

Ekspatriaatin työarki Venäjällä - Työolosuhteiden ja liiketoimintaympäristön vaikutus suomalaisten ekspatriaattien motivaatioon ja sitoutumiseen

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Anniina Tchernych
2013

TIIVISTELMÄ

AALTO-YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

21.04.2013

Organisaatiot ja johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Anniina Tchernych

EKSPATRIAATIN TYÖARKI VENÄJÄLLÄ. TYÖOLOSUHTEIDEN JA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS SUOMALAISTEN EKSPATRIAATTIEN MOTIVAATIOON JA SITOUTUMISEEN

Tutkimuksen tavoitteet

Pro gradu -työn tarkoitus on vastata siihen, minkälaisia piirteitä tai haasteita liittyy suomalaisten ekspatriaattien työskentelyyn Venäjällä erityisesti motivaation näkökulmasta. Etsin vastausta kysymyksiin kuten: Minkälaisena ekspatriaatit kokevat työarkensa? Mikä Venäjän liiketoimintaympäristössä ja työolosuhteissa vaikuttaa ekspatriaatin motivaatioon ja sitoutumiseen ja miksi? Tutkimuksen tarkoituksena on saada tieteellistä tutkimustietoa ekspatriaatin työhön, motivaatioon ja sitoutumiseen liittyen. Hyödyntämäni institutionaalinen lähestymistapa huomioi yhteiskunnassa vallitsevien virallisten ja epävirallisten instituutioiden vaikutuksen organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden toimintaan.

Menetelmät ja aineistot

Aineistoni koostuu kahdeksan suomalaisen ekspatriaatin teemahaastattelusta. Aineiston analyysi tapahtuu lähiluvun ja sisällönanalyysin keinoin. Hyödynnän menetelmien käytössä ekspatriaatteja koskevaa aikaisempaa tutkimustietoa ja analyysissa hiukan myös yleistä sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvää tietoa. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ja analyysin tekemistä ohjaavana apuvälineenä käytän institutionaalista lähestymistapaa. Tutkimuksen taustan muodostavat erityisesti ekspatriaattiin vaikuttava virallinen ja epävirallinen toimintaympäristö Venäjällä sisältäen mahdolliset kulttuuriset erityispiirteet ja sosiaaliset suhteet.

Tutkimuksen tulokset

Ekspatriaatin työarjen voidaan nähdä muodostuvan regulatiivisten, normatiivisten ja kognitiivisten instituutioiden vaikutuksessa. Regulaatiiviset instituutiot kuten Venäjällä nopeasti muuttuvat lait ja hankalasti tulkittavat säädökset kuluttivat ekspatriaattia jokapäiväisessä työssä, mutta organisaatiot antoivat vastapainoksi ekspatriaateille paljon vapauksia ja motivoivan haastavia työtehtäviä. Usea ekspatriaatti myös sai apua paikallisilta virallisten instituutioiden kanssa toimimisessa. Normatiiviset instituutiot tarkoittavat mm. arvoja ja uskomuksia siitä, miten esimerkiksi ekspatriaatti voi toimia. Motivaation ja työssä toimimisen kannalta tärkeintä ekspatriaatille oli saada Venäjällä näkyvä mandaatti ja status, joista puolestaan kumpusi riittävä päätös- ja toimintavalta. Kognitiiviset instituutiot kuten jaettu sosiaalinen tieto ja tapa tulkita sosiaalisia vihjeitä eivät auenneet ekspatriaateille helposti, mutta heidän työskentelyään helpotti se, että organisaatiokulttuureissa oli paljon suomalaisiksi luokiteltavia toimintatapoja. Kielitaito auttoi uuden ympäristön aiheuttamaan epävarmuuteen ja ihmisten tulkintaan, mutta ei silti aina auttanut ymmärtämään ihmisiä.

Käsillä oleviin työtehtäviin oltiin niiden haastavuuden ja autonomisuuden vuoksi erittäin sitoutuneita, mutta lähes kaikki haastattelemanani ekspatriaatit pitivät nykyistä positiotaan päätepisteenä työnantajaorganisaatiossaan. Epävarmuus leimasi seuraavia siirtoja ja ekspatriaattien urapolkuja nykyisissä työnantajayrityksissä.

Avainsanat

Ekspatriaatti, Venäjän liiketoimintaympäristö, motivaatio, sitoutuminen, institutionaalinen lähestymistapa.



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Ekspatriaatin työarki Venäjällä

Työolosuhteiden ja liiketoimintaympäristön
vaikutus suomalaisten ekspatriaattien
motivaatioon ja sitoutumiseen

Pro gradu -tutkielma

Anniina Tchernych

k93022

21.4.2013

Johtamisen maisteriohjelma

Sisällys

1 Johdanto	3
1.1 Tutkimuskysymykset	5
1.2 Lyhyesti käsitteistä ja teoriasta	6
1.3 Keskeiset tulokset.....	7
2 Tutkimuskohde ja -konteksti	9
2.1 Eri ekspatriaattityypit	10
2.2 Expat-kehä.....	11
2.2.1 Ekspatriaattien sopeutuminen	12
2.2.2 Ekspatriaattien motivaatio ja sitoutuminen.....	14
2.2.3 Ekspatriaattien suoriutuminen ja johtaminen.....	16
2.3 Venäjän liiketoimintaympäristö	18
2.3.1 Suomalaisyrietykset muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.....	18
2.3.2 Venäläisestä yrityskulttuurista	20
3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	23
3.1 Institutionaalisen lähestymistavan taustaa	23
3.2 Institutionaalinen lähestymistapa Venäjän liiketoimintaympäristön ja ekspatriaattien tutkimuksessa	25
3.2.1 Institutionaalinen järkeily	29
3.2.2 Statuksen merkitys organisaatioissa.....	30
4 Menetelmät	31
4.1 Tutkimuksen fokus ja sijoittuminen tutkimuskirjallisuudessa.....	32
4.2 Informanttien kuvaus.....	33
4.2.1 Otoksen ja aineiston edustavuus	35
4.3 Teemahaastattelu	36
4.3.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	36
4.3.2 Tutkimuskysymysten operationalisointi	39
4.4 Sisällönanalyysi aineiston analysoinnissa.....	40
4.4.1 Sisällönanalyysi haastattelujen avajana	41
5 Tulokset ja analyysi	43
5.1 Regulaatiiviset instituutiot – virallinen liiketoimintaympäristö ekspatriaatin työarjessa	44
5.2 Normatiiviset instituutiot organisaatiossa – organisaation uskomusten ja olettamusten vaikutus ekspatriaattiin.....	48
5.2.1 Statuksen ja aseman merkitys ekspatriaatin työskentelyssä	51
5.2.2 Ihmisten ja tiimin merkitys	54
5.3 Kognitiiviset instituutiot – ihmisten jakama sosiaalinen tieto ja kieli	56
5.3.1 Kommunikaatio ja kieli.....	56
5.4 Työolosuhteiden vaikutus sitoutumiseen	59
5.4.1 Sitoutuminen organisaatioon ja työhön.....	61
6 Johtopäätöksiä ja pohdintaa	63

Lähteet

Liitteet

1 JOHDANTO

Ekspatriaatit ovat olleet HRM-tutkimuksen ytimessä (esim. Kohonen 2007) muutaman vuosikymmenen ajan. On myös esitetty (ks. Kohonen 2007, 28), että expat-tutkimus olisi syntynyt suurten jenkkirytysten kansainvälistymisponnisteluista 1960-luvulla. Ekspatriaateista puhuttaessa viitataan ehkä liiankin usein vain lyhytaikaisilla ulkomaankomennuksilla oleviin henkilöihin, vaikka yhä tyypillisempää on siirtyä ulkomaille jatkuvan tai jatkettavan sopimuksen turvin. Monet tätä tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä voisi kuvailla globaaleina uraihmisinä (*global careerist*), joita mm. Vesa Suutari (esim. Suutari et al. 2012) on tutkinut.

Pro gradu -työssäni tutkin ekspatriaattien sitoutumista ja motivaatiota. Tutkimuksen kontekstiksi valikoitui itsestään selvästi Venäjä henkilökohtaisen kiinnostuksen takia. Sukujuureni tulevat osittain Venäjältä, ja olen myös opiskellut ja työskennellyt lyhyen aikaa Pietarissa. Samalla ekspatriaattien työ- ja arkielämän poikkeaminen ”normaalielämästä” muuttui itselleni ihmeteltävästä asiasta potentiaaliseksi tutkimuskohteeksi.

Tutkin tässä työssä Venäjällä työskenteleviä suomalaisia ekspatriaatteja ja arvioin nimenomaan niitä työarjessa ilmeneviä tekijöitä, joiden ekspatriaatit kokevat olevan merkityksellisiä sitoutumisen ja motivaation näkökulmasta. Tarkemmin rajattuna keskityn ekspatriaattien työolosuhteisiin ja liiketoimintaympäristön vaikutukseen työpaikan arjessa. Lähtökohtaisena oletuksena on, että työskentely Venäjällä on ulkopuolelta tulevalle ekspatriaatille haasteellisempaa kuin tavanomainen työskentely kotimaassa. Toiseksi oletan Venäjällä työskentelyn olevan haasteellisempaa kuin vaikkapa muualla Pohjoismaissa. Olen hyvin lähellä Vesa Suutarin (1998a) tutkimusta suomalaisten ekspatriaattien sopeutumisesta Venäjällä ja Virossa. Tutkimustuloksena Suutari muodosti kattavan listan arkielämän, organisaatioiden ja työn sisällön muodostamista haasteista kuten suomalaisittain poikkeavasta tavasta johtaa ja kommunikoida. Sopeutumisnäkökulmasta tehty tutkimus toi esille haasteita; tässä tutkimuksessa suuntaan katseen myös ekspatriaatin motivaatiota mahdollisesti tukeviin seikkoihin.

Yleisesti työntekijän lähettämistä komennukselle pidetään monimutkaisena ja kalliina prosessina (esim. Tornikoski 2011, 1). Ilmiön ympärille on syntynyt konsulttiyritysten

tarjoamia expat-paketteja, joissa suunnitellaan lähtijän/tulijan vero- ja sosiaaliturva-asiat sekä pohditaan mahdollisesti palkitsemista. Tornikoski (2011) näkee kokonaispalkitsemisen paitsi sitouttavan, myös motivoivan ekspatriaatteja. Sitoutuminen emo-organisaatioon on oleellista, niin että komennukselle lähettämisestä tulee kannattava investointi. Tutkimuksen mukaan (emt.) palkka ei yksinään riitä sitouttamaan ekspatriaatteja, vaan siihen vaikuttavat voimakkaasti myös työpaikalla vallitsevat käytännöt ja työn haastavuus – toisin sanoen työskentelyolosuhteet.

Paitsi henkilökohtaisen kiinnostuksen takia, miksi suomalaisten ekspatriaattien tutkiminen Venäjällä voisi muuten olla perusteltua? Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun vuosittain järjestämä Studia Economica keskittyi vuonna 2012 Venäjän tarjoamiin mahdollisuuksiin suomalaisille yrityksille. Seminaarissa puhunut Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT:n johtaja Riitta Kosonen viittasi muun muassa Venäjän voimakkaasti kasvavaan keskiluokkaan, jonka oletetaan olevan jopa puolet kansasta vuoteen 2020 mennessä. Tälläkin hetkellä venäläisten kotitalouksien käytössä olevat varat ovat 30 % korkeammat kuin Brasiliassa, 10 kertaa korkeammat kuin Intiassa ja neljä kertaa Kiinan kotitalouksia suuremmat (Puffer & McCarthy 2011, 21). Edelleenkin Venäjä on kauppavaihdoltaan Suomen merkittävin kauppakumppani (EK 2013). Venäjän markkinat ovat tärkeä ja haastava markkina-alue monelle suomalaiselle yritykselle. Esimerkiksi vuonna 2011 Venäjällä toimi 600–800 suomalaista yritystä (Maantieto.net); Venäjän-vientiä harjoitti noin 4 000 suomalaista yritystä ja tuontia 1 300 yritystä (Yrittajat.fi).

Ostovoimaisen keskiluokan kasvaessa Venäjällä on oletettavaa, että yhä useampi suomalainen ja muu länsimaalainen yritys on kiinnostunut Venäjän markkinoiden tarjoamasta potentiaalista, ja siten myös tarve ulkomaankomennuksiin kasvaa entisestään. Työntekijöitä lähetetään ulkomaankomennuksille yleensä juuri silloin, kun yritys hakee uusia markkinoita, käynnistää toimintaansa asemamaassa tai vie emoyrityksen toimintatapoja ulkomaiseen tytäryhtiöön (Laine 2006). Viitteitä tosin on jo siitä, että Venäjälle etabloituneet länsimaiset yritykset korvaavat ekspatriaatit paikallisilla työntekijöillä (ks. Staffing Industry Analysts 2008). Karhunen, Kosonen, Logrén ja Ovaska (2008, 205) haastattelivat suomalaisia yrityksiä niiden Venäjä-strategioista, ja toteavat tutkimusraportissaan suomalaisten johtajien ja avaintyöntekijöiden käytön vähentyneen Venäjän-toiminnoissa selvästi 1990-luvun vuosista. Ainakin kontrollin

varmistamiseksi emo- ja tytäryhtiön välillä suomalaisia johtajia halutaan kuitenkin yhä edelleen käyttää.

Syyt ekspatriaattien käyttöön saattavat olla myös muualla kuin tytäryhtiöiden kontrolloimisessa – esimerkiksi johtajien ”pätevöitymiseen” voi kuulua komennus, jonka avulla henkilö kerryttää kansainvälistä osaamista (esim. Stroppa&Spiess 2010). Onkin ensiarvoisen tärkeää, että yritys löytää motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä, ja osaa myös itse vaikuttaa siihen, että ekspatriaatit suoriutuvat tehtävästään. Suoriutumisen näkökulmasta jopa ekspatriaatin ajatukset työn vaihtamisesta saattavat vaikuttavat negatiivisesti tuloksiin (Harrison & Schaffer 2005, 1455).

Haastattelen pro gradu -työtäni varten suomalaisissa yrityksissä työskenteleviä suomalaisia, jotka ovat lähteneet Venäjälle joko komennukselle tai pidemmäksi aikaa. Aineiston analyysi tapahtuu lähiluvun ja sisällönanalyysin keinoin, jolloin aineisto saadaan järjestettyä johtopäätöksiä varten (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Hyödynnän menetelmien käytössä ekspatriaatteja koskevaa aikaisempaa tutkimustietoa ja analyysissa hiukan myös yleisempää sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvää tutkimusta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ja analyysin tekemistä ohjaavana apuvälineenä käytän institutionaalista lähestymistapaa, jota puran tarkemmin luvussa kolme.

1.1 Tutkimuskysymykset

Pro gradu -työni tarkoitus on vastata kysymykseen: **minkälaisia erityisiä piirteitä tai haasteita liittyy Venäjällä työskentelyyn ja komennukselle lähetettyjen motivaatioon ja sitoutumiseen?** Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1) Minkälaisena ekspatriaatit kokevat työarkensa?
- 2) Mikä Venäjän liiketoimintaympäristössä ja työolosuhteissa vaikuttaa ekspatriaatin motivaatioon ja sitoutumiseen ja miksi?

Näiden deskriptiivisten kysymysten avulla pyrin selvittämään sitä, minkälaisilla asioilla on vaikutusta juuri Venäjällä työskenneltäessä. Sitouttavatko esimerkiksi haasteelliset, mutta sujuvaksi järjestetyt työolosuhteet ja tehtävät jo itsessään? Laajempaan lähtökohtana kaikille tutkimuskysymyksille on se, minkälaisista on olla töissä/komennuksella Venäjällä.

Työarjen jaan kahteen eri osioon: toisaalta työolosuhteisiin työpaikalla ja toisaalta työolosuhteisiin Venäjällä tarkoittaen Venäjän liiketoimintaympäristön tuomia haasteita. Tutkimuksen tarkoituksena on saada uutta tieteellistä tutkimustietoa ekspatriaatin työhön, motivaatioon ja sitoutumiseen liittyen. Hyödyntämäni institutionaalinen lähestymistapa huomioi myös yhteiskunnassa vallitsevien virallisten ja epävirallisten instituutioiden vaikutuksen organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden toimintaan.

Tarkoitukseni ei ole lähestyä työarkea staattisena, pelkästään organisaation luomana rakenteena vaan myös tilana, johon ekspatriaatti itse mahdollisesti voi vaikuttaa. Tämän tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan tarkastella asenteita tai muita henkilökohtaisia taipumuksia, joita psykologian puolella on tutkittu. Joidenkin käsitteiden ja erityisesti motivaatiota käsittelevän aiemman expat-tutkimuksen kohdalla viitataan kuitenkin tutkimukseen, jota on tehty psykologian alalla.

1.2 Lyhyesti käsitteistä ja teoriasta

Ekspatriaatti määritellään usein henkilöksi, joka on lähetetty kotimaan ulkopuolelle, mutta jonka aikeena on kuitenkin palata takaisin lähtömaahan (Lii & Wong 2008). Nykyisin ekspatriaateiksi lasketaan lisäksi oma-aloitteisesti ulkomaille hakeutuneet yksilöt ja komennukselle lähetettyjen puoliset. Lasken tässä työssä ekspatriaateiksi myös itse Venäjälle hakeutuneet henkilöt, joilla ei välttämättä ole aikomusta palata Suomeen.

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön tiivistä identifioitumista ja osallistumista organisaatioon (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson 1989). Työntekijä ei halua jättää organisaatiota, koska kokee saavansa sieltä tarvittavan toimeentulon, aseman, ammatillisen vapauden tai kollegoiden ystävyyden. Usein sitoutuminen näky 1) organisaation arvoihin ja tavoitteisiin identifioitumisena, 2) korkeana työpanoksena ja 3) lojaaliutena organisaatiota kohtaan. (emt.) Mowday, Steers & Porter (1979, 226) ovat samoilla linjoilla ja määrittelevät vahvan sitoutumisen tarkoittavan kolmea ominaisuutta: 1) vahvaa uskoa organisaation arvoihin ja päämääriin, 2) valmiutta ahkeroida organisaation eteen ja 3) intoa pysyä organisaation jäsenenä.

Henkilön persoonaan liittyvät ominaisuudet, työn luonne ja työkokemus vaikuttavat mukaan sitoutumisen tasoon (Mowday et al 1979, 226). Sitoutumisen voidaan myös sanoa liittyvän joko organisaatiossa pysymiseen tai organisaation eteen nähtyyn vaivaan (Wong & Lii 2008, 304). Tässä tutkimuksessa sitoutumisella tarkoitetaan sekä yksilön aikeita pysyä samassa organisaatiossa että sitoutumista sillä hetkellä tehtävään työhön.

Motivaation perinteiset periaatteet perustuvat ajatukseen prosessista, jonka laukaisee puute tai fysiologinen/psykologinen tarve. Halu tehdä jotain haasteeksi luokitellun asian edessä saa meidät käyttäytymään päämäärätietoisesti. (Harrison & Schaffer 1456.) Ammatillisella motivaatiolla tarkoitetaan Adlerin (2008) mukaan sekä työntekijän työstään saamaa tyydytystä että tämän halua suoriutua tehtävistään hyvin. Johto voi tukea työntekijöidensä motivaatiota erilaisin kannustein. Työntekijöiden motivaatio jaetaan usein sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Itse työ ja sen sisältö vaikuttavat sisäiseen motivaatioon ja kaikki ulkoiset tekijät kuten esimerkiksi palkka, työaika, johtaminen ja status ulkoiseen motivaatioon. Näiden kokeminen riittämättöminä vaikuttaa heikentävästi ainakin ekspatriaattien suoriutumiseen. (emt.) Sisäistä motivaatiota voi tukea tarjoamalla mahdollisuuksia kehittyä ja kokea vastuullisten tehtävien kautta myös enemmän arvostusta. Ekspatriaattien motivaatioon vaikuttavat myös odotukset ja niiden toteutuminen paikan päällä (Haines, Saba & Choquette 2008).

1.3 Keskeiset tulokset

Ekspatriaatin työarjen voidaan nähdä muodostuvan regulatiivisten, normatiivisten ja kognitiivisten instituutioiden vaikutuspiirissä. Regulatiiviset instituutiot ovat yhtä kuin viralliset lait ja säädökset, normatiiviset instituutiot puolestaan sisältävät arvot, uskomukset, normit ja oletukset siitä, miten ihmisen kuuluu olla. (Ramsey 2005, 377–384.) Kognitiiviset instituutiot tarkoittavat jaettua sosiaalista tietoa ja sosiaalisten vihjeiden tulkittamista. Ramsey olettaa, että ekspatriaatti hakee toimilleen oikeutusta eli legitimizeettiä ja ainakin osittain pyrkii toimimaan edellä mainittujen instituutioiden edellyttämällä tavalla. (emt.)

Regulatiiviset instituutiot näyttäytyvät Venäjällä yhtenä osana haastavaa, mutta motivoivaa liiketoimintaympäristöä. Haasteellinen yhteiskunta kompensoidaan antamalla ekspatriaatile yrityksen ja toimintaympäristön puolesta vapautta, vastuuta ja Suomea merkittävästi suurempia liiketoimintamahdollisuuksia. Parhaiten koko aineistoa kuvaava ja kokoava kommentti haastatteluista on seuraava:

”Motivoivaa on se, että kehitys on nopeaa, työ on monipuolista, näkee kaikenlaista ja on sitä vastuuta.”

Kognitiivisessa ympäristössä sosiaalisten vihjeiden tulkinta ja institutionaalinen järkeily osoittautui erittäin haastavaksi. Ekspatriaattien työskentelyä helpottaa se, että organisaatiokulttuureissa oli paljon suomalaisiksi luokiteltavia toimintatapoja. Kielitaito auttaa uuden ympäristön aiheuttamaan epävarmuuteen ja ihmisten tulkintaan, mutta ei silti aina auta ymmärtämään ihmisiä. Suomalaistyyppiseen organisaatiokulttuuriin istuvat kollegat, alaiset ja/tai tiimi olivat ekspatriaatin motivaation kannalta tärkeitä.

Normatiiviset, organisaation ja samalla yhteiskunnan uskomukset vaikuttavat voimakkaasti ekspatriaatin työskentelyyn ja motivaatioon. Motivaation kannalta kaikkein suurin vaikutus on riittävällä päätäntä- ja toimivallalla. Päätäntävallan ja statuksen voisi katsoa olevan osa Venäjällä toimivan ekspatriaatin työroolia. Ekspatriaatti tarvitsee työskennelläkseen näkyvän mandaatin.

Käsillä oleviin työtehtäviin oltiin niiden haastavuuden ja autonomisuuden vuoksi erittäin sitoutuneita. Se, minkälaisena osana organisaatiota ekspatriaatti nähdään, vaikuttaa tämän sitoutumiseen. Vain muutamalle suomalaisesta emoyhtiöstä Venäjälle lähteneelle informantilleni oli luvattu paluu samantasoiseen työtehtävään, missä nämä alun perin toimivat. Lähes kaikki haastattelemanani ekspatriaatit pitivätkin nykyistä positiotaan päätepisteenä työnantajaorganisaatiossaan – epävarmuus leimasi seuraavia siirtoja ja ekspatriaattien urapolkuja nykyisessä työnantajayrityksessä.

2 TUTKIMUSKOHDE JA -KONTEKSTI

Tässä luvussa otan tarkasteluun ekspatriaatit ja heidän suhteutumisensa uuteen työympäristöön. Tarkastelen ensimmäiseksi lähemmin perinteistä expat-tutkimuksen kehää, johon tutkimani motivaation ja sitoutumisen lisäksi kuuluvat myös sopeutumisen ja suoriutumisen tutkiminen. Tutkimuskohteen lisäksi avaan myös tutkimuskontekstia, eli venäläistä liiketoimintaympäristöä sen perinteisine ja nykyisine toimintatapoineen. Jotta voitaisiin paremmin ymmärtää ekspatriaattien työarkea Venäjällä, teen lyhyen läpileikkauksen myös yrityskulttuurin erityispiirteisiin. Tarkoituksena on yrittää ymmärtää sitä kontekstia, jossa ekspatriaatin motivaatio ja sitoutuminen työhön syntyvät.

Onnistuneiden komennusten salaisuutta on selvitetty taloudellisesta näkökulmasta ekspatriaatin työn tuottavuuden kautta. Ekspatriaatti on yritykselle usein iso investointi, ja kuten minkä tahansa investoinnin, myös ekspatriaatin kohdalla halutaan tietää investoinnin takaisinmaksuaika ja kannattavuus. Yritysten kansainvälistymistoiveet ja -hankkeet ovat olleet yksi syy tutkia ekspatriaattien käyttämistä. Ekspatriaattien käyttö voi kuitenkin painua minimiin tulevaisuudessa, kun yritykset yhä useammin perustavat täysin paikallisen tytäryhtiön ja mahdollisesti palkkaavat tytäryhtiötä vetämään paikallisen johtajan. Jäljelle jäävät kontrollitehtävät – hyvin perinteinen ekspatriaatti-tehtävä sekin – eli raportointi puolien ja toisten ja sen varmistaminen, että emoyhtiön prosessit ja toimintatavat saataisiin välitettyä uuteen toimintaympäristöön. Tämä ei välttämättä suju ongelmitta, ja paljon onkin raportoitu siitä, että omaa liiketoimintamallia on yritetty vääntää paikallisille rautalangasta ja lopulta on tyydytty siihen, että siirretyksi saataisiin edes joitakin osia (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008, 156).

Ekspatriaatin työhön liittyy paljon muutakin haastavaa, kuten ekspatriaatin monet roolit: pahimmillaan tai parhaimmillaan hän on paikallistason johtaja, emoyhtiön edustaja, paikallinen asukas; kotimaansa edustaja, asiantuntija ja perheenjäsen (Lii & Wong 2008, 297.) Ekspatriaatin odotetaan olevan sopeutunut, mutta kuitenkin tarpeeksi etäällä paikallisista toimiakseen emoyrityksen edustajana (Suutari & Brewster 2001, 557).

Komennus voi päättyä ennenaikaisesti, jos ekspatriaatteja ei ole valikoitu tai koulutettu, ja jos komennusta ei ole valmisteltu kunnolla (Lomax 2001, 259). Lomaxin vuonna 2001 tekemän kyselyn mukaan peräti neljännes naimisissa olevista ekspatriaateista ei saa aikaan sopivia ratkaisuja, jotta voisi ottaa mukaan perheensä ja puolisonsa.

Kun komennus tai työ ulkomailla on käynnissä, työpaikan täytyisi huomioida mm. ekspatriaatin turvallisuus, asunto, puolison työ, lasten koulunkäynti, auto, mentorit, tavoitteet ja kehityskeskustelut (Lomax 2001, 231–245). Käytännössä yritysten tarjoama tuki on kirjavaa, niin myös haastattelemieni ekspatriaattien kohdalla.

