

Kati Mustonen

## Brysselissä työskentelevien suomalaisten ekspatriaattien sopeutuminen



**Y**ritysten kansainvälistymisen myötä on myös ekspatriaatin roolille yrityksen ulkomaan toiminnoissa alettu antaa enemmän tunnustusta. Yrityksen menestyminen tai epäonnistuminen ulkomailla on pitkälti riippuvainen siitä, kuinka tehokkaasti ekspatriaatit pystyvät toimimaan uudessa ympäristössään (Ferraro 1990, 7).

Ekspatriaatilla tarkoitetaan tässä johto- tai asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöstöä, jonka yritys lähettää ulkomailla sijaitsevaan tytäryhtiönsä työskentelemään määrätyksi ajanjaksoksi. Sopeutumisella tarkoitetaan hänen riittävää sopeutumistaan kohdemaahan, toisin sanoen, että hän on toimintakykyinen uudessa ympäristössään.

Tutkielmani kohderyhmänä olivat Brysselissä työskentelevät suomalaiset, ja tutkin ekspatriaattien subjektiivista sopeutumista. Päämääränä oli paikottaa sopeutumisessa esiintyvät mahdolliset ongelmat, sekä selvittää, kuinka ne olisi mahdollista estää. Tutkimusaineisto kerättiin Brysselissä kesällä 1993 haastatteleamalla kolmeatoista suomalaisen puunjalostusteollisuuden parissa Brysselissä työskentelevää ekspatriaattia kaikkiaan neljästä yrityksestä.

*Kati Mustonen on tehnyt Turun kauppakorkeakoulussa tästä aiheesta vastavalmistuneen kansainvälisen markkinoinnin pro gradu -tutkielmansa.*

Haastateltujen oleskeluaika Brysselissä vaihteli; uusimmat olivat tulleet Brysseliin kuukausi sitten, kun taas joukon konkari oli työskennellyt Brysselissä jo kaksitoista vuotta.

Usein puhutaan Belgian "kaksista kasvoista", jolloin viitataan flaamien ja valлонien erilaisuuteen. Hallinnollisesti maa jakaantuu kolmeen alueeseen: Flander, Vallonia ja Bryssel. Kullakin alueella on oma erikoislaatusensa niin sosiaalisesti, demografisesti, taloudellisesti, kulttuurisesti, eettisesti kuin poliittisestikin ajatellen. (Lagasse 1990, 21) Belgian heterogeenisyys alueena monimutkaisti tämän tutkimuksen suorittamista. Tutkittaessa, kuinka suomalaiset ekspatriaatit ovat sopeutuneet Brysseliin, ei siis voida vetää johtopäätöksiä siitä, kuinka suomalaiset ovat sopeutuneet Belgiaan. Otosjoukon pienuuden vuoksi ei yleistyksiä muutoinkaan voitane tämän tutkimuksen perusteella tehdä.

Ekspatriaatit kokivat sopeutumisensa "kokonaisvaltaiseksi kakuksi" — eli jos vaikeuksia alkaa esiintyä yhdellä osa-alueella, leviävät ne muillekin osa-alueille. Mikäli sopeutumista käsitellään jakamattomana kokonaisuutena, voi varsinaisia sopeutumisongelmien aiheuttajia olla vaikea löytää tuosta "kakusta". Ongelmien paikallistamisen helpottamiseksi sopeutuminen jaettiin seuraaviin osa-alueisiin: ekspatriaatin suhde emoyhtiöön, sopeutuminen työhön tytäryh-

tiössä, sopeutuminen ympäristöön sekä ekspatriaatin perheen sopeutuminen.

### **Ekspatriaatin suhde emoyhtiöön**

Työntekijät olivat hyvin selvillä emoyhtiönsä motiiveista, joita olivat pääasiassa yrityksen ulkomaan toimintojen ohjaaminen sekä sujuvan kommunikoinnin varmistaminen emo- ja tytäryhtiön välille. haastateltujen omina motiiveina Brysseliin lähtiessä olivat olleet etupäässä työhön liittyvät tekijät ja seikkailun halu. Motiiveina olivat olleet yleisemmin vetokuin työntekijät: Brysseliin oli lähdetty, koska ulkomailla oleskelu koettiin houkuttelevaksi. Yhteydenpito emoyhtiöön nykytekniikan keinoin koettiin riittäväksi.

Sen sijaan ongelmia koettiin ekspatriaatin valinnan, lähtövalmennuksen ja emoyhtiön antaman tuen suhteen. Ekspatriaattien mielestä emoyhtiöt eivät painota valinnassa tarpeeksi sopeutumisen kannalta tärkeitä tekijöitä, kuten sosiaalisuutta ja sopeutumiskykyä. Monet haastatelluista eivät kokeneet lähtövalmennuksen tarvetta omalla kohdallaan, koska aiempi ulkomailla työskentely, motivoituneisuus, "valmiiseen pöytään istuminen" sekä Brysselin ja Suomen samankaltaisuus ympäristönä auttoivat luomaan todenmukaisia odotuksia ja vähensivät lähtövalmennuksen tarvetta. Kuitenkin ne, joilta kokemusta tai motivaatiota puuttui, olisivat lähtövalmennusta kaivanneet. Heidän tapauksessaan sen puute lisäsi turvattomuuden tunnetta. Yli puolet olisi myös kaivannut alkuaikoina emoyhtiöltä tukea, erityisesti uutta toimintaa perustamaan tulleet.

### **Sopeutuminen työhön tytäryhtiössä**

Ekspatriaatit kokivat toimivaltansa riittäväksi ja roolinsa alkuaikojen lukuunotta-

matta selkeäksi ja ristiriidattomaksi. Kaililla esiintyi ylikuormitusta työssä. Siitä seuraavan vapaa-aajan vähenemisen voidaan todeta vaikeuttavan sopeutumista sosiokulttuuriseen ympäristöön.

Belgialais-suomalaisen työyhteisön todettiin olevan hyvin heterogeenisen ja yrityskulttuurin myös useiden mielestä erilaisen kuin emoyhtiössä. Tätä voitaneen ymmärtää siltä pohjalta, että Belgiassa miehisyyden, epävarmuuden välttämisen ja valtaetäisyyden arvot ovat selvästi korkeampia kuin Suomessa (ks. Hofstede, 1991). Suuren miehisyyden korostamisen vaikutuksesta Belgiassa suhtaudutaan työehtoihin tarkasti, mutta työhön rennosti, minkä takia belgialaiset ovat työntekijöinä "tehotomia" suomalaisten näkökulmasta katsottuina. Miesvaltaisuuden takia myöskin naisten osallistumista johtotehtäviin vieroksutaan. Belgian suuresta valtaetäisyydestä johtuen ei suomalainen johtamistapa muutoinkaan sovi sellaisenaan belgialaisten kanssa työskentelyyn, vaan valvontaa ja ohjausta tarvitaan työssä enemmän kuin Suomessa.

Tutkimuksessa todettiin, että sopeutuminen työhön asettaa erilaisia vaatimuksia eri tehtävissä toimiville ekspatriaateille. Suhteidenluomiskyky ja paikallisten kielten osaaminen ovat tärkeämpiä runsaassa asiakaskontaktissa oleville, kun taas asiantuntijatehtävissä olevien kohdalla se ei ole yhtä tärkeää. Myyntitehtävissä toimivat kokivat suhteiden luomisen helpoksi; he puhuivat ranskaa tai jopa flaamia, koska kokivat sen välttämättömäksi työnsä kannalta. Atk-suunnittelijoina toimivat sanoivat pärjäävänsä töissä englannin kielellä.

### **Sopeutuminen ympäristöön**

Voidaan todeta, että sosiokulttuurisen ympäristön osalta ekspatriaatit eivät ole

sopeutuneet Brysseliin, mikäli mittarina käytetään sitä, ovatko he tekemisissä paikallisten kanssa. Suhteiden luominen paikallisiin asukkaisiin, erityisesti valloineihin, koettiin hankalaksi. On kuitenkin mielenkiintoista, että sosiokulttuurisen ympäristön nimesi suureksi ongelma-alueeksi vain yksi haastatelluista, ja ettei hänkään kokenut ongelmalliseksi nimenomaan suhteiden puuttumista paikallisiin. Edellä olevan voitaisiin katsoa olevan yhdenmukainen Alhon (1989, 55) väitteen kanssa, jonka mukaan sopeutuakseen subjektiivisesti ei ekspatriaatin tarvitse välttämättä olla kanssakäymisessä paikallisiin asukkaisiin. Haastatellut henkilöt eivät olleet tekemisissä paikallisten kanssa, mutta olivat tyytyväisiä tilanteeseensa. Heidän kohdallaan subjektiiviseen sopeutumiseen riittänee siis vaikkapa Belgiassa oleva 1700 suomalaisen yhteisö.

Fyysisen ja taloudellisen ympäristön ekspatriaatit kokivat eri tavalla riippuen asuinalueestaan Brysselissä, mutta kaikki kokivat sopeutumisen Brysseliin olleen helppoa. Kaikki ekspatriaatit pitivät tilannettaan Brysselissä yhtä hyvänä tai parempana kuin lähtömaassaan.

Ekspatriaattien ongelmat teknisessä ympäristössä eivät johtuneet siitä, että tekninen kehitys olisi Brysselissä Suomen tasosta jäljessä, vaan hankaluuksista, joita oli esiintynyt laitteistojen toimitusten yhteydessä. Belgialaisten "tehottomuutta" voitane selittää maan suuren miehisyy sarvostuksen perusteella. Hofsteden (1991, 93) mukaan suuren miehisyyden maissa ihmiset "elävät työskenneläkseen", jolloin työhön suhtautuminen on rentoa. Suuren naisarvostuksen maana Suomessa ihmiset "työskentelevät elääkseen", ja työhön suhtaudutaan vakavammin. Tästä syystä suomalaiset kokevat belgialaisten rentouden tehottomuutena, ja se saa heidät turhautumaan.

Samainen "tehottomuus" aiheutti turhautumista myöskin poliittis-lainsäädännöllisessä ympäristössä byrokratian muodossa.

### **Perheen sopeutuminen Brysseliin**

Tutkimukseen otettiin perhe omaksi osa-alueekseen sillä perusteella, että usein perheen sopeutuminen uuteen ympäristöön koetaan ongelmallisimpana asiana (Murtolehto 1988, 13). Tässä tutkimuksessa kuitenkin kaikki ekspatriaatit, joiden perhe oli mukana Brysselissä, kokivat perheidensä sopeutuneen erinomaisesti, ja tämän voidaan olettaa edistävän sopeutumista. Kyvyn toimia tehokkaasti ulkomaan komennuksella sanotaan riippuvan siitä, kuinka tyytyväisiä henkilön puoliso ja lapset ovat uudessa ympäristössä (Hilltrop - Janssens 1990, 22).

Perheen läsnäoloa ulkomaan komennuksella pidettiin tärkeänä kahdestakin syystä. Ensinnäkin, vapaa-ajan vähyydestä johtuen jää kontaktipinta ulkomaailmaan vähäiseksi, mikäli perhe ei ole mukana; perhe tukee ekspatriaattia sosiaalisesti. Toiseksi, oleskelun ulkomailla koettiin kehittävän perheen keskinäisiä suhteita.

### **Sopeutumiskäyrät**

Sopeutumisen vaiheita voidaan havainnollistaa sopeutumiskäyrillä, jotka osoittavat, kuinka ekspatriaatin tyytyväisyyden taso vieraassa ympäristössä vaihtelee ajan kuluessa (Kim 1989, 278). Raunio (1989, 79) nimeää ekspatriaatin sopeutumisvaiheet seuraavasti: alkuinnostus, turhautuminen, hyväksyminen ja sopeutuminen.

Tutkittaessa ekspatriaattien sopeutumiskäyriä voitiin todeta sopeutumisessa olevan paljon yksilöllisiä eroja. Tutkimuksessa todettiin aiemman kokemuk-

sen ulkomailla työskentelystä sekä kanssakäymisen belgialaisten kanssa lyhentävän sopeutumiskäyrää eli nopeuttavan sopeutumista.

Alkuinnostuksen voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta puuttuvan sopeutumiskäyrästä, kun työntekijällä ei ole motivaatiota lähteä ulkomaille, ja kun emoyhtiö ei anna lähtövalmennusta eikä riittäväksi koettua alkuajan tukea ulkomaan komennukselle. Tällöin ekspatriaatti aloittaa sopeutumisensa suoraan turhautumisvaiheesta.

Niiden ekspatriaattien kohdalla, joilla on ollut motivaatiota lähteä ulkomaille ja joille emoyhtiö on antanut kaiken avun, mitä he ovat kokeneet tarvitsevansa, ei sopeutumiskäyrässä ole turhautumisvaihetta lainkaan. Tällöin hyväksymisvaiheeseen päästään suoraan alkuinnostuksen kautta.

### Sopeutumisen edellytykset

Tutkimuksessa ilmeni, että emoyhtiön rooli ekspatriaatin sopeutumisessa on merkittävä. "Sopeutumiskäyrän suunta tulee emoyhtiöstä", sanoi eräs haastatelluista. Sopeutumisen kannalta on tärkeää suorittaa lähtijöiden valinta oikeita taitoja painottaen. Ekspatriaatit itse kokivat

sopeutumisen kannalta tärkeimmiksi suhteidenluomiskyvyn sekä kyvyn hyväksyä ja omaksua uusia asioita. Emoyhtiöiden tulisi valita motivoituneita henkilöitä, sillä mitä motivoituneempi yksilö on lähtemään ulkomaan komennukselle, sitä sinnikkäämmiin hän yrittää sopeutua ja selviytyä mahdollisista ongelmista (Black - Gregersen 1991, 464). Myös lähtijän perhe tulisi huomioida valinnassa. Sopeutumista kaikille osa-alueille helpottaa kielitaito. Paikallisen kielen hallinta olisi haastateltujen mukaan auttanut välttämään monet ongelmat.

Lähtövalmennusta tulisi antaa sitä tarvitseville, ennen kaikkea järjestämällä tapaamisia kohdemaassa aiemmin työskennelleiden henkilöiden kanssa. Emoyhtiön tukea ulkomaan komennuksella haastatellut toivoivat sellaisen tukihenkilön muodossa, joka auttaisi käytännön asioissa.

Emoyhtiön lisäksi myös perheen mukanaolon todettiin vaikuttavan positiivisesti sopeutumiseen. Perheen sopeutumiskyky uuteen ympäristöön on keskeisiä asioita ekspatriaatin sopeutumisen kannalta. Myös kohdemaassa vietetty aika edistää sopeutumista. Sopeutumista ajatellen työntekijän ulkomaan komennuksen tulisi siis olla riittävän pitkä.

### Kirjallisuus:

**Alho, Olli** teoksessa: Ihminen ja kulttuuri. Vientikoulutussäätiö. Helsinki 1989.

**Black, J. Stewart; Gregersen, Hal B.:** The other half of the picture: antecedents of spouse cross cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 3/4 1991, 461-478.

**Ferraro, Gary P.:** The cultural dimension of international business. New Jersey 1990.

**Hiltrop, Jean Marie; Janssens, Maddy:** Expatriation: challenges and recommendations. *European Management Journal*, Vol. 8, No 1, 3/1990, 19-26.

**Hofstede, Geert:** Cultures and organizations. Cambridge 1991.

**Kim, Young Yun** teoksessa: Handbook of International and Intercultural Communication. Toim. Asante, Molefi Kete - Gudykunst, William B. California 1989.

**Lagasse, Charles-Etienne:** Les institutions politiques de la Belgique et de l'Europe. Bryssel 1990.

**Murtolahti, Leea:** Kulttuuriempatia - avain kansainvälistymiseen. *Ekonomi* 5/88, 12-13.

**Raunio, Aino** teoksessa: Ihminen ja kulttuuri. Vientikoulutussäätiö. Helsinki 1989.