



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**EKSPATRIAATIN VALMENTAMINEN
ULKOMAANKOMENNUKSELLE**

Annele Lehtonen

Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2009
Työn ohjaaja: Kai Hintsanen

TAMPERE 2009

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Annele Lehtonen
Työn nimi	Ekspatriaatin valmentaminen ulkomaankomennukselle
Sivumäärä	54
Valmistumisaika	Huhtikuu 2009
Työn ohjaaja	Kai Hintsanen

TIIVISTELMÄ

Ulkomaankomennuksien määrä on kasvanut viime vuosien aikana. Yritykset lähettävät työntekijöitään eli ekspatriaatteja ulkomaille liiketoiminnan kansainvälistyessä, toimintakentän laajentuessa tai muista liiketoiminnallisista syistä. Ulkomaankomennus on laaja ja monialainen prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua ja kokonaisvaltaista hallintaa lähettävältä yritykseltä.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää kuinka lähettävän yrityksen tulisi valmentaa ekspatriaatti ulkomaankomennukselle. Näkökulma työhön on työntekijän lähettävän yrityksen kannalta; miten työntekijä valmennetaan ulkomaankomennukselle ja mikä valmennuksen merkitys ja hyöty on lähettävälle yritykselle.

Opinnäytetyön tarkoitus on olla yrityksen hyväksikäytettävissä kun yritys on lähettämässä työntekijää ulkomaille.

Lähestymistapani aiheeseen on hermeneuttinen, jossa kuvaan ulkomaankomennusta ilmiönä, siihen liittyviä tyypillisiä piirteitä sekä tulkitsen niitä teoreettisen viitekehyksen avulla. Tutkimusmenetelmänä käytetään hyväksi sekundääristä aineistoa, eli asiasta jo julkaistuja tutkimuksia ja expatriaattien kokemuksia sekä omakohtaisia kokemuksesta omasta ulkomaankomennuksestani.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että ekspatriaatin valmentaminen ulkomaankomennukselle on välttämätön edellytys tehokkaalle ulkomaankomennusprosessille ja vaikuttaa olennaisesti ulkomaankomennuksen onnistumiseen. Ekspatriaatti tulisi valmentaa niin henkisesti, kulttuuritaitojen kuin maakohtaisen tiedonkin avulla. Yrityksen tulisi tarjota tukea myös käytännön asioiden järjestämisessä relocation-palveluilla. Ekspatriaatin mukana seuraava puoliso ja lapset ovat tärkeässä roolissa ekspatriaatin sopeutumisessa, joten heidän valmennuksensa tulisi ulottaa myös valmennuksen sisältöön.

Avainsanat ekspatriaatti, ulkomaankomennus, komennusvalmennus, sopeutuminen, hr-prosessi

TAMK University of Applied Sciences
Business Administration

Writer	Annele Lehtonen
Thesis	Training of an expatriate for an international assignment
Pages	54
Graduation Time	Huhtikuu 2009
Thesis Supervisor	Kai Hintsanen

ABSTRACT

The number of international assignments has increased during the past few years. Due to the globalization of business, it is becoming more and more usual to companies to send their managers abroad. An international assignment is a complex process that requires careful planning and comprehensive responsibility from human resources management of the home company.

The purpose of this final thesis is to explain how the home unit should prepare its expatriates for an international assignment. This is made from company's point of view that is sending the expatriate; how it should manage the training and what are the importance and the value of the training to a company.

Thesis suits especially to work as guide to companies when they are planning to send their workers abroad.

The approach to a study is hermeneutic as I try to understand the international assignment as a phenomenon and also describing the typical characteristics of it. The findings are interpreted according to the theoretical frame of reference. In this final thesis the most used sources are secondary sources like published researches and articles and experiences of expatriates as well as my own experience of international assignment.

The result of the study showed that training of an expatriate for an international assignment is essential in order to achieve efficient and successful assignment. Companies should provide their expatriates cross-cultural training, job-related training and country specific training. Expatriates who are accompanied by family members should receive also training since being an important factor of expatriate's adjustment

Keywords expatriate, international assignment, assignment training, adjustment, hr-process

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	6
2. OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	8
2.1 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	8
3. ULKOMAANKOMENNUS PROSESSINA.....	10
3.1 Mikä on ulkomaankomennus?.....	10
3.1.1 Kuka on ekspatriaatti	10
3.2 Proessin eri vaiheet	11
3.2.1 Sopeutumisteorioita	11
3.2.2. Kulttuurishokki	14
3.2.3 Akkulturaatio	15
3.2.4 Koti-ikävä	18
3.2.5 Ulkomaankomennuksella kohdattavia haasteita	18
3.3. Ulkomaankomennuksella vaadittavat taidot	19
4. VALMENTAUTUMINEN ULKOMAANKOMENNUKSELLE	21
4.1 Valmennuksen tavoitteet	21
4.2. Valmennuksen keskeinen sisältö	21
4.2.1 Valmennus ulkomaille muuttamiseen	21
4.2.2 Valmennus uuden kulttuurin kohtaamiseen	21
4.2.3 Kohdemaan maakohtainen tietous.....	24
4.2.4 Kielitaito	24
4.3. Valmennustapoja- ja metodeita	25
4.3.1 Henkinen tuki	25
4.3.2 Komennuksen aikainen valmennus	26
4.3.3 Mentori	27
4.3.4 Vastaanottavan tahon valmennus	27
4.3.5 Coping.....	28
4.4 Perhe mukana komennuksella	29
4.4.1 Puolison kohtaamat haasteet ja ongelmat sopeutumisessa. 30	
4.4.2 Lapsiin liittyvät sopeutumiskysymykset	33
4.4.3 Perheenjäsenille suunnattu valmennus	33
4.5. Relocation-palvelut.....	35
4.5.1. Tutustumismatka kohdemaahan	35
4.5.2 Asumisen järjestäminen.....	35
4.5.3 Tukipalvelut kohdemaassa	36
4.5.4 Ohjattu vapaa-ajan vietto kotimaassa.....	37
4.5.5 Lasten koulutus / päivähoito kohdemaassa	38

5. VALMENNUKSEN MERKITYS	40
5.1 Valmennuksen merkitys onnistuneeseen ulkomaankomennukseen..	40
5.2. Ekspatriaattien kokemuksia.....	41
6. LÄHETTÄVÄN YRITYKSEN VASTUU.....	44
6.1. Yrityksen rooli valmennusten tarjoamisessa	44
6.2 Yrityksen valmennuksesta saavuttamat hyödyt	47
7. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	49
Lähteet.....	52

1. JOHDANTO

Kansainvälistymisen myötä yhä useampi lähtee ulkomaille jossakin vaiheessa elämäänsä. Opiskelijoille se voi olla osa opintoja joko vaihto-opintojen tai harjoittelun muodossa. Myös töiden perässä muutetaan ulkomaille yhä enemmän. Perinteisesti ulkomaille lähtevät ovat ekspatriaatteja, jotka kotimaan yritys lähettää määräajaksi työtehtäviin.

Globalisaation myötä ulkomaankomennuksista on tullut kasvava trendi. Yhä useammat suomalaiset työskentelevät ulkomailla suomalaisten tai kansainvälisten organisaatioiden palveluksessa. Kansainvälistymisen myötä ja liiketoiminnan sijoituttua ympäri maailmaa tarvitaan huippuosaajia kansainvälisille markkinoille yrityksen kilpailukyvyntaakamiseksi.

Kansainvälisyyden tärkeydestä todistaa myös opetusministeri Henna Virkkusen tuore lausunto, että kansainvälistymisen vahvistaminen on nostettu keskeiseksi kehittämisen kohteeksi useissa Suomen korkeakoululaitoksesta tehdyissä arvioinneissa. Opetusministeri kertoo aikomuksesta sisällyttää kansainvälistymistä tukeva osio kaikkiin korkeakoulututkintoihin vuoteen 2015 mennessä. Opintoalasta riippuen osion voisi suorittaa esimerkiksi opiskelijavaihdon tai kansainvälisen harjoittelun kautta. Vaihtoehtoina voisivat olla myös opinnäytetyön tekeminen kansainvälisessä hankkeessa tai vieraskielisen opintokokonaisuuden suorittaminen.

Näihin nojaten opinnäytetyöni aihe on mielestäni ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä kansainvälinen liikkuvuus on kasvussa ja ulkomaankomennuksia tarvitaan.

Liiketalouden opiskelijana katson, että aiheena ulkomaankomennuksen valmentaminen ja ulkomaankomennuksiin paneutuminen on liiketalouden tutkintoon sopiva. Aihe sijoittuu henkilöstöhallinnon ja kansainvälisyyden alle, jotka molemmat ovat osa liiketalouden tradenomien tutkintoa. Ulkomaankomennusten valmentaminen on osa tehokasta ja kannattavaa yritystoimintaa, ja tämän olen halunnut tuoda työssäni esille. Lisäksi se on keskeinen henkilöstöhallinnon suoritus. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön tulisi olla käytännönläheinen ja yhteydessä työelämään ja osoittaa asiantuntijuutta. Ammattikorkeakoulun tulisi valmistaa käytännön

osaajia, jotka osaavat soveltaa oppimiaan tietoja ja taitoja käytännössä ja harjoittaa niillä mahdollisesti ongelmanratkaisua, olemassa olevan toiminnan kehittämistä ja yritysmaailman analysointia. Koen, että tämä työ vastaa nimenomaan näitä kriteerejä.

Olen halunnut tuoda opinnäytetyössäni esille henkilöstöhallinnosta ja kansainvälisistä opinnoistani omaksumiani taitoja ja sitoa opintojen yhtymäkohdat tähän tärkeään työelämän tutkimusaiheeseen.

Aihe on minulle henkilökohtainen, sillä olen itse muuttanut ekspatriaatin perheenjäsenenä mukana ulkomaantyökomennukselle. Ulkomaankomennukselle puolisona muuttaneena, valmennuksen läpikäyneenä ja sopeutumishaasteitakin kokeneena olen pyrkinyt ymmärtämään ja selittämään ulkomaankomennusprosessia myös omien kokemusteni pohjalta. Olen myös tavannut ulkomailla asuessani muita ekspatriaatteja ja saanut sitäkin kautta kokemuseräistä tietoa tähän työhön liitettäväksi.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut hyvin antoisaa. Olen ollut iloinen, että valitsin näin ajankohtaisen, mielenkiintoisen ja inspiroivan aiheen. Tutkimusaiheen henkilökohtaisuus on mahdollistanut aiheen perusteellisen läpikäymisen.

Koen aiheeni ja opinnäytetyöni olevan minulle ikään kuin näköalapaikka. Opinnäytetyöstäni ja aiheestani saa asiantuntijuuden kehitykseen liittyvän hyödyn, sillä tämän opinnäytetyön toimiessa ulkomaan komennuksen hallinnoimisen ohjekirjana, siitä hyötyy moni pk-sektorin yritys, jolla ei ole vielä paljoa kokemusta ulkomaankomennuksen järjestelyistä.

2. OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Tutkimukseni tarkoitus on auttaa lähettäviä yrityksiä tunnistamaan ekspatriaattien ulkomaankomennukseen liittyviä tekijöitä, jotta he voisivat vaikuttaa niihin ulkomaankomennusten valmennustavoissa. Tutkimuksessani käsittelem tutkittua tietoa ulkomaankomennuksesta ja sen vaiheista sekä omia kokemuksiani ekspatriaatin perheenjäsenenä.

Tavoitteena on myös kartoittaa ekspatriaattien ulkomaankomennuskokemuksia, joiden avulla ekspatriaatin ulkomaille lähettävä yritys voisi hyödyntää näitä kokemuksia oman toimintansa ja valmennuksensa kehittämiseen.

Tutkimustehtäväni on kuvata mitkä tekijät helpottavat ja / tai vaikeuttavat ekspatriaattien sopeutumista ja miksi nämä tekijät helpottavat ja / tai vaikeuttavat ekspatriaattien sopeutumista?

Esittelen opinnäytetyössäni valmennusmuotoja sekä ratkaisen tutkimusongelman esittämällä tulokset miksi ja millaista valmennusta tarvitaan ulkomaankomennukseen.

2.1 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Käytän opinnäytetyössä konstruktiivista tutkimusotetta, joka on liiketaloudessa eniten käytetty tutkimusote eli pyritään ratkaisemaan jokin käytännön ongelma yritykselle.

Lähestymistapani on hermeneuttinen, jossa päämääränä on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinta.

Viitekehukseksi olen koonnut taustaa, joka liittyy työni johonkin laajempaan ilmiöön ja jota vasten tutkittavaa ilmiötä halutaan tarkastella. Viitekehys on teoreettinen, joka ilmaisee tutkimusongelmien ja hypoteesien täsmentämiseksi ja perustelemiseksi koottua esitystä, jossa esiintyvät käsitteet on määritelty. Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt liittämään viitekehysten ja empiirisen ilmiön tutkimisen selkeästi toisiinsa. Näin ollen opinnäytetyöni viitekehys pitää siten sisällään yleisiä periaatteita, joiden avulla voidaan selittää, ymmärtää tai jäsentää ulkomaankomennusta ilmiönä.

Viitekehyksessä selvitetään lisäksi ne keskeiset käsitteet, joita tarvitaan tutkimuksen ymmärtämiseksi. Se voi pohjautua esim. aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Siinä voidaan myös esittää kriittisesti ja tiiviisti ongelmaan liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa.

Aineiston keruumenetelmiini ovat vaikuttaneet opinnäytetyön tavoitteet. Koska tavoite on yleinen, aineisto on koottu asiantuntijoiden tietojen pohjalta sekä aikaisemmista tutkimusraporteista ja ammattijulkaisuista.

Koska aika- ja tutkimusresurssit ovat opinnäytetyössä rajalliset, olen käyttänyt aiheesta julkaistuja tutkimuksia ja ekspatriaattien kokemuksia päätelmiäni ja havaintojeni pohjana. Olen valinnut nämä menetelmät myös siksi, että ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön luonne eroaa esimerkiksi yliopistojen pro gradu – tutkimuksista painottaen teorian ja tutkimuksen soveltamisesta käytäntöön. Olenkin nimenomaan pyrkinyt enemmän käyttämään aikaa ja paneutumaan ulkomaankomennuksen valmennuksen analysointiin ja käytännölliseen arviointiin kuin tutkimuksen suorittamiseen.

3. ULKOMAANKOMENNUS PROSESSINA

3.1 Mikä on ulkomaankomennus?

Ekspatriaatilla tarkoitetaan kotimaansa ulkopuolella toimiva työntekijää tai ulkomailla työskentelevää henkilöä (Kotimaisten... 2006). Hän on henkilö, joka asuu ja työskentelee sovitun ajan ulkomailla. Ulkomaantyökomennus-käsitettä käytettäessä voidaan sanasta erottaa komennus, joka Suomen kielen sanakirjassa (1996) määritellään ”*komennus 1) harv käsky, komento 2) työntekijän, sotilaan lähettämistä tilapäisesti toiselle paikkakunnalle määrätehtävään. Hän on komennuksella toisessa kaupungissa. Ulkomaankomennus.*”

Näin komennukseen liittyy myös määräaikaisuus.

Ulkomaankomennukselle on aina olemassa syy, eli businessstarve, olipa se sitten uusien markkinoiden hakeminen, uuden toiminnan käynnistäminen asemamaassa tai emoyrityksen toimintatavan vieminen ulkomaille. (Laine 2006)

Työntekijä edustaa lähtevää yritystään, mutta hän joutuu täyttämään myös vastaanotavan tahon odotukset ja vaatimukset näiden ollessa usein toisistaan eriävät.