2.1 Eri ekspatriaattityypit

Ekspatriaateista puhuttaessa puhutaan heterogeenisestä joukosta ihmisiä, jotka ovat lähteneet kotimaastaan ulkomaille erilaisin motiivein ja tarkoituksin. Ekspatriaattien käsitetään olevan usein komennukselle lähetettyjä; tämä ei kuitenkaan ole koko totuus. Lyhyiden projektiluonteisten tai tietotaidon levittämiseen tarkoitettujen komennusten lisäksi on myös alati kasvava joukko työntekijöitä, jotka ovat itsenäisesti hakeneet mahdollisuutta siirtyä yrityksen sisällä tai aloittaa työt ulkomailla entuudestaan tuntemattomassa yrityksessä. Ekspatriaattien puolisoita voidaan niin ikään pitää yhtenä ekspatriaattityyppinä.

Ekspatriaateista puhuttaessa huomiota saa myös se, onko kyse lyhyt- vai pitkäaikaisesta komennuksesta, vaikka kirjallisuudessa ei olekaan vakiintunutta määritelmää näiden kahden kestolle. Yleisesti yli vuoden kestävä työskenntelyä ulkomailla pidetään jo pitkäaikaisena. (esim. Konopaske & Werner 2005, 1160–1161.)

Kirjallisuudessa puhutaan muutamista yritysten motiiveista lähettää työntekijöitään ulkomaille (esim. Kohonen 2007). Tarveperusteisesta (*demand-driven*) komennuksesta on kyse silloin, kun ulkomaista yksikköä halutaan kontrolloida, tai kun sinne halutaan viedä tai sieltä halutaan tuoda osaamista. Oppimisperusteinen komennus tähtää kansainvälisiin työuriin ja kompetenssin kasvattamiseen organisaatioissa. (emt., 28.) Perinteiset ja itse ulkomaille hakeutuneet ekspatriaatit eroavat organisaatioissa toisistaan siten, että perinteiset ekspatriaatit odottavat työnantajan aloitetta, kun itse ulkomaille hakeutuvat ovat

kiinnostuneempia itsensä kehittämistä ja usein myös nuorempia kuin perinteiset ekspatriaatit. Itse ulkomaille hakeutuneissa naisia ja miehiä on myös tasamäärä, kun puolestaan perinteiset ekspatriaatit ovat suuressa osin olleet miehiä. (Suutari & Brewster 2000, 422–429.)

2.2 Expat-kehä

Expat-tutkimus keskittyy niin sanotun expat-kehän tutkimiseen. Kehän osasiin kuuluvat ekspatriaattien valinta, koulutus, uudelleensijoittuminen ja sopeutuminen; palkitseminen, suoriutuminen ja paluu. (Kohonen 2007; Brewster 1997, Suutari & Brewster 2001.) Keskityn tässä niihin osa-alueisiin, jotka liittyvät läheisesti omaan kiinnostuksenkohteeseeni, eli ekspatriaattien motivaatioon ja sitoutumiseen. Sitoutuminen ja motivaatio uudessa työympäristössä vaativat jonkinasteista sopeutumista; samoin motivaatio ja sitoutuminen linkittyvät työstä suoriutumiseen. Sijoitan motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvän löyhästi aikaisemmassa tutkimuksessa sopeutumisen ja suoriutumisen väliin – siitä myös alalukujen järjestys.

Aikaisempaa tutkimusta Venäjällä työskentelevistä suomalaisista ekspatriaateista on tehnyt Pertti Suutari (esim. 1998a, 1998b). Evans, Pucik & Björkman (2010) ovat kirjoittaneet ekspatriaateista osana IHRM-käytäntöjä. Ekspatriaattien työmotivaatiota ovat tutkineet ja ”mallintaneet” jo 80-luvulla mm. Furnham ja Bochner (1986). Tämän lisäksi uudempi ekspatriaatteja koskeva kirjallisuus ja artikkelit ovat täynnä suoriutumiseen ja sopeutumiseen liittyvää tutkimusta (mm. Harrison & Schaffer 2005, Stroppa & Spiess 2010), jota mm. *International Journal of Human Resource Management* vilkkaasti esittelee. Pidän kiinnostavana myös Liin ja Wongin (2010) artikkelia taiwanilaisista ekspatriaateista Kiinassa. He havaitsivat tutkimuksessaan, että työroolien piirteet ennustavat parhaiten ekspatriaattien sitoutumista työhön ja organisaatioon. Työroolit limittyvät näkemykseni mukaan työolosuhteiden ja työkäytäntöjen kanssa, joten Liin ja Wongin löydökset käyvät yhteen oman tutkimusasetelmani kanssa.

2.2.1 Ekspatriaattien sopeutuminen

Suutarin 90-luvun puolivälin jälkeen tekemässä tutkimuksessa (Suutari 1998a) suomalaisten ekspatriaattien kohtaamat haasteet sopeutumisen suhteen jakaantuivat kolmelle alueelle: käytännön asioihin, työpaikalla vaikuttaviin asioihin ja yritystasolle. Henkilökohtaisella tasolla käytännön järjestelyt, perheen sopeutuminen, turvallisuus, sosiaaliset suhteet ja kulttuurin uutuus haastoivat. Organisaatiossa erilainen ja autoritatiiviseksi koettu johtamistyyli, organisaation järjestäytyminen ja kommunikaatio koettiin hankaliksi. Yritystasolla ongelmia nähtiin aiheutuvan nopeasti muuttuvan lainsäädännön, julkisen sektorin, HRM:n, ylioptimististen odotusten ja turvallisuusasioiden takia. (emt., 256.)

Tutkimuksissa erotetaan usein työhön liittyvä sopeutuminen sosiaalisesta ja psykologisesta sopeutumisesta (Wong ja Lii 2008, 304). David A. Harrison ja Margaret A. Schaffer (2005, 1454) puhuvat sopeutumisen kolmesta osasta: työhön sopeutumisesta, kulttuurisesta sopeutumisesta ja interaktiivisesta sopeutumisesta, joka vastaa Wongin ja Liin sosiaalista sopeutumista. Sopeutumiseen vaikuttavana asiana on tutkittu myös sosioemotionaalisen ja instrumentaalisen tuen merkitystä (Stroppa & Spiess 2010, 2308).

Chen, Kirkman, Kim, Farh & Tangirala (2010) kirjoittavat, että ekspatriaattien työn luonteeseen kuuluu sopeutuminen uusiin ja monimutkaisiin konteksteihin työssä ja sen ulkopuolella. Tällaiset haastavat komennukset liitetään heidän mukaansa usein ekspatriaattien heikkoon sopeutumiseen. Harrison ja Schaffer toistavat Blackin ja Gregersenin (1991) käsitystä siitä, että työhön sopeudutaan sitä paremmin, mitä selkeämmät työroolit ovat ja mitä paremmin ekspatriaatit tunnistavat ulkomailla työskentelyynsä liittyvät vaatimukset (Harrison & Schaffer 2005, 1114).

Hyvän suoriutumisen taustalla on organisaation tuki komennukselle lähtevän sopeutumiseen, uraan ja ulkomaille lähtijän talouteen (emt., 1115). Koettuihin työolosuhteisiin ja työympäristöön vaikuttaa myös työpaikan tuki-ilmapiiiri. Florkowskin ja Fogelin (1999) tekemässä tutkimuksessa havaittiin vastaanottavan organisaation suhtautumisen vaikuttavan paitsi ekspatriaatin sopeutumiseen, myös tämän sitoutumiseen. Työyhteisön täytyy olla valmis työskentelemään eri taustoista ja kulttuureista tulevien

henkilöiden kanssa. Tätä voidaan Florkowskin ja Fogelin (1999) mukaan tukea myös kouluttamalla paikallista henkilöstöä.

Ekspatriaattien sopeutumisen nähdään olevan riippuvainen monesta asiasta. Ainakin työroolit, perheen mukanaolo ja perheenjäsenten sopeutuminen; puolison ja organisaation tuki sekä yksilön taidot ja ominaisuudet voivat toimia sopeutumista edistävasti tai hidastavasti. Sopeutuminen vaikeutuu myös merkittävästi, mikäli henkilöllä ei ole kiinnostusta kohdemaahan (esim. Stroppa & Spiess 2010). David A. Harrisonin ja Margaret A. Schafferin (2005, 1454) mukaan tutkimus keskittyi 1980-luvulla lähes pelkästään ekspatriaattien sopeutumiseen ja tämän tutkimuksen hyödynnettävyyteen ekspatriaattien valinnassa ja kouluttamisessa. Edelleenkin heidän mukaansa expat-tutkimus ja siihen liittyvät teoriat pyörivät sopeutumisesta aiheutuvan stressin ympärillä, ja että tutkimus koskettaa vain ekspatriaatteja itseään eikä esimerkiksi muita elementtejä sosiaalisesta ympäristöstä. (Harrison et al. 2005, 1110.)

Sopeutuminen voidaan käsittää psykologiseksi tilaksi, jolloin uuden tilanteen aiheuttama stressitaso laskee normaalille tasolle (Harrison & Schaffer 2005, 1456; lainaavat Ashford & Taylor 1990). Ekspatriaattien kohdalla kyse on usein ollut subjektiivisten tuntemusten mittaamisesta, mutta sopeutuminen voidaan käsittää myös tehokkaaksi vuorovaikutukseksi kohdemaan asukkaiden kanssa, jolloin sopeutumisen käsite saa sosio-kulttuurisen vivahteen. Henkilön voidaan sanoa olevan sopeutunut työhönsä, kun siihen liittyvät tehtävät eivät jatkuvasti aiheuta epämukavaa oloa. Yleinen sopeutuminen liittyy työn ulkopuolisiin asioihin, kuten asuinoloihin, liikkumiseen paikasta toiseen ja vaikkapa paikalliseen ruokaan. (Harrison & Schaffer 2005, 1457.)

Sheng-Ying Lii ja Shu-Yeng Wong (2008) päätyivät survey-tutkimuksessaan taiwanilaisista ekspatriaateista Kiinassa siihen tulokseen, että työroolin piirteiden huomioiminen oli paras keino ennustaa ekspatriaattien sopeutumista ja sitoutumista. Yksilön tapa selittää tapahtumia itsestä riippumattomilla asioilla (eng. *external locus of control*) oli positiivisessa yhteydessä sopeutumisen kanssa, mutta negatiivisessa yhteydessä pysyvyyden (sitoutumisen) kannalta. Vaikka ekspatriaatit jakoivat tutkimuksessa saman kielipohjan ja kulttuuritaustan, eroja oli silti riittävästi vaikeuttamaan sopeutumista. (emt., 296.) Sama tutkimus paljasti myös, että yksilöt, jotka selittävät tapahtumia kohtalon, sattuman tai mahdollisuuden kautta, sopeutuvat paremmin kuin ne

yksilöt, jotka selittävät tapahtumat omasta toiminnastaan ja ominaisuuksistaan johtuviksi (Lii & Wong 2008, 309). Tämä tulos on heidän mukaansa kuitenkin ristiriidassa esimerkiksi Blackin tutkimusten kanssa. Venäjän muuttuvassa toimintaympäristössä Liin ja Wongin tulokset eivät kuulosta kaukaa haetuilta, sillä jos ekspatriaatti selittää kaiken ympärillä tapahtuvan aiheutuvan pelkästään omista taidoista tai pikemminkin taitamattomuudesta, sopeutuminen voi olla vaikeaa.

Hätkähdyttävien piirre sopeutumisen tutkimuksessa on se, että ekspatriaattien työ käsitetään jatkuvasti epänormaaliksi työksi, johon solahtaminen edellyttää suurta ja mahdollisesti pitkäkestoista stressiä. Onko sopeutuminen ainoa edellytys työtehtävissä suoriutumiselle? Vai auttaisiko kova motivaatio ja hyvät suoritukset työssä myös sopeutumaan nopeammin? Seuraavaksi käsittelen motivaatiota ja sitoutumista expat-kirjallisuudessa.

2.2.2 Ekspatriaattien motivaatio ja sitoutuminen

Sitoutumisen (eng. engagement) vahvistaminen ja siihen liittyvien syiden ymmärtäminen on yrityksille mielenkiintoinen (työpsykologinen) alue, koska henkilöstön korkea sitoutuminen organisaatioon tuo jatkuvuutta, vähentää rekrytoinnista ja perehdyttämisestä aiheutuvia kuluja ja pitää mahdollisesti organisaation kustannuksella koulutetut osaajat organisaatiossa. Sitoutuminen on liitetty erityisesti yksilöiden psykologisiin prosesseihin, ja sillä on tarkoitettu esimerkiksi työroolin omaksumista (Kahn 1990). Hyvin monet niistä tekijöistä, jotka mainitaan löydöksinä ekspatriaateista tehdyssä sopeutumis-tutkimuksessa, linkittyvät tiiviisti myös motivaatioon ja sitoutumiseen.

Kalliiden komennusten yhteydessä sitoutuminen on ollut tärkeässä asemassa erityisesti silloin, kun ekspatriaatin on tarkoitus palata lähtömaahansa ja tuoda komennuksella hankkimaansa tietotaitoa emoyritykseen. Tässä tutkimuksessa tarkoitan sitoutumisella yksilöiden sitoutuneisuutta käsillä olevaan työhön, halukkuutta jäädä yritykseen Venäjällä ja mahdollisesti palata takaisin lähettäneeseen organisaatioon. Expat-kirjallisuudessa huomiota on kiinnitetty erityisesti siihen, että ekspatriaatit ovat kohdemaassa määräaikaisten sopimuksensa loppuun asti (esim. Lomax 2001).

Mike Noon ja Paul Blyton (2007, 57) ovat koonnet Gallien ja Whiten (1993) tutkimuksen tulokset työntekijän sitoutumisesta. Noon ja Blyton toteavat, että sitoutuminen on sitä

vahvempaa, mitä enemmän taitoja työntekijällä on, mitä menestyneemmäksi hän tuntee itsensä urallaan ja mitä enemmän hän arvostaa ”kovaa työtä”. Sitoutuminen on myös sitä vahvempaa, mitä enemmän työntekijä tuntee pystyvänsä kontrolloimaan omaa kohtaloaan, mitä korkeampi hänen preferenssinsä nykyistä työtä kohtaan on ja mitä matalampi preferenssi ”helppoa elämää” kohtaan hänellä on. Ainakin ulkomaankomennukselle lähetettävien voidaan todeta olevan usein työelämässä ansioituneita ja työmäärää pelkäämättömiä.

Aaron Cohenin (2007) ajatus sitoutumisesta instrumentaalisenä, osana motivaatioprosessia, soveltuu mielestäni hyvin myös peilaamaan omien haastateltavieni sitoutumista. Teemahaastattelun puitteissa keskustelimme mm. kompensaation merkityksestä motivaatioon ja haastateltavan tulevaisuuden työsuunnitelmista. Tässä yhteydessä esimerkiksi sitoutumiseen liittyvien asenteiden tai arvojen tutkiminen ei ollut relevanttia, koska sitoutumisen käsite toimii tutkimuksessani yhtenä motivaation mahdollisena lopputuloksena. Instrumentaalinen malli näkee työntekijän sitoutumisen olevan aikomus, joka syntyy odotuksista organisaation tarjoamia taloudellisia hyötyjä ja etuja kohtaan. Työntekijä arvioi tämän jälkeen, kuinka paljon hyötyy vaihdantasuhteesta. Vaikka instrumentaalinen malli ottaa lähtökohdakseen taloudellisen kompensaation, se ei unohda motivaation merkitystä yksilön sitoutumishalukkuudessa. (Cohen 2007.)

Ekspatriaatin motivaatioon vaikuttavista asioista työympäristö ja työolosuhteet ovat tämän tutkimuksen fokuksessa. Yritys, jossa vallitsee yrittäjämäinen henki, saavuttaa hyviä tuloksia työntekijärintamalla, ja muuttuu ketterästi vallitsevissa tilanteissa (Lii ja Wong 2008, 298–299). Organisaatiokulttuurin merkitys ekspatriaatin sitoutumisessa on valtava. Myös ekspatriaatin työroolin epäselvä tai puuttuva määrittely vaikuttavat tulijaan negatiivisesti, sekä heikentävät yksilön ja emo-organisaation yhteydenpitoa. (emt.)

Ekspatriaattien motiivit lähteä ulkomaille liittyvät monin osin heidän motivaatioonsa. Motiiveja lähtöön voivat olla halu siirtyä uralla eteenpäin, kehittyä saman organisaation sisällä tai saada uusia jännittäviä mahdollisuuksia. Kompensaation merkitystä motivaation lähteenä ei tietenkään pidä unohtaa. (Kohonen 2007, 30.) Psykologian puolella komennuksia on tutkittu ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden näkökulmasta (esim. Haines et al. 2008). Hainesin, Saban ja Choquetten (emt., 455-456) tutkimuksessa selvisi, että ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuten rahan tukeutuminen ennusti suurempia ongelmia

komennuksilla kun jos yksilöä ajoi eteenpäin sisäinen motivaatio. Organisaation tuen nähtiin olevan tärkeää molemmille, mutta erityisesti ulkoisista motivaattoreista voimansa saaville.

Kun suomalainen yritys palkkaa suomalaisen työntekijän ulkomaille, ulkoisia motivaatiotekijöitä voi vahvistaa tukemalla siirtymistä ulkomaille ja luomalla toimivat kommunikaatiokanavat pääkonttorin ja ekspatriaatin välille (Adler 2008). Tästä kommunikaatiosta voidaan erottaa organisaation virallinen kommunikaatio raportointineen ja strategioineen, sekä mahdollisesti epävirallisempi viestintä pääkonttorissa työskentelevän esimiehen ja ekspatriaatin välillä. Tällä viestinnällä on merkitystä paitsi organisaation menestyksen, myös ekspatriaatin tunteiden tuen kannalta. Tärkeää on myös ekspatriaatin työn luonteen ja työtehtävien määrittäminen, jotta ekspatriaatti tietäisi, mihin tarpeeseen hänet on palkattu (Black & Gregersen 1999). Tämä auttaa ekspatriaattia hahmottamaan, odotetaanko häneltä vain tiettyä osaamista esimerkiksi yksittäisen ongelman ratkaisemisessa vai pitääkö hänen esimerkiksi muuttaa vallitsevia toimintatapoja ja prosesseja. Tehtävien tunteminen auttaa ekspatriaattia seuraamaan tavoitteiden täyttymistä, mikä puolestaan vahvistaa hänen sisäistä motivaatiotaan (Bonache and Zárraga-Oberty, 2008).

Ekspatriaattien motivaatiota tutkittaessa on huomioitu perheen sopeutumisen ja muun työn ulkopuolisen sosiaalisen elämän vaikutus ekspatriaatin työhön. Huonosti sopeutuva perhe tai ystävien puute vapaa-ajalla ovat tekijöitä, jotka heikentävät sekä ekspatriaatin sopeutumista että motivaatiota. Tässä tutkimuksessa perhe ja vapaa-aika käsitellään kuitenkin enemmänkin työn vastapainona kuin työarkeen aktiivisesti vaikuttavana osana.

2.2.3 Ekspatriaattien suoriutuminen ja johtaminen

Chen et al (2010) näkevät, että ekspatriaattien tehokkuuteen liittyy paljon selvittämättömiä kysymyksiä. Tähän tutkimukseen tehokkuus liittyy vain välillisesti – motivaation ja sitoutumisen laskiessa kärsii yleensä myös tehokkuus. (esim. Harrison & Schaffer 2005, 1455). Harrison ja Schafferin (emt., 1110) mukaan ekspatriaattien motivaatio saavuttaa komennukselle asetetut tavoitteet on tärkeä kohde, jotta voitaisiin ymmärtää ekspatriaattien suoriutumista.

Suutari ja Brewster (2001, 554) näkevät suomalaisten yritysten olevan hyviä johtamaan ekspatriaatteja ainakin anglosaksisiin maihin verrattuna. Heidän hieman yli vuosikymmenen takaisessa tutkimuksessaan suomalaisten ekspatriaattien johtamisen arveltiin olevan paremmalla tasolla kuin ”perinteisissä expat-maissa”, kuten Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa. Suomalaisten yritysten nähtiin edustavan hyviä käytäntöjä ekspatriaattien valinnan, valmistelun, urasuunnittelun, kotiin paluun ja suoriutumisen arvioinnissa. Vaikka suomalaisten ekspatriaattien odotukset yritystä kohtaan eivät täysin täytyneetkään, Suutari ja Brewster näkivät suomalaisyritysten johtavan ekspatriaattejaan tavalla, jota expat-kirjallisuus edustaa. (emt.)

Ekspatriaatin yleinen kyky työskennellä uudessa ympäristössä ei välttämättä monistu sellaisenaan kaikkiin ympäristöihin – seikka, joka Suutarin ja Brewsterin (2001, 556) mukaan usein unohdetaan. Expat-kirjallisuuden esittämän menestyksekkään komennuksen osa-alueet Suutari ja Brewster näkevät koostuvan työn luonteesta, suhteista, motivaatiosta, perhetilanteesta ja kielitaidosta.

Suutarin ja Brewsterin (2001) aineisto koostuu vuonna 1996 kerätystä aineistosta, joka saatiin 170 ulkomaille lähetetyltä suomalaiselta ekspatriaatilta. Aika on mahdollisesti osin ajanut tämän aineiston ohi (kommunikaatiossa yksi tärkeä väylä oli aineiston keräämisajankohtana faksi), mutta ekspatriaattien johtamisen perusasiat eivät ehkä ole yhtä herkkiä ajan kulumiselle. Yksi ekspatriaateille tärkeä osa-alue, kommunikaatio esimiehen/emoyhtiön kanssa, oli aineiston mukaan suhteellisen hyvin hoidossa. Suomalaisiin ekspatriaatteihin oltiin yhteydessä viikoittain, he kävivät kotiorganisaatiossaan keskimäärin viisi kertaa vuodessa ja emoyhtiöstä kävi joku paikan päällä jopa kerran kuukaudessa. (Suutari & Brewster 2001, 566–567.)

Suuri ongelma ekspatriaattien kotiinpaluun kanssa on se, että ekspatriaatit menettävät usein statuksen, työn itsenäisyyden, urasuunnan ja kokevat, ettei heidän kokemustaan arvosteta (Johnston 1991). Tällaisessa tilanteessa ei voida puhua yritykseen sitoutumisesta, vaan ennemminkin työntekijät lähtevät töihin muualle. Suutarin ja Brewsterin (2001, 569) tutkimuksessa paluusuunnitelmiin oltiin tyytyväisiä, koska työntekijöille oli lupailtu ainakin samantasoisia tehtäviä kuin missä he olivat ennen komennusta työskennelleet.

2.3 Venäjän liiketoimintaympäristö

2.3.1 Suomalaisyrietykset muuttuvassa liiketoimintaympäristössä

Venäjän nykyinen liiketoimintaympäristö kantaa muistissaan tapahtumia melkein sadan vuoden takaa. Vuosina 1922–1991 elettiin Neuvostoliitossa ja sosialistisessa suunnitelmataloudessa, jonka viimeisimmäksi suunnaksi jäivät Gorbatsovin myötä uudistuspolitiikka (perestroika) ja avoimuus (glasnost). 1980-luvun lopulla ehdittiin myös hyväksyä laki yhteisyrityksistä ulkomaisten ja neuvostoliittolaisten yritysten välillä. (Karhunen, Kosonen, Logren & Ovaska 2008, 76–77.) Näiden yhteisyritysten myötä tehtyjen sijoitusten arvon mukaan Suomi sijoittui kolmen suurimman investoijan joukkoon Saksan ja USA:n kanssa. Suomalaisyrietysten yhteisyritykset sijaitsivat maantieteellisesti lähellä, usein Virossa tai Pietarin lähistöllä. Nykyään toimintaa on osittain siirtynyt kauemmas muihin suuriin alueellisiin keskuksiin ja syntyneisiin teollisuusklustereihin (emt., 118), mutta painotus on edelleen Pietarin, Leningradin ja Moskovan alueella sekä Karjalan tasavallassa (Eklund & Karhunen 2009, 2).

Suomesta yhteisyrityksiä lähtivät ensimmäisenä perustamaan rakennusfirmat 1980-luvun lopulla. Perässä seurasi teollisuutta ja lopulta myös palvelualan yrityksiä. Clearing-kaupan lopahdettua vuonna 1991, ja nopean yksityistämisen alettua suomalaiset olivat varovaisia investoinneissaan. Sama varovaisuus leimasi koko 90-lukua myös Suomessa vallinneen laman jälkeen. (Karhunen & al., 2008 81–85.) Kannattavuutta söivät silloin harmaa kilpailu, tuontitullit ja kuluttajien ostovoiman romahdus. Vuoden 1998 kriisin jälkeen Venäjä-investoinnit jäädettiin totaalisesti. (emt., 98-100.) Osittain samaa nähtiin myös vuonna 2008 finanssikriisin yhteydessä (Heininen et al. 2009).

Toimintaympäristön muutos voidaan jakaa siirtymäkauteen, joka käsittää vuodet 1991–1999. Tämän jälkeen toimintaympäristöä on leimannut Putinin kausi (Karhunen & al 2008, 70), ja siitä seurannut Medvedev-Putin -tandemin aikakausi. Vielä on liian aikaista sanoa, voidaanko puhua myös ajasta jälkeen vuoden 2008 finanssikriisin. Toimintaympäristön osa-alueista monet voivat vaikuttaa ekspatriaatin työarkeen, varmastikin osaksi ekspatriaatin toimenkuvasta ja roolista riippuen. Yleinen lainsäädäntö, ulkomaalaisomistuksen rajoitukset, työlainsäädäntö, sertifiointi, viranomaistarkastukset ja

korruptio ovat kaikki asioita, joihin ulkomaalainen yritys lähes väistämättä törmää muodossa tai toisessa (ks. esim. Honkanen 2011, 48-60).

Venäläisyrietykset ovat arvioineet Putinin toimien olleen myönteisiä toimintaympäristölle (Keskuskauppakamari 2007) ja paikalliset pk-yritykset eivät koe rikollisuuden uhkan kohdistuvan toimintaansa (CEFIR 2007). Kuitenkin viranomaistarkastuksiin liittyvät lahjusvaatimukset, lainsäädännön nopeat muutokset ja verotus olivat ainakin ennen finanssikriisin alkua pk-yritysten huolenaiheena (Heininen et al 2008). Suomalaisyritysten näkemyksen mukaan venäläisen toimintaympäristön haasteita ovat (järjestyksessä): tullin toiminta, erilaisten lupien hankkiminen ja niihin liittyvä byrokratia sekä henkilökunnan saatavuus (emt.). Kauppakamarin (2007) tekemän selvityksen mukaan yli puolet Venäjällä toimivista tai vientiä harjoittavista suomalaisyrityksistä ei nähnyt Venäjän toiminnassa erityisiä ongelmia.

