



Turun yliopisto  
University of Turku

# **EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMINEN JA KULTTUURIULOTTUVUUKSIEN MERKITYS ULKOMAANKOMENNUKSEN ONNISTUMISEEN**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Iiro Salminen

Ohjaaja:  
TkT Kirsi Liikamaa

16.10.2013  
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset.....	7
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	8
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	10
2.1	Tutkimuksen viitekehys .....	10
2.2	Tieteenfilosofiset taustaoletukset .....	12
2.3	Tutkimuksen metodologia.....	14
2.4	Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi.....	17
3	EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMINEN.....	19
3.1	Ulkomaankomennus prosessina .....	19
3.2	Ekspatriaattien ominaispiirteiden vaikutus sopeutumiseen.....	21
3.2.1	Ekspatriaatit, kommunikaatio ja kielitaidot .....	24
3.2.2	Ekspatriaattien motivaatiotekijät .....	25
3.3	Ekspatriaattien valmennus.....	27
3.4	Perheen rooli .....	31
4	KULTTUURIULOTTUVUUKSIEN VAIKUTUS EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMISEEN .....	35
4.1	Kulttuuri ja kulttuurin tasot .....	35
4.2	Kulttuurien väliset erot ja niiden aiheuttamat hankaluudet.....	40
4.3	Kulttuuriulottuvuudet ja niiden vaikutus ekspatriaatteihin .....	42
4.4	Ekspatriaattien sopeutuminen, kulttuuriulottuvuudet ja ulkomaankomennuksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät .....	56
4.4.1	Sopeutumisen U-käyrä.....	57
4.4.2	Onnistunut ja epäonnistunut ulkomaankomennus .....	63
5	LOPUKSI .....	68
5.1	Johtopäätökset .....	68
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	74
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	76
	LÄHTEET.....	78
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	83
	LIITE 2 HAASTATELTAVIEN HENKILÖTIEDOT .....	84

## Kuviot

Kuvio 1	Ekspatriaattien kulttuurien välisen sopeutumisen viitekehys.....	11
Kuvio 2	Kartta analysoimaan olettamuksia sosiaalisten tieteiden luonteesta ..	13
Kuvio 3	Ulkomaankomennuksen ideaalinen sykli .....	19
Kuvio 4	Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus .....	36
Kuvio 5	Sopeutumisen U-käyrä .....	58

## Taulukot

Taulukko 1	Hofsteden kulttuuriulottuvuudet.....	43
------------	--------------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

Globalisaation jatkuessa kansainvälisille komennuksille lähetetään työntekijöitä yhä enemmän. Organisaatiot ovat samalla ymmärtäneet henkilöstöressurssien merkityksen kansainvälisessä kilpailussa. Kaikki merkit viittaavat siihen, ettei tämä kasvu tule lähiaikoina pysähtymään. (Lin, Lu & Lin 2012, 189; Hawley, 1999, 34–35.) Globaalistumisen lisääntyessä kulttuuritekijöiden huomioonottaminen on lisääntynyt jatkuvasti (Mezias, Chen, Murphy, Biaggio, Chuawanlee, Hui, Okumura & Starr 2002, 407–408). Onnistuneita ekspatriaattien työkomennuksia pidetään kansainvälisissä yrityksissä korvaamattomina sekä kehityssyistä että funktionaalisista syistä. Ulkomaantehtävien merkitys kasvaa jatkuvasti sekä yksittäisten henkilöiden urakehityksen että yritysten globaalien menestymismahdollisuuksien kannalta. Kansainvälisten yritysten menestyksen tai epäonnistumisen kansainvälisillä markkinoilla voidaan sanoa olevan ekspatriaattien käsissä. (Bank & Rothmann 2006, 29; Handler & Lane 1997, 87.)

Yksi suurimmista yritysten huolenaiheista ekspatriaattien ulkomaankomennusten osalta on heidän sopeutumisensa kansainväliseen tehtävään ja uuteen kulttuuriympäristöön (Shay & Tracey, 2009, 401). Ulkomailla työskentelevien tai ulkomaankomennukselle lähtevien henkilöiden tarpeellisten taitojen kirjo on paljon monitahoisempi kuin kotimaassa työskentelevien, ja samalla tarvittavien taitojen määrittäminen on huomattavasti vaikeampaa. Johtajien täytyy pystyä löytämään nämä ulkomaankomennuksilla tarvittavat tiedot ja taidot sekä siirtämään ne ekspatriaateille. (Hawley, 2012.)

Menestyvien kansainvälisten organisaatioiden pitää pystyä ulkomaan komennusten onnistumiseksi jakamaan nämä tiedot työntekijöilleen ja valmentamaan heidät ulkomaankomennusta varten. Ulkomaankomennusta varten tarvittavien tietojen ja taitojen siirtäminen valmennuksen avulla ei ole yhden päivän tai edes kuukauden tai kaksi kestävä prosessi, vaan se vaatii valmennusta usean vuoden ajan. Prosessi sisältää valmennusta, harjoitusta ja mentorointia. (Hawley, 2012.) Suurin osa ekspatriaateista julkaistusta kirjallisuudesta on keskittynyt valmennukseen ja valintaprosessiin. Toisaalta on tutkittu vain vähän sitä, mitkä prosessit ja mekanismit ekspatriaatit kokevat hyödyllisimmiksi sopeutumiseen ja työskentelyyn vieraassa maassa. (Palthe 2004, 38.)

Deshpanden vuoden 1992 tutkimuksessa todettiin monikulttuurisen valmennuksen merkitys. Hän tutki monikulttuurisen valmennuksen merkitystä ekspatriaattien tehokkuuteen viidellä eri osa-alueella. Nämä olivat oma kehitys, havainnointi, suhteet, sopeutuminen ja suoritus. tutkimustuloksista selvisi, että monikulttuurinen valmennus lisää tehokkuutta jokaisella osa-alueella. Tutkimuksen mukaan monikulttuurinen valmennus antaa valmiudet keskustella tehokkaasti eri kulttuureista tulevien kanssa. (Deshpande & Viswesvaran 1992, 295.) Björkmanin ja Gertsenin (1993, 148) mukaan

valmennuksen avulla voidaan lisätä kykyä sopeutua ja selviytyä vieraassa ympäristössä, ainakin tiettyyn pisteeseen asti.

Kaikki ekspatriaatit eivät pysty tähän ja 30 % ulkomaankomennuksista epäonnistuu. Lisäksi 30–50 % ulkomaankomennuksille lähteneistä toimivat tehottomasti ja eivät pysty täyttämään vastuitaan. Yksi tärkeimmistä asioista, joka vaikuttaa ekspatriaattien tehokkuuteen tehtävissään, on hänen kykynsä toimia vieraassa kulttuurissa. (Hawley 2012; Osman-Gani & Rockstuhl 2009, 277.) Okparan ja Kabongin (2011, 22) mukaan 16–40 % ekspatriaateista palaa kotiin ennen aikaisesta, ja yhtenä pääsyyntä pidetään ekspatriaattien tai heidän perheidensä kykenemättömyyttä sopeutua tähän monikulttuurisuuteen. Tämän takia monikulttuurista valmennusta ja sopeutumista uuteen kulttuuriympäristöön pidetään erittäin tärkeänä osana ulkomaankomennusta. Epäonnistuneiden komennusten kustannukset osuvat suoraan emoyritykselle. Epäonnistuneen komennuksen kustannuksen arvioidaan nousseen viimeisen vuosikymmenen aikana 250 000 dollarista 1 000 000 dollariin. Näiden kustannusten lisäksi epäonnistuminen vaikuttaa myös yrityksen maineeseen ja resursseihin, minkä lisäksi työntekijä saattaa masentua. (Lin, Lu & Lin 2012, 189; Lane 1997, 87.)

Ekspatriaatit odottavat ulkomaankomennusten tuovan heille mahdollisuuksia henkilökohtaiseen ja urakehitykseen. Odotukset ovat korkealla, vaikka laajalti ollaan skeptisiä sen suhteen, miten ulkomaankomennukset oikeasti auttavat ekspatriaatteja etenemään urallaan samassa yrityksessä. Toisaalta henkilöt voivat myös kieltäytyä ottamasta tarjottua ekspatriaatin paikkaa vastaan, koska he pelkäävät sen voivan vaikuttaa negatiivisesti heidän urakehitykseensä. Vastapainoksi ekspatriaatit voivat ymmärtää mahdollisuutensa löytää ulkomaankomennuksen avulla haluamansa paikka toisesta organisaatiosta, mikäli urakehityksen kannalta pysyminen samassa firmassa ei ole enää kannattavaa. Henkilökohtaisesti ekspatriaatit kokevat hyötyvänsä päästessään kehittämään ammatillisia ja johtamiskykyjään, sekä monikulttuurisia kykyjään. (Stahl, Miller & Tung 2002, 216, 222.)

Pinton, Cabral-Cardoson ja Werther Jr:n (2012, 189) empiriset tutkimukset tukevat käsitystä siitä, että ero ennako-odotusten ja maahan sopeutumisen välillä eroaa. Ennako-odotukset liittyvät ekspatriaattien edeltäviin kansainvälisiin kokemuksiin, valmennukseen ja paikallisen kielen taitoihin. Sopeutumiseen vaikuttavat kuitenkin useat yksilölliset, organisatoriset sekä työhön liittyvät ja liittymättömät tekijät. Henkilökohtaisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa luonteenpiirteet, tehokkuus, sekä havainnointi- ja suhdekyvyt. Työnulkopuolisiin tekijöihin kuuluvat paikallisen kulttuurin uutuustekijät ja perheen sopeutuminen.

Ekspatriaattien johtamisesta ja sopeutumisesta on tehty paljon merkittävästi tutkimusta sosiaaliseen identiteettiin ja kulttuuriteorioihin liittyen. Toisaalta on tehty vain vähän tutkimusta liittyen ekspatriaattien kokemuksiin etnisestä moninaisuudesta ja erilaisuudesta isäntämaassa ja sen merkityksestä sopeutumiseen. (Freeman & Lindsay

2012, 253.) Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ekspatriaattien sopeutumista eri kulttuureihin, ja haastateltavat on valittu niin, että saataisiin mahdollisimman paljon vertailupohjaa sopeutumisesta erilaisiin kulttuureihin verrattuna ekspatriaattien kotimaahan. Haastattelujen avulla pyritään myös löytämään tekijöitä, jotka haastateltavat ovat kokeneet hyödyllisimmiksi vieraaseen kulttuuriin sopeutumisen kannalta. Näin pystytään tuomaan tutkimukselle enemmän uutuusarvoa ja merkittävyyttä.

Kulttuuriulottuvuuksien osalta tässä tutkimuksessa otetaan huomioon Hofsteden viisi kulttuuriulottuvuutta, jotka ovat valtaetäisyys, individualismi vs. kollektivismi, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen ja pitkän vs. lyhyen aikavälin orientaatio. (Hofstede & Hofstede 2005). Tutkimuksessa on Hofsteden tutkimusten lisäksi nostettu esiin Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin, sekä Scheinin kulttuuriulottuvuus tutkimuksia. Taras, Steel & Kirkman (2012, 329–330) tuovat tutkimuksessa esiin kulttuuriulottuvuus tutkimusten aiheuttamaa kritiikkiä, erityisesti sen yleistettävyyden osalta.

Aihe kiinnostaa tutkijaa omien työkokemusten ja sitä kautta eri kulttuureissa työskentelyn erilaisuuden kautta. Samalla tutkijalla on halua työskennellä tulevaisuudessa kansainvälisessä organisaatiossa, joka tarjoaa mahdollisuuksia uusiin työkokemuksiin uusissa kulttuuriympäristöissä. Tutkimuksen osalta on kiinnostavaa nähdä, miten kulttuuriulottuvuuksien mukaan ottaminen ja niiden kautta lähestyminen antaa uutta väriä perinteiseen ekspatriaattien tutkimiseen verrattuna. Tutkijaa kiinnostaa myös nähdä, ovatko hänen havaintonsa kulttuuriulottuvuuksien vaikutuksista samankaltaisia vai erilaisia verrattuna tutkimuksen aikana saataviin havaintoihin haastateltavilta ekspatriaateilta. Globalistumisen yhä lisääntyessä aihe pysyy ajankohtaisena ja tarjoaa uusia mielenkiintoisia tutkimuskohteita sekä kysymyksiä, jotka kaipaavat vastauksia. Tutkimukseen haastatellaan miehiä ja naisia, jotka toimivat tai ovat toimineet kansainvälisillä markkinoilla ja tätä kautta omaavat omakohtaisia kokemuksia. Haastateltavat valikoituvat niin, että eri kulttuurieroja löytyisi mahdollisimman paljon, jotta empiriasta saisi mahdollisimman paljon irti. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluilla, ja tutkija haluaa saada käsityksen siitä mitkä seikat edesauttavat tai haittaavat ekspatriaattien sopeutumista eri kulttuuriympäristöihin.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset**

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia, miten ekspatriaattien sopeutumista uuteen multikulttuuriseen ympäristöön ja sen kulttuuriulottuvuuksiin voidaan edesauttaa, ja mitkä ovat suurimmat siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ekspatriaattien sopeutumisesta ja miten kulttuurierojen kohtaamiseen

voidaan valmistautua. Tutkimusta varten haastatellaan ekspatriaatteina toimineita ja yhä toimivia henkilöitä, joiden omakohtaisten kokemusten avulla luodaan kuva siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Samalla on tarkoitus tuoda esiin asioita, jotka edesauttavat ekspatriaatteja sopeutumaan kivuttomammin, ja näin auttamaan ennen aikaisten kotiinpaluiden ennaltaehkäisyssä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten ekspatriaattien sopeutumista eri kulttuuriulottuvuuksiin voidaan edesauttaa?

Päätutkimuskysymystä lähestytään seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

1. Mitkä ovat ekspatriaattien sopeutumisen kannalta tärkeimmät tekijät?
2. Miten eri kulttuuriulottuvuudet ja niiden välisten erojen suuruus vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumiseen?

Tutkimuksen aihe rajataan siten, että ekspatriaattien valintaprosessi rekrytointivaiheesta alkaen jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Samalla tutkimuksesta rajataan pois myös ekspatriaattien kotiinpaluu komennuksen jälkeen. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan, miten ekspatriaattien sopeutuminen saataisiin sujuvammaksi erilaisissa kulttuuriympäristöissä, huomioiden myös kulttuuriulottuvuuksien välisten erojen suuruus. Tutkimuksessa kulttuuriulottuvuuksien lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat muun muassa perheen ja valmennuksen roolit sopeutumisprosessissa.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen pääluke on johdantoluku, joka sisältää aihepiiriin johdatuksen lisäksi tutkimuksen päätavoitteet, tutkimusongelmat, aiheen rajauksen ja tutkimuksen rakenteen. Toisessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen suorittamista. Tämä luku sisältää tutkimuksen viitekehysten, tieteenfilosofiset taustaoletukset sekä tutkimuksen metodologian, ja siinä kerrotaan myös tutkimuksen kulusta ja aineiston analysoinnista.

Kolmas pääluke käsittelee ekspatriaattien sopeutumista. Luvussa käsitellään ekspatriaattien ominaispiirteitä ja niiden merkitystä sopeutumiseen, sekä koko ulkomaankomennusta erillisenä prosessina. Lisäksi luvussa tarkastellaan ekspatriaateille annettavan valmennuksen merkitystä niin paikan päällä kuin etukäteenkin. Samalla huomioidaan myös perheen rooli sopeutumisessa.

Neljäs pääluke käsittelee kulttuuriulottuvuuksia ja niiden merkitystä sopeutumisen kannalta. Aluksi käydään läpi kulttuurin käsitteet ja kulttuurin tasot. Sen jälkeen



määritellään kulttuurien välisiä eroja, ja lopuksi käsitellään kulttuuriulottuvuuksia sekä niiden vaikutusta ekspatriaattien sopeutumiseen. Kulttuurieroja tarkastellaan ekspatriaattien näkökulmasta, ja haastattelujen avulla pyritään saamaan omakohtaisten kokemusten kautta uutta näkökulmaa siihen miten kulttuuriulottuvuudet vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumiseen. Kappaleessa 4.4 kootaan yhteen ekspatriaattien sopeutumista ja kulttuuriulottuvuuksien merkitystä. Tämä tehdään ensin sopeutumisen U-käyrän avulla, minkä jälkeen käsitellään onnistuneita ja epäonnistuneita ulkomaankomennuksia, sekä sitä mitkä tekijät vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumisen onnistumiseen.

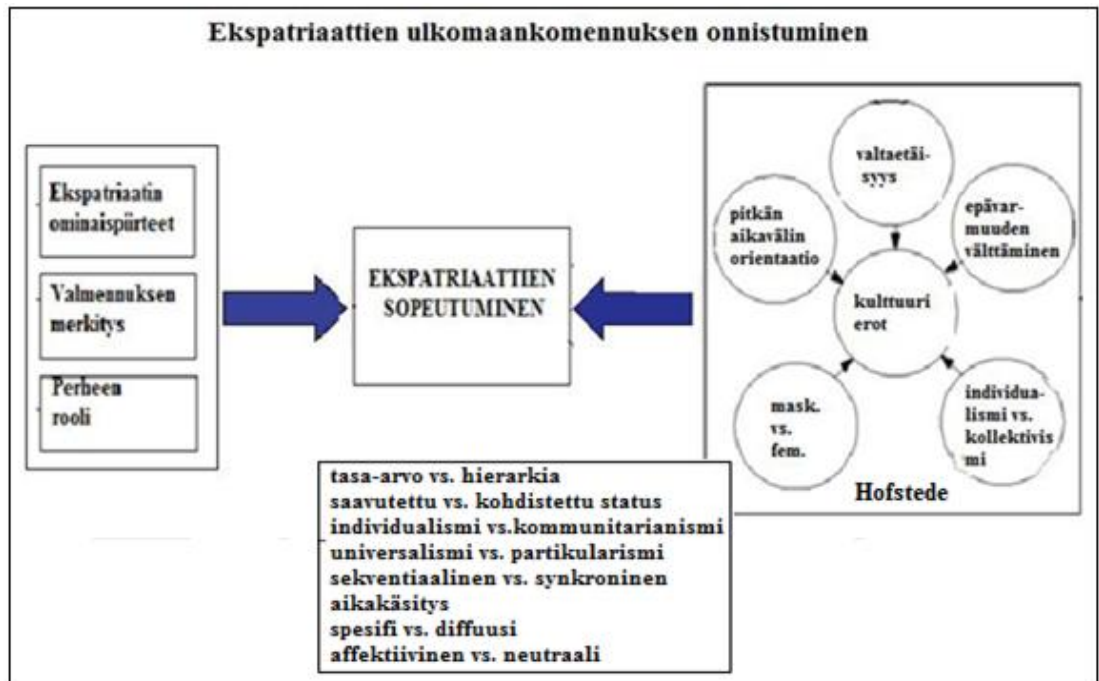
Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, perustellaan tutkimuksen luotettavuutta ja tuodaan esiin tutkimuksen aikana esille tulleet jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkimuksen lopussa on esitelty tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali. Viimeisenä ovat liitteet, joita ovat haastatteluissa käytetty haastattelurunko ja haastateltavien henkilöiden tiedot.

## **2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN**

### **2.1 Tutkimuksen viitekehys**

Tämän tutkimuksen teoreettisen pohjan muodostavat kulttuuria, kulttuuriulottuvuuksia, ekspatriaatteja, ekspatriaattien sopeutumista ja valmennusta koskeva kirjallisuus, sekä laadullisen tutkimuksen tekemistä käsittelevä kirjallisuus. Teoriaosuudessa keskitytään kulttuuriulottuvuuksien merkitykseen ekspatriaattien sopeutumisessa ja samalla otetaan huomioon ekspatriaattien ominaispiirteiden, perheen ja valmennuksen rooli sopeutumisessa. Asiaa lähestytään ekspatriaattien näkökulmasta, ja pyritään tuomaan esiin ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta tärkeät tekijät. Tutkimuksen osalta keskeisimpiä käsitteitä ovat ekspatriaatti, sopeutuminen, kulttuurierot, kulttuuriulottuvuudet ja valmennus.

Tutkimuksen viitekehys on kaksiosainen. Kuviossa 1 on esitetty tämän tutkimuksen kaksi keskeistä viitekehystä. Toinen viitekehystä keskittyy ulkomaankomennuksen ideaalisen syklin malliin perustuen Christensenin ja Harzingin (2004, 619) tutkimuksiin. Siinä otetaan valmentautumisen ja itse komennuksen lisäksi huomioon ekspatriaattien ominaispiirteet ja perheen rooli. Toisessa viitekehyksessä keskitytään tutkimaan Hofsteden ja Hofsteden (2005) kulttuuriulottuvuusteorioiden mukaisia ulottuvuuksia ottaen huomioon Hampden-Turnerin, Trompenaarsin & Lewisin (2000) sekä Scheinin (2004) kulttuuriulottuvuus tutkimukset. Esiin nousseet kulttuuriulottuvuudet on nostettu esiin viitekehyksessä, josta on eritelty Hofsteden tutkimukset omaan laatikkoonsa.



Kuvio 1 Ekspatriaattien kulttuurien välisen sopeutumisen viitekehys (mukaillen Hofstede & Hofstede (2005); Hampden-Turnerin, Trompenaarsin & Lewisin (2000); Scheinin (2004) ja Christensenin & Harzingin (2004, 619))

Tutkimuksen viitekehyksessä kuviossa 1 osoitetaan, miten alatutkimuskysymyksiä ja niiden pohjalta tehtyjä viitekehyskiä hyödynnetään selvittäessä ekspatriaattien sopeutumisen ja onnistuneen ulkomaankomennuksen kannalta tärkeimmät osatekijät. Ekspatriaattien ominaispiirteitä, valmennuksen merkitystä ja perheen roolia tutkitaan toisen alatutkimuskysymyksen avulla. Kulttuurien välisiä eroja ja kulttuuriulottuvuuksia tutkitaan toisen alatutkimuskysymyksen avulla. Kaksiosaisen viitekehysten avulla pyritään luomaan vastaamaan tutkimuksen alakysymyksiin. Tutkimuksen alakysymyksiä yhdistäen vastataan päätutkimusongelmaan, ja ne liitetään yhteen viitekehyksessä ekspatriaatin sopeutumisen kannalta vaikuttaviin tekijöihin.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään tutkimuksen tieteenfilosofisia taustaoletuksia ja lähtökohtia. Siinä tuodaan esiin teoriaa ja perustellaan tämän tutkimuksen osalta tehtyjä valintoja. Teorian avulla saadaan selville tieteenfilosofiset taustaoletukset, joiden pohjalta tehdään tutkimuksen metodologiset valinnat.

## 2.2 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tutkimuksen kannalta voidaan pitää olennaisena selvittää tieteenfilosofiset taustaoletukset. Tutkimukset, jotka keskittyvät empiriseen tutkimiseen eivätkä ole lähtökohtaisesti erityisen teoreettisia, perustuvat erinäisiin piileviin oletuksiin. Tieteenfilosofisia taustaoletuksia tutkimalla pystytään ymmärtämään paremmin eroja määrällisen ja laadullisen tutkimuksen osalta. Sen pohjalta pystytään tarkastelemaan ja tekemään selkeämmin valinta tutkimuksen kannalta parhaasta tutkimusmenetelmästä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 129.)

Tieteenfilosofian voidaan sanoa koostuvan eri tekijöistä, jotka auttavat erottamaan erilaiset oletukset, jotka taas voidaan jakaa eri paradigmoihin. Paradigma on yleisesti hyväksytty ja oikeana pidetty teoriaa, jolla on yleismaailmallisesti. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä metodologian lisäksi epistemologiset ja ontologiset lähtökohdat. Liiketaloustieteen osalta tieteenfilosofiset valinnat perustuvat enimmäkseen Burrellin ja Morganin esittämiin tarkasteluihin tutkimuksen metodologisista vaihtoehdoista. Tutkimuksen metodologiset vaihtoehdot määritellään ontologisten ja epistemologisten valintojen perusteella, joiden pohjalta voidaan tehdä tutkimuksen suorittamisen kannalta sopivimmat valinnat. Tutkimuksen onnistumisen osalta on tärkeää, että metodologia sekä epistemologiset ja ontologiset lähtökohdat ovat valittu oikein. (Burrell & Morgan 1979, 23.)

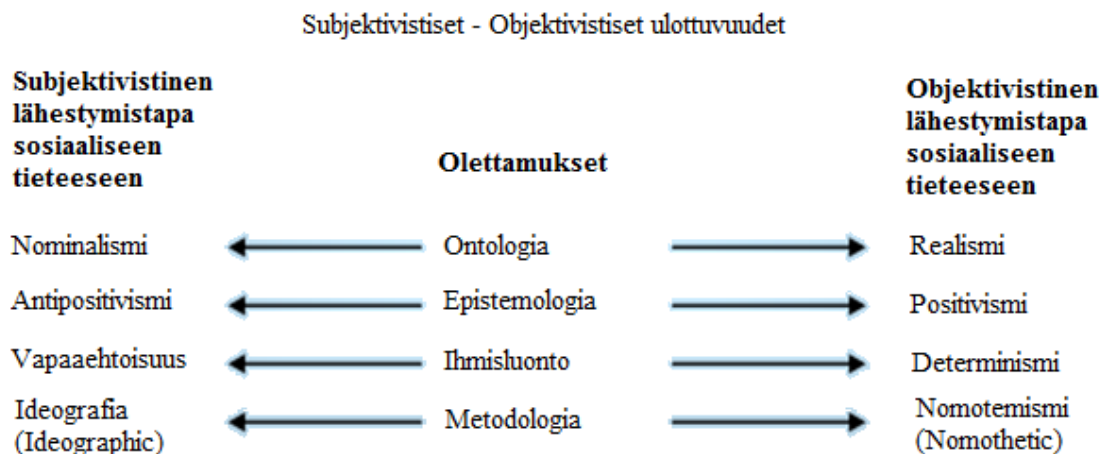
Ontologia määrittää todellisuuden ymmärtämisen ja sen, perustuvatko todellisuuden käsitykset objektivismiin vai subjektivismiin. Objektivismin alle kuuluvat määrälliset, positivistiset, tieteelliset, kokeelliset ja perinteiset käsitykset. Subjektivismin piiriin kuuluvat laadulliset, fenomenologiset, humanistiset ja tulkitsevat käsitykset. Ontologian avulla määritellään, miten, millaisin keinoin ja millä menetelmillä tutkimus kannattaa tehdä ja tietoa voidaan hankkia. (Burrell & Morgan 1979, 1–4; Holden & Lynch 2004, 2–4.)

Epistemologiassa on kyse tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmista. Tällöin tarkastellaan, miten tutkimuskohdetta voidaan lähestyä parhaiten ja mitä tutkimuskohteesta voidaan tietää. Epistemologian ja sen kysymysten voidaan sanoa olevan läheisessä yhteydessä ontologiaan, koska vastaukset ovat aina riippuvaisia ontologisten havaintojen todellisesta luonteesta. Tämän tutkimuksen osalta epistemologisista näkökulmista antipositivistinen on lähinnä totuutta. Tämä johtuu siitä, että positivistisessa näkökulmassa vain tieteellistä tietoa pidetään oikeana tietona. Antipositivistisen näkökulman mukaan osallistuvien ihmisten näkökulma on ainoa, josta sosiaalista maailmaa voidaan ymmärtää. (Burrell & Morgan 1979, 5; Hatch & Cunliffe 2006, 13.)

Burrellin ja Morganin (1979, 5) tutkimuksista voidaan ottaa huomioon myös kuvion 2 ihmisluonto kohta. Siinä määritellään ennen kaikkea ihmisten ja heidän ympäristönsä

välistä suhdetta. Kaikissa sosiaalisissa tieteissä täytyy ennakoida tämän kaltaiset oletukset ihmisluonteesta. Determinismin osalta ihmisiä ja heidän kokemuksiaan pidetään ympäristön tuotteina, kun taas vapaaehtoisuuden osalta ihmiset ovat kaiken keskellä ja luovat oman ympäristönsä. Tämän tutkimuksen osalta tutkijaa tai haastateltuja ekspatriaatteja ei voida pitää vain ympäristön tuotteina, vaan tutkija haastateltavat voivat vaikuttaa ja luoda itse ympäristönsä. Tästä syystä vapaaehtoisuus sopii tämän tutkimuksen ihmisluonnoksi determinismistä paremmin.

Tämän tutkimuksen osalta voidaan sanoa tutkimuksen olevan subjektivistinen, koska haastateltavat luovat, modifioivat ja tulkitsevat todellisuutta ja maailmaa itsenäisesti ja yksilöllisesti, eikä yleisellä tasolla tai universaalisti. Objektivistisessä näkökulmassa keskitytään enemmän siihen, mitkä ovat todellisuudet tutkimuksen taustalla, kuin tutkijan ajatuksiin ja tuntemuksiin. (Burrell & Morgan 1979, 4; Holden & Lynch 2004, 2–4.) Kuvio 2 selventää subjektivistisen ja objektivistisen käsityksen eroja.



Kuvio 2 Kartta analysoimaan olettamuksia sosiaalisten tieteiden luonteesta (Burrell & Morgan 1979, 1)

Kuvio 2 antaa tukea sille, miksi subjektivistiseen lähestymistapaan perustuvissa tutkimuksissa ontologiseksi lähtökohdaksi valitaan nominalismi. Nominalistisen lähestymistavan mukaan haastateltavien havainnot ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia ja pohjautuvat haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin. (Burrell & Morgan 1979, 4.) Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto on koottu teoria huomioon ottaen, juuri haastateltavien subjektiivisista kokemuksista ja havainnoista ulkomaankomennuksen aikana. Ontologisena lähtökohtana voidaan tämän takia pitää nominalistista lähestymistapaa.

