

KERTOMUKSIA PALUUSTA

Käytäntöyhteisöt uutena näkökulmana repatriaatiotutkimuksessa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Jenni Merikallio
2010

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin ja johtamisen laitos



KERTOMUKSIA PALUUSTA

Käytäntöyhteisöt uutena näkökulmana repatriaatiotutkimuksessa

Organisaatiot ja johtaminen

Pro Gradu –tutkielma

Jenni Merikallio k78626

Kevät 2010

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä ____ / ____ 200__

arvosanalla _____

KERTOMUKSIA PALUUSTA

Käytäntöyhteisöt uutena näkökulmana repatriaatiotutkimuksessa

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkielman tarkoituksena on lähestyä ulkomaankomennukselta palaajien paluuprosesseja eri tavoin kuin aikaisempi tutkimus. Tarkoituksena ei ole tutkia niinkään siitä, mitä vaiheita tai mahdollisia koulutuksia paluuseen liittyi, vaan selvittää millaiseen paikkaan palaaja on palannut. Tutkimusongelmana on täten selvittää, miten erilaisia paluupaikkoja voidaan käsitteellistä ja kuvailla. Tulkintakehyksenä tutkimuksessa on hyödynnetty käytäntöyhteisöjen teorioita. Tällöin paluupaikalla ei tässä tutkimuksessa tarkoiteta kotimaata tai kotiyrittystä, vaan sosiaalista, lähimmästä työyhteisöstä ja lähimmistä työtovereista muodostuvaa paikkaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vastaukset seuraaviin empiirisiin kysymyksiin: onko paluupaikka eronnut huomattavasti siitä paikasta, josta työntekijä on komennukselle lähtenyt, sekä miltä paluu tuohon kyseiseen paikkaan tuntui. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on lähestyä paluuta käytänteiden avulla ja ennen kaikkea arvioida, onko repatriaatio-ilmiötä relevanttia tutkia uudesta, käytäntöyhteisöjen teorioiden näkökulmasta.

TUTKIMUSAINEISTO JA –MENETELMÄT

Tutkielmassa on toteutettu laadullinen tutkimus, jossa aineisto tuotettiin henkilökohtaisilla teemahaastatteluilta. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa oli Oy Metsä-Botnia Ab, sekä yrityksen Uruguayhin sijoittuneessa tehdasprojektissa ulkomaankomennuksella olleet seitsemän kotiin palannutta työntekijää. Haastatteluaineiston avulla on rakennettu kunkin haastatellun paluutarina, ja nämä on luokiteltu kolmeen päätyyppiin, joiden tarkoituksena on osoittaa, miten haastateltavani itse ovat oman paluupaikkansa ja paluunsa tulkinneet. Tarinoiden pohjalta on lopulta tyyteltäviä erilaisia paluupaikkojen ominaisuuksia, sekä kuvattu niiden synnyttämiä erilaisia paluukokemuksia.

TUTKIMUSTULOKSET

Suurimmat erot tarinoiden paluupaikkojen välillä muodostuivat paluupaikan muodostumisen prosessista, sen hajaantuneisuudesta sekä paluupaikan yhteisöllisyydestä ja sen mahdollisuudesta. Muodostumisen prosessilla tarkoitetaan sitä, oliko paluupaikka olemassa jo paluun hetkellä, vai vasta myöhemmin. Hajaantuneisuus ja yhteisöllisyys taas kuvaavat sitä, toimiiko paluupaikan yhteisö fyysisesti yhdessä, ja onko heidän toiminnassa tunnistettavissa yhteisöllisyyden piirteitä. Nämä ominaisuudet jakoivat paljon myös paluukokemuksia, jolloin niihin paluupaikkoihin, joissa toteutuivat kaikki ominaisuudet, raportoitiin myös positiivisempia kokemuksia. Käytäntöyhteisöjen teorian tulkintakehyksenä tässä tutkimusongelmassa ovat toimineet hyvin, ja tutkimus tarjoaa repatriaatiotutkimukseen uuden kysymyksenasettelun ja uuden näkökulman.

AVAINSANAT

Repatriaatio, repatriaatti, ulkomaankomennus, käytäntöyhteisö, paluupaikka, paluukokemus

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	4
1.2 Keskeiset käsitteet.....	5
1.3 Tutkielman rakenne.....	6
2 KÄYTÄNTÖYHTEISÖT UUTENA NÄKÖKULMANA REPATRIAATIOTUTKIMUKSEEN.....	7
2.1 Katsaus aikaisempaan repatriaatiotutkimukseen.....	8
2.2 Vastaus käytäntöyhteisöistä.....	11
2.2.1 Käytäntöyhteisöt – mitä ne ovat?.....	12
2.2.2 Erilaisia käytäntöyhteisöjä.....	14
2.2.3 Käytäntöyhteisöjen haasteet.....	16
2.2.4 Käytäntöyhteisöjen erityispiirteet.....	20
2.3 Käytäntöyhteisöjen relevanttius repatriaatiotutkimuksessa.....	23
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
3.1 Tutkimusprosessin kulku.....	25
3.2 Tutkimusasetelma ja empiiriset kysymykset.....	26
3.3 Aineiston keruu.....	27
3.3.1 Haastattelujen toteuttaminen.....	28
3.3.2 Haastattelujen analysointi.....	29
3.4 Tutkimuksen arviointia.....	32
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÖYDÖKSET.....	34
4.1 Metsä-Botnia yrityksenä.....	34
4.1.1 Yleistä.....	34
4.1.2 Historiaa.....	35
4.1.3 Uruguay-projekti.....	37
4.2 Taustatietoa haastateltavista.....	38
4.3 Paluupaikat.....	39
4.3.1 Valmis ja tiivis.....	40
4.3.2 Olemassa mutta hajallaan.....	49
4.3.4 Ei tietoaakaan.....	55
4.4 Kokemuksia paluupaikoista.....	62
4.5 Erilaisia paluupaikkoja kokemuksineen.....	69
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
5.1 Tutkimuksen tulokset.....	73
5.2 Vastauksia käytäntöyhteisöistä?.....	75
5.2 Ehdotuksia jatkotutkimukselle.....	76
LÄHTEET.....	77
LIITE 1	

1 JOHDANTO

Tänä päivänä yhä useamman yrityksen työntekijät saavat ainutlaatuisen tilaisuuden lähteä soveltamaan asiantuntemustaan sekä oppimaan uutta ulkomaankomennukselle. Tällöin heille aukeaa mahdollisuus tutustua ekspatriaatteina vieraan maan kulttuuriin sekä työntekoon hyvinkin erilaisten ihmisten ja asioiden kanssa. Lähtiessään ulkomaankomennukselle he eivät usein kuitenkaan osaa ennustaa, että suurin haaste komennuksella ei suinkaan ole uuteen sopeutuminen, vaan vanhaan palaaminen. Kotiin paluu.

Ulkomaankomennukselta palaaminen, jota tieteellisessä keskustelussa nimitetään repatriaatioksi, on yksi komennusprosessin vaativimmista vaiheista niin yrityksen kuin itse työntekijänkin puolesta. Se on vaihe, jossa pienikin virheliike voi romuttaa yrityksen ja työntekijän yhteisen tulevaisuuden. Tämän vuoksi repatriaatio on erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimuskohde.

Repatriaatiota on aiemmassa tutkimuksessa tutkittu useista eri näkökulmista. Tämän Pro Gradu –tutkielman tavoitteena on kuitenkin lähestyä repatriaatio-ilmioitä uudelta näkökantilta. Tutkimusongelmani onkin se, miten palaajien paluupaikkaa voidaan käsitteellistää, ja millä eri tavoin sitä voidaan kuvailla ja siitä puhua. Tulkintakehyksekseni olen valinnut käytäntöyhteisöjen teorialat. Valitsin viitekehitykseni sen pohjalta, että se on jo paljon tutkitulle ilmiölle suhteellisen, tai jopa täysin uusi näkökulma, ja uskon, että käytäntöteorialat tarjoavat paljon hyödyllisiä työkaluja ja käsitteitä, joiden avulla repatriaatiota voidaan tutkia ja ymmärtää entistä syvällisemmin ja paremmin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tämän tutkielman ensisijainen tavoite on siis tutustua ulkomaankomennukselta palaajien paluuprosesseihin eri tavoin kuin aikaisempi tutkimus ja selvittää, tuovatko käytäntöyhteisöjen teorialat ratkaisun tutkimusongelmaani. Toisin sanoen, miten paluupaikkoja voidaan käsitteellistää. Tarkoitukseni ei siis ole tutkia niinkään siitä, mitä vaiheita tai mahdollisia koulutuksia paluuseen liittyy, vaan selvittää millaiseen paikkaan palaaja on palannut. Paluupaikalla tässä tutkimuksessa ei tarkoiteta yleisesti kotimaata tai edes kotiyritystä, vaan sosiaalista, lähimmästä työyhteisöstä ja lähimmistä työtovereista muodostuvaa paikkaa. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko paluupaikka

eronnut huomattavasti siitä paikasta, josta työntekijä on komennukselle lähtenyt, sekä miltä paluu tuohon kyseiseen paikkaan tuntui.

Tutkimuksen tavoitteena on myös, käytäntöyhteisöjen teorioiden mukaisesti, pyrkiä pureutumaan paluuseen niin lähellä arkipäiväistä toimintaa ja käytänteitä kuin mahdollista, ja ennen kaikkea arvioida, onko repatriaatio-ilmiötä relevanttia tutkia valitsemastani uudesta näkökulmasta. Etsin tutkimusongelmaani vastauksia siis seuraavin empiirisin kysymyksin:

- Millaisia ovat ne paluupaikat, joihin on palattu?
- Ovatko ne palaajille uusia vai jo vanhoja tuttuja?
- Millainen kunkin palaajan paluu on käytännössä ollut?
- Miten paluu kuhunkin paikkaan on koettu?
- Onko repatriaatiota relevanttia tutkia käytäntöyhteisöjen teorioiden näkökulmasta?

Tutkimuskohteenani on tässä tutkimuksessa ollut suomalainen metsäteollisuusalan yritys, Oy Metsä-Botnia Ab, jolle 2000-luvulla paljon julkisuutta saanut Uruguayn tehdasprojekti oli ensimmäinen ja uniikki kansainvälinen tehdashanke. Sain mahdollisuuden haastatella yrityksestä seitsemää Uruguayn komennukselta palannutta ja taustoiltaan hyvin erilaista työntekijää. Tavoitteenani oli selvittää heidän paluupaikkojaan ja kokemuksiaan paluusta, ja välittää eteenpäin heidän omat kertomuksensa paluusta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä Pro Gradu –tutkielmassa tulevat keskeisessä roolissa olemaan useat arkikielestä poikkeavat ja useille tuntemattomat vierasperäiset käsitteet, joten koen tarpeelliseksi esitellä keskeiset käsitteet jo alkuvaiheessa tutkielmaa.

Ulkomaankomennus on työtehtävä, joka on pituudeltaan kuukaudesta jopa useampiin vuosiin, ja jossa työntekijä työskentelee maassa, joka ei ole hänen kotimaansa (Whitman 1999; ks. Lee & Liu 2007: 124). Ekspatriaatti taas on henkilö, joka on juuri tällaisella pidennetyllä ulkomaankomennuksella monikansallisessa yrityksessä (Lee & Liu 2007: 124).

Repatriaatiolla taas tarkoitetaan kotimaahan paluuta ulkomaankomennukselta, ja repatriaatti on komennukselta palaava tai palannut henkilö (Ericson 1999; ks. Lee & Liu 2007: 124). Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään repatriaatista paljon myös nimitystä palaaja. Repatriaatio yleensä on monimutkainen prosessi, jonka luonne riippuu useista eri tekijöistä, kuten koti- ja kohdemaan kulttuurieroista, komennuksen kestosta sekä niin palaajan kuin tämän perheen sopeutumisesta (Zikic ym. 2006: 642).

Keskeisiä käsitteitä ovat myös paluupaikka sekä paluukokemus. Paluupaikalla tarkoitetaan sosiaalista paikkaa yrityksessä, eli lähimmästä työyhteisöstä ja lähimmistä työtovereista muodostuvaa paikkaa. Sosiaalinen paikka on siis merkittävä osa jokapäiväistä työntekoa. Paluukokemus taas on palaajan henkilökohtainen kokemus paluusta. Hyderin ja Lövbladin (2007: 269) mukaan paluukokemukseen voivat vaikuttaa useat tekijät, kuten työyhteisö, ohjaus ja tuki, sekä luonnollisestikin palaajan itsensä henkilökohtaiset ominaisuudet.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma tulee rakenteeltaan olemaan seuraavanlainen. Seuraavassa kappaleessa tulen kuvailemaan aikaisempaa repatriaatiotutkimusta ja sen puutteita, sekä esittelemään uuden viitekehyksen, käytäntöyhteisöjen teorian, uutena näkökulmana repatriaatiotutkimukseen. Tämän jälkeen tulen esittelemään oman tutkimukseni pääpiirteet: tutkimuskysymykset, aineiston keruun sekä analyysivaiheen. Neljännessä kappaleessa ovat yritysesittelyn lisäksi vuorossa kertomukset paluusta, eli paluutarinat, sekä erilaisten ihmisten erilaiset paluukokemukset.

Tutkielman lopussa ovat vuorossa yhteenveto sekä johtopäätökset. Niissä tulen esittämään tutkimukseni tuloksia ja vastauksia tutkimuskysymyksiin, sekä arvioimaan, oliko käyttämäni uusi näkökulma relevantti repatriaatio-ilmiön tutkimisessa. Lisäksi tulen esittämään jatkotutkimusehdotuksia, joiden koen olevan tärkeitä, jotta kotiin paluun haasteet ja niiden merkitys eivät tulevaisuudessakaan jäisi huomiotta.

2 KÄYTÄNTÖYHTEISÖT UUTENA NÄKÖKULMANA REPATRIAATIOTUTKIMUKSEEN

Kuten useat tutkijat ovat todenneet, liiketoiminnan kansainvälisyyden nopea kasvu on tehnyt työntekijöistä, joilla on kansainvälistä kokemusta, yhä tärkeämpiä voimavaroja monikansallisille suuryrityksille (Tung 1998, Downes & Thomas 1999, Lazarova & Caligiuri 2001, Bossard & Peterson 2005). Tämä on vaikuttanut paljon myös akateemiseen tutkimukseen, ja viimeisten vuosikymmenten ajan on ekspatriaatiosta, ulkomaankomennuksella työskentelystä, tuotettukin lukuisia tutkimuksia (Guzzo ym. 1994, Scullion & Brewster 2001, Harzing & Christensen 2004). Vähemmän huomiota kiinnitettiin tuolloin kuitenkin repatriaatioon eli ekspatriaattien paluuseen kotimaahansa, ja tämän vuoksi ekspatriaattien paluuprosesseista sekä niiden eri vaiheista ei ole aina ollut yhtä paljon tietoa kuin ekspatriaatiosta. (Suutari & Brewster 2003)

Syitä rajallisemmalle tutkimukselle on esitetty useita. Blackin ym. (1992: 738) mukaan repatriaation tutkimukselle ei ole nähty samaa tarvetta, koska kotimaan kulttuurin sekä kotimaassa odottavan työympäristön oletetaan luonnollisestikin olevan tuttuja, eikä kotikonttorissa työskentelevienkään odoteta niin paljoa muuttuneen. Repatriaation ei siis oleteta olevan hankalaa, koska toisin kuin ekspatriaatioissa, tässä tapauksessa palataan kotiin.

Vuosien saatossa repatriaation tutkiminen on kuitenkin noussut ekspatriaation varjoista, ja nykyään useat tutkimukset esittävät paluuprosessiin sekä palaajan tarpeisiin keskittymisen olevan äärimmäisen tärkeää, jopa tärkeämpää kuin itse ekspatriaatioon. Esimerkiksi The Global Relocation Trends 2003/2004 tutkimusraportti osoittaa, että jopa 13% yhdysvaltalaisista repatriaateista jättää yrityksensä vuoden aikana ulkomaankomennukselta palattuaan (GMAC 2004: 58). Myös Baruchin ym. (2002: 668) tutkimus on osoittanut hälyttäviä merkkejä: jopa 50% repatriaateista jätti yrityksensä muutaman vuoden aikana ulkomaankomennukselta palattuaan. Kuten tutkimuksista on käynyt ilmi, paluututkimuksen tärkeyden huomioimisella voi siis olla suurikin rooli yritykselle merkittävien ja arvokkaiden työntekijöiden pitämisessä yrityksen palveluksessa.

Palaajia sekä heidän paluuprosessiaan on tutkittu useista eri näkökulmista, vaikka käytännön toiminta yrityksissä on edelleen vähäisempää kuin ekspatriaatioon liittyen. Usein repatriaatioon liittyvät tärkeät asiat jopa unohdetaan. Seuraavassa tulen avaamaan repatriaatiotutkimukseen liittyviä teorioita ja käsitteitä, kertomaan erilaisista näkökulmista

joiden avulla sitä on aikaisemmin lähestytty sekä ehdottamaan, että tutkimus kaipaa myös muita näkökulmia kuin perinteiset lähestymistavat.

2.1 Katsaus aikaisempaan repatriaatiotutkimukseen

Ekspatriaattien paluuta takaisin kotimaahansa sekä –yritykseensä on tutkittu useasta eri näkökulmasta. Eräät tutkituimmista käsitteistä repatriaatiokirjallisuudessa ovat palaajan sopeutuminen sekä käännteinen kulttuurishokki, jotka ovat myös vahvasti sidoksissa toisiinsa. (Rodrigues 1996; ks. Hyder & Lövblad 2007: 265, Baruch & Altman 2002, Bossard & Peterson 2005) Kuten Hyder ja Lövblad (2007: 265) ovat asiaa kuvailleet, käännteinen kulttuurishokki ilmenee silloin, kun repatriaatin odotukset paluusta ja siihen liittyvistä tekijöistä eivät olekaan täysin linjassa todellisuuden kanssa.

Käännteinen kulttuurishokki voi tulla palaajalle hyvinkin helposti, koska ulkomaankomennuksen aikana sekä kotiympäristö että itse ekspatriaatti yleensä muuttuvat. Ekspatriaatin mielikuva kotiympäristöstään ei kuitenkaan aina muutu todellisuutta vastaavaksi, ja lisäksi kotiympäristö usein odottaa, että henkilö joka nyt kotiin palaa on se sama, joka aikoinaan lähti. (Martin 1984; ks. Hyder & Lövblad 2007: 265) Palatessa ei usein siis osata varautua siihen, että monikin asia voi olla muuttunut.

Käännteinen kulttuurishokki tulee siis yleensä yllätyksenä niin palaajalle kuin tämän organisaatiollekin. Palaajat olettavat pystyvänsä siirtymään vaivatta takaisin työyhteisöön, uudistamaan ystävyysuhteensa sekä kontaktinsa ja sopeutumaan aikaisempaan elämäntyyliinsä. Todellisuus voi kuitenkin poiketa tästä paljonkin. Kuten Hurn (1999) esittää, palaajalle voi tulla yllätyksenä, että vanhat työkaverit ovat vaihtaneet toisiin tehtäviin tai eivät vain olekaan niin kiinnostuneita kuulemaan palaajan kokemuksista, kuin tämä oli alun perin kuvitellut.

Hurn esittää tällaisista tapauksista myös esimerkkejä artikkelissaan ”Repatriation – the toughest assignment of all”. Hän kertoo muun muassa kollegastaan, joka palasi takaisin työyhteisöönsä innostuneena kokemuksistaan sekä uudesta kulttuurista, johon hän oli komennuksellaan päässyt tutustumaan. Hän toi mukanaan jopa uudelle kulttuurille ominaisia esineitä, joita hän oli ajatellut myydä edelleen työpaikallaan. Lopputulos oli, ettei juuri kukaan ollut kiinnostunut. (Hurn 1999: 225)

Tutkimuksissa repatriaatiosta on myös yritetty vastata siihen kysymykseen, millaisiin muihin ongelmiin repatriaatit tavallisimmin törmäävät paluunsa aikana tai sen jälkeen. Esimerkiksi Linehan ja Scullion (2002: 651-652) havaitsivat tutkimuksissaan, että ongelmat liittyivät usein kotimaan yrityksen kasvaneeseen kokoon, palaajan statuksen menettämiseen tai sen vähentymiseen, perheen sopeutumiseen sekä siihen, että heidän ulkomailla karttuneita tietoja ja taitoja ei arvosteta joko yrityksen tai työyhteisön keskuudessa.

Harvey (1982) on tutkimuksessaan repatriaatiosta ja sen ongelmista puolestaan todennut, että palaajan kohtaamia ongelmia on kolmenlaisia. Ensinnäkin, Harvey esittää, että eräs suurin ongelma on nimenomaan palaajan uran jatkosuunnittelun puute. Toiseksi ja kolmanneksi sekä henkilökohtainen että ammatillinen eristäytyminen kotimaan työpaikasta sekä toisaalta palaajan tippuminen kehityksen ja kasvun valtavrasta ja niiden vaikutteista voivat kasvaa hyvin ongelmallisiin mittasuhteisiin. (mt.) Palaajien kohtaamia ongelmia on siis hyvin monenlaisia, ja niiden vivahteet ja suuruusluokat vaihtelevat suuresti näkökulmasta, sekä luonnollisesti henkilöstä, riippuen.

Edellä mainitusta ja muun muassa Linehanin ja Scullionin (2002) tutkimasta palaajien ulkomailla karttuneiden tietojen ja taitojen hyödyntämisestä on ollut paljon puhetta niin tutkimuksessa kuin toiminnassa, ja useat tahot ovatkin tutkineet tiedon siirtämiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita paluun yhteydessä. Bonache & Brewster (2001), Hocking yms. (2004) sekä Welch (2003) painottavat sitä, kuinka tärkeää tiedon siirtäminen on niin yrityksen kuin palaajankin kannalta. He näkevät ekspatriaatin roolin koostuvan hyvin suurelta osin tiedon hankkimisesta yrityksen rajojen ulkopuolelta, ja kokevat hyvin tärkeäksi sen, että tämä tieto siirretään varmasti myös jatkokäyttöön.

Samaa mieltä on myös Kamoche (1997: 217). Hän esittää, että ulkomaankomennukset nimenomaan tarjoavat keinoja hankkia tietoa ulkomailta, ja repatriaato takaisin kotimaahan ja kotiyritykseen luo ne mahdollisuudet, joiden kautta uutta tietoa voidaan siirtää ja hyödyntää organisaatiossa eteenpäin.

Repatriaateille suunnatun koulutuksen tärkeys ja sen luonne ovat myös olleet keskeisiä repatriaation tutkimuskohteita. Tällä saralla Linehan ja Scullion (2002) ovat niin ikään tutkineet paljon. He ovat havainneet, että paluukoulutuksen tulisi keskittyä sekä repatriaatin että hänen perheensä sopeutumiseen takaisin kotimaan kulttuuriin, niin työ- kuin vapaa-ajan kontekstissa. Hurn (1999: 227) on tutkimuksissaan puolestaan esittänyt vielä tarkemman jaottelun. Hänen mukaansa koulutusohjelmien tulisi sisältää koulutusta käänteisen

kulttuurishokin tapauksessa, stressin hallintaa, vuorovaikutukseen liittyvää koulutusta, mentorointia, apua uusien suhteiden solmimiseen sekä puolisoiden sopeutumista helpottavia tekijöitä.

Aihetta on lähestytty myös kokonaisvaltaisen paluukokemuksen näkökulmasta. Esimerkiksi Hyder ja Lövblad (2007) esittävät, että se mikä lopulta vaikuttaa palaajan jäämiseen yritykseen, ei ole sopeutuminen itsessään vaan se, että kokonaisvaltainen kokemus on positiivinen. Kokemus riippuu siis siitä, kuinka hyvin yksilön odotukset kohtaavat sen todellisuuden, joka häntä paluuprosessissa odottaa. Toisin sanoin, kuinka laadukas tuo prosessi lopulta on. Kokemukseen voivat Hyderin ja Lövbladin mukaan vaikuttaa myös yksilön kulttuurisen identiteetin muutokset sekä erilaiset demografiset tekijät.

Tärkeimmät odotukset, joita repatriaatioprosessissa palaajalla yleensä on, liittyvät kuitenkin siihen, millaiseen työtehtävään hänet paluunsa jälkeen sijoitetaan. Kuten Hyder ja Lövblad (2007) esittävät, optimaalinen tilanne on silloin, kun palaajalle osoitetaan työ, joka täyttää tämän odotukset niin taloudellisesti kuin tiedollisesti ja taidollisesti. Näin hyvää tilannetta ei palaajalla aina kuitenkaan ole, ja Morganin ym. (2004: 1260) mukaan useat palaajat ovat olleet tyytymättömiä saamiinsa työtehtäviin ja samalla myös koko repatriaatioprosessiin.