Venäjän liiketoimintaympäristössä on huomioitava historiallisesti korkea inflaatio, kuluttajanhintaindeksi ja yleinen hintakehitys. (Puffer & McCarthy 2011.) Venäjän talous on leimaavan paljon riippuvainen öljyn ja muiden raaka-aineiden hinnasta. Tsarismin, kommunismin ja yksityistämisen vuosien on sanottu antaneen Venäjälle monet sen liiketoimintaympäristön erityispiirteistä, jotka käsittävät virallisten markkinoihin suuntautuneiden instituutioiden puutteen ja kaikkiin virallisiin instituutioihin kohdistuvan epäluulon, yleisen taloudellisen epävakauden ja heikon omistuksen suojan. (emt.)

Venäjä voidaan lukea keskivaikeaksi toimintaympäristöksi yrityksille (Karhunen et al 2008, 76). Tähän tulokseen on tultu myös Maailmanpankin Doing Business -projektin jokavuotisessa vertailututkimuksessa (www.doingbusiness.org), jossa mitataan mm. yrityksen perustamisen ja lopettamisen, ulkomaankaupan, verotuksen, sopimusten täytäntöönpanon, lisensoinnin ja työntekijöiden palkkaamisen sujuvuutta 183 eri maassa. Lomaketutkimuksen hallinnointiin osallistuu yli 9000 liike-elämän asiantuntijaa ja viranomaista ympäri maailmaa, ja Doing Business -työryhmä kiertää maissa tarkastamassa käyttämänsä datan aitoutta ja oikeellisuutta. Venäjän yleissijoitus vuonna 2012 oli 120. Yritystoiminnan aloittamisen helppous laski kuusi sijaa vuoteen 2011 verrattuna, jääden sijalle 111. Sopimusten voimaansaattaminen sen sijaan nousi kuusi sijaa ollen sijalla 13.

Ulkomaalaisten yritysten kohtaamat haasteet koskevat usein nopeasti muuttuvia lakeja, byrokratiaa eli erilaisten lupien ja dokumentaation viidakkoa sekä virkamies- ja yritysmaailmassa koettua korruptiota (Karhunen & al. 2008). Venäläisten pk-yritysten ongelmien kärjessä puolestaan ovat yleisen markkinatilanteen lisäksi henkilöstön ja rahoituksen saatavuus, eikä korruptiota, epäreilua kilpailua ja viranomaisvaatimuksia pidetä mainittavimpina ongelmina (Kosonen 2011, 10). Tätä voitaneen tulkita siten, että liiketoimintaympäristö näyttää ulkomaalaiselle hiukan eri tavoin kuin paikalliselle.

2.3.2 Venäläisestä yrityskulttuurista

Venäläistä johtamistyyliä kuvataan usein autoritaarisena, ja venäläiset tapaavat nähdä tällaiset johtajat assertiivisina ja tavallisista ihmisistä huolta pitävinä (Puffer & McCarthy 2011). Johtajuudessa hyödynnetään statussymboleita ja asemaa korostavia käytäntöjä. Perinteisen venäläisen johtamistyylin ajatellaan olevan antiteesi innovaatioille, osallistuvuudelle ja tiimityöskentelylle. (emt. 27–29), Venäläiset työntekijät kuvataan puolestaan vastuun ja rationalismin karttelijoina (esim. Puffer & McCarthy 2011; Honkanen & Mikluha 1998, 48), jotka odottavat johtajien tietävän kaiken ja myös vastaavan päätöksenteosta. Tällä hetkellä työvoima on erittäin liikkuvaa, ja osaavat työntekijät vaihtavat työpaikkaa helposti paremman tittelin, sijainnin, työsuhte-etujen ja palkan perässä. Työntekijöiden motivaatio Suomessa ja Venäjällä lähentyy koko ajan, mutta silti erilaista on se, että Venäjällä sosiaalinen kompensatio, kuten asunto ja lasten päivähoido, on edelleen tärkeää (Mashkina, Kosonen & Heliste 2005, 274).

Venäläiset teitittelevät suomalaista johtajaa ja muuttavat suhtautumistaan myös ylennyksen saaneeseen kollegaan. Tiimityökokemukset saavat huonot arvosanat suomalaisilta osittain mikrohierarkioiden syntymisen takia, sillä venäläiset kollegat saattavat nopeastikin synnyttää hierarkkisen ja tehottoman suhteen toisiinsa. Varsinkin työtehtävissä ollaan reviiiritietoisia, johon osittain myös Venäjän työlainsäädäntö on ohjastanut. Yleisemmällä tasolla haluttomuus tehdä uusia tehtäviä johtuu usein aloitteellisuuden puutteesta ja virheiden tekemisen pelosta. (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008, 202–204.) Työvoiman kyvyttömyys vastuunottoon mainittiin myös Mashkinan, Kososen ja Helisteen (2005) tekemässä tutkimuksessa, jossa haastateltiin Venäjällä työskenteleviä suomalaisia ja venäläisiä johtajia. Suutarin (1998b, 246) tutkimusta varten haastatellut suomalaiset ekspatriaatit näkivät venäläisten johtajien omaksuman johtamistavan puolestaan

välttelevän delegoimista (ja siten vastuun antamista) ja huomioivan alaiset vain siinä tapauksessa, että nämä tekivät virheitä.

Venäläisen johtamiskulttuurin tutkimuksen voidaan tiivistetysti kuvata tulleen muutamaa lopputulemaan: venäläiset johtajat ovat turvanneet epävirallisiin instituutioihin eli henkilösuhteisiin maan virallisten instituutioiden ollessa heikot. Lisäksi mikäli epävirallisten käytäntöjen dominointi bisneskulttuurissa jatkuu, Venäjä ei nähdä pääsevän osaksi globaalia taloudellista yhteisöä, jolloin se myös pysyy jokseenkin epävakana bisnesympäristönä. (Puffer & McCarthy 2011, 21.) Bisneskulttuurin näkökulmasta epäviralliset instituutiot liittyvät erityisesti niihin suhteisiin, joita yrityksellä on julkisen sektorin, työvoiman ja muiden yritysten kanssa – ja siihen, miten yritys näihin suhtautuu (Mashkina & al. 2005, 257).

Monille yritysmaailmassa työskenteleville 90-luvun privatisaation tapahtumat – vähemmistöosakkaiden syrjimin, omistuksen läpinäkymättömyys, poliittiset viholliset ja ystävien suosiminen ovat osa heidän kulttuurista menneisyyttään. Tätä kulttuuria on leimannut luottamuksen puute ja epäily kaikkea vierasta kohtaan. (Puffer & McCarthy 2011, 24–25.) ”Ulkopuolisten” kestää kauan saavuttaa luottamus, ja tämän saman voi hyvin kuvitella koskettavan ekspatriaatteja. Venäläisessä bisneskulttuurissa luottamus ja uskottavuus ovat työn- ja kaupanteon tärkeimpiä elementtejä.

Läpinäkyvyyden puute ja odottamattomat muutokset tekevät Venäjän lainsäädännöllisestä ympäristöstä hankalan yrityksille. Julkisen sektorin kanssa toimimisessa henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu, mutta Mashkinan, Kososen ja Helisteen (2005) tutkimushenkilöt näkivät verkostoitumisen merkityksen olevan kuitenkin laskussa. Blat-järjestelmä eli palvelusten vaihto toimii edelleen ja tekee virallisesta toiminnasta hankalammin hallittavaa. Juuri palveluksia tekemällä yritys voi päästä suosikkien joukkoon, jolloin luvat heltaivat nopeammin ja vähemmällä vaivalla. Mielipiteet korruption laajuudesta ja luonteesta vaihtelevat. Mashkinan, Kososen ja Helisteen tutkimuksessa osa haastateltavista piti Venäjää jo normaalina liiketoimintaympäristönä ja Suomea poikkeuksellisenä. (emt., 264–272.)

Venäjän liiketoimintaympäristö ja yrityskulttuuri aiheuttavat haasteita yritysten lisäksi ekspatriaateille. Vesa Suutari (1998a) on tutkinut aihetta suomalaisten päällikkötason

ekspatriaattien näkökulmasta Venäjällä ja Virossa 1990-luvulla. Tarkemmin Suutari tutki ekspatriaattien sopeutumista ja sitä, mitkä seikat vaikeuttavat työhön ja arkeen sopeutumista. Suutarin tutkimustulokset ovat erittäin relevantit myös tämän työn kannalta, sillä Suutarin tutkimus kattoi arkielämän ongelmien lisäksi myös organisaation ja itse työn sisältämät haasteet. Raportoituja haasteita työssä olivat erityisesti johtamistyyliin, kontrollointiin ja kommunikaatioon liittyvät seikat – ekspatriaateilta mm. vaadittiin autoritaarisempaa ja kontrolloivampaa johtamista kuin mihin he olivat tottuneet. Työntekijöiden työtehtävien pikkutarkka määrittäminen koettiin sekä hankalana ja HRM-näkökulmasta osaavan sekä vastuuta ottavan henkilökunnan löytäminen koettiin haasteellisenä. Ekspatriaattien ei ollut helppoa saada haluamansa tietoa tai aloittaa kriittisiä puheenvuoroja. Kommunikaatiota ei koettu ongelmana vain kielimuurin vaan ylipäätään ”suljetun” kommunikointitavan vuoksi. (Suutari 1998, 258–259.)

Yhteiskunnan tasolla lainsäädännön perässä nähtiin olevan mahdoton pysyä, ja byrokratian määrä julkisen sektorin kanssa asioitaessa oli uuvuttavaa (emt., 259–260). Henkilökohtaisella tasolla turvallisuuskysymykset nousivat ainakin vielä 1990-luvulla esiin: Suutarin kyselyyn vastanneet ekspatriaatit korostivat turvallisen ja laillisen liiketoiminnan piirissä pysyttelemisen tärkeyttä. Kotiorganisaation luomat paineet mainittiin myös: odotukset liiketoiminnan aloittamisen nopeudesta ja asioiden sujuvuudesta arvioitiin ekspatriaattien mielestä ylioptimistisesti.

Koveshnikov, Barner-Rasmussen, Ehrnrooth & Mäkelä (2012) haastattelivat suomalaisia ja venäläisiä esimiehiä tutkiessaan länsimaalaisten monikansallisten yritysten menestyksekkäitä organisaatiokäytäntöjä Venäjällä. He tulivat siihen tulokseen, että länsimaalaisen yrityksen onnistuminen vaatii johdon kouluttamista ja yhteisen yrityskulttuurin luomista arvojen, symboleiden ja selkeän kommunikaation kautta. Kielen oppimisen ja kulttuurienvälisen erojen ymmärtämisessä tukeminen on heidän mukaansa tärkeässä roolissa, kuten myös HRM-käytännöt työntekijävaihdoista henkilöstötutkimuksiin. Näiden hyvien käytäntöjen avulla yritykset saavat entistä motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Institutionaalisen lähestymistavan taustaa

Institutionaalinen lähestymistapa antaa eväitä työ- ja toimintaympäristön tarkastelemiseen, ja tarjoaa näkökulman myös tarkastelemani ilmiön tutkimiseen. Oman tutkimukseni kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että huomioin (suomalaisen) yrityksen kuulumisen venäläiseen liiketoimintaympäristöön, ja tämän vaikutuksen organisaatioon ja siinä toimivaan yksilöön. Vaikka emoyhtiö olisi suomalainen, Venäjällä toimitaan silti laajemman institutionaalisen kehyksen alaisena, kun yritys joutuu osaksi paikallista lainsäädäntöä, elinkeinopolitiikkaa ja (bisnes)kulttuuria. Yritykset ovat rationaalisia toimijoita, jotka markkinatalouden prosessien lisäksi joutuvat huomioimaan institutionaaliset prosessit (Powell 1991, 183). Näiden prosessien erottelemisen on lisäksi hankalaa, koska jopa kaikkein kaupallisin toiminta ja taloudellisen vaihdon toteutuminen on mahdollista vain jos mikro- ja makrotason institutionaaliset edellytykset ovat kunnossa. Institutionaalinen lähestyminen tuo mielestäni mielenkiintoisen näkökulman myös yritysten tutkimiseen.

Institutionaalinen lähestymistapa on kiinnostunut mm. institutionaalisesta muutoksesta, ja tämän takia Venäjä muodostaakin historiansa takia kiinnostavan kohteen lähestymistavan soveltamista varten. Liiketoimintaympäristön muutos Neuvostoliiton säännellystä taloudesta markkinatalouteen tapahtui niin radikaalisti ja nopeasti, että vaikka viralliset rakenteet pystyttiinkin muuttamaan ”yhdessä yössä”, epämuodolliset rakenteet pysyivät muuttumattomina tai niiden muuttuminen vei aikaa (Powell 1991). Epäviralliset rakenteet vaativat institutionaalisen lähestymistavan mukaan kauemmin aikaa sopeutuakseen uuteen tilanteeseen, ja ne myös operoivat virallisen toimintaympäristön ulkopuolella.

Institutionaalista lähestymistapaa edustaa muutama toisistaan hiukan eroava koulukunta. Douglas North (1990, 1994) kuuluu taloushistorian teoreetikoihin ja jakaa instituutiot virallisiin ja epävirallisiin. Northin ajatuksia lähellä ovat myös sosiologit DiMaggio ja Walter W. Powell (1991, 2), jotka eivät tue behavioraalista selitysmallia organisaatioiden tutkimuksessa. Sen sijaan he keskittyvät organisaatioiden isomorfismiin eli samankaltaisuuteen ja samankaltaistumiseen ”voimakkaiden voimien” kuten byrokratian johdosta ja edustavat ns. uutta institutionalismia (eng. *new institutionalism*). (1991, 63–69.)

Walter W. Powellin ja Jeannette A. Colyvas'n (2008, 276) mukaan institutionaalisen teorian idea on siinä, että se ottaa huomioon organisaatioissa vaikuttavat itsestään selviltä tuntuvat viralliset käytännöt ja rationalisoinnin. He huomauttavat, että instituutiot muuttuvat ja muovautuvat sosiaalisissa tilanteissa niissä toimivien yksilöiden kautta, ja että tarvitsemme institutionaalista lähestymistapaa saadaksemme selville, kuinka yksilöt luovivat sosiaalisissa suhteissa ja tulkitsevat konteksteja, joissa toimivat. Powell ja Colyvas pitävät mikroympäristön tarkkailua yhtä tärkeänä kuin tutkimuksessa perinteisesti enemmän huomioidun makrotason tutkimustakin. He pitävät tärkeänä selvittää, kuinka organisaation jäsenet muuttavat tai ylläpitävät institutionaalisia voimia, jotka puolestaan ohjaavat käytäntöjä ja käytänteitä. (emt., 277.)

Institutionaalisen analyysin tärkein agenda on Powellin (1991, 188) mukaan selvittää, miten ajassa tehdyt valinnat luovat instituutioita, jotka puolestaan luovat tunnistettavia rajoittavia toimintatapoja ja myöhemmin myös mahdollisuuksia. Yksi institutionaalisen näkemyksen tärkeimmistä piirteistä on tapa nähdä yksilölliset preferenssit ja valinnat osana laajaa kulttuurista kontekstia ja historiallista aikaa, johon nämä valinnat myös pohjautuvat. Yksilöiden preferenssit ovat institutionaalisten konventioiden ja kyvykkyyksien muovaamia tuotteita (Powell 1991, 189) – ja näihin institutionaalisten konventioiden pariin saapuu myös ekspatriaatti.

Powell ja DiMaggio (1991, 190) korostavat ympäröivän kulttuurin ja toimintaympäristön huomioimista organisaatioita ja instituutioita tutkittaessa. Heidän mukaansa ei voida ajatella, että kaikki päätöksenteko ja toiminta näiden tahojen puitteissa olisi rationaalista, vaan paljon selittyy sillä, miten asiat määritellään ja arvotetaan instituutioita ympäröivässä maailmassa. Liiketoimintaympäristö, jossa ekspatriaatit esimerkiksi Venäjällä luovivat, ei varmaankaan vaikuta erityisen rationaaliselta, varsinkin kun ympäristön arvoja ja toimintatapoja asettuu tulkitsemaan toisenlaisesta ympäristöstä tuleva henkilö.

Eliitillä voi Powellin mukaan olla kriittinen rooli institutionaalisisessa järjestyksessä. Käytännöt ovat usein niiden suosimia, keitä ne eniten hyödyttävät – lopulta ne voivat myös alkaa elää omaa elämäänsä. Organisaatioidenkin sisällä on tahoja, joiden ääni kantautuu muiden yli, ja yleensä tämä ääni on joko tietyn ammattikunnan tai julkisen tahon. Powellin sanoin jopa kaikkein eniten tehokkuutta julistavat organisaatiot saattavat tukeutua

sosiaalisesti rakennettuihin uskomuksiin kuten ”enemmän on parempi”. (Powell 1991, 188–191.) Siihen, kenen ääni on voimakkain, liittyy läheisesti institutionaalisen lähestymistavan käsitteeseen status, jota käsittelemme tarkemmin alaluvussa 3.2.2.

Organisaatioiden elinkaareissa on Powellin ja DiMaggion (1991, 66) mukaan nähtävissä selkeitä vaiheita, joihin isomorfismi kuuluu. Alkuvaihetta dominoi heidän mukaansa tehokkuus, kypsää vaihetta institutionaalinen isomorfismi (Powell 1991, 186). Isomorfismia on käytetty selittämään mm. institutionaalisia muutoksia, joita mm. Venäjällä on tapahtunut rutkasti Neuvostoliiton aikana ja erityisesti sen romahtamisen jälkeen.

Institutionaalisen lähestymistavan mikronäkökulma huomioi yksilön toiminnan ja sen säteilyn koko organisaatioon ja yhteiskuntaan. Makronäkökulmasta lainsäädännöllisen ympäristön vaikutus organisaatioiden muutokseen on selvä: organisaatiot voivat joutua muuttamaan toimintaansa tai kehittämään uusia toimintatapoja vastauksena uuteen lainsäädäntöön tai sääntelyyn (Powell & DiMaggio 1991, 67). Venäläisen liiketoimintaympäristön ja yritysten toimintaympäristön ymmärtämisessä institutionaalinen lähestymistapa on oivaltava, koska se ottaa huomioon nopeat ja usein hyvinkin pakottavat institutionaaliset muutokset, ja näkee valtion säätelevän roolin vaikutuksen.

3.2 Institutionaalinen lähestymistapa Venäjän liiketoimintaympäristön ja ekspatriaattien tutkimuksessa

Puffer ja McCarthy (2011, 29–30) tarkastelevat institutionaalisen teorian käyttöä Venäjän liiketoiminnan ja johtamisen tutkimisessa. He perustelevat lähestymistavan olevan hedelmällinen Venäjän-tutkimuksessa mm. siksi, että teoriaa voidaan soveltaa laajasti juuri transitiomarkkinoille, ja koska tämä lähestymistapa huomioi virallisten instituutioiden heikon legitimitetin ja epämuodollisten kulttuuris-kognitiivisten piirteiden heijastumisen paikalliseen johtamiseen. Vaikka teorialla on pohjansa länsimaissa, se on silti osoittautunut käyttökelpoiseksi Venäjä-tutkimuksessa. Myös Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun alainen Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT on tukeutunut samaan lähestymistapaan esimerkiksi tutkiessaan suomalaisyritysten strategioita Venäjän liiketoimintaympäristössä (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008).

Pufferin ja McCarthyn (2011) ajatus on huomioida sekä ympäröivä kulttuuri että instituutiot yhdessä, ei toisistaan erillisinä. Heidän mukaansa liiketoimintaympäristöä ja organisaatioita yhdistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi yritysstrategiat ja corporate governance. Nämä vaikuttavat politiikkoihin, käytäntöihin ja niiden myötä myös yrityksen päätöksiin ja yksilöiden toimintaan. (Puffer & McCarthy 2011, 21–25.)

Kun institutionaalinen muutos tapahtuu, se tapahtuu nopeasti ja sitä on yleensä edeltänyt joko kriisi tai interventio (Powell 1991). Organisaatioissa muutos voi tapahtua yksiköissä, joissa isomorfisia (organisaatiot toistensa kaltaiseksi pakottava prosessi) paineita on vähiten. Kulttuuriset erot ja eriasteinen yksilöiden vastustus aiheuttavat suunnittelemattomia muutoksia ja paikallisia modifikaatioita, eikä muutos virallisella ja epävirallisella puolella välttämättä kulje samaa vauhtia tai edes samaan suuntaan. Ison kriisin yhteydessä voi tapahtua myös sääntöjen täydellinen uudelleenmäärittäminen. (emt., 197–200.) Näin voidaan nähdä tapahtuneen myös Neuvostoliiton romahdettua.

Suomalaisyritysten toiminnan aktiivisuus ja toiminnan muodot ovat olleet Venäjällä vahvasti sidoksissa kulloinkin voimassa olevaan institutionaaliseen kontekstiin (Karhunen et al. 2008, 73). Institutionaalinen lähestymistapa Venäjän liiketoimintaympäristön yhteydessä on tarkoittanut juuri Neuvostoliiton romahtamisesta seuranneen valtavan institutionaalisen muutoksen tutkimista. Mashkina, Kosonen ja Heliste (2005, 257) tarkastelevat tutkimuksessaan niitä mekanismeja, jotka omalta osaltaan muuttavat venäläisten ja suomalaisten yritysten välillä olevia sopimuksia ja yhteyksiä. Oman tutkimukseni kannalta merkittävää on se, että kulttuurisen ja sosiaalisen yhdistäminen institutionaaliseen analyysiin on mahdollista. Epäviralliseen ja samalla fyysiseen ympäristöön kuuluvat Mashkinan, Kososen ja Helisteen (emt.) mukaan jaetut uskomukset, käsitykset oikeasta ja väärästä, menneet tapahtumat ja yhteiskunnan taloudellisen kehittyneisyyden taso. Erityisesti uskomusjärjestelmät, arvot ja tavat selittää menneet tapahtumat ovat kulttuurisidonnaisia.

Poliittiset ja institutionaaliset voimat luovat kehykset taloudelliselle toiminnalle ja määrittelevät mikä on näiden kehysten rajoissa mahdollista (Powell 1991). Kasvava yritys (ja varsinkin ”uudessa liiketoimintaympäristössä” kuten on kun puhutaan Venäjän markkinataloudesta) voi kokea paineita kun muut yritykset, kuluttajat ja valtio vaativat kilpailukykyisyyttä ja esittävät tahoiltaan vaatimuksiaan. Tasapainottavana voimana voi

toimia poliittisten tai sosiaalisten eliittien tarjoama tuki – esimerkiksi lainsäädäntö voi suojata joitain organisaatioita ulkopuoliselta kilpailulta. Selkeästi nämä kehykset ovat erilaiset Venäjällä kuin länsimaissa ja se, mikä on legitiimiä ja sosiaalisesti hyväksyttyä, vaatii uudelta toimijalta perehtymistä ja sopeutumista.

Instituutiot muokkaavat ja säätelevät sosiaalista elämää moraalisisilla määritelmillään siitä, mikä on sopivaa. Tähän liittyvät läheisesti vallan, kontrollin, statuksen ja työroolien määritelmät. Organisaatiot sitoutuvat nopeasti rutiineihin ja saattavat omaksua erilaisista haitallisia polkuriippuvuuksia. (Powell 1991, 192.) Venäläisissä organisaatioissa tämä on Pufferin ja McCarthyn (2011, 22) mukaan nähtävissä epävirallisiin instituutioihin nojautumisena, mikä puolestaan vaikuttaa organisaatioissa toimiviin yksilöihin ja rajoittaa näiden toimia erityisesti johtamisen suhteen.

Työssäni tarkastelen Venäjällä työskenteleviä suomalaisia ekspatriaatteja institutionaalisen lähestymistavan kautta. Syitä lähestymistavan valitsemiseen on oikeastaan kaksi: kuten jo edellä esitin, Venäjän liiketoimintaympäristöä eli ekspatriaatin toimintaympäristöä on tutkittu tästä näkökulmasta runsaasti, ja kyseinen konteksti on oleellinen myös tässä tutkimuksessa. Toiseksi uskon institutionaalisen lähestymisen olevan selitysvoimaisempi kuin mitä esimerkiksi ekspatriaatin asettaminen ”pelkääntään” kulttuuriseen kontekstiin olisi. Huomioin kulttuuriympäristön (bisneskulttuuri, ihmisten tekemät arviot) siinä pisteessä, jossa kulttuuriympäristön subjektiiviset asiat muuttuvat objektiivisiksi tosiasioiksi eli institutionalisoituvat.

Oletan, että vuorovaikutuksen tavat ovat institutionalisoituneet Venäjällä tavalla, jota suomalaisen ekspatriaatin voi olla vaikea ymmärtää ja hyödyntää työssään. Ekspatriaatti joutuu käyttämään enemmän aikaa ja vaivaa tämän toimijoiden ja tapojen totunnaistumisen (=instituutioiden) koodin purkamiseen, sillä häntä ei ole sosiaalistettu kyseiseen instituutiojärjestelmään. Ulkopuolisen silmin hän myös näkee instituutioiden keinotekoisuuden ja ne järjettömiltä näyttävät piirteet, jotka ovat syntyneet historian mukana, mutta joihin toiset ovat syntyneet ja kasvaneet. Ulkopuolisen tarkkailijan rooli tuo oman lisänsä uudessa ympäristössä työskentelyyn.

Ekspatriaatti saapuu uuteen liiketoimintaympäristöön, ympäröivään kulttuuriin ja paikalliseen sosialisatioon ilman paikallisen läpikäymää elämän mittaista sosialisatioprosessia. Ekspatriaatti ei ole paikallisen kulttuurin jäsen, mutta silti hänen olisi kyettävä toimimaan vastuullisissa keskijohdon tai ylimmän johdon tehtävissä. Institutionalisoituneen ympäristön ymmärtäminen on edellytys työnteolle, sillä työpaikka, organisaatio ja työnantaja ovat väistämättä kietoutuneet instituutioihin ja institutionalisoituneeseen maailmaan. Lait, säännökset, viranomaismääräykset ja eritoten näiltä tahoilta tuleviin impulsseihin vastaaminen ja tämän toteutuksen valvominen ovat tiiviissä yhteydessä päivittäiseen organisaatioiden toimintaan. Lisäksi expatriaatin olisi ymmärrettävä myös organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä, jotka toimivat instituutioiden ja suomalaisen organisaation ”ristipaineessa”. Erityisiä paineita kotimaan, venäläisen organisaation ja liiketoimintaympäristön vaatimusten kanssa taiteileminen voi aiheuttaa expatriaatille.