Hermeneutiikan voidaan todeta olevan ilmiöiden merkitysten ymmärtämistä. Siinä halutaan ymmärtää ja tulkita teoriaa erityisesti yksilöiden tulkintojen ja kokemusten

avulla. Hermeneutiikassa olennaisena asiana nousee yleensä esiin hermeneuttinen kehä sekä esiymmärrys, jota pidetään pohjana luodulle tulkinnalle. Esimerkiksi uuden asian ymmärtäminen vaatii aina tulkintaa, joka pohjautuu osaltaan myös aiemmin saatuun esiymmärrykseen. Tämä nostaa esiin hermeneuttisen kehän käsitteen, koska ymmärryksen voidaan todeta etenevän kehämäisenä päätelmänä, jossa esiymmärryksellä on aina oma merkityksensä lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35.)

## 2.3 Tutkimuksen metodologia

Metodologia viittaa teoreettisiin, poliittisiin ja filosofisiin taustoihin tutkimuksissa. Samalla metodologiasta saa kuvan eri taustatekijöiden osallisuudesta tutkimuskäytäntöön ja tiettyjen tutkimusmetodien käyttöön. Toisaalta se viittaa myös tekniikoihin, joita käytetään keräämään ja analysoimaan dataa tiedon luomiseksi. (Petty, Thompson & Stew 2012, 378.)

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja siinä keskitytään tulkitsemaan yksittäisiä tapauksia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää luonnollisessa tilanteessa. Saatua aineistoa on tarkoitus tutkia yksityiskohtaisesti ja monelta eri taholta. Tämä jo pelkästään erottaa sen selkeästi kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta, jossa keskitytään testaamaan erilaisia hypoteeseja, jotta saataisiin selville, kuvaako teoria tutkittua ilmiötä. Laadullisissa tutkimuksissa ei yleensä johdeta hypoteeseja tietystä teoriasta tutkimuskysymyksiä tarkennettaessa. Antipositivistiset lähtökohdat noudattavat hermeneuttisia tieteen näkökulmia, jotka ovat subjektivistisia. Ne kieltävät kausaalisuuden ja determinismin eli lainalaisuusopin, ja tätä pidetään usein myös humanistisena lähestymistapana tieteeseen. (Buddharaksa 2011, 3–5; Burrell & Morgan 1979, 5; Pyörälä 1995, 13.)

Kvalitatiivinen tutkimus koostuu tulkitsevista, materiaalisista käytännöistä, jotka tekevät maailman näkyväksi ja muuttavat maailmaa. Kvalitatiivinen tutkimus alkaa olettamuksista ja maailmankuvasta, jonka voi laittaa teoreettisen linssin alle. Kvalitatiivinen tutkimus alkaa tutkimusongelmista, jotka koskevat yksilöiden ja ryhmien merkitystä sosiaalisten ja inhimillisten ongelmien aiheuttajana. Kvalitatiivisen metodin valitsevat tutkijat keräävät tietoa maailmasta normaalissa herkässä tilassa, alttiina ihmisten vaikutukselle. Tietoja analysoidessa he käyttävät vakiintuneita kaavoja. Lopullinen tutkimusraportti sisältää osallistujien äänen, tutkijan mietteet ja monimutkaisen ongelman kuvailun ja tulkinnan. Lopullinen tutkimus myös laajentaa tietoutta tai antaa ohjeita miten tulisi toimia. (Creswell 2007, 36–37.) Kvalitatiiviset tutkimukset keskittyvät kysymyksiin, kuten *miten* ja *miksi*, sen sijaan että kysyttäisiin kuinka monta tai kuinka usein (Catasus, Lundgren & rynnel 1997, 198).

Tämän tutkimuksen ollessa laadullinen tutkimus on syytä eritellä myös laadullisen tutkimustavan neljä ominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus on tutkijan ja yksittäisen havainnon välinen vuorovaikutus. Toisen ominaisuuden mukaan laadullisessa tutkimuksessa eritellään yksittäistapauksia niihin osallistuvien henkilöiden näkökulmasta tai heidän antamiensa merkitysten kautta. Kolmas ominaisuus kertoo laadullisen tutkimuksen yleisesti etenevän induktiivisesti, jolloin tutkimuskysymyksiä tarkentaessaan tutkijat eivät yleisesti johda hypoteeseja etukäteen teoriasta. Laadullisessa tutkimuksessa ennemminkin testataan tutkimuksen aikana tuotettuja hypoteeseja. Neljänneksi ominaisuudeksi voidaan määritellä se, että tutkijan aktiivisesti tuottavan aineiston sijaan laadullisessa tutkimuksessa suositaan luonnollisesti tapahtuvia aineistoja. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 25–32.)

Laadullista aineistoa tutkittaessa tutkijan tulee valita päättelytapa. Käytettäviä päättelymenetelmiä ovat induktiivinen, abduktiivinen ja deduktiivinen päättely. Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista päättelyä, koska siinä teoreettisia johtoideoita pyritään todentamaan empiriaa hyväksikäyttämällä. Abduktiivisen päättelyn avulla lähestytään kohti parasta mahdollista lopputulosta. Induktiivisen päättelyn keskeisessä asemassa oleva aineistolähtöisyys ei vastaisi tämän tutkimuksen tavoitteita yhtä hyvin, koska tavoitteena on vertailla haastattelujen tuloksia eli empiriaa ja teoriaa, sekä tehdä niiden perusteella johtopäätöksiä. Deduktiivisessa päättelyssä taas yksittäistapauksia koskevat johtopäätökset johdetaan yleistyksistä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin tuomaan esiin uusia asioita ja johtopäätöksiä tarkastelemalla aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136–137.)

Case- eli tapaustutkimus juontaa juurensa ihmis- ja sosiaalitieteistä kuten myös arvioivasta tutkimuksesta. Se on yksilöllinen tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään mikä on ainutlaatuista tutkimuksessa. Erilaista tietoa kerätään, jotta voidaan syventää tapauksen ymmärrystä. Laadullisessa tutkimuksessa tämä sisältää muun muassa haastatteluja, havainnointia ja dokumenttien analysointia. Tapaustutkimukselle ei voida nimetä mitään nimenomaista tapaa analysoida tietoja, joten tutkijalla on mahdollisuus valita eri tyylien väliltä. Näitä tyyliä ovat muun muassa tarinan kertominen, kuvion piirtäminen, teoriaa testaava, teoriaa etsivä, instrumentaalinen, teoriaa johtava, teoriaa luova, arvioiva ja etnografinen, sekä tarkkaileva ja selittävä. (Petty, Thompson & Stew 2012, 379.) Tämän tutkimuksen osalta tapaustutkimus on toteutettu tiedolla, jotka on saatu henkilötasolla tapahtuvien teemahaastattelujen avulla.

Case- eli tapaustutkimusten, kuten muidenkin tutkimusten, empiria pitää pystyä yhdistämään teoriaan, jotta se pystyy tukemaan tieteellistä diskurssia. Usein ongelmaksi muodostuukin se, että teorian on selitetty lyhyesti tutkimuksen alussa mutta teoriaan yhdistäminen on jäänyt vähäiseksi. Empiriseen tutkimukseen keskittyvät tutkijat ovat 1990-luvun puolivälistä alkaen ottaneet teorian paremmin huomioon. Silti korkealaatuisten empiristen tutkimusten määrä on jäänyt vähäiseksi. Tietenkin on

poikkeuksia, ja korkealaatuiset empiriset tutkimukset voivat tuoda arvokkaan lisän teorian kehitykseen. (Kallio & Nordberg 2006, 445.)

Yinin (2003, 3–4) mukaan case- eli tapaustutkimukselle voidaan asettaa eritasoisia tavoitteita. Näitä ovat deskriptiivinen eli kuvaileva case, jossa pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä yleiskuva. Toinen tavoite on eksploratiivinen eli uutta kartoittava case. Sitä käytetään yleensä survey-tutkimuksen esitutkimuksena. Kolmas tavoite, joka voidaan asettaa tapaustutkimukselle, on selittävä case. Tällöin tutkimuksella pyritään selittämään ilmiötä eli tämän tutkimuksen osalta ekspatriaattien sopeutumista ja kulttuuriulottuvuuksien vaikutusta sopeutumiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on yhdistää teoria ja empiria tuomalla haastattelutulosten perusteella saatuihin tekijöihin siihen liittyvää teoriaa.

Räsänen, Anttilan ja Melinin (2005) mukaan tapaustutkimus voidaan määritellä tutkimukseksi, joka pyrkii selittämään määritellyn sosiaalisen yksikön dynamiikkaa holistisesti, määriteltynä ajanjaksona. Olennaista tapaustutkimukselle on muun muassa monien aineistojen käyttö, tutkimuskohteen kokonaisluonne, ajallinen rajausta ja pyrkimys teoreettiseen selittämiseen. Tapauksen valinta pohjautuu yleensä empirian ja teorian väliseen vuoropuheluun, jossa tutkimuksen kohdetta ja sen rajoja etsitään. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 292–295.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikkia haastattelun näkökohtia ei ole lyöty lukkoon. Haastattelu kohdistetaan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin, ja haastattelun aikana käsitellään tiettyjä aihepiirejä eli teemoja. Tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu sopii erityisen hyvin silloin, kun vastaukset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin. Tällöin ei pystytä etukäteen tietämään millaisia vastauksia haastatteluilta tullaan saamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35, 47–48.) Tässä tutkimuksessa vastaukset perustuvat haastateltujen ekspatriaattien omiin kokemuksiin ulkomaankomennuksen ajalta. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Teemahaastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta, jonka ansioista haastatteluaiheiden järjestystä voidaan muuttaa ja tulkintaa pystytään tekemään haastattelujen aikana. Teemahaastattelu mahdollistaa myös joustavan tiedon keruun eri tilanteista sekä auttaa huomioimaan haastateltavat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 200–201.) Teemahaastatteluja ennen on tyypillistä tehdä esihaastatteluja, jotta teema-alueita voitaisiin tarkentaa ja haastattelun kesto arvioida tarkemmin. Esihaastattelujen jälkeen voidaan luoda tarkempi haastattelurunko. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72–73.) Tässä tutkimuksessa on tehty esihaastatteluja tiettyjen haastateltavien kanssa, jotta lopullinen haastattelurunko saatiin mahdollisimman laadukkaaksi. Tämä edesauttoi laadukkaampien haastattelutulosten saamisessa, kuin ilman esihaastatteluja. Haastattelujen aikana haastattelun kulku ja teemat saattoivat vaihtaa järjestystä ennalta ajatellusta. Tutkimuksen osalta ei ollut mielekäästä mennä suunnitellun kaavan



mukaisesti, jos keskustelu haastatellun ekspatriaatin kanssa tuntui etenevän toiveiden mukaisesti. Tarvittaessa tiettyihin teemoihin pystyi palaamaan, jolloin keskustelua ei kannattanut keskeyttää edetäkseen tietyn kaavan mukaan. Haastattelujen aikana keskustelua tarvittaessa johdettiin haluttuun suuntaan.

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joka on toteutettu käyttämällä teemahaastatteluja tutkimuskohteen tutkimiseen. Teoria ja empiria kulkevat käsi kädessä koko tutkimuksen ajan ja niitä on käytetty vuorotellen toisiaan tukien. Teemahaastattelujen avulla haastattelujen eteneminen ja empirian luominen tapahtuu lumipalloeftimäisesti, jolloin haastattelujen perusteella ilmenevien uusien kiinnostavien tekijöiden avulla tuodaan mukaan uusia teoreettisia ulottuvuuksia. Tutkimuksen analyysi tehdään abduktiivisen päättelytekniikan avulla. Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin tutkimuksen kulkua ja sitä, miten tutkimuksen aineistoa analysoidaan.

## **2.4 Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi**

Tässä tutkimuksessa on käytetty teoreettisen pohjan luontia varten lähteinä tieteellistä kirjallisuutta, lehtiarkistoja ja hakuportaaleja kuten Nelli-tiedonhakuportaalia, Google Scholars -hakupalvelua, ScienceDirect sivustoa sekä yliopistokirjastojen yhteistietokantaa Lindaa.

Haastateltavat valittiin tutkijan omien verkostojen kautta siten, että pyrittiin saamaan kokoon mahdollisimman monipuolinen haastateltavien joukko. Tässä tutkimuksessa tutkija keräsi aineistoa kunnes vastaukset alkoivat toistua. Tällä tarkoitetaan sitä, että niin kauan kuin saadaan irti uusia näkökulmia haastattelut jatkuvat. Tällöin voidaan sanoa, että on saatu teoreettisesti merkittävä tulos. (Alasuutari 1994, 177.)

Tätä tutkimusta varten haastateltiin kymmentä ekspatriaattina toiminutta henkilöä. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että saatiin mahdollisimman monipuolinen ja kattava katselmus ekspatriaattien kokemuksista eri kulttuureihin sopeutumisesta. Haastateltavista ekspatriaateista valmennusta oli saanut kuusi ekspatriaattia ja ilman minkäänlaista valmennusta oli jäänyt neljä ekspatriaattia. Haastateltavien valinnan kriteerinä oli vähintään kuusi kuukautta kestänyt ulkomaankomennus. Komennustensa pituudet olivat seitsemästä kuukaudesta kolmeen vuoteen. Keskimäärin ekspatriaattien ulkomaankomennukset olivat kestäneet vuoden ja kymmenen kuukautta.

Haastateltavat valikoituivat tutkijan oman verkoston kautta saatujen kontaktien lisäksi tutkijan työpaikan kautta saatujen suhteiden kautta. Mitään erillistä saatekirjettä ei tarvittu, vaan haastateltavat saatiin mukaan keskustelemalla tutkimuksesta, sen aihepiiristä ja siitä, olisiko kandidaatilla tarjottavaa tutkimukselle. Haastateltuihin otettiin yhteyttä puhelimitse, Skypen kautta tai sähköpostilla. Haastateltavat ovat

kotoisin Suomesta, Saksasta, Italiasta, Pakistanista, Japanista ja Yhdysvalloista. Haastateltavien komennusten kohdemaina olivat Suomi, Irlanti, Etelä-Afrikka, Singapore, Malesia, Saksa ja Australia. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman monipuolinen otanta ympäri maailmaa erilaisista kokemuksista enemmän tai vähemmän kulttuurillisesti eroavista maista. Viidellä haastateltavista oli perhe tai puoliso mukana ainakin osan ulkomaankomennuksesta.

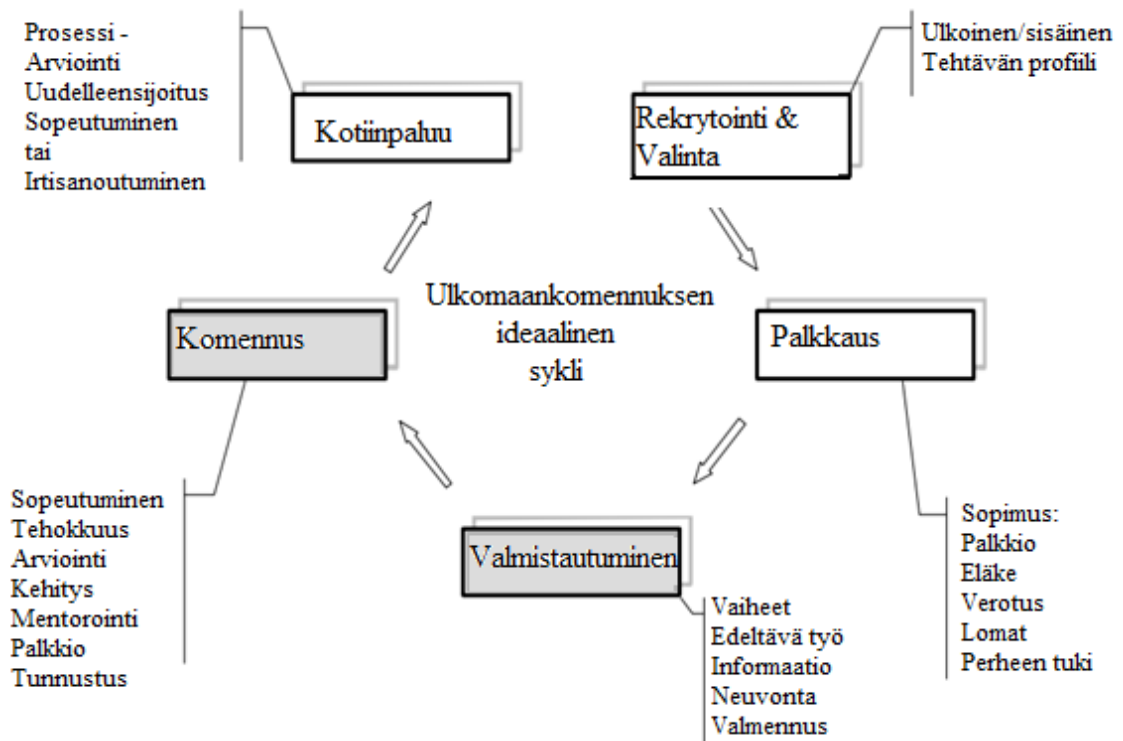
Haastattelut suoritettiin joului- ja helmikuun välisenä aikana vuosina 2012–2013. Haastattelut kestivät 45 minuutista kahteen tuntiin. Haastattelut suoritettiin eri tavoin. Kasvokkain tehdyt haastattelut tehtiin tutkijan työnantajan työtiloissa, työpaikan neuvotteluhuoneessa tai haastateltavan työpaikan toimitiloissa. Lisäksi osa haastatteluista suoritettiin Skypen tai puhelimen välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta niistä saatiin kaikki mahdollinen irti. Osan haastateltavista kanssa haastatteluja oli useampia, jotta saataisiin paras mahdollinen lopputulos, eikä kiireinen aikataulu olisi esteenä. Haastateltavat on tutkimuksessa erotettu toisistaan käyttämällä heistä merkintää H1... H10 ja heidän henkilötietonsa löytyvät liitteestä 2.

Tutkittava data kerättiin tässä tapauksessa tekemällä haastattelut ja kokoamalla niistä tehdyt nauhoitteet, jonka jälkeen varmistettiin, että saatu aineisto liittyi jo ennalta päätettyihin teemoihin ja aihealueisiin. Teemoittelua jatketaan kokoamalla toisiinsa liittyvät aiheet yhteen ja jakamalla ne alateemoihin. Seuraavaksi rakennetaan vakaat perusteet sille, miksi juuri nämä teemat on valittu, ja samalla haetaan perusteita kirjallisuudesta. (Aronson 1994, 14–15.) Alasuutarin (1994, 24) mukaan teemoittelussa aineisto aluksi litteroidaan, sen jälkeen luokitellaan, jaetaan teemoihin ja lopuksi tehdään lopullinen laadullinen analyysi. Teemahaastattelun kysymyksiä käytettiin teemoittelun pohjana. Haastateltavien vastauksille annettiin Wordissä omat värinsä ja ne liitettiin kysymysten perään, näin pystyttiin seuraamaan helposti, kuka on mitäkin sanonut, ja teemojen välinen jako pysyi myös selvänä. Tutkimukseen on otettu mukaan sitaatteja eri haastateltavilta, jotta lukija pystyisi havainnollistamaan tutkijan esiin tuomia havaintoja paremmin. Sitaattien osalta asiasisältöön ei ole koskettu, mutta tekstiä on muutettu yleiskielimäisemmäksi lukemisen helpottamiseksi.

### 3 EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMINEN

#### 3.1 Ulkomaankomennus prosessina

Christensenin ja Harzingin (2004, 619–620) mukaan ulkomaankomennuksen ideaalinen sykli koostuu viidestä osasta, jotka ovat rekrytointi ja valinta, palkkaus, komennukseen valmistautuminen, ulkomaankomennus itsessään ja paluu kotimaahan. Adlerin (1997, 236–237) mukaan ekspatriaattien kansainvälisen uran sykli koostuu kahdeksasta osasta, jotka ovat tehtävä kotimaassa, rekrytointi, valinta, valmennus, ulkomaankomennus, raportti, paluu kotiimaahan ja paluu työelämään. Christensen ja Harzing (2004, 619) mukaan ulkomaankomennuksen ideaalinen sykli koostuu rekrytoinnista ja valinnasta, palkkauksesta, valmistautumisesta, komennuksesta ja kotiinpaluusta. Tässä tutkimuksessa keskitytään käsittelemään vain kahta osaa, jotka ovat valmistaus ja ulkomaankomennus. Ekspatriaattien osalta tässä tutkimuksessa merkittävin muutos on ekspatriaattien saapuminen ja sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin. Kuvio 3 selventää Christensenin ja Harzingin (2004, 691) ulkomaankomennuksen ideaalisen syklin viittä osaa ja antaa esimerkkejä, mitkä asiat liittyvät kuhunkin osaan.



Kuvio 3 Ulkomaankomennuksen ideaalinen sykli (Christensen & Harzing 2004, 619)

Kuviossa 3 on esitetty, miten ideaalinen sykli etenee ja missä vaiheessa sykliä tässä tutkimuksessa käsiteltävät osat tulevat. Ne ovat tummennettuina kuviossa. Valmistautumisvaiheessa mukaan tulevat entiset työkokemukset, tietotaidot, muiden antamat neuvot ja valmentautuminen. Ulkomaankomennuksen aikana kokemuksen onnistumisen kannalta huomioonotettavia asioita ovat sopeutuminen, suoritustaso, arviointi, oma kehitys, ohjaus ja palkitseminen. (Christensen & Harzing 2004, 616–626.) Muut kuvion osat ovat epäolennaisia tämän tutkimuksen kannalta ja ne on rajattu pois tutkimuksessa käsiteltävistä asioista.

Etukäteisvalmentautuminen voi sisältää valmennuskurssien lisäksi oma-aloitteista opiskelua kohdemaasta, joko kirjoista, Internetistä tai keskustelemalla kohdemaassa asuvien tai asuneiden kanssa. Ennakkokäyntiä kohdemaassa pidetään myös hyvänä valmentautumiskeinona, jotta pystytään esimerkiksi paremmin valitsemaan sopiva asuinalue. (Sinkkonen 2009, 14–17.)

Valmennus voidaan Strohin, Blackin, Mendenhallin ja Gregersenin (2005, 93) mukaan jakaa valmennukseen ennen lähtöä ja valmennukseen paikan päällä kohdemaassa. Valmennuksen osalta tulee huomioida kulttuurin haasteellisuus, työn haasteellisuus ja se, miten paljon ollaan tekemisissä paikallisen väestön kanssa. Valmennuksen tulisi olla sitä syvällisempää, mitä suuremmat kulttuurien väliset erot kotimaan ja kohdemaan välillä ovat. Ennen lähtöä annettavassa valmennuksessa olisi hyvä keskittyä käytännön asioihin, kuten jokapäiväiseen elämään liittyviin asioihin uudessa kulttuurissa, sekä antamaan mahdollisimman hyvin tietoa kohdemaasta ja sen tavoista. Suurten kulttuurien välisten erojen ollessa edessä on tärkeää käydä läpi myös kulttuurin yksityiskohtaisempia näkemyksiä. Sinkkonen (2009, 14–17) mukaan on tärkeää, että valmentautuminen jatkuu kohdemaassa, koska uusia asioita tulee eteen päivittäin. Tällöin myös tukiverkoston merkitys korostuu arkipäiväisten asioiden järjestelyssä.

Laajimmin käytetty malli ekspatriaattien sopeutumisesta erottaa ennalta tapahtuvan sopeutumisen paikan päällä tapahtuvasta sopeutumisesta ja määrittelee sosiokulttuurisen sopeutumisen kolmiulotteisena konseptina. Sen ensimmäisessä ulottuvuudessa työhön sopeutuminen viittaa tyytyväisyyteen uusia työtehtäviä kohtaan. Toisessa ulottuvuudessa viitataan sopeutumiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen, kuten keskusteluun ja vuorovaikutukseen paikallisten kanssa niin työympäristössä kuin sen ulkopuolella. Kolmannen ulottuvuuden yleinen sopeutuminen viittaa sopeutumiseen paikallisiin työnulkopuolisiin elinoloihin. (Pinto, Cabral-Cardoso & Werther Jr 2012, 189.) Seuraavassa kappaleessa siirrytään käsittelemään ulkomaankomennuksen kannalta ekspatriaateille olennaisia ominaispiirteitä.

### 3.2 Ekspatriaattien ominaispiirteiden vaikutus sopeutumiseen

Ekspatriaatti on henkilö joka on ollut vähintään kuusi kuukautta töissä ulkomailla. Ekspatriaatti on lähetetty töihin tytäryhtiöön ulkomaille kotiorganisaation kautta, hänellä ei ole kohdemaan kansalaisuutta ja hän voi toimia yrityksessä toimihenkilönä, ylempänä toimihenkilönä, johdon edustajana tai työntekijänä. Ulkomaankomennuksen pituus on ennalta määritetty sopimuksessa ja henkilö palaa sen jälkeen takaisin kotiorganisaation palvelukseen. (Sinkkonen 2009, 13).

Ulkomaankomennukset voidaan jakaa keston mukaan lyhyisiin ja pitkäaikaisiin komennuksiin. Ekspatriaattien osalta lyhyinä komennuksina pidetään yli kuuden kuukauden mutta alle vuoden mittaisia komennuksia, kun taas pitkinä pidetään yli vuoden mittaisia komennuksia. Yli vuoden mittaisissa komennuksissa tulee ottaa huomioon sopimusta tehdessä verotus-, sosiaaliturva- ja eläkeasiat. Yleisesti ekspatriaattien komennusten pituus on yli vuoden. (Causin & Ayoun 2011, 795–796; Sinkkonen 2009, 13.) Tutkimusta varten haastatelluista ekspatriaateista vain yhden komennus oli luokiteltavissa lyhyisiin ulkomaankomennuksiin.

Euroopan ulkopuolelle lähteneiden ekspatriaattien ja Euroopan ulkopuolelta Eurooppaan tulleiden ekspatriaattien kohdalla viisumi- ja verotusasiat tulivat esiin haastattelujen aikana. Yleisesti ottaen työnantajat olivat hoitaneet nämä asiat ammattimaisesti eivätkä ne olleet aiheuttaneet ylimääräistä stressiä ekspatriaateille. Asiat oli huomioitu ja niistä oli kerrottu ennen sopimusten tekoa, jotta mitään ei olisi jäänyt epäselväksi. Haastatteluissa ilmeni myös, että keskimääräisesti sopivana ulkomaankomennuksen pituutena pidettiin 2,5–3 vuotta. Alle vuoden ekspatriaattina toimineetkin olivat sitä mieltä, että vuosi on liian lyhyt aika saada tuloksia, ja alle vuoden ulkomaankomennuksia pidettiin hyvänä vain, jos ollaan hakemassa taukoa omasta elämästä.

*”Alle vuoden komennukset ovat hyviä vain haettaessa taukoa omasta normaalista elämästä, kulttuurista tai omaa aikaa.” – H2*

*”After 1,5–2 years you can feel totally adapted to the culture and feels like you get the most out of yourself and best efficiency at work. Shorter times than that don’t give you or the company the best results.” – H8*

*”I just started to enjoy to the life, being able to really get friends from locals and felt like I can be productive at work, when I realized the year is gone. It was definitely too short time and I would have liked to stay couple years longer.” – H7*

Ekspatriaattien monikulttuurinen sopeutuminen ulkomaankomennuksen aikana koostuu kolmesta tekijästä, sopeutumisesta työhön, vuorovaikutukseen ja yleiseen elämään. Työhön sopeutumisella tarkoitetaan sopeutumista työtehtäviin, ohjaukseen ja suoritusedotuksiin. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan sopeutumista kommunikoimaan ja sosialisoitumaan paikallisen väestön kanssa. Yleiseen elämään sopeutumisella tarkoitetaan sopeutumista esimerkiksi asumiseen, ruokaan ja ostoksilla käymiseen. Lisäksi näihin kolmeen tekijään vaikuttavat muun muassa työnkuva, organisationaaliset tekijät, ei työhön liittyvät tekijät ja henkilökohtaiset eriävyydet. Vaikuttavia tekijöitä ovat myös henkilökohtaiset luonteenpiirteet ja perheen sekä yrityksen antama tuki. (Kim & Slocum Jr. 2008, 110–111.) Työhön sopeutumisen kannalta haastatteluissa korostui viihtyisän työympäristön, työkavereiden ja mielenkiintoisen työn merkitys. Tärkeänä pidettiin lisäksi sitä, että työkavereiden joukossa olisi myös muita työntekijöitä omasta kotimaasta tai edes länsimaalaisista kulttuureista. Tämä johtui siitä, että haastatellut pitivät tärkeänä saada henkistä tukea henkilöiltä, jotka ymmärtävät mitä he käyvät läpi muuttaessaan uuteen kulttuuriympäristöön. Lisäksi ekspatriaatit kokivat saavansa samasta kulttuurista tulleilta luotettavampia vinkkejä jokapäiväisten asioiden hoitoon. Tilanne muuttuu vasta, kun he ovat luoneet kaveruussuhteita paikallisen väestön edustajien kanssa. Haastateltujen ekspatriaattien mielestä aluksi oli helpompaa luoda luottamussuhde toiseen samassa tilanteessa olevaan ekspatriaattiin omasta kulttuurista, kuin paikallisen väestön edustajan kanssa.

*”Työhön ja myös yleiseen elämään sopeutumisessa on tärkeää, että on toisia länsimaalaisia mukana, jotka voivat antaa tukea ja auttaa ymmärtämään paikallisia tapoja.” – H6*

Tärkeänä tekijänä työhön sopeutumisen kannalta nousi esiin myös se, että ekspatriaatti pystyy helposti ja nopeasti oppimaan uusia asioita sekä sopeutumaan nopeasti uuteen työympäristöön. Työnkuva ja organisaatio nousivat myös esiin tekijöinä, jotka voivat vaikuttaa sekä negatiivisesti että positiivisesti riippuen ekspatriaattien saamasta kuvasta.