3.1.1 Kuka on ekspatriaatti

Jokainen ulkomaankomennus on erilainen ja ekspatriaatitkin eroavat toisistaan.

Maria Colliander (2004, 7-8) on pro gradussaan tutkinut erilaisia ekspatriaatteja; ketkä lähtevät ulkomaille töihin ja ketkä siellä menestyvät?

Ekspatriaatteja voidaan jakaa erilaisiin ekspatriaattityyppeihin lähtöön johtaneen syyn mukaan: on olemassa vedä ja työnä motivoituneita ekspatriaatteja. Kulttuurillinen piirre, kuten ilmasto tai korkeampi elintaso saattaa houkutella ekspatriaattia lähtemään, kun taas jokin negatiivinen asia, kuten poliittinen epävarmuus, voi työntää omasta kulttuurista pois päin. Vedä – motivoituneet ekspatriaatit sopeutuvat paremmin vieraaseen kulttuuriin (Furnham 1997, 650)

Ekspatriaatteja voidaan ryhmitellä myös seuraavien seikkojen mukaan, jotka aiheuttavat ekspatriaattien työkomennuksen eroja: *etäisyys* – kuinka kauas henkilö menee ulko-

maankomennukselle, *maa* – joutuuko hän pois omasta maastaan, omalta kielialueeltaan, *toimenkuva* – onko työ samankaltaista kuin kotimaassa, *sosiaalinen tuki* – lähteekö ekspatriaatti yksin vai seuraako perhe mukana komennukselle tai tulee lähettävästä yrityksestä joku toinen työntekijä mukaan, *aika* – kuinka kauan ulkomaankomennus kestää, *hyöty* – komennuksesta saatavat edut ja haitat, mukaan lukien seuraukset mikäli ekspatriaatti ei haluakaan lähteä.

Monet tekijät siis vaikuttavat ekspatriaattien sopeutumiseen; on eri asia lähteä puoleksi vuodeksi yksin vieraaseen ja maantieteellisesti kaukaiseen maahan, kuin muuttaa perheen kanssa pariaksi vuodeksi tuttuun naapurimaahan. (Furnham 1997, 651)

3.2 Prosessin eri vaiheet

Ulkomaille muuttaminen ja vieraan kulttuurin kohtaaminen on aina iso elämänmuutos. Asettautuminen vieraaseen maahan vaatii sopeutumista, sillä arvomaailma ja sitä kautta tavat, tottumukset ja asenteet saattavat olla huomattavasti paljon erilaisempia kuin lähtijän omassa kulttuurissa. Arkipäivän kanssakäyminen saattaa tuntua oudoilta ja aiheuttaa ongelmia. Muuttajalle tulee eteen paljon uusia tilanteita, jotka tuntuvat hämmentäviltä ja joihin hän ei ole kotimaassa koskaan joutunut. (Saviaro, Helaniemi 2005, 74 – 75)

3.2.1 Sopeutumisteorioita

Ulkomaille muutettaessa ekspatriaatti käy aina jonkinlaisen sopeutumisprosessin läpi. Sopeutumisesta vieraaseen kulttuuriin on tehty tutkimuksia ja niiden on todettu noudattavan ns. kulttuurisen sopeutumisen käyrää.

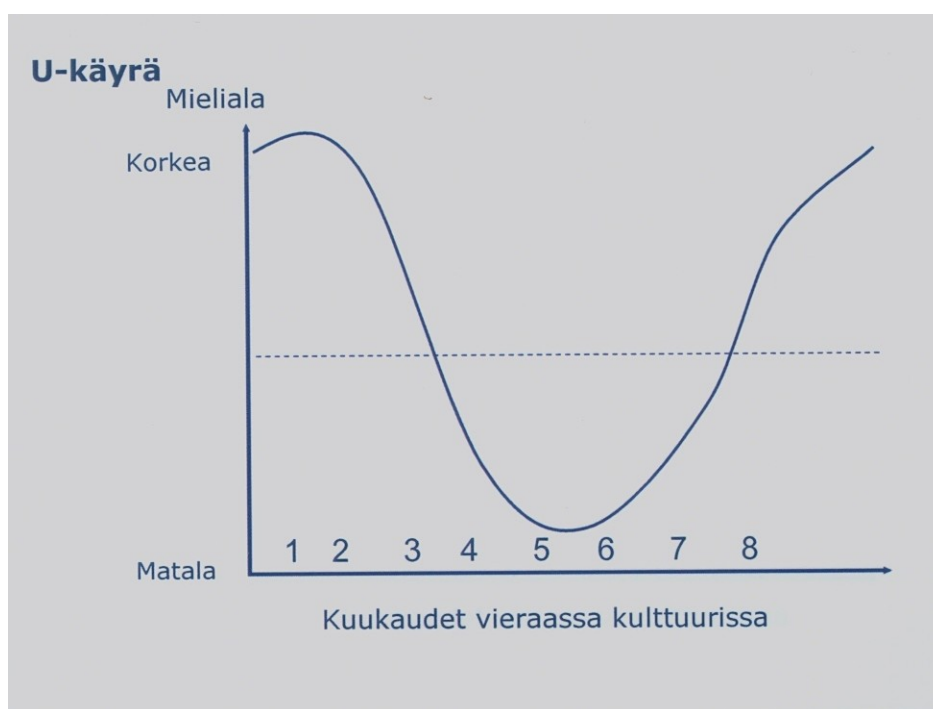
Kulttuurisen sopeutumisen käyrässä ensimmäisenä tulee *euforia-vaihe*, jolloin kaikki uusi koetaan jännittävänä. Yleensä euforia-vaihe on suhteellisen lyhytkestoinen. Toisena vaiheena on kulttuurishokki, jolloin arkielämä ja siihen liittyvä todellisuus paljastuu ekspatriaatille. Kolmantena vaiheena on uuteen kulttuuriin sopeutuminen, jolloin joitain paikallisia arvoja on omaksuttu, ekspatriaatin itseluottamus on voimistunut ja sosiaalista verkostoa on muodostunut. Neljäs vaihe on vakiintunut ja stabiili mielentila uutta elinympäristöä kohtaan. Vakiintunut mielentila ei aina kuitenkaan ole positiivinen; se

voi jäädä kielteiseksi, mikäli henkilö tuntee itsensä joukkoon kuulumattomaksi, ulkopuoliseksi ja syrjityksi. Toisessa tapauksessa vakiintunut mielentila on hyvä, jolloin voidaan katsoa kulttuuriin sopeutuminen onnistuneeksi. Kulttuurisen sopeutumisen aikakäyrä on ajallisesti muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. (Hofstede 1993, 299 – 300)

Sopeutumisprosessia selittää U-käyrä teoria, joka on tunnetuin sopeutumisteoria, joka kuvailee sopeutumisprosessin etenemistä. Teorian mukaan sopeutumisprosessi etenee usein U-kirjaimen muotoisesti neljän eri vaiheen kautta: *alkuinnotusvaihe*, *turhautumis-vaihe*, *hyväksymisvaihe* ja *sopeutumisvaihe*.

Alkuinnostusvaiheessa on havaittavissa kuherruskuukausi-tunnelmaa, jolloin havaitaan vain uuden ympäristön myönteiset puolet.

Kun kuherruskuukausi on takana, mieliala yleensä putoaa ja syntyy negatiivinen asennoituminen vierasta ympäristöä kohtaan. Tässä vaiheessa ekspatriaateille on tyypillistä hakeutua muiden ekspatriaattien seuraan. Alkuinnostusvaihe vaihtuu siis turhautumiseen, jolloin arkitodellisuus esittäytyy voimakkaana ja jolloin ekspatriaatti kohtaa suurimmat vaikeudet. Turhautumista seuraa hyväksymisvaihe, jolloin ekspatriaatti ymmärtää, että ympäristö ei muutu, on muututtava itse. (Sinkkonen)



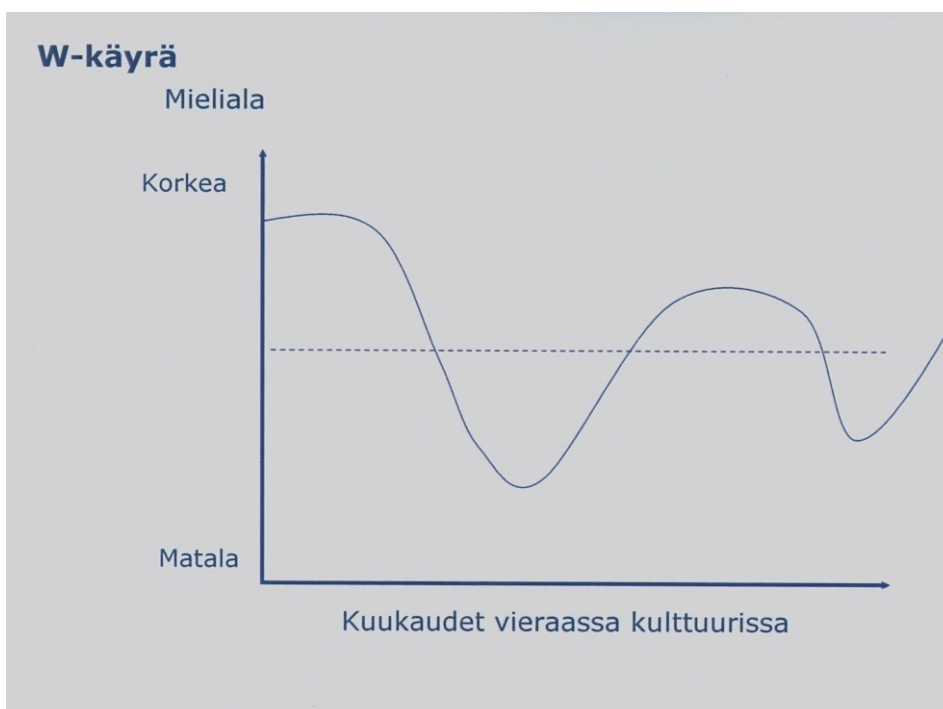
Kuvio 1. U-käyrä. (Sinkkonen n.d.)

Hyväksymisvaiheessa kielitaito usein kohenee ja henkilö oppii uusia taitoja ja tulee sujuvasti toimeen uudessa kulttuuriympäristössään. (Furnham, Bochner 1986, 131 - 132)

Tässä vaiheessa voi ilmetä myös muuttumisen äärimmäisiä muotoja ”going native”, jolloin henkilö hylkää oman taustakulttuurinsa toimintatavat ja mukautuu kokonaisvaltaisesti uuteen kulttuuriin. Vastakkaisena tälle henkilö voi kieltäytyä mukautumasta ollenkaan uuteen kulttuuriin, jolloin hän pitäytyy omassa alkuperäisessä kulttuurissaan tai asemamaassa olevalla oman maansa edustajien alakulttuurissa tai yhteisössä.

Sopeutumisen-vaiheessa isäntämaan elämäntapa koetaan vaihtoehdoksi ja nautitaan sen erityispiirteistä ”tässä ja nyt” – mielialalla. (Sinkkonen)

Gullahorn ja Gullahorn (1963) ovat jatkaneet U-käyrän kehittelyä jalostaen sen W-käyräksi, jossa vieraassa kulttuuriympäristössä ollut ekspatriaatti kokee samanlaisen prosessin kun U-käyrässä palattuaan takaisin kotimaahansa.



Kuvio 2. Teoria kulttuurishokista ja sitä seuraavasta akkulturaatioprosessista. (Sinkkonen n.d.)

Furnhamin ja Bochnerin mukaan (1986, 133 – 134) kaikki eivät kuitenkaan koe U-käyrän mukaista sopeutumisprosessia. On olemassa kokeneita kosmopoliitteja, jotka pystyvät välittömästi sopeutumaan uuteen ympäristöönsä, jolloin käyrän mukaista not-

kahdusta ei tapahdu. He toteavat myös, että on olemassa sellaisia yksilöitä, joiden käyrä ei palaa enää alhaalta ylös ollenkaan, sillä he eivät pysty sopeutumaan uuteen ympäristöönsä ollenkaan.

Valmennusta suunniteltaessa onkin erittäin tärkeä ottaa huomioon nämä sopeutumisen eri vaiheet, jotta osattaisiin tunnistaa siihen liittyviä tunnetiloja ja puuttua niihin oikeassa kohdassa komennusta.

Sopeutuminen voidaan nähdä myös jatkuvana prosessina, jolloin henkilö etsii ratkaisuja ja suhtautumistapoja kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin ja eteen tuleviin muutoksiin ja kulttuurieroavaisuuksiin. Yksilö valitsee kuinka vastaa uuden ympäristön tuomiin haasteisiin ja luo itse oman sopeutumisensa kaavan ja muodon. (Anderson 1994, 316 – 320)

3.2.2. Kulttuurishokki

Mikä on kulttuurishokki, miksi se syntyy ja miten se ilmenee?

Yhteistä kaikille teorioille ja tutkimuksille sopeutumisesta on, että uuteen maahan muuttuva yleensä kokee jonkinlaisen kulttuurishokin. Kulttuurishokki on reaktio, jonka ihminen kokee joutuessaan uuteen, tuntemattomaan ja ennustamattomaan ympäristöön. Ympäristön vaihtuessa tutut elementit katoavat, yksilö ei tiedä miten tulkita vieraita signaaleja. Kulttuurishokki on reaktio uuden ympäristön aiheuttamaan stressiin. Ihmisen luonnollinen reagointitapa on käyttää oman kulttuurinsa tulkintajärjestelmää, mikä ei aina tuota onnistuneita tuloksia. Toisten käytöksessä ei näytä olevan järkeä eikä oma käytös tuota välttämättä odotettuja tuloksia (Adler 2000, 263 – 266) Kulttuurishokki siis syntyy tutujen elementtien häviämisestä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa.

