

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN LAITOS

Riikka Vuorinen

REPATRIAATIN OSAAMISEN SIIRTÄMINEN KOTIMAAN YKSIKKÖÖN

Repatriaatin osaamisen siirtämiseen vaikuttavista tekijöistä

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu –tutkielma

Kansainvälisen yritystoiminnan
koulutusohjelma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	4
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimusongelma	10
1.2. Tutkimuksen rajaukset	10
1.3. Tutkimuksen rakenne	11
1.4. Tärkeitä käsitteitä	12
2. PALUUPROSESSI OSANA ULKOMAANKOMENNUKSEN SYKLIÄ	14
2.1. Expatriaattien rekrytointi ja valinta	16
2.2. Expatriaattien koulutus ja valmentaminen	20
2.3. Ulkomaankomennuksen aikana huomioonotettavia asioita	22
2.4. Paluuprosessi	25
2.4.1. Paluusoapeutuminen	26
2.4.2. Paluuprosessin eri vaiheet	27
2.4.3. Paluuprosessin johtaminen	28
3. OSAAMISEN SIIRTÄMINEN PALUUPROSESSIN JÄLKEEN	35
3.1. Tiedon siirtyminen	35
3.2. Expatriaatti osaamisen siirtämisen työkaluna	37
3.3. Repatriaattien osaaminen ja sen siirto	38
3.4. Malli repatriaattien osaamisen siirtämisestä	39
3.4.1. Tiedon siirtäjän ominaisuudet	41
3.4.2. Tiedon ominaisuudet	44
3.4.3. Siirtäjän ja vastaanottajayksikön välisen suhteen ominaisuudet	46

3.4.4.	Lähdeyksikön ja vastaanottajayksikön välisen suhteen ominaisuudet	47
3.4.5.	Vastaanottajayksikön ominaisuudet	47
3.5.	Teoriaosan yhteenveto	48
4.	METODOLOGIA	52
4.1.	Tutkimuksen metodiikka	52
4.1.1.	Tutkimuksen haastattelut	53
4.2.	Tutkimuksen otos ja aineiston hankinta	54
4.3.	Aineiston analysointi	56
4.4.	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	56
5.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	59
5.1.	Repatriaatin ominaisuudet	59
5.2.	Osaamisen ominaisuudet	68
5.3.	Repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet	69
5.4.	Organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuudet	76
5.5.	Kotimaan yksikön ominaisuudet	79
6.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1.	Tutkimuksen tuloksista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä	84
6.2.	Tutkimuksen rajoitukset	89
6.3.	Ehdotukset jatkotutkimuksia varten	90
	LÄHDELUETTELO	91
	LIITE 1: Repatriaattien teemahaastattelurunko	97

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1: Malli repatriaatin osaamisen siirtämisestä	40
Kuvio 2: Tutkimuksen teorettinen viitekehys: repatriaatin osaamisen siirtymisprosessi	51

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Riikka Vuorinen

Tutkielman nimi:

Repatriaatin osaamisen siirtäminen kotimaan yksikköön – Repatriaatin osaamisen siirtämiseen vaikuttavista tekijöistä

Ohjaaja:

Vesa Suutari

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Laitos:

Johtamisen laitos

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

Aloitusvuosi:

2004

Valmistumisvuosi:

2008

Sivumäärä: 99

TIIVISTELMÄ

Organisaatiot eri puolilla maailmaa ovat olleet lisääntyvässä määrin erittäin kiinnostuneita kansainvälistymisestä ja ovat yrittäneet kehittää ja toteuttaa maailmanlaajuisia strategioita. Kansainvälistyminen voi olla yrityksille hyvin vaikea prosessi, sillä lukuisat esteet seisovat menestyksekkään kansainvälistymisprosessin tiellä. Yrityksissä käytetään nykyään paljon ulkomaankomennuksia apuna kansainvälistymisprosesseissa ja osaamisen siirtämisessä. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet vahvasti expatriaatteihin, mutta viime vuosina myös repatriaatit ja paluuprosessi ovat saaneet jonkin verran huomiota. Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa on repatriaattien osaamisen siirtäminen kotimaan yksikköön ulkomaankomennuksen jälkeen ja se, mitkä tekijät tähän vaikuttavat.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Oddoun ja Oslandin kehittämään malliin repatriaattien osaamisen siirtämisestä. Tämän viitekehysten pohjalta pyrittiin tutkimaan, mitkä eri tekijät vaikuttavat repatriaattien ulkomaankomennuksilla hankkiman osaamisen siirtämiseen kotimaan yksikköön. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden pohjalta repatriaattien näkökulmasta ja yhdeksää repatriaattia haastateltiin. Haastattelujen teemat muodostuivat viidestä eri kategoriasta. Näitä ovat repatriaatin ominaisuudet, osaamisen ominaisuudet, repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet, organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuudet sekä kotimaan yksikön ominaisuudet.

Selkeimmin repatriaatin osaamisen siirtämiseen vaikuttavista tekijöistä nousivat esille repatriaatin henkilökohtaiset ominaisuudet, positionaaliset ominaisuudet sekä motivaatio. Motivaatiosta tuli hyvin tärkeä ja vaikuttava tekijä, joka nousi esille monessa eri kategoriassa. Repatriaatin iällä ja suvaitsevaisuudella virheitä kohtaan ei vaikuttaisi olevan kovinkaan suurta merkitystä osaamisen siirtämisessä. Mallin ulkopuolelta tutkitulla ominaisuudella, eli organisaation yksiköiden välisten toimintojen integroinnilla ja yhteinäisillä käytännöillä taas vaikuttaisi olevan merkitystä osaamisen siirtämisessä.

AVAINSANAT: ulkomaankomennus, paluuprosessi, osaaminen, osaamisen siirto

1. JOHDANTO

Viime vuosina yritykset ympäri maailmaa ovat olleet erittäin kiinnostuneita kansainvälistymisestä ja ovat yrittäneet kehittää ja toteuttaa maailmanlaajuisia strategioita. Tämä on hyvin vaikea prosessi, sillä lukuisat esteet seisovat menestyksensä kansainvälistymisprosessin tiellä. (Conn & Yip 1997: 22.) Yrityksissä käytetään nykyään paljon ulkomaankomennuksia apuna kansainvälistymisprosessissa. Tämä tarkoittaa siis sitä, kun yritys lähettää työntekijöitään eli expatriaatteja työskentelemään ulkomaille toimipisteisiinsä. Ulkomaankomennuksista on huomattava määrä kirjallisuutta ja näyttäisi siltä, että kirjallisuuden määrä vain kasvaa. Suurin osa kirjallisuudesta on kuitenkin Yhdysvalloista lähtöisin. (Inkson, Arthur, Pringle & Barry 1997: 352.) Suurin osa tästä kirjallisuudesta keskittyy expatriaattien valintaprosesseihin sekä erityisesti expatriaattien kohtaamiin sopeutumisongelmiin, mutta myös valmennukseen, jolla selvitetään tällaisista ongelmista. (Riusala & Suutari 2000: 81.)

Tämän päivän kansainvälisessä maailmassa on hyvin tärkeää kilpailukyvyn kannalta, että yrityksestä löytyy kansainvälisesti taitava ja pätevä henkilöstö. Tämän takia yhä useammat yritykset lähettävät suurenevissa määrin ammattilaisiaan ulkomaille. (Black & Gregersen 1999: 52.) Ulkomaankomennusten on väitetty olevan yksi merkittävimmistä työkaluista kehittää kansainvälisiä johtajia (Riusala & Suutari 2000: 83). Yrityksen kansainvälistä henkilöstöä johdetaan tehokkaasti suorittamalla kunnolliset valinta-, valmennus-, tuki- ja uudelleen integrointitoimenpiteet expatriaateille (Oddou 1991: 302). Downesin ja Thomasin (1999: 34) mukaan expatriaattien oppimista voidaan helpottaa korostamalla yksilöllisiä ja organisatorisia tavoitteita yhteisten etujen edistämiseksi, sijoittamalla expatriaatin menestykseen joustavien expatriaatteihin liittyvien menettelytapojen avulla sekä sisällyttämällä ulkomaankomennuksen kokemukset pitkän ajan urasuunnitteluun.

Tutkimusten mukaan ulkomaankomennukset voivat johtaa positiiviseen kehitykseen sekä positiivisiin suoritustuloksiin niin yksilölle kuin koko yritykselle (Oddou & Osland 2005). Toisaalta taas tutkimusten avulla on saatu paljon tuloksia suuresta repatriaattien vaihtuvuudesta, opitun hyödyntämisen toteutumattomuudesta sekä lukuisista paluuongelmista (Downes & Thomas 1999: 33; Suutari & Brewster 2003: 1132). Yksilölle lopputulokseen yleensä kuuluu eksplisiittisten taitojen hankkimista, kuten kielitaidon ja ulkomaisen kulttuurin tietämyksen hankintaa sekä tärkeiden implisiittisten taitojen hankkimista, kuten laajemman näkökulman, monimutkaisemman maailmankatsomuksen ja suuremman ymmärtämyksen hankintaa liittyen dynaamisiin jännitteisiin. Henki-

löstö, jolla on tällaisia avuja auttaa yritystä pääsemään positiivisiin tuloksiin. Implisiittisillä taidoillaan se voi toimia tärkeänä oppimisen lähteenä yrityksille. Johtajien kansainväliset kokemukset ovat tutkimusten mukaan auttaneet lisäämään innovaatiota ja monimuotoisuutta, parantamaan kommunikaatiota tytäryritysten sekä emoyritysten välillä ja parantamaan kokonaisvaltaisesti yritysten taloudellista suoritusta. (Oddou & Osland 2005.)

Ulkomaankomennukset päättyvät yleensä expatriaatin paluuprosessiin. Huonosti hoidetut paluuprosessit kertovat vakavasta henkilöstöressurssien johtamisen ongelmasta ja saattavat toimia suurena esteenä menestyksekkään globalisaation tiellä. Huonosti hoidettu paluuprosessi koituu myös hyvin kalliiksi, vähentää henkilöstöressurssien tehokasta käyttöä, johtaa usein myös kyvykkään henkilöstön menetykseen sekä luultavasti edustaa suurinta syytä siihen, miksi työntekijät eivät halua lähteä ulkomaankomennuksille. (Allen & Alvarez 1998: 30.) Arvokkaita ulkomaankomennuksen tuomia kokemuksia omaavien työntekijöiden menettäminen on kallista yrityksille. Kansainvälisesti pätevän työntekijän menettäminen merkitsee yritykselle yleensä edun tarjoamista kilpailijoille, sillä repatriaatit todennäköisesti löytävät uusia tehtäviä kilpailijoilta, jolloin yritys tarjoaa heille arvokkaita henkilöstövoimavaroja. (Lazarova & Caligiuri 2001: 390.)

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen alalla asiat liittyen valintaan, koulutukseen sekä expatriaattien sopeutumiseen ovat saaneet runsaasti huomiota kansainväliseen henkilöstöressurssien johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Paluuprosessia on empiirisesti tutkittu yhä enemmän, mutta sitä on lähestytty enimmäkseen ainoastaan tietyn tyyppisistä näkökulmista. Ymmärrystämme siitä, mitä paluuprosessissa tapahtuu, mitä tekijöitä sen takana piilee ja miten ne toimivat täytyy vielä siis täydentää. Tarvetta lisätä teoreettista ja empiiristä ymmärtämystä paluuprosessista vauhdittavat kiireelliset paluuongelmat, joista henkilöstöressurssifunktio yrittää selvittää. (Peltonen 1999: 241.) Tutkimuksen vähäisyys liittyen paluuprosessiin kuuluvaan sopeutumiseen johtuu osaksi siitä, että muuton takaisin kotimaahan oletetaan olevan helppo repatriaateille, sillä heidän tulevat takaisin kotiin. Näin ei kuitenkaan ole, sillä tutkimusten mukaan repatriaatit yleensä huomaavat palattuaan, että koko yhteiskunta sekä organisaatio ovat muuttuneet heidän poissa ollessaan. (Suutari & Välimaa 2002: 617.)

Expatriaatit tulevat hyvin kalliiksi ja kun he lähtevät organisaatiosta ulkomaankomennuksen jälkeen, heihin sijoitettu investointi menetetään. Yritysten tulisikin ajatella expatriaatteja sijoituksina ja ryhtyä suojelemaan noita sijoituksia. Yrityksillä olisi siis hyvä olla tehokkaat paluuprosessitoimenpiteet expatriaatteja varten varmistaakseen, että

heiltä ei katoa motivaatio ulkomaankomennuksen jälkeen ja että he eivät lähde organisaatiosta. (Swaak 1997: 32.) Paluuprosessia ei yleensä huomioida yrityksissä, vaikka se pitäisi nähdä viimeisenä linkkinä integroidussa, ympyrämäisessä prosessissa, joka yhdistää hyvän valintaprosessin, kulttuurienvälisen valmennuksen, globaalin urajohtamisen ja kansainvälisten liiketoimintatavoitteiden loppuun saattamisen. Ei siis ole ihme, että kymmenen prosenttia repatriaateista jättää yrityksen vuoden sisällä kotiin paluusta ja 14 prosenttia jättää sen kahden tai kolmen vuoden jälkeen. (Solomon 1995: 29, 30.)

Dohertyn, Brewsterin, Suutarin ja Dickmanin (2007) mukaan yritysten tulisi kehittää parempia paluuprosessia tukevia toimintoja, jotka auttaisivat expatriaatteja kehittämään realistisemmän kuvan heidän paluuprosessistaan. Allenin ja Alvarezin (1998: 38) mukaan paluuprosessia pystytään parhaiten analysoimaan laajemmassa kontekstissa HR-järjestelmien yhteydessä. Paluuprosessiongelmat ovat usein oireita ongelmista koko HR-järjestelmässä, tai ainakin näyttöä siitä, että vaihtoa kotimaan HR-järjestelmästä kohdemaan järjestelmään ei ole hoidettu kunnolla. Suutarin ja Brewsterin (2003: 1148) mukaan ulkomaankomennukset ovat yleisesti ottaen hyväksi yksilön uralle, mutta ilman huolellista hallintaa ulkomaankomennusten kokemusten arvo saattaa kadota jonnekin organisaation sisälle. Hurnin (1999: 228) mukaan yritysten tulisi huomioida käänteisen kulttuurishokin vaikutukset heidän palaavaan henkilöstöönsä, antaa aikaa uudelleen sopeutumiselle sekä antaa heille ja heidän perheilleen täysi tuki paluuprosessin aikana.

Kun ulkomaankomennukset tarjoavat mahdollisuuden hankkia osaamista tytäryrityksistä, niin expatriaattien paluu taas tarjoaa mahdollisuuden siirtää samaa osaamista ja hyödyntää sitä organisaatiossa. Kuitenkin repatriaatit yleensä kokevat, että heidän kansainvälistä kokemustaan ei etsitä eikä arvosteta, ja että heidän edessään on epävarma urapolku, koska he eivät ole olleet yhteydessä emoyrityksen muutoksiin, kehitykseen ja menettelytapoihin. Tämän tiedetään aiheuttavan vastahakoisuutta lähteä ulkomaankomennuksille. (Kamoche 1997: 217.) Kamoche (1997: 222) mukaan omaksumalla kriittisen näkökulman ulkomaankomennukset voidaan suunnitella lisäämään tiedon syntymistä sekä hyödyntämistä. Ulkomaankomennuksia suunniteltaessa täytyy mennä nykyisiä huomioonotettavia asioita, kuten sopeutumista ja operationaalisia asioita, syvemmälle ja kiinnittää enemmän huomiota osaamiseen ja kompetensseihin, jotka ovat siirrettävissä yrityksen sisällä.

Vaatimuksista oppia tehokkaita tiedon siirron metodeja ja prosesseja on tullut nykypäivänä vielä tärkeämpiä kuin ennen johtuen liiketoimintojen globaalin integraation lisääntymisestä. (Riusala & Suutari 2004: 743.) Globaali markkinatalous nähdään nykypäivä-

nä kasvavissa määrin tietomarkkinataloutena, jossa tieto toimii keskeisenä resurssina, joka yritysten täytyy tunnistaa, jota niiden tulisi johtaa ja joka niiden tulisi integroida kasvattaakseen sekä luodakseen pysyvää kilpailuetua. Tämän päivän liike-elämässä on haasteena pystyä uudistumaan oppimalla maailmalta. Erityisesti altistuminen uusille ideoille, kokemuksille, liike-elämän käytännöille, ulkomaisille kulttuureille sekä markkinoille auttaa luomaan uutta tietoa, joka rakentaa ja ylläpitää kilpailuetua. (Oddou & Osland 2005.)

Oppiminen monista kulttuureista auttaa yrityksiä pääsemään sisälle ulkomaisiin innovaatiojärjestelmiin sekä antaa laajemman valikoiman ratkaisuja teknologian tuomiin ongelmiin. (Oddou & Osland 2005.) Tutkimusten mukaan yritykset, jotka ovat tehokkaita osaamisen siirtämisessä, selviytyvät todennäköisemmin ja ovat hyvin tuottavia (Burgess 2005: 324). Watsonin ja Hewettin (2006: 141) mukaan yrityksen sisäisen osaamisen siirtämisen tehokkuus pohjautuen olemassa olevan osaamisen uudelleen käyttöön riippuu kahdesta avaintekijästä, jotka ovat yksilöiden halu jakaa osaamistaan tietojärjestelmään sekä yksilöiden osallistumisen ja tiedon uudelleen käytön määrä tietojärjestelmässä.

O'Dellin (1998: 173) mukaan erityisesti kolme asiaa ovat tärkeitä kaikissa menestyksessä osaamisen siirtämisessä yrityksissä. Ensinnäkin, yrityksen sisäinen osaamisen siirto on ihmisten välinen prosessi. Ihmissuhteet ovat edellytys merkitykselliselle osaamisen siirtämiselle. Toiseksi, oppiminen ja siirtäminen muodostavat interaktiivisen, jatkuvan ja dynaamisen prosessin, joka ei voi jäädä lepäämään staattiseen tilaan. Kolmanneksi, tiettyjä taitoja ja kykyjä tarvitaan muodostamaan perusta osaamisen siirtämiselle. Näihin kykyihin kuuluvat orientoituminen prosessien parantamiseksi, yhteinen metodologia kehitykselle ja muutokselle, kyky työskennellä tehokkaasti ryhmissä, kyky vangita oppimista sekä teknologia, jonka avulla voidaan tukea yhteistyötä. O'Dellin mukaan menestyksessä osaamisen siirto on riippuvainen henkilökohtaisesta ja organisatorisesta halusta oppia.

Osaamisen kehittäminen, hyödyntäminen ja siirtäminen organisaation eri yksiköiden välillä on erittäin tärkeää monikansallisten yritysten menestymiselle maailmanlaajuisilla markkinoilla. Tieto, ja erityisesti hiljainen tieto, jota on vaikea jäljitellä ja kilpailijoiden omaksua, voi luoda perustan kestäväen kilpailuedun ylläpitämiselle. Aiemmat tutkimukset ovat tutkineet pääkonttorista tytäryrityksiin tapahtuvan menestyksensä osaamisen siirtämisen positiivisia vaikutuksia. Aivan viime aikoina tutkijat ovat alkaneet tarkastella prosessia, jossa tieto ja osaaminen, jotka ovat lähtöisin ulkomaisesta tytäryrityksestä,

matkustavat organisaation läpi toiseen ulkomaiseen tytäryritykseen sekä pääkonttoriin. (Lazarova & Tarique 2005: 361.) Downesin ja Thomasin (2000: 131) mukaan ulkomaankomennukset ovat toteuttamiskelpoinen strategia hankkia henkilökuntaa monesta-kin eri syystä. Ne helpottavat kommunikaatioprosessia emoyrityksen ja tytäryritysten välillä, auttavat maiden välisten linkkien syntymisessä sekä lisäävät yrityksen ymmärrystä globaaleista operaatioista. Ulkomaankomennusten avulla yritykset pystyvät keräämään ja säilyttämään vakinaisen tietopohjan koskien kansainvälisten operaatioiden monimutkaisuutta.

Yhä suuremmissa määrin johtajat, konsultit sekä tutkijat ovat sitä mieltä, että nykypäivänä tieto toimii kilpailuedun suurimpana lähteenä. Tämän tietoon pohjautuvan näkemys mukaan tietovarojen luominen, organisointi ja käyttäminen ovat yritysten toiminnan keskipisteenä. Yritysten tehokkuus edellä mainituissa toiminnoissa määrittää suoritusta. (De Long & Fahey 2000: 113.) Työkierto on hyväksytty metodi tietämyksen siirtämiseen ja erityisesti ulkomaankomennukset tuovat mahdollisuuksia oppia ulkomaisista kulttuureista, ja niihin sisältyen muun muassa uusista näkökulmista, metodeista, arvojen eroavaisuuksista sekä myös uusista markkinoista. Jotkut tutkijat väittävätkin, että ulkomaankomennukset ovat tehokkain tapa siirtää hiljaista tietoa, joka on sekä monimutkaista että piiloutuneena paikalliseen kontekstiin. Vaikka idea ulkomaankomennuksista tietämyksen siirtämisen mekanismina on saanut enemmän ja enemmän huomiota, niin tämän alueen empiirinen tutkimus on jäänyt hyvin vähäiseksi. (Oddou & Osland 2005.)

Vain muutama viimeaikainen artikkeli korostaa expatriaattien ulkomailla hankkiman osaamisen tärkeyttä sekä sitä, kuinka tärkeää on siirtää tämä osaaminen takaisin emoyritykseen (Fink, Meierewert & Rohr 2005: 32). Erityisesti ulkomaankomennukset tiedon siirtämisen funktiona ovat saaneet hyvin vähän huomiota (Bonache & Zárraga-Oberty 2008: 4). Tämä aihe on hyvin tärkeä repatriaateille, sillä mahdollisuus siirtää eteenpäin sitä, mitä on ulkomailla oppinut, voi vaikuttaa paluuprosessiin. Yritykset saattavat menettää tärkeää tietoa, jos ne eivät hyödynnä osaamista, jota repatriaatit tuovat kotiin. (Oddou & Osland 2005.) Riusalan ja Suutarin (2004: 764, 766) tutkimuksen mukaan expatriaattien rooli osoittautui hyvin tärkeäksi kansainvälisissä osaamisen siirtämisen prosesseissa. Tämän vuoksi erityistä huomiota olisi kiinnitettävä expatriaattien valintaan sekä koulutukseen. Minbaevan ja Michailovan (2004: 675) mukaan tiedon siirtäjän, eli tässä tapauksessa repatriaatin, tärkeimpiä ominaisuuksia osaamisen siirtämisen prosessissa ovat halukkuus ja kyky siirtää osaamista.

Oddou ja Osland (2005) esittävät teoreettisen mallin, joka koskee tekijöitä, jotka vaikuttavat repatriaatin ulkomaankomennuksella hankkiman osaamisen siirtämiseen kotimaan yksikköön ulkomaankomennuksen jälkeen. Menestyksekkäs tiedon lähettämisen ja vastaanottamisen prosessi perustuu erilaisiin elementteihin, kuten lähettäjän ominaisuuksiin, itse viestiin ja siihen millaisen muodon se ottaa, vastaanottajan ominaisuuksiin sekä vastaanottajan kykyyn tulkita viestiä. Tämän perusprosessin avulla on muodostettu kehys eri tekijöistä, jotka muodostavat osaamisen siirtämisen prosessin. Mallissa lähettäjän tilalle on laitettu repatriaatti, viestiksi osaaminen, jota repatriaatti on ulkomaankomennuksen aikana hankkinut ja jota halutaan siirtää sekä vastaanottajaksi kotimaan yksikkö, johon repatriaatti palaa. Tämän lisäksi tutkimusten mukaan menestyksekkäs informaation siirtäminen perustuu kolmeen tärkeään tekijään, jotka ovat tiedon luonne, jota siirretään, osapuolten ominaisuudet sekä osapuolten välisen suhteen ominaisuudet. Nämä kaksi viitekehystä on yhdistetty Oddoun ja Oslandin artikkelissa. Yhteenvetona malli muodostuu siis siirtäjän eli repatriaatin ominaisuuksista, tiedon eli repatriaatin osaamisen ominaisuuksista, siirtäjän eli repatriaatin ja vastaanottajan eli kotimaan yksikön välisestä suhteesta, yksikön, josta osaaminen on hankittu ja vastaanottajayksikön välisestä suhteesta sekä vastaanottajayksikön eli kotimaan yksikön ominaisuuksista.

1.1. Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on tarkastella, *mitkä eri tekijät vaikuttavat repatriaattien ulkomaankomennuksella hankkiman osaamisen siirtämiseen kotimaan yksikköön ulkomaankomennuksen jälkeen*. Tutkimuksen viitekehystenä on käytetty Oddoun sekä Oslandin (2005) kehittämää mallia tekijöistä, jotka vaikuttavat repatriaattien osaamisen siirtämiseen. Heidän mukaansa juuri tämä tutkimusalue hyötyisi kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jossa testattaisiin kyseistä mallia. Aiempaa empiiristä tutkimusta malliin liittyen ei ole vielä raportoitu.

1.2. Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään ulkomaankomennuksen syklistä ainoastaan paluuprosessiin eli paluun jälkeisiin tapahtumiin liittyen repatriaatin ulkomaankomennuksen aikana hankkiman osaamisen siirtämiseen kotimaan yksikköön. Ulkomaankomennuksen muut vaiheet otetaan ainoastaan esille, jotta ulkomaankomennuksen syklistä saataisiin tarpeeksi kokonaisvaltainen kuva. Paluuprosessiin liittyen tutkitaan osaamisen siirtoa eli

perinteiset näkökulmat, kuten paluusopeutumishaasteet ja yleinen paluutuki on rajattu pois. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan Oddoun ja Oslandin viitekehykseen liittyen repatriaattien osaamisen siirtämiseen kotimaan yksikköön, eikä näin ollen muita viitekehyksiä käytetä. Tutkimus tehdään repatriaatin näkökulmasta eli yrityksen näkökulmaa ei aineiston keruussa ole huomioitu.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa Johdanto-kappaleesta, jossa selvitetään tutkimuksen taustatietoja liittyen ulkomaankomennuksen sykliin ja siinä erityisesti paluuprosessiin, kansainvälistymiseen, osaamisen siirtämiseen sekä näitä yhdistäviin tekijöihin, kuten expatriaattiin osaamisen siirtämisen työkaluna. Tutkimuksen taustatiedot päättyvät selvitykseen mallista, joka toimii tämän tutkimuksen viitekehyksenä. Tässä osiossa käy myös ilmi tutkimuksen tarpeellisuus sekä aikaisempien tutkimusten jättämät aukot repatriaattien osaamisen siirtämisen alueella. Johdanto-kappaleesta käy ilmi myös tutkimusongelma, tutkimuksen rakenne sekä tärkeitä käsitteitä, joita ovat tässä tapauksessa expatriaatti, repatriaatti, paluuprosessi, osaaminen sekä osaamisen siirtäminen.

Tutkimus etenee johdannosta toiseen pääkappaleeseen, joka on kirjallisuuskatsaus teoriasta liittyen paluuprosessiin osana ulkomaankomennuksen sykliä. Toisessa pääkappaleessa käsitellään ensiksi ulkomaankomennuksen sykliä ja sen eri vaihteita, kuten expatriaattien rekrytointia ja valintaa sekä heidän koulutusta ja valmentamista. Tämän jälkeen käsitellään omassa alakappaleessaan ulkomaankomennuksen aikana huomioonotettavia asioita, jonka jälkeen huomio siirtyy paluuprosessiin. Paluuprosessi nostetaan erityisesti esille ulkomaankomennuksen syklistä ja sitä käsitellään kolmen alakappaleen verran. Nämä alakappaleet koskevat paluusopeutumista, paluuprosessin eri vaihteita sekä sen johtamista.

Kolmas pääkappale liittyy teoriaan osaamisen siirtämisestä paluuprosessin jälkeen. Tässä pääkappaleessa käsitellään ensiksi tiedon siirtymistä, jonka jälkeen seuraa toinen alakappale liittyen expatriaatteihin osaamisen siirtämisen työkaluina. Kolmas alakappale koskee repatriaattien osaamista ja sen siirtoa. Aiheen päättää neljäs alakappale liittyen tutkimuksen viitekehykseen. Alakappale käsittelee mallia repatriaattien ulkomaankomennuksilla hankkiman osaamisen siirtämisestä kotimaan yksikköön komennuksen jälkeen. Alakappale pilkkoutuu viiteen eri osaan, jotka käsittelevät erilaisia ominaisuuksia, joilla saattaa olla vaikutusta repatriaattien osaamisen siirtämiseen kotimaan yksik-

köön. Näihin ominaisuuksiin kuuluvat repatriaatin, osaamisen, repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen, organisaation yksiköiden välisen suhteen sekä kotimaan yksikön ominaisuudet. Yhteenvedo teoriaosuudesta päättää koko kirjallisuuskatsauksen.

Neljännessä pääkappaleessa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Metodologiaosuus pilkkoutuu neljään alakappaleeseen, joista ensimmäisessä keskustellaan tutkimuksen metodiikasta. Toinen alakappale käsittelee tutkimuksen otosta sekä aineiston hankintaa. Tätä seuraa kappale liittyen aineiston analysointiin ja viimeisessä alakappaleessa keskustellaan tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Tämä päättää koko metodologiaosuuden.

Tutkimuksen empirian tulosten avaus ja analysointi muodostavat viidennen pääkappaleen. Luvun alakappaleet on muodostettu suoraan haastattelun teemoista ja kappale eteneekin järjestyksessä teema teemalta. Alakappaleet koostuvatkin siis repatriaatin ominaisuuksista, itse tiedon eli osaamisen ominaisuuksista, repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuuksista, organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuuksista sekä kotimaan yksikön ominaisuuksista. Tutkimuksen viimeinen pääkappale koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Siinä käsitellään tutkimuksen tuloksia ja niihin liittyviä toimenpiteitä, tutkimuksen rajoituksia sekä ehdotuksia tämän aiheen jatkotutkimuksia varten tulevaisuudessa.

1.4. Tärkeitä käsitteitä

Expatriaattia on tyypillisesti ajateltu henkilönä, joka siirtyy emoyrityksestä tai pääkonttorista työskentelemään ulkomaiseen tytäryritykseen tai muihin ulkomaanoperaatioihin. Expatriaattia voisi kuitenkin olla parempi tarkastella henkilönä, joka muuttaa maasta toiseen, mutta pysyy kuitenkin alkuperäisen työnantajan palkkalistoilla. (Briscoe 1995: 51.) Hocking, Brown ja Harzing (2004: 565) käyttävät artikkelissaan expatriaatista myös melko samanlaista määritelmää. Expatriaatti määritellään yksilöksi, joka riippumatta kansallisesta alkuperästään siirretään kotimaastaan toiseen maahan erityisesti työhön liittyvistä syistä. Hänen ulkomaankomennuksensa on pitkäkestoinen eli se kestää vähintään vuoden (Minbaeva & Michailova 2004: 666).

Allenin ja Alvarezin (1998: 30) mukaan repatriaatti tarkoittaa ulkomaankomennuksella ollutta henkilöä, joka palaa kotimaahan ja joka pyritään integroimaan uudelleen kotiorganisaatioon. Paluuprosessi on yleensä ulkomaankomennuksen viimeinen vaihe, jolloin

expatriaatti päättää komennuksensa, palaa työskentelemään takaisin kotimaahan ulkomailla ja pyrkii sopeutumaan ja integroitumaan uudelleen kotimaahan ja organisaatioon.

Kogut ja Zander ovat määritelleet osaamisen reseptiksi, jonka avulla tarkennetaan aktiviteettien suorittaminen. Sillä voidaan viitata alkuvaiheen prosesseihin, kuten ostotaitoihin, keskivaiheen prosesseihin, kuten tuotesuunnitteluun tai loppuvaiheen prosesseihin, kuten markkinoinnin tieto-taitoon. Kostova taas määrittelee osaamisen tietyiksi tavoiksi suorittaa organisatorisia toimintoja, jotka ovat ajan mittaan kehittyneet organisaation historian, ihmisten, kiinnostuksen kohteiden ja aktiviteettien vaikutuksesta ja jotka ovat rakentuneet organisaatioon. Szulanskin mukaan osaamisen siirtämistä pidetään sisäisen toimintatavan kopioimisena, joka suoritetaan organisaation tietyissä osissa eli lähdeyksikössä parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin osaaminen otetaan käyttöön toisessa yksikössä eli vastaanottajayksikössä. (Bonache & Zárraga-Oberty 2008: 4-5.)

2. PALUUPROSESSI OSANA ULKOMAANKOMENNUKSEN SYKLIÄ

Tässä pääkappaleessa esitellään ulkomaankomennuksen sykli ja sen eri vaiheet, kuten expatriaattien rekrytointi ja valinta sekä koulutus ja valmentaminen. Tämän jälkeen keskustellaan ulkomaankomennuksen aikana huomioonotettavista seikoista. Tärkeimmäksi syklin vaiheista nousee paluuprosessi, ja siihen liittyen keskustellaan repatriaattien sopeutumisesta, paluuprosessin eri vaiheista sekä sen johtamisesta.

Monet yritykset käyttävät expatriaatteja ulkomaisten operaatioidensa kehittämiseen sekä johtamiseen. Heitä käytetään nostattamaan, koordinoimaan ja kontrolloimaan taitotasa kansainvälisissä tytäryrityksissä. Monissa yrityksissä kansainvälinen kokemus nähdään tärkeänä askeleena kohti ylennystä johtajaksi. Tämän tyyppinen kokemus auttaa johtajia karistamaan oletukset siitä, että tuotteet tai metodit, jotka toimivat kotimaassa toimivat automaattisesti myös ulkomailla. (Briscoe 1995: 51.)

Sparrow, Brewster ja Harris (2004: 145) toteavat ulkomaankomennuksen syklin sisältävän viisi vaihetta. Nämä vaiheet koostuvat strategisesta suunnittelusta (strategic planning), rekrytoinnista ja valinnasta (selection), koulutuksesta ja valmentamisesta (preparation), suorituksen mittaamisesta (performance measurement) sekä paluuprosessista (repatriation). Jotta yrityksen kansainvälisen henkilöstön johtaminen olisi tehokasta, henkilöstö tulisi valita asianmukaisesti, sitä tulisi valmistaa tulevaan ja tukea sekä henkilöstöä tulisi auttaa integroitumaan uudestaan (Oddou 1991: 302). Liian usein ulkomaankomennusten menestystä varjostavat huonot valintamenetelmät, epäselvät tavoitteet sekä riittämättömät kustannusarviot. Naiset jätetään myös yleensä huomioimatta valittaessa kandidaatteja ulkomaankomennuksille. (Halcrow 1999: 42-43.)

On ironista, että yritysten joutuessa ulkopuolelta tulevien suurten uhkien eteen, yksi suurimmista uhkista yrityksen menestymiselle tuleekin suoraan sen sisältä. Tällä tarkoitetaan juuri epäonnistumista ulkomaankomennusten johtamisessa. Tämä on yleinen ilmiö, vaikka ulkomaankomennusten käyttö on ensimmäinen asia, jonka useimmat yritykset toteuttavat perustaessaan toimintojaan ulkomaille. Asiaa ei myöskään helpota tieto siitä, että ulkomaankomennukset tulevat normaalisti erittäin kalliiksi yrityksille. (Halcrow 1999: 42-43.) Expatriaatit maksavat yrityksille keskimäärin 2-3 kertaa enemmän kuin mitä he maksaisivat vastaavissa asemissa kotimaassa. Silti yritykset saavat yleensä hyvin pientä tuottoa sijoittamiensa rahoja vastaan. (Black & Gregersen 1999: 52.)