*”Liialliset odotukset ja työpaineet voivat aiheuttaa häiriötä ja sopeutuminen voi samalla kärsiä.” – H8*

*”Töihin sopeutumisen kannalta on tärkeää, että oppii uusia asioita helposti ja sopeutuu nopeasti uuteen työympäristöön.” – H2*

Ekspatriaattien sopeutumiseen vaikuttavat erityisen vahvasti työhön liittymättömät tekijät. Näitä ovat muun muassa psykologinen orientaatio, asenteet kansainvälistä

elämää kohtaan, stressinhallinta ja perhe-elämään liittyvät ongelmat. Epävarmuuden sietokyky ja halu elää vieraassa ympäristössä ovat piirteitä, jotka auttavat ekspatriaatteja sopeutumaan paremmin ja nopeammin. Näistä Pinton, Cabral-Cardoson & Werther Jr:n (2012, 189) ja Osman-Ganin & Rockstuhlin (2009, 279) tutkimista ekspatriaattien sopeutumiseen vaikuttavista tekijöistä haastatteluissa nousivat esiin erityisesti asenteet kansainvälistä elämää ja kohdemaan kulttuuria kohtaan sekä halu elää vieraassa ympäristössä. Haastatteluprosessin aikana havaitsi eroja ekspatriaattien asenteiden välillä, ja jotkut haastateltavista olivat huomattavasti halukkaampia oppia toimimaan uudessa kulttuuriympäristössä. Kaikilla ei ollut aikomustakaan sopeutua uuden kulttuurin mukaisesti vaan jatkaa samalla tavalla kuin kotimaassakin.

*“En alun perinkään ollut kiinnostunut kulttuurista ja miten elää sen mukaan Malesiassa. Länsimaalainen elämä on paljon helpompaa ja asiat hoidetaan järkevämmin. Työpaikalla pystyi elämään suurin piirtein lännkkäreitten elämää.” – H6*

Pinton, Cabral-Cardoson & Werther Jr:n (2012,189) tutkimuksista esitetyistä ekspatriaattien sopeutumiseen vaikuttavista piirteistä myös stressinsietokyky ja sen tarpeellisuus tuli esille osalla haastateltavista kohdalla. He eivät kuitenkaan laskeneet sitä sopeutumisen kannalta tärkeimpien tekijöiden joukkoon. Psykologisen orientaation osalta haastatteluissa ilmeni, että on tärkeää olla valmis uusiin haasteisiin niin henkisesti kuin fyysisesti. Samalla on tärkeää lähteä liikkeelle sillä mentaliteetilla, että komennukselle ei olla menossa työpaikan pakottamana.

*”Enemmän kuin työpaikan pakottamana, on parempi lähteä komennukselle, looking for fun -mentaliteetilla”. – H3*

*”Erittäin tärkeää on omata rohkeutta poistua omalta comfort zonelta.” – H1*

Itsetarkkailu on yksi henkilökohtainen ominaisuus, joka voi auttaa ekspatriaatteja sopeutumaan uuteen kulttuuriin. Korkean itsetarkkailun omaavat ekspatriaatit ovat herkkiä huomaamaan uuden kulttuurin vaatimukset ja muokkaamaan käytöstään sen mukaiseksi, ja samalla he pystyvät luomaan itselleen monipuolisemman sosiaalisen verkoston. Ekpatriaattien avoimuus edesauttaa sopeutumisessa, koska avoimella yksilöllä on kiinnostusta uuteen kulttuuriin ja halua oppia toimimaan siinä paikallisen väestön avulla. Hyvät ihmissuhdekyvyt auttavat myös sopeutumaan uusiin ja tuntemattomampiin ympäristöihin. Samaan kategoriaan voidaan laskea kommunikointikyvyt, jotka edesauttavat sopeutumaan, koska kommunikointi edesauttaa sosiaalisen elämän ylläpitämisessä. (Kim & Slocum Jr. 2008, 111.) Haastateltujen

ekspatriaattien mukaan kokeneet, useamman kuin yhden ulkomaankokemuksen omaavat ekspatriaatit pystyvät nopeasti muokkaamaan omaa käytöstään paikalliseen elämäntyyliin sopivaksi. Sen ansiosta he pystyivät luomaan myös paremman sosiaalisen verkoston ja näin ollen sopeutuminen uuteen kulttuuriin helpottui olennaisesti. Haastatteluissa selvisi myös, että omaa kulttuuriaan ja sen tapoja ei kannata unohtaa, vaan lähinnä muokata niitä paremmin uuteen kulttuuriympäristöön sopivammiksi. Toisaalta haastateltavien mielestä ekspatriaattien pitää myös pystyä hieman luopumaan omasta kulttuuri-identiteetistään, jotta sopeutuminen helpottuisi.

*”For Germans especially, I would say that don’t be too German, or adaptation will be much harder!” – H6*

Haastattelujen aikana nousi useasti esille se, kuinka tärkeää on myös tarpeen vaatiessa ”olla välittämättä”.

*”It’s important to be able to ignore, but at the same time also to appreciate the other culture. Otherwise living there might turn out to be quite challenging.” – H5*

Yhteenvedona haastatteluista voi sanoa, että kaikki uuden kulttuurin tavoista eivät välttämättä sovi ekspatriaateille, joten on tärkeää myös pystyä jättämään tällaiset asiat huomioimatta. Ekspatriaatit, jotka eivät pysty tähän, saattavat kokea vaikeuksia sopeutumisessa. Samalla pitää myös pystyä oppia arvostamaan hyviä asioita uudesta kulttuuriympäristöstä, jotta oppii helpommin pitämään omasta uudesta elämästään. Seuraavassa kappaleessa käsitellään, miten ekspatriaatin kommunikaatiokyky ja kielitaidot vaikuttavat sopeutumiseen.

### **3.2.1 Ekspatriaatit, kommunikaatio ja kielitaidot**

Tsangin (2001, 353–354) mukaan paikallisen kielen osaava omaa paremmat mahdollisuudet sopeutumiseen. Kielitaito edesauttaa sosiaalista kanssakäymistä ja ehkäisee samalla syrjäytymistä. Peltokorven (2010, 178–180) mukaan kielen osaaminen voidaan jakaa kolmelle tasolle, jotka ovat perusteet, pystyy keskustelemaan ja sujuva taso. Se, millä tasolla ekspatriaattien paikallisen kielen osaaminen on, vaikuttaa heidän sopeutumiseensa. Jos kieltä ei osaa lainkaan tai että pystyy perustietojen avulla hoitamaan tarvittavat jokapäiväiset asiat, ei vielä auta sosiaalisen elämän suhteen. Mitä sujuvampaa kielenhallinta on, sitä helpompaa ekspatriaattien on kommunikoida ja luoda sosiaalinen verkosto ympärilleen. Töiden tekemisen suhteen haastatellut ekspatriaatit kokivat välttyneensä ongelmilta kielitaidon osalta. Paikallisen kielen osaamisen tasot



vaihtelivat haastatelluilla sujuvasta kielitaidosta täysin kieltä taitamattomiin. Työkieli melkein kaikilla oli englantia ja useasti työpaikalla oli myös muita työntekijöitä kotimaasta, joten työpaikalla kielitaito ei vaikuttanut juurikaan.

*”Työkielenä Malesiassa käytettiin lähinnä Suomea, koska suurin osa työntekijöistä oli Suomesta lähetettyjä ekspatriaatteja. Pieni osa kommunikoinnista tehtiin englanniksi, mutta jo valmiiksi hyvä englannin osaaminen auttoi suoriutumaan helposti myös siitä. Toki englannin kielen osaaminen parani koko ajan, mikä helpotti myös vapaa-ajan toimintaa.” – H6*

Yleisesti ottaen haastatteluissa selvisi, että englannin kielen osaaminen auttoi jo pelkästään selviytymään jokapäiväisistä asioista sekä luomaan kaveruussuhteita. Englannin kielen taidot olivat hyvin hallussa jo ennen komennusta suurimmalla osalla ekspatriaateista. Ekspatriaatit keillä englannin kielen taidot olivat hieman unohduksissa, kieli muistui mieleen nopeasti.

*”Enkku sujui keskinkertaisesti ennen reissuun lähtö, mutta jo noin kolmen kuukauden jälkeen kieli rupesi taittumaan sujuvasti, mikä helpotti myös sopeutumista.” – H1*

*”Singaporean English was hard to understand in the beginning, because of the accent and the fact that they added ”laa” for many words” – H5*

Kenenkään haastateltavan mielestä paikallisen kielen taitamattomuus ei ole este sopeutumiselle, vaikka se helpottaisi elämää ja sopeutumisprosessia. Haastateltavat totesivat uuden kielen alkeiden opetteleminen ennen komennusta tai komennuksen alussa edesauttaa sopeutumista. Se yhdistettynä sujuvaan englannin kielen taitoon on jo auttaa jo huomattavasti. Lähinnä paikallisen kielen osaamattomuus aiheutti ongelmia silloin tällöin, jos vastapuoli ei osannut yhtään englantia, mutta nämä tilanteet eivät olleet yleisiä. Haastateltavat nostivat esiin, että sujuva englannin kielen taito ei yksinään auta välttämään kommunikaatio-ongelmia, koska paikallinen murre voi yhtäläillä välillä aiheuttaa hämmennystä. Ekspatriaattien sopeutumisen osalta tärkeänä tekijä pidettiin pitää heidän omaa motivaatiotaan. Seuraavassa kappaleessa käsitelläänkin ekspatriaattien motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutusta sopeutumiseen.

### **3.2.2 Ekspatriaattien motivaatiotekijät**

Stahlin, Millerin & Tungin (2002, 220) mukaan ekspatriaateille henkilökohtaiset haasteet ja ammatillinen kehitys ovat tärkeämpiä motivointitekijöitä

ulkomaankomennukselle lähdön kannalta kuin mahdollisuudet edetä uralla. Ekspatriaatit antavat suuren reaaliarvon haasteille ja kehittymiselle työskentelemällä ulkomailla. Haastattelutuloksista pystyy päättelemään, ettei Stahlin, Millerin & Tungin (2002, 220) mukainen motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys aina pidä paikkaansa. Haastatelluista kolmasosa ekspatriaateista mainitsi, lähtömotivaation noustessa puheeksi, uramahdollisuuksien olleen tärkein tekijä komennukselle lähtemisessä. He kokivat olevansa sellaisessa tilanteessa urallaan, että muuten eteneminen seuraavalle tasolle olisi ollut erittäin haasteellista.

*”I had been given a tip before going that without going to work in Australia it would be quite impossible to get permanent job and to be able to get promising career path.” – H10*

Henkilökohtaisten haasteiden ja ammatillisen kehityksen merkitys tärkeimpinä motivaatiotekijöinä lähdön kannalta tulivat myös selvästi esiin haastatteluissa. Tästä syystä voidaan todeta Stahlin, Millerin & Tungin (2002, 220) havaintojen ja heidän tutkimustensa tulosten osuneen osaksi kohdalleen myös tätä tutkimusta tehtyjen haastattelujen osalta.

*”Työkokemuksen kartuttaminen oli tärkein motivaatiotekijä, sen ohella että sain tehdä myös lopputyön viimeinkin valmiiksi komennuksen aikana osana työtäni. Jälkikäteen voin sanoa komennuksen auttaneen myös nykyisen työni saamisessa.” – H6*

Muita tärkeinä pidettyjä motivaatiotekijöitä, joita haastatteluissa nousi esille, olivat seikkailunhalu, uteliaisuus kokea jotain uutta ja halu päästä pois kotimaisesta kulttuurista. Aikaisempien ulkomaankomennusten vaikutus tuli esiin myös motivaatiotekijöistä keskustellessa. Haastatelluista ekspatriaateista kenelläkään ei ollut epäonnistuneita komennuksia takanaan. Onnistuneet kokemukset edesauttoivat uusiin komennuksiin lähdössä ja tulivat ilmi myös motivaatiotekijänä.

*”I would say that one of the most important sources of motivation was that the earlier experiences working as an expat woke up the interest to look for new experiences and interest to get to know new cultures” – H5*

Haastatteluissa tuli ylipäänsä esiin motivaation tärkeys jo siinä vaiheessa, kun ulkomaankomennukselle lähtöä edes ryhdytään harkitsemaan. Aikaisempien kokemusten perusteella haastatteluissa tuli ilmi, että ekspatriaatiksi lähtö ilman motivaatiota ei johda hyviin lopputuloksiin.

*”Maitojunalla sitä porukkaa lähti kotiin vaikka ei oltu kuin Irlannissa asti, jos ei kerran motivaatio riittänyt edes ensimmäisiinkään vastoinkäymisiin.” – H2*

*”You need to be motivated; because it makes you look forward. You also need to be able to not look backwards, because it leads you to start getting homesick and not enjoying from your stay.” – H9*

Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että henkilökohtaista motivaatiota pitäisi pystyä tarkastelemaan henkilökohtaisesti jo hyvissä ajoin ennen lähtöä, jotta motivaation puute ei olisi esteenä onnistuneelle komennukselle. Haastatteluissa korostui se tekijä, että motivaatio lähtöön pitää tulla ekspatriaatista itsestään. Se, että työnantaja, perhe tai ystävät motivoivat ekspatriaattia lähtemään, ei auta onnistuneen ulkomaan komennuksen saavuttamisessa ilman ekspatriaatin sisäistä motivaatiota. Ekspatriaattien ominaispiirteiden, kommunikaatiokyvyn, kielitaitojen ja motivaatiotekijöiden tutkimisen jälkeen seuraavassa kappaleessa siirrytään tutkimaan ekspatriaattien valmennuksen merkitystä sopeutumiseen.

### **3.3 Ekspatriaattien valmennus**

Kulttuurienvälisen sopeutumisen kannalta tärkeinä tekijöinä, joita ennen lähtöä tapahtuvan harjoituksen avulla voidaan kehittää, pidetään stressinsietokykyä, suhdetaitoja, kommunikaatiokykyä ja kielitaitoa. Ennen lähtöä tapahtuvassa valmennuksessa pyritään antamaan ekspatriaateille ymmärrys kulttuurisista normeista kohdemaassa ja niiden perusteella kehittämään oikeanlaiset käyttäytymistavat kulttuurienväliseen vuorovaikutukseen. Kulttuurienvälisen erojen suuruus kotimaan ja kohdemaan välillä ovat merkittävässä roolissa päätettäessä tarvittavan koulutuksen luonnetta. (Collings, Doherty, Luethy & Osborn 2011, 365.) Haastatelluista ekspatriaateista valmennusta oli saanut 60 %. Ekspatriaattien mielipiteet valmennuksen vaikutuksesta sopeutumiseen vaihtelivat huomattavasti, mutta kaikki olivat sitä mieltä, ettei valmennuksesta ainakaan haittaa ole. Kuudesta valmennusta saaneesta ekspatriaatista kukaan ei ollut saanut kattavaa etukäteisvalmennusta. He olivat saaneet ennen ulkomaankomennukselle lähtöä lähinnä tietopaketteja, esitteitä ja apua asioiden järjestelmissä lähtöä varten niin kotimaassa kuin ulkomaankomennuskohteessakin. Lisäksi osalla ekspatriaateista oli mahdollisuus kysyä mieltä askarruttavista asioista paikallisilta tukihenkilöiltä tai työntekijöiltä, joilla oli kokemusta kohdemaassa työskentelystä.

Haastateltujen ekspatriaattien paikan päällä tapahtuneen valmennuksen kestot vaihtelivat yhdestä viikosta kahteen kuukauteen. Valmennus keskittyi lähinnä antamaan

tietoja paikallisista tavoista ja kulttuurista yleisesti, sekä antamaan apua jokapäiväisten asioiden järjestelyssä. Pisimpien valmennusjaksojen aikana sai apua kielitaidon kanssa. Samalla valmennusta pidettiin erittäin hyödyllisenä verkostoitumisen kannalta, erityisesti silloin kun samaan aikaan valmennuksessa oli muita samassa tilanteessa olevia ekspatriaatteja. Haastatteluissa selvisi myös se, ettei yhdenkään ekspatriaatin perhe ollut saanut valmennusta.

Collingsin, Dohertyn, Luethyn ja Osbornen (2011, 365) mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen osalta valmennus voi sisältää esimerkiksi kieliopintoja ja monikulttuurisuutta käsitteleviä kursseja. Haastatteluissa nousi selkeästi esiin sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeys kohdemaassa ja siitä syystä erityisesti kielitaidon tärkeys. Ekspatriaatit suhtautuivat positiivisesti siihen, että heille annettiin tietoja uudesta kulttuurista ja sen tavoista etukäteen, jotta komennuksen alkaessa yllätys ei olisi niin suuri. Kielitaidon merkitys nousi kuitenkin selkeämmin esille. Samalla esiin nousi halu oppia edes perusteet paikallisesta kielestä etukäteen. Paikallisen kielen perusteiden osaamisen avulla jokapäiväisten asioiden hoito oli helpompaa alusta alkaen. Täysin kieltä osaamattomille perusasioiden hoitaminenkin saattoi aiheuttaa enemmän hankaluuksia kuin paikallisen kielen perusteet osaaville.

*”To be able to speak English and get the chance to learn basics of the local language, if it’s not English, is really important. This way you can make sure that you are able to communicate and understand what’s going on around you.” – H7*

Kohdemaahan tullessa sopeutumista voidaan helpottaa järjestämällä tapahtumia, huviretkiä tai muita verkostoitumistapahtumia, joissa ekspatriaatit ja heidän perheensä voivat tutustua uuteen maahan ja kulttuuriin sekä luoda verkostoja muiden ihmisten kanssa. Paikan päällä tapahtuva sopeutumisen helpottaminen heijastaa siihen tekijään, että pelkästään ennen lähtöä tapahtuva koulutus ei ole yleensä riittävä antamaan kaikkia tarvittavia taitoja, jotka ilmenevät ulkomaankomennuksen aikana. Jatkuva paikan päällä tapahtuva valmennus voi edesauttaa sopeutumista huomattavasti. (Collings, Doherty, Luethy & Osborn 2011, 365.) Haastatellut ekspatriaatit pitivät erittäin positiivisena asiana sopeutumisen ja viihtyvyyden kannalta sitä, että kaikkien ekspatriaattien ja heidän mukana olevien perheidensä välille syntyi tiiviitä verkostoja. Tämä helpotti sopeutumisessa, koska tuen, tietojen ja sosiaalisten suhteiden merkitys koettiin erittäin suurena koko sopeutumisprosessille. Ekspatriaatit, joilla oli perhe mukana, pitivät erilaisia verkostoitumistapahtumia koko perheelle erittäin tärkeinä. Verkostoitumistapahtumat mahdollistivat sen, että koko perhe pystyi verkostoitumaan nopeammin, eikä pelkästään ekspatriaatti. Jatkuvan valmennuksen osalta esille nousi erityisesti jatkuvan tiedonsaannin tärkeys, sekä se, että tiesi avun olevan lähellä sitä tarvittaessa.

*”Perheellisen kannalta oli hienoa, että työpaikka järjesti tapahtumia myös koko perheelle ja puolison sai ottaa mukaan melkein kaikkiin illanistujaisiin. Sen takia koko perheen on helpompi löytää samassa tilanteessa olevia tuttavuuksia, eikä äitien tarvitse vain pysyä lasten kanssa kotona.” – H1*

Kulttuuriin sopeutumisen osalta valmennuksesta on apua sen keskittyessä paikallisen kielen ja etikettien valmennukseen. Valmennuksessa voidaan keskittyä myös valmistamaan ekspatriaattia kulttuurien välisiin ”herkkiin” tekijöihin, jolla tarkoitetaan esimerkiksi poliittisia ja perhe-elämään liittyviä tekijöitä. Kulttuurishokin lieventämiseksi ekspatriaatteja ja heidän perheitään voidaan joutua tietyissä tilanteissa valmentamaan jopa 1–2 vuotta. (Lin, Lu & Lin 2012, 194.) Haastateltujen ekspatriaattien mielestä jopa 1–2 vuoden valmennus on selkeästi ylimitoitettu. Ekspatriaatit pitivät normaalisti 2–4 viikon valmennusta riittävänä, ja tietyissä ääritapauksissa valmennusta voisi antaa 1–3 kuukautta. Poliittiset ja uskonnolliset tekijät nousivat haastatteluissa esiin lähinnä huomionarvoisina tekijöinä, joiden tietäminen helpotti elämistä niiden asettamien sääntöjen mukaisesti. Valmennuksen, sitä kautta saatujen tietojen, sekä omien havaintojen kautta pystyi luomaan selkeän kuvan siitä, miten uudessa kulttuuriympäristössä menestyy parhaiten. Tärkeänä pidettiin sitä, että pystyy mukautumaan ja välttämään liikaa sinisilmäisyyttä.

*”Tarttee omata pelisilmää, koska muut kulttuurit voivat olla kieroja. Aina ei siis pärjää Suomalaisella sinisilmäisyydellä vaan pitää pystyä elämään niin sanotusti maassa maan tavalla.” – H6*

Deshpanden ja Viswesvaran (1992, 301–305) mukaan valmennuksella ja monikulttuuriseen ympäristöön sopeutumisella on selvä korrelaatio työtehokkuuteen. Tästä voidaan tulkita, että valmennus edesauttaa ekspatriaatteja sopeutumaan multikulttuuriseen ympäristöön ja suoriutumaan tehtävistään tehokkaasti. Morrisin ja Robien (2002, 120–122) mukaan yhtä selvää korrelaatiota valmennuksen ja sopeutumisen sekä työtehokkuuden välillä ei löytynyt. He myös arvostelivat Deshpanden ja Viswesvaran tutkimusten luotettavuutta ja tutkimustuloksia pidettiin liian kapea-alaisina ja liian optimistisina.

Morrisin ja Robien (2002, 120–122) mukaan tutkimustulosten vaihdellessa valmennuksen merkityksestä sopeutumisprosessiin uuteen kulttuuriympäristöön. Tämän takia valmennuksen merkitykseen tuleekin suhteutua kriittisesti, koska ei ole varmuutta valmennuksen todellisista hyödyistä. Osman-Ganin ja Rockstuhlin (2009, 278) mukaan on kuitenkin todennäköistä, että valmennuksella on positiivinen merkitys uuteen kulttuuriin sopeutumisen kannalta. Valmennuksen merkitys vaihtelee sen mukaan, kuinka tarkkaan laadittu valmennusohjelma on. Haastateltavien mielipiteet

valmennuksen hyödyllisyydestä vaihtelivat yhtäläillä. Valmennuksen hyödyllisyyden koettiin riippuvan erityisesti valmennuksen laadukkuudesta ja siitä, oliko valmennus räätälöity ekspatriaatin henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti vai oliko se enemmän yleisluontoista. Yleisluontoisen valmennuksen koettiin antavan lähinnä perustiedot, jotka ekspatriaatit pystyvät selvittämään myös itseksensä. Toisaalta valmennuksen antaman verkostoitumismahdollisuuden ja uuteen työkuulttuuriin tutustumisen koettiin edesauttavan sopeutumista. Henkilökohtaisiin tarpeisiin räätälöity valmennus koettiin erittäin hyödylliseksi työtehokkuuden ja koko ulkomaankomennuksen kannalta.

*”Sain viikon verran valmennusta paikanpäällä, mutta se oli huonoa ja ennemminkin hämmensi kuin auttoi sopeutumaan.” – H2*

*”Couple months of customized training to learn how to enjoy life in Australia and how to adjust your working for local standards, was really helpful. It gave us the keys to be effective at work and as well how to make sure you can enjoy the experience.” – H10*

Kimin ja Slocum Jr:n (2008, 112) tutkimuksien perusteella voidaan sanoa, että ekspatriaattien edeltävät kokemukset tulevasta kulttuuriympäristöstä voivat auttaa heidän sopeutumisprosessissaan. Edeltävät työ- tai lomamatkat antavat ensikäden tietoa ja kokemuksia kulttuuriympäristöstä, mikä auttaa heitä valmistautumaan muuttoon. Tutkimuksissa ilmeni myös paikallisen kielen osaamisen suuri merkitys sopeutumiseen. Sujuva kielenhallinta auttaa sosiaalisessa elämässä ja kommunikoinnissa niin työtilanteissa kuin vapaa-ajalla. Haastatelluista puolet oli sitä mieltä, että ennakkokäynnillä oli vaikutusta sopeutumiseen. Puolet sen sijaan pitivät edeltävien kokemusten merkitystä liioiteltuna. Haastatteluissa nousi myös esiin se, että edeltävien ekspatriaattikokemusten merkitystä sopeutumiselle pidettiin suurempana kuin ennakkovisiitin merkitystä kohdemaahan.

*”I would say that after being expat before, it’s much easier to adapt on the second or third time. Visiting the country before only gives you a little clue about the culture and where would be good place to live.” – H4*

*”Visit beforehand helps, if you get a positive picture, but when you get a negative picture it can make you feel that you don’t even want to go there anymore. That’s why I would say it can have either negative or positive effect.” – H9*

Erityisen tärkeänä ennakkovisiittiä pidettiin, jos kohdemaan ja kotimaan välillä on erittäin suuret kulttuurierot. Haastatellut uskoivat, että tällöin ennakkokäynnin avulla

voi saada selkeämmän kuvan siitä mihin on lähdössä. Erityisen hyödyllisenä ennakkokäyntiä pidettiin ennen lopullisen lähtöpäätöksen tekoa. Koska se mahdollistaa ulkomaankomennuksen perumisen, jos saa kohdemaasta sellaisen kuvan, ettei pysty kuvittelemaankaan siellä asumista ja tehokasta työntekoa. Ennakkokäynti komennuskohteessa voi aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia sopeutumisen kannalta. Erityisesti, jos ennakkokäynnin aikana kohdemaasta saatava kuva ei vastaa odotuksia tai on yleisesti negatiivinen. Ennakkovisiitin merkitys korostui myös puolison osalta. Puolisoa, jolla on negatiivinen kuva kohdemaasta aiempien kokemusten pohjalta, voi olla hankala suostutella lähtemään ulkomaankomennukselle. Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin perheen roolia ekspatriaattien sopeutumisen kannalta.

### 3.4 Perheen rooli

Haastatelluista ekspatriaateista 50 %:lla oli perhettä ja näistä neljällä viidestä perhe oli mukana vähintään osan komennuksesta. Perheen roolin noustessa keskustelun aiheeksi haastatteluissa myös perheettömät ekspatriaatit olivat sitä mieltä, että perheellä on iso rooli sopeutumisessa. Haastatellut ekspatriaatit olivat havainnoineet ulkomaankomennusten aikana, miten toisten ekspatriaattien sopeutuminen ja koko ulkomaankomennus ylipäättänsä oli paljon hankalampaa, jos he ikävöivät kotimaassa olevaa perhettään jatkuvasti. Haastatteluissa ilmeni se, että ekspatriaateille oli tärkeintä perheen kannalta turvallinen ja viihtyisä elinympäristö. Ekspatriaatit kertoivat vertailleen kotimaan ja komennuskohteen elinolosuhteita ja turvallisuutta sitä silmällä pitäen, kannattaako perhe ottaa mukaan komennukselle vai ei. Omaa mukavuutta tärkeämpää oli tietää perheen varmasti nauttivan elämästään ja tieto siitä, että he asuivat turvallisessa ympäristössä. Tästä syystä omasta mukavuudesta ja perheen mukanaolosta saatettiin tinkiä, jos perheelle oli suotuisampaa pysyä kotimaassa.

*”For me the most important thing is to make sure that I know I can leave them to live comfortably and safe to home. If this isn’t possible in the country where I’m going, then I need to leave them home, even if that’s hard decision” – H9*

Bankin ja Rothmannin (2006, 29) mukaan perheen tuki vähensi kulttuuristressiä ja edesauttoi sopeutumista kansainvälisiin tehtäviin. Haastatteluista havaitsee selvästi, että perheen sopeutuminen uuteen kulttuuriin helpottaa ekspatriaattien sopeutumista, ja perheen sopeutumattomuus taas voi johtaa ennenaikaiseen kotiutumiseen. Perheen sopeutuminen vaikuttaa ekspatriaattien sopeutumisen lisäksi myös hänen työtehokkuuteensa. Tästä johtuen on tärkeää huomioida myös perheen rooli sopeutumisprosessia suunniteltaessa. (Osman-Gani & Rockstuhl 2009, 278; Palthe

2004, 42–43.) Haastattelujen perusteella voi sanoa perheeltä saatavan tuen merkityksen olevan tärkeä ulkomaankomennuksen onnistumisessa. Perheen antaessa tukensa ulkomaankomennukselle lähdölle ekspatriaatti voi lähteä komennukselle hyvillä mielin. Haastateltavat kertoivat, että perhe voi antaa myös korvaamatonta tukea vaikeina aikoina, koska he pystyvät ymmärtämään ekspatriaattia parhaiten. Perheen ollessa komennusta vastaan ekspatriaatin ulkomaankomennus saa huonot lähtökohdat alusta alkaen. Ekspatriaatin työnantajan näkökulmasta pidettiin tärkeänä sitä, että ekspatriaatti ja hänen perheensä ovat tyytyväisiä tilanteeseen. Tällä tavoin voidaan varmistaa, ettei perheen tyytymättömyys vaikuta ekspatriaatin tyotehokkuuteen tai ulkomaankomennuksen epäonnistumiseen.

*”You can easily notice when there are some expatriates who don’t get the needed support from their family. I met few expatriates whose family had been against of taking the job and going abroad since then beginning and saw how they were struggling from the beginning.” – H3*

Haastattelujen perusteella selvisi, että perhe pystyy edesauttamaan uuteen kulttuuriympäristöön sopeutumistaan oppimalla uuden kulttuurin tapoja. Ekspatriaatin työkiireet voivat hankaloittaa uuden kulttuurin tapojen opettelua, mikä voi hankaloittaa sopeutumista. Perhe voi auttaa myös tässä tapauksessa ja opetella paikalliset tavat sekä samalla opettaa ja tukea ekspatriaatin sopeutumista niihin.

Perheen ollessa kykenemätön sopeutumaan paikallisiin tapoihin ja elämäntyyliin seuraukset voivat olla ekspatriaatin ulkomaankomennuksen kannalta katastrofaalisia. Haastatteluissa perheen viihtyvyyden rooli nousi erittäin korkealle, joten perheen sopeutumattomuus tai huono elämänlaatu komennuskohteessa hankaloitti myös ekspatriaatin sopeutumista sekä viihtyvyyttä huomattavasti. Haastateltavat totesivat, että tyotehokkuus kärsii yhtäläisesti, jos ekspatriaatit joutuvat huolehtimaan, miten heidän perheensä viihtyy komennuskohteessa tai kotimaassa ilman komennuksella olevan ekspatriaatin läsnäoloa.