Kulttuurishokin kohdatessaan henkilö saattaa tuntea sulkeutuneisuutta, epätoivon ja sekavuuden tunteita. Tyypillistä kulttuurishokin kokevalle on kanssakäymisen välttäminen paikallisen kulttuurin edustajan kanssa ja pitäytyminen oman kulttuurin edustajien kanssa. Henkilö saattaa myös ylireagoida: aggressiot, katkerat tunteet ja loukkaukset tuntuvat voimakkaammilta kuin normaalissa ympäristössä. Tunne oman identiteetin hä-

viämisestä ilmaantuu, joka aiheuttaa turvattomuutta. Kulttuurishokin reaktiot saattavat olla myös fyysisiä; ruokahalu katoaa tai korostuu, jatkuva väsymys tai vastakohtaisesti unettomuus. (Sinkkonen)

Kulttuurishokki on kuitenkin tarpeellinen prosessi, jota ei voida välttää. Se on myös merkki sopeutumisprosessin alkamisesta. Tutkijat pitävät sitä normaalina ja odotettuna, kulttuurieroihin sopeutumiseen kuuluvana prosessina. Se on myös kaipuuta siihen tuttuun ympäristöön, jossa henkilö koki ennustettavana, vakaana ja ymmärrettävänä. (Sinkkonen)

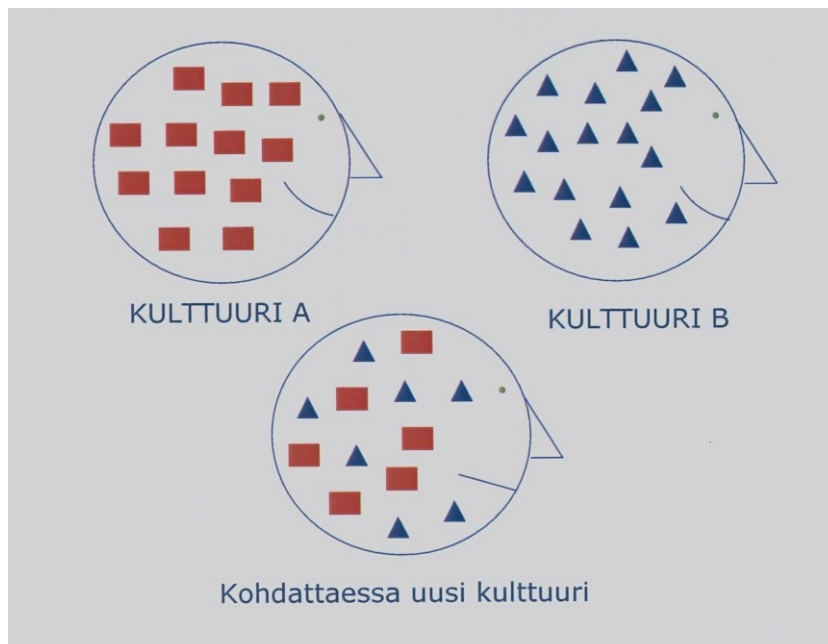
Vaikka kulttuurishokki kuulostaa kielteiseltä ja ei-toivotulta kokemukselta, se tulisi nähdä oppimisprosessina ja henkisenä kasvuna. Sen aikana voi oppia uusia asenteita, tapoja ja elämänarvoja. (Saviaro, Helaniemi 2005, 77)

3.2.3 Akkulturaatio

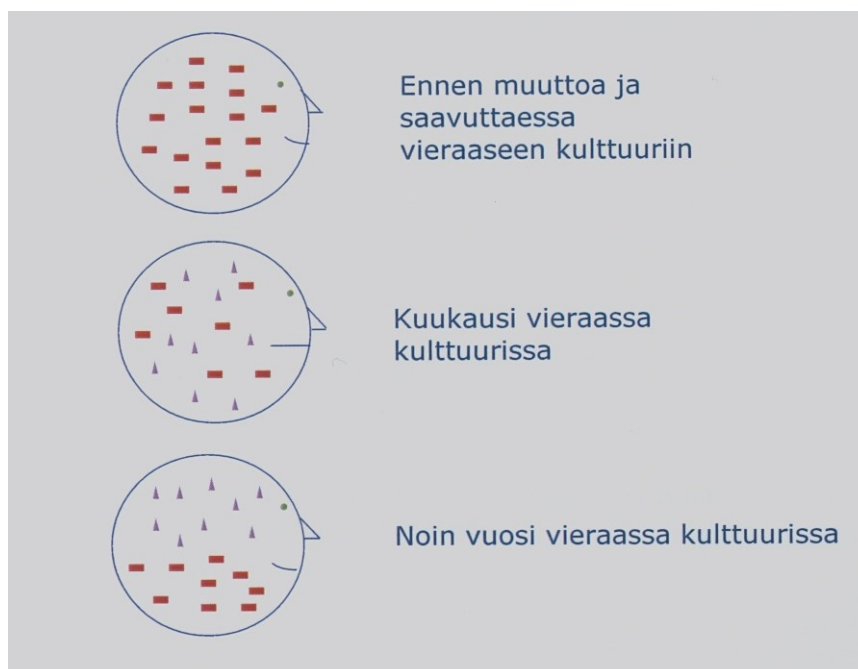
Kulttuurishokkia seuraa akkulturaatioprosessi. (Berry 2002, 17)

Akkulturaatio on prosessi, jossa yksilö omaksuu osan, mutta ei kaikkia vieraan kulttuurin ominaisuuksia. (Chun ym. 2002, 25)

Alla olevat kuvat havainnollistavat akkulturaatioprosessiin kuuluvaa kahden kulttuurin kohtaamista ja kulttuurien sekoittumista ja niiden ominaispiirteiden omaksumista.



Kuvio 3. Kulttuurin sekoittuminen kulttuurien kohtaamishetkellä. (Sinkkonen n.d.)



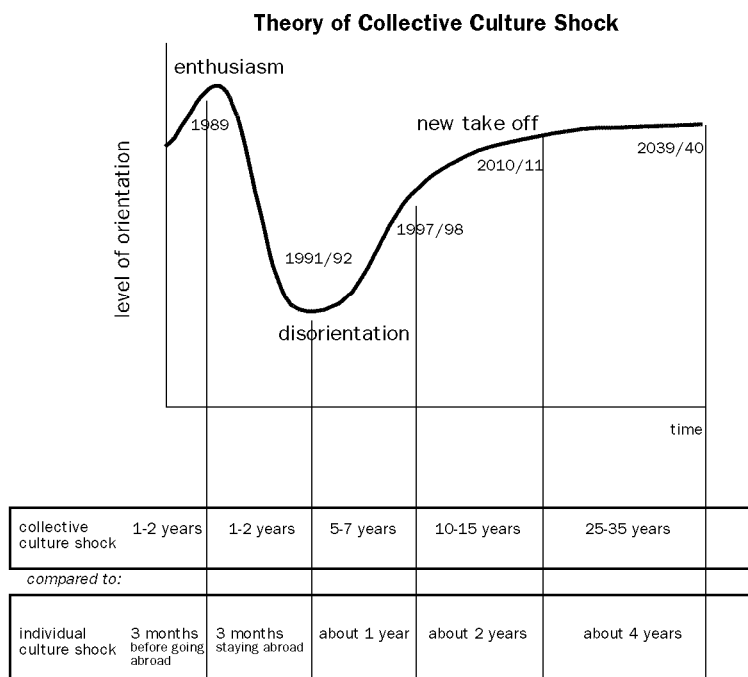
Kuvio 4. Vieraan kulttuurin omaksumisvaiheet. (Sinkkonen n.d.)

Käytännössä koko akkulturaatioprosessi voidaan ymmärtää muuttajien vähittäiseksi sopeutumisiksi valtakulttuuriin. Alla esitettyssä kaaviossa on esitetty aikakehys sopeutumiselle. Kuten siitä on todettavissa, sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin on verrattain

pitkä, ottaen huomioon, että suuri osa ulkomaankomennuksistaikin kestää vain 2 – 3 vuotta.

Figure 1

Collective culture shock



Kuvio 5. Teoria kulttuurishokista ja sitä seuraavasta akkulturaatioprosessista. (Feichtinger ym. 1998)

Perinteisesti akkulturaation on nähty etenevän siten, että ulkomaalainen omaksuu ensin valtakulttuurin ulkoiset piirteet ja niiden puolesta sopeuduttuaan sisäiset piirteet kuten arvot ja normit. Vasta sisäisesti akkulturoiduttuaan henkilö samastuu valtaväestöön ja tulee sen osaksi. (Berry ym. 1992, 274)

Bochner ja Furnham (1986) esittävät, että väliaikaisesti vieraassa maassa oleskeleville tärkeintä ei olekaan sopeutua uuteen kulttuuriin vaan oppia sen huomattavimmat jokapäiväisessä elämässä esiintyvät piirteet.

3.2.4 Koti-ikävä

Ulkomaankomennus ei ole vain opettelua elämään ulkomailla, se on myös oman kodin ja siellä elämiseen liittyvien asioiden taakse jättämistä.

Jokainen ulkomaantyökomennukselle lähtevä ekspatriaatti ja mahdollisesti mukana seuraava perhe jättää kotimaahan laajemman tai suppeamman, läheisemmän tai etäisemmän työkaveri-, ystävä-, ja sukulaispiirin. Uudessa ympäristössä kiinteän sosiaalisen piirin puuttuminen on menetys. Ekspatriaatin on syytä varautua stressiin ja yksinäisyyden kokemuksiin, koska asemamaassa ei ole tuttua ja turvallista sosiaalista verkostoa. (Adler 2000, 265). Läheisten kaipaus ja koti-ikävä on monen ekspatriaatin seuralaisia.

Ekspatriaatin onkin suostuttava sekä fyysiseen että emotionaaliseen etäisyyteen kotimaastaan. (Oksanen 2006, 81)

Lisäksi monet ekspatriatit ja puoliset kokevat ekspatriaattielämänmuodon jollakin tavalla määräaikaiseksi ja siihen liittyvät epävarmuuden. Tästä kertoo se, että vaikka uudessa maassa sopivan asunnon etsimiseen ja sen viihtyisäksi tekemiseen on panostettu paljon, koti koetaan edelleen väliaikaiseksi. Ajatuksissa oikea koti sijaitsee edelleen Suomessa. (Oksanen 2006, 77)

3.2.5 Ulkomaankomennuksella kohdattavia haasteita

Yksityiselämässä ekspatriaatti saattaa kokea monenlaisia eri asioita, joihin hän ei ole omassa maassaan tottunut. Jotkut asiat saattavat vain tuntua aluksi vieraalta, mutta jotkut asiat saattavat nousta ongelmiksi asti.

Tyypillisiä haasteita voivat olla paikallisten vastaanotto ja kommunikaatiotyyli, sosiaalisten kontaktien puuttuminen, sää ja ilmasto sekä asuinympäristö.

Työpaikalla taas erilaisista tavoista johtuvat ristiriitaisuudet liittyvät kommunikoinnin tyyliin ja sävyyn, palautteen antamiseen ja saamiseen, sosiaalisen kanssakäynnin rajoittumiseen vain työasioihin, valta-etäisyyksien eroavaisuuksiin, päätöksenteko-tyyleihin, työntekijöiden väliseen tasa-arvoon, organisaation rakenteeseen ja byrokraattisuuteen.

3.3. Ulkomaankomennuksella vaadittavat taidot

”Kun muutetaan ulkomaille, yksilö joutuu sopeutumaan siihen, ettei opitut tavat, normit, säännöt ja roolit toimikaan samalla tavalla kuin kotimaassa,” toteaa Riitta Metsänen väitöskirjassaan Nuorten johtajien sopeutuminen uuteen kulttuuriin (2006)

Uuteen maahan asettautuminen ja sen kielen, kulttuurin ja paikallisen väestön kohtaaminen vaatii joustavuutta ja sopeutumiskykyä. (Saviaro, Helaniemi 2005, 76)

Ekspatriaatti on tullut ensisijaisesti uuteen ympäristöönsä työskentelemään. Mitä haasteita hän kohtaa työympäristönsä puolesta? Mitä tapahtuu kun ihmiset eri kulttuuritaustoista työskentelevät yhdessä joka päivä?

Ekspatriaatin täytyy mukautua paitsi uuteen kotimaahansa, myös uuteen työympäristöönsä.

Kansainvälisessä työyhteisössä toimiminen vaatii ekspatriaatilta kieli- ja kommunikointitaitoja, oikeaa asennoitumista, vahvaa motivaatiota ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten itsenäisyyttä, paineensietokykyä ja henkistä tasapainoa. (Alanko, Rousku 1998, 9)

Työyhteisö saattaa erota hyvinkin paljon aikaisemmasta kotimaan työyhteisöstä; pelkästään kulttuurierot saavat aikaan paljon eroavaisuuksia. Lisäksi ekspatriaatin täytyy ilmaista itseään vieraalla kielellä tai jopa opetella uutta paikallista kieltä. Ekspatriaatin asema organisaatiossa saattaa muuttua komennuksella, jolloin hänen on mukauduttava myös uuteen rooliinsa. Ekspatriaatin tulee hallita ammatilliset asiat ja siirtää oma osaamisensa ja työntekomenetelmät vieraaseen toimintaympäristöönsä. Ekspatriaatti edustaa lähettävää yritystään; hänen tulee vastata annettuja odotuksia ja pitää yrityskuvaa yllä ulkomaille. Ekspatriaatin tulee siis toimia yrityksen arvojen ja toimintatapojen mukaisesti.

Ulkomailla työskennellessä myös asiakasrajapinta on kirjavampi ja kulttuurisesti haastava, joten tarvitaan ylivertaista kulttuuriosaajaa, joka onnistuneesti tulkitsee asiakkaita ja ymmärtää kulttuurien eroavaisuuksia. (Koskio 2007)

Ulkomailla olleessaan työntekijä voi kohdata ongelmia joutuessaan tekemisiin erilaisen aikakäsityksen kanssa, joka on kiinteässä sidoksessa mm. ajattelutapaan ja työmoraaliin. Erilaiset aikakäsitykset näkyvät työelämän tilanteissa esimerkiksi täsmällisyydessä, ai-

kataulujen pitävyydessä, suhtautumisessa tapaamisten peruuntumiseen ja uudelleen järjestämiseen sekä suunnitelmallisuuteen. (Kovala 2007, 14, 17)

Bisneskulttuureissa erot näkyvät myös jakautumisena tehtäväkeskeiseen ja tunnekeskeiseen kulttuuriin. Tunnekeskeisissä kulttuureissa työtilanteissa tärkeää on itse tilanne ja vuorovaikutus, kun taas tehtäväkeskeisessä kulttuurissa keskitytään asiaan ja työhön. Ekspatriaattia helpottaisikin, jos häntä vastaanottavat työntekijät tietäisivät etukäteen millaisesta kulttuurista ja kotimaasta tulija tulee. (Kovala 2007, 14, 17)

Ekspatriaatin toivottavia ominaisuuksia ja menestymisen avaimia ovat joustavuus, sopeutumiskyky ja ennakkoluulottomuus. Häneltä vaaditaan avoimuutta ja kulttuurista sensitiivisyyttä samoin kuten vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja. Kommunikointiin kuuluu kielitaidon lisäksi myös sanattoman viestinnän hallinta; eleiden ja ilmeiden tulkinta ja huomioonottaminen. Oma viestintää pitäisi myös säädellä: puherytmiä, taukoja ja äänen kuuluvuutta. Vaikka paikallista kieltä ei osaisikaan, niin ekspatriaatin pitäisi osoittaa ainakin kiinnostusta sitä kohtaan.

Kansainvälisessä ympäristössä toimiminen edellyttää kykyä toimia epävarmoissa ja epäselvissä tilanteissa, kykyä asettautua toisten ihmisten asemaan ja ymmärtää erilaisia käsityksiä asiasta. Ekspatriaatin täytyy olla läpinäkyvä, kertoa mitä tekee, miksi ja miten. Kansainvälisissä tilanteissa hyvän ilmapiirin luominen on kullannarvoinen asia, joka helpottaa monia tilanteita. Erilaisuuden kunnioittaminen, halukkuus oppia ja epäonnistumisten hyväksyminen kantaa jo pitkälle.

4. VALMENTAUTUMINEN ULKOMAANKOMENNUKSELLE

4.1 Valmennuksen tavoitteet

Valmennuksen tavoitteena on lisätä tietoa ja auttaa komennuslaista sopeutumaan kohdemaan kulttuuriin ja olosuhteisiin. Valmennus antaa työkaluja sopeutumiseen ja muutosten kohtaamiseen, sekä lisää ymmärrystä kohdemaan toimintatavoista ja business-kulttuurista.

Itse näkisin, että kokonaisvaltainen lähtövalmennus käsittää: työtehtäviin liittyvä perehdyttäminen, kielikoulutus, maakohtainen valmennus, muutto- ja kulttuurivalmennus sekä henkinen valmennus. Tämä kokonaisuus tulisi kuulua ekspatriaatile itselleen ja mukana seuraavalle perheelle.

