat tapaukset. Ulkoinen validiteetti keskittyy tutkimuksen siirrettävyyden arvioimiseen. Tutkija voi parantaa tutkimuksen siirrettävyyttä rikkaalla tutkimuskohteen kuvauksella, jolloin lukijalle tulee mahdollisuus monistaa kuvaus muuhun kontekstiin. (Koskinen ym. 2005, 254–257.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä ongelmia pyritään ehkäisemään muun muassa huolellisella teoriapohjan kartoituksella.

Tapaustutkimuksen valintaan liittyy myös erityisesti tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia koskevia ongelmia. Validiteetti määritellään yleensä kysymykseksi siitä, tutkitaanko todella sitä ilmiötä, mitä väitetään tutkittavan. Tutkimuksen validiteetti

riippuu siitä, kuvaavatko tutkijan valitsemat osailmiöt haluttua kokonaisuutta oikealla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 187.)

### 3 EKSPATRIAATIN VALMENNUKSEN VAIKUTUS ULKOMAANKOMENNUKSEEN

#### 3.1 Ekspatriaatin ominaispiirteet

Ekspatriaatilla tarkoitetaan ulkomaankomennukselle lähetettyä henkilöä, joka voi olla työntekijä, toimihenkilö, ylempi toimihenkilö tai johdon edustaja. Ekspatriaatin ulkomaankomennussopimus määritetyssä kohdemaassa alkaa tietyssä päivänä ja päättyy sovittuna päivänä. Komennuksen jälkeen työntekijä palaa kotiorganisaatioonsa. (Sinkkonen 2008, 13.) Ekspatriaatit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäiseen kuuluvat työntekijät, jotka lähetetään emomaasta ulkomaille työskentelemään. Toiseen kategoriaan luokitellaan työntekijät, jotka siirtyvät tytäryhtiöstä toiseen tytäryhtiöön eli kolmannen maan kansalaiset. Kolmantena ryhmänä ovat inpatriaatit, jotka tulevat tytäryhtiöstä työskentelemään emoyhtiöön. (Andreasson 2003, 49.) Tässä tutkimuksessa keskitytään ensimmäisen kategorian ekspatriaatteihin.

Kaikki työhön liittyvät matkat ulkomaille eivät ole ulkomaankomennuksia eivätkä kaikki ulkomaille lähetetyt henkilöt ole ulkomaantyöntekijöitä eli ekspatriaatteja. Ulkomaankomennukset jaotellaan lyhyt- ja pitkäaikaisiin komennuksiin. Lyhyellä komennuksella tarkoitetaan yleensä yli kuuden kuukauden, mutta alle vuoden mittaista yhtäjaksoista ulkomaantyötä. Pitkäaikainen komennus puolestaan on yli vuoden mittainen ulkomaantyö, joka merkitsee suurta muutosta työehtojen perusteissa ja esimerkiksi verotukseen, sosiaaliturvaan ja eläkkeeseen liittyvissä asioissa. (Sinkkonen 2008, 13.) Haastatteluissa tuli esille, että vuosi on liian lyhyt aika ulkomaankomennusta ajatellen. Haastateltavien mielestä 3-4 vuotta on sopiva kesto komennukselle.

*”Mun mielestä kaksi vuotta on kyllä minimi, että saa yhtään mitään aikaan, koska eka puoli vuotta menee kun adaptoidut siihen ja saat infrastruktuurin toimimaan.”*  
(H<sub>3</sub>)

*”Vuosi on liian lyhyt. Siinä ajassa oppii vasta talon tavoille. Seuraavat 1-2 vuotta pystytään tekemään tulosta ja 3,5-4 vuoden jälkeen homma rupeaa junnaamaan paikallaan ja tehtävät toistamaan itseään.”* (H<sub>8</sub>)

Hiltropin ja Janssensin (1990, 19–20) mielestä ekspatriaattien vaatimustaso kasvaa, he ovat kalliita, ulkomaankomennukset ovat hankalia ja haastavia, epäonnistumisprosentit ovat korkeita ja ekspatriaatit aiheuttavat ennenaikaisen komennuksen päättyessä korkeat kustannukset.

Zeira ja Banai (1985, Hiltropin & Janssensin, 1990 mukaan) nostavat esille tärkeimmäksi syyksi ekspatriaattien kasvaville vaatimuksille monikulttuuristen yritysten nopean kasvun ja yhteishankkeet kehitysmaiden kanssa. Nämä globalisoitumisen merkit ovat uudistaneet johtajilta odotettuja ja vaadittuja kykyjä toimia myös oman maansa ulkopuolella ja lisänneet halua kansainvälistyä. Yritykset lähettävät ekspatriaatteja, koska uskovat heidän omaavan ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joita ei ole kohdemaan kansalaisilla. Näillä luonteenpiirteillä ja ominaisuuksilla tarkoitetaan entuudestaan tunnettua päämäärähakuisuutta, uskollisuutta ja opettujen johtamistapojen noudattamista. Jotkut yritykset käyttävät rekrytointiprosessia vain hyvin merkittävässä johtotehtävissä, uusien tytäryhtiöiden perustamisessa tai kun tarpeeksi koulutettua henkilökuntaa ei löydy kohdemaasta. Vaikkakaan aina ei ekspatriaattien käyttäminen ole välttämätöntä tai oikeutettua, niin on huomattu, että heidän käyttönsä on kasvanut merkittävästi ja kasvaa yhä tänä päivänä. (Hiltrop & Janssens 1990, 19–20.)

Van Oudenhoven, Zee ja Kooten (2001, 467) ovat tutkineet, mitä ominaisuuksia monikulttuurisessa ympäristössä menestymiseltä vaaditaan. Tutkimuksen tulosten perusteella monikulttuurisessa ympäristössä menestymisen avaimia ovat: kulttuurinen empatia, avaramielisyys, ulospäinsuuntautuneisuus, henkinen tasapaino, seikkailuhaluisuus, toiminnallisuus, joustavuus, pitkäjänteisyys ja organisaatioon sitoutuminen. Haastatteluissa nousi monta kertaa esille ekspatriaatin hyvinä ominaisuuksina seikkailuhaluisuus, sopeutumiskyky ja avoimuus.

*”Kyllähän siinä aikalailta niin kuin avoimet silmät pitäisi olla ja ei kauhean vahvoja ennakoasenteita tai odotuksia.” (H<sub>2</sub>)*

Ekspatriaatin on monikulttuurisessa ympäristössä pystyttävä vastaamaan moniin haasteisiin. Gregersenin, Morrisonin ja Blackin (1998, 22) tutkimuksien<sup>2</sup> mukaan kansainvälisessä ympäristössä työskentelevällä ekspatriaatilla voidaan havaita olevan erilaisia ominaispiirteitä. Johtavassa asemassa olevien ekspatriaattien on toimittava eri kulttuureissa tehokkaasti. Siihen kuuluu kyky toimia yli kielellisten, sosiaalisten ja taloudellisten rajojen. Yksi johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista tutkimuksen mukaan on kyky nauttia mahdollisuuksista nähdä ja kokea uusia asioita. Lisäksi tehokkaalla johtajalla on persoonallinen olemus, johon kuuluu kaksi osatekijää: emotionaalinen yhteys eri kulttuureihin kuuluviin ihmisiin ja ehdoton oikeudenmukaisuus. Kyky osoittaa vilpittömää kiinnostusta työntekijöitä kohtaan sekä halukkuus kuunnella ja ymmärtää toisten näkökantoja on välttämätön taito ihmissuhteiden luomiseksi

---

<sup>2</sup> Tutkimuksessa kyselyyn vastasi yli 200 johtavassa asemassa ollutta henkilöä.

kansainvälisessä ympäristössä. Johtavassa asemassa olevilta ekspatriaateilta edellytetään myös korkeita eettisiä periaatteita ja uskollisuutta organisaation arvoja kohtaan. Tämän oikeudenmukaisuuden toteutuessa syntyy luottamus esimiestehtävissä olevaa ekspatriaattia kohtaan koko organisaatiossa.

Monikulttuurisissa yrityksissä toimivien ekspatriaattien on pystyttävä hallitsemaan epävarmuutta ja samalla tasapainoteltava maailmanlaajuisten markkinoiden ja paikallisten paineiden kanssa. Ekspatriaattina olevilla johtajilla täytyy olla sekä globaalin liike-elämän johtamistaitoa että koko organisaation hallitsemisen kykyä. Organisaation hallintakyky tarkoittaa sitä, että ekspatriaatilla pitää olla mahdollisimman paljon tietoa organisaationsa tehokkuudesta sekä kansainvälisistä ja paikallisista riskeistä. (Gregersen ym. 25–27.)

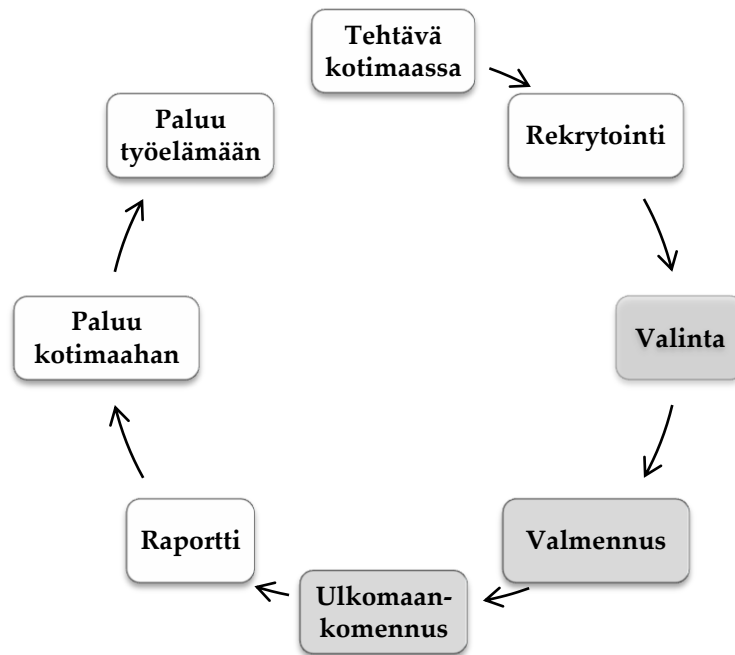
Black, Mendenhall ja Oddou (1991, 307) puolestaan esittävät yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat sopeutumiseen. Nämä tekijät ovat itseluottamus, ihmissuhdetaidot ja mukautumistaidot. Mukautumistaidot ja itseluottamus korostuivat myös tämä tutkimuksen haastatteluissa.

*”Tärkeitä ominaisuuksia on epävarmuuden sietokyky, joustavuus, tietty avoimuus ja oma muokkautumiskyky” (H<sub>3</sub>)*

Henkilöillä, joilla on luottamus itseensä ja omaan tekemiseen, käyttävät hyväksi kulttuurista opittuja tapoja paremmin kuin henkilöt, joilla luottamus on heikompi. Itseensä luottamisella on siis positiivinen vaikutus sopeutumiseen. Paikallisten tapojen ja käytäntöjen implementointi uudessa ympäristössä antaa paremmat mahdollisuudet oppia hyväksytyjä tapoja ja käyttäytymismalleja. Näin ollen henkilöt pystyvät mukautumaan paremmin kulttuuriin. Tilannetaju ja ihmissuhteiden ymmärtäminen puolestaan antavat vihjeitä sopivasta käytöksestä ja paikallisten ihmisten käyttäytymisodotuksista vieraassa kulttuurissa. Ekspatriaateilla, jotka osaavat käsitellä ihmisiä, on helpompi sopeutua vieraaseen ympäristöön. Kolmantena sopeutumiseen vaikuttavana tekijänä on ympäristöön mukautuminen, joka auttaa ymmärtämään, millainen käytös on sopivaa. Näillä kaikilla kolmella taidolla on epävarmuutta vähentävä vaikutus, mikä puolestaan edesauttaa ekspatriaatin sopeutumista. (Black ym. 1991, 307–308.)

### 3.2 Ulkomaankomennus prosessina

Kuviossa 2 on kuvattu Adlerin (1997, 237) ekspatriaatin kansainvälisen uran sykli. Tässä tutkimuksessa keskitytään käsittelemään kolmea kuviossa tummennettua osaluuetta, jotka ovat valinta, valmennus ja ulkomaankomennus.



Kuvio 2 Ekspatriaatin kansainvälisen uran sykli (mukaiillen Adler 1997, 237)

Vaikka kansainväliset yritykset lähettävät ekspatriaatteja monesta syystä ulkomaille, niin jokainen lähetetty henkilö käy läpi kuvion 2 esittämän syklin, johon kuuluu nykyisestä tehtävästä luopuminen, kotimaasta muutto ulkomaille ja paluu takaisin. Yritykset palkkaavat työntekijöitä joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Syklissä on kaksi merkittävää muutosta ekspatriaatin kannalta; saapuminen vieraaseen kulttuuriin ja paluumuutto kotimaahan. Menestyvän ekspatriaatin tulee ymmärtää ja suoriutua jokaisesta tämän syklin vaiheesta. (Adler 1997, 236.)

*Ulkomaankomennusprosessin* voidaan katsoa alkavan yrityksen päätöksestä lähettää työntekijä ulkomaankomennukselle. Prosessi lähtee yrityksen tarpeesta täyttää jokin tietty positio kohdemaassa. Tämän jälkeen yritykset tekevät erilaisia henkilöarviointeja, jotta sopivin ja pätevin henkilö löytyisi tehtävään. Viimeistään tässä vaiheessa yrityksessä päätetään myös siitä, palkataanko joku paikallinen tai ulkomaalainen paikallisin tyoehdoin vai lähetetäänkö joku ulkomaankomennukselle ulkomaankomennussopimuksella. (Sinkkonen 2008, 14.)

Kun *henkilövalinta* on suoritettu, alkaa käytännön asioiden hoitaminen kotimaassa. Näitä asioita ovat muun muassa ulkomaankomennuspolitiikka, sopimukset, muuttojärjestelyt, sosiaaliturva, eläkeasiat, verotus ja lupa-asiat. Valmentautuminen on tärkeää ennen komennusta. Valmentautua voi monella eri tavalla, kuten esimerkiksi lukemalla kohdemaasta kirjoista ja netistä sekä keskustelemalla kohdemaassa asuvien tai asuneiden kollegojen kanssa. Tämän lisäksi previsaatti eli ennakkokäynti on oiva tapa valmistautua ulkomaankomennukseen. (Sinkkonen 2008, 15–17.) Kysyttäessä

haastattelussa previsiitin merkitystä komennuksen kannalta jokainen haastatelluista piti sitä tärkeänä.

*”Previsiitistä on kyllä hyötyä, hyvä olis, jos molemmat pääsevät käymään yhdessä haistelemassa paikkoja ja tutustumassa ympäristöön” (H<sub>7</sub>)*

Haastatteluissa tuli esille asuinpaikan valitsemisen tärkeys. Kotimaasta käsin on vaikea tietää, millä asuinalueella on hyvä ja turvallista asua. Paikan päältä saa tietoa liikenneyhteyksistä, ruokakaupoista ja lasten mahdollisista koulupaikoista.

*”Ehdottomasti pitää käydä etukäteen ja sitten on ihan pakkokin, kun siinä on niitä asunnon järjestelyjä ja kaikkea, niin asiat alkaa päässä itämään.” (H<sub>1</sub>)*

*Valmennus* voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: valmennukseen, joka tapahtuu ennen lähtöä ja valmennukseen kohdemaassa. Valmennuksen perusteellisuus riippuu suurilta osilta siitä, mihin maahan ekspatriaatteja ollaan lähettämässä. Valmennuksen suunnittelussa on otettava huomioon kulttuurin ja työn haastavuus sekä kuinka paljon ekspatriaatti joutuu olemaan tekemisissä paikallisten ihmisten kanssa. Mitä vaikeammat olosuhteet kohdemaassa näiltä osin ovat, sitä perusteellisempaa ja pitkäkestoisempaa valmennuksen tulisi olla. Ennen ulkomaille lähtöä annettavalla valmennuksella tulisi kiinnittää huomiota enemmän käytännön asioihin, jokapäiväiseen elämään uudessa kulttuurissa ja maakohtaiseen informaation antamiseen. Näihin asioihin perhe ja ekspatriaatti törmäävät heti kohdemaassa. Tällä valmennuksella voidaan käydä läpi myös syvällisempiä näkemyksiä kulttuurista, mutta tarkoituksena ei ole käsitellä kaikkia syvällisiä alueita. (Stroh ym. 2005, 93.)

Valmentautuminen jatkuu koko komennuksen ajan, koska kohdemaassa tulee eteen uutta päivittäin. Käytännön asiat ovat seuraavana listalla. Maahanmuuttojärjestelyt hoidetaan kohdemaan viranomaisten antamien ohjeiden mukaisesti. Tähän kuuluvat oleskelu- ja työluvut sekä asunnon ja koulun etsiminen. Vieraaseen maahan muuttaessa on hyvä olla tietty tukiverkosto. Tällainen tukiverkosto muodostuukin melko helposti paikallisista kollegoista, henkilöstöosastosta tai sihteeristä. He auttavat arkipäivän rutiineissa uudessa ympäristössä. (Sinkkonen 2008, 14–17.)

Tuen merkitys ei alkuvaiheen jälkeen vähene, vaan on tärkeä osa ekspatriatin samoin kuin perheenkin sosiaalisen elämän ylläpitämisessä. Yhteydenpito kotimaahan on myös tärkeää ajatellen tulevaa paluuta. (Sinkkonen 2008, 14–15) Haastatteluissa tuotiin esille monta kertaa yrityksen tarjoaman tuen ja yhteydenpidon merkitys kotiinpaluun kannalta. Näin voidaan jo ennen kotiinpaluuta käydä keskustelua tulevasta työtehtävästä.

*”Jatkuva supportti on tärkeä työn kannalta ja iso asia on paluu. Yrityksellä pitää olla jokin järkevä paikka takaisin tulevalle ekspatriaatille.” (H<sub>8</sub>)*

Mitä enemmän ekspatriaatti vieraantuu kotimaastaan, ystävästään ja kotiorganisaatiostaan, sitä vaikeampaa on paluu. Ekspatriaatin asumisaika kohdemaassa on aina tilapäinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että jo ennen komennukselle lähtöä tiedetään, että ekspatriaatti on kyseisessä työssä vain tietyn ennalta sovitun ajan. Komennuksen kestoksi voidaan kirjata 2+1 vuotta, jolla tarkoitetaan kahden vuoden sopimusta ja optiota yhteen lisävuoteen. Komennuksen päättymisellä ei aina tarkoiteta paluuta kotiorganisaatioon. Muita vaihtoehtoja ovat esimerkiksi uudelle komennukselle lähettäminen, lokalisointi eli muutetaan työntekijän sopimus paikalliseksi sopimukseksi paikallisin työehdoin ja -eduin tai yrityksen vaihto. (Sinkkonen 2008, 15–17.) Haastateltavat olivat sitä mieltä, että paluumuutto kotimaahan vei yllättävän paljon aikaa, ennen kuin asiat sujuivat totuttuun tapaan.

*”Oli jännä huomata, että meni puoli vuotta, ennen kuin sai hommat rullaamaan kohdemaassa. Aikaa meni myös puoli vuotta kotimaahan tullessa.” (H<sub>2</sub>)*

Määräajaksi tehdyn ulkomaankomennuksen päättyessä on edessä muutto takaisin kotimaahan. Kotiinpaluuta on pidetty sekä ekspatriaatille että lähettävälle yritykselle ulkomaisen työkomennuksen vaikeimpana prosessina. Erityisen vaikeaa paluu on silloin, kun ei ole ennen lähtöä tai ennen paluuta selkeää suunnitelmaa palaavan ekspatriaatin uramahdollisuuksista ja uran jatkosta kotimaassa eikä osaamisen hyödyntämisestä. (Alanko & Rousku 1998, 10.) Harvalla haastatelluista oli tiedossa, mitä tulee tekemään paluun jälkeen organisaatiossa. Haastatteluissa nousi vahvasti esille, että tällainen tulevien työtehtävien selventäminen jopa puoli vuotta ennen paluuta koetaan tärkeänä.

*”Se on hirveen tärkeää miettiä, mitä rupee tekemään paluun jälkeen.” (H<sub>7</sub>)*

Nykyään paluumuuton tukiprosessien käyttö, jota yritys voi hyödyntää helpottaakseen ekspatriaatin paluumuuttoa kotimaahan, on vähäistä. Urakehityksen tuen lisäksi kotimaahan palaava ekspatriaatti ja hänen perheensä tarvitsevat myös toisenlaista tukea esimerkiksi muuttoon ja sen jälkeisiin vaiheisiin liittyvissä asioissa. Näillä toiminnoilla yritys voi helpottaa työntekijän ja perheen sopeutumista yhteiskuntaan ja organisaatioon. (Bonache ym. 2001, 14.)



### 3.3 Ekspatriaatin valinta

Organisaatiot tavoittelevat yleisesti onnistuneen komennuksen todennäköisyyttä kiinnittämällä huomiota yhä enemmän lähetettävän ekspatriaatin valintaan. (Abbott, Stening, Atkins ja Grant 2006, 298.) Siitä huolimatta, että ekspatriaatin lähettämisellä on korkeat kustannukset, suurin osa valintaprosesseista pohjautuu ammatillisiin ja teknisiin ominaisuuksiin sekä aikaisempaan kokemukseen (Kealey & Protheroe 1996, 144.) Haastateltavat korostivat persoonallisuuden merkitystä lähetettävän ekspatriaatin valinnassa. Myös ekspatriaatin ja yrityksen yhdenmukaiset arvot ovat tärkeässä roolissa.

*”Mä luulen ensisijaisesti, että olin aina ollut can do -tyyppi. Oli hyvät näytöt, että on luotettava, tunnollinen, edustaa yrityksen arvoja. Sehän oli tärkeä mandaatti millä menin. Olin suurlähettiläs pääkonttorilta, joka tulee sinne ja katsoo, toimivatko prosessit niin kuin pitää ja onko arvot linjassa.” (H6)*

Lyhyellä koulutuksella ei saada kokemattomista henkilöistä kommunikointikykyisiä tai kelpollisia selviytymään epäkiitollisessa paikallisessa ympäristössä. On tärkeää valita huolella ulkomaankomennukselle lähetettävä henkilö ja suunnitella projekti tarkoin. (Kealey & Protheroe 1996, 144.) Monet tutkijat ovat huomanneet tarkastellessaan ekspatriaattien valintaprosesseja, että vaikka ulkomaankomennuksella on monta tärkeää edellytystä, joita pitää ottaa huomioon valintaa tehtäessä, niin yritykset keskittyvät liikaa tekniseen osaamiseen (Black ym. 1991, 294). Kysyttäessä haastateltavilta, millaisiin ominaisuuksiin heidän valinnassaan kiinnitettiin huomiota, esille tulivat kielitaidon ja aikaisemman ulkomaan työkokemuksen merkitys sekä persoonallisuuden ominaispiirteet.

*”Siinä kiinnitettiin huomiota kielitaitoon ja aikaisempaan kokemukseen ulkomailta ja tietysti henkilön persoonalla on väliä. Se tavallaan vaatii tietyn tyyppistä henkilöä. Se on näiden kolmen osan kombinaatio.” (H8)*

Ekspatriaatit ovat kalliita työntekijöitä ja heitä on myös vaikea johtaa kotiorganisaatiosta käsin. Yksi syy näiden henkilöiden lähettämiselle on tiedon välittäminen. Tulosten arvioiminen vieraassa ympäristössä on vaikeaa, minkä takia moni yritys miettii halvempia mekanismeja tiedon välitykselle. Hiljaista tietoa voidaan välittää käytännön läheisistä operaatioista havainnoimalla. Tämän johdosta ekspatriaatin lähettäminen eri yksikköön on yrityksen tärkeimpiä työkaluja hiljaisen tiedon välittämisessä. (Bonache, Brewster & Suutari 2001, 7.) Ekspatriaattien palkkaaminen on yritykselle kallista. Yleisesti johtajat saavat huomattavia hyvityksiä ulkomaille siirrosta, elinkustannuksien erotuksesta, matkakustannuksista ja lasten koulutuksesta. Nämä

kustannukset nostavat palkkaa 25 % - 100 %. Tähän voi vielä lisätä veroprocentin nousun kustannukset ja matkustuksen isäntämaan ja kotimaan välillä. (Hiltrop & Janssens 1990, 20.) Nämä kaikki yhteenlaskettuna voidaan arvioida, että ekspatriaatin palkkaaminen ulkomaille tulee maksamaan yritykselle kaksinkertaisesti verrattuna kotimaassa työskentelevään henkilöön (Schollhammer, 1969).

Ulkomaankomennukselle lähetettävää henkilöä valittaessa tulisi ottaa huomioon ekspatriaatin yksilölliset ominaisuudet, hänen perheensä ominaisuudet ja hänen suhteensa kohdemaan ja lähettävän yrityksen välillä (Hiltrop & Janssens 1990, 21). Haastatteluissa annettiin eniten painoarvoa henkilökohtaisille ominaisuuksille valintaa tehtäessä. Ammattitaitoa voi kasvattaa helpommin kuin muuttaa henkilön omia ominaispiirteitä.