*”My family was back in Japan and sometimes it took my thoughts from work instead to the well-being of my family back at home. This might have prevented me from working as efficiently as I could have.” – H10*

*”Perhe oli mukana osan ajasta, mutta vaimoni ja vanhin lapsista ei missään vaiheessa viihtynyt Dublinissa. Tämä vaikutti myös omaan hyvinvointiini ja sopeutumiseen, joten loppupeleissä heidän kotiinpaluunsa helpotti omaa sopeutumistani, koska tiesin heidän viihtyvän paremmin kotona Suomessa.” – H1*



Perheen roolin merkitystä voidaan verrata myös siten, onko ekspatriaattien sopeutumisen kannalta parempi ottaa perhe mukaan vai jättää perhe kotimaahan odottamaan. Lauringin ja Selmerin (2010, 64) tutkimuksien mukaan ekspatriaatit tuntevat olonsa paljon kotoisammaksi perheen ollessa mukana ja näin ollen he pystyvät paneutumaan työhönsä paremmin. Perheen jättäminen kotimaahan voi aiheuttaa koti-ikävästä kasvua ja samalla haitata sopeutumista. Haastatteluissa voitiin havaita eroja sen osalta, vaikuttiko perheen mukaan ottaminen positiivisesti vai negatiivisesti. Komennusten pituus oli olennainen tekijä sen osalta, kannattiko perhe ottaa mukaan vai ei. Lyhyiden komennusten kohdalla perhe oli paljon helpompaa jättää kotimaahan kuin ottaa mukaan ja pyytää heitä jättämään oma elämänsä ystävineen taakseen komennuksen ajaksi.

*”During a shorter moving it’s easier to go alone. Of course I would miss kids and wife, especially kids. When you get back from work and see your kids, you get re-charged, but still I think leaving them home is easier for them.” – H9*

Haastateltavat kertoivat, että perheen mukanaolo edes osan ajasta edesauttaa sopeutumista ja helpottaa koti-ikävästä, mikä nostaa ekspatriaattien viihtyvyyttä ja työtehokkuutta. Perheen ollessa mukana edes osan ajasta koti-ikävä helpottaa. Myöhemmin on helpompaa jäädä yksin, kun on jo saanut asiansa kuntoon komennuskohteessa. Toisaalta haastattelujen perusteella pystyi päättämään, että ekspatriaatin persoonallisuus ja sosiaalisuus vaikuttavat myös siihen, miten he sopeutuvat, oli perhe mukana tai ei. Lisäksi perheen kotiin jättäminen voi edesauttaa sosiaalisen elämän löytämisessä komennuksen aikana, koska perheen ollessa mukana perhe vie suurimman osan vapaa-ajasta. Toisaalta samalla koti-ikävä ja yksinäisyys ovat osa arkipäivää.

*”It was easier to get friends and have social life when I was alone, but at the same time I felt bit lonely.” – H7*

*”Jätin yksivuotiaan lapsen kotiin äidin kanssa ekaksi neljäksi kuukaudeksi ja se oli henkisesti rankkaa ja surullista. Seuraavat seitsemän kuukautta kun perhe oli täällä, oli mahtavaa aikaa. Loput reilu puolivuotta oli yksikseen paljon helpompia kuin alun kolme kuukautta yksin, koska oli päässyt jo asettumaan aloilleen ja elämä rullasi omillaan.” – H1*

Perheen roolin merkitys voi olla myös laaja-alaisempi koko ulkomaan komennuksen kannalta. Haastatteluissa havaitsi sen, miten perhe voi toimia motivaatiotekijänä

ulkomaankomennuksen kannalta. Haastatelluista kahdella perhe toimi suurimpana motivaatiotekijänä ja samalla se edesauttoi sopeutumisprosessia.

*”My cousin was living in Finland and he was married to a Finnish woman. He helped to get transfer and had told positive things about Finland, which made me to want to go there to work. He also had big effect on my adaptation to Finland, because he was supporting me and helping to understand the lifestyle.” – H9*

*”I had met my fiancé while she was as an exchange student in my Uni. The chance to get a job in her country made me happy. I was really motivated to see if I can make it and enjoy my life in another country with my fiancé. She helped me a lot and made my life in Finland so much easier. I fell in love with the country and moved there eventually.” – H8*

Yhteenvedona voidaan todeta perheen roolin olleen haastateltavien tapauksissa erittäin merkittävä kokonaisuuden kannalta. Perhe motivoi ensin ulkomaankomennukselle lähtöön ja se auttoi myös sopeutumisessa uuteen kulttuuriympäristöön. Perheen koettiin antavan positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia ekspatriaatin ulkomaankomennukselle riippuen henkilökohtaisesta elämäntilanteesta. Seuraavassa luvussa jatketaan ekspatriaattien sopeutumisen tutkimista ottamalla mukaan kulttuurierojen ja kulttuuriulottuvuuksien merkitys sopeutumisen kannalta. Luku aloitetaan kulttuurin käsitettä ja eri kulttuuritasoja kuvaamalla.

## **4 KULTTUURIULOTTUVUUKSIEN VAIKUTUS EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMISEEN**

### **4.1 Kulttuuri ja kulttuurin tasot**

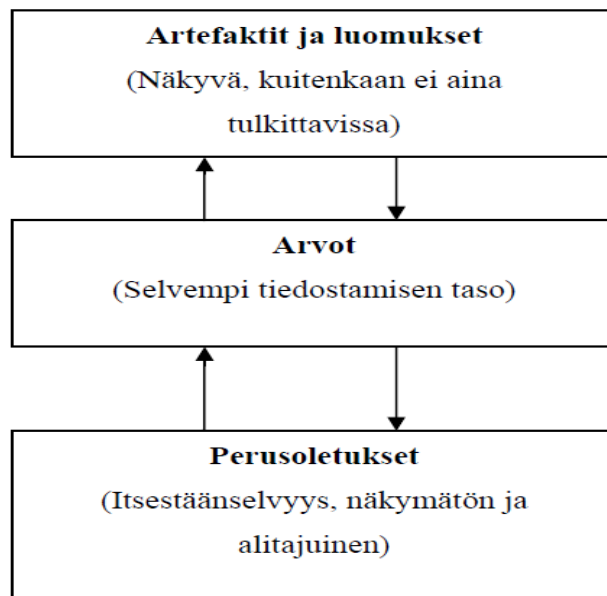
Kulttuuria tutkittaessa yksi nimi nousi esiin, Geert Hofstede. Kulttuuria käsitteenä tarkastellessaan Hofstede jakaa sen kahteen osaan. Ensimmäinen käsite viittaa korkeakulttuuriin, kuten taiteeseen ja kirjallisuuteen. Toinen käsite viittaa sen laajempaan merkitykseen eli kollektiiviseen ohjelmointiin, jolla voidaan esimerkiksi ryhmän jäsenet erottaa toisistaan. Tämän voi havaita esimerkiksi symboleissa, arvoissa ja rituaaleissa. Hofsteden mukaan kulttuuri on opittua eikä perittyä ja se voi olla etnistä tai alueellista. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 7; Hofstede 1993, 20–21.) Scheinin mukaan kulttuuria voidaan pitää enemmän kulttuurisidonnaisena ja sen tavat opitaan ajan myötä. Schein kertoo kulttuurin olevan dynaaminen sekä samalla käyttäytymistä ohjaava ja normeja rakentava. (Schein 2004, 1–11.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 176) mukaan kulttuurilla tarkoitetaan yhteisön tapaa ajatella ja toimia. Se opitaan yhteisössä elämisen ja toimimisen kautta, joten ilmenevät tavat eivät ole sisäsyntyisiä. Kulttuuria voidaan tarkastella monella tasolla, kuten kansallisella, alueellisella, etnisellä, kielellisellä, sukupuolten, sukupolvien ja organisaatioiden tasolla. Morganin (1996, 120) mukaan kulttuurikäsitteellä pyritään lähinnä osoittamaan se, että erilaisilla ihmisryhmillä on erilaisia elämäntapoja.

Rissasen, Sääsken ja Vornasen (1996, 43) mukaan kulttuuri on yhdenmukainen kokonaisuus ja sen eri osat ovat riippuvaisia toisistaan. Scheinin (1991, 31–32) mukaan kulttuuri ilmenee kolmella eri tasolla, jotka ovat muuttumassa monimutkaisemmiksi ja vaikeammin havaittaviksi. Kolmena kulttuuritasona voidaan pitää artefakteja, arvoja ja perusolettamuksia. Kulttuuriin kuuluvat eri tasot ovat näkyvä kulttuuri ja piilossa oleva kulttuuri. Näkyvään kulttuuriin kuuluvat ihmisten tekemät toiminnot, kuten tekniikka, taide, tiede ja näkyvä toiminta. Piilossa olevan kulttuurin osat ovat arvot ja perusoletukset, ja näiden piilossa olevien osien vaikutuksen havaitsee selvästi artefaktitasolla, jota pidetään kulttuurin ensimmäisenä eli näkyvänä tasona. Artefaktit ovat ihmisten näkyviä aikaansaannoksia, joihin lasketaan näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen ja fyysinen ympäristö. Artefaktit voidaan lisäksi vielä jaotella kolmeen ryhmään, jotka ovat fyysiset, käyttäytymiseen liittyvät ja verbaaliset ilmenemismuodot. Artefaktien havaitseminen on helppoa, mutta niiden merkityksen ja keskinäisen suhteen tulkitseminen on hankalaa. (Juuti 2006, 245–246; Lämsä & Hautala 2004, 182–183; Schein 1991, 32–33.)

Kuviossa 4 on esitetty Scheinin (1991, 32) kulttuurin tasot sekä niiden väliset vuorovaikutukset. Kuviossa ilmenee miten näkyvä taso, artefaktit, vaikuttaa piileviin

arvoihin, ja kuinka piilevät arvot vaikuttavat artefakteihin. Kuvion avulla selviää miten näkymätön, itsestään selvä perusoletusten taso vaikuttaa arvoihin, ja kuinka arvot taas vaikuttavat perusoletuksiin. (Juuti 2006, 245–246; Lämsä & Hautala 2004, 179–183; Schein 1991, 32.)



Kuvio 4 Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1991, 32)

Kuvion 4 perusteella ilmenee myös se, mitä nämä eri tasot ovat ja kuinka helposti ne voidaan havaita ja tiedostaa sekä yhteisön sisällä että ulkopuolisten tahojen toimesta. Perusoletukset ilmentävät, mitä kulttuuri oikeasti on. Arvot ja artefaktit ovat lähinnä käyttäytymistapoja, jotka ilmentävät kulttuurin perusolemusta. (Juuti 2006, 245–246; Lämsä & Hautala 2004, 179–183; Schein 1991, 32.) Trompenaars on edesauttanut eksplisiittisen eli näkyvän kulttuurin ja implisiittisen eli näkymättömissä olevan kulttuurin mukaan ottamista kulttuuritasojen malliin (Trompenaars 1996, 51–52).

Näkyvien artefaktien havaitseminen ja niiden eroavaisuus koti- ja kohdemaan välillä oli haastattelujen perusteella helpoiten havaittavissa kulttuuritasoista. Selkeimmin esiin nousivat käyttäytymistavat, uskonnolliset rakennukset, yleinen välinpitämättömyys ja ero historiallisten rakennusten ja modernisuuden ihannoimisen välillä. Kulttuurien arvostus historiallisia artefakteja kohtaan erosi, ja erityisesti Yhdysvaltojen modernisuuden arvostaminen erosi haastatteluiden perusteella selkeästi muista kulttuureista. Tasapainoa modernisuuden ja historiallisesti merkittävien asioiden arvostamisen välillä pidettiin tärkeänä. Uskonnolliset artefaktit, kuten naisten hunnut ja muiden uskonnollisten menojen aiheuttamat äänet, herättivät nopeasti ekspatriaattien huomion. Yleiset käyttäytymistavat, kuten esimerkiksi syöminen lattialla istuen

normaaleista länsimaisista tavoista poiketen, nousivat esiin erilaisista kulttuuriin liittyvistä käytännöistä maiden välillä.

*”Uskonnolliset asiat, esimerkiksi kirkon edessä ristimerkin tekeminen ja sellaiset huomaa helposti.” – H2*

*”Naisten hunnut selvästi näkyvimpiä artefakteja ja ärsyttävin helposti havaittavissa oleva seikka oli, joka aamuinen herätys 5.30 siihen kun mölytorvi alkoi soida” – H6*

Toiseen tasoon kuuluvat arvot, jotka ovat piilevän kulttuurin selkeämmin ilmaistu osa. Kuten seuraavassa luvussa mainitaan tarkemmin, arvot ilmaisevat, mitä yhteisössä pidetään yhteisesti tärkeänä ja tavoiteltuna. Ne ovat periaatteita, jotka ohjaavat toimintaa, joita arvostetaan, ja jotka vaikuttavat ihmisten valintoihin päätöksenteossa ja käyttäytymisessä. Arvoja on hankala tarkastella suoraan. Suurin osa arvoista on yhteisössä selkeästi ilmaistuja, ja jäsenet ovat tietoisia niistä ja niiden merkityksistä. Arvot ovat yksilöiden tuomia, ja yhteisön sisällä niistä muovautuu yhteisölle ominainen arvomaailma. (Lämsä & Hautala 2004, 179–180; Schein 1991, 34.)

Arvomaailman osalta haastatteluissa nousi selkeimmin esiin uskonnolliset arvot, perheen merkitys, kunnioitus toisia ihmisiä kohtaan, suhtautuminen ulkomaalaisiin sekä selkeät kulttuurien ja rotujen väliset hierarkkiset eroavaisuudet. Sopeutumisen kannalta haastavimpana pidettiin oppimista käyttäytymään eri uskonnollisten normien mukaisesti. Kunnioituksen merkitys toisia kohtaan niin vapaa-ajalla kuin työelämässä aiheutti hankaluuksia aluksi, mikäli ei ollut jo etukäteen saanut ohjeistusta kulttuurin toimintavoista. Samalla totutuista arvoista poikkeaminen esimerkiksi perheen merkityksen osalta osoittautui haastavaksi, ja seurustelun hankaluus paikallisen kanssa nousi esiin haastatteluissa.

*”Jo seurustelusuhteen alkuaikoina tuntui kuin seurustelisi koko perheen tai jopa suvun kanssa.” – H6*

*”Täällä ei kunnioiteta vanhempia ihmisiä lainkaan. Rehellisyyden arvostus on myös täysin eri luokkaa ja valehtelu onkin päivittäistä. Lisäksi tietynlaisen rasismien eli varauksellisuuden ulkomaalaisia kohtaan, tuntuu olevan osa tämän maan arvomaailmaa.” – H2*

*”Arvoista huomasin, että valkoihoisia pidettiin ylempi arvoisina ja minua henkilökohtaisesti ärsytti herroittelu (sir/mister). Samalla perheen merkitys on aivan eri tasolla kuin Suomessa.” – H6*

Kulttuurin kolmas ja syvin taso on perusoletukset. Perusoletukset ovat itsestäänselvyksiä. Perusoletukset kuvaavat ihmistä ja ihmisten suhtautumista muun muassa toisiin ihmisiin, ympäristöön, ihmissuhteisiin, toimintaan, aikakäsitykseen ja tilakäsitykseen. (Schein 1991, 31–32.) Rissasen, Sääsken ja Vornasen (1996, 45) mukaan perusoletukset määräävät, miten ryhmän jäsenet havainnoivat, ajattelevat ja tuntevat. Esimerkiksi toisissa kulttuureissa ihmistä pidetään perusolemukseltaan hyvänä, toisissa taas pahana ja joissakin ei hyvänä eikä pahana. (Lämsä & Hautala 2004, 182–183; Schein 1991, 36.) Haastattelujen perusteella erityisesti piilevien perusoletusten esiintuominen ja havainnoiminen osoittautui hankalaksi. Se, että perusoletuksia pidetään itsestäänselvyksinä, saattaa hankaloittaa niiden havaitsemista niin kotimaassa kuin kohdemaassa. Haastatteluissa nousi lähinnä esiin ihmisten suhtautuminen toisia kohtaan, ympäristökysymykset sekä aikakäsitys.

*”Ei Malesiassa kunnioitettu kuin omaa perhettä, roskatkin heitettiin kadulle tai poltettiin pihalla ja ei tapaamisajoistakaan aina pidetty totutusti kiinni! – H6*

Haastateltavien mukaan suhtautumista toisia rotuja ja kulttuureja kohtaan voidaan usein verrata ihmisten suhtautumisena erilaisuuteen. Tämä pohjautuu pitkälti niihin itsestäänselvyksiin, mitä henkilöt oppivat havainnoimalla kulttuuriaan. Ympäristöön suhtautuminen ja ylipäänsä se, miten suhtautuminen saasteisiin, roskaamiseen ja luonnon arvostukseen eroaa kulttuureiden välillä, ilmeni haastatteluissa lähinnä länsimaalaisten osalta. Heidän mielestään esimerkiksi jätehuolto, saastuttamisesta huolehtiminen sekä luonnonsuojelu olivat asioita, joita länsimaissa pidetään itsestäänselvyksinä. Se, miten samat asiat voidaan jättää huomioimatta toisaalla, havaitaan haastateltavien mielestä nopeasti. Aikakäsitys nousi myös selkeästi esille haastatteluissa. Ekspatriaatit pitivät haastavana sitä, miten suhtautua siihen, että toisissa kulttuureissa aikataulut eivät olleet läheskään yhtä tarkkoja kuin kotimaassa, ja esimerkiksi toisia henkilöitä, julkista liikennettä ja asiakirjoja saattoi joutua odottamaan. Tarkkuuden käsitys ei noussut ainoastaan esiin aikataulujen suhteen, vaan myös muun kulttuurin, erityisesti työkuulttuurin, osalta.

*”In South-Africa you could still see and feel the hidden signs of the differences between white and black people. You see how they behave and treat each others. I guess that all is part of the culture now after the reign of apartheid.” – H4*

*“There is 3 now’s in South-Africa. Now, now now and just now, before you were able to understand it, you might have to call back many times or wait for things for long time. Now meant that it will happen maybe some point in the future. Now now means*

*it would happen in close future and just now meant that it would actually happen at that moment.”*

Ekspatriaattien tulee pystyä sopeutuakseen ymmärtämään ja sisäistämään jokainen kulttuuritaso paikallisen kulttuurin näkökulmasta. Ekspatriaattien on tärkeää tietää paikallisten käyttäytymistavoista, pukeutumistavoista ja ruokailutottumuksista. Ekspatriaattien tulee ymmärtää paikalliset arvot ja heidän uskontonsa rooli elämässä. Ymmärtämällä paikallisen kulttuurin eksplisiittisen ja implisiittisen tason ekspatriaatit saavat valmiudet toimia näiden kulttuuritasojen edellyttämällä tavalla, mikä auttaa sopeutumisprosessissa ja laimentaa kulttuurishokkia. (Stroh, Black, Mendenhall & Gregersen 2005, 29–31; Trompenaars 1996, 51–52.) Haastatteluissa selvisi ekspatriaattien arvostavan sitä, että heille annetaan etukäteen tarpeeksi tietoa kohdemaan kulttuurista ja sen tasoista. Sen ansiosta he pystyvät henkisesti varautumaan ja valmistautumaan elämään.

*”Maassa maan tavalla”.* – H1

Haastatellut ekspatriaatit kuvasivat kulttuuritasojen vaikutuksesta sopeutumiseen eri tavoin, riippuen siitä, miten suuria havaitut erot olivat. Muuttamista maahan, jossa harrastetaan eri uskontoa kuin kotimaassa, pidettiin huomattavasti haastavampana kuin muuttamista maahan, jossa uskonto pysyy samana. Myös muuttaminen saman uskontokunnan maahan voi olla myös haastavaa, jos uskonnon merkitys korostuu paljon selvemmin kohdemaassa.

*”Everything is different compared to Pakistan, buildings, shapes etc. In Pakistan everything looks and feels Islamic, signs etc. In Finland everything is arranged, while in Pakistan it’s random. The values and behavior is also different between the countries, mostly because of religion.”* – H8

Uskonnon ja siihen liittyvien tekijöiden voidaan sanoa nousseen selkeimmin esiin haastatteluissa tarkasteltaessa kulttuuritasoista ja niiden merkityksestä. Uskonnon merkitys ilmeni selvästi jopa Suomen ja katolisen Irlannin välillä ja vielä selvemmin uskonnon vaihtuessa esimerkiksi Islamiin. Tulkitseminen kulttuuritasojen välillä, eli mikä asia lasketaan kuuluvan mihin kulttuuri tasoon, osoittautui haastavaksi niin haastateltavien kuin tutkijan osalta. E erityisen hankalaa oli luoda eroa arvojen ja perusoletusten välille. Kulttuurin käsitteen kuvaamisen ja kulttuuritasojen tutkimisen jälkeen päästään seuraavassa kappaleessa käsittelemään kulttuurien välisiä eroja ja sitä, miten kulttuurierojen aiheuttamat hankaluudet vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumiseen.

## 4.2 Kulttuurien väliset erot ja niiden aiheuttamat hankaluudet

Kohdemaan ja kotimaan välisten kulttuurierojen suuruus vaikuttaa suuresti sopeutumiseen ja siihen, miten lähtöön tulisi valmistautua. Epävarmuus siitä, miten uudessa kulttuurissa tulisi käyttäytyä ja toimia, kasvaa kulttuurierojen kasvaessa, mikä hankaloittaa sopeutumista huomattavasti. (Palthe 2004, 42.) Haastattelujen pohjalta tämä väite saa tukea. Useammilla ulkomaankomennuksilla olleiden ekspatriaattien mukaan on huomattavasti helpompaa lähteä komennukselle toiseen Euroopan maahan kuin toiselle mantereelle. Heidän mukaansa Euroopan maiden välillä on yhtä lailla suuria eroja, mutta erot kertaantuvat lähettäessä komennukselle esimerkiksi Aasiaan tai Afrikkaan. Euroopan sisällä suurimpina yksittäisinä maiden välisinä kulttuurieroina nousivat esiin byrokraattiset tekijät.

*”Byrokratia aiheutti eniten hankaluuksia, erityisesti alkuun. Pitää olla pankkitili, että saa PPS numeron ja pankkitiliä ei saa ilman puhelinnumeroa jne. Tuntui ahdistavalta ennen kuin pääsi tästä toimistojen välillä ramppaamisen kierteestä eroon, mutta ei sille mitään voinut.” – H1*

*”It wasn’t easy to get the visa, it was supposed to be easy, but then all of a sudden it got complicated. Then the company’s manager and directors had to use their relationships to finally get me the visa. I also had to go to full health check, including HIV tests etc.” – H5*

Haastateltujen mukaan erilainen huumorintaju ja se, mistä asioista pystyi vitsailemaan tai yleisesti puhumaan, olivat aiheuttaneet hämmennystä ekspatriaateissa ulkomaankomennusten aikana. Tämän kaltaisia kulttuuritekijöitä ei tule huomioitua etukäteen, ja valmentautuminen on hankalaa. Huumorintajun lisäksi esiin nousi myös ihmisten pinnallisuus, joka eroaa kulttuurien välillä. Haastattelujen perusteella pinnallisuus korostui niin vapaa-ajan kuin työpaikan sisäisten keskustelujen yhteydessä.

*”Main cultural differences that I noticed were the difference sense of humor and superficiality of the people, but on the other hand people in Ireland were really friendly and helpful.” – H3*

Kulttuurierojen suuruus kohdemaiden välillä vaikuttaa siihen, miten työntekijät ja koko organisaatio ylipäänsä suoriutuvat tehtävissään sekä menestyvät toisessa kulttuuriympäristössä. Kulttuurierojen kasvaessa myös virheiden, kommunikaatiovaikeuksien ja epäonnistumisten todennäköisyys kasvaa. (Mezias, Chen, Murphy, Biaggio, Chuawanlee, Hui, Okumura & Starr 2002, 409, 417.) Haastattelut



tukevat edellä mainittua väitettä, ja ekspatriaatit olivat huomanneet selkeästi, miten erilainen kulttuuriympäristö ja työilmapiiiri saattaa aiheuttaa hankaluuksia sopeutumisen osalta. Tutuista ja turvallisista kotimaisista tavoista poikkeaminen aiheuttaa hankaluuksia, erityisesti ulkomaankomennuksen aluksi, ja totuttuja tapoja voidaan pitää helpompina ja toimivampina. Esiin nousivat erityisesti erot siinä, miten työpaikan sisällä voi kommunikoida korkeampi-arvoisten työntekijöiden kanssa tai antaa rakentavaa palautetta tietyistä työhön liittyvistä asioista. Kaikissa kulttuureissa ei osata suhtautua oikein rakentavaan palautteeseen, vaan asioista pitäisi olla hiljaa. Haastattelujen mukaan epäonnistumiseen ja virheiden tekemiseen suhtautuminen poikkeaa kulttuureiden välillä. Toisaalla ajateltiin, että kaikki tekevät virheitä, ja toisaalla tuntuu, että virheistä rangaistaan välittömästi.

*”Kyllä länsimaalainen elämä paljon helpompaa ja asiat hoidetaan huomattavasti järkevämmin. Eihän työpaikalla voinut kertoa edes omaa mielipidettään, vaikka asian saisi tehtyä paljon tehokkaammin toisella tavalla.” – H6*

*”Everybody makes mistakes, but in Japan people get more embarrassed about it than in Australia. Of course in Australia they try to avoid mistakes also, like in everywhere, but it’s just much easier for yourself to do mistake in there than in Japan, where you can easily lose your face.” – H10*

Erytyisesti uuteen työkuulttuuriin sopeutumisen osalta ekspatriaatit olivat huomanneet selkeitä ongelmia kulttuurierojen kasvaessa ja työkuulttuurin samalla muuttuessa. Haastatteluista voi erityisesti nostaa esiin ongelmat, joita aiheutui työkuulttuurin toimimattomuudesta verrattuna kotimaahan. Ekspatriaatit, jotka olivat tottuneet asioiden sujuvasti hoitumiseen, aikataulujen pitämiseen, koordinoituihin työtehtäviin sekä työntekijöiden oman aloitekyvyn käyttämiseen, kokivat hankalaksi tottua täysin päinvastaiseen työkuulttuuriin.

*”Cultural differences affected on the adaptation quite much; it was much slower than for example adapting the culture in England where I was before. Clear differences where: everything happened much slower, nothing happened immediately and the fact that they didn’t plan things precisely beforehand.” – H4*

*”The thing that I needed to get accustomed most was the “dictatorship” at the work place among the locals. Other noticeable point was the fact that it seemed that the locals didn’t have initiative behavior; you had to tell them exactly what to do and when to do it. The locals didn’t either ever say no, which made things difficult, be-*

*cause you didn't know if they meant they are not going to do it or not. Would have been much easier, if they would have expressed themselves clearly.*” – H5

Haastatellut ekspatriaatit kokivat erittäin tärkeäksi oppia toimimaan tehokkaasti yhdessä paikallisten työntekijöiden kanssa, jotta kommunikaatio-ongelmien ja niistä johtuvien virheiden takia työtehokkuus ei kärsisi. Työtapoja tulisi pystyä modifioimaan ulkomaankomennuskohteen tapojen mukaiseksi, jotta tehokas ja onnistunut yhteistyö paikallisten kanssa olisi mahdollista. Haastateltujen mukaan työtehokkuuden kärsiminen aiheuttaisi nopeasti muita ongelmia, jotka voivat heijastua elämään työpaikan ulkopuolella. Erilainen työkuulttuuri ja kulttuuri työpaikan ulkopuolella heijastuvat ekspatriaattien mukaan usein toisiinsa. Tavat ovat usein pinttyneitä koko kulttuuriin, jolloin esimerkiksi se, kuinka tarkkaan asiat suunnitellaan tai kuinka hyvin aikatauluja noudatetaan työpaikalla, pätee myös työkuulttuurin ulkopuolella. Kulttuurierojen ja niiden aiheuttamien hankaluuksien käsittelystä siirrytään seuraavassa kappaleessa tutkimaan tarkemmin eri kulttuuriulottuvuuksia ja sitä, miten ne vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumiseen.

### **4.3 Kulttuuriulottuvuudet ja niiden vaikutus ekspatriaatteihin**

Hofsteden tutkimuksetkaan eivät kuitenkaan saa pelkästään tunnustusta. Hofsteden tutkimuksia on niiden suosioista huolimatta myös arvosteltu ja kritiikki on erityisesti kohdistunut niiden yleistettävyyteen. Tämä johtuu siitä, että vaikka tutkimuksiin haastateltiin yli 60 000 henkilöä, joidenkin maiden kohdalla vastaajia oli alle 100. Sen lisäksi tutkimukset tehtiin vain yhden organisaation, IBM:n, työntekijöille. Hofsteden malli pyrkii poistamaan ulkoiset vaikutustekijät, mutta samalla se aiheuttaa kritisointia yleistettävyyden osalta, erityisesti kun tutkimukset kohdistetaan isommille populaatioille. Toinen kritiikkiä aiheuttava tekijä on todisteet jatkuvista kulttuurisista muutoksista. Tämä kyseenalaistaa Hofsteden tutkimusten todellisuusarvon nykypäivänä, koska Hofstede keräsi tietonsa vuosina 1967–1973. (Taras, Steel & Kirkman 2012, 329–330.)

Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin tutkimukset on myös nostettava esiin keskusteltaessa kulttuuriulottuvuuksista. Heidän kuvaamansa kulttuuriulottuvuudet pohjautuvat tutkimukseen, jossa tutkittiin 46 000 johtajan asenteita yli 40 maasta. He päätyivät tutkimuksen perusteella seitsemään kulttuuriulottuvuuteen. (Hampden-Turner & Trompenaars 1995, 11.) Hofsteden ja Trompenaarsin tutkimusten lisäksi puhuttaessa kulttuuriulottuvuuksista täytyy nostaa esiin Schein ja hänen tutkimuksensa. Scheinin tutkimukset eroavat Hofsteden tutkimuksista, koska Hofstede etsi tutkimuksissaan kansallisia kulttuureja erottavia ulottuvuuksia ja Schein pyrki tunnistamaan

perusolettamuksien kohteita. (Schein 2004, 85–88.) Tässä tutkimuksessa pyritään nostamaan esiin sekä Hofsteden että Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin ja Scheinin tutkimuksia.

Taulukossa 1 on esitetty, millaisena Hofsteden tutkimukset pitävät haastateltujen ekspatriaattien kotimaita ja kohdemaita eri kulttuuriulottuvuuksien osalta. Pitkän ja lyhyen aikavälin orientaation, kulttuuriulottuvuuden vertailuluvut taulukossa 1 perustuvat Michael Harris Bondin tutkimustuloksiin ”Cultures and Organizations, Software of the Mind” kirjan vuonna 2005 julkaistun toisen painoksen kertomiin tuloksiin. (The Hofstede centre, 2013.) Liitteestä 2 voi katsoa haastateltujen ekspatriaattien henkilötietojen perusteella heidän kotimaansa ja kohdemaansa tiedot, joiden perusteella tutkija on tehnyt vertailut.

Taulukko 1 Hofsteden kulttuuriulottuvuudet haastateltavien osalta (The Hofstede centre, 2013)

<i>Maa</i>	<i>Valtaetäisyys</i>	<i>Individualismi</i> vs. <i>kollektivismi</i>	<i>Maskuliinisuus</i> vs. <i>feminiinisyys</i>	<i>Epävarmuuden</i> <i>välttäminen</i>	<i>Pitkän</i> vs. <i>lyhyen</i> <i>aikavälin</i> <i>orientaatio</i>
Suomi	33	63	<b>26</b>	59	41
Irlanti	<b>28</b>	70	68	35	43
Saksa	35	67	66	65	31
Etelä-Afrikka	49	65	63	49	?
Singapore	74	20	48	<b>8</b>	48
Malesia	<b>104</b>	26	50	36	?
Italia	50	76	70	75	34
Pakistan	55	<b>14</b>	50	70	<b>0</b>
USA	40	<b>91</b>	62	46	29
Japani	54	46	<b>95</b>	<b>92</b>	<b>80</b>
Australia	36	90	61	51	31

Taulukon 1 luvut osoittavat Hofsteden (The Hofstede centre, 2013) eri kulttuuriulottuvuuksien vertailuluvut ekspatriaattien kotimaiden ja kohdemaiden välillä. Luku 50 on rajapyykki, jonka alle jäävät maat eivät hyväksy suurta epätasa-arvoa, ja lukua 50 suuremman luvun omaavat hyväksyvät epätasa-arvoa sitä enemmän, mitä suurempi luku on. Muiden kulttuuriulottuvuuksien osalta lukua 50 voidaan myös

käyttää raja-arvona, ja mitä kauempana luvut ovat siitä, sitä enemmän tai vähemmän maassa hyväksytään esimerkiksi epätasa-arvoa. Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden osalta mitä suurempi luku on, sitä maskuliinisempi maa on. Individualismin ja kollektivismien osalta luvun suureneminen osoittaa maan olevan sitä individuaalisempi. Epävarmuuden välttämisen osalta luvun suureneminen osoittaa kulttuurin pyrkivän välttämään epävarmuutta yhä enemmän. Pitkän ja lyhyen aikavälin orientaation osalta luvun suureneminen osoittaa maan kulttuurin olevan enemmän pitkän aikavälin orientoitunut. Taulukossa on jokaisen kulttuuriulottuvuuden kohdalla tummennettu suurin ja pienin arvo.

### *Valtaetäisyys*

Ensimmäinen Hofsteden IBM-aineiston pohjalta esiin nousseesta neljästä kulttuuriulottuvuudesta on valtaetäisyys. Hofsteden määritelmän mukaan se ilmentää sitä, kuinka paljon yhteisön jäsenet ovat valmiita sietämään vallan epätasaista jakautumista. Kaikki kansat ja sosiaaliluokat eivät ole tasa-arvoisessa asemassa, ja valtaetäisyys kuvaa näiden erojen suuruutta. Suuren valtaetäisyyden maissa erot hyväksytään hyvin ja pienen valtaetäisyyden maissa huonosti. Hofstede katsoo valtaetäisyyden johtuvan luontaisesta hierarkiasta, kulttuurisista perherooleista ja esimerkiksi kouluissa tapahtuvasta kasvatustyöstä. (Hofstede & Hofstede 2005, 41–46.) Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin tutkimusten *tasa-arvo vs. hierarkia* -ulottuvuutta pidetään jatkumona Hofsteden valtaetäisyysulottuvuudelle. Se kuvaa ihmisten välisiä suhteita, valtaa ja vallankäyttöä. (Hampden-Turner & Trompenaars 1995, 11.)

Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin ulottuvuuksista myös *saavutettu vs. kohdistettu status* voidaan tutkia valtaetäisyyden yhteydessä, koska jo haastatteluja tehdessä havaittiin statuksen nousevan osaksi keskustelua. Saavutettu vs. kohdistettu status käsittelee mainetta ja asemaa yhteisössä sekä sitä, miten se on syntynyt tai saavutettu. Status voidaan saavuttaa omilla teoilla tai se voi tulla esimerkiksi varallisuuden tai yhteiskunnallisen aseman mukana. (Hampden-Turner, Trompenaars & Lewis 2000, 189–196.) Valtaetäisyys tuli esiin haastatteluissa usein jo ennen kulttuuriulottuvuuksien tuomista osaksi keskustelua. Valtaetäisyydet, tasa-arvoisuus ja hierarkia sekä statuksen rooli olivat tekijöitä, jotka on haastateltavien mielestä helppo havaita ulkomaankomennuksen aikana.

Valtaetäisyydeltään huomattavasti eroavat kotimaa ja kohdemaata nousivat haastatteluissa nopeasti esiin. Haastatelluista suurimmat erot kotimaan ja kohdemaan välillä olivat Suomen ja Malesian, Saksan ja Singaporen sekä Pakistanin ja Suomen välillä. Suomessa ja Saksassa valtaetäisyydet ovat pieniä, ja maat ovat hyvin tasa-arvoisia, kun taas Singaporessa, Malesiassa ja Pakistanissa valtaetäisyydet kasvavat, tasa-arvo heikkenee ja hierarkian merkitys kasvaa. Suurimmat valtaetäisyydet olivat Malesiassa. Lähteminen ulkomaankomennukselle suurien valtaetäisyyksien maihin oli

haastateltujen mielestä haastavaa. Totutusta poikkeaminen vaati alkuun ponnisteluja ja antoi ylimääräistä haastetta katsoa ihmisten ”riistoa”.

*”Tuntui että paikalliset ovat vaan niin tyhmiä etteivät tajua sitä, että niitä riistetään esimerkiksi uskonnon siivellä. Ulkomaisilla oli paremmat mahdollisuudet saavuttaa status, kun taas paikallisilla se oli enemmän kohdistettua. Lisäksi kaikilla ei ole mahdollisuuksia päästä korkeakouluhin.” – H6*

Haastattelujen perusteella havaitsi myös sen, että samasta kotimaasta samaan kohteeseen lähteneet voivat kokea asiat eri tavalla. Työpaikan merkitys korostuu tässä tilanteessa, koska eri yhtiöissä asioita hoidetaan eri tavalla. Tämä vaikuttaa työntekijöiden mielipiteisiin samalla koko maasta, koska organisaatiokulttuuria ja työelämää pidetään isona osana koko ulkomaankomennuskokemusta.

*”Matala hierarkia äärettömän helppo lähestyä ketä vain firmassa ja paikallisilla esimiehillä oli halua oppia meistä ja meiltä esimerkiksi suomalaisesta kulttuurista.” – H1*

*”Irlanti oli selvästi hierarkkisempi maa, kuin Suomi. Lisäksi Irlannissa ollaan paljon enemmän status tietoisia” – H2*

Haastatteluista sai kuvaa myös siitä, että valtaetäisyyksien ja hierarkian eriävyydet eivät välttämättä ole pelkästään huono asia. Toisessa maassa toimii hierarkkisempi tyyli, kun taas toisaalla tasa-arvoisempi systeemi. Asia pitää vain pystyä hyväksymään ja oppia elämään kohdemaan kulttuurin mukaisesti. Ymmärtäessään erot ja hyväksymällä ne paikallisiksi normeiksi voi kokea esimerkiksi eri johtamistyylin sopivan paikallisille tasa-arvoisempaa tyyliä paremmin.

*”In Pakistan the power distance and hierarchy are much bigger than in Finland, where everybody is really equal (tasa-arvo), but both systems work well in their own places.” – H8*

#### *Individualismi vs. kollektivismi*

Individualismin ja kollektivismien osalta Hofstede (2001, 209–211) tarkastelee yksilön ja yhteisön suhdetta. Länsimaiset elävät poikkeuksellisesti tavoitellen yksilön tarpeiden tyydytystä, kun suurin osa muusta maailmasta elää kollektivistisesti tavoitellen yhteisön etua. Eroa voidaan myös kuvata sillä, että onko kansan minäkuva määritelty minä vai me -muodossa. Kollektiivisissa kulttuureissa ennen kaupankäyntiä ja pysyvää kumppanuutta pitää pystyä luomaan henkilökohtainen suhde ja

luottamukselliset välit yksilöiden välille. Valtaetäisyyteen vertaamalla huomataan negatiivinen korrelaatio. Hofsteden mukaan se johtuu siitä, että kollektiivisissa maissa on yleensä suuret valtaetäisyydet, kun taas individualistisissa maissa pienet valtaetäisyydet. (Hofstede & Hofstede 2005, 74–77; Hofstede 2001, 209–211.)

Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin (2000, 13–15) kulttuuriulottuvuuksista kaksi osuu lähelle Hofsteden (2001, 209–211) tutkimuksen individualismi vs. kollektivismi kulttuuriulottuvuutta, joten tässä tutkimuksessa individualismi vs. kommunitarianismia ja universalismi vs. partukularismia on käsitelty samaan aikaan. *Individualismi vs. kommunitarianismi* käsittelee yksilön asemaa yhteisössä ja sitä, kokeeko yksilö olevansa omien tavoitteidensa vai yhteisön tavoitteiden edistäjä. Ulottuvuus liittyy erityisesti yksilöiden väliseen kilpailuun ja itsensä toteuttamiseen. (Hampden-Turner, Trompenaars & Lewis 2000, 68–70.) *Universalismi vs. partikularismi* koskee sääntöjä. Ulottuvuus kuvaa sitä, ovatko säännöt kaikkia koskevia ja kaikkialla päteviä eli universaaleja vai kontekstiin sidottuja, yksilöllisiä ja ainutlaatuisia eli partikularistisia. (Hampden-Turner, Trompenaars & Lewis 2000, 13–15.)

Haastateltujen ekspatriaattien kotimaiden ja kohdemaiden väliset erot individualismin osalta erosivat selkeästi joidenkin ekspatriaattien kohdalla. Maista selkeästi kollektiivisimpia olivat Singapore, Malesia ja Pakistan. Selkeimmin individuaalisia olivat Yhdysvallat ja Japani. Suurimmat erot kotimaan ja kohdemaan välillä Hofsteden (The Hofstede centre, 2013) tutkimuksien perusteella olivat Pakistanin ja Suomen, Saksan ja Singaporen sekä Suomen ja Malesian välillä. Haastatteluissa havaitsi, että myös pienien erojen kohdalla asian saattoi havaita kohdemaassa ollessaan. Tilanne tosin voi olla erilainen työelämässä ja vapaa-ajalla.

*”Irkuissa huomaa minä, minä asenteen työelämässä, muuten suku ja perhe tärkeämpiä kuin Suomessa.” – H2*

Individualismin ja kollektivismien väliset erot voivat vaihdella jo pelkästään asuinpaikkojen tai osavaltioiden välillä. Haastatteluissa ilmeni, että maansisäiset eroavaisuudet voivat jo olla selkeitä ja jopa merkittävämpiä kuin erot kohdemaan ja kotimaan välillä. Tulkinta individualismin ja kollektivismien välillä nousi myös esiin haastatteluissa. Toisaalla voidaan olla erittäin perheorientoituneita, mutta työelämässä tai muussa köyhtäytymisessä asiat voivat olla täysin toisin.

*”In USA even more individualistic than in Finland, but it also depends a bit from the state where you live.” – H9*

*”Riippuu asiasta, perheen ja yhteisön osalta todella kollektiivista. Toisaalta Malesiassa ollaan myös individualistisia. Ei ne muita mieti, roskatkin dumpataan mihin vaan tai poltetaan etupihalla, jotta ei jouduta maksamaan niistä.” – H6*

Perusolettamukset, kulttuuri ja siitä saadut asenteet vaikuttavat selkeästi siihen, miten individualistisia eri puolilla maailmaa ollaan. Toisaalta haastatteluissa ilmeni myös yhteiskunnan omistaan huolehtimiskyvyn, kansallisen sosiaaliturvan, sekä tarjolla olevien palvelujen merkitys. Hofsteden tutkimusten aikaiset ja nykyiset asenteet vaihtelevat jo saman maan sisällä. Tästä syystä kritiikki Hofsteden (The Hofstede centre, 2013) tutkimustuloksia kohtaan on paikallaan. Haastatteluissa myös tämä puoli tuli esiin. Esimerkiksi Suomen kohdalla tutkimusajankohtana perhekäsitys oli vielä kollektiivisempaa ja pidettiin jopa velvollisuutena huolehtia vanhemmista. Nykyisin yhteiskunnan rooli kansalaisten huolehtimisessa on kasvanut ja individualismi on suurempaa. Haastateltavat kertoivat, että ihmiset ajattelevat enemmän itseään kuin kokevat velvollisuudekseen huolehtia ikääntyvistä vanhemmistaan. Toisaalta erittäin kollektivistisissa maissa koetaan perheen olevan edelleen omalla vastuulla ja sitä pidetään ihan normaalina.

Haastateltavien mielestä individualismin ja kollektivismen välisten erojen kuvaamista hankaloittaa myös se, että individualistisina pidetään maita, joissa huolehditaan itsestä ja lähimmästä perheestä. Lähimmän perheen määrittely poikkeaa kulttuureittain. Lisäksi se, että yhteisöön kuulumisen tunne ja huolehtiminen yhteisöstä on kollektivismen merkki, on myös tulkintakysymys. Esimerkiksi lasketaanko yhteiskunta, jossa on hyvä sosiaaliturva, tällöin yhteisöksi eli kollektivistiseksi kulttuuriksi? Vai pitäisikö se laskea silti individualismin pariin, koska ne ovat yhteiskunnan verorahoin tukemia palveluita vapaaehtoisen auttamisen sijaan.

*“My family is my responsibility, in Finland responsibility is shared and everyone do their own thing.” – H8*

### *Maskuliinisuus vs. feminiinisyys*

Maskuliinisuus ja feminiinisyys ilmentävät sitä, miten yhteisö suhtautuu miesten ja naisten välisiin biologisiin eroihin, ja miten ne ilmentyvät sosiaalisissa rooleissa sekä rakenteissa. Haastatteluissa ilmeni, että naisille sosiaaliset tavoitteet olivat tärkeitä, kun miehet pitivät tärkeinä esimerkiksi urallisia ja rahallisia tavoitteita. Maskuliiniset kulttuurit ovat suoritusorientoituneita, aggressiivisia, itseään korostavia ja voitontahtoisia. Feminiiniset kulttuurit eivät pidä statusta yhtä tärkeänä, ja intressien yhteensovittamista pidetään tärkeänä. Maskuliinisisä kulttuureissa eletään tehdäkseen työtä ja feminiinisessä tehdään työtä elääkseen. (Hofstede & Hofstede 2005, 116–117; Hofstede 2001, 141–145, 279.) Haastatteluissa maskuliinisuuden ja feminiinisyiden

erot nousivat myös selkeästi esille. Niiden määrittely kuitenkin isoksi osaksi perustui naisten ja miesten välisiin eroihin tasa-arvoisuuden ja statuksen merkityksen suhteen. Osa haastatelluista nosti kuitenkin myös esiin sen, miten kulttuurissa suhtaudutaan työntekoon verrattuna kotimaan suhtautumiseen.

*“In Japan clearly more masculine than in Australia. In Japan people live for working and status is really important. Also males are the head of family and have much more power than females.” – H10*

Haastateltujen kotimaista ja kohdemaista selkeimmin maskuliininen on Japani ja selkeästi feminiinisin on Suomi. Muiden maiden välillä erot olivat Hofsteden tutkimusten mukaan suhteellisen pienet. Selkeimmät erot kotimaan ja kohdemaan maskuliinisuusulottuvuuden suhteen olivat Suomella ja Irlannilla, Pakistanilla ja Suomella, Saksalla ja Singaporella, Suomella ja Malesialla, Yhdysvalloilla ja Suomella, sekä Japanilla ja Australialla. Muiden kohdalla erot olivat suhteellisen pieniä. Haastatellut olivat kuitenkin havainneet eroja myös pienien erojen maiden välillä ja vielä Hofsteden tutkimuksien mukaiseen suuntaan. Se jää tulkinnan varaan, ovatko Hofsteden tutkimusten aikaiset tulkinnat muuttuneet vuosikymmenten saatossa, mikä on saattanut edesauttaa havaintojen tekemistä myös pienien erojen suhteen. Toisaalta erot työympäristössä voivat vaikuttaa kuvaan kulttuurin maskuliinisuudesta, mikä nousi myös esiin asiasta keskusteltaessa ekspatriaattien kanssa.

*“Italy is more masculine than Germany, which you can see from the powerful positions females can have in the country. (For example Merkel)” – H7*

*“I felt like in Ireland it’s even more masculine than in Germany. I’m not sure if this everywhere but I have got that feeling in the companies I have worked for.” – H3*

Haastatteluissa ilmeni myös se, miten multikulttuurisissa työympäristöissä voi havaita kulttuurien välisiä eroja, ja joskus nämä erot nousevat yhtä selkeästi esiin kuin kotimaan ja kohdemaan väliset kulttuurierot. Haastateltujen mukaan sopeutumiseen eivät pelkästään vaikuta kotimaan ja kohdemaan väliset kulttuurierot, vaan myös multikulttuurinen työympäristö saattaa aiheuttaa omia haasteitaan. Työpaikan sisäisen ilmapiirin ja hengen koettiin vaikuttavan selkeästi omiin tunteuksiin sekä siihen, miten helposti pääsi sisään työporukkaan.

*“Irlannissa vallitsee selkeämmin maskuliinisuus, ollaan enemmän ”lokerossa”. Vedetään samaa köyttä, mutta eri suuntaan. Multikulttuurisessa ympäristössä myös huomasi, että eritoten Italialaiset koittavat pönkittää statustaan.” – H1*



Osassa kohdemaista maskuliinisuuden suhteen havaittiin selkeitä eroja jo eri etnisten ryhmien välillä, mikä hankaloitti vertailua maskuliinisuuden ja feminiinisuuden välillä. Sama asia nousi esiin kotimaan osalta, ja erityisesti Yhdysvaltojen kohdalla eroja löytyi etnisten ryhmien erojen lisäksi myös osavaltioiden välillä. Tämä tukee osaltaan Tarasin, Steelin & Kirkmanin (2012, 329–330) ja Hofsteden (The Hofstede centre, 2013) tutkimuksiin kohdistuvalle kritiikille. Pelkästään maan sisäisten erojen ollessa selkeästi havaittavissa, miten kansalle voi antaa tietyn luvun sen maskuliinisuudesta tai feminiinisuudesta. Voidaanko tällöin antaa maalle vain yksi luku, ja annettaisiinko se esimerkiksi keskiarvon vai valtaväestön perusteella? Kritiikki kohdistui samalla siihen, miten kulttuurin sisällä tilanne on saattanut muuttua sitten tutkimuksen aikaisen ajankohdan 1967–1973. (Taras, Steel & Kirkman 2012, 329–330.) Haastatteluissa erityisesti Pakistanin osalta ilmeni haastatellun ekspatriaatin havainnot siitä, miten tilanne kulttuurin maskuliinisuuden osalta on muuttunut ajan saatossa, ja muutoksen huomaa jatkuvan edelleen.

*”I think both Germany and South-Africa are masculine countries, but Germany is bit more feminine. In South-Africa you can clearly see differences between the white and black population.” – H4*

*Pakistan is more masculine than Finland, but it’s getting better and changing slowly to better. For example now it’s still harder for a woman to get a job and man has more power at work and in home.” – H8*

#### *Epävarmuuden välttäminen*

Hofsteden mukaan epävarmuuden välttäminen on subjektiivinen tuntemus eikä sama asia kuin riskien välttäminen (Hofstede & Hofstede 2005, 167). Hofsteden mukaan ihmiset pyrkivät välttämään epävarmuutta teknologian, lakien ja uskonnon avulla. Teknologian avulla pystytään parantamaan ennustettavuutta, lakien avulla luomaan normeja sääntöjen noudattamista varten, ja uskonnon avulla pystytään luomaan rituaaleja, jotka auttavat ihmisiä jatkamaan elämäänsä epävarmoissa oloissa. Epävarmuuden välttämistä voidaan kuvata myös sillä pitäisikö tulevaisuutta yrittää kontrolloida vai antaa vain tapahtua, tulevaisuus ollessa tuntematon, Maissa, joissa epävarmuuden välttäminen on vähäistä, sääntöjä noudatetaan paremmin sosiaalisen kontrollin vuoksi. Maissa, joissa epävarmuuden välttäminen on suurta, epävarmuus aiheuttaa ahdistusta ja se voi vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin. (Hofstede & Hofstede 2005, 183–184; Hofstede 2001, 146–148.)

Pinton, Cabral-Cardoson & Werther Jr:n (2012, 189) tutkimusten mukaan epävarmuuden sietokykyä voidaan pitää yhtenä asenteista, jotka auttavat ekspatriaatteja sopeutumaan paremmin ja nopeammin uuteen kulttuuriin. Epävarmuuden vähentämistä

pidetään avaintekijänä puhuttaessa ekspatriaattien sopeutumisesta. Monikulttuurisella valmennuksella ja harjoittelulla pystytään vähentämään epävarmuutta, sekä samalla parantamaan mahdollisuuksia sopeutumiseen. (Osman-Gani & Rockstuhl 2009, 278.) Haastateltujen ekspatriaattien kotimaista ja kohdemaista selvästi vähiten epävarmuutta välttävä maa on Singapore. Irlantia ja Malesiaa voidaan myös pitää muita selvästi vähemmän epävarmuutta välttävinä. Epävarmuutta vältetään selkeästi eniten Japanissa. Italiaa ja Pakistania voidaan myös pitää selvästi epävarmuutta välttävinä maina. Haastateltujen ekspatriaattien kohdalla selkeimmät erot kotimaan ja kohdemaan epävarmuuden sietokyvyn välillä olivat Suomen ja Irlannin, Saksan ja Irlannin, Saksan ja Singaporen sekä Japanin ja Australian välillä.

Haastatteluista korostui uskonnon merkitys epävarmuuden välttämisen kohdalla. Haastatellut kertoivat, että usein henkilöt tukeutuvat uskoon tiukasti, jotta epävarmassa elämäntilanteessa kaikki tuntuisi paremmalta ja löytyisi jotain, mihin voi tukeutua kaikissa tilanteissa. Uskontoa voidaan pitää erottavana tekijänä maiden epävarmuuden välttämisen osalta, vaikka muuten tilanne olisi maiden välillä samankaltainen epävarmuuden välttämisen osalta. Selvästi esiin nousseita tekijöitä olivat myös halu pysyä saman yrityksen palveluksessa eläkeikään asti sekä perhearvojen merkitys.

*“In Pakistan you can see that people try to avoid uncertainty with religion, I think otherwise it’s similar with Finland.” – H8*

*“In Japan uncertainty avoidance is clear, religion, staying in same job for life and family values are good examples of it.” – H10*

Haastateltujen mielipiteet maiden välisistä eroista epävarmuuden välttämisen osalta poikkesivat selvästi Hofsteden (The Hofstede centre, 2013) tutkimustuloksista. Tämä tekijä tukee jälleen kritiikkiä Hofsteden tutkimustulosten nykyarvoa kohtaan. Samalla täytyy kuitenkin nostaa esiin se tekijä, että jokaisella on omat mielipiteensä, ja tutkimuksen luotettavuus kasvaa tutkittaessa suurempaa osajoukkoa. Selviä eroja Hofsteden tutkimustuloksien ja haastateltujen mielipiteiden välillä löytyi esimerkiksi Saksan ja Irlannin sekä Suomen ja Irlannin välillä. Toisaalta toinen haastateltavista suomalaisista, joka oli ollut ulkomaankomennuksella Irlannissa, oli Hofsteden tutkimustulosten kanssa samaa mieltä epävarmuuden välttämisen osalta. Se tukee henkilökohtaisten erojen ja kokemusten antamaa merkitystä kokonaiskuvaan. Samalla Hofsteden tuloksien kanssa samaa mieltä ollut suomalainen pystyi omasta mielestään kertomaan syyn siihen, miksi Hofsteden arviot siitä, että Suomessa epävarmuutta pyritään välttämään Irlantia enemmän, pitivät paikkansa.

*”Irlannissa on vauhti sata, äly nolla. Eli Suomessa paljon hillitympää ja kontrolloidumpaa menoa. Lisäksi Irlannissa kompensoidaan epävarmuuden välttämistä valehtelemalla” – H1*

*”My opinion is that in Ireland they try to avoid uncertainty much more than in Germany.” – H3*

Haastateltavien mukaan epävarmuuden välttämisen, kuten muidenkin ulottuvuuksien osalta, tietyissä kohteissa oli hankala saada selkeää kuvaa. Aina ei esimerkiksi ollut yksinkertaista sanoa, kuka on paikallinen ja kuka ei. Maan sisäisiä eroja epävarmuuden välttämisen osalta, erityisesti uskonnon avulla, nousi myös haastatteluissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa havaittiin selkeitä eroja osavaltioiden välillä.

*“More religious states try to avoid uncertainty by religion. Otherwise not so much than in Finland.” – H9*

*”Really hard to say, because in Singapore there is such a huge mess of different cultures. At least based on what I would call local I didn’t see much uncertainty avoidance.” – H5*

#### *Pitkän vs. lyhyen aikavälin orientaatio*

Pitkän ja lyhyen aikavälin orientaatio lisättiin viidenneksi ulottuvuudeksi vuonna 1985 alkuperäisten neljän rinnalle. Michael Harris Bond löysi ulottuvuuden 23 maan tutkimuksesta. Aikaorientaation eroavaisuuksia voidaan tutkia eri konteksteissa, kuten työn, perheen ja sosiaalisen elämän konteksteissa. Hofsteden mukaan pitkän aikavälin orientaatioissa vaalitaan pitkällä aikavälillä hedelmää tuottavia hyveitä, kuten pitkäjänteisyyttä ja säästäväisyyttä. Lyhyen aikavälin orientaatioissa keskitytään menneeseen ja nykyisyyteen kytkeytyvien arvojen vaalimiseen, kuten perinteiden kunnioittamiseen, sosiaalisten velvoitteiden täyttämiseen ja kasvojen säilyttämiseen. Pitkän välin orientaatioissa annetaan enemmän aikaa ja resursseja tuloksen tekoon, kun lyhyen aikavälin orientaatioissa keskitytään viivan alle jäävään osuuteen. (Hofstede & Hofstede 2005, 210–219; Hofstede 2001, 351.) Viidenteen ja samalla uusimpaan Hofsteden kulttuuriulottuvuuteen, eli suhtautumiseen pitkän ja lyhyen aikavälin orientaatioon, ei löytynyt selkeitä havaintoja kenenkään haastatellun ekspatriaatin kohdemaan osalta.

Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin tutkimuksen ulottuvuuksista *sekventiaallinen vs. synkroninen aikakäsitys* sopii käsiteltäväksi Hofsteden pitkän ja lyhyen aikavälin orientaation kanssa. Sekventiaallinen vs. synkroninen aikakäsitys kuvailee aikakäsitystä erillisinä sekvensseinä tai synkronisena jatkumona. Aikakäsitys liittyy lyhyen ja pitkän

aikavälin tapahtumiin ja siihen, miten suhtaudutaan menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. (Hampden-Turner, Trompenaars & Lewis 2000, 295–304.) Haastateltujen ekspatriaattien kotimaiden ja kohdemaiden osalta selkeimmin pitkän aikavälin orientaation kulttuuriksi voidaan nostaa Japani. Lyhyen aikavälin orientaation omaavista kulttuureista Pakistan on selkeimmin lyhyen aikavälin orientaation omaava kulttuuri. Selkeimmät erot haastateltujen ekspatriaattien kotimaiden ja kohdemaiden pitkän ja lyhyen aikavälin orientaation välillä ovat Japanilla ja Australialla sekä Pakistanilla ja Suomella. Muiden maiden osalta erot olivat selkeästi pienempiä. Malesian ja Etelä-Afrikan osalta ei löytynyt arviota pitkän ja lyhyen aikavälin orientaation osalta. Ulkomaankomennuksella Malesiassa olleen ekspatriaatin kanssa keskusteltaessa havaitsi hänen mielipiteensä Malesian kohdalta pitkän ja lyhyen aikavälin orientaatiosta.

*”Malesia on selkeästi lyhyemmän aikavälin orientaation omaava maa. Ei olla laskelmoivia ja eletään päivä kerrallaan, ilman väliä huomisesta.” – H6*

Pitkän ja lyhyen aikavälin orientaation osalta haastatteluissa nousivat selkeästi esiin havainnot siitä, miten kulttuurissa suhtaudutaan elämään yleisesti, muutoshalukkuus ja varautuminen ennalta arvaamattomaan tulevaisuuteen. Ekspatriaatit havaitsivat selvästi eroja siinä, miten varaudutaan esimerkiksi pahan päivän varalle, kuinka helposti vaihdetaan asuntoa tai työpaikkaa, sekä miten suhtaudutaan tulevien tulojen käyttämiseen jo etukäteen. Suurin osa haastateltujen ekspatriaattien havainnoista, kotimaan ja kohdemaan välisistä eroista pitkän ja lyhyen aikavälin orientaation osalta, tukivat Hofsteden tutkimustuloksia.