4.2. Valmennuksen keskeinen sisältö

4.2.1 Valmennus ulkomaille muuttamiseen

Ulkomaankomennukset ovat haaste niin lähettäville yrityksille, lähtijöille kuin vastaanottavalle työyhteisölle kieli- ja kulttuurieroista johtuen. Yksilötasolla taas komennus on haaste identiteetille. (Kovala 2007, 14)

Siksipä valmennuksen tulisikin antaa realistinen kuva ulkomaankomennuksesta, sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. Valmennuksessa lähtijälle kerrotaan ulkomaankomennuksen haasteet ja annetaan eväitä sopeutumiseen sekä menestystekijöitä millä ekspatriaatti saavuttaa onnistuneen komennuskokemuksen. On tärkeää tietää millainen ulkomaankomennus on prosessina, odotettavissa olevat vaikeudet - kuten kulttuurishokki ja akkulturaatio – jotta niihin pystyisi valmistautumaan henkisesti jo etukäteen ja näin helpottamaan tulevaa komennuksella oloaikaa.

4.2.2 Valmennus uuden kulttuurin kohtaamiseen

Valmennukseen kuuluu kansainvälisessä työympäristössä toimimiseen opastaminen; itsensä ja muiden johtaminen toisessa kulttuurissa sekä erilaisten toimintatapojen tiedostaminen. Valmennuksen tulisi luoda realistinen kuva monikulttuurisen ympäristön haasteista ja antaa työkaluja toimia vaativissa tilanteissa. Tietous ja ratkaisumallit edesauttavat työskentelyn tehokkuutta monikulttuurisessa tiimissä.

Viestintätapoja voidaan myös valmentaa. Hyödyllisiä ominaisuuksia ulkomailla työskennellessä on hyvät vuorovaikutustaidot. Valmennuksessa voidaan keskittyä selvittämään kuinka viestiminen muuttuu kulttuureista toiseen siirryttäessä ja millaisia eri muotoja ja painotuksia sanaton ja sanallinen viestintä voi saada.

Väärinymmärrykset johtuvat monesti viestinnän poikkeavista merkityksistä eri kulttuurien välillä. Paikalliset saattavat ymmärtää ekspatriaatin sanoman päinvastaisella tavalla, mikäli elekieli poikkeaa paljon heidän omista eleistään. (Kovala 2007, 14, 17)

Viestinnän valmentamisella voidaan siis ehkäistä väärinymmärryksiä, turhautumista ja kommunikaatio-ongelmia.

Ekspatriaatin on tärkeä tuntea oma kulttuuritaustansa. Suomalaisuus on tärkeä osa suomalaisten ekspatriaattien identiteettiä. Toisesta kulttuurista olevan henkilön ymmärtämisen ja arvostamisen lähtökohta on se, että tunnetaan ja arvostetaan omaa kulttuuria, koska se on tausta, mitä vasten muita kulttuureja peilataan. (Saviaro, Helaniemi 2005, 41)

Koulutuksen tarpeellisuutta korostaa, se että harvat lähtijät ovat etukäteen pohtineet sitä, miten suomalaisuus näkyy heidän toiminnassaan, asenteissaan ja ajattelussaan. Kun ihminen tajuaa olevansa oman kulttuurinsa tuote, hän ymmärtää paremmin myös muiden maiden kulttuurisidonnaisuutta. (Fransman 2002)

Kulttuurivalmennukseen kuuluu osana myös kulttuurikompetenssin kehittäminen. Kulttuurikompetenssilla tarkoitetaan yhden kulttuurin tuntemista niin, että osaa toimia parhaalla mahdollisella tavalla siinä kulttuuripiirissä. Mikäli yksilö omaa hyvän kulttuurikompetenssin, hän osaa sopeuttaa käyttäytymisensä vaaditulla tavalla kulttuurista riippumatta. Se on myös kykyä sopeutua tilanteeseen kuin tilanteeseen muokkaamalla omaa käytöstään tilanteen vaatimalla tavalla. (Huovila 2006)

Kulttuurikompetenssia voidaan tarkastella kulttuuriherkkyyden kautta. Valmennuksessa voidaan kehittää ihmisen kulttuuriherkkyyttä, mikä tarkoittaa kykyä havainnoida niin

omasta kuin toistenkin ihmisten käyttäytymisestä kulttuurisidonnaisia tapoja ja sitä kautta ymmärtää tiettyjen käyttäytymistapojen taustalla olevia kulttuurisia merkityksiä.

Kulttuuriseen kompetenssiin kuuluvat seuraavat asiat:

1. Kyky viestiä toisesta kulttuurista olevien kanssa tavalla, jolla saavuttaa heidän luottamuksen ja kunnioituksen
2. Kyky sopeuttaa ammatilliset taitonsa (itse työn suorittaminen sekä johtamistaidot) paikallisiin olosuhteisiin ja rajoituksiin
3. Kyky sopeutua henkilökohtaisesti, siten että on tyytyväinen ja kokee toisessa kulttuurissa olemisen ja työskentelyn luontevaksi.

Kun nämä taidot ovat opittu, voidaan puhua *kulttuurikompetentista* henkilöstä. Tällainen ihminen osaa välttää suurimmat väärinymmärrykset sekä toimia tietyssä kulttuurissa ilman suurempia hankaluuksia ja konflikteja.

(Huovila 2006)

Mielestäni tämä on avainasia ekspatriaatin valmennuksissa ja myös ehdoton edellytys ulkomaankomennuksen onnistumiselle. Vain kulttuurikompetentti ekspatriaatti voi toimia kotimaassaan ja komennusmaassaan sopeuttaen toimintansa täysin molemmissa maissa vallitsevien liike-elämän vaatimusten mukaan ja näin tuoda parhaan mahdollisen hyödyn ja työpanoksen lähettävälle yritykselleen.

Oma ehdotukseni valmennuksen sisältöön on, että valmennuksessa voisi käydä läpi esimerkiksi mitä suomalaisuus on? Mitkä ovat Suomessa asuvien ulkoeurooppalaisten ajatuksia suomalaisista? Entä minkälainen on suomalainen kulttuuri-identiteetti elämänhallinnan, itsetunnon, tunteiden ja niiden ilmaisemisen suhteen? Mikä on suomalaisten kommunikointityyli, entäpä keskustelusäännöt?

Kulttuurivalmennusta tarjoavat erilaiset tahot: maailmanlaajuiset organisaatiot, yhteen maahan erikoistuneet pienet yritykset sekä järjestöt kuten Suomi-Seura r.y., joka valmentaa lähtijöitä ja palaajia. Heillä on maahanmuuttajille tarkoitettu tukihenkilöverkosto 24 maassa. Uutena valmennusmuotona ovat sähköpostitietopakettit eri maista ja kulttuureista. (Kovala 2007, 14)

4.2.3 Kohdemaan maakohtainen tietous

Ulkomaankomennukset tulisi suunnitella siten, että lähtijät saisivat tuekseen mahdollisimman paljon tietoa tulevasta asemamaastaan. Myös siinäkin tapauksessa, että se olisi ennestään tuttu työ- tai lomamatkoilta.

Kansainvälisessä tehtävässä toimivalla tulisi olla tietoa kohdemaasta ja käyttäytymistavoista. Maavalmennuksessa pureudutaan juuri kyseiseen maahan ja siellä vallitseviin tapoihin ja perinteisiin. Sen tavoitteena on lisätä tietoa ja taitoa elämiseen ja antaa käytännön vinkkejä arkipäivän sujumiseen. Ekspatriaattia auttavia tietoja ovat esimerkiksi tiedot uskonnosta, maan historiasta, yhteiskunnasta sekä poliittisesta tilanteesta, arvoista ja arvomaailmasta, sekä luonnollisesti asumisesta ja elämisestä, terveydenhoidosta, turvallisuudesta ja vapaa-ajasta kyseessä olevassa maassa.

4.2.4 Kielitaito

Ihmisen sopeutumista helpottaa valtakulttuurin kielen hallinta, sillä hän voi sen avulla osallistua ympäristönsä sosiaaliseen elämään ja seurata yleisiä tapahtumia. (Furnham, Bochner 1986, 20)

Ekspatriaatin lähtöä suunnitellessa on tärkeää miettiä onko tarpeellista opiskella paikallista kohdeympäristön kieltä, joka saattaa joissain tapauksissa olla hyvinkin eksoottinen, vai voisiko ekspatriaatti pärjätä jollakin valtakielistä (englanti, ranska, saksa). Toinen huomioonotettava seikka on, että onko sopeutuminen työn ulkopuoliseen ympäristöön ja paikalliseen väestöön mahdollista ilman paikallisen kielen hallintaa. (Suutari, Burch 2002, 298 – 311)

4.2.5 Edellisten ekspatriaattien kokemuksien ja tiedon jakaminen

Suomalaisyrityksissä käytetään liian vähän hyväksi yrityksen sisällä olevaa kokemusta ulkomailla asumisesta ja elämisestä, vaikka ulkomaankomennuksella palanneet henkilöt ovat ensiarvoisen tärkeitä tietolähteitä asemamaassa elämisestä. (Saviaro, Helaniemi 2005, 37)

Ulkomaankomennuksella olleet ekspatriaatit ovat tuoneet oma-aloitteisesti esille, että he haluaisivat jakaa ulkomaankomennuksensa hyvät ja huonot puolet tulevien ekspatriaattien kanssa. Tällä he toivovat helpottavansa tulevien ulkomaantekijöiden komennusta ja paluuta. Tämä käy ilmi mm. Marja Hätisen tekemästä tutkimuksesta ekspatriaattien paluusoikeutumisesta. (Hätinen 1999, 36 - 37).

Tämä olisikin hyvin tehokas ja järkevä keino tiedon jakamiselle. Se palvelisi molempia osapuolia: ekspatriaatti saisi juuri kyseiseen ulkomaankomennukseen ja kohdeympäristöön spesifistä ja konkreettista tietoa, jota kukaan ulkopuolinen ei pysty tarjoamaan. Palaavalle ekspatriaatille taas tämä lisäisi komennuksen arvostuskokemuksia.

Hätisen tutkimuksessa monet ekspatriaatit kokivat turhautumista siitä, ettei heidän komennuskokemuksistaan oltu kiinnostuneita kotiorganisaatiossa. (1999, 23)

Edellisten ekspatriaattien tiedon jakaminen olisi myös kustannustehokas ja suhteellisen helppo valmentamisen väline: Ei tarvitse palkata ketään ulkopuolista henkilöä sekä valmentamisen organisoiminen on helpompaa, kun kyseessä on yrityksen sisällä olevat työntekijät. Kokemusten jakaminen voi olla aivan pientä ja hyvin konkreettista tiedon jakamista, mutta sitäkin arvokkaampaa ja tarpeellista tulevalle ekspatriaatille.

4.3. Valmennustapoja ja -metodeita

4.3.1 Henkinen tuki

Lähtijät tarvitsevat kulttuuritiedon lisäksi henkistä tukea. Ekspatriaatteja paljon valmentanut Marja Saviaro Return Ticket –yrityksestä painottaa, että pelkkä kulttuuritietous ei enää riitä, vaan lähtijän ja hänen perheensä pitää olla myös henkisesti valmennettu. Yksi keino henkiseen valmentamiseen on tuki- ja neuvontapalvelut, jotka olisivat voimassa koko komennuksen ajan. Tällöin lähtijällä olisi olemassa neutraali taho, jonka puoleen

voisi kääntyä aina vaikeissa asioissa joita komennuksella tulee eteen. Komennuksella oleva voi kohdata samat ongelmat kuin Suomessa työskentelevä, mutta niitä on vaikeampi ilmaista. Puuttuu verkosto tai henkilö, johon puoleen kääntyä ja muulla kuin omalla äidinkielellä asioiden ilmaiseminen on vaikeampaa. Ekspatriaatin peloista ja epäilyksistä on vaikea puhua työnantajalle tai kotimaahan jääville sukulaisille. Kokenut valmentaja olisi oiva kohde surujen ja ilojen purkamiseen. Usein komennuksen työtehtävät ja uusi ympäristö vaativat paljon voimavaroja, joka väsyttää ihmisiä. Henkinen tuki ja henkinen akkujen lataaminen voi auttaa pääsemään eteenpäin. (Hartikainen, 2006)

Usein kulttuuri- ja komennusvalmennukset ovat maksimissaan 1-2 päivän mittaisia. Siinä ajassa on mahdotonta antaa kaikkea tarvittavaa tietoa ja varustaa ekspatriaattia kaikkiin mahdollisiin eteen tuleviin tilanteisiin. Niinpä valmennuksen aikaisen tukihenkilön rooli on tärkeä siinäkin suhteessa. Varsinaisen kulttuurin haasteet tulevat esiin vasta paikan päällä, jolloin olisi tärkeä saada tukea ja tietoa sillä hetkellä.

4.3.2 Komennuksen aikainen valmennus

Usein ekspatriaattien valmentaminen keskittyy lähtövalmennukseksi, joka ajoittuu ennen komennukselle lähtöä. Usein valmennuksen tarjoajana tai järjestäjänä on lähettävä organisaatio. Suutari ja Burch (2002, 298 – 311) painottavat julkaisussaan komennuksen aikaista valmennuksen jatkumista ja vastaanottavan yrityksen roolia valmentamisessa. Lähettävällä yrityksellä ei ole yhtä hyvää paikallisen ympäristön, kulttuurin ja organisaatiokulttuurin tuntemusta kuin paikallisilla on. Paikallisten rooli korostuu varsinkin alkuvaiheessa komennusta, kun ekspatriaatti on muuttanut ja asettautumassa uuteen maahan. Suutari ja Burch ehdottavatkin, että lähettävän yrityksen kannattaisi käyttää paikallista henkilöstöä tukenaan valitessaan ekspatriaatille asuntoa ja järjestäessään muita muuttamiseen helpottavia toimenpiteitä.

Valmennuksen jatkuminen saa kannatusta myös Suutarilta ja Burchilta. Heidän mielestään se on tärkeää siksi, että on mahdotonta ennustaa kaikkea ekspatriaatin työhön ja muuhun sopeutumiseen lisääviä ongelmia etukäteen. Tällöin on tärkeää, että niitä voidaan käydä läpi silloin kun tilanne tulee vastaan. Paikan päällä tapahtuva valmennus on

myös oiva sosiaalinen kontaktimahdollisuus ekspatriaatille. Se on hyvä tapa tutustuttaa ekspatriaattia sosiaaliseen ympäristöön ja kanssakäymiseen paikallisen väestön kanssa.

4.3.3 Mentori

Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota osaava, kokenut ja arvostettu senioriasemassa toimiva henkilö antaa kollegalleen. Mentorointi on näin ollen tavoitteellinen kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde. Mentori jakaa näkemyksiään, osaamistaan, kokemuksiaan sekä tukea ammatillista että henkilökohtaisissa asioissa. Mentorista voidaan käyttää myös luonnehdintoja: opettaja, mestari, valmentaja, sparraaja ja ystävä. (Mentorointi...n.d.)