Hälyttävä määrä ulkomaankomennuksia epäonnistuu syystä tai toisesta. Jotkut expatriaattit saattavat palata kotimaahan ennen aikojaan, toiset ovat komennuksella loppuun asti, mutta eivät suoriudu niin hyvin kuin on odotettu ja monet jättävät yrityksen vuoden sisällä paluusta. (Dowling, Schuler & Welch 1994: 56, 58; Black & Gregersen 1999: 52.) Ulkomaankomennusten epäonnistumisella voidaan tarkoittaa myös työtulosten heikkoutta, omaa negatiivista kokemusta ulkomaankomennuksesta, sopeutumattomuutta ympäristöön, ympäristön tyytymättömyyttä expatriaattiin tai kyvyttömyyttä perehdyttää seuraajaa. Tavallisimmat syyt ulkomaankomennuksen epäonnistumiseen ovat puolison sopeutumattomuus, expatriaatin oma sopeutumattomuus, muut perheeseen liittyvät syyt, expatriaatin persoonallisuuteen liittyvät tekijät, kyvyttömyys selviytyä työtehtävistä, teknisten taitojen puute sekä motivaation puute. (Strömmer 1999: 317-318.)

Yritykset, jotka johtavat expatriaattejaan menestyksekkäästi seuraavat yleensä kolmea tiettyä ohjetta. Kun ne lähettävät ulkomaille ihmisiä, tavoitteena on perustehtävän lisäksi luoda uutta tietoa yritykselle tai hankkia taitoja, jotka auttavat heitä tulemaan johtajiksi. Nämä yritykset lähettävät ulkomaille ihmisiä, joiden kulttuuriset taidot ovat samassa tasossa tai jopa ylittävät heidän tekniset taitonsa. Yrityksissä myös ymmärretään, että paluuprosessi on mullistusten aikaa useimmille expatriaateille, joten niissä käytetään monia erilaisia ohjelmia, jotka saattavat helpottaa yritysten työntekijöiden uudelleen sopeutumista. (Black & Gregersen 1999: 52-53)

Ongelmat liittyen ulkomaankomennuksiin ovat hyvin laajalle levinneitä, vaikka expatriaattien ulkomaankomennusten tärkeys tiedetään. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden mukaan on monia syitä, miksi ongelmat ovat niin laajalle levinneitä. Näistä muutamina mainittakoon yritysten sisäinen politiikka, kulttuuriset kysymykset, perheiden sisäiset asiat sekä monet muut. Ongelmat kuvastavat myös sitä, että useimmissa yrityksissä henkilöstöressurssien johtamisella (HRJ) on rajallinen tai olematon rooli expatriaattien valinnassa, johtamisessa sekä paluuprosessissa. Tämän takia HRJ:n rooli on lähinnä hallinnollisesti tukeva. (Halcrow 1999: 43.) Seuraavassa osiossa esitellään expatriaattien rekrytointia ja valintaa. Näihin liittyen käydään läpi rekrytointiprosessia, expatriaateilta vaadittavia ominaisuuksia, heidän mahdollisia perhetilanteitaan sekä valintamenetelmätyyppisiä.

2.1. Expatriaattien rekrytointi ja valinta

Ulkomaille lähtijöiden rekrytointiprosessiin tulisi varata tarpeeksi aikaa, vakavaa paneutumista sekä ammattitaitoista osaamista. Virhevalinnat tuottavat nimittäin ulkomaankomennuksissa paljon suuremmat kustannukset kuin virhevalinnat kotimaassa. (Strömmer 1999: 315.) Oddoun (1991: 302) mukaan expatriaatit voidaan jaotella kolmeen eri tyyppiin. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat expatriaatit, joiden lähettämisen syynä on heidän potentiaalisuutensa. Heidät lähetetään yleensä ulkomaankomennuksille, jotta he pääsisivät täydentämään tietämystään yrityksen operaatioista. Toiseen kategoriaan kuuluvat expatriaatit, jotka lähetetään ulkomaille täyttämään avointa paikkaa, sillä he ovat hyvin kiinnostuneita ja halukkaita lähtemään ulkomaankomennukselle. Kolmanteen ja viimeiseen kategoriaan kuuluvat expatriaatit ovat teknisiä asiantuntijoita. He lähtevät ulkomaille antamaan teknistä tukea koskien yrityksen tuotteita. Halcrow'n (1999: 43) mukaan on myös monia muita syitä, miksi expatriaatteja lähetetään ulkomaankomennuksille. Hänen artikkelinsa mukaan on löydetty yli 11 erilaista tavoitetta ulkomaankomennuksille, kuten uusien markkinoiden avaaminen, taitojen siirtäminen, fuusion tai yritysosaston helpottaminen tai uusien teknologioiden ja järjestelmien pystyttäminen.

Expatriaattien valinta perustuu osittain yrityksen johtamisfilosofiaan, siihen millaisilla markkinoilla se toimii sekä siihen millainen tarve ulkomailta on. Valittaessa expatriaattia on syytä kiinnittää huomio moniin eri asioihin. Oddoun (1991: 302-303) mukaan työntekijän sopeutumista muutoksiin kotimaan työtehtävissä tulisi arvioida, sillä suurimmat vaikeudet ulkomailta koituvat ennalta arvaamattomista tapahtumista. Toinen asia, jota tulisi tutkia, on työntekijän avarakatseisuus ja diplomaattisuus sellaisia mielihaluita, asenteita sekä käyttäytymistä kohtaan, jotka eroavat hänen omistaan. Myös työntekijän suhtautumista uusiin ihmisiin ja uuden oppimiseen tulisi arvioida. Tutkimusten mukaan halu kommunikoida toisten kanssa on tärkeä elementti menestyksekkäässä sopeutumisessa. Expatriaatin on hyvä nimittäin olla halukas kommunikoidaan muiden ihmisten kanssa sekä olla kiinnostunut ihmisistä ja heidän kulttuureistaan. Hänen tulisi olla myös itsevarma ja luottavainen itseensä.

Sparrow'n, Brewsterin ja Harrisin (2004: 145-146) mukaan menestyvältä expatriaatilta vaaditaan erityisesti ihmissuhdetaitoja sekä taitoja liittyen kulttuureihin ja niiden ymmärtämiseen teknisen kompetenssin ohella. Monesti yritykset lähettävät expatriaatteja ulkomaille vääristä syistä, mutta usein yritykset lähettävät ulkomaille myös vääriä ihmisiä. Näin ei tapahdu siksi, että expatriaateilla ei olisi tarvittavia teknisiä taitoja, sillä ne ovat yleensä pääsyy siihen, miksi joku ihminen valitaan avoimena olevaan tehtävään.

Usein ulkomaille kuitenkin lähetetään ihmisiä, joilta puuttuu taito sopeutua erilaisiin tapoihin, näkökulmiin sekä liiketoimintatapoihin. (Black ym. 1999: 58.) Hakijan persoonallisuus on paljon pienemmässä asemassa valintaprosessissa kuin työhön liittyvät taidot, vaikka persoonallisuuden piirteillä on usein paljon suurempi rooli työntekijän menestyksessä sopeutua uuteen kulttuuriin ja työskennellä tuotteliaasti. (Halcrow 1999: 43; Sanchez, Spector & Cooper 2000: 97-98.)

Blackin ja Gregersenin (1999: 58-59) mukaan yritykset yleensä etsivät expatriaateista tiettyjä samoja piirteitä. Tutkimuksen mukaan yksi näistä on juuri halu kommunikoida ja expatriaattien tulisi yrittää kommunikoida paikallisten ihmisten kanssa, mutta heidän ei tulisi lannistua, vaikka alussa kommunikointiyritykset epäonnistuisivat tai nolaisivat heidät. Yritykset voivat löytää tämän tyyppisiä työntekijöitä etsimällä innokkaita ekstrovertejä, jotka eivät pelkää keskustelua kielellä, jota he eivät osaa täydellisesti tai jotka ovat valmiita keskustelemaan henkilöiden kanssa, joiden englanti on huonoa. Piirre, jota työntekijöistä myös etsitään, on kauaskantoinen seurallisuus. Usein expatriaatit saattavat pysytellä pienissä ympyröissä muiden expatriaattien kanssa, vaikka suositeltavaa olisi, että he tutustuisivat myös muihinkin ihmisiin, kuten paikallisiin asukkaisiin. Expatriaattien tulisi olla myös kulttuurisesti joustavia. Menestyneimmät expatriaatit ovat niitä, jotka mielellään kokeilevat erilaisia tapoja. Työntekijän olisi hyvä olla myös kansainvälisesti orientoitunut ollakseen menestyvä expatriaatti. Tämän tyyppiset työntekijät ymmärtävät intuitiivisesti, että erilaisilla kulttuurisilla normeilla on arvoa ja merkitystä niille, jotka niitä harjoittavat. Ulkomaankomennukselle lähtevien tulisi osata kunnioittaa erilaisia näkökantoja.

Blackin ja Gregersenin (1999: 59) mukaan yritykset etsivät työntekijöistään myös yhteistyökykyistä neuvottelutyylisiä. Nimittäin expatriaattien neuvotellessa ulkomaalaisten kanssa konfliktin riski on paljon suurempi kuin silloin, kun ollaan tekemisissä oman maan kansalaisten kanssa. Erilaiset kulttuurit vaikuttavat neuvottelutyyliin ja tällöin kummallakin osapuolella on odotuksia siitä, millä tavalla neuvottelut tulisi hoitaa. Tämän takia yhteistyökykyinen neuvottelutyyli on hyvinkin kriittinen ulkomailta. Myös Strömmer (1999: 317) on summannut kirjassaan expatriaattien tärkeimmät valintakriteerit. Hänen mukaansa näitä ovat ammatillinen osaaminen, aiempi työmenestys, motivaatio, johtamiskyky, itsenäisyys, vastuuntunto, sosiaaliset taidot, kielitaito, suorituskeskeisyys ja sitoutuminen, kansainvälinen kokemus, sopeutumiskyky ja joustavuus, perheen tuki ja sopeutumiskyky, fyysinen terveys ja henkinen kypsyyt sekä se, että yksilön henkilökohtaiset asiat ovat kunnossa, kuten esimerkiksi perhesuhteet, alkoholin-

käyttö, ja niin edelleen. Expatriaattien olisi hyvä myös olla oma-aloitteisia, kykeneviä tekemään itsenäisiä päätöksiä sekä yksilöllisesti kekseliäitä (Briscoe 1995: 59-60).

Ennen mahdollista ulkomaankomennusta tulisi tarkastella myös työntekijän perhettä. Expatriaatin perheen tulisi olla yhtenäinen ja osata tukea häntä. Yrityksen tulisi ottaa myös puolison ura huomioon esimerkiksi etsimällä hänelle työpaikka kohdemaasta, sillä tällä tavoin yritys parantaa tulevan expatriaatin mahdollisuuksia menestyä tulevassa työtehtävässään. (Oddou 1991: 303-304.) Punnettin (1997: 243, 245) mukaan noin 15 % expatriaattiehdoista hylkää ulkomaankomennuksen puolisonsa uran takia. Jotkut yritykset käyttävät puolisoiden apuohjelmia, jotka sisältävät puolison arviointia valintavaiheessa, kieli- ja kulttuurivalmennusta, vierailuja ulkomaankohteessa ennen itse komennusta, tukiryhmiä helpottamaan puolison sopeutumista sekä rahallisia etuja auttamaan puolisoa löytämään hyödyllisiä aktiviteetteja ulkomaankohteessa. Kun molemmilla puolisoilla on omat uransa, tyytymättömyys sekä ulkomaankomennuksen epäonnistumisen riski kasvavat (Harvey 1998: 309). Termillä 'kaksoisurapariskunta' viitataan yleensä tällaisiin puolisoihin. On tärkeää myös arvioida, kuinka työntekijä käsittelee stressiä ja selviytyy siitä. Kun asuu ja työskentelee ulkomailla, erityisesti perheen kanssa, stressin määrä on hyvin suuri ensimmäisen puolen vuoden ja vuoden aikana. (Oddou 1991: 303-304.) Mukana tulevalla puolisoilla on tärkeä rooli expatriaatin kokemassa stressin ja konfliktien määrässä ja hän on avainasemassa määräämään expatriaatin menestyksestä (Harvey 1998: 309).

Tutkimus, joka kohdistui potentiaalsiin expatriaatteihin, osoitti, että 67 % vastaajista koki, että heidän puolisoitensa vastahakoisuus luopua omasta urastaan oli suuri este työntekijöiden ulkomaankomennuksille. Yritysten tulisikin olla valmiita kehittämään tukimekanismeja perheille, jossa molemmilla puolisoilla on omat uransa, sillä muuten ulkomaankomennuksen tuoma stressi toimii isona osana expatriaattien epäonnistumisessa. Työn ja perheen stressitekijöiden kohtaaminen voi luoda työ-perhe-konflikteja, joilla voi olla monia epämiellyttäviä seurauksia, kuten terveydellisiä riskejä, tuotteliaisuuden heikkenemistä työpaikalla, avioelämän tyytymättömyyttä, itse elämään kohdistuvaa tyytymättömyyttä, ja niin edelleen. Stressitekijöihin, jotka usein vaikuttavat kaksoisuraiseen pariskuntaan ulkomaankomennuksen aikana, luetaan merkittävä muutos perheen taloudellisessa asemassa, henkilökohtaisten kontaktien sekä sosiaalisen tukijärjestelmän menetys, tuntemukset ammatin ja/tai uran eristäytymisestä sekä hylkäämisestä, merkittävä sopeutuminen kaksoisurapariskunnan arvoissa sekä yksilö- että ammatillisella tasolla, tuotteliaisuuden heikkeneminen perheen konfliktien seurauksena ja tarvittava

ylimääräinen aika ja vaiva ulkomaankomennuksella sopeutumiseen. (Harvey 1998: 309-319.)

Kaksoisurapariskuntien määrä on maailmanlaajuisesti kasvussa. Tämä trendi on vain vahvistumaan päin ja siitä on kehkeytymässä todellinen ongelma niin yrityksille kuin työntekijöillekin, sillä se vaikuttaa henkilöstön halukkuuteen lähteä ulkomaille. (Dowling ym. 1994: 77.) Kaksoisurapariskunnilla on ainutlaatuisia tarpeita ulkomaankomennuksen aikana. Näitä tarpeita varten kehitetyn tukijärjestelmän tulisi ottaa huomioon kaksiuuraisen pariskunnan monia erilaisia tarpeita. On syytä ottaa huomioon emotionaaliset tarpeet sekä instrumentaaliset tarpeet, kuten esimerkiksi ajan, resurssit ja taidot, joita yritys tarjoaa auttaakseen kaksoisurapariskunnan sopeutumisessa. Tärkeitä ovat myös faktojen, mielipiteiden ja neuvojen tarjonnan infrastruktuurinen tuki ulkomaankomennuksen aikana sekä arvioiva tuki, joka tarjoaa pariskunnalle palautetta niin suorituksesta kuin sopeutumisesta ulkomailla. (Harvey 1998: 321.)

Tukijärjestelmän taso ja laatu riippuvat perheen asetelmasta eli perheen elämänkaaren vaiheesta sekä avioliiton laadusta ennen ulkomaankomennusta. Näihin vaikuttaa myös ulkoinen verkosto eli perheen ulkopuolella olevien suhteiden määrä ja laatu. Tällä tarkoitetaan suhteita, jotka ovat kehittyneet ulkomaisessa ympäristössä tarjotakseen sosiaalista turvaa kaksoisuraperheen jäsenille. Tukijärjestelmän tasoon ja laatuun vaikuttavat myös erilaisuuden aste kotimaan tukijärjestelmän sekä ulkomailla toimimisen aikana saadun sosiaalisen tuen välillä. Vastaanottajan piirteillä on myös vaikutusta järjestelmän tasoon ja laatuun. (Harvey 1998: 321.) Puolisoiden tarpeet tuntuvat olevan erilaisia riippuen erityisesti heidän sukupuolestaan sekä työhön kohdistuvista odotuksista. Punnettin (1997: 246) artikkelissa todetaan puolisoiden muodostavan kolme ryhmää, joista jokainen reagoi hieman eri tavalla ulkomaankomennukseen ja tämän vuoksi saattaa tarvita erilaisen expatriaattipaketin. Näistä ryhmistä ensimmäisen muodostavat naispuoliset puoliset, jotka eivät odota pääsevänsä työskentelemään ulkomailla. Toiseen ryhmään kuuluvat naispuoliset puoliset, jotka taas odottavat pääsevänsä työskentelemään ulkomailla. Kolmannen ja viimeisen ryhmän muodostavat miespuoliset puoliset, jotka etupäässä odottavat pääsevänsä työskentelemään ulkomaan kohteessa.

Expatriaattien valintamenetelmätyyppien vaikutukset ovat saaneet rajoitetusti huomiota kirjallisuudessa. Merkittävä yhteys on kuitenkin löydetty käytetyn valintaprosessin tyyppin ja naisten osallistumistiheyden välillä. On todettu, että organisaatioilla, jotka käyttävät avoimia, virallisia menetelmiä, on todennäköisemmin tasaväkisempi edustus naisia kuin organisaatioilla, jotka käyttävät suljettuja, epävirallisia menetelmiä. Sparrow'n

ynnä muiden (2004: 146-147) mukaan on neljä erilaista expatriaattien valintaan käytettävää menetelmätyyppiä. Näitä ovat avoin ja virallinen menetelmä, avoin ja epävirallinen menetelmä, suljettu ja virallinen menetelmä sekä suljettu ja epävirallinen menetelmä. Ensimmäinen näistä menetelmätyypeistä sisältää muun muassa selkeästi määritellyt kriteerit, valitsijoiden koulutuksen, avoimen mainonnan avoimesta toimesta sekä paneelikeskustelut. Toinen menetelmä ei sisällä paneelikeskusteluja, kriteerit ovat heikommin määriteltyjä ja valitsijoiden koulutus on suppeampaa. Muun muassa suositukset ja avoin mainonta avoimesta toimesta on sisällytetty tähän menetelmään. Kolmas tyyppi sisältää muun muassa selkeästi määritellyt kriteerit, valitsijoiden koulutuksen, paneelikeskustelut sekä nimeämiset. Viimeinen eli neljäs menetelmätyyppi koostuu valitsijoiden henkilökohtaisista mieltymyksistä määrittää kriteerit ja toimenpiteet sekä nimeämisistä. Tämä menetelmä ei sisällä paneelikeskusteluja.

On todettu, että arviointikeskuksia sekä psykologisia testejä on alettu käyttää kasvavissa määrin osana expatriaattien valintaprosesseja (Sparrow ym. 2004: 146-147). Hodgettsin ja Luthansin (1991: 237) mukaan kaksi suosituinta valintamenetelmää ovat testit sekä haastattelut. Jotkut kansainväliset yritykset käyttävät toista näistä vaihtoehtoista, mutta pienempi osuus yrityksistä käyttää molempia vaihtoehtoja. Dowlingin, Schulerin ja Welchin (1994: 66) mukaan valintaprosesseissa on käytetty persoonallisuus- ja psykologisia testejä, mutta tällaisten testien tehokkuutta kulttuurisen sopeutumisen mittareina on kyseenalaistettu. Kaiken kaikkiaan tavanomaisia expatriaattiehdokasta koskevien tietojen hankkimistapoja rekrytointimenettelyssä ovat tiedot aiempien ulkomaankomennusten onnistumisesta, kuten esimerkiksi lausunnot esimiehiltä sekä työtovereilta, arviot kyvykkyydestä ja soveltuvuudesta nykyiseltä esimieheltä, psykologiset testit, henkilöhaastattelut, puolison haastattelut sekä kielitaitotestit, joita tehdään joskus myös puolisolle (Strömmer 1999: 315). Seuraavaksi keskustellaan expatriaattien koulutuksesta ja valmentamisesta eli siitä, minkälaisia niiden tulisi olla ja mistä niiden tulisi koostua.

2.2. Expatriaattien koulutus ja valmentaminen

Ulkomaille lähtijöiden koulutus ja valmentaminen ovat aliarvostettuja, sillä monet yritykset eivät käytä paljoakaan aikaa tai rahaa valmentamiseen expatriaattejaan kulttuurin ja koko toimintaympäristön muutokseen. Usein yritykset eivät näe esimerkiksi muutama viikon kulttuurivalmennusta tarpeeksi tärkeäksi expatriaatille kustannusten, ajan puutteen ja muiden prioriteettien valossa. On tärkeää, että expatriaatti saa oikeantyyppistä valmennusta, joka sopii yhteen hänen tulevan kokemuksensa kanssa. Expatriaatin

tulisi saada myös henkistä valmennusta ulkomaankomennuksella tapahtuvaan ajan ja resurssien käyttöön. Hänelle tulisi selkeästi selittää, mitkä ovat ulkomaankomennuksen tärkeimmät tavoitteet, sillä tämä auttaa expatriaattia ymmärtämään vastuualueensa sekä kriteerit, joiden perusteella häntä arvioidaan. (Oddou 1991: 304.) Yritysten olisi syytä muistaa, että ulkomaankomennusten työntekijöiden perehdyttäminen on huomattavasti vaativampi prosessi kuin kotimaan työntekijöiden perehdyttäminen. Expatriaatin puoliso tai koko perhe voidaan osittain tai kokonaan kytkeä myös mukaan kaikkiin perehdyttämisvaiheisiin. Perehdyttämisprosessin tulisi olla tarpeeksi pitkä. Joskus nämä prosessit voivat olla jopa lähes vuoden mittaisia. Pitkäkestoinen kouluttautuminen tukee henkistä sopeutumista uusiin olosuhteisiin. Se tarjoaa myös mietiskelyaikaa sekä aikaa käytännön asioiden järjestelyyn kotimaassa. (Strömmer 1999: 319.)

Yritykset, joiden expatriaatit ovat menestyneet ulkomaankomennuksillaan, valmentavat expatriaattejaan tietyillä tärkeillä alueilla. Ensinnäkin, expatriaatit saavat yksityiskohtaista tietoa muuton vaikutuksesta heidän verotukseensa, eläkkeelle jäämiseensä, optioihinsa ja niin edelleen. Toiseksi, yritys selvittää expatriaateille kaiken liittyen heidän palkkapakettiin, kuten palkan, bonukset ja niin edelleen sekä muutokset komennuksen mukanaan tuomissa eduissa. Yritykset tarjoavat myös työntekijöilleen mahdollisuuden lyhyeen orientoitumiseen maata, kulttuuria ja tapoja kohtaan sekä antavat muuta tarvittavaa tietoa. Työntekijällä on myös mahdollisuus vieraila maassa puolisonsa kanssa, jotta he pääsisivät näkemään ja hieman tutustumaan paikkaan yleisesti, itse yritykseen, työntekijän kollegoihin sekä tyypillisiin elintiloihin. (Oddou 1991: 305.)

On myös tärkeitä asioita, joihin itse expatriaatit toivoisivat parannuksia koulutuksen ja valmennuksen suhteen. He toivoisivat, että kotimaan ja ulkomaan johdon välillä asetettaisiin samanlaiset odotukset komennusta kohtaan. Olisi myös tärkeää, että expatriaatille selvitettäisiin kriteerit liittyen suoritukseen sekä suorituksen arviointiprosessi. Expatriaatit toivoisivat, että heille annettaisiin enemmän vapautta nykyisestä tehtävästä kotimaassa, jotta he voisivat vähentää tuntemaansa ylimääräistä stressiä johtuen siirtymisestä ulkomaan tehtäviin. Olisi myös tärkeää, että expatriaatit saisivat enemmän kielivalmennusta pystyäkseen epämuodolliseen keskusteluun työpaikalla ja parempaan kommunikointiin tärkeiden työntekijöiden kanssa, jotka eivät puhu englantia. Monissa yhdysvaltalaisissa yrityksissä ajatellaan nykyään, että englannin kieli on riittävä yritysmaailmassa. Expatriaattien mukaan englannin kieli ei yksinään riitä, jotta he voisivat suoriutua parhaimmalla mahdollisella tavalla. On paljon informaatiota, jota on vaikea tavoittaa ollessaan yksikielinen. (Oddou 1991: 305.)

Dowlingin, Schulerin ja Welchin (1994: 126-127) kirjassa mainitaan expatriaattien valmennusohjelmien jaottelu viiteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat alueopiskeluohjelma, johon kuuluu informaatiota ympäristöstä sekä kulttuurista orientaatiota, kulttuurin sisäistämistä, kielivalmennusta, herkkyysohjelmaa ja kenttäkokemuksia. Strömmerin (1999: 319) mukaan keskeisiä perehdyttämisaikavälisiä mainittujen lisäksi ovat ulkomailla olleiden kokemukset, jotka voidaan organisoida mentor- ja tutortukena sekä työhön ja kohdeorganisaatioon liittyvä perehdyttäminen ja valmennus.

Briscoen (1995: 88-89) mukaan expatriaattien tulisi saada valmennusta vähintäänkin kahdeksalla tietyllä alueella, jotta heidän vaikea kulttuurinen sopeutumisprosessinsa helpottuisi. Nämä tärkeät alueet ovat kulttuurienväliset bisnestaidot, kulttuurishokin hallinta, elämäntyyliin sopeutuminen, päivittäiset elämis- ja asumiskysymykset kohdemaassa, paikalliset tavat ja etiketti, alueelliset opinnot, paluuprosessin suunnittelu sekä strategiat kielten oppimiseen. Expatriaattien tulisi siis oppia esimerkiksi neuvottelutyyleistä eri maissa ja kulttuureissa, heidän tulisi tietää, mitä odottaa ja miten selvitä sopeutumisen stressistä sekä miten selvitä ostoksilla käymisestä ja liikennetavoista. Heidän olisi hyvä tietää tuttujen ruokien ja viihteen saatavuudesta, epätavallisista ongelmista veden ja sähkön parissa, miten pukeutua, erilaisista käyttäytymismalleista miesten ja naisten keskuudessa, poliittisesta ja uskonnollisesta ympäristöstä sekä miten olla yhteydessä kotimaan toimistoon.

Hodgetts ja Luthans (1991: 261, 264) jaottelevat syyt expatriaattien koulutukseen jaotellaan kahteen yleiseen kategoriaan. Nämä ovat organisatoriset sekä henkilökohtaiset syyt. Yksi suurimmista organisatorisista syistä koulutukseen on auttaa pääsemään eroon etnosentrisyydestä. Etnosentrisyydellä tarkoitetaan uskoa siitä, että oma tapa tehdä asiat on parempi kuin toisten tapa. Kirjassa jaotellaan myös koulutusohjelmat kahteen eri tyyppiin, jotka ovat standardoitu sekä räätälöity koulutusohjelma. Näissä molemmissa koulutusohjelmissä yksi suosituimmista koulutustyypeistä on itsearviointi. Seuraavassa osiossa käsitellään ulkomaankomennuksen aikana huomioonotettavia asioita, kuten sopeutumista sekä komennuksen johtamista ja menestymistä.

2.3. Ulkomaankomennuksen aikana huomioonotettavia asioita

Tekijät, jotka vaikuttavat expatriaatin onnistuneeseen sopeutumiseen ja suoritukseen, ovat olleet suosittuja tutkimuksen ja väittelyn kohteita viime vuosikymmeninä. Sopeutumisella voi olla erilaisia merkityksiä, sillä se voidaan määritellä joko prosessiksi tai

tilaksi. Sparrow'n ynnä muiden (2004: 147-148) mukaan termiä ”sopeutuminen” on käytetty yleisessä merkityksessä viittaamaan muun muassa hyväksytyksi tulemisen ja tyytyväisyyden tunteisiin, kulttuurisesti hyväksytyjen taitojen ja käyttäytymisen hankkimiseen, psyykkisten ongelmien, kuten stressin ja masennuksen puuttumiseen sekä psykologiseen turvaan, jota yksilö tuntee uudessa tilanteessa. Suurin osa tutkimuksista liittyen expatriaattien sopeutumiseen on myös yleisesti keskittynyt kolmeen tiettyyn alueeseen. Näistä ensimmäisenä mainitaan yleinen sopeutuminen, mikä viittaa yleisten elinolojen tuoman turvan asteeseen, kuten ilmastoon, ruokaan, asumiseen, elinkustannuksiin, kuljetukseen tai terveystalouteen. Toisena on vuorovaikutukseen liittyvä sopeutuminen, johon kuuluvat luonteva sosialisointi ja kommunikointi maan paikallisväestön kanssa. Viimeisenä mainitaan työhön liittyvä sopeutuminen, mikä viittaa tiettyihin työn vastuualueisiin, suoritusstandardeihin ja odotuksiin sekä esimiehen vastuualueisiin.

On melko varmaa, että jokainen expatriaatti voi tuntea kulttuurishokin vaikutukset lähtiessään ulkomaille. Sopeutumista on kuvattu U-kurvi – teorian avulla. Teorian mukaan expatriaatit, jotka saapuvat uuteen maahan kokevat lyhyen `kuherruskuukauden`, jolloin innostus ja jännitys uudesta maasta toimivat vallitsevina ajatuksina. Tämän jälkeen on vuorossa pitkä kulttuurishokkivaihe, jolloin illuusiot uudesta maasta alkavat pirstaloitua ja taistelutahto alkaa heikentyä. Sopeutumisen kolmannessa vaiheessa expatriaatit oppivat toimimaan oikealla tavalla uudessa ympäristössä. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa on vuorossa sopeutumisen taitaminen. (Suutari & Brewster 1999: 184.)

Suutarin ja Brewsterin (1999: 195-196) tekemässä tutkimuksessa expatriaatteja pyydettiin antamaan neuvoja uusille expatriaateille perustuen heidän omiin kokemuksiinsa. Suosituin neuvo liittyi alusta asti integroitumiseen paikallisen yhteisön kanssa. Monet expatriaatit totesivat, että uusien expatriaattien tulisi yrittää elää kuin paikalliset mahdollisimman pian sekä kokeilla paikallisia elämäntapoja. Heidän olisi hyvä myös pyrkiä muuttamaan itseään, sillä paikallista tapaa ajatella ei pysty muuttamaan. Expatriaatit neuvoivat myös käyttäytymään paikallisten tapojen mukaan tai muuten lähtemään pois maasta. Expatriaattien tulisi myös välttää sosialisointia ainoastaan muiden oman maalaisten kanssa, sillä tämän tyyliiset ihmiset keskustelevat yleensä vain siitä, mitä he ikävoivät kotimaassaan tai ihmettelevät paikallisten asukkaiden kummallisia tapoja. Expatriaatit eivät saisi olettaa, että asiat tehdään oikealla tavalla ainoastaan heidän kotimaassaan, sillä tämä ajattelutapa koituu monille kompastuskiveksi. Heidän tulisi olla valmiita huomaamaan, että suurissa maissa ihmiset ovat hyvin isänmaallisia, eivätkä välttämättä helposti hyväksy sitä, että he voisivat oppia jotain suomalaisilta ihmisiltä ja yrityksiltä.

Perhe voi koitua expatriaateille mahdollisten vaikeuksien lähteeksi, joten perheen tulisi olla motivoitunut muuttamaan ulkomaille. Perhesuhteiden tulisi olla hyvässä kunnossa ennen lähtöä, sillä ulkomaankomennus tuottaa ylimääräistä stressiä avioliitossa. Expatriaattien tulisi pitää perheistään hyvää huolta ja pitää huolta siitä, että he oppivat kielen, jotta he pystyvät myös sopeutumaan paikalliseen yhteisöön. Expatriaatit antoivat neuvoja myös liittyen valmistautumiseen. Ulkomaille lähtijöillä tulisi olla riittävästi tietoa maasta sekä sen kulttuurista ennen lähtöä. Tämä helpottaa tulevien eroavaisuuksien ymmärtämistä. Uusien expatriaattien olisi hyvä myös keskustella kokeneempien expatriaattien kanssa sekä vieraila kohdemaassa ennen komennusta. Vierailun olisi hyvä kestää pidemmän aikaa, eli enemmän kuin pari päivää, jotta saataisiin realistinen näkemys siitä, mitä voi odottaa tulevalta. Ulkomaille lähtijöiden tulisi yrittää olla myös positiivisia ja avaramielisiä. Heidän ei tulisi antaa pienten ongelmien masentaa itseään alussa. Ei ole myöskään hyvä, jos odotukset ovat liian korkealla, sillä alussa tulisi olla varautunut kohtaamaan vaikeuksia. (Suutari & Brewster 1999: 196.)

Expatriaatteja saattaa olla kohteessa yksi tai useampia riippuen itse kohteesta ulkomailla sekä operaation laajuudesta. Huolimatta expatriaattien määrästä monet heistä pelkäävät tulevansa unohdetuiksi kotimaan työkohteessa. Nämä pelot saattavat johtua esimerkiksi päivittäisen kontaktin menetyksestä työtovereihin tai siitä, että he eivät enää olekaan automaattisesti osa työpaikalla tapahtuvia keskusteluja, jotka ennen olivat tyypillinen osa expatriaattien työympäristöä. Ongelma ei kuitenkaan ole varsinaisesti siinä, onko nämä expatriaatit todella unohdettu vai ei. Ongelma on siinä, että he tuntevat olonsa unohdetuiksi. Näin käy useimmiten ulkomaankomennuksista kiinnostuneille ja käytettävissä oleville expatriaateille sekä teknisille asiantuntijoille kuin erittäin potentiaalisille työntekijöille, jotka on lähetetty ulkomaille osana tarkkaan määritettyä urapolkua. Potentiaaliset työntekijät tuntevat, että heistä pidetään huolta, koska heidän merkityksensä yritykselle on jo tunnustettu tarkkaan määritellyn prosessin avulla. (Oddou 1991: 305.)

Jotta yritys onnistuisi expatriaatin tukemisessa hänen ulkomaankomennuksellaan, yrityksen tulisi pitää säännöllistä yhteyttä työntekijään vaihtaakseen informaatiota sekä salliakseen vapaasti virtaavan keskustelun mahdollisista ongelmista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Expatriaatille tulisi vähintään lähettää yrityksen uutislehdet sekä informaatiota menettelytapojen muutoksista. Työntekijän tulisi saada myös vapaat kaukopuheluedut, sillä usein tällaisissa tapauksissa sähköpostin käyttöä pyritään välttämään lukuisista syistä, kuten tietoturvan takia. Yrityksen tulisi myös jatkuvasti pyrkiä järjestämään sosiaalisia aktiviteetteja, jotta ulkomaankohteessa olevat expatriaatit pystyisivät helposti vaihtamaan informaatiota ja pohtimaan ongelmien ratkaisua arkisessa ympäris-

tössä. Useimmiten kohteessa korkeimmassa asemassa oleva expatriaatti on vastuussa näiden sosiaalisten aktiviteettien järjestämisestä. (Oddou 1991: 305-306.)

Erityisesti itse expatriaatit ovat sitä mieltä, että kielten opetuksessa valmentaminen tulisi olla tehokkaampaa. Kielten opetuksen olisi tärkeää olla tehokasta vähintään ulkomaankomennuksen muutamia ensimmäisiä kuukausia. Expatriaatit kannattavat myös tarkoin valittujen mentoreiden hankintaa heitä varten niin kotimaahan kuin ulkomaillekin. Mentorit toimisivat ikään kuin kuuntelijoina sekä neuvonantajina. (Oddou 1991: 305-306.) Monet yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että expatriaattien koulutuksen tarve jatkuu ulkomaankomennuksella, joten koulutuksen ei tulisi rajoittua ainoastaan ennen lähtöä tapahtuvaan aikaan. Expatriaatin ennen lähtöä tapahtuva arviointi stressitekijöistä saattaa olla epärealistinen. Ilman heidän paikan päällä kertyviä kokemuksia vieraasta kulttuurista expatriaatit saattavat yliarvioida omat kykynsä selviytyä. Ulkomaille saapumisen jälkeen tapahtuva koulutus antaa heille mahdollisuuden arvioida stressitekijöitä, jotka he ovat jo kohdanneet. (Sanchez ym. 2000: 99.)