*“More short term in USA, changing jobs and living place easily when you get an offer. They don’t save money for the future or bad day; rather they use the part payment deals and get new stuff when they couldn’t otherwise afford it.” – H9*

*”In Japan everything is planned and people don’t really like changes. We feel better when we have a plan. In Australia life was not as much planned.” – H10*

Eroja tutkimustuloksiin löytyi vain Suomen ja Irlannin välillä, joiden osalta tutkimustuloksissa Irlanti katsottiin erittäin lievästi Suomea enemmän pidemmän aikavälin orientaation omaavaksi kulttuuriksi. Tässä tapauksessa Suomesta Irlantiin ulkomaankomennukselle lähteneiden ekspatriaattien havainnoissa ei ollut ristiriitoja keskenään, vaan molempien mielestä Irlanti on selkeästi Suomea enemmän lyhyemmän aikavälin orientaation omaava kulttuuri.

*”Irlanti ei yleensäkään kehitä itseään pitkäjänteisesti tai ajatella huomista pidemmälle” – H1*

*”Irlannissa ei ajatella huomista pidemmällä.” – H2*

Pitkän ja lyhyen aikavälin orientaation osalta korostui myös se, että tilanteet ovat muuttuneet ajan kuluessa, ja nykytilanne näyttää Hofsteden tutkimuksen aikaista tilannetta valoisammalta. Tämä jälleen tukee Tarasin, Steelin & Kirkmananin (2012, 329–330) antamaa kritiikkiä Hofsteden tutkimustulosten todenmukaisuudesta nykypäivänä verrattuna havaintoihin vuosikymmeniä sitten.

*“In Pakistan the youngsters now have bit similar situation what the Finnish old people had when they were young, so things are changing more toward long term orientation.” – H8*

#### *Spesifi vs. diffuusi*

Spesifi vs. diffuusi käsittelee tarkkuuden näkökulmaa. Määrittelyt perustuvat siihen, ovatko asiat yksityiskohtaisia vai suuria linjoja noudattavia, objektiivisia vai suhteellisia. Nämä vaikuttavat muun muassa tehtävien määrittelyyn ja hierarkian luomiseen. (Hampden-Turner, Trompenaars & Lewis 2000, 123–127.) Hampden-Turnerin, Trompenaarsin ja Lewisin tutkimustuloksista ei ole tätä tutkimusta varten etsitty heidän antamiaan arvioita eri maiden välisistä eroista. Tämän tutkimuksen arviot perustuvat haastateltujen ekspatriaattien kanssa käytyyn keskusteluun heidän kotimaidensa ja kohdemaidensa välisistä eroista. Kaikki haastatelluista eivät osanneet antaa arvioita, eikä asia noussut esiin haastattelujen aikana.

Haastattelujen perusteella Suomea, Saksaa, Singaporea ja Japania voidaan pitää spesifeinä kulttuureina ja Irlantia, Malesiaa ja Pakistania taas niiden vastakohtina. Haastatellut olivat havainnoineet selviä eroja eritoten spesifien kulttuurien ja ”sinne päin” -kulttuurien välillä. Pakistanista Suomeen ulkomaankomennukselle tulleen ekspatriaatin haastattelusta nousi selkeästi esiin se, miten Pakistanissa on paljon sääntöjä, mutta niitä ei vain noudateta. Kulttuuria halutaan sääntöjen avulla kontrolloida ja saada spesifisemmäksi, mutta sääntöjen noudattamista ei kuitenkaan seurata tarkasti. Spesifeiden maiden välillä löytyi myös eroja, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Esimerkiksi Saksaa ja Singaporea pidettiin molempia spesifeinä kulttuureina, mutta erona nousi esiin erityisesti työtahokkuus.

*”Main difference to Germany is that they often work overtime to get plans and work done, but they are less productive than Germans.” – H5*

*”Irlannissa kaikki hoidetaan vasemmalla kädellä ja vapaalla tyylillä, suurien linjojen mukaan.” – H1*

*”Suuria linjoja noudattavaa, kunhan vähän näyttää siltä mentaliteetti. Sen näki esimerkiksi rakentamisessa, kylppärin laatotuksesta lähtien.” – H6*

Haastatteluissa huomasin sen, ettei asiaa ole helppo arvioida ja se, kuinka monta muuttujaa vaikuttaa kulttuurin ulottuvuuksiin. Maan kulttuuri itsessään ei anna selkeää kuvaan sen spesifisyydestä, vaan on otettava huomioon muun muassa yritysten ja koulutuksen väliset erot. Haastatellut kertoivat, että kaikki eivät välttämättä riipu pelkästään maan yleisestä kulttuurista, vaan mielipiteisiin vaikuttavat myös yksityiskohtaisemmat tekijät.

*”I think it depends much more from the company who you work for, than from the country where you work at.” – H7*

*”I think it really depends from education, but bit less specific in USA anyway” – H9*

#### *Sisäinen vs. ulkoinen suuntautuminen*

Sisäinen vs. ulkoinen suuntautuminen käsittelee suhdetta ympäröivään maailmaan. Se kuvailee minän ja ympäröivän maailman suhdetta ja sitä, hallitseeko yksilö ympäristöä ja sen tapahtumia sisäisten prosessiensa kautta vai sopeutuuko ympäröivän maailman lainalaisuuksiin. (Hampden-Turner, Trompenaars & Lewis 2000, 234–237.) Sisäisen ja ulkoisen suuntautumisen osalta haastatteluissa ei päästy juuri pintaa syvemmälle. Haastatellut kokivat asian liittyvän jossakin määrin individualismiin ja kollektivismiin. Lähinnä esiin nousi se, millaisia eroja kulttuurien välillä on toiseen tutustumisessa ja oikeaan kaveruussuhteeseen pääsemisen osalta. Malesian osalta havaittiin se, miten kulttuurissa avunannossakin on taka-ajatuksia. Tosin tämä päätelmä on vain yhden haastatellun ekspatriaatin mielipide, joten sen todenmukaisuudesta voi olla montaa mieltä.

*”Sisäisesti suuntautuneita, jos esimerkiksi autetaan toista, niin heillä tuntui aina olevan taka-ajatuksia, yleensä raha.” – H6*

*”In Germany much more inner oriented. You can already notice it from the fact that before you really learn to know someone, you can’t get anything out of them.” – H7*

*Affektiivinen vs. neutraali*

Affektiivinen vs. neutraali kuvaa tunneilmaisua eli sitä, miten odotetaan yksilöiden ilmaisevan tunteitaan. Affektiivisessä kulttuurissa tunteiden ilmaisu on voimakasta, kun neutraalissa kulttuurissa tunteiden ilmaisu halutaan kontrolloida. (Trompenaars 1993, 63–69.) Haastatteluissa tunneilmaisut nousivat selkeästi esiin keskustelun lomassa, ja haastatellut ekspatriaatit pitivät tätä ulottuvuutta helposti huomiota herättävänä. Selkeästi huomattavia eroja löytyi siitä, miten tietyissä kulttuureissa asioiden esiintuomista ja tunteiden ilmaisu vältellään ja tietyissä kulttuureissa, kuten Singaporessa, tunteiden ilmaisu voidaan jopa pitää epäkohteliaana.

*“Really neutral it seems to be impolite to show emotions in Singapore.” – H5*

*”Suomessa tunteiden ilmaisu räjähtävää, täällä teennäistä ja neutraalia. Asioita vältellään, taputellaan selkään ja ihmisistä ei saa mitään irti. Asioista ei vain yksinkertaisesti Suomen tyyliin kerrota suoraan” – H2*

Haastatteluissa esiin nousivat myös maan sisäiset erot esimerkiksi etnisten ryhmien ja yksittäisten henkilöiden välillä. Yhdysvaltojen tapauksessa havaitsi myös se, että erittäin affektiivisen kulttuurin ja teeskentelyn tai dramatisoinnin välillä on eroja. Haastateltavien mielestä siinä vaiheessa, kun tunneilmaisut vaikuttavat menevän jo näyttölemisen tai dramatisoinnin kaltaiseksi, voidaan kulttuurin affektiivisuus kyseenalaistaa.

*“They are showing more emotions in USA, but not real emotions, rather dramatic or over emotional. Should we count that as emotional or acting?” – H9*

*“Germans are much more neutral about their emotions; especially compared to the black population and even more compared to big mammas. Differences for white population are much smaller” – H4*

Analysoiva vs. integroiva ulottuvuus käsittelee tehokkuutta. Se kuvailee pitäisikö asioita analysoida irrallisina osina vai luoda asioiden välisiä yhteyksiä ja kaavamaisuutta. (Hampden-Turner & Trompenaars 1995, 10–11.) Tämä Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin ulottuvuus jäi haastatteluissa vähälle huomiolle, minkä takia tässä tutkimuksessa tämä ulottuvuus jätetään käsittelemättä. Ekspatriaattien ominaispiirteiden, kommunikaatiokykyjen, kielitaitojen, kulttuurierojen ja kulttuuriulottuvuuksien tutkimisen jälkeen voidaan seuraavassa kappaleessa siirtyä tutkimaan sopeutumisen U-käyrän avulla, miten nämä tekijät yhdessä vaikuttavat ekspatriaattien ulkomaankomennuksen onnistumiseen.

#### **4.4 Ekspatriaattien sopeutuminen, kulttuuriulottuvuudet ja ulkomaankomennuksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät**

Kuten tutkimuksen aikaisemmista luvuista voidaan havaita, ekspatriaattien sopeutumiseen vaikuttaa useita tekijöitä, ja sen takia sopeutumisen U-käyrän avulla tuodaan esiin, miten tutkimusta varten haastateltujen ekspatriaattien kokemukset eroavat toisistaan ja Adlerin (1997, 238) tutkimuksen tuloksista. Samalla haastateltujen ekspatriaattien vastauksista pyritään havaitsemaan heidän omien kokemustensa ja kulttuuriulottuvuuksien sekä kulttuurierojen vaikutus sopeutumiseen.

Ekspatriaattien haastattelujen perusteella pystyi havaitsemaan uuteen kulttuuriin ja työkuulttuurin sopeutumisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Ekspatriaatit pitivät erittäin tärkeänä, sitä että heillä oli kohdemaassa esimerkiksi työkaveri omasta kotimaasta tai eurooppalaisten osalta edes toisesta länsimaasta. Tätä kautta he saivat tukea, jonka saantia myös työnantajan, perheen ja koko verkoston osalta pidettiin avain asemassa sopeutumisen kannalta. Työpaikan ulkopuolisen elämän kannalta haastatellut ekspatriaatit pitivät tiettyjä ominaispiirteitä erittäin tärkeinä. Näistä tuotiin esiin erityisesti asenne kansainvälistä elämää kohtaan, halu elää vieraassa kulttuurissa ja se, että pystyy nopeasti mukauttamaan käyttäytymistään paikallisen kulttuurin kannalta sopivaksi, sekä samalla omaksua ja ymmärtää paikallisen kulttuurin tavat.

Lisäksi haastatteluista havaitsi helposti, miten tärkeänä ekspatriaatit pitivät kommunikaatiota ja kielitaitoja sopeutumisen kannalta. Kommunikaatiokyvyn ja kielitaitojen ollessa heikkoja, ekspatriaatti kokee herkemmin hankaluuksia joka päiväisten asioiden hoitamisen osalta, sekä kommunikoimisessa erityisesti paikallisten kanssa. Motivaatiotekijät tulivat myös selkeästi esiin keskusteltaessa sopeutumiseen vaikuttavista asioista. Se, tuliko motivaatio Stahlin, Millerin & Tungin (2002, 220) mukaisista henkilökohtaisista haasteista, ammatillisesta kehityksestä, tai aivan muusta kuten vain halusta päästä pois omasta kulttuurista tai tutustua uuteen kulttuuriin, ei ekspatriaattien mukaan ollut merkittävä tekijä. Tärkeimpänä asiana pidettiin sitä, että ekspatriaatti löytää motivaation lähtöön itsestään, jolloin motivaatiota synnyttävällä tekijällä ei sinänsä ollut niin suurta merkitystä. Kielitaitoja ja kommunikaatio kykyä pidettiin tekijöinä, joita voi harjoittaa etukäteen ja joiden kannalta valmennusta pidetään tärkeänä. Valmennusta pidettiin yleisestikin hyödyllisenä, mutta siitä onko valmennus välttämätöntä sopeutumisen kannalta, oltiin montaa mieltä. Suurinta osaa ekspatriaattien ominaispiirteistä ei voi yhtälailla harjoittaa. Erittäin positiivisesti sopeutumiseen vaikuttavana tekijänä pidettiin edeltäviä onnistuneita ulkomaankomennuksia. Ekspatriaattien mukaan ensimmäisen komennuksen jälkeisiä komennuksia pidettiin sopeutumisen kannalta huomattavasti helpompina, koska silloin osaa tietyllä tavalla odottaa mitä komennuksen aikana voi kohdata.



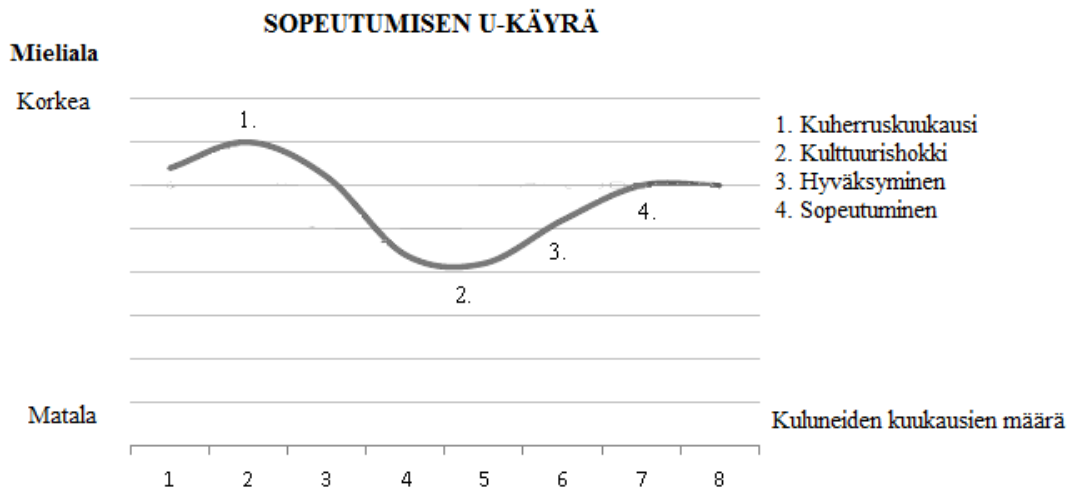
Kulttuuriulottuvuuksista ja niiden eroista erityisesti Hofsteden ja Hofsteden (2005, 41–46) valtaetäisyys ja Hampden-Turner & Trompenaars (1995, 11) tasa-arvo vs. hierarkia havaittiin ekspatriaattien osalta helposti. Ekspatriaattien mielestä ei ole helppoa sopeutua maahan, jossa valtaetäisyys ja hierarkiset erot poikkeavat huomattavasti totutusta. Toinen selkeästi ekspatriaattien havaitsema kulttuuriulottuvuus oli maskuliinisuus vs. feminiinisyys (Hofstede 2001, 141–145, 279). Toisaalta se liittyi myös tasa-arvo vs. hierarkia kulttuuriulottuvuuteen, koska erityisesti miesten ja naisten tai eri luokkien väliset tasa-arvot, sekä status erot havaittiin helposti. Epätasa-arvoa ei kaikkien ekspatriaattien mielestä ollut helppo hyväksyä ja se myös hankaloitti samalla sopeutumista. Kulttuuriulottuvuuksista keskusteltaessa ilmeni myös, että haastateltujen ekspatriaattien mielestä Hofsteden (2001, 146–148) epävarmuuden välttäminen ulottuvuus ja erityisesti epävarmuuden välttäminen uskonnon avulla oli helposti havaittavissa. Uskonnon ja uskonnollisten erojen tullessa puheeksi ekspatriaatit kertoivat pystyvänsä useassa kulttuurissa havaitsemaan sen miten uskonnolliset tekijät, niin piilevät kuin näkyvät, vaikuttivat paikallisten kulttuuriin ja yleiseen elämään. Suuret uskonnolliset erot kulttuureiden välillä aiheuttivat helposti hämmennystä ja jopa närkästystä, jos esimerkiksi uskonnollisten menojen aiheuttamat äänet herättivät aamuisin. Ekspatriaatit pitivätkin uskontoon sopeutumisen kannalta huomioitavana tekijä ja suurien uskonnollisten erojen tullessa eteen, niitä voitiin pitää sopeutumista hankaloittavina tekijöinä.

Tässä kappaleessa tuotiin esiin ekspatriaattien haastatteluissa selkeästi esiin nousseita tekijöitä. Nämä tekijät vaikuttavat samalla seuraavassa luvussa käsiteltävään sopeutumisen U-käyrään, sekä ulkomaankomennuksen onnistumiseen. Sopeutumisen U-käyrän avulla pyritään tuomaan esiin sitä, miten Adlerin (1997, 238) havainnot sopeutumisen U-käyrästä eroavat haastateltujen ekspatriaattien omakohtaisista kokemuksista ja havainnoista. Lisäksi sopeutumisen U-käyrän jälkeisessä luvussa tuodaan esiin ekspatriaattien haastatteluissa esiin nostamia tekijöitä, jotka vaikuttavat sopeutumisen kautta koko ulkomaankomennuksen onnistumiseen.

#### **4.4.1 Sopeutumisen U-käyrä**

Ulkomaankomennuksen aikana ekspatriaatit kohtaavat usein ongelmia kulttuurierojen ja kieliongelmiensa takia. Ongelmat vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumisprosessiin, jota pystytään edesauttamaan erilaisten sopeutumista helpottavien tekijöiden, kuten valmennuksen, avulla. Ekspatriaattien sopeutuminen uuteen kulttuuriympäristöön ja sen aiheuttama kulttuurishokki voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Nämä neljä vaihetta ovat kuherruskuukausi, kulttuurishokki, hyväksyminen ja sopeutuminen. (Gautam & Vishwakarma 2012, 1–2; Adler 1997, 238.)

Kuviossa 5 on esitetty, miten nämä neljä vaihetta vaikuttavat ekspatriaatin mielialaan, ja kuinka kauan kukin vaihe kestää. Kuvion tarkoituksena on havainnollistaa Adlerin (1997, 238) kuvaamaa prosessia tarkemmin ja samalla luoda pohjaa sille, miten tämän tutkimuksen haastateltavien omat kokemukset poikkeavat näistä neljästä vaiheesta ja niiden kestosta. (Adler 1997, 238.)



Kuvio 5 Sopeutumisen U-käyrä (mukaillen Adler 1997, 238)

Kuviossa 5 on esitetty, miten ekspatriaattien mieliala vaihtelee komennuksen edetessä. Alussa ekspatriaattien mieliala nousee tilapäisesti alkuinnostuksen ansioista, minkä jälkeen kulttuurishokin iskiessä mieliala alkaa laskea. Kulttuurishokki on pahimmillaan noin viiden kuukauden kuluttua komennuksen alusta, minkä jälkeen mieliala lähtee hiljalleen nousemaan kohti normaalia tasoa. Viiden kuukauden jälkeen kulttuurierot ja toimiminen kulttuuriympäristössä hyväksytään, ja ekspatriaatin voidaan todeta saavuttaneen sopeutumistason noin seitsemän kuukauden kuluttua komennuksen alusta. (Furnham 2012, 710–711; Stroh, Black, Mendenhall & Gregersen 2005, 99.) Haastattelujen perusteella voitiin havaita, ettei ole helppoa antaa keskimääräistä aikaa siihen, kuinka kauan menee mihinkin sopeutumisen neljästä vaiheesta. Arvioita annettiin usein 1–2 kuukautta tyylisesti, joten kyseiset luvut ovat keskiarvoja ekspatriaattien arvioista. Ensimmäisen vaiheen eli alkuinnostuksen keskimääräiseksi kestoksi tuli 1–1,5 kuukautta. Toisen vaiheen eli kulttuurishokin ääripää, eli kuvion alin kohta, saavutetaan noin 3–3,5 kuukauden kohdalla. Kolmannen eli hyväksymisen vaiheen keskiarvona voidaan pitää 3,5–4 kuukautta, ja viimeisen vaiheen eli oikean sopeutumisen keskiarvo liikkui 4,5–5,5 kuukauden välillä.

Arvioiden tekemistä hankaloittivat ekspatriaattien mukaan monet tekijät kuten se, miten työpaikan ilmapiiri vaikuttaa sopeutumiseen. Läheisten tuen, valmennuksen ja persoonallisuuden merkitystä ei voida myöskään unohtaa. Samalla nousi esiin se, miten

kohdemaan kulttuurierot kotimaahan nähden vaikuttavat sopeutumiseen ja se, miten suuri merkitys voi olla jo aikaisemmillä ulkomaankomennuksilla. Haastateltavat pitivät ensimmäistä ulkomaankomennusta usein selvästi muita hankalampana sopeutumisen ja muun elämän järjestelyn osalta. Heidän mielestään kulttuuriulottuvuuksien ja kulttuurierojen merkitystä ei voida missään tapauksessa väheksyä. Suuret kulttuurierot aiheuttavat epäkotoisan tunteen ja jokapäiväinen elämä voi tuntua erityisesti ulkomaankomennuksen aluksi haastavalta. Haastateltavien mielestä kulttuurivalmennuksen merkitys ulkomaankomennuksen onnistumiseen nousee esiin erityisesti kulttuurierojen ollessa suuria. Kulttuuriulottuvuuksien selkeät poikkeamat aiheuttavat hämmennystä ja niiden merkitys ilman valmennusta olisi entistä suurempi. Sopeutumisen ja ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta pidettiin tärkeänä valmistaa ekspatriaatti muutokseen, sekä tukea häntä kaikin keinoin.

*”It really depends from the country where you are moving. For me it took much longer in South-Africa than in Finland. Now it took 1–2 months and in South-Africa more than 6 months.” – H9*

*“It’s always challenging to move to completely different environment. The start will be much easier, when you are prepared for the differences and new culture in general. This way the shock isn’t so huge.” – H4*

*Kuherruskuukausivaiheeksi* kutsutaan komennuksen alkuvaihetta, jossa ekspatriaatti on innoissaan uudesta ympäristöstä ja kulttuurista. Tässä myös euforiaksi kuvatussa vaiheessa ekspatriaatit ovat täynnä toivoa ja intoa. Kuherruskuukauden kesto vaihtelee kulttuurista ja olosuhteista riippuen muutamasta päivästä kuuteen kuukauteen. (Gautam & Vishwakarma 2012, 3; Oberg 1960, 143.) Haastattelujen perusteella kuherruskuukausivaihe alkuinnostuksineen kestää keskimäärin 1–1,5 kuukautta. Kulttuurivalmennuksen merkitystä kuherruskuukauden pituuteen ei pidetty tärkeänä. Kuherruskuukausivaihetta voitiin ekspatriaattien mukaan ennemminkin verrata kauan odotettuun lomamatkaan, josta nautittiin sen enempiä murehtimatta kulttuurieroja.

*”I would say the excitement and adventurous feelings disappear and the reality hits you in about 1–2 months.” – H10*

*“The first feelings when you move to new place can be compared to a holiday trip. You been looking forward for it and when you finally get there you feel anxious. The feeling changes eventually and after about a month you feel like home wasn’t such a bad place anyway.” – H5*

*Kulttuurishokkivaiheessa* esille tulevat negatiiviset tuntemukset, kuten turhautuminen, yksinäisyys, koti-ikävä, surullisuus ja masentuminen. Ekspatriaatit alkavat hämmäntyä uudesta kulttuurista, sen tavoista, säännöistä, arvoista ja ympäristöstä. (Furnham 2012, 710; Gautam & Vishwakarma 2012, 3.) Ekspatriaattien on vaikea ymmärtää miten toimia uudessa kulttuurissa ja elää sen sääntöjen sekä tapojen mukaisesti. Tässä vaiheessa ekspatriaattien ongelmat ovat yleensä pahimmillaan, ja osa ekspatriaateista palaa kotimaahansa kulttuurishokin iskiessä. Komennusta jatkavien mielialat paranevat seuraavien kuukausien aikana hiljalleen, ja sopeutuminen todella alkaa. (Gautam & Vishwakarma 2012, 1–3; Stroh, Black, Mendenhall & Gregersen 2005, 99.) Haastattelujen perusteella kulttuurishokkivaihe kestää melkein kaksi kuukautta. Kulttuurishokkivaiheen keston ja erityisesti siihen, kuinka rankasti se iskee, kulttuurivalmennuksella on suuri merkitys. Ekspatriaatit, jotka eivät olleet saaneet mielestään tarpeeksi valmennusta tai apua uuden kulttuurin oppimisen osalta, kokivat tämän vaiheen muita rankempana.

*”Jos olisi saanut edes jonkinlaista valmennusta tai enemmän tukea, negatiiviset asiat eivät olisi todennäköisesti iskeneet niin kovasti päin naamaa. Siinä oli sellaiset pari kuukautta välillä sellainen olo, että voisi vaan lähteä takaisin kotiin. Siitä se sitten rupesi helpottamaan hiljalleen, kun sisäisti ja hyväksyi tavat paremmin.” – H6*

*”I think the few weeks training and all the other help made a big difference. I didn’t get such a bad cultural shock and the network I had already built during the training also made a change. It was only for maybe a month that I was missing home a bit once in a while.” – H3*

Haastatteluissa nousi valmennuksen tärkeyden lisäksi esiin verkoston, perheen ja ystäväpiirin tuen tärkeys erityisesti kulttuurishokkivaiheessa. Lisäksi pidettiin erittäin tärkeänä, jos kohdemaassa on jo ennestään tuttuja tai edes omasta kotimaasta kotoisin olevia henkilöitä. Ilman läheisten tukea kulttuurishokki kestää kauemmin ja kovempaa. Haastateltavien mielestä tuki auttaa selviämään helpommin hankalimmasta vaiheesta ja selviämään yli kotiinpaluuajatuksista. Verkoston avulla kulttuuriulottuvuuksien väliset erot selviävät nopeammin ja verkosto pystyy auttamaan mukauttamaan käytäntöjään paikallisten tapojen mukaiseksi.

*”Valmennuksesta oli apua, mutta tärkeämpänä pidin sitä perheen tukea ja sitä, että minulla oli jo ennestään suomalainen kaveri Irlannissa. Kaveri oli ollut siellä jo jokunen vuoden, joten häneltä sai jo ideoita maasta ennen reissua ja paikan päällä sai helposti vastauksia tarvittaessa.” – H1*

*”I think the most important things were that it was easy to network inside the company and that I already knew few people from the city, before I moved there. It helped to get over the hard part, before starting to feel really comfortable to live there.” – H7*

Seuraavassa *hyväksymisen vaiheessa* uuden kulttuurin, ympäristön ja tapojen ymmärtäminen alkaa sujua. Ekspatriaatit pyrkivät samalla omaksumaan paikallisia tapoja, normeja ja arvoja sekä kommunikoimaan paikallisten kanssa. (Gautam & Vishwakarma 2012, 3.) Ekspatriaatit kohtaavat edelleen ongelmia, mutta heidän asenteensa ongelmia kohtaan muuttuu ja itseluottamus kasvaa. (Oberg 1960, 143.) Ekspatriaatit käyttävät erilaisia keinoja ratkaistakseen ongelmiaan, kuten paikallisen kielen tai kulttuurin opiskelua. (Furnham 2012, 710.) Haastattelujen perusteella pahimmasta kulttuurishokista kesti noin kuukauden verran siihen, että paikallista kulttuuria ja sen tapoja alkoi kunnolla omaksua. Tärkeänä tekijänä tässä muutoksessa pidettiin omaa uskallusta. Uskallusta vaadittiin siihen, että alkoi oikeasti kommunikoida ja kunnolla tutustumaan paikallisiin. Itseluottamuksen kasvaessa itsetunto kasvoi ja elämä alkoi hiljalleen helpottua. Haastateltavien mielestä kulttuurierojen ja kulttuuriulottuvuuksien merkitys nousee esiin myös tässä vaiheessa. Kulttuurien väliset erot vaikuttavat siihen, miten ekspatriaattien ja paikallisten suhtautuminen toisiinsa eroaa. Suhtautuminen ulkomaalaisten tai yleensä uusien tuttavuuksien tapaamiseen vaikuttaa merkittävästi siihen, miten helppoa on aloittaa kommunikointi paikallisen väestön kanssa.

*”Kyllä se siinä 3–6 kuukauden välillä vaihtui hiljalleen negatiivisista ajatuksista ja kotiinpaluu fiiliksestä, siihen hyvään fiilikseen. Silloin alkoi tuntumaan, että mähän asun täällä.” – H2*

*”After three months, when I started to feel like I can start to communicate with others than just my Japanese friends, everything started slowly to get better. The worst stage was over and I started to slowly gain confidence and to really know what I was doing. It also helped to get over the homesickness.” – H10*

Viimeisessä *sopeutumisen vaiheessa* ekspatriaatit ovat melkein kokonaan sopeutuneita paikalliseen kulttuuriin ja sen käytäntöihin. Eläminen on helpottunut huomattavasti, ja jokapäiväiset asiat sujuvat ahdistumatta. Ekspatriaatit kokevat edelleen tilapäisiä ahdistuneisuuden hetkiä, mutta se ei enää vaikuta heidän elämäänsä sen enempää. Tässä vaiheessa ekspatriaatit pystyvät toimimaan tehokkaasti kohdemaan kulttuurissa. (Furnham 2012, 710; Oberg 1960, 143.) Haastattelujen perusteella neljänteen eli sopeutumisen vaiheeseen pääsemiseen menee keskimäärin 4,5–5,5

kuukautta. Tarkan keskiarvon laskeminen olisi hankalaa, koska haastateltujen ekspatriaattien mukaan sopeutumiseen vaikuttaa myös ulkomaankomennuskohteena oleva maa, joten osa vastauksien arvioista oli 3–6 kuukautta. Ekspatriaattien arviot vaihtelivat kuukaudesta yli vuoteen.