Ulkomaankomennuksenkin yhtenä valmentamistapana voitaisiin mielestäni käyttää mentorointia. Tällöin sen päätarkoituksen olisi kontaktin ja kommunikoinnin ylläpito ekspatriaatin ja kotimaan organisaation ja siellä toimivan henkilön välillä. Näin myös lähettävä yritys saisi ajan tasalla olevaa tietoa kuinka ekspatriaatin ulkomaankomennus sujuu ja mikäli avuntarvetta ilmenee, siihen voidaan heti reagoida. Mentorointi edistäisi näin ollen ekspatriaatin urakehitystä, parantaisi kommunikointia liiketoimintaan liittyvistä asioista, sekä valmistelisi mahdollisesti tarvittaviin muutosten tekemiseen ja haasteisiin lähettävässä yrityksessä. Esimerkiksi jos ekspatriaatti tiedottaa että hänen kohdallaan asiat eivät ole menneet toivotusti tietyssä suhteessa, lähettävä yritys tietää kehittää tai muuttaa sitä osaa ulkomaankomennuksen hallinnassa. Mentorina voisi toimia esimerkiksi ulkomaankomennuksen ehdottaja, lähin esimies, yrityksen sisältä aikaisemmin itse ekspatriaattina ollut henkilö, hr-osaston kansainvälisistä asioista tai ulkomaankomennusten hallinnasta vastaava henkilö.

4.3.4 Vastaanottavan tahon valmennus

Mikäli valmennuksesta halutaan todella tehokasta, kannattaa kiinnittää huomiota myös vastaanottavaan organisaatioon. Vuorovaikutuksessa kun on aina kaksi osapuolta ja kaksi kulttuuria: ekspatriaatti ja vastaanottava organisaatio.

Vastaanottavan yrityksen merkitys on tuttu mm. Kielimaailmalle, joka järjestää yritykselle kieli- ja kulttuurikoulutuksia. Ennen valmennettiin vain ekspatriaatiksi lähteviä henkilöitä, mutta nyt valmennetaan myös lähtevän myös vastaanottavan pään työntekijöitä, kertoo toimitusjohtaja Ekspatrium-lehden haastattelussa. Esimerkiksi intialaisille on kerrottu suomalaisista työtavoista ”Working with Finns” – nimisessä koulutuksessa. (Moster 2008, 22 – 26)

4.3.5 Coping

Yhdeksi valmennusmenetelmäksi ehdotan nostettavaksi *Coping*-menetelmän. Coping on psykologiasta tuttu käsite, jossa psyykkiseen itsesäätelyyn voidaan käyttää tunteiden hallintakeinoja (eli coping-keinoja). Hallintakeinojen käyttöä pidetään ihmisen tietoisena toimintana.

Coping-keinot voivat olla tietoisia hallintakeinoja; esim. ennakointi, pulmien ratkaisurytykset, tilanteiden analysointi. (Psykologian...n.d.)

Psyykkinen itsesäätely, joksi coping lasketaan, esiintyy stressaavissa tilanteissa. Tapahduma ei kuitenkaan synnytä stressiä, mikäli sitä ei tulkita haitalliseksi, uhkaavaksi tai haastavaksi. Jonkin tilanteen tulkitseminen uhkaavaksi aiheuttaa kielteisiä tunteita, joka taas saa ihmisen aktivoimaan selviytymis- eli coping-keinoja. Keinot vaikuttavat yksilön toiminnan kautta suoraan uhkaa aiheuttavaan tilanteeseen ja tilanteen herättämiin tunteisiin. Uhkaavan tilanteen ollessa läsnä, on tärkeää ennakoida erilaisia toimintavaihtoehtoja ja arvioida eri vaihtoehtojen onnistumismahdollisuuksia. Näiden arviointien perusteella pyritään ratkaisevaan aktiivisesti käsillä olevaa ongelmaa. Coping-keinoja voi olla esim. oman tunnetilan säätteleminen tai muuttamalla ulkoista uhkaavaa tilannetta esim. vetäytymällä tilanteesta. Tunnekokemuksia voidaan vääristää vähemmän uhkaaviksi tai poistaa kokonaan tietoisuudesta, jolloin nämä eivät aiheuta enää stressiä. (Lindblom 2005, 9 – 10)

Jos esimerkkinä käytetään ekspatriaatteja, heidän kohdallaan ulkomaankomennuksen ongelmaksi saattaa muodostua esimerkiksi yksinäisyyden tai sopeutumattomuuden tunteet. Jos ekspatriaatti ajattelee, että yksinäisyys ja sopeutumattomuus johtuu siitä, että

hän on kaukana kotimaastaan, hän voi ottaa käyttöön coping-strategiana vetäytymisen ja muuttaa takaisin lähtömaahansa. Toisaalta voisi myös käydä niin, että ekspatriaatti hyväksyy yksinäisyyden sen hetkiseen elämäntilanteeseen kuuluvaksi elementiksi ja pohtii muita ulkomaankomennuksen hyviä puolia. Tällöin henkilö käyttää coping-keinona tunnekokemusten ”vääristämistä”, jolloin hän muokkaa niitä vähemmän epämiellyttäväksi ja poistaa tietoisuudestaan, jolloin ne eivät aiheuta niin paljon stressiä.

Valmennuksessa voisi hyödyntää tätä coping-keino teoriaa. Valmennuksessa voitaisiin simuloida (kuvitella) mahdollisia eteen tulevia tilanteita, jotka aiheuttavat ekspatriaatille tai hänen mukana seuraavalle puolisolleen stressiä ja mahdollisia syitä ulkomaankomennuksen keskeyttämiseen ja harjoitella aktiivisesti kehittämään coping-keinoja niihin tilanteisiin.

4.4 Perhe mukana komennuksella

Yli 80 % prosenttia ulkomaille lähetettävistä työntekijöistä elää vakituksessa parisuh-teessa. (Hirvikallio 2002).

Näin ollen on luonnollista, että ulkomaankomennus laajentuu koskemaan myös mukaan lähteviä puolisoa ja ekspatriaatin lapsia. Mukana seuraavista perheenjäsenistä voidaan käyttää nimitystä dependantti, joka tulee englanninkielen sanasta *dependant*. Oxfordin suppeassa sanakirjassa (1982, 265) dependant määritellään henkilöksi, joka on riippuvainen toisen elätyksestä. Ekspatriaatin perhe on useissa tapauksissa ekspatriaatin vastuulla taloudellisesti, josta nimitys on lähtenyt.

Lähetettävistä työntekijöistä suurin osa on miehiä, ja kansainvälisten ja kotimaisten ha-vaintojen mukaan mukana seuraava puoliso on monissa tapauksissa nainen. (Adler 2002; Hirvikallio 2002)

Ulkomaankomennukseen liittyy erilaisia haasteita, mikäli perhe on lähdössä mukaan. Lähettävän yrityksen tuleekin ottaa huomioon myös puolison ja lasten sopeutuminen, sillä perheen merkitys ulkomailla viihtymisessä ja komennuksen onnistumisessa on suu-ri.

2002 Global Relocation Trends –tutkimuksen mukaan ulkomaankomennuksen keskeytymisen syynä on 90 prosentissa kyse perheen sisällä syntyvistä ongelmista. (Sahiluoma 2002)

Ekspatriaattityöntekijän puolison sopeutuminen asemamaahan on tärkeä siinäkin mielessä, että onnettomaksi itsensä tunteva puoliso saattaa häiritä ekspatriaatinkin sopeutumista ja näin vaikuttaa ekspatriaatin työsuoritukseen.

Parisuhteen täytyy olla vakaassa tilassa jo ennen komennukselle lähtöä, sillä muutto uuteen maahan ei ole helppo asia ja vaatii sopeutumista kummaltakin osapuolelta. Komennuksen onnistumiselle on siis keskeistä, että koko perhe viihtyy kohdemaassa. (Kovala 2007, 14, 17)

4.4.1 Puolison kohtaamat haasteet ja ongelmat sopeutumisessa

Uuteen maahan ja kulttuuriin siirtyminen ovat suuri muutos niin ekspatriaatille kuin mukana seuraavalle puolisolle. Hän kohtaa yhtä lailla paikallisen kulttuurin ja uuden elinympäristön kuin ekspatriaattikin.

On jopa esitetty, että puolison tai perheen sopeutuminen on kaikkien haastavin osa-alue komennuksen onnistumisessa. (Tarinat...2006)

Mukana seuraava puoliso kohtaa muitakin haasteita kuin elinympäristön vaihtumisen: hän ei selviä ulkomaille muutostaan pelkästään maahan ja kulttuuriin sopeutumalla, vaan niiden jälkeen puoliso kohtaa tehtävistä vaikeimman: hänen tulisi pystyä luomaan annetuissa oloissa itselleen tyydyttävä ja merkityksellinen elämä. (Oksanen 2006, 25)

Monelle puolisolle vaikeaa on oman identiteetin menettäminen. Puoliso onkin ensisijaisesti ekspatrin puoliso tai isä / äiti, eikä oma persoona. (Saviaro, Helaniemi 2005, 96) Puolisot siis ovat mukana ulkomaantyökomennuksilla koska jokainen heistä on jonkun mies tai vaimo, riippumatta siitä mitä he ovat aikaisemmin olleet. Monelle uuden aseman määräytymisen ja painotuksen hyväksyminen ei ole aina helppoa. Ekspatriaattielämänmuodossa subjektiivisemmin korostuu, sillä miehen tai naisen pääasiallinen status

on olla jonkun miehen vaimo tai naisen aviomies. Ekspatriaattien puoliset ovat usein myös riippuvaisia ekspatriaatista taloudellisesti, ja monet saattavat kokea oman rahan puutteen nöyryyttävänä. (Oksanen 2006, 85, 94)

Useassa tapauksessa puolison ulkomaille muutto tarkoittaa jäämistä kotiin. Työtä ei ole mahdollista löytää tai siihen ei ole mahdollisuuksia lapsenhoidollisten syiden takia Annika Oksasen väitöskirjassa (2006) puolisonaiset kuvaavat heillä olevan tunteja aikaa, mutta ei mitään järkevää tekemistä. Heillä saattaa olla ulkoisesti asiat erittäin hyvin, mukava koti ja kotiapulaisia ja auttamassa, mutta heiltä itseltään puuttuu merkityksen tunne. Työ ja työssäkäynti liittyvät olennaisesti ihmisen hyvinvointiin.: ihmissuhteisiin, itsensä toteuttamiseen ja kehittämisen mahdollisuuksiin. Keskeisintä työssä on, että työn tekemiseen sisältyy mahdollisuus sellaiseen statukseen, jota kulttuurisesti arvostetaan. Näin ollen siltä joka ei ole työssä, puuttuu tämä mahdollisuus arvostukseen. (Oksanen 2006, 91)

Itse uskon, että suomalaisen ekspatriaattipuoliselle työn merkitys on korostautunutta suomalaisesta kulttuuritaustastamme johtuen. Naisia ja miehiä on tasapuolisesti kannustettu työelämään ja työasema muodostaa yksilön statuksen melko voimakkaasti. Työssäkäyntiin on tehty mahdolliseksi yhteiskunnan luomilla palveluilla kuten subjektiivisella päivähoito-oikeudella. Miesten ja naisten palkkaeroihin ja tasa-arvoon on työelämässä kiinnitetty huomiota ja siihen liittyviin epäkohtiin on puututtu. Suomalaiskansallisessa ilmapiirissä korostetaan miehen ja naisen taloudellista riippumattomuutta toisistaan. Tästä kertoo, sekin että Pohjoismaissa etuudet ja velvollisuudet sosiaaliturvassa ja verotuksessa ovat yksilöllisiä ja ansiotyöhön sidottuja, eivätkä määrity perheen tai avioliiton kautta, kuten monissa Keski-Euroopan maissa. Suomessa ”kotirouva-kulttuuri” on nykyaikana melko vieras käsite ja elämänmuoto. Kotiin ”jäämistä” pidetään hierarkkisesti alempana kuin ansiotyötä.

Sosiaalisten kontaktien solmiminen saattaa olla vaikeampaa ekspatriaatin puolisolle. Muihin perheenjäseniin verrattuna puolison positio vaikeampi ja haavoittuvampi, sillä heiltä puuttuu ympäriltään työpaikan tai koulun luonnollinen ihmissuhdeverkosto. Ihmiin tutustuminen on kiinni kokonaan vain puolison omasta aktiivisuudesta. Selviytyäkseen uudessa arjessaan, ekspatriaatin puoliset joutuvat tekemään paljon tutustumistyötä kontaktien saamiseksi. (Oksanen 2006, 73)

Eräs puolisoiden kokema tunne on nimetty kulttuuriseksi dysfasiaksi, joka tarkoittaa vaikeutta tehdä oma elämäntilanne ymmärrettäväksi oman kokemuksellisen elinpiirin ympärillä. Ekspatriaatin puoliso voi kyllä kuvailla Suomessa asuville ystäville mitä he ovat uudessa maassa nähneet ja tehneet. Koska Suomessa asuville puuttuvat samankaltaiset kokemukset, he saattavat vähätellä ekspatriaatin kokemuksia, eivätkä välttämättä pysty sopeutumaan näihin tarinoihin. Tämä taas saa ekspatriaattipuolison suodattamaan, mitä he kertovat komennusarjestaan ulkopuolisille. Sellaisista komennusarjen asioista, joita ei kyetä omasta mielestä ymmärrettävästi kuvaamaan tai arvellaan aiheuttavan närkästystä, vaietaan. Vaikeneminen johtaa hiljaisuuteen, joka luo voimattomuuden kokemuksen suhteessa itseen ja senhetkiseen arkeen jossa parhaillaan eletään. Kulttuurinen dysfasia vaikeuttaa ekspatriaatin puolisoa, sillä hän kokee että ei pysty vaikeuttamaan niihin tulkintoihin, joita heistä ja heidän elämäntilanteestaan tehdään. (Oksanen 2006, 144)

Esimerkiksi eräs komennuksellani tapaama suomalaisexpatriaatin vaimo kertoi minulle kokevansa vieraantuneen Suomessa asuvista ystävistään ulkomaankomennuksen aikana. Hän kertoi, ettei löydä puheenaiheita mistä kertoa. Hänen kertoessa uuden maan ja Suomen eroja, kuten edullisempaa ruokaa, mukavampaa säätä, kivaa kaupunkia, suomalaiset ystävät kokivat hänen vain kehuvaan uutta paikkaan ja asettavan Suomea huonommaksi paikaksi elää ja kokivat tämän negatiivisena, mikä ei suinkaan ollut kertojan tarkoitus. Ekspatriaattirouva koki tämän painostavaksi, peläten ystävien alkavan ajattelemaan, että hän ei arvosta enää Suomea vaan pitävänsä uutta kotimaataan parempana.

4.4.2 Lapsiin liittyvät sopeutumiskysymykset

Kun koti muuttuu ulkomaille, suhteet perheen sisällä korostuvat ja perheyhteisö tulee tiiviimmäksi ja luo turvallisuutta uudessa ympäristössä. Lasten sopeutumista pidetään yleisesti itsestään selvyytenä, sillä he yleensä kyllä sopeutuvat helpommin kuin aikuiset. Varsinkin alle kouluikäisille lapsille muutto on ehkä helpointa. Heidän sopeutumisen perustana on turvallisuuden tunne joka muodostuu vanhemman läsnäolosta ja fyysisestä turvallisuudentunteesta. Pienen lapsen sopeutumista auttaa jos kotimaasta totutut perusrutiinit säilytetään muuttumattomina ja esimerkiksi lapsen tutut leikkikalut ja muut tavarat seuraavat mukana. Pienikin lapsi voi kuitenkin kaivata leikkikavereitaan ja sukulaisia Suomesta. Myös uusi ympäristö ja eri kieltä puhuvat ihmiset saattavat herättää kummastusta tai tuntua pelottavaltakin. (Saviaro, Helaniemi 2005, 80)

Murrosikäisten lasten kohdalla tilanne on haastavampi, he osaavat muodostaa jo oman mielipiteensä. Hyvä keino olisi pyrkiä sopeuttamaan nuorta ympäristöön, jossa on samanikäisiä, jotta hän voi muodostaa vuorovaikutussuhteita. Suomalaisnuorelle myös Suomessa itsestään selvä vapaus liikkua saattaa muuttua niin, ettei se asemamaassa ole enää mahdollista vaikkapa turvallisuussyistä tai julkisen liikenneverkoston puuttumisen takia.

Vanhempien sopeutuminen heijastuu lapsiin: he vaistoavat mikäli vanhemmilla on vaikeuksia omassa sopeutumisessa ja saattavat omaksua saman asenteen. (Saviaro, Helaniemi 2005, 80 – 81)

4.4.3 Perheenjäsenille suunnattu valmennus

Vuonna 2006 Ulkomaantyökäytännöt Suomessa –tutkimuksen mukaan komennukselle lähetettävälle työntekijälle antaa etukäteisvalmennusta puolet kyselyyn osallistuneista yrityksistä, mutta puolisoille vain vajaa kolmannes. Lapsille on annettu mahdollisuus osallistua valmennukseen alle neljäsosassa yrityksessä. (Laine 2006)

Ottaen huomioon, että suurimmassa osassa keskeytyneitä komennuksia syy oli perhesuhteisiin liittyvä on ehdottoman tärkeää korjata tämä käytäntö: puoliso täytyy ottaa valmennukseen mukaan, ja myös järjestää omaa valmennusta puolison roolia ja asemaa

koskien. Usein ekspatriaatilla on selvä toimenkuva ja yrityksen tuki ulkomaankomennuksella, mutta puoliso jätetään enemmän itsekseen selviytymään arjen haasteista. Esittäisinkin, että yrityksen tulisi haastatella puolisoa ennen komennusta, millainen elämäntilanne hänellä on, mitä hän toivoo ja odottaa ulkomaankomennukselta. Tämän jälkeen voitaisiin suunnitella hänelle omia tukiverkostoja ja tutustumisen järjestämistä uudessa kotimaassa, esimerkiksi relocation-yrityksen kautta. Mikäli puoliso kokee aikansa huonosti kuluvaksi, hänelle voitaisiin ohjata tuettua työn- tai opiskelupaikan hakua.

Ehdoton tukimuoto mielestäni olisi myös selvittää onko alueella muita samassa elämäntilanteessa olevia. Itse muuttaessani ulkomaille, sain ekspatriaatipuolisoni edeltäjältä kaupungissa toimivan naisten sähköpostilistan pitäjän osoitteen, jolle ilmoitin muuttavani kaupunkiin ja olevani kiinnostunut tutustumaan paikalla asuviin muihin suomalaisnaisiin. Sitä kautta sain helposti ensimmäisiä kontakteja kun en tuntenut uudesta asuin-kaupungistani ketään.

Toiset ekspatriaatipuolisot ovat kotiin jääneelle suuri apu, sillä samassa elämäntilanteessa olevien seura saattaa auttaa vähentämään stressiä ja uuden aseman tuomia sopeutumattomuuden kokemuksia. Toisten seura myös auttaa lieventämään yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokemuksia, jotka ovat hyvin tyypillisiä ja yleisiä tuntemuksia ekspatriaatipuolisolle.

Myös Black ym.(1999, 121) tekemien havaintojen mukaan puolison sopeutuminen on sitä parempi, mitä enemmän puolisollla on sosiaalista tukea saatavilla. He myöskin esittivät, että puoliset olivat paremmin valmistautuneita komennukselle, jos heitä oltiin haastateltu ja tiedotettu lähettävän yrityksen toimesta.

Black ym. esittää myöskin, että tukea olisi mahdollista tarjota myös vastaanottavan yrityksen suunnalta. Näin ollen lähettävä yritys voisi ottaa yhteyttä paikallisen tahon hr-osastolle tai muihin kontaktihenkilöihin ja sopia kuka voisi toimia puolison tukena ohjaamalla häntä toimimaan uudessa ympäristössä ja vastaamaan ilmeneviin kysymyksiin.

4.5. Relocation-palvelut

Relocation palvelut edesauttavat ekspatriaatin ja hänen perheensä asettautumista asemamaahan. Palveluiden järjestämisen tavoite on että lähtijä pystyy tehostamaan ajankäyttöään ja voi keskittyä työhönsä. (KPMG Finland 2008)

Vaihtoehtoja Relocation-palveluiden järjestämiseksi on useita: yritys voi hoitaa palvelut itse tai ulkoistaa sen konsulttiyritykselle tai palkata yksittäisen konsultin.

4.5.1. Tutustumismatka kohdemaahan

Yrityksen olisi hyvä järjestää tutustumismatka ”look and see visit” uuteen asemamaahan ennen lopullisen muuttopäätöksen tekemistä tai heti sen jälkeen. Vaikka asemamaa olisikin tuttu loma- tai työmatkoilta, tutustumismatka on tarpeellinen, sillä muuttoa suunnitteleva katsoo asioita eri näkökulmasta. Sillä, että tiedetään ennakolta mihin on muuttamassa, on todettu olevan vaikutusta viihtyvyyteen uudessa asemamaassa. (Saviaro, Helaniemi 2005, 47)

Tutumismatkalla kannattaa tutustua mahdollisimman moniin käytännön asioihin muuttoon liittyen.

4.5.2 Asumisen järjestäminen

Yleensä asumisen järjestäminen on ulkomaankomennukselle lähettävän yrityksen vastuulla. Joissakin tapauksessa yritys voi vuokrata asunnon itse ja siirtää sen aina ekspatriaatilta toiselle. Joissain tapauksessa ekspatriaatille vuokrataan asunto normaaleiden yleisten vuokramarkkinoiden kautta. Kodin valintaan kannattaa kuitenkin panostaa, sillä kodin merkitys ja asumisviihtyvyys korostuvat entisestään ulkomailla asuttaessa.

Myös ekspatriaatin puoliso olisi ottaa mukaan asunnonvalitsemisprosessiin, sillä ekspatriatielämänmuodossa puolison ja kodin suhde korostuu entisestään, sillä puoliso jää useassa tapauksessa kotiin ja viettää paljon aikaa siellä. (Oksanen 2006, 76)

Muuttaja kannattaisi tutustuttaa ulkomaalaisten asuintasoon jo ennalta ja näyttää millaisia asuntovaihtoehtoja on tarjolla, jotta ekspatriaatti voi asennoitua jo tulevaan ennalta ennen komennuksen alkamista. Asumisjärjestelyjen hoitamisen järjestäminen sopii hyvin esimerkiksi tutustumismatkan yhteyteen.

Asuinalueen valintaan kannattaa kiinnittää huomiota: Mikäli yrityksessä työskentelee muitakin suomalaisia, heidät voidaan asuttaa samalle asumisalueelle. Tällöin ekspatriaatti saa ehkä nopeammin käytännön vinkkejä ja tukiverkoston asuessaan samalla alueella. Kannattaa kuitenkin huomioida asian kääntopuoli: tuleeko suomalaisverkostosta ainoa sosiaalisen elämän muoto ja jääkö paikalliseen kulttuuriin ja ihmisiin tutustuminen vähäiseksi? (Saviaro, Helaniemi 2005, 48)

Yrityksen tulisi asuntoa järjestäessään valita luotettava asunnonvälittäjä, jolta saa luotettavaa ja relevanttia tietoa asuntomarkkinoista ja asuntoalueesta. Mikäli lähettävällä yrityksellä on sopimus jonkun asemamaassa olevan relocation-yrityksen kanssa, sieltä kautta saa usein asunnon järjestämisen kätevimmin.

4.5.3 Tukipalvelut kohdemaassa

Kohdemaahan asettautumisessa on monenlaisia ns. juoksevia asioita hoidettavana. Lähettävän yrityksen tulee huolehtia asettautumisesta kertomalla paikallisista oloista ja auttamalla jokapäiväiseen elämään liittyvissä asioissa. Kätevä ratkaisu on palkata relocation-yritys muuttajien avuksi, joka hoitaa asettautumiseen liittyvät toimet yrityksen puolesta. Mikäli yrityksellä on jo ennestään henkilökuntaa asemamaassa, voidaan sopia myös heidän kanssa näiden asioiden hoitamisesta.

Ekspatriaatti ei itse ole selvillä kaikista muodollisuuksista ja monet asiat saattavat olla hankalasti selvittävissä tai spesifistä tietoa ei aina ole edes saatavilla. Näin ollen on kohtuutonta vaatia ekspatriaatilta hoitaa itse näitä asioita. Asioiden selvittely vie myös aikaa ekspatriaatilta, joka on pois hänen työhön ja uuteen ympäristöönsä keskittymisestä. Lisäksi relocation-palvelut edesauttavat koko komennusprosessin sujuvuutta, mikäli ekspatriaatti ja mahdollisesti mukana seuraava perhe pääsevät heti hyvin alkuun käytännön järjestelyiden kanssa.

Tyypillisiä relocation-palveluja ovat:

- asunnon etsiminen
- vuokrasopimuksen teko ja sopimukseen mahdollisesti liittyvien etujen valvominen
- muuton ja muuttotavaroiden hoitaminen
- viranomaisasioihin liittyvät paperityöt (paikalliset henkilökortit, rekisteröityminen maahan muuttaneeksi)
- tietoa vakuutuksista ja niiden ottaminen
- pankkitilin avaaminen
- auton tullaus ja rekisteröinti
- avustaminen sähkö-, vesi-, internet-, puhelin-, yms. sopimusten solmiminen
- jälkihoito, kun perhe on jo muuttanut: lääkärien löytäminen, ostoksilla käynti, harrastuspaikkojen etsiminen
- koulujen ja päivähoidon etsiminen
- avustaminen puolison työpaikan löytämisessä
- kielikurssit

(Saviaro, Helaniemi 2005, 82 – 83)

4.5.4 Ohjattu vapaa-ajan vietto kotimaassa

Ekspatriaatin muuttaessa maahan, hänen aikansa menee aluksi uuteen ympäristöön ja työtehtäviin tutustumiseen. On kuitenkin todennäköistä alkaa pian kaivata vapaa-ajan viettoon sopivaa tekemistä ja sosiaalista piiriä. Yksityisen vapaa-ajanviettoverkoston luominen on tärkeää henkisen hyvinvoinnin ja sopeutumisen kannalta, joten hyvin varustautunut lähettävä yritys koordinoi ekspatriaatille tässä vinkkejä ja tukea. Tämä koostuu erityisesti yksi ulkomaankomennukselle lähtevän ekspatriaatin tilanteessa.

Hyviä keinoja ovat kauppakamarit, klubit, urheiluseurat ja muut harrastuksiin liittyvät seurat. Näiden myötä ekspatriaatilla on hyvä mahdollisuus tutustua myös paikallisiin ihmisiin ja saada hyödyllisiä kontakteja.

4.5.5 Lasten koulutus / päivähoito kohdemaassa

Lasten koulutuksen järjestäminen on monelle perheelle ison kysymys ulkomaille muuttossa. Millaisia kouluja asemamassa on tarjolla ja mikä olisi paras vaihtoehto lapselle?

Koulujärjestelmä eroaa maittain hyvin paljon ja erot juuri aiheuttavat haasteen lasten koulutuksen järjestämiselle.

Monissa maissa koulu saattaa alkaa jo aikaisemmin kuin Suomessa, 5 – 6 vuotiaan.

Myös koulupäivien pituus saattaa vaihdella, ne saattavat olla heti ensimmäiseltä luokalta alkaen pidempiä kuin Suomessa. Monissa maissa on käytössä suomalaiselle vieraat lukukausimaksut, jotka saattavat olla hyvinkin korkeita etenkin kansainvälisissä kouluissa. Monissa ekspatriaattien sopimuspaketeissa työnantaja sitoutuu maksamaan lasten koulusta aiheutuvat kulut.

Kouluvalinnassa huomioon otettavia seikkoja on se, millä kielellä lapsi opiskelee, mille luokka-asteelle lapsi kuuluu ja mitä oppiaineita ja millä tasolla lapsi opiskelee?

Monista paikoista löytyy kansainvälisiä kouluja, joiden opetus tapahtuu usein englanniksi. Niiden etuna on se, että lapsi voi tutustua muihin samassa elämäntilanteessa oleviin lapsiin ja kokea että hän ei ole ainoa, joka on muuttanut vieraaseen maahan ja erittyypiseen kouluun.

Paikallisen koulun etuja taas on se, että lapsi tutustuu paikallisiin lapsiin ja oppii paikallista kieltä. Tosin sopeutuminen voi aluksi aiheuttaa haasteita, sillä paikalliset kommunikoiivat omalla kielellään, jota lapsi ei vielä osaa.

On myös mietittävä kuinka kauan lapsi opiskelee ulkomailla koulussa ja mitä koulun jälkeen tapahtuu? Kouluvalinta kannattaa tehdä sitä silmällä pitäen, että koulusta on mahdollista siirtyä takaisin suomalaiseen kouluun tai Suomessa olevaan kouluun.

Koulun opetuksen taso ja sijainti vaikuttavat myös valintaan. Tutumiskäynti kannattaa tehdä ennen lopullista valintaa, jolloin näkee millaista opetus on ja minkälaisia muut koulussa käyvät lapset ovat. Joillekin koulun sijainti on lähtökohta asuntoa valittaessa, sillä kaikkialla ei voi liikkua vapaasti kouluun, vaan vanhemmat tai koulubussit hoitavat kuljetuksen.

Lähtävien yritysten tulisi varmistaa lasten kouluihin liittyvän asianmukaisen ja kattavan tiedon saannin, sekä auttaa ekspatriaattia järjestämään koulutus tai vaihtoehtoisesti ostaa palvelu relocation-yrityksiltä. (Saviaro, Helaniemi 2005, 42 – 43)

Myös alle kouluikäisten lasten päivähoito on järjestelykysymys ulkomaille muutettaessa. Niissä maissa, joissa on yleistä, että molemmat vanhemmat työskentelevät, on päivähoitoasiat yleensä hyvin järjestetty. Jossain päin maailmaa taas on käytäntönä palkata au pair, nanny tai muu lapsenhoitaja.

Lisäksi lapselle saattaa olla kuitenkin sopeutumisen kannalta tärkeää löytää ikäistensä seuraa, joten nämäkin asiat vaativat järjestelyä. Lähtävien yritysten tulee tarvittaessa auttaa lasten päivähoiton järjestämisessä.

5. VALMENNUKSEN MERKITYS

5.1 Valmennuksen merkitys onnistuneeseen ulkomaankomennukseen

Helpottaako valmennus ulkomaankomennukselle lähtevän työntekijän sopeutumista vieraaseen kulttuuriin? Olisiko siitä apua väistämättä tapahtuvan kulttuurishokin ja sopeutumisprosessin läpikäymisessä?

Maria Collianderin (2005) sanoin, tasoittaako valmennus ekspatriaatin tietä?

Yksi valmennuksen hyöty ja päämäärä on mielestäni realistisen ja hyödyllisen lisääminen. Valmennetut ovat tietoisia siitä mikä heitä odottaa ja näin ollen odotukset ja todellisuus eivät ole ristiriidassa keskenään.

Perehtyessäni tutkimuksiin ulkomaankomennuksista ja ekspatriaattien kokemuksiin olen vakuuttunut, että sekä ekspatriaatti että työnantaja hyötyvät kulttuurivalmennuksesta. Ekspatriaatti voi olla saavuttanut kulttuurissa toimimisen taidon ilmankin valmennusta, mutta tähän näyttäisi menevän huomattavan pitkä aika. Kulttuurivalmennuksen avulla tullaan enemmän tietoiseksi ympäröivän maan erilaisista toimintamalleista ja osataan asennoitua niihin oikealla tavalla. Se tekee liiketoiminnasta ja ekspatriaatin työskentelystä joustavasti etenevää, sujuvaa ja tehokasta.

Valmennuksella edesautetaan ennen kaikkea ekspatriaatin sopeutumista. Sopeutuminen on mielestäni tyytyväisyyttä ja hyvinvointia uudessa ympäristössä. Sopeutunut ihminen pystyy toimimaan ja elämään sujuvasti komennusmaan olosuhteissa. Tyytyväisen ja sopeutuneen ekspatriaatin hyvinvointi näkyy myös työelämässä; hän on toimintakykyinen ja sitä kautta täyttää onnistuneen ulkomaankomennuksen kriteerit.

Samoilla linjoilla kanssani on myös 44 suomalaista arabimaihin työkomennukselle lähtenyttä ekspatriaattia haastatellut Colliander (2005). Hän selvitti pro gradu – tutkielmaansa miten arabimaihin lähetetyt ekspatriaatit sopeutuvat uuteen ja usein hämmäntävään ympäristöön. Haastattelutuloksien mukaan oikein suunnattu valmennus helpottaa työkomennukselle lähtijän elämää, kun kaikkea ei tarvitse oppia yrityksen ja erehdyksen kautta. Erilaisten toimintatapojen tiedostaminen sujuu paremmin ja sen myötä on hel-

pompi päästä tiedostavaan asennoitumiseen erilaisuutta kohtaan. Tieto siitä, miksi jotain tehdään tietyllä tavalla, auttaa asennoitumaan tilanteisiin. Erään valmennetun vastaajan sanoin: ”Kaikkeen sopeutuu, kun perusteet tavoille selitetään”. (Colliander 2005)

5.2. Ekspatriaattien kokemuksia

Millaista valmennusta ekspatriaatit oikein kaipaavat? Ensisijaisesti tietoa kohdemaan kulttuurista ja kansasta, paikallisista tavoista, kielestä ja historiasta sekä työkultuurista ja johtamisjärjestelmästä. Hyviksi lähteiksi koetaan myös maassa aiemmin työskennelleet, joiden haastatteleminen antaakin monen mielestä kaikkein parasta tietoa. (Colliander 2005)

Perttu Huusko(2006) on KTM lisensiaatintyössään tutkinut ekspatriaattien tarinoita valmennuksen arvioinnin apuna. Hän on kartoittanut valmennuksen tarjoamia hyötyjä, jotka ekspatriaatit ovat kokeneet oman kokemuksensa kannalta kaikkein tärkeimmäksi.

Hänen tutkimuksessaan tuli esille, että valmennuksen merkitys on eri ihmisille erilainen toiset kokevan sen käytännön elämään liittyvien asioiden hallintana, toiset taas enemmän henkisenä valmennuksena, jossa keskitytään mielen syvärakenteisiin, joilla tulkitaan kulttuuria.

Yhteisinä piirteinä ekspatriaateille tärkeää valmennuksessa on käytännönläheisyys ja yksilöllisyys. (Tarinat...2006)

Valmennuksen yksilöiminen kuulostaa mielestäni erittäin järkeenkäyvältä. Ulkomaille lähtijät ovat hyvinkin erilaisissa elämäntilanteissa, tulevat erilaisista taustoista ja myös odottavat ulkomaankomennukselta eri asioista. Joku saattaa olla tottunut ulkomaankävijä, toinen perheellinen, yksi itsenäinen ja kunnianhimoinen uranluoja. Jotta pystyttäisiin saamaan juuri sille tietylle yrityksen lähettämälle ekspatriaatille onnistunut ulkomaankomennus ja vastaamaan hänen tarpeisiinsa valmennuksessa, olisi tärkeää räätälöidä yksilöity valmennus.

Colliander (2004) taas on liittänyt Pro gradu – tutkielmaansa Töbiörnin ruotsalaisekspatriaateista tehtyjä havaintoja ja sopeutumiskokemuksia. Näistä selvisi, että aikaisem-

malla ulkomaankomennuksella ei ollut merkitystä ulkomaille sopeutumiseen. Sen sijaan ekspatriaatit, jotka viettivät aikaa isäntämaan kulttuurin edustajien kanssa, olivat tyytyväisempiä kuin ne jotka viettivät aikaa oman kulttuurinsa edustajien kanssa. Puolison tyytyväisyys ja sopeutuminen nousi esiin huomattavan tärkeänä tekijänä sopeutumisprosessissa. Kulttuurisia esteitä, kuten uskontoa, kieltä ja sosio-ekonomisia seikkoja voidaan pitää ennusteina ekspatriaattien tyytyväisyyteen ja sopeutumiseen. Mitä enemmän ongelmia näiden kanssa, sitä vähemmän tyytyväisyyttä.

Suutarin ja Brewsterin (1998, 92) ovat tutkimuksessaan päätyneet samantyyliisiin päätelmiin. Kielitaidon puute vaikeutti suhteiden luomista paikallisiin ihmisiin ja sitä kautta sopeutumista uuteen maahan. Erityisesti tämä nähtiin vaikeuttavaksi tekijäksi ekspatriaatin perheelle kuin ekspatriaatille itselleen.

Omien kokemuksieni perusteella yhdyin tähän täysin. On mahdotonta integroitua yhteiskuntaan täysin, mikäli ei osaa paikallista kieltä. Kieli on kuitenkin ajattelun ja kommunikoinnin väline. Koen kielen olevan myös osa identiteettiä; kielellä ilmaisemme keitä olemme ja mitä haluamme ja teemme. Ilman kielen osaamista jää helposti ulkopuoliseksi yhteisöstä, jossa kaikki muut puhuvat sitä kieltä. Itselleni sopeutumiskokemuksia loi se, että tuntee kuuluvansa uuteen elämänpiiriinsä ja siihen vaikuttaa oleellisesti myös kielitaito.

Näiden valossa voitaisiin todeta, että lähettävän yrityksen kannattaa tarjota ekspatriaatile ja tämän perheelle kielikursseja, mikä monissa ulkomaankomennussopimuksissa onkin käytäntönä.

Kulttuuristen esteiden käsittelemiseen taas auttaa kulttuurivalmennus, mikä tulisi sisällyttää kaikkiin valmennuksiin. Kulttuurivalmennus lisää asiallista ja myönteistä tietoa maasta sekä kasvattaa kulttuurisensitiivisyyttä. Näin voitaisiin vaikuttaa, etteivät kulttuuriesteet aiheuttaisi ongelmia ja sitä kautta myös lisäisivät tyytyväisyyttä komennukseen.

Kulttuurivalmennus näyttää eniten vaikuttavan ekspatriaattien käsitteen muodostamiseen ja asennoitumiseen uusia tilanteita kohtaan. Valmennetuilla on usein positiivinen ennakkokäsitys kohdemaastaan, kun taas valmentamattomilla ei ole ennakkokäsitystä

lainkaan. Ekspatriaatit ovat kokeneet valmennuksen työoloihin valmistavana tekijänä, valmennetuilla ensivaikutelma työoloista on positiivinen. (Colliander 2004, 88)

6. LÄHETTÄVÄN YRITYKSEN VASTUU

6.1. Yrityksen rooli valmennusten tarjoamisessa

Ulkomaankomennukselle lähtevien työntekijöiden komennukseen valmentaminen on hyvin tärkeä henkilöstöhallinnon haaste. Globalisoituneen liiketoiminnan myötä ulkomaankomennukset ovat yhä yleisempiä. Kuitenkin niihin liittyy useita ongelmia ja haasteita kuten suuret kustannukset, sopeutumisvaikeudet, tehottomuus, ennenaikaiset palautukset ja komennusten keskeytykset. (Suutari, Burch 2002, 298)

IHRM Oy toteutti vuonna 2003 kattavan tutkimuksen yli 30 suomalaisen yrityksen tai organisaation ulkomaanprosessin hallinnasta ja käytännöistä Suomessa. Siitä selvisi muuan muassa, että ulkomaantyöhön valmentaminen vaihteli suuresti. Vaikka se oli kirjattu henkilöstöpolitiikkaan, valmennukseen osallistuminen saattoi perustua vapaaehtoisuuteen ja näin ollen ei toteutunut käytännössä lainkaan. Sopeutumista ja valmentautumista ulkomaantyöhön ei nähdä aina osana kokonaisuutta eikä siihen näin ollen panosteta osana prosessia. (Laine 2006)

Samainen yritys toteutti samantyyllisen kyselyn vuonna 2006. Tällöin huomattiin, että ulkomaantyöpolitiikka löytyy kirjallisena lähes 85 % vastanneista yrityksistä. Yritykset näyttävät siis tiedostavan prosessin kuuluvaksi omaksi alueekseen henkilöstöhallinnossa ja luoneen sille omat strategiat.

Käytännön tason panostuksella kuitenkin tilanne on toinen. Komennuslaiselle antaa etukäteisvalmennusta puolet kyselyyn osallistuneista yrityksistä, mutta puolisolle vain vajaa kolmannes. Lapset voivat osallistua valmennukseen alle neljäsosassa vastanneista yrityksistä. Valmennuksen pääaiheena on asemamaan kulttuuri yleisesti kun taas businesskulttuuri jää vähemmälle huomiolle. Ulkopuolisia palveluja ei käytetä kovinkaan merkittävässä määrin. Yleisin palvelu, jota lähes puolet vastaajista hankki säännöllisesti sopimustoimittajalta, oli veroasiantuntemus yritykselle ja/tai komennuslaiselle muutto- palvelun lisäksi. Asettautumispalvelujen, kielikoulutuksen ja erilaisten valmennusten käyttö säännöllisesti oli vähäistä, vaihdellen paluuvaimennuksen 6,5 prosentista kielikoulutuksen 28 prosenttiin. Komennustavoitteiden määrittely on todettu kehityskoh-

teeksi monessa yrityksessä. Yritykset, jotka seuraavat komennuslaisten pysyvyyttä yrityksessä ovat puolet vastanneista yrityksistä. (Laine 2006)

Näiden tutkimustulosten perustella on erittäin paikallaan kiinnittää enemmän huomiota yrityksen rooliin valmennuksen tarjoamisessa ja korostaa heidän vastuutaan siinä. Ulkomaantyöprosessin tulisi nivoutua osaksi yrityksen muita henkilöstöprosesseja.

Yrityksen tulee hoitaa lähtövalmennus ja koko komennuksen huolellinen suunnittelu. Ohjenuoraksi yrityksille voisi toimia seuraava taulukko.

Taulukko 1. Ulkomaankomennusprosessin hallintataulukko.

Muotoiltu KPMG Oy:n tietojen pohjalta. (Ulkomaankomennusprosessin... 2006)

Suunnitteluvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Määritetään henkilön palkka ja muut työsuhde-edut - Komennussopimuksen laatiminen - Käytännön järjestelyistä huolehtiminen (asunto, koulut, muutto, työ- ja oleskelulupa, viisumiasiat, Kela-asiointi, komennusvakuutus, sosiaaliturvaan liittyvät kysymykset)
Komennusvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Ekspatriaatin perehdyttäminen tuleviin työtehtäviin - Kielivalmennuksen järjestäminen - Kulttuurivalmennuksen järjestäminen - Maakohtaisen valmennuksen järjestäminen - Mentorin nimeäminen - Vastaanottavan tahon valmennus - Säännöllinen yhteydenpito ekspatriaatin ja yrityksen välillä
Kotiinpaluu	<ul style="list-style-type: none"> - Vero- ja sosiaaliturva-asiat - Viranomaisilmoitukset - Komennuksen jälkeisten työtehtävien määrittäminen - Ekspatriaatin kokemusten hyödyntäminen

Lähetettävän yrityksen tulisi myös olla tiiviissä yhteydessä vastaanottavan tahon tai organisaation kanssa. Vastaanottavalla taholla saattaa olla erilainen henkilöstöstrategia tai he eivät ole tottuneita hoitamaan kansainvälisen henkilöstöhallinnon tehtäviä. Ilman lähetettävän yrityksen henkilöstöosaston asiantuntemusta, he saattavat epäonnistua ekspatriaatin vastaanottamisessa ja tukemisessa. (Suutari, Burch 2002, 298) Lähetettävän yrityksen tulisi mielestäni ottaa kokonaisvaltainen rooli ulkomaankomennusten hallinnassa ja ulottaa se myös kommunikointiin vastaanottavan tahon kanssa.

Komennuksen arviointi ja komennuksesta keskusteleminen ovat tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa ekspatriaatin sitoutumiseen. Molemmipuolisella yhteistyöllä ekspatriaatin ja yrityksen välillä voidaan kehittää komennuksia ja turvata komennusten jatkuvuus myös tulevaisuudessa. (Hätinen 1999, 52 – 53)

6.2 Yrityksen valmennuksesta saavuttamat hyödyt

Ulkomaille työntekijöitään lähettävät yritykset tavoittelevat kansainvälisissä komennuksissa kustannustehokkuutta ja komennusten hallinnointiin käytetyn ajan vähentämistä. Ne yritykset, jotka hallitsevat kokonaisprosessin hyvin tavoitteiden asettamisesta koitinpaluuseen saakka, kokevat investoinnit kannattavimmaksi. (KPMG Finland 2006)

Ulkomaankomennukset ovat tyypillisesti yritykselle kalliita. Koska niitä toteutetaan strategisista syistä, niistä toki odotetaan myös tuloksia ja hyötyjä. Eikö tällöin pitäisi tehdä kaikki mahdollinen kustannusten minimoimiseksi ja kustannusten maksimoimiseksi, pohtii Kauppatieteiden tohtori, Helsingin kauppakorkeakoulun dosentti Marja Tahvanainen (2007).

Itse asiassa huonosti hoidetun komennusten kustannukset ovat usein suuremmat kuin huolellinen komennukseen panostaminen sen kaikissa vaiheissa. (Ulkomaankomennusprosessin... 2006)

Ulkomaankomennuksista koituvat kustannukset ovat yritykselle yksinomaan rahallisia: muuttokustannukset, palkka, komennusvakuutus, lasten koulumaksut, asunto yms. Sen sijaan hyödyistä merkittävä osa on aineettomia ja niistä tuleva hyöty tulee esiin pitkällä aikatahtimella: tieto-taidon siirtäminen Suomesta ulkomaille ja toisinpäin, kan-

sainvälisissä tehtävissä toimimaan kykenevien työntekijöiden kehittäminen, yrityskulttuurin siirtäminen ulkomaisiin yksiköihin ja verkostojen kehittäminen. Tämän tyyppisten hyötyjen mittaaminen ja vertaaminen kustannuksiin ei ole helppoa. (Tahvanainen 2007)

Lähtijälle ja hänen perheelleen räätälöity kulttuuri- ja kielivalmennus voi auttaa huomattavasti ja myös nopeuttaa henkilön tehokasta toimintaa kohdemaassa. Tietysti tämä valmennus maksaa, mutta jos sen menoerän rinnastaa henkilön palkkaan ja komennuksen muihin kuluihin, valmennus on varsin hyväksyttävä menoerä.