Sparrow'n, Brewsterin ja Harrisin (2004: 150) mukaan HRJ:n suorituksen johtamisen järjestelmällä on erilaisia piirteitä ja tuntomerkkejä. Näitä ovat linkit organisaation strategiaan, yksilöllisen suorituksen tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen edistyksistä tavoitteen saavuttamisessa, mahdollisuuksien tarjoaminen kehittymiseen antamalla arvioivaa palautetta, koulutus ja kehitys sekä linkit tulosten ja palkitsemisen välillä. Yritysten ei tulisi ainoastaan luottaa epävirallisiin valvontajärjestelmiin joustavana tapana saavuttaa haluttuja tuloksia. Ulkomaankomennusten käyttämisestä ensisijaisena kulttuurisen valvonnan muotona tulisi tukea integroitu suorituksen johtamisen järjestelmä. Dowlingin ynnä muiden (1994: 108) mukaan muuttujien, jotka vaikuttavat ulkomaankomennukseen, huomioon ottaminen kohentaa expatriaattien suoritusten arvioimista. Nämä tekijät tulisi ottaa huomioon ennen ulkomaankomennusta, mutta näin ei aina tapahdu. Muuttujiin luetaan kuuluvaksi ympäristö, tehtävä sekä yksilön persoona. Arvioi- dessa expatriaatin suoritusta muuttajat tulisi ottaa huomioon potentiaalisina syinä mihin tahansa suorituksen vajavaisuuteen. Seuraavaksi käsitellään paluuprosessia sisältäen paluusoikeutumisen, paluuprosessin eri vaiheet sekä sen johtamisen.

2.4. Paluuprosessi

Paluuprosessi voi olla usein ongelmallinen ja yritykset menettävät monia työntekijöitään vuoden sisällä paluuprosessista. Halcrown (1999: 43, 48) mukaan se yksi kolmas-

osa yrityksistä, joka asettaa tavoitteita ja arvioi kustannuksia, suunnittelee myös expatriaattien kotiinpaluun. Tämä myös tapahtuu jo ennen kuin ulkomaankomennus edes alkaa. Loput kaksi kolmasosaa yrityksistä tarjoaa paljon epätodennäköisemmin apua työntekijöillensä paluuprosessivaiheessa kuin silloin, kun he ovat ulkomaankomennuksella. Tämä on hyvin todennäköistä huolimatta siitä, että asiantuntijat sanovat kotiinpaluun voivan olla työntekijöille yhtä suuri sopeutumiskysymys kuin ulkomaille lähtökin.

Yleinen käsitys yritysten keskuudessa on, että kotiin palaavilla expatriaateilla ei ole ongelmia. Yritykset eivät tiedosta paluuhaasteiden olemassa oloa. Expatriaatit, jotka palaavat kotiin huomaavat yleensä, että sekä heidän yksityiset että ammatilliset elämänsä ovat muuttuneet. He kokevat, että palattuaan he eivät saa käyttää luovuuttaan. Tämän lisäksi expatriaatit kohtaavat usein myös vaikeuksia kotona perhe-elämän parissa. (Halcrow 1999: 43, 48.) Kaikki ulkomaankomennukset eivät kuitenkaan pääty paluuprosessiin, vaikka useimmat niistä päättyvätkin. Osa expatriaateista saatetaan nimittäin siirtää suoraan toiseen tehtävään toiseen maahan niin, että he eivät välissä palaa ollenkaan kotimaahansa. (Dowling ym. 1994: 81.)

2.4.1. Palusopeutuminen

Sanchezin, Spectorin ja Cooperin (2000: 104) mukaan paluuprosessivaihe saattaa olla expatriaateille stressaavimpia aikoja koko ulkomaankomennuksen aikana. Se tuo mukanaan uusia stressitekijöitä. Expatriaatit saattavat tuntea olonsa eristyneiksi, sillä he kokevat, että he eivät voi jakaa toisten kanssa monikulttuurista identifikaatiota. Palattuaan heistä voi tuntua, että he eivät kuulu mihinkään, eikä heillä ole ketään kelle uskoutua. Repatriaatit saattavat myös pyrkiä olemaan erottumatta joukosta piilottelemalla uusia intressejään ja käyttäytymistään, jotka he ovat oppineet ollessaan ulkomailla. Repatriaattien tulisikin oppia elämään välittämättä monikulttuurisista identiteeteistään. Solomonin (1995: 35) mukaan voidaankin sanoa, että repatriaatit saattavat kokea niin sanotun käänteisen kulttuurishokin palatessaan kotimaahansa.

Aiempien tutkimusten mukaan epävarmuuden vähentäminen on hyvin tärkeää repatriaattien sopeutumiselle. Koko ulkomaankomennuksen ajan expatriaattien ja heidän puolisoidensa täytyy astua uusiin tilanteisiin, joissa he ovat usein epävarmoja siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei ole hyväksyttävää käytöstä. Sopeutumisprosessin kannalta on tärkeää oppia, mikä on hyväksyttävää uudessa maassa ja pystyä käyttäytymään sopivalta tavalla. Tämä nimittäin vähentää epävarmuutta. Usein jätetään myös huomioimatta,

kuinka kotiin paluun aikaan monilta repatriaateilta puuttuu senhetkistä ymmärtämystä kotimaastaan. (Black 1991: 95; Gregersen & Stroh 1997: 636.)

Suutarin ja Brewsterin (2003: 1134) mukaan yksi ensimmäisistä askelista epävarmuuden vähentämisen prosessissa on odotusten muodostuminen uudesta tilanteesta. Repatriaatit muodostavat työhön liittyviä odotuksia, kuten miten johto sekä toiset työntekijät kohtelevat heitä paluun jälkeen. Heillä on myös odotuksia liittyen työnkuvaan paluun jälkeen, elintasoon, jonka he saavuttavat sekä heidän pitkäaikaisiin uranäkymiinsä. Yleensä repatriaatit odottavat saavansa korkeassa asemassa olevan työn sekä mahdollisuuksia päästä hyödyntämään taitoja, jotka he ovat saavuttaneet ulkomailla ollessaan. He myös olettavat, että heidän ohjaajansa ja kollegansa ovat kiinnostuneita heidän kansainvälisistä kokemuksistaan sekä tukevat heitä paluuprosessin läpi. Dohertyn ynnä muiden (2007: 4) mukaan expatriaattien odotusten tehokas johtaminen paluuprosessin osalta alkaa ennen ulkomaankomennusta, jolloin organisatorisista tavoitteista ja yksilön toiveista täytyy sopia, sillä niiden tulisi olla keskenään yhteensopivia. Tässä vaiheessa odotukset ulkomaankomennuksesta sekä ajasta sen jälkeen muodostetaan, joten selvitys tavoitteista on hyvin olennaista, jotta tuloksia voidaan johtaa.

Repatriaattien sopeutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jaotella neljään eri ryhmään. Ensimmäinen näistä ryhmistä koostuu yksilöllisistä muuttujista, kuten repatriaatin iästä, ulkomaankomennuksen pituudesta, pysymisestä ajan tasalla koskien kotimaan asioita, halukkuudesta siirtyä kansainvälisesti, ulkomaankomennuksella sopeutumisesta sekä tyytyväisyydestä ulkomaankomennukseen. Toinen ryhmä koostuu organisatorisista ja työhön liittyvistä muuttujista. Näitä muuttujia ovat rooliin liittyvä valinnanvapaus, uuden työroolin ja siihen liittyvien odotusten eroavaisuudet, vanhan ja uuden roolin erot, ajan pituus roolineuvottelujen ja -päätösten sekä ulkomaankomennuksen päättymisen välillä sekä mahdollisuus taitojen hyödyntämiseen paluun jälkeen. Kolmas ryhmä muodostuu työn ulkopuolelle asettuvista muuttujista, kuten sosiaalisen aseman heikkenemisestä. (Suutari & Välimaa 2002: 619-625.)

2.4.2. Paluuprosessin eri vaiheet

Dowlingin, Schulerin sekä Welchin (1994: 81-82) mukaan paluuprosessin voi jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen näistä vaiheista on valmistautuminen, johon kuuluvat tulevaisuuden suunnittelu sekä tiedon kerääminen uudesta työstä. Yritys voi tarjota tarkistuslistan asioista, joista täytyy huolehtia ennen kotiin palaamista, kuten pankkitilien sulkemisesta sekä rahan vaihdosta. Yritys voi myös valmentaa expatriaatin sekä

hänen koko perheensä kokonaisvaltaisesti kotiinpaluuta varten. Paluuprosessin toinen vaihe koostuu fyysisestä siirtymisestä. Tämä vaihe sisältää henkilökohtaisen omaisuuden siirtämisen, siteiden katkaisemisen kollegoiden sekä ystävien kanssa ja matkustamisen seuraavaan tehtävään, joka on yleensä kotimaassa. Useimmat kansainväliset yritykset käyttävät muuttofirmoja tai muuttokonsultteja, jotka hoitavat fyysisen siirtämisen. Nämä yritykset hoitavat yleensä muuton ulkomaille sekä takaisin kotimaahan expatriaartilta ja hänen perheeltään. Tällaiset muuttokäytännöt on virallistettu yrityksen menettelytavoissa.

Prosessin kolmas vaihe on siirtymä, joka tarkoittaa sopeutumista väliaikaiseen majoitukseen, järjestelyjen tekemistä asumista sekä koulutusta varten ja muiden hallinnollisten tehtävien suorittamista, kuten ajokortin uusimista, vakuutusten hankkimista, pankkitilien avaamista, ja niin edelleen. Jotkut yritykset palkkaavat muuttokonsultteja auttamaan myös tässä vaiheessa. Viimeinen eli neljäs vaihe on uudelleen sopeutuminen, joka sisältää selviytymisen kulttuurishokista ja uravaatimuksista. Tämä vaihe on yleensä vähiten ymmärretty ja yritysten taholta huonoiten järjestetty, mikä saattaa tehdä uudelleen sopeutumisesta traumaattisen kokemuksen. (Dowling ym. 1994: 82-83.)

2.4.3. Paluuprosessin johtaminen

Paluuprosessi on ulkomaankomennuksen vaihe, jossa jokaisen yrityksen tulisi ottaa vakavasti ja jota tulisi johtaa tehokkaasti. Yritykset, jotka näin tekevät ovat hyvin harvassa. Organisaatiot, jotka ymmärtävät, että paluuprosessi on expatriaateille mullistusten aikaa niin ammatillisesti kuin yksilöllisestikin, auttavat heidän kotiinpaluuta tarjoamalla uraohjausta sekä työtehtäviä, joissa he voivat käyttää kansainvälisiä kokemuksiaan hyödyksi. On monia syitä siihen, miksi ulkomaankomennukset päättyvät huonosti. Vaikka työnantajat eivät juuri mieti expatriaattien paluuta, expatriaatit uskovat, että menestyksensä ulkomaankomennus on saavutus, joka ansaitsee tunnustusta. He haluavat käyttää uusia taitojansa ja uutta tietoa, ja ovat usein pettyneitä pääkonttorin välinpitämättömyyden asenteeseen heidän paluutaan kohtaan sekä uuteen työhönsä. Pettymys voi olla erityisen suuri vanhemmilla expatriaateilla, jotka ovat tottuneet ulkomaankomennuksen johtamisen tuomaan itsenäisyyteen. (Black & Gregersen 1999: 55-61.)

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset saattavat myös tehdä kotiinpaluusta hankalaa. Yritys on esimerkiksi saattanut tehdä muutoksia ylimpään johtoon tai on saattanut jopa muuttaa organisaatiokulttuuriaan. Vanhat mentorit ovat voineet lähteä jättäen repatriaatin huolehtimaan päätöksistä. Asiat muuttuvat myös ihmisten yksityiselämässä. Ystävät

ovat saattaneet muuttaa pois ja lasten saattaa olla vaikea sopeutua takaisin kouluun tai samaistua vanhoihin leikkikavereihin. Blackin ja Gregersenin (1999: 61-62) mukaan tehokkaat yritykset käyttävät selkeitä prosesseja ratkaistakseen yllämainitut ongelmat. Pääkonttorissa saatetaan esimerkiksi alkaa suunnitella kotiin palaavalle expatriaatile seuraavaa komennusta kolmesta kuuteen kuukauteen ennen kuin hän palaa. Sen lisäksi, että expatriaateille etsitään sopivat työtehtävät, tehokkaiden yritysten tulisi myös valmistaella expatriaatteja muutoksiin heidän ammatillisessa sekä yksityisessä elämässään.

Oddoun (1991: 306-307) mukaan työntekijälle tulisi expatriaatiksi valinnan jälkeen antaa realistinen kuva ulkomaankomennuksen potentiaalisista vaikutuksista heidän uraansa. Expatriaateilta tulevista valituksista useimmat johtuvat siitä, että heidän odotuksensa uransa rakettimaisesta noususta on nostatettu, vaikka todellisuudessa näin ei tapahdukaan. Oddoun mukaan menestyneimmät yritykset noudattavat ainakin kahta tiettyä asiaa paluuprosessikäytännöissään. Niin kuin edellä jo mainittiin, nämä yritykset alkavat noin kuusi kuukautta ennen expatriaatin paluuta suunnitella hänelle uutta työtä. Toiseksi, nämä organisaatiot yrittävät järjestelmällisesti, strategisesti ja keskittyneesti löytää palaavalle expatriaatile uuden työn, jossa hän voi käyttää uusia taitojaan ja näkemyksiään hyödyksi ja joka jatkuvasti kehittää häntä eteenpäin.

Strohin, Gregersenin ja Blackin (1998: 113) mukaan eräs tapa saada repatriaatit jäämään yritykseen ulkomaankomennuksen jälkeen on keskittyä lisäämään heidän sitoutumistaan organisaatiota sekä heidän uusia työyksiköitään kohtaan. Tutkimusten mukaan keskimääräistä enemmän repatriaatteja jää työskentelemään yritykseen ulkomaankomennuksen jälkeen, kun heidän sitoutumisensa organisaatioon sekä omaan työyksikköönsä on vahvaa. Tällaisen sitoutumisen perustaminen sekä säilyttäminen ovat erityisen tärkeitä repatriaateille, joilla tyypillisesti on erityistä autonomiaa ja sitoumusta heidän paikalliseen työyksikköönsä ulkomailla, vaikkakin heillä on kuitenkin koko ajan ajatuksissa emoyrityksen kansainväliset tavoitteet. Yritysten tulisi erityisesti keskittyä enemmän auttamaan työntekijöitä, joilla on paljon kokemusta ja jotka ovat hyvin arvokkaita sekä kehittämään realistisia odotuksia heidän työ- ja yksityiselämäänsä kohtaan ennen kuin he palaavat kotiin. Tällä tavoin yritykset pystyvät välttämään repatriaattien kokemat yllätykset sekä eroavaisuudet heidän odotustensa ja myöhemmin uudessa ympäristössä tapahtuvien kokemustensa välillä. Tämä onnistuu ainoastaan, jos emoyrityksessä tiedotetaan repatriaattien odotukset.

Paluuprosessia tutkivissa aiemmissa tutkimuksissa on löydetty monia tekijöitä, jotka vaikuttavat repatriaattien lähtemiseen yrityksestä paluun jälkeen. Näihin tekijöihin kuu-

luvut muun muassa sijoittuminen työhön, joka ei ole tarpeeksi haastavaa, ylennysten mahdollisuuksien puute, statuksen ja autonomian menettäminen, urasuunnittelun ja ohjauksen puute, johdon ja kollegoiden tuen puute sekä hidas uraeteneminen. Lazarova ja Caligiuri (2001: 391) painottavat repatriaattien näkemyksiä. Repatriaattien subjektiivisilla näkemyksillä organisaation tuesta on enemmän vaikutusta siihen jäävätkö he yritykseen paluun jälkeen kuin sillä, että onko yrityksellä olemassa paluuprosessia tukevia ohjelmia vai ei.

Lazarovan ja Caligiurin (2001: 395) mukaan repatriaattien yrityksessä pysymistä voidaan lisätä vähentämällä tietyn tyyppisten ulkomaankomennusten pituutta. Mitä lyhyemmän ajan expatriaatti on poissa pääkonttorista, sitä helpompi hänen on palata kotiyri-tykseen. Myös Dohertyn ynnä muiden (2007: 5) mukaan mitä kauemmin expatriaatti on ulkomaankomennuksella, sitä suuremmat vaikeudet häntä odottavat, kun hän palaa takaisin emoyritykseen. Nimittäin mitä pidemmän ajan expatriaatti viettää ulkomailla, sitä enemmän hän tottuu vieraaseen maahan ja heidän organisaatiokulttuuriinsa sekä sitä paremmin hän sinne sopeutuu.

Tämän päivän nopeasti kansainvälistyvillä markkinoilla yritysten täytyisi tehdä parempaa työtä valitessaan ehdokkaita ulkomaankomennuksille, suunnitellessaan kehityssuun-
tia ja toimintojen jatkoa, pitäessään parhaiten suoriutuvat yrityksessä sekä rakentaessaan globaalia lahjakkuusrinkiä. Swaakin (1997: 29-30) mukaan yritykset voivat päästä edel-
lä mainittuun toteuttamalla seuraavia ehdotuksia. Ensimmäiseksi, ylin johto tulisi sisäl-
lyttää globaalin suunnitteluprosessin kehittämiseen, sillä ylimmän johdon osallistumi-
nen, sitoutuminen ja ohjaus ovat avaintekijöitä minkä tahansa merkitsevän paluuproses-
sin menestyksekkäässä toteutuksessa. Toisena toimenpiteenä valintaprosessista tulisi
tehdä osa johdon kehittämisprosessia. Expatriaattiehdokkaat tulisi nimittäin valita hei-
dän pitkäaikaisen potentiaalinsa perusteella eikä ainoastaan täyttämään yhtä työtehtävää
lyhyeksi ajaksi.

Yritysten tulisi myös käyttää apunaan kunnolla koulutettuja mentoreita. Mentorit nimit-
tään auttavat monissa yrityksen toiminnoissa, mutta he ovat erityisen arvokkaita expatri-
aatteja koskevissa tilanteissa. Yleensä heidän avullaan pyritään säilyttämään yhteys ex-
patriaatteihin sekä auttamaan heitä suunnittelemaan siirtoa. Parhaimmat mentorit ovat
henkilöitä, joilla on vaikutusvaltaa eli jotka ovat korkeassa asemassa yrityksessä. Hei-
dän tulisi myös olla henkilöitä, jotka ovat itse toimineet expatriaatteina ja heidän tulisi
olla halukkaita käyttämään aikaa mentorointiprosessiin. Parhaimmilla mentoreilla on
myös selkeä ymmärtämys siitä, kuinka tärkeää on luoda globaali lahjakkuusrinki yrityk-

selle. Neljänneksi, yritysten tulisi sisällyttää expatriaatti oman uransa urasuunnitteluprosessiin. Urasuunnittelu expatriaatile on menestyksekkäintä silloin, kun yrityksen kaikki tasot ovat siinä mukana. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ylintä johtoa, yksiköiden johtajia sekä itse expatriaatteja. (Swaak 1997: 31-32.)

Viimeisenä toimenpiteenä expatriaatteja tulisi kohdella kuin sijoituksia. He ovat nimitäin kalliita, sillä joissain tapauksissa expatriaatit saattavat maksaa jopa kolmesta neljään kertaan peruspalkan. Kun he jättävät yrityksen, heihin sijoitettu investointi on menetetty. Yritysten tulisi siis pyrkiä suojelemaan sijoituksiaan. Paluuprosessikäytäntöjen tulisi olla vakaita, jotta expatriaatit eivät lannistuisi komennuksen loppupuolella ja jättäisi yritystä. Yritysten tulisi suunnitella harkiten ulkomaankomennuksiaan ja seurata niitä. Expatriaatit eivät menetä arvoaan komennuksen jälkeen, vaan päinvastoin. Expatriaattien arvo ainoastaan lisääntyy. (Swaak 1997: 32.)

Yritysten ei myöskään tulisi tarkastella ulkomaankomennusten prosessia jaoteltuna pieniin osiin, sillä komennuksilla on parempi todennäköisyys menestyä, kun eri elementit liitetään toisiinsa alusta loppuun saakka. Solomonin (1995: 30) mukaan prosessiin kuuluvat elementit sisältävät arviointitapojen valinnan, yrityksen orientaation, kulttuurisen valmentamisen, tuen kaksiuraisille pariskunnille, siirto- ja muuttoavun, kohteessa tapahtuvan orientaation ja tuen, kehittämisen, avun paluussa ja paluuprosessin suunnittelun, itse paluuprosessin sekä uudelleen integroimisen.

Paluuprosessia tukevia ohjelmia pidetään usein hyödyllisinä, vaikkakin yrityksen ei välttämättä kannata kustannustehokkaista syistä järjestää niitä itse ellei ulkomaankomennusten määrä ole yrityksessä hyvin huomattava. Useimmat yritykset ulkoistavat tämän kaltaiset ohjelmat yrityksille, jotka ovat ammattilaisia valmennuksen alalla tai jotka ovat yhteistyössä muiden yritysten kanssa jakaakseen kustannukset. Tehokkaat yritykset ovat huomanneet, että raha, joka kuluu tämän kaltaisiin ohjelmiin, kannattaa maksaa. Se on pieni hinta siitä, että henkilöt, joilla on kansainvälistä näkemystä ja kokemusta, pysyvät yrityksessä. (Black & Gregersen 1999: 62.) Monikansalliset yritykset ovat huomanneet tarpeen kehittää parempia uraa tukevia ohjelmia varmistakseen, että repatriaattien arvokkaat taidot eivät mene hukkaan sekä auttaakseen expatriaattien paluuprosessia ja urakehitystä (Riusala & Suutari 2000: 84).

Paluuprosessia tukevien ohjelmien olisi hyvä sisältää ennen expatriaatin lähtöä tapahtuvia keskusteluja liittyen hänen uraansa sekä suunnittelua paluun jälkeisestä työstä, johon sisältyy pitkän tähtäimen urasuunnittelun tukea. Jos expatriaatti tietää ulkomaankomen-

nuksen tulevat vaikutukset, hänen odotuksensa ovat realistisempia. Tämän lisäksi ei ole niin todennäköistä, että repatriaatti olisi huolissaan tilanteestaan, kun paluun jälkeisen työn status on määritelty ajoissa. Tällöin repatriaatti todennäköisemmin keskittyy sen hetkiseen työhönsä ja pystyy valmistautumaan paremmin paluuprosessiin, kun sen aika koittaa. Kirjallisuudessa on myös paljon muita neuvoja liittyen tähän aiheeseen. Expatriaatilla tulisi olla nimetty kontaktihenkilö kotimaassa sekä paluuohjausta. Paluuprosessia tukevia ohjelmia tulisi olla koko perheelle ja expatriatin tulisi pystyä osallistumaan työntekijöiden keskuudessa tapahtuviin selvityksiin. Myös toimintojen jatkoon suunnittelua sekä suorituksen arviointia, johon sisältyy kehityspalkkioita, olisi hyvä olla. (Suutari & Brewster 2003: 1136.)

Yritykset voisivat tarjota repatriaateille orientaatio-ohjelmia helpottaakseen integroitumista paluun jälkeen. Nämä ohjelmat sisältäisivät selvityksen muutoksista yrityksessä, kuten muutoksista esimerkiksi toimintatavoissa, henkilöstössä ja strategioissa. Repatriaatit tulisi osallistua ohjelmiin heti paluun jälkeen, kun he palaavat töihin. Yritysten tulisi myös pitää huolta siitä, että repatriaatien ensimmäiset viikot paluun jälkeen ovat melko hiljaisia vähennettyjen tuntien ja vähennetyn matkustamisen sekä pidennetyn loma-ajan merkeissä, sillä tämä saattaa helpottaa repatriaatien sopeutumista. (Lazarova & Caligiuri 2001: 395.)

Lazarovan ja Caligiurin (2001: 390) mukaan yritysten tarjoamat paluuprosessia tukevat ohjelmat parantavat repatriaatien yleisiä näkemyksiä yrityksistään. Repatriaatit, joille tarjotaan näitä ohjelmia ja jotka uskovat, että ne ovat tarpeellisia ja tärkeitä menestykselle paluuprosessille, tuntevat yrityksen välittävän heidän hyvinvoinnistaan. Nämä repatriaatit myös haluavat jäädä yritykseen työskentelemään paluun jälkeen. Repatriaatit, jotka ovat olleet ulkomaankomennuksella, voivat auttaa kansainvälistä yritystä perustamaan ja laajentamaan kansainvälistä liiketoimintaansa, sillä heillä on ensikäden tietoa tietyistä kulttuurisista konteksteista, kuten esimerkiksi tietoa tietyistä markkinoista sekä asiakkaista. He ymmärtävät, kuinka yritys hahmotetaan toisessa maassa ja ovat globaalin sosiaalisen verkoston osia. Tämä voi auttaa edistämään yrityksen liiketoimintaa ympäri maailman. Repatriaateilla on korvaamaton rooli organisaation oppimisessa, sillä he pystyvät kiihdyttämään tietämyksen siirtämistä kohdemaan ja pääkonttorin välillä sekä myös toisin päin.

Kansainvälisesti taitavan työntekijän menettäminen tarkoittaa yleensä epäsuorasti yritykselle edun tarjoamista välittömille kilpailijoille, sillä menetetyt repatriaatit todennäköisesti löytävät uusia työpaikkoja kilpailijoilta tarjoten heille arvokkaita kilpailuvaltte-

ja. Tämän lisäksi repatriaattien suuri vaihtuvuus vaarantaa yrityksen kyvyn palkata tulevia expatriaatteja, sillä suuri vaihtuvuus kertoo toisille työntekijöille yrityksessä, että ulkomaankomennuksilla saattaa olla negatiivinen vaikutus uraan. (Lazarova & Caligiuri 2001: 391.)

Gregersenin (1992: 29) mukaan repatriaatin paluuprosessin aikaan yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota expatriaatin sitoutumisen lisäämiseen emoyritystä kohtaan sekä expatriaatin sitoutumisen kehittämiseen uutta paikallista työyksikköä kohtaan. Tutkimuksen mukaan repatriaatin sitoutumiseen emoyritykseen vaikuttaa positiivisesti vakinaisen virka emoyrityksessä, roolin selkeys, paluuprosessin kompensaatio sekä mielletty organisaation arvostus kansainvälisiä kokemuksia kohtaan. Sitoutumiseen paikallista työyksikköä kohtaan vaikuttavat taas positiivisesti päätösvalta omasta roolista, roolin selkeys sekä mielletty organisaation arvostus kansainvälisiä kokemuksia kohtaan. Vahvan sitoutumisen kehittäminen on tärkeää monesta syystä. Ensinnäkin, monet expatriaatit ovat usein kirjaimellisesti sekä psykologisesti ”poissa näkyvistä, poissa mielestä” emoyritykselle koko ulkomaankomennuksen ajan johtuen maantieteellisistä ja kulttuurisista välimatkoista emoyrityksen ja ulkomaan operaation välillä. Tämän takia expatriaattien sitoutuminen emoyritystä kohtaan saattaa olla merkittävästi heikentynyt siinä vaiheessa, kun he palaavat kotiin.

Toiseksi, expatriaatit palaavat usein ulkomaankomennuksilta aivan uudelleenlaiseen paikalliseen työyksikköön kotimaassaan. Heillä ei useinkaan ole aikaisempaa kokemusta tuossa työyksikössä, joten heillä on myös vain vähän sitoumusta sitä kohtaan. Vaikka expatriaatit palaisivat samaan muodolliseen työyksikköön, johon he kuuluivat ennen ulkomaankomennusta, on hyvin todennäköistä, että merkittäviä henkilöstö- ja menettelytapamuutoksia on ilmennyt heidän väliaikaisen ulkomaankomennuksen aikana. Tästä johtuen aiemmat tutut työyksiköt ovat usein muuttuneet tuntemattomiksi siinä vaiheessa kun expatriaatit palaavat. Kolmanneksi, monien expatriaattien täytyy sopeutua kohdemaan kulttuuriin, jotta he voisivat toimia tehokkaasti ulkomaankomennuksen aikana. Jotkut expatriaatit mielletään jopa paikallisiksi heidän yrittäessään täysin integroitua kohdemaan kulttuuriin komennuksen aikana. (Gregersen 1992: 30.)

Tehokkaasta kulttuurienvälisestä sopeutumisesta ulkomaankomennuksen aikana voi kuitenkin tulla jälkeensä haitta, sillä yksilöt palaavat kohdemaasta, johon he ovat sopeutuneet, kotimaahansa, joka nyt on heille vieras. Viimeiseksi, käänteisen kulttuurishokin, vähäisen aiemman sitoutumisen paikalliseen työyksikköön sekä heikentyneen sitoutumisen emoyritykseen yhdistelmä voi usein vaikuttaa yrityksiin sekä suorasti että

epäsuorasti johtuen kalliista johtajien vaihtuvuudesta paluuprosessin jälkeen. Vaikka repatriaattien vaihtuvuuden kokonaiskustannukset todennäköisesti luovat negatiivista nettotuottoa yrityksen sijoitukselle, tutkimusten mukaan sitoumuksen kehittämisellä sekä emoyritykseen että paikalliseen työyksikköön voi olla tärkeä rooli repatriaattien yritykseen jäämisessä. (Gregersen 1992: 30-31.)

Yrityksen kansainvälisen henkilöstön tehokas johtaminen sisältää expatriaattien oikean valinnan, valmennuksen, tuen sekä uudelleen integroinnin. Johtajien tulisi pystyä hankkimaan kansainvälisiä tai monikansallisia näkemyksiä ja heidän tulisi pystyä toimimaan kansainvälisinä koordinaattoreina yritystä varten. Tämä on tärkeää ulkomaankomennusten tehokkaan johtamisen säilyttämisessä. Kun expatriaatit palaavat komennuksiltaan, heidän uudet näkemyksensä ja kokemuksensa voivat viedä yrityksen kohti tehokkaita monikansallisia strategioita. (Oddou 1991: 301-302.) Seuraavassa pääkappaleessa käsitellään osaamisen siirtämistä paluuprosessin jälkeen.

3. OSAAMISEN SIIRTÄMINEN PALUUPROSESSIN JÄLKEEN

Tässä pääkappaleessa esitellään osaamisen siirtämistä paluuprosessin jälkeen ja siihen liittyen tiedon siirtymistä, expatriaatteja osaamisen siirtämisen työkaluina sekä repatriaattien osaamista ja sen siirtoa. Tämän pääkappaleen päättävät selvitys mallista liittyen repatriaattien osaamisen siirtämiseen sekä yhteenveto koko teoriaosuudesta.

Repatriaatit ovat aliarvioitu resurssi yrityksessä. Jos heidän tietämystään hyödynnetään täysin, he voivat auttaa yritystä pitämään yllä kilpailuetuaan. On monia syitä, miksi tietoa kannattaa siirtää emoyritykseen. Yrityksen pääkonttorissa saadaan nimittäin parempaa ymmärtämystä liittyen kansainvälisiin toimintoihin sekä kommunikaatio pääkonttorin ja tytäryhtiön välillä saattaa parantua vähentäen kitkan lähteitä. Yritys pääsee myös paremmin markkinoille verkostojen avulla, jotka expatriaatit ovat rakentaneet ulkomaankomennustensa aikana. Repatriaatit muodostavat hyvin pätevien työntekijöiden ringin, josta on hyötyä yritykselle tulevaisuudessa mahdollisissa kansainvälisissä laajennuksissa. Expatriaatit saattavat myös innovaattoreina luoda tehokkaampia prosesseja yrityksessä, sillä he ovat nähneet erilaisia tapoja käsitellä avoimia asioita. (Fink ym. 2005: 30, 32.)

3.1. Tiedon siirtyminen

Szulanski (1996: 28-29) on määritellyt neljä eri vaihetta tietämyksen siirtymiselle yrityksen sisällä. Nämä eri vaiheet koostuvat aloituksesta, toteutuksesta, lisäyksestä sekä integraatiosta. Ensimmäinen vaihe koostuu kaikista tapahtumista, jotka johtavat päätökseen tiedon siirtämisestä. Siirto alkaa, kun tarve ja sitä vastaava tieto asuvat rinta rinnan organisaatiossa, mahdollisesti huomaamattomina. Tarpeen havaitseminen saattaa laukaista etsinnän potentiaalisille ratkaisuille, joka päättyy ensiluokkaisen tiedon löytymiseen. Kun tarve ja potentiaalinen ratkaisu tunnistetaan, päästään näkemään niiden yhteensopivuus ja sitä kautta siirron toteutettavuus. Toinen vaihe alkaa päätöksellä jatkaa. Tämän vaiheen aikana resurssit virtaavat vastaanottajan ja lähteen välillä. Heidän välilleen syntyvät siirtospesifit sosiaaliset siteet ja siirrettävä tietämys usein mukautetaan vastaamaan vastaanottajan oletettuja tarpeita, estämään aiemmassa saman tietämyksen siirrossa koettuja ongelmia tai auttamaan tekemään uuden tiedon käyttöönotosta vastaanottajalle vähemmän pelottavaa. Toteutukseen liittyvät aktiviteetit loppuvat tai ainakin vähenevät, kun vastaanottaja alkaa käyttää siirrettyä tietämystä.

Lisäsvaihe alkaa, kun vastaanottaja aloittaa siirretyn tietämyksen käyttämisen, mutta vasta ensimmäisen käyttöpäivän jälkeen. Tämän vaiheen aikana vastaanottaja tulee olemaan osallisena lähinnä odottamattomien ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa. Todennäköisesti vastaanottaja aluksi käyttää uutta tietämystä tehottomasti, mutta asteittain suoritusta aletaan parantaa kohti tyydyttävää tasoa. Viimeinen eli neljäs vaihe alkaa sen jälkeen, kun vastaanottaja saavuttaa tyydyttävät tulokset siirretyllä tietämyksellä. Siirretyn tiedon käyttämisestä tulee vähitellen rutiininomaista. Asteittainen rutini-soituminen on orastavaa jokaisessa jaksollisessa sosiaalisessa mallissa. Tietämyksestä tulee vakiintunutta ja se menettää uutuuttaan sekä siitä tulee osa päämäärää ja organisaation itsestään selvää todellisuutta. (Szulanski 1996: 29.)

Gupta ja Govindarajan (1991: 773) puhuvat yrityksen sisäisestä tietovirrasta, joka tarkoittaa joko strategista arvoa omaavan asiantuntijuuden, kuten taitojen ja kykyjen, tai ulkoisten markkinatietojen siirtymistä. Asiantuntijuuden tyyppi, joka siirtyy, voi riippua alkuvaiheen prosesseista, kuten ostotaidoista, keskivaiheen prosesseista, kuten tuotemallista, prosessimallista ja pakkausmallista, tai loppuvaiheen prosesseista, kuten markkinointiosaamisesta ja jakelun asiantuntijuudesta. Myös ulkoisten markkinatietojen siirtyminen voi tarkoittaa globaalisti merkityksellisen informaation siirtymistä liittyen avainasiakkaisiin, kilpailijoihin tai toimittajiin. Tietovirroilla viitataan tässä nimenomaan joko asiantuntijuuden tai ulkoisten markkinatietojen siirtymiseen, joilla on merkitystä kansainvälisesti, eikä sisäisen hallinnollisen informaation siirtymiseen, kuten kuukausittaisten finanssitietojen vaihtoon.

Erilaisuudet tietovirroissa tytäryhtiöiden välillä voidaan tallentaa keskittymällä tietovirtojen laajuuteen ja suuntaan, joihin tytäryhtiö on osallistunut. Jos tietovirtojen laajuus sekä suunta yhdistetään, mikä tahansa monikansallisen yrityksen tytäryhtiö voidaan sijoittaa kaksidimensionaalille matriisille. Tytäryritys sijoitetaan matriisille määrittelmällä sen osallistumisen laajuus sisään tuleviin tietovirtoihin muualta yrityksestä sekä tytäryrityksestä lähteviin tietovirtoihin muualle yritykseen. Tietovirtojen kaavojen perusteella voidaan määritellä neljä yleispätevää roolia tytäryrityksille, jotka ovat globaali innovaattori (global innovator), integroitunut pelaaja (integrated player), implementoija (implementor) sekä paikallinen innovaattori (local innovator). (Gupta & Govindarajan 1991: 773.)

Globaalin innovaattorin roolissa tytäryritys toimii ikään kuin tiedon suihkulähteenä muille yrityksen yksiköille. Integroituneen pelaajan rooli on samantapainen kuin edellinen rooli, sillä myös siinä koetaan vastuuta tiedon luomisesta, jota muutkin tytäryhtiöt

voivat hyödyntää. Tytäryhtiö, joka kuuluu integroituneen pelaajan ryhmään, ei kuitenkaan ole tarpeeksi omavarainen täyttämään kaikki omat tarpeensa liittyen tietoon. Implementoijan roolissa tytäryhtiö osallistuu itse ainoastaan hieman tiedon luomiseen ja on pitkälti riippuvainen emoyrityksestä tai muista tytäryhtiöistä tulevista tietovirroista. Lopuksi, paikallisen innovaattorin roolissa olevalla tytäryrityksellä on melkein täydellinen vastuu paikallisesti merkityksellisen tieto-aidon luomisesta kaikilla tärkeillä toiminnallisilla alueilla. Tämä tieto nähdään kuitenkin liian ideasynkronisena, jotta sillä voitaisiin kilpailla maan ulkopuolella, jossa tytäryritys sijaitsee. (Gupta & Govindarajan 1991: 774-775.)

3.2. Expatriaatti osaamisen siirtämisen työkaluna

On erilaisia tapoja siirtää tietoa ja osaamista maiden rajojen yli. Ulkomaankomennusten käytöstä on tullut olennainen osa monikansallisten yritysten liiketoimintastrategioita. Expatriaatit toimivat linkkeinä pääkonttorin ja ulkomaisten tytäryritysten välillä, jolloin suuri määrä informaatiota virtaa heidän kauttaan. (Riusala & Suutari 2004: 745.) Heistä on tullut keino edesauttaa pehmeitä ja ongelmattomia siirtoprosesseja, sillä heidän on mahdollisuus varastoida sekä opettaa tiedon hienovaraisia ja inhimillisiä elementtejä (Smale & Suutari 2005). Guptan ja Govindarajan (1991: 770, 772) mukaan monikansalliset yritykset voidaan ajatella pääoman, tuotteiden sekä tietämyksen siirtymisen verkostoina eri maissa sijaitsevien yksiköiden välillä. Tietoa voidaan siirtää tehokkaammin yrityksen sisäisten mekanismien avulla kuin ulkoisten markkinamekanismien avulla, sillä tiedon transaktiot, jotka tapahtuvat ulkoisten markkinamekanismien kautta altistuvat monille markkinoiden vioille. Tällaisina vikoina saattavat esimerkiksi toimia vaikeudet tunnistaa ja tuoda esiin tieto sekä negatiiviset ilmentymät, kuten riski uuden kilpailijan luomisesta.

Lamin (1997: 977) mukaan myös työkierto antaa yksilöille mahdollisuuden kehittää laajan skaalan taitoja ja tietoa heidän omien toimintojensa sekä asiantuntijuutensa ulkopuolella. Se myös kannustaa kehittämään asiaankuuluvia ja integroivia ongelmanratkaisutaitoja. Työkierto helpottaa myös oppimista ryhmässä ja tiedon kollektiivista jakamista sekä auttaa vähentämään sosiaalista välimatkaa työvoiman eri kategorioiden välillä. Connin ja Yipin (1997: 23, 27, 28) mukaan tärkeiden kyvykkyyksien tehokas siirtäminen on menestyksen suuri mahdollistaja. Nämä kyvykkyydet nähdään laajalti nykypäivänä elintärkeinä kilpailuedun kannalta. Siispä kansainvälistyessään monikansallisten yritysten tulisi pystyä siirtämään mahdollisimman paljon tärkeää kyvykkyyttä kansain-

välischen toimintojen verkostojen sisällä sekä niiden välillä. Connin ja Yipin tekemästä tutkimuksesta kävi ilmi, että jotkin henkilöstöressurssikäytännöt, kuten globaalit palkkiojärjestelmät, johtajien siirtäminen maasta toiseen sekä maailmanlaajuiset koulutusohjelmat, vaikuttavat positiivisesti tärkeiden kyvykkyyksien menestyksekkääseen siirtämiseen. Tutkimuksen mukaan myös kansainväliset johtamisprosessit auttavat yleisesti kyvykkyyksien siirtämisessä. Yrityksillä olisi hyvä myös olla globaali yrityskulttuuri alueellisten ja paikallisten kulttuurien sijaan, sillä kansainvälisellä yrityskulttuurilla on tärkeä rooli kyvykkyyksien siirrossa.

3.3. Repatriaattien osaaminen ja sen siirto

Expatriaatit ovat tietämyksen siirtämisen tärkeitä mekanismeja ja tämä saattaa nykypäivänä olla yksi tärkeimmistä syistä lähettää työntekijöitä ulkomaankomennuksille (Doherty ym. 2007: 3). Ulkomaankomennusten väitetään olevan hyvin sopiva tapa siirtää erityisesti hiljaista tietoa, sillä expatriaattien avulla pystytään selviytymään ja opettamaan tiedon inhimillisistä ominaisuuksista (Riusala & Smale 2007: 17-18). Yritykset epäonnistuvat usein expatriaattiensa ulkomaankomennuksilla saavuttaman kokemuksen ja tiedon hyödyntämisessä eivätkä luultavasti ole miettineet kansainvälisen kokemuksen mukanaan tuomia uraseurauksia (Briscoe 1995: 65). Jos yksi osa kansainvälisten ulkomaankomennusten tavoitteista on edistää kansainvälisyyttä sekä tietämyksen siirtoa, repatriaattien menettäminen ulkomaankomennusten jälkeen on yrityksille hyvin merkittävä ongelma (Doherty ym. 2007: 7). Jos yritykset epäonnistuvat integroimaan repatriaatit uudestaan yritykseen heidän paluunsa jälkeen, repatriaattien arvokas tieto saattaa siirtyä kilpailijoille ja sitä saatetaan käyttää alkuperäistä yritystä vastaan (Fink ym. 2005: 32).

Perinteisesti tutkijat ovat korostaneet expatriaattien roolia tiedon lähettäjinä eli muiden opettajina tiedon vastaanottajina toimimisen sijaan. Viimeaikaiset tutkimukset ovat huomioineet expatriaatin roolin tiedon hankkimisessa ja sen takaisin tuomisessa organisaation keskukseen tai tiedon välittämisessä muihin tytäryrityksiin. Ulkomaankomennukset antavat mahdollisuuden osaamisen hankkimiseen ulkomailla ja paluu luo mahdollisuuden siirtää osaamista yritykseen ja ottaa se käyttöön. Tiedon kerääminen menestyksekkäästi ei kuitenkaan ole automaattista, sillä kaikkea tietoa ei ole helppo kerätä ja yksilöillä sekä organisaatioilla ei välttämättä ole yhteensopivat tavoitteet liittyen tiedon käyttämiseen kilpailuedun kehittämisen pohjana. (Lazarova & Tarique 2005: 362.)

Tutkimusten mukaan ulkomaankomennukset tarjoavat yksilöille mahdollisuuden hankkia kansainvälistä tietämystä eli tietoa globaaleiden toimintojen monimutkaisuudesta, kansallisten markkinoiden ominaisuuksista, liike-elämän ilmapiiristä ja kulttuurisista malleista. Aiemman tutkimuksen mukaan ulkomailta voidaan hankkia viittä erityyppistä tietoa. Näitä ovat tietoa *mistä*, eli esimerkiksi erilaisuudet asiakkaiden mieltymyksissä sekä tietoa *miksi*, eli esimerkiksi ymmärtämystä, miten kulttuuriset eroavaisuudet vaikuttavat kulttuurien väliseen ymmärtämiseen. Näiden lisäksi voidaan hankkia tietoa *miten*, eli tähän kuuluvat esimerkiksi johtamistaidot, kuten vastuun jakaminen. On myös mahdollista hankkia tietoa *milloin*, eli esimerkiksi tietoa ajoituksen vaikutuksesta sekä tietoa *kenestä*, eli esimerkiksi ihmissuhteet, jotka on luotu ulkomaankomennuksen aikana. Ulkomaankomennuksilta hankittujen kokemusten avulla ei saa tietämystä ainoastaan kulttuurien eroavaisuuksista, vaan nämä kokemukset myös luovat näkemyksiä pääkonttorin ja tytäryritysten välisistä suhteista, mistä ideat kehittää liiketoimintoja saattavat lähteä liikkeelle. Ulkomaankomennukset lisäävät myös yksilön tietämystä yrityksen maailmanlaajuisesta liiketoimintojen rakenteesta sekä yksilön bisneskontaktien verkostoista. (Lazarova & Tarique 2005: 362.)

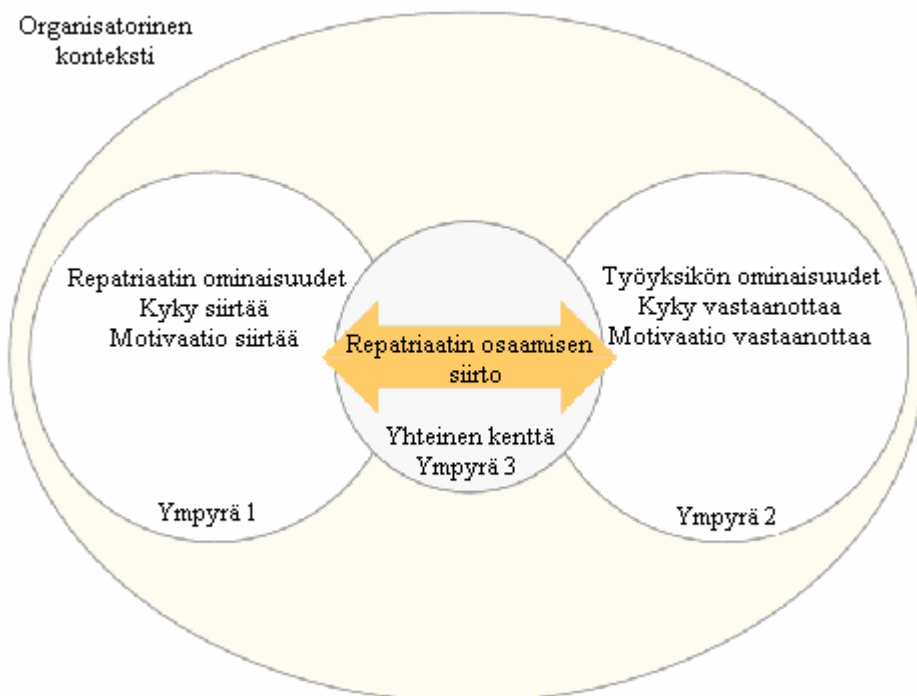
Tutkijoiden mukaan ulkomaankomennukset voidaan jaotella erilaisiin kategorioihin. Eräs tapa on jaotella ulkomaankomennukset neljään erilaiseen ryhmään niille lähtevien expatriaattien perusteella. Ensimmäinen ryhmä koostuu rakenteen kopioijista, jotka rakentavat ulkomaiseen tytäryritykseen rakenteen, joka on samanlainen kuin jossakin muualla yrityksessä. Tähän sopii esimerkiksi markkinoinnin viitekehys tai tuotantojärjestelmä. Toisen ryhmän muodostavat ongelmanratkaisijat, joiden tavoitteena on analysoida ja ratkaista spesifi toiminnallinen ongelma. Kolmas ryhmä muodostuu operationaalisista elementeistä, eli yksilöistä, jotka toimivat elementteinä operationaalisessa rakenteessa. Viimeinen ryhmä koostuu toimitusjohtajista, eli henkilöistä, jotka valvovat ja johtavat koko ulkomaista operaatiota. Ulkomaankomennukset voidaan jakaa eri kategorioihin myös niiden ensisijaisen tarkoituksen perusteella. Niitä voidaan käyttää täyttämään toimia, kehittämään johtajia sekä kehittämään organisaatioita. (Lazarova & Tarique 2005: 363.)

3.4. Malli repatriaattien osaamisen siirtämisestä

Tämän tutkimuksen viitekehystenä käytetään Oddoun ja Oslandin (2005) kehittämää mallia osaamisen siirtämisestä repatriaateilta kotimaan yksiköihin ulkomaankomennuksen jälkeen. Mallin avulla pyritään kuvaamaan, mitkä eri tekijät vaikuttavat osaamisen

siirtymiseen repatriaatilta kotimaan yksikköön. Malli koostuu erilaisista muuttujien kategorioista, jotka koostuvat tiedon siirtäjän eli tässä tapauksessa repatriaatin ominaisuuksista sekä tiedon eli repatriaatin osaamisen ominaisuuksista. Malliin kuuluvat myös siirtäjän sekä vastaanottajan välisen suhteen ominaisuudet eli repatriaatin sekä kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet sekä yksikön, josta osaaminen on hankittu ja vastaanottajayksikön välisen suhteen ominaisuudet. Vielä viimeisenä malliin kuuluvat vastaanottajan eli kotimaanyksikön ominaisuudet, joka ottaa vastaan osaamista.

Kokemusten mukaan osaamisen siirtäminen yrityksessä on kaikkea muuta kuin helppoa. Suurimmat esteet yrityksen sisäisessä tietämyksen siirtämisessä ovat tietoon liittyviä tekijöitä, kuten vastaanottajan omaksumiskapasiteetin puute, kausaalinen epäselvyys sekä vaivalloinen suhde lähteen ja vastaanottajan välillä. Tutkimusten mukaan neljä erilaista tekijätyyppiä vaikuttavat todennäköisesti tietämyksen siirtämisen vaikeuteen. Näihin tekijöihin kuuluvat siirretyn tiedon ominaisuudet, lähteen ominaisuudet, vastaanottajan ominaisuudet sekä kontekstin ominaisuudet, jossa siirto tapahtuu. (Szulanski 1996: 27-28, 30.) Kuviossa 1 on esitettyä Oddoun ja Oslandin (2005) malli repatriaatin osaamisen siirtämisestä.



Kuvio 1. Malli repatriaatin osaamisen siirtämisestä.

3.4.1. Tiedon siirtäjän ominaisuudet

Tiedon lähteen ominaisuuksista siirtoon vaikuttaa motivaation puute. Lähde saattaa nimittäin olla vastahakoinen jakamaan tärkeää tietoa, koska se pelkää omistuksen, etuoikeutetun aseman, ylemmyyden ja niin edelleen menettämistä. Lähde saattaa olla katkera siitä, että häntä ei ole palkittu tarpeeksi jakamastaan vaivalla saavutetusta menestyksestä tai hän saattaa olla haluton pyhittämään aikaa sekä resursseja tukeakseen siirtoa. Toinen lähteen ominaisuus, joka vaikuttaa tiedon siirtämiseen, on se, että lähde ei koeta luotettavaksi. Asiantuntija tai muu luotettava lähde vaikuttaa vastaanottajan käyttäytymiseen todennäköisemmin kuin muut. Kun lähde ei pidetä luotettavana tai tietäväisenä, siirron aloittaminen juuri tuolta lähteeltä on vaikeampaa ja sen henkilön neuvoja sekä esimerkkiä todennäköisesti vastustetaan ja kyseenalaistetaan. (Szulanski 1996: 31.)

Oddoun ja Oslandin (2005) mallissa repatriaatin eli siirtäjän ominaisuuksiin sekä hänen kykynsä ja halukkuutensa siirtää tietoa työyksikköön vaikuttaa ensisijaisesti kaksi tekijää, jotka ovat henkilökohtaiset ominaisuudet sekä positionaaliset ominaisuudet. Erityisesti se, missä määrin repatriaatti yrittää vaikuttaa työyksikköönsä määrittelee osaksi sen, kuinka paljon ja millaista kokemusta ja tietoa siirretään. Henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka sallivat repatriaatin vaikuttaa siirtoprosessiin, koostuvat vallan perinteisistä lähteistä, kuten henkilökohtaisista ihmissuhteista, asiantuntijuudesta, havaituista yrityksistä sekä laillisuudesta. Oddoun ja Oslandin mallissa ehdotetaankin, että repatriaatin osaamisen siirtymiseen vaikuttavat yksilöllisen vetovoiman sekä havaitun asiantuntijuuden määrä. Tarkemmin sanottuna, mitä enemmän toiset ovat kiinnostuneita repatriaatista henkilökohtaisista tai asiantuntijuussyistä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä osaaminen siirtyy.

Avaintekijä osaamisen siirtämisessä on motivaatio siirtää tietämystä. Se ilmenee repatriaatin sitoutumisesta yritystä kohtaan, hänen organisaation kansalaisuuden (organizational citizenry) tasostaan sekä repatriaatin yksilöllisistä taipumuksista ja kyvyistä vaikuttaa ihmisiin. Organisaatioon sitoutuminen koostuu kolmesta dimensiosta, jotka ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen viittaa emotionaalisen kiintymyksen, samaistumisen ja osallistumisen asteeseen organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen taas viittaa kustannusarvioon organisaatiosta lähtemiselle ja normatiivinen sitoutuminen yksilön velvollisuuden tunteisiin jäädä organisaatioon. Organisaation kansalainen on termi, jota on käytetty kuvaamaan yksilöitä, jotka edistävät organisaation tehokasta toimintaa uskollisuudella ja omistautuneisuudella henkilökohtaisen työskentelytyylinsä välityksellä. (Oddou & Osland 2005.)

Kyky tarkkailla itseään on linkitetty työsuorituksiin ja se viittaa kykyyn sopeuttaa käyttöksensä muiden käyttäytymiseen. Itseään vahvasti tarkkailevat kiinnittävät huomiota muiden vinkkeihin ja omaavat laajemman käytösskaalan, kun taas itseään heikosti tarkkailevat pysyvät omina itsenään tilanteesta huolimatta. Itseään vahvasti tarkkailevat ovat yksilöitä, jotka ovat lahjakkaita sosiaalisissa tilanteissa ja sopeutumisessa, mikä helpottaa yhteistyötilanteita, ystävyyssuhteiden kehittämistä sekä konfliktien ratkaisemista. Heillä on tapana olla keskeisessä asemassa organisaation sosiaalisissa verkostoissa ja tällä tavoin he lisäävät kapasiteettiaan kerätä ja jakaa informaatiota. Itseään tarkkailevat omaksuvat käytöstapoja, jotka ovat sopivia organisaatiossa ja he sitoutuvat todennäköisemmin organisaation kansalaisten käytösmalleihin. Itseään vahvasti tarkkailevilla on tärkeä rooli osaamisen siirrossa. (Oddou & Osland 2005.)

Kyky yhdistää sosiaalisia kuiluja ja sopeutua erilaisiin ihmisiin olisi tärkeää repatriaateille, jotka liikkuvat eri kulttuureiden sekä emoyrityksen ja tytäryhtiöiden välillä. Osaamisesta, joka hankitaan tietyssä ympäristössä, voi tulla tärkeä resurssi siirtää toiseen yksikköön ja yksilöistä, jotka yhdistävät kommunikaatiokuiluja, tulee tärkeitä resurssien siirtäjiä. Mallissa ehdotetaan, että osaamisen siirtymiseen vaikuttavat repatriation sitoutuminen yritykseen, organisaation kansalaisuus sekä kyky tarkkailla itseään. Mitä enemmän repatriaatti osoittaa sitoutumista organisaatioon, organisaation kansalaisten käyttäytymistä ja itsensä tarkkailua, sitä todennäköisemmin osaaminen siirtyy. (Oddou & Osland 2005.)

Työntekijöiden motivaation on huomattu olevan suuri este menestyksekkäissä osaamisen siirtämisen aloitteissa. Tiedon johtamisen kirjallisuudessa motivaation terminä ymmärretään yleisesti viittaavan henkilökohtaisiin motiiveihin, jotka on suunniteltu hyödyttämään yksilöä itseään. Sosiaali- ja persoonallisuuspsykologeilla on sen sijaan ollut taipumusta omaksua laajempi määritelmä, joka sisältää muitakin motivaation lähteitä, kuten motivaation hyödyttää yksilön ryhmää tai sosiaalisen verkoston jäseniä. Työntekijöiden halukkuus jakaa ja etsiä tietoa yksiköiden yli saattaa saada vaikutteita eri tasoilla toimivilta motiiveilta. Burgess (2005: 325-329) jaottelee artikkelissaan motiivit yksilö-, yksilöiden väliselle, ihmissuhde- ja ryhmätasolle.

Yksilötasoisiiin motiiveihin kuuluvat ulkoiset palkkiot. Koska organisaatioissa aika on niukka resurssi, niin ulkoiset palkkiot viestittävät työntekijöille, että aikaa, jonka he käyttävät tiedon jakamiseen, pidetään organisaation taholta tärkeänä. Yritykset, joita pidetään johtajina tiedon johtamisen alalla, ovat hyödyntäneet ulkoisia palkkioita. Näiden palkkioiden on todettu lisäävän tiedon siirtoa yksiköiden välillä. Toinen motiivi,

joka kuuluu yksilötasoon, on rangaistuksen pelko. Tutkimusten mukaan työntekijät vaihtavat informaatiota epätodennäköisemmin avoimuuden, psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen puuttuessa. Pelon on todettu olevan työpaikalla kaikkialle leviävää ja sen on todettu vähentävän tiedon siirtämisen sekä käyttämisen määrää. (Burgess 2005: 326-327.)

Monia yksilöiden välisiä transaktioita organisaatioissa motivoidaan huolilla vaikutelmien hallinnasta tai haluilla vaikuttaa kuvaan, jonka muut saavat yksilöstä. Motiivit vaikutelmien hallinnassa voidaan ryhmitellä keräileviin toimintoihin sekä itseä suojeleviin toimintoihin. Keräilevillä toiminnoilla tarkoitetaan käyttäytymistä, jonka tavoitteena on saada jotakin toisilta ja itseä suojelevilla toiminnoilla tarkoitetaan käyttäytymistä, jonka tavoitteena on välttää negatiivisia seurauksia, kuten paheksuntaa tai häpeää. Idea tiedon käyttämisestä keinona lisätä yksilön organisatorista vaikutusvaltaa ja mainetta on yhdenmukainen vallan strategisen näkemyksen kanssa, jonka mukaan organisaation jäsenillä, joilla on kontrolli arvokkaista resursseista ja jotka pystyvät vähentämään epävarmuutta, on enemmän valtaa. Tiedon levittämisen johtaminen voi siis auttaa yksilöitä saamaan vaikutusvaltaa organisaatiossa, vaikka se voi myös päätyä strategioihin, joissa informaatiota jaetaan valikoivasti ja strategisesti ja joissa informaation etsimisen eteen nähdään kovasti vaivaa, jotta tätä tärkeää resurssia saataisiin hankittua. Häpeän välttäminen on myös osa yksilöiden välistä tasoa. Vaikutuksen hallinnan näkökulmasta tiedon etsiminen voi vahingoittaa etsijän mainetta, jos se nähdään avun pyytämisenä. Etsimällä apua yksilö julkisesti tunnustaa olevansa epäpätevä, huonompi ja riippuvainen muiden edessä, mikä voi olla hyvin uhkaavaa yksilön julkiselle kuvalle organisatorisessa ympäristössä. (Burgess 2005: 327-328.)

Ihmissuhteet työpaikalla voivat toimia tärkeinä kanavina jakaa informaatiota. Tutkimusten mukaan tiedon jakaminen on nimittäin todennäköisempää työntekijöiden välillä, joilla on vahvat sosiaaliset verkostot. Yritysten tulisikin tämän takia tarjota työntekijöille mahdollisuuksia muodostaa sosiaalisia suhteita lisätäkseen tiedon siirtoa. Tutkimusten mukaan mitä enemmän työntekijä samaistuu yritykseensä, sitä todennäköisemmin työntekijä käyttäytyy ja toimii siten, että se hyödyttää yritystä. Koska tietämyksen siirtäminen hyödyttää yritystä, niin vahva tunne organisaatioon samaistumisesta luultavasti lisää työntekijöiden motivaatiota sitoutua tietämyksen siirtämiseen liittyviin aktiviteetteihin. Työntekijöillä on kuitenkin monia ryhmiä, joihin samaistua ja tämä saattaa toimia esteenä tiedon siirrolle. Koko organisaatioon samaistumisen lisäksi työntekijät saattavat samaistua alaryhmiin, kuten heidän työryhmiinsä tai divisiooniinsa. Vahvan tun-

teen alaryhmään samaistumisesta oletetaan liittyvän vähäiseen tiedon jakamiseen, sillä se aiheuttaa kilpailua ryhmien välillä. (Burgess 2005: 328-329.)

Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi on työhön liittyviä aspekteja, jotka vaikuttavat siirtoprosessiin. Repatriaatin asemalla organisaation hierarkiassa on merkitystä hänen kykynsä vaikuttaa työyksikköön. Aseman ominaisuudet, kuten havaittu relevanssi, keskeisyys, näkyvyys ja kriittisyys, vaikuttavat kaikki valtaan ja vaikutusvaltaan. Oddoun ja Oslandin (2005) mallin mukaan osaamisen siirtämiseen vaikuttaa asema, joka repatriaatilla on hänen palattuaan. Tarkemmin sanottuna, mitä enemmän asemalla on relevanssia, keskeisyyttä, näkyvyyttä ja kriittisyyttä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä osaamista siirtyy.

3.4.2. Tiedon ominaisuudet

Vakiintunein jaottelu tiedon eri tyypeistä on luokittelu eksplisiittiseen ja implisiittiseen tietoon. Termi eksplisiittinen viittaa tietoon, jota voidaan dokumentoida ja jäsentää ja joka näin ollen on helposti siirrettävissä. Implisiittinen taas viittaa tietoon, joka on 'hiljaista' eli tietoon, joka piilee ihmismielessä ja ilmenee ainoastaan käytöksessä sekä havainnoissa ja näin ollen on vaikeampaa siirtää. Tiedon 'hiljaisuuden' väitetään olevan merkittävin este siirrettävyyden tiellä. Tietoa on myös luokiteltu sen mukaan pystytäänkö sitä dokumentoimaan, miten sitä pystytään opettamaan uudelle yleisölle sekä sen monimutkaisuuden mukaan. (Smale & Suutari 2006.)

Suuri osa ihmisten tietämyksestä on tietoa, jota ei pystytä artikuloimaan, eli juuri hiljaista tietoa. Esimerkiksi operationaalisia taitoja sekä tieto-taitoa hankitaan käytännön kokemuksella sekä tarkastelemalla eikä niinkään muodollisella oppimisella. Tiedon tyyppi saattaa vaihdella eri organisaatioissa erittäin hiljaisesta täysin artikuloitavaan tietoon. (Lam 1997: 976.) Jensen ja Szulanski (2007: 1716-1717) toteavat, että tärkeimmät tietovarot ovat piiloutuneina organisatorisiin rutiineihin. Näiden rutiinien työesimerkkejä tarkoin tutkimalla päästään tutkimaan tekijöitä, jotka eivät välttämättä ole yrityksen ulkopuolella julkisesti saatavilla sekä saatetaan kasvattaa todennäköisyyttä, että rutiinin osat, jotka ovat hiljaista tietoa tai kausaalisesti epäselviä, ovat kuitenkin siirrettävissä. Originaalin rutiinin käyttäminen työesimerkkinä saattaa helpottaa tietämyksen siirtämistä yrityksessä.

De Longin ja Faheyn (2000: 114) mukaan tieto voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään. Näistä ensimmäinen on yksilöllinen tieto, joka ilmenee taidoissa tai asiantuntijuudessa

ja jossa yleensä yhdistyvät hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Tämän tyyppinen tieto voi olla aistivaa ja tuntevaa tai kognitiivista. Toinen ryhmä muodostuu sosiaalisesta tiedosta, jota voidaan löytää ainoastaan yksilöiden välisistä suhteista tai ryhmistä. Sosiaalinen tieto muodostuu jonkin ryhmän kollektiivisesta tiedosta, jossa on havaittavissa synergiaetuja. Tämä tieto on yleensä hiljaista ja sitä syntyy yhdessä työskentelyn tuloksena. Kolmas ja viimeinen ryhmä muodostuu jäsennellystä tiedosta, jota on piiloutuneena organisaation systeemeissä, prosesseissa, työkaluissa ja rutiineissa. Tieto tässä muodossa on eksplisiittistä. Jäsennellytieto on organisaation resurssi ja sen oletetaan esiintyvän itsenäisesti ilman ihmisiä. Lazarova ja Tarique (2005: 363) jaottelevat tiedon myös sen spesifisyyden mukaan, eli onko tieto spesifiä vai geneeristä. Tiedon spesifisyys viittaa tiedon käytettävyyteen kontekstien välillä. Geneerinen tieto on laajalti käytettävää, kun taas spesifiä tietoa pystytään ensisijaisesti käyttämään organisaatiossa asiantuntijuuden kriittisillä alueilla. Spesifi tieto on arvokasta yrityksille juuri sen roolin vuoksi ydinykkyyksien kehittämisessä.

Kausaalinen epäselvyys on eräs tiedon ominaisuuksista, joka saattaa toimia suurenakin esteenä tietämyksen siirtymiselle. Tietämystä mallinnettaessa tuotannon toimintoihin vaikeudet tietämyksen kahdentamisessa kantautuvat todennäköisesti epäselvyydestä. Tässä tapauksessa epäselvyyttä aiheuttavat se, mitä tuotannontekijät ovat ja miten ne vaikuttavat toisiinsa tuotannon aikana. Kun tarkkoja syitä menestykseen tai epäonnistumiseen osaamisen kahdentamisessa uudessa ympäristössä ei pystytä määrittämään, kausaalinen epäselvyys on läsnä ja on mahdotonta tehdä selkeä lista tuotannontekijöistä tai mitata niiden panosta. Osa tiedosta on piiloutuneena hiljaisena tietona ihmisten taidoissa. Tiedon hiljaisuutta voi esiintyä myös kollektiivisessa tiedossa ja se nostetaan usein esille keskeisenä tiedon ominaisuutena liittyen sen siirrettävyyteen. Tietoa, joka on todistetusti ollut hyödyllistä, on helpompi siirtää. Tällainen todiste kertoo eräänlaisesta vakaudesta ja auttaa tiedon valitsemisessa siirtoa varten. Ilman todistetta on vaikeampi houkutella potentiaalisia vastaanottajia sitoutumaan tiedon siirtoon. (Szulanski 1996: 30-31.)

Mallin ehdotuksen mukaan osaamisen siirtymiseen ja sen tiedostamiseen vaikuttaa tiedon hiljaisuus. Mitä enemmän tieto on eksplisiittistä, sitä todennäköisemmin se siirtyy ja sitä enemmän siirtäjä tiedostaa siirrettävän osaamisen ja tämä taas auttaa osaamisen siirtymiseen. Osaamisen siirtymiseen vaikuttavat myös tiedon monimutkaisuus sekä organisaation riippuvuus siitä. Mitä yksinkertaisempaa tieto on ja mitä suurempi organisaation riippuvuus siitä on, sitä todennäköisemmin osaaminen siirtyy. (Oddou & Osland 2005.)

3.4.3. Siirtäjän ja vastaanottajajyksikön välisen suhteen ominaisuudet

Osaamisen siirtäminen saattaa epäonnistua huolimatta organisaation tuesta, jos tiedon luovuttajan ja vastaanottajaryhmän välinen suhde on huono. Tutkimusten mukaan luottamus on tärkeää, sillä se vaikuttaa tiedon siirtymiseen monissa konteksteissa. Mallin mukaan kokemuksen ja tiedon siirtämiseen vaikuttaa havaitun luottamuksen määrä repatriaatin ja yrityksen välillä. Erityisesti, mitä enemmän havaittua luottamusta löytyy, sitä suuremmalla todennäköisyydellä osaamista siirtyy. On todettu, että osaamisen siirtyminen on todennäköisempää, jos tiedon siirtäjä on sisäpiiriläinen tai jos vastapuolilla on yhteinen sosiaali-identiteetti. Mallissa ehdotetaan, että osaamisen siirtymiseen vaikuttaa se, missä määrin repatriaattia pidetään sisäpiiriläisenä. Mitä enemmän repatriaatti nähdään sisäpiiriläisenä, sitä todennäköisemmin osaaminen siirtyy. (Oddou & Osland 2005.)

Myös havaittu samanlaisuus on tärkeää osaamisen siirrossa. Mitä enemmän me näemme jonkun ihmisen samanlaisena kuin itse olemme, sitä todennäköisemmin me luotamme häneen ja vaihdamme informaatiota. Tutkimusten mukaan kulttuuriset esteet, kuten eroavaisuudet työarvoissa, näkemyksissä ja organisaatiokulttuureissa, saattavat toimia esteinä osaamisen siirtämiselle. Siirtäjän sekä potentiaalisen vastaanottajan havaitulla samanlaisuudella on siis merkitystä osaamisen siirrossa. Mitä enemmän repatriaattia pidetään samanlaisena vastaanottajien kanssa, sitä todennäköisemmin tietämystä siirtyy. Myös ajalla, joka paluusta on kulunut, on merkitystä. Tutkimusten mukaan eräänlainen sosialisatioprosessi tapahtuu, kun uusia yksilöitä liittyy jo olemassa olevaan ryhmään. Muut ryhmän jäsenet eivät todennäköisesti arvosta tai hyväksy tietoa, jota uusi jäsen tarjoaa ennen kuin riittävää sosialisatiota tapahtuu. Osaamisen siirtymiseen vaikuttaa siis aika, joka on kulunut repatriaatin paluusta. Siispä mitä nopeammin repatriaatti sopeutuu sosiaaliseen ympäristöön, sitä todennäköisemmin osaaminen siirtyy. Tähän vaikuttaa myös repatriaatin havaittu samanlaisuus. (Oddou & Osland 2005.)

Siirtäjän ja vastaanottajajyksikön välisen suhteen ominaisuuksista osaamisen siirtymiseen vaikuttaa myös repatriaatin asema. Jos repatriaatti nähdään hyvin potentiaalisena, se luultavasti helpottaa hänen osaamisensa siirtymistä. Osaamisen siirtymiseen vaikuttaa siis repatriaatin aseman havaittu tärkeys yritykselle. Mitä korkeampi asema repatriaatilla on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä vastaanottajajyksikkö sitoutuu yrittämään oppimista repatriaatilta. Tiedon siirtymiseen vaikuttaa myös tehtävien havaitun keskinäisen riippuvuussuhteen määrä. Erityisesti, mitä enemmän tehtävän menestyksen

havaitaan olevan riippuvainen sekä repatriaatista että vastaanottajista, sitä todennäköisemmin osaamista siirtyy. (Oddou & Osland 2005.)

3.4.4. Lähdeyksikön ja vastaanottajayksikön välisen suhteen ominaisuudet

Kontekstin ominaisuuksista tiedon siirtoon vaikuttavat hedelmätön organisatorinen konteksti sekä vaivalloinen suhde lähteen ja vastaanottajan välillä. Yrityksen sisällä tapahtuvat tiedon siirrot ovat piiloutuneina organisatoriseen kontekstiin. Tämän kontekstin ominaisuudet saattavat vaikuttaa siirtojen kypsymiseen ja kehittymiseen. Tiedon siirtäminen saattaa vaatia lukuisia yksittäisiä tiedon vaihtoja, erityisesti jos siirrettyllä tiedolla on hiljaisia ominaisuuksia. Näiden vaihtojen menestys on riippuvainen kommunikaation helppoudesta sekä lähteen ja vastaanottajan suhteen läheisyydestä. Vaivalloinen suhde näiden kahden yksikön välillä saattaa aiheuttaa lisävaikeuksia tiedon siirtoon. (Szulanski 1996: 31-32.) Suhteita voi olla kahdenlaisia; asennesuhteita tai valta/riippuvuussuhteita. Asennesuhteet heijastavat vastaanottajan sitoutumista, identiteettiä sekä luottamusta emoyritystä kohtaan. Vastaanottajan käsitykset liittyen riippuvuuteen emoyrityksestä saattavat tarjota vaihtoehtoisen motivaation lähteen osaamisen siirron vaatimukseen suostumiseen sekä aktiiviseen sitoutumiseen itse prosessiin. Vastaanottajat saattavat myös olla kykenemättömiä hyödyntämään ulkopuolisia tiedon lähteitä. (Riusala & Suutari 2004: 748-749.)

Organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa kahdella eri tapaa osaamisen siirron menestykseen. Nämä kaksi eri vaikutusta jaotellaan yleiseen (general) sekä käytäntöspesifiin (practice-specific) vaikutukseen. Yleinen vaikutus viittaa kulttuuriseen suuntautumiseen, mikä organisaation yksiköllä on suhteessa oppimiseen, innovaatioon sekä muutoksiin. Käytäntöspesifin vaikutuksen mukaan siirron menestykseen vaikuttaa tietyn käytännön arvojen ja organisaation yksikön kulttuurissa piilevien arvojen yhteensopivuus. (Riusala & Suutari 2004: 748.) Oddoun ja Oslandin (2005) mukaan osaamisen siirtymiseen vaikuttavat myös organisaation yksiköiden asemien havaitut erot. Mitä enemmän vastaanottajayksikkö tulkitsee yksiköiden olevan tasavertaisia, sitä suuremmalla todennäköisyydellä vastaanottajayksikkö vastaanottaa osaamista.

3.4.5. Vastaanottajayksikön ominaisuudet

Myös tiedon vastaanottajan ominaisuuksista siirtoon vaikuttaa motivaation puute. Tutkimusten mukaan myös vastaanottajissa esiintyy vastahakoisuutta ottaa vastaan tietoa ulkopuolelta. Motivaation puute saattaa johtaa vitkasteluun, passiivisuuteen, teeskennel-

tyyn hyväksymiseen, piilevään sabotaasiin tai uuden tiedon käyttöönoton selkeään hylkäämiseen. Toinen vastaanottajan ominaisuus, joka vaikuttaa tiedon siirtämiseen, on omaksumiskyvyn puute. Vastaanottajat eivät välttämättä pysty hyödyntämään ulkopuolisia tiedon lähteitä, eli niiltä puuttuu omaksumiskyky. Kolmas vastaanottajan ominaisuus, joka vaikuttaa asiaan, on säilyttämiskyvyn puute. Tiedon siirtäminen on nimittäin tehokasta ainoastaan silloin, kun siirretty tieto säilytetään. Vastaanottajan kyky vakiinnuttaa uuden tiedon käyttö heijastaa sen säilyttämiskykyä. (Szulanski 1996: 31.)

Vastaanottajajyksikön suhtautumisella oppimista kohtaan on merkitystä osaamisen siirtämisen onnistumisessa. Mitä parempi suhtautuminen oppimista kohtaan on, sitä todennäköisemmin osaamista siirtyy. Myös repatriaatin kokemuksen tuomalla mielletyllä arvolla yritykseen on merkitystä. Mitä enemmän yritys arvostaa ulkomaankomennuksia oppimiskokemuksina, sitä paremmin yritys strategisesti asemoi repatriaatin paluun jälkeen, jotta osaamista siirtyisi. Osaamisen siirtymiseen vaikuttaa myös vastaanottajajyksikön kapasiteetti oppia, eli yrityksen kulttuuri liittyen oppimiseen. Mitä enemmän yritys arvostaa oppimista ja mitä suurempi yrityksen kapasiteetti on oppia, sitä helpompaa on repatriaatin osaamisen siirtäminen. Mitä enemmän yritys keskittyy kokeiluun, harjontaan sekä mahdollisuuteen kommunikoida ei-vaadituista tehtäviin liittyvistä asioista, sitä hedelmällisempää kokemus ja tieto ovat, jotka siirtyvät. Osaamisen siirtämisen aktiviteettien tai rutiinien olemassa olo ja tehokkuus helpottavat tietämyksen ja kokemuksen säilyttämiseen mahdollistavan kapasiteetin luontia sekä tehokkuutta. Viimeinen organisatorinen ominaisuus, joka on tärkeä osaamisen siirtämisessä, on organisaation olotila, kun siirron tulisi tapahtua. Mitä enemmän yritys on työntekijöiden vähentämisen tilassa, sitä suurempia häiriöitä ilmenee sosiaalisissa verkostoissa ja tästä johtuen sitä pienempi todennäköisyys osaamisen siirtymiseen. (Oddou & Osland 2005.)

3.5. Teoriaosan yhteenveto

Jotta yritykset pysyisivät tämän päivän kansainvälistyvässä maailmassa kilpailukykyisinä, heillä tulisi olla kansainvälisesti taitavaa ja pätevää henkilöstöä. Ulkomaankomennukset voivat toimia yhtenä merkittävimmistä työkaluista kehittää kansainvälisiä johtajia. Ulkomaankomennuksen sykli koostuu siis viidestä eri vaiheesta, jotka ovat strateginen suunnittelu, rekrytointi ja valinta, koulutus ja valmentaminen, suorituksen mittaaminen sekä paluuprosessi. Ulkomaankomennusten johtamisen tulisi olla tehokasta näillä kaikilla edellä mainituilla alueilla, jotta ne onnistuisivat. Liian suuri määrä ulkomaankomennuksista nimittäin epäonnistuu syystä tai toisesta. Ei riitä, että niihin kiinnitetään

huomiota ja tehdään toimenpiteitä ainoastaan ennen ulkomaankomennusta, vaan yritysten tulisi keskittyä niihin myös ulkomaankomennusten aikana sekä niiden jälkeen. On harhaluulo, että menestyksekkäs ulkomaankomennus kaipaa tehokasta johtamista ainoastaan ennen itse ulkomaankomennusta. Tällä tavoin johdettuna ulkomaankomennukselta ei tulla saamaan haluttuja lopputuloksia.

Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy erityisesti paluuprosessiin ulkomaankomennuksen syklin eri vaiheista. Tutkittaessa paluuprosessia tärkeiksi asioiksi nousevat repatriaattien sopeutuminen, paluuprosessin eri vaiheet sekä yleisesti sen tehokas johtaminen. Suuri ongelma paluuprosessi on, että sen odotetaan olevan helppo, sillä siinä on kyse kotiinpaluusta. Paluuprosessiin liittyvät ongelmat aliarvioidaan tai niitä ei huomioida ollenkaan ja tällä on seurauksena suuria haittavaikutuksia. Tästä yhtenä esimerkkinä on se, että noin kymmenen prosenttia repatriaateista jättää yrityksen vuoden sisällä paluusta, jolloin repatriaatin tärkeä osaaminen luultavasti siirtyy kilpailijoille ja näin yritys menettää kilpailuetuaan. Kotiinpaluu saattaa olla expatriaatile yhtä suuri sopeutumiskyky kuin ulkomaille lähtökin, ellei jopa suurempi. Monet asiat ovat saattaneet muuttua kotimaassa ja kotiorganisaatiossa vuosien varrella expatriaatin poissa ollessa, mikä vaikeuttaa sopeutumista takaisin kotimaahan. Repatriaateista voi tuntua, että he eivät voi jakaa muiden kanssa monikulttuurista identifikaatiota, he eivät kuulu minnekään, tai että he eivät pääse hyödyntämään ulkomailla opittuja taitojaan yrityksessä. Kaikki edellä mainittu voi aiheuttaa niin kutsutun käänteisen kulttuurishokin repatriaatille.

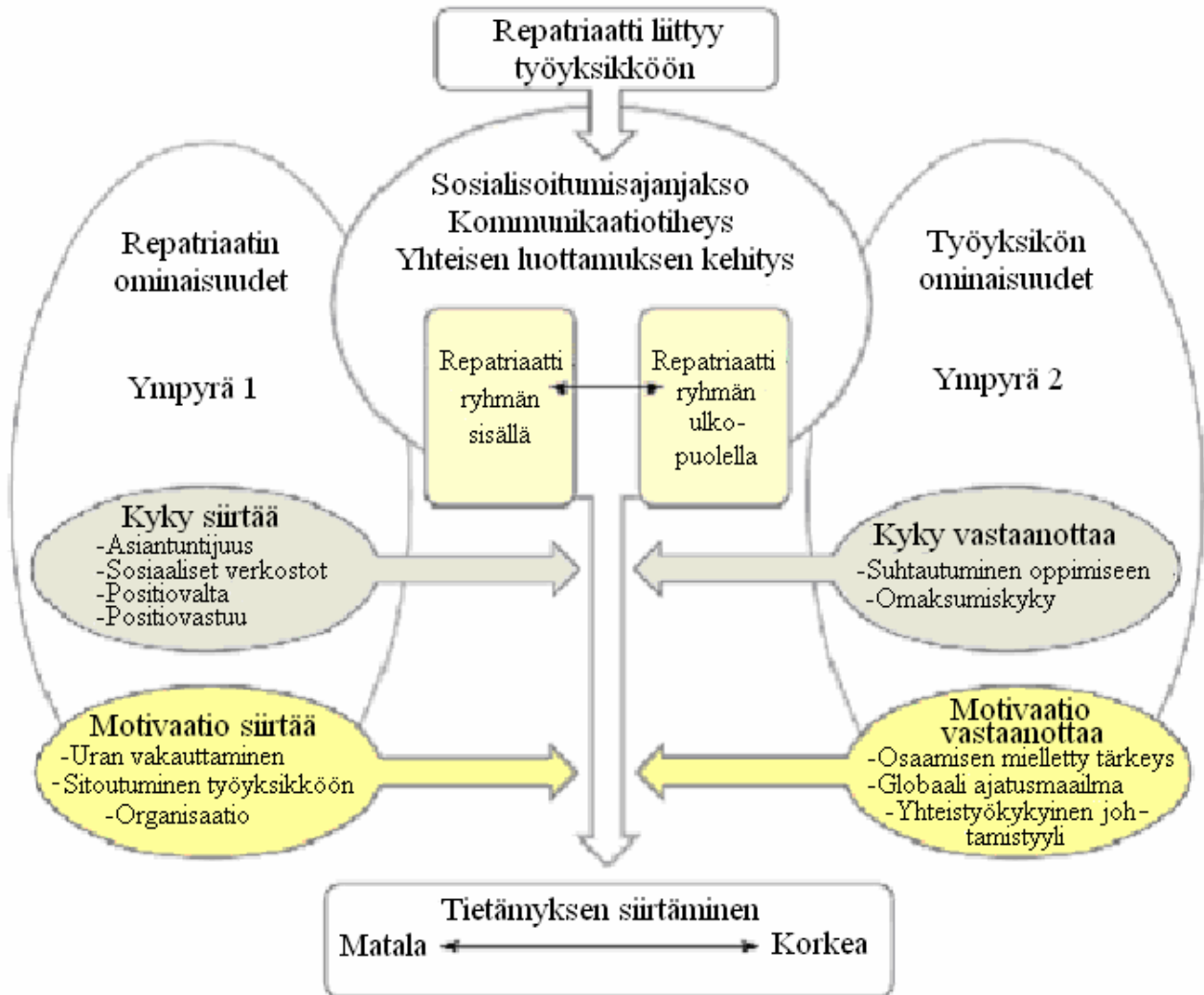
Jotta repatriaatit saataisiin jäämään yrityksiin ulkomaankomennusten jälkeen, yritysten tulisi pyrkiä lisäämään heidän sitoutumistaan organisaatiota sekä heidän uusia työyhteistöitään kohtaan. Repatriaattien olisi hyvä päästä osaksi paluuprosessia tukevia ohjelmia, joiden tulisi sisältää ennen lähtöä tapahtuvia keskusteluja liittyen uraan sekä suunnittelua paluun jälkeisestä työstä. Yritysten pitäisi ymmärtää, että expatriaatteja täytyisi kohdella kuin sijoituksia, sillä he saattavat maksaa jopa kolmesta neljään kertaan peruspalkan. Jos repatriaateista ei pidetä yrityksessä huolta, investointi menetetään. Repatriaateille olisi hyvä tarjota myös orientaatio-ohjelmia heidän paluunsa jälkeen, jotta heidän uudelleen integroitumista saataisiin helpotettua. Tällaisiin ohjelmiin tulisi osallistua heti paluun jälkeen.

Osaamisen siirtäminen on erittäin tärkeää tämän päivän yritysmaailmassa, jossa tieto toimii merkittävänä kilpailuedun lähteenä. On monia tapoja siirtää tietoa ja osaamista maiden rajojen yli, ja ulkomaankomennusten käytöstä on tullut olennainen osa monikansallisten yritysten liiketoimintastrategioita. Expatriaatit pystyvät toimimaan linkkei-

nä pääkonttorin ja ulkomaisten tytäryritysten välillä, jolloin suuri määrä osaamista virtaa heidän kauttaan. Heistä voivat edesauttaa pehmeitä ja ongelmattomia siirtoprosesseja, sillä heidän on mahdollisuus varastoida sekä opettaa osaamisen hienovaraisia ja inhimillisiäkin elementtejä. Ulkomaankomennukset voivatkin toimia siis hyvin sopivana tapana siirtää erityisesti hiljaista tietoa. Expatriaatit ovat osaamisen siirtämisen tärkeitä mekanismeja ja tämä saattaa nykypäivänä olla yksi tärkeimmistä syistä lähettää työntekijöitä ulkomaankomennuksille. Yritykset epäonnistuvat usein expatriaattiansa ulkomaankomennuksilla saavuttaman kokemuksen ja osaamisen hyödyntämisessä eivätkä luultavasti ole miettineet kansainvälisen kokemuksen mukanaan tuomia uraseurauksia.

Repatriaatit voivat olla aliarvioitu resurssi yrityksessä, mutta jos heidän osaamistaan hyödynnetään täysin, he voivat auttaa yritystä pitämään yllä kilpailuetuaan. Ulkomaankomennukset antavat mahdollisuuden osaamisen hankkimiseen ulkomailla ja paluu luo mahdollisuuden siirtää osaamista yritykseen ja ottaa se käyttöön. On monia syitä, miksi osaamista kannattaa siirtää emoyritykseen. Yrityksen pääkonttorissa saadaan nimittäin parempaa ymmärtämystä liittyen kansainvälisiin toimintoihin sekä kommunikaatio pääkonttorin ja tytäryhtiön välillä saattaa parantua vähentäen kitkan lähteitä. Yritys pääsee myös paremmin markkinoille verkostojen avulla, jotka expatriaatit ovat rakentaneet ulkomaankomennustensa aikana. Repatriaatit muodostavat hyvin pätevien työntekijöiden ringin, josta on hyötyä yritykselle tulevaisuudessa mahdollisissa kansainvälisissä laajennuksissa. Expatriaatit saattavat myös innovaattoreina luoda tehokkaampia prosesseja yrityksessä, sillä he ovat nähneet erilaisia tapoja käsitellä avoimia asioita.

Tutkijat Oddou ja Osland ovatkin kehittäneet mallin liittyen edellä mainittuun aiheeseen, eli osaamisen siirtämiseen repatriaatilta kotimaan yksikköön ulkomaankomennuksen jälkeen. Mallin avulla pyritään kuvaamaan, mitkä eri tekijät vaikuttavat osaamisen siirtymiseen repatriaatilta kotimaan yksikköön. Malli koostuu erilaisista muuttujien kategorioista, jotka koostuvat tiedon siirtäjän eli tässä tapauksessa repatriaatin ominaisuuksista sekä tiedon eli repatriaatin osaamisen ominaisuuksista. Malliin kuuluvat myös siirtäjän sekä vastaanottajan välisen suhteen ominaisuudet eli repatriaatin sekä kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet sekä yksikön, josta osaaminen on hankittu ja vastaanottajayksikön välisen suhteen ominaisuudet. Vielä viimeisenä malliin kuuluvat vastaanottajan eli kotimaanyksikön ominaisuudet, joka ottaa vastaan osaamista. Kuviossa 2 nähdään visuaalisena tutkimuksen teorettinen viitekehys eli repatriaatin osaamisen siirtymisprosessi (Oddou & Osland 2005).



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: repatriaatin osaamisen siirtymisprosessi.

4. METODOLOGIA

Tässä pääkappaleessa esitellään tutkimuksen empiirisen osan toteutustapaa eli muun muassa tutkimusmenetelmien valintaa, aineiston keruuta, otoksen pääpiirteitä ja aineiston analysointimenetelmiä. Myös tutkimuksen reliabiliteetista sekä validiteetista keskustellaan tässä pääkappaleessa.

4.1. Tutkimuksen metodiikka

Tämä empiirinen tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin repatriaatteja teemahaastattelujen muodossa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimus on suoritettu repatriaatin näkökulmasta ja sen tarkoitus on selittävä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse prosessista, jossa aineiston keruu, analysointi sekä raportointi kietoutuvat yhteen (Hyvönen & Vanhala 1994: 21). Tällaisesta tutkimusotteesta voidaan puhua silloin, kun korostetaan ilmiöiden ja ilmiöryhmien laadun tarkastelua. Päämääränä on tällöin siis tutkittavien ilmiöiden ymmärtäminen. Kvantitatiivisen eli tilastollisen tutkimusotteen tarkoituksena taas on ilmiöiden selittäminen ja ennustaminen. (Hirsjärvi & Hurme 1979: 15.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista ja se edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä ja on myös teoreettisesti merkittävää. Kvantitatiivisen eli tilastollisen tutkimuksen tutkimusaineisto on puolestaan esitettävissä numerollisessa muodossa ja se edustaa tilastollisesti perusjoukkoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi ovat toisistaan erottuvia vaiheita, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa ne kietoutuvat tiiviimmin yhteen. (Uusitalo 1991: 79, 81.)

Tilastollinen tutkimus sisältää täsmällisesti rajatun aineiston, joka on esitettävissä lukuina niin kutsutun havaintomatriisin muodossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston rajat ovat kuitenkin niin sanotusti avoimet ja analyysin tavat ovat vahvemmin aineistosidonnaisia sekä vähemmän sääntöihin sidottavissa. Kvantitatiivinen tutkimus on myös niin sanotusti teoriaa koettelevaa, kun taas kvalitatiivinen on teoriaa kehittävä. (Uusitalo 1991: 81.) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus tulisi nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksina eikä toistensa vastakohtina tai kilpailevina suuntauksina. Nämä tutkimukset ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkka-

rajaisesti erottaa toisistaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 127.) Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän kuuluu ajatus, että todellisuus on moninaista. Tässä tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti eikä sitä tulisi pilkkoa osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mieluummin pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2005: 152.)

On neljä erilaista seikkaa, jotka voivat yleensä toimia tutkimuksen tarkoituksena. Näitä ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva sekä ennustava tarkoitus. Tässä tapauksessa tutkimus on selittävää, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selittää, mitkä eri tekijät vaikuttavat repatriaatin ulkomaankomennuksella hankkiman osaamisen siirtämiseen kotimaan yksikköön komennuksen jälkeen. Selittävä tutkimus pyrkii etsimään selitystä tilanteelle tai ongelmaan yleensä kausaalisten suhteiden muodossa, eli etsien syy-seuraus-suhteita. Tarkoituksena voi myös olla todennäköisten syy-seuraus-ketjujen tunnistaminen. (Hirsjärvi ym. 2005: 129.)

4.1.1. Tutkimuksen haastattelut

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun muodoista. Normaalisti haastattelulajeja jaotellaan sen mukaan, kuinka strukturoitu ja muodollinen, eli tarkasti säädelty, haastattelutilanne on. Teemahaastattelu sijaitsee tällä asteikolla puolivälissä. (Hirsjärvi ym. 2005: 197.) Puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle eli teemahaastattelulle on tyypillistä, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joita syvennetään. Tästä tulee nimitys teemahaastattelu. Siinä korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa sekä heidän määritelmiään tilanteista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto sekä järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 1979: 50.) Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Näistä yksilöhaastattelut ovat yleisimpiä. (Hirsjärvi ym. 2005: 199.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty haastattelumuotona teemahaastattelua, joiden tulosten avulla pyritään kuvaamaan todellista elämää kohteena olevien repatriaattien osaamisen siirtämisen osalta mahdollisimman totuudenmukaisesti. Teemahaastattelujen tulosten avulla pyritään myös selittämään eri tekijöiden vaikutusta repatriaattien osaamisen siirtämiseen kotimaan yksiköihin ulkomaankomennusten jälkeen. Tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastatteluja. Tutkimuksen haastatteluosuuden teemat ovat suoraan peräisin Od-

doun ja Oslandin kehittämästä mallista, joka toimii tämän tutkimuksen viitekehystenä. Tutkimuksen haastatteluosuuden teemat ovat repatriaatin ominaisuudet, itse tiedon eli osaamisen ominaisuudet, repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet, organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuudet sekä kotimaan yksikön ominaisuudet. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää suomalaista repatriaattia eri organisaatioista. Haastattelut tehtiin kasvotusten ja ne nauhoitettiin, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin ja lähetettiin haastateltaville tarkastettaviksi. Tämä tehtiin, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin, ja jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava.

4.2. Tutkimuksen otos ja aineiston hankinta

Tutkimusyksikkö tai havaintoyksikkö on se, josta tehdään havaintoja. Nämä havaintoyksiköt voivat olla esimerkiksi yksilöitä ja tässä tapauksessa ne ovat yksittäisiä repatriaatteja. Otantaa tarvitaan, koska yleensä ei ole mahdollista tai edes järkevää ottaa tutkittavaksi kaikkea aineistoa. Perusjoukkona tässä tutkimuksessa toimivat kaikki repatriaatit, sillä perusjoukolla tarkoitetaan sitä havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa, josta halutaan tehdä johtopäätöksiä. (Uusitalo 1991: 70-71.) Tässä tutkimuksessa otoksen eli näytteen koko on yhdeksän repatriaattia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen, kuten tässäkin tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2005: 155.)

Tutkimuksessa haastateltiin siis yhdeksää suomalaista repatriaattia eri teknologia-alan organisaatioista. Näistä repatriaateista yksi oli nainen ja loput kahdeksan olivat miehiä. Kaikki repatriaatit olivat koulutukseltaan erilaisia insinöörejä. Joukosta löytyi muun muassa valmistustekniikan insinööri, tuotantotekniikan insinööri, joka oli myös suorittanut MBA-tutkinnon (Master of Business and Administration) Lontoossa, konetekniikan diplomi-insinööri, kemiantekniikan diplomi-insinööri sekä konerakennusinsinööri. Heidän ulkomaankomennuksiensa kesto vaihteli 19 kuukaudesta jopa kymmeneen vuoteen. Yleisesti ottaen repatriaatit olivat olleet komennuksellaan noin kolme vuotta. Neljän haastateltavan kohdemaana oli ollut Kiina. Yksi henkilö oli ollut komennuksellaan Skotlannissa, kaksi Englannissa sekä kaksi Unkarissa. Eräs repatriaateista oli myös ollut Englannin komennuksensa jälkeen ulkomaankomennuksella USA:ssa.

Ensimmäinen haastatelluista oli ennen komennustaan toiminut yrityksessä toimialajohdajana, mutta kohdemaassa hän toimi organisaation tytäryrityksen toimitusjohtajana. Komennuksen jälkeen hänen vastuualueeseensa kuuluivat yrityksen kaikki tuotannolli-

set yksiköt eri puolilla maailmaa. Toinen haastatelluista toimi ennen komennustaan tuotepäällikkönä ja ulkomaankomennuksella hän vastasi uusien asiakkuuksien hankinnasta sekä asiakasprojekteista ja projektijohdosta. Palattuaan Suomeen hänen työnsä muuttui projektihallinnasta enemmän tekniseen suuntaan. Kolmas henkilöistä toimi myös tuotepäällikkönä ennen ulkomaankomennustaan ja tehtävä jatkui melko samanlaisena myös ulkomailla. Suomeen palattuaan hänestä tuli tiimipäällikkö. Neljäs henkilö toimi laaturipäällikkönä ennen komennustaan, mutta itse ulkomaankomennukselle hän lähti projektipäälliköksi. Kun henkilö palasi kotimaahan, hän jatkoi globaalina projektipäällikkönä. Seuraava repatriaatti johti yrityksessään projektiosto-organisaatiota ennen lähtöään ulkomaille. Komennuksella hänen toimenkuvaansa kuuluivat tuoteprojektien siirtäminen kohdemaahan paikallisesti sekä vastuu paikallisista asiakkuuksista. Palattuaan Suomeen repatriaatista tuli globaali asiakkuusjohtaja.

Kuudes haastatelluista toimi ennen ulkomaankomennustaan automaatioidivisioonassa projektipäällikkönä ja hän myös jatkoi projektipäällikkönä itse komennuksella. Komennuksen jälkeen hänestä tuli yrityksen Aasia-organisaation projektitoiminnan johtaja. Seuraava repatriaateista oli ohjelmistosuunnittelija ennen komennusta ja ulkomaankomennuksen aikana hän toimi teknisenä asiantuntijana. Nyt komennuksen jälkeen haastateltava toimii tuotepäällikkönä tuotteenhallintatehtävissä. Kahdeksas henkilö johti suunnitteluryhmää yrityksessä ennen komennusta ja komennuksella hän toimi suunnitteluorganisaation esimiehenä. Ulkomaankomennuksen jälkeen haastatellusta tuli Pohjois-Amerikan myynnin tukihenkilö. Viimeinen haastatelluista oli toiminut erilaisissa tuotannon, yksiköiden ja myynnin johtotehtävissä ennen ulkomaankomennusta, itse komennuksella sekä komennuksen jälkeen.

Laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tässä tapauksessa tutkija siis luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. (Hirsjärvi ym. 2005: 155.) Tiedonkeruun menetelmistä haastattelun etuna on se, että mahdollisuuksia tulkita vastauksia on enemmän kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastattelun avulla ihminen nähdään subjektina ja hänelle pystytään antamaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelussa voidaan myös sijoittaa tulos eli puhe laajempaan kontekstiin, sillä vastaaja, hänen ilmeensä ja eleensä ovat mahdollista nähdä. (Hirsjärvi ym. 2005: 194.)

4.3. Aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2005: 155.) Kvalitatiivinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Tällaisen erottelun voi tehdä ainoastaan analyttisesti, sillä käytännössä ne aina nivoutuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen voidaan jaotella kahteen osaan. Aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Sitä tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota ainoastaan siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista, vaikka samassakin tutkimuksessa aineistoa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Näin analyysin kohteena oleva tekstimassa pelkistyy hieman hallittavammaksi määräksi erillisiä raakahavaintoja. (Alasuutari 1999: 39-40.)

Pelkistämisen toisen vaiheen ajatuksena on edelleen karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Lähtökohtana on siis ajatus siitä, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä tai näytteitä samasta ilmiöstä. (Alasuutari 1999: 40.) Erot eri ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä kvalitatiivisessa analyysissa. Ne antavat usein johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. (Alasuutari 1999: 43.) Toinen vaihe kvalitatiivisessa analyysissa on siis arvoituksen ratkaiseminen. Tätä voidaan nimittää myös tulosten tulkinnaksi. Tässä se merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1999: 44.) Tässä tutkimuksessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin tekstimuotoon, jolloin vastauksia on helpompaa analysoida kuin puhetta. Puhe kirjoitettiin tekstiksi juuri siihen muotoon kuin se oli nauhalta kuultavissa.

4.4. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Erilaiset tekijät voivat vaikuttaa teemahaastattelun luotettavuuteen. Näitä ovat käsitevalidius, sisältövalidius, haastattelijoihin aiheutuvat virheet, mekaaniset virheet, muuttujan muodostusvaiheen virheet sekä johtopäätöksiin liittyvät virheet. Tutkimuksen huono käsitevalidius voidaan huomata pääkategorioiden sekä ongelmanasettelun heikkoutena ja haastattelurungon heikkona suunnitteluna. Sisältövalidius taas on heikkoa silloin, kun

epäonnistutaan teemaluettelon laadinnassa sekä teema-aluetta koskevissa kysymyksissä. Kysymykset eivät tällöin tavoita haluttuja merkityksiä. Haastattelijoista aiheutuviin virheisiin vaikuttaa haastattelijoiden lukumäärä. Yleensä mitä suurempi määrä haastatteli-joita on, sitä enemmän virheitä esiintyy. Mekaaniset virheet taas syntyvät pääsääntöises-ti siirrettäessä tietoja. Tietojen siirtämistarkkuuteen tulisi siis kiinnittää erityistä huomiota. Muuttujia arvioitaessa täytyy kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin on pystytty muodostamaan teoreettista viitekehystä vastaavia muuttujia sekä kuinka hyvin on onnistuttu tavoittamaan haastateltavien maailmankuvan olennaiset kategoriat. Johtopäätöksiin liittyviä virheitä saattaa esiintyä monestakin eri syystä. Esimerkiksi impres-sionistisessa tarkastelussa voi olla vääriä esimerkkejä tai ilmiön kannalta negatiivinen tieto on voitu jättää huomioimatta. (Hyvönen & Vanhala 1994: 103-104.)

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2005: 216). Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta (Uusitalo 1991: 84). Validiteetilla taas tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on aikomuskin mitata. Kun teoreettinen sekä operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitäviä, on validiteetti täydellinen. Validiteetin laskeminen tai arvioiminen on periaatteessa helppoa, sillä mittaustulosta vain verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Kuitenkin käytännössä ongelma on siinä, että mittauksista riippumatonta todellista tie-toa ei yleensä ole saatavilla. Vaikka laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei yleensä käy-tetä validiteetin käsitettä, niin samantyyppinen vaatimus kohdistuu silti myös siihen. Teoreettisten ja empiiristen määritelmien on kytkeydyttävä toisiinsa. (Uusitalo 1991: 84-86.)

Tutkimusaineisto on sisäisesti luotettavaa silloin, kun mittaaminen on reliaabelia ja va-lidia. Aineiston ulkoinen luotettavuus taas toteutuu silloin, kun tutkittu näyte tai otos edustaa perusjoukkoa. Nämä molemmat luotettavuuden osatekijät yhdessä määrittelevät sen, miten hyvin voimme luottaa aineistoon. (Uusitalo 1991: 86.) Tässä tutkimuksessa käytetyn menetelmän, haastattelun, luotettavuutta voi heikentää se, että siinä on taipu-mus antaa sosiaalisesti sopivia vastauksia. Haastateltava saattaa haluta esiintyä esimer-kiksi hyvänä kansalaisena, tietoja hyvin omaavana ja kulttuuripersoonana tai moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä. Kuitenkin hän saattaa haastattelussa vaieta esimerkiksi sairauksista tai vajavaisuuksista, rikollisesta tai norminvastaisesta käyttäytymisestä tai taloudellisesta tilanteesta. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilan-nesidonnaista, joten tämän vuoksi tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toi-

sin kuin jossakin toisessa tilanteessa, mikä on tietenkin pulmallista. (Hirsjärvi ym. 2005: 196.)

Edellä mainitut luotettavuuteen vaikuttavat tekijät on pyritty huomioimaan toteutettaessa tätä tutkimusta. Teoriaa on pyritty käsittelemään mahdollisimman laajasti tutkittavan ilmiön kokonaisuuden, olennaisten piirteiden sekä teoriasta johdettujen keskeisten käsitteiden hahmottamiseksi. Teemahaastattelurunko on pyritty suunnittelemaan teema-alueiden osalta tarpeeksi kattavaksi. Niin kuin edellä mainittiin, se on tehty suoraan mallin perusteella, joka toimii tutkimuksen viitekehystenä. Näin ollen teemahaastattelurunko on todennäköisesti riittävän kattava tutkimusta varten. Haastattelijana on toiminut ainoastaan yksi henkilö, joka on tutkija itse. Litteroidut versiot haastatteluista lähetettiin haastatelluille tarkistettaviksi, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin ja jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava.

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tässä viidennessä pääkappaleessa esitellään tutkimuksen empirian tulokset siitä, mitkä eri tekijät vaikuttavat repatriaattien ulkomaankomennuksilla hankkiman osaamisen siirtämiseen kotimaan yksikköön komennusten jälkeen. Luku sisältää myös saatujen tulosten analysoinnin. Luku etenee teemoittain, joista jokainen muodostaa oman alakappaleensa. Tässä luvussa nähtävä kursivoitu teksti koostuu lainauksista, jotka on otettu repatriaattien haastatteluissa antamista vastauksista.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ainoastaan repatriaattien näkökulmasta. Näin ollen yhdeksää repatriaattia haastateltiin. Repatriaattien teemahaastattelurunko tehtiin suoraan tutkimuksen viitekehyksenä toimivan mallin perusteella, joten kysymyksenasettelu toteutettiin pohjautuen malliin. Mallin perusteella esille nousivat viisi eri teemaa, jotka koskivat erilaisia ominaisuuksia. Teemat koostuvat repatriaatin ominaisuuksista, itse tiedon eli osaamisen ominaisuuksista, repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuuksista, organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuuksista sekä kotimaan yksikön ominaisuuksista. Tutkimuksen tulosten perusteella pyritään selvittämään, mitkä eri tekijät edellä mainituista ominaisuusryhmistä vaikuttavat repatriaattien mielestä heidän osaamisensa siirtämiseen kotimaan yksikköön. Haastateltaville ei lähetetty kysymyksiä etukäteen tutkittaviksi, joten miettimisajan lyhyys on saattanut vaikuttaa joidenkin vastausten kohdalla.

5.1. Repatriaatin ominaisuudet

Repatriaateilta kysyttiin, mitkä repatriaatin henkilökohtaiset ominaisuudet voisivat edistää sekä ehkäistä osaamisen siirtymistä. Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että osaamisen siirtymiseen vaikuttavat vahvimmin repatriaatin positionaaliset ominaisuudet eikä niinkään henkilökohtaiset ominaisuudet. Enemmistön mielestä osaamisen siirtymistä edistävät muun muassa repatriaatin ulospäin suuntautuneisuus, hyvä kommunikointikyky ja avoimuus. Myös sosiaalisuus, aloitteellisuus, ennakkoluulottomuus sekä avarakatseisuus toimivat tärkeinä edistävinä seikkoina osaamisen siirtämisessä. Repatriaatin olisi hyvä myös olla mukautuvainen, joustava ja epäitsekäs. Tietynlainen puheliaisuus, halu opettaa ja jakaa osaamista ovat positiivisia ominaisuuksia osaamisen siirtämisen kannalta.

Nämä luetellut ominaisuudet ovat samanlaisia kuin ominaisuudet, joita kirjallisuuden mukaan tulisi valintavaiheessa expatriaatista etsiä. Tämä varmasti edesauttaa sitä, että jos expatriaatti on valittu oikeiden ominaisuuksien perusteella, joukosta karsiutuvat heti alussa ne henkilöt, jotka eivät välttämättä sovellu osaamisen siirtämiseen. Sparrow'n, Brewsterin ja Harrisin (2004: 145-146) mukaan menestyvältä expatriaatilta vaaditaan erityisesti ihmissuhdetaitoja sekä taitoja liittyen kulttuureihin ja niiden ymmärtämiseen teknisen kompetenssin ohella. Monesti yritykset lähettävät expatriaatteja ulkomaille vääristä syistä, mutta usein yritykset lähettävät ulkomaille myös väärä ihmisiä. Blackin ja Gregersenin (1999: 58-59) mukaan yritykset yleensä etsivät expatriaateista tiettyjä samoja piirteitä. Tutkimuksen mukaan yksi näistä on juuri halu kommunikoida erilais-
ten ihmisten kanssa.

Kommunikointikyvyt ovat tärkeitä osaamisen siirtämisessä. Repatriaatin täytyy osata ilmaista asioita niin, että toiset ymmärtävät. Tähän liittyvät tietenkin myös kielikysymykset.