Haastatteluissa heräsi kysymys siitä, mitä pidetään oikeana sopeutumisena sitä, että alkaa tuntea olevansa kotona vai sitä, että tuntee asuvansa kohdemaassa oikeasti mielellään, ja tuntee olonsa mukavaksi paikallisen kulttuurin parissa. Samalla korostui myös se, että ensimmäisen ja sen jälkeisten ulkomaan komennusten välillä on selkeitä eroja sopeutumisen suhteen. Ensimmäistä kertaa pidettiin haastavimpana, ja sitä seuraavilla kerroilla osattiin jo paremmin varautua siihen, mitä tulee vastaan. Nämä tekijät nousivat selkeimmin esiin valmennuksen, läheisten tuen ja kulttuurien välisten erojen lisäksi.

*“First few months and I felt like where the hell I am. After being in Finland almost 1 year it started feel like home and after 2 years I felt really comfortable.” – H8*

*“Depending from the country and the fact have you been working abroad earlier the real adaptation process can take from a month to up to six months. After that you have got over the excitement, shock and start to feel a little bit like home. For me at least the first time I went to work abroad was much harder than the following times, then I already knew better what to expect.” – H4*

Sopeutumisen U-käyrä sai myös kritiikkiä osakseen haastattelujen aikana. Haastateltujen ekspatriaattien mukaan henkilökohtaiset tekijät, kuten persoonallisuus ja elämäntilanne, vaikuttivat sopeutumiseen huomattavasti. Kaikkia henkilöitä ei ole luotu muuttamaan kotikaupunkia pidemmälle, ja heille jo ulkomaan lomamatkat aiheuttavat ahdistusta. Toisille matkustaminen ja sopeutuminen kaikkialle tulevat luonnostaan, jolloin kaikki on paljon helpompaa.

*”In general I think it’s really hard to give real general estimates, because everybody is different. You could already see it between different expats in the same company, where everything else worked pretty similar. For some people it is just more natural, like they feel almost immediately like they would be home, when for others it seems like it is impossible to get adapted to even different city in your home country.” – H7*

*“I think it really just doesn’t depend from training or the culture either. In some way personality makes the biggest difference for adaptation. For some people it’s easy and for some impossible.” – H5*

*“Itse nostaisin esiin myös elämäntilanteen sopeutumiseen vaikuttavana tekijänä. Jos kaikki on omassa elämässä kunnossa, on helpompi sopeutua myös toiseen kulttuuriin. Silloin on sinut itsensä kanssa, jos lähtee komennukselle lähinnä pakoon omaa elämäänsä tai ajattelee sen ratkaisevan ongelmat, tilanne on aivan toinen. Silloin alku voi kyllä sujua mainiosti, mutta ei todellisia ongelmia ja omaa elämäänsä usein pääse täysin pakoon tai sitä ei pysty täysin unohtamaan.” – H1*

Haastatteluissa noussut kritiikki sopeutumisen U-käyrää kohtaan johtuu lähinnä siitä, että tietyt tutkimukset ovat osoittaneen eroavaisuuksia sen suhteen, miten eri ihmiset pystyvät omaksumaan uusia kulttuureita. Ääripäinä voidaan pitää sivistyneitä kulttuurimatkailijoita, jotka pystyvät omaksumaan uuden kulttuurin lähes välittömästi, ja näin heidän osaltaan U-käyrän toista vaihetta, kulttuurishokkia, ei tapahdu lainkaan. Heidän osaltaan U-käyrä ei laske lainkaan, kuten kuviossa 5 on esitetty. Toisena ääripäänä voidaan pitää ihmisiä, jotka ovat erittäin huonoja oppimaan uusia kulttuureita, eivätkä pysty omaksumaan uutta kulttuuria lainkaan. Heidän osaltaan U-käyrä ei nouse ollenkaan, vaan kulttuurishokkivaihe jää pysyväksi. Kritiikki siis kohdistuu lähinnä ihmisten erilaisuuteen, minkä takia mitään keskimääräistä U-käyrää ei voida määrittellä. (Furnham 2012, 712.) Seuraavassa kappaleessa tutkitaan sitä, mitkä ovat ekspatriaatin ulkomaankomennuksen onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta avaintekijöitä.

#### **4.4.2 Onnistunut ja epäonnistunut ulkomaankomennus**

Onnistuneen ja epäonnistuneen ulkomaankomennuksen vertailua voidaan tehdä eri näkökulmista. Onnistunutta ulkomaankomennusta voidaan tarkastella niin ekspatriaattien kuin työnantajien näkökulmasta. Työnantajan kannalta onnistuneen ulkomaankomennuksen piirteitä ovat muuan muassa komennuksen tuottavuus, kaikkien osapuolten tyytyväisyys ja ekspatriaattien mielestä motivoiva komennus. Ekspatriaattien itsensä kannalta onnistuneen ulkomaankomennuksen kautta he tuntevat kehittyneensä ammatillisesti sekä ihmisinä yleensä, ja näin ollen he olisivat valmiita lähtemään myöhemmin uudelle komennukselle. (Sinkkonen 2009, 182.) Haastatteluiden perusteella voi tuoda esiin erityisesti motivoivan työn ja oman itsensä kehittämisen merkityksen. Motivoiva työ ja uudet haasteet toimivat selkeänä voimavarana ulkomaankomennuksen aikana. Se edesauttoi itsensä kehittämistä niin ammatillisesti kuin ihmisenä. Haastateltavien mielestä siinä vaiheessa kun sekä ekspatriaatti itse että työnantaja ovat tyytyväisiä ulkomaankomennuksen antiin, komennusta voidaan pitää selkeästi onnistuneena molemmista näkökulmista.

*”Kaikki mennyt nappiin ja olen välttynyt pahoilta ongelmilta. Perhekin tykkäsi, mutta niiden mielenkiinto loppui kuuden kuukauden jälkeen. Itse onnistuin luomaan verkoston niin työ kuin vapaa-ajalle, joka antoi paljon henkistä voimavaraa. Oma motivaatio ja työpanos auttoivat myös. Olen samalla saavuttanut urallani jotain sellaista, jota en olisi ilman komennusta voinut saavuttaa. Eli suoraan sanottuna, paremmin ei olisi voinut käydä.” – H1*

Haastatellut ekspatriaatit toivat myös esiin sen, miten tärkeätä on oma suhtautuminen ja oppimishalu. Ekspatriaatti, jolla on halu saada uusia kokemuksia, tutustua uusiin ihmisiin ja oppia uudesta kulttuurista, koki ulkomaankomennuksen erittäin onnistuneena. Muita esiin tulleita seikkoja olivat muun muassa tutustuminen uuteen ruoka- ja urheilukulttuuriin. Kulttuuriulottuvuuksien ja kulttuurierojen kannalta selkeästi toisistaan eroavien kohteiden osalta ekspatriaatit pitivät erittäin tärkeänä sitä, miten he suhtautuivat ja pystyivät käsittelemään sopeutumisprosessia ulkomaankomennuksen aikana. Haastatellut kokivat mielenkiintoisena huomata, miten suhtautuminen saattoi erota oletetusta. Aiemmin ulkomaankomennuksella olleiden ekspatriaattien osalta esiin nousi myös se, miten komennuskohteiden väliset kulttuurierot vaikuttivat koko sopeutumisprosessiin.

*“The experience was even better than expected! It was great to get to know new people, culture and get new experiences. Experiences like working with locals and from different food culture. I would go back there again anytime my, if I would just get the chance.” – H4*

*“It’s interesting to see how the adaptation process goes in different cultural environments. Same time you can learn new things about yourself and your abilities to work and live in different environments.” – H5*

Ekspatriaattien sopeutumisen epäonnistumiseen voivat vaikuttaa puutteellinen suoritus, psykologinen stressi, perheen negatiivinen vaikutus ja pitkän tähtäimen urasuunnitelmien osalta jälkiseuraukset epäonnistuneesta ulkomaankomennuksesta (Bank & Rothmann 2006, 29.) Haastatelluista ekspatriaateista kukaan ei kokenut oman perheensä vaikuttaneen negatiivisesti ulkomaankomennuksen onnistumiseen, mutta sen mahdollisuus nousi selkeästi esiin. Yhtenä suurimpana tekijänä kokemuksen onnistumisen kannalta pidettiin lupausten pitämistä työnantajan puolelta, sekä sitä, että ulkomaankomennusta voi todellakin pitää urakehityksen kannalta edistävänä tekijänä. Ekspatriaatit, joiden toimenkuva ei ollutkaan niin haasteellinen ja ammatillisesti kehittävä kuin oli luvattu, joutuivat usein pettymään. He saattoivat nauttia maan



kulttuurillisesta annista ja ulkomaankomennuksesta muuten, mutta uran kannalta sitä saatettiin pitää ajanhaaskauksena.

*”On the other hand the experience was nice, but work wise; I didn’t get what I expected and was promised. In some way I felt like I wasted that time and it didn’t at least help me with my career plans. I didn’t stay long in the company after. That’s because I felt that it’s time to leave, if I want to achieve my career plans. Afterwards thinking it was a smart move.” – H5*

Haastatteluissa ilmeni myös se, miten voi olla hankala arvioida, oliko ulkomaankomennus onnistunut vai epäonnistunut. Toisaalta osa asioista saattoi sujua loistavasti, kun taas osa ei vastannut odotuksia. Miten voidaan arvioida tarkalleen, onko ulkomaankomennus onnistunut vai epäonnistunut? Haastateltavien mielestä se voi olla esimerkiksi töiden suhteen epäonnistunut, mutta muun elämän osalta erittäin onnistunut kokemus, jota ei missään nimessä vaihtaisi pois.

*”Onnistunut vai epäonnistunut keikka, hankala sanoa. Oli hyvät puitteet, mutta työ oli perseestä. Maalla toisaalta oli runsaasti positiivista tarjottavaa. En vaihtaisi kokemusta pois ja sain erittäin paljon haluttua työkokemusta ja vieläkin enemmän elämäkokemusta. Toisaalta välillä oli sellainen olo töiden takia, että elän vain viikonloppuisin.” – H2*

*”Toisaalta onnistunut ja toisaalta epäonnistunut kokemus. Ei kyllä tule ikävä Malesiaan, muutamaa asiaa lukuun ottamatta. Yleinen elämänlaatu ei ollut siellä kauhean hyvää. Onnistuneen kokemuksen puoleen taas vaikutti erityisesti lämpö, ruoka ja raha. Rahan avulla sai apua, eikä tarvinnut miettiä mitä kaupasta ostaa tai mitä tekee iltaisin.” – H6*

Eri kulttuureissa ja monikulttuurisissa ympäristöissä menestymisen vaatimuksia ovat tutkineet muun muassa Van Oudenhoven, Zee ja Kooten (2001, 467). Heidän tutkimuksensa ovat keskittyneet löytämään ominaisuuksia, joita ekspatriaateilta vaaditaan, jotta he menestyisivät uusissa kulttuuriympäristöissä. Ekspatriaatit, jotka menestyvät uusissa kulttuuriympäristöissä, kokevat ulkomaankomennuksen useammin onnistuneeksi kuin ne ekspatriaatit, jotka eivät täytä vaatimuksia. Tutkimuksissa selvisi, että tärkeitä ominaisuuksia uudessa kulttuuriympäristössä menestymiseen olivat muun muassa empatia kulttuureita kohtaan, mielen avoimuus, ulospäinsuuntautuneisuus, henkinen tasapaino, seikkailunhalu, toiminnallisuus, joustavuus, pitkäjänteisyys ja sitoutuminen omaan organisaatioon. Van Oudenhoven, Zee ja Kooten (2001, 467). Haastattelujen perusteella nousi myös esiin se fakta, miten esimerkiksi samasta kotimaasta samaan kohdemaan

ulkomaankomennukselle lähteneet saattoivat saada aivan eri kuvan onnistumisesta. Tähän vaikuttivat monet yksittäiset tekijät, mutta työympäristön ja oman persoonan merkitys nousi selkeästi esiin. Toiset saattoivat päästessään pois tutusta organisaatiosta menettää tietyllä tavalla kontrollin elämäänsä, mikä vaikutti ulkomaankomennuksen onnistumiseen ja työpanokseen. Pitkäjänteisyyttä, erityisesti uuteen työympäristöön sopeutumisen osalta, pidettiin tärkeänä, ja samalla nousi esiin avoimuuden ja ulospäinsuuntautuneisuuden merkitys. Näiden piirteiden avulla uuden oppiminen ja uusiin ihmisiin tutustuminen osoittautui paljon yksinkertaisemmaksi. Oma henkinen tasapaino ja sitoutuminen omaan organisaatioon auttoivat ylläpitämään työmotivaatiota ja sitä, ettei lipsuttu totutusta, vaikka uudessa kulttuuriympäristössä työkuulttuuri olisi erilaista.

*”The reason for successful experience was more about the relaxing and good work environment than the country where I was working. For some other workers it was not successful, because she came from really strict company to this more relaxed one and she got too relax and couldn’t behave anymore. In general I got really good picture of Germany and enjoyed it a lot.” – H7*

Valmennuksen merkitys monikulttuuriseen ympäristöön sopeutumisessa on kuitenkin kiistanalainen tutkijoiden keskuudessa. Tutkijoiden mielipiteet valmennuksen merkityksestä vaihtelevat puolesta ja vastaan. (Osman-Gani & Rockstuhl 2009, 278.) Haastatteluissa nousi myös esiin Osman-Ganin ja Rockstuhlin väittämää tukevia piirteitä, valmennuksen merkityksestä ekspatriaattien sopeutumista kohtaan.

*”En nyt ainakaan menisi sanomaan, että se valmennus reissun alussa olisi merkittävästi vaikuttanut siihen pitääkö keikkaa onnistuneena vai epäonnistuneena. Kaipa siitä tietyissä asioissa apua oli alkuun, mutta eiköhän ne asiat olisi ilmankin sutviintunut jossain vaiheessa.” – H1*

Kaikki haastateltavat eivät ajatelleet valmennuksen hirveästi vaikuttaneen koko ulkomaankomennuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaan lähinnä tiettyihin vaiheisiin. Valmennusta pidettiin tärkeänä komennuksen alun ja kulttuurishokkivaiheesta selviämisen osalta. Valmennuksen ajateltiin lähinnä pehmittävän alkua ja kulttuurishokkia. Se, miten ulkomaankomennuksen alusta ja kulttuurishokkivaiheesta olisi selvitty ilman valmennusta, nosti esiin erilaisia mielipiteitä. Toisten mielestä niistä olisi selvinnyt joka tapauksessa, mutta alku olisi ollut hankalampaa ja kulttuurishokki olisi iskenyt rankemmin, sekä siitä toipuminen olisi kestänyt kauemmin. Toiset haastatelluista ekspatriaateista olivat sitä mieltä, että valmennuksesta tullut ero ei olisi vaikuttanut juuri lainkaan. Kulttuuriulottuvuuksien tai kulttuurierojen merkitystä ulkomaankomennuksen onnistumiseen pidettiin myös

hankalana arvioida. Haastatellut myönsivät kulttuurierojen tuovan lisähaasteita. Se, miten suuressa osassa kulttuurierot ovat ulkomaankomennuksen onnistumista arvioidessa, oli hankalampi arvioida. Kuten tässä tutkimuksesta on jo aiemmin ilmennyt, ulkomaankomennuksen onnistumiseen vaikuttaa monta eri tekijää. Se, kuinka suuri rooli eri tekijöillä on ulkomaankomennuksen onnistumista arvioidessa, pidetään erittäin hankalana. Kulttuuriulottuvuuksien osalta todettiin, että niitä ei voida missään nimessä unohtaa ja niihin pitää jatkossa pystyä varautumaan entistä paremmin. Tällä tavalla pystytään tietyssä mittakaavassa vähentämään kulttuuriulottuvuuksien merkitystä ja samalla lisäämään ulkomaankomennuksien onnistumisprosenttia.

Tutkimuksen seuraavassa ja samalla viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia kokonaisuutena ja arvioidaan, miten onnistuneena tutkimusta voidaan pitää. Tutkimuksen kokonaisuuden pohtimisen perusteella seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvun loppuun käsitellään tutkimuksen jälkeisiä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 5 LOPUKSI

### 5.1 Johtopäätökset

Maailma globalisoituu yhä kiihtyvää vauhtia, ja voidaan sanoa, että ”maailma kutistuu”. Kansainvälistymistä tapahtuu yhtä lailla yritysmaailmassa, ja tämän johdosta ekspatriaatit nousevat avainasemaan yritysten laajentuessa tai siirtäessään toimintaansa uusiin kulttuuriympäristöihin. Yritykset tarvitsevat luotettavia työntekijöitä huolehtimaan yrityksen tehokkaasta toiminnasta uusissa kohteissa. Tässä vaiheessa ekspatriaatit ja heidän onnistuneet ulkomaankomennuksensa ovat avainasemassa. Ekspatriaatit ovat niitä tekijöitä, jotka pystyvät edesauttamaan kotimaansa työkuultuurin ja paikallisen työkuultuurin toimivuutta yhteistyössä keskenään.

Yrityksen kansainvälistymisen alkutaipaleella on erityisen tärkeää löytää yhteinen kieli paikallisen työkuultuurin kanssa, jotta mahdollistettaisiin tehokas yhteistyö kulttuurien välillä. Nykyään ei voida vain olettaa, että kotimainen perinteinen työkuultuuri olisi ainoa oikea tapa saada työt tehtyä tehokkaasti. Kansainvälistyessä pitää huomioida yhtä lailla paikallinen työkuultuuri ja löytää molempien työkuultuureiden hyvät ja huonot puolet. Samalla keskustelemalla molempien osapuolien kanssa pyritään löytämään yhteinen kieli ja luomaan kaikkia osapuolia tyydyttävä työkuultuuri.

Ekspatriaattien ulkomaankomennusten ja yleisesti yritysten kansainvälistymisen osalta on otettava huomioon myös yleiset kulttuurierot kotimaan ja kohdemaan välillä. On väärin olettaa, että samat säännöt, käytännöt ja kulttuuritekijät pätevät kaikkialla. Tämän asian osalta yritykset ovat viisastuneet ajan saatossa, ja nykyisin nämä tekijät huomioidaan usein jo suunnitteluvaiheessa. Pelkkään työkuultuuriin ja niiden välisiin eroihin paneutumisella ei päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tässä tapauksessa erityisesti ekspatriaatit ovat ensimmäisenä häviävänä osapuolena.

Kansainväliset yritykset ovat huomanneet, miten suuren taloudellisen riskin he ottavat jokaisen ekspatriaatin kohdalla. Tästä syystä ne ovat alkaneet kiinnittämään yhä enemmän huomiota siihen, miten ekspatriaattien ulkomaankomennuksista saataisiin mahdollisimman onnistuneita. Onnistuneiden ja epäonnistuneiden ulkomaankomennusten taloudelliset erot ovat huomattavia ja saattavat vaikuttaa yrityksen tuloksiin pidemmän aikaa. Tämä on yksi suurimmista tekijöistä siinä, että yritykset ovat alkaneet huomioida, mitä ekspatriaateilta vaaditaan jo rekrytointivaiheessa.

Ekspatriaattien kannalta tärkeitä henkilökohtaisia piirteitä tutkitaan yhä enemmän, ja nämä huomioidaan jo ekspatriaattia valittaessa. Samalla huomioidaan ekspatriaattien elämäntilanne ja aloitetaan heidän valmentamisensa ulkomaankomennusta varten jo

kuukausia ennen ulkomaankomennukselle lähtöä. Kulttuurivalmennuksen merkityksestä on tehty useita tutkimuksia, ja yritykset ovat ymmärtäneet valmennuksen merkityksen ekspatriaatin ulkomaankomennuksen onnistumisen osalta. Valmennuksen merkitys ei loppu pelkästään valmennukseen ennen ulkomaankomennusta, vaan valmennuksen jatkuvuuden merkitys myös kohdemaassa on ymmärretty. Valmennuksella ja yrityksen tuella kohdemaassa on havaittu olevan positiivinen merkitys ekspatriaatin ulkomaankomennuksen onnistumisen osalta.

Pelkästään kulttuurivalmennus ei aina riitä, vaan myös kielivalmennuksella on monissa ulkomaankomennuskohteissa erittäin suuri merkitys. Täysin kohdemaan kieltä osaamattoman ekspatriaatin sopeutuminen on huomattavasti hankalampaa ja hitaampaa kuin kieltä sujuvasti osaavan ekspatriaatin. Kielivalmennus onkin yksi osatekijöistä, jotka tulee ottaa huomioon jo komennusta suunniteltaessa. Toinen huomion arvoinen tekijä on ekspatriaatin puolison tai perheen valmennus. Se, että ekspatriaatti itse on saanut hyvää kulttuurivalmennusta, ei pelkästään riitä. Ekspatriaatin puolison tai perheen sopeutuminen uuteen kulttuuriympäristöön on ulkomaankomennuksen kannalta yhtä tärkeää. Perheen sopeutumattomuus onkin yksi selvästi esiin nousevista ulkomaankomennuksen epäonnistumisen syistä.

Tässä tutkimuksessa on pyritty löytämään ekspatriaattien onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen ulkomaankokemukseen vaikuttavat tekijät ja samalla haluttu ottaa huomioon se, miten kulttuurien väliset erot ja eri kulttuuriulottuvuudet vaikuttavat ulkomaankomennuksen onnistumiseen. Tutkimuksessa on havaittu ekspatriaattien ominaispiirteiden, kielitaitojen, valmennuksen, perheen ja kulttuurierojen merkitys ekspatriaattien sopeutumisen kannalta. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on vastata siihen, *miten ekspatriaattien sopeutumista eri kulttuuriulottuvuuksiin voidaan edesauttaa*. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä lähestyttiin ekspatriaatteja, valmennusta, sopeutumista, kulttuuria ja kulttuuriulottuvuuksia koskevan teorian avulla. Teorian ohella tutkimuksen kannalta tärkeänä materiaalina toimii ekspatriaattien haastatteluista saatu materiaali.

Päätutkimuskysymyksen apuna toimi kaksi alatutkimuskysymystä, joista ensimmäinen on: *mitkä ovat ekspatriaattien sopeutumisen kannalta tärkeimmät tekijät?* Teoriaa ja haastatteluista saatua empiristä materiaalia käsittelemällä voitiin havaita useita ekspatriaattien sopeutumisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Tärkeimpinä tekijöinä nousivat esiin ekspatriaattien ominaispiirteet, valmennus ja perheen merkitys. Ekspatriaattien ominaispiirteistä käsiteltiin erityisen tarkasti sopeutumisen onnistumisen kannalta tärkeitä henkilökohtaisia piirteitä, kommunikaatio- ja kielitaitoja, sekä ekspatriaattien kannalta tärkeimpiä motivaatiotekijöitä.

Ennen ekspatriaatin ulkomaankomennuksen alkua on tärkeä keskustella siitä, mitä molemmat osapuolet odottavan komennukselta. On erittäin tärkeää, että ekspatriaatin ja yrityksen odotukset kohtaavat toisensa. Ekspatriaatilla tulee olla selkeä käsitys siitä,

mitä häneltä odotetaan komennuksen aikana, ja yrityksellä pitää olla selkeä käsitys ekspatriaatin oletuksista komennuksen osalta. Ekspatriaatin komennuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että hän on motivoitunut lähtemään ulkomaankomennukselle, ja että hänellä on selkeä käsitys miten komennus hyödyttää häntä tulevaisuudessa. Haastavat tehtävät, jotka mahdollistavat kehityksen niin ammatillisesti kuin henkilönä, auttavat ekspatriaattia motivoitumaan uuteen haasteeseen. Tärkeänä voidaan myös pitää sitä, mitä lupauksia yritys antaa hänelle tulevan urakehityksen osalta. Ekspatriaatin komennus voi epäonnistua jo pelkästään sen takia, että ekspatriaatin ja yrityksen odotuksen eivät kohta toisiaan, ja ekspatriaatti kokee tullessa huijatuksi ulkomaankomennukselle. Tällä voi olla suuri merkitys ekspatriaatin komennuksen onnistumisen lisäksi myös siihen, pysyykö ekspatriaatti ulkomaankomennuksen jälkeen saman yrityksen palveluksessa. Ekspatriaatin kannalta tulee ottaa huomioon myös se, että kaikki asiat siirtyessä kohdemaahan sujuvat kitkatta ja yritys on huomionut ekspatriaattien tarpeet erinomaisesti jo etukäteen.

Ekspatriaattien kannalta tärkeimpiä ominaisuuksia ovat avoimuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja itsetarkkailu. Ulospäinsuuntautuneet ja avoimet henkilöt pystyvät muita paremmin tutustumaan uusiin ihmisiin sekä ovat muita avoimempia muun muassa toisen kulttuurin käytännöille ja tavoille. Itsetarkkailun avulla ekspatriaatit pystyvät havainnoimaan, mitä heidän ympärillään tapahtuu, ja sen ansioista hyvän itsetarkkailun omaavat ekspatriaatit pystyvät muokkaamaan käyttäytymistään eri kulttuurien tapojen mukaiseksi. Tätä voidaan pitää erittäin tärkeänä sopeutumisen kannalta. Ekspatriaatit, jotka haluavat elää kohdemaassa kotimaan kulttuuritapojen mukaan, eivätkä halua edes yrittää oppia elämään paikallisen kulttuurin tapojen mukaisesti, joutuvat usein vaikeuksiin. Miten ekspatriaatti voisi sopeutua uuteen kulttuuriympäristöön, jos hän ei edes yritä muokata tapojaan uuden kulttuurin mukaiseksi? Onneksi nykyisin suurin osa yrityksistä on ymmärtänyt sen, että toiseen maahan ei voida vain mennä ja kuvitella oman kulttuurin tapojen toimivan siellä tehokkaasti, kitkatta.

Työpaikan ulkopuolinen elämä ja sopeutuminen siihen on yhtä tärkeää kuin sopeutuminen uuteen työympäristöön. Ekspatriaattien tulee löytää suhteita ja tekemistä myös työpaikan ulkopuolelta, jotta he pystyvät erottamaan työajan ja vapaa-ajan toisistaan. Ilman työpaikan ulkopuolista elämää ekspatriaatit helposti ahdistuvat ja kyllästyvät omaan elämäänsä uudessa kulttuurissa. Tutkijalla itsellään on kokemuksia ulkomailla eri kohteissa työskentelystä, ja tutkija voi sen pohjalta todeta myös, miten tärkeää on löytää elämää työpaikan ulkopuolelta. Avoimuus, ulospäin suuntautuneisuus ja itsetarkkailu auttavat sopeutumaan työpaikan ulkopuoliseen elämään ja löytämään jotain merkityksellistä ja kiinnostavaa tekemistä vapaa-ajalle.

Kommunikaatiokyky ja kielitaito ovat olennainen osa ekspatriaatin sopeutumisprosessia. Rohkeutta ja kykyä kommunikoida pidetään erittäin tärkeänä,

jotta sopeutuminen ja tutustuminen paikalliseen väestöön sujuisivat mahdollisimman helposti. Paikallisen kielen osaamista pidetään olennaisena tekijänä sopeutumisen osalta, mutta kielen osaamattomuutta ei pidetä esteenä ekspatriaatin ulkomaankomennuksen onnistumiselle. Kieltä taitamattoman ekspatriaatin tulee käyttää paljon muita enemmän omia resurssejaan kielen oppimiseen, jotta edes jokapäiväiset asiat hoituisivat paikallisen kielen avulla. Jo etukäteen hankittu sujuva kielitaito jo auttaa sopeutumaan ja kommunikoimaan paikallisen väestön kanssa alusta asti. Motivaatiotekijöitä voidaan ottaa huomioon myös halussa oppia paikallista kieltä. Tärkeinä motivaatiotekijöinä ammatillisen ja urakehityksen sekä henkilökohtaisten haasteiden lisäksi voidaan pitää omaa halua kokea ja oppia uutta. Motivaatiotekijänä voidaan ekspatriaatin osalta pitää myös pelkästään halua lähteä ulkomaankomennukselle parantaakseen kielitaitoaan ja tyydyttääkseen seikkailunhaluaan. Tutkija itse piti oman lähtönsä kannalta erittäin tärkeänä uusia haasteita ja kokemuksia sekä uuden kielen oppimista, unohtamatta omien uranäkymien huomioonottamista.

Perheen roolia ja valmennuksen merkitystä onnistuneen ulkomaankomennuksen kannalta ei voida yhtään vähätellä. Ekspatriaateille on erittäin tärkeää, että myös heidän perheensä nauttivat ulkomaankomennuksesta. Jos perhe on tyytymätön, se heijastuu heti myös ekspatriaatin tekemisiin. Tästä syystä on tärkeää, että yritykset ovat havainneet koko perheen valmennuksen tärkeyden pelkästään ekspatriaatin valmentamisen sijaan. Kulttuurivalmennus etukäteen ja paikan päällä antaa erittäin hyvät lähtökohdat onnistuneelle ulkomaankomennukselle ja ekspatriaatin sopeutumiselle. Tutkija voi teorian, haastattelutuloksien ja omien kokemusten perusteella sanoa, että ulkomaankomennuksen onnistuminen vaatii yleensä vähintään pientä valmennusta uuteen kulttuuriin, kuten kulttuuritietoisuuden antamista ekspatriaatille muodossa tai toisessa. Yhtä tärkeänä voidaan pitää sitä, että kaikki asiat on hoidettu sujuvasti yrityksen puolelta ja ekspatriaatin on helppo mennä uuteen kohteeseen. Ekspatriaatit, jotka joutuvat heti alkuun käyttämään paikan päällä omia resurssejaan asioiden hoitoon, kuten asunnon hankkimiseen ja paperisotaan, eivät pysty toimimaan yhtä tehokkaasti työpaikalla. Heidän pitää sitä ennen saada henkilökohtainen elämänsä järjestykseen.