Koko perheen hyvinvointiin tähtäävät tukipalvelut ovat myöskin hintansa arvoisia. Mitä nopeammin koko perhe pystyy asettautumaan kohdemaahan, sitä nopeammin ekspatriatti pystyy tekemään työtään. (Tahvanainen 2007)

Jotta yritys saisi täyden hyödyn rahallisesta panoksestaan sekä valmennuksesta, puhumattakaan itse komennuksesta saatavasta hyödystä, lähettävän yrityksen tulisi tehdä kaikki mahdollinen, jotta palaaja saisi lisääntyneitä taitojaan ja mielenkiintoaan vastaavia tehtäviä. Turhautuneet jättävät helposti yrityksen ja vievät samalla mennessään realisoitumattomia hyötyjä. Esimerkiksi UPM-Kymmene edistää onnistuneita paluita käymällä läpi säännöllisesti kotimaahan palaavien työntekijöiden tilanteen ja nimeämällä jokaiselle palaajalle kummisedän tukihenkilöksi. Tämä toteutetaan yhtiön divisioonien, henkilöstöjohdon ja tukifunktioiden edustajien toimesta, mikä osoittaa yrityksen sitoutuneen laajasti ja perusteellisesti ulkomaankomennusten hallinointiin. (Tahvanainen 2007)

”Ulkomaankomennuksen huolellinen suunnittelu ja tehokas toteuttaminen komennuksen kaikissa vaiheissa mahdollistavat työntekijän optimaalisen panoksen, tukevat kustannustehokkuutta ja helpottavat myös työntekijän ja hänen perheensä sopeutumista uuteen ympäristöön.” (Ulkomaankomennusprosessin... 2006)

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Ulkomaankomennukset ovat yleistyneet ja yritysmaailman globalisoituessa ja toimintakentän muuttuessa yhä kansainväliseksi tarvitaan ulkomaankomennukselle lähteviä työntekijöitä jatkossakin. Yritykset siirtävät toimintaansa ulkomaille, laajentavat markkinoitaan ulkomaille tai vastaavat ulkomailta sijaitsevien asiakkaidensa kysyntään lähettämällä kotimaan organisaatiosta työntekijän hoitamaan haluttua tehtävää halutussa kohdemaassa. Ulkomaankomennukseen on siis aina liike-elämän tarve.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastauksia siihen, miten ja miksi yrityksen tulisi valmentaa ekspatriatteja ulkomaankomennukselle. Tässä viimeisessä luvussa on tarkoitus käydä läpi tässä opinnäytetyöprosessissa esitettyjä tutkimustuloksia ulkomaankomennukselle lähtemisestä ja tuoda esiin tutkimuksen perusteella johtopäätöksiä ja suosituksia ekspatriaatin valmentamiseen.

Tämän työn perusteella voidaan vahvistaa käsitys siitä, että ulkomailta työskentely ja ulkomaille muuttaminen on suuri haaste komennukselle lähtevälle ekspatriaatille. Se on prosessi, jossa ekspatriaatti käy läpi haasteita niin ammatilliseen kuin yksityiselämäänkin liittyen. **On tärkeää, että ekspatriaatti varustetaan ulkomaille lähtöön jo ennen komennusta antamalla mahdollisimman realistinen ja todenmukainen kuva ulkomaille muutosta ja tulevista työtehtävistä. Suosituksena olisi varata yksi valmennuspäivä ulkomaankomennuksesta kertomiseen, jossa selvitetään mitä ulkomaankomennus merkitsee, millaisia haasteita ulkomaankomennus voi tuoda mukanaan sekä antaa eväitä kuinka ekspatriaatti voi käsitellä näitä eteen tulevia vaikeuksia.**

Ekspatriaatti tarvitsee myös valmennusta. Pelkkä tosiasioiden kertominen kohdemaasta ja työn suorittamisesta ei riitä. Sopeutumishaasteita aiheuttaa suurelta osin kotimaan ja entisen asuinmaan kulttuurien ja yhteiskuntien väliset erot. **Lähtijä tulisi valmentaa uuden kulttuurin ja komennuksen tuomien haasteiden kohtaamiseen sekä tutustuttaa uuteen asemamaahansa maakohtaisella valmennuksella.** Oikein suunnatun kulttuurivalmennuksen avulla kyetään tiedostamaan paremmin erilaiset toimintatavat ekspatriaatin ja kohdemaan välillä ja näin ollen saavutetaan tiedostava asennoituminen erilaisuutta kohtaan. Selvittämieni kokemusten perusteella sekä ekspatriaatti että työntekijä hyötyvät kulttuurivalmennuksesta tarkasteltaessa asiaa nimenomaan ajallisen

hyödyn kannalta. Ekspatriaatti voi opetella uudessa vieraassa kulttuurissa toimimisen taidon ilman valmennusta, mutta siihen näyttäisi kuluvan pidempi aika kuin valmennuksen saaneella. Nopeasti sopeutuva on aina kannattavampi ja tehokkaampi yritykselle.

Valmennus tulisi ulottaa myös mukana seuraavaan puolisoon ja lapsiin. Heillä on suuri vaikutus ja merkitys ekspatriaatin omaan sopeutumiseen ja sitä kautta myös kokennoksen työtehtävien suorittamiseen. Jos puolison ja / tai lasten sopeutuminen sopeuu vaivatta, vaikuttaa se ekspatriaatinkin sopeutumiseen myönteisesti. Suurimpia ongelmia puolison sopeutumiseen aiheuttaa hänen muuttunut roolinsa; itsenäisesti henkilöstä kotirouvaksi, jonka asemaa määrittelee se, että hän on ekspatriaatin puoliso ja siksi ja siinä roolissa uudessa kotimaassaan. **Lähettävän yrityksen kannattaa ehdottomasti panostaa myös puolison ulkomaankomennuskokemukseen tarjoamalla hänelle paitsi asiallisen lähtövalmennuksen, niin myös tukea ulkomaankomennuksen aikana esimerkiksi auttamalla sosiaalisten kontaktien järjestämisessä, tarjoamalla kielikurssimahdollisuuksia, vapaa-ajan viettomahdollisuuksien järjestämisessä tai työpaikan etsimisen auttamisessa. Lapsien kohdalla yrityksen tulee järjestää koulu- ja päivähoitomahdollisuudet.**

Ekspatriaatti tarvitsee tukea käytännön asioiden järjestelyissä. Kaikkia maahanmuuttoon ja asumiseen liittyviä käytännön asioiden järjestelmistä kutsutaan relocation-palveluiksi, joita esimerkiksi ovat asunnon etsiminen, koulu- ja päivähoitomahdollisuuksien etsiminen, viralliset paperiasiat, pankkitili ja vakuutus sopimukset. Relocation-palveluiden tarjoamisella pyritään siihen että kotiutuminen ja työn aloitus sujuvat mukavammin ja ilman ylimääräistä stressiä, kun ekspatriaatin ei tarvitse itse käyttää energiaa ja aikaa näiden asioiden hoitoon.

Koska ekspatriaatin tuleva työyhteisö on erilaisen kulttuuritaustan omaava, tehokas valmennus ja työkomennuksen hallinnointi edellyttää myös heidän valmistelun tulevan ekspatriaatin kanssa työskentelyyn. Vastaanottavalle taholle voidaan antaa esimerkiksi tietoa ekspatriaatin kulttuuritaustasta, jotta he pystyisivät paremmin ymmärtämään ekspatriaatin työskentelytapoja ja kulttuurisidonnaista käyttäytymistä. Myös yleinen kulttuurienväliseen kommunikointiin valmistaminen tuo lisäarvoa yhteisen työskentelyn sujumiseen.

Valmennustarpeet eivät ajoitu vain ajalle ennen komennusta, vaan monien asiantuntijoiden ja ulkomaankomennuksella olleiden ekspatriattien mukaan tukipalvelut tulisivat ulottaa koko komennuksen ajalle. Näin varmistetaan paitsi tiedonkulku kaikkien kolmen tahon välillä: kotiorganisaation, ekspatriaatin ja vastaanottavan organisaation kesken, mutta myös tuetaan ekspatriaatin yleisiä komennuksen onnistumiskemuksia.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus vahvistaa, että ulkomaankomennus on laajalle ulottuva prosessi ja yritykselle kriittinen HR haaste. Ulkomaankomennuksen hallinta tulisi olla yrityksen strateginen päätös ja ulkomaankomennus tulisi hoitaa kokonaisvaltaisesti.

”Tehoton tai pahimmassa tapauksessa keskeytynyt ulkomaankomennus on hukkainvestointi, johon yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa. Henkilön ennenaikaisesta paluusta kotimaahan syntyy rahallisten kustannusten lisäksi myös muita harmejä. Liiketoiminta saattaa häiriytyä ja yrityksen maine vahingoittua” (Alanko, Rousku 1998, 10)

Lähteet

- Adler, Nancy J. 2000. *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed.) Ohio: South-Western College Publishing.
- Alanko, Heikki & Rousku, Kristiina. 1998. *Työ ja koti maailmalla – Muuttajan valmentautumisopas*. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Anderson, L 1994. A new look at an old construct: cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations* 18, 293-328
- Berry, John 2002. Conceptual Approaches to Acculturation. Teoksessa Chun, Kevin, Balls, Organista, Pamela, Marin & Gerardo (toim.) *Acculturation. Advances in Theory, Measurement and Applied Research*. Washington: American Psychological Association, 17 – 37
- Berry, John, Poortinga, Ype, Segall, Marshall & Dasen, Pierre 1992. *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Black, Stewart J, Gregersen, Hal B, Mendenhall, Mark E & Stroh, Linda 1999. *Globalizing People Through International Assignments*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Chun, Kevin, Balls, Organista, Pamela, Marin, & Gerardo (toim.) *Acculturation. Advances in Theory, Measurement and Applied Research*. Washington: American Psychological Association, 17 – 37
- Colliander, Maria 2004. “Mumkin bukra installah” – suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia arabialais-islamilaisestä työkuultuurista. Pro gradu – tutkielma. Helsingin yliopisto, Arabian kielen ja islamin tutkimus. Helsinki
- Colliander, Maria 2005. Tasoittaako kulttuurivalmennus ekspatriaatin tietä? CIMOn verkkolehti 3/2005. [online] [viitattu 25.02.2009]. http://home.cimo.fi/campus/3_2005/ekspatriaatit.html
- Feichtinger, Claudia & Fink, Gerhard 1998. The collective culture shock in transition countries – theoretical and empirical implications. *Leadership & Organisation Development Journal* 6/2008, 302 – 308.
- Fransman, Raila 2002. Ulkomaankomennus on antoisa riski. *Tekniikka ja Talous* 05.09.2002. [online] [viitattu 17.02.2009]. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article45988.ece>
- Furnham, Adrian. 1997. *The Psychology of Behaviour at Work: the Individual in the Organisation*. Hove East Sussex: Psychology Press.
- Furnham, Adrian & Bochner, Stephen. 1986. *Cultureshock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*. London: Routledge

- Gullahorn, John & Gullahorn, Jeanne 1963. An extension of the U-curve hypotheses. *The Journal of Social Issues* 19, 33 – 47.
- Hartikainen, Heli 2006. Valmentaja. *Talentum – lehtiarkisto* 2.11.2006. [online] [viitattu 17.02.2009]. http://www.talentum.com/doc.ot?d_id=367651
- Hirvikallio, Matti 2002. TEK:in jäsenet ulkomailla. Raportti Tekniikan Akateemisten Liiton ulkomailla työskenteleville jäsenille vuonna 2001 tehdystä kyselystä. [online] [viitattu 02.03.2009]. <http://www.tek.fi/ci/pdf/julkaisut/kvraportti.pdf>
- Hofstede, Gert. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi*. Juva: Wsoy.
- Huovila, Anna 2006. Mitä on kulttuurienvälinen kompetenssi. [online] [viitattu 18.02.2009]. <http://www.palmenia.helsinki.fi/competence/kompetenssi.asp>
- Hätinen, Marja 1999. *Ekspatriaattien paluusopeutuminen*. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Psykologian laitos. Jyväskylä.
- Kotimaisten kielten tutkimuskeskus – vierassanat 2006. [online] [viitattu 11.02.2009]. http://www.kotus.fi/index.phtml?i=491&s=2611#faq_491
- Koskio, Anitta 2007. Puheenvuoro. Kulttuurijohtamisen merkitys ulkomaantyössä. [online] [viitattu 11.02.2008] http://expathousesolutions.com/index.php?action=pages_1&action_id=37
- Kovala, Riikka 2007. Kulttuuria tuntemalla välttää monet karikot. *Yrittäjä – lehti* 4/2007, 14 – 17.
- KPMG Oy Ab. 2008. [www.sivu]. [viitattu 16.02.2009]. Saatavissa: <http://www.kpmg.fi/Binary.aspx?Section=1394&Item=4108>
- Laine, Lea 2006. *Ulkomaantyökäytännöt Suomessa 2006*. [online] [viitattu 11.02.2009] <http://www.ihrm.fi/kuvat/Ulkomaanty%C3%B6k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t%20Suomessa%202006.pdf>
- Lindblom, Jallu 2005. *Defenssimekanismien suojeleva funktio*. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto, Psykologian laitos. Tampere.
- Mentorointi varmentaa naisyrittäjien menestymistä n.d. [online] [viitattu 05.03.2009]. <http://www.nicehouse.fi/tyohuone/eva/mentor.htm>
- (Metsänen, Riitta 2006. *Nuorten johtajien sopeutuminen uuteen kulttuuriin*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustiede. Tampere.
- Moster, Helen 2008. Silmät ja korvat avoinna, kädet savessa. *Expatrium* 58 / 2008, 22 – 26.
- (Nurmi, Timo (toim.) 1996. *Suomen kielen sanakirja*. Jyväskylä: Big Sur Oy ja

Gummerrus Kustannus Oy.

Oksanen, Annika 2006. Siirtonaisena Singaporessa. Ulkomaantyönkomennuksille mukaan muuttaneet suomalaisnaiset kertovat kokemuksistaan. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, yhteiskuntapolitiikan laitos. Helsinki.

The concise Oxford Dictionary 1982. New York: Oxford University Press.

Psykologian sanasto - Etälukio. N.d. [online] [viitattu 18.02.2009].
<http://www.oph.fi/etalukio/opiskelumodulit/psykologia/sanasto.html>

Sahiluoma, Veikko 2002. Kauppalehti 24.4.2002

Saviaro, Marja & Helaniemi, Merja. 2005. Kun työ vie maailmalle. Helsinki: Return Ticket.

Sinkkonen, Reeta. n.d. Työkaluja onnistuneeseen ulkomaankomennukseen. Valmennuskäsikirja. Sinkkonen Consulting Oy.

Suutari, Vesa & Brewster, Chris 1998. The adaptation of expatriates in Europe: Evidence from Finnish companies. *Personnel Review* 2/1998, 89 – 103. [online] [viitattu 25.02.2009].
<http://www.emeralinsight.com/10.1108/00483489810369250>

Suutari, Vesa & Burch, David 2001. The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practises. *Career Development International* 6/6 2001, 298 – 311. [online] [viitattu 17.02.2009].
<http://www.emeralinsight.com/10.1108/EUM0000000005985>

Tarinat avuksi ekspatriaattien valmennukseen, Jyväskylän yliopiston uutiset 2006. [online] [viitattu 25.02.2009].
<http://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2006/03/tiedote-2007-09-18-16-38-01-998121/>