Määrätty rohkeus edistää osaamisen siirtymistä, sillä repatriaatti ei saa olla hiljainen tai ujo. Sosiaalisuus on siis edistävää piirre. Avoin mieli ja avoimuus myös auttavat.

Osaamisen siirtyminen riippuu repatriaatin perusluonteenpiirteistä, eli miten aloitteellinen henkilö on silloin, kun hän tulee takaisin. Se riippuu myös siitä, miten rohkeasti hän pystyy tuomaan asioita esille ja ajamaan niitä asioita organisaatiossa pelkäämättä sitä, että saisi jonkinlaisen leiman.

Sanchezin ynnä muiden (2000: 104) mukaan repatriaatit saattavat tuntea olonsa eristyneiksi paluun jälkeen, sillä he kokevat, että he eivät voi jakaa toisten kanssa monikulttuurista identifikaatiota. Palattuaan heistä voi tuntua, että he eivät kuulu mihinkään, eikä heillä ole ketään kelle uskoutua. Repatriaatit saattavat myös pyrkiä olemaan erottumatta joukosta piilottelemalla uusia intressejään ja käyttäytymistään, jotka he ovat oppineet ulkomailla ollessaan. Repatriaattien tulisikin oppia elämään välittämättä monikulttuurisista identiteeteistään.

Repatriaattien osaamisen siirtymistä ehkäiseviä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat haastateltavien mielestä lähinnä edellä mainittujen ominaisuuksien vastakohtat. Repatriaatin ei siis tulisi olla ujo tai hiljainen. Osaamisen siirtymistä ehkäisee myös se, jos repatriaatti ei ole kyvykäs tai halukas jakamaan osaamistaan, eli jos hän haluaa pantata tietoa muilta saaden näin ollen itsensä vaikuttamaan tärkeämmältä. Tämä saattaa olla suuri ja yleinenkin ongelma organisaatioissa. Ihmiset kokevat, että heidän tulee pitää

osaamisestaan kiinni eikä jakaa sitä kenenkään muun kanssa, jotta he saisivat siitä etua muihin nähden. Tällä tavoin heillä voi olla jotain, mitä muilla ei ole ja he yrittävät sen avulla päästä urallaan etenemään. He saattavat ajatella haluavansa edes jonkinlaista korvausta osaamistaan vastaan, jos he kerran siitä joutuvat luopumaan ja muille sitä jakamaan. Nämä ihmiset ovat hankkineet osaamistaan vaivalla eivätkä välttämättä halua luopua siitä ilmaiseksi. Tällaisten ihmisten kohdalla olisi tärkeää saada heidän sitoutumistasoan yritystä kohtaan ja omaa henkilökohtaista motivaatiotasoaan nostettua. Jos nämä asiat ovat järjestyksessä, osaaminen pääsee siirtymään.

Osaamisen siirtymiseen vaikuttaa ehkäisevästi myös repatriaatin organisaatio-orientoituneisuus, jolloin hän haluaa toimia ainoastaan linjaorganisaatiossa eikä niinkään matriisimaisesti. Repatriaattien henkilökohtaiset ominaisuudet olivat selkeästi hyvin tärkeitä kaikilla osa-alueilla ja kaikissa teemoissa. Näillä ominaisuuksilla on ehdottomasti vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Tämä johtuu varmastikin siitä, että vaikka kaikkien muiden tema-alueiden ominaisuudet olisivat parhaat mahdolliset ajatellen osaamisen siirtämistä, osaaminen ei pääse siirtymään, jos repatriaatti, joka sen omaa, ei halua sitä siirtää tai hänellä ei ole siihen vaadittavia ominaisuuksia.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös työyksikössä syntyneiden henkilökohtaisten ihmissuhteiden merkitystä osaamisen siirtämisessä. Kaikki repatriaatit olivat sitä mieltä, että henkilökohtaisilla ihmissuhteilla yksikössä on äärimmäisen suuri merkitys osaamisen siirtämisessä. Heidän mukaansa on selvää, että jos repatriaatti omaa toimivat suhteet yksikössä, niin silloin osaaminen siirtyy paremmin. Jos taas repatriaatin on vaikea saada kontaktia johonkin henkilöön yksikössä, niin silloin se saattaa haitata osaamisen siirtämistä näiden kahden henkilön välillä. On tärkeää, että repatriaatti on mukana niin sanotussa epävirallisessa ihmissuhdeverkostossa, jossa hän pystyy keskustelemaan joka suuntaan eri asemissa olevien ihmisten kanssa. Moni repatriaatti painotti epävirallisen ihmissuhdeverkoston tärkeyttä haastatteluissa. Kontaktien helppous molempiin suuntiin suhteessa on tärkeää. Jos jokin ihmissuhde yksikössä on vaivalloinen, niin silloin vastauksia ei välttämättä saa, vaikka niitä kyseleekin.

Henkilöitä, jotka ovat olleet pidempään organisaatiossa ja jotka ovat saavuttaneet tietyn aseman ja arvostuksen, kuunnellaan paremmin. Heidän on helpompi viedä oma viestinsä perille kollegoilleen, alaisilleen, esimiehilleen sekä firman ylimpään johtoon, jos he ovat saavuttaneet tietyn statuksen organisaatiossa huolimatta siitä, mikä heidän tehtävänsä juuri silloin sattuu olemaan.

Haastateltavat olivat myös yleisesti ottaen sitä mieltä, että repatriaatin karismalla on merkitystä osaamisen siirtämisessä. Selkeästi sillä ei kuitenkaan ollut yhtä suurta merkitystä kuin esimerkiksi henkilökohtaisilla ihmissuhteilla. Erään repatriaatin mielestä tämä on kulttuurisidonnainen asia. Suomi ja suomalaiset ovat hyvin asiakeskeisiä, joten konkreettisilla näytöillä on suuri merkitys. Erään repatriaatin mukaan positionaaliset ominaisuudet ovat tärkeämpiä kuin esimerkiksi karisma tai fyysiset ominaisuudet. Fyysisillä ominaisuuksilla vaikuttaisi olevan yleisesti ottaen vähemmän merkitystä osaamisen siirtämisessä kuin karismalla tai hyväksyttävällä käyttäytymisellä. Fyysisten ominaisuuksien perusteella saadaan yleensä ensivaikutelma ihmisestä, joka tietysti on aina tärkeä. Ensivaikutelman tärkeys alkaa kuitenkin heiketä, mitä enemmän ihmiseen tutustutaan, jolloin ensivaikutelmalla tuskin on myöhemmin enää merkitystä, jos ihminen on perusluonteeltaan esimerkiksi karismaattinen.

Kyllä karismalla varmaan on merkitystä osaamisen siirtämisessä. On tärkeää saada uskottavuutta ja luotettavuutta työsuhteeseen. Karisma on jännä sana, mutta voisi sanoa, että sellaisella molemminpuolisella arvostuksella ammattitaidon ja osaamisen suhteen on merkitystä. Fyysiset ominaisuudet eivät ole kovin ratkaisevia asia- ja tekniikkakeskeisissä tehtävissä. Käytöksellä on tietysti merkitystä, kumpaan suuntaan tahansa. Jos repatriaatti ei osoita arvostusta tai muuten käyttäydy asiallisesti, siitä seuraa epävarmuutta ja luottamus kärsii.

Repatriaatin muiden mieltämällä asiantuntijuudella, joka on syntynyt ulkomaankomennuksen tuomista kokemuksista, on vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Erään repatriaatin mukaan asiantuntijuus riippuu täysin ihmisestä, sillä on olemassa sellaisia repatriatteja, jotka eivät tuo takaisin tullessaan mitään ja sitten taas sellaisia, jotka tuovat todella paljon. Asiantuntijuudella on siinä mielessä merkitystä, että kun expatriaatti palaa takaisin ulkomaankomennukselta, ihmiset osaavat kysyä häneltä oikeista asioista. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että tässä tapauksessa osaamisen siirtymiseen vaikuttaa hyvin paljon yrityksen politiikka, eli miten repatriaatti ja osaaminen otetaan vastaan, eikä niinkään henkilökohtaiset mielipiteet.

Kun ihmiset kokevat, että repatriaatti osaa asiat ja että hänestä tulee jonkin alan asiantuntija ulkomaankomennuksella, he osaavat ja uskaltavat paremmin kääntyä hänen puoleensa. Ihmiset saattavat ottaa helpommin yhteyttä repatriaattiin jossakin asiassa, mutta osaamisen siirtyminen on myös paljon kiinni repatriaatin omasta aktiivisuudesta.

Kaikki repatriaatit olivat yksimielisesti sitä mieltä, että repatriaatin sitoutumisella yritystä kohtaan sekä motivaatiolla on suuresti vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Jos repatriaatilla ei ole motivaatiota eikä hän ole sitoutunut yritykseen, niin silloin hän tekee yrityksessä vain kaiken välttämättömän ja pakollisen. Pakollisetkin tehtävät saattaisivat tulla jopa huonosti suoritettua. Kun taas repatriaatti on sitoutunut ja motivoitunut, eli kun hän kokee yrityksen ja tehtävänsä mielekkääksi, hän ei jätä tekemättä mitään, mikä kokee hyödylliseksi. Moni haastateltava painotti motivaation tärkeyttä osaamisen siirtämisessä, jolloin tämä aihe nousi selkeästi esille. Vastauksista voidaan tulkita, että motivaatio on äärimmäisen suuri tekijä koko osaamisen siirtämisen prosessissa ja kaikilla teema-alueilla, eikä ainoastaan tässä teemassa. Ihmisen sisäisen motivaation tulee olla kunnossa, jotta osaamisen siirtäminen onnistuisi ja jotta siitä tulisi suhteellisen vaivatonta. Ulkoiset palkkiot tuskin auttavat osaamisen siirtämisen motivoinnissa, vaan se tulee juuri pitkäaikaisesta sitoutumisesta yritykseen.

Usein jos repatriaatti ei ole sitoutunut yritykseen, hän saattaa lähteä organisaatiosta kilpailijoille, jolloin osaamista ei pääse siirtymään yritykseen tai pahimmassa tapauksessa sitä saattaa siirtyä kilpailijoille. Erään repatriaatin mukaan se on jo expatriaatin edellytys, että on sitoutunut yritykseen. Silloin hän ei ole ainoastaan sitoutunut suorittamaan tehtävänsä, vaan myös siirtämään tietoa ja taitoa. Myös sellaisia henkilöitä saattaa olla, jotka pitävät ulkomaankomennusta hyvänä ponnahduslautana muihin tehtäviin muissa yrityksissä, jolloin heidän kohdallaan sitoutuminen saattaa olla heikompaa. Tällöin osaamisen siirtäminen voi olla vastahakoista.

Lazarovan ja Caligiurin (2001: 391) mukaan kansainvälisesti taitavan työntekijän menettäminen tarkoittaa yleensä epäsuorasti yritykselle edun tarjoamista välittömille kilpailijoille, sillä menetetyt repatriaatit todennäköisesti löytävät uusia työpaikkoja kilpailijoilta tarjoten heille arvokkaita kilpailuvaltteja. Tämän lisäksi repatriaattien suuri vaihtuvuus vaarantaa yrityksen kyvyn palkata tulevia expatriaatteja, sillä suuri vaihtuvuus kertoo toisille työntekijöille yrityksessä, että ulkomaankomennuksilla saattaa olla negatiivinen vaikutus uraan.

Mielestäni joissakin tapauksissa on harkittava sitouttamismenetelmiä, jotta nuoret kyvyt saadaan pidettyä yrityksessä. Näiden menetelmien muodot riippuvat tapauksesta, mutta yrityksissä voidaan tehdä työntekijöiden kanssa esimerkiksi tiettyjä sopimuksia. Ulkomaankomennuksen päätteeksi henkilö sitoutuu pysymään organisaatiossa vähintään vuoden tai kaksi ja sitoutuu siirtämään kompetenssia ja osaamista, jota hän on ulkomailla hankkinut. Jos repatriaatti

tällaisesta selviytyy mittareiden edellyttämällä tavalla, hän saa korvauksen.

Erilaiset sitouttamismenetelmät ovat varmasti hyvä idea yrityksissä, jolloin sitoutumiseen kiinnitetään huomiota ja keskitytään aiheeseen, joka selvästi vaatii tiedostamista. Näin tekemällä kiinnitetään huomiota repatriaattien pitämiseen yrityksessä, joka on suuri ongelmakohta nykypäivänä ja joka sivuutetaan liian helposti. Tällaisten sitouttamismenetelmien kehittäminen käytännön asteelle voi kuitenkin olla melko hankalaa, sillä ulkoiset palkkiot eivät välttämättä johda todelliseen sitoutumiseen, vaan kompensaation täytyy tulla ehkä enemmän henkiseltä puolelta. Osaamisen siirtäminen voi myös olla hieman vaikea määritellä sopimukseen ja suorituksen mittaaminen ja tähän tarkoitukseen sopivan mittariston kehittäminen ei välttämättä ole niin helppoa.

Gregersenin (1992: 29) mukaan repatriaatin paluuprosessin aikaan yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota expatriaatin sitoutumisen lisäämiseen emoyritystä kohtaan sekä expatriaatin sitoutumisen kehittämiseen uutta paikallista työyksikköä kohtaan. Tutkimuksen mukaan repatriaatin sitoutumiseen emoyritykseen vaikuttaa positiivisesti vakinaisen virka emoyrityksessä, roolin selkeys, paluuprosessin kompensaatio sekä mielletty organisaation arvostus kansainvälisiä kokemuksia kohtaan.

Sitoutuminen yritykseen on varmasti yksi tärkeimmistä asioista. Jos repatriaatti ei ole sitoutunut, miksi hän siirtäisi tietoa. Motivaatio on todella tärkeä asia.

Strohin, Gregersenin ja Blackin (1998: 113) mukaan eräs tapa saada repatriaatit jäämään yritykseen ulkomaankomennuksen jälkeen on keskittyä lisäämään heidän sitoutumistaan organisaatiota sekä heidän uusia työyksiköitään kohtaan. Tutkimusten mukaan keskimääräistä enemmän repatriaatteja jää työskentelemään yritykseen ulkomaankomennuksen jälkeen, kun heidän sitoutumisensa organisaatioon sekä omaan työyksikköönsä on vahvaa.

Motivaatiolla on vaikutusta sitoutumisen säilyttämiseen. Repatriaateille pitäisi pystyä tarjoamaan mielenkiintoisia tehtäviä, joissa he tuntevat, että he pystyvät antamaan jotain. Heidän tulisi pystyä tuntemaan, että ulkomaankomennuksesta on ollut jotain hyötyä heille itselleen heidän uuteen tehtäväänsä nähden ja että myös yritys saa heidän mielestään jotain hyötyä.

Repatriaatin iällä ei näyttäisi olevan suurta vaikutusta sitoutumiseen ja sitä kautta osaamisen siirtämiseen. Erään haastateltavan mielestä hieman nuoremmat repatriaatit ovat

sitoutuneempia yritykseen. On tosin huomautettava, että tässä tapauksessa haastateltava oli itsekin melko nuori, joten on otettava puolueellisuuden mahdollisuus huomioon. Hänen mielestään vanhemmilla repatriaateilla ei ole enää paloa siirtää tietoa. Toisen repatriaatin mukaan motivaatio saattaa ainoastaan olla hiukan erilaista vanhemmalla ja nuoremmalla repatriaatilla. Toisaalta taas sitoutuminen yritykseen voi olla syvempää vanhemmalla henkilöllä, jolla on ehkä enemmän organisaatiossa kertyneitä vuosia taustalla ja joka on kasvanut yrityksen kanssa.

Organisaatiossa työskentelyn kestolla vaikuttaisi haastateltavien mielestä olevan sen sijaan vaikutusta sitoutumiseen yritystä kohtaan ja taas sitä kautta osaamisen siirtämiseen. Repatriaatin sitoutuminen voimistuu pidempikestoisen työsuhteen aikana, elleivät asiat mene oikein huonosti. Mitä pidempi repatriaatin työura on, sitä paremmin hän tuntee asioita ja isoja kokonaisuuksia. Työsuhteen keston kautta repatriaatti saa kokemusta erilaisista tehtävistä yrityksessä, jolloin hän kasvaa yritykseen kiinni. Tällöin hänen sitoutumisensa on vahvempaa.

Repatriaatin lojaaliudella ja omistautuneisuudella yritystä kohtaan oli merkitystä osaamisen siirtämisessä haastateltavien mielestä. Jos repatriaatti pääsee vaikuttamaan paluunsa jälkeen asuin- tai toimipaikan valintaan, niin sillä on vaikutusta omistautuneisuuden yritystä kohtaan. Lojaalisuus voi olla yrityksen sisään rakentunutta, jolloin yrityksessä arvostetaan tietynlaisia käyttäytymismalleja. Organisaatioon on voitu luoda tietynlainen ilmapiiri, joka vaikuttaa lojaaliuteen. Tällöin työntekijät tekevät kaikkensa organisaation eteen, ja sitä kautta ihmiset pyrkivät tuomaan omia kokemuksiaan julki ja levittämään niitä muillekin.

Kun repatriaatti on lojaali yritystä kohtaan, niin silloin hän pyrkii siirtämään osaamista mahdollisimman oikein. Hän kenties pyrkii jaostamaan osaamistaan jollain tavalla, jotta siitä olisi organisaatiolle hyötyä.

Repatriaatin kyvyllä tarkkailla itseään vaikuttaisi olevan jonkinlaista merkitystä osaamisen siirtämisessä haastateltavien mielestä. Oma itsetunto ja itsensä ymmärtäminen, eli mikä on esimerkiksi repatriaatin positio yrityksessä, pitää pystyä rehellisesti analysoimaan. Ongelmia voi seurata, jos repatriaatilla on huono itsetunto tai hän positioi itsensä väärin. Hänen tulisi myös pystyä analysoimaan sitä, onko hän ymmärtänyt tiedon oikein ja osaako hän välittää sitä oikein eteenpäin.

Repatriaattien henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi tutkittiin positionaalisten ominaisuuksien vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Ensimmäisellä positionaalisista ominaisuuksista eli repatriaatin aseman relevanssilla näyttäisi olevan jonkin verran vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Jos repatriaatti siirretään paluunsa jälkeen niin sanotusti johonkin mitättömään tehtävään, se on ikään kuin osoitus muille, että häneltä ei kannata hakea tietoa. Osaamista on helpompi siirtää, jos repatriaatin tehtävät niin ulkomailla kuin kotimaassa ovat samankaltaisia. Erään haastateltavan mukaan tämä aspekti liittyy motivaatioon. Repatriaatin uuden position tulisi motivoida häntä. Jos hänen uusi tehtävänsä on ikään kuin ylimääräinen ja keksitty häntä varten, se ei kannusta repatriaattia millään tavalla siirtämään osaamistaan.

Jos repatriaatti työskentelee esimiesasemassa ulkomaankomennuksensa jälkeen, niin silloin hän ohjaa koko alaiskuntaansa niillä opeilla ja tiedoilla, joita hän on kerännyt komennuksen aikana. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että mitä korkeammassa asemassa repatriaatti on paluun jälkeen, sitä laajemmalle hänen osaamisensa ylettyy. Vaikutusmahdollisuus on suurempi silloin, kun repatriaatti on mukana yksikön ydintehtävän suorittamisessa kuin silloin, jos hän olisi esimerkiksi sivussa seuraamassa kustannuksia.

Repatriaatin aseman keskeisyydellä näyttäisi olevan vaikutusta osaamisen siirtämiseen haastateltavien mielestä. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että kun repatriaatin positio on lähellä informaatiovirtoja, niin silloin hän pääsee niihin myös paremmin käsiksi. Tietovirtojen hyödyntäminen ulkomaankomennuksen jälkeen riippuu kuitenkin repatriaatin persoonasta. Toinen haastateltava oli myös sitä mieltä, että jos repatriaatti on informaation keskipisteessä, hän kuulee paremmin ongelmista ja haasteista ja niin edelleen. Silloin repatriaatti pystyy vaikuttamaan niihin oppiensa kautta ja pystyy auttaa löytämään ratkaisuja. Tätä kautta hän auttaa monia ihmisiä hyötymään omista kokemuksistaan.

Repatriaatin aseman keskeisyydellä on todella suuri merkitys osaamisen siirtämisessä. Jos repatriaatti työskentelee paluunsa jälkeen pääkonttoriorganisaatiossa, hänen kontaktipintansa on huomattavasti laajempi kuin silloin, jos hän työskentelee esimerkiksi jossakin yksittäisellä tehtaalla tai toimistossa. Silloin hänellä ei ole mahdollisuuksia siirtää osaamistaan ihmisille.

Jos repatriaatti palattuaan työskentelee sellaisella paikalla, missä on paljon niin kutsuttuja rajapintoja, niin silloin osaamista siirtyy helpommin. Tällöin hän itse kommunikoi moneen suuntaan sekä saa

kommunikaatiota monesta suunnasta. Jos taas repatriaatti työskentelee jossakin organisaation ”laitamalla”, niin silloin rajapintoja ei ole niin paljon eikä sitä mukaa mahdollisuuksiakaan osaamisen siirtämiseen.

Erään haastateltavan mukaan organisaatioissa on olemassa virallisia ja epävirallisia verkostoja. Minne tahansa organisaatioon repatriaatti meneekin, siellä ei välttämättä toimita niin kuin virallinen organisaatiokaavio kertoo. Jollain henkilöllä saattaa olla huomattavasti enemmän vaikutusmahdollisuuksia, kuin mitä hänen positionsa edellyttää. Haastateltavan mielestä olisi järkevää laittaa palaava repatriaatti mieluummin neuvonantajan asemaan kuin esimiesasemaan. Hänen mielestään repatriaatin ei ole välttämätöntä edetä urallaan heti paluun jälkeen. Osaamisen siirtymiseen saattaa vaikuttaa myös se, että joku päättävässä asemassa oleva henkilö päättää, että juuri sitä tiettyä osaamista ei organisaatiossa tarvita, jolloin sen osaamisen siirtäminen loppuu. Jos taas repatriaatti itse on paluunsa jälkeen päättävässä asemassa, niin silloin osaamisen siirtäminen on helppoa. Toisaalta jos repatriaatti ei pääse etenemään urallaan ulkomaankomennuksen jälkeen, hänen motivaationsa saattaa kadota, jolloin osaamista ei pääse siirtymään.

Kysyttäessä repatriaatin aseman näkyvyyden vaikutuksesta osaamisen siirtämiseen haastateltavien mielipiteet jakautuivat hieman. Muutamissa mielipiteissä oli suuriakin eroavaisuuksia. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että mitä näkyvämmässä asemassa repatriaatti on, sitä enemmän hän saa ääntään kuuluviin. Tällöin ihmiset myös tietävät, mistä repatriaatin tavoittaa. Kun repatriaatti toimii organisaatiossa näkyvällä paikalla, hänellä on enemmän kontakteja useampiin sidosryhmiin ja hänelle tulee enemmän tilanteita, joissa tietoa voi siirtyä laajemmille kohderyhmille ja audiensseille. Jos taas repatriaatti työskentelee ainoastaan hyvin pienen tiimin kanssa kiinteästi, niin silloin osaaminen saattaa jäädä ainoastaan siihen tiimiin. Erään haastateltavan mukaan repatriaatin aseman näkyvyys ei ole mikään elinehto osaamisen siirtämiselle, sillä osaamisen siirtämisessä tärkeämpiä seikkoja ovat oma motivaatio ja ymmärrys omasta osaamisesta.

Repatriaatin aseman näkyvyydellä on varmasti erittäin suuri merkitys osaamisen siirtämiseen, mutta se on taas sidonnainen siihen, kuinka paljon repatriaatilla on niitä niin kutsuttuja kosketuspintoja.

En usko, että repatriaatin aseman näkyvyydellä on kovin suurta merkitystä osaamisen siirtämisessä. Se riippuu enemmänkin siitä, mitä tehdään ja mikä repatriaatin positio on siinä ketjussa tai arvovirrassa.

Viimeinen haastatteluissa läpikäyty positionaalinen ominaisuus oli repatriaatin aseman kriittisyys. Sillä ilmeisesti on jonkinlaista vaikutusta osaamisen siirtämiseen, vaikka tässäkin jotkin mielipiteet hieman erosivat toisistaan. Haastattelussa oltiin sitä mieltä, että tyypillisesti jos repatriaatti on hierarkkisesti korkeassa asemassa, kontaktipintojen määrä lisääntyy. Aseman kriittisyyden kautta tulee repatriaatin motivaatio. Tehtävässä on oltava riittävästi haasteita ja sitä kautta repatriaatti saa intoa yhteisössä pysymiseen. Ilmeisesti motivaatiotekijät ovat hyvin tärkeitä. Kriittisissä asemissa olevat repatriaatit pääsevät välittämään sanomaansa, tietoansa ja osaamistansa enemmän esimerkiksi sidosryhmien kautta, jolloin ne saadaan enemmän muiden ulottuville. Kaikki mielipiteet eivät kuitenkaan olleet aivan yhteneväisiä.

En näe, että repatriaatin aseman kriittisyydellä olisi vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Repatriaatin henkilökohtaiset ominaisuudet sekä position kiireellisyys ovat sitäkin tärkeämpiä.

5.2. Osaamisen ominaisuudet

Repatriaattien osaamisen ominaisuudet oli toinen teema, josta keskusteltiin. Haastateltavilta tiedusteltiin, millaista heidän osaamisensa oli, jota he saivat ulkomaankomennuksella. Heiltä tiedusteltiin myös osaamisen erilaisista ominaisuuksista sekä siitä, miten nämä eri ominaisuudet vaikuttavat osaamisen siirtämiseen. Hankittu osaaminen saattoi koostua esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyvistä asioista, neuvottelutaidosta tai kielitaidosta. Juuri nämä olivat haastateltavan mielestä sellaisia asioita, joita ei oikein voi kirjoista oppia. Ulkomaankomennuksilla rakennetaan verkostoja ja siellä opitaan tuntemaan tiettyjä ihmisiä. Saatuun osaamiseen liittyy myös vahvasti kulttuurien tietämys ja ymmärtäminen, joka on tärkeää.

Hankittu osaaminen koostui kokemusten kautta tulleesta menetelmien, järjestelmien ja systeemien tuntemuksesta. Tähän liittyi tyypillisesti se, että näitä on vaikea kirjata ylös. Kun puhutaan isoista järjestelmistä, niin oleellisen tiedon ja niiden välisten yhteyksien oppiminen ja hahmottaminen tulee kuitenkin parhaiten kokemuksen kautta. Niitä on vaikea kuvata ja dokumentoida.

Hankittu osaaminen koostui yleisesti ottaen melko paljon hiljaisista ominaisuuksista, jolloin haastateltavien mielestä osaamista oli vaikeampi siirtää kuin niin sanotusti konkreettista osaamista. Ulkomaankomennuksella hankitusta osaamisesta löytyi kuitenkin myös konkreettisia ominaisuuksia. Osaamisen hiljaiset ominaisuudet siis vaikuttavat sen siirtämiseen. Haastateltavan mukaan tällaista osaamista täytyy siirtää tiimeissä toistojen

kautta, sillä sitä ei pysty kirjoittamalla siirtämään. Hiljaisen osaamisen siirtämiseen vaikuttaa myös se, millainen itse repatriaatti on persoonana.

Termi 'implisiittinen' viittaa tietoon, joka on 'hiljaista' eli tietoon, joka piilee ihmismielessä ja ilmenee ainoastaan käytöksessä sekä havainnoissa ja näin ollen on vaikeampaa siirtää. Tiedon 'hiljaisuuden' väitetään olevan merkittävin este siirrettävyyden tiellä. (Smale & Suutari 2006.)

Ulkomaankomennuksella saatu osaaminen ei ollut konkreettista, sillä en oppinut esimerkiksi käyttämään mitään uutta ohjelmaa tai vastaavaa, vaan lähinnä se oli sellaista henkistä kasvamista. Sitä esimerkiksi oppii erilaisilla asettumaan asiakkaan rooliin ja sitä kautta oppii ymmärtämään asioita eri tavalla. Kaikilla asioilla on vähintään kaksi puolta, ellei jopa useampia. Tällaisia asioita ei pysty luontomaisesti käymään taululla läpi. Ehkä se on juuri sitä hiljaista tietoa nimenomaan. Pystytään ymmärtämään, että se on PowerPoint –show'llakin näytettävissä seinällä, mutta kun siellä on se kokemus kuitenkin taustalla, niin sen tiedon osaa ehkä jäsentää ja tuoda esille paremmin.

Kun palasin ulkomaankomennukselta, niin se osaaminen ei siirtynyt niin, että keräsin porukan johonkin työhuoneeseen ja kerroin siitä tai tein esimerkiksi PowerPointin. Osaaminen siirtyi pikkuhiljaa eri asioissa ja yhteyksissä. Sitä on äärimmäisen vaikea laittaa paperimuotoon.

Osaamisessa oli Kiinan lainsäädäntöön, rajoituksiin ja työskentelytapaan liittyviä asioita. Siellä oppi, miten Kiinassa saadaan asioita eteenpäin, millä tavalla projektia kannattaa siellä johtaa tai miten kiinalaisten kanssa tätä kulttuuripuolta hoidetaan.

5.3. Repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet

Kolmantena teemana haastattelussa esiintyi repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet. Ensimmäisenä haastateltavilta tiedusteltiin, että millaiset repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet edistävät sekä ehkäisevät osaamisen siirtymistä. Tässä nousivat selkeästi positionaaliset ominaisuudet esille. Haastateltavan mielestä repatriaatin suhde ylimpään johtoon sekä itse organisaatioon täytyy olla rakentavalla tasolla, jotta osaamista voi siirtyä. Repatriaatin maineella yhteistyöpelurina on merkittävä vaikutus osaamisen siirtämiseen tässä suhteessa. Vaikka hän olisi kuinka pätevä henkilö tahansa, hänen suhteensa organisaatioon on vajavainen,

jos organisaatiossa koetaan, että repatriaatilla ei ole tiimityöskentelyominaisuuksia. Tällöin hänen on vaikeampi tuoda osaamistaan sekä kokemuksiaan esille, sillä häntä ei kuunnella eikä hänen mielipiteitään arvosteta samalla tavalla. Myös kotimaan yksikön kulttuurilla, politiikoilla ja käytännöillä sekä sen aikaisemmillä kokemuksilla repatriaateistaan on vaikutusta osaamisen siirtämiseen.

Se varmasti ehkäisee osaamisen siirtymistä, jos repatriaatti laitetaan palattuaan jonnekin nurkkaan, johonkin kakkos-kolmos-positioon. Ehkäisevänä tekijänä on myös se, jos repatriaatti laitetaan johonkin kokonaan erilaiseen tehtävään, kuin mitä hänen tehtävänsä oli ulkomailla. Kotimaan ja kohdemaan tehtävissä täytyy olla päällekkäisyyksiä eli niiden täytyy jollakin tavalla koskea toisiansa. Ulkomailta tulevan ihmisen sijoittaminen organisaatiossa sellaiseen paikkaan, jossa hänen kykyjään pystytään käyttämään hyväksi, on tärkeää.

Se, miten repatriaatti kotiutetaan eli millä tavalla häntä kohdellaan ja mitä vapauksia ja etuja hänelle annetaan, vaikuttaa osaamisen siirtymiseen. Näillä asioilla on suuri merkitys osaamisen siirtämisessä, sillä ne vaikuttavat repatriaatin motivoitumiseen.

Erään haastateltavan mielestä repatriaatin ja kotimaan yksikön välinen suhde täytyy olla kunnossa, jotta osaamista voi siirtyä. Epävirallinen organisaatio on tässä tärkeä. Kun repatriaatti palaa uuteen organisaatioon, joku kotimaan yksikössä voi kokea sen kilpailutilanteeksi. Repatriaatin täytyy olla sopeutuvainen uuteen organisaatioon ja kotimaan yksikön pitää hyväksyä hänet ja hänen mielipiteensä. Ulkomailta palaa nimittäin ehkä hieman eri tavalla käyttäytyvä ihminen, joka on saanut kokemuksia ja oppeja. Osaamisen siirtymiseen vaikuttaa myös muutosvastarinta. Repatriaatti saattaa joutua paljon perustelemaan sitä ja väittelemään siitä, miksi joku asia menee niin kuin se menee. Suhteessa vaaditaan joustavuutta, avoimuutta ja rehellisyyttä, koska repatriaatilla voi olla erilaisia näkemyksiä asioista. Kotimaan yksikkö ehkä odottaa palaavalta työntekijältä osaamista ja tietoa, mutta on eri asia hyväksytäänkö tieto ja osaaminen.

Luottamuksen tunne repatriaatin ja kotimaan yksikön välisessä suhteessa vaikuttaa osaamisen siirtämiseen. On tärkeää, että kun repatriaatti palaa, hänellä on tunne, että hänen osaamiseensa luotetaan. Tällöin tiukan valvonnan tarve on vähäisempää.

Haastateltavilta kyseltiin myös repatriaatin ja kotimaan yksikön suhteen mielletyn luottamuksen merkityksestä osaamisen siirtämisessä. Kaikkien haastateltavien mielestä mielletyllä luottamuksella oli selvästi oleellista merkitystä osaamisen siirtämisessä. Jos repatriaatilla on tunne, että organisaatio luottaa häneen sekä hänen osaamiseensa, niin

silloin repatriaatti myös mieluusti pyrkiikin siirtämään osaamistaan. Luottamus linkitetiin haastatteluissa myös jälleen kerran motivaatiotekijöihin. Kun organisaatio on päässyt toteamaan repatriaatin osaamistason ja sen, että häneen voidaan luottaa, niin häntä myös kuunnellaan silloin, kun hän haluaa tuoda julki kokemuksiaan ja oppejaan. Tällöin kotimaan yksikkö on todennut, että repatriaatilta voi löytyä vastauksia ja ratkaisuja ongelmiin. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että kotimaan yksikön luottamus repatriaattia kohtaan on mitattavissa suoraan repatriaatin positiosta paluun jälkeen.

Varmasti mielletyllä luottamuksella suhteessa on merkitystä osaamisen siirtymisessä. Jos jompaankumpaan suuntaan on luottamuspulaa tai arvostus ei ole ihan kohdallaan, niin tällaiset asiat varmasti heikentävät tiedon siirtyvyyttä. Jos ollaan tasavertaisia kollegoita sekä tiedonsiirtohaluisia ja –kykyisiä, niin silloin osaamisen siirtäminen voi toimia.

Luottamus täytyy olla täydellistä suhteessa, jotta se tieto ja osaaminen hyväksytään, ja jotta siihen uskotaan. Siinä ei saa olla mitään säröjä. Jos luottamusta ei ole suhteessa, osaamisella ei ole mitään arvoa.

Erään haastateltavan mielestä repatriaatin paluu kotimaahan on suuremman shokin paikka kuin lähtö ulkomaille. Tämä johtuu siitä, että repatriaatit olettavat heidän ulkomailta hankittujen kokemustensa olevan niin tärkeitä, että niitä täytyy kotimaan yksikössä arvostaa heti, kun he palaavat. Repatriaatin kokemukset ovat niin tärkeitä ja suuria heille yksilötasolla, että heidän luottamuksensa organisaatiota kohtaan kärsii, jos repatriaatteja ei heti heidän paluunsa jälkeen kuunnella, tai jos he eivät saa motivoivaa tehtävää palattuaan. Tällöin repatriaateista tuntuu kuin heihin sijoitettu investointi olisi mennyt hukkaan, sillä heidän kallista osaamistaan ei hyödynnetä, vaikka he yrittäisivät tuoda kykyjään esille. Organisaatiossa voi kuitenkin olla monia syitä, miksi osaamista ei pystytä välittömästi hyödyntämään. Paluuprosessivaiheessa olisi kuitenkin tärkeintä, että repatriaatille annetaan mielekäs ja motivoiva tehtävä, ja että hänen osaamistaan aletaan mahdollisimman nopeasti siirtää, jotta se ei mene hukkaan tai katoa. Jos näin ei tehdä, repatriaatti saattaa turhautua ja jättää yrityksen vieden mukanaan arvokkaan osaamisensa.