Toinen alatutkimuskysymyksistä oli: *miten eri kulttuuriulottuvuudet ja niiden välisten erojen suuruus vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumiseen?* Teorian ja ekspatriaattien haastattelujen avulla luodun empirian pohjalta luotiin käsitys siitä, miten kulttuurien väliset erot vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumiseen. Kulttuurierojen ja kulttuuriulottuvuuksien osalta havaitsi selkeästi, miten mielipiteet ekspatriaattien välillä vaihtelevat, ja kritiikki Hofsteden tutkimuksien ajankohtaisuutta kohtaan voidaankin nostaa selkeästi esiin. Kulttuuriulottuvuuksien tai yleisesti kulttuurierojen suuruus ei ole nykypäivänä yhtä suuri kuin esimerkiksi 30 vuotta sitten. Ihmiset ovat tottuneet näkemään Internetin ja television välityksellä tapahtumia sekä maisemia eri puolilta

maailmaa. Matkustaminen on samaan aikaan myös kasvanut jatkuvasti, joten ihmiset ovat jo tottuneet eri kulttuuriympäristöihin ja tutustuneet samalla henkilöihin eri kulttuureista. Se jo yksistään vaikuttaa siihen, ettei kulttuuriulottuvuuksien merkitys sopeutumiselle ole nykyään yhtä suuri kuin aikaisemmin.

Hofsteden, Scheinin ja Trompenaarsin kulttuuriulottuvuuksista keskustellessa huomasi sen, miten hankala tiettyjä tekijöitä on arvioida, sekä sen, miten eri henkilöt käyttävät arvioinnissa erilaisia havainnointityylejä. Tämän voi todeta johtuvan siitä, että toisilla yleinen havainnointikyky on selkeästi parempi, ja eri henkilöt kiinnittävät huomiota eri asioihin. Kulttuuriulottuvuuksien voidaankin nykypäivänä todeta olevan enemmän suuntaa-antavia, joita tarkastellessa pystyy hieman arvioimaan kulttuurieroja kotimaan ja kohdemaan välillä. Pelkästään kulttuuriulottuvuuksia ei kannata katsoa, vaan käyttää niitä vain tietynlaisena esimerkkinä valmistautumiselle. Tarkemman kuvan saa paikan päällä tai kysyttäessä kohdemaassa käyneiltä tuttavilta tai paikallisen kulttuurin edustajilta.

Kulttuuriulottuvuuksien ja kulttuurierojen merkitys ekspatriaattien sopeutumisen ja onnistuneen ulkomaankomennuksen kannalta eroaa henkilöiden välillä. Niiden merkitystä ei voi missään nimessä väheksyä, vaan asiaan tulee suhtautua tosissaan jo ulkomaankomennusta suunniteltaessa. Ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kulttuuriulottuvuudet ja kulttuurierot on huomioitu jo etukäteen, ja että on varauduttu niiden aiheuttamiin hankaluuksiin ekspatriaatin ulkomaankomennuksen aikana. Etukäteen tiedostamalla kulttuuritekijöiden suuruus ekspatriaatin on helpompi varautua niihin ulkomaankomennukseen valmistautuessa. Tällä tavalla kulttuuriulottuvuuksien merkitystä ekspatriaattien ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta saadaan pienennettyä, ja samalla ulkomaankomennuksen onnistumisen todennäköisyys paranee. Eri tutkijoiden kulttuuriulottuvuuksissa on tiettyjä yhtäläisyyksiä, ja sen takia tässä tutkimuksessa osa eri tutkijoiden kulttuuriulottuvuuksista käsiteltiin samaan aikaan. Toiset kulttuuriulottuvuuksista ja havainnot niiden eroista ovat selvästi toisia helpompia havaita. Tästä syystä tutkimuksen johtopäätösoiossa kulttuuriulottuvuuksia ei ole käsitelty erikseen, vaan ne käsitellään yhdessä kulttuurierojen kanssa.

Kahta edellä käsiteltyä alatutkimuskysymystä käytetään apuna vastaamaan tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykseen eli *miten ekspatriaattien sopeutumista eri kulttuuriulottuvuuksiin voidaan edesauttaa*. Päätutkimuskysymykseen ei ole yksittäistä oikeaa vastausta, vaan se koostuu useasta eri tekijästä. Ekspatriaattien onnistuneen ulkomaankomennuksen kannalta tärkeänä tekijänä jo ennen komennukselle lähtöä voidaan pitää sitä, että valittu ekspatriaatti sopii tehtävään ominaispiirteiltään. Tärkeää on myös se, että ekspatriaatille on tarjottu parasta mahdollista valmennusta ja apua, jotta lähtö sujuisi kivuttomasti ja kulttuuritietoisuus olisi mahdollisimman hyvällä tasolla. Itsestään selvien tekijöiden ohella on pakko ottaa huomioon ekspatriaatin oma



halukkuus ja motivaatio lähteä ulkomaankomennukselle. Ekspatriaateilla voi olla monia eri syitä haluta lähteä ulkomaankomennukselle, mutta esille nostettavana tutkija pitää lähinnä sitä, että halukkuus tulee ekspatriaatilta itseltään, eikä ulkomaankomennukselle pakoteta lähtemään työnantajan toimesta. Muita tärkeitä tekijöitä ovat, että elämäntilanne sallii ulkomaankomennukselle lähtemisen, oma elämä on tasapainossa ja että komennukselle ei lähdetä pakoon omaa elämää.

Kulttuuri ulottuvuuksien ja kulttuurierojen merkitystä ekspatriaattien sopeutumisen kannalta ei voida missään nimessä vähätellä, mutta niitä ei voida aina pitää ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta merkittävimpinä tekijöinä. Valmennuksen avulla kulttuurierojen merkitystä voidaan pienentää ja ekspatriaatteja voidaan paremmin valmistaa tulevaa ulkomaankomennusta varten. Kulttuurieroja voidaan ennemminkin pitää ulkomaankomennuksen ja ekspatriaatin sopeutumisen kannalta haasteina, joita varten pystytään jo etukäteen varautumaan. Mitä paremmin ekspatriaatin ominaispiirteet, kielitaidot, kommunikaatiokyky ja valmennus pystyvät vastaamaan kulttuurierojen antamiin haasteisiin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä ekspatriaatin ulkomaankomennus onnistuu ja ekspatriaatti sopeutuu uuteen kulttuuriympäristöön mahdollisimman kivuttomasti.

Ekspatriaatin sopeutumisen kannalta erittäin tärkeänä voidaan pitää perheen, lähipiirin ja työnantajan tukea. Ilman tukea ekspatriaatin elämä hankaloituu huomattavasti ja harva pystyy täysin sopeutumaan sekä nauttimaan olostaan uudessa kulttuuriympäristössä. Perheen onnellisuus on monelle ekspatriaatille omaa uraa tärkeämpi, ja perheen epäonnistuneen sopeutumisen takia ekspatriaatti voi keskeyttää ulkomaankomennuksensa enneaikaisesti. Työnantajan tuella on yhtäläillä merkitystä myös koko perheen kannalta onnistuneeseen ulkomaankomennukseen, ja tässä vaiheessa tuleekin huomioida kulttuurivalmennuksen onnistuminen sekä tarkeys koko perheen osalta. Ekspatriaatille tuen saaminen on erityisen tärkeää siinä vaiheessa, kun kuherruskuukausivaihe on ohi ja kulttuurishokkivaihe on pahimmillaan. Siinä vaiheessa tukiverkoston tarkeys korostuu entisestään, ja tuen puuttuminen voi pahimmillaan merkitä ulkomaankomennuksen enneaikaista keskeytymistä sekä kotiinpaluuta. Ulkomaankomennuksen epäonnistumisesta syntyvät kustannukset ovat merkittäviä työnantajalle, ja ekspatriaatin asema yrityksessä voi olla vaakalaudalla.

Tutkimuksessa ilmeni se, että kulttuurieroja tärkeämpänä asiana sopeutumisen kannalta voidaan pitää ekspatriaatin persoonallisuutta, ominaispiirteitä ja mahdollisia aikaisempien ulkomaankomennusten tuomia hyötyjä. Ekspatriaatit ja tutkija itse ovat sitä mieltä, että ekspatriaatin on hankalinta sopeutua uuteen kulttuuriympäristöön ensimmäisellä ulkomaankomennuksellaan. Seuraavilla ulkomaankomennuksilla tietää jo mitä odottaa ja sopeutuminen sujuu kulttuurierojen suuruudesta riippumatta huomattavasti helpommin. Aiemmat kokemukset kohdemaasta, esimerkiksi

lomamatkan merkeissä, edesauttavat myös sopeutumisessa, koska ekspatriaatilla on jo valmiiksi selkeä kuva kohdemaasta ja sen tavoista.

Ulkomaaankomennuksen kannalta ääriesimerkkeinä voidaan pitää henkilöitä, joille sopeutuminen uusiin kulttuureihin tapahtuu käden käänteessä, ja heille sopeutuminen ei tuota minkäänlaisia vaikeuksia. Toisessa ääripäässä ovat henkilöt, joille jo muuttaminen naapurikaupunkiin on hirvittävän iso asia, ja koti-ikävä alkaa painaa jo siinä vaiheessa. Tämän perusteella voidaankin todeta, että kaikkia ei voi edes valmennuksen avulla sopeuttaa vieraisiin kulttuureihin. Tiettyjä henkilöitä ja heidän persoonallisuuttaan ei vain ole luotu sopeutumaan kotikaupunkia pidemmälle, kun toisille muuttaminen paikasta toiseen ja sopeutuminen tapahtuu melkein kivuttomasti.

Nykyään ihmiset saavat kansainvälistyvän maailman kautta yhä enemmän kokemuksia muista kulttuureista lapsuudesta asti, ja kanssakäyminen eri kulttuureista tulleiden henkilöiden välillä lisääntyy. Lapset voivat opiskeluaikana jo halutessaan keskittyä haluamiensa kielten opiskeluun ja kansainvälisyys sekä kulttuuri otetaan huomioon jo opiskeluohjelmia suunniteltaessa. Monessa maassa pystyy jo opiskelemaan muullakin kuin äidinkielellä ja valitsemaan kansainvälistymistä tukevia opintolinjoja. Tästä voidaan vetää johtopäätös siitä, että maailma jatkaa kansainvälistymistään ja tulevat sukupolvet kokevat kulttuurien väliset erot entistä pienempinä. Tulevaisuudessa ekspatriaattien sopeutumisen voidaan olettaa olevan entistä helpompaa jo pohjakoulutuksen ja normaalissa elämässä tapahtuvan kanssakäymisen ansiosta. Samalla yrityksen panostavat edelleen löytääkseen keinot taatakseen onnistuneen ulkomaankomennuksen ekspatriaateille. Näiden tekijöiden ansiosta tulevaisuuden ekspatriaateilla on paljon suuremmat edellytykset onnistuneen ulkomaankomennuksen ja sopeutumisen saavuttamiselle kuin nykyään.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen osalta luotettavuus lähtee siitä, että empiria on kerätty luotettavasti. Laadullisen tutkimuksen osalta on tärkeää ymmärtää tutkijan oma rooli keskeisimpänä tutkimusvälineenä. Samalla voidaan todeta tutkijan olevan tutkimuksen kannalta tärkein luotettavuuden kriteeri ja huomioida, että luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimuksen ajan. Haastattelujen osalta saadun aineiston luotettavuus määritetään siitä, kuinka laadukasta se on. Luotettavuutta voidaan määritellä kolmella tavalla joista ensimmäisessä, olettaen ettei haastateltaessa käsitellä muuttuvia ominaisuuksia, samaa henkilöä haastateltaessa tulokset ovat samoja eri tutkimuskerroilla. Toisen määritelmän mukaan tutkimus on luotettavaa, jos eri tutkijat päätyvät samoihin lopputuloksiin. Kolmannen määritelmän mukaan tutkimus on luotettava, jos eri tutkimusmenetelmillä saadaan samat tulokset. (Eskola & Suoranta 2005, 210–211; Hirsjärvi & Hurme 2008,

185–186.) Tutkija on koko tutkimuksen ajan ottanut luotettavuuden huomioon ja suhtautunut kriittisesti omiin valintoihin. Tällä tavalla on pyritty varmistamaan tutkimuksen luotettavuus ja samalla esittämään, miten lopputuloksiin on päästy.

Haastateltaessa on reliabiliteetin, eli menetelmän luotettavuuden, vuoksi otettava huomioon myös haastattelijan subjektiivinen vaikutus. Haastattelijaan saatetaan suhtautua epäluuloisesti ja haastattelun aiheeseen voidaan suhtautua välinpitämättömästi. Tiettyjen aiheiden osalta tai haastateltavan pelätessä totuudenmukaisten vastausten antamisen aiheuttavan heille hankaluuksia vastauksia voidaan vääristellä. Haastattelutulosten luotettavuuteen voivat vaikuttaa myös tutkijan ennakkokäsitykset tai tutkijan ja haastateltavan näkemuserot aihetta kohtaan. Kokematon tutkija voi myös tehdä virheellisiä tulkintoja tai johtopäätöksiä. (McKinnon 1988, 40.) Tämän tutkimuksen osalta tutkija on pyrkinyt tuomaan esiin tutkimuksen vaiheet ja sen, miten lopputuloksiin on päädytty ja miten missäkin vaiheessa on edetty.

Tapaustutkimuksen, kuten muidenkin tutkimustapojen, osalta tutkimuksen validiteetti, eli kuinka paljon valittu luotettavuuden mittari mittaa sitä mitä sen halutaan mittaavan, herättävät ongelmia. Validiteetin osalta ongelmalliseksi muodostuu usein se, miten pystytään todistamaan, että tutkitaan juuri sitä ilmiötä mitä kerrotaan tutkittavan. Tämän takia on tärkeää huomioida, että kaikki tutkimuksen osat oikeasti kuvaavat määriteltä kokonaisuutta. Tapaustutkimuksen osalta myös yleistys herättää usein kritiikkiä. Kritiikkiä syntyy siitä, että saatujen tulosten pohjalta ei pystytä tekemään muita tapauksia koskevia yleistyksiä. Tapaustutkimuksen tutkija ei voi olla objektiivinen, koska on liian lähellä kohdettaan, eikä tapaustutkimusta voi toistaa tulosten testausta varten. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185–186; Räsänen, Anttila & Melin 2005, 296–297.) Tämän tutkimuksen osalta havaitaan myös, että yleistys tapaustutkimuksen kohdalla voi olla hankalaa.

Yleistettävyyden mahdollisuutta yhteiskuntatieteellisten kuten liiketaloustieteellisten teorioiden ja tutkimusten osalta rajoittaa sosiaalisen konstruktionismin mukainen todellisuuden ajan ja paikan muuttuva luonne. (Kallio 2006, 510–513). Tapaustutkimuksen heikkouksina voidaan pitää edellä mainitun kritiikin lisäksi sen epäyhtenäisyyttä, tulkinnallista joustavuutta ja vaikeutta erottaa riippumattomia ja riippuvia muuttujia toisistaan. Näiden piirteiden takia kritiikot väittävät tapaustutkimusten *sisäistä* ja *ulkoista validiteettia* vaikeasti arvioitavaksi. Tutkimuksen sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkintojen loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Sisäistä validiteettia voidaan varmistaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä, vertaisarviointeja ja etsimällä muista eroavia tapauksia. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä, jota voidaan parantaa mahdollisimman kattavalla tutkimuskohteen kuvauksella. Silloin tutkimuskohteen kuvaus voidaan siirtää myös muuhun kontekstiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–257; Räsänen, Anttila & Melin 2005, 297.)

Tapaustutkimuksen hyödyllisyyttä voidaan perustella sillä, että se pääsee suuria kyselyaineistoja käsitteleviä tutkimuksia paremmin kiinni esimerkiksi toisiinsa kytkeytyvien tapahtumien muodostamiin prosesseihin, ilmiöiden epätyypillisiin ominaispiirteisiin, vuorovaikutusmekanismeihin ja merkityksenantoon. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimukset keskittyvät yhden tai muutaman tapauksen tarkasteluun. Yleistettävyyden kritiikkiin voidaan myös vastata perustelemalla, ettei tilastollisen yleistämisen tulisi aina välttämättä olla tutkimuksen tavoitteena. Tapaustutkimuksen kohdalla yleistäminen tarkoittaa yleistämistä suhteessa johonkin populaatioon, eli toisin sanoen tilastollisen yleistämisen sijaan, analyttistä yleistämistä eli yleistämistä teoriaan. Käytännössä yleistäminen teoriaan tarkoittaa sitä, että eri tapausten piirteiden välille etsitään teoreettisia yhteyksiä. Analyttiseen yleistämiseen eli teorian luomiseen tai aiempien teorioiden testaamiseen ja kehittämiseen niitä tarkentamalla sekä täydentämällä tapaustutkimus sopii silloin, kun tapauksen konteksti on tärkeä, ja tapahtumia ei voi manipuloida tai eristää kontekstistaan. Tutkimalla useita tapauksia pystytään vahvistamaan analyttistä yleistämistä ja johtopäätösten validiutta, kun tulokset ovat toistuvia ja tukevat teoriaa. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 297–298.)

### **5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tässä tutkimuksessa otettiin ekspatriaatin ulkomaankomennuksen osalta huomioon ekspatriaattien ominaispiirteet, itse komennus, valmennus ja perheen rooli ekspatriaatin sopeutumisen kannalta. Tutkimuksen aiheen ulkopuolelle rajattiin ekspatriaatin rekrytointiprosessi ja kotiinpaluu. Tutkimusta voisi helposti jatkaa ottamalla huomioon, miten ekspatriaatin sopeutumiseen voidaan vaikuttaa jo rekrytointivaiheessa. Silloin voitaisiin alusta asti ottaa huomioon esimerkiksi vaadittujen ominaispiirteiden merkitys, kommunikaatiokyky ja kielitaito. Samalla voidaan tutkia, miten voidaan vaikuttaa siihen, että ekspatriaatin paluuseen pystyttäisiin varautumaan niin, että se sujuisi mahdollisimman onnistuneesti. Kotiinpaluun epäonnistumisen myötä yritykset voivat helposti menettää ekspatriaatin, koska he eivät esimerkiksi ole tyytyväisiä saamansa rooliin. Tämän takia ekspatriaatti voi päättää viedä tietotaitonsa toisen yrityksen palvelukseen ja ottaa vastaan haastavamman työn.

Tutkimusta voitaisiin jatkaa myös tuomalla esiin se, miten onnistunut tai epäonnistunut ulkomaankomennus vaikuttaa ekspatriaatin halukkuuteen lähteä uudelleen komennukselle. Samalla voidaan myös tutkia tarkemmin sitä, miten ulkomaankomennus vaikuttaa uramahdollisuuksiin nykyisessä firmassa tai antaa uusia mahdollisuuksia muualla. Tutkimuksessa olisi hyvä ottaa huomioon se, miten ekspatriaatti saataisiin pidettyä tyytyväisenä oman yrityksen palveluksessa myös jatkossa, sekä se, miten ulkomaankomennuksesta saataisiin paras mahdollinen hyöty irti

niin yrityksen kuin ekspatriaatin ammatillisen kehityksen kannalta. Samalla olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miten suuressa roolissa kutakin ulkomaankomennuksen onnistumiseen vaikuttavaa tekijää pidetään. Samalla voitaisiin määritellä esimerkiksi kymmenen tärkeintä tekijää ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta.

Tätä tutkimusta tehdessä tutkija itse toimi konsultanttina yhdessä johtavista IT-alan yrityksistä. Työnkuvan takia HR-puolen ratkaisut ja sitä kehittävät automatisoivat ratkaisut tulevat esiin melkein päivittäin. Tästä syystä jatkotutkimusmahdollisuuksia pohtiessa tuli mieleen, miten HR-systeemit voisivat astua kuvaan ekspatriaattien onnistunutta ulkomaankomennusta suunniteltaessa. Miten se vaikuttaisi ekspatriaattien sopeutumiseen, jos automatisoitu rekrytointiprosessi voisi alkuun karsia hakijoista tiettyjä ominaisuuksia omaavat henkilöt jatkokierroksille. Yrityksen sisäisessä ekspatriaatin haussa omat tietokannat, josta pystyisi tarkastamaan muun muassa työntekijän taidot, halun kehittyä ja mielipiteen ulkomaankomennusten suhteen, voisivat tuoda esiin esimerkiksi kolme parasta vaihtoehtoa. Samalla voitaisiin tarkkailla työntekijöiden urakehitystä, palkkakehitystä, komissioita, halua edetä urallaan ja sitä, miten nämä tekijät vaikuttavat esimerkiksi työntekijän halukkuuteen vaihtaa toisen yrityksen palvelukseen tai lähteä ulkomaankomennukselle. Tutkimuksessa keskityttäisiin selvittämään pystyttäisiinkö HR-systeemien avulla helpottamaan valintaprosessia, varmistamaan oikean henkilön valinta ja samalla huolehtimaan siitä, että hyvät työntekijät pysyisivät myös jatkossa saman yrityksen työntekijöinä.

## LÄHTEET

- Adler, N. (1997) *International dimensions of organizational behavior*. PWS-KENT Publishing Company, Boston, Massachusetts.
- Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Aronson, J. (1994) A Pragmatic View of Thematic Analysis. *The Qualitative Report*. Vol. 2 (1), 13–20.
- Bank, M., van der. – Rothmann, S. (2006) Correlates of expatriates' cross-cultural adjustment. *Management Dynamics*, Vol. 15 (4), 29–40.
- Björkman, I. – Gertsen, M. (1993) Selecting and training Scandinavian expatriates: Determinants of corporate practice. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 9 (2), 145–164.
- Buddharaksa, W. (2010) *Positivism, Anti-Positivism and Neo-Gramscianism*. Ritsumeikan Center for Asia Pacific Studies. The University of York. 1–7.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Heinemann, London.
- Catasus, B. – Lundgren, M. – Rynnel, H. (1997) Environmental managers' views on environmental work in a business context. *Business strategy and the environment*, Vol. 6, 197–205.
- Causin, G. F. – Ayoun, B. (2011) Packing for the trip: A model of competencies for successful expatriate hospitality assignment. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, 795–802.
- Christensen, C. – Harzing, A-W. (2004) Expatriate failure: time to abandon the concept? *Career Development International*, Vol 9 (7), 616–626.
- Collings, D. – Doherty, N. – Luethy, M. – Osborn, D. (2011) Understanding and supporting the career implications of international assignments. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78 (3), 361–371.
- Creswell J. W. (2007) *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 3<sup>rd</sup> edition. Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- Deshpande, S. – Viswesvaran, C. (1992) Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16., 295–310.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. p. Vastapaino, Tampere.
- Freeman, S. – Lindsay, S. (2012) The effect of ethnic diversity on expatriate managers in their host country. *International Business Review*, Vol. 21, 253–258.

- Furnham, A. (2012) *The psychology of behaviour at work. 2nd edition*. Psychology Press, Hove, East Sussex.
- Gautam, P – Vishwakarma, G. (2012) An adjustment process of expatriate: “U-Curve Theory” (culture shock, acculturation, adjustment). *Meditech's International Journal of Management*, Vol. 1 (1), 1–9.
- Handler, C. – Lane, I. (1997) Career planning and expatriate couples. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 (3), 67–78.
- Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. (1995) *The seven cultures of capitalism: Value systems for creating wealth in Britain, The United States, Germany, France, Japan, Sweden and the Netherlands*. Piatkus Books, London.
- Hampden-Turner, C. – Trompenaars, F. – Lewis, D. (2000) *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. Yale University Press, New Haven, CT.
- Hatch, M. J. – Cunliffe, A. L. (2006) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2. p. Oxford University Press, USA.
- Hawley, K. (1999). The expatriate departure planning period. *Management Today*, Vol. 15 (3), 34–35.
- 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 8.10.2012.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2008) *Tutki ja kirjoita*. 13–14. os. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2010) *Tutki ja kirjoita*. 15–16. p. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hofstede, G. (1993) *Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi*. WSOY, Porvoo.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2005) *Cultures and organizations, Software of the mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2010) *Cultures and organizations, Software of the mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw-Hill, New York.

- Holden, M. – Lynch, P. (2004) *Choosing the Appropriate Methodology: Understanding Research Philosophy*. Irish Research Council for the Humanities and Social Sciences. Waterford Institute of Technology.
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Kallio, T. J. (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 55 (4), 510–538.
- Kallio, T. J. – Nordberg, P. (2006) The evolution of organizations and natural environment discourse. *Organizations & Environment*, Vol. 19 (4), 439–457.
- Kim, K. – Slocum Jr., J. W. (2008) Individual differences and expatriate assignment effectiveness: The case of U.S.-based Korean expatriates. *Journal of World Business*, Vol. 43 (1), 109–126.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lauring, J. – Selmer, J. (2010) The supportive expatriate spouse: An ethnographic study of spouse involvement in expatriate careers. *International Business Review*, Vol. 19, 59–69.
- Lin, C. Y-Y. – Lu, T-C – Lin, H-W. (2012) A different perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review*, Vol. 22, 189–207.
- Lämsä, A-M. – Hautala, T. (2004) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- McKinnon, J. (1988) Reliability and validity in field research: Some strategies and tactics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 1 (1), 34–54.
- Mezias, S. – Chen, Y-R. – Murphy, P. – Biaggio, A. – Chuawanlee, W – Hui, H. –
- Morgan, G. 1996. *Images of organization. 2nd edition*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Morris, M. A. – Robie, C. (2002) A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, Vol. 5 (2), 112–125.
- Nurrel, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann, London.
- Oberg, K. (1960) Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, Vol. 7, 177–182.
- Okpara, J. – Kabong, J. (2011) Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, Vol. 46 (1), 22–30.



- Okumura, T. – Starr, S. (2002) National cultural distance as liability of foreignness: the issue of level of analysis. *Journal of International Management*, Vol. 8, 407–421.
- Osman-Gani, A. & Rockstuhl, T. (2009) Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 33, 277–290.
- Oudenhoven, J., van – Zee, K., van der – Kooten, M., van. (2001) Successful adaptation strategies according expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 25, 467–482.
- Palthe, J. (2004) The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 28, 37–59.
- Peltokorpi, V. (2010) Intercultural communication in foreign subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, 176–188.
- Petty, N. J. – Thompson, O. P. – Stew, G. (2012) Ready for a paradigm shift? Part 2: Introducing qualitative research methodologies and methods. *Manual Therapy*, Vol. 17, 378–384.
- Pinto, L. – Cabral-Cardoso, C. – Werther Jr, W. (2012) Adjustment elusiveness: An empirical investigation of the effects of cross-cultural adjustment on general assignment satisfaction and withdrawal intentions. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 36 (2), 188–199.
- Pyörälä, E. (1995) *Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Rissanen, R. – Sääsäski, K. – Vornanen, J. (1996) *Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta*. Kirjapaino raamattutalo, Pieksämäki.
- Räsänen, P. – Anttila, A-H. – Melin, H. (2005) *Tutkimus menetelmien pyörteissä: Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. PS-kustannus, Juva.
- Schein, E. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. uud. p. (alkuteos *Organizational Culture and Leadership* 1985, Käännös R. Liljamo – A. Miettinen) Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3<sup>rd</sup>. edition. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Shay, J. – Tracey, B. (2009) Expatriate adjustment and effectiveness: The mediating role of managerial practices. *Journal of International Management*, Vol. 15, 401–412.
- Sinkkonen, R. (2009) *Onnistu ulkomaankomennuksissa*. WSOYpro, Helsinki.

- Stahl, G. – Miller, E. – Tung, R. (2002) Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, Vol.37 (3), 216–227.
- 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, New Jersey.
- Taras, V. Steel, P. – Kirkman, B. (2012) Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, Vol. 47, 329–341.
- The Hofstede centre. (2013) *Hofstede's cultural dimensions*. <<http://geert-hofstede.com/countries.html>> haettu 11.08.2013
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Trompenaars, F. (1996) Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy review*, Vol. 7, 51–68.
- Tsang, E. (2001) Adjustment of mainland Chinese academics and students to Singapore. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 25, 347–372.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research: Design and methods*. 3. p. Thousand Oaks, CA, Sage.

## **LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO**

Henkilön taustatiedot

Ekspatriaatin ominaisuudet ja mitä ekspatriaateilta vaaditaan

Motivaatio lähtöön

Sopeutuminen ja tärkeät seikat sopeutumisen kannalta

Valmennus ja sen merkitys

Mahdollisen perheen vaikutus

Kulttuurierot ja sen vaikutukset

Kulttuuriulottuvuudet

Mahdolliset vaikeudet

Kokemuksen onnistuminen

Muita esille tulleita asioita

## LIITE 2 HAASTATELTAVIEN HENKILÖTIEDOT

	Valmennus	Titteli	Mistä-mihin	Komennuksen pituus	Perhe
H1	Kyllä	ISR	Suomi-Irlanti	1v 6kk	Kyllä
H2	Kyllä	Project Manager	Suomi-Irlanti	2v 6kk	Ei
H3	Kyllä	BDC	Saksa-Irlanti	3v	Ei
H4	Kyllä	Marketing Executive	Saksa-Etelä-Afrikka	7kk	Ei
H5	Ei	Marketing Manager	Saksa-Singapore	1v	Ei
H6	Ei	Industrial designer	Suomi-Malesia	2v 6kk	Ei
H7	Ei	Sales account	Italia-Saksa	1v	Kyllä
H8	Ei	IT Engineer	Pakistan-Suomi	3v	Kyllä
H9	Kyllä	IT-Manager	USA-Suomi	2,5v	Kyllä
H10	Kyllä	Teacher	Japani-Australia	1v	Kyllä

Haastatellut ekspatriaatit ovat työskennelleet seuraavissa yrityksissä: Oracle, IBM, Arvato Systems, Skyrove, University teacher exchange program, Sunborn Marine Malesia, Miovision Technologies, Formigas, UPM-Kymmene