Institutionaalinen teoria ei ole täysin vieras expatriaatteja koskevassa tutkimuksessakaan. Ekspatriaattien tutkimukseen se tuo lähestymistavan, jossa kulttuuristen piirteiden lisäksi huomioidaan sosiaaliset instituutiot ja pakottava lainsäädännöllinen ympäristö (Ramsey 2005, 385). Ramsey (emt., 377) esittää sopeutuminen työhön riippuvan vallitsevasta institutionaalisesta etäisyydestä ja suhtautumisesta ”toiseen”. Jos ero lähtö- ja kohdemaan institutionaalisessa etäisyydessä on suuri, vaikeutuu expatriaatin sopeutuminen ja johtaa jopa uupumiseen. Institutionaalisen etäisyyden kokemusta helpottaa kuitenkin toisen kulttuurin ymmärtäminen. Suuret erot estävät tai ainakin merkittävästi hidastavat expatriaattia ymmärtämästä kulttuurin erityispiirteitä tai kulttuurisia vihjeitä. Tämä vaikeuttaa vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa ja aiheuttaa expatriaatissa epävarmuutta. (emt., 377–399.)

Institutionaalista teoriaa voidaan Ramseyn mukaan käyttää ympäristön vaikutusten tarkastelemiseen, jolloin expatriaattia pidetään siihen tulevana uutena jäsenenä. Ramsey lainaa Scottin (2001), Xun ja Shenkarin (2002) ajatuksia siitä, että ympäristön voidaan tällöin ajatella koostuvan normatiivisista, kognitiivisista ja regulatiivisista instituutioista, joita voidaan käyttää arvioimaan institutionaalista etäisyyttä. Regulatiiviset instituutiot käsittävät viralliset lait ja säädökset. Normatiiviset instituutiot sisältävät arvot, uskomukset, normit ja oletukset siitä, miten ihmisen kuuluu olla. Kognitiiviset instituutiot tarkoittavat jaettua sosiaalista tietoa ja kognitiivisia kategorioita (stereotypioita), sitä miten ihmiset

tulkitsevat ja kategorisoivat asioita. Ramsey olettaa, että ekspatriaatti hakee toimilleen oikeutusta eli legitimitteettiä ja ainakin osittain pyrkii toimimaan edellä mainittujen instituutioiden edellyttämällä tavalla. (Ramsey 2005, 377–384.) Näissä pyrkimyksissä auttaa Powellin ja Colyvas'n (2008) mukaan institutionaalinen järkeily.

3.2.1 Institutionaalinen järkeily

Se, miten ekspatriaatit tulkitsevat ympäristöään ja liiketoimintaympäristöä, vaikuttaa heidän toimintaansa. Goffman (1971) puhuu kehyksistä, joiden avulla sosiaalisiin konteksteihin luodaan rakennetta. Yksilöt yrittävät tulkita toisiltaan ja ympäristöstään poimimia vihjeitä, ja nämä tulkinnat ohjaavat heidän toimintaansa. Vihjeitä tulkitaan usein rutiininomaisesti, mikä aiheuttaa sen, ettei yllättävissä tilanteissa osata toimia ja että oman roolin romahdus voi tällöin olla lähellä. Ekspatriaatit joutuvat toimimaan tuntemattomassa ja paikoin yllätyksiä täynnä olevassa ympäristössä, joka aiheuttaa työn tuottavuuteen ainakin joksikin aikaa kuopan (*productivity gap*, ks. esim. Lomax 2001, 249). Kun ekspatriaatit yrittävät identifioida keinovalikoimaansa, lähteminen tai apatiaan ajautuminen voivat olla vaihtoehtoisia lopputuloksia. Nämä huonot ratkaisut ja tuntemukset voivat johtua vääristä tulkinnoista, joita yksilöt tekevät vieraisissa tilanteissa. (Powell & Colyvas 2008, 282.)

Hankalasti suomentuvan järkeilyn (eng. *sensemaking*) näkökulmasta monet organisaatioelämän piirteistä ovat epävarmoja, ja ne voivat peilata organisaatioissa vallitsevaa välinpitämättömyyttä tai ainakin kykenemättömyyttä arvioida nykyisten tekojen seurauksia tulevaisuudessa (emt., 283). Venäjällä ja ekspatriaattina luulisi tällaisia tilanteita ilmenevän. Ihmiset puhuvat usein adaptaatiosta, kun kyse saattaakin olla vakiintuneesta käytännön muutoksesta (*practical drift*), joka voi olla monella tapaa haitallista, kun esimerkiksi kokonainen tiimi tulkitsee tilannetta väärin, ja kun heidän virheelliset tulkintansa tukevat toisten käsityksiä entisestään (emt.). Ulkopuolisen silmälasit voivat tästä näkökulmasta olla ekspatriaatille erittäin hyödylliset, ja ekspatriaatti voi jopa itse huomata tällaisia vaarallisia käytäntöjä tullessaan työyhteisöön uutena jäsenenä.

Kielten, rutiinien ja kommunikaation osuus organisaation mikroprosesseissa on suuri. Järkeily on institutionalisaation mikromekanismi, sillä siinä yhdistyvät organisaatioiden

käyttäytymistä ohjailevien kognitiivisten monimutkaisuuksien ja institutionalisoituneiden käytäntöjen havainnoiminen. (Powell & Colyvas 2008, 284.)

3.2.2 Statuksen merkitys organisaatioissa

Statuksen merkitys organisaatioissa on Powellin ja DiMaggion (1983, 153) mukaan siinä, että tietyn tasoinen status takaa yksilölle neuvotteluaseman ja vallan järjestää käytännön asiat itselleen mieluisimmalla tavalla. Tittelit ja urapolut, joiden merkityksen jakavat kaikki, ovat omiaan ylläpitämään organisaatioissa vallitsevia hierarkioita. Virallisten keinojen lisäksi on myös epämuodollisempia tapoja korostaa omaa asemaansa. Omaa ammatillista statustaan voi korostaa esimerkiksi toimimalla ammatillisen yhdistyksen puheenjohtajana tai hallituksen jäsenenä. Organisaatioissa profession välinen ”rankkaus” muodostaa väylän legitiimille informaation jakamiselle.

Mikrotason konsensus saavutetaan prosessissa, jossa yhteisön arvot ja uskomukset siirretään organisaatiotasolle. Samalla luodaan myös odotuksia siitä, miten tiettyjen henkilöiden tulisi käyttäytyä. (Powell & Colyvas 2008, 284–285.) Omassa tutkimuskohteessani tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että venäläinen kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa, vaikka emoyhtiö kuinka haluaisi siirtää toisesta kulttuurista tulevia arvojaan paikalliseen toimintaan.

Yksilöä kohtaan statusodotukset luovat paineita – paineita käyttäytyä tietyllä tavalla, odotusten mukaisesti. Henkilön voidaan odottaa olevan vaikutusvaltainen yhdessä yhteydessä, mutta mukautuvainen toisessa. Kaikki tämä pyrkii laajemman sosiaalisen järjestyksen luomiseen ja ylläpitämiseen. (emt.) Organisaatiossa uusi yksilö pyrkii yleensä saamaan nopeasti selville sen, mitä häneltä odotetaan roolinsa puitteissa. Ekspatriaatile paitsi paikallinen organisaatio on uusi, myös rooli saattaa olla epäselvä tai sille ei löydy organisaatiosta valmista vertailukohtaa. Palaankin statusasioihin myöhemmin luvussa 5.2.1.

4 MENETELMÄT

Pro gradu -työni tarkoitus on vastata kysymykseen: minkälaisia erityisiä piirteitä tai haasteita liittyy ekspatriaattien työhön Venäjällä? Tarkoitukseni on avata tätä kysymystä kuvailemalla tarkemmin ekspatriaattien kokemaa työarkea sekä sitä, mikä työolosuhteissa ja Venäjän liiketoimintaympäristössä mahdollisesti vaikuttaa ekspatriaatin motivaatioon ja sitoutumiseen – ja miksi. Miksi-kysymys on tärkeä, jotta välttyttäisiin luettelomaisilta lopputuloksilta ja jotta ilmiötä pystyttäisiin ymmärtämään syvemmin. Deskriptiiviset tutkimuskysymykset auttavat osaltaan ilmiön hahmottamisessa. Jos mahdollista, haluaisin päästä käsiksi myös niihin syntymekanismeihin, jotka selittävät ekspatriaattien motivaatiota ja sitoutumista Venäjällä. Oletuksena minulla on, että viralliset ja epäviralliset institutionaaliset elementit vaikuttavat Venäjällä työskentelyssä ekspatriaattien motivaatioon ja sitoutumiseen.

Tutkimusongelmaa oli mahdollista lähestyä ainakin kahdesta perinteisestä näkökulmasta: yksilön ja yrityksen. Yrityksen näkökulmasta tehtynä tutkimusongelma olisi pitänyt esittää toisin: tällöin se olisi mitä todennäköisimmin keskittynyt työpaikalla yleisesti kohdattuihin haasteisiin ekspatriaattien motivoimisessa ja sitouttamisessa – jolloin esimerkiksi kompensatiojärjestelmät olisivat voineet saada leijonanosan huomiosta. Ekspatriaatteja koskeva tutkimustieto on lähes yksinomaan yksilön näkökulmasta tehtyä, eli tutkimuksen informanteina ovat toimineet ekspatriaatit itse (esim. jo aiemmin mainitut Furnham, Bochner ja Suutari). Tässä mielessä tutkimukseni informanttien valinta on linjassa expat-tutkimuksen valtavirran kanssa. Valinta eroaa kuitenkin valtavirrasta siinä, että tutkimusasetelmani on laadullinen.

Yksilön näkökulmasta tutkimus painottuu subjektiivisiin kokemuksiin henkilön omista motivaatioon liittyvistä ajatuksista ja tuntemuksista. Yksilön näkökulmaa voi tutkia hyvin perinteisin haastattelumenetelmin, mutta myös kvantitatiivinen kyselylomake olisi expat-genreä kunnioittaen ollut mahdollinen lähestymistapa. Käytännössä tämä olisi tarkoittanut tutkimusongelman uudelleenmuotoilua sekä edustavaa ja runsaslukuista otosta.

4.1 Tutkimuksen fokus ja sijoittuminen tutkimuskirjallisuudessa

Oma tutkimukseni sijoittuu sellaisen expat-kirjallisuuden ja -tutkimuksen alueelle, joka käsittelee komennuksen aikana kerrytettyjä kokemuksia ja sen aikana tapahtuvia asioita. Tutkimus sijoittuu sopeutumisesta tehdyn tutkimuksen yhteyteen, siten kun sopeutumisen voidaan katsoa olevan kiinteässä suhteessa motivaatioon tai ainakin hyvin lähellä oleva edellytys sille. Osaltaan yksilöitä huomioiva institutionaalinen lähestymistapa joutuu lähelle ekspatriaattien sopeutumista ja johtamista koskevaa tutkimusta – miten ekspatriaatin esimiehen toiminta ja organisaation käytännöt vaikuttavat ekspatriaatin työhön ja tuntemuksiin. Sopeutumisesta seuraa perinteisen expat-kirjallisuuden käsityksen mukaan hyvä suoriutuminen tai vahva motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon. Sitoutumisnäkökulmaa en ole nähnyt niinkään yhdistettävän ekspatriaattien pysymiseen kohdemaassa (paitsi kääntäen ennaikaisesti keskeytyneinä komennuksina), vaan pikemminkin tutkimus on liittynyt paluuseen ja sen ongelmiin. Alla olevassa kuvassa olen sijoittanut sitoutumisen ja motivaation expat-kirjallisuuden ja -tutkimuksen alueelle. Käsitteitä määriteltäessä totesin sitoutumisen olevan paitsi sitoutumista käsillä olevaan työtehtävään, myös halua pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutumiselle ei löydy suoraviivaista paikkaa, samoin voidaan olla eri mieltä siitä, mikä on alla mainittujen asioiden oikea järjestys (kuten nopeuttaako esimerkiksi kova motivaatio sopeutumista ja siten pitäisi sijaita kuvassa ennen sopeutumista). Kuvasta saanee kuitenkin käsityksen siitä, mihin alueelle ajattelen tämän tutkimuksen sijoittuvan.



Kuva 1. Oman tutkimukseni sijoittuminen expat-kirjallisuuden tapaan selittää työn ja tulosten välinen yhteys.

Tutkimuksen taustan muodostavat erityisesti ekspatriaattiin vaikuttava virallinen ja epävirallinen toimintaympäristö Venäjällä sisältäen mahdolliset kulttuuriset erityispiirteet ja sosiaaliset suhteet. Aiheeseen liittyvät ekspatriaatin työllistävän organisaation piirteet – organisaation tarjoama tuki ja yhteys ekspatriaatin ja kotimaan välillä tuovat myös osaltaan

ymmärrystä siihen, mitä erityispiirteitä Venäjällä työskentelyssä voi olla. Näistä kaikista muodostuu ekspatriaatin työarki, jonka piirteet näkyvät ekspatriaatin motivaatiossa ja sitoutumisen asteessa. Hahmottelen näiden asioiden yhteyttä myös alla näkyvässä kuvassa. Kun tutkimuksen fokus on nyt selvillä, nousee kysymykseksi se, kenen avulla tarvittava tieto tuotetaan. Esittelen seuraavaksi yleisellä tasolla tutkimuksen informantit eli haastateltavat ekspatriaatit, ja pohdin tämän joukon edustavuutta tutkimustiedon tuottajina.



Kuva 2. Tutkimuksen fokus

4.2 Informanttien kuvaus

Haastattelin tutkimusta varten kahdeksaa (8) ekspatriaattia. Ekspatriaateista kuusi (6) on töissä Pietarissa, ja tein heidän haastattelemistaan varten kaksi matkaa Pietariin, ensimmäisen 18.6.–21.6.2012 ja toisen 9.7.–12.7.2012. Toisella haastattelukerralla matkustin yhtä haastattelua varten noin 100 kilometriä Pietarista kaakkoon, Novgorodin lähellä sijaitsevaan pieneen kaupunkiin. Viimeinen haastattelu tapahtui videopuhelun välityksellä 1.8.2012 Helsingistä Moskovaan. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli yksi tunti. Lyhyin haastattelu kesti 40 minuuttia, pisin puolitoista tuntia.

Haastateltavien valinta tapahtui yhteistyössä Aalto-yliopiston Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT:issa työskentelevän toisen ohjaajani kanssa: häneltä sain yhteystietoja ja tietoa siitä, ketkä voisivat sopia haastateltaviksi. Kolme haastateltavista tuli omien verkostojeni kautta. Kriteerinä oli, että haastateltavat työskentelevät haastatteluhetkellä Venäjällä yrityksessä, jonka emoyhtiö sijaitsee Suomessa. Tätä kriteeriä höllensin kahden haastateltavan kohdalla koskemaan yrityksiä, joiden alkuperä tai juuret liittyvät jollain tavalla Suomeen. Kaikilla haastateltavilla piti olla jonkun verran kokemusta Venäjällä työskentelemisestä, mieluiten yli vuosi. Yrityksiksi valittiin mahdollisimman monen alan edustajia, vaikka itse ala ei tässä tutkimuksessa ole keskiössä. Haastateltavat edustavat seuraavia liikealoja: palveluliiketoimintaa (kuten myös konsultointia), teollisuutta, rahoitus- ja rakennusala sekä FMCG:tä.

Kontaktoin haastateltavia ensimmäisen kerran sähköpostilla, jossa kerroin lyhyesti minkälaista tutkimusta olen tekemässä, ja kysyin lupaa haastatteluun. Kerroin myöhemmissä viesteissä myös lyhyesti, mitä teemoja haastattelussa käytäisiin läpi. Pääasiassa haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikalla, mutta muutama myös kahvilassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastattelemistani henkilöistä kuusi on miehiä ja kaksi naisia. Haastateltavien ikähaarukka sijoittuu noin 30–50 välille, suurin osa haastateltavista on kuitenkin 30–40 ikävuoden välillä. Lyhimmillään haastateltava oli ehtinyt olla Venäjällä töissä vuoden verran, pisimmillään 8 vuotta. Työsopimusten synty vaihteli jonkin verran: haastateltavista kaksi oli palkattu paikanpäältä, ja heillä on paikalliset sopimukset. Heitä ei myöskään voi pitää komennuksella olevina, koska he eivät ole työskennelleet ennen Venäjälle tuloaan organisaation suomalaisessa emoyrityksessä. Toinen näistä haastateltavista poikkeaa muista siinä, että hänen edustamansa yritys toimii Venäjältä käsin, ja että se voidaan luokitella suomalaiseksi vain siinä mielessä, että yrityksen omistus on osin suomalaisissa käsissä.

Ekspatriaatti voi huomata työskentelevänsä paikan päällä pidemmän aikaa kun oli tarkoitus. Näin on käynyt myös muutamalle haastateltavalleni. Syinä olivat kirjallisuudessakin esitetyt seikat: tärkeät tavoitteet ja projektit vaativat vielä hiukan lisää aikaa, seuraajaa ei ole vielä löydetty tai työntekijä on nauttinut olostaan ja työskentelystään ulkomailla (Lomax 2001, 267). Omat haastateltavani ovat tulleet Venäjälle monin erilaisin

sopimuksin: muutama paikallisella jatkuvalla sopimuksella, muutama jatkuvalla expat-sopimuksella, muutama määräaikaisella sopimuksella, joka sisältää mahdollisen option komennuksen pidentämiseen. Kukaan haastateltavistani henkilöistä ei ollut tullut Venäjälle yhden tietyn projektin ajaksi, mikä kaventaa hiukan aineistoni syvyyttä niiltä osin, kun projektiluontoisia komennuksia voidaan pitää omanlaisenaan kokemuksena.

Haastateltava	titteli	sukupuoli	ollut Venäjällä	alue	sopimus-tyyppi
Nro 1.	johtaja	mies	8 vuotta	Pietari	jatkuva
Nro 2.	johtaja	mies	3 vuotta	Pietari	jatkuva
Nro 3.	päällikkö	mies	2,5 vuotta	Pietari	ma.
Nro 4.	päällikkö	nainen	4 vuotta	Pietari	jatkuva
Nro 5.	päällikkö	nainen	1 vuosi	Pietari	ma.
Nro 6.	päällikkö	mies	1 vuosi	Pietari	ma.
Nro 7.	johtaja	mies	1,5 vuotta	Pietarin talousalue	ma.
Nro 8.	johtaja	mies	4 vuotta	Moskova	jatkuva

Taulukko 1. Haastateltavien taustatietoja.

4.2.1 Otoksen ja aineiston edustavuus

Tämän tutkimuksen edustamassa haastattelututkimuksessa ei pyritä etsimään tilastollisia merkittävyksiä. Sen sijaan voidaan puhua *kulttuurisesta edustavuudesta* (Mäkelä Klaus 1990). Tällöin on tärkeä poissulkea demografisten tekijöiden vaikutukset tutkimukseen. Tämä on myös syy, miksi en tutki ekspatriaatteja yhtenä isona massana vaan olen valinnut haastateltavaksi vain suomalaisia. Mitkä ovat omassa tutkimuksessani kulttuurillisen edustavuuden kriteerit? Olen esimerkiksi tietoinen siitä, että haastateltavani ovat kaikki yhtä lukuun ottamatta Pietarin talousalueelta. Varsinkin Pietari on suomalaiselle liike-elämälle niin tuttu, että siellä työskentelevät kokevat pakosti samankaltaisia asioita ja siten

haastattelujen saturaatiopiste on voinut täytyä nopeammin kuin olisi käynyt haastateltavien laajemman edustavuuden kanssa. Haastateltavaksi olisi voinut saada myös henkilöitä hieman kauempaa, esimerkiksi etelästä Donin Rostovista, Siperiasta Ufasta ja kaukaa idästä Vladivostokista. Jälkikäteen voin vain todeta, että myös ajallisesti tämä olisi ollut täysin mahdollista Skypen osoittauduttua käyttökelpoiseksi haastatteluvälineeksi.

Riittävä variaatio haastateltavissa voidaan varmistaa luomalla ominaisuusavaruus sellaisista tekijöistä, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä (Ruonavaara 2009). Mikäli halutaan tutkia ekspatriaatteja mahdollisimman heterogeenisena joukkona, ei valita haastateltaviksi pelkästään puolen vuoden komennuksella olevia alle 40-vuotiaita juristeja. Eri ammattiryhmät näkevät Jan Trostin (emt.) mukaan kulttuurin eri tavalla, samoin erikaisille käsitys kulttuurista on syntynyt eri aikakausina. Tämä tarkoittaa myös sitä, että haastatteleamalla esimerkiksi jotain tiettyä ryhmää (kuten projektia varten paikalle palkattuja insinöörejä) ei välttämättä saada paljoakaan variaatiota haastatteluihin, vaan voidaan todeta, että tutkimus on tietyn ”ammattiryhmän” näkemys. Ekspatriaateista puhuttaessa erottavia tekijöitä voivat olla ainakin sijainti, ammatti, koulutus, ikä ja kuinka kauan henkilö on ollut ekspatriaattina. Olenkin pyrkinyt kuvailemaan haastateltaviani siinä määrin kun se on anonymiteetti huomioiden mahdollista (taulukko 1).

Edustavuutta ei valitsemillani menetelmillä tarvitse hankkia haastateltavien lukumäärän kautta, koska pyrin aktiivisesti sellaiseen tilanteeseen, jossa vastaajat edustavat parhaiten juuri sitä joukkoa, jonka mielipiteistä olen kiinnostunut. Päivi Eriksson ja Anne Kovalainen (emt., 125) puhuvat replikaatiosta, jolloin haastatteluja (caseja) ei enää kerätä sen jälkeen kuin lisäinformaation kontribuutio tutkimukselle on enää marginaalinen. Seuraavaksi pureudun tarkemmin tässä tutkimuksessa käyttämiini metodeihin aineiston keruun ja sen analyysin osalta.

4.3 Teemahaastattelu

4.3.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 27) esittävät, että menetelmä valintaan tutkimusongelman mukaan. Kuten jo edellä totesin, oma tutkimusongelmani on pääasiassa kuvaileva, niin

kuin tutkimuskysymyksetkin antavat ymmärtää: ”minkälaisia erityisiä piirteitä..”, ”minkälaisena ekspatriaatit kokevat..” Tällaiseen tutkimusongelmaan laadulliset menetelmät sopivat hyvin. Lisäksi kun tutkitaan edes jossain määrin henkilöiden kokemuksia, haastattelut ovat menetelmänä erityisen sopivat. Kysyn tämän lisäksi myös ”mikä ja miksi”. Tämänkaltaisiin kysymyksiin vastaaminen tai pikemminkin vastauksien hakeminen laadullisin menetelmin mahdollistaa sen, etten tutkijana ole lukinnut aiheita liikaa, varsinkaan kun en itse vielä tutkimuksen aloitusvaiheessa pystynyt arvioimaan, minkälaista tietoa ekspatriaateilta on mahdollista saada.

Haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, mutta sillä on aina jokin tietty tarkoitus. Tutkimushaastattelu tähtää tiedon tavoitteelliseen keräämiseen, vaikka strukturointiaste eli se, kuinka tarkasti haastattelun kulkua kontrolloidaan, voi vaihdella. Teemahaastattelun kuvataan usein asettuvan tiukan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman eli vapaasti kulkevan haastattelun välimaastoon. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 44.) Rutinoitumattomalle tutkijalle koen teemahaastattelun olevan mainio aineistonkeruumenetelmä, sillä lomakehaastattelu vaatii laatijaltaan paljon ja on valmistuttuaan ”lopullinen”, kun taas teemahaastattelu voi elää aineistonkeruun aikana. Vapaa haastattelu vaatii haastattelijalta erittäin herkkiä tuntosarvia ja vankkaa näkemystä monipolvisen aineiston hyödyntämisessä. Teemahaastattelu ei ole näistä piirteistä vapaa tai amatöörimäinen tiedonkeruumenetelmä, mutta se on itselleni huomattavasti edellä mainittuja helpommin lähestyttävä.

Teemahaastattelu soveltuu omaan kiinnostuksenkohteeseeni osittain myös siksi, että väljät teemat auttavat keskustelua säilyttämään fokuksen oikeissa aiheissa. Ekspatriaatin tuottamasta tietomassasta voi olla vaikea saada irti haluamiaan asioita, varsinkin jos olisin antanut haastateltavalle täyden vapauden kertoa mitä ikinä mieleen juolahtaa. Täysin strukturoitu haastattelu ei taas sovi tutkimukseeni siksi, koska haastateltavat ovat harvoin täysin homogeeninen joukko. Teemahaastattelun ollessa kyseessä haastattelujen painottuminen ei ole katastrofi – haastattelujen teemat saavat saada erilaisen merkityksen, kunhan kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään samat teemat. Eskola ja Suoranta (2000, 86–87) kirjottavatkin, että teemahaastattelu kohdentuu väljästi ennalta valittuihin teemoihin. Aihepiirit ovat haastateltaville samat, mutta niiden sisällä on esimerkiksi strukturoitua haastattelua enemmän liikkumavapautta.

Haastateltava kohde vaikuttaa valittaviin teemoihin (Eskola & Suoranta 1996). Ekspatriaatteja haastatellessa isot teemat voisivat koskea aikaisempaa työhistoriaa, omia motivaatiotekijöitä ja sitoutumista. Lopulliset teemat, joiden alle muodostin tukikysymykset, olivat 1) haastateltavan taustat ja rooli organisaatiossa, 2) työpaikan työskentelyolosuhteet (epäviralliset ja viralliset), 3) kokemukset ja arki; 4) työskentelyolosuhteet ja toimiympäristö Venäjällä sekä 5) sitoutuminen ja motivaatio. Toisin sanoen isompia kokonaisuuksia oli viisi.

Haastattelutilanteessa kysymyksiä ei tarvitse esittää tietyssä järjestyksessä. Kaikki teemat kuitenkin käydään läpi tukisanojen avulla. (Eskola & Suoranta 1996, 65.) Itselläni tukisanat olivat tukikysymyksiä, jotka mukautuivat haastattelutilanteen mukaan säilyttäen olennaisen. En kysynyt uudestaan kysymyksiä, joihin haastateltava oli tullut vastanneeksi itsestään haastattelun aikana, mutta saatoinkin kysyä samaa asiaa hiukan eri tavoin muotoiltuna jos sain tuntemuksen siitä, että haastateltava ei ollut sanonut aiheesta kaikkea sanottavaansa.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) näkevät teemahaastattelun hyvänä vaihtoehtona silloin, jos haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, tai jos tutkimus tuottaa monitahoisia vastauksia niin, että niitä tahdotaan syventää. Teemahaastattelu on juuri niin avoin, että haastateltava pääsee puhumaan vapaamuotoisesti. Teemat muodostivat minulle konkreettisen kehikon, jonka puitteissa haastattelut etenivät, mutta haastattelukokemuksen kasvaessa kehikon olisi suotuisaa toimia enemmänkin apuvälineenä kuin ”haastattelua ohjaavana”. Muutama ensimmäinen haastattelu sujuikin ehkä liikaa tukikysymyksiä tuijottaen, mikä aiheutti myös sen, etten ollut virittäytynyt tekemään tarkentavia kysymyksiä silloin, kun niille olisi näin jälkikäteen arvioituna ollut tilausta.