Blackin ja Gregersenin (1999: 55-61) mukaan on monia syitä siihen, miksi ulkomaankomennukset päättyvät huonosti. Vaikka työnantajat eivät välttämättä juuri mieti expatriaattien paluuta, expatriaatit uskovat, että menestyksekkäs ulkomaankomennus on saavutus, joka ansaitsee tunnustusta. He haluavat käyttää uusia taitojansa ja uutta tietoa, ja ovat usein pettyneitä pääkonttorin välinpitämättömään asenteeseen heidän paluutaan

kohtaan sekä uuteen työhönsä. Pettymys voi olla erityisen suuri vanhemmilla expatriaateilla, jotka ovat tottuneet ulkomaankomennuksen johtamisen tuomaan itsenäisyyteen.

Sanchezin ynnä muiden (2000: 104) mukaan paluuprosessivaihe saattaa olla expatriaateille stressaavimpia aikoja koko ulkomaankomennuksen aikana. Se tuo nimittäin mukanaan uusia stressitekijöitä. Solomonin (1995: 35) mukaan voidaankin sanoa, että repatriaatit saattavat kokea niin sanotun käänteisen kulttuurishokin palatessaan kotimaahansa.

Swaakin (1997: 32) mukaan repatriaatteja tulisi kohdella kuin sijoituksia. He ovat nimittäin kalliita, sillä joissain tapauksissa expatriaatit saattavat maksaa jopa kolmesta neljään kertaan peruspalkan. Kun he jättävät yrityksen, heihin sijoitettu investointi on menetetty. Yritysten tulisi siis pyrkiä suojelemaan sijoituksiaan. Paluuprosessikäytännöjen tulisi olla vakaita, jotta expatriaatit eivät lannistuisi komennuksen loppupuolella ja jättäisi yritystä. Yritysten tulisi suunnitella harkiten ulkomaankomennuksiaan ja seurata niitä. Expatriaatit eivät menetä arvoaan komennuksen jälkeen, vaan päinvastoin. Expatriaattien arvo ainoastaan lisääntyy.

Seuraava asia, jota repatriaateilta tiedusteltiin, oli heidän ja kotimaan yksikön suhteen mielletyn samanlaisuuden vaikutus osaamisen siirtämiseen. Voitaisiin todeta, että haastateltavien mielestä tällä oli vaikutusta osaamisen siirtämiseen, mutta ei ehkä niin merkittävästi kuin esimerkiksi luottamuksella suhteessa.

Jotkut repatriaatit kaipaavat palattuaan ehkä turhankin suurta arvostusta organisaatiossa ja sitä, että heidät asetettaisiin jotenkin korkeammalle jalustalle, kuin mitä sitten oikeastaan tapahtuukaan. Tämä aiheuttaa heille suuren paluushokin ja vaikuttaa heidän osaamisen siirtämisen kykyynsä negatiivisesti. Muut ihmiset organisaatiossa eivät jaksu kuunnella tämän tyylisiä repatriaatteja, sillä arvostus heitä kohtaan laskee. Näiden repatriaattien vastakohtat taas onnistuvat positiivisesti vaikuttamaan muihin ihmisiin. Heiltä kysellään asioista ja sitä kautta pystytään siirtämään osaamista.

Kulttuurieroilla on suuri merkitys. Samanlaisuudet ja yhtäläisyydet auttavat toimimaan. Jos esimerkiksi Kiinassa kiinalaistuu liikaa, on Suomeen palaaminen vaikeampaa.

Haastattelussa tiedusteltiin myös, että onko ajalla, joka on kulunut repatriaatin paluusta, vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että tällä on merkitystä osaamisen siirtämiseen. Selkeästi asiaan vaikuttaa kuitenkin se, että

millaisesta osaamisesta ja tiedosta on kyse. Osaamisen muoto vaikuttaa siis siihen, milloin osaamista olisi hyvä siirtää.

Jonkun tietyn maan käytännöt voivat unohtua aika nopeasti. Tällaiset asiat täytyy nopeasti purkaa. Hiljainen tieto taas alkaa ajan mittaan jalostua, joten sen kohdalla ei välttämättä ole niin tärkeää, milloin sitä aletaan siirtää. Vanhentuva tieto täytyy ottaa nopeasti pois.

Mitä nopeammin osaamista aletaan siirtää, sen parempi. Kuitenkin vaikka osaamista alettaisiin heti siirtää, siinä saattaa tapahtua jonkinlaista heikkenemistä sen osaamisen suhteen. Osaamisen siirtäminen on kaikkein hyödyllisintä ja tehokkainta alussa, kun tieto on vielä tuoretta.

Erään haastateltavan mukaan osaamisen siirtäminen olisi hyvä aloittaa suunnilleen puolen vuoden jälkeen paluusta. Aika heti paluun jälkeen voi olla repatriaateille melkoista myllerrystä, sillä heidän täytyy järjestää myös kaikki siviilipuolen asiat. Repatriaatin täytyy saada ensiksi hieman asettua, jotta hän pystyy aloittamaan tulevaisuuden raketin. Osaaminen siirtyy paremmin, kun siihen pystytään kunnolla paneutumaan. Toisen repatriaatin mukaan osaamisen siirtäminen tulisi ehdottomasti aloittaa heti ensimmäisen puolen vuoden aikana eli mahdollisimman nopeasti. Myös eräs toinen haastateltava oli sitä mieltä, että osaamisen siirtäminen tulisi aloittaa välittömästi. Tämä motivoi repatriaattia ja kotimaan yksikkö saa hänen osaamisensa välittömästi käyttöönsä tehdäkseen oikeita johtamispäätöksiä. Toisaalta tietynlaiset kokemukset tarvitsevat aikaa ennen kuin niiden hyödyntäminen pystytään aloittamaan. Saattaa mennä vuosia ennen kuin kokemukset ovat hautuneet ajatuksissa niin, että niitä voidaan käyttää hyödyksi.

Repatriaateilta tiedusteltiin haastatteluissa, että vaikuttaako repatriaatin sopeutuminen sosiaaliseen ympäristöön osaamisen siirtämiseen. Sopeutumisella sosiaaliseen ympäristöön vaikuttaisi olevan hyvinkin suuri merkitys osaamisen siirtämiseen. Jos repatriaatti eristäytyy tai joutuisi eristäytymään sosiaalisesti tai hän ei pystyisi mukautumaan ympäristöön hyvin, niin silloin hän eristäytyy myös muussa mielessä. Tällöin osaamista ei siirry.

Repatriaatin sopeutumisella sosiaaliseen ympäristöön on erittäin suuri merkitys osaamisen siirtämisessä, sillä epävirallinen, sosiaalinen verkosto on se, johon sitä tietoa pumpataan. Jos repatriaatti ei sopeudu ollenkaan sosiaaliseen ympäristöön, hän ei pysty siirtämään osaamistaan.

Tämä riippuu hyvin paljon siitä, mitä se osaaminen on, jota tuodaan. Jos asiat, joita siirretään, ovat kylmiä faktoja, niitä voi siirtää myös kylmäkiskoinen, epäsosiaalinen henkilö. Jos taas asiat eivät koostu tällaisista kylmistä faktoista, niin silloin niiden siirtäminen voi olla vaikeaa epäsosiaaliselle henkilölle.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, että onko kotimaan yksikön näkemyksellä osaamisen siirtämisen tärkeydestä ja expatriaatin potentiaalisuuden tasosta merkitystä osaamisen siirtämisessä. Näillä oli haastateltavien mielestä vaikutusta osaamisen siirtämiseen ainakin jollain tasolla. Erään haastateltavan mukaan on todella tärkeää, että kotimaan yksikkö pystyy rohkeasti ottamaan repatriaatin osaamista vastaan. Mitä kriittisempi repatriaatin tehtävä on, sitä helpompi osaamista on siirtää. Joskus vastaanottavalla yksiköllä voi olla myös jonkinlainen pieni pelko palaavaa repatriaattia kohtaan. Hänen mukaansa repatriaatit turhautuvat, kun he huomaavat kotimaan yksikön pelkäävän jotakin, jolloin he eivät saa asiaansa läpi.

Mitä oleellisempänä ja tärkeämpänä kotimaan yksikkö osaamisen kokee, sitä aktiivisemmin osaamista myös pyritään organisaatiossa hyödyntämään. Jos expatriaattia ei pidetä tärkeänä henkilönä, niin silloin ei ehkä luodakaan edellytyksiä osaamisen siirtämiselle ja sen onnistumiselle. Yleisesti ottaen kun kotimaan yksikössä repatriaatin osaamisen siirtäminen koetaan tärkeäksi, niin silloin myös repatriaatti on motivoitunut siirtämään osaamista ja tietoa sekä auttamaan muita. Erään repatriaatin mielestä kotimaan yksikön näkemys expatriaatin potentiaalisuuden tasosta heijastuu hänen positionsa kautta.

Kotimaan yksikön näkemyksellä osaamisen siirtämisen tärkeydestä on merkitystä, sillä tiedon siirrossa molemminpuolisuus on tärkeää. Vastaanottavalla yksiköllä täytyy olla tiedon janoa, jotta osaamista voi siirtyä. Narulla ei voi työntää, jonkun täytyy siitä vetää. Repatriaatin on huomattavasti helpompi kertoa asioista, kun joku niistä kyselee. Silloin voidaan huomata, että yksi plus yksi on kolme.

Osaamisen siirtäminen ei voi onnistua, jos ainoastaan toinen osapuoli panostaa siihen ja on halukas jakamaan tai vastaanottamaan tietoa. Prosessiin tarvitaan aina kaksi osapuolta, jotta se saadaan menestymään ja molempien osapuolten täytyy olla yhtä kiinnostuneita osaamisen siirtämisestä. Jos molemmat osapuolet panostavat samalla tavalla osaamisen siirtämiseen, saadaan synergiaetuja. Näistä yritys saa paljon suurempaa hyötyä kuin yksipuolisesta osaamisesta.

On kyse siitä, millaisen maineen ja imagon repatriaatti on pystynyt itsestään luomaan ulkomaankomennuksen aikana. Hänen menestymisellään tehtävässään, eli sillä miten häntä arvostetaan hänen tehtävänsä pohjalta, jota repatriaatti on ollut suorittamassa ulkomailla, on merkitystä. Tämä liittyy siihen, kuinka häntä kuunnellaan, kun hän palaa takaisin tai kuinka häneltä halutaan imuroida sitä osaamista ja tietoa.

Haastattelussa repatriaateilta kysyttiin seuraavaksi, onko repatriaatin statuksen mielle-tyllä tärkeellä yritykselle merkitystä osaamisen siirtämisessä. Kaikki haastateltavat olivat selkeästi sitä mieltä, että tällä on merkitystä osaamisen siirtämisessä. Erään repatriaatin mukaan mitä korkeamman statuksen repatriaatti omaa palattuun, sitä laajemmalle alueelle hän voi osaamistaan jakaa ja sitä laajempi ryhmä ihmisiä ottaa osaamista vastaan ja uskoo siihen. Jos repatriaatin status ei ole riittävän merkittävä tai huomattava, hän ei välttämättä saa näkyvyyttä, kuuluvuutta ja arvostusta ja sitä kautta sanoma ei pääse esiin. Repatriaattia kannustaa osaamisen siirtämiseen se, että hän tuntee itsensä tärkeäksi ja pystyy antamaan jotakin organisaatiolle.

Repatriaatin organisatorisella asemalla ei ole niinkään merkitystä, mutta hänen täytyy tuntea, että hänen työnsä on arvostettua. Se on kaikista motivoivin tekijä. Repatriaatin tulee tuntea tekemisensä itselleen mieluisaksi.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, että onko sillä vaikutusta osaamisen siirtämiseen, että repatriaatin tehtävän menestyminen on riippuvainen sekä repatriaatista että kotimaan yksiköstä. Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että tällä asialla on vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Erään repatriaatin mielestä tehtävän onnistumisella täytyy olla yleisesti ottaen merkitystä sekä kotimaan yksikölle että repatriaatille. Kuitenkin mitä suurempi tehtävän onnistumisen merkitys on kotimaan yksikölle, sitä suurempia ovat myös halu, tarve ja vastaanottokyky kyseisen osaamisen siirtämiseksi. Tässä palataan repatriaatin osalta taas siihen motivaatiokysymykseen, eli millainen into, tarmo ja halu repatriaatilla on viedä asioita eteenpäin. Kyse on myös siitä, miten repatriaatti kokee tulevansa hyödynnetyksi ja kuinka hyödylliseksi hän tuntee itsensä siinä organisaatiossa.

Kyllä se osaamisen siirtäminen on molemmista kiinni. Siihen tarvitaan aina kaksi, eli kyllä sen täytyy olla molemminpuolista. Jos kotimaan yksikkö vierastaisi osaamisen siirtämistä, niin ilman muuta-han se hankaloittaisi sitä tilannetta. Osaamisen siirtäminen vaikeutuisi ja voisi jopa estyä, jos repatriaatti ei pystyisi ottamaan työym-

päristöä omakseen palatessaan ja vastaanottava yksikkö ei myöskään pyrkisi edesauttamaan sitä.

Kyllä tämä vaikuttaa osaamisen siirtämiseen, mikäli kotimaan yksikkö sekä repatriaatti molemmat ymmärtävät, että tehtävän menestyminen on kiinni myös osaamisen siirtämisestä. Käytännössä näiden kahden tahon täytyy ymmärtää toisiaan ja puhaltaa yhteen hiileen.

Haastattelussa repatriaateilta kysyttiin myös, että onko sillä vaikutusta osaamisen siirtämiseen, että sekä repatriaatilla että kotimaan yksiköllä on motivaatiota jakaa tietoa tehtävän ratkaisua tavoitellen. Tällä oli haastattelujen mukaan suuri vaikutus osaamisen siirtämiseen. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että jos oikeat ihmiset on sijoitettu oikeisiin tehtäviin, motivaatio on silloin olemassa. Jos taas ihmiset ovat väärissä paikoissa, motivaatio ei voi syntyä mistään. Repatriaatilla täytyy olla sekä intressit että motivaatio jakaa osaamistaan, mutta myös toisen osapuolen eli kotimaan yksikön täytyy ottaa vastaan se osaaminen.

Vaikka repatriaatti olisi miten motivoitunut tahansa siirtämään osaamista, osaaminen ei tartu muihin, jos vastaanottava yksikkö ei ole motivoitunut.

Kolmannen teeman päätti kysymys siitä, vaikuttavatko repatriaatin ja kotimaan yksikön näkemykset toisen osapuolen tärkeydestä tehtävän suorittamista ajatellen osaamisen siirtämiseen. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tällä asialla on vaikutusta osaamisen siirtämiseen haastateltavien mielestä.

Tämä asia vaikuttaa osaamisen siirtämiseen, jos vain repatriaatin esimiehet näkevät tämän asian tärkeänä. Mitä enemmän he pitävät asiaa tärkeänä, sitä vakavammin ja enemmän otetaan käyttöön sitä osaamista. Jos taas esimies ei näe arvoa osaamisen pidemmälle käytölle eikä itse sovelle sitä, osaaminen ei tällöin välttämättä jakaudu.

Mitä tärkeämpänä tehtävän onnistumista pidetään, sitä enemmän siihen satsataan resursseja sen onnistumiseksi ja edellytyksiä sen parantamiseksi, ja tämä on tärkeää osaamisen siirtämisen kannalta. Luodaan siis edellytyksiä ja tuetaan sitä molemmin puolin.

5.4. Organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuudet

Neljäs haastattelun teemoista koostuu organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuuksista. Haastateltavilta tiedusteltiin, mitkä organisaation yksiköiden välisen suhteen

ominaisuudet edistävät ja sitten taas ehkäisevät osaamisen siirtymistä. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että ulkomailta kerätty tieto tulee ottaa vakavasti, ja että yrityksen tulisi pyrkiä löytämään maailman parhaat toimintatavat, sillä niitä ei välttämättä ole keksitty kotimaan yksikössä. Toisen haastateltavan huomion mukaan ainoa suunta informaatiolle on kotimaan yksiköstä ulospäin. Toiseen suuntaan tapahtuva siirto on huomattavasti vaikeampaa. Not-Invented-Here –syndrooman oireita on siis havaittavissa tässä. On yksi kuningasyksikkö ja loput yksiköt seuraavat perässä, jolloin pienemmät yksiköt eivät voi neuvoa isompaa yksikköä.

Tilanne on melko huono organisaatiossa osaamisen siirtämisen kannalta, jos emoyrityksessä koetaan, että tytäryrityksiltä ei voida oppia mitään. Tämä on suuri este osaamisen siirtymiselle, sillä emoyrityksissä ei voida tietää kaikkea ja tällainen harhaluulo on todella turha. Yritys ei voi kehittyä entisestään ja kehittää kilpailukykyään, jos muista ei oteta oppia ja kuvitellaan, että itse tiedetään ja osataan jo kaikki mahdollinen.

Jos pääkonttorissa arvostetaan sitä yksikköä, josta repatriaatti tulee, repatriaatin on helpompi palata kotimaan yksikköön ja häntä ehkä arvostetaan tietyllä tavalla. Jos taas repatriaatti palaa yksiköstä, jossa asiat ovat huonosti ja mikään ei oikein toimi, niin silloin se ei voi olla heijastumatta repatriaattiin kohdistuvaan arvostukseen. Jos näiden kahden yksikön välillä on kitkaa, se vaikuttaa repatriaatin mahdollisuuteen siirtää kokemuksia. Sellainen asennoituminen voi tulla herkästi kotimaan yksikössä, että palaavalla repatriaatilla ei voi olla mitään sellaista tietoa, josta muut voisivat oppia. Tällainen ajatusmaailma johtuu juuri siitä, että hän palaa sellaisesta yksiköstä, joka ei toimi kunnolla.

Osaamisen siirtymistä edistävät varmaan ulkomaan organisaation ennakkoluulottomuus sekä asiaan sitoutuneisuus ja innostuneisuus. Mitä paremmassa kunnossa tällaiset asiat ovat, sitä paremmin kaikki toimii. Kuormitus tilanne voi vaikuttaa siten, että jos ollaan tällaisessa tilanteessa, niin aikaa ja resursseja ei jää osaamisen siirtämiselle, sillä päivänpolttavat tehtävät vievät kaiken energian.

Erään haastateltavan repatriaatin mukaan organisaation yksiköiden toiminnoissa on ol-tava selkeitä päällekkäisyyksiä, jotta osaamista voidaan siirtää näiden yksiköiden välil-lä. Minkäänlaiseen osaamisen siirtoon ei ole motivaatiota, jos kyseessä ovat yksiköt, joilla ei ole mitään tekemistä toistensa kanssa. Osaamisen siirtäminen on äärimmäisen tehokasta silloin, kun yksiköt tarvitsevat toisiaan jatkuvasti ja työskentelevät yhdessä. Yrityksen tulisi olla yhtenäinen ja sillä olisi hyvä olla yhtenäiset strategiat ja mieltä-

mykset, jolloin osaamisen siirtäminen on helpompaa. Jos yrityksessä taas on paljon ris-tivetoa, se luo vaikeuksia osaamisen siirtämiselle.

Seuraavaksi haastatteluissa kysyttiin, että onko repatriaattien mielestä havaitulla tasa-vertaisuudella organisaation yksiköiden välillä kotimaan yksikön toimesta merkitystä osaamisen siirtämisessä. Yleisesti ottaen repatriaatit olivat sitä mieltä, että havaitulla tasavertaisuudella on merkitystä osaamisen siirtämisessä, vaikka joitakin hieman ris-teäviäkin mielipiteitä ilmeni. Erään repatriaatin mielestä tasavertaisuudella on merkitys-tä. Hänen mukaansa tuotantoyksiköissä tuotannollisten ja toiminnallisten kiireiden lo-massa saatetaan herkästi ajatella, että pääkonttori on vain kulunlähde, jonka eteen tuo-tantolaitosten täytyy tehdä entistä korkeampaa positiivista tulosta. Nämä arvostukset saattavat silloin vaikuttaa yksiköiden keskinäiseen suhteeseen.

Jos yksikkö, johon repatriaatti palaa, on emoyhtiö, on osaamisen siirtäminen helpompaa. Jos hän taas palaa pienempään yksikköön, osaamisen siirtäminen ei ole yhtä helppoa. Yksiköllä ei ole niinkään merkitystä kuin sillä, mitä työtä repatriaatti tekee.

En usko, että organisaation yksiköiden välinen tasavertaisuus on osaamisen siirtämisessä kovin tärkeää. Sillä ei ole merkitystä, mikä niiden kahden yksikön välinen hierarkkinen suhde on, kunhan ne vaan jollakin tavalla tarvitsevat toisiaan. Toinen suorittaa toiselle palveluksia ja toinen sitten taas tarjoaa toiselle jotain muuta. En nä-kisi, että hierarkkisella suhteella on merkitystä.

Toisen haastateltavan mukaan on monesti niin, että ulkomaan yksiköt ovat tyttäriä, jotka kuvataan emoyhtiölle alisteisiksi ja tällä on tietty henkinen vaikutus. Yrityksissä vallit-sevien toimintatapojen suhteen on vielä paljon tehtävissä siinä, että nämä tyttäret myös rohkeasti itse repatriaattien avulla pyrkivät imuroimaan parhaat käytännöt sieltä maail-malta.

Jos jompaankumpaan yksikköön on ylenkatsomista tai alentuvuutta, niin silloin ei uskalleta tuoda omia näkökulmia esiin. Tämähän voi aina tapahtua kumpaan suuntaan tahansa. Expatriaattejahan liikkuu niin tytäryrityksistä emoyhtiöön kuin emoyhtiöstä tytäryrityksiinkin. Jos siinä ilmenee jonkinlaista alisteisuutta, suhde saattaa jäädä va-rovaiseksi ja araksi. Silloin ei välttämättä oteta huomioon kaikkea sitä hyötyä, jota toisella olisi annettavana, jos sen tärkeyttä ei huo-mioida. Arvostus parantaa osaamisen siirtymistä.

Tämän jälkeen haastateltavilta tiedusteltiin organisaation yksiköiden välisten toiminto-jen integrointien ja yhtenäisten käytäntöjen merkitystä osaamisen siirtämisessä. Tätä

kohtaa ei varsinaisesti ollut eriteltynä viitekehyksessä, mutta se päätettiin lisätä siihen, koska sillä ajateltiin mahdollisesti olevan vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Tällä kohdalla oli merkitystä osaamisen siirtämisessä haastateltavien mielestä. Eräs repatriaatti oli kuitenkin sitä mieltä, että yksiköiden välisten toimintojen integroimisella ei välttämättä ole vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Toisen haastateltavan mielestä toimintojen integroinnit ja yhtenäiset käytännöt lisäävät osaamisen siirtymistä, sillä silloin toinen tarvitsee ehdottomasti toista integroinnin yhteydessä. Haastattelun mukaan prosessit pitää olla ymmärretty, määritelty ja käytössä samalla tavalla, jotta osaaminen ja tieto voivat siirtyä tehokkaasti. Selkeästi tässä teemassa eli organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuuksissa keskinäinen riippuvuus yksiköiden välillä on tärkeää osaamisen siirtämisen kannalta.

Toimintojen integroinnilla ja yhtenäisillä käytännöillä on merkitystä osaamisen siirtämisessä, jos osaaminen otetaan huomioon integraation suunnittelussa. Muussa tapauksessa se ennemminkin tappaa sitä osaamisen siirtämistä. Jos kotimaan yksikössä pienessä kammiossa suunnitellaan integraatiot ja sitten sieltä lähdetään niitä annettuina integroimaan, niin silloin se osaaminen tapetaan. Osaaminen täytyy kerätä jo integraation suunnitteluvaiheessa, jolloin siitä on paljon hyötyä.

5.5. Kotimaan yksikön ominaisuudet

Haastattelujen viimeinen teema koostui kotimaan yksikön ominaisuuksista. Ensimmäiseksi haastateltavilta tiedusteltiin kotimaan yksikön ominaisuuksista, jotka vaikuttavat osaamisen siirtymiseen joko edistävästi tai ehkäisevästi. Haastateltavan mukaan vapaa, keskusteleva ilmapiiri kotimaan yksikössä edistää osaamisen siirtymistä, eli silloin ei olla niin kaavoihin kangistuneita. Matriisimainen organisaatio luultavasti edistää osaamisen siirtymistä, kun taas linjaorganisaatiossa osaaminen saattaa jäädä johonkin. Toisen haastateltavan mukaan kotimaan yksikön ominaisuuksista voidaan hakea samoja ominaisuuksia kuin repatriaatista. Tällaisia ominaisuuksia ovat siis avoimuus, vastaanottokyky ja halukkuus osaamisen siirtoon. Nämä ominaisuudet vaikuttavat ihan samalla tavalla yksilö- ja yksikkötasolla.

On tärkeää, miten kotimaan yksikkö osaa ottaa repatriaatin vastaan, ja miten se on valmistautunut paluuseen. Ulkomaille lähettämiseen valmistaudutaan yleensä hyvin, mutta siihen täytyy myös kiinnittää huomiota, millä tavalla valmistaudutaan vastaanottamaan repatriaatti takaisin. Tällä on suuri merkitys. Kaikki voi mennä pieleen, jos

yksikössä ei ole minkäänlaisia erityistoimenpiteitä, kun repatriaatti palaa. Henkilö ja hänen osaamisensa saattavat nimittäin tällöin hautautua jonnekin.

Osaamisen siirtämiseen vaikuttaa yrityksen kulttuuri, eli miten yrityksen kulttuuri suhtautuu osaamisen siirtämiseen. Kotimaan yksikön ominaisuuksia, jotka edistävät osaamisen siirtämistä, ovat avoimuus ja yrityksen rohkeus tulla laatikosta ulos. Yksilöillä kotimaan yksikössä on kuitenkin myös merkitystä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että jos organisaation johto on yksilöinä jotakin mieltä, niin koko organisaatiokin on silloin samaa mieltä. Tässä kohtaa yksilöillä on siis vaikutusta.

Henkilöstöosaston rooli kotimaan yksikössä vaikutti olevan tärkeä tekijä. Mitä paremmat edellytykset HR pystyy luomaan repatriaatin etabloitumiselle, eli häntä tuetaan eri tavoin sopeutumiseen liittyvissä asioissa, kuten muuttamisessa, niin sitä parempi. Yksikön tulee olla myös vahva sekä henkisesti että taloudellisesti. Nämä vaikuttavat osaamisen siirtämiseen ja siihen, miten osaaminen hyväksytään yksikössä. Yrityksellä tulisi olla myös karismaa. Kotimaan yksiköissä voitaisiin kehittää systemaattisia tapoja ja toimintamalleja, joiden avulla osaamista pyrittäisiin siirtämään. Näiden avulla pyrittäisiin miettimään, kuinka voitaisiin hyödyntää repatriaattien erityisosaamisalueita. Nämä erityisosaamisalueet, eli mitä kukakin repatriaatti saavutti ulkomaankomennuksen aikana, olisi hyvä kirjata ylös. Tällä tavalla suhtauduttaisiin siihen sijoitettuun pääomaan, joka ulkomaankomennukselle investoidaan, erityisellä vakavuudella. Näin ollen ulkomaankomennuksillekin saataisiin parempaa tuottoa.

Allenin ja Alvarezin (1998: 38) mukaan paluuprosessia pystytään parhaiten analysoidaan laajemmassa kontekstissa HR-järjestelmien yhteydessä kuin niistä erillään. Paluuprosessiongelmat ovat usein oireita ongelmista koko HR-järjestelmässä, tai ainakin näyttöä siitä, että vaihtoa kotimaan HR-järjestelmästä kohdemaan järjestelmään ei ole hoidettu kunnolla.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, että onko kotimaan yksikön suhtautumisella oppimista kohtaan merkitystä osaamisen siirtämisessä. Suurimman osan mielestä tällä on merkitystä osaamisen siirtämisessä, vaikka myös pari eriävää mielipidettä löytyi. Eräässä haastattelussa kävi ilmi, että suhtautumisella oppimista kohtaan on merkitystä, mutta on hyvin vaikea määritellä, mikä todella on organisaation suhde oppimiseen.

Toki suhtautumisella oppimista kohtaan on merkitystä, mutta tässä oppiminen on kulttuuriasia. Vaikka yritys olisi oppimisen kannalla,

oppiminen voidaan kuitenkin ymmärtää eri tavoin. Joku henkilö voi olla sitä mieltä, että elinikäinen oppiminen on kaiken a ja o, mutta ei kuitenkaan siten, että joku tulisi opettamaan.

Työhän on nykyään jatkuvaa oppimista. Jos kotimaan yksikkö ei tunnusta tätä eikä luo mahdollisuutta tai panosta jatkuvan oppimisen tukemiseen, niin silloin yrityksellä voi olla vaikeuksia menestymisessä. Ulkomaankomennusten mahdollisuudet hidastuvat ja tulevat kankeammiksi, jos ulkomaankomennuksille ei anneta mahdollisuutta. Panostaminen oppimistilanteiden helppouteen ja yleensäkin asian hyväksymiseen on tärkeää. Oppimiselle täytyy antaa aikaa.

Repatriaateilta kysyttiin haastatteluissa myös seuraavien asioiden vaikutusta osaamisen siirtämiseen; jatkuvan parantamisen arvostus, avoimuus uusille ideoille, suvaitsevaisuus virheitä kohtaan sekä rohkaisu kokeiluun. Haastateltavien mukaan melkein kaikilla näillä ominaisuuksilla on vaikutusta osaamisen siirtämiseen, toisilla ehkä enemmän ja toisilla sitten taas hiukan vähemmän. Suvaitsevaisuudella virheitä kohtaan ei välttämättä ole vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Erään repatriaatin mukaan kotimaan yksikön ilmapiiriin tulisi olla kokemuksia kartoittava ja niistä nautiskeleva, jotta repatriaatit tunnistivat, että heidän kasvattamaansa pääomaa arvostetaan ja pyritään hyödyntämään.

Jatkuvan parantamisen arvostus edesauttaa sitä, että osaamista tullaan jakamaan. Avoimuus uusille ideoille taas on osoitus siitä, että ollaan kiinnostuneita saamaan sitä osaamista sekä hyödyntämään sitä. Suvaitsevaisuus virheitä kohtaan ja rohkaisu kokeiluun eivät välttämättä edesauta osaamisen siirtämistä millään tavalla.

Nämä ovat ihan oleellisia asioita. Ainoa, mikä näistä on negatiivinen, on suvaitsevaisuus virheitä kohtaan. Kaikki me teemme virheitä, mutta niistä täytyy vain oppia, ettei niitä toisteta.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, että onko kotimaan yksikön arvostuksella ulkomaankomennuksen tuomia kokemuksia kohtaan vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Selkeästi tällä oli merkitystä osaamisen siirtämiseen repatriaattien mielestä. Haastattelun perusteella tällä oli suuri vaikutus, koska se on repatriaattia motivoiva tekijä. Yksikään repatriaatti ei halua viedä asioita eteenpäin, jos niitä ei arvosteta. Repatriaatti motivoituu, jos hän huomaa, että vastaanottajalla on avoin mieli ja halu oppia uusia asioita.

Tämä vaikuttaa siihen, kuinka osaaminen hyväksytään. Tietoa täytyy koko ajan analysoida jollain tasolla. Jos kotimaan yksikkö ei oikein arvosta ulkomaan yksikköä, niin silloin se saattaa olla hyvin kriittinen osaamisen arvostusta ja arvostelua kohtaan.

Viimeiseksi repatriaateilta kysyttiin organisaation olotilan vaikutuksesta repatriaatin paluun aikaan osaamisen siirtämiseen. Tähän saattoivat liittyä esimerkiksi juuri käynnissä olevat henkilöstön vähentämiset. Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat, että organisaation olotilalla on vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Jos repatriaatti palaa tilanteeseen, jossa on epävarmuutta, hänen on varmasti vaikeampi sopeutua paluuseen. Tästä seuraa se, että tällöin repatriaatti ei varmastikaan ole kovin halukas jakamaan tietoa, jos tilanne on epäselvä. Tällaisessa tilanteessa repatriaatit luultavasti omilla tahoillaan jonkin verran panttaavat osaamistaan. Jos repatriaatin paluu taas sattuu voimakkaan kasvun aikaan yrityksessä, osaamisen siirtäminen on helpompaa. Tässä tapauksessa osaamisen siirtämiseen vaikuttavat myös repatriaatin asema ja menestys ulkomaankomennuksella. Jos repatriaatti on ollut ulkomailla merkittävässä asemassa, hänen osaamistaan pyritään varmasti hyödyntämään komennuksen jälkeen, vaikka yrityksellä menisikin huonosti. Tällä tavoin pyrittäisiin ehkä kääntämään yritys taas menestyväksi repatriaatin osaamisen ja kokemusten avulla. Jos taas kotimaan yksikkö ei ole ollut tyytyväinen repatriaattiin, hänet saatetaan irtisanoa, jolloin osaaminen menetetään.

Kun itse palasin ulkomaankomennukselta, yrityksessä oli käynnissä henkilöstön vähentämiset ja sillä oli suuri merkitys. Ei oikein ollut sellaista paikkaa, mihin palata. Siitä täytyi vain lähteä rakentamaan eteenpäin. Aika huono tilanne se oli sinänsä.

Negatiivinen ilmapiiri todennäköisesti huonontaa kaikenlaisten organisaatiolle tärkeiden asioiden edistämistä. Sellaisessa tilanteessa on ehkä vähemmän resursseja panostaa osaamisen siirtämiseen. Henkilöstövähennyksien jälkeen saattaa käydä niin, että jäljelle jäävien osalle tulee entistä enemmän tehtäviä, jolloin heillä on kiireisempää ja aikaa ei jää osaamisen siirtämiselle. Yleisesti ottaen negatiivinen ilmapiiri vaikeuttaa kommunikointia verrattuna positiiviseen tilanteeseen. Tämä toimii tietysti myös päinvastoin. Silloin kun yritys menestyy ja asiat menevät hyvin, ihmiset ovat motivoituneita. Tämä on hyvä kierre, joka ruokkii itse itseään. Tällöin myös tärkeisiin asioihin panostetaan.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään tutkimusta läpi yhteenvedonomaaisesti sekä tuodaan esille tutkimuksen herättämiä ajatuksia paluuprosessin jälkeisestä osaamisen siirtämisestä. Luvussa käsitellään tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia sekä niihin liittyviä toimenpiteitä omassa alakappaleessaan. Luvussa käydään läpi myös tutkimuksen rajoituksia ja tehdään ehdotuksia aiheeseen liittyviä jatkotutkimuksia varten.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä eri tekijät vaikuttavat repatriaatin ulkomaankomennuksella hankkiman osaamisen siirtämiseen kotimaan yksikköön komennuksen jälkeen. Vain muutama viimeaikainen artikkeli korostaa expatriaattien ulkomailta hankkiman osaamisen tärkeyttä ja sitä, kuinka tärkeää on siirtää tämä osaaminen takaisin emoyritykseen (Fink, Meierewert & Rohr 2005: 32). Erityisesti ulkomaankomennukset tiedon siirtämisen funktiona ovat saaneet hyvin vähän huomiota (Bonache & Zárraga-Oberty 2008: 4). Tämä aihe on hyvin tärkeä repatriaateille, sillä mahdollisuus siirtää eteenpäin sitä, mitä on ulkomailla oppinut, voi vaikuttaa paluuprosessiin. Yritykset saattavat menettää tärkeää tietoa, jos ne eivät hyödynnä osaamista, jota repatriaatit tuovat kotiin. (Oddou & Osland 2005.) Tutkimuksen mukaan expatriaattien rooli osoitautui hyvin tärkeäksi kansainvälisissä osaamisen siirtämisen prosesseissa. Tämän vuoksi erityistä huomiota olisi kiinnitettävä expatriaattien valintaan ja koulutukseen. (Riusala & Suutari 2004: 764, 766.)

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastatteluissa haastateltiin yhdeksää suomalaista repatriaattia eri organisaatioista, jotka olivat olleet vähintään vuoden pituisilla ulkomaankomennuksilla eri puolilla maailmaa ja olivat niiltä palanneet. Haastateltavat koostuivat pelkistä repatriaateista, sillä tutkimus suoritettiin puhtaasti repatriaatin näkökulmasta. Haastattelut tehtiin kasvotusten ja ne nauhoitettiin. Haastateltavat tarkistivat vastauksensa ennen tulosten julkaisua.

Tutkimuksen teemahaastattelurunko perustui Oddoun ja Oslandin kehittämään malliin repatriaattien osaamisen siirtämisestä kotimaan yksikköön, joka toimii tämän tutkimuksen ainoana viitekehyksenä. Näin ollen kysymyksenasettelu tuli suoraan mallista. Malli koostuu viidestä tutkittavasta kategoriasta, jotka muodostavat haastattelujen viisi teemaa. Näitä ovat repatriaatin ominaisuudet, osaamisen ominaisuudet, repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet, organisaation yksiköiden välisen suhteen

ominaisuudet sekä kotimaan yksikön ominaisuudet. Seuraavassa alakappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia sekä niihin liittyviä toimenpiteitä.

6.1. Tutkimuksen tuloksista ja niihin liittyvistä toimenpiteistä

Vastausaineiston perusteella kävi ilmi, että repatriaatin henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on erittäin suuri merkitys osaamisen siirtämisessä. Henkilökohtaiset ominaisuudet otettiin haastatteluissa useaan otteeseen esille, vaikka teema oli vaihtunut jo toiseksi. Myös repatriaatin positionaaliset ominaisuudet osoittautuivat tärkeiksi, sillä näistäkin keskusteltiin monesti haastattelujen aikana. Eräs haastateltava oli jopa sitä mieltä, että repatriaatin positionaaliset ominaisuudet ovat osaamisen siirtämisessä tärkeämpiä kuin henkilökohtaiset ominaisuudet. Voidaan siis todeta muun muassa näiden repatriaatin ominaisuuksien vaikuttavan osaamisen siirtämiseen merkittävästi ja näin ollen tukevan mallin ehdotusta.

Näiden tulosten perusteella yritysten täytyy siis kiinnittää erityistä huomiota mahdollisten tulevien expatriaattien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Expatriaattien valintaprosesseihin on panostettava ja erilaisten testien ja haastattelujen perusteella on selvitettävä ehdokkaiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet. Tyypillisesti yritykset kiinnittävät valintaprosesseissa erityistä huomiota expatriaattiehtokkaiden teknisiiin taitoihin, jolloin muut ominaisuudet jäävät vähemmälle huomiolle. Tutkimuksissa on todettu, että expatriaatit eivät menesty ulkomaankomennuksilla pelkillä teknisillä taidoilla, sillä siellä tarvitaan vähintään yhtä paljon pehmeitäkin taitoja, kuten kommunikointikykyä, avoimuutta, sosiaalisuutta sekä kulttuurisia taitoja. Palaavat expatriaatit eivät onnistu osaamisen siirtämisessä, mikäli heiltä uupuu edellä mainittuja ominaisuuksia.

Sparrow'n, Brewsterin ja Harrisin (2004: 145-146) mukaan menestyvältä expatriaatilta vaaditaan erityisesti ihmissuhdetaitoja sekä taitoja liittyen kulttuureihin ja niiden ymmärtämiseen teknisen kompetenssin ohella. Monesti yritykset lähettävät expatriaatteja ulkomaille vääristä syistä, mutta usein yritykset lähettävät ulkomaille myös vääriä ihmisiä. Näin ei tapahdu siksi, että expatriaateilla ei olisi tarvittavia teknisiä taitoja, sillä ne ovat yleensä pääsyy siihen, miksi joku ihminen valitaan avoimna olevaan tehtävään. Usein ulkomaille kuitenkin lähetetään ihmisiä, joilta puuttuu taito sopeutua erilaisiin tapoihin, näkökulmiin sekä liiketoimintatapoihin. (Black ym. 1999: 58.) Hakijan persoonallisuus on paljon pienemmässä asemassa valintaprosessissa kuin työhön liittyvät

taidot, vaikka persoonallisuuden piirteillä on usein paljon suurempi rooli työntekijän menestyksessä sopeutua uuteen kulttuuriin ja työskennellä tuotteliaasti. (Halcrow 1999: 43; Sanchez ym. 2000: 97-98.)

Repatriaatin paluun jälkeiset positionaaliset ominaisuudet tulisi myös huomioida osaamisen siirtämisen menestymiseksi. Olisi tärkeää, että palattuaan repatriaatilla olisi sellainen asema, jonka avulla hän pystyisi helposti osaamistaan siirtämään. Erityisesti aseman keskeisyys vaikuttaisi olevan tärkeä tekijä osaamisen siirtämisessä. Repatriaatin tulisi olla asemoituna organisaatiossa keskellä tai lähellä yksikön ensisijaisiin tehtäviin liittyviä informaatiovirtoja. On hyvin loogista, että jos repatriaatti pääsee asemansa puolesta helposti käsiksi informaatiovirtoihin, hänellä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa informaation laatuun, joka siellä virtaa. Näiden virtojen kautta repatriaatti pystyy siirtämään osaamistaan ja vaikuttamaan osaamisen laatuun, jota informaatiovirtoja pitkin siirtyy.

Yrityksen tulee siis miettiä tarkkaan, mihin repatriaatti sijoitetaan paluunsa jälkeen, jotta osaamisen siirtämisen taso olisi huipussaan. Repatriaatin position valinnassa täytyy kuitenkin ottaa huomioon myös muitakin asioita, kuten repatriaatin motivaatio positiota kohtaan, joka on erittäin tärkeä seikka. Vaikka hänet olisi sijoitettu kuinka lähelle hyvänsä informaatiovirtoja, sillä ei ole merkitystä, jos motivaatio siirtää osaamista puuttuu kokonaan. Yrityksen tulisikin siis yhdessä repatriaatin kanssa keskustella mahdollisesta paluun jälkeisestä asemasta. Aseman tulisi olla myös sellainen, jossa repatriaatti pääsee hyödyntämään uutta osaamistaan, ja jossa hän kokee, että häntä arvostetaan. Paluun jälkeisen position suunnittelu tulisi myös tapahtua hyvissä ajoin ennen paluuta, ehkä jopa ennen ulkomaankomennukselle lähtöä.

Tutkimusten mukaan on monia syitä siihen, miksi ulkomaankomennukset päättyvät huonosti. Vaikka työnantajat eivät välttämättä juuri mieti expatriaattien paluuta, expatriaatit uskovat, että menestyksekkäs ulkomaankomennus on saavutus, joka ansaitsee tunnustusta. He haluavat käyttää uusia taitojansa ja uutta tietoansa, ja ovat usein pettyneitä pääkonttorin välinpitämättömään asenteeseen heidän paluutaan kohtaan sekä uuteen työhönsä. Pettymys voi olla erityisen suuri vanhemmilla expatriaateilla, jotka ovat tottuneet ulkomaankomennuksen johtamisen tuomaan itsenäisyyteen. (Black & Gregersen 1999: 55-61.)

Myös repatriaatin henkilökohtaisilla ihmissuhteilla työyksikössä oli haastattelujen mukaan äärimmäisen suuri merkitys osaamisen siirtämisessä. Tämäkin on melko loogista,

sillä nämä ihmissuhteet ovat rinnastettavissa edellä mainittuihin informaatiovirtoihin. Haastatteluissa painotettiin useaan otteeseen epävirallisten, sosiaalisten verkostojen tärkeyttä osaamisen siirtämisessä, jotka tietenkin koostuvat henkilökohtaisista ihmissuhteista. Osaaminen liikkuu ja leviää verkostoissa ja ihmissuhteissa. Osaaminen ei pääse siirtymään organisaatiossa, mikäli repatriaatin henkilökohtaiset ihmissuhteet eivät toimi tai hän ei tule toimeen muun henkilöstön kanssa. Repatriaatin toimimattomat ihmissuhteet karsitaan oikeastaan jälleen kerran silloin, kun panostetaan kunnolla expatriaattien valintaprosesseihin, jolloin epäsosiaalisista ihmisistä ei tule expatriaatteja ja sitä kautta repatriaatteja.

Repatriaatin sitoutumisella yritystä kohtaan sekä motivaatiolla oli haastattelujen mukaan selkeästi vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Yleensä osaamisen siirtäminen tulee ikään kuin ylimääräisenä repatriaatin perustehtävän lisäksi, eikä sitä välttämättä ole määritelty tai otettu esille missään sopimuksessa. Siihen ei välttämättä kiinnitetä niin paljon huomiota, vaikka ehdottomasti pitäisi. Sen vain oletetaan ehkä tapahtuvan itseksensä. Repatriaatin sitoutuminen yritykseen ja motivaatio muodostuvat tässä hyvin tärkeiksi tekijöiksi osaamisen siirtämisen kannalta. Ilman sitoutumista ja motivaatiota repatriaatti suorittaa ainoastaan perustehtävänsä, joka on määritelty hänen sopimuksessaan. Tällöin ”ylimääräinen” tehtävä eli osaamisen siirtäminen jää tekemättä. Motivaation tärkeyttä painotettiin haastatteluissa huomattavasti. Ilman sitoutumista ja motivaatiota repatriaatti ei välttämättä edes jää yritykseen paluunsa jälkeen, vaan mahdollisesti vie osaamisensa yrityksen kilpailijoille.

Swaakin (1997: 32) mukaan expatriaatit tulevat hyvin kalliiksi, ja jos he lähtevät organisaatiosta ulkomaankomennuksen jälkeen, heihin sijoitettu investointi menetetään. Yritysten tulisivin ajatella expatriaatteja sijoituksina ja ryhtyä suojelemaan noita sijoituksia. Yrityksillä olisi siis hyvä olla tehokkaat paluuprosessitoimenpiteet expatriaatteja varten varmistaakseen, että heiltä ei katoa motivaatio ulkomaankomennuksen jälkeen, ja että he eivät lähde organisaatiosta. Solomonin (1995: 29, 30) mukaan paluuprosessia ei yleensä huomioida yrityksissä, vaikka se pitäisi nähdä viimeisenä linkkinä integroidussa, ympyrämäisessä prosessissa, joka yhdistää hyvän valintaprosessin, kulttuurienvälisen valmennuksen, globaalin urajohtamisen ja kansainvälisten liiketoimintatavoitteiden loppuun saattamisen. Ei siis ole ihme, että kymmenen prosenttia repatriaateista jättää yrityksen vuoden sisällä kotiin paluusta ja 14 prosenttia jättää sen kahden tai kolmen vuoden jälkeen.

Jokaisen yrityksen, jolla on expatriaatteja ulkomaankomennuksilla, tulisi siis ehdottomasti panostaa paluuprosessiin ja sitä tukeviin ohjelmiin. Yritysten tulisi pitää huolta repatriaattien paluusopeutumisesta, jotta heidät sekä heidän osaamisensa saataisiin pidettyä organisaatiossa. Myös mahdolliset sitouttamismenetelmät voisivat tulla kyseen, mikäli ne olisivat huolella suunniteltuja, jotta saataisiin lisättyä repatriaattien sitoutumista. Motivaatiolla on vaikutusta sitoutumisen säilyttämiseen, joten repatriaateille pitäisi pystyä tarjoamaan mielenkiintoisia tehtäviä, joissa he tuntevat, että he pystyvät antamaan osaamistaan yritykselle. Heidän tulisi pystyä tuntemaan, että ulkomaankomennuksesta on ollut jotain hyötyä heille itselleen heidän uuteen tehtäväänsä nähden, ja että myös yritys saa heidän mielestään jotain hyötyä.

Tutkimuksen viitekehystenä toimivassa mallissa ehdotetaan, että repatriaatin iällä olisi vaikutusta hänen sitoutumiseensa yritykseen ja sitä kautta osaamisen siirtämiseen. Tätä kysyttiin haastateltavilta repatriaateilta, mutta heidän mukaan iällä ei vaikuttaisi liiemmin olevan merkitystä sitoutumisessa ja osaamisen siirtämisessä. Yhtäläinen sitoutuminen on mahdollista niin nuoremmille kuin vanhemmillekin repatriaateille.

Haastattelujen kolmannessa teemassa, joka käsittelee repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuuksia, esille nousi erityisesti luottamus. Haastateltavien repatriaattien mielestä mielletty luottamus repatriaatin ja kotimaan yksikön välisessä suhteessa on erittäin tärkeää osaamisen siirtämisen kannalta. Tähän liitettiin myös jälleen kerran motivaatiotekijät. Jos repatriaatti tuntee, että yritys ei luota häneen eikä hänen osaamiseensa, repatriaatilla ei voi olla motivaatiota siirtää osaamistaan. Yritys voi osoittaa luottamustaan repatriaattia sekä hänen osaamistaan kohtaan esimerkiksi repatriaatin paluun jälkeisen position avulla. Jos repatriaatti kokee asemansa mieluisaksi ja motivoivaksi, hän myös tuntee yrityksen luottavan häneen.

Repatriaateilta myös tiedusteltiin haastatteluissa, että vaikuttaako repatriaatin sopeutuminen sosiaaliseen ympäristöön osaamisen siirtämiseen. Sopeutumisella sosiaaliseen ympäristöön vaikuttaisi olevan hyvinkin suuri merkitys osaamisen siirtämiseen. Jos repatriaatti eristäytyy tai joutuisi eristäytymään sosiaalisesti tai hän ei pystyisi mukautumaan ympäristöön hyvin, niin silloin hän eristäytyy myös muussa mielessä. Tällöin osaamista ei pääse siirtymään. Tämä liittyy selkeästi repatriaatin henkilökohtaisiin ihmissuhteisiin ja verkostoitumiseen. Hän ei pääse palattuaan mukaan epävirallisiin, sosiaalisiin verkostoihin tai muodostamaan henkilökohtaisia ihmissuhteita yksikössä, jos hän ei sopeudu sosiaaliseen ympäristöön. Yritysten tulee siis panostaa jo edellä mainit-

tuihin keinoihin, kuten paluusopeutumista tukeviin ohjelmiin sekä expatriaattien valintaprosesseihin.

Kuten aiemmin on mainittu, motivaatiotekijät ovat nousseet haastatteluissa hyvinkin tärkeiksi tekijöiksi osaamisen siirtämisessä. Haastateltavien mielestä repatriaatin ja kotimaan yksikön motivaatiolla jakaa tietoa tehtävän ratkaisua tavoitellen on hyvin suuri merkitys osaamisen siirrossa. Jos oikeat ihmiset on sijoitettu oikeisiin tehtäviin yrityksessä, motivaatio on silloin olemassa. Jos taas ihmiset ovat väärissä paikoissa, motivaatio ei voi syntyä mistään. Repatriaatilla täytyy olla sekä intressit että motivaatio jakaa osaamistaan, mutta myös toisen osapuolen eli kotimaan yksikön täytyy ottaa vastaan se osaaminen. Yrityksissä onkin siis ymmärrettävä, kuinka tärkeää osaamisen siirtäminen on, ja kuinka siihen on panostettava. Osaamisen siirtäminen on huomioitava yrityksissä ja siihen on keskityttävä. Sitä varten on tehtävä toimenpiteitä, mutta kotimaan yksikössä on myös oltava tiedon janoa. Osaaminen ei siirry, jos ainoastaan toinen osapuoli sitä haluaa, vaan molemmilla on siinä tärkeä rooli.

Neljännessä teemassa eli organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuuksissa haastateltavilta tiedusteltiin organisaation yksiköiden välisten toimintojen integrointien ja yhtenäisten käytäntöjen merkitystä osaamisen siirtämisessä. Tätä kohtaa ei varsinaisesti ollut eriteltyä viitekehyksessä, mutta se päätettiin lisätä siihen, koska sillä ajateltiin mahdollisesti olevan vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Tällä kohdalla oli merkitystä osaamisen siirtämisessä haastateltavien mielestä. Toimintojen integroinnit ja yhtenäiset käytännöt lisäävät osaamisen siirtymistä, sillä silloin toinen yksikkö tarvitsee ehdottomasti toista integroinnin yhteydessä. Prosessit pitää olla ymmärretty, määritelty ja käytössä samalla tavalla, jotta osaaminen ja tieto voivat siirtyä tehokkaasti. Haastattelujen perusteella voisikin ehdottaa, että tämä kohta lisättäisiin malliin organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuuksiin.

Haastattelujen viimeisessä eli viidennessä teemassa, joka koostui kotimaan yksikön ominaisuuksista, tärkeäksi tekijäksi nousi henkilöstöosaston rooli. Henkilöstöosaston tulisi pystyä luomaan hyvät edellytykset repatriaatin etabloitumiselle, eli häntä tulisi tukea eri tavoin sopeutumiseen liittyvissä asioissa, kuten muuttamisessa. Kotimaan yksiköissä voitaisiin kehittää systemaattisia tapoja ja toimintamalleja, joiden avulla osaamista pyrittäisiin siirtämään. Näiden avulla pyrittäisiin miettimään, kuinka voitaisiin hyödyntää repatriaattien erityisosaamisalueita. Nämä erityisosaamisalueet, eli mitä kukin repatriaatti saavutti ulkomaankomennuksen aikana, olisi hyvä kirjata ylös. Tällä tavalla suhtauduttaisiin siihen sijoitettuun pääomaan, joka ulkomaankomennukselle investoi-

daan, erityisellä vakavuudella. Näin ollen ulkomaankomennuksillekin saataisiin parempaa tuottoa. Osaamisen siirtäminen ja tallentaminen tuntuu olevan yrityksissä vielä niin lapsen kengissä, että sitä varten olisi hyvä kehittää perusteellisia järjestelmiä, joiden avulla osaaminen pyrittäisiin tallentamaan.

Allenin ja Alvarezin (1998: 38) mukaan paluuprosessia pystytään parhaiten analysoidaan laajemmassa kontekstissa HR-järjestelmien yhteydessä kuin niistä irrallaan. Paluuprosessiongelmat ovat usein oireita ongelmista koko HR-järjestelmässä, tai ainakin näyttöä siitä, että vaihtoa kotimaan HR-järjestelmästä kohdemaan järjestelmään ei ole hoidettu kunnolla.

Mallissa on ehdotettu, että kotimaan yksikön suvaitsevaisuudella virheitä kohtaan olisi vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Haastattelujen perusteella voitaisiin tässä kuitenkin todeta, että sillä ei ole merkitystä osaamisen siirtämisessä.

Tämän saman teeman puitteissa haastateltavilta repatriaateilta tiedusteltiin, onko kotimaan yksikön arvostuksella ulkomaankomennuksen tuomia kokemuksia kohtaan vaikutusta osaamisen siirtämiseen. Repatriaattien mielestä tällä oli selkeästi merkitystä. Kotimaan yksikön arvostuksella ulkomaankomennuksen tuomia kokemuksia kohtaan oli suuri vaikutus, koska se on repatriaattia motivoiva tekijä. Motivaatio nousee vaikuttavana tekijänä taas pinnalle. Yksikään repatriaatti ei halua viedä asioita eteenpäin, jos niitä ei arvosteta. Repatriaatti motivoituu, jos hän huomaa, että vastaanottajalla on avoin mieli ja halu oppia uusia asioita.

6.2. Tutkimuksen rajoitukset

Tämän tutkimuksen vastauksia tulkittaessa on otettava muutama tutkimusta rajoittava tekijä huomioon. Ensiksikin, tässä tutkimuksessa otoksen koko oli suhteellisen pieni, joka saattaa vääristää tutkimuksen tuloksia. Otos koostui yhdeksästä haastateltavasta repatriaatista, mutta tutkimuksen kvalitatiivisen luonteen vuoksi otoksen on mahdotonta olla kovin suuri. Toiseksi, haastateltavien repatriaattien koulutustausta on hyvin samanlainen. Kaikki heistä ovat jonkin alan insinöörejä, joten heidän koulutustaustansa on hyvin tekninen. Tämä johtuu siitä, että kaikki haastateltavat työskentelivät teknologia-alan yrityksissä. Kolmanneksi, otoksen kaikki jäsenet olivat myös suomalaisia ja miehiä, lukuun ottamatta yhtä suomalaista naista.

6.3. Ehdotukset jatkotutkimuksia varten

Osaamisen siirtäminen on muodostunut hyvin tärkeäksi asiaksi tämän päivän tietoyhteiskunnassa. Se on otettava huomioon yrityksissä nykypäivänä kilpailuedun saavuttamiseksi. Osaamisen siirtämistä emoyrityksestä ulkomaan tytäryhtiöön expatriaattien avulla on tutkittu kohtalaisesti, mutta vastakkaiseen suuntaan tapahtuvaa osaamisen siirtämistä on tutkittu hyvin vähän. Olisi tärkeää kohdistaa tutkimuksia myös siihen, miten osaamista saataisiin siirrettyä ulkomaan yksiköistä kotimaan yksikköön repatriaattien avulla, jotta heidän ulkomaankomennuksilla kerryttämänsä osaaminen saataisiin yrityksissä otettua talteen. Yrityksissä ei nimittäin perusteellisesti kiinnitetä tähän vielä huomiota, vaikka syytä olisi.

Tätä tutkimusaluetta olisi siis hyvä tutkia jatkossa vielä enemmän, jotta osaamista ja tietämystä tältä kyseiseltä alueelta saataisiin kerrytettyä ja syvennettyä. Kirjallisuus tästä tutkimusalueesta on vielä hyvin pintapuolista ja suppeaa. Aiheesta olisi syytä tehdä laajempia tutkimuksia, joissa ehkä tutkittaisiin repatriaatteja ympäri maailman eri toimialoilta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan repatriaatin näkökulmaan, joten aiheesta olisi hyvä syventää tutkimalla muitakin näkökulmia esimerkiksi yrityksissä työskenteleviltä muilta henkilöiltä. Toivon mukaan tämä tutkimus on herättänyt ajatuksia ja kiinnostusta repatriaattien osaamista ja sen siirtämistä kohtaan.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 317 s. ISBN 951-768-055-4.
- Allen, Douglas & Sharon Alvarez (1998). Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness. *HR. Human Resource Planning*. 21: 4, 29-39.
- Black, J. Stewart (1991). Coming Home: The Relationship of Expatriate Expectations with Repatriation Adjustment and Job Performance. *Academy of Management Proceedings* 95-99.
- Black, J. Stewart & Hal B. Gregersen (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review* 77: 2, 52-63.
- Bonache, Jaime & Celia Zárraga-Oberty (2008). Determinants of the Success of International Assignees as Knowledge Transferors: A Theoretical Framework. *International Journal of Human Resource Management* 19: 1, 1-18.
- Briscoe, Dennis R. (1995). *International Human Resource Management*. New Jersey etc.: Prentice-Hall, Inc. ISBN 0-13-191008-6.
- Burgess, Diana (2005). What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit?. *Journal of Business Communication* 42: 4, 324-348.
- Conn, Henry P. & George S. Yip (1997). Global Transfer of Critical Capabilities. *Business Horizons* January-February, 22-31.
- De Long, David W. & Liam Fahey (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive* 14: 4, 113-127.
- Doherty, Noeleen, Chris Brewster, Vesa Suutari & Michael Dickmann (2007). Repatriation: The End or the Middle?. In: *International HRM*, 1-18. Ed. Chris Brewster, Paul Sparrow & G. Vernon. CIPD Publishing.

Dowling, Peter J., Randall S. Schuler & Denice E. Welch (1994). *International Dimensions of Human Resource Management*. 2. painos. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company. 267 s. ISBN 0-534-21366-9.

Downes, Meredith & Anisya S. Thomas (1999). Managing Overseas Assignments to Build Organizational Knowledge. *Human Resource Planning* 22: 4, 33-48.

Downes, Meredith & Anisya S. Thomas (2000). Knowledge Transfer through Expatriation: The U-curve Approach to Overseas Staffing. *Journal of Managerial Issues* 12: 2, 131-149.

Fink, Gerhard, Sylvia Meierewert & Ulrike Rohr (2005). The Use of Repatriate Knowledge in Organizations. *Human Resource Planning* 28: 4, 30-36.

Gregersen, Hal B. (1992). Commitments to a Parent Company and a Local Work Unit during Repatriation. *Personnel Psychology* 45: 1, 29-54.

Gregersen, Hal B. & Linda K. Stroh (1997). Coming Home to the Arctic Cold: Antecedents to the Finnish Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment. *Personnel Psychology* 50: 3, 635-654.

Gupta, Anil K. & Vijay Govindarajan (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review* 16: 4, 768-792.

Halcrow, Allan (1999). Expats: The Squandered Resource. *Workforce* 78: 4, 42-48.

Harvey, Michael (1998). Dual-career Couples during International Relocation: The Trailing Spouse. *The International Journal of Human Resource Management* 9: 2, 309-331.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1979). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab. 158 s. ISBN 951-662-243-7.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 436 s. ISBN 951-26-5113-0.

Hocking, J. Barry, Michelle Brown & Anne-Wil Harzing (2004). A Knowledge Transfer Perspective of Strategic Assignment Purposes and Their Path-dependent Outcomes. *International Journal of Human Resource Management* 15: 3, 565-586.

Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans (1991). *International Management*. USA etc.: McGraw-Hill, Inc. 577 s. ISBN 0-07-029200-0.

Hurn, Brian J. (1999). Repatriation – The Toughest Assignment of All. *Industrial & Commercial Training* 31: 6, 224-228.

Hyvönen, Saara & Sinikka Vanhala (1994). *Tutkielman laatiminen liiketaloustiede: Hallinnossa ja markkinoinnissa: Esimerkkeinä survey- ja case-asetelma*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. 127 s.

Inkson, Kerr, Michael B. Arthur, Judith Pringle & Sean Barry (1997). Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development. *Journal of World Business* 32: 4, 351-368.

Jensen, Robert J. & Gabriel Szulanski (2007). Template Use and the Effectiveness of Knowledge Transfer. *Management Science* 53: 11, 1716-1730.

Kamoche, Ken (1997). Knowledge Creation and Learning in International HRM. *The International Journal of Human Resource Management* 8: 3, 213-225.

Lam, Alice (1997). Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures. *Organization Studies* 18:6, 973-996.

Lazarova, Mila & Paula Caligiuri (2001). Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. *Journal of World Business* 36: 4, 389-401.

Lazarova, Mila & Ibraiz Tarique (2005). Knowledge Transfer upon Repatriation. *Journal of World Business* 40: 4, 361-373.

Minbaeva, Dana B. & Snezhina Michailova (2004). Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations: The Role of Disseminative Capacity. *Employee Relations* 26: 6, 663-679.

- Oddou, Gary R. (1991). Managing Your Expatriates: What the Successful Firms Do. *Human Resource Planning* 14: 4, 301-308.
- Oddou, Gary & Joyce Osland (2005). The Transfer of Repatriate Assets: Variables Influencing the Knowledge Transfer. Paper presented at the 8th Conference on International Human Resource Management.
- O'Dell, Carla & C. Jackson Grayson (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review* 40: 3, 154-174.
- Peltonen, Tuomo (1999). Repatriation and Career Systems: Finnish Public and Private Sector Repatriates in Their Career Lines. In: *International HRM: Contemporary issues in Europe*, 241-257. Ed. Chris Brewster & Hilary Harris. London etc.: Routledge. ISBN 0-415-19490-3.
- Punnett, Betty Jane (1997). Towards Effective Management of Expatriate Spouses. *Journal of World Business* 32: 3, 243-257.
- Riusala, Kimmo & Adam Smale (2007). Predicting Stickiness Factors in the International Transfer of Knowledge through Expatriates. *International Studies of Management & Organization* 37: 3, 16-43.
- Riusala, Kimmo & Vesa Suutari (2000). Expatriation and Careers: Perspectives of Expatriates and Spouses. *Career Development International* 5: 2, 81-90.
- Riusala, Kimmo & Vesa Suutari (2004). International Knowledge Transfers through Expatriates. *Thunderbird International Business Review* 46: 6, 743-770.
- Sanchez, Juan I., Paul E. Spector & Cary L. Cooper (2000). Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model. *Academy of Management Executive* 14: 2, 96-106.
- Smale, Adam & Vesa Suutari (2006). Knowledge Transfers in Central and Eastern Europe: Finnish Expatriates Experiences from Estonia and the Czech Republic. *Conference proceedings of the conference 'Future Competitiveness of the EU and Its Eastern Neighbours'*, Turku.

Smale, Adam & Vesa Suutari (2005). Hospitable or Hostile? Knowledge Transfer into Russian Host Environment. *CD-Rom conference proceedings of the 8th Vaasa Conference on International Business*.

Solomon, Charlene Marmer (1995). Repatriation: Up, Down or Out? *Personnel Journal* 74: 1, 28-36.

Sparrow, Paul, Chris Brewster & Hilary Harris (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London etc.: Routledge. 224 s. ISBN 0-415-30552-7.

Stroh, Linda K., Hal B. Gregersen & J. Stewart Black (1998). Closing the Gap: Expectations Versus Reality Among Repatriates. *Journal of World Business* 33: 2, 111-124.

Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab. 335 s. ISBN 951-37-2812-9.

Suutari, Vesa & Chris Brewster (1999). International Assignments across European Borders. In: *International HRM: Contemporary issues in Europe*, 183-202. Ed. Chris Brewster & Hilary Harris. London etc.: Routledge. ISBN 0-415-19490-3.

Suutari, Vesa & Chris Brewster (2003). Repatriation: Empirical Evidence from a Longitudinal Study of Careers and Expectations among Finnish Expatriates. *International Journal of Human Resource Management* 14: 7, 1132-1151.

Suutari, Vesa & Katja Välimaa (2002). Antecedents of Repatriation Adjustment: New Evidence from Finnish Repatriates. *International Journal of Manpower* 23: 7, 617-634.

Swaak, Reyer (1997). Repatriation: A Weak Link in Global HR. *HR Focus* 74: 4, 29-30.

Szulanski, Gabriel (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal* 17: Winter Special Issue, 27-43.

Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.

Watson, Sharon & Kelly Hewett (2006). A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. *Journal of Management Studies* 43: 2, 141-173.

LIITE 1: Repatriaattien teemahaastattelurunko

1. Perustiedot

Nimi:

Koulutus:

Tehtävä organisaatiossa ennen ulkomaankomennukselle lähtöä:

Lähettävä yhtiö:

Vastaanottava yhtiö:

Kohdema:

Ulkomaankomennuksen kesto:

Tehtävä ulkomaankomennuksella:

Tehtävä organisaatiossa ulkomaankomennuksen jälkeen:

2. Repatriaatin ominaisuudet

Repatriaatin henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka edistävät ja ehkäisevät osaamisen siirtymistä

- Repatriaatin yksikön sisällä olevien henkilökohtaisten ihmissuhteiden merkitys osaamisen siirtämisessä
- Repatriaatin karisman, hyväksyttävän käyttäytymisen ja fyysisten ominaisuuksien merkitys osaamisen siirtämisessä
- Repatriaatin muiden toimesta mielletyn asiantuntijuuden, joka on syntynyt ulkomaankomennuksen tuomista kokemuksista, vaikutus osaamisen siirtämiseen
- Repatriaatin yritykseen sitoutumisen vaikutus osaamisen siirtämiseen
- Repatriaatin motivaation vaikutus osaamisen siirtämiseen
 - o Repatriaatin iän merkitys sitoutumisessa ja motivaatiossa ja sitä kautta osaamisen siirtämisessä
 - o Repatriaatin organisaatiossa työskentelyn keston merkitys sitoutumisessa ja motivaatiossa ja sitä kautta osaamisen siirtämisessä
- Organisaation kansalaisuus
 - o Repatriaatin yritystä kohtaan toteutuvan lojaaliuden ja omistautuneisuuden merkitys osaamisen siirtämisessä
- Repatriaatin kyvyn tarkkailla itseään vaikutus osaamisen siirtämiseen

Repatriaatin positionaaliset ominaisuudet, jotka edistävät tai ehkäisevät osaamisen siirtymistä

- Repatriaatin aseman relevanssin vaikutus osaamisen siirtämiseen (repatriaatin aseman suhde työyksikön ensisijaisiin tehtäviin)

- Repatriaatin aseman keskeisyyden merkitys osaamisen siirtämisessä (repatriaatin aseman sijoittuminen työyksikön ensisijaisia tehtäviä käsitteleviin informaatiovirtoihin nähden)
- Repatriaatin aseman näkyvyyden vaikutus osaamisen siirtämiseen (asemat, jotka ovat tuettuja, joilla on enemmän resursseja ja jotka vaikuttavat tärkeämmiltä)
- Repatriaatin aseman kriittisyyden vaikutus osaamisen siirtämiseen (repatriaatin aseman tärkeyden aste työyksikössä tai organisaatiossa liittyen sen ensisijaisiin tehtäviin)

3. Itse tiedon eli osaamisen ominaisuudet

Repatriaatin ulkomaankomennuksella hankkiman osaamisen ominaisuudet

Osaamisen ominaisuuksien vaikutukset sen siirtämiseen

- Tiedon hiljaisuus (opittavissa ainoastaan kokemuksista, näkemyksistä ja arvoista sekä vaikeasti artikuloitavaa)

4. Repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet

Repatriaatin ja kotimaan yksikön välisen suhteen ominaisuudet, jotka ehkäisevät ja edistävät osaamisen siirtymistä

- Mielletyn luottamuksen merkitys osaamisen siirtämisessä
- Mielletyn samanlaisuuden vaikutus osaamisen siirtämiseen
- Ajan, joka on kulunut paluusta, merkitys osaamisen siirtämisessä
- Repatriaatin sopeutumisen sosiaaliseen ympäristöön vaikutus osaamisen siirtämiseen
- Kotimaan yksikön näkemyksen osaamisen siirtämisen tärkeydestä sekä expatriaatin potentiaalisuuden tasosta merkitys osaamisen siirtämisessä
- Repatriaatin statuksen mielletyn tärkeyden vaikutus osaamisen siirtämiseen
- Repatriaatin tehtävän menestymisen riippuvaisuuden repatriaatista ja kotimaan yksiköstä merkitys osaamisen siirtämisessä
- Molempien osapuolien motivaation jakaa tietoa tehtävän ratkaisua tavoitellen merkitys osaamisen siirtämisessä
- Repatriaatin sekä kotimaan yksikön näkemysten toisen osapuolen tärkeydestä tehtävän suorittamista ajatellen vaikutus osaamisen siirtämiseen

5. Organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuudet

Organisaation yksiköiden välisen suhteen ominaisuudet, jotka edistävät ja ehkäisevät osaamisen siirtymistä

- Havaitun tasavertaisuuden organisaation yksiköiden välillä kotimaan yksikön toimesta merkitys osaamisen siirtämisessä (alisteisuus)
- Toimintojen integroinnin ja yhtenäisten käytäntöjen merkitys osaamisen siirtämisessä

6. Kotimaan yksikön ominaisuudet

Kotimaan yksikön ominaisuudet, jotka edistävät ja ehkäisevät osaamisen siirtymistä

- Kotimaan yksikön suhtautumisen oppimista kohtaan merkitys osaamisen siirtämisessä
- Jatkuvan parantamisen arvostuksen, avoimuuden uusille ideoille, suvaitsevaisuuden virheitä kohtaan sekä rohkaisun kokeiluun merkitys osaamisen siirtämisessä
- Kotimaan yksikön arvostuksen ulkomaankomennuksen tuomia kokemuksia kohtaan vaikutus osaamisen siirtämiseen
- Organisaation olotilan repatriaatin paluun aikaan vaikutus osaamisen siirtämiseen (esimerkiksi henkilöstön vähentäminen)