*”Kyl mä varmaan ihmisiin pistäisin eniten painoarvoa niin yksilöllisiin ominaisuuksiin. Millaisen vaikutuksen saa ihmisestä ja kuinka se ihmisenä sopisi siihen hommaan mitä se tekee. Kyllä se tavallaan on se ihminen, joka ratkaisee.”*  
(H<sub>2</sub>)

Useimmat tutkimukset osoittavat, että menestyvää ekspatriaattia valittaessa pitää kiinnittää huomiota älykkyyteen, itseluottamukseen ja vastuunottokykyyn sekä kykyyn suorittaa tehtävä loppuun asti. Lisäksi tietyt yksilölliset ominaisuudet ovat mahdollisesti kriittisiä ekspatriaatin suorituskyvyn kannalta. Ekspatriaatin tulisi omata monenlaisia taitoja, jotta hän pystyy elämään ja työskentelemään onnistuneesti vieraassa ympäristössä. Näihin yksilöllisiin ominaisuuksiin kuuluvat tekniset taidot, stressinsietokyky, joustavuus, kommunikointitaidot ja empatiakyky. Luottamus omaan kykyyn onnistua ulkomaantehtävän suorittamisessa on tärkeä osa ekspatriaatin sopeutumista. (Hiltrop & Janssens 1990, 21).

Ekspatriaatit, jotka löytävät korvaavaa tekemistä kiinnostuksen kohteilleen ja harrastuksilleen kotimaassa, todennäköisesti onnistuvat uuteen kulttuuriin sopeutumisessa. (Mendenhall & Oddou, 1985, Hiltrop & Janssens 1990, 22 mukaan). Uudet korvaavat aktiviteetit auttavat ekspatriaattia nauttimaan täysin kokemuksestaan kohdemaan kulttuurissa. (Hiltrop & Janssens 1990, 22.)

Ekspatriaattia valittaessa kommunikointitaidoilla on tärkeä merkitys työssä menestymisen kannalta. Kommunikointitaitoihin kuuluvat halukkuus oppia uutta ja kyky käyttää paikallista kieltä. Ekspatriaatin pitää tulla toimeen paikallisen väestön kanssa sosiaalisessa ja ammatillisessa ympäristössä. Hänen pitää olla halukas työskentelemään paikallisten henkilöiden kanssa ja ennen kaikkea arvostaa paikallisia uskontoja ja poliittisia uskomuksia. Ekspatriaatin on hyvä tuntea paikallista kulttuuria, urheilutähtiä ja vitsejä, jotta hän voi ymmärtää, kun niihin keskusteluissa viitataan. Näin pystytään lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden ja muiden paikallisten

välillä. (Hiltrop & Janssens 1990, 22.) Haastatteluissa nostettiin esille kommunikointitaitojen merkitys vieraassa kulttuurissa toimiessa. Eri kulttuureissa asiat viestitään asiat eri tavoin.

*”Kaikki kulminoituu viestintään jotenkin. Se miten asioita puhutaan tai sovitaan. Se on semmonen asia, joka pitää vaan ymmärtää, miten kussakin kulttuurissa täytyy viestiä.” (H<sub>8</sub>)*

Kyky ymmärtää vierasmaalaisten käyttäytymistä on merkittävässä roolissa uuteen kulttuuriin sopeutumisessa. Ekspatriaattit eivät aina tiedä, milloin vastaus ”kyllä” tarkoittaa ”kyllä”, milloin ”ehkä” tai milloin jopa ”ei”. Paikallisten työntekijöiden erilaiset käyttäytymisen odotukset voivat aiheuttaa vierasmaalaisessa ristiriitaisia tunteita. Ekspatriaatin on opeteltava paikallisia käytöstapoja ja kehitettävä kommunikointitaitojaan jokapäiväisessä elämässä sekä tunnettava ihmisten yhteiskunnassa vallitsevat arvot. Tärkeää on välttää jyrkkiä arvioita ihmisten käyttäytymisestä. Menestyvä ekspatriaatti on tietoinen siitä, mitä ei tiedä. Hän myös tiedostaa, että on vaikeassa asemassa eikä pysty toimimaan yhtä tehokkaasti kohdemaassa kuin kotimaassaan, erityisesti alkuvaiheessa. Toiset ekspatriaattit ja paikalliset henkilöt, jotka ovat toimineet tehokkaasti samankaltaisissa tilanteissa aiemmin, pystyvät parhaiten eläytymään ja ymmärtämään uuden ekspatriaatin ongelmatilanteita. Yksilöllinen avoimuus ja parantunut tieto paikallisesta ympäristöstä voivat auttaa ekspatriaattia ymmärtämään paremmin paikallista käyttäytymistä ja olemaan objektiivisempi näkemyksissään paikallisesta elämästä. (Hiltrop & Janssens 1990, 22.) Osa haastatelluista oli käynyt valintatilanteessa normaalin haastatteluprosessin läpi. Ekspatriaattien valinnassa työtehtävään soveltuvuudella on suuri merkitys. Kolmessa tapauksessa käytettiin apuna ulkopuolista konsultointiyritystä ja soveltuvuustestejä, muissa tapauksissa edeltävät kokemukset ja jo hankittu tietotaito olivat perusteet lähettämiseksi.

*”Ensiksi kävin läpi ihan perustyöhaastattelun tulevan esimiehen kanssa vähän siitä tuntumasta ja itse työtehtävästä. Ulkomaankomennusta varten tehtiin konsulttiyrityksen toimesta tällöinen päivän testi, jossa oli mukana persoonallisuustestit myös ja sitten niiden tulosten, haastattelun ja muiden tietojen pohjalta sain työpaikan.”(H<sub>3</sub>)*

Organisaatiot lähettävät usein johtavassa asemassa olevia ekspatriaatteja kovan paineen alle uuteen kulttuuriin ilman tarkkoja soveltuvuustestejä ja ekspatriaatin valmiuksien testaamista. Nykyään on kehitetty monia mittareita, joilla pystytään arvioimaan lähetettävän ekspatriaatin soveltuvuutta ulkomaankomennukselle. Näitä

soveltuvuustestejä ovat muun muassa ICAPS (the Intercultural Adjustment Potential Scale) ja MPQ (Multicultural Personality Questionnaire). ICAPS mittaa tunnetiloja, avoimuutta, joustavuutta ja kriittistä ajattelua. Nämä ominaisuudet ovat psykologisia ominaisuuksia, joita pidetään tärkeinä monikulttuuristen konfliktien ja stressin hallinnan kannalta. MPQ testi mittaa kulttuuriin kohdistuvaa empatiaa, avomielisyyttä, sosiaalista aloitteellisuutta, tunteiden tasapainoa ja joustavuutta. Kummatkin näistä testeistä perustuvat tutkimuksiin siitä, mitä tarvitaan ulkomaankomennuksen onnistumiseksi. (Abbott ym. 2006, 298.) Haastateltavat pitivät tärkeänä erilaisia persoonallisuustestejä väärin valintojen välttämiseksi.

*”Sitten kun valintaa loppupeleissä tehdään, niin sitä voi olla tekemässä ihmisiä, joilla ei ole itse expat -kokemusta, eivätkä tunne sitä tyyppiä. Valitsijat katsovat väärää asioita. Valinnat tehdään hyvin heppoisin perustein, jos ei ole mitään prosessia takana tukemassa. (H<sub>6</sub>)*

Usein yritykset vievät suhteellisen nopeasti valintaprosessin läpi. Haastatteluissa tuli ilmi myös perheen ja yrityksen aikataulun yhteensovittamisen vaikeus.

*”Pitäisi olla puoli vuotta aikaa lähtöön, mielellään ylikin puoli vuotta, kun puhutaan expat komennuksesta. Siihen liittyy puolison työ, lasten koulu, perhe, kaikki muut asiat eli tarvitaan puolesta vuodesta vuoteen aikaa. Vuosi olisi paras, mutta se on taas tosi vaikeaa useimmissa tapauksissa saada. Perheellisiä on vaikea saada lähtemään nopealla aikataululla.” (H<sub>7</sub>)*

Black ym. (1991, 307) esittävät, että tärkein asia, mihin yritys voi kiinnittää huomiota uuden henkilön palkkaamisessa, ovat valintamekanismit ja kriteerit. Mitä tarkemmin valittavat henkilöt vastaavat yritykset tarpeita, sitä helpompaa on sopeutuminen yritykseen tulon jälkeen. Sama pätee myös ekspatriaatteihin. Jos yritys valitsee ekspatriaatit tarkasti ja laajojen kriteerien pohjalta monien ehdokkaiden joukosta, niin valituilla on uuteen kulttuuriin sopeutuminen huomattavasti helpompaa ja nopeampaa.

### 3.4 Valmennuksen tarkoitus

Yksi haasteellisimmista tehtävistä kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa on valmentaa ulkomaankomennukselle lähtijää työn onnistumisissa ja helpottaa hänen kehitysmahdollisuuksiaan ulkomailla globaalin johtajan pätevyyden saamiseksi (Stroh, Black, Mendenhall, Gregersen 2005, 80.) Yritysten vaihtoehtoina ekspatriaatin valmentamisessa on kouluttaa heidät yrityksen sisällä tai ostaa palvelu ulkopuoliselta

tarjoajalta. Yhä useammat monikansalliset yritykset perustavatkin omia sisäisiä koulutusohjelmia (Dowling, Welch & Schuler 1999, 154). Haastatteluissa nousi esille, että on myös tärkeää antaa paikalliselle henkilöstölle jonkinlaista valmennusta siitä, kuinka esimerkiksi vieraasta kulttuurista tuleva ekspatriaatti voidaan ottaa paremmin huomioon jokapäiväisessä työssä.

*”Annetaan koulutusta ja ohjausta myös niille paikallisille, että miten otetaan huomioon ekspatti siellä.” (H<sub>3</sub>)*

Suurissa kansainvälisissä yrityksissä, joilla on lukuisia tytäryhtiöitä eri puolilla maailmaa, on usein valmiit järjestelmät ja koulutusohjelmat ulkomaankomennuksille lähtijöille. Pienimmillä yrityksillä sen sijaan lähtijöitä on epäsäännöllisesti ja vain harvalla on olemassa valmiita malleja esimerkiksi muuttoon liittyvistä kysymyksistä tai ekspatriaattien valmennuksesta. Ulkomaankomennus on kuitenkin yritykselle merkittävä investointi. Lähettävä yritys sekä lähtijä tarvitsevat monenlaista tietoa ja neuvoja, joiden avulla varmistetaan työsuhteen onnistuminen ja asioiden sujuminen. Valmennuksen avulla säästetään kustannuksissa. Kallista työaikaa ulkomailla ei tarvitse tuhlaa kotimaassa helposti hoidettaviin käytännön asioihin. Valmentautuminen jää vielä liian monessa tilanteessa ekspatriaatin oman aktiivisuuden varaan. (Alanko & Rousku 1998, 10.)

Kealey ja Protheroe (1996, 142–143) esittävät artikkelissaan kysymyksen, voiko monikulttuurisella valmennuksella olla vaikutusta ulkomaankomennuksen onnistumiseen. Lisäksi he pohtivat, ovatko monikulttuurinen herkkyys ja kommunikointitaidot tärkeitä ekspatriaateille. Tutkijoiden mukaan vastaus tähän kysymykseen on selvä. Tiedot ekspatriaattien ominaisuuksista, taidoista ja tiedoista kansainvälisissä tehtävissä menestymisen kannalta ovat lisääntyneet tutkimusten ja kirjallisuuden ansiosta. Kealeyn ja Protheroen mukaan tärkeämpi kysymys on, voiko henkilö monikulttuurisen valmennuksen avulla omaksua nämä halutut ominaisuudet. He esittävät hypoteesin, jossa tehokkaasti toimivat ekspatriaatit ovat syntyneet tehtävään, eikä heitä voi kouluttaa ja juuri tästä syystä on kiinnitettävä enemmän huomiota valintakäytäntöihin.

Vaihtoehtoinen näkemys tuo esille oletuksen, että henkilön olemassa olevalla motivaatiolla ja varhaisemmalla kokemuksella on suurempi merkitys valmennuksen lopputulokseen kuin mitä pelkällä valmennuksella voidaan saavuttaa. Toisin sanoen ne henkilöt, jotka on valmennettu menestyksekkäästi, ovatkin ehkä niitä henkilöitä, jotka tarvitsevat valmennusta vähiten. Vaikka nykypäivänä tarvitaan monikulttuurista tietoa ja taitoa, ei monikulttuurinen valmennus välttämättä ole ainoa tapa saavuttaa nämä tarpeet. (Kealey & Protheroe 1996, 142–143.)

Kohdemaahan muuttavan ihmisen on vaikea uskoa ennen omakohtaista kokemusta, että asiat voidaan nähdä aivan eri tavalla ulkomailla. Vaikka valmennus ennen lähtöä on hyvä lähtölaukaus onnistuneelle komennukselle, niin ekspatriaatit ja heidän perheensä tarvitsevat lisävalmennusta myös komennuksen aikana. Ennen ulkomailla asumista on vaikea ymmärtää, mitä kouluttajat ovat yrittäneet selittää kotimaassa paikallisesta kulttuurista. Kohdemaassa annettavalla valmennuksella on useita hyötyjä. Valmennettavat ovat paremmin motivoituneita, heillä on parempi perustietämys paikallisesta kulttuurista, mikä puolestaan toimii syvällisemmän kulttuurin, arvojen, normien ja ideoiden oppimisalustana. Kolmantena hyötynä valmennettavaa hyödyttävänä tekijänä on mahdollisuus panna opitut asiat välittömästi paikan päällä käytäntöön. Uudet toimintaolosuhteet luovat sinänsä merkityksellisen oppimisympäristön. Kohdemaassa tapahtuvaa valmennusta tulisi antaa vähintään kuukauden ja maksimissaan kuuden kuukauden kuluttua muutosta. Ensimmäisen kuukauden ajan ekspatriaatin ja hänen perheensä aika menee logistiikan hoitamiseen ja uuteen asuntoon asettumiseen joten heille ei jää aikaa perehtyä syvälliseen kulttuurivalmennukseen. Toisaalta puolen vuoden jälkeen ekspatriaatti alkaa muodostaa omia käsityksiä ja päätelmiä kulttuurista. Tässä vaiheessa väärin oletusten ja johtopäätösten muuttaminen on vaikeaa, pahimmassa tapauksessa mahdotonta. (Stroh ym. 2005, 93–94.)

Kulttuurivalmennuksen tai muun ekspatriaateille suunnatun valmennuksen tavoitteena on parantaa heidän kulttuurillista pätevyyttään. Monikulttuurinen valmennus pohjautuu oletukselle, että kulttuurisia taitoja ja tietoja voidaan opettaa ja niitä voi oppia. Sopivilla valmisteluilla ja valmennuksella voidaan parantaa useimpien ihmisten kykyä toimia erilaisessa kulttuurisessa ympäristössä. Monikulttuurisella valmennuksella on vaikutusta tiedolliseen tasoon, tunteisiin liittyvään tasoon ja käyttäytymiseen liittyvään tasoon. (Gertsen, 1990, 352.) Kulttuurikoulutus voi esimerkiksi auttaa ekspatriaatteja näkemään omat huonot käyttäytymistapansa ja piirteensä esimerkiksi videoiduissa tilannekuvauksissa (Lewis, 1996, 341).

Ekspatriaatin tiedolliseen tasoon pystytään vaikuttamaan, jotta hän voisi ymmärtää paremmin kulttuurin monimuotoisuutta. Tämä ymmärrys kulttuurin luonteesta auttaa tiedostamaan, miten kulttuuri vaikuttaa kaikkiin paikallisiin ihmisiin eri asiayhteyksissä. Tiedollisella tasolla voidaan myös vaikuttaa kannustamalla ekspatriaatteja välttämään stereotyyppioita. Tunnetasolla valmennuksella voidaan rakentaa positiivisia asenteita muiden kulttuurien edustajia kohtaan. Ekspatriaatin sopivaa käyttäytymistä kulttuurissa voidaan parantaa sopeuttamalla hänen omaa kommunikaatiotyyliään kulttuuriin sopivaksi. Valmennuksen tavoitteena on myös parantaa osallistujan kykyä solmia positiivisia suhteita toisessa kulttuurissa elävien ihmisten kanssa. (Gertsen, 1990, 352–353.)

Näitä tavoitteita ei kuitenkaan saavuteta välittömästi lyhyen valmennusohjelman jälkeen. Jotkin näistä valmennuksen vaikutuksista tulevat esiin vasta pitkän ajan kuluttua vieraassa kulttuurissa työskentelyn aikana. Onnistunut monikulttuurinen valmennus tarjoaa osallistujille työkaluja, joilla voi myöhemmin käsitellä esille tulevia ongelmia ja kokemuksia vieraassa kulttuurissa. Koska monikulttuurisen valmennuksen tavoitteet ovat laadullisia, niin tehokkuuden arviointi on haastavaa. (Gertsen, 1990, 353.)

### *Perheen valmennus*

Perheen valmennus on tärkeä osa ekspatriaatin tehtävän onnistumisessa. Perheen sopeutumattomuus kohdemaahan on yksi yleisimmistä syistä ulkomaankomennuksen epäonnistumiselle. (Torbiorn 1982, 44.) Kuten ekspatriaattien, niin myös perheen sopeutumista voidaan helpottaa valmennuksella. Perheellä ja puolisoilla onkin iso rooli tukea ekspatriaattia, kotiin, asumiseen ja sosiaalisiin kontakteihin liittyvissä asioissa. Työkomennuksella oleva henkilö voi näin keskittyä työhön, kun kotona on puoliso, joka hoitaa lapset ja käytännön asiat. Perheen valmennuksessa on tärkeää tuoda esille myös normaaliin elämään liittyviä asioita, eikä vain keskittyä työhön. Haastatteluissa nousi esille, että valmennuksen suunnittelussa on syytä ottaa paremmin huomioon koko perhe ja antaa valmennusta sekä työasioissa että kulttuuriin ja käytännön elämään liittyvissä asioissa.

*”Vaimo oli sitä mieltä, että ei saanut yhtään mitään irti, mut mä sain työhön hyviä pointteja.” (H<sub>7</sub>)*

Viidellä haastateltavista oli perheet mukana ulkomaankomennuksella. He pitivät tärkeänä asiana saada valmennusta jo etukäteen esimerkiksi lasten koulutusmahdollisuuksista, turvallisuudesta ja muista käytäntöön liittyvistä asioista. Haastateltavat odottivat, että erityisesti lapsiperheet otettaisiin huomioon valmennuksen suunnittelussa.

*”Lapsista tulee toisen kulttuurin kasvatteja. Hyvä olisi puolen päivän mittainen yleispläjäys myös perheelle kohdemaasta ja asumisesta plus pikkasen jopa jotain harjoituksia ja tärkeä olisi suositukset siitä, miten sitten valmistautuu tulevina viikkoina ja kuukausina komennusta varten.” (H<sub>7</sub>)*

Riskien ennakointi parantaa mahdollisuuksia komennuksen onnistumiselle. Komennukselle lähdetään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja toimimaan mahdollisimman hyvin paikallisessa kulttuurissa. Ekspatriaatin ja perheen huolellisella,

yrityksen toimesta tapahtuvalla valmentamisella ja työntekijän itsensä huolehtimalla valmentautumisella on tämän vuoksi suuri merkitys. Onnistunut komennus on molempien osapuolten intressissä. (Alanko & Rousku 1998, 15.) Haastatteluista kävi ilmi, että puolison kielitaito nähtiin tärkeänä, koska näin voitiin helpottaa arkisten asioiden hoitamista.

*”Olisi ollut huomattavasti helpompaa osata kieltä, lähinnä henkilökohtaisen elämän puolella, jos olisi puhunut paikallista kieltä.” (H<sub>6</sub>)*

Huolelliseen perehdytykseen tuleviin tehtäviin, työhön, työympäristöön ja työkuultuuriin kannattaa varmasti käyttää aikaa. Epävarmuustekijät on myös syytä käydä läpi avoimesti, liittyivätpä ne motivaatioon, psyykkeeseen, fyysiseen kuntoon, kielitaitoon tai perheeseen. (Alanko & Rousku 1998, 15.)

#### *Valmentajan merkitys*

Tavanomainen kulttuurikoulutus ei pysty kattamaan kaikkia monikulttuurisen yhteiskunnan käytösmuotoja, joita kolmenkin vuoden aikana kohtaa. Stroh ym. (2005, 94) korostavatkin, että tehokkain lähestymistapa kohdemaassa annettavalle valmennukselle olisi paikallinen ekspertti, johon ekspatriaatit voisivat ottaa yhteyttä ja kysyä tietyistä asioista tai keskustella huolenaiheista sekä kulttuurista. On tärkeää, että jokaisella ekspatriaatilla on joku henkilö, jolle voi puhua luottamuksellisesti. Tällainen vuorovaikutus auttaa kulttuuriin sopeutumisessa. Komennuksen aikana valmentaja, joka on perehtynyt paikalliseen kulttuuriin, pystyy paremmin helpottamaan ekspatriaatin mukautumista olosuhteisiin verrattuna räätälöimättömiin valmennuspaketteihin. (Stroh ym. 2005, 94.)

*”Jos jonkinmoista etukäteiskoulutusta tekee niin sen pitäis olla aika lailla semmosta konkreettista ja sen tekemisen kautta oppimista. Se on paras tapa oppia. Enemmän tekemällä oppii, kuin pelkistä luennoista tai koulutuksista. Paikan päällä on hyvä olla joku, keneltä voi kysyä ihan mitä vaan.” (H<sub>2</sub>)*

Haastatteluissa nousi myös esille, että valmentajan ominaisuuksilla on merkitystä valmennuksen onnistumisen kannalta. Abbotin ym. (2006, 306) mukaan nämä ominaisuudet ovat tärkeitä etenkin, kun kulttuuriset vaikutukset ja monikulttuurisen kommunikaation haastavuus aiheuttavat ristiriitoja. Valmentaja ja lähdössä oleva ekspatriaatti kumpikin tekevät ammatillisia päätöksiä haasteellisessa ympäristössä. Valmentajilla on syytä olla riittävä määrä tietoa ja taitoa sekä käytännön kokemusta kohdemaasta ollakseen tehokkaita. Haastatteluissa tuli myös esille valmentajan



merkitys. Ekspatriaatteja kiinnostavat käytännönläheiset asiat ennen komennusta. Valmentajan on vaikea vastata näihin kysymyksiin, ellei hänellä ole entuudestaan hyvää tietämystä kyseisestä maasta tai kaupungista.

*”Valmennuksesta me ei käytännössä opittu mitään, koska me ollaan asuttu siellä kauemmin kun se kaveri itse, eikä se pystynyt vastaamaan yhteenkään meidän kysymykseen esimerkiksi asumisesta.”(H<sub>7</sub>)*

*”Yks kouluttaja oli tehnyt paljon bisnestä paikallisten kanssa ja viettänyt työmatkoilla aikaa heidän kanssaan. Hän pystyi kertomaan paljon semmosia työkuultuuriin liittyviä asioita missä maat eroavat toisistaan.” (H<sub>7</sub>)*

Tutkijat pitävät tiettyjä ominaisuuksia valmentajalle välttämättöminä. Yhtenä tärkeänä piirteenä he pitävät tervettä kunnioitusta asiakkaan kotimaan ja kohdemaan kulttuuria kohtaan. Toiseksi valmentajan tulee olla itsetietoinen omasta kulttuuritaustastaan. Kolmanneksi hänellä tulisi olla kokemusta sopeutumisesta uuteen kulttuuriin. Lisäksi valmentajalla tulee olla omakohtainen teoreettisten tutkimusten tietämys monikulttuurisesta psykologiasta ja johtamisesta.

### 3.5 Onnistunut ja epäonnistunut ulkomaankomennus

Vaikka kulttuurin ja käytäntöjen erilaisuus nähdään onnistuneen komennuksen kannalta haasteena, niin samalla se nähdään myös lähes yhtä useasti positiivisena kokemuksena ja osittain myös seikkailuna. Uuden oppiminen ja kokeminen on ollut usealle ekspatriaatille positiivinen kokemus, sen jälkeen kun suurimmat haasteet on voitettu. (Sinkkonen 2008, 182.) Ulkomaankomennuksen onnistunut läpivienti on haastavaa, ja se tuo esille vaikeuksia jokapäiväisessäkin elämässä (Hiltrop & Janssens 1990, 20). Komennus onnistuu, kun yritys löytää sopivan kandidaatin ulkomaankomennukselle ja kun myös ekspatriaatti kokee olevansa oikeassa työssä ja ympäristössä. Toki tähän vaikuttaa myös muut ulkoiset tekijät eli perhe, ympäristö, kieli ja kulttuuri. Yrityksen näkökulmasta komennus onnistuu, kun asetetut tavoitteet saavutetaan, komennus on ollut tuottava, kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä ja ekspatriaatin kannalta komennus on ollut motivoiva. (Sinkkonen 2008, 182.) Perheelliset ekspatriaatit toivat vahvasti esille perheen ja parisuhteen merkityksen onnistuneen komennuksen kannalta.

*”Mun mielestä kaikki lähtee siitä, että ekspatriaatilla ja perheellä on elämä kunnossa.” (H<sub>7</sub>)*

*”Se on se, miten sä sopeudut sinne ja miten onnistut luomaan paikallisia ystävyys-suhteita. Työn puolesta saat kontakteja ja miten saat henkilökohtaisesti rakennettua elämän siellä.” (H<sub>4</sub>)*

Yritykset kokevat ekspatriaattien kehittyvän valtavasti ammatillisesti ulkomaankomennuksilla ja myös kasvavan ihmisinä. Kun kaikki osapuolet (ekspatriaatti, koti- ja kohdeorganisaatio) ovat tyytyväisiä komennukseen, on ekspatriaatti usein valmis lähtemään jonkin ajan kuluttua uudelleen samaan tai uuteen maahan komennukselle (Sinkkonen 2008, 182.)

Kansainvälisiin tehtäviin siirron saanut henkilö joutuu toimimaan ympäristössä, jonka kulttuuri, politiikka, talous ja lainsäädäntö poikkeavat vastaavista käytännöistä kotimaassa. Nämä huomioon ottaen ei olekaan yllättävää, että komennuksella koetaan oireita siirron aiheuttamasta ahdistuneisuudesta, kulttuurishokista, sosiaalisen elämän epäjärjestyksestä, sopeutumisongelmista tai hylätyksi tulemisen tunteista. Ekspatriaatit ja heidän perheensä kokevat haasteita kohdatessaan uuden sosiaalisen maailman, joka voi sotia heidän omaksumiaan normeja ja tapoja vastaan. (Ronen, 1986.) Menestyksenkäs ekspatriaatti luultavimmin ymmärtää ajan kuluessa, että käytöstä ohjaavat oletukset kotimaassa eivät ole enää käyttökelpoisia uudessa kulttuurissa (Hiltrop & Janssens 1990, 20).

Vaikka on selvää, että epäonnistuneet komennukset ovat yllättävän yleisiä, on vaikeaa arvioida tarkkoja epäonnistumisprosentteja (Torbiorn 1982, 44). Mendenhall & Oddou (1985, 39) arvioivat prosentiksi 25–40 %, kun taas Okpara & Kabongo (2011, 22) esittivät prosentteiksi 10–80 %. Yleisin syy epäonnistuneelle komennukselle on ekspatriaatin tai perheen sopeutumisongelmat (Torbiorn 1982, 44). Haastatteluissa tuli esille oikein asetettujen odotusten tärkeys onnistuneen komennuksen kannalta. Myös mukautuminen ja sopeutuminen nousivat esille aineistosta.

*”Et työnantajan odotukset ja sitten sen lähetetyn kyvyt ja ominaisuudet ja tekeminen ei oikein kohtaa toisiaan. Pannaan väärä ihminen väärään paikkaan. Siitä se epäonnistuminen todennäköisesti johtuu.” (H<sub>2</sub>)*

*”Jos on vääräntyylinen ihminen lähetetty joka ei hanskaa sitä ja ei sopeudu paikalliseen maahan ja luulee menevänsä sinne muuttamaan sitä maata ja kulttuuria eikä ymmärrä että hänen täytyy mukautua siihen.” (H<sub>4</sub>)*

Hiltropin ja Janssensin (1990, 20) mukaan ennenaikaisesta kotiutumisesta aiheutuu suuret kustannukset yritykselle samoin kuin epäonnistuneelle ekspatriaatilekin. Komennuksen epäonnistuminen tulee maksamaan yritykselle 30 000€ - 740 000€ riippuen työnkuvasta. (Hawley, 2009 Okparan & Kabongon 2011, 22 mukaan). Jos oletetaan yrityksen lähettämien ekspatriaattien epäonnistumisprosentiksi 25 % ja epäonnistuneen tehtävän kustannukseksi 50 000€, niin sataa lähetettyä ekspatriaattiperhettä kohti kustannukset ovat yli miljoona euroa. Jos komennus epäonnistuu, niin tehtävään investoidut rahat ja aika ovat hukkaan menneet (Hiltrop & Janssens 1990, 21). Epäonnistuneesta tehtävästä aiheutuneiden taloudellisten tappioiden lisäksi voidaan laskea koituvan psykologisia tappioita ekspatriaatille. Mendenhall ja Oddou (1985) toteavatkin, että tehtävässään epäonnistunut ekspatriaatti voi kokea itsetunnon alentumista, vakavia takaiskuja työuran kehitykselle ja arvostuksen alentumista vertaisten keskuudessa. Kun lasketaan yhteen komennuksen epäonnistumisen taloudelliset kustannukset sekä ekspatriaatin ja perheen psykologisten vaikeuksien hinta, on selvää, että väärin valintojen ennaltaehkäisy ja ekspatriaatin sopeutumisprosessin tukeminen ovat kaikkien ekspatriaatteja lähettävien yritysten priorisoinnissa etusijalla, samoin kuin itse ekspatriaattienkin. (Hiltrop & Janssens 1990, 21.)

Haastateltavat määrittivät ulkomaankomennuksen epäonnistumista ekspatriaatin kyvyttömyydellä toimia tehokkaasti, irtisanomisella tai komennuksen ennenaikaisella lopettamisella. Moni ekspatriaatti epäonnistuuakin suorittamaan komennuksen loppuun asti. Haastatelluista yksi kertoi olleensa halukas jatkamaan ulkomaankomennusta, mutta puoliso halusi palata kotimaahan sopeutumisvaikeuksien vuoksi.

*”Itsekin lähdin sieltä kun vaimo ei enää viihtynyt.” (H<sub>5</sub>)*

*”Epäonnistunut komennus on semmonen, että se päättyy ennen aikojaan.” (H<sub>4</sub>)*

Tung (1987) on tutkinut kattavasti ekspatriaattien epäonnistuneita komennuksia ja ennenaikaisia paluumuuttoja. Tung tutki 500 amerikkalaisen, eurooppalaisen ja japanilaisen monikulttuurisen yrityksen ekspatriaatteja ja heidän epäonnistuneita komennuksiaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että amerikkalaisten yritysten epäonnistumisprosentit ovat korkeimpia (30 %), kun taas eurooppalaisten ja japanilaisten yritysten epäonnistumisprosentit ovat alle 10 %. Tungin mielestä tulokset osoittavat järjestetyn koulutuksen ja onnistuneen komennuksen yhteyden. 70 % eurooppalaisista ja japanilaisista yrityksistä tarjoaa monikulttuurista valmennusta, kun prosenttiluku amerikkalaisilla yrityksillä on vain 30 %. Lopputuloksena Tung esittääkin, että mitä perusteellisempaa valmennusta yritys tarjoaa, sen pienempi on epäonnistumisprosentti. (Tung 1987; Copeland & Griggs 1985, xix.) Haastateltavat

korostivat myös yrityksen antaman valmennuksen ja tuen merkitys onnistumisen kannalta. Yritys panostaa paljon ekspatriaattiin ja toivoo myös saavansa investoinneilleen vastinetta.

*”Täytyy tarjota sitä tukea siinä tehtävässä ennen ja alussa ja matkan varrella. Jos tässä onnistutaan ja homma lähtee lentämään ja henkilö palaa kotipesään hyvät oravan nahat vyöllään niin prosessi hoidetaan hienosti. Siinähan on kaikki menestyksen eväät olemassa.” (H<sub>6</sub>)*

Ennenaikainen komennukselta paluu on ollut yleinen, mutta puutteellinen määritelmä epäonnistuneelle komennukselle (Abbott ym. 2006, 296). Sinkkonen (2008, 185) tuo esille myös muita komennuksen epäonnistumiseen johtavia syitä. Näitä syitä voivat olla: irtisanoutuminen komennuksen aikana, tavoitteissa epäonnistuminen, aktiivisuuden tai kielitaidon puutteet, jotka estävät hyvän työsuorituksen, alkoholin runsas käyttö ja ekspatriaatin epäasiallinen käytös paikallisia ihmisiä tai organisaatioita kohtaan. (Sinkkonen 2008, 185.) Kolmessa haastatteluaineistossa nousi esille myös alkoholiongelmät ulkomaankomennuksella ja niistä aiheutuneet vaikeudet kohdemaassa.

*”Valitettavan usein alkoholin käyttö on ronskia, siitä voi tulla ongelmia” (H<sub>8</sub>)*

Haastatteluissa nousi esille myös ekspatriaatin epäasiallinen käytös ja siitä aiheutuvat ongelmat esimerkiksi yrityksen maineen ja liiketoiminnan kannalta. Palatessaan kotiorganisaatioon epäonnistuneen komennuksen jälkeen ekspatriaatti voi olla jopa demotivoitunut.

*”Pahimmassa tapauksessa tämä ekspatti saa valtavasti tuhoa aikaan tekemisillään siellä uudessa organisaatiossa ja privaattielämässään ja on täysin demotivoitunut sitten kotiin palatessaan.” (H<sub>6</sub>)*

Lisäksi työnantaja voi olla pakotettu keskeyttämään ulkomaankomennus ekspatriaatista johtuvista syistä. Yrityksen puolelta komennus epäonnistuu myös silloin, kun ekspatriaatti vaihtaa työpaikkaa heti komennuksen jälkeen. (Sinkkonen 2008, 185–186.) Ensimmäisenä vuotena kotimaahan paluun jälkeen jopa 60 % ekspatriaateista lähtee yrityksestä (Hawley 2012). Ulkomaisten komennusten epäonnistumisia on tutkittu ja monissa kartoituksissa perheen sopeutumattomuus on noussut yhdeksi merkittäväksi tekijäksi. Oikealla valmennuksella ja panostamisella sellaisiin asioihin, jotka voivat helpottaa sopeutumista kulttuuriin, lisätään merkittävästi onnistumismahdollisuuksia.

(Sinkkonen 2008, 186.) Kysyttäessä haastateltavilta, kuinka lähettävä yritys pystyy tukemaan onnistunutta komennusta, saatiin erittäin käytännönläheisiä vastauksia.

*”Ehkä semmonen, että varmistetaan, että sulla on tai sä saat kämpän ja muutto onnistuu ja sulla on joku, joka hoitaa rekisteröinnit ja viisumit ja paperityön. Sit semmoset puhelinliittymät ja netti mitä tarviit siihen kotiin.” (H<sub>3</sub>)*

Suurin syy komennuksen epäonnistumiseen ei ole teknisten taitojen puute, vaan ekspatriaatin tai puolison/perheen kykenemättömyys sopeutua vieraaseen kulttuuriin ja ympäristöön (Andreasson 2003, 43; Abbott ym. 2006, 297). Tutkimuksissa on tullut esille komennuksen epäsuorat kustannukset, jotka aiheutuvat ekspatriaatin tehottomasta työskentelystä. Nämä epäsuorat kustannukset voivat olla yrityksen markkinaosuuden pienentyminen, vahingoittuneet suhteet asiakkaisiin tai paikallisiin yrityksiin ja viranomaisiin. On mahdollista, että tehoton tai marginaalisesti tehokas ekspatriaatti, joka suorittaa komennuksen loppuun asti, tulee maksamaan yritykselle enemmän pitkällä tähtäimellä verrattuna henkilöön, joka keskeyttää ulkomaankomennuksen. (Andreasson 2003, 43–44.)

### *Sopeutumisen paradoksi*

Monien suoritettujen tutkimusten perusteella on havaittu paljon erilaisia näkemyksiä sopeutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Abbott ym. (2006, 297) tuovat esille tutkimuksessaan hieman erilaisen lähestymistavan sopeutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä kulttuuriin sopeutumisen paradoksit ja ristiriitaiset väitteet voidaan ottaa huomioon arvioitaessa onnistuneen tai epäonnistuneen ulkomaankomennuksen kokonaiskuvaa. Seuraava luettelo perustuu Abbottin<sup>3</sup> ym. (2006, 297) tutkimuksessaan esille tuomiin kuuteen väitteeseen:

- On havaittu suora ja positiivinen vaikutus ekspatriaatin sopeutumisen ja tehokkuuden välillä, mutta nämä samat luonteenomaiset piirteet, jotka helpottavat ekspatriaatin tehokasta työskentelyä, voivat myös vaikeuttaa hänen sopeutumistaan.
- Naimisissa olevat ekspatriaatit sopeutuvat parhaiten, mutta suurin syy komennuksen epäonnistumiselle on puolison sopeutumattomuus.

---

<sup>3</sup> Perustuu Oslandin (1995) ja Thomasin (1998) tutkimuksiin.

- Kulttuurierot kotimaan ja kohdemaan välillä vaikeuttavat sopeutumista, mutta kulttuurin uutuudenviehätys voi myös helpottaa tiettyjä sopeutumisprosesseja.
- Kotiorganisaation tuki voi helpottaa sopeutumista, mutta liiallinen tuki voi viivästyttää sopeutumista.
- Kohdemaan kielen osaaminen helpottaa sopeutumista, mutta liian hyvä kielitaito voi aiheuttaa epäilyksiä.
- Edeltävä ulkomaankomennus auttaa sopeutumisessa, mutta ei aina. Vain samankaltainen ja positiivinen kokemus auttaa sopeutumisessa.

Nämä hieman ristiriitaiset tulokset osoittavat, että on hyvin vaikea tehdä valintoja lähetettäessä ekspatriaatteja kohdemaahan, jossa on syytä ottaa huomioon niin monia asioita (Abbott ym. 2006, 297–298).

## 4 KULTTUURIN MERKITYS EKSPATRIAATIN ARJESSA

### 4.1 Kulttuurin määritelmät

Tässä tutkimuksessa tuodaan esille keskeisimpiä kulttuuriin liittyviä malleja, ulottuvuuksia ja tasoja kuuluisimpien tutkijoiden esittäminä. Nämä mallit, ulottuvuudet ja tasot ohjaavat käsitystä kulttuurista, joten niitä voidaan pitää yhtenä työkaluna kulttuurierojen havainnollistamisessa ja apuna käytännön kulttuurijohtamisessa kansainvälisissä yrityksissä.

Kulttuurilla ymmärretään yhteiskunnan käsitystä yhteisesti jaetuista arvoista, ymmärryksestä, päätelmistä, oletamuksista ja tavoitteista. Näistä nuorena opituista käsityksistä on myöhemmin kehittynyt nykyisten yhteiskunnan jäsenten myötä yhtenäinen kulttuuri, joka välitetään taas seuraavalle sukupolvelle (Deresky 2006, 83). Ihmisiä pidetään toiseen kulttuuriin kuuluvina, jos heidän elintapansa ja käytöksensä ovat erilaiset kuin muiden (Adler 1991, 15). Haastateltavat pitivät vieraan kulttuurin ja erilaisten tapojen ymmärtämistä tärkeänä ekspatriaatin työn kannalta.

*”Aina, jos erehtyy ajattelemaan et nyt voisi tehdä asiat niin kuin Suomessa tehdään tai kuin mä ne tekisin, niin se ei vaan onnistu, koska siellä ei tehdä sillä lailla.” (H<sub>7</sub>)*

Hofsteden määritelmässä kulttuuri on kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa ihmisryhmät toisistaan ja joka havaitaan vasta ryhmien törmätessä itsestäänselvyyksien järjestelmään (Hofstede 1995, 150; Tiittula 2005, 123). Scheinin (1991) mukaan termi ”kulttuuri” tulisi rajata koskemaan uskomusten ja perusoletusten kaikkein syvintä ja tiedostamatonta tasoa. Kyseinen taso on yhteinen organisaation jäsenille ja se määrittää organisaation näkemykset itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, itsestään selvällä tavalla (Schein 1991, 24).

On todettu, että monikulttuurinen kanssakäyminen on erittäin tärkeää. Syynä tähän ei ole vain se, että yritykset tekevät kauppaa enenevässä määrin ulkomaalaisten kanssa, vaan myös se, että ulkomaisen työvoiman määrä kasvaa kotimaassakin. Kansallisestikin tarkasteltuna yrityksen haasteet lisääntyvät etnisyyden ja kulttuurierojen kasvaessa yhä monipuolisemmiksi (Jackson 1995, 218). Johtajat luovat organisaatiokulttuureja omalla toiminnallaan. Yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista saattaakin olla kulttuurin luominen, sen johtaminen – ja tarpeen tullen, myös kulttuurin tuhoaminen. Johtavassa asemassa olevan ekspatriaatin ainutlaatuisiin taitoihin kuuluu myös kyky työstää kulttuuria. (Schein 1991, 19.)

### *Kulttuurin kolme tasoa*

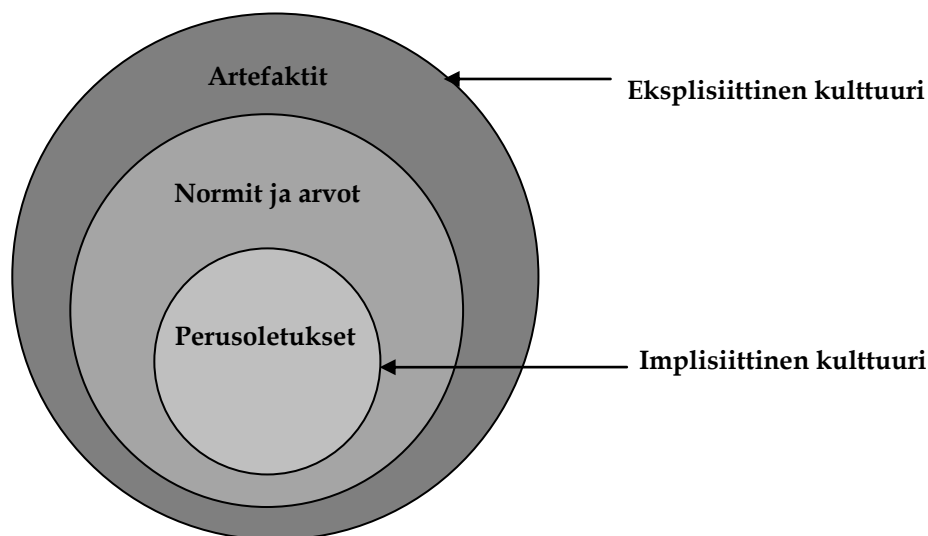
Schein (1991, 19) jakaa kulttuurin kolmeen tasoon. Hänen mukaan kulttuuria ilmenee kaikenlaisissa organisaatioissa. Kulttuuri muodostuu organisaation yhteisten kokemusten kautta, mikä tekee kulttuurista pysyvän ja vaikeasti muutettavan. Näiden kolmen tason hallitseminen on edellytys kulttuurin ymmärtämiselle. Tasot ovat erilaisia sen suhteen, miten näkyviä ne ovat ulkopuolisille henkilöille, mutta kaikki ovat yhtä merkittävässä roolissa kulttuurin rakentumisessa. Nämä tasot koostuvat artefakteista, arvoista ja perusoletuksista. *Artefaktit* edustavat organisaation näkyvää osaa, sen jäsenten käyttäytymistä sekä teknologiaa. Ulkopuolisen on vaikea tulkita artefakteja oikein. Kaikenlaisen kulttuurin oppiminen heijastelee alun perin jostakin peräisin olevia *arvoja*, jotka ilmaisevat, miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille miten ne ovat. Arvot ovat testattavissa fyysisen ympäristön ja yhteisön konsensuksen muodossa. Tämä edustaa selvempää tiedostamisen tasoa. *Perusoletuksilla* tarkoitetaan ongelman ratkaisun osoittautumista yhteisten kokemusten perusteella itsestäänselvydeksi.

Kulttuurin eri osatekijät, kuten organisaation fyysiset toimitilat ja tulokkaille opettavat keskeisen vuorovaikutuksen säännöt, ovat perusarvoja, joita on ryhdytty pitämään organisaation ideologiana tai filosofiana. Tämän kaiken perustana ovat käsitykset ja oletukset, jotka mahdollistavat ihmisten keskinäisen viestinnän ja arkipäivän ilmiöiden tulkinnan. Schein tekee eron näiden osatekijöiden välillä ja pitää perusoletuksia kulttuurin ytimenä, varsinaisena kulttuurina, ja arvoja sekä käyttäytymistapoja tämän kulttuurin perusolemuksen ilmentyminä. Nämä ovat kulttuurin tasoja ja ne tulee pitää tarkoin erillään käsitteellisen epäselvyyden välttämiseksi. (Schein 1991, 31.)

### *Kulttuurin malli*

Trompenaars (1996, 51) puolestaan havainnollistaa kulttuuria sipulikuvion avulla (kuvio 3). Trompenaars tuo esille Scheinin (1991) määrittelemät tasot ja jatkojalostaa tätä mallia jakamalla kulttuurin eksplisiittiseen ja implisiittiseen kulttuuriin. Ekspatriaatile ensimmäisenä vastaan tulevat artefaktit, mutta sopeutuakseen ja ymmärtääkseen käyttäytymistä on hyvä myös sisäistää paikalliset normit ja arvot sekä perusoletuksia.





Kuvio 3 Kulttuurin malli (mukaillen Trompenaars 1996, 51)

Kuvion 3 mukaan uloin kerros eli artefaktit ovat ne asiat, jotka ihmiset yleisesti yhdistävät kulttuuriin eli havaittavissa oleva, eksplisiittinen todellisuus. Tähän kulttuurin kerrokseen kuuluvat esimerkiksi vaatteet, ruoka, kieli ja asuminen. (Trompenaars 1996, 51.) Näiden näkyvien asioiden eli eksplisiittisen kulttuurin havainnointi on vain ensimmäinen askel kohti itse kulttuurin ymmärtämistä (Stroh 2005, 29.) Keskimäinen kerros viittaa yhteiskunnan yleisiin normeihin eli siihen, mitä pidetään oikeana tai vääränä. Tähän kerrokseen kuuluvat myös arvot, jotka käsitetään hyviksi tai pahoiksi. Kuvion ytimen implisiittisen kulttuurin ymmärtäminen on avain menestyksekkääseen työskentelyyn muiden kulttuurien parissa. Perusoletukset Trompenaarsin mukaan ovat sarja sääntöjä ja menetelmiä, jotka yhteiskunnan jäsenet ovat omaksuneet ratkaistessaan tavanomaisia ongelmia. Tämä jokapäiväisten asioiden ongelmanratkaisu on juurtunut niin syväälle jäsenten olettamuksiin, ettei ratkaisuprosessia edes tiedosteta. Trompenaars kutsuukin näitä tiedostamattomia ratkaisuja perusoletuksiksi (Trompenaars 1996, 51).

Ekspatriaatin kulttuuriin sopeutumisen kannalta onkin tärkeää ymmärtää, miksi ihmiset pukeutuvat tietyllä tavalla, syövät määrätynlaista ruokaa tai arvostavat tiettyä taidetta tai musiikkia. Ekspatriaatin on myös ymmärrettävä, mihin paikalliset ihmiset uskovat ja mitä he arvostavat. Jotta pystyy toimimaan kulttuurissa vaadittavalla tasolla ja toimimaan arvojen mukaisesti, ekspatriaatin on kyettävä ymmärtämään sekä eksplisiittinen eli näkyvä kulttuuri että kulttuurin perusoletukset eli implisiittinen kulttuuri. Näiden kulttuuria muokkaavien arvojen ja uskomuksien ymmärtäminen auttaa myös ekspatriaattia sopeutumaan paikalliseen kulttuuriin. (Stroh 2005, 29–31.)

## 4.2 Kulttuurin ulottuvuudet

Kulttuurin viiden ulottuvuuden teoria on Hofsteden tunnetuimpia. Malli selittää kulttuurieroja ja vaikuttaa näin myös ekspatriaattien toimintaan ja sopeutumiseen. Näitä ulottuvuuksia ei voi yleistää kattavasti kaikkiin kulttuureihin, mutta tutkimus antaa suuntaviivoja erilaisten toimintatapojen ennakointiin ja ymmärtämiseen. Ulottuvuudet ovat: valtaetäisyys, yksilöllisyys versus kollektiivisuus, maskuliinisuus versus feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen ja lyhyentähtäimen versus pitkäntähtäimen orientaatio. (Hofstede 1990, 39–40; Boyasigiller & Adler 1995, 19–21.)

Hofstede tarkoittaa *valtaetäisyydellä* organisaation alemmassa asemassa olevien työntekijöiden suhdetta esimiehiin, jotka työskentelevät samassa maassa. Yksilöt hyväksyvät ja odottavat, että valta jaetaan epätasaisesti. Tämä kuvaa eriarvoisuutta, mutta se määrittellen hierarkian alemmilta portailta, ei ylemmiltä. Valtaetäisyyden ollessa pieni johtajan rooli on suhteellisen tasa-arvoinen. Johtajan odotetaan olevan kekseliäs ja demokraattinen. Jos valtaetäisyys on suuri, olemassa olevat hierarkiat ovat voimakkaita. Alaiset odottavat, että heille kerrotaan, mitä heidän kulloinkin pitää tehdä, eivätkä he toimi oma-aloitteisesti työssään. Hofsteden tutkimusten mukaan suuren valtaetäisyyden maissa ihannejohtajana pidetään hyvántahtoista yksinvaltiasta, joka mielletään hyväksi isäksi. (Hofstede 1995, 150–151; Hofstede 1998, 25.)

Toinen ulottuvuuksista on *yksilöllisyys versus kollektiivisuus*. Kollektiivisuudella tarkoitetaan yksilön integroitumista ryhmään. Yksilökeskeisissä kulttuureissa yksilöiden suhteet toisiinsa ovat väljemmät. Ihmisten odotetaan pitävän huolta vain aivan lähimmäisistä perheen jäsenistään. Kollektiivisessa kulttuurissa yksilöt kuuluvat heti syntymästään asti yhtenäiseen sukukeskeiseen ryhmään, joka on usein laaja. Työpaikalla kollektiivisiin kulttuureihin kuuluvat ajattelevat kollegoitaan ryhmän jäsenenä ja nämä keskinäiset suhteet ovat tärkeämmässä asemassa kuin työtehtävät. Yksilöllisyyttä korostavassa kulttuurissa muita ihmisiä pidetään potentiaalisina resursseina. Tällaisessa kulttuurissa yksilöt ajattelevat arvojen standardien olevan kaikille samat ja asettavat työtehtävät sosiaalisten suhteiden edelle. (Hofstede 1995, 151–152; Hofstede 1998, 26.)

*Maskuliinisen kulttuurin vertailu feministiseen kulttuuriin* viittaa roolien jakoon sukupuolten välillä. Tämä on välttämätön kysymyksenasettelu kaikille Hofsteden tutkimuksessa mukana olleille yhteiskunnille. Tutkimuksissa käy ilmi, että miesten arvot eroavat enemmän eri maissa kuin naisten. Maskuliinisen ajattelutavan mukaan miehet ovat naisia arvostetummassa asemassa. Tässä ajattelutavassa painotetaan tuloksellisuutta, uraa, jämäkkyyttä ja päättäväisyyttä. Feministisissä kulttuureissa elämänlaatu näyttelee tärkeää osaa ja työn stressaavuus on pienemmässä roolissa. (Hofstede 1995, 152–153; Hofstede 1998, 26.)

Neljäs ulottuvuus on *epävarmuuden välttäminen*. Se määrittelee yhteiskunnan halukkuutta ottaa riskejä ja näyttää tunteita yllättävissä tilanteissa. Epävarmuutta suvaitsevissa kulttuureissa on mahdollisimman vähän sääntöjä. Tämän kulttuurin edustajat ovat enemmän flegmaattisia ja mietiskeleviä. Heidän odotetaan näyttävän tunteitaan. He ovat suvaitsevaisempia ja pyrkivät tekemään omia päätöksiään. Epävarmuutta välttelevät kulttuurit pyrkivät minimoimaan yllättäviä tilanteita sääntöjen standardisoinnin ja aikataulujen avulla. Tämän kulttuurin jäsenet ajattelevat, että on vain yksi totuus ja se on heillä. (Hofstede 1995, 153–154; Hofstede 1998, 26.)

Viidennessä ulottuvuudessa määriteltiin *lyhyen ja pitkän aikavälin toimintaan orientoitumista*. Tässä on kysymys totuudesta riippumattomasta hyveellisyydestä. Pidemmälle tulevaisuuteen suuntautuneiden kulttuurien arvot ovat itsepintaisuus ja säästeliäisyys. Tässä hetkessä elävät kulttuurit pelkäävät kansojensa menettämistä ja kunnioittavat perinteitä sekä täyttävät sosiaaliset velvollisuudet. Kummankin kulttuurin taustalla on konfutselainen oppi, mutta kulttuurien määritelmät pätevät kaikkialla maailmassa. (Hofstede 1995, 153; Hofstede 1998, 27.)

### 4.3 Kulttuurierojen määrittely ja niihin vaikuttavat tekijät

Monikulttuurisissa tutkimuksissa on yleisesti ajateltu, että kulttuuriin ja siitä johtuviin eroavaisuuksiin vaikuttavat koulutus, uskomukset, moraalit, taide sekä taloudelliset ja poliittiset puitteet. Kulttuurieroja on tutkimuksissa luokiteltu monin eri tavoin. Nurmi ja Darling (1997, 33) jakavat maailman karkeasti neljään kulttuurialueeseen: länsimaiseen, islamilaiseen, aasialaiseen ja afrikkalaiseen. Länsimaisessa kulttuurissa suhde materiaan on voimakkain kaikista kulttuureista. Kilpailu, analyttinen ajattelutapa ja tuottavuus ihmisten päämääränä ovat länsimaisen kulttuurin ydinarvoja. Islamilainen kulttuuri taas korostaa ihmisen suhdetta jumalaan. Uskonto tulee ensimmäisenä, mikä luo pohjan myös liike-elämän toimintatavoille. Uskontoon liittyviä asioita arvostetaan enemmän kuin kilpailua tai suorituksia. Aasialainen kulttuuri perustuu vahvasti yhteisöllisyyteen. Ihmiset uhraavat kaikkensa yhteisöjensä hyväksi. Esimerkiksi yritykset rekrytoivat elinikäisiä työntekijöitä. Afrikkalainen kulttuuri perustuu sukulaisuussuhteisiin. Sukulaisuus on tärkeämmässä roolissa työpaikkoja täytettäessä kuin kyvyt eikä ajalle anneta suurta arvoa. Haastateltavat toivat myös esille henkilökohtaisten kontaktien tärkeyden. Amerikassa ja Aasiassa näillä on suuri merkitys, kuten myös sukulaissuhteilla.

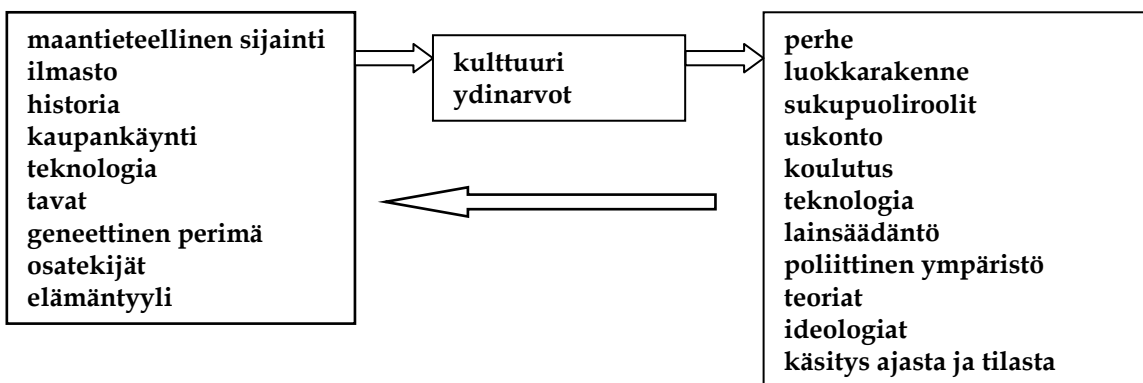
*”Se oli yllättävää, miten tärkeää henkilökohtaiset kontaktit on ja miten tapaat ihmisiä ja juttelet niiden kanssa henkilökohtaisista asioista. Ihmiset muistaa kun olet*

*tavannut jonkun tyyppin ja seuraavalla kerralla saat vastauksen heti sähköpostiin.”*  
(H<sub>4</sub>)

Näiden neljän kulttuurialueen hieman stereotyyppiset eroavaisuudet ovat vain pieni osa todellista eroavaisuuksien kirjavuutta. Kulttuuriarvojen alueellisia eroavaisuuksia on vaikea huomata synnynnäisen kulttuurisen likinäköisyyden vuoksi. (Nurmi & Darling 1997, 35.) Maan kulttuurin ja organisaatiokulttuurin ennako-odotukset eivät vastaa aina todellisuutta. Haastatteluissa nousi hieman yllättävästi esille, että ulkomaalaisena naisena on helpompaa toimia esimerkiksi Latinalaisessa Amerikassa.

*”Suomessa ajatellaan että naisena olisi jotenkin vaikeampaa toimia Latinalaisessa Amerikassa, kun siellä on macho kulttuuri, mut se on päinvastoin. Naisena ovet aukeaa paljon helpommin - vielä ulkomaalaisena naisena.”* (H<sub>4</sub>)

Kulttuuri ja sen ydinarvot muotoutuvat monimutkaisen ja pitkän prosessin vaikutuksesta. Kulttuuria ja sen ydinarvoja muokkaavat kuviossa 4 esitetyt muuttujat. Kulttuurin seuraamukset ovat arvaamattomia ja moninaisia. Tämä selittää osaltaan, miksi kulttuurin muuttaminen on hankala prosessi. Yhden osatekijän muutos on vuorovaikutuksessa joukkoon muita kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Jos halutaan muutosta yhteen osatekijään, joka on ristiriidassa muiden tekijöiden kanssa, muutos ei tule onnistumaan. Lopputuloksena on tarkoitusta vailla oleva muutos, jota ei pystytä ennakoimaan. (Nurmi & Darling 1997, 35.) Nurmi ja Darling (1997) käsittävät kulttuurit konservatiivisena muutosta vastustavana järjestelmänä. Kuvio 4 havainnollistaa kulttuurin kehittymiseen vaikuttavia osatekijöitä.



Kuvio 4 Kulttuurin juuret ja seuraukset (mukaillen Nurmi & Darling 1997, 36)

Kuviossa 4 maantieteellinen sijainti yhdessä ilmaston kanssa ovat kulttuurin kehittymisen määrääviä tekijöitä, eikä niihin pystytä vaikuttamaan. Euroopassa on

kehittynyt suuri määrä kulttuureja verrattain pienelle alueelle. Kulttuureilla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta ne korostavat myös ainutlaatuisuuttaan, mikä johtaa puolestaan joskus konflikteihin. Tärkeä osatekijä on myös historia. Kulttuurilla on pitkä muisti ja historia. Kulttuuriarvot, joita yhteisö on joskus juurruttanut syvälle kulttuuriin, eivät pyyhkiydy helpolla ihmisten mielistä. Liiketoiminnan ylläpitäminen ei ole vain kaupankäyntiä, vaan se on myös kanssakäymistä eri kulttuurien välillä. Teknologia on yksi kulttuuriseen muutokseen vaikuttavista päätekijöistä. Teknologian omaksumista muokkaa kulttuuri ja ihmisten arvot. Asumisessa merkittävin muutos on kaupunkilaistuminen. (Nurmi & Darling 1997, 35–37.)

Perhesuhteet kulttuureissa heijastavat erilaisten arvojen merkitystä. Japanissa työn ylivertaisuus perheeseen nähden ja individualismiin keskittyvä länsimainen ydinperhe ovat hyviä esimerkkejä kulttuurieroista perhesuhteissa. Luokkaerot vaihtelevat kulttuureittain todella paljon. Joissakin kulttuureissa erot pystyy havaitsemaan selvästi, kun taas toisissa erot ovat mitättömät. (Nurmi & Darling 1997, 37–38.) Uskonnolla on kulttuurin kehittämisessä vaikutusta niissäkin maissa, joissa sen näkyvyys jokapäiväisessä elämässä on pieni. Liikemiehen on vältettävä uskonnosta keskustelua vieraisissa kulttuureissa. Eri kulttuureissa esiintyy monia poliittisia asenteita, jotka esimerkiksi kommunistisissa maissa vielä kommunismin sorruttua elävät kansalaisten mielissä pitkään. (Nurmi & Darling 1997, 37–38.)

Nurmen ja Darlingin (1997, 39) näkemyksen perusteella uuden työntekijän on parasta oppia tuntemaan vallitsevaan kulttuuriin vaikuttavat tekijät eikä yrittää toimia siinä oman kulttuuritaustansa ja tapojensa mukaan. Kuviota 4 voidaan pitää muistilistana siitä, mitä olisi syytä tietää työskennellessä vieraassa kulttuurissa. Kulttuurieroista kysyttäessä haastateltavat nostivat esille tärkeinä eroina muun muassa luokkarakenteen, lainsäädännön, tavat, koulutuksen ja käsityksen ajasta.

*”Hyvä on tietää esimerkiksi, että ihmisillä on hyvin erilaisia aikakäsityksiä ja se koulutustausta on hyvin erilainen. Koko ajan pitää ottaa huomioon ja tietää et itsellä on tietyt suomalaiset tavat.” (H<sub>1</sub>)*

Kulttuurin juurien ja seurausten havainnollistaminen sekä sen osien moninainen toisiinsa kytkeytyneisyys korostavat sitä, että kulttuuri on tosiasia. Tämä on ulkomailla toimivan ekspatriaatin tunnustettava. Vertailemalla vieraan ja oman kulttuurin eroavaisuuksia kohta kohdalta kuviossa 4 esitettyjen tekijöiden pohjalta on helpompi ymmärtää monia uuteen kulttuuriin liittyviä käsittämättömiä asioita. Väärinkäsitystä ei voi koskaan täysin välttää, mutta uuteen kulttuuriin perehtyminen estää johtajaa turhautumasta ristiriitaisissa tilanteissa tai loukkaamasta paikallista henkilöstöä. (Nurmi & Darling 1997, 39). Haastatteluissa kävi ilmi, että väärinkäsityksiä voi helposti tulla

etenkin maissa, jossa ei puhuta suoraan asioista, ei anneta suoraan kieltäviä vastauksia tai yritetään peitellä ongelmia.

*”Siellä ei kukaan sano ikinä suoraan. Se pitää rivien välistä ymmärtää.” (H<sub>4</sub>)*

*”Mitään negatiivisia asioita ei kommunikoida, kunnes ne tulevat väkisin ulos ja silloin kukaan ei ainakaan ole näistä virheistä vastuussa.” (H<sub>5</sub>)*

Kulttuuriin perehtyminen ja eroavaisuuksien ymmärtäminen auttaa uudessa kulttuurissa toimivaa johtajaa välttymään voimakkaalta kulttuurishokilta sekä mahdollisilta konflikteilta johtamistilanteissa (Nurmi & Darling 1997, 39). Kulttuurin rakenteiden, ei pelkästään yksittäisten tapojen, ymmärtämistä pidettiin haastatteluissa tärkeänä asiana.

*”Mä ajattelen enemmänkin, että on tiettyjä asioita ja rakenteita, mitä pitää ymmärtää kulttuurissa. Jos sanotaan, että pitää tehdä sillä ja sillä tavalla. Tämmöstä tapakulttuuria oppii ihan käytännössä.” (H<sub>1</sub>)*

Mitä suurempia ovat kohdemaan ja kotimaan väliset kulttuurierot, sen vaikeampaa on sopeutuminen kohdemaahan. Uudella kulttuurilla on erityisesti vaikutuksia ekspatriaatin työhön liittymättömään sopeutumisprosessiin, kuten yleiseen sopeutumiseen ja sopeutumiseen paikallisiin ihmissuhteisiin. Black ym. olettavatkin, että uudella ja vieraalla kulttuurilla on negatiivinen vaikutus kansainväliseen sopeutumiseen. (Black ym. 1991, 312.)

## **5 VALMENNUKSELLA KOHTI SOPEUTUMISTA JA TEHOKKUUTTA**

### **5.1 Monikulttuurinen valmennus ja sopeutuminen**

Valmennus, jota yritykset tarjoavat ulkomaankomennukselle lähteville työntekijöilleen ja heidän perheilleen on erityisen tärkeää (Waxin & Panaccio 2005, 51). On yleisesti hyväksytty käsitys akateemisten tutkijoiden ja henkilöstön johdosta vastaavien ammattilaisten keskuudessa, että ennen komennusta annettu valmennus ja monikulttuurinen ohjeistaminen voivat auttaa ekspatriaattia sopeutumaan uudessa elinympäristössä työskentelyyn (Forster 2000). Kuitenkin monikulttuurinen valmennus useimmissa kansainvälisissä yrityksissä on riittämätöntä, puutteellista tai sitä ei yksinkertaisesti ole olemassa (Brewster, 1995). Koska tällaisten valmennusten tavoitteet ovat suurimmilta osin kvalitatiivisia, niiden arvioiminen on hankalaa. Kotimaan ja kohdemaan kulttuurien välinen etäisyys on yksi tärkeimmistä muuttujista, kun puhuttaessa monikulttuurisen valmennuksen malleista. (Waxin & Panaccio 2005, 51). Monet tutkijat ovatkin sitä mieltä, että mitä erilaisempia kohdemaan ja kotimaan kulttuurit ovat, sitä vaikeampaa on sopeutuminen. Kulttuurien välisten erojen kasvaessa monikulttuurinen valmennus tuleekin yhä tärkeämmäksi osaksi sopeutumista. Waxin ja Panaccion (2005, 55) mielestä monikulttuurinen valmennus on tehokasta ja tarpeellista, kun kohdemaan ja kotimaan kulttuurien väliset erot ovat suuret.

Voidaan olettaa, että henkilö, jolla on monen vuoden kokemus kansainvälisistä tehtävistä, ei ole riippuvainen monikulttuurisesta valmennuksesta, ja että valmennus on tehokkaampaa niille, joilla on vähän tai ei yhtään kansainvälistä kokemusta. (Waxin & Panaccio 2005, 51). Etenkin uusille ekspatriaateille sopeutuminen uuteen kulttuuriin voi olla vaikeaa. Tätä hankaloittaa myös tarve suoriutua tehokkaasti heti alusta alkaen uudessa ympäristössä. Näin ollen sopeutumisesta johtuvat ongelmat voivat vaikeuttaa tehokasta työskentelyä etenkin komennuksen alkuvaiheessa. (Suutari & Brewster, 2001, 555.) Black ym. (1991, 293) mielestä on loogista olettaa, että edeltävä ulkomaankomennus ja asuminen ulkomailla helpottavat sopeutumista uuteen kulttuuriin, varsinkin siinä tapauksessa, että on jo työskennellyt tai asunut aikaisemmin kohdemaassa. Tästä huolimatta ekspatriaatilla voi esiintyä kulttuurishokkia. Edeltävällä ulkomaankomennuksella on vaikutusta työhön sopeutumiseen, mutta ei yleiseen sopeutumiseen. Kaiken kaikkiaan aikaisempi kokemus ulkomailla asumisesta ja työskentelystä vaikuttaa sopeutumisprosessiin. (Black ym. 1991, 293–294.) Johtavassa asemassa olevat ekspatriaatit, joilla on vähän tai ei yhtään ulkomaan kokemusta tarvitsevat enemmän monikulttuurista valmennusta sopeutuakseen kuin ekspatriaatit, jotka ovat jo asuneet tai työskennelleet ulkomailla. Näistä syistä voidaan tehdä

johtopäätökset, että monikulttuurinen valmennus on tehokkaampaa ja hyödyllisempää johtavassa asemassa oleville ekspatriaateille, joilla on vain vähän tai ei ollenkaan kansainvälistä kokemusta. (Waxin & Panaccio 2005, 55).

Uuteen kulttuuriympäristöön sopeutuminen viittaa muutoksiin, jotka tapahtuvat yksilöissä tai ryhmissä vastauksena ympäristön vaatimuksiin. Näitä sopeutumisen eri asteita voi ilmaantua heti vieraassa kulttuurissa tai sitten ne voivat ulottua pidemmälle ajanjaksolle. Lyhyen aikavälin muutokset voivat olla negatiivisia ja yleisesti luonteeltaan häiritseviä. (Berry 1997, 13). Kysyttäessä haastatelluilta, miten he kokivat oman sopeutumisen uuteen kulttuuriin, vastasivat kaikki olleensa tyytyväisiä omaan sopeutumisprosessiin ja kokivat sen onnistuneeksi.

*”Molemmissa tapauksissa sopeutuminen on mennyt hirveen hyvin. Elikkä se, että omat odotukset oli suurin piirtein oikein. Ei ollut kummassakaan tapauksessa kuin ihan muutama asia, mihin ei ollut osannut varautua etukäteen. Kaikki negatiiviset ja haastavat asiat oli tiedossa elikkä ne oli silleen mielessä käsiteltyt.” (H<sub>7</sub>)*

Ekspatriaatin sopeutumisen helpottaminen on vaikea ja koko ajan jatkuva prosessi. Ei ole tunnistettavissa olevaa päätepistettä ekspatriaatin sopeutumiselle, jolloin voidaan sanoa henkilön olevan sopeutunut vieraaseen kulttuuriympäristöön. Uudet kokemukset ja ulkomailla vietetty aika kehittävät ekspatriaattia ja eteen tulee yhä uusia haasteita. (Abbott ym. 2006, 297.) Sopeutumista helpottavina tekijöinä haastatteluissa pidettiin henkilökohtaisia ominaisuuksia ja aitoa kiinnostusta kulttuuria kohtaan.

*”Sitten mikä auttaa sopeutumiseen on tommonen seikkailunhalu, tarkoitan sitä sellaset expatit pärjää oikein hyvin joilla on seikkailunhalua, elikkä ne antautuu prosessille ja antautuu uudelle ympäristölle, ja kiinnostaa miten ne ihmiset elää ja tai ne ei elä pelkästään oman kuplansa sisällä.” (H<sub>7</sub>)*

Kun ennakoiva valmentaminen ja sitä kautta tapahtuva sopeutuminen ennen kohdemaahan muuttoa tehdään oikein ja tarkoituksenmukaisesti, niin todellinen sopeutuminen kohdemaassa ja uudessa ympäristössä on helpompaa ja nopeampaa (Black ym. 1991, 305). Monikulttuurisella koulutuksella on positiivinen vaikutus vieraaseen kulttuuriin sopeutumisessa (Black & Mendenhall, 1990, 119). Haastateltavat näkivät valmennuksen vaikutuksen sopeutumiseen merkittävänä asiana.

*”Valmennuksen avainasia on siinä että sit pystyy asettaan ne odotukset suurin piirtein oikeiksi ja sopeutuminen nopeutuu.” (H<sub>7</sub>)*



Monikulttuurisissa tutkimuksissa on havainnollistettu tärkeitä linkkejä kulttuurin ja yksilön käytöksen kehityksen välillä. On tunnettu enenevässä määrin kiinnostusta tutkia henkilöitä, jotka yrittävät sopeutua vieraaseen kulttuuriin ja selvittää miten nämä henkilöt reagoivat sopeutumisprosesseihin. Pitkän ajan vaikutukset tässä prosessissa ovat vaihtelevia, riippuen sosiaalisista ja persoonallisista eroista ja kotimaan kulttuurin vaikutuksista henkilöön. Kulttuuriin sopeutumiseen vaikuttavat myös henkilön kokemat asiat ennen ulkomaankomennusta ja sen aikana. (Berry 1997, 5.)

Okpara ja Kabongo (2011, 23) tuovat esille monikulttuurisen sopeutumisprosessiin vaikuttavia peruskomponentteja, jotka ovat komennusta edeltävä koulutus, aikaisempi ulkomaan kokemus, organisaation valintamekanismi, yksilölliset kyvyt ja työn ulkopuoliset tekijät. Ensimmäiset kolme komponenttia kuvaavat asioita, joilla on merkitystä ennen ulkomaankomennusta ja kaksi komponenttia ovat relevantteja vasta kun ekspatriaatti on saapunut ulkomaankomennukselle vieraaseen kulttuuriin. Blackin ja Mendenhallin (1990, 118) mukaan monikulttuurinen sopeutuminen mielletään yksilön käyttäytymisen kehitysprosessiksi uudessa työ- ja kulttuuriympäristössä. Haastateltavien mielestä valmennuksessa on tärkeätä kiinnittää huomiota kulttuurin ymmärrykseen, joka puolestaan helpottaa sopeutumista.

*”Pitää varmistaa, että se ekspatti saa sen kulttuuriymmärryksen ja mitkä ovat tavat siellä ja sen semmosta. Silleen pystytään helpottamaan ekspatin sopeutumista paikalliseen kulttuuriin.” (H<sub>3</sub>)*

Black ym. (1991, 304) esittävät, että ekspatriaattien työhön sopeutumiseen kuuluvat ohjaus, valvonta, vastuu ja tehokkuus. Paikallisiin ihmisiin suhtautuminen ja vuorovaikutus paikallisen yhteisön kanssa vaikuttavat myös ekspatriaatin sopeutumiseen. Lisäksi ekspatriaatin sopeutumista voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, kuinka hän sopeutuu vallitseviin olosuhteisiin vieraassa maassa. Tätä voidaan myös kutsu yleiseksi sopeutumiseksi. Sopeutuminen uuteen kulttuuriin ei ole yksi tietty yhtenäinen tapahtumaketju. Se on monitahoinen prosessi, josta seuraa loogisesti, että sopeutumisprosessien eri vaiheilla voi olla erilaisia vaikutuksia näihin sopeutumisen näkökulmiin. Black (1988) esittää tutkimuksessaan, että vaikka työhön liittyvillä tekijöillä, kuten oman roolin epäselvyys tai roolikonfliktit, on vaikutuksia työhön sopeutumiseen, se ei kuitenkaan vaikuta yleiseen sopeutumiseen. Tämän päätelmän perusteella Black ym. (1991, 304) jatkavatkin, että työhön ja organisaatiokulttuuriin liittyvillä asioilla on suurin vaikutus työhön sopeutumiseen verrattuna yleiseen tai paikallisiin ihmissuhteisiin sopeutumiseen. Haastattelujen pohjalta pystyttiin havaitsemaan, että työhön sopeutuminen oli nopeinta ja helpointa, kunhan vain perusasiat työpaikalla olivat kunnossa.

*”Työhön sopeutuu tosi nopeasti, muissa meni sit se puoli vuotta.” (H<sub>8</sub>)*

Black ym. (1991) erottavat kategorioita ekspatriaattien sopeutumiseen liittyvistä muuttujista. Nämä ovat yksilölliset, organisatoriset ja kontekstuaaliset tekijät. Yksilölliset tekijät koostuvat yksilön sopeutumisesta ja aikaisemmasta kansainvälisestä kokemuksesta. Kontekstuaalisiin tekijöihin kuuluvat komennukseen liittyvät asiat kuten kohdemaassa vietetty aika, puolison sosiaalinen tuki ja organisaation logistinen tuki. Organisatorisiin tekijöihin kuuluvat työhön liittyvät muuttajat, selkeä roolitus, tämän roolituksen sopivuus kyseiseen kulttuuriin, organisaation sosiaaliseen tukeen liittyvät muuttajat, organisaatiokulttuurin erot ja viimeisenä monikulttuurinen valmistautuminen ja valmennuksen merkitys (Waxin & Panaccio 2005, 52; Okpara & Kabongo 2011, 23.) Ekspatriaatin kotimaalla on suora vaikutus Blackin ym. mainitsemiin kolmeen sopeutumista koskevaan näkökulmaan eli työhön sopeutumiseen, paikallisiin ihmisiin sopeutumiseen ja yleiseen sopeutumiseen. Kotimaalla on myös kohtalainen vaikutus yksilöllisiin, kontekstuaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin. (Waxin, 2004.) Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi monikulttuurista osaamista, erilaisia sopeutumisstrategioita ja kuinka valmennuksella voidaan opettaa sopeutumista. Neljännessä alaluvussa tarkastellaan perheen ja puolison sopeutumista.

### **5.1.1 Monikulttuurinen osaaminen osana sopeutumista**

Kaksi toisiinsa liittyvää komponenttia ovat oleellisia monikulttuurisen sopeutumisprosessin kannalta. Ensimmäisenä ekspatriaatin on hyvä jo ennen komennusta ymmärtää, millaiset kulttuuriarvot maassa vallitsevat ja millaista käyttäytymislogiikkaa tulee noudattaa. Sopeutuminen alkaa nopeammin, kun pohjatietoa kulttuurista on jo kohdemaahan mennessä. Tämän ymmärryksen valossa ekspatriaatti pystyy tekemään mielessään kartoja ja miellekuvia. Näiden avulla hän pystyy ennustamaan paikallista käytöstä. Tämä on kriittinen vaihe uuden ympäristön ymmärryksen kannalta ja tästä syystä olennainen osa kulttuuriin sopeutumisprosessia. (Stroh 2005, 99.) Haastatteluihin tuli esille kulttuurikoulutuksen tärkeys, jota pidetään tärkeänä ulkomaankomennukselle lähtijän riittävän ymmärryksen ja osaamisen takaamiseksi.

*”Lähtijällä pitää olla lähtiessä riittävä ymmärrys sen kohdemaan kulttuurista ja siitä toimintaympäristöstä ja bisneksen tekemisen tavoista siitä päästää siihen kulttuurikoulutukseen. Pitäisi varmistaa, että lähtijällä on riittävä koulutuspaketti tai lähtijä itse omatoimisesti riittävästi paneutuu asioihin etukäteen, se on tosi iso tekijä.” (H<sub>7</sub>)*

Selmer (2002, 74) tuo esille toisen sopeutumisprosessin komponentin, joka on ennakoiva sopeutuminen. Kun uusi kansainvälinen ympäristö on vieras, niin vanhat tavat ja käytännöt eivät toimikaan samalla tavalla, mikä taas aiheuttaa psykologista epävarmuutta. Yksilö haluaa vähentää epävarmuutta uudessa kulttuurissa, etenkin kun on kyse oletetuista ja hyväksyttävistä käytöstavoista. Jos ekspatriaateilla on näistä asioista jo ennen komennukselle lähtöä tietoa, niin he voivat ennalta sopeutua uuteen kulttuuriin ja ympäristöön. Juuri ennakoivan sopeutumisen mahdollistajana valmennuksella on suuri merkitys. Ekspatriaatin saavuttua kohdemaahan hän jatkaa epävarmuuden vähentämistä tekemällä havaintoja siitä, millainen käytös ja asenne ovat hyväksyttäviä. Niinpä ekspatriaatin kohtaamat erilaiset tekijät joko vähentävät tai lisäävät epävarmuutta ja osaltaan auttavat tai vaikeuttavat kulttuuriin sopeutumista. (Selmer 2002, 74.) Haastatteluista ilmeni, että ekspatriaatin huolellinen komennuksen tavoitteiden ja odotusten kartoittaminen on ratkaisevassa asemassa tehokkaan ennakoivan sopeutumisen ja varsinaisen sopeutumisen kannalta.

*”Pitää olla realistiset käsitykset siitä, mitä elämä ulkomailla on. Jotkut voivat lähteä sinne aivan väärin odotuksin.”(H<sub>6</sub>)*

Mitä tarkemmat ennako-odotukset ekspatriaatti pystyy muodostamaan tulevasta komennuksestaan, sitä enemmän epävarmuutta pystytään poistamaan etukäteen, mikä taas helpottaa ennakoivaa sopeutumista. Vastaavasti, mitä tehokkaampi ennakoiva sopeutuminen on, sitä vähemmän tulee vastaan yllätyksiä ja negatiivisia reaktioita sekä sitä lievempänä ekspatriaatti kokee kulttuurishokin. Sopiva käytös ja asennoituminen heti alussa auttavat ekspatriaattia sopeutumaan nopeammin ja pehmeämmin uuteen kulttuuriin. (Selmer 2002, 74.) Haastatteluissa ennalta annettavalla valmennuksella nähtiin olevan vaikutusta realististen odotusten muodostumisessa.

*”Yksi on valmistautuminen etukäteen eli se, että odotukset asettuu oikealla tasolle, että lähtijä ei odota liikoja ja myöskin se, että lähettävä organisaatio ei odota liikoja. Pettymyksiä tulee silloin kun odotukset ei täyty.” (H<sub>7</sub>)*

Sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin ei vaadi täydellistä ja pysyvää muutosta. On mahdollista sopeutua tehokkaasti omaksumatta kaikkia kulttuurin tapoja, arvoja tai käyttäytymistä. Sopeutuminen ei myöskään vaadi oman kulttuurin hylkäämistä. Tehokas sopeutuminen kuitenkin vaatii paikallisen kulttuurin kunnioitusta. Tänä

päivänä kansainvälisten johtavassa asemassa olevien ekspatriaattien pitää pystyä toimimaan monenlaisissa kulttuureissa. (Stroh 2005, 100.)

### 5.1.2 Sopeutumisen strategia

Berryn (1997, 10) mallin (taulukko 1) avulla voidaan kuvailla ekspatriaatin tapoja löytää oma paikkansa uudessa yhteiskunnassa. Ekspatriaatin on arvioitava, haluaako hän ylläpitää omaa kulttuuria. Tällä tarkoitetaan sitä, missä määrin oman kulttuurin identiteetti ja tunnusomaiset piirteet ovat tärkeitä, ja kannattaako niiden eteen ponnistella uudessa kulttuurissa. Toinen kysymys on kontakteista ja osallistumisesta. Tällä puolestaan tarkoitetaan sitä, kuinka laajalti pitäisi olla tekemisissä erilaisten kulttuuriryhmien kanssa vai pitäisikö ollenkaan integroitua tällaisiin ryhmiin. Näiden kahden kysymyksen yhdistelmästä muodostuu neljä erilaista strategiaa kulttuuriin sopeutumiselle.

Taulukko 1 Kulttuuriin sopeutumisen strategiat (mukaihen Berry 1997, 10)

		Tuottaako lisäarvoa säilyttää oma identiteetti ja omat luonteenpiirteet?	
		Kyllä	Ei
Tuottaako lisäarvoa säilyttää suhteet paikalliseen yhteiskuntaan?	Kyllä	Yhdentymisen	Mukautuminen
	Ei	Erottautuminen/eristäminen	Syrjäytyminen

Taulukossa 1 on esitetty neljä erilaista sopeutumisen strategiaa, jotta ovat yhdentymisen, mukautuminen, erottautuminen/eristäminen ja syrjäytyminen. Kun yksilöt eivät halua ylläpitää omaa kulttuuri-identiteettiään ja ovat päivittäin kanssakäymisissä muiden kulttuurien kanssa, niin silloin voidaan puhua kulttuuriin *mukautumisesta*. Päinvastaisessa tilanteessa, kun ekspatriaatti haluaa säilyttää oman kulttuuri-identiteetin ja arvostaa sitä, mutta välttelee kanssakäymistä vieraiden kulttuurien kanssa, niin voidaan puhua kulttuurista *erottautumisesta*. Haastattelussa kävi ilmi, että osa ekspatriaateista ei halunnut yhdenyä tai mukautua paikalliseen kulttuuriin yhteisöön, koska tiedostivat ulkomaankomennuksen olevan väliaikaista.

*”Me haettiin enemmänkin seuraa muista ekspateista.” (H<sub>3</sub>)*

Kun yksilöllä on kiinnostusta sekä oman identiteetin ylläpitämiseen että aktiiviseen kanssakäymiseen muiden vieraiden kulttuurien edustajien kanssa, niin silloin

ekspatriaatti *yhdentyy* kulttuuriin. Tässä vaihtoehdossa ulkomaankomennukselle lähtenyt henkilö säilyttää jossain määrin oman kulttuurin arvoja ja käytöstapoja, mutta samaan aikaan osallistuu aktiivisesti isomman sosiaalisen yhteisön toimintaan. Tämä strategia soveltuu parhaiten yhteisöihin, joissa ollaan avoimia ja joissa myös arvostetaan kulttuurien eriväisyyttä. Yhdentymisellä tarkoitetaan sitä, että ekspatriaatilla on myös oikeus elää yhteiskunnassa kulttuuriltaan erilaisen ryhmän jäsenenä ja että ekspatriaatin pitää myös hyväksyä muut erilaiset kulttuurit paikallisessa yhteisössä. Ekspatriaatin on hyväksyttävä suuremman yhteisön perusarvot. (Berry 1997, 9.) Haastateltavat kertoivat, että vie aikaa, että pääsee yhdentymään kulttuuriin ja kunnolla tutustumaan paikallisiin ihmisiin.

*”Se, että kunnolla pääsee siihen paikalliskulttuuriin. Se vei aikansa että todella tuntee paikallisia ihmisiä, mutta että pääsee heidän elämäänsä sisään, se on oma juttunsa.”* (H<sub>1</sub>)

Berry (1997) tuo esille myös kulttuurista *syrjäytymisen* eräänä sopeutumisen strategiana. Tässä tapauksessa ekspatriaatti menettää kiinnostuksen oman kulttuurin ylläpitämiseen, usein pakotettuna. Hän tuntee myös vähäistä kiinnostusta kohdemaan kulttuuria ja paikallisia ihmisiä kohtaan. Tämä taas johtuu usein syrjinnästä tai yhteisöstä pois sulkemisella. Tätä vaihtoehtoa ekspatriaatti tuskin valitsee, hän enemmänkin ajautuu tähän tilanteeseen epäonnistuneen mukautumisen vaikutuksesta. (Berry 1997, 9.)

Berryn (1997) teoria kulttuuriin sopeutumisesta perustuu siihen, että ekspatriaatilla on vapaus valita mieleisensä sopeutumisen strategia. Aina näin ei kuitenkaan ole. Kun paikallinen yhteisö ohjaa uutta jäsentä jotain kulttuurin sopeutumisen strategiaa kohti tai yrittää vaikuttaa ekspatriaatin valintoihin, niin silloin voidaan tuoda esille näiden neljän strategian lisäksi viides strategia eli *eristäminen*. Ekspatriaatti voi joskus valita erottautumisstrategian. Mutta jos paikallinen yhteisö vaatii tällaista yhteisöstä erottautumista, niin sitä kutsutaan silloin eristämiseksi. Vastaavasti, jos ekspatriaatti haluaa mukautua uuteen kulttuuriin, niin silloin hän kuvaannollisesti sulautuu siihen. Mutta jos paikallinen yhteisö vaatii yhdentymistä, niin silloin ekspatriaatti kokee yhteisön paineita, mikä ei välttämättä johda parhaaseen lopputulokseen. Kummassakin tapauksessa voidaan puhua mukautumisesta. (Berry 1997, 9–10.)

Näillä kulttuuriin sopeutumisen strategioilla on merkittävä suhde positiiviseen sopeutumiseen. Yhdentyminen on yleensä onnistunein strategia, kun taas syrjäytyminen on huonoin. Kulttuuriin mukautumis- ja siitä erottautumisstrategiat onnistuvat keskinkertaisesti. Syrjäytymisessä paikallinen yhteisö hylkää ekspatriaatin ryhmän ulkopuolelle ja samalla hän menettää oman kulttuuri-identiteetin. Kulttuuriin mukautumisella puolestaan kadotetaan oma kulttuuri-identiteetti, vaikkakin se olisi

vapaaehtoista. Erottautumisessa paikallinen yhteisö hyljeksii vieraasta kulttuurista tulevaa henkilöä. Kulttuuriin integroitumisella on siis kaksi positiivista puolta, kun taas syrjäytymisessä on kaksi negatiivista näkökulmaa. Mukautumisella ja erottautumisella on puolestaan kummallakin yksi positiivinen ja yksi negatiivinen näkökulma. (Berry 1997, 24.)

### 5.1.3 *Sopeutumisen oppiminen*

Ymmärrys siitä, miten ihmiset oppivat sopeutumaan uusiin sosiaalisiin kulttuureihin ja organisaatiokulttuureihin, on merkittävässä asemassa kehitettäessä tehokasta kulttuurikoulutusta. Kolmen vaiheen oppimisprosessissa Stroh ym. (2005, 82) määrittelevät nämä vaiheet havainnoinniksi, mieleen palauttamiseksi ja uuden käytöksen kokeilemiseksi.

Ennen kuin ekspatriaatit pystyvät muuttamaan käytöstään niin, että se noudattaa paikallisen kulttuurin normeja, heidän pitää ensin nähdä, osallistua ja tiedostaa, miten paikalliset ihmiset käyttäytyvät. Tyypillisesti ihmiset uudessa kulttuurissa haluavat tarkastella uusia käyttäytymistapoja ja vasta sen jälkeen päättää, millä tavoin he aikovat käyttäytyä. Joissakin kulttuureissa ekspatriaatteja pidetään epäluotettavina, kylminä ja etäisinä, jos he eivät osallistu paikallisille tärkeisiin rituaaleihin ja juhliin muiden tavoin. Johtavassa asemassa olevien ekspatriaattien on pidettävä mielessä, että juhliin osallistuminen ja rituaalien sekä kulttuurien normien ymmärtäminen on yksi tärkeä osa, jos haluaa toimia tehokkaasti. (Stroh ym. 2005, 82–83.) Haastatteluissa tuli esille paikallisten ihmisten käyttäytymisen tarkkailun tärkeys. Näin pystytään nopeammin oppimaan, kuinka eri tilanteissa tulisi käyttäytyä.

*”Haasteina on, miten käyttäytyä asiakastapaamisissa. Pitää valvoa aika tiukasti, miten ihmiset toimivat kussakin tilanteessa.” (H<sub>8</sub>)*

Toisen vaiheen aikana ekspatriaatit tyypillisesti ajattelevat, mitä he ovat oppineet, nähneet ja kuulleet sekä, kuinka heidän tulisi käyttäytyä korrektisti uudessa maassa. Mitä useammin näitä uusia asioita käydään läpi tai tällaisia tilanteita kohtaa, sitä paremmin henkilö tiedostaa, miten kuuluu käyttäytyä tietyissä olosuhteissa ja mikä on hyväksyttävää. Näistä koetuista tilanteista syntyy muistiin vertailukohtia tulevia tilanteita ajatellen ja käytöksen arvioimista varten. Lopulta uusi käytös ja normit ymmärretään kokonaisuudessaan ja se ohjaa käytöstä uudessa kulttuurissa luonnollisesti ja tiedostamattomasti. (Stroh ym. 2005, 83.)

Kolmannessa vaiheessa eli kokeiluvaiheessa ekspatriaatti soveltaa oppimiaan käytöstapoja omaan käyttäytymiseen. Kun ekspatriaatti kohtaa uusia

käyttäytymismalleja ja peilaa niitä omaan käytökseen, hän vähitellen pystyy käyttäytymään uuden kulttuurin edellyttämällä tavalla. Jos uusien käyttäytymismallien kokeilu epäonnistuu, voi siitä seurata nolostumisen tunteita tai negatiivisia reaktioita paikallisilta ihmisiltä. Tämä voi johtaa ekspatriaatin sopeutumattomuuteen tai haluttomuuteen sopeutua uuteen kulttuuriin. Mitä realistisempi käsitys ekspatriaatilla on paikallisesta käyttäytymisestä, sen paremmat mahdollisuudet hänellä on käyttäytyä oikein ja sopeutua kulttuuriin. (Stroh ym. 2005, 83.)

Nämä oppimisprosessin vaiheet auttavat ekspatriaattia tulemaan tietoisiksi siitä, että käytöstavat eroavat eri kulttuureissa. Näin ollen hän ymmärtää, kuinka tärkeää on havainnoida näitä eroja tarkasti. Lisäksi valmennus auttaa rakentamaan kulttuurikarttaa, jonka avulla voi ymmärtää, miksi paikalliset ihmiset arvostavat tiettyä käyttäytymistä ja kuinka näitä käyttäytymismalleja voi hyödyntää omassa työskentelyssä ja käytöksessä. Valmennus auttaa myös harjoittelemaan jo etukäteen oikeaa käytöstä, jota ekspatriaatit tarvitsevat ollakseen tehokkaita ulkomaankomennuksilla. Hyvä valmennus voi olla suuri apu uuteen kulttuuriin sopeutumisessa. (Stroh ym. 2005, 84.)

#### ***5.1.4 Perheen ja puolison sopeutuminen***

Puolison sopeutumisesta uuteen kulttuuriin tiedetään tosiasiasa hyvin vähän. Ekspatriaatilla on työhön kuuluvat rutiinit ja organisaatio, jossa hän toimii päivittäin. Puoliso, useimmissa tapauksissa on nainen, joutuu enimmäkseen yksin tulemaan toimeen uudessa ympäristössä. Ei ole ihme, että eristäytyneisyys, turhautuminen ja masennus johtavat usein lopulta haluun palata takaisin kotimaahan. (Stroh ym. 2005, 113.) Haastattelussa pidettiin perheen ja puolison sopeutumista tärkeänä myös ekspatriaatin kannalta. Puolison ja perheen sopeutuminen nähtiin myös haasteellisena.

*”Kyllä se varmaan perheelle on paljon haastavampaa.” (H<sub>2</sub>)*

*”Tietysti saattaa olla että itse viihtyy, mutta että vaimo ei viihdy, joka on tottunut tekemään Suomessa töitä, mut ei pysty siellä tai lapset ei välttämättä viihdy.” (H<sub>4</sub>)*

Pellico ja Stroh (1997) löysivät puolisojen sopeutumista tutkiessaan, että vaikka ekspatriaatti olikin innostunut tulevasta kansainvälisestä uramahdollisuudestaan, niin puolisoit eivät välttämättä olleet samaa mieltä. Puolisoille ulkomaille muutto tarkoitti häiriötä omalle urakehitykselle tai pitkän ajan sosiaalisille suhteille. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän puoliso kannatti ulkomaille muuttamista, sitä enemmän hän halusi itse oppia maasta ja sen paikallisesta kulttuurista. Tämä oma-aloitteinen valmentautuminen vaikutti positiivisesti puolison kykyyn olla paikallisten henkilöiden

kanssa vuorovaikutuksessa. Ne puoliset, joita haastateltiin valinnan yhteydessä, sopeutuivat uuteen kulttuuriin parhaiten. Haastattelun aikana puoliset saivat kokonaisvaltaisemman ja realistisemman kuvan tehtävästä ja maasta kuin tehtävään nyt hakeva puoliso pystyisi heille antamaan. (Stroh ym. 2005, 113)

Ekspatriaatit kokevat yleensä psyykkisiä ristiriitoja muuttaessaan uuteen kulttuuriin. Stroh ym. (2005, 114) olettavat, että sosiaalisella tuella on vaikutusta heidän sopeutumiseensa. Pellico ja Stroh (1997) korostavat, että perheen ja paikallisten ihmisten tuki auttaa puolisoa olemaan vuorovaikutuksessa paikallisten kanssa. Paikallisten tuki on erityisen tärkeää, koska näin paikalliset ihmiset pystyvät antamaan lisää informaatiota ja palautetta siitä, kuinka hyvin ekspatriaatti tai puoliso toimii ja mitä muutoksia he voisivat tehdä toimiakseen paremmin tai tehokkaammin. (Stroh ym. 2005, 114.)

Pellico ja Stroh (1997) nostavat esille merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat puolison yleiseen työhön liittymättömään sopeutumiseen. Kyseisen kulttuurin uutuus on mukautumiseen vaikuttava tekijä. Mitä suurempi on kulttuurien välinen ero, sitä vaikeampaa puolison on siihen sopeutua. Lisäksi puolison toimenkuva uudessa maassa vaikuttaa sopeutumiseen. Moni puoliso, joka työskentelee kokopäiväisesti kotimaassa, löytäisi töitä myös kohdemaasta. Mutta harva puoliso silti työskentelee komennuksen aikana. Näin ollen suurin osa puolisoista keskittyy jokapäiväiseen kodin hoitamiseen ja arkiasioiden järjestelyyn. Perheellisten ekspatriaattien haastatteluissa korostui vahvasti puolison sopeutumisen merkitys. Parisuhde ja lapset ovat työtä tärkeämpiä. Kun puoliso viihtyy, niin ekspatriaattikin viihtyy paremmin.

*”Jos puoliso ei ole töissä niin hänellä pitäisi olla jotain järkevää tekemistä. Siihen pitää panostaa. Se on vähän niinku happy wife, happy life.” (H<sub>2</sub>)*

Ei ole mikään yllätys, että samankaltaisilla tai paremmilla asuinolosuhteilla kuin kotimaassa on positiivinen vaikutus puolison yleiseen sopeutumiseen (Stroh ym. 2005, 114). On siis selvää, että puolison ja perheen olosuhteisiin mukautumisella on positiivisia vaikutuksia ekspatriaatin sopeutumiseen (Black ym. 1991, 312).

## **5.2 Monikulttuurisen valmennuksen tehokkuuden merkitys kulttuuriin sopeutumisessa**

Monikulttuurisen valmennuksen tarkoitus on opettaa, kuinka ollaan tehokkaassa vuorovaikutussuhteessa jonkin vieraan kulttuurin jäsenten kanssa ja kuinka saadaan heidät sopeutumaan nopeasti uuteen asemaansa (Okpara & Kabongo 2011, 24). Brislinin (1979 Waxinin & Panaccion 2005, 52 mukaan) esittämiä osa-alueita voidaan

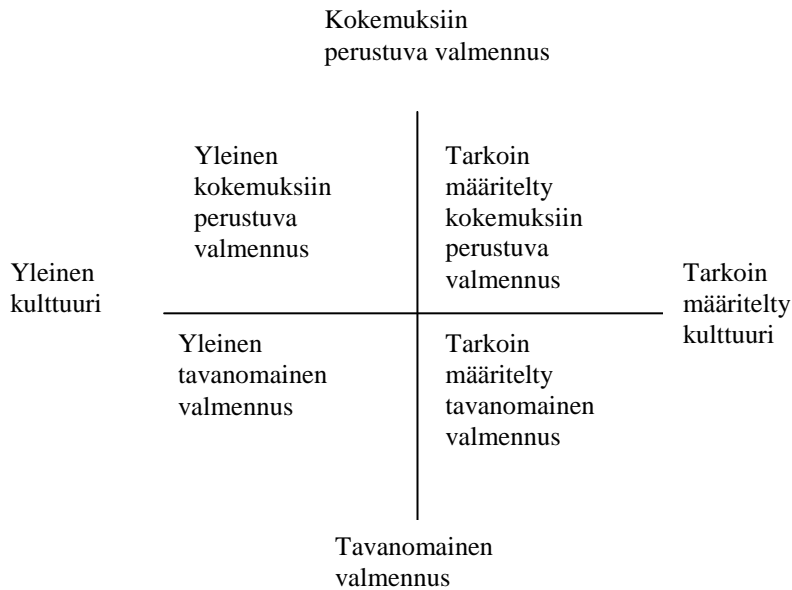


käyttää hyväksi monikulttuurisessa valmennuksessa. Nämä ovat älyyn liittyvä, tunteisiin liittyvä ja kolmantena käytökseen liittyvä osa-alue. Älyyn liittyvä lähestymistapa vastaa informaation välittämisestä. Tässä lähestymistavassa käytetään hyväksi luentotilaisuuksia vieraasta kulttuuriympäristöstä. Tunteisiin liittyvä menetelmä puolestaan tähtää oikeaan toimintatapaan erilaisten kulttuurikonfliktien kohtaamisessa roolitusten avulla. Käytökseen liittyvä menetelmä tähtää osallistujan parempaan valmiuteen muuntaa kommunikointityyliään ja luoda positiivisia ihmissuhteita toisesta kulttuurista tuleviin jäseniin. (Waxin & Panaccio 2005, 52.)

Monet tutkijat ovat käyttäneet Brislinin (1979) malleja, mutta ovat lisänneet niihin vielä tilanteeseen tai olosuhteisiin liittyviä muuttujia kuten uudessa kulttuurissa toimimisen ja kommunikoinnin haasteet (Tung 1987), johtajan tehtäväkuvaus ja rooli (Black, Gregersen & Mendenhall 1992), ulkomaankomennuksen pituus (Mendenhall & Oddou 1985) ja yksittäiset muuttujat, kuten oppimistaidot sekä osallistumisen taso (Black ym. 1992).

Tung (1981, Waxin & Panaccio 2005, 53 mukaan) esittää, että yhtenäinen katkeamaton valmennussarja muodostuu seuraavista valmennuksen erilaisista osa-alueista: opetusharjoitus, kulttuurin omaksuminen, kielen harjoittaminen, kulttuurisen herkkyyden harjoittelu ja kenttätyökokemus. Valmennettavat osa-alueet pitää valita komennuksen luonteen perusteella. Näiden osa-alueiden kokonaisuutta pitäisi tarkastella kohdemaan ja kotimaan kulttuurien välisistä näkökulmista ja siitä näkökohdasta, kuinka paljon ekspatriaatin oletetaan olevan vuorovaikutuksessa kohdemaan asukkaiden kanssa. Jokainen monikulttuurinen valmennusmalli pohjautuu seuraaviin muuttujiin: kulttuurien välinen etäisyys, ekspatriaatin asukkaisiin kohdistuva vuorovaikutuksen taso ja komennuksen kesto.

Gertsen (1990, 354) jakaa typologiassaan (kuvio 5) kulttuurivalmennuksen tavanomaiseen valmennukseen ja kokemukseen perustuvaan valmennukseen. Tavanomaisella valmennuksella tarkoitetaan luentotyypisiä tilaisuuksia, jossa informaatio kulkee yksisuuntaisesti. Kokemukseen perustuvan valmennuksen tavoitteena on saada henkilöt osallistumaan valmennukseen simuloimalla elämää vieraassa kulttuurissa ja eri käytännön tilanteissa. Tällä valmennusmetodilla pyritään vaikuttamaan osallistujien tunteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Valmentaja yrittää saada henkilöt osallistumaan mahdollisimman aktiivisesti koulutukseen. (Gertsen 1990, 353)



Kuvio 5 Monikulttuuristen valmennusmetodien typologia (mukaihen Gertsen 1990, 354)

Kuten kuvioista 5 voidaan nähdä valmennus voi olla joko yleisesti kulttuuriin liittyvää tai johonkin tiettyyn kulttuuriin liittyvää. *Yleisessä kulttuurikoulutuksessa* keskitytään kulttuurin ymmärtämiseen käsitteenä. Tällä halutaan antaa osallistujalle käsitys kulttuurista ja siitä, että eri puolilla maailmaa toimitaan eri tavoilla. Tavoitteena on itsetietoisuuden lisääminen ja kyky ymmärtää, miten oma kulttuuri vaikuttaa käytökseen. Tiettyyn kulttuuriin suunnatulla kulttuurikoulutuksella pyritään helpottamaan osallistujan tehokasta työskentelyä tässä tietyssä kulttuurissa. Valmennuskategorian ja kulttuuriin liittyvien valmennustapojen yhdistelmässä syntyy neljä erityyppistä valmennusmenetelmää, kuten kuviossa 5 on havainnollistettu. (Gertsen 1990, 353–354.)

*Tarkoin määritellyn kulttuurin tavanomainen valmennus* on yleisin valmennusmetodi, jota käytetään liike-elämässä. Osallistujille opetetaan tietyn kohdemaan eri näkökohtia. Ekspatriaattien kiinnostuksen kohteita saattavat olla maantiede, ilmasto, kohdemaan talous, poliittinen systeemi ja sosiaalinen rakenne. Valmennukseen voisi sisältyä tietoa hierarkkisista suhteista, sosiaaliluokista, byrokratiasta ja yhteiskunnassa vaikuttavista ryhmistä. Työstä ja siihen liittyvistä asenteista on syytä hankkia tietoa ennen lähtöä. Tämä on tärkeää etenkin johtavassa asemassa oleville ekspatriaateille. Erityyppiset sosiaaliset suhteet perheen sisällä ja työpaikalla, sanaton viestintä, uskonto ja käyttäytymismallit eri kulttuureissa ovat alueita, joista on hyvä saada informaatiota. Tähän valmennukseen kuuluu tietopaketti käytännön ongelmista ja yleisestä elämisestä ulkomailla, kuten asuminen, hintataso, puolison työmahdollisuudet ja harrastusmahdollisuudet. Kielenopetus on myös tärkeä

osa tätä metodia. (Gersten 1990, 355–356.) Harrastukset koettiin kaikkien haastateltavien kohdalla tärkeiksi maassa viihtyvyyden ja työssä jaksamisen kannalta. Harrastukset tasapainottavat paljon työtätekevän elämää.

*”Kyllä ne harrastukset oli ihan henkireikä, kun tehtiin pitkää päivää” (H<sub>8</sub>)*

*Yleisesti kulttuuriin keskittyvä tavanomainen valmennus sisältää luentoja kulttuurien välisestä kommunikaatiosta ja monikulttuurisesta psykologiasta. Tavoitteena on antaa osallistujille käsitys siitä, minkälaisia ongelmia heille saattaa syntyä komennuksen aikana. Valmennuksessa tuodaan esille osallistujien omaa kulttuuritaustaa ja tätä kautta kasvatetaan ymmärrystä siitä, miten kulttuuri vaikuttaa heidän omaan käytökseensä, asenteisiinsa ja tuntemuksiinsa. Valmennuksessa voidaan käydä läpi kulttuuriin sopeutumisprosessia ja kulttuurishokista aiheutuvia tunnepurkauksia sekä tapoja negatiivisten tuntemuksien vähentämiseksi. On tärkeää, että tulevaisuuden ekspatriaateilla ja heidän puolisoillaan on realistiset odotukset, jotta he pystyvät ymmärtämään, että erilaiset negatiiviset tuntemukset ovat normaaleja tietystä vaiheesta komennusta. On myös tärkeää olla painottamatta liikaa negatiivisia asenteita koulutusvaiheessa. Asuminen ja työskentely ulkomailla on haastavaa, mutta se tuo myös mukanaan uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseksi. Negatiivisia psykologisia reaktioita ei pystytä kokonaan valmentamalla poistamaan, mutta valmennuksen avulla on mahdollista ymmärtää omia tuntemuksia paremmin ja siten oppia käsittelemään niitä. (Gersten 1990, 355–356.)*

*Tarkoin määritellyssä kulttuurissa ja kokemukseen perustuvassa valmennuksessa käytetään roolipelejä, simulaatioita ja harjoitellaan erilaisia ihmissuhdetaitoja. Näillä valmennusmenetelmillä pyritään antamaan lähtevälle ekspatriatille kyvyt ja taidot tulla toimeen paremmin uudessa kulttuurissa. Yleiseen kulttuuriin keskittyvän ja kokemuksiin perustuvan valmennuksen ainoa ero on se, että ensiksi mainittu menetelmä ei painota mitään tiettyä kulttuuria. (Gersten 1990, 356.) Haastatteluissa tuli ilmi myös, että olisi tärkeää keskustella asioista ja simuloida tulevassa kulttuurissa esiintyviä käyttäytymismalleja etukäteen.*

*”Aluksi pitää miettiä, mikä on paras oppimistyyli kullakin. Jos yksilö on semmonen että paras oppimistyyli on kuuntelu, niin sit pidetään luentoja. Silloin oppii parhaiten. Hirveen harva on. Mekin oltais mielummin tehty asioita ja pohdittu yhdessä.” (H<sub>7</sub>)*

Monikulttuurinen valmennus on joiltain osin yhteydessä hyvinvointiin ja itseluottamukseen, oikean käyttäytymisen kehitykseen eri kulttuurissa ja parempiin suhteisiin kohdemaan ympäristöön ja kansalaisiin. (Black ym. 1991, 294)

Monikulttuurisen valmennuksen ja monikulttuurisessa ympäristössä suoritettua tehokkaan työskentelyn välillä on olemassa positiivinen yhteys (Okpara & Kabongo 2011, 24). Earley (1987, Okparan ym. 2001, 24–25 mukaan) tuo esille, että kummankin monikulttuurisen valmennuksen tyyppillä oli positiivinen vaikutus kohdemaan kulttuuriin sopeutumiseen samoin kuin ekspatriaatin johtamissuoritukseen. Valmennuksen merkitystä korostivat kaikki haastatellut henkilöt. Nekin, jotka eivät saaneet valmennusta, uskoivat sen auttavan sopeutumisessa ja tehokkuuden saavuttamisessa.

*”Valmennus on kyllä avainasemassa menestyneen komennuksen kannalta.” (H<sub>4</sub>)*

Psykologinen sopeutuminen merkitsee subjektiivisesti tarkasteltuna henkilön hyvinvointia tai mielialaa, kuten masennusta, ahdistuneisuutta, jännittyneisyyttä ja uupumusta. Yleisellä monikulttuurisella valmennuksella on vähiten vaikutusta psykologiseen sopeutumiseen. Useimmilla johtavassa asemassa olevilla ekspatriaateilla on vaikeuksia psykologisen sopeutumisen kanssa stressistä ja masennuksesta johtuen. Elintapojen muutokset ja ystävien puuttuminen ovat näiden oireiden aiheuttajia. Tarkoin määritellyllä monikulttuurisella valmennuksella on psykologisiin osa-alueisiin merkittävämpi positiivinen vaikutus ekspatriaatin sopeutumisessa. (Okpara & Kabongo 2011, 25, 28).

Edeltävä kansainvälinen kokemus oletettavasti vaikuttaa ekspatriaatin sopeutumiseen kohdemaahan. Mitä enemmän kokemusta henkilöllä on, sitä paremmin hän sopeutuu ympäristöön ja työkuulttuuriin. Edeltävä kansainvälinen kokemus antaa suoraan mahdollisuuksia oppia uusia taitoja, joilla on positiivinen vaikutus tulevaan komennukseen sopeutumisen kannalta. (Okpara ym. 2011, 25.) Haastateltavat näkivät edeltävän ulkomaankomennuksen helpottavan sopeutumista uuteen kulttuuriin.

*”Onhan se helpompaa sopeutua, jos on ennenkin ollut ulkomailla” (H<sub>4</sub>)*

Ekspatriaatit, joilla on ollut monia ulkomaankomennuksia tai jotka ovat olleet pidempään ulkomailla, pystyvät todennäköisemmin tiedostamaan erilaisia käyttäytymismalleja kuin henkilöt, joilla ei ole yhtä kattavaa kokemusta. Näiden mallien avulla ekspatriaatti pystyy sopeutumaan kulttuuriin paremmin. Kokeneemmat ekspatriaatit pystyvät käyttämään aiemmin opittuja ja paikan päällä omaksuttuja taitoja hyödykseen, kun taas kokematon henkilö luottaa vain paikan päällä opittuihin taitoihin. Toisin sanoen kokemattomille ekspatriaateille senhetkinen komennus on tärkeämpi tulevaisuuden kannalta kuin pitkään ulkomailla olleelle henkilölle. (Okpara ym. 2011, 25). Edeltävä ekspatriaattikokemus myös vähentää vaikeuksien määrää työhön sopeutumisessa (Black 1991, 294).

### 5.3 Monikulttuurinen valmennus ja ekspatriaatin työtehokkuus

Instituutiot, jotka lähettävät ekspatriaatteja ulkomaille, odottavat heidän toimivan tehokkaasti ja saavuttavan tulosta, oli sitten kysymyksessä padon rakentaminen, tehtaan johtaminen tai lasten opettaminen. Monikulttuurisen valmennuksen vaikutus saavutuksiin ja tehokkuuteen on kriittinen kysymys. Black ja Mendenhall (1990, 119–120) ovat tarkastelleet tutkimuksia<sup>4</sup>, joissa pyritään vastaamaan siihen, vaikuttaako valmennus työtehokkuuteen vieraassa ympäristössä vai ovatko vaikutukset vähäisiä. He esittävät, että yhdessätoista tutkimuksessa viidestätoista valmennuksella oli positiivisia vaikutuksia työtehokkuuteen. Yhdessäkään tutkimuksessa he eivät löytäneet negatiivisia vaikutuksia tehokkuuteen. Valmennuksella oli pitkän ajan vaikutuksia ekspatriaattien työtehokkuuden kannalta. Valmennuksella voitiin vaikuttaa monikulttuuristen taitojen kehittymiseen, vieraaseen kulttuuriin, sopeutumiseen ja tehokkuuteen ulkomailta. Tulos osoitti, että monikulttuurisella valmennuksella on positiivisia vaikutuksia työntekijän tehokkuuteen vieraassa ympäristössä.

Ekspatriaatin suorituskyvyn mittaaminen on yleisesti ottaen vaikeaa. Suomalaisista ekspatriaateista tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että 84 %:lla työntekijöistä suorituskykyä mitattiin joko kotimaan organisaation, kohdemaan organisaation tai jonkun muun toimesta. (Suutari & Brewster 2001, 568.) Haastateltavien mielestä suorituskyvyn mittaaminen perustui pitkälti numeroihin, mutta esille nousi myös paikallisten arvostus työpanosta kohtaan.

*”Sitä onnistumista voidaan käytännön tasolla mitata sillä, että organisaatio, minkä jätät on toimiva. Jätät sinne käden jälkesi positiivisesti niin, että ihmiset arvostavat ja kunnioittavat tehtyä työtä.” (H<sub>6</sub>)*

Monikulttuurinen valmennus tekee työntekijöille mahdolliseksi oppia sekä kulttuurin merkitystä että taitoja, jotka helpottavat tehokasta monikulttuurista kanssakäymistä vähentämällä väärinymmärryksiä ja sopimatonta käytöstä. Vuorovaikutus paikallisen väestön kanssa auttaa ohjaamaan ekspatriaatin käyttäytymistä paikallisten normien suuntaan, mikä puolestaan heijastuu positiivisesti työtehokkuuteen. (Black & Mendenhall 1990, 120.) Ekspatriaatin on varauduttava siihen, että käytännön asioiden järjestely vie aikaa ja vaatii monissa maissa henkilökohtaisia käyntejä eri paikoissa, mikä taas on alkuvaiheessa pois työskentelyajasta ja tehokkuudesta. (Alanko & Rousku 1998, 11.)

---

<sup>4</sup> Blackin ja Mendenhallin (1990) tutkimuksessa *“Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research”* tarkasteltiin 29 muun tutkimuksen tuloksia.

Hyvän monikulttuurisen valmennuksen myötä ekspatriaatile syntyy realistinen käsitys itse työstä ja kohdemaan kulttuurista. Tästä taas seuraa pettymysten vähentyminen ja tyytyväisyyden lisääntyminen. Monikulttuurisella valmennuksella on myös vaikutusta siihen, miten ekspatriaatti kokee ennalta tulevat työtehtävät ja kulttuurin. Tällä tavoin hän pystyy varautumaan tuleviin ongelmiin ja vaikeisiin tilanteisiin. Valmennus antaa mahdollisuuden harjoitella käyttäytymistä, jolla voidaan vähentää yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista. Ekspatriaatti voi näin välttyä vaikeilta tilanteilta ja ymmärtää paremmin negatiiviset ajatukset. Ymmärrys taas johtaa suurempaan työtyytyväisyyteen ja vähentää riskiä palata takaisin kotimaahan ja lisää tehokkuutta. (Black & Mendenhall 1990, 131.) Kysyttäessä haastateltavilta, mitkä asiat vaikuttavat tehokkaaseen työskentelyyn, nousi esille käytännön asioiden sujuvuus ja samoja tekijöitä, jotka vaikuttavat myös sopeutumiseen.

*”Ihan samat asiat. Edellytykset tehdä sitä työtä on kunnossa. Samoin ihmisiin ja organisaatioon liittyvät asiat mahdollisimman hyvin palikat kasassa. Ei tarvi toisarvoisten asioiden kanssa liian pitkään vääntää.” (H<sub>2</sub>)*

On myös tärkeää ymmärtää paikalliset tavat ja niiden tehokkuuden määritelmät. Monissa kulttuureissa henkilökohtaisilla suhteilla on paljon vaikutuksia siihen, kuinka nopeasti ja tehokkaasti asiat tulee hoidettua. Kotiorganisaatio ei voi olettaa, että saksalaiset tehokkuuden normit esimerkiksi toimivat samalla tavalla Meksikossa. Haastatteluissa korostettiin paikallisen tehokkuuden käsityksien ymmärtämistä. Varsinkin johtotehtävissä olevien on tärkeä ymmärtää erilaisten tehokkuuden normit.

*”Sun täytyy ymmärtää paikalliset tehokkuus normit” (H<sub>6</sub>)*

Ekspatriaatin valmennus ja valinta yhdessä vaikuttavat tehokkaaseen toimintaan ulkomailla. Kysymys kuuluukin, kannattaako valmentaa ja missä määrin annettu valmennus voi vaikuttaa tietojen ja taitojen lisäävästi henkilön kyvykkyyteen työskennellä tehokkaasti vieraassa kulttuurissa ja vaikeassa projektiympäristössä. Tehokkuuteen ulkomailla liittyy keskeisesti ekspatriaatin asenteet ja motivaatio, perheen asenteet ja paikallisten organisaatioiden jäsenten motivaatio. Lisäksi tehokkuuteen vaikuttava muuttuja on koko paikallinen organisaatio itsessään, johon kuuluvat muun muassa rahoitus, tarkoituksenmukaiset määräykset ja paikallisen organisaation sitoutuneisuus. Näitä muuttujia tarkastellessa huomataan, että kotiorganisaatio voi vaikuttaa vain yhteen osa-alueeseen eli ekspatriaatin asenteisiin ja motivaatioon. (Kealey & Protheroe 1996, 144.) Haastateltavat tiedostivat hyvin tehokkuuden vaatimukset eri kulttuureissa.

*”Siihen mikä täältä Suomesta saattaa näyttää laiskuudelta tai hutiloimiselta, saattaa olla ihan toisen tyypiset syyt. Eli se voi johtua kulttuurisyyistä.” (H<sub>6</sub>)*

Valmennus voidaan määritellä minä tahansa asiaan puuttumisena, joka tähtää tiedon ja taitojen kasvattamiseen. Tämä tarkoittaa auttamista ihmisten välisessä kanssakäymisessä, pyrkimystä tehokkaampaan työskentelyyn toisten kanssa ja parempaa ammatissa suoriutumista. Monissa tapauksissa valmennus on lyhytaikaista ja sisältää yhden opetustilanteen, joka kestää usein viikon tai vähemmän. Tästä huolimatta jatkuva valmentaminen ja kehittäminen ovat säilyneet monissa organisaatioissa. (Kealey & Protheroe 1996, 145.) Haastateltavat korostivat ennalta annettavan valmennuksen merkitystä työn tehokkuuden ja sopeutumisen kannalta.

*”Ennalta valmentaminen on todella tärkeää ja siitä lipsutaan usein. Se ihminen upotetaan sinne kylmään veteen olettaen, että se osaa uida ja sit alkaa ne ongelmat.” (H<sub>6</sub>)*

Monikulttuurinen valmennus käsittää tyypillisesti tänä päivänä kaksi laajaa osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alue on informaation antaminen, joka voidaan jakaa pienempiin konkreettisiin valmennusmetodeihin. Näihin metodeihin kuuluu käytännön informaation hankkiminen kohdemaan olosuhteista. Toisena metodina on kohdemaan käytäntöjen valmennus, johon kuuluvat poliittiset, taloudelliset ja kulttuuriset faktat kohdemaasta. Kolmantena metodina on kulttuuritietoisuus, joka keskittyy ymmärtämään vierasta kulttuuria henkilökohtaisemmalla tasolla kuin kohdemaan käytäntöjen valmennusmenetelmässä. Käytännön informaation hankkiminen, kohdemaan käytäntöjen valmennus ja kulttuuritietoisuuden kasvattaminen vaikuttavat valmennettavan ekspatriaatin älyllisellä ja tiedollisella tasolla. (Kealey & Protheroe 1996, 147.) Valmennus lisää ekspatriaatin kulttuurista ymmärrystä, mikä puolestaan helpottaa sopeutumista ja lisää työtehokkuutta.

Toinen laajempi osa-alue muodostuu käytännön opetustavoista, jotka yhdistävät käyttäytymiseen liittyviin tekniikoihin tietoja, joita ekspatriaatti on saanut ensimmäisen osa-alueen valmennuksesta. Tämän valmennusmetodin tarkoitus on parantaa ekspatriaatin monikulttuurisen tehokkuuden taitoja, joiden uskotaan parantavan yksilön ja perheen sopeutumista, samoin kuin myös suorituskykyä ja työnteon tehokkuutta. Näitä taitoja ovat muutoksen aiheuttaman stressin hallinta, suhteiden solmimistaidot, monikulttuuriset kommunikointitaidot ja eri kulttuureihin sopivat neuvottelutekniikat. (Kealey & Protheroe 1996, 147.)

*Käytännön informaation hankkiminen elinoloista, työnkuvasta ja matkajärjestelyistä oli ekspatriaattien valmennusohjelmien alkuperäinen tarkoitus. Se on myös yleisin valmistautumisen muoto. Yleisimmät tavat siirtää tällaista tietoa ovat maaraportit sekä*

tapaamiset paluumuuttajien, kohdemaan kansalaisten ja johtajien kanssa. Käytännön valmistautumisella voidaan lyhentää sopeutumisaikaa tehokkuuden saavuttamiseksi. Työnkuvan täsmennys ennen komennusta ja projektin päämäärä sekä odotukset ovat tärkeitä, etenkin lyhyen komennuksen yhteydessä. Lisäksi käytännön asiat on hoidettava, ennen kuin voidaan edetä kehittyneempään valmennukseen. Useimmat työntekijät ovatkin tyytyväisiä saamastaan käytännön valmennuksesta. (Kealey & Protheroe 1996, 150.) Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen antama tuki ja valmennus käytännön asioissa nähtiin erittäin tärkeänä asiana.

*”Yritykseltä saatu isoin apu oli ehdottomasti käytännön asiat” (H<sub>8</sub>)*

*Kohdemaan käytäntöjen valmentamisessa* painotetaan maan historiaa, kulttuuria, sosiaalista rakennetta ja taloutta sekä poliittista toimintaa. Kotiorganisaation ja kohdeorganisaation strategisiin päämääriin kiinnitetään tässä vaiheessa huomiota. Opetusmenetelminä käytetään kirjallisuutta, audiovisuaalista materiaalia ja seminaareja. Kohdemaan käytännön valmentamisella saavutetaan kahdenlaista hyötyä. Usein työt sijoittuvat poliittiseen ja sosiaaliseen ympäristöön, joka on syytä tuntea kohtuullisen hyvin, jotta pystyy työskentelemään tehokkaasti johtajana tai neuvonantajana. Tällainen informaatio edistää sopeutumista paikalliseen työympäristöön ja helpottaa hyviä suhteita paikallisten kollegoiden kanssa, jotka voivat pitää välinpitämättömyyttä maataan kohtaan ylimielisenä asenteena. Paikalliset suhteet ja työympäristön tunteminen vaikuttavat työtehokkuuteen. Näiden lisäksi paikallisen kulttuurin tietämys, kuten uskonnon vaikutus organisaatiokulttuuriin, antaa ekspatriaatile mahdollisuuden ymmärtää kohtaamiaan erilaisia käytöstapoja. (Kealey Protheroe 1996, 150–151.)

Tung (1981, Kealeyn & Protheroen 1996, 151 mukaan) esittää tutkimuksessaan, että pelkkä informaation antaminen kohdemaasta ei vaikuta riittävästi asenteisiin tai paranna henkilön ominaisuuksia kuten empatiaa, jolla oletettavasti on suuri vaikutus ammatilliseen tehokkuuteen ulkomailla. Empatia perustuu erilaisuuksien hyväksymiseen ja positiiviseen tapaan solmia suhteita niiden pohjalta (Lewis 1996, 342.) Earley (1987, Kealey & Protheroe 1996, 151 mukaan) esittää, että kohdemaan käytäntöjen valmennuksella ja kokemukseen perustuvassa ihmissuhdetaitojen valmennuksella on kummallakin positiivinen vaikutus ulkomailla työskentelyn tehokkuuteen.

Huonoimmat tulokset saatiin, kun arvioitiin henkilöitä, jotka eivät olleet saaneet kohdemaan käytäntöihin liittyvää valmennusta eikä heille ollut tarjottu käytännön informaatiopakettia. Parhaat tulokset saivat ekspatriaatit, joille oli tarjottu kumpaakin valmennusta. Tutkimuksessa tarkasteltiin lyhyitä kolmen kuukauden ulkomaankomennusjaksoja, joista saadut tulokset ovat osaltaan yleistettävissä pitempiin komennuksiin. Yleisenä yhteenvedona voidaan sanoa, että todennäköisesti käytäntöjen



valmentaminen tekee mahdolliseksi ymmärtää kohdemaata paremmin, mutta se ei paljoakaan vaikuta henkilökohtaisiin ja ammatillisiin taitoihin tehdä työtä tehokkaasti vieraassa kulttuurissa. (Kealey & Protheroe 1996, 152.)

*Kulttuuritietoisuutta* koskeva valmennusta voidaan pitää kohdemaan käytäntöjen valmennusmenetelmän ja enemmän kokemuksiin perustuvan valmennuksen välimaastoon kuuluvana. Tässä valmennuksessa käytetään kognitiivista metodia, mutta valmennus tähtää osaltaan myös ihmisten välisten taitojen kehittymiseen. Kun kohdemaan käytäntöjen valmennuksessa annetaan persoonatonta tietoa arvoista, perinteistä ja kulttuurin vaikutuksesta. Kulttuuritietoisuuden valmennus tähtää välittämään enemmänkin henkilökohtaisia tuntemuksia niistä asioista, jotka parantavat suorituskyykyä lisääviä vuorovaikutustaitoja. Tunnetuin tekniikka kulttuuritietoisuuden välittämisessä on kulttuurin omaksuminen, joka on kehitetty tietyille kulttuureille ympäri maailmaa. Tämä itseopiskelun väline tekee harjoittelijalle mahdolliseksi lukea tilanteita, joita he luultavasti tulevat kohtaamaan vierasmaalaisina kohdemaassa. Heidän on myös mahdollista valita eri vaihtoehdoista tapa, jolla voi suoriutua eteen tulevasta tilanteesta. Tämän jälkeen heille esitetään asiantuntijan näkemys soveliaimmasta tavasta toimia tilanteessa. Tällä metodilla opitaan välttämään loukkaavaa käytöstä ja kasvatetaan todennäköisyyttä hedelmälliseen yhteistyöhön. (Kealey & Protheroe 1996, 152–153.)

Valmennus tehostaa sopeutumista paremmin kuin pelkkä kohdemaan käytäntöjen informaatiopaketti. On eri asia osata kulttuurien eroavaisuudet kuin pystyä käyttäytymään näiden käsitysten mukaan ulkomailla. Älyyn perustuva valmennusväline tukee kulttuuritietoisuutta ja vähentää ongelmia ihmisten välisissä kontakteissa eri kulttuureissa. Käytännön informaatiolla, kohdemaan käytäntöjen valmennuksella ja kulttuuritietoisuuden lisäämisellä on tuloksellisuutta parantavia vaikutuksia, mutta näissä metodeissa on myös haittoja. Eroavaisuuksia tulee aina olemaan sen välillä, mitä on opittu valmennusmenetelmillä kohdemaasta, ja miten tapahtumat on koettu paikan päällä todellisuudessa. Tämä johtuu osaltaan erilaisista käsityksistä kohdemaan kulttuurista ja eri maiden yhteiskuntien heterogeenisuudesta. Informaatio itsessään ei tarjoa tulevalle ekspatriaatile sopeutumis- tai kommunikointitaitoja. Opituilla oikeilla käyttäytymistavoilla ekspatriaatti pystyy toimimaan itsenäisesti vieraassa kulttuurissa, vaikka hänellä ei olekaan täsmällistä tietoa kaikista kulttuurin tavoista. (Kealey & Protheroe 1996, 153–154.) McCaffery (1986, 166) korostaakin, että kulttuuritietoisuuden valmennuksella pyritään enemmän opettamaan kulttuuritapojen tuntemusta kuin kulttuurin erityispiirteitä. Ihmisillä on erilaisia oppimistapoja, joten kognitiivisen ja kokemuksiin perustuvan valmennuksen yhdistämistä voidaan pitää sopivimpana (Kealey & Protheroe 1996, 153–154). Haastateltavat toivat esille hieman ristiriitaisia näkemyksiä sopeutumisen ja ympäristön tuntemisen merkityksestä tehokkuuteen.

*”Sopeutuminen kulttuuriin voi häiritä, jos se ei toimi, Jos sä silti keskityt siihen työhön, niin ei siinä ole tehokkuuden kannalta mitään merkitystä. Jos sä olet tehokas täällä niin sä oot tehokas muuallakin.” (H<sub>3</sub>)*

*”Ympäristöön tutustuminen vei puoli vuotta. Sen jälkeen pystyi toimimaan tehokkaasti.” (H<sub>7</sub>)*

Valmennusmetodien tarkoituksena ei ole muuttaa ihmisten perusluonnetta tai persoonallista olemusta, vaan enemmänkin lisätä valmennettavan sosiaalisia taitoja, selviytymistekniikoita, ammatillisia taitoja, ideoita ja faktoja. Valmennuksen tarkoitus on pikemminkin rakentaa monikulttuurista pätevyyttä kuin muuttaa henkilön luonnetta. (Kealey & Protheroe 1996, 147.) Käytettävän metodin tehokkuus riippuu ajankäytöstä, saatavilla olevista resursseista, kouluttajien pätevyydestä ja mahdollisuudesta kohdemaassa pidettävään valmennukseen (Kealey & Protheroe 1996, 149).

Johtamistavat ja ihmisten väliset kommunikointitavat, jotka ovat hyväksytyjä toisessa maassa, eivät aina päde jossain muussa maassa (Kealey & Protheroe 1996, 154). Haastateltavat nostivat esille, että havainnoimalla oppii parhaiten ymmärtämään sanatonta viestintää.

*”Se on semmonen asia, joka pitää vaan oppia ymmärtämään, se miten täytyy viestiä.” (H<sub>7</sub>)*

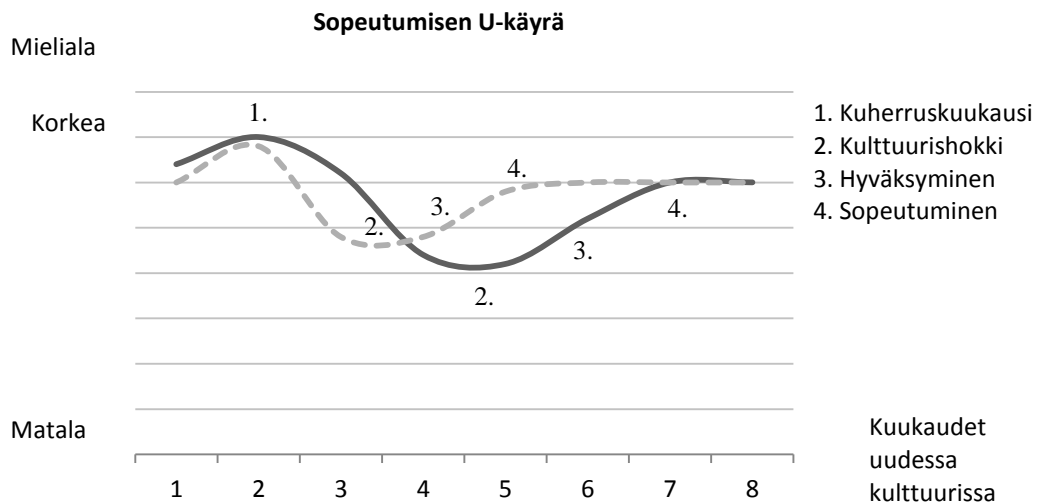
Useat epäonnistuneet komennukset osoittavat sen, että ulkomaille menevä ekspatriaatti tarvitsee koulutusta ja valmennusta mukauttaakseen persoonalliset ja ammatilliset käyttäytymistapansa paikalliseen kulttuuriin sopiviksi. Näitä monikulttuurisen tehokkuuden taitoja opitaan yleensä käytännön harjoituksista, vaikkakin informatiivisia menetelmiä myös käytetään. (Kealey & Protheroe 1996, 154–155.)

Kealey ja Protheroe (1996, 155) mainitsevat ominaisuuksia, joita voidaan pitää erittäin tärkeinä ekspatriaattien tehokkaalle työskentelylle ja sopeutumiselle vieraaseen kulttuuriin. Ekspatriaatille tärkeänä ominaisuutena he pitävät mukautumiskykyä, jolla tähdätään ekspatriaatin, puolison ja perheen muutoksesta aiheutuneen stressin lieventämiseen. Lisäksi he mainitsevat monikulttuurisen kommunikoinnin taidot. Näitä taitoja tarvitaan luottamuksen ja ymmärryksen rakentamiseen eri kulttuureista tulevien ihmisten välille. Kuuntelu, havainnointi, kulttuurien välisten erojen suvaitseminen ja kärsivällinen toiminta epäselvissä tilanteissa parantaa työn tehokkuutta ja samalla rikastaa kokemuksia ulkomaankomennuksesta. Tutkijat pitävät ekspatriaatille tärkeänä ominaisuutena kumppanuustaitoja, jotka keskittyvät kykyyn välittää tietoa yritysten

välillä sekä taitoon sopia yhteisestä päätöksenteosta ja hallintaan riskinotosta. Nämä taidot ovat yhä tärkeämmässä asemassa, kun kansainvälisiin yhteistyöprojektien johtoon etsitään johtaja, jonka halutaan osallistuvan ja keskittyvän enemmän paikalliseen yhteistyöhön ja kehitykseen. (Kealey & Protheroe 1996, 155.)

### *Sopeutumisen U-käyrä*

Kulttuurishokki tuo esille negatiivisia tunteita kuten vihan, turhautumisen ja masennuksen. Nämä ovat yleisiä käyttäytymisen merkkejä, kun henkilöllä on vaikeuksia ymmärtää kulttuurin sääntöjä, arvoja ja oletuksia sekä toimia tehokkaasti. Moni ekspatriaatti palaa kotimaahan ennenaikaisesti päästäkseen pakoon näitä tunteita ja tilanteita. Joko päättäväsyyden tai pelon tai molempien vuoksi moni ekspatriaatti kuitenkin jatkaa kohdemaassa elämistä ja töiden tekemistä yrittäen epätoivoisesti sopeutua kulttuuriin. (Stroh 2005, 99.) Kuviossa 6 on esitetty, kuinka ekspatriaatin mieliala nousee hetkellisesti ulkomaankomennuksen alussa. Henkilö, joka ei ole saanut valmennusta tai kulttuurikoulutusta kokee viiden kuukauden päästä kulttuurishokin, minkä jälkeen mieliala tasaantuu hävitellen. Normaali sopeutumisen taso saavutetaan seitsemässä noin kuukaudessa.



Kuvio 6 Sopeutumisen U-käyrä (mukaillen Adler, 1997, 238)

Kuten kuvio 6 voidaan havaita, sopeutumista uuteen kulttuuriin voidaan kuvata U:n muotoisen käyrän avulla. Käyrän alimpaa kohtaa kutsutaan kulttuurishokiksi, jota kuvataan ihmisen luonnollisena reaktiona uudessa ja stressaavassa ympäristössä. (Adler, 1997, 238.) Kuviossa Adlerin kulttuuriin sopeutumisen käyrä on merkitty mustalla yhtenäisellä viivalla. Haastateltavien näkemys valmennuksen vaikutuksesta sopeutumiseen kuvataan puolestaan harmaalla katkoviivalla. Tämä käyrä

havainnollistaa haastatteluissa esille tulleita arvioita valmennuksen vaikutuksesta sopeutumiseen. Haastattelujen perusteella voidaan siis todeta, että valmennuksen ansiosta ekspatriaatti näyttäisi sopeutuvan kulttuuriin nopeammin kuin henkilö, joka ei ole saanut valmennusta. Näin ollen valmennuksen ansiosta ja kulttuuritietoisuuden lisäämisellä ekspatriaatti saisi realistiset ennako-odotukset kulttuurista, mikä osaltaan lieventäisi stressiä ja tasoittaa kulttuurishokista aiheutuneita tunteita sekä lyhentää sopeutumiseen tarvittavaa aikaa. Nämä valmennuksen vaikutukset on huomioitu katkoviivalla piirretyllä käyrällä. Kysyttäessä haastateltavilta valmennuksen vaikutuksesta sopeutumiseen saatiin helpompaa ja nopeampaa sopeutumista tukevia esimerkkejä.

*”Ehdottomasti on vaikutusta. Se sopeutuminen helpottuu ja kulttuurishokki ei ole niin suuri. Osaat varautua ja odotukset ei ole täysin väärin todellisuuteen verrattuna, näin ollen se on loivempi.” (H<sub>6</sub>)*

*”Mitä enemmän etukäteen valmentautuu muiden kouluttamana tai omatoimisesti niin sitä nopeammin sopeutuu” (H<sub>7</sub>)*

*”Valmennuksella pystytään lyhentämään sopeutumisprosessia. Alku on kyllä helpompi valmennuksen jälkeen. Viiden kuukauden jälkeen oli suurin piirtein homma hanskassa.” (H<sub>8</sub>)*

Yksilöt eroavat toisistaan siinä, miten he kokevat U-käyrän mallisen sopeutumisen prosessin. On olemassa ihmisiä, jotka eivät pysty elämään vieraissa maissa. Sopeutumisen U-käyrä käsittää eri vaiheita. Ensimmäisten viikkojen aikana useimmat ovat viehättyneitä ja kiinnostuneita uusista asioista. Ihmiset ovat ystävällisiä ja hyväntahtoisia vieraasta maasta tulleille. Tämä *kuherruskuukausi*-jakso voi kestää parista päivästä jopa puoleen vuoteen riippuen olosuhteista. Vieraassa maassa tärkeitä henkilöitä voidaan kohdella erityisen hyvin ja jopa hemmotella. (Oberg 1960, 143.)

Kuherruskuukausi ei kuitenkaan normaalisti jatku, kun ekspatriaatti työskentelee kauemmin vieraassa maassa, ja hän joutuu kohtaamaan todellisen paikallisen ympäristön ja toimintatavat. Tämän jälkeen alkaa toinen vaihe, jota kuvataan aggressiivisena ja vihamielisenä asenteena kohdemaata kohtaan eli *kulttuurishokkina*. (Oberg 1960, 143.) Haastatteluissa tuli esille, että kulttuurishokista aiheutuneet negatiiviset ja aggressiiviset tunteet välittyivät paikallisille henkilöille, mikä voi osaltaan syventää kulttuurishokista johtuvia tunnereaktioita.

*”Negatiivisuus viestittyy kyllä, ei ehkä sanojen, mutta kaiken muun kautta sitten.” (H<sub>5</sub>)*

Tämä vihamielisyys saa mittavat suhteet eikä se enää liity varsinaisiin sopeutumisongelmiin. Esille tulee kieliongelmiä, vaikeudet lasten koulutuksessa, asumisongelmat ja se seikka, että paikalliset ovat välinpitämättömiä ekspatriaatin kokemille ongelmille. (Oberg 1960, 143). Haastatteluissa tulikin ilmi, että vaikeudet eivät liittyneet niinkään työn tekoon, vaan muun muassa kaupunkiin, kielimuriin ja liikenteeseen.

*”Lähinnä se mikä otti päähän liittyi siihen kaupunkiin, palveluihin ja liikenneyhteyksiin, ei niinkään maahan tai kulttuuriin.” (H<sub>4</sub>)*

Koska paikalliset ihmiset eivät ymmärrä ekspatriaatin huolenaiheita, hän kokee heidät tunteettomiksi ilman kykyä tuntea empatiaa. Ekspatriaatista tulee aggressiivinen ja hän viettää aikaa enemmän maanmiestensä kanssa ja arvostelee maan tapoja sekä ihmisten käyttäytymistä. Ihmisten käytöstapojen ja olosuhteiden ymmärtämisen sijaan ekspatriaatti voi ajatella, että koetut ongelmat ja oma epämukavuus ovat paikallisten ihmisten aiheuttamia. Hän hakee turvaa omista maanmiehistä ja näistä keskusteluista syntyy tunneperäisiä, negatiivisia stereotyyppioita paikallisista ihmisistä. Stereotypisointi voi lievittää joidenkin ihmistyyppien kulttuurishokin tunteita, mutta ei johda aitoon kohdemaan ja ihmisten ymmärtämiseen. (Oberg 1960, 143). Kulttuurien välisen ymmärryksen saavuttamiseksi ekspatriaatin täytyy oppia hallitsemaan stereotyyppioita, toisin sanoen, kunnioittamaan havaittuja positiivisia arvoja ja olemaan välittämättä niistä arvoista, joiden hän näkee aiheuttavan ristiriitoja tai olevan negatiivisia. (Lewis 1996, 343.) Tätä toista sopeutumisen vaihetta voidaan kuvata tietynlaisina kriisin tuntemuksina. Jos tämän kulttuurishokkivaiheen yli päästään, ekspatriaatti jää kohdemaahan. Jos näin ei tapahdu, hänen tulisi palata kotimaahansa ennen hermoromahdusta (Oberg 1960, 143).

Jos ekspatriaatti onnistuu oppimaan kieltä ja tulee toimeen itsenäisesti, hän sisäistää vähitellen uuden kulttuuriympäristön ja käytöstavat (Oberg 1960, 143). Kielitaito nousi haastateltavien keskuudessa monesti esille. Kielen osaaminen helpottaa merkittävästi sopeutumista kulttuuriin. Kielitaito auttaa etenkin arkielämässä toimimista.

*”Kun olin sen kielitaidon saanut niin se ja sopeutuminen kulkivat aikalailla käsi kädessä.” (H<sub>4</sub>)*

Kulttuurishokin jälkeen ekspatriaatti kokee vieläkin ongelmia. Mutta asenteet ongelmia kohtaan muuttuvat, ja niistä on itse kannettava vastuu. Yleensä tässä palautumisen ja hyväksymisen vaiheessa vieras osoittaa käytöksellään olevansa korkeammassa asemassa kuin paikalliset. Kritisoinnin sijaan hän voi vitsailla paikallisista ihmisistä ja jopa

omista ongelmistaan. Aina on joku, jolla asiat voi olla huonommin. Tällaista henkilöä auttamalla saa lisää itsetuottamusta omiin toimiinsa ja luottamus sosiaaliseen kanssakäymiseen kasvaa. (Oberg 1960, 143.)

Viimeisessä vaiheessa ekspatriaatin kulttuuriin *sopeutuminen* on melkein täydellinen. Ekspatriaatti hyväksyy maan tavat ja ajattelee niitä vain toisena elämisen tapana. Uudessa ympäristössä operointi on helpompaa ilman ahdistuneisuuden ja huolestuneisuuden tuntemuksia, vaikka on hetkiä, jolloin on vaikeuksia ja stressiä. Täydellisellä sopeutumisella ekspatriaatti ja hänen perheensä ei vain rupea arvostamaan paikallisia ihmisiä, ruokia ja tapoja, vaan myös nauttimaan näistä. Tässä vaiheessa ekspatriaatti ja hänen perheensä pystyvät toimimaan tehokkaasti uudessa kulttuurissa. (Oberg 1960, 143.) Moni ei pääse viimeiseen sopeutumisen U-käyrän vaiheeseen, mutta ne, jotka pääsevät pitävät kokemuksiaan positiivisina ja sopeutumisprosessia tärkeänä (Deresky 2006, 364). Ilman riittävää sopeutumista uuteen kulttuuriin ekspatriaatti ei kykene toimimaan työssään tai yhteiskunnan jäsenenä täysillä (Oberg 1960, 144). Kaikki haastateltavat kokivat ulkomaankomennuksen aikana kulttuurishokin ja sopeutumisprosessin vahvempana tai lievempänä. Kulttuurivalmennusta saaneet olivat paremmin tietoisia kulttuurishokista, kuin henkilöt, jotka eivät saaneet valmennusta.

*”Varsinkin jälkikäteen ajatellen niin kyllä menin sen vuoristoradan läpi.” (H<sub>3</sub>)*

Monikulttuurinen valmennus tähtää uuteen ympäristöön sopeutumisen helpottumiseen lieventämällä kulttuurishokkia. Dereskyn (2006) mukaan kulttuurishokki on hämmentyneisyyden ja huolestuneisuuden tila, jossa henkilö ei tiedä, kuinka pitäisi käyttäytyä vieraassa kulttuurissa. Kulttuurishokin aiheuttavat traumat, joita ekspatriaatti kokee uudessa ja erilaisessa kulttuurissa. Henkilö ei havaitse tuttuja signaaleja, joita tuli vastaan jokapäiväisessä elämässä kotimaassa. Hänen on opittava uusia tapoja tulla toimeen sekä omaksuttava suuri määrä uudenlaisia kulttuuriin liittyviä vihjeitä ja ennakko-odotuksia. Kulttuurishokin oireet vaihtelevat pienestä ärsytyksestä syvälle juurtuneeseen paniikkiin tai kriisiin. Kyvyttömyys työskennellä tehokkaasti, perheestä johtuva stressi ja vihamielisyys kohdemaan kansalaisia kohtaan ovat yleisiä kulttuurishokin aiheuttamia toiminnan häiriötekijöitä, jotka saavat usein ekspatriaatin luopumaan tehtävästään ja palaamaan kotimaahan. (Deresky 2006, 363–364).

Ekspatriaatti ja hänen perheensä toimivat erittäin stressaavassa ympäristössä. Ystävistä erossaolo, kotimaasta lähteminen ja jopa dramaattinen kulttuurin ja ympäristön muutos luovat stressiä yleisesti ja emotionaalisia häiriöitä. Kun kohdemaan kulttuuri aiheuttaa stressitiloja, ekspatriaatti voi rakentaa ympärilleen kotimaata muistuttavia olosuhteita, kuten katsomalla omalla kielellä tehtyjä elokuvia. Näitä kutsutaan vakausalueiksi. Näiden avulla saadaan luoduksi vieraassa kulttuurissa rytmiä, joka on tuttu kotimaasta. (Hiltrop & Janssens 1990, 21–22).

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Johtopäätökset

Ekspatriaattit ovat tärkeä työntekijäryhmä kansainväliselle yritykselle liiketoiminnan laajentamisen kannalta. Ennen kuviteltiin työelämän samojen sääntöjen ja käytänteiden pätevän niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Tähän asiaan on tullut selkeä muutos parempaan. Kulttuuriin ja valmennukseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja niiden koetaan olevan iso osa onnistunutta ulkomaankomennusta. Työn liikkuvuuden, yritysten kansainvälistymisen ja ulkomaankomennusten määrä on suuressa nousussa nykypäivänä. Ekspatriaattien työ kulttuuriltaan erilaisissa ympäristöissä on haasteellista ja raskasta. Lähettävän yrityksen antama valmennus ja koko komennuksen kestävä tuki ovatkin elintärkeitä toimenpiteitä onnistuneen komennuksen kannalta.

Ekspatriaatin kulttuuriin sopeutuminen on monimutkainen prosessi, jota ei pysty ennakoimaan. Yritysten siirtyessä yhä kaukaisempiin maihin ja kulttuuriltaan erilaisempiin ympäristöihin ekspatriaattien vaatimustaso kasvaa. Kulttuuritietoisuuden valmentaminen ja kulttuurin ymmärtäminen ovat taitoja, jotka jokaisen ekspatriaatin tulisi hallita ennen komennukselle lähtöä.

Ekspatriaatin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys sopeutumisessa. Yritys ottaa suuren taloudellisen riskin lähettäessään työntekijän perheineen ulkomaille. Näin suuria päätöksiä tehdessä ekspatriaatin valinnan merkitys korostuu. Erilaiset persoonallisuustestit ovat tarpeellisia valittaessa henkilöitä kansainvälisiin tehtäviin, mutta on myös tärkeää arvioida mahdollisen puolison soveltuvuus vieraaseen ja haasteelliseen ympäristöön. Edeltävä ulkomaankomennus tarjoaa mahdollisuudet ottaa käyttöön jo opittuja tietoja ja taitoja uudessa kulttuurissa. Tämä antaa itseluottamusta ja luo uskoa omaan osaamiseen sekä auttaa ymmärtämään toista kulttuuria ja siihen vaikuttavia arvoja ja perusoletuksia.

Yritysten tulisi kiinnittää enenevässä määrin huomiota asianmukaiseen valmennukseen, jossa otetaan huomioon tietyn kulttuurin käyttäytymismallit ja tavat. Ennen komennusta annettavan valmennuksen voidaan katsoa olevan kriittisin tekijä ekspatriaattien valmistautuessa ulkomaankomennukselle. Kielikoulutuksen merkitys kasvaa ja sitä arvostetaan liike-elämässä. Valmennuksen jatkaminen kohdemassa ja yrityksen tuki parantavat työntekijän viihtyvyyttä ja sopeutumista kulttuuriin, mikä puolestaan vaikuttaa työtehokkuuteen. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa onkin jo kiinnitetty enemmän huomiota valmennukseen. Suomen taloudelle vienti on elintärkeää, joten suomalaisten kansainvälisten yritysten tulisi panostaa ekspatriaattien valmennukseen. Yritysten onkin tärkeä miettiä, kuinka hyödynnetään ekspatriaattien tiedot ja taidot mahdollisimman tehokkaasti komennuksen aikana ja sen jälkeen.

Mielekkään työn löytäminen paluun jälkeen on kummankin osapuolen kannalta tärkeää. Yrityksen ekspatriaattiin sijoitetut investoinnit menettävät merkityksestä, jos työntekijä vaihtaa yritystä, eikä kaikkea hyötyä ole vielä saavutettu.

Ekspatriaattien onnistuneeseen ulkomaankomennukseen vaikuttavat monet alati muuttuvat tekijät, joista kriittisimmät ovat komennusta edeltävä valmennus ja sopeutuminen uuteen kulttuuriin ja ympäristöön. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana oli kuvata, *miten valmennuksella voidaan parantaa ekspatriaatin sopeutumista vieraaseen kulttuuriin ja lisätä työtehokkuutta ulkomaankomennuksella*. Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin sopeutumista, kulttuuria ja valmennusta käsittelevien teorioiden avulla sekä haastatteluista saadun aineiston pohjalta.

Tutkimuksen ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli, *millä tavoin valmennus vaikuttaa ekspatriaatin komennukseen*. Teorian ja haastatteluista kerätyn empiirisen aineiston pohjalta voidaan havaita, että valmennuksella on vaikutusta onnistuneen komennuksen kannalta. Suomalaiset yritykset tarjoavat nykypäivänä kiitettävästi valmennusta ulkomaille lähtijöille. Valmennuksella pystytään ennaltaehkäisemään väistämättömiä konflikteja, joita voi kohdata vieraassa kulttuurissa ulkomailla työskennellessä. Valmennusta voidaan antaa monella eri tapaa. Annettava valmennus tulisi riippua lähetettävän henkilön työnkuvasta kohdemaassa. Paikallisten ihmisten kanssa aktiivisesti vuorovaikutuksessa olevat ekspatriaatit on valmennettava ymmärtämään myös syvällä kulttuurissa piileviä piirteitä ja käyttäytymismalleja. Yleisin tapa on yrityksen järjestämä päivän kestävä koulutus, johon kuuluu tietopaketti kohdemaasta ja kulttuurista. Lyhyellä valmennuksella ei kuitenkaan pystytä vaikuttamaan ihmisen asenteisiin ja ennakkoluuloihin, joita ekspatriaatti kohtaa vieraassa kulttuurissa. Tehokkain tapa valmentaa ekspatriaatteja ulkomaankomennusta varten on osallistava valmennusmenetelmä ja käytännön esimerkit. Toisaalta ekspatriaatit toivovat saavansa enemmän apua käytännön asioiden järjestelyissä ja siinä, että muuttoon ja kotiin liittyvät asiat saadaan mahdollisimman nopeasti kuntoon. Tiedon lisäämisen ja käytännön asioiden hoitamisen tärkeys nousivat esille haastattelujen pohjalta. Valmennuksella halutaan varmistua siitä, että lähtevällä henkilöllä on kykyä ja taitoa selvittää haastavista tilanteista ulkomailla ja suoriutua annetuista tehtävistä mahdollisimman hyvin loppuun asti.

Hyvä ja monipuolinen kielitaito auttaa ekspatriaattia vieraassa kulttuurissa. Muun kielen kuin englannin osaaminen korostuu etenkin esimerkiksi Intiassa paikallisten kanssa asioidessa. Paikallista kieltä on hyvä osata. Sen hallitseminen auttaa enemmänkin jokapäiväisessä elämässä kuin työssä itsessään. Kansainvälisessä yrityksessä työkielenä on useimmiten englanti tai jokin muu paljon puhuttu kieli. Kielitaito ei saisi rajoittua vain ekspatriaattiin, vaan puolison on myös hyvä osata kieltä arkielämän helpottamiseksi.



Ennalta annettava valmennus kulttuurista, työtavoista, arvoista ja käytännön asioista auttaa ekspatriaattia luomaan mahdollisimman realistiset odotukset vuosia kestäväälle komennukselle. Tuleva ekspatriaatti siis pystyy jo kotimaassa ollessaan aloittamaan sopeutumisprosessin ennen kohdemaahan saapumista. Previsiitti kohdemaahan on yksi tärkeä ja hyväksi havaittu valmennuksen osa. Tällä tavoin ekspatriaatti saa konkreettisen käsityksen kohdemaan elintavoista ja ilmastosta sekä voi tutustua tuleviin kollegoihin ja aloittaa asunnon etsimisen.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli kuvata, *miten valmennus vaikuttaa sopeutumiseen*. Yritysten antama valmennus, kulttuurikoulutus ja ekspatriaatin itsenäinen opiskelu antavat hyvän pohjan paikallisen käyttäytymisen ymmärtämiseksi. Ekspatriaatti lähetetään ulkomaille tiettyä tehtävää varten ja hänen on pystyttävä sopeutumaan paikallisiin tapoihin ja käyttäytymismalleihin. Liike-elämä eroaa merkittäväällä tavalla maasta riippuen. Suomalainen ei välttämättä osaa toimia oikein japanilaisessa kulttuurissa. Valmennuksella voidaan tuoda esille tärkeitä asioita, joita vieraaseen kulttuuriin muuttajan pitää ymmärtää sopeutuakseen siihen. Kulttuurivalmennuksessa selviää, että negatiiviset tunteet tietyissä tilanteissa voivat olla normaaleja. Myös suurilla kulttuurieroilla kotimaan ja kohdemaan välillä on negatiivisia vaikutuksia vieraaseen kulttuuriin sopeutumisessa.

Asianmukainen valmennus, jossa otetaan huomioon myös perhe, lyhentää sopeutumiseen vaadittavaa aikaa ja loiventaa tunteiden vuoristorataa helpottaen sopeutumisprosessia. Lähettävän yrityksen tuella ekspatriaatin käytännön asiat on saatava kuntoon mahdollisimman nopeasti. Asunnon etsiminen, tärkeiden sopimusten tekeminen ja muut perusasiat on syytä järjestää mahdollisimman pian kuntoon. Sen jälkeen ekspatriaatti voi keskittyä työntekoon. Valmennus tulee kohdistaa enemmän ihmissuhdetaitojen kehittämiseen ja kohdemaan käytäntöjen ymmärtämiseen sekä kulttuuritietoisuuden kasvattamiseen. Näillä kaikilla on positiivinen vaikutus ekspatriaatin tehokkaaseen työskentelyyn ulkomailla.

Haastatteluiden mukaan valmennuksella ei ollut suurta merkitystä työhön sopeutumiseen. Työn kannalta merkittäviä asioita olivat toimiva infrastruktuuri ja hyvät kommunikointikanavat. Merkittävin asia, johon valmennuksella voi olla vaikutusta työn kannalta, ovat viestintätaidot. Johtavassa asemassa olevien ekspatriaattien tulee tietää, kuinka asioita viedään uudessa kulttuuriympäristössä eteenpäin. Työhön sopeutumisen nähtiin kuitenkin olevan helpointa. Yleiseen sopeutumiseen valmennuksella on merkittävä vaikutus. Kulttuurin vaikutus ihmisten käyttäytymiseen on erityisesti johtavassa asemassa olevien ekspatriaattien tärkeätä ymmärtää. Erilaiset kommunikointitavat ja aikakäsitykset tuovat haasteita jokapäiväiseen elämään. Mahdollisimman kattava tietopaketti itse kaupungista, liikenteestä ja turvallisista liikkumisalueista pitää olla saatavissa. Perheen ja puolison mukaan tuleminen kohdemaahan lisäävät myös valmennuksen vaativuutta. Ekspatriaatti huolehtii myös

perheestään työn ohella. Lasten koulut, harrastukset, puolison viihtyvyys ja sosiaaliset kontaktit paikallisten tai muiden ekspatriaattiperheiden välillä ovat sopeutumisen kannalta tärkeitä.

Mitä suuremmat ovat kulttuurien väliset erot, sen hankalampaa on vieraan sopeutua uuteen ympäristöön. Jokaiselle ekspatriaatille pitäisi räätälöidä oma aluekohtainen paketti, johon kuuluu tietoa myös kulttuurin ja liike-elämän käytöstavoista sekä ihmissuhdetaitojen parantamisesta.

Tutkimuksen kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli selvittää, *mitkä tekijät vaikuttavat ulkomaankomennuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen*. Onnistunut ulkomaankomennus on sekä lähettävän yrityksen että ekspatriaatin etujen mukainen. Menestyksenkäs uusille markkinoille tulo sekä ekspatriaatin tietojen ja taitojen karttuminen ovat positiivisia lopputuloksia onnistuneesta komennuksesta. Suuret investoinnit, sopeutuminen uuteen kulttuuriin sekä työtehtävien ja perheen yhteensovittaminen luovat haasteita komennuksen läpiviemiselle. Yrityksen tulisi antaa ja ekspatriaatin myös vaatia valmennusta ennen komennusta ja sen aikana. Paluumuuttoon ja kotimaahan sopeutumiseen sekä uusiin työtehtäviin mukautumiseen kotiorganisaatiossa tulisi myös kiinnittää huomiota.

Epäonnistumisprosentit ovat kuitenkin suhteellisen korkeita tällaisissa kansainvälisissä työtehtävissä. Suurin syy epäonnistumiseen on ekspatriaatin tai puolison kulttuuriin sopeutumisen vaikeudet. Ekspatriaatin ja puolison on ymmärrettävä, että haasteellisessa ympäristössä tulee hetkiä, jolloin asiat eivät suju, mikä aiheuttaa puolestaan turhautuneisuutta.

Edellä kuvattujen alatutkimuskysymysten avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, *miten valmennuksella voidaan parantaa ekspatriaatin sopeutumista vieraaseen kulttuuriin ja lisätä työtehokkuutta ulkomaankomennuksella*. Tehokkaalla ja asianmukaisella valmennuksella ei pyritä kulttuuria koskevien yksityiskohtaisten käytäntöjen esittelyyn ja opettamiseen, vaan tavoitteena on antaa valmennettavalle kokonaiskuva uudesta kulttuurista. Ekspatriaatti voidaan lähettää ulkomaankomennukselle moneksikin vuodeksi. Ennalta annettava valmennus ei pysty kattamaan viiden vuoden komennuksen aikana esille tulevia konflikteja, kysymyksiä ja ongelmia. Valmennuksella tosin pystytään antamaan ekspatriaatille tietoa kulttuurin ymmärtämisestä ja maalle ominaisista toimintatavoista. Työtavat ja käyttäytymismallit eroavat kulttuurista riippuen. On tärkeää tiedostaa, että ekspatriaatti ei pysty muuttamaan kohdemaan käytäntöjä. Samoin tulee ymmärtää, että kotimaan toimintatavat eivät aina sovellu vieraaseen maahan. Valmennusta tulisi myös jatkaa kohdemaahan saapumisen jälkeen. Tosin valmennus voi tällöin ilmentyä monin eri tavoin, kuten ajatuksen vaihtona jonkun kokeneemman ekspatriaatin kanssa, yhteydenpitona kotiorganisaatioon tai itsensä valmentamisena kirjallisuuden avulla ja paikallisten ihmisten toimesta. Kulttuuriin sopeutuminen, paikallisten

käyttäytymismallien omaksuminen ja henkilökohtaiset kontaktit parantavat tehokkuutta työssä. Tehokkuutta on vaikea mitata vieraassa ja uudessa ympäristössä. Hyvin kulttuuriin sopeutunut henkilö ei todennäköisesti myöskään halua keskeyttää komennusta. Sopeutuminen myös edistää työtyytyväisyyttä, mikä taas edesauttaa tehokasta työskentelyä. Perheen sopeutuminen kulttuuriin on erittäin merkittävässä asemassa. Lähettävän yrityksen tulisikin huomioida haastattelu- ja valintatilanteessa myös puolison sopivuus tehtävää varten.

Tehokkain valmennusmetodi on kokemukseen perustuva, etenkin johonkin tiettyyn kulttuuriin keskittynyt valmennus. Tämänäyttöinen koulutus on tehokasta, koska se kiinnittää huomiota ekspatriaatin kohdemaan kulttuurin eri käytäntöihin. Kohdemaan infrastruktuurin kunnossa oleminen, hyvät viestintämahdollisuudet ja käytännön asioiden sujuvuus antavat ekspatriaatille enemmän aikaa keskittyä työtehtäviin ja näin ollen mahdollisuuden työtehokkuuden lisäämiseen. Asianmukainen valmennus, realistiset odotukset, lähettävän organisaation tukitoimet ja sosiaaliset verkostot sekä puolison sopeutuminen ja viihtyminen antavat yhdessä hedelmälliset puitteet ekspatriaatin onnistuneelle ulkomaankomennukselle.

Yhä suurempi osa ihmisistä, etenkin nuorista, on kiinnostunut kansainvälisistä työtehtävistä. Kansainväliset koulut opettavat pienestä pitäen vieraita kieliä monikulttuurisessa ympäristössä. Internetin kautta voidaan tutustua hetkessä mihin maahan tahansa ja etukäteen ottamaan selvää sen olosuhteista ja kulttuurista. Kansainvälistymisen seurauksena ihmiset ovat avoimempia uusille asioille, eivätkä näe muutosta uhkana, vaan kokevat sen pikemminkin mahdollisuutena. Ulkomaankomennukset voidaan nähdä mahdollisuutena kehittyä ihmisenä ja työntekijänä. Muiden maiden kulttuurituntemus, joka osittain välittyy median ja matkailun kautta, helpottaa sopeutumista uusiin elin- ja työolosuhteisiin ja näin ollen voi vähentää epäonnistumisen kokemuksia vieraassa kulttuuriympäristössä. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän kansainvälisiä johtajia. Niinpä tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota työntekijöiden monikulttuurisen valmennuksen kehittämiseen.

## 6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tutkittiin ekspatriaateille annettavan valmennuksen ja koulutuksen vaikutuksia sopeutumiseen ja työtehokkuuteen vieraassa kulttuurissa. Tutkimus herättää paljon mielenkiintoisia kysymyksiä jatkotutkimusta ajatellen. Käytännönläheinen ja hyödyllinen tutkimuksen aihe voisi olla ekspatriaateille räätälöity komennusohjelma, jossa määriteltäisiin kaikki prosessit ekspatriaatin valinnasta aina paluumuuttoon ja kotiorganisaatioon palaamiseen asti. Yritykselle tehty perusteellinen toimintamalli voisi

helpottaa onnistunutta komennusta lähettävän organisaation, ekspatriaatin ja henkilöstöjohtoon kannalta.

Lähettävän yrityksen, ekspatriaatin ja kouluttajan valmennukselle asetettujen päämäärien ja tavoitteiden tarkastelu sekä niiden yhteen sovittaminen on yksi kiinnostava tutkimusaihe. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, millä tavoin puolison sopeutumista voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tukea. Ekspatriaatin valintaprosessin syvällisempi tutkiminen on myös yksi kriittisistä onnistuneen komennuksen edellytyksistä, joka herättää kiinnostusta yhä kansainvälisemmässä maailmassa.

## LÄHTEET

- Abbott, G. N. – Stening, B. W. – Atkins, P. W.B. – Grant, A. M. (2006) Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal on Human Resources* 44: 295–317.
- Adler, N. (1991) *International dimensions of organizational behavior*. PWS-KENT Publishing Company, Boston, Massachusetts.
- Adler, N. (1997) *International dimensions of organizational behavior* 3rd edition. South-Western College Publishing Cincinnati, Ohio.
- Alanko, H. – Rousku, K. (1998) *Työ ja koti maailmalla - Muuttajan valmentautumisopas*. Miktor 1998, Helsinki.
- Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Andreason A. W. (2003) Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*. Vol. 13, No 1, 42–60.
- Berry, J. W. (1997) Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review* 46 (1), 5–68.
- Black S. J. (1988) Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19: 277–294.
- Black S. J. – Mendenhall M. (1990) Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research. *The Academy of Management Review* Vol. 15, No 1, pp. 113–136
- Black, S. J. – Mendenhall, M. – Oddou, G. (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*. Vol. 16, No. 2, 291–317
- Black, S. J. – Gregersen, H. B. – Mendenhall, M. (1992) *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bonache, J. – Brewster, C. – Suutari, V. (2001) Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43(1): 3–20.
- Bournois, F. – Chauchat, J.-H. (1990) Managing managers in Europe. *European Management Journal* Vol. 8 No. 1: 3–18.
- Boyasigiller, N. A. – Adler, N. J. (1995) Teoksessa *Cross-Cultural Management* toim. Terence J. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Brewster, C. (1995) Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1): 1–21.

- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Heinemann, London.
- Copeland, L. – Griggs, L. (1985) *Going international*. New York: Random House.
- Deresky, H. (2006) *International management – Managing across borders and cultures* 5. edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Dowling, P. J. – Welch, D. E. - Schuler, R. S. (1999) *International human resource management: Managing people in a multinational context*. South-Western College Publishing: Cincinnati, OH.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. p. Vastapaino, Tampere
- Forster, N. (2000) Expatriates and the impact of cross-cultural training, *Human Resource Management Journal*. Vol. 10 No. 3, pp 63–78.
- Froese, F. – Peltokorpi, V. (2011) Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*. 35: 49–60.
- Furnham, A. – Bochner, S. (1986) *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen.
- Gertsen, M. (1990) Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*. 1(3), 341–362.
- Gregersen, H. B. – Morrison, A. J. – Black, J. S. (1998) Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*. Vol. 40, No. 1, 21–32.
- Hawley, K. (2012) *Where has the strategy gone? – A global talent development strategy is important for successful offshore forays*. <<http://www.expatsprep.com/library/where-has-the-strategy-gone-%E2%80%93-a-global-talent-development-strategy-is-essential-for-successful-offshore-forays/>> haettu 20.3.2012
- Hiltrop, J. – Janssens, M. (1990) Expatriation: Challenge and recommendations. *European Management Journal* Vol. 8 No.1: 19–26.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hofstede, G. (1995) Teoksessa *Cross-Cultural Management* toim. Terence J. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Hofstede, G. (1998) *A case for comparing apples with oranges*. Koninklijke Brill NV, Leiden.
- Jackson, T. (1995) *Cross-cultural management*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.

- Järvinen, P. – Järvinen A. (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Opinajan kirja, Tampere.
- Kealey, S. – Protheroe, D. (1996) The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations* Vol 20. No. 2: 141–165.
- Koskinen I. – Alasuutari P. – Peltonen T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kovalainen, A. (2005) Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille, 67–82. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toim. Räsänen, P – Anttila, A.-H. – Melin, H., 67–103. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Laine, M. – Bamberg, J. – Jokinen, P. (2007) Tapaustutkimusten käytäntö ja teoria. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, toim. Laine, M. – Bamberg, J. – Jokinen, P. 9–38. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Lauring, J. – Selmer, J. (2010) The supportive expatriate spouse: An ethnographic study of spouse involvement in expatriate careers. *International Business Review* 19: 59–69.
- Layder, D (1998) *Sociological practice: Linking theory and social research*. Sage publications, London.
- Lewis, R. D. (1996) *Kulttuurikolareita*. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.
- Lähteenmäki, P. (2004) Apua ekspatriaateille. *Talouselämä* 30/2004: 79 <<http://la-static.talentum.fi/pdf/te/1009200479-cf510cb14b433c0ba3dbb4f34bf47c78.pdf>> haettu 15.4.2011.
- Mansour, B., El – Wood, E. (2010) Cross-cultural training of European and American managers in Morocco. *Journal of European Industrial training* Vol. 34, No. 4, pp. 381–392
- McCaffery, J. A. (1986) Independent effectiveness: A reconsideration of cross-cultural orientation and training. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 159–178.
- McKinnon, J. (1988) Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 1 Iss: 1, 34–54.
- Mendenhall, M. – Oddou, G. (1985) The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
- Mendenhall, M – Oddou, G (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*. Vol. 16 No. 2, 291–317.
- Morris, M., A. – Robie, C. (2001) A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development* 5:2 112–125.

- Niiniluoto, Ilkka (1984) *Tiede, filosofia ja maailmankatsomus*. Helsingin Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Nurmi, R. – Darling, J. (1997) *International management leadership: The primary competitive advantage*. International Business Press, New York.
- Oberg, K. (1960) Cultural shock: adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology* 7: 177–182.
- Okpara, J. – Kabongo, J. (2011) Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business* 46: 22–30.
- Oudenhoven, J., van – Zee, K., van der – Kooten, M., van (2001). Successful adaptation strategies according expatriates. *International Journal of Intercultural Relations* 25: 467–482.
- Pellico, M. T. – Stroh L., K. (1997) Spousal assistance programs: An integral component of the international assignment. Teoksessa Aycan Z., *Expatriate management: theory and research* Vol 4, pp. 227–244. London: JAI.
- Peuhkuri, T. (2005) Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toim. Räsänen, P. – Anttila A.-H. – Melin, H. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Ronen, S. (1986) *Comparative and multinational management*. New York, Wiley.
- Schein, E. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo.
- Schollhammer, H. (1969) *The compensation of international executives*, MSU Business Topics.
- Scullion, H. – Brewster, C. (2001) The management of expatriates: Message from Europe?. *Journal of World Business* 36(4): 346–365.
- Selmer, J. (2002) Practice makes perfect? International experience and expatriate adjustment. *Management International Review* vol. 42, 2002/1, 71–87.
- Schaffer, M. – Harrison, D. – Gregersen, H. – Black, J. – Ferzandi, L. (2006) You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, No. 1, 109–125.
- Sinkkonen, R. (2008) *Onnistu ulkomaankomennuksissa*. WSOYpro, Helsinki.
- Stroh, L. K. – Black, J. S. – Mendenhall, M. E. – Gregersen, H. B. (2005) *International assignments an integration of strategy, research an practice*. Lawrence Erlbaum associates, publishers, Mahwah, New Jersey.
- Suutari, V. – Brewster, C. (2001) Expatriate management practices and perceived relevance: evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review* 30: 554–580.



- Tieto ja viestintä organisaatiossa (2008) Jyväskylän yliopisto. <[http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/org\\_toimymp/kulttuuri.htm](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/org_toimymp/kulttuuri.htm)>, haettu 11.5.2008.
- Tiittula, L. (2005) Monikulttuurisuus ja viestintä. Teoksessa *Kulttuurien välinen työ* toim. Pitkänen, P. Edita, Helsinki.
- Torbiorn, I. (1982) *Living abroad: Personnel adjustment and personnel policy in the overseas setting*. Wiley, New York, NY.
- Tung, R. (1982) Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1): 57–71.
- Tung, R. (1987) Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Review*, 1(2), 117–125.
- Tuomi, J – Sarajärvi, A (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J – Sarajärvi, A (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki
- Trompenaars, F. (1996) Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*. Vol. 7: 51–68.
- Waxin, M. F. (2004) Expatriates' interaction adjustment: the direct and moderator effect of culture of origin. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 28(1) p 61-79.
- Waxin, M. F. – Panaccio, A.-J. (2005) Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works. *Personnel Review* Vol. 34 No. 1: 51–67.
- Yin, R. K. (1994) Case study research: Design and methods. *Applied Social research methods Series* Vol. 5, Sage Publications.

## LIITE 1 SAATEKIRJE

Hyvä vastaanottaja,

Olen kauppatieteiden kandidaatti ja opiskelen johtamista ja organisointia Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä. Lähestyn Teitä, koska teen tällä hetkellä pro gradu -tutkielmaa valmennuksen ja kulttuurin merkityksestä johtotehtävissä toimineelle ekspatriaatile eli yli puoleksi vuodeksi ulkomaille lähetetylle työntekijälle.

Epäonnistunut ulkomaankomennus tulee tutkimusten mukaan maksamaan yritykselle 30 000-740 000 €. Riskien ehkäisemisessä tärkeä rooli on valmennuksella, jolla voidaan edesauttaa ekspatriaatin valmiuksia toimia tuloksellisesti vieraisissa kulttuureissa.

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla Euroopan ulkopuolella toimineita ekspatriaatteja. Tutkimuksen kannalta olisikin tärkeää, jos yrityksenne pystyisi ottamaan siihen osaa ja ehdottamaan organisaatiostanne tällaisia ulkomaankomennuksella olleita henkilöitä haastatteluihin. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä henkilöiden nimiä tule tutkimuksessa ilmi. Haastattelut nauhoitetaan ja tekstiksi kirjoitetut aineistot lähetetään haastatelluille tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi. Haastattelu on kestoltaan noin tunnin mittainen.

Haastattelut tullaan suorittamaan tammi- ja helmikuun aikana. Olisin kiitollinen pikaisesta vastauksestanne tai sopivien henkilöiden yhteystietojen välittämisestä, jotta voin olla yhteydessä kyseisiin henkilöihin ja keskustella heidän kanssaan asiasta tarkemmin.

Ystävällisin terveisin,

Tapani Vaurio

e-mail: [tapani.vaurio@tse.fi](mailto:tapani.vaurio@tse.fi)

Puhelin: 044-0412013

## **LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO**

Henkilön taustatiedot

Mihin ekspatriaatin valintaprosessissa kiinnitettiin huomiota?

Ekspatriaatin ominaisuudet

Työskentely ulkomaankomennuksella

Kulttuurin tunteminen

Millaista valmennusta tarjottiin?

Miten sopeuduit kulttuuriin ja työhön?

Tehokas työnteko ulkomailla?

Paluumuutto

Muuta esille tulleita asioita

### LIITE 3 HAASTATELTAVIEN HENKILÖTIEDOT

	Valmennus	Asema	Komennuksen kesto (vuotta)	Perhe
H <sub>1</sub>	Ei	Yksikön vetäjä	3	Ei
H <sub>2</sub>	Ei	Yksikön päällikkö	2+3+4	Kyllä
H <sub>3</sub>	Kyllä	Tiimin vetäjä	1+3	Kyllä
H <sub>4</sub>	Ei	Markkina-analyytikko	2,5	Kyllä
H <sub>5</sub>	Kyllä	Projektipäällikkö	3	Kyllä
H <sub>6</sub>	Ei	Henkilöstöjohtaja	5+1	Ei
H <sub>7</sub>	Kyllä	Johtaja	5+1	Kyllä
H <sub>8</sub>	Kyllä	Myyntijohtaja	2,5	Ei

Henkilöt ovat työskennelleet ekspatriaatteina seuraavissa yrityksissä: Finpro, Nokia Siemens Network, Metso ja Finnnode, Tekes ja Finnair. Ulkomaankomennuskohteina olivat Argentiina, Brasilia, Hongkong, Intia, Italia, Kamerun, Kanada, Kiina, Meksiko, Saudi-Arabia ja USA.