Eskola ja Suoranta (1996, 67) suosittelivat tekemään esihaastatteluja, jolloin teemojen toimivuus voidaan tarkistaa. Tämä olisi ollut myös haastattelurutiinin kannalta hyvä asia, johon ei kuitenkaan ollut maantieteellisten etäisyyksien ja ajanpuutteen vuoksi mahdollisuutta. Teemoja oli toki mahdollista muokata matkan varrella sen verran, että jätin pois muutamia sellaisia kysymyksiä, joiden huomasin olevan liian monitulkintaisia tai aiheeseen liittymättömiä. Kysyin ensimmäisissä haastatteluissa esimerkiksi sukupuolirooleista Venäjän liiketoimintaympäristössä – kysymys osoittautui paitsi vaikeasti tulkittavaksi, se myös ohjasi lyhyisiin ja hedelmättömiin kommentteihin. En

esittänyt kysymystä enää tässä muodossa vaan saatoinkin kysyä, onko sukupuolella jotain merkitystä Venäjän liiketoimintaympäristössä. Viimeisissä haastatteluissa en enää kysynyt kysymystä.

Silvermanin (2000, 26) mukaan haastatteluista muodostuu enemmänkin narratiiveja kuin että haastattelijalla pääsisi suoraan käsiksi haastateltavan varsinaisiin kokemuksiin. Koska tarkoitukseni on muodostaa kohteestani kuvaus ja saada se järjestettyä ”mitä ja miksi” -kysymyksiä varten, totesin sisällönanalyysin olevan sopiva analysointimenetelmäksi. Kerron laadullisesta sisällönanalyysistä enemmän heti sen jälkeen, kun olen selvittänyt, miten aineisto konkreettisesti on kerätty.

4.3.2 Tutkimuskysymysten operationalisointi

Tutkimuskysymysten operationalisointi haastattelukysymyksiksi kävi erittelemällä niihin liittyviä teemoja. Päätutkimuskysymykseni *minkälaisia erityisiä piirteitä tai haasteita liittyy Venäjän-komennuksiin ja komennuksille lähetettävien motivaatioon ja sitoutumiseen?* sisältää jo itsessään monta aihetta: haasteellinen työ, työskentely Venäjällä, sekä näihin osittain linkittyvät motivaatio ja sitoutuminen. Kaikki näistä ovat seikkoja, joihin minun piti saada jonkinlainen ote teemahaastattelun avulla. Onneksi apututkimuskysymykset ovat tasoltaan vähemmän abstrakteja.

Ensimmäinen apukysymyksistäni kuuluu: minkälaisena ekspatriaatit kokevat työarkensa? Tätä olen lähtenyt tarkastelemaan työskentelyolosuhteisiin liittyvillä kysymyksillä. Kysyin mm. sitä, kuinka käytännön asiat kuten vastuiden jakaminen ja viestiminen pääkonttorin kanssa on järjestetty. Keskustelimme lisäksi haastateltavien kanssa työpaikalla vallitsevasta kulttuurista (kuten jaetaanko tietoja, vaihdetaanko kuulumisia). Institutionalistista lähestymistapaa ajatellen olen halunnut tavoittaa osan virallista ja epävirallista ympäristöä niin työpaikan sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Organisaation sisällä virallisina tekijöinä voivat vaikuttaa esimerkiksi työsopimus tai se, kuka on määritellyt kenenkin esimieheksi. Yhteiskunnan puolesta virallisina käytäntöinä näyttävät normit ja lainsäädäntö. Epäformaaliksi luokittelen mm. työpaikalla vallitsevat julkilausumattomat käytännöt kuten kenen kanssa käydään lounaalla ja kuinka julkisesti, avoimesti tai millä välinein kollegoiden tai esimiehen kanssa kommunikoidaan jne. Epävirallinen työpaikan ulkopuolelle levittäytyvä ympäristö voi käsittää myös sen, kuinka

paljon ja millä intensiteetillä työtä tehdään, ja esimerkiksi miten työntekijät suhtautuvat työntekoon, työnantajaansa ja esimiehiinsä.

Toiseen tutkimuskysymykseeni Venäjän liiketoimintaympäristöstä ja työolosuhteista pyrin saamaan vastauksia kysymyksillä kuten: Mitä haasteita työarjessa on, joita voi pitää Venäjälle tyypillisinä? Vaikuttaako jokin Venäjän liiketoimintaympäristössä motivaatiotasi heikentävästi tai kohentavasti?

Sitoutumisen ja motivaation ajattelin tulevan monella tapaa rivien välistä kautta haastattelun, vaikka yksi teema aiheelle oli kokonaan omistettukin. Mukana oli kysymyksiä kuten esimerkiksi ”Voidaanko sitoutumista mielestäsi parantaa tukemalla ekspatriaatin työarkea?”, mutta tärkeämmäksi koin keskustelut ekspatriaatin lähitulevaisuuden suunnitelmista ja mahdollisesta jatkosta saman organisaation palveluksessa.

4.4 Sisällönanalyysi aineiston analysoinnissa

Kaikkien tulkintojen pitäisi Hirsjärven ja Hurmeen mukaan saada tukea tutkittavassa yhteisössä. Tutkijan pitäisi pystyä tunnistamaan omat mielipiteensä ja näkökantansa, sillä tiede ei ole universaalia, vaan arvosidonnaista ja konteksteista riippuvaa. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 19.) Oma vaihto-oppilasaikani ja sen jälkeen Pietarissa työskentely ja oleskelu ovat varmasti muokanneet ajatteluani, ja se voi näkyä myös tulkinnoissani ja tavoissani jäsentää tutkimusta. Olen koettanut tunnistaa ennako-oletuksiani jo ennen analyysia, mutta myös sen aikana. Yksi hypoteeseistani on se, että Venäjällä liiketoimintaympäristö näkyisi jotenkin erityisen vahvasti ekspatriaatin työssä – ehkä hankaluuksia tai ainakin hidastuksia aiheuttavana työntekijälle entuudestaan tuntemattomana tekijänä, jolloin niillä voi olla vaikutuksia motivaatioon, ehkä jopa sitoutumishalukkuuteen. Tunnistan ennako-oletuksistani näkemyksen, jonka mukaan (työ)kulttuuria on mahdollista siirtää toisiin olosuhteisiin ainakin osittain, vaikka se saisi jotain olosuhteille tyypillisiä piirteitä. Ajattelen toisin sanoen sillä olevan merkitystä, että ekspatriaatit ovat töissä juuri suomalaisessa tai suomalaislähtöisessä yrityksessä.

4.4.1 Sisällönanalyysi haastattelujen avaajana

Sisällönanalyysi – tai puhujasta riippuen sisällön erittely – on menetelmä, jonka avulla laadullista aineistoa järjestetään käsiteltävään muotoon analysoimalla aineistoa pienissä osissa ja rakentamalla näistä aineistokatkelmia sisältäviä malleja. Analyysin tarkoituksena on pystyä tekemään yleistyksiä, jotka ovat päteviä myös aineistoa lähemmin tarkasteltaessa. (Eskola ja Suoranta 1998, 187.) Tuomen ja Sarajärven mukaan on mahdollista tehdä sisällönanalyysi kvantifioivalla otteella, eli laskemalla esimerkiksi tiettyjen aiheiden tai sanojen esiintymistiheyttä. Tällaista kvantitatiivista sisällönanalyysia kutsutaan lähes poikkeuksetta sisällönerittelyksi (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 106–107). Tässä tutkimuksessa pidän menetelmän täysin laadullisena, vaikka pidin kirjaa esimerkiksi sitä, moniko haastateltava on puhunut juuri samasta asiasta.

Tuomen ja Sarajärven (2002, 98) mukaan analyysissa otetaan huomioon jo aiemmin tiedetty, testaamatta kuitenkaan teorioita vaan analyysin avulla luodaan mahdollisesti uusia ajatusuria. Aineistolähtöinen analyysin valinnut tutkija muodostaa teoreettisen kokonaisuuden aineistosta, mitä Tuomi ja Sarajärvi eivät pidä kovin uskottavana tapana. Analyysi voidaan tehdä myös pelkästään teorialähtöisesti tai teoriasidonnaisesti. Teorialähtöinen analyysi soveltuu kuitenkin Tuomen ja Sarajärven mukaan parhaiten luonnontieteisiin. (emt.)

Sisällönanalyysi etenee tutkijan tehtyä päätöksen siitä, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Sen jälkeen aineisto karsitaan, ja jäljelle jääneet tekstit teemoitellaan, tyypitellään tai luokitellaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–94.) Sisällönanalyysi on tekstianalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106) ja sen teemoittelussa painottuvat kustakin teemasta sanotut asiat (Eskola & Suoranta 1998, 95). Eskola ja Suoranta (emt., 175–176) kuvaavat teemoittelua tutkimusongelmaa valaisevaksi; sen avulla voi vertailla olennaisia ja keskeisiä aiheita, empirian ja teorian vuoropuhelua seuraten. Teemoittelu tarkoittaa myös pelkistämistä: elävöittämistä yleistävällä esimerkillä, teeman tiivistämistä ekologisesti tai tekstikatkelman käyttämistä omien tulkintojen tukena. Sisällönanalyysia voidaan kritisoida referaatinomaiseksi, keskeneräiseksi analyysimalliksi, sillä se tarjoaa vain kuvauksen tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineisto saadaan Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysin avulla kylläkin järjestettyä johtopäätöksiä varten. Lopuksi voidaan

kirjoittaa aineistosta yhteenveto, jonka perusteella muovataan analyysi- ja johtopäätösosuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–105.)

Keräsin aineiston lyhyen kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskysymysten operationalisoinnin jälkeen melko vapaasti, ja suhtauduin keräämääni aineistoon aluksi hyvin aineistolähtöisesti. Tämä sopii menetelmään Tuomen ja Sarajärven (2002, 99) mukaan hyvin, sillä vasta analyysin loppuvaiheessa analyysia ohjataan teoreettisen kehyksen tai käsitteiden suuntaan. Institutionaalinen lähestymistapa olikin avuksi analyysia tehtäessä, sillä se antoi käsitteellisiä kehyksiä asioille, jotka vaikuttivat minusta hankalasti tavoitettavilta. Toisaalta se myös vaikeutti analyysia, sillä itse viitekehyksen rakentaminen erilaisten tulkintojen ja käsitteiden perusteella ei ollut helppoa. Viitekehyksen hajanaisuuden takia ensimmäiset aineistosta muodostamani tulokset olivatkin lähinnä aineiston tiivistelmäpätkiä. Tästä aineiston järjestelystä oli tosin se hyöty, että pystyin seuraavalla kirjoittamiskerralla tekemään edes jonkin verran teoreettisia kytkentöjä.

Teemoitellun aineiston perusteella voidaan tehdä tyyppittelyjä. Tyyppittely tarkoittaa aineiston ryhmittelyä samankaltaisuuksien tai poikkeavuuksien perusteella. Eskolan ja Suorannan (1998, 182–184) mukaan tyyppittelyn tuloksena on mahdollista esittää yleistys, joka on esimerkiksi kaikkien tyyppien metamorfoosi tai mahdollisimman laaja, mutta epätodennäköinen tyyppi; tai yksi, aineistoa mahdollisimman hyvin edustava ja autenttinen tyyppi. Itselleni luontevimmalta tuntui analysoida aineistoa ”yhden ekspatriaatin” tai kahta vastakkaista mielipidettä edustavien ekspatriaattien näkökulmasta.

Teemoittelun ja tyyppittelyn kanssa läheinen käsite ja tapa käsitellä aineistoa on redusointi, joka tarkoittaa tiedon tiivistämistä tai jakamista osiin aineistoa pelkistämällä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–115). Pelkistetyn aineiston voi ryhmitellä ja abstrahoida tämän jälkeen ”yleiskielelle”: abstrahointi on prosessi, jossa tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteestaan yleiskäsitteitä käyttäen. Tällöin teoriaa ja johtopäätöksiä vertaillaan tiivisti alkuperäiseen aineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin tavoitteena muodostaa esimerkiksi malli, käsitejärjestelmä tai aineistoa parhaiten kuvaavat teemat. Luokittelut ovat aivan hyvä lähtökohta tulosten esittämiseen. Tuomen ja Sarajärven mukaan tärkeintä on ymmärtää, mitä muodostetut käsitteet tai kategoriat merkitsevät tutkittaville. (emt.) Esimerkiksi pro gradussani motivaation ja sitoutumisen käsitteet joutuvat pohjautumaan myös siihen, miten

haastateltavat ymmärtävät käsitteen. Haastattelijana en esimerkiksi voi sanella ekspatriaatille, mitä hänen motivaationsa tutkimuksen ja teorian valossa pitäisi tarkoittaa.

Koska käsittelen aineistoni aineistolähtöisen alun jälkeen teoriaohjaavasti, pystyn käyttämään teoriaa hyödykseni myös tutkimuksen raportoinnissa. Tuomi ja Sarajärvi armahtavat pro gradun tekijää toteamalla, että mahdollisten teoreettisten kytkentöjen ei tarvitse välttämättä pohjautua suoraan teoriaan. Aikaisempi tieto nähdään teoriaohjaavassa/-sidonnaisessa analyysissä uusia näkökulmia avaavana, jopa tutkimuksellisten innovaatioiden tuottajana. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena antaa paitsi institutionaalisen lähestymistavan, myös aiemmin tehtyjen motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvien tutkimusten ohjata aineistosta etsittäviä seikkoja. Aikaisemman tutkimuksen tarjoamiin käsitteisiin tukeudun niin paljon kuin se on aineistosta ”nousevien” teemojen puitteissa mahdollista. Viitekehys muodostuu teoriaohjaavassa tutkimuksessa metodologiasta ja aikaisemmasta tutkimuksesta, teoriasta ja kirjallisuudesta, joita olen käsitellyt luvuissa 2–3. Seuraavaksi päästään kuitenkin asian ytimeen: minkälaisia tuloksia aineisto tuotti, tai oikeammin ehkä minkälaista analyysia pystyin tuottamaan aineistosta.

5 TULOKSET JA ANALYYSI

Lähestyin analyysin tekoa muodostamalla aineistosta yleiskuvauksen ensin makrotasoon eli liiketoimintaympäristöön, sitten organisaatiotasoon organisaatiokulttuurin ja siinä toimivien ihmisten ympärille. Ekspatriaattien kokemuksista muodostui tämän yleiskuvauksen perusteella osittain yhtenevä, osittain eriävä kuva. Muodostin lisäksi tutkimuskysymyksiin tukeutuen kuvauksen ekspatriaattien työarjesta. Tuloksinassa nojauhin ekspatriaateista tehtyyn tutkimukseen. Analysoin tämän jälkeen aineistolähtöisesti tiivistettyä tutkimusdataa institutionaalisen lähestymistavan käsitteiden kautta ja havaitsin ekspatriaattien puheiden ryhmittyvän regulatiivisten, normatiivisten ja kognitiivisten instituutioiden ympärille Ramseyn (2005) artikkelista inspiroituneena. Etenen seuraavissa luvuissa aloittamalla päälöydöksestä ja kertomalla sen jälkeen, mitä tuloksen taustalla on, ja mitkä tekijät aineistossa tukevat tätä tulosta.

5.1 Regulaatiiviset instituutiot – virallinen liiketoimintaympäristö ekspatriaatin työarjessa

Tutkimustulos: Venäjän liiketoimintaympäristön viralliset ominaisuudet kuten lainsäädäntö, säädökset ja sertifikaatit vaikuttavat expatriaattien motivaatioon latistavasti, mutta paikallinen organisaatio pitää huolta virallisista aspekteista ainakin päällikkötason expatriaattien puolesta. Kaikista epävarmuustekijöistä huolimatta tai juuri niistä johtuen Venäjä näyttäytyy haastavan motivoivana liiketoimintaympäristönä. Haasteellinen yhteiskunta kompensoidaan expatriaatille antamalla tälle tämän kaipaamaa vapautta ja vastuuta.

Venäjän liiketoimintaympäristössä on sekä expatriaatteja motivoivia että epämotivoivia piirteitä. Liiketoimintaympäristö näyttäytyy haastattelemilleni expatriaateille kaksijakoisesti – toisaalta rajattomien mahdollisuuksien markkinana, toisaalta tuskastuttavan hitaana tai salamannopeasti muuttuvana. Monet haastattelemistani kohtasivat työarjessaan lähes joka päivä uusia, yllättäviä tai haastavia tilanteita. Haastavien tilanteiden keskellä tuki Suomesta ja erityisesti esimieheltä nähtiin tärkeänä – tutkimuksessa yhteydenpito pääkonttorin ja expatriaatin välillä on nostettu tärkeäksi sopeutumisen ja motivaation kannalta (Adler 2008). Suutarin ja Brewsterin mukaan (2001) yhteydenpito expatriaattien kanssa osataan suomalaisissa organisaatioissa poikkeuksellisen hyvin. Lähes kaikki haastattelemistani henkilöistä pitivät tärkeänä, että konsernissa myös ymmärretään Venäjän liiketoimintaympäristöä. Suutarin (1998a, 259–260) tutkimuksessa Venäjällä työskentelevät suomalaiset expatriaatit kokivat työskentelyn vaikeutuvan kotiorganisaation luomien paineiden ja ylioptimististen odotusten vuoksi. Tässä tutkimuksessa aihe ei noussut erityisesti esiin.

Expatriaatin työarkea rytmittävät esimerkiksi viranomaisten hidas toiminta, mutta nopeat lainsäädännön ja normien nopeat muutokset. Liiketoimintaan liittyvien asioiden hoitamiseen kuluvaa aikaa ei voi edes verrata Suomeen. Viranomaisten, byrokratian ja yhteiskunnan toimivuuden merkitys ei tullut esiin yllätyksenä, mikäli tarkastellaan Suutarin (1998a, 256) tutkimustuloksia. Suutarin tutkimat suomalaiset expatriaatit mainitsivat nopeasti muuttuvan lainsäädännön ja julkisen sektorin aiheuttavan runsaasti ongelmia. Vain alle puolet Venäjällä toimivista tai vientiä harjoittavista yrityksistä piti tilannetta haastavana (Kauppakamari 2007; Heininen & al. 2008), mikä ei kuitenkaan vähennä liiketoimintaympäristön ominaisuuksien vaikutusta expatriaattiin.

Erilaiset paperityöt, luvat, sertifikaatit, leimat ja allekirjoitukset näyttävät yhä suurta osaa venäläisessä työarjessa. Toisaalta kyse on varsinaiseen liiketoimintaan liittyvistä asioista, toisaalta myös ekspatriaatin omien työlupien ja dokumenttien hoitamisesta. Omien dokumenttien saaminen kuntoon ei osoittautunut ylitsepääsemättömäksi ponnisteluksi, vaan päinvastoin organisaatiot olivat auttaneet tai hoitaneet asiat ekspatriaatin puolesta.

”Täällä on niin monimutkainen ja kompleksinen tämä koko yhteiskunta kaikkinsa, työntekokulttuuri, kaikki organisaatiot ja ihmisten väliset suhteet ja verkostot -- voisi sanoa että minulla meni ehkä pari vuotta, että aloin jollakin tavalla tajuta, miten tämä homma oikeasti toimii.”

”Toisaalta tämä on kasvava markkina. Tänne tulee kokoajan uusia yrityksiä. Se on ylittänytkin odotukset ja on ollut positiivisempaa, kuin mitä olisin osannut etukäteen odottaa.”

Haastateltavat kuvasivat erityisesti palveluihin liittyvän liiketoiminnan olevan täynnä mahdollisuuksia, minkä institutionaaliset voimat ja poliittiset tahot institutionaalisen lähestymistavan mukaan luovat (Powell 1991). Haastateltavat kokivat, että länsimaalainen yritys voi tuoda paljon palvelutarjontaan, -kulttuuriin ja palveluiden laatuun. He näkivät markkinoita olevan vielä tutkimatta, ja kasvun mahdollisuuksien sijaitsevan erityisesti Pietarin ja Moskovan ulkopuolella. Muutama haastateltavista mainitsi tähän liittyvät kasvupaineet. Juuri liiketoimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet sekä liiketoiminnan kasvattamisen ja kehittämisen kannalta että ekspatriaatin henkilökohtaisen uran kannalta motivoivat työskentelemään Venäjällä.

Venäläinen liiketoimintaympäristö opettaa myös suhtautumaan liiketoimintaan uudella tavalla, mikä ainakin osittain johtunee lainsäädännön ja epävirallisten instituutioiden luomasta ympäristöstä. Eräs haastatelluista mainitsi, että Venäjällä kauppaa voidaan pitää varmana vasta siinä vaiheessa kun ensimmäiset suoritukset ovat tilillä. Paikalle ei voida lähteä myöskään ”kotimaisella muotilla”, vaan ensin on tunnistettava ja tunnettava erilaiset asiakastarpeet. Yksi haastateltavista huomauttaa kaikkien bisneksen perusolettamuksien olevan erilaisia volyymin takia. Venäläisillä saattaa olla myös todella korkeat ja osittain jopa epärealistiset oletukset länsimaisia yrityksiä kohtaan.

Useampi haastateltavista toi esiin kilpailuasetelman paikallisten toimijoiden kanssa. Erilainen kilpailuasetelma syntyy, kun paikalliset ovat tottuneet luovimaan liiketoimintaympäristössä epävirallisemmin ja ovat jossain määrin tottuneet erilaisiin keinoihin. Hintaerot ulkomaisen ja paikallisen yrityksen välillä saattavat olla suuria, ja yksi haastateltavista mainitsi tehokkuuden, jonka avulla hintaeroa paikalliseen yritetään kompensoida. Varsinainen epäreilu kilpailu ei muuten noussut haastatteluissa esiin.

Byrokratiakäytännöt vaativat sitä, että työaikaa kuluu ns. tuottamattomaan työhön. Ulkomaisen firman käytännöt näkyvät työtehossa siten, että kaikki joutuvat tarpeen mukaan tekemään töitä ”oman tonttinsa” ulkopuolelta. Työtehoa laskee kuitenkin se, että viranomaisasioiden hoito saattaa viedä yhden kokopäiväisen henkilön työpanoksen.

”Jos nyt ihan suoraan sanon, Suomessa osastollani ei tarvittaisi -- assistenttia, mutta täällä tarvitaan yksi ihminen hoitamaan pelkkää dokumentaatiota. Se on sellainen ihan konkreettinen esimerkki, minkä voin sanoa omasta puolestani. On se todella kuluttavaa tehdä sellaista tavallaan täysin tuottamatonta työtä.”

Yrityksen palkkalistoilla on myös usein ulkoistamisen ja palvelukulttuurin kehittymättömyyden vuoksi omat henkilöt autokuskeina, siivoojina, korjaajina, kirjanpitäjinä jne.

”Täällä on parempi pitää yksi äijä, jonka päävastuu on sen homman tekeminen, koska se on silloin sinun palkkalistoillasi ja voit käskää sen keskellä yötä korjaamaan jotain --, joka pitää sillä hetkellä saada kuntoon, koska täällä taas tämä alihankintaverkoston ja diilereiden palvelutaso on huomattavasti heikompi, kuin Suomessa, vaikka eletään keskellä Moskovaa.”

Institutionaalinen konteksti voi näkyä ekspatriaattien omassa työssä rutiineina, kuten satojen laskujen allekirjoittamisena ja leimaamisena. Rutiineihin ja tapaan toimia vaikuttavat myös asiakkaiden odotukset. Eräs ekspatriaateista totesi: *”Paikallisen tavan opettelu oli tärkeää. Se on ainoa mahdollinen tapa toimia täällä. Toimitaan ehkä jollakin tapaa firman tavalla mutta myös asiakkaan ehdoilla”.*

Viranomaisia ekspatriaatit kohtasivat asemasta riippuen hyvin eri tavoin – useamman kohdalla joku paikallinen hoiti viranomaisten kanssa vaadittavat dokumentaatiot, todistukset ja sertifikaatit, jolloin ekspatriaatit ovat ehkä hiukan tietämättömiä siitä, miten heidän työpaikallaan viranomaisten kanssa toimitaan. Johtavassa asemassa olevat ekspatriaatit olivat jokapäiväisessä työssään ratkomassa erityisesti lupaviranomaisten

kanssa ilmeneviä ongelmia. Haastattelemanani ekspatriaatit voisi jakaa byrokratian suhteen kahtia: niihin, joiden työhön ei kuulu viranomaisten kanssa asioimista, sekä niihin, jotka joutuvat ottamaan viranomaisasioihin kantaa. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat lähinnä päällikkötason ekspatriaatit, jälkimmäiseen johtajatasen. Kukaan ekspatriaateista ei varsinaisesti ole yksin byrokratian kanssa, vaan yrityksessä löytyy osaamista tämän puolen hoitamiseen. Yllättävissä tilanteissa ekspatriaatit voivat kuitenkin joutua käyttämään kaikkia tietämiään verkostoja asioiden hoitamiseksi. Suurin osa ekspatriaateista totesi, ettei emoyhtiössä aina varsinaisesti ymmärretä, mitä haasteita helponkuuloisesti hankittavissa luvissa/rekisteröinneissä tai sertifikaateissa voi olla. Ne, joiden suomalaiset esimiehet olivat käyneet paikanpäällä tai olleet itse Venäjällä, ymmärsivät tilannetta paremmin.

”Näkyyhän se siinä [päivittäisessä työssä], että joutuu yksin kantamaan vastuuta aika monesta asiasta ja se hankaloittaa asioita, jos kukaan ei halua ottaa omista toimistaan vastuuta, tai myöntää omaa virhettään. Sitähän näkee viranomaisissakin, jos ne tekevät virheen, eivät ne sitä halua myöntää ja sitä peitellään viimeiseen asti.”

Alati muuttuvat säädökset harmittivat monia haastattelemiani ekspatriaatteja: se toisaalta vei aikaa, toisaalta aiheutti rivien välistä tulkittuna myös epävarmuutta (esim. Ramsey 2005), sillä monet ekspatriaateista kuvasivat byrokratiaan liittyvät työt turhauttavina tai työntöä syövinä tekijöinä. Osittain ekspatriaatit on etäännytetty byrokratiasta, vaikka se vaikuttaa heidän arkeensa ja samalla hidastaa työntekoa. Mahdollisesti organisaatioissa on tajuttu, että ekspatriaatin on mahdotonta nojautua liiketoiminnassa vielä tarvittaviin epävirallisiin instituutioihin (Puffer & McCarthy 2011, 22). Kaikki haastattelemanani ekspatriaatit työskentelivät myös kohtuullisen suurissa organisaatioissa, mikä on voinut mahdollistaa enemmän avun. Säännöksistä perillä oleminen voi kuitenkin aiheuttaa stressiä. Ekspatriaatit pyrkivät toimimaan pilkulleen oikein, mutta johtavassa asemassa olevat eivät siltikään voi välttyä viranomaisten huomautuksilta tai sakoilta.

Liiketoiminnaksi muutellusta korruptiosta puhuttiin jonkin verran.

”Venäjällähän ei nyt enää sellaista korruptiota ole älyttömästi, mikä liiketoiminnassa näkyisi, missä annetaan käteistä rahaa kouraan ja sanotaan että onko OK, vaan täällähän kaikki mafia ja korruptio ja rikollisuus on naamioitu liiketoiminnaksi. Esimerkiksi palveluviranomaiset rahastavat systemaattisesti kansainvälisiä toimijoita, myös paikallisia, mutta kansainvälisiä varsinkin, kun ne tietävät, että niillä on rahaa. Ne tulevat ja sanovat että teillä on tällaisia ja tällaisia ongelmia ja nämä pitää laittaa kuntoon ja tässä on suositus firmasta, joka tämän voi hoitaa, eikä muita firmoja ole. -- Tällaisten asioiden ymmärtäminen on hirveän tärkeää, koska

niissä sinua voidaan kusettaa tosi pahasti. Pitää ymmärtää se, että mitä pitää oikeasti hoitaa ja mitä ei, ja missä on joku tolkkua ja missä ei. Täällä suhteellisuudentaju katoaa tosi helposti.”

Pääasiassa tämänkaltaiseen toimintaan suhtauduttiin realistisesti, ongelmia demonisoimatta. Haastattelemieni ekspatriaattien puheista ei voi päätellä, että asia vaikuttaisi erityisen epämotivoivasti. Yleinen ratkaisumalli on, että kaikki viranomaisasiat pyritään tekemään viimeistä piirtoa myöten oikein. Esiintyviä ongelmia ei välttämättä pidetty pelkästään venäläisessä liiketoimintaympäristössä esiintyvänä erikoisuutena, vaan kuten yksi haastateltavista totesi:

”Jokaisessa EU-maassa on omat hyvät veli -verkot, samanlaista puljeerausta kuin Venäjälläkin.”

Venäjän 13 % veroaste mainittiin kompensatiosta kysyttäessä – se nähtiin merkittävästi palkitsemisen houkuttelevuuteen vaikuttavana asiana, monesti merkittävämpänä kuin organisaation tarjoama kompensatio. Cohenin (2007) mukaan motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat organisaation tarjoamat taloudelliset edut ja hyödyt. Ekspatriaatit kokivat vaihtosuhteen kohdistuvan heidän elintasoonsa hyvin eri tavoin: joidenkin mielestä oma elintaso oli selkeästi parempi kuin Suomessa, kun on mahdollisuus käyttää esimerkiksi kodin siivouspalveluita tai syödä ulkona. Muutama mainitsi asuinneliöitä olevan enemmän kuin mitä Suomessa olisi mahdollista. Toiset näkivät asumisen ja elämisen tason olevan paljon heikompaa kuin mitä se olisi Suomessa. Näihin kokemuksiin voi arvella vaikuttavan esimerkiksi yrityksen tarjoamien asumisetujen lisäksi myös se, mihin ekspatriaatit ovat tottuneet ja miten he asennoituvat ympäristön erilaisuuteen.

5.2 Normatiiviset instituutiot organisaatioissa – organisaation uskomusten ja olettamusten vaikutus ekspatriaattiin

***Tutkimustulos:** Se, että organisaatioissa on paljon suomalaisiksi luokiteltavia toimintatapoja, helpottaa ekspatriaattien työtä. Paikallisten työntekijöiden uskomukset työn tekemisestä (tarvittavat hierarkiat, vastuu, tarkoin määritellyt työtehtävät) haastavat ekspatriaattia, ja vaikka organisaatioon sopivien työntekijöiden löytäminen on haastavaa, nämä asiat eivät korostuneet johtavassa asemassa olevien ekspatriaattien motivaatiosta puhuttaessa.*

Ekspatriaatit näkevät organisaatioiden sopeutuneen liiketoimintaympäristöön. Lähes kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että heillä toimitaan osittain emoyhtiön tapaan, mutta myös paikallisesti tai paikallisen asiakkaan tapaan. Ramseyn (2005, 377-384) mukaan ekspatriaatti pyrkii hakemaan toiminnalleen legitimitettä ja toimimaan ainakin osittain instituutioiden edellyttämällä tavalla. Pientä hajontaa voi nähdä ekspatriaattien mielipiteissä siinä, onko työpaikka enemmän venäläinen vai suomalainen. Tämä riippuu organisaatiosta, sen omistussuhteista ja historiasta.

Kun ekspatriaatit kuvailevat organisaatiota suomalaiseksi, he tarkoittavat mm. sitä, että johtajia ja esimiehiä voi lähestyä epämuodollisemmin kuin venäläiset ovat tottuneet, palkat tulevat ajallaan ja työnantaja ”tekee sen, minkä lupaa”. Organisaatio koetaan suomalaiseksi myös siinä mielessä, että työntekijöitä on vähemmän, kuin mitä vastaavanlaisessa venäläisessä yrityksessä on. Töitä ja työntekoa ohjaavat järjestelmät kuten asiakas- ja tuotannonhallinta tulevat Suomesta, samoin kuin tietyt prosessit ja tavat tehdä asioita. Johtaminen on myös mahdollisesti suoraviivaisempaa eikä päätöksiä lähdetä turhan takia muuttamaan. Ihmiset tuovat kuitenkin organisaatioon venäläisiä piirteitä – johtaja on johtaja, jota ehkä hieman pelätään, esimiestä teititellään ja asiat täytyy tehdä niin kuin on säädetty. Suutarin (1998a, 258-259) tutkimuksessa suomalaiset ekspatriaatit pitivät sopeutumisen kannalta hankalana sitä, että heiltä odotettiin kontrolloivampaa johtamista kuin mihin he olivat tottuneet. Omien haastateltavieni puheissa tilanne liitettiin lähinnä tehokkuus-näkökulmaan (jota myös edellisessä luvussa sivuttiin): tuotannollisessa työssä venäläiset työntekijät eivät pääse samanlaiseen tehokkuuteen kuin Suomessa, vaikka puitteet olisivat samanlaiset. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, etteivät työntekijät rangaistuksen pelossa tule kysymään, vaan jatkavat työtä omalla tavallaan. Lisäksi jokainen hoitaa tiiviisti vain omaa tonttiaan. Tämä kaikki voidaan nähdä organisaatioissa ilmenevänä, instituutioiden ohjaamana ja liiketoimintaympäristölle tyypillisenä piirteenä.

Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska (2008, 202–204) toteavat raportissaan, että haluttomuus tehdä uusia tehtäviä johtuu usein aloitteellisuuden puutteesta ja virheiden tekemisen pelosta. Ekspatriaatin kannalta vie siis aikaa päästä sisään siihen, mitä työntekijät tekevät ja miten he sen tekevät. Yksi haastateltavista kuvaa prosessin pitkänä ja vaikeana. Toinen kuvailee tilannetta seuraavanlaisesti:

”Jos venäläisiltä kysyy, ne yleensä sanovat että he tykkäävät olla töissä, koska täällä on sellainen suomalainen kulttuuri, eli tämä ei ole niin hierarkkinen ja byrokraattinen, kuin venäläisessä yhtiössä olisi, mutta kyllä sanoisin, että meillä on edelleenkin hierarkkisempi johtamiskulttuuri, kuin mitä se olisi Suomessa. Ihan sen takia, että venäläinen kulttuuri tavallaan vaatiikin sitä. Eli normaalit ihmiset eivät tykkää ottaa vastuuta tai tehdä päätöksiä, vaan aina sen johtajan pitää tehdä päätös. Ne tulevat aina sitten kysymään ja pitää vain ratkaista, miten joku asia tehdään.”

Eräs haastattelemistani ekspatriaateista pitää venäläistä toimintatapaa monessa hyvänä, sillä muodollisuus ja tarve kirjata kaikki paperille myös selkeyttää toimintaa. Suomalaista tapaa toimia edustaa se, että vaikka lainsäädäntö edellyttää tarkkoja toimenkuvia, työntekijät pääosin tekevät kaikkia työnantajan osoittamia töitä. Suomalaisuus on Pietariin sijoittuneiden mielestä lähes etu, sillä niin asiakkaat kuin työkaverit pitävät suomalaisia rehellisinä, tehokkaina ja laadukkaan työn tekijöinä.

Johtavassa asemassa olevassa olevien haastateltavien yksi murheenkryyni on osaavan henkilökunnan löytäminen. Sama ongelma on identifioitu jo Suutarin ekspat-tutkimuksessa (1998a) ja laajemminkin venäläisten työmarkkinoiden ominaisuutena (Heininen et al. 2008). Vaikka työvoima olisi korkeakoulutettua, ongelmana pidetään sitä, että ulkoaoppimisen kulttuuri yliopistoissa ja epäonnistumisen pelko eivät tuota oma-aloitteisia ja suomalaisen organisaation tarpeisiin vastaavia työntekijöitä. Muutama ekspatriaatti kuvaili venäläiset työmarkkinat erittäin nopeatempoisena.

Näkemykset organisaatiosta ja siinä työskentelevistä ihmisistä vaihtelee toimenkuvan mukaan. Päälliköt, joilla samantasoisia kollegoita on mahdollisesti paljonkin, näkivät työyhteisön erittäin positiivisesti ja työntekijät pääosin osaavina. Venäläinen työskulttuuri iskee pahiten vasten johtaja-asemassa olevien kasvoja – työarjessa on paljon enemmän vaikeasti ymmärrettäviä tai saavutettavia henkilöstöasioita, ja työn kautta tulevat sosiaaliset kontaktit ovat paljon vähäisempiä kuin kollegoiden parissa työskentelevillä. Käsittelen ihmisten ja tiimin roolia hiukan myöhemmin luvussa 5.2.2.

Suurin osa näki työhön sopeutumisen helpompana kuin arkeen sopeutumisen. Expat-tutkimuksen mukaan heikko kiinnostus kohdemaan kulttuuria kohtaan heikentää sopeutumista ja motivaatiota (Stroppa & Spiess 2010), tällaisesta ei haastattelemieni ekspatriaattien kohdalla ollut viitteitä, päinvastoin. Melkein kaikilla oli jonkinasteinen

aiempi kytky ja kiinnostuneisuus Venäjään sekä hyvin samanlainen näkemys expat-ajasta: ”tänne on tultu tekemään töitä”. Tällainen asenne on Noonin ja Blytonin (2007) mukaan omiaan nostamaan ekspatriaatin motivaatiota, samoin kuin helpon elämän preferointi laskee motivaatiota.

5.2.1 Statuksen ja aseman merkitys ekspatriaatin työskentelyssä

***Tutkimustulos:** Mielekkään ja motivoivan expat-työn ehdoton edellytys on haastateltavien mielestä se, että heille annetaan mahdollisuus tehdä se työ, jota varten he ovat Venäjälle tulleet. Paikallisessa kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että ekspatriaatilla on mandaatti työhönsä – titteli, positio ja esimiehen tai päättävän tahon julkilausuttu hyväksyntä.*

Motivaation kannalta kaikkein tärkeimmäksi asiaksi nousi päätäntä- ja toimivalta. Päätäntävallan ja statuksen voisi katsoa olevan osa Venäjällä toimivan ekspatriaatin työroolia. Työroolin selkeä määrittely Blackin ja Gregersenin (1999) mukaan on omiaan lisäämään motivoituneisuutta.

Status on Venäjällä työskentelyn ja kaiken toimimisen edellytys, mikäli ekspatriaatin odotetaan tekevän kauppaa, solmivan sopimuksia tai käyttävän työnantajan ohjausvaltaa alaisiinsa. Tietyntasoinen status takaa yksilölle neuvotteluaseman ja vallan järjestää käytännön asiat itselleen mieluisimmalla tavalla (Powell & DiMaggio 1983, 153). Powellin sanoin yhteiskunnan arvot ja uskomukset valuvat myös pienempiin yhteisöihin kuten työpaikoille, ja muodostavat erilaisia odotuksia yksilöitä kohtaan (Powell 1991, 285). Yhteiskunnan uskomuksissa ”oikea johtaja” on autoritaarinen, dominoiva, kaikki langat käsissään pitävä (Puffer & McCarthy 2011) – ja myös näyttää ylivoimaisen asemansa elein ja statussymbolein kuten titteleillä ja arvonimillä. Asema ja status määräytyvät Venäjällä vahvasti jälkimmäisten perusteella. Ekspatriaatin motivaatioon vaikuttaa erittäin negatiivisesti se, jos aseman vaatimat toimet ja virallinen/symbolinen status eivät ole kohdallaan. Haastateltavieni kohdalla tämä tarkoitti lähinnä virallista, tittelin tuomaa statusta, mutta miksei myös symbolisempaa, Suomesta käsin toimivan esimiehen ”siunausta”. Oma valtaansa pystyy toki näyttämään myös muulla tavoin esimerkiksi viemällä tilaa olemalla äänessä. ”Jos on hiljaa, ei ole valtaa.”, kuten eräs haastatelluista totesi. Lisäksi oman autokuljettajan käyttäminen voisi signaloida vallasta.

Venäjän liiketoimintaympäristössä ja organisaatiokulttuurissa aseman täytyy olla selvästi näkyvillä. Usean informantin mukaan työpaikalla on olennaista, että kaikki tietävät, kuka on pomo. Yksi keskijohtoon kuuluvista haastateltavista kertoo törmäävänsä kysymyksiin kuten ”onko sulla riittävästi valtaa päättää jostain asioista”? Käytäntönä myös on, että samat hierarkiatasot neuvottelevat keskenään. Yhden johtavassa asemassa olevan ekspatriaatin motivaatio oli käynyt aivan pohjalukemissa aikana, jolloin hän odotti virallista nimitystä keskijohdon tehtävästä johtavaan rooliin samalla kun hänen odotettiin jo hoitavan uusia tehtäviään:

”-- esimieheni ei suostunut nimittämään minua johtajaksi, vaan antoi minulle deadlineja, jotka venyi ja paukkui. Olin sellaisessa välitilassa vuoden ilman nimitystä. Silloin motivaationi meinasi loppua aivan totaalisesti. Koin että minua käytetään hyväksi, työtäni ei arvosteta, eikä minuun luoteta, vaikka tein kaiken niin hyvin kuin ikinä pystyin ja kaikki meni hienosti. Kaikesta selvisin, mutta itse omalla persnahallani paikkasin kaiken. Se oli kaikista suurin demotivoiva asia.”

Titteli ja asema ovat sekä virallisen että epävirallisen ympäristön vaatimus. Virallisiksi vaatimuksiksi voidaan luokitella ainakin nimenkirjoitusoikeus ja virallinen vastuu, epävirallisiksi bisneskulttuurin ja työyhteisön uskomukset siitä, millainen on ”oikea johtaja”. Venäläisen liiketoimintaympäristön menneisyys luo Powellin (1991) ajatuksia mukailen tilanteen, jossa statuksen ja tittelin haltijalla on rajattomasti mahdollisuuksia, mutta myös rajoitteita. Näitä rajoitteita ovat julkisten viranomaisten kanssa ilmenevät ongelmat ja jopa korruptio, luottohenkilöiden tarpeellisuus ja se, että lopulta kaiken voi joutua tekemään itse. Lisäksi jos tarvittavaa asemaa ei ole, ekspatriaatin työ voi vaikeutua entisestään. Kaksi informanteista oli saanut kokea työyhteisöstä ulos savustamista, kolmas mainitsi paikallisten mahdollisen negatiivisen suhtautumisen ”ulkopuolelta tulevaan työntekijään”. Se, että ekspatriaatti tulee ”annettuna tekijänä”, kuten eräs haastatelluista kuvaili, ei välttämättä miellytä paikallisia työntekijöitä.

Monet komennukselle lähetetyt kuvailivat, että venäläinen tytäryhtiö saa toimia melko vapaasti, eikä raskaita raportointivelvollisuuksia ole. Mahdollisesti Suomessa istuvan esimiehen suhtautuminen ekspatriaattiin vaikuttaa sekin ekspatriaatin työskentelyolosuhteisiin. Kysymykseen ”mitä hyvät työskentelyolosuhteet tarkoittavat sinulle?” yksi informantti vastasi:

”Se, että esimies tukee, eikä liikaa sekaannu näihin vastuualueisiin, mitkä on sovittu -- eikä astuta toisen tontille. Meillä on tietyt pelisäännöt, että tietyt rahasummat pitää pystyä saada tehdä investointia täällä, oman päätöksen

nojalla. Sitten on asioita, mihin täytyy saada hyväksyntä emoyhtiöltä. Että pidetään kiinni sovituista asioista ja sitten kun on jotain, mihin tarvitsee tukea, niin sitä löytyy ja näkee, että esimiestä kiinnostaa, mitä täällä tapahtuu.-- Se on minulle tärkeää, ettei esimies tallaa varpaille ja että annetaan se vapaus ja vastuu.”

Hyvää kommunikaatiota ja valtaa tehdä työnsä voidaan pitää melko käytännöllisenä vaatimuksena maassa, jossa viranomaisten kanssa asioiminen, byrokratia ja alati muuttuvat lait ja säädökset vievät paljon työaikaa. Onnistunut kommunikaatio esimiehen kanssa vaatii luottamusta:

”Tietenkin se vaatii luottamusta molempiin suuntiin, ettei jokaista pikkuasiaa lähdetä soittamaan tai mailaamaan ja kyselemään. Puhutaan isommista linjoista silloin.”

Valta ja vastuu näyttäytyvät haastateltavien mielestä Venäjällä Suomesta poikkeavalla tavalla. Jo hyvinkin nuoret voivat saada merkittävää liiketoimintavastuuta ja olla kolmekymppisenä sellaisissa johtavissa asemissa, joita Suomessa pitäisi odottaa ainakin vuosikymmenen verran. Haastateltavat pitävät Venäjää mahdollisuuksien markkinoina, jotka osittain odottavat vielä ottajaansa. Vapautta, vastuuta ja itsenäisyyttä saa enemmän kuin Suomessa. Selkeä ristiriita tässä on se, että Suomessa ei haastateltavien kertomusten perusteella pystytä hyödyntämään Venäjällä hankittua osaamista ja kokemusta. Pikemminkin liian pitkät ajat Venäjällä voivat pahimmassa tapauksessa tehdä hallaa ekspatriaatin uralle, kun hänen ajatellaan kadottaneen käsityksen liiketoimintaympäristöistä Venäjän ulkopuolella. Melkein jokainen haastatelluista nosti esille kysymyksen paluun ”pudottavasta vaikutuksesta” (ks. esim. Johnston 1991) eli siitä, että Suomeen paluu saattaa väistämättä tarkoittaa laskeutumista organisaation vähemmän vaativiin tehtäviin.

Osittain organisaatio ja työyhteisö odottavat ekspatriaatin sopeutuvan paikalliseen tyyliin, osittain ekspatriaatti saa erivapauden toimia paikallisista poikkeavasti – hän voi mahdollisesti käyttää tulkkia, oppia uuden työn venäläistä hitaammin ja osoittaa alaisilleen tai kollegoilleen osoittavansa näiltä tapoja, jotka he liittävät emo-organisaatioon tai ”suomalaiseen tapaan” tehdä asioita.

5.2.2 Ihmisten ja tiimin merkitys

***Tutkimustulos:** Ekspatriaattien näkökulmasta motivoivinta on saada työskennellä osana hyvää tiimiä – joko osana sellaista tiimiä, jonka on itse koonnut tai sellaista, jonka kokoonpanoon heillä on ollut vaikutusmahdollisuuksia. Tällaiset työntekijät tai kollegat voivat olla myös portti kulttuurintuntemukseen ja sellaisten asioiden hoitamiseen, joihin ekspatriaatilla ei ole tarvittavaa osaamista, esimerkiksi viranomaisten kanssa toimimiseen ja uusien lakien ja normien seuraamiseen. Ekspatriaatin on kuitenkin saavutettava paikallisten luottamus.*

Yksi haastattelujen isoista teemoista muodostui kollegoiden ja työpaikan lähipiirin ympärille. Voi sanoa, että kollegoilla, esimiehillä ja alaisilla on ekspatriaattien motivaation kannalta ratkaiseva rooli – ja esimiehen vaikutus ulottuu usein vielä sitoutumiseenkin. Aiemmassa tutkimuksessa on puhuttu organisaation roolista erityisesti sopeutumisessa (esim. Florkowski & Fogel 1999). Ekspatriaatin on helpompi sopeutua kulttuurisensitiiviseen ympäristöön eli ympäristöön, jossa heihin suhtaudutaan vastaanottavasti. Ekspatriaatit kokivat vastaanottavan ympäristön hiukan erilaisina asemasta riippuen – johtajatasolla asemassa työskenteleville työyhteisö tuntui jäävän hiukan etäisemmäksi, varsinkin kun työajan ulkopuolella on sopivaa viettää aikaa vain samalla hierarkiatasolla olevien kollegoiden parissa. Ne haastateltavista, joilla on alaisia, olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että vapaa-ajan viettäminen työntekijöiden kanssa aiheuttaa epäilyksiä suosikeista, ja tämän takia myös kontaktit vapaa-ajalla olivat rajoitetummat. Lähes kaikki ekspatriaatit kuitenkin sanoivat osallistuvansa työpaikan epämuodollisempiin tapahtumiin kuten juhliin, urheilukisoihin, tiiminrakentamis-päiviin jne. Sana yhteisöllisyys vilahti organisaatiosta puhuttaessa muutamassa haastattelussa. Varsinkin pienemmällä paikkakunnalla työpaikan yhteisö saattaa olla erityisen tiivis.

Työskentely kollegoiden kanssa nähtiin melko epämuodollisena, mutta kuitenkin johtamisen nähtiin olevan hierarkkisempaa kuin Suomessa. Työkulttuurissa tiiviisti istuvat esimiehen teittely sekä miehillä miespuolisten työkavereiden kättely nähtiin omana, joskaan ei liian muodollisena, piirteenään. Vuorovaikutuksessa nähtiin olevan eroja ainakin palautteen antamiseen ja omien ajatusten esittämisen suhteen. Ekspatriaatit huomasivat, että työpaikalla venäläisten antama palaute saattoi olla hyvinkin suoraa. Yksi

haastateltavista kuitenkin totesi, että negatiivinen palaute ei välttämättä sisältänyt työkaluja tai suuntaviivoja ongelman ratkaisemiseksi, eli oli lähellä Pufferin ja McCarthyn (2008) tarkoittamaa autoritatiivista tyyliä.

Ekspatriaatit pitävät venäläisiä työntekijöitä ahkerina, mutta vastuun karttelijoina ja tämän takia osittain myös tehottomina (kuten myös Honkanen & Mikluha 1998, 48; Puffer & McCarthy 2001, Suutari 1998a, Suutari 1998b). Venäläisessä työskentelyssä istuva työntekijöiden haluttomuus kantaa vastuuta oli esimiesroolissa oleville yksi työpäivien suurimmista huolenaiheista. Johtajaa kunnioitetaan ja osittain jopa vähän pelätään. Deadlinet pitävät, kunhan ne asetetaan muutamia päiviä todellista aikaisemmiksi ja valvotaan työn etenemistä siinä välissä. Aikataulujen pitäminen oli yksi haastatteluissa esiin tullut ihmisiin liittyvä haaste. Suomalaisen organisaatioiden toimintatapoja vaikutti olevan suhteellisen hankala viedä täysin käytäntöön – samaan lopputulemaan on päädytty myös Karhusen & al (2008) tutkimuksessa. Yksilöt seuraavat institutionalisoituneita perinteitä, jotka kulkevat vielä osin käsi kädessä Neuvostoliiton perinteen kanssa ja kuten Powell on kuvannut (1991, 189) - yksilöiden preferenssit ovat institutionaalisten konventioiden muovaamia tuotteita.

Hyvien työntekijöiden merkitys korostui eräällä haastateltavalla myös omiin työoloihin:

”Totta kai siihen [oloihin työpaikalla] voi vaikuttaa. Esimerkiksi sellaisia hommia, mistä ei itse niin välitä, delegoida muille ja keskittyä itse sellaiseen, mitä pitää kaikkein tärkeimpänä.-- Sehän on kauhean kiva nähdä muita ihmisiä, kun niille antaa sellaisia tehtäviä, joista näkee, missä ne voisivat olla hyviä, mitä ne eivät ole tehneet ja kuinka ne sitten viihtyvät ja työskentelevät paremmin, niin sitä on kiva katsoa myös.”

Hyvän tiimin tai työpaikan lähipiirin tärkeimpinä ominaisuuksina nähtiin keskinäinen luottamus, mikä Pufferin ja McCarthyn (2011, 24-25) mukaan onkin tärkein ominaisuus venäläisessä bisneskulttuurissa menestymiseen. Erään ekspatriaatin sanoin:

”Jos täällä on joku prosessijohtaja tai joku asiantuntija, joka on täysin irrallaan siitä kulttuuriympäristöstä ja kontekstista, missä toimitaan, niin silloin se [työhön sopeutuminen] on helpompaa, mutta silloin olet ihan täysin organisaatiosi ja kollegoidesi armoilla. Jos ei sinulla ole sellaista tukiverkostoa ja sellaisia ihmisiä lähelläsi, allasi tai vieressä, joiden kanssa toimit täällä, joihin voit luottaa, niin silloin olet kusessa.”

Edellinen kommentti liittyy myös ekspatriaatin verkoston rakentamiseen, mutta tämä ei aiheena noussut erityisesti esiin. Luottamuksen rakentaminen sitä vastoin liittyy alaisten kanssa tehtävään työhön:

*”Täällä pitää saada se kunnioitus ja luottamus alaisiltasi, että ne oikeasti täysin ehdoitta toteuttavat sitä, mitä te yhdessä teette ja mitä olette sopineet.-
- Täällä kaikki tapahtuu ihmisten välillä. Täällä pahin virhe on kuvitella, että joku tyyppi on sinulla töissä ja on automaattisesti kanssasi samaa mieltä ja tekee asiat, kuten sanot. Se voi tehdä ne ihan toisin päin, jos se on kanssasi eri mieltä. Pitää saada ne ihmiset puolellesi.”*

5.3 Kognitiiviset instituutiot – ihmisten jakama sosiaalinen tieto ja kieli

5.3.1 Kommunikaatio ja kieli

***Tutkimustulos:** Kognitiiviset vihjeiden tulkitseminen ja järkeily ovat ekspatriaatin työarjessa erittäin haastavia tehtäviä, mikä hankaloittaa ekspatriaatin työskentelyä. Kielitaito auttaa epävarmuuteen ja ihmisten tulkintaan, mutta ei täysin ymmärtämään ihmisiä. Näiden hankaluuksien epämotivoiva vaikutus pysyy kuitenkin hallinnassa, koska ekspatriaatit selittävät hankaluuksien johtuvan enemminkin ulkoisista kuin heidän omaan kompetenssiinsa liittyvistä tekijöistä.*

Edellä mainittujen tiimin ja hyvien kollegoiden merkitys on keskeinen myös järkeilyn osalta: luottohenkilöt voivat auttaa ekspatriaattia ymmärtämään toimintatapoja ja toisaalta perehdyttää työpaikalla vallitsevaan kulttuuriin. Motivaation voi kuvitella laskevan jos tilanteiden ja tapahtumien ymmärtäminen on aivan totaalisen vaikeaa, ja näin vaikuttaa olevan Ramseyen (2005, 377-399) tekemän tutkimuksen perusteella. Yritys voi helpottaa uuden ympäristön ymmärtämistä ja näin olikin tapahtunut ainakin kolmen haastattelemani ekspatriaatin kohdalla. Heistä kaksi oli päässyt tekemään tutustumismatkan (toinen puolisonsa kera), kolmas oli saanut merkittävästi informaatiota kokeneelta esimieheltä.

Epävirallisemmin ekspatriaatin työarjessa näkyivät työn tekemiseen liittyvät asiat, joiden voisi sanoa kiertyvän kommunikaation ympärille. Haastateltavat kertoivat siitä, että vaikka organisaatiossa kuinka toimittaisiin ”suomalaisesti”, johtajalta odotetaan ratkaisua ja päätöstä pienempiinkin asioihin. Suutarin (1998a) mukaan ekspatriaattien työskentelyä

hankaloittaa se, että heiltä vaaditaan suomalaisesta poikkeavaa, autoritaarisempaa ja kontrolloivampaa johtamista. Työpäivän aikana jokaista asiaa tullaan erikseen varmistamaan johtajalta, toisen haastateltavani mukaan epävarmassa tilanteessa työt jätetään mieluummin tekemättä kuin otetaan selvää. Lähes jokainen haastatteleminen ekspatriaateista puhui paikallisten työntekijöiden tavasta vältellä vastuuta ja peitellä virheitä.

Yksi haastateltava kuvaili kommunikaatiota näin:

” Se on myös yksi jännä juttu, että kommunikointi on helvetin hankalaa, mutta jokaisella on aina ihan älyttömästi asiaa ja kaikki haluavat sanoa oman mielipiteensä. Esimerkiksi jos pidämme jonkun osastopalaverin, missä pitäisi käydä jotain asioita läpi, niin se on ihan älytöntä. Kaikilla on aina oma mielipide ja kaikki ovat omasta mielestään oikeassa ja on niin tärkeitä, että saadaan sanottua ne asiat, mutta johtajan täytyy pitää langat käsissä ja kuitenkin ajaa se oma päätös läpi ja todeta, että 'kiitos näistä, mutta näinhän me nyt tehdään'.”

Vastuuta välttelevät piirteet organisaatiossa aiheuttivat osittain sen, että ekspatriaatit kokivat jokseenkin hankalana viestiä paikallisten työntekijöiden kanssa. Suutarin (1998a, 258–259) tutkimuksen mukaan ekspatriaattien ei ole helppoa saada haluamansa tietoa tai aloittaa kriittisiä puheenvuoroja. Vaikka oma kielitaito olisi haastattelemini ekspatriaattien kohdalla ollut vahvakin, se ei tarkoittanut sitä, että yhteinen ymmärrys olisi saavutettu – Suutarin (emt.) tutkimus antaa tälle vastaukseksi venäläisten erilaisen kommunikointitavan, johon myös yksi haastateltavista yhtyi:

”Ei ole niin sellaista keskustelemaa kulttuuria kuin Suomessa, vaan täällä on ehkä sellainen perinteisempi johtamiskulttuuri kuitenkin.”

Erityisen hankalaa haastateltavilleni oli viestiä esimerkiksi siitä, että sihteerillä voi olla päätösvaltaa omaan työhönsä liittyviin asioihin; että asiakkaan kysymykseen pitää etsiä joskus itse vastaus eikä vain todeta ”en tiedä”, kun kysymys ei kuulu omaan tonttiin. Suomalaisesta työkuulttuurista siirrettyä ”turvallisuuskulttuuria” ei yhden haastateltavan työpaikalla ollut saatu helpolla iskostettua paikalliseen tapaan toimia. Kuitenkin Suomesta tulleet prosessit ja toiminnanohjausjärjestelmät olivat monen haastateltavan mielestä vieneet lähemmäksi emoyhtiön toimintatapoja.

Ekspatriaatit olivat usean kommunikaatiotason välissä: ensinnäkin monella yksi kommunikaatioväylä oli viikoittainen tai päivittäinen viestintä Suomen ja Venäjän välillä,

toisaalta taas johtaja- ja kollegatasolla ja kolmanneksi alaisten kanssa. Hierarkia mahdollisesti aiheuttaa myös sen, että työpaikalla on enemmän ”yksin” – vapaa-ajalla aikaa voi viettää samantasoisten kollegoiden tai mahdollisesti muiden suomalaisten kanssa. Eräs haastateltavista kuvailee:

”Keskenään samantasoiset sinuttelevat, mutta kukaan ei esimiestään. Ainakaan meikäläistä ei kukaan sinuttele ja minä myös aina teitittelen ihmisiä. Täytyy pitää sellainen tietty etäisyys ihmisiin. Toisaalta hierarkkinen, mutta toisaalta ei. Täällähän on vahvempi hierarkia, kuin Suomessa. Se on ihan selvä.”

Kielen merkitys nousi suureksi kaikessa toiminnassa: yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki näkivät, etteivät olisi selvinneet ilman kielitaitoaan. Kielellä on oma roolinsa niin organisaatiokulttuurissa kuin liiketoimintaympäristössäkkin ja sen merkitys ekspatriaatin työssä on valtava (Suutari 1998a; Suutari & Brewster 2001). Erityisesti liiketoimintaympäristössä heikkoa kielitaitoa voidaan yrittää käyttää hyväksi tai johtaa harhaan – sama olisi voinut koskea myös omaa organisaatiota. Omasta organisaatiosta puhuttaessa ekspatriaatit mainitsivat että kielitaito oli tärkeässä roolissa päivittäisessä kanssakäymisessä – yhteisen luottamuksen rakentamisessa ja molemminpuolisen ymmärryksen lisäämisessä.

”Olen pyörittänyt yksin tätä ”puulaakia” -- ollut ainut suomalainen, ainut ulkomaalainen tässä, jne. -- minun on täytynyt mennä tosi syvälle, että olen saanut käsityksen siitä, miten nämä asiat saadaan oikeasti toimimaan. Olen puhtaasti, täysin ihmisten kautta -- minulla ei ole mitään muuta, kuin nämä ihmiset, minun työntekijäni, joiden kautta näitä asioita täällä tehdään. Jos en minä ymmärrä heitä, eivätkä he minua, silloin meillä on hankalaa.”

Kielitaidon suhteen haastattelemani ekspatriaatit edustivat kaikkea alkeiden hallitsemisesta natiivitasoiseen venäjään. Melkein kaikilla oli ollut jonkinlaista taustaa venäjän opiskeluun tai Venäjällä oleskeluun jo aiemmin. Haastatelluista kaksi oli tullut paikalle vain aakkoset ja muutamia fraaseja osaten. Heidän työarkensa oli alussa keskittynyt tiiviisti siihen, että he oppisivat ymmärtämään ja tuottamaan kieltä. Toinen oli oppinut kielen perusteet asiakaspalvelutyössä, toisella oli ollut hetken aikaa venäjän opetusta.

Etuina kielitaidosta kaikki näkivät arjen tekemisen helpottumisen. Työssä kielitaito saattoi ekspatriaattien mukaan olla avainasemassa. Sosiaalinen kanssakäyminen, ja ehkä myös työkavereiden hyväksyntä on helpompi saada, mikäli venäjäksi pystyy edes auttavaan kommunikointiin. Ekspatriaatin puheista kävi ilmi, että vaikka kieltä osaisikin, paikallisten

ajattelua se ei kuitenkaan aina pystynyt avaamaan. Institutionaalinen järkeily kuvataan monimutkaisten kognitiivisten ja institutionalisoituneiden käytäntöjen havainnoimiseksi, jolloin väärintulkintojen mahdollisuus on suuri (Powell & Colyvas 2008). Ekspatriaatit selittivät tämän vaikeuden johtuvan etupäässä institutionalisoituneista käytännöistä kuten erilaisesta työkuulttuurista enemmän kuin omasta osaamisen puutteestaan. Yksilön tapa selittää tapahtumia itsestä riippumattomilla asioilla (eng. *external locus of control*) oli Liin & Wongin (2008, 296) tutkimuksessa positiivisessa yhteydessä sopeutumisen kanssa, mutta negatiivisessa yhteydessä sitoutumisen kannalta.

Ekspatriaattien kokemat yllättävät tilanteet liittyivät usein siihen, mitä on soveliasta sanoa kenellekin ja kuinka paljon työtä jonkin yksityiskohdan hoitaminen voi viedä. Muutama esimerkiksi mainitsi siitä, että kommunikaatio sisältää enemmän vapaata kommentointia esimerkiksi toisen ulkonäöstä. Järkeilyn ja ymmärtämisen helpottamiseen liittyy oleellisesti se, että organisaatioihin saadaan ihmisiä, jotka pystyvät toimimaan suomalaisen organisaation edellyttämällä tavalla:

”Johtamiseen se kulminoituu. Sulla pitää olla sellaisia ihmisiä töissä, jotka ymmärtävät sinua ja ymmärtävät, mitä me halutaan tehdä. Se pitää niin kuin hakata kalloon sitä näkemystä, että mitä se on se palvelu. Että pitäisi hymyillä ja olla aktiivinen jne.”

5.4 Työolosuhteiden vaikutus sitoutumiseen

Tutkimustulos: *Sekä lähtö- että kohdeorganisaation ekspatriaatille osoittama tuki vaikuttaa tämän työhön sitoutumiseen. Pitkäaikainen sitoutuminen organisaatioon vaatisi organisaation puolelta urapolun ja uusien mahdollisuuksien suunnittelua ja tarjoamista; useat ekspatriaatit kokivat työn Venäjällä olevan ”lakipiste” organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri laajasti käsitettynä, eli minkälaisena osana organisaatiota ekspatriaatti nähdään, vaikuttaa ekspatriaatin sitoutumiseen.*

Kaikista ekspatriaattien edustamista yrityksistä löytyi työntekijän näkökulmasta paljon samanlaisia piirteitä ja organisaatioiden homogenisoituminen eli samankaltaistuminen on mielestäni nähtävissä ainakin pinnallisella tasolla. Samankaltaisia piirteitä olivat ”osittainen suomalainen kulttuuri”, venäläisen epävirallisen ja virallisen ympäristön läsnäolo ja ekspatriaatille suotu vapaus. Sanapari vapaus ja vastuu toistui

haastateltavieni puheessa jossain muodossa, mikä viittaa ainakin osittain siihen, että organisaatiot ovat ekspatriaatin näkövinkkelistä yrittäjämäisiä. Yrittäjämäinen ilmapiiri puolestaan (Lii & Wong 2008) on omiaan lisäämään sitoutuneisuutta.

Moni ekspatriaateista näki ainakin osan suomalaisen organisaation tavasta tehdä asioita siirtyneen Venäjälle. Kaikki näkivät siteen Suomeen vaikuttavan kulttuuriin, joka oli paikallisia yrityksiä vähemmän hierarkkinen ja enemmän kuunteleva ja keskustelevala. Haastateltavat näkivät eron venäläiseen organisaatioon paikallisten työntekijöiden puheiden ja yhden haastateltavan tapauksessa myös omakohtaisen kokemuksen kautta.

Ekspatriaatin työroolin epäselvä tai puuttuva määrittely vaikuttavat expat-tutkimuksen mukaan sitoutumiseen (Black & Gregersen 1999, Bonache & Zárraga-Oberty 2008). Tämä ei kuitenkaan ollut mikään ongelma haastateltavilleni, sillä he pystyivät kuvailemaan roolinsa organisaatiossa tarkasti ja vaikuttivat tuntevan myös omat tavoitteensa. Haasteellinen työ, joka luetaan yhdeksi työntekijöitä sitouttavaksi tekijäksi (Noon & Blyton 2007), vilahteli haastateltavien puheessa tuon tuosta. Venäjän liiketoimintaympäristössä haasteellinen työ tarkoitti ennen kaikkea sitä, että ekspatriaatti on valmistautunut yllättäviin viranomaistilanteisiin, haastavien henkilöstö- ja kommunikaatioasioiden ratkaisemiseen, pienistä detaljeista päättämiseen sekä jatkuvaan kulttuurierojen taklaamiseen.

Ekspatriaatit kokivat työarkeen sopeutumisen ja arkeen sopeutumisen osittain eri tavoin. Osa haastateltavista piti arkeen sopeutumista vaikeampana kuin työhön ja päinvastoin. Ne, joilla oli aiempaa kokemusta Venäjällä oleskelusta, sopeutuivat erityisesti arkielämään helposti. Arjen sitouttavina tekijöinä voidaan pitää ekspatriaattien saamaa tukea yritykseltä (Haines et al. 2008). Tuki voi olla mitä tahansa neuvoista dokumenttien ja asunnon hankkimisesta huolehtimiseen. Mikäli haastateltavalla oli puoliso, oli tämän ”integroituminen” Venäjälle yksi huolenaihe ja firman nähtiin monesti voivan vaikuttaa myös puolison viihtyvyyteen.

Cohenin (2007) instrumentaalista mallia mukaillen sitoutuminen syntyy, kun työntekijä arvioi vaihdantasuhteen hyödyllisyyden. Kompensaation merkitys haastateltavilleni vaihteli. Tyypillinen arvio kompensaatiosta oli, että raha on tärkeä, muttei kuitenkaan kaikkein tärkein tekijä. Samaan on päätynyt Tornikoski (2011) ekspatriaattien

palkitsemista koskevassa väitöskirjassaan. Haastateltavani näkivät Venäjän alhaisen verotuksen ja mahdollisen ilmaisen asunnon olevan tärkein hyöty. Se, että palkasta jää käteen enemmän kuin mitä jäisi Suomessa, oli palkan suuruutta tärkeämpi tekijä. Muutama haastateltavista koki rahallisen kompensaation olevan tärkein tekijä hyväksyä komennus. Yksi haastateltavista huomautti kompensaation olevan ehdoton edellytys sille, että puoliso voi seurata mukana eikä ole pakotettu löytämään töitä.

Sitoutumisen suhteen ei ollut nähtävissä mitään selkeitä eroja sen välillä, oliko haastateltava jatkuvalla vai määräaikaisella sopimuksella. Yksi henkilö tosin mainitsi, että puoli vuotta ennen sopimuksen päättymistä alkaa odotella kotiinpaluuta, jolloin myös fokus voi heikentyä.

5.4.1 Sitoutuminen organisaatioon ja työhön

Useampi haastateltavista voisi kuvitella jäävänsä Venäjälle ja saman työnantajan palvelukseen, mikäli tehtävät kehittyisivät. Esimiehen ja firman tuki sekä potentiaalisen jatkumon tarjoaminen uralle sitouttivat myös suurinta osaa haastateltavistani. Ainakin kolmella haastateltavalla syy Venäjälle jäämiseen tähän asti oli ollut juuri se, että heidän urakehityksensä oli ollut nopeaa ja mielenkiintoista. Monella ura oli kuitenkin edennyt siihen pisteeseen, että he kokivat työnantajayrityksensä mahdollisuudet tarjota houkuttelevia työtehtäviä jatkossa heikkoina. Heille yksi mahdollisuus oli vaihtaa työpaikkaa Venäjällä tai lähteä johonkin muuhun maahan. Suomeen paluuta on harkinnut noin puolet haastattelemistani kahdeksasta ekspatriaatista.

Työnantajan tarjoama tuki vaihteli, mutta ei parhaimmillaankaan vaikuttanut erityisen monipuoliselta. Useampi työnantaja oli auttanut asunnon hankkimisessa ja työskentelyyn vaadittavien lupien hankinnassa, mutta tähän tuki useimmiten jäi. Haastateltavista ne, joilla oli vähiten komennusta edeltävää kokemusta Venäjästä, olisivat kaivanneet monipuolisempaa tukea, myös henkistä. Eräs haastateltavista vastasi kysymykseen ”mikä on saanut jäämään” seuraavasti:

”Aika hyvin on tullut haasteita ja uusia tehtäviä ja on ollut sellaiset esimiehet, jotka ovat olleet hyviä ja luoneet vähän uskoa, antaneet positiivista palautetta ja kokeneet että minulla on jotain annettavaa tälle firmalle. Olen saanut jotain tuloksia aikaan ja itsekin ollut motivoitunut ja

toisaalta tyytyväinen tuloksiin. Tämän kokemuksen, kun täällä on ollut, on mennä ehkä mennyt sellaisilla tietyillä limiiteillä ja miettinyt että onko tämä se minun firma, koska täällä ollaan kuitenkin aika yksin, eikä ehkä ole samaa tukea saanut täällä ollessa, kuin Suomessa. Jotenkin tuntuu, että Suomi suhtautuu, että "kyllä ne siellä hoitaa asiansa". Negatiivista palautetta tulee aina silloin tällöin, mutta kaipaisi joskus myös sitä toista puolta. Ei välttämättä positiivista palautetta, mutta että ne tiedostaisivat ja ymmärtäisivät, mitä tämä on täällä. Se jo auttaisi."

Mikäli haastateltavien puheita peilataan Noonin ja Blytonin (2007) sitoutumistekijöihin, vaikuttaa sitoutuminen olevan vahvalla pohjalla. Haastateltavat kertovat kaikki oppineensa Venäjällä paljon, ja nykyinen työ on tarjonnut kaikille riittävästi haasteita. Työtehtäviin oltiin yleisesti tyytyväisiä, varsinkin kun byrokraattinen paperinpyöritys jätetään huomioimatta. Haastattelemani ekspatriaatit olivat kaikki valmiita tekemään paljon töitä, niin intensiteetiltään kuin ajallisestikin mitattuna. Kaikki näkivät mahdollisena vaikuttaa itse omaan työhönsä. Monet olivat myös hyvin tyytyväisiä siihen, kuinka pitkälle olivat päässeet.

Noonin ja Blytonin mukaan sitoutuminen on sitä vahvempaa, mitä enemmän työntekijä tuntee pystyvänsä kontrolloimaan tulevaisuuttaan. Oman kohtalon kontrollointi jää kuitenkin haastattelemillani ekspatriaateilla organisaation takia vajavaiseksi. Kovinkaan moni haastateltavista ei tiennyt ”seuraavaa askelta”, joka organisaatiolla voisi olla hänen varalleen. Kahdelle oli luvattu pääsy samantasoiseen työpaikkaan, kuin mistä komennukselle oli lähdetty. Vaikeasta kotiinpaluusta on tehty lukuisia havaintoja expat-tutkimuksessa, ja paluun vaikeus kiteytyy juurikin statuksen, urasuunnan, itsenäisen työn ja arvostuksen menetykseen (Suutari ja Brewster 2001, Johnston 1991). Yhden haastateltavan kanssa keskustelimme seuraavaa:

Haastattelija: ”Miten ekspatriaatin sitoutumista voi parantaa?”

Espatriaatti: ”Ehkä se kysymys paluusta takaisin organisaatioon. Meillähän on sopimus siitä, että palaa takaisin tähän lähettävään organisaatioon, mutta käytännöstä mistään työtehtävistä ei ole sovittu. Se on totta kai sellainen epävarmuustekijä.”

H: ”Onko se tärkeimpiä asioita sitoutumisen kannalta, että on jotain tietoa siitä, mihin on palaamassa?”

E: ”Varmasti, jos ajattelee pitemmällä aikavälillä. Sehän on molemminpuolista, eli työnantajakaan ei hirveästi halua sitoutua työntekijään. Se on yllättävää ja uskoisin, että aika monissa organisaatioissa esille tuleva kysymys, että kun palaa ulkomailta, se työtehtävien löytäminen

ei Suomessa ole niinkään helppoa. Jotenkin suomalaisissa yrityksissä ei välttämättä hirveästi arvosteta sitä kokemusta mikä ulkomailla on karttunut.”

Itse käsillä oleviin töihin haastateltavat ovat erittäin sitoutuneita, sillä kaikki olivat valmiita tekemään pitkää päivää ja nipistämään vapaa-ajastaan jotta työt tulevat hoidetuksi. Haastateltavat arvostivat haastavia ja monipuolisia tehtäviä ja olivat valmiita pistämään itsensä likoon. Kansainväliset työtehtävät, hyvä työyhteisö, urakehitys, vastuu ja esimiehen tuki olivat niitä seikkoja, joiden takia suurin osa haastateltavista oli jäänyt työntajan palvelukseen.

Haastateltavien motivaatio ja sitoutuminen työtä kohtaan on korkea varmasti myös siitä yksinkertaisesta syystä, että yhtä poikkeusta lukuun ottamatta loput olivat itse hakeutuneet ulkomaille tai komennukselle. Haastateltavista vain yksi oli joutunut tekemään valinnan ”ad hoc”, muut olivat ehtineet pohtia motiivejaan ja seuraavia siirtojaan jo ennen kuin lähtö Venäjälle oli ajankohtainen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA POHDINTAA

Tavat, käytännöt, vuorovaikutus, uskomukset ja arvot kietoutuvat organisaatiossa mielenkiintoiseksi verkostoksi, jota ekspatriaatti yrittää ymmärtää. Samalla hän muodostaa suhteita kollegoiden, esimiesten, muiden organisaatioiden, julkisten tahojen ja virallisten instituutioiden välillä. Osa näistä institutionaalisessa vuorovaikutuksessa ja liiketoimintaympäristössä muodostuvista työarjen piirteistä motivoi, osalla on päinvastainen vaikutus. Osalla tämän työarjen osasista ja erityisesti organisaatiokulttuurilla on vaikutusta ekspatriaatin sitoutumisesta puhuttaessa. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset näyttäytyvätkin venäläisen liiketoimintaympäristön kontekstissa, voi suurinta osaa tuloksista mahdollisesti käsitellä geneerisempinä ”expat-tuloksina”.

Kaikki tutkimusta varten haastattelemani ekspatriaatit yrittivät kovasti ymmärtää ympärillä tapahtuvia asioita ja lainalaisuuksia. Selittäminen ja tilanteen järkeily ovatkin tapoja, jotka mitä ilmeisimmin auttavat sopeutumaan ja ylläpitämään motivaatiota. Luomalla työhön ja sosiaalisiin konteksteihin rakennetta saadaan myös oma tekeminen mielekkääksi ja

motivoivaksi. Ympäristön virallisten instituutioiden heikko legitimizeetti näkyy kuitenkin jatkuvana epävarmuutena – organisaatiot ja vastuussa olevat ekspatriaatit ovat alati varpaillaan ja saattavat joutua tarkkuudestakin huolimatta mielivaltaiselta tuntuvan viranomaiskohtelun piiriin. Ekspatriaatit suhtautuivat yllättäviltä ja hankalilta tuntuviin asioihin toisaalta ihmetellen, toisaalta kuitaten sen ohimennen tyyliin ”tällaista tämä nyt on, en vaadi erityiskohtelua”.

Uuden institutionaalisen ympäristön nopea ymmärtäminen tuntuu rajoittavan expatriatin valinnanmahdollisuuksia, mutta toisaalta myös tuottavan vakaamman ympäristön, jossa tehdä työtä joutumatta koko ajan tekemään ympäristöön liittyviä päätöksiä. Nopea ymmärtäminen mahdollistaa myös työhön liittyviin yksityiskohtiin keskittymisen. Tämä ei aina ole mahdollista, ja tavallaan pieni epävakaus vaikuttaa expatriatin kokemukseen omasta työarjestaan ja siihen, kuinka motivoivaa ja sitouttavaa vieraassa ympäristössä työskenteleminen on. Enemmän epävarmuutta tuntui kuitenkin aiheutuvan organisaation toimista kuten organisaation expatriatille suomista valtuuksista tai tämän uran suunnasta.

Vaikka expatriaattia rajoittavia toimintatapoja on paljon (esimerkiksi kuinka ja kuka voi hoitaa viranomaisasioita), expatriaattien mahdollisuuksien suhteen venäläisen liiketoimintaympäristön institutionaaliset valinnat ovat olleet hyödyllisiä. Tittelillä tai asemalla voidaan aikaansaada expatriateille Suomen mittakaavasta erittäin hyvät puitteet toimia. Tittelinhaltijan ikä tai sukupuoli eivät toimineet esteenä tai rajoitteena, sillä institutionaalinen tuki asemalle on niin vahvaa, että sen turvin onnistuu toimiminen sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Osittain näen tässä yhtäläisyyksiä Suutarin (1998a) tutkimukseen, jossa expatriaatit kokivat autoritatiivisen johtamisen pakkoa. On mahdollista, että tämä pakko on osittain taklattu hyödyntämällä Venäjällä tärkeitä titteleitä ja statusta ylipäänsä.

Pro gradu -työni tarkoitus on ollut vastata kysymykseen, minkälaisia erityisiä piirteitä tai haasteita liittyy Venäjällä työskentelyyn ja komennuksille lähetettyjen motivaatioon ja sitoutumiseen. Loppujen lopuksi moni expatriateihin vaikuttavasta voimasta kietoutuu juuri edellä mainittujen valta- ja statuskysymysten ympärille. Tämä voidaan nähdä yhdistelmänä sekä virallista että epävirallista ympäristöä – pääjohtajalla on lain mukaan ankara vastuu, mutta myös valta tehdä päätöksiä ja allekirjoittaa sopimuksia. Tämä asema ”valuu” legitimoivana seikkana organisaatioissa alaspäin ja vahvistuu yksilöiden

käytöksessä. Ongelmalliseksi valtakysymykset voivat muodostua ekspatriaatin kannalta silloin, kun häneltä odotetaan Venäjällä vaikutusvaltaa tietyissä tilanteissa, mutta Suomesta käsin mukautuvuutta toisissa tilanteissa.

Ei liene ihmeellistä, että työyhteisöön tuleva ja toisin toimiva ekspatriaatti voi aiheuttaa muiden työntekijöiden joukossa pelkoa tai kaunaa. Institutionaalisessa teoriassa ilmiö voisi tarkoittaa pelkoa (vaarallisten) käytäntöjen paljastumisesta (*practical drift*) – pelkoa siitä, että paljastuu jotain, mikä on mennyt pieleen tai mitä on tehty väärin kuin yhteisestä sopimuksesta. Tällaisia yhteiseksi toimintatavoiksi muuttuneita, mutta organisaation kannalta kaikkea muuta kuin tehokkaita toimintatapoja olivat haastateltavien puheissa esimerkiksi virheiden peittely viimeiseen asti ja vastauksen kertominen ilman varsinaista tietämystä. Kollegoiden joukossa ärsytystä voi aiheuttaa myös ulkomaalaisen ilmestyminen paikalle, jolla voisi hyvin olla venäläinen, tai pääseminen ns. samaan asemaan huomattavasti paremmalla palkalla.

Sitoutuminen työhön näkyi kaikilla haastateltavilla erittäin korkeana työpanoksena. Into pysyä organisaation jäsenenä tulevaisuudessa oli olemassa, mutta suurin osa haastateltavista koki jo päässeensä organisaatiossa niin korkealle kuin mahdollista. Toisin sanoen organisaation tai nykyisen alan ei enää koettu tarjoavan tarpeeksi mielenkiintoisia ammatillisia haasteita. Venäjälle tai kansainvälistä uraa tekemään tullut ekspatriaatti ei välttämättä näe Suomeen paluuta vaihtoehtona, eikä oman organisaation puitteissa löydy tarpeeksi haasteellisia tehtäviä tai kehittymismahdollisuuksia.

Ekspatriaattien sitoutumisen kannalta suurimmaksi ihmetyksen aiheeksi jää emoyhtiöiden ”nihkeä” tai passiivinen suhtautuminen ekspatriaattien urapolkuun. Suomeen palaamassa olleista haastateltavista oikeastaan kukaan ei tiennyt mihin on palaamassa. Tässä sinänsä ei ole mitään ihmeellistä. Ihmeellistä sen sijaan on se, että lähes kaikki totesivat, että parhaimmillaankin paluu tapahtuisi samaan tai samantasoiseen tehtävään, kuin mistä Venäjälle oli lähdetty. Useampi haastateltavista koki, ettei Venäjällä saadusta osaamisesta nähdä olevan hyötyä emoyhtiössä, ja yksi myös totesi, että pitkä aika Venäjällä vaikuttaa uraan Suomessa negatiivisesti.

Tästä kaikesta jää vaikutelma, ettei Venäjä-osaamista osata tai haluta hyödyntää Suomesta käsin. Osaamisen ajatellaan ehkä olevan niin spesifiä, että se on relevanttia vain Venäjän

rajojen sisäpuolella. Vai oletetaanko ekspatriaatin omaksuneen emoyhtiölle haitallisia toimintatapoja? Yksi mahdollinen skenaario on, että osaavia ja hankalasti korvattavia ekspatriaatteja saadaan pidettyä Venäjällä pidempään, kun mielekästä jatkoa tarjotaan vain sieltä eikä kotiorganisaatiosta.

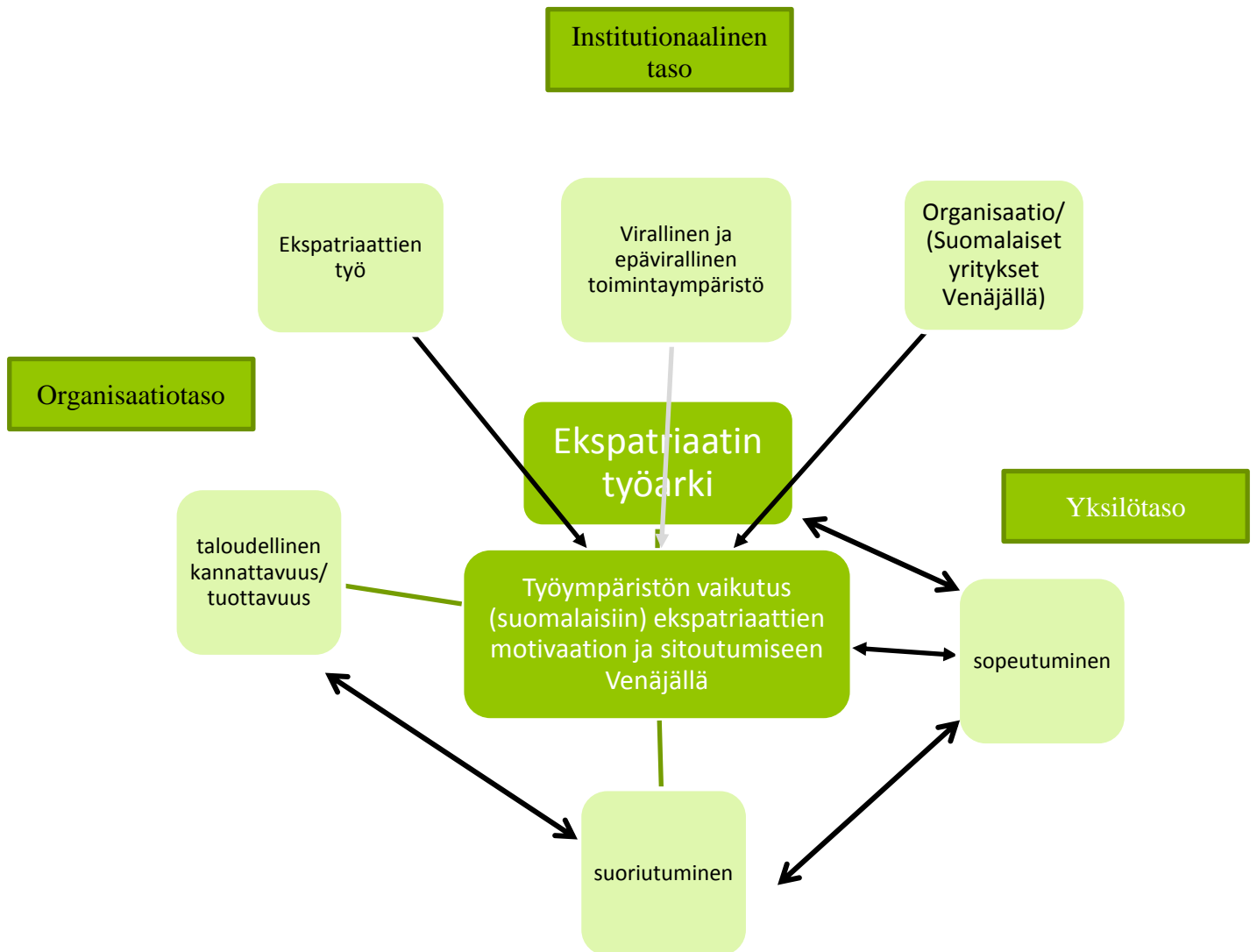
Venäjän liiketoiminnan merkitys yritykselle vaikuttaa varmasti siihen, millä tavalla ekspatriaattien uraan yrityksessä suhtaudutaan. Ei kuitenkaan voida poissulkea kotimaassa vallitsevia ennakkoluuloja, jonka mukaan Venäjää pidetään täysin uniikkina ja omanlaisena liiketoimintaympäristönään – ja pahimmillaan potentiaalisena lypsylehmänä. Kiinnostukseni siirtyikin osittain expat-kehän viimeiseen vaiheeseen, kotiinpaluuseen, mutta tarkemmin siihen henkilöstöpolitiikkaan, jota suomalaiset yritykset ulkomaankomennuksien yhteydessä harjoittavat.

HR-ammattilaisten ja erityisesti komennuksista päättävien tahojen ottaminen haastateltavien joukkoon toisi tarkempaa tietoa siitä, kuinka suunniteltua tai suunnittelematonta komennuksiin liittyvä henkilöstöpolitiikka on. Varsinkin isojen suomalaisten yritysten HR-funktiot voivat sisältää tietoa siitä, miten komennuksille lähetettyjen urat ovat vuosien varrella muuttuneet, ja kuinka kauan henkilöt ovat pysyneet yrityksen palveluksessa. HR-ammattilaisille tai muuten komennusten parissa työskenteleville on kertynyt tietoa siitä, mikä sitouttaa heidän työntekijöitään ja mitkä asiat ainakin ulkopuolisen silmin motivoivat. Sitoutumisen tutkimisen kannalta olisi mielenkiintoista saada näkemystä ja pidempiaikaista tutkimustietoa siitä, miten Venäjällä työskennelleiden työ on edennyt työnantajaorganisaatiossa.

Päivi Eriksson ja Anne Kovalainen (2008) voisivat todeta, että HR-ammattilaisten haastatteleminen ekspatriaattien *lisäksi* tukisi tutkimusta ja tekisi siitä uskottavamman ja tarkemman. Heidän mukaansa (emt., 126) case-tutkimuksia pidetään yleisesti monipuolisina ja rikkaina, mikäli niihin on kerätty empiiristä aineistoa useasta eri lähteestä. Tulevissa tutkimuksissa HR:n ja rekrytointipäätöksiä tekevien henkilöiden funktio voisikin olla esimerkiksi vahvistaa, kumota, tarkentaa tai laajentaa jo kerättyjä ekspatriaattien haastatteluja.

Kansainvälistyvässä maailmassa perinteisen ekspatriaatti-kirjallisuuden näkemä yhteys työhön ja arkeen liittyvien seikkojen vaikutuksesta sopeutumiseen ja sitä kautta

sitoutumiseen ja suoriutumiseen voi myös vaatia päivitystä. Enemmänkin työhön ja ulkomailla asumiseen liittyvät haasteet ja ominaispiirteet vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen ja sitä kautta vahvistavat yksilön sopeutumista. Tästä kehästä työarki saa taas uutta puhtia. Motivaatio, sitoutuminen ja sopeutuminen toimivat tästä näkökulmasta toisiaan ruokkivasti.



Kuva 3. Tutkimuskehikko jatkotutkimuksen taustaksi

Expat-tutkimuksessa sopeutumisen ja motivaation käsitteet ovat pitkälle päällekkäisiä ja niitä on myös tutkimuksessa lähestytty hyvin samoista näkökulmista. Kansainvälistyvässä maailmassa pelkästään sopeutumisen tutkiminen tuntuu vanhanaikaiselta ja työntekijää paapovalta, kun samojen asioiden, jotka aiheuttavat epämukavuutta ja ”ongelmia sopeutumisessa”, voidaan katsoa linkittyvän työntekijöiden motivaatioon. Globaalien

uraimisten tapauksessa oleellista voisikin olla kiinnittää huomiota heidän työolosuhteidensa sekä organisaation tarjoamien pidemmän aikavälin mahdollisuuksien motivoivaan ja epämotivoivaan vaikutukseen. En ehdota sopeutumista unohdettavaksi, sillä eittämättä sopeutumisella edelleen on vaikutus myös ekspatriaatin suoriutumiseen. Edellisellä sivulla olevan hahmotelman mukaan ekspatriaatin työarjesta ja työympäristöstä kumpuavat motivaatio ja sitoutuminen voisivat olla tärkeässä roolissa tutkittaessa edelleen esimerkiksi ekspatriaattien suoriutumista ja tuottavuutta yritykselle.

Kuinka onnistunut on sekä mikro- että makronäkökulmaa hyödyntävä institutionaalinen lähestymistapani? Terävämpää analyysia varten institutionaalista kehystä olisi varmasti voinut hyödyntää pidemmälle. Nyt voin perustella valintojani sillä, että tahdoin pidättää itselläni mahdollisuuden tarkastella itselleni tuntematonta tutkimuskohdetta useammasta eri näkökulmasta. Pidän aineiston jaottelutapaa onnistuneena, sillä institutionaalisen ympäristön jaottelu kognitiiviseen, regulatiiviseen ja normatiiviseen selvensi monipolvista aineistoa, jossa aiheet liikkuvat mm. organisaation, yhteiskunnan, kilpailijoiden ja työyhteisön ympärillä. Aineistosta kummunneet teemat saivat tukea myös teoreettisista käsitteistä kuten status ja järkeily.

Tulokset ovat suurimmaksi osaksi linjassa myös aiemman tutkimuksen kanssa (esim. Suutari 1998a). Esimerkiksi Mashkinan, Kososen ja Helisteen (2005) tutkimuksessa suomalaisten johtajien näkemykset toimintaa hankaloittavista epävirallisista instituutioista olivat ailahtelevasti toimiva julkinen sektori, osaavan työvoiman hankkiminen ja kilpailijat – kaikki tässäkin tutkimuksessa toistuneita seikkoja. Ehkä suurimmat erot vaikkapa Suutarin 90-luvulla tutkimien suomalaisten ekspatriaattien kokemuksiin ovat siinä, että haastattemieni ekspatriaattien kohtaamat ongelmat eivät ole enää korostuneesti paikallisen organisaatio- ja johtamiskulttuurin outoudessa tai vaarallisessa/epävakaassa liiketoimintaympäristössä. Vaikka nämä haasteet eivät ole kokonaan poistuneet, voivat haasteelliset olosuhteet jopa motivoida. Tutkimuksessa esille nousseet teemat eivät siis ole aiemmalle tutkimukselle vieraita, mutta niiden vaikutus ekspatriaattiin näyttäytyy uudella tavalla motivaation ja sitoutumisen kautta.

Lähteet

Adler Nancy J. (2008): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South West: Mason.

Ashford, Susan & Taylor, M (1990): *Adaptation to Work Transitions. An Integrative Approach*. Sivut 1-41 teoksessa Ferris & Rowland (toim.): *Research in Personnel and Human Resources Management*. JAI Press: Greenwich.

Black J. Stewart, Gregersen Hal B., (1991): *Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Overseas Assignments*. *The Journal of Management*, 15:4, sivut 529-544.

Black J. Stewart, Gregersen Hal B., (1999): *The right way to manage expats*, *Harvard Business Review*, Vol. 77, Issue 2, sivut 52-63.

Bonache, Jaime & Zárraga-Oberty, Cecilia (2008): *Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors. A theoretical framework*. *International Journal of Human Resource Management*, 19:1, sivut 1-18.

CEFIR (2007): *Мониторинг административных барьеров на пути развития малого бизнеса в России*. <http://www.cefir.ru/download.php?id=1045> (Luettu 18.4.2013)

Chen, Gilad & Kirkman, Bradley & Kim, Kwanghyun & Farh, Crystal & Tangirala, Subrahmaniam (2010): *When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance*. *Academy of Management Journal*, 53:5 October 2010, sivut 1110-1130.

Cohen, Aaron (2007): *Commitment Before and After: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, Vol 17, sivut 336-354.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage Revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48:2: sivut 147-160.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (toim.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press: Chicago.

The Doing Business project. www.doingbusiness.org. (Luettu 6.8.2012).
through self-initiated foreign assignments, *Journal of World Business*, Vol. 35, sivut 417-436.

EK (2013): *Suomen ja Venäjän taloussuhteet*. Löydettävissä http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/venaja_Suomi_Venaja.php (Luettu 18.4.2013).

Eklund, Timo & Karhunen, Päivi (2009): Suomalaisomisteiset yritykset Venäjällä. CEMAT Papers 2/2009.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008): *Qualitative Methods in Business Studies*. Sage: London.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1996, 1998, 2000): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.

Evans, Paul & Pucik, Vladimir & Björkman, Ingmar (2010): *The Global Challenge. International Human Resource Management*. McGraw-Hill: New York.

Florkowski, Gary W. & Fogel, Daniel S. (1999): Expatriate adjustment and commitment. The role of host-unit treatment. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10 no.5, sivut 783-807.

Furnham, Adrian F. & Bochner, Stephen (1986): *Culture Shock. Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*. Methuen: Lontoo.

Gallie, Duncan & White, Michael (1993): *Employee Commitment and the Skills Revolution*. PSI Publishing: London.

Grainger, Richard J. & Nankervis, Alan. R. (2001): Expatriation Practices in the Global Business Environment. *Research and Practice in Human Resource Management* 9(2), sivut 77–92.

Goffman, Erving (1971): *Arkielämän roolit*. WSOY: Helsinki.

Haines, Victor. Y, Saba, Tania & Choquette Evelyne (2008): Intrinsic Motivation for an International Assignment. *International Journal of Manpower* 29:5, sivut 443-461.

Harrison, David A. & Shaffer, Margaret A. (2005): Mapping the criterion space for expatriate success. Task- and relationship-based performance, effort and adaptation. *The International Journal of Human Resource Management*, 16:8 August 2005, sivut 1454–1474.

Heininen, Polina & Mashkina, Olga & Karhunen, Päivi & Kosonen, Riitta (2008): *Pienten ja keskisuurten yritysten toimintaympäristö Leningradin läänissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-88: Helsinki.

Heininen, Polina, Mikkola Olli-Matti, Karhunen, Päivi & Kosonen, Riitta (2009) *Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa*. HSE Publications B-102. HSE Print: Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press: Helsinki.

Honkanen, Matti & Mikluha, Arja (1998): *Successful Management in Russia*. International Assignments TT Ltd.

Honkanen, Matti (2011): *Onnistu Venäjällä. Tunne lainsäädäntö ja kulttuuri*. Lakimiesliiton kustannus: Helsinki.

HSBC Bank International (2010): *The Expat Explorer Survey 2010*. Löydettävissä sähköisenä osoitteesta: <http://www.expatorplorer.hsbc.com/files/pdfs/overall-reports/2010/experience.pdf> (luettu 23.11.2011).

Johnston, Julia (1991): *An empirical study of repatriation of managers in UK multinationals*. *Human Resource Management Journal*, 1:4, sivut 102-108.

Kahn, William A. (1990): *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, Vol 33, sivut 692-724.

Karhunen, Päivi & Kosonen, Riitta & Logrén, Johanna & Ovaska, Kristo (2008): *Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä*. Helsingin kauppa- ja korkeakoulun julkaisuja B-84: Helsinki.

Keskuskaupakamari (2007): *Luoteis-Venäjän business -barometri*. Luettavissa: <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/08/97/24/wkr0010.pdf>. (Luettu 18.4.2013)

Kohonen, Eeva (2007): *Essays on the Consequences of International Assignments on Expatriates' Identity and Career Aspirations*. *Acta Wasaensia 170*. Vaasan yliopisto: Vaasa.

Konopaske, R. and Werner, S. (2005): *US managers' willingness to accept a global assignment. Do expatriate benefits and assignment length make a difference?* *International Journal of Human Resource Management*, 16:7, sivut 1159-1175.

Kosonen, Riitta (2011): *Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa*. Aalto University publication series Kauppa + Talous 11/2011. Aalto University: Helsinki.

Koveshnikov, Alexei & Barner-Rasmussen, Wilhelm & Ehrnrooth, Mats & Mäkelä Kristiina (2012): *A framework of successful organizational practices in Western multinational companies operating in Russia*. – *Journal of World Business* 47:3. Sivut 371-382.

Laine, Lea. (2006): *Ulkomaantyökäytännöt Suomessa 2006*. IHRM Oy TQM Consultants Ltd. Löydettävissä: <http://www.ihrm.fi/kuvat/Ulkomaanty%F6k%E4yt%E4nn%F6t%20Suomessa%202006.pdf> (luettu 22.11.2012).

Lii, Sheng-Ying & Wong, Shu-Yeng (2008): *The antecedents of overseas adjustment and commitment of expatriates*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19: 2, February 2008, sivut 296–313.

Lomax, Stan (2001): *Best Practices for Managers and Expatriates. A Guide on Selection, Hiring and Compensation*. John Wiley & Sons: New York.

Maantieto.net: http://www.maantieto.net/venaja/toihin/suomalaisyriytkset_venajalla (luettu 1.12.2012).

Meyer, John P. & Paunonen, Sampo V. & Gellatly, Ian R. & Goffin, Richard D. & Jackson Douglas N. (1989): Organization commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology* 74:1, sivut 152-156.

Mäkelä, Klaus (1990): Kvalitatiivisen analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. *Nuorisotutkimuslehti* 2/1990, sivut 2–9.

Mashkina, Olga & Kosonen, Riitta & Heliste, Piia (2005): Bridging the Cultural Gap. Comparison of Business Norms in Finnish-Russian Operations. In Liuhto Kari & Vincze, Zsuzsanna (ed): *In Wider Europe*. Esa Print Oy: Lahti.

Mowday, Richard & Steers, Richard & Porter, Lyman (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14:2, sivut 224-227.

Mercer (2011): <http://www.mercer.com/articles/1095320> (luettu 25.11.2011).

Noon, Mike & Blyton, Paul (2007): *The Realities of Work. Experiencing Work and Employment in Contemporary Society*. Palgrave: New York.

North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change & Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge, New York.

Powell, Walter W. & Colyvas, Jeannette A. (2008): Microfoundations of Institutional Theory. Sivut 276–298 teoksessa Greenwood, Royston & Oliver, Christine & Sahlin, Kerstin & Suddaby, Roy (edit.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism..* Sage Publications: London.

Powell, Walter W. (1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis. Sivut 183–203 teoksessa DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (ed.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press: Chicago.

Puffer, Sheila M. & McCarthy, Daniel J. (2011): Two Decades of Russian Business and Management Research. An Institutional Theory Perspective. *Academy of Management Perspectives*, May 2011, sivut 21–36.

Ramsey, Jase R. (2005): The role of other orientation on the relationship between institutional distance and expatriate adjustment. *Journal of International Management* 11 (2005), sivut 377–396.

Ruonavaara, Hannu (2009): Haastateltavien hankkiminen. Luento Turun yliopistossa 1.12.2009. Löydettävissä osoitteessa: www.soc.utu.fi/laitokset/.../Teemahaastattelu5.ppt

Scott, W. Richard (2001): *Institutions and Organizations*. Sage: New York.

Silverman, David (2000): *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. Sage Publications: London.

Staffing Industry Analysts (2008): Russia. Expat managers are being replaced by locals. Löydettävissä: <http://www.staffingindustry.com/eng/Research-Publications/Daily-News/Russia-Expat-managers-are-being-replaced-with-locals> (luettu 25.11.2011).

Stroppa, Christina & Spieß, Erika (2010): Expatriates' social networks: the role of company size. *The International Journal of Human Resource Management*, 21:13 October 2010, sivut 2306–2322.

Suutari, Vesa (1998a): Problems Faced by Western Expatriate Managers in Eastern Europe. Evidence provided by Finnish Expatriates in Russia and Estonia. *Journal for East European Management Studies (JEEMS)*: 3, 1998, sivut 249–267.

Suutari, Vesa (1998b): Leadership behaviour in Eastern Europe. Finnish expatriates' experience in Russia & Estonia. *The International Journal of Human Resource Management* 9:2. April 1998, sivut 235-258.

Suutari, Vesa & Brewster, Chris (2000): Making their own way: International experience

Suutari, Vesa & Brewster, Chris (2001): Expatriate management practices and perceived relevance. Evidence from Finnish Expatriates. *Personnel Review* 30, 5/6, sivut 554-577.

Suutari, Vesa & Mäkelä, Liisa & Tornikoski, Cristelle (2012): Career Decision Making of Global Careerists. *International Journal of Human Resource Management*, 23:15-16, sivut 3455-3478.

Tolvanen, Jaana (2009): Suomalaisyriyten osaamistarpeet Venäjän liiketoiminnassa. Lappeenranta University of Technology. Northern Dimension Research Centre, publication 57: Lappeenranta.

Tornikoski, Christelle (2011): Expatriate Compensation. A Total Perspective. *Acta Wasaensia* no 239. Vaasan yliopisto: Vaasa.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.

Xu, Dean & Shenkar, Oded (2002): Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review* 27:4, sivut 608-618.

Yrittäjät.fi: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/venajankauppa/> (luettu 1.11.2011).

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko ja apukysymykset:

1) Haastateltavan taustat ja rooli organisaatiossa

- Haastateltavan asema/rooli organisaatiossa, koulutus ja oma organisaatio
- Miksi haastateltava lähtenyt Venäjälle?
- Minkälaisia etukäteisvalmisteluja firman ja omasta puolesta?
- Mitä odotuksia oli komennukselle – toteutuivatko ne?
- Onko rooli muuttunut tai kehittynyt ulkomailla ollessa? (mikä oli alun perin?)
- Mikä on Venäjän-toimintojen rooli koko organisaatiossa?

2) Työpaikan työskentelyolosuhteet

- Millainen johtamiskulttuuri työpaikallasi vallitsee?
- Onko työpaikallasi hierarkioita? Millaisia?
- Millaiseksi kuvailisit organisaatiokulttuuria? (Miten eroaa Suomesta?)
- Mitä hyvät työskentelyolosuhteet tarkoittavat sinulle?
- Mikä työpaikalla motivoi? Mikä laskee motivaatiota?
- Millaiseksi arvioisit työmäärää Suomeen nähden vastaavanlaisessa tehtävässä?

(Formaalit)

- Miten työpaikalla voidaan vaikuttaa työskentelyolosuhteisiin?
- Mikä vaikuttaa negatiivisesti/positiivisesti?
- Miten työpaikan käytännön asiat on järjestetty?
 - o Onko selvää, kuka on kenenkin esimies?
 - o Miten vastuut on määritelty?
 - o Kuinka paljon olet yhteydessä pääkonttoriin?
 - o Miten pääkonttorin kanssa viestitään ja miten viestit huomioidaan?

(Epäformaalit)

- ”Työkulttuuri”:
 - o jaetaanko tietoa?
 - o minkälaiset suhteet ovat kollegoihin?
 - o palaverikäytännöt?
 - o työmäärä Suomeen nähden? (oma ja kollegoiden)

3) Kokemukset, arki

- Minkälaisena näet oman osaamisen ja sillä pärjäämisen?
- Miten helppoa on ollut sopeutua?
- Miksi arki Venäjällä ja ekspatriaattina voi olla hankalaa?
- Millaista on (sosiaalinen) elämä työajan ulkopuolella?
- Millä kielellä toimit liike-elämässä ja arjessa?
- Minkälaisia ratkaisuja työnantaja tarjoaa arjen helpottamiseen?
- Elintason erot Suomessa ja Venäjällä – olisiko sama mahdollista Suomessa?
- Minkälaiseksi arvioisit elämänlaatusi täällä?

4) Venäjä toimiympäristönä, työskentelyolosuhteet Venäjällä

- Millaisia haasteita työarjessa on, joita voi pitää Venäjälle tyypillisinä?
- Miten Venäjän liiketoimintaympäristö näkyy työpäiväsi aikana?

- Vaikuttaako jokin Venäjän liiketoimintaympäristössä motivaatiotasi heikentävästi tai kohottavasti? Mikä?
- Minkälaiset sukupuoliroolit Venäjän liiketoimintaympäristössä on?
- Miten helppo suomalaisen on solmia suhteita?
- Tuoko suomalaisuus jotain etuja/haittoja? Jos tilalla olisi hyvä venäläinen, mikä olisi ero?

5) Sitoutuminen ja motivaatio

- Millaisena näkee työuransa lähitulevaisuudessa? Jatko samassa organisaatiossa?
- Onko oma motivaatio muuttunut komennuksen aikana ja millaisissa tilanteissa?
- Kompensaation vaikutus motivaatioon?
- Miksi pysynyt yrityksessä?/Mikä saanut jäämään?
- Voidaanko sitoutumista mielestäsi parantaa tukemalla ekspatriaatin (työ)arkea?/ Voiko työnantaja helpottaa työskentelyolosuhteita? Voiko itse helpottaa omia työskentelyolojaan?