Edellä mainitut lähestymistavat, teoriat ja käsitteet ovat olleet merkittäviä synnyttäessään keskustelua tärkeästä asiasta. Ne myös auttavat ymmärtämään repatriaatiota eli ulkomaankomennukselta paluuta, sen tärkeyttä sekä siihen liittyvien prosessien luonnetta: mitä haasteita paluu asettaa niin yritykselle kuin itse palaajalle sekä mitä asioita tulisi ottaa huomioon, jotta paluu olisi molemmille osapuolille mahdollisimman kivuton ja sujuva, ja kokonaisvaltainen paluukokemus niin positiivinen, että palaaja ei kokisi tarpeelliseksi lähteä yrityksen palveluksesta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan toistaa vanhoja tutkimuksia, vaan tarkastella repatriaatiota ja sen haasteita aivan uudesta näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset esittävät ja selittävät repatriaatiota hyvin normatiivisesta näkökulmasta käsin eli niin, miten paluussa ja sen suunnittelussa tulisi toimia niin palaajan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Lisäksi aikaisempi tutkimus on keskittynyt sen ympärille, mitä ongelmia palaaja mahdollisesti kohtaa tai vastaavasti miten hänen kartuttamastaan ulkomaantietoudesta yritys saisi itselleen kaiken mahdollisen hyödyn.

Tutkimuskentässä ei ole kuitenkaan paneuduttu siihen, mikä tuo konkreettinen paluupaikka lopulta on ollut, miten sitä voidaan käsitteellistää ja siitä puhua, ja miltä se on käytännössä palaajasta tuntunut. Paluupaikalla ei tässä yhteydessä tarkoiteta palaajan maantieteellistä sijaintia tai palaajan uutta titteliä, vaan sitä sosiaalista paikkaa osana työyhteisöä, jossa omalla roolilla ja tehtävällä toki on suuri osa. Toisin sanoen, aiemmassa tutkimuksessa ei ole asettauduttu itse palaajan asemaan, ja kysytty hänen omaa kertomustaan paluusta.

Koska tutkimuksen tarkoituksena on laskeutua toiminnan ja käytänteiden tasolle ja tutkia palaajan uutta sosiaalista paikkaa ja tämän kaikkein lähintä työyhteisöä sellaisenaan kuin se kaikkine toimintoineen, tapoineen ja käytänteineen näyttäytyy, tuntui luonnolliselta valita tulkintakehykseksi käytäntöteoriat, ja erityisesti käytäntöyhteisöt. Seuraavaksi tulen esittelemään käytäntöyhteisöjä hieman tarkemmin, sekä perustelemaan valintaani käytäntöyhteisöistä uutena näkökulmana repatriaatiotutkimuksessa.

2.2 Vastaus käytäntöyhteisöistä

Aiemmat tutkimukset, kuten edellä on mainittu, ovat siis keskittyneet hyvin pitkälti siihen, miten paluuprosessiin ja sen laatuun voidaan vaikuttaa yrityksen näkökulmasta, millainen paluu yleensä on ja millaisia ongelmia siinä saattaa esiintyä. Nämä tutkimukset antavat kuitenkin hyvin normatiivisen kuvan repatriaatiosta, jolloin se, mitä paluussa toiminnan ja käytänteiden tasolla tapahtuu ja miltä paluu palaajasta itsestään tuntuu, usein unohtuu. Tutkimukset kertovat meille, että paluu kotimaahan voi olla hankalaa useastakin syystä, mutta kovin vähän on esitetty tuloksia siitä, mitä oikeasti on tapahtunut ja mihin paikkaan palaaja on todellisuudessa palannut.

Tämän tutkimusraon täyttämiseksi voidaan repatriaatiota eli kotimaahan paluuta tutkia käytäntöyhteisöjen näkökulmasta. Ne mahdollistavat meille paluusta puhumisen aivan ruohonjuuritasolla, sekä tarjoavat oivan keinon tutkia myös sitä, miltä paluu niin itse palaajista kuin käytäntöyhteisön muistakin jäsenistä on tuntunut. Seuraavassa tulen esittelemään käytäntöyhteisöteoriaa lähemmin: mitä ne ovat, mistä ne voidaan tunnistaa ja miksi ne ovat relevantti näkökulma tässä tutkimuksessa.

2.2.1 Käytäntöyhteisöt – mitä ne ovat?

Käsitteen käytäntöyhteisö kehittivät alun perin Lave ja Wenger (1991). Heidän mukaansa käytäntöyhteisöjä on kaikkialla ja me kaikki kuulumme lukuisiin, olivatpa ne sitten työpaikalla, koulussa, kotona tai harrastusten parissa. Lyhyesti, käytäntöyhteisöt ovat ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen pyrkimys tai intohimo jotakin asiaa tai aktiviteettia kohtaan, ja jotka oppivat tekemään asiat paremmin jatkuvan keskinäisen vuorovaikutuksensa ansiosta. (mt.) Kuten Wenger on myöhemmin kuvaillut, tällaisia yhteisiä pyrkimysten alueita voivat olla esimerkiksi heimon oppiminen selviytymään, uusien ilmaisujen keksiminen bändin jäsenten keskuudessa tai insinööriryhmän painiskelu samojen ongelmien parissa (Wenger c2007). Käytäntöyhteisöt voivat olla siis hyvinkin arkipäiväisiä sekä täysin työhön liittymättömiä.

Koska käytäntöyhteisöjä on hyvin erilaisia eri konteksteissa, myös niiden ominaispiirteet vaihtelevat usein. Joillakin on nimi, joillakin taas ei. Jotkut ovat virallisesti tunnustettuja yrityksessä, toiset taas ovat hyvin vapaamuotoisia ja muuttuvia. Kuitenkin, käytäntöyhteisöjen jäseniä liittävä yhteiset käytänteet sekä se, mitä he ovat oppineet sitoutuessaan näihin aktiviteetteihin. (Wenger 1998A) Tässä mielessä käytäntöyhteisöt eroavat sellaisista yhteisöistä, joissa on yhteistä vain kiinnostuksen kohde. Käytäntöyhteisöissä on yhteistä myös käytänteet. (Smith 2003)

Wengerin mukaan käytäntöyhteisöissä on lisäksi kolme tärkeää elementtiä, jotka erottavat ne muista ryhmistä ja yhteisöistä:

- Kiinnostuksen alue; Käytäntöyhteisö on muutakin kuin ryhmä ystäviä tai heidän välillään oleva yhteyksien verkko. Sillä on oma identiteettinsä, jota määrittää tietty kiinnostuksen kohde. Kuuluminen käytäntöyhteisöön merkitsee siis sitoutumista kiinnostuksen kohteeseen, ja siten jaettua osaamista, joka erottaa jäsenet muista ihmisistä.
- Yhteisö; Tavoitellessaan kiinnostusten kohteitaan, jäsenet sitoutuvat yhteisiin aktiviteetteihin sekä keskusteluihin, auttavat toisiaan sekä jakavat tietoa. He rakentavat suhteita, jotka mahdollistavat toisilta oppimisen.

- Käytänteet; Käytäntöyhteisöjen jäsenet ovat jonkun ammatin harjoittajia. He kehittävät yhteisen kokoelman erilaisia resursseja, kuten kokemuksia, tarinoita, työkaluja sekä tapoja lähestyä ja käsitellä ongelmia. Siis, yhteisiä käytänteitä. Tämä vaatii niin aikaa kuin jatkuvaa vuorovaikutusta. (Wenger c2007)

Käytäntöyhteisöjen olemassaolo ei aina ole selvää edes sen omille jäsenille. Kuten Wenger (1998B) sanoo, käytäntöyhteisöä ei itsessään tarvitse konkretisoida jäsenilleen. Käytäntöyhteisöllä on kuitenkin lukemattomia ominaispiirteitä, kuten seuraavat:

- kestävät vuorovaikutussuhteet riippumatta siitä, ovatko ne pääsääntöisesti harmoniset vai ongelmalliset
- yhteiset tavat sitoutua yhdessä tekemiseen
- tiedon nopea virtaus ja innovaation julistus
- alustavien esipuheiden puuttuminen ikään kuin keskustelut ja vuorovaikutus olisi pikemminkin alati jatkuvaa ja osa samaa prosessia
- nopeat alustukset ongelmille ennen niistä keskustelua
- huomattava päällekkäisyys jäsenten kuvailuissa siitä, ketkä yhteisöön kuuluvat
- tietämys siitä, mitä toiset tietävät ja osaavat tehdä sekä miten he voivat myötävaikuttaa johonkin hankkeeseen
- yhteisesti määritellyt identiteetit
- kyky arvioida tekojen ja tuotteiden soveltuvuutta
- spesifit työkalut, kuvaukset ja muut artefaktit
- paikallinen tietämys, yhteiset tarinat, sisäpiirin vitsit ja naurunasiat
- jargon eli ammattikieli, kommunikaation oikoreitit sekä myös näiden tuottaminen

- tietyt tyylit, jotka ilmaisevat yhteisöön kuulumista
- yhteinen diskurssi, joka välittää tiettyä perspektiiviä maailmasta. (Wenger 1998B)

Käytäntöyhteisöille on ominaista myös se, että ne eivät ole tasaisia ja vakaita. Ne enemmänkin kehittyvät ajan myötä kun uusia jäseniä tulee ja menee. Merkittävä piirre niissä on myös se, että niitä ei voida muodostaa samoin kuin tiimejä tai esimerkiksi projektiryhmiä. Yrityksen harteille jää usein siis vain käytäntöyhteisöjen itsenäisen muodostumisen tukeminen. Huomattavaa kuitenkin on, että tiimeistä ja projektiryhmistä voi ajan kanssa muodostua käytäntöyhteisö, jos ne täyttävät edellä mainittuja ominaispiirteitä. (Lave & Wenger 1991)

Käytäntöyhteisöistä puhuttaessa ovat tarkastelun kohteena usein myös erityyppiset käytäntöyhteisöihin osallistujat: täysipainoiset sekä perifeeriset, yhteisön reunoilla vaikuttavat hieman uudemmat osallistujat. Kuten Lave ja Wenger (1991) ovat kuvailleet, sykli täysipainoisten ja perifeeristen osallistujien välillä on osa analyttistä oppimisen prosessia. Kun uudet, aluksi yhteisön reunoilla vaikuttavat perifeeriset jäsenet oppivat toimimaan yhteisön sosiaalisten sääntöjen mukaisesti sekä omaksuvat yhteisössä vallitsevia tietoja ja taitoja, he vähitellen liikkuvat kohti täysipainoisten osallistujien rajaa. Tahtoa yhteisön täysipainoiseksi jäseneksi tulemiseksi taas ajaa luonnollinen halu kuulua johonkin ja menestyä. (mt.)

Jako täysipainoisiin sekä perifeerisiin osallistujiin on helpoimmin havainnollistettavissa esimerkiksi senior ja junior konsulttien maailmassa, jossa nuoremmilla konsulteilla on pitkä matka vanhempien ja kokeneimpien konsulttien maailmaan. Lisäksi pienemmät työyhteisöt joihin palkataan uusi henkilö, esimerkiksi pienen yrityksen myyntiosasto, voi olla erinomainen esimerkki siitä, kuinka erityyppisiä osallistujia voi olla ja kuinka uudemmat jäsenet vähitellen omaksuvat yhä suuremman roolin täysipainoisten jäsenten keskuudessa.

2.2.2 Erilaisia käytäntöyhteisöjä

Käytäntöyhteisöjä voi olla myös hyvin erilaisia. Esimerkiksi Pavlin (2006: 140) on jaotellut käytäntöyhteisöt Internetin mahdollistamiin käytäntöyhteisöihin sekä luonnollisestikin niihin,

jotka perustuvat säännöllisiin tapaamisiin kasvotusten. Saint-Onge ja Wallace (2003: 36) esittävät kuitenkin teoksessaan ”Leveraging communities of practice for strategic advantage” lisää erilaisia käytäntöyhteisöjen tyyppejä, joiden toisistaan erottavia ominaisuuksia ovat muodollisuus, niiden yritykseltä saama tuki sekä niiden rakenne. Epämuodollisin tyyppi on esimerkiksi hyvin orgaaninen käytäntöyhteisö, joka on usein jopa niin luonnollinen, että sen olemassaoloa ei välttämättä edes huomata. Tällainen käytäntöyhteisö perustuu kuitenkin usein esimerkiksi keskustelufoorumeihin, joissa tietoa luodaan ja jaetaan. Epämuodolliset käytäntöyhteisöt eroavat tuetuista ja tietyn rakenteen omaavista käytäntöyhteisöistä myös siinä, että ne eivät sisällä minkäänlaista tukea itse yritykseltä. (mt.)

Liiketoiminnan kansainvälistyminen sekä maantieteellinen laajeneminen ovat kasvattaneet kiinnostusta nimenomaan virtuaalisten käytäntöyhteisöjen tutkimiseen sekä niiden olemassaolon mahdollisuuteen. Kuten Hildreth ym. (2002: 30) esittävät, kansainvälistyminen on ajanut yritykset tilanteeseen, jossa heidän on ollut pakko tukeutua yhä enemmän tiimeihin ja yhteisöihin. Kuitenkin, kansainvälisyyden tarkoittaessa samalla myös toiminnan laajenemista, on näiden yhteisöjen ollut pakko oppia toimimaan myös virtuaalisesti. (mt.)

Käytäntöyhteisöissä on paljon elementtejä, joiden on suhteellisen helppo mukautua virtuaaliseen muotoon. Tällainen elementti on Hildrethin ym. (2002) mielestä esimerkiksi juuri yksi käytäntöyhteisön peruspiirteistä: kiinnostuksen alue. Lisäksi, jos käytäntöyhteisön jäsenet tekevät jo valmiiksi samaa työtä, mutta vain eri puolilla maailmaa, on yhteisen kielen ja konkreettisen tiedon löytäminen heidän mielestään myös helpompaa. Haasteellisempaa voi kuitenkin olla tarinoiden eli pehmeämmän tiedon siirtäminen. (mt.)

Hildreth ym. (2002) ovat esittäneet virtuaalisten käytäntöyhteisöjen haasteeksi myös sen, miten yksilö pystyy ilman perinteistä vuorovaikutusta saavuttamaan tietyn legitimitetin osallistumiselleen. He myös väittävät, että virtuaalisessa yhteisössä osallistumisen fasilitointi on paljon hankalampaa kuin perinteisemmässä käytäntöyhteisössä. Zhang ja Watts (2008: 58) esittävät kuitenkin tutkimuksessaan verkostoyhteisöistä, että verkossa tapahtuvasta yhteisötoiminnasta jää yleensä aina paremmin jälkiä, eli käytännön todisteita yhteisöllisestä toiminnasta. Tämä ei aina ole mahdollista perinteisissä käytäntöyhteisöissä, joissa tapahtumat jäävät usein vain hajautetusti osanottajien muistiin.

Käytäntöyhteisöjä voi siis olla hyvin erilaisia, riippuen niille tarjotuista puitteista ja mahdollisuuksista, sekä käytäntöyhteisön pohjimmaisesta tarkoituksesta. Vaikka perinteinen näkökulma onkin ollut tarkastella käytäntöyhteisöjä kasvotusten tapaavina

ihmisinä, joilla on samoja kiinnostuksen kohteita sekä paljon annettavaa toisilleen, on käytäntöyhteisöjen mukautuminen verkkoympäristöihin lisääntynyt.

2.2.3 Käytäntöyhteisöjen haasteet

Kuten edellä jo mainittiin, käytäntöyhteisöihin, olivat ne sitten verkossa tai kasvotusten toimivia, liitetään paljon sellaisia ominaisuuksia, jotka tuovat mukanaan haasteita. Haasteita käytäntöyhteisöjen toiminnalle sekä niiden tarkasteluun saattavat aiheuttaa esimerkiksi käytäntöyhteisöjen koko sekä levittäytyminen, yhteisökäsitteen ongelmallisuus tässä yhteydessä sekä nopeiden ja hitaiden yhteisöjen mukanaan tuomat erot ja haasteet. Myös äkilliset muutokset sekä luottamus, ja sen puute, voidaan kokea haasteina käytäntöyhteisöjen toiminnalle. Lisäksi käytäntöyhteisöissä voi olla usein hyvinkin voimakkaita valtasuhteita sekä taipumuksia toimia ja ajatella tietyn kaavan mukaisesti, ja ne asettavat omat haasteensa myös käytäntöyhteisöihin palaaville.

Käytäntöyhteisöjen koko ja levittäytyminen luovat haasteita, koska ne saattavat vaikeuttaa osaltaan käytäntöyhteisöjen tunnistamista. Näin voi käydä etenkin silloin, kun isoja ja levittäytyneitä yhteisöjä tarkastellaan eräänlaisina käytäntöyhteisöjen kokoelmina. Käytäntöyhteisöjen hahmottaminen ei siis aina ole niin yksiselitteistä. Kuten Wenger (1998B) on todennut, tietty käytäntöyhteisö voi olla osa isoakin määrää käytäntöjen ryhmittymiä, jotka syntyvät kun erilaiset rajaprosessit ja niiden käytännöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Käytäntöyhteisöjen tunnistamista vaikeuttaa myös se, että käytäntöyhteisöjen väliset rajat eivät ole muuttumattomia, vaan hyvin joustavia ja jatkuvasti liikkuvia, luonteeltaan huokoisia sekä vaikeita määrittää. Vaikka yhteisöt usein syntyvätkin paikallisessa kontekstissa, pitkään jatkuva ja usein toistuva vuorovaikutus useiden rajaprosessien välillä voi luoda tilallisesti uuden yhteisön ja ryhmittymän. (Coe & Bunell 2003: 446)

Toisin sanoen, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä haasteellisempaa voi olla myös käytäntöyhteisöjen paikallistaminen. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että suuressa yrityksessä pienempien yhteisöjen rajat ovat epäselvemmät, ihmiset kuuluvat useisiin eri käytäntöyhteisöihin, ja lisäksi myös eri yhteisöjen rajaprosesseihin voi helposti syntyä omia, aivan uusia käytäntöyhteisöjä.

Haaste käytäntöyhteisöille on myös se, että yhteisökäsitteen käyttö käytäntöyhteisöjen yhteydessä saattaa joissakin tilanteissa olla hieman ongelmallista (Contu & Willmott 2003, Handley ym. 2006, Lindkvist 2005). Tämä voi johtua osaltaan sanaan liitetystä sivumerkityksistä. Yhteisöön liitetään usein esimerkiksi mielikuvia lämpimästä ja mukavasta paikasta jossa vallitsee yhteisymmärrys. (Bauman 2000; ks. Roberts 2006: 632)

Tällainen ei käytäntöyhteisö aina kuitenkaan ole, kuten edellä mainitut sekä myöhemmin esitettävät haasteita luovat ominaisuudet tulevat osoittamaan. Yhteisökäsite voi siis olla hyvinkin harhaanjohtava.

Nopeiden ja äkillisten muutosten on myös havaittu asettavan ongelmia käytäntöyhteisöille ja niiden toiminnalle. Kuten Littler ym. (2003) esittävät, käytäntöyhteisöjen on vaikea muodostua esimerkiksi sellaisessa yrityskontekstissa, jossa muutoksen vauhti kasvaa koko ajan. Esimerkiksi yritysjärjestelyissä ja ulkoistamis- sekä lomautustilanteissa yhteisöjen muodostuminen on hyvin epätodennäköistä.

Yhteisöjen muodostumisen epätodennäköisyys edellä mainituissa tilanteissa johtuu siitä, että käytäntöyhteisöt tarvitsevat muodostuakseen niin luottamusta kuin keskinäistä yhteisymmärrystä, jotka molemmat taas vaativat aikaa kehittyäkseen. Kuten Roberts (2006: 628) on todennut, luottamus on erityisen tärkeä osa käytäntöyhteisöjen toimintaa, koska ilman luottamusta käytäntöyhteisön jäsenet eivät ehkä edes halua jakaa tietoa. Roberts (2006) ja Meyerson (1996) ovat myös jaotelleet käytäntöyhteisöt luottamuksen laadun mukaan ”nopeisiin ja hitaisiin yhteisöihin”. Tällöin perinteinen käytäntöyhteisö on sellainen, jossa luottamus syntyy hitaasti, mutta on myös pitkäkestoisempi. Toisaalta taas on myös olemassa käytäntöyhteisöjä, jotka syntyvät ja katoavat hyvinkin nopeasti, ja tarvitsevat tällöin niin sanottua nopeaa luottamusta.

Luottamus on mielestäni selvästi sellainen asia, joka tuo uuden ulottuvuuden repatriaatiokeskusteluun, sekä paljon kysymyksiä vailla vastauksia. Jos työntekijä on ollut pitkään ulkomailla, millaiseen paikkaan hän luottamuksen mittapuussa palaa? Koetaanko paluu haastavammaksi, koska palaaja ei mahdollisesti ole vanhalle käytäntöyhteisölle sama henkilö kuin lähtiessään? Entä palaako hän sellaiseen asemaan, jossa hän joutuu saavuttamaan luottamuksellisen suhteen uudestaan?

Käytäntöyhteisöjen kohtaamat haasteet ovat olleet tähän mennessä lähes poikkeuksetta ulkomaailman asettamia haasteita, kuten esimerkiksi nopeat muutokset, yhteisökäsitteen

ongelmallisuus sekä muiden luottamus. Käytäntöyhteisöihin itsessään liittyy kuitenkin hyvin voimakkaita ominaisuuksia, jotka voivat koitua suuriksikin ongelmiksi.

Kuten Lave ja Wenger (1991) esittävät, käytäntöyhteisöissä voi esiintyä piirteitä, jotka saattavat toimia itseään vastaan ja siten jopa estää, tai heikentää, niihin osallistumista. He toteavatkin käytäntöyhteisöjen varjopuolen olevan se, että samat ominaisuudet, jotka tekevät yhteisöistä ideaalin paikan ja rakenteen oppia (yhteiset kiinnostuksen kohteet, luottamus, yhteisöllinen identiteetti, pitkäaikaiset suhteet ja vakiintuneet käytännöt), voivat myös pitää yhteisöjä oman historiansa ja saavutuksiansa vankina.

Yleisimmät ongelmat käytäntöyhteisöjen toiminnassa kumpuavat kuitenkin valtasuhteista, jo edellä käsitellystä luottamuksesta sekä erilaisista taipumuksista tarkastella ympäröivää maailmaa. Nämä haasteet ovat erityisen relevantteja repatriaatiotutkimuksen yhteydessä, koska ne voivat vaikuttaa suurestikin siihen, miltä palaajasta tuntuu palata takaisin omaan, vanhaan käytäntöyhteisönsä, tai vastaavasti aivan uuteen paikkaan.

Käytäntöyhteisöjen vallan dynamiikan ymmärtäminen on tärkeää, jotta ymmärrettäisiin täysin myös tiedon luominen sekä sen levittäminen. Vallalla tarkoitetaan tässä yhteydessä kykyä tai kapasiteettia saavuttaa jotain, oli valta sitten vaikuttamista, pakottamista tai kontrollia. Vaikka asioiden merkitys neuvotellaan yhdessä käytäntöyhteisöjen sisällä, on erittäin tärkeä huomata vallan rooli tässä prosessissa. Käytäntöyhteisöissä on paljon erilaisia jäseniä, jotka eroavat kokemuksiltaan, ammattitaidoltaan, iältään, persoonaltaan sekä auktoriteetiltaan yrityksessä. Valta voi siis olla silminnähtävä tekijä osallistumisen eri asteissa. (Roberts 2006: 627) Laven ja Wengerin (1991) mukaan tilanne on selvä esimerkiksi silloin, kun yhteisöön kuuluu täysipainoisia osallistujia sekä niitä, jotka ovat vasta perifeerisen oppimisen vaiheessa. Tällöin täysipainoisilla jäsenillä on luonnollisesti enemmän valtaa.

Yanow (2004: 21) on puolestaan tutkinut paljon arvostusta ja valtaa suhteessa paikalliseen tietoon ja asiantuntijan tietoon. Hän onkin tullut tutkimuksissaan siihen tulokseen, että vaikka työntekijät ovat usein täysipainoisia osallistujia omassa käytäntöyhteisössään, heidän tietonsa ja taitonsa eivät ehkä ole samalla tavalla arvostettuja virallisessa organisaatiohierarkiassa, jossa suositaan niin sanottua ulkopuolelta hankittua asiantuntijätietoutta.

Käytäntöyhteisön valtasuhteiden muodostuminen voi myös saada vaikutuksia siitä, millainen koko yrityksen valtahierarkia on. Esimerkiksi Roberts (2006: 628) mukaan hajautetuissa verkostotyypisissä yrityksissä, joissa valta on levitettyä ympäriinsä, voisi olettaa, että

merkityksen neuvottelussa on mukana paljon enemmän erilaisia ääniä. Mahdollinen tieto olisi siis monimuotoisempaa. Jos taas kyseessä on yritys, jossa valta on keskitetympää, tietyt tahot päättävät asioista ja merkityksistä ja käytäntöyhteisön äänet jäävät huomiotta. (mt.)

Valta ja sen eri asteet ovat siis hyvin perustavanlaatuinen ominaisuus niin käytäntöyhteisöissä kuin missä tahansa muussa yhteisössä, ja ne luovat omat haasteensa käytäntöyhteisön toiminnalle. Käytäntöyhteisöt ovat kuitenkin hyvin alttiita yrityksestä tuleville vaikutuksille, jolloin se, millainen valtarakenne yrityksessä on, määrittelee hyvin pitkälti myös sen, millainen rooli vallalla on käytäntöyhteisössä.

Liitettäessä valta repatriaatiotutkimukseen on se merkittävä haaste myös palaajalle. Aivan kuten luottamuksen taso, myös palaajan valta-asema on asia, joka hyvin todennäköisesti tuo paluuseen lisäjännitystä.

Vallan lisäksi haasteita käytäntöyhteisöiden toiminnalle, sekä niihin palaamiselle, saattavat aiheuttaa myös erilaiset taipumukset toimia tietyllä tavalla. Kuten Wenger (1998B) on esittänyt, asioiden merkityksistä pyritään aina neuvottelemaan käytäntöyhteisöissä. Robertsin (2006: 629) mukaan käytäntöyhteisöillä voi kuitenkin hyvinkin olla erilaisia taipumuksia tietäntyyppisen tiedon luomiseen ja että tietynlaisten merkitysten neuvottelu voi olla haitaksi muille mahdollisille tulkinnoille. Taipumukset voivat siis toimia merkitysten niin sanottuina välittäjinä muokaten niitä. Myös ihmisillä on erilaisia mieltymyksiä ja taipumuksia, ja käytäntöyhteisöön liittyessään ne eivät katoa täysin, tosin hieman muokkautuvat. Taipumusten vuoksi käytäntöyhteisöistä voi tulla myös polkuriippuvaisia, kun uusi tieto vain vahvistaa vanhoja mieltymyksiä ja taipumuksia. (mt.)

Erilaisten taipumusten läsnäolo saattaa siis vaikeuttaa yhteisöön palaamista ja siihen sopeutumista, etenkin jos palaaja on oppinut ajattelemaan laajemmin ulkomailla tai vain saanut etäisyyttä kotiyrityksen käytäntöyhteisön taipumuksiin.

Käytäntöyhteisöt kohtaavat olemassaolonsa aikana siis paljon erilaisia haasteita. Osa haasteista on ulkomaailman synnyttämiä, osa taas kumpuaa käytäntöyhteisöistä itsestään sekä niiden toiminnasta. Osa haasteista on samanlaisia kuin ne, joita mikä tahansa yhteisö kohtaa, osa taas erilaisia. Tämä johtuu siitä, että käytäntöyhteisöissä on lukuisia erityispiirteitä, jotka tekevät niistä täysin omanlaisiaan yhteisöjä, ja siksi niin mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

2.2.4 Käytäntöyhteisöjen erityispiirteet

Haasteiden lisäksi käytäntöyhteisöissä on paljon sellaisia elementtejä, jotka tekevät niistä, etenkin tässä yhteydessä, kiinnostavan tutkimuskohteen. Ensinnäkin, ne ovat erinomainen tapa käsitellä kotimaahan ja kotiyritykseen paluuta, koska niihin voi ihmisten kuvitella sitoutuvan vahvemmin kuin itse yritykseen. Tämän vuoksi, kun työntekijä palaa kotimaahan, on mielestäni oleellisempaa tarkastella paluuta nimenomaan käytäntöyhteisöön kuin itse yritykseen. Käytäntöyhteisöt ovat usein myös niin tiiviitä yhteisöjä, että niihin palaaminen voi tuntua paljon hankalammalta, luoden paluuprosessiin aivan uudenlaisia ulottuvuuksia ja haasteita kuin mitä repatriaatiotutkimuksessa on aikaisemmin käsitelty.

Käytäntöyhteisöjä tiiviinä yksikköinä on tutkimuksissaan erityisesti tarkastellut Wenger (1998A), joka ajattelee, että käytäntö on yhtenäisen yhteisön lähde ja perusta. Tiiviiksi yhteisön tekee hänen mielestään useampikin tekijä. Ensinnäkin, käytäntöyhteisön jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa vakiinnuttaen normeja ja suhteitaan yhteisen sitoutumisen kautta. Toiseksi, jäsenet ovat liitoksissa toisiinsa yhteisen hankkeen ja sen ymmärryksen voimalla. Lopulta, jäsenet tuottavat ajan kanssa yhteisen kokoelman resursseja, esimerkiksi kielen, rutiinit, artefaktit ja tarinat. Toisin sanoen, juuri käytäntöyhteisön tärkeimmät peruselementit tekevät siitä tiiviin.

Myös työn keskeiset elementit; *kertomukset ja kerronta, yhteistyö sekä sosiaalinen konstruktio*; edesauttavat vahvalla läsnäolollaan sitä, että käytäntöyhteisöt ovat usein hyvin tiiviitä yksikköjä. Työn keskeisiä elementtejä ovat määritelleet erityisesti Brown ja Duguid (1991: 44-47). Heidän mukaansa työskentely ensimmäisen työn keskeisen elementin, eli *kertomusten ja kerronnan*, kautta eroaa huomattavasti siitä, että toiminnassa seurattaisiin esimerkiksi vain perinteisiä ”päätöksentekopuita”. Sen sijaan, tarinat ja niiden kertominen heijastavat monimutkaisia sosiaalisia verkostoja joissa työ tapahtuu. Lisäksi sillä, että tarinoita luodaan ja vaihdetaan keskenään, on kaksi tärkeää näkökulmaa. Ensinnäkin, tarinoiden kerronta auttaa usein tunnistamaan piilossa olevat ongelmat ja ratkaisut niihin. Toiseksi, tarinat toimivat myös kerätyn tiedon säilytyspaikkoina. (mt.)

Yhteistyö puolestaan kumpuaa näistä yhteisistä tarinoista ja se on olennainen osa käytäntöyhteisöjen toimintaa. Esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa työ on vahvasti yhteisöllistä, koska oivalluksen syntyessä se ei useinkaan ole yksityistä sisältöä, vaan sosiaalisesti rakennettua ja levitettyä. (Brown & Duguid 1991)

Kolmas työn keskeinen elementti, joka käytäntöyhteisöissäkin on näkyvillä, on *sosiaalinen konstruktio*. Sillä on Brownin ja Duguidin (1991) mukaan kaksi osaa. Ensimmäinen on kaikkein näkyvin. Kun saman yhteisön jäsenet pohtivat jotakin ongelmaa, he yleensä joutuvat muodostamaan yhteisen ymmärryksen kasasta ristiriitaista ja hämmentävää tietoa. Toinen osa on yhtä tärkeä, mutta ei niin ilmeinen. Nimittäin, tarinoita kertomalla yhteisön jäsenet osallistuvat myös oman identiteettinsä muodostamiseen ja kehittämiseen tuon nimenomaisen yhteisön jäsenenä, ja vastavuoroisesti koko ammattikunnan yhteisön identiteetin muodostamiseen. (mt.)

Tunnetuin esimerkki työn keskeisten elementtien merkityksestä työssä on Orrin (1990) tutkimus kopiokonekorjaajista sekä heidän käytännöistään tekemässään työssä. Tutkimuksessaan Orr esittää, että kopiokonekorjaajat ovat ensisijaisesti keskittyneet ja sitoutuneet työhönsä, eivätkä esimerkiksi yritykseensä, ja että heidän ainoa päämääränsä on olla oman yhteisönsä täysipainoinen jäsen. Tavoitteena on siis olla yleisesti tunnustettu hyvä korjaaja. Tämän tavoitteen saavuttaakseen korjaajat jakavat tietoa ja avustavat toisiaan vaikeiden ongelmien kanssa.

Orrin (1990) kopiokonekorjaajat ovat siis yksi erinomainen tutkittu esimerkki käytäntöyhteisöistä ja niiden olemassaolosta. Huomioitavaa on myös myös Orrin tulkinta siitä, miten ammatillinen yhteisö jakaa paljon vähemmän kulttuurisia arvoja itse yrityksen kanssa. Täten vahvemmat kulttuuriset arvot ovat usein esimerkiksi eri yritysten, mutta samanlaista työtä tekevien ihmisten välillä.

Käytäntöyhteisöjä tutkittaessa on paljon kiinnitetty huomiota myös siihen, miten käytäntöyhteisöt vaikuttavat suorituksiin ja sitä kautta myös tuloksiin. Esimerkiksi Lesserin ja Storckin (2001) mukaan yhteisöt tarjoavat erinomaisia keinoja yrityksille käsitellä jäsentämättömiä ongelmia sekä jakaa tietoa myös perinteisten rajojen ulkopuolelle. Tämä on todennäköistä etenkin silloin, kun itse yritys on hyvin laajalle levittäytynyt. Lisäksi, yhteisökonseptin on esitetty olevan hyvä keino kehittää ja säilyttää pitkäkestoista organisatorista muistia. Nämä tulemat ovat tärkeitä, tosin usein epätiedostettuja, ja ne täydentävät sitä arvoa, jota yksittäiset ihmiset saavat yhteisöön kuulumisesta. (mt.)

Käytäntöyhteisöön kuuluminen voi siis olla erittäin tärkeää yksilön suoriutumisen kannalta, ja tämän vuoksi niissä halutaan olla osallisena. Yritys taas hyötyy käytäntöyhteisöistä, koska tärkeimmät tiedot tallentuvat yhteisiin tarinoihin, ja jäävät siten elämään yrityksen muistiin.

Lesser ja Storck (2001: 834) esittävät edelleen, käytäntöyhteisöt ovat omiaan muodostamaan yrityksessä sosiaalista pääomaa, ja että sosiaalinen pääoma käytäntöyhteisöissä johtaa usein myös käyttäytymisen muutoksiin. Tällöin muutos, joka johtaa esimerkiksi parempaan tiedon jakamiseen, vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen suorituksiin. Huomion kiinnittäminen käytäntöyhteisöihin voi siis parantaa myös yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta, ja myös tämä tekee käytäntöyhteisön jäsenyydestä entistä haluttavamman. (mt.) Käytäntöyhteisöt mahdollistavat siis useita keinoja tehdä yrityksen toiminnasta parempaa monellakin eri tapaa.

Suoritusten ja tulosten lisäksi on käytäntöyhteisöjä arvostettu myös innovaation tähden. Tämä johtuu siitä, että käytäntöyhteisöjen ollessa jatkuvassa muutoksen virrassa uusien jäsenten tullessa ja vanhojen mennessä, ne ovat usein hyvin merkittäviä innovaation tapahtumapaikkoja. (Brown & Duguid 1991: 50) Näin käy esimerkiksi Orrin (1990) mukaan usein silloin, kun korjaajat ongelman edessä yhdistävät omat tietonsa ja tarinansa ja yrittävät saavuttaa uusia ratkaisuja rakentamalla diagnooseja toisiltaan saaduista kokemuksista.

Identiteetti sekä sen rakentuminen ja kehittyminen on myös merkittävä osa käytäntöyhteisöjen teoriaa ja yksi huomattava erityispiirre käytäntöyhteisöjen toiminnassa. Identiteetin muodostuminen nähdään esimerkiksi Wengerin (1998B) mukaan prosessina, joka pohjautuu yhteisön ja yksilön itsensä väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Toisin sanoen, kuka minä olen suhteessa yhteisöön ja mikä on minun tehtäväni sen jäsenenä. Tällöin identiteettiä voidaankin kuvailla Wengerin mukaan seuraavanlaisesti:

- identiteetti on yhteisesti neuvoteltu ja rakennettu kokemus sekä vakiintunut osa koko yhteisön jäsenyyttä
- identiteetin rakentuminen ja kehittyminen kulkee käsi kädessä oppimisen kehittymisen kanssa
- identiteetti toimii välittäjänä kaikkien niiden yhteisöjen välillä, joihin kuulumme ja
- identiteetti toimii myös yhteytenä paikallisen ja globaalien välillä. (Wenger 1998B: 149)

Identiteetin rakentuminen sekä eri yhteisöihin kuuluminen ovat siis integroituvia toisiinsa. Kuten Wenger (1998B) toteaa, me rakennamme kokemuksia ja merkityksiä yhdessä muiden yhteisön jäsenten kanssa, ja saamme samalla selville mihin kaikkeen olemme kykeneviä ja

keitä me pohjimmiltaan oikeastaan olemme. Tämän lisäksi prosessissa paljastuu myös se, miten toiset näkevät kokemuksemme ja merkityksemme ja tulkitsevat sitä, keitä me olemme.

Koska käytäntöyhteisöt ovat hyvin tiiviitä yhteisöjä, on identiteetti ja sen kokemus tärkeämmässä ja suuremmassa roolissa kuin normaalisti. Kuten Orrkin (1990) tutki, yhteenkuuluvuus saman ammattikunnan kanssa on käytäntöyhteisöissä usein paljon tärkeämpää, ja siksi oma identiteetti osana samanhenkistä yhteisöä voi olla usealle työn paras palkinto.

Edellä mainitut ominaisuudet kuten tiiviys, työn keskeiset elementit, vaikutukset suorituksiin sekä vahva identiteetti, tekevät käytäntöyhteisöistä siis haluttavia ja siksi niihin myös sitoudutaan enemmän kuin itse yritykseen. Sitouttavat elementit saattavat kuitenkin tuntua juuri niiltä hankalilta tekijöiltä jotka koetaan suurimpina haasteina, kun käytäntöyhteisön vanha jäsen, tai vastaavasti uusi tuleva jäsen, on muutaman vuoden komennuksen jälkeen palaamassa takaisin. Miten hän pääsee sisälle tiiviiseen yhteisöön? Ovatko työelementit mahdollisesti muuttuneet uusien tarinoiden ja kokemusten muodossa? Miten palaaja voi taas tuntea kuuluvansa joukkoon?

2.3 Käytäntöyhteisöjen relevanttius repatriaatiotutkimuksessa

Tutkittaessa ja selitettäessä työtä ja sen eri käytänteitä ovat käytäntöyhteisöt avanneet useita ovia ja ikkunoita. Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni on kuitenkin tutkia repatriaatiota eli ulkomaankomennukselta paluuta siitä näkökulmasta, miten palaajien paluupaikkoja voidaan käsitteellistää ja kuvailla. Toisin sanoen, millaiseen paikkaan palaajat palaavat. Paikalla tarkoitan tässä yhteydessä sosiaalista yhteisöä, esimerkiksi työporukkaa tai tiimiä. Tulkintakehykseni valitsin käytäntöyhteisöt lukuisista eri syistä.

Ensinnäkin, halusin valita näkökulmakseni tuoreen näkökulman. Kuten olen edellä esitellyt, aiempaa tutkimusta repatriaatiosta on todella paljon, mutta näkökulmat ovat olleet kovin normatiivisia sekä samaa toistavia. Itse taas halusin tutkia sitä, millaisia paluupaikat ovat erilaisine toimintoineen ja käytänteineen olleet, ja miltä ne palaajasta itsestään ovat tuntuneet.

Käytäntöyhteisöt sopivat tarkoitukseeni erinomaisesti, koska ne kuvastavat sitä, millaiseksi yksilö kokee siteen itsensä ja esimerkiksi työtovereidensa välillä. Tämän vuoksi käytäntöyhteisöjen teorit tarjoavat useita hyviä käsitteitä, jotka auttavat keskustelemaan

työryhmistä sekä niiden toiminnasta. Esimerkiksi juuri tässä tutkimuksessa kun palaajista sekä heidän paluupaikoistaan keskusteltaessa, käytäntöyhteisöt auttavat kuvailemaan paluupaikan erilaisia elementtejä esimerkiksi ongelmanratkaisun, tiedonjakamisen sekä yhteistyön erityispiirteiden avulla.

Käytäntöyhteisöjen teorit päästävät tutkijan myös lähemmäksi paluuta ja sen eri käytänteitä. Useat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan sitä, mitä yritys on voinut tehdä helpottaakseen paluuta, tai että miten yrityksen toimet paluuprosessissa on koettu joko riittäviksi vai riittämättömiksi. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kuitenkin tutkia paluuta itse palaajien näkökulmasta, selvittää millaiseen paluupaikkaan he ovat palanneet sekä miltä paluu on heistä itsestään tuntunut. Lisäksi pyrkimyksenäni on havainnoida niin erilaisia paluupaikkoja kuin kokemuksiakin.

Käytäntöyhteisöissä ja niiden teorioissa on siis paljon sellaisia ominaisuuksia, jotka puoltavat niiden hyödyntämistä tulkintakehyksenä repatriaatiotutkimuksessa, ja etenkin tämän tutkielman tutkimusongelman yhteydessä. Tarkoitukseni tässä tutkimuksessa onkin tutkia ja arvioida, ovatko käytäntöyhteisöt hyvä ja tutkimuksellista lisäarvoa tuottavaksi näkökulma repatriaatio-ilmiötä tutkittaessa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa tarkoitukseni on esitellä tutkimuksen toteutukseen liittyviä vaiheita, sekä luoda pohjaa valinnoilleni koskien viitekehystä sekä näkökulmia. Ensin tulen kertomaan tutkimusprosessin kulusta sekä siinä tekemistäni valinnoista. Tämän jälkeen valotan tutkimusasetelmaani sekä empiirisiä kysymyksiä. Lopuksi tulen esittelemään aineiston keruuseen sekä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja.

3.1 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimuksen suunnittelu sekä sen toteuttaminen on ollut hyvin monivaiheinen prosessi. Kiinnostukseni aihetta kohtaan muodostui jo aikaisemmassa opiskelun vaiheessa, jolloin tein kandidaatin tutkielmani ekspatriaateista – heistä jotka lähtevät ulkomaankomennukselle. Vähitellen kiinnostukseni painottui repatriaatteihin, ulkomaankomennukselta palaajiin, sekä heidän kohtaamiinsa ongelmiin ja haasteisiin kotiinpaluun kynnyksellä. Päätin, että haluan seuraavassa tutkimuksessani tutustua tarkemmin paluuseen, koska sen ei usein ajatella olevan niin vaikeaa, kuin mitä se todellisuudessa voi olla.

Lopulta tutkimusongelmakseni muodostui se, miten palaajien paluupaikkoja voidaan käsitteellistää ja kuvailla, ja miten niistä voidaan puhua. Ongelma tuntui mielenkiintoiselta ja haasteelliselta tutkittavalta, koska siitä ei ole tehty juurikaan aikaisempaa tutkimusta, ja silti paluupaikat vaikuttavat olevan hyvin merkittävä osa paluuprosessia. Lisäksi halusin tutkia jo ennestään paljon tutkittua ilmiötä sellaisesta näkökulmasta, jolla voisin aidosti tuoda jotain lisäarvoa repatriaatiotutkimukseen. Kuten olen edellisessä vaiheessa tutkimustani jo esittänyt, valitsin lopulta tutkimusongelmani tulkintakehykseksi käytäntöyhteisöjen teorian.

Tutustuessani tarkemmin käytäntöyhteisöjen teoriaan, näkökulmakseni omaan tutkimukseen muodostui hyvin vahvasti käytänteet sekä palaajan paluupaikka. Paluupaikalla tässä tutkimuksessa ei tarkoiteta yleisesti kotimaata tai edes kotiyrittystä johon palataan, vaan sitä sosiaalista, lähimmästä työyhteisöstä ja lähimmistä työtovereista muodostuvaa paikkaa. En ollut löytänyt aikaisempaa tutkimusta siitä, millaisiin konkreettisiin paluupaikkoihin ulkomaan komennuksilta palaajat ovat palanneet, sekä miltä paluu on heistä itsestään tuntunut, joten lähdin selvittämään, tuoko näkökulma kaipaamaani lisäarvoa repatriaatiotutkimukseen.

Saadakseni paremman kuvan siitä, millaisiin paikkoihin ulkomaankomennuksilta on palattu, tein tutkimuksen, jossa haastattelin seitsemää ulkomaan komennuksella ollutta sekä sieltä palannutta työntekijää. Kohdeyritykseksi valitsin Oy Metsä-Botnia Ab:n, jonka tunnetuin, ja ainoa, kansainvälinen tehdasprojekti on ollut rakenteilla Uruguayssa 2000-luvulla. Metsä-Botnian valintaa puolsivat useat eri seikat. Ensinnäkin, yritys on minulle ennestään tuttu. Toiseksi, useat sen työntekijät ovat olleet ulkomaankomennuksella Uruguayssa. Kolmanneksi, projekti on ollut yrityksen ihmisille hyvin ainutlaatuinen ja uniikki kokemus. Kysymys ei siis ole ihmisistä, joille komennukset olisivat arkipäivää.

Tavoitteenani haastatteluissa oli tutustua palaajien paluutarinoihin erilaisten toimintojen ja käytänteiden tasolla. Halusin selvittää, millainen palaajan paluupaikka on ollut, sekä millaisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä siinä on ollut lähtöpaikkaan verrattuna. Minua kiinnosti eritoten se, eroaako heidän paluupaikkansa oleellisesti lähtöpaikasta, ja jos eroaa niin miten. Toiveenani oli myös se, että paluukertomukset eivät olisi kaikki samanlaisia, vaan että pääsisin tutustumaan hyvin erilaisiin kokemuksiin samasta prosessista.

3.2 Tutkimusasetelma ja empiiriset kysymykset

Tutkimusasetelmani ensisijainen tavoite on tutustua ulkomaankomennukselta palaajien paluuprosesseihin eri tavoin kuin aikaisempi tutkimus. En halua tietää niinkään siitä, mitä vaiheita tai mahdollisia koulutuksia paluuseen liittyi, vaan haluan selvittää käytännössä sen, millaiseen paikkaan palaaja on palannut. Paluupaikalla tässä tutkimuksessa en tarkoita yleisesti kotimaata tai edes kotiyritystä, vaan sitä sosiaalista, lähimmästä työyhteisöstä ja lähimmistä työtovereista muodostuvaa paikkaa. Tavoitteenani on myös, käytäntöyhteisöjen teorioiden mukaisesti, pyrkiä pureutumaan paluuseen niin lähellä erilaisia toimintoja ja käytänteitä kuin mahdollista.

Lisäksi tavoitteenani oli selvittää, onko paluupaikka eronnut huomattavasti siitä paikasta, josta työntekijä on komennukselle lähtenyt, sekä miltä paluu tuohon kyseiseen paikkaan lopulta tuntui. Lopuksi tarkoitukseni on analysoida, ovatko käytäntöyhteisöjen teoriat hyvä ja lisäarvoa tuottava näkökulma repatriaatio-ilmion tutkimiseen.

Etsin siis tutkimuksessani vastauksia seuraaviin empiirisiin kysymyksiin:

- Millaisia ovat ne paluupaikat joihin on palattu?
- Ovatko ne palaajille uusia vai jo vanhoja tuttuja?
- Millainen kunkin paluu on käytännössä ollut?
- Miten paluu kuhunkin paikkaan on koettu?
- Onko repatriaatiota relevanttia tutkia käytäntöyhteisöjen teorioiden näkökulmasta?

Nämä kysymykset mielessäni lähdin keräämään ja analysoimaan aineistoa.

3.3 Aineiston keruu

Tutkimukseni aineisto koostuu niin teoriakirjallisuudesta kuin empiirisen osion haastatteluista. Hyödyntämäni teoriakirjallisuus pitää sisällään erilaisia tieteellisiä artikkeleita, ilmiölle merkittävintä kirjallisuutta sekä käytäntöyhteisöjen teorioiden uranuurtajien omia sivustoja. Lisäksi olen hyödyntänyt kohdeyritykseni Internet-sivustoja tiedonlähteenä yrityksestä itsestään sekä sen historiasta.

Empiirinen tutkimusaineistoni on kerätty henkilökohtaisin haastatteluin. Valitsin tämän lähestymistavan, koska koen aihepiirini olevan hyvin henkilökohtainen enkä siksi edes harkinnut fokusryhmähaastatteluja, joissa osallistujia olisi kerralla useampia. Tavoitteenani oli päästä keskusteluissa myös mahdollisimman syvälle, kiinni aivan käytännön tuntemuksiin paluusta, joten tämänkin takia oli mielestäni hyvä keskittyä kuhunkin haastateltavaan kerrallaan. Uskoin, että jokainen haastattelu toimisi myös ohjeita ja uusia ideoita antavana seuraavaa haastattelua silmällä pitäen.

Henkilökohtaisissa haastatteluissa koetaan muutenkin olevan paljon etuja, ja täten ne sopivat tutkimukseeni. Kuten Bugher (1980; ks. Carruthers 1990) on kirjoittanut, henkilöhaastattelut ovat nimenomaan parhaimmillaan silloin, kun tarkoituksena on selvittää hyvin syvällisiä mielteitä ja mielipiteitä. Carruthers lisää, että Bugherin mukaan henkilökohtaiset haastattelut luovat myös parhaiten sellaisen ilmapiirin, jossa haastateltava kokee helpoimmaksi olla rehellinen ja suora puheissaan. Tällainen ilmapiiri muodostuu tavallisimmin useista eri

tekijöistä. Ensinnäkin, ilmapiiriin vaikuttaa se, että haastattelija tietää selvästi haastattelun tarkoituksen. Toiseksi, kysymysten tulee olla selvästi esitetty. Ja kolmanneksi, täydellinen anonymiteetti tulee olla luvattu, jos haastateltava sitä pyytää. Nämä tekijät voidaan Bugherin mukaan parhaiten saavuttaa juuri henkilökohtaisissa kontakteissa. (mt.)

Samaa mieltä henkilöhaastattelujen asemasta tutkimuksessa ovat olleet myös Moisander ja Valtonen (2006: 71) teoksessaan ”Qualitative marketing research: a cultural approach”. Siinä he toteavat, että henkilöhaastattelujen ajatellaan usein olevan juuri ensisijainen tapa kerätä tietoa, koska ne koetaan hyväksi keinoksi kerätä niin faktoja kuin tunneperäistä, subjektiivista tietoa haastateltavilta.

3.3.1 Haastattelujen toteuttaminen

Suunnittelin haastatteluni teemahaastattelujen (semi-structured) oppien mukaisesti. Valitsin tämän lähestymistavan, koska en halunnut sitoutua haastattelun aikana orjallisesti jonkin tietyn, ennalta määritellyn kyselykaavan noudattamiseen. Tämän sijaan koin hyödylliseksi teemahaastattelujen parhaat ominaisuudet. Kuten teemahaastatteluja tutkineet Borg ja Gall (1983; ks. Carruthers 1990) ovat todenneet, teemahaastatteluissa on paljon tutkimuksellisia etuja. Ensinnäkin, ne mahdollistavat sen, että tutkija pystyy olemaan haastattelutilanteessa suhteellisen objektiivinen. Tämän lisäksi teemahaastattelut avaavat tutkijalle paljon syvällisemmin haastateltavien mielipiteet sekä perimmäiset tarkoitusperät, kuin esimerkiksi perinteisessä kyselylomakkeen avulla tehdyssä tutkimuksessa. (mt.)

Tämän pohjalta päätin, että haastatteluissani minulla olisi jokin tietty pohja jonka perusteella kysyn, mutta haastateltava saisi vastata vapaasti ja jopa itsekkin välillä johdatella keskustelua. Halusin tehdä haastattelut myös niin, että itselläni on vapaus ja mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin. Tavoitteenani oli siis keskustelu, jotka käytäisiin esittämieni kysymysten pohjalta, mutta kuitenkin niin, että keskustelu olisi avoin myös sellaisille asioille, joita en itse ollut osannut edes ottaa huomioon.

Koska tutkimusnäkökulma on uudehko verrattuna aikaisempaan tutkimukseen ulkomaankomennukselta palaamisesta, en myöskään ollut täysin varma, millaista tutkimusaineistoa odottaa. Myös tämän vuoksi halusin pitää haastattelun avoimena. Ainoa selkeä teema, joka kulki kysymysten lomassa, oli käytäntö, joka oli luonnollinen valinta

teoriapohjani vuoksi, ja täten auttoi minua saamaan paluuprosesseista käytännönläheistä ja henkilökohtaista tietoa.

Valintani haastattelutyylissä perustui myös siihen, että halusin keskustelun ja kuuntelun olevan aktiivista. Uskon, että avoin haastattelu ja keskustelu takaavat paljon hedelmällisemmät tulokset, kun kumpikaan, niin haastattelija kuin haastateltavakaan, ei tiedä mihin lopputulokseen päädytään. Haasteena koin kuitenkin sen, että keskustelu pysyy asiassa. Tämän koin menneen ongelmitta.

Haastattelukysymykset (ks. Liite 1) seurasivat käytäntöteeman lisäksi neljää eri osa-aluetta. Halusin tietää luonnollisestikin palaajan taustoista sekä siitä, missä työtehtävässä ja paikassa hän toimi ennen komennukselle lähtöä sekä tietysti paluun jälkeen. Toisin sanoen halusin tietää, mikä oli hänen paluupaikkansa. Tämän lisäksi halusin tutustua hänen paluunsa aivan ensihetkiin: mitä ensimmäinen päivä piti sisällään ja miten ensimmäiset viikot sujuivat. Lopuksi kiinnostuksen kohteinani olivat paluupaikka ja sen muodostuminen sekä paluukokemus.

Haastattelurunko ja -kysymykset olivat samanlaisia kullekin haastateltavalle. Kuten Jick (1979: 605-606) on todennut, tämä on teemahaastatteluissa erittäin tärkeää. Hän painottaakin, että on tärkeää lähteä ainakin ensisijaisesti samoin kysymyksiin liikkeelle, ja tämän jälkeen haastateltavan omien resurssien mukaan rikastaa saatavaa informaatiota.

Kuten olen jo edellä maininnut, kohdeyrityksenäni tutkimuksessa sekä haastatteluissa oli metsäteollisuuslalla toimiva Oy Metsä-Botnia Ab, markkinointinimeltään Botnia, sekä heidän kohuakin herättänyt tehdasprojektinsa Etelä-Amerikassa, Uruguayn Fray Bentosin kaupungissa. Projektin oltua jo siinä vaiheessa, että komennuksella olleet ovat suurelta osin jo palanneet kotiin, sain mahdollisuuden haastatella heistä seitsemää. Itse haastattelut sujuivat lähes poikkeuksetta hyvin, ja jo alun alkaen oli selvää, että tarinat ja paluupaikat tulisivat olemaan hyvin erilaisia, ja kokemukset niiden mukaisia.

3.3.2 Haastattelujen analysointi

Aloitin aineistoni analysoinnin päättämällä, että käyttäisin siinä apuna narratiiveja. Toisin sanoen, päätin tehdä haastattelujen pohjalta ”kertomuksia paluusta”. Halusin toimia näin, vaikka narratiivit ovatkin suhteellisen harvoin käytetty raportointimuoto. Kuten Llewellyn

(1998) artikkelissaan ”Narratives in accounting and management research” toteaa, narratiivien käyttö on vasta äskettäin saavuttanut kiinnostusta juuri esimerkiksi johtamistutkimuksessa.

Narratiiveilla tarkoitetaan yleisesti tarinoita. Kuten Brown ja Duguid (1991: 44) ovat esittäneet, tarinat ja niiden kerronta ovat yksi kolmesta työn keskeisestä elementistä, ja tärkeä osa käytännön työn selittämistä. Narratiivit ovat siis tärkeä osa käytäntöyhteisöjä, ja täten myös mielenkiintoinen ja uusi tapa tutustua tutkimusaineistoon.

Narratiivien käyttö tuntui luonnolliselta ratkaisulta, koska haastatteluissakin tavoitteenani oli tutustua palaajan kokemuksiin mahdollisimman syvällisesti sekä päästä niin lähelle erilaisia käytänteitä kuin mahdollista. Tarinat palaajien kokemuksista olivat siis luonteva tapa analysoida ja kertoa paluupaikoista sekä kokemuksista.

Analyysini ensimmäinen vaihe oli siis muodostaa kustakin haastateltavasta heidän oman näköisensä paluutarina. Halusin käyttää narratiivista kerrontatapaa, koska koen että se mahdollistaa parhaiten sen, että juuri haastateltavan oma ääni pääsee parhaiten kuuluviin. Haastateltavat olivat myös hyvin erilaisia, joten koin tarinoiden tekevän oikeutta myös heidän henkilökohtaisille mielipiteilleen ja kokemuksilleen.

Rakennettuani kunkin haastateltavan oman paluutarinan, lähdin analysoimaan ja purkamaan aineistoa auki teoksen ”Qualitative marketing research: a cultural approach” esimerkkien mukaisesti. Kuten Moisander ja Valtonen (2006) esittivät, erinomaisia tapoja aineiston analysoinnille ovat muun muassa teemoittelu ja kategorisointi.

Ensin teemoittelin aineiston, eli kunkin palaajan oman tarinan, kolmeen eri luokkaan: yleiseen, paluupaikkaan ja paluukokemukseen. Yleisellä tarkoitan tässä palaajan taustatietoja sekä sitä, millainen tilanne ja sosiaalinen paikka hänellä ennen komennuksen alkua oli. Paluupaikalla taas tarkoitan tässä sitä sosiaalista paikkaa ja työyhteisöä, jonne palaaja komennukselta palasi. Paluukokemus taas tarkoittaa niitä sekä negatiivisia että positiivisia tunteita, joita paluu ja paluupaikka palaajassa yhdessä herättivät.

Teemoittelun jälkeen aloin etsiä kustakin haastateltavasta sekä heidän tarinoistaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Vaikka ihmiset olivatkin erilaisia, oli selvää, että joidenkin paluutarinat ja täten myös paluupaikat muistuttivat hieman toisiaan, ja siksi ne oli helppo erotella eri tyyppeihin ominaisuuksien ja vivahteidensa perusteella. Tutkiessani haastateltavien tarinoita ja kokemuksia hieman tarkemmin, erilaisiksi erotteluperusteiksi määräytyivät seuraavat perusteet:

- Millainen sosiaalinen paluupaikka on ja millainen prosessi sen muotoutumisella on ollut?
- Oliko paluupaikka ollut ennalta määrätty, siis jo selvä ennen paluuta?
- Olivatko palaajalla olleet valmiina niin toimenkuva kuin työtehtävätkin, jotka määrittelevät myös osaltaan sitä paikkaa, jossa henkilö tulisi toimimaan?
- Onko palaajan oma rooli ollut alusta lähtien selvä uudessa paikassa? Toisin sanoen, onko ollut selvää, mitä palaajan on määrä alkaa tehdä ja keiden kanssa?
- Kuinka selvästi paluupaikka on rakentunut ja hahmottunut ja voidaanko sen yhteydessä lopulta edes puhua sosiaalisesta paikasta?
- Miltä paluu paluupaikkaan paikkaan tuntui? Millaisia tunteita se herätti?

Analyysin aivan alkuvaiheessa kävi jo selvästi ilmi, että vain yhdellä haastateltavalla on paluupaikka vastannut lähes täysin lähtöpaikkaa. Tämän vuoksi en ole siis käyttänyt erittelyperusteena sitä, onko paluupaikka uusi vai vanha. Jouduin ottamaan sen lähes selviönä, että paikka on varmasti ainakin jollain tapaa muuttunut. Kuten tutkiessani huomasin, kaikki muut paitsi tuo yksi, ovat lähteneet komennukselle toisesta yrityksestä, toiselta tehtaalta tai aivan erilaisesta työpiiristä ja sosiaalisesta paikasta kuin minne he muutaman vuoden jälkeen komennukseltaan palasivat.

Edellä mainittujen erotteluperusteiden avulla olen kuitenkin tunnistanut kunkin haastateltavan paluutarinasta oleellisia piirteitä, sekä jakanut haastateltavani juuri näiden piirteiden perusteella kolmeen erilaiseen maailmaan. Olen siis muodostanut tarinoista kolme erilaista tarinakokonaisuutta, joissa kussakin kerron yksilön tarinan hieman lyhennettynä ja erittelyperusteiden mukaan valikoiden. Tarinoiden tarkoituksena on erityisesti osoittaa, miten haastateltavani itse ovat oman paluupaikkansa ja paluunsa tulkinneet. Ensimmäinen tarinakokonaisuus muodostuu kolmen haastateltavani samantyyllisistä kokemuksista, ja kaksi jälkimmäistä tarinakokonaisuutta aina kahden haastateltavan samantyyllisistä kokemuksista.

Seuraavassa kappaleessa tulenkin esittelemään kohdeyritykseni lisäksi kolme hyvin erilaista paluutarinaa, sekä paljon erilaisia paluukokemuksia. Lisäksi tulen tyypittelemään ja tulkitsemaan erilaisia paluupaikkoja ja niissä syntyneitä paluukokemuksia sekä analysoimaan,

millä erilaisilla ulottuvuuksilla ne erityisesti toisistaan eroavat. Ensin haluan kuitenkin ottaa vielä kantaa tutkimukseni luotettavuuteen.

3.4 Tutkimuksen arviointia

Jotta tutkimus kykenisi tarjoamaan todellista lisäarvoa, on sen luonnollisesti oltava myös luotettava. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus jaetaan realibiliteettiin ja validiteettiin.

Reliabiliteetissa on laadullisessa tutkimuksessa kyse koko tutkimusprosessin luotettavuudesta, ja luotettavuus jaetaan usein uskottavuuteen, siirrettävyyteen ja vahvistettavuuteen. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että niin tutkijan kuin tutkittavankin oletukset käsitteiden merkityksistä ovat yhteneväisiä. Lisäksi tutkimusprosessin ja sen menetelmien tulee olla selvästi esiteltyjä ja kuvattuja. Tutkimustulosten siirrettävyydellä taas tarkoitetaan sitä, voidaanko tuloksia soveltaa vastaavaan ilmiöön myös toisissa tilanteissa. Lopulta vahvistettavuudella luotettavuuden kriteerinä tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen saadaan tukea myös muista samaa ilmiötä tutkineista tutkimuksista, tai käytetään monipuolisuuden varmistamiseen useita eri tutkimuksellisia menetelmiä. (Eskola & Suonranta 1998: 212-213)

Koen reliabiliteetin olleen tutkimuksessani hyvä erityisesti uskottavuuden suhteen. Uskon näin, koska käsitteet ovat olleet myös tutkittavien tietoisuudessa, ja lisäksi olen esittänyt hyvin yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin kulun. Lisäksi on oletettavaa, että haastateltavani pyrkivät vastaamaan totuudenmukaisesti. Olen myös hyödyntänyt aineiston raportoinnissa narratiiveja, joiden suorat lainaukset parantavat uskottavuutta.

Siirrettävyys ja vahvistettavuus puolestaan ovat olleet sellaisia luotettavuuden kriteerejä, jotka eivät tutkimusongelmanikaan vuoksi välttämättä automaattisesti toteudu. Tarkoitukseni oli siis tutkia, miten paluupaikkoja voidaan käsitteellistää, ja ovatko käytäntöyhteisöt mahdollisesti relevantti tulkintakehys siihen tarkoitukseen. Repatriaatio-ilmiötä ei ole aikaisemmin tutkittu tästä näkökulmasta. Tällöin siirrettävyys ei edes ole ensisijainen tavoitteenani, eikä vahvistettavuuteenkaan löydy aikaisempaa tutkimusta samasta ilmiöstä saman tulkintakehyksen läpi tutkittuna.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä kuinka hyvin jokin väite, tulkinta tai tutkimustulos ilmaisee ja kuvaa sitä kohdetta, jota niiden on tarkoituskin. Validiteetti jaetaan usein vielä tarkemmin

sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin teoreettiset ja käsitteelliset määrittelyt ovat sopuissa. Ulkoinen validiteetti taas kuvaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. (Koskinen ym. 2005: 254)

Validiteetti on tutkimuksessani pyritty huomioimaan tärkeimpien käsitteiden perusteellisella määrittelyllä, sekä haastattelukysymysten rakentamisella niin, että ne ovat mahdollisimman selkeitä. Tällöin haastattelijan ja haastateltavan väliset väärinkäsitykset vähenevät ja validiteetti paranee. Koen myös tutkimusaineiston sisällön olleen hyvää, koska haastattelut olivat ilmapiiriltään avoimia, eivätkä haastateltavat epäröineet tunnustaa myös hieman negatiivisia kokemuksiaan paluusta.

Koen tutkimukseni luotettavuuden olleen siis hyvä. Luonnollisestikin minua rajoittivat aika sekä haastateltavien resurssit, ja täten haastateltavien määrä olisi mielusti saanut olla isompi. En kuitenkaan koe haastateltavien määrän (7) haitanneen, koska tavoitteenani ei ollut luoda uutta pätevää ja pysyvää tietämystä, vaan kokeilla uuden tutkimusongelman ratkaisua uuden tulkintakehyksen avulla jo paljon tutkitusta ilmiöstä ja kokeilla, tuoko se lisäarvoa repatriaatiotutkimukseen.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÖYDÖKSET

Seuraavassa esittelen hieman tarkemmin kohdeyritystäni, koska usein yritysikin voi luoda taustoja sille, miten asiat koetaan. Tämän jälkeen esittelen hieman tarkemmin haastateltaviani, koska heissä ja heidän taustoissaan oli paljon eroja, jotka selvästi vaikuttivat esimerkiksi siihen, kuinka tiiviisti he tuntevat kuuluvansa osaksi jotain tiettyä ryhmää. Koin mielenkiintoiseksi esimerkiksi sen, millaisia eroja talouden ja tekniikan ihmisten suhtautumistavoissa oli.

Tämän jälkeen ovat vuorossa tarinat, jotka tulen esittämään edellisessä kappaleessa kuvaamassani järjestyksessä ja muodossa. Tulen kertomaan tarinoita paluupaikasta sekä siitä, millaiseksi paluu niihin paikkoihin koettiin. Lopuksi tulen tyypittelemään ja tulkitsemaan erilaisia paluupaikkoja ja analysoimaan, millä erilaisilla ulottuvuuksilla ne erityisesti toisistaan eroavat.

4.1 Metsä-Botnia yrityksenä

Tutkimukseni kohteena on ollut suomalainen metsäteollisuuden alan yhtiö, Oy Metsä-Botnia Ab, ja sen seitsemän työntekijää. Seuraavassa tulen esittelemään tarkemmin yritystä, sen historian vaiheita sekä yrityksen ensimmäistä kansainvälistä tehdashanketta, Uruguay-projektia, jossa kullakin haastateltavallani on ollut merkittävä rooli. Tietolähteenäni olen tässä käyttänyt yrityksen Internet-sivustoja. (Metsä-Botnia)

4.1.1 Yleistä

Metsä-Botnia, markkinointinimeltään, sekä tässäkin tutkimuksessa jatkossa käytetty, Botnia, on vuonna 1973 perustettu metsäteollisuusyritys, jonka omistajuus on jakaantunut Metsäliitto-konsernin sekä UPM-Kymmene Oyj:n kesken. Botnian liiketoiminta keskittyy korkealuokkaisten valkaistujen sellujen valmistamiseen, ja sen päätuotteita ovatkin valkaistut havu- ja koivusellut sekä uusimpana tuotteena Uruguayssa valmistettava valkaistut eukalyptussellu. Lopputuotteina Botnian valmistamasta sellusta syntyvät mm. erilaiset hienopaperit, kuten aikakauslehti- ja pehmopaperit, sekä taivekartongit.

Botnialla oli vielä vuoden 2009 alussa kuusi toimivaa tehdasta: Joutsenossa, Kaskisissa, Kemissä, Raumalla ja Äänekoskella, sekä uusin, vuonna 2007 käynnistetty tehdas Uruguayssa, Fray Bentosin kaupungissa. Vuoden aikana tilanteet ovat kuitenkin muuttuneet, ja niin Kaskisten kuin Uruguaynkin tehdas ovat kokeneet muutoksia. Kaskisten tehdas, Botnian vanhin tehdas, suljettiin vuoden 2009 ensimmäisellä neljännekselle kannattamattomuuden vuoksi. Uruguayn Fray Bentosin tehtaan omistajuus taas vaihtui heinäkuussa 2009, kun UPM-Kymmene osti tehtaan. Tällä hetkellä Botnian omistuksessa ovat siis vain neljä suomalaista sellutehdasta Kemissä, Raumalla, Äänekoskella ja Joutsenossa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Espoon Tapiolassa.

Sellutehtaat työllistävät tällä hetkellä yhteensä noin 1100 henkilöä, ja niiden yhteenlasketun kapasiteetin on arvioitu olevan noin 2,35 miljoonaa tonnia sellua vuodessa. Puuta tehtaat käyttävät vuosittain noin 12,5 miljoonaa kuutiota, joista noin 85% on raportoitu tulevan Suomesta. Vain Joutsenon tehdas, jo sijaintinsakin puolesta, on sellainen, joka hyödyntää myös Venäjältä tullutta puuta.

Botnian avainluvut vuonna 2008 olivat seuraavat (vertailukohteenä myös vuoden 2007 tuloksia):

- Liikevaihto: 1591 (1371) miljoonaa euroa
- Henkilöstö: noin 1900
- Sellukapasiteetti: 3,5 miljoonaa tonnia vuodessa
- Puunkäyttö: 16,3 miljoonaa m³ täydellä kapasiteetilla
- Tulos: 209 (186) miljoonaa euroa
- Energiaomavaraisuus: 136 %

4.1.2 Historiaa

Botnian historia on täynnä lukuisia kasvun ja omistusjärjestelyiden vaiheita, jotka ovat lopulta muokanneet siitä sen yrityksen, joka se tänä päivänä on. Oy Metsä-Botnia Ab perustettiin vuonna 1973 rakentamaan sellutehdas Kaskisiin, joka onkin täten Botnian vanhin tehdas. Yhtiön perustajat olivat rahoitusyhtiö Metsäpohjanmaa, Nokia, sekä G.A. Serlachius. Tehtaan valmistuessa valkaistun sulfaattisellun tuotanto käynnistyi Kaskisissa elokuussa 1977.

Botnian toisen tehtaan rakennusprosessi aloitettiin muutamia vuosia myöhemmin Keski-Suomessa Äänekoskella. Käynnistyessään vuonna 1985 Äänekosken tehdas oli maailman suurimpia ja tehokkaimpia yksilinjaisia sellutehtaita. Merkittävä muutos toiminnassa nähtiin kuitenkin siinä, että tehdasta suunniteltaessa kiinnitettiin erityistä huomiota vesiensuojeluun ja laadukkaan tehdasympäristön suunnitteluun. Näitä asioita ei oltu aikaisemmin, ainakaan samassa mittakaavassa, otettu vielä huomioon.

Botnian tehtaiden tuotantokapasiteettia on kautta vuosien lisätty johdonmukaisesti laite- ja prosessi-investoinneilla, jotka ovat samanaikaisesti muutenkin parantaneet ympäristönsuojelun tasoa. 1980-luvun lopulla tehtiin lopulta kauaskantoinen päätös lähteä kehittämään valkaisuprosessia, jossa erilaiset happiyhdisteet korvaavat kloorikaasut.

Vuonna 1986, vuosi Äänekosken tehtaan valmistumisen jälkeen, tapahtui Botniassa ensimmäisiä suuria omistusjärjestelyitä, kun Metsäliiton Teollisuus ja G.A. Serlachius yhdistyivät Metsä-Serlaksi, josta tuli samalla myös Botnian suurin omistaja. Omistajapohja ei kuitenkaan kauaa pysynyt paikoillaan, vaan muuttui jo vuonna 1989 Nokian luopuessa omistuksestaan. Tämän seurauksena toiseksi pääomistajaksi tulivat Yhtyneet Paperitehtaat.

1990-luku oli myös täynnä muutoksia. Vuonna 1991 Botniaan fuusioitiin sellua ja kartonkia valmistava Kemi Oy. Toisaalla taas Äänekosken tehdas erotettiin Botniasta omaksi Metsä-Serlan omistamaksi Metsä-Sellu -yhtiöksi. 1990-luvulla tapahtui myös Raumalla, sillä pian kloorittoman valkaisun kehittämisen jälkeen Botnian pääomistajat päättivät rakentaa Raumalle TCF-sellua valmistavan sellutehtaan. Erillisenä yhtiönä rakennettu Oy Metsä-Rauma Ab oli käynnistyessään 1996 maailman suurin yksilinjainen havusellun tuottaja. Metsä-Rauma fuusioitiin Botniaan vuoden 2000 lopussa. Joutsenon tehdas puolestaan liittyi Botniaan vuonna 1997, kun yritys osti Joutseno Pulpin sellutehtaan UPM:ltä. Samassa yhteydessä Äänekoskenkin tehdas siirtyi takaisin Botnian omistukseen.

Uusi vuosituhat toi tullessaan kansainvälistymisen haasteita useille yrityksille, ja niin myös Botnialle. Ensimmäinen askel oli Svir Timberin saha, joka käynnistettiin Podporodhessa Venäjällä 2006. Svir Timber on Botnian sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö, jonka omistuksessa on kaksi venäläistä puunkorjuuyhtiötä, ZAO Petrovles-Pasha ja ZAO Petrovles Podporozhje. Suurin kansainvälinen projekti yrityksen historiassa alkoi kuitenkin Uruguayssa, jonne rakennettu sellutehdas käynnistyi vuoden 2007 lopussa. Tehdas oli erittäin suuri

investointi kasvattaessaan Botnian tuotantokapasiteettia miljoonalla tonnilla plantaasipuusta valmistetulla eukalyptussellulla.

Botnian kasvun perusta on aina ollut hyvä tuloskehitys ja koko ajan vahvistuva tase, ja näiden avulla se onkin kehittynyt Euroopan toiseksi suurimmaksi sellunvalmistajaksi.

4.1.3 Uruguay-projekti

Botnian Uruguayn sellutehdasprojekti aloitettiin 2003, ja tehdas käynnistyi viimeinkin marraskuussa 2007. Tehdas sijaitsee Uruguay-joen rannalla neljä kilometriä itään Fray Bentosin kaupungista. Tehdas tuottaa valkaistua lyhytkuituista eukalyptussellua, jota toimitetaan tehtaalta jokiproomuilla Nueva Palmiran syväsatamaan, josta se kuljetetaan valtamerialuksilla edelleen Eurooppaan ja Aasiaan.

Fray Bentosin kaupunkiin, Länsi-Uruguayhin, rakennettu tehdas oli siis Botnian kuudes sellutehdas, joka on tosin ehditty jo myydä UPM-Kymmeneille kesällä 2009. Vuoden 2007 kolmannella neljänneksellä valmistuneen ja käynnistyneen tehtaan tuotantokapasiteetti oli kuitenkin Botnian tehtaista suurin. Tehdas ei eroa toimintatavaltaan tai tekniikaltaan erityisesti Suomen tehtaista, vaikka tehtaassa hyödynnetäänkin uusinta ja parhainta saatavilla olevaa teknologiaa. Tehdas on siis Botnialle ja erityisesti botnialaisille hyvin tuttu. Suurin ero onkin siis se, että Uruguayssa ei tuoteta havu- ja koivuselluja kuten Suomessa, vaan eukalyptussellua.

Projekti oli suunnitteluprosessiltaan hyvin pitkäkestoinen sekä yksityiskohtiin menevä, jo ihan rakennuspaikankin suhteen, sellutehtaan sijainnin valinta kun edellyttää erittäin laajaa ja monitahoista tutkimusta. Fray Bentos osoittautui kuitenkin sijainniltaan aivan erinomaiseksi, kun kaikki mahdolliset osa-alueet otetaan huomioon, kuten esimerkiksi ympäristönäkökohdat, puuraaka-aineen ja sellun logistiikka sekä hankkeen sosioekonomiset vaikutukset.

Sen lisäksi, että Uruguay-projekti on ollut Botnialle teknisesti ja tuotannollisesti hyvin merkittävä, on se ollut ainutlaatuinen kokemus myös yrityksen ihmisille ja kaikille projektissa mukana olleille. Monille, kuten lähes jokaiselle haastateltavistani, projekti on ollut

ensimmäinen ulkomaankomennus, ja siksi ainutlaatuinen kokemus työskennellä kansainvälisessä projektissa ja sen mukaisissa työtehtävissä.

4.2 Taustatietoa haastateltavista

Jotta seuraavaksi esitellyt paluutarinat ja –kokemukset olisi helpompi sisäistää, on hyvä tutustua ensin hieman tarkemmin haastateltaviini sekä heidän taustoihinsa. Selvyyden vuoksi tulen nyt esittelemään heidät siinä järjestyksessä, jossa he tulevat esiintymään seuraavissa paluukertomuksissa.

Mervi Liedes, Kemin tehdas. Liedes on opiskellut niin prosessitekniikkaa kuin matematiikkaakin, ja toimii tällä hetkellä kuitulinjan käyttöpäällikkönä. Komennuksella Uruguayssa hän ehti olla noin kaksi vuotta, ja projektissa mukana kokonaisuudessaan noin 4,5 vuotta.

Henrik Söderström, Espoon pääkonttori. Söderström on koulutukseltaan niin metsänhoitaja kuin ekonomikin. Noin 3 vuotta kestäneeltä komennukseltaan hän palasi Group Controllerin tehtäviin.

Jouko Yli-Viuhkola, niin ikään Kemin tehtaalta, palasi reilut 2 vuotta kestäneeltä komennukseltaan materiaalipäällikön tehtäviin. Itse projektissa hän oli ollut mukana vuodesta 2004. Botnian palveluksessa hän on ollut jo 25 vuotta, ja toiminut materiaalipuolen sekä hankinnan tehtävissä.

Riitta Piilonen, Espoon pääkonttori. Piilonen toimii tällä hetkellä Botnian laatupäällikkönä. Taustoiltaan hän on puunjalostusosaston valmistuneita, pääammattiaineenaan puukemia. Komennuksella hän oli 2,5 vuotta, ja projektissa mukana noin 3,5, johon hän tuli toisen yrityksen palveluksesta.

Juha Pesonen, Espoon pääkonttori. Pesosella on myös taloudellinen tausta. Hän onkin tullut Botnialle aikoinaan laskentatehtäviin, ja toiminut myös controllerin ominaisuudessa. Palattuaan hän on toiminut kuitenkin liiketoiminnan kehitysorganisaatiossa. Komennuksella hän ehti olla reilut 2 vuotta.

Tapio Hautala, joka toimii tällä hetkellä kehitysinsinöörinä, on ollut Botnian palveluksessa jo yhteensä 25 vuotta. Muista haastateltavista poiketen, hän on ainoa jolle Uruguay-projekti oli

jo toinen ulkomaankomennus. Uruguayssa hän ehti olla noin 2 vuotta. Toimipaikkanaan Hautalalla on esisijaisesti Joutsenon tehdas.

Jouko Kotilainen puolestaan on sähköautomaatio-alan ihmisiä, joka palasi Botnian palvelukseen vuonna 2003 Uruguay-projektissa aloittaessaan. Itse komennuksella hän oli niin ikään noin 2,5 vuotta. Toimipaikkanaan hänellä on Espoon pääkonttori.

Tässä olivat lyhyesti seitsemän haastateltavaani, jotka vähitellen vuoden 2008 ja vuoden 2009 kevään aikana palasivat Uruguaysta. Millaisiin paikkoihin he palasivat, ja millaisin kokemuksiin? Se selviää seuraavaksi.

4.3 Paluupaikat

Analyysini tuloksena olen siis tunnistanut paluutarinoista yhteisiä ja erottavia piirteitä, jotka ovat auttaneet hahmottamaan sitä, kuinka erilaisia paluupaikkoja samassa yrityksessä ja samasta projektista palaavilla voi olla, ja kuinka erilaisia paluutarinoita täten voi syntyä. Kuten olen edellä maininnut, olen tiettyjen erotteluperusteiden avulla tunnistanut kunkin haastateltavan paluutarinasta oleellisia piirteitä, sekä jakanut haastateltavani juuri näiden piirteiden perusteella kolmeen erilliseen maailmaan. Olen siis muodostanut tarinoista kolme erilaista tarinakokonaisuutta, joissa kussakin kerron yksilön tarinan hieman lyhennettynä ja erittelyperusteiden mukaan valikoiden. Tarinoiden tarkoituksena on erityisesti osoittaa, miten haastateltavani itse ovat oman paluupaikkansa ja paluunsa tulkinneet.

Ensimmäinen tarinakokonaisuus, *"valmis ja tiivis"*, kertoo niistä kolmesta palaajasta, joille paluupaikka ja sen luonne olivat selviä alusta alkaen ja jotka täten pystyivät helposti käsitteellistämään oman paikkansa. Toinen kokonaisuus, *"olemassa mutta hajallaan"* kertoo heistä, joiden paluupaikoille oli, ja on ehkä vieläkin, ominaista tietty hajanaisuus. Paikka on, mutta sitä on hieman haastavampaa kuvailla. Kolmas kokonaisuus, *"ei tietoaakaan"*, taas on tarina heistä, joiden paluupaikoilla kesti paluun jälkeen pitkään hahmottua, jos sellaista samassa merkityksessä on edes ollut. Seuraavassa esittelen haastateltavieni kertomuksia paluusta sekä heidän paluupaikkojaan.

4.3.1 Valmis ja tiivis

Mervi Liedes, Henrik Söderström sekä Jouko Yli-Viuhkola muodostivat haastateltavieni joukosta selvästi sen kolmikon, jonka paluupaikka oli ennalta hyvin tarkoin määritelty. Heidän puheistaan oli havaittavissa selvästi hahmoteltavissa oleva sosiaalinen paikka, jonka muodostivat juuri ne ihmiset, joiden kanssa he ovat kaikkein tiiveimmin yhteydessä, ja jotka vaikuttavat paljon myös oman työn tekemiseen. Myös yhteistyössä oli samanlaisia lainalaisuuksia, joita oli helppo nimetä ja kuvailla.

Tässä ovat heidän paluutarinansa.

Yleistä

Niin matematiikkaa kuin prosessitekniikkaa opiskellut Liedes palasi komennukseltaan aprillipäivänä 2008, paluupaikkanaan jo vuosien takaisesta trainee-ohjelmasta tuttu Kemin tehdas. Toimenkuva, johon Liedes palasi oli käyttöinsinööri, josta hän yleni pian kuitulinjan käyttöpäälliköksi. Liedeksen lähtöpaikka ei kuitenkaan ollut Kemin, vaan Joutsenon tehdas, jossa hän toimi kuitulinjan kehitysinsinöörinä ennen kutsuaan Uruguayn projektiin.

Liedeksen paluuta ja paluupaikkaa kuvasi hyvin vahvasti tietynlainen varmuus. Paluupäivänä Kemissä Liedestä oli vastassa itse tehtaanjohtaja, jonka kanssa keskusteluja paluupaikasta oli käyty jo paljon aikaisemmin. Liedeksen kertoman mukaan hänen paluupaikkansa oli siis selvästi tiedossa. Työtehtävä itsessään ei tosin kuitenkaan ollut vielä täysin löytänyt omia uriaan.

”Sanotaanko näin, että kun tulin Kemiin niin palasin sellaiselle paikalle, jota ei sitä ennen vielä ollut olemassa, eli kukaan ei ollut aikaisemmin tehnyt ihan samaa työtä. Tämä näkyi alussa, eli se oli vähän hakemista sekä itseltäni että esimiehiltä että mitä teen, olihan siellä vakiintuneet hommat että miten ne hoidetaan. Nyt asiat ovat tosin selkiytyneet pikkuhiljaa.”

Käytännössä paluu tapahtui Liedeksen osalta myös ”pikkuhiljaa”, koska paluun jälkeen hän jäi lähes heti lomalle. Omien sanojensa mukaan kyseessä oli siis eräänlainen ”totuttautumisviikko”. Ensimmäiset päivät ovat kuitenkin hyvin mielessä.

”Olisikohan ollut niin, että menin heti aamupalaveriin ja minut esiteltiin porukalle. He tosin kyllä tiesivät että olen tulossa, sisäisesti kun asiasta oli luonnollisestikin ilmoitettu. Kai se eka päivä oli vähän outoa ja sellaista, että jännitti vähän miten ihmiset ottavat vastaan. Ensimmäisiin päiviin liittyi lisäksi tietystikin jotain käytännön juttuja kuten puhelimet, tietokoneet ja kulkuluvat, mutta niistä oli osa jo ihan hyvin hoidettu.”

Vuotta myöhemmin oli Henrik Söderströmin aika palata kotiin. Söderström, koulutukseltaan sekä metsänhoitaja että ekonomi, palasi uransa ensimmäiseltä komennukseltaan maaliskuussa 2009 oltuaan Uruguayssa hyvin vaihtelevissa työtehtävissä noin kolmen vuoden ajan. Suomeen hän palasi ”rytinällä”, ja kuvaileekin paluutaan poikkeavaksi verrattuna palaajien kokemuksiin yleisesti.

”Paluuni on erityinen erityisesti siinä mielessä, että usein ihmisillä on paluun yhteydessä aika vaikea löytää mitään fiksua hommaa, näin olen ainakin ymmärtänyt. Itselläni tämä meni kuitenkin aivan toisin päin. Minut kutsuttiin sieltä kotiin aika kiireessä, noin 2-3 viikon varoitusajalla tiettyyn, ennalta määrättyyn tehtävään.”

Myös ensimmäiset työpäivät kuluivat tehokkaasti, ja Söderström pääsikin heti töihin käsiksi.

”Paluuni sattui juuri siihen kuun vaihteeseen, joten siinä alettiin sitten per heti hommiin. Meillä oli onneksi niin isot työpöydät, joten edeltäjäni istui siinä toisella puolella ja minä vieressä ja molemmilla oli omat koneet auki ja tuijoteltiin viime kuun lukuja erinäisistä tietojärjestelmistä. Homma lähti siis heti learning-by-doing ajatuksella liikkeelle.”

Ennen komennukselle lähtöään Söderström oli omien sanojensa mukaan ollut ”melkoinen sekatyömies”, tehden erilaisia raaka-aineeseen liittyviä kehitystöitä sekä arvoketjuanalyysija. Lähtiessään hän oli työskennellyt jo useamman vuoden Espoon pääkonttorilla. Palattuaan hänen aikansa ovat vieneet Group Controllerin tehtävät, jotka asettivat hänet vastuuseen sisäisestä laskentatoimesta, johdon raportoinnista sekä 12:sta yhtiön controllerista. Työn luonteen hän myöntää muuttuneen täydellisesti.

”Aiemmin olin sellaisissa kehitystyöppisissä tehtävissä, ja silloin se työn luonne on kyllä aivan erilainen. Silloin on aikaa pohdiskella asioita eri näkökulmista. Nykyinen taas on enemmän sellaista suorittamista, ja sitä on tässä day-to-day hommassa paljon enemmän

kiinni. Yhteydenpitoa on lisäksi muiden kanssa aivan päivittäin, eli puhelimessa tulee oltua varmasti joku kolmasosa päivästä.”

Kemiläinen Jouko Yli-Viuhkola puolestaan palasi kotiin heinäkuussa 2008, jolloin tuli kuluneeksi reilut kaksi vuotta siitä, kun muutto Uruguayhin tuli projektissa ajankohtaiseksi. Kokemusta Yli-Viuhkolalla on Botnialta jo 25 vuoden ajalta, ja Uruguaysta hän palasikin takaisin Kemiin vanhaan työtehtäväänsä materiaalipäälliköksi. Paluu vanhaan ja tuttuun paikkaan, tuttujen ihmisten keskuuteen, ei ollut hänen omien sanojensa mukaan kovinkaan erikoinen.

”Pääpiirteisesti paluuni oli sellainen, että otin sen vuoden 2007 seinäkalenterin pois ja vaihdoin sen 2008 kalenteriksi. Ei siinä sen kummempaa ollut, eikä juuri mitään käytännön asioitakaan.”

Paikka, johon Yli-Viuhkola palasi, oli siis täysin sama, kuin mistä hän komennukselle lähtikin. Tehtävä ja asema säilyivät samoina, vaikka toimikentän laajuudessa tapahtuikin muutoksia ja kasvua. Myös ihmiset olivat muuttuneet Yli-Viuhkolan mielestä siinä suhteessa, kuin mitä yritykselle on usein täysin normaalia.

Paluupaikat

Liedeksen, Söderströmin ja Yli-Viuhkolan paluupaikat olivat siis kaikki selvästi hahmotettavissa, vaikka Yli-Viuhkola olikin ainoa, joka palasi aivan samaan sosiaalisen paikkaan ja työtehtävään. Jokaisen paluupaikka sekä sen syntyminen ja kehittyminen oli kuitenkin kukin oma mielenkiintoinen tarinansa.

Paluupaikka eli lähin työyhteisö, johon Liedes palasi, koostui kuitulinjan insinöörikunnasta, johon kuului Liedeksen lisäksi useitakin henkilöitä.

”Siihen kuuluivat vuoroinsinööri, ylimestari joka katsoo sellunvalmistusprosessin perään, kuitulinjan kehitysinsinööri sekä tuotantopäällikkö, joka on oma esimieheni. Nämä henkilöt ovat osastomestareita. Enimmäkseen olen siis tekemisissä kuitulinjan väen kanssa ihan senkin takia, että talteenoton porukka istuu toisella puolella. Näistä kuitulinjan henkilöistä pari

tyyppiä tekee samantyyppistä työtä keskenään, mutta minun kanssa ei oikeastaan kukaan. Kuitulinjan kehitysinsinöörin kanssa meillä on kyllä joitakin samanlaisia tehtäviä, jolloin hän tuurailee jos olen poissa. Kaikille on tosin yhteistä se, että olemme sen kuitulinjan kanssa tekemisissä.”

Verrattuna entiseen, komennusta edeltävään paikkaansa Joutsenon tehtaalla, Liedes kuvailee Kemiä paikaksi, jossa on *”todella hyvä porukka ja hyvä toimia yhdessä; sellaista suoraa toimintaa ja hyvää huumoria tekemisessä”*. Eroavaisuusiakin hän tosin löytää.

”Joutseno on todella kompakti paikka, Kemi taas on tehtaana rakennettu eri aikakausina osastoittain, joten se on myös todella sekalainen. Sanotaanko näin, että ihan yleisesti se tehtaan prosessi ja ihmiset on sijoitettu eri paikoille, eli sen kokonaisuuden hallinta on siellä vaikeampaa. Se näkyy paljon myös siinä tavassa toimia”.

Hyvästä porukasta viestii myös se, että esimerkiksi valtasuhteet eivät Liedeksen mukaan ole kovinkaan voimakkaita, vaikka hän onkin kuitulinjalla ”pomon” asemassa.

”Toki valtasuhteita on, mutta ne eivät ole kovinkaan voimakkaita, ainakaan en itse tiedosta niitä voimakkaiksi. Siellä kun on hieman vanhempaa porukkaa niin he saattavat nimittää ”pomoksi” tai muuksi, mutta se on sellaista hienovaraista. Eli heillä se ehkä on mielessä. Mutta ei se mielestäni ole mitään hirveän näkyvää.”

Paluupaikan yhteistyötä, tiedonjakamista sekä ongelmanratkaisua Liedes kuvaa *”todella hyväksi, mutkattomaksi ja suoraksi. Yhteistyö ei siis ole ollenkaan byrokraattista, vaan jos jotain tulee mieleen, niin sitten vain marssitaan toisen huoneeseen ja sanotaan, että hei, miten tämä asia menee”*. Yhtenäisen toiminnan kulmakivi on joka-aamuinen ”aamupalaveri”, johon kokoontuu tehtaalta vaihdellen 15-30 ihmistä. Se on Liedeksen mukaan eräänlainen tilannekartoitus edellisen vuorokauden tapahtumista sekä siitä, ja mitä tänään tullaan tekemään ja mitä tavoitellaan. Lyhyesti se on siis sellaista lyhyen tähtäimen toiminnan ohjausta.

Aamupalaveri on erityisen tärkeä väline myös ongelmanratkaisussa.

”Ongelmanratkaisu on sitä että siitä ongelmasta aina puhutaan siellä aamupalaverissa. Jos on sellainen ongelma, että se vaatii enemmän läpikäymistä, niin sitten sitä jäädään puhumaan läpi vielä pienemmällä porukalla. Mitä olen kuullut aikaisemmasta ongelmanratkaisusta tuolla, niin se on nyt menossa hyvään suuntaan, sellaiseen kehittävään ongelmanratkaisuun.

Jotkut kun ovat hieman herkkähipiäisiä niin pitää välillä vähän varoa että mitä sanoo, ettei tule sanottua mitään syyttävään sävyyn. Mielestäni meillä on kuitenkin ihan hyvä tapa puhua niistä asioista.”

Myös tiedon jakaminen on Liedeksen mukaan tehokasta, ja heillä onkin käytössään useita eri tapoja saada tieto kulkemaan jokaiselle. Tämä on erityisen tärkeää juuri ongelmatapauksissa.

”Meillä on informaatiojärjestelmä, josta näemme heti että mitä siellä on tapahtunut. Se on siis yksi lähde. Sitten meillä on vuoroinsinöörien pitämä päiväkirja, jonka jokainen tekee jokaisesta vuorosta. Sitten meillä on ne ihmiset, eli vuoroinsinöörit, osastomestarit ja kunnossapitoihmiset, joiden avulla saadaan tietoa. Lisäksi meillä yritetään sellaista häiriöseloste käytäntöä saada kunnolla toimimaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ne ihmiset, jotka ovat olleet mukana siinä häiriötilanteessa, tekevät jonkinlaisen selostuksen tapahtuneesta. Tällä tavalla saataisiin esimerkiksi yövuorolaisten kokemuksia paperille. Meillä on käytössä siis paljon tietolähteitä.”

Työyhteisöllä, jota Liedes nimittää ”sakiksi”, on myös täysin oma kielensä ja termistönsä, johon Liedeksenkin oli ulkopuolisena haastavaa tottua. Tyyliiltään selvästi erottuvalle kommunikoinnille Liedes esitti useammankin syyn.

”Ensinnäkin, jokaisella tehdaspaikkakunnalla on omia sanoja asioille, jolloin käytetään hyvin erilaisia termejä. Minullakin meni taas jonkin aikaa opetella kun olin tottunut Joutsenon asioihin ja kun sijoituin sitten Kemiin, ja Uruguaykin oli siinä välissä. Välillä piti jopa kysyä että mitä jokin sana tarkoittaa. Ensin tosin ajattelin, että pitäisikö minun tietää tämä sana ja kehtaanko nyt kysyä keneltäkään. Sitten ymmärsin myös että seassa oli myös murteita.”

”Meidän puhetyyli ja sanasto on hyvin teknistä, ja se on tehtaalle ominaista. Ei sitä ulkopuoliset kyllä tajua, jos mietin vaikka että jokin myynnin, markkinoinnin tai it:n ihminen olisi mukana. En usko että he pysyisivät kovin hyvin kartalla.”

Käytännön toiminnassa ja työkaluissakin paluupaikka erosi siitä, mitä Liedes oli aikaisemmin kokenut. Hänen mukaansa kyseessä ei ollut niinkään täysin uudet tavat, vaan pikemminkin asiat jotka hoidettiin hieman erilailla kuin esimerkiksi Joutsenossa tai Uruguayssa. Joitakin uusia työkaluja Liedes oli kuitenkin palatessaan kohdannut.

”Meillä on Kemissä hieman erilaiset automaatiojärjestelmät kuin muualla, työkalun tarjoajan eri versio, muuten tosin ihan samanlainen. Lisäksi uutena on tullut ehkä joitain

kokouskäytäntöjä, esimerkiksi kustannusmielessä benchmarking-kokoukset. Niitä ei tainnut olla silloin kun olin Joutsenossa. Ne ovat tällainen uusi järjestelmällinen tapa. Myös QPR-portaali on uusi (ks. Piilonen s. 52). Joitain pieniä uusia asioita on siis tullut, mutta ei mitään mullistavaa.”

Liedeksen paluupaikka on siis ollut sellainen, jonka voisi mieltää perinteiseksi tiiviiksi tehdasyhteisöksi, jonka toiminta perustuu nimenomaan tiiviiseen yhteistyöhön. Tällöin ratkaisevan tärkeää ovat juuri yhteiset käytännöt ja tavat tehdä työtä, kuten Liedeskin omaa ”sakkiaan” kuvaili.

Vuotta myöhemmin oli Espoon pääkonttorilla hyvin samantyyppinen tilanne käynnistymässä. Vaikka paluupaikka olikin kirkkaasti tiedossa, oli paikka, johon Henrik Söderström palasi, hyvin erilainen verrattuna siihen paikkaan, josta hän komennukselle lähti.

”Lähin työporukkani ovat paluun jälkeen nämä muut controllerit ja sitten myös meidän talousjohtaja. Toisaalta koen myös kaikki jotka tässä Espoossa istuvat läheisiksi työkavereiksi. Koen että minua helpottaa tässä hommassa juuri se, että minulla on niin pitkä historia samassa firmassa ja siksi tunnen ihmisiä entuudestaan jo aika paljon. Näistä controlleistakin tunsin osan jo entuudestaan, eli yhteistyötä oli tehty jo aikaisemminkin. Toki osa oli sitten uusiakin, eli vähän niin kuin pystymetsästä tähän tulin.”

Söderström kertoi joutuneensa oppimaan myös paljon uutta, koska useat työkalut sekä työn luonne yleensä, etenkin sen hektisyys, olivat hänelle uusia, jotkut jopa täysin tuntemattomia. Hän kuvailee työhön oppimista kuitenkin hyvin positiiviseksi kokemukseksi.

”Minulla oli todella onnekas tilanne, koska tämän minun edeltäjän kanssa oli sovittu että hän minua mentoroi ne ensiviikot. Se oli lähinnä sellaista olan yli katselemista ja yhdessä tekemistä, että pääsin jollakin tavalla sitten alkuun. Tämä minun edeltäjäni on lisäksi edelleen yhtymässä töissä eli tarpeen vaatiessa voin aina häneltä hakea referenssinäkemyksiä.”

Paikan uutuudesta ja erilaisuudesta huolimatta Söderström kuvailee työporukkaansa hyvin tiiviiksi yhteisöksi, joka joutuu jo työnsä puolesta olemaan jatkuvasti yhteydessä toisiinsa, keskustelemaan ratkaisuisista ja valinnoista sekä ratkomaan ongelmia. Söderström tosin mainitsee, että pienimpiä ongelmia ratkotaan usein erinomaisen itsenäisestikin.

”Esimerkiksi edeltäjäni kertoi huomanneensa, että kun hänen sähköpostiinsa oli tullut ilmoitus jostain ongelmasta, niin ennen kuin hän on ehtinyt edes reagoimaan siihen viestiin, niin ongelma on jo ratkennut. Isompien ongelmien edessä joudutaan kuitenkin vielä istumaan alas.”

Yhteisessä ongelmanratkaisussa ovat Söderströmin mukaan tärkeässä roolissa myös tiedonjakaminen ja ongelman lähteen ja vastuullisten tarkka määrittäminen.

”Ongelman ratkaisussa on pohdittava kaikkein ensimmäiseksi sitä, olenko minä se henkilö joka tämän voi ratkaista, vai onko apuja haettava muualta. Tämä muu apu on sitten esimerkiksi muiden tietoutta ja asiantuntemusta asiasta, mutta se on myös pitkälti asemasta riippuvaa, jolloin pitää miettiä ensin että kenen vastuulle se asia kuuluu. ”

Controller-yhteisössä on Söderströmin mukaan tärkeää myös se, että tieto kulkee tasaisesti ja riittävästi kaikille asianomaisille.

”Tässä meidän hommassa, kuten varmasti kaikissa, niin meillä on tätä johdon laskentatoimea varten ihan omia työkaluja ja infojärjestelmiä, joissa kaikki numeerinen tieto pyörii ja jossa se on kaikkien saatavilla. Luonnollisestikaan numerot eivät kuitenkaan kerro kaikkea, joten sitten pitää käydä läpi niitä asioita joita siellä taustalla sitten on, eli joskus joudutaan palaveeraamaan hieman enemmän koskien sitä, mistä ne numerot tulevat. Tiedon jakaminenhan on sellainen aihe, että jos joku väittää, että hänen firmassaan se on kunnossa, niin hän kyllä valehtelee. Aina on siis parantamisen varaa siinä, että ihmiset olisivat tietoisia siitä mitä tapahtuu.”

Yhteydenpito ja yhteistyö normaaleissa olosuhteissa ovat tavanomaista sähköpostitse, puhelimitse sekä palavereissa tapahtuvaa yhteistyötä, ainakin suurimman osan ajasta.

”Meillä on kohtuullisen paljon myös ihan ad-hoc palavereita. Mehän istumme avokonttorissa mutta meillä on siellä sellaisia lasikoppeja, joihin voi sitten mene ihan aikaa varaamatta ja suunnittelematta pitämään palaveria jos jostakin asiasta pitää ihan istahtaa alas ja keskustella kasvotusten.”

Keskinäinen kommunikointi on siis tärkeä väline hektisessä työnteossa, etenkin kun päätöksiä tulee tehdä nopeastikin. Söderström kuvaakin oman porukkansa kommunikointia ja kieltä hyvin controllereille ominaiseksi ja myöntää, että hänen oli aluksi jopa hieman haasteellista tottua siihen.

”Meillä on selvästi aivan oma kielemme, ja se on ollut minulle erityisesti iso haaste, koska tulen tähän enemmän sellaisella sekatyömies –taustalla ja vieläpä laskentatoimeen, joka on suhteellisen tekninen laji tietyssä mielessä: on tietojärjestelmiä ja laskentasääntöjä ynnä muita sellaisia.. Ja näihin liittyy sitten tietysti paljon ammattisanastoa kun puhutaan tunnusluvuista jolloin pitäisi heti tietää että mistä on kysymys, miten ne on laskettu ja mihin ne vaikuttavat. Se on tavallaan siis se yhteinen kieli.”

Söderström jatkaa, että heillä on aina myös taipumus muuttaa kaikki rahalla mitattavaan muotoon, toisin kuin ehkä muilla yrityksen tai tehtaiden toimijoilla. Tämän hän perustelee nimenomaan sillä, että ” *kaikki ymmärtävät, että jos jokin maksaa miljoonan niin se maksaa miljoonan*”. Toista voi kuitenkin olla muilla, ja tämä asettaakin haasteita kommunikoinnille vastaavasti muiden porukoiden kanssa.

”Jos katsotaan esimerkkinä metsäteollisuutta, niin meillä ovat metsänhoitajat jotka huolehtivat raaka-aineista, ja he puhuvat kuutiometreistä. Sitten taas insinöörit puhuvat sellutonneista ja kemikaalikustannuksista. Nämä lähestymistavat ovat niin erilaisia, että jos he kaikki laitetaan samaan pöytään keskustelemaan näistä asioista, niin siitä ei tule kyllä yhtään mitään.”

Controllereiden porukkaa ovat värittämässä myös työlle ominaiset lentävät lauseet, joista Söderström tosin totesi tunnistavansa vasta ”jäävuoren huipun”. Yksi oli kuitenkin jäänyt hieman paremmin mieleen.

”Yhden lentävän lausahduksen olen kyllä kuullut useammankin kerran liittyen siihen, että ollaan joko oltu todella myöhään illalla töissä tai että kun joutuu lomien vapaapäiviä uhraamaan tai sumplimaan. Tällöin olen monta kertaa kuullut sanottavan että se on ammatinvalintakysymys.”

Söderströmin paluupaikka muistutti elementeiltään paljon Liedeksen paluupaikkaa, tosin koostuen hyvin eri alan ihmisistä. Hyvin tekninen ja toisaalta taas hyvin taloudellinen yhteisö tarvitsevat kuitenkin toimiakseen hyvin samanlaisia asioita.

Takaisin Kemissä Jouko Yli-Viuhkolan jo ennestään tuttu paluupaikka koostui suhteellisen monista eri tahoista, jotka ovat hänen kanssaan läheisessä yhteistyössä. Tähän kuuluivat

Botnian Mill Service –ostohenkilöt, jotka ”ovat siinä vieressä”. Tämän lisäksi Yli-Viuhkola kuvaili läheiseen työyhteisöön kuuluvan yrityksen omaa materiaalihallinnan ”porukkaa”.

”Meitä on materiaalihallinnan puolella yhteensä noin 4-5 henkeä. Meitä on botnialaisista 2 Kemistä, yksi Raumalta ja sitten eräs Kaskisista siirtyvä henkilö. Lisäksi on sitten vielä Raumalla meidän naispuolinen edustajamme. Eli sillä akselilla tässä toimitaan. Työmme ovat keskenään samantyyppisiä, mutta vastaamme erilaisista osa-alueista, minkä vuoksi työnkuvat on erilailla värittyneitä. Toiset vastaavat palveluista, toiset kemikaaleista ja niin edelleen.. Olemme siis hieman jakaneet sitä, mistä kukin vastaa.”

Porukka on Yli-Viuhkolan mukaan hitsautunut vuosien saatossa hyvin yhteen, eikä hänen poissaolonsa näyttäneet vaikuttaneet yhteistyöhön. Itse asiassa, toinenkin materiaalihallinnan kemiläinen oli samalla komennuksella mukana. Jatkuva, jo vuosia kestänyt yhteistyö on siis synnyttänyt hyvin tiiviin porukan, jonka yhteistä kieltä Yli-Viuhkola kuvailee ”hyvin omanlaisekseen”.

Sisäistä yhteydenpitoa, yhteistyötä ja kommunikointia Yli-Viuhkola kuvailee aluksi naureskellen: ” Olemme kaikki ensinnäkin todella hyvissä väleissä, eli puhevälit kunnossa”. Yli-Viuhkola kuitenkin vakavoituu ja jatkaa:

”Yhteydenpitomme on myös suhteellisen tiivistä, esimerkiksi tämän jälkeen meillä onkin juuri materiaalipuolen palaveri täällä Espoossa. Tämä on sellainen kuukausittainen juttu tämä materiaaliryhmän palaveri. Muutoin olemme kyllä ihan päivittäinkin tekemisissä, jolloin keskustelemme tähän liittyvistä asioista, eli kyllä me tiedämme toistemme tulemiset ja menemisets aika tarkkaan.”

Tiiviissä työyhteisössä on myös tärkeää se, millaiseksi ryhmän ongelmanratkaisu on muodostunut. Yli-Viuhkola kuvaa oman paikkansa ongelmanratkaisua kattavaksi ja järjestelmälliseksi, jossa otetaan tarkoin huomioon myös se, onko jollakin aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista tilanteista, kaikki kun ovat ”uraa uurtaneita ja kokeneita ihmisiä”.

”Ongelman esiintyessä asiat käydään tietysti hyvin tarkasti yhdessä lävitse, etenkin jos ongelma on oman puolen eli hankintapuolen asioissa. Ongelma pyritään siis kartoittamaan tarkoin ja selvittämään, onko se teknisellä puolella vai jossain muussa, esimerkiksi laadussa. Eli tältä pohjalta lähdemme ratkaisemaan jotakin esiintynyttä tai esiintyvää ongelmaa ja tältä pohjalta sitten etenemme toimissamme.”

Vaikka lähin työyhteisö ja tärkeimmät työkalut olivat säilyneet samoina, oli Yli-Viuhkolan mukaan tapahtunut silti varteenotettavia muutoksia, jotka ehkä ainakin hieman sekoittivat pakkaa.

”Se on sitten kyllä täysin eri asia että mitä Kemissä sitten on muuttunut! Jotkut asiat olivat muuttuneet valtavasti tässä kahdessa ja puolessa vuodessa. Organisaatio oli tietenkin muuttunut ja muutenkin kaikenlaista oli tapahtunut. Sinne siis tuntui tulevan vähän uutena ihmisenä kun sieltä oli aika monta vuotta jo ehtinyt olla poissa. Yleisissä toimintatavoissakin oli ehkä joitakin pieniä muutoksia, mikä toisaalta on luonnollista kun uudet johtajat tulivat ja he tuovat aina mukanaan jotakin uutta. ”

Yli-Viuhkolan paluupaikka on siis ollut poikkeava siinä suhteessa, että se on ollut ainoa, joka on komennuksesta huolimatta säilynyt samana. Tämän vuoksi olikin vain luonnollista, että paluupaikassa ei tullut vastaan sen suurempia yllätyksiä. Yhteistyö vain jatkui siitä, mihin se oli aiemmin jäänyt.

4.3.2 Olemassa mutta hajallaan

Riitta Piilosen ja Juha Pesosen paluupaikat ja paluutarinat kokonaisuudessaan eroavat edellä mainitusta kolmikosta siten, että vaikka heille onkin ollut osoittaa jokin tietty komennuksen jälkeinen työtehtävä, eli tavallaan jokin tietty paikka yrityksessä, heidän sosiaalinen paikkansa tuossa uudessa yhteisössä ei ole ollut niin helposti hahmoteltavissa. Toisin sanoen, uusi sosiaalinen paikka ei ole ollut niin vahva yhdessä toimiva yksikkönsä kuin Liedeksen kuitulinja, Söderströmin controller-yhteisö tai Yli-Viuhkolan materiaaliporukka. Piilosen ja Pesosen paluupaikat ovat kaivanneetkin enemmän muovautumista.

Tässä ovat heidän paluutarinansa.

Yleistä

Riitta Piilonen, jolla on kokemusta niin Botniasta kuin muistakin yrityksistä, palasi 2,5 vuoden komennukseltaan tammikuussa 2009, omien sanojensa mukaan ”aika hulinalla, ensimmäisistä päivistä en muista juuri mitään”, hän kertoo. ”Hulina” ei johtunut kuitenkaan

siitä, etteikö hänen työnkuvansa olisi ollut selvillä. Päinvastoin, Piilonen nimitettiin nykyiseen laatupäällikön tehtäväänsä jo hyvän aikaa ennen paluutaan.

Piilosen paluupaikka oli siis ennalta määritelty, vaikka se olikin täysin erilainen siihen verrattuna, josta hän komennukselle lähti.

”Olin silloin vielä Kauttualla töissä mutta tulin tähän projektiin mukaan noin vuosi ennen Uruguayhin muuttoa. Lähtöpaikkani oli siis eri paikka kuin mihin palasin. Luonnollisestikin palasin kuitenkin paikkaan, jossa oli joitakin samoja ihmisiä ja joiden kanssa olen aikaisemmin ollut tekemisissä, olenhan ollut Botnialla ennenkin töissä.”

Paluuta väritti myös lyhyt odottelun jakso. Kuten Piilonen kertoi, monet asiat uudessa tehtävässä odottivat nimenomaan häntä palaavaksi. Tämän lisäksi hän mainitsi myös muiden muutosten lisänneen odottelun tunnetta.

”Nimitykseni tähän tehtävään tapahtui jo viime vuoden puolella, joten tässä on ollut odottamisen jakso siinä suhteessa että milloin tulen takaisin ja alan tehdä tätä työtä. Tässä vaiheessa tapahtui myös muita muutoksia, esimerkiksi laatujohtamisen vastaaja vaihtui, sekä itse asiassa myös toimitusjohtaja vaihtui. Ilmassa oli siis pientä odottelua. Ensimmäisenä tehtävänäni olikin katsoa että mihin suuntaan sitten lähdetään ja millainen on toimintasuunnitelma tälle vuodelle.”

Juha Pesonen puolestaan palasi Uruguayn komennukselta kesällä 2008 oltuaan siellä projektikoordinaattorin tehtävissä reilut kaksi vuotta. Taloudellisen taustan omaava Pesonen tuli aikoinaan, yli 15vuotta sitten, Botnialle laskentatehtäviin, ja asettui palattuaan hyvin sirpaleiselle tehtäväkentälle liiketoiminnan kehitysorganisaatioon.

”Mitä nykyinen tehtäväni pitää sisällään, se onkin sitten ihan toinen juttu. Jos on esimerkiksi jonkin tietyn tyyppisiä projekteja, niin niissä olen mukana, mutta niitäkin on ollut nyt aika vähän suoraan sanottuna. Ensimmäinen tehtävä, jota tänne tulin tekemään niin liittyi tähän Kaskisten tehtaaseen selvitykseen, että mitä sen kanssa sitten oikein tehdään (toiminta lopetettiin 2009 alkupuolella).”

”Työni on käytännössä siis hyvin moninaista. Tänä päivänä, tuon ihan alun jälkeen, työni on muuttunut vielä sillä tavalla, että siinä on mukana tällainen Uruguay-toiminta ja business controller -ominaisuus. Se on siis hyvin sirpaleinen työkenttä. On minulla kuitenkin myös

joitakin sellaisia toistuvia rutiinitehtäviä, toimin esimerkiksi johtoryhmän sihteerinä. Työhöni liittyy myös kilpailijaseurantaan, ja tietynlaisia erillisselvityksiä, ja strategiasuunnittelussa olen myös ollut mukana. Päätehtävä on kuitenkin ehkä tällaisten uusien hankkeiden taloudellisten vaikutusten selvittäminen, esimerkiksi että onko kannattavaa ryhtyä johonkin. Suurena työarkana nyt on ollut sitten myös tämä projektin jälkihoito, johon menee nyt melkein yli puolet työajasta vieläkin. Tämä sisältää erilaisia hankintasopimusasioita, kustannuksiin liittyviä juttuja sekä toimittajien kanssa jotain loppusotkujen selvittelyä. Työnkuva on siis toistaiseksi ollut hyvin sirpaleista.”

Vaikka ensimmäisestä paluun jälkeisestä työpäivästä onkin kulunut jo tovi, Pesonen muistaa tuon päivän erittäin hyvin. Hän tiesi tarkalleen minne tulla ja mihin hommaan hänen tulisi ensimmäiseksi ryhtyä.

”Tulin silloin ensimmäisenä päivänä tänne pääkonttorille ja sitten vähän istuskelin ja kiertelin ympäriinsä ja juttelin tuttujen kanssa ja ihmettelin kuinka täällä on näin hiljaista. Käytännön asioitakin oli paljon mitä piti ensimmäisenä heti hoitaa, kuten autopaikka. Sitten piti tietysti saada kulkulupa että pääsi ruokalaan tutkimaan päivittäisiä ruokalistoja sekä sitten tietysti tietokone piti hommata ja katsoa että minne pääsen istumaan. Olin kyllä tosin jo aikaisemmin keväällä, huhti-toukokuussa, juuri ennen paluuta käynyt pääkonttorilla puhumassa että mistä hommasta sitten aloitan, ja niinpä minulla oli täällä joku tietty homma jo odottamassa (Kaskisten selvitykset) ja tartuin sitten suhteellisen pian hommiin.”

Pesosen paluupaikka oli hyvin erilainen kuin se, mistä hän komennukselle lähti. Hän kuului lähtiessään talousorganisaatioon, mutta palasi liiketoiminnan kehitysorganisaatioon. Pesosen mukaan ne ihmiset, joiden kanssa hän eniten on yhteydessä, ovat kuitenkin aika pitkälti samoja.

”Vaikka organisaationi on vaihtunut, olen edelleen ollut hyvin paljon tekemisissä näiden vanhojen tyyppien kanssa. Eivätkä ihmiset muutenkaan ole niin paljoa muuttuneet.”

Paluupaikat

Piiloson ja Pesosen paluupaikat olivat siis osin hyvin selviä: molemmilla oli paluun hetkellä jokin tietty paikka jonne tulla, ja jokin tarkoitus omalle olemiselle tuossa paikassa. Sosiaalisen paikan suhteen tilanne vaikutti kuitenkin olevan hieman erilainen verrattuna Liedekseen,

Söderstömiin ja Yli-Viuhkolaan, joiden päivittäinen työnteko kietoutui hyvin tiivistä tuon sosiaalisen paikan ympärille. Piilosella ja Pesosella oli hieman toisin.

Piilosen paluupaikka ja lähin työyhteisö koostui useista erilaisista toimijoista kuulostaen hieman hajanaiselta. Hän kertoi kuitenkin myös hieman tiiviimmistä ”porukasta”, jonka jäsenet tekevät keskenään samantyyppistä työtä, eri tehtailla tosin. Sosiaalisen paikan ja sen jäsenten hahmottuminen vei kuitenkin hieman aikaa. Piilosen kertoman mukaan vaikutti siltä, että hänen työpiirinsä muokkaantui ja kasvoi ajan myötä.

”Aluksi olin paljonkin yhteydessä henkilön kanssa, joka oli vähän tässä samassa tehtävässä kuin missä itse nyt olen. Hänen kanssaan olin siis luonnollisestikin paljon yhteyksissä tehtävävaihdon yhteydessä. Kävimme läpi käytännön asioita sekä sitä, missä tilanteessa nyt ollaan.”

”Sitten tietysti oli erilaisia ulkopuolisia toimijoita kuten esimerkiksi Inspecta, joka tekee näitä ulkoisia auditointeja, ja esimerkiksi heidän kanssaan oli erilaisia vuosisuunnittelu päiviä. Sekin oli kuitenkin sinänsä tuttua, koska Inspecta teki myös Uruguayn auditoinnit vuoden lopulla, joten sikäli oli ihan tuttua porukkaa ympärillä.”

”Lisäksi tässä matkan varrella on tullut lisää ihmisiä mukaan, jotka tekevät vähän samantyyppistä työtä kuin minä. Jokaisella tehtaalla on oma toimintajärjestelmävastuuhenkilönsä, ja tapasin sitten heitä. He olivat yksi tärkeä linkki edeltäjäni lisäksi.”

Piilosen oma rooli paluupaikassaan oli selvä alusta alkaen. Ollessaan koko yrityksen laatupäällikkö, olivat monet langat luonnollisestikin hänen käsissään. Piilonen kuitenkin lisää, että *”kehityshankkeissa, joita on tällä hetkellä muutama meneillään, hänen roolinsa on usein toimeksiantajatyypinen”*.

Paluupaikka on siis toimijoiltaan ollut hyvin kirjava, vaikka Piilonen kuvaileekin ydintyöyhteisönsä olevan tehtaiden toimintajärjestelmävastaavien joukko. Onnekseen Piilonen tunsi tästä uudesta työyhteisöstään kaikki muut paitsi yhden.

”Uudesta porukasta oli itse asiassa vain yksi sellainen jota en tuntenut. Yksi kemiläinen oli mukana Uruguayssa, eräs joutsenolainen oli tuttu laboratoriovastaava sekä projektin ajoilta sellainen henkilö johon olin paljon yhteyksissä, Rauman toimintajärjestelmävastaavan tunsin

jo pidemmältä ajalta, ja Kaskisten vastaava oli tuttu Fray Bentosin auditoinneista. Äänekosken vastaava oli ainoa jotka en tuntenut ennestään. ”

Vaikka läheinen työyhteisö koostuukin erilaisista sekä myös maantieteellisesti hajaantuneista toimijoista, toimii yhteistyö Piilosen mukaan hyvin. Hän kertoo, että *”etenkin silloin, kun henkilöt sijaitsevat toisistaan etäällä, muodostuvat tapaamiset, puhelin keskustelut sekä etenkin sähköposti erityisen tärkeiksi viestintävälineiksi”*. Yhteydenpito sekä tiedonjakaminen ovat siis vaivattoman kuuloisia, ainakin eri tehtaiden toimintajärjestelmävastaavien keskuudessa, vaikka käytännössä hajallaan olevan joukon hallinta voi joskus ollakin haastavaa. Piilosen lisää kuitenkin, että *”tuloillaan on myös yhteisiä kehitysprojekteja, joiden kautta tulee sitten yhä enempi yhteisiä kokouksia, jotka koskettavat sitten kaikkia”*.

Paluupaikka ei Piilosen mukaan sisältänyt myöskään mitään uutta ja erikoista opittavaa, esimerkiksi hänelle tuntemattomia työkaluja. Piilonen kuitenkin kertoo toimintajärjestelmävastaavilla olevan kehitteillä tärkeitä työkaluja, joista on paljon yhteistä hyötyä tulevaisuuden yhteistoiminnassa ja työssä yleensä.

”Meillä on tällä hetkellä kehitteillä sellainen kuin QPR, joka on sellainen workflow tyyppinen työkalu näiden auditointien poikkeamien käsittelyyn ja se on nyt testausvaiheessa. QPR on sellainen eräänlainen BSC jossa on kaikki mittarit ja nyt olisi tarkoitus tehdä siihen sellainen QPR portaali jossa sitten ovat kaikki toimintajärjestelmät, sekä yhtiötasolla että muilla tasoilla. Ne ovat kehitteillä tällä hetkellä. Mitään uutta radikaalia muutosta työkaluissa ei siis ole vielä ollut. ”

Kaiken kaikkiaan, Piilosen paluupaikkaa voitaisiin kuvailla usealla eri tavalla. Toisaalta se oli selkeä ja määritelty, toisaalta sitä taas värjivät odottelu sekä oikean suunnan hakeminen. Kahta mieltä voidaan olla myös paikan tuttuudesta, lähtihän Piilonen projektiin mukaan toisen yrityksen palveluksesta. Piilosen kertoman mukaan aikaisemman työkokemuksen sekä projektin ihmiset olivat lopulta kuitenkin niitä, joiden kanssa hän työskentelee myös paluupaikassaan, ja lopulta tuttuja ihmisiä on uudestakin paikasta löytynyt paljon.

Pesosen paluupaikka oli puolestaan hyvin erikoinen. Hänellä oli selvä kuva paikasta, eli sijainnistaan yrityksessä, mutta ei niin kirkasta kuvaa siitä, mitä, tai keitä ihmisiä, hänen tehtävänsä tulisi pitämään sisällään. Paluupaikkaa värjivätkin useat asiat, jotka Pesonen toi toistuvasti esille. Erillisyys, irtonaisuus, epä tietoisuus.

”Olen vähän niin kuin erillinen saareke tässä koko yrityksessä, koska tämä liiketoiminnan kehitysorganisaatio on sellainen, että tässä ei ole niinkään mitään sellaista teknistä asiaa että tarvitsisi olla paljon muihin yhteydessä. Olen siis tällä hetkellä paljon sinne Uruguayn suuntaan yhteydessä, sitten olen edelleen paljon sidoksissa talousorganisaatioon josta komennukselle lähdin. Lisäksi olen yhteydessä paljon organisaation johtoon, sekä luonnollisestikin toimitusjohtajaan, jolta saan toimeksiantoja. ”

Pesonen kuvaa itseään ja omaa rooliaan yrityksessä myös ”eräänlaiseksi freelanceriksi”, johtuen lähinnä siitä, että hänen toimenkuvansa on vielä hieman sekavahko eikä hän ole oikein asettunut omaan tehtäväänsä. Kuten Pesonen kuvaili, hänestä tuntuu että vanha haamu seuraa ajoittain hieman mukana.

”Törmään ja joudun niiden asioiden kanssa tekemisiin, jotka eivät enää kuulu toimenkuvaani, mutta olin niin pitkään niissä vanhoissa taloushallinnon tehtävissä, että joudun edelleenkin niitä vähän hoitelemaan. Leima näistä hommista siis jäi minuun.”

”Oma työni nykyään on vähän tällainen erillinen rooli sekä vähän sellainen paluu ja asettautumistehtävä oikeastaan, homma ei siis ole niin selkeä. Jos jotain isompaa käynnistyy, niin sitten siinä on kyllä kädet täynnä töitä, mutta toistaiseksi on ollut vähän tällaista sirpaleista. Nythän minulla on tosin muuttumassa hieman tämä homma. Ihan varmaa asia ei vielä ole, mutta kaiken todennäköisyyden mukaan olen ainakin noin vuodeksi palaamassa Uruguayhin”

Kiteytettynä Pesosen paluupaikka käsittää siis suhteellisen pienen määrän ihmisiä, ja ne joiden kanssa hän on päivittäin yhteydessä, eivät tee hänen kanssaan samanlaista työtä. Yhteistyö näiden yhteyksien kanssa toimii kuitenkin hyvin, ja kommunikointi ja ongelmanratkaisu toimivat tehokkaasti.

”Kommunikointimme ja yhteydenpitomme ovat tällaista päivittäistä normaalia kanssakäymistä ja kommunikointia, hyvin epämuodollista ja asiasta riippuvaista. Ei kovin säännöllistä, eli meillä ei ole mitään tiettyjä tapaamisaikoja. Toki johtoryhmän kokoukset ovat sellaisia, mutta niissäkin oma roolini on olla sihteerinä. Mutta tällaisia foorumeja, työryhmiä tai kokouksia ei ole, johtuen tästä sirpaleisesta työnkuvasta, eli pieniä projekteja siellä täällä.”

Ongelmanratkaisun Pesonen kuvaili lähtevän liikkeelle hyvin pitkälti erilaisten ihmisten erilaisista kokemuksista.

”Kyllähän se ratkaisu hyvin usein löytyy nimenomaan siitä kokemuspohjasta jota useilla kuitenkin on jo huomattavasti eri liiketoiminnan osa-alueista. Itselläni on laaja kokemus ja samoin kaikilla niillä, joiden kanssa olen lähimmin yhteydessä, on suhteellisen laaja kokemus tässä yrityksessä sekä toimialasta sekä tehtäväkentistämme. Eli aika usein ongelmien ratkaisut kumpuavat kokemuksista.”

Vaikka itse paikka olikin kokenut huomattavan muutoksen, ei esimerkiksi käytännön työkaluissa ollut tapahtunut sen suurempia muutoksia. Pesonen kuvaisi, että ainoa isompi muutos oli se, että aikaisemmin Botnia oli toiminut enemmän itsenäisenä yhtiönä. Paluun jälkeen Metsäliiton, eli toisen omistajan, osuus toiminnan ohjailussa oli kuitenkin alkanut kasvaa.

”Tämä näkyy monissa pienissä asioissa. Ohjeistus tulee yhtymän kautta sekä tiettyjä viestinnän ja ulkoisen esitystavan normeja on tullut. Käytännön tekeminen on siis joissakin asioissa hieman muuttunut.”

Pesosen paluupaikka on siis samoin ollut suhteellisen kaksijakoinen. Toisaalta, hänellä oli tietty paikka odottamassa, mutta toisaalta tuo paikka vaikutti olevan kovin häilyvä ja hajanainen, jolloin tiiviistä sosiaalisesta yhteisöstä ei ollut niin vahvasti kyse kuin esimerkiksi edellisen kappaleen kolmella palaajalla.

4.3.4 Ei tietoaakaan

Verrattuna Liedeksen, Söderströmin ja Yli-Viuhkolan paluupaikkoihin, tai jopa Piilosen ja Pesosen, Tapio Hautalan ja Jouko Kotilaisen paluupaikat eivät olleet läheskään yhtä selvästi hahmotettavissa. Päinvastoin. Sen lisäksi, että itse työtehtävän määräytymisessä kesti aikansa jopa paluun jälkeen, on sosiaalinen paikka alusta alkaen ollut hyvin hajanainen, välillä jopa olematon.

Tässä ovat heidän paluutarinansa.

Yleistä

Tapio Hautalalle Uruguayn komennus oli hänen uransa toinen. Oltuaan Botnian palveluksessa jo 25 vuoden ajan, sai hän mahdollisuuden lähteä Indonesiaan vajaan vuoden

komennukselle, josta hänet pyydettiin suoraan Uruguayn tehdasprojektiin. Kotiin hän palasi lopullisesti syyskuussa 2008. Työuran eri vaiheita onkin kertynyt useita erilaisia.

”Botnia-työajasta olen ensimmäiset 16 vuotta ollut Kaskisissa. Kaikki Botnian tehtaot ovat kuitenkin hyvin tuttuja, koska niissä on aikaisemminkin tullut aika paljon oltua. Vuonna -99 siirryin Joutsenoon, kun siellä aloitettiin kuitulinjaprojekti, ja olin vuoteen 2003 asti siellä hommissa. Samana vuonna lähdin sitten Indonesiaan ja sieltä lähes suoraan, esiprojektivaiheen kautta, Uruguayhin.”

”Nyt kun olen palannut, niin toimin kehitysinsinöörinä. Olen ollut tällä alalla muissakin tehtävissä, esimerkiksi Kaskisten loppuaikana olin kuitulinjan käyttöpäällikkönä niin kuin olin tuolla Joutsenossa kuitulinjan käyttöpäällikkönä sen kolmisen vuotta.”

”Botnialle palattuani kiintopisteeni on ollut Joutseno, mutta olen tosissaan tässä yhteisessä kehitysorganisaatiossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että täytän tehtaiden erinäisiä kehitystarpeita mitä niillä on, liittyen esimerkiksi erilaisiin prosessiongelmien tai muihin vastaaviin asioihin. Nyt on mennyt reilu puoli vuotta Kemissä, ja sitten jonkun verran Äänekoskella ja Raumalla. Aika vähän tullut oltua siis siellä missä työpöytäni on.”

Vaikka paluun ensimmäiset kuukaudet ovatkin olleet jo työn puolesta hyvin laajalle ulottuvia, muistaa Hautala ensimmäisen työpäivänsä paluun jälkeen, tai ainakin sen pääpiirteet.

”Ensimmäinen päivä oli sellainen että marssin Joutsenoon, löysin työpisteen jossa alkaisin sitten työskennellä ja esimies kysyi ensimmäisenä että oletko hankkinut puhelimen ja numeron että voidaan alkaa kommunikoida. Eli aika pitkälti hoidettiin käytännön asiat kuntoon ja sitten alettiin pikkuhiljaa miettiä ja keskustella siitä että mistä nyt oikein sitten olisi tarkoitus aloittaa.”

Työtehtävä, ja konkreettinen paluupaikka, ei siis ollut valmiina odottamassa, vaan kivi selkiytyivät vasta Hautalan saavuttua työpaikalleen. Verrattuna Hautalan lähtöpaikkaan, on paluupaikka hänen omien sanojensa mukaan ollut hyvin erilainen.

”Työtehtävä on täysin erilainen. Aikaisemmin työni oli suoraan kiinni tuotannossa, eli työtehtävä on nyt paljon monipuolisempi enkä ole nyt samalla tavalla sidoksissa siihen tehtaaseen. Työn luonne on siis muuttunut.”

Jouko Kotilainen, jonka taustat painottuvat sähkö- ja automaatioalaan, palasi perheineen ensimmäiseltä komennukseltaan Uruguaysta itsenäisyyspäivän iltana vuonna 2008. Komennukselle Kotilainen oli lähtenyt suoraan palattuaan takaisin Botnialle, jossa hän oli jo uransa alkuvaiheiden aikana työskennellyt.

”Olen aikanaan aloittanut Botnialla Kaskisissa ”vuonna keppi ja kivi”, eli joskus viime vuosituhannen puolella. Siirryin toisen työnantajan palvelukseen vuonna 2000, jonka jälkeen muutin tänne pääkaupunkiseudulle. Aloitin Botnialla uudestaan vuoden 2003 lokakuussa kun tämä Botnian Uruguay-projekti oli alkamassa.”

Töihin Kotilainen palasi lopulta tammikuun alussa. Paikka oli tuttu, vaikka työpaikalla ei ollut tullut käytyä komennuksen aikana kuin kerran, ja sekin vierailu käsitti vain ala-aulan vastaanoton. Kotilainen kertoikin laskeneensa, että Uruguayssa tuli vietettyä 777 päivää ennen kotiinpaluuta, ja täten paluu tuntui hieman erikoiselta. Ensimmäisen päivänsä hän kuitenkin muistaa.

”Puhelin ja tietokone piti luonnollisestikin saada heti toimimaan, eikä niissä ollut mitään ihmeempää. Sitten en ollut vielä edes tavannut esimiestäni kun tulin, joten en tiennyt että mitä oikein rupean tekemään. Käynnistin sitten kuitenkin vain tietokoneen ja aloin katsella sähköposteja josko siellä jotain infoa olisi. Sitten vanhoja matkalaskuja tuli hoideltua ja tietysti tuli luettua ja selailtua nettiä että mitäs täällä on tapahtunut. Tietenkin tapasin sitten myös ne ihmiset jotka täällä sitten on, ja kulkulupa piti tietysti heti saada. Eli ihan käytännön juttuja, vähän kuin tulisi uutena työntekijänä taas sisälle. Se tietenkin oli helppoa, että suurimman osan ihmisistä tuntee jo entuudestaan ja tietää yrityksen toimintatapoja.”

Kotilaisen paluu ja paluupaikan muotoutuminen saivat yllättäviä käännteitä jo aivan alkutaipaleella, kun hän sai tietää, että hänelle ennalta kaavailtu paluupaikka ei enää olisikaan mahdollinen.

”Ennen komennusta olin juuri muuttanut siis pääkaupunkiseudulle, ja siksi minulle oli tärkeää tehdä myös jatkossa täällä töitä. Tämän tiimoilta minulle sitten oli jo ajateltu yhtä tiettyä hommaa. Työtehtävä ei lopulta kuitenkaan toteutunut, koska kun vuosia meni ja yhtiössä oli erilaisia miehitystarpeita ja organisaatiossakin muuttui paljon, niin organisaatiota järjesteltiin sitten siten, kuten siinä tilanteessa oli tarve. Se tehtävä, jota minulle oli ajateltu, ei siis enää ollut minulle mahdollinen ja nyt teen näitä sähkö- ja automaatiopainotteisia tehtäviä tällä hetkellä.”

Kotilaisen paluupaikaksi muodostui siis lopulta sähköautomaatiopainotteisten ihmisten ryhmä, joita on Botniassa omilla kirjoilla neljä: kaksi Raumalla, yksi Äänekoskella ja Kotilainen itse pääkonttorilla Espoossa. Ryhmä kuuluu liiketoiminnan kehittämisosaamiskeskukseen, jonka tehtävänä on sähkön ja automaation osalta pitää tehtaiden järjestelmistä huolta pidemmällä aikavälillä. Kotilainen kuvasi itse tehtäviään seuraavanlaisesti:

”Meidän ryhmän pitäisi tehdä sellaisia valmistelevia töitä, ettei olla pulassa selkä seinää vasten jossain asiassa että hei, tämä hajoaa nyt ensi viikolla eikä me olla tehty tarpeeksi töitä sen eliminoimiseksi eikä yritetty nähdä tulevaisuuteen, että millaisia haasteita ja kehittämistarpeita on. Meidän pitäisi myös pumpata tuotannolta niitä tarpeita, esimerkiksi että mitkä on ne asiat jotka nakertavat käyttövarmuutta jolloin laitos ei voi ajaa, ja mitkä ovat sellaisia asioita jotka pitäisi kunnostaa tai parantaa. Eli se on tällaista pidemmän aikavälin suunnittelua ja valmistautumista tulevaan.”

Paluupaikat

Muihin paluutarinoiniin verrattuna Hautalan ja Kotilaisen paluupaikat ovat omaa luokkaansa. Ensinnäkin, kummallakaan ei ollut selvää se, mihin paikkaan he lopulta palaisivat. Lisäksi paluupaikan hahmottaminen on osoittautunut haasteellisemmaksi: työyhteisö on tiedossa, mutta siihen kuulumisen ja sen ylläpito pitkienkin välimatkojen vuoksi on ollut hyvin erilaista.

Hautalan paluupaikassa on erikoisia piirteitä, koska hänellä ei ole omaa tiivistä työporukkaansa kuten monilla. Tämän sijaan hän on tiiviissä yhteistyössä sellaisten ihmisten kanssa, jotka ovat juuri hänen silloiselle projektilleen keskeisessä asemassa.

”Yhteistyössä olen tietenkin niiden kanssa tiiviimmin, joiden kanssa kulloinkin olen jotain projektia tekemässä. Tämä tietysti riippuu paljon siitä, millä tehtaalla tuota projektia tehdään ja keille se projekti tai ongelma jota ratkaistaan, niin siellä tehtaalla kuuluu. He eivät varsinaisesti tee samaa työtä kanssani, he ovat enemmänkin näitä tuotannon teknisissä tehtävissä olevia henkilöitä tehtailta ja joissakin projekteissa on sitten tästä samasta

organisaatiosta olevaa porukkaa mukana, mutta pääsääntöisesti mukana on tehtaiden organisaatiota.”

”Työni on siis lyhykäisyydessään sitä, että kun jollain tehtaalla on jokin osaamisalueeseeni sopiva ongelma, lähdän sinne ratkomaan sitä, jolloin toimin niiden ihmisten kanssa, joita ongelma siellä tehtaalla sitten koskettaa. Tällöin minulla on paljon sellaisia ihmisiä, joiden kanssa olen tiiviisti yhteydessä. Osa on jo hyvinkin tuttuja, joten siinä mielessä on helppoa olla yhteyksissä.”

”Laaja työpiirini käsittää myös ihmisiä muista yrityksistä kuin Botnialta, esimerkiksi UPM:ltä ja Stora Ensolta, ja tällaisten kanavien kautta saan aina apua ongelmiin. Lisäksi olen myös itse jonnekin päin maailmaa välikätenä auttamassa, jos vain suinkin kykenen, jolloin sähköpostitse yritän olla avuksi. Neuvoja ei voi kuitenkaan loputtomasti vain saada, vaan jossain vaiheessa on sitten oltava joku joka sanoo että mitä nyt sitten on ruvettava tekemään.”

Uuden paikkansa myötä Hautala kokee oman roolinsa yrityksessä muuttuneen.

”Tämä työ on aika erilaista kuin silloin ennen kuin lähdin, eli siinä mielessä roolini on varmasti jossain mielessä muuttunut, mutta työpanostus on tietysti ihan sama. Toki roolini on siinä mielessä aika erikoinen, että vaikka toiminkin paljon eri tehtailla eri projekteissa, niin en itse kuitenkaan ole niistä suoranaisesti vastuussa, vaan työni on toimia pikemmin eräänlaisena asiantuntijakonsulttina, joka kiertelee siellä missä tarvetta on.”

Aika ajoin Hautala tulee kuitenkin viettäneeksi huomattavia aikoja saman projektin parissa, jolloin on selvää että myös hänelle muodostuu tuolloin ainakin väliaikaisesti suhteellisen tiivis työpiiri, jossa yhteydenpito kehittyy tiiviiksi. Yksi tällaisista projekteista oli heti paluun jälkeen Kemin tehtaalla, joten Hautala kertoi siitä esimerkin omaisesti.

”Yhteistyö Kemissä on ollut hyvää. Olen siellä yleensä ihan viikkoja, jolloin on hyvää aikaa keskustella asioita eteenpäin, suunnitella mitä sitä pitäisi tehdä ja niin edelleen. Yhteydenpitomme on yleensä tiivistä, on tapaamisia, sähköpostia ja puhelinyhteyttä.”

”Myös ongelmanratkaisumme on toimivaa. Lähdemme liikkeelle siitä, että mikä se ongelma on. Oma periaatteeni on se, että yritän hahmottaa itselleni, että mikä se ongelma oikein on ja että mitä siellä oikein tapahtuu, eli kerätä mahdollisimman paljon tietoa. Sitten jään paikan päälle asiaa enemmänkin tutkimaan ja sulattelemaan, sitten teen johtopäätöksiä sekä

esityksen siitä, mitä meidän pitäisi tehdä. Tämä on se peruslähestymistapa. Tietysti kaikissa eri tapahtumissa on sitten erilaisia viitteitä eivätkä kaikki ole samanlaisia, mutta kyllä sieltä sitten löytyvät ne asiat, tosin toinen juttu on sitten se että mitä niille voidaan tehdä. Mutta askel askeleelta edetään niin että asia nähdään myös pidemmässä juoksussa ja miten sen valossa pitäisi tehdä. ”

Vaikka Hautalan paluupaikka muodostui lopulta hyvin erilaiseksi, ei hän kokenut muiden asioiden, kuten esimerkiksi käytännön työkalujen muuttuneen. Muutoksia oli kuitenkin tullut yleisemmällä tasolla.

”Kyllä aika oli rientänyt eli muutosta oli kyllä tapahtunut. Porukka oli aika paljon vaihtunut ja ehkä toimintamallissakin, ainakin omasta mielestäni, on tullut jotain muutoksia. Kaikki muutokset eivät kyllä ole mitenkään suuria, mutta jotenkin itse näkee ne hieman eri tavalla, että jotkut ovat ihan hyvää ja jotkut taas näkee vähän huonompina muutoksia, mutta jokaista asiaa nyt voidaan aina katsoa vähän eri tavalla. ”

Hautalan paluupaikasta voidaan siis sanoa, että vaikka hänen toimenkuvansa, eli tässä tapauksessa kiertely Botnian tehtailla erilaisissa kehitysprojekteissa, pysyykin suhteellisen vakaana, on hänen sosiaalinen paikkansa hyvin vaihteleva. Hän ei siis tasapainottele vain yhdessä työporukassa, vaan useissa, jopa yrityksen rajojen ylittävissä yhteisöissä.

Kotilaisen paluupaikassa on paljon samaa kuin Hautalan, mutta silti se on aivan oma tarinansa. Vaikka Botnialla onkin Kotilaisen lisäksi myös muita hänen kanssaan samaa työtä tekeviä, istuu hän täysin eri paikassa ja eri paikkakunnalla kuin toiset. Kotilaisen puheista kuvastuu jopa pieni ammatillinen yksinäisyys.

”Ei minulla täällä ole oikein ketään, istun yksinäisyydessäni ja nyhjötän siinä ja yksi tuttu on siinä pöydän toisella puolella. Tämän kanssa sitten juttelemme nanoteknologiasta sekä milloin mistäkin, mutta ne ovat vain sellaisia yleisiä aiheita. Tosin en välttämättä sanoisi, että tällainen homma jota teen niin kaipaisi sellaista, että kaikki olisivat samassa paikassa. Minullehan se oli hieno asia että löytyi tällainen ratkaisu että voin pitää täällä Espoossa toimistoani. Siihen pitää sitten vain etsiä keinoja että miten pidän yhteyttä kollegoihin ja yhteyttä niihin tehtaisiin.”

Laajemmassa mittakaavassa Kotilaisen työpiiri käsittää kuitenkin enemmänkin kuin toiset sähköautomaatio-ryhmän jäsenet. Esimerkiksi tehtailta ensisijaisia kontakteja ovat tehtaiden tuotantopäälliköt sekä käyttöinsinöörit, jotka vastaavat tuotantotoiminnan pyörittämisestä. Kotilaisen ja hänen lähimpien kollegoidensa rooli on myös hyvin paljon tukitoimintohenkinen, joka vain tiivistää heidän yhteydenpitoaan tehtaiden tuotantoon.

”Jos tuotantopäällikön pitäisi kommunikoida esimerkiksi Siemensin ohjelmoitavasta logiikasta ja siinä olevista io-porttivirheistä, niin saattaa olla että hän kokee asemansa siinä aika haasteelliseksi. Kun me taas puhumme siitä asiasta, niin saatetaan vähän enemmän myös tietää siitä. Meidän tulisi siis olla tukijoukkona sille tuotantoyoukolle, ja olla siis jonkinlaisessa konsultinkin roolissa.”

Vaikka sähköautomaatioryhmä onkin ollut tässä kokoonpanossaan toiminnassa jo hetken, on heidän yhtenäisessä toiminnassaan ja yhteistyössä Kotilaisen mukaan paljon varaa pienelle parantamiselle, vaikka sen suurempia ongelmia ei ole ollutkaan.

”Kyllä se vielä oikeasti on vähän sellaista, että kun tehtailla käyn, niin silloin tulee erilaisista asioista juteltua, mutta ei meillä vielä ole sellaista yhteistä kuukausittaista tapaamista. Olen kyllä sopinut siitä että me alamme tällaista pyörittää, varmaankin jo tässä keväällä 2009. Esimerkiksi IT-puolella on sellaista, että ympäri yritystä tulee IT-alan ihmisiä ja he kokoontuvat jonnekin tiettyyn paikkaan aina aika-ajoin ja sitten keskustelevat IT-tekniikan asioista. Tarkoituksena siis olisi, että myös me automaatioihmiset alkaisimme säännöllisin väliajoin kokoontua jossa käsitellään sitten eri asioita.”

Kotilaisella onkin selvät suunnitelmat, miten toimintaa voitaisiin tulevaisuudessa parantaa.

”Me kun olemme tällainen tukiorganisaatio, ja kun jotkut toimintamallitkin ovat minusta hieman hajallaan, niin olen ehdottanut että pistäisimme tällaisen ryhmän pystyyn. Ideana olisi myös alkaa kirjata asioita systemaattisesti jonnekin järjestelmään, jolloin voitaisiin määrittää, että esimerkiksi tässä kuussa käsitellään tämä ja tämä asia. Tähän mennessä meillä ei siis vielä ole mitään sellaista systemaattista tapaamiskäytäntöä tai tiedonvälityskäytäntöä. Kaverit ovat tarpeen tullen nähneet tehtaalla tai soitelleet ja lähettäneet sähköpostia. Eli tähän mennessä aika perusjuttuja.”

Paluupaikkansa ongelmanratkaisutaidoista Kotilainen kertoo, että hyvin suuri osa kulminoituu nimenomaan ihmisten aikaisempiin kokemuksiin vastaavanlaisista tilanteista. Luonnollisesti tilanne ei kuitenkaan aina ole aivan näin yksinkertainen.

”Ongelmanratkaisu on tehtailla lähes aina ollut sellaista, että tulipalojoukot hyökkäävät sinne paikalle ja sitten ihmetellään, että mitäs nyt on oikein tapahtunut, vauriot korjataan, saadaan vehkeet taas pyörimään, ja sitten aletaan asiaa tarkastella tarkemmin. Vasta tämän jälkeen voidaan tarkastella tarkemmin ongelman aiheuttajia, ja tällöin ongelmanratkaisu perustuu monien ihmisten kokemukseen. Analyysi siis perustuu niiden eri ihmisten kokemuksiin ja sitten niiden havaintojen keräämiseen asioista ja mittaustietojen keräämiseen että mitä siinä tapahtui ja sitten yritetään yhdistellä niitä asioita ja sitten muodostaa se todennäköisin tapahtumienkulkumalli.”

Kotilainen kuitenkin huomauttaa, että ihmisten tavoissa lähestyä ongelmaa on eroja. Esimerkiksi nuorilla ihmisillä ratkaisun etsiminen on toisenlaista, jolloin tarkastellaan enemmän puhtaita faktoja ja katsotaan mitä saadaan mittareista ja järjestelmistä lukuina irti. Vanhemmilla ihmisillä on kuitenkin lisäksi se kokemuksen tuoma perspektiivi ja tietous, ja tämä usein nopeuttaa ratkaisua.

Koska Kotilainen siirtyi toisen yrityksen palvelusta mukaan Uruguayn projektiin, on hänen paluupaikkansa luonnollisestikin täysin erilainen verrattuna siihen, mistä hän komennukselle lähti. Botnia oli kuitenkin jo entuudestaan tuttu, ja siinä hän tunnisti tiettyjä eroja ja muutoksia, jotka olivat tulleet vahvasti vuosien saatossa esille. Tällaisia piirteitä olivat esimerkiksi prosessiajattelu, joka näkyy vahvasti niin dokumentaatioissa kuin toiminnassakin. Kotilainen huomasi kuitenkin myös paljon muita.

”Näyttää siltä, että on tullut paljon lisää systematiikkaa johtamiseen. Esimerkiksi hr:n tai muiden osastojen vuosikello on uusi asia, eli on tehty tiettäväksi että nämä tietyt asiat tulee hoitaa ja nämä on ne tärkeät jutut. Lisäksi kunkin prosessin vastuut kirjattu ylös, eli uusia ihmisiä kun tulee, niin heitä on paljon helpompi kouluttaa kun aineistoa on enempi ja asiat on kuvattu. Johtamismalli on siis ollut oleellisin muutos, sekä sen mukana tulleet asiat.”

Kotilaiselle itselleen ei kuitenkaan tullut omaan työhönsä opittavaksi mitään uusia konkreettisia työkaluja, vaikka edellä mainitut seikat varmasti koskettivat myös häntä.

”Ainoa työhöni löyhästi liittyvä muutos on ollut se, että laskuja ei enää ole paperilla, vaan ne ovat skannattuina kuvina. On siis tullut sellaisia juttuja, että vähän pitää osata muitakin kuin niitä teknisiä asioita. Tähän totuin onneksi kuitenkin jo komennuksen aikana.”

Kotilaisen paluupaikka, joka alkoi muodostua ja hahmottua vasta paluun jälkeen, koostuu siis ihmisistä, jotka lähes poikkeuksetta sijaitsevat eri paikassa kuin hän itse. Tämän vuoksi

normaali yhteistyö onkin ollut haastavampaa, eikä heidän välilleen ole ainakaan vielä vaikuttanut syntyneen tiivistä yhteisöllistä sidettä, kuten esimerkiksi ”valmis ja tiivis” – kolmikön paluupaikoissa. Ideoita Kotilaisella tosin riitti, joten ehkä tulevaisuudessa.

4.4 Kokemuksia paluupaikoista

Paluupaikat, joihin Uruguayn komennukselta palaajat vähitellen palasivat, koettiin hyvin erilaisilla. Toisilla oli lähes pelkästään positiivisia kokemuksia, kun taas toisilla kokemuksissa oli myös negatiivisempia vivahteita.

Positiivisista ja hyvistä kokemuksista oli erinomaisena esimerkkinä Henrik Söderström, jonka paluu tiiviiseen controller-yhteisöön oli hänen omasta mielestään hyvin mielenkiintoinen sekä kokemuksena todella positiivinen. Kaikki yksityiskohdat olivat myös hyvin tiedossa ja paikka niin selkeä, ettei paluu tuottanut myöskään sen suurempia yllätystekijöitä. Söderström ei siis tuntenut oloaan hyljätynksi tai olevansa sivuraiteilla; pikemminkin hän koki uuden ympäristön haasteena.

Hän kuvaileekin paluukokemuksiaan näin:

”Tämä on ollut suuren suuri haaste, koska tässä on tullut minulle henkilökohtaisesti paljon uusia asioita joihin en ole aikaisemmin työelämässä törmännyt. Lisäksi tämän teknisen puolen hanksaamisessa ja pääsemisessä sille tasolle, että on luottavainen siihen omaan osaamiseen, on ollut tekemistä tähän ensi alkuun.”

”Yllätyksiäkään ei sattunut vastaan, tosin en ole asiaa tältä kantilta oikein edes ajatellut. Tiesin minne menen ja mitä alan tehdä, joten yllätystekijöitä ei ollut. Tiesin omat vahvuudet ja heikkoudet tähänkin hommaan liittyen, ja sekin kerrottiin etukäteen että tämä tulee olemaan aika hektistä.”

Osasyys positiiviseen paluukokemukseen, etenkin käytännön näkökulmasta, Söderström mainitsi erityisesti oman edeltäjänsä sekä hänen myötävaikutuksensa paluukokemukseen.

”Paluuseen uuteen paikkaan vaikuttaa joskus hyvin paljon se, onko edeltäjä esimerkiksi introvertti tai ekstrovertti.”

Söderströmin kokemusten vastakohtia koki kuitenkin esimerkiksi Tapio Hautala palatessaan paikkaan, joka ei ollut ennalta määritelty, ja jolla kesti hahmottua. Paikka myös erosi Söderströmin paikasta siinä mielessä, että Hautalan paluupaikka ei käsittänyt vain tiettyjä ihmisiä, vaan lukuisia henkilöitä projekteista riippuen.

Hautalan paluuta uuteen paikkaansa väritti täten epävarmuus, kuten hän itse näin kertoi.

”Uruguaysta palattuani työtehtävät selvisivät vasta Suomessa, eli ei oikein ollut heti varmuutta että mitä meille palaajille tulee tapahtumaan. Tämä oli mielestäni hieman hankaloittavaa paluun kannalta. Uruguaysta paluuta leimasi siis enemmän epävarmuus. Indonesian kokemuksista oli tosin hyötyä ja siksi Uruguayhin oli helpompi lähteä. Kun on pärjännyt sellaisessa paikassa kuin Indonesia niin ajattelin että varmasti pärjään sitten tuollakin. Ei minulla paha mieli sinällään ollut Uruguayssakaan ja koin sen ihan mielekkääksi ja hyväksi kokemukseksi, eli siinä mielessä se oli ihan omaksi hyödykseen, mutta palaaminen vain oli vähän vaikeampaa. Oppia tosin oli jo aikaisemmasta: ei pidä odottaa, että asiat ovat samalla tavalla kuin siellä silloin kun lähdit, vaan että asiat ovat hieman eri tavalla ja muuttuneet.”

Sopeutumisessa uuteen paikkaan sekä sen edellyttämiin ihmisiin ei kuitenkaan tuonut Hautalalle sen suurempia haasteita, jonka syyksi hän arvelee sitä, että hän on oppinut ymmärtämään, että ihmisillä on aina erilaisia suhtautumisia asioihin, joissakin paikoissa tapahtuu ja joissakin ei, ja se on vain hyväksyttävä.

”Joissakin tehdasmiljöissä tapahtuu hyvinkin äkkiä ja ihmiset suhtautuvat asioihin eri tavalla ja he todella haluavat muuttaa sitä olemassa olevaa tilannetta, mutta toisissa taas kaikki tapahtuu hitaammin. Se on ymmärrettävää ja pitäisi minunkin hyvin ymmärtää, mutta ei sitä aina välttämättä tiedosta vaikka on nähnyt asian niin toimivan. Meillä täällä Suomessakin on huomattavan suuria eroja, ja sen näki tuolla maailmalla. ”

Vaikka paluupaikan muotoutuminen sekä siihen sopeutuminen lopulta tapahtui, Hautala kertoi odottaneensa, että paluu uuteen paikkaan olisi ollut hänelle helpompaa.

”Tilanne jäi omalta kannalta hieman hankalaksi kun tiesin palatessani vain sen, että menen Botnialle töihin mutta ei oikein tiennyt sitä että mitä siellä sitten alkaisin tehdä. Tässä oli siis vähän sellainen pieni odotusarvo, että mitä jos työt eivät esimerkiksi olekaan sellaisia joissa viihtyy ja joissa jaksaisi vielä vuosia eteenpäin. Varmasti tilanne kyllä olisi ollut ehkä

helpompi jos taloudellinen tilanne ei olisi ollut sellainen kuin se oli viime syksynä, olisi tullut varmaankin helpommin lähdettyä sieltä vähän erilaisella mielialalla, koska portteja olisi ollut auki myös muualle ja muihin töihin. Ne sulkeutuivat tämän tilanteen myötä.”

Hautala ei kuitenkaan murehdi sitä, että paluuta väritti epävarmuus, ja että hänen uusi paikkansa sisältää liikkuvan työn, joka on automaattisesti raskaampaa kuin aina samassa paikassa työskentely. Hänelle uusi paikka on vain kokemusta sekini.

”Ainakin tiedän, että miltä tuntuu olla reppumies tuolla maantien päällä.”

Hautalan kanssa samanlaisia kokemuksia edusti hyvin vahvasti myös Jouko Kotilainen, jonka paluuta uuteen, ennalta tietämättömään paikkaan, värittivät lievät hämmennyksen tunteet. Kuten hän kuvaili, *”elämä muuttui komennuksen jälkeen kuin iskusta”*.

”Tämä on ihan totaalaisesti eri elämää, ja sitten tietysti ihmiset muuttuvat täysin. Se tuttu piiri, jonka kanssa olet toiminut, niin muuttuu täysin. Ennen kun soitit jollekin, niin tiesit heti että millainen ihminen siellä on vastassa.”

”Minun on ollut myös todella vaikeaa irrottautua tehdaselämästä. Nyt sen vasta näkee, että tekisi hirveästi mieli tehdä sinne jotain juttuja, mutta ei minulla ole enää paikkaa ja roolia siinä organisaatiossa. Se nyt loppui ja pitää katsoa tulevaan. Tietysti täällä pääkonttorilla ero vielä korostuu, kun täällä ei ole tehdasta kuten esimerkiksi Äänekoskella tai Joutsenossa. Täällä ei voi mennä ”nuohoamaan” ja katsomaan että miten joku juttu on tehty täällä. Täällä jos jotain haluaa katsoa niin pitää kaivaa dokumentteja ja piirustuksia esille ja katsoa niistä niitä juttuja tai soittaa ihmisille että tällainen juttu, miten se on tehty ja niin edelleen. Tiedonhaku on siis aika toisenlaista.”

”Myös se oli aivan uusi asia, että kun tulet monen vuoden jälkeen takaisin, niin varsinkin tehtailla on väki vaihtunut hyvin paljon. Tehtailla on siis useita ihmisiä, jotka eivät esimerkiksi tiedä, että minä olen töissä Botniassa, ollenkaan. Nyt joutuu siis enemmän tekemään itsensä tiettäväksi että ”täällä on tällainenkin hemmo” joka voisi tehdä joitain juttuja. Että se on ollut ehkä myös yksi haasteellisimmista muutoksista.”

Kotilaisen paluu ei siis ollut kovinkaan helppo. Hän koki palanneensa täysin uudelle pelikentälle, jossa hänellä ei ollut varsinaisesti mitään omaa paikkaa.

”Jouduin tilanteeseen, jossa yritin esimieheni kanssa pohtia, mitä tehtäviä voisimme keksiä minulle ainakin ihan ensihätään. Siinä on kyllä usein niin, että joudut itse ehdottelemaan että ”tekisinkö vaikka tällaisia juttuja” tai muuta vastaavaa. Se on aika hämmentävä tilanne sillä tavalla kun joutuu olemaan aktiivinen, etenkin kun et tiedä miten tätä peliä täällä on viimeisten vuosien aikana pelattu, kuka mitäkin asioita hoitaa, mitkä ovat toimintatavat ja mallit. Jossain vaiheessa jotakin kautta sitten pääsee tähän juttuun sisälle.”

Kotilaisen päällimmäinen tuntemus oli alun hetkinä siis sellainen, että hän oli hieman ”sivuraiteilla” ja vielä etsi paikkaansa. Projekti ja sen tiivis yhteisö olivat edelleen vahvana mielessä, ja uuden paikan uusien ihmisten kanssa kesti hetken, että oppi heitä ihmisenä tuntemaan. Myös se, että ei näe joka päivä, tekee kumppanuuden muodostumisesta Kotilaisen mielestä hitaampaa. Vastaanotto paluupaikassa ja kotiyrityksessä yleensä oli kuitenkin Kotilaisen mielestä hyvä. Ihmiset olivat ystävällisiä ja kohteliaita.

”Joistakin ihmisistä tietysti on huomannut että niitä ei pätäkäkään kiinnosta että kuka olet mutta niinhän se aina joskus on eikä se ole sen ihmeempi asia. Joidenkin kanssa tulee heti paremmin juttuun ja joidenkin kanssa hitaammin. Mutta täällä on ollut ihan mainiota olla.”

Oman osansa paluun tuomasta epävarmuudesta saivat myös Mervi Liedes, Juha Pesonen sekä Jouko Yli-Viuhkola. Esimerkiksi Liedeksen mukaan hänen paluunsa ei suinkaan ollut mikään ”läpihuutojuttu”, vaikka paluu uuteen paikkaan sujuikin hänen omasta mielestään ihan hyvin, ja sopeutuminen tapahtui loppujen lopuksi aika nopeasti.

”Joidenkin kanssa huomasi, että oli vähän jännittynyttä ensin, eli se suhde vaati hieman enemmän aikaa. He tavallaan halusivat ensin oppia tuntemaan ja minullekin annettiin neuvoksi että pidä hetki hieman matalampaa profiilia, että he oppivat sinut ensin tuntemaan. Joidenkin kanssa klikkasi heti ensimmäisestä päivästä lähtien kun taas joidenkin kanssa huomaa, että vasta noin vuoden jälkeen uskaltaa rentoutua.”

Sopeutumista vauhditti myös se, että niin monet uudesta työporukasta olivat jollakin tapaa tuttuja.

”Aika paljonkin oli tuttuja naamoja insinööriseurueissa, mutta myös joitakin uusia joiden kanssa ei ole vain ennen ollut niin paljoa tekemisissä. Tässä seurueissa on myös muutama sellainen, jonka kanssa olin tuttuja jo Joutsenossa. Esimerkiksi Kemin kehitysinsinööri on

samasta trainee-porukasta ja minun hyvä ystäväni, ja oli itse asiassa myös Uruguayssa mukana. ”

Keskeisin tuntemus paluuseen liittyen oli Liedeksellä tyytyväisyys siihen, että hän oli tehnyt itsensä Uruguayssa suunnitellusti tarpeettomaksi, ja täten olikin siis jo aika palata kotiin. Omien sanojensa mukaan hänelle tuli tunne, että *”työni on nyt tehty ja on aika jatkaa eteenpäin”*. Paluu ei ollut kuitenkaan täysin vailla yllätyksiä.

”Minua yllätti erityisesti se, miten uudesta arjesta oli aika hankalaa saada kiinni. Olihan paluushokista puhuttu ja varoiteltu, mutta silti se tuli vähän yllätyksenä. Olen jutellut muiden palaajien kanssa ja heillä on ollut paljon samoja tunteita. Ei saa kiinni. Tietää, että voisi tehdä paljon mutta se jokin puhti puuttuu, että saisi kaiken tehdyksi.”

Pesosen paluu puolestaan vaikutti ensin harvinaisenkin helpolta, vaikka lopulta paluupaikan epävarmuus ja irtonaisuus tekivät paluusta odottelun ja levottomuuden värittämän.

Pesosen paluuseen liittyi siis hyvin erilaisia tuntemuksia.

”Aluksi tuntui siltä, että palasin tänne täysin pysähtyneeseen aikaan. Projektiaikahan kun on yleensä todella vilkasta aikaa, niin täällä sitten tuntui, että kaikki ovat pysähtyneet paikoilleen. Mutta siinä meni näissä tunnelmissa vain pari päivää. Palasin kuitenkin vanhaan ja tuttuun työyhteisöön, joista tunsin melkein kaikki ja ihmettelinkin, että viikossa oli jo sellainen olo että ihan kuin ei olisi koskaan poissa ollutkaan.”

Paluu ei tuonut tullessaan myöskään sen suurempia yllätyksiä, vaan kaikki meni todella helposti. Pesonen kuitenkin myöntää, että hänen olisi kannattanut tehdä joitakin asioita toisin.

”Ehkä sillä tavalla tekisin jotain toisin, että olisi tietyllä tapaa pitänyt tiiviimmin pitää yhteyksiä yllä. Fiksummin tehtynä olisi kannattanut joitakin ystävyysuhteita hoitaa enemmän. Siellä oli kuitenkin niin toisessa maailmassa, että nyt on joutunut vähän lämmittelemään suhteita, ja osin tämän vuoksi on vähän kiertolainen olo. Sitä innostuu aina uudesta ja unohtaa vanhan.”

Pesosen paluuta ja siihen sopeutumista värittivät paluun helppoudesta huolimatta odottelu ja levottomuus.

”Monilla, minut mukaan lukien, oli hieman levottomuutta ja pieni epävarmuus siitä, että mitä nyt oikein alan tehdä. Tämä on toki luonnollista, koska mitään selkeää roolia ei oikein voidakaan odottaa. Tällöin homma ja oleminen vielä hakevat muotoaan paluun jälkeen, ja on vähän sellainen odotteleva fiilis. Kaipuu takaisin ja levottomuus ovat tuolloin tuttuja olotiloja.”

Jouko Yli-Viuhkola puolestaan oli siinä erikoisessa asemassa, että oli ainoa joka palasi vanhaan paikkaan. Oli silti mielenkiintoista huomata, että hänenkään paluu ei ollut "läpihuutojuttu", vaikka paluu itse paikkaan olikin helppoa.

Yli-Viuhkolan paluuta ja sen kokemusta väritti paljon se seikka, että hän palasi ennalta määriteltyn ja suhteellisen tuttuun paikkaan ja yhteisöön, jossa ei odottanut mitään piileviä yllätyksiä, jotka olisivat saattaneet omalta osaltaan tehdä paluusta haasteellisen. Yli-Viuhkola mainitsikin sen olleen helpottavin tekijä, että entisiä ja nykyisiä työkavereita, kuten edelläkin jo mainittiin, oli samassa projektissa ihan alusta loppuun.

”Useat, kuten toinen kemiläinen sekä Rauman naisedustaja olivat projektissa mukana, eli tavallaan kaikki ihmisetkään eivät ole edes vaihtuneet. Ei siis tullut mitään sellaista 3-4 vuoden viivettä tähän meidän ja asioiden väliin. Paluu oli siis tässä suhteessa todella helppo.”

Paluuseen orientoituminen vaikutti kuitenkin olleen se, joka oli kokemuksena haasteellisempi, ainakin Yli-Viuhkolan mielestä.

”Palaamisen suhteen noin yleensä on kyllä vielä sellainen olo kuin että en olisi vielä oikein palannutkaan kotiin. Alkuun ainakin tuntui, ettei oikein saanut ravistettua itsestään ulos sitä vanhaa antia mitä ennen. Kyllä tässä pikkuhiljaa aletaan sopeutua, en sitten tiedä että oliko sitä ajatuksissaan palaamassa siihen vanhaan, joka sitten loppujen lopuksi olikin aika paljon muuttunut.”

Helpoin ja kivuttomin, kuten Söderströmillä, oli paluu myös Piilosella, jonka paluu vaikutti hyvin neutraalilta ja helpolta, vaikka hänen omien sanojensa mukaan matkan varrella ilmaantuikin odottelua ja suunnan hakemista. Paluu itsessään ei kuitenkaan tuonut mukanaan sen suurempia yllätyksiä, ainakaan työhön liittyvissä asioissa.

”Suurin yllätys paluussa olivat lähinnä käytännön jutut. Myös se siirtymävaihe, kun tavarat eivät ole vielä samassa paikassa kuin itse, yllätti. Myös Suomessa odottava lama tuli aavistuksen verran yllätyksenä, ja siinä mielessä se tilanne johon palasin, oli aika erikoinen. Oma työtilanteeni oli kuitenkin hyvin selvä, kun taas joillakin voi olla tilanne erilainen. Jos esimerkiksi odotellaan Suomessa uutta projektia alkavaksi, ei sellaista varmaan ihan lähiaikoina ole tulossa.”

Sopeutuminen uuteen paikkaan sujui Piilosen mukaan kuitenkin helpommin, olivathan suurin osa tulevista kollegoista jo ennestään tuttuja.

”Vastaanotto oli hyvä ja kokemuksia kyseltiin aika paljon, etenkin silloin ihan ensimmäisinä päivinä”.

Paluukokemukset ovat olleet siis hyvin vaihtelevia. Toiset ovat kokeneet paluun helpoksi ja pääsääntöisesti positiiviseksi kokemukseksi, toisille taas se on herättänyt enemmän epävarmuuden ja irrallisuuden tunteita. Kuten edellä mainitsin, osasyynä kokemusten vaihtelevuuteen on varmasti ollut paluupaikkojen vaihtelevuus tarkoin määritellyistä sosiaalisista yhteisöistä hyvinkin hajanaisiin. Tämän lisäksi kokemusten erilaisuus saattaa johtua myös henkilökohtaisista eroista, joka on luonnollista yrityksessä, jossa työskentelee paljon erilaisia ihmisiä. Tämän tutkiminen on kuitenkin jo aivan oma tutkimuksensa.

4.5 Erilaisia paluupaikkoja kokemuksineen

Edellä olen esitellyt erilaisia paluutarinoita sekä paluukokemuksia, jotka ovat olleet haastateltavieni omia tulkintoja paluupaikoistaan. Tässä kappaleessa tarkoitukseni on tulkita ja analysoida paluupaikkoja ja paluukokemuksia hieman enemmän.

Tarinoissa esiintyi hyvin monenlaisia paluupaikkoja. Kuten olin niitä jo alustavasti tulkinnut, ne jakaantuivat kolmeen eri kokonaisuuteen määrittelemieni erittelyperusteiden valossa. Näitä perusteita olivat muun muassa palaajien omat tulkinnat sosiaalisesta paikasta sekä sen muotoutumisen prosessista, omasta roolistaan uudessa paikassa sekä yleensä paluupaikan rakentumisesta ja hahmottumisesta sekä sen kokemisesta. Koska kaikki paluupaikat yhtä lukuun ottamatta ovat olleet palaajille uusia, päätin olla käyttämättä paluupaikan uutuutta erittelyperusteena.

Suurimmat erot paluupaikoissa itsessään olivat lopulta seuraavissa kolmessa ominaisuudessa. Ensinnäkin, paluupaikat erosivat huomattavasti siinä, olivatko ne paluun hetkellä jo valmiina odottamassa palaajaa, vai alkoiko paluupaikan hahmottaminen vasta sitten, kun paluu oli jo tapahtunut. Toisin sanoen, millainen paluupaikan muotoutumisen prosessi on ollut. Tällä tarkoitan sitä, onko palaajalle ollut esittää paluupaikka tämän palatessa, vai onko tämä joutunut palaamaan ilman paluupaikkaa, ja selvittämään myöhemmin, löytyisikö hänelle jotain roolia.

Suurimmassa osassa tarinoita palaajalle oli pystytty esittämään valmis paluupaikka, tai ainakin jokin tietty rooli yrityksessä, jo ennen kuin tämä palasi kotiin. Tällaisia olivat esimerkiksi kokonaisuudet ”valmis ja tiivis” sekä ”olemassa mutta hajallaan”. Ennen mainitussa oli jo nimensä mukaisesti selviö, että paluupaikat olivat selvästi hahmotettavissa alusta alkaen, ja paluu täten nopeampaa ja vaivattomampaa. Myös jälkimmäisessä kokonaisuudessa palaajien roolit olivat tiedossa, mutta sosiaalinen paluupaikka ei ollut niin selvä, ja täten kokonaisuus vaati hieman enemmän aikaa hahmottua. Kolmas kokonaisuus, ”ei tietoaakaan” taas edustaa niitä kahta tarinaa ja paluupaikkaa, jossa palaajat palasivat ilman selvää mielikuvaa siitä, mikä olisi heidän paluupaikkansa ja roolinsa yrityksessä.

Toinen paluupaikkojen ominaisuus, joka oli tarinoissa tulkittu ja kuvailtu hyvin erilailla, oli se, onko paluupaikka sellainen, jossa kaikki, tai ainakin suurin osa paikan jäsenistä, sijaitsevat fyysisesti lähekkäin. Lisäksi, eroja oli paljon siinä, onko sosiaalisen paluupaikan muita toimijoita helppo kuvailla ja eritellä. Tämä ominaisuus jakoi paluupaikat hyvin suorasti kahteen osaan: toisilla lähin sosiaalinen paikka koostui ihmisistä hyvinkin lähellä, kun taas toisilla paikkaan kuului ihmisiä lähes pelkästään muista yrityksen toimipisteistä, kuten tehtailta, tai mahdollisesti jopa joistakin aivan ulkopuolisista toimijoista.

Selvimmät esimerkit siitä, miten sosiaalinen paluupaikka toimii myös fyysisesti yhdessä, olivat Liedeksen kuitulinja sekä Söderströmin controllerit. Heidän oli myös helppo nimetä ja kuvailla kanssaan läheisesti toimivia ihmisiä. Väliinputoajan asemassa oli tässä suhteessa Yli-Viuhkola, jonka alkuperäinen ja tuttu paikka koostui pienestä, osin myös eri tehtaille ripotellusta ryhmästä. Ryhmän pienen koon, ja pitkän yhteisen historian vuoksi paikka kuitenkin vaikutti hyvin tiiviiltä ja läheiseltä, kuten Liedeksen ja Söderströminkin paikat. Loppujen neljän paluupaikat taas muodostuivat enemmän tai vähemmän etäisistä toimijoista. Tällä tarkoitan sitä, että heidän paluupaikoilleen, eli lähimmille työyhteisöilleen, oli

enemminkin ominaista se, että toimijat sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa, jolloin omaan paikkaan kuuluvia toimijoita sekä yhteistyötä on vaikeampi kuvailla.

Kolmas ominaisuus, joka erotti paluupaikkoja ja niiden tulkintoja toisistaan oli se, voidaanko paluupaikan yhteydessä puhua ”yhteisöstä”. Oli yllättävää, kuinka harvan paluupaikan yhteydessä voitiin puhua tiiviistä yhteisöstä, jonka toimintaa vievät eteenpäin yhteiset tavoitteet ja käytänteet, ja joiden noudattamiseen kukin yhteisön jäsen on työssään sitoutunut. Tämän ominaisuuden valossa vain kahden, Liedeksen ja Söderströmin paluupaikat, täyttivät yhteisöllisyyden piirteet, kun taas loput paluupaikat vaikuttivat vielä hakevan uriaan. Mahdollista on myös se, että hyvin hajanaiset paluupaikat eivät yhteisöllisyyttä koskaan edes saavuta.

Suurimmat erot tarinoiden paluupaikkojen välillä muodostuivat siis paluupaikan muodostumisen prosessista, paluupaikan ja sen jäsenten fyysisestä sijainnista eli hajaantuneisuudesta sekä paluupaikan yhteisöllisyydestä ja sen mahdollisuudesta. Seitsemän paluupaikan joukko, johon tässä tutkimuksessa on tutustuttu, voidaankin näiden ominaisuuksien mukaan jakaa kolmeen maailmaan. Niihin paluupaikkoihin, joissa täyttyvät kaikki edellä mainitut ominaisuudet joko täysin tai ainakin osittain (Liedes, Soderström); niihin, joissa täyttyy vain yksi tai kaksi ominaisuutta (Yli-Viuhkola, Piilonen, Pesonen) sekä niihin, joissa ei ole täyttynyt kunnolla yksikään ominaisuus (Hautala, Kotilainen).

Täten on hyvin luonnollista, että paluukokemukset vaihtelivat myös paljon sen mukaan, millaiseen paluupaikkaan palattiin. Jos kyseessä oli esimerkiksi sellainen paluupaikka, kuten Liedeksellä ja Söderströmillä, joka oli palaajalla tiedossa jo ennen paluuta, ja jonka muodostumisen prosessi oli tällöin itse palaajallekin suotuista, palaajat raportoivat enemmän positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia. Jos taas paluupaikan muodostumisen prosessi oli hitaampaa ja hankalampaa, kuten esimerkiksi Kotilaisella, oli selvää, että tuolloin myös kokemukset ovat epävarmuuden ja odottelun värittämiä.

Kokemukset vaihtelivat paljon myös sen suhteen, olivatko paluupaikka ja sen jäsenet fyysisesti toisiaan lähellä vai hajallaan. Useiden paluupaikka oli fyysisesti hyvin hajallaan, ja tämä luonnollisesti synnytti myös hajanaisuuden tunteita, tai jopa ”ammatillista yksinäisyyttä”, kuten Kotilainen asian ilmaisi. Toisessa ääripäässä, esimerkiksi Liedeksen kuitulinjalla tai Söderströmin controller-yhteisössä, tällaisia kokemuksia ei kuitenkaan raportoitu.

Yhteisöllisyys paluupaikkojen ominaisuutena jakoi myös paljon kokemuksia. Esimerkiksi Liedeksen kuitulinjalla ja Söderströmin controller-yhteisössä, joissa molemmissa oli kuvattavissa ja eriteltävissä yhteisöllisyyden piirteitä, paluukokemukset olivat verrattain positiivisempia kuin sellaisissa paluupaikoissa, joissa oli vaikeampi nimetä yhteisiä käytänteitä tai toimia ja jotka usein toimivat fyysisesti erillään.

Voidaan siis sanoa, että positiivisimpia kokemuksia raportoitiin eniten ja vahvimmin silloin, kun paluupaikkana on ollut jo jokin valmiiksi määritelty sosiaalinen yhteisö ja jonka toiminta perustuu joko päivittäiseen tai ainakin hyvin tiiviiseen fyysiseen yhteydenpitoon. Positiivisempia paluukokemuksia ovat kokeneet ja raportoineet myös ne haastateltavani, joiden paluupaikassa on ollut nähtävissä tiettyjä yhteisöllisyyden piirteitä.

Mielenkiintoista oli kuitenkin myös huomata, että repatriaatiotutkimuksessa usein mainittu ja tutkittu käännteinen kulttuurishokki, tai yleisemmin tunnettu paluushokki, ei ollut erityisen riippuvainen siitä, millaisia kokemuksia oma paluupaikka ja oma paluu synnyttivät. Toisin sanoen, vaikka paluupaikka täyttäisikin kaikki edellä esiteltyt ominaisuudet, ei paluushokin mahdollisuutta esiintyä voida automaattisesti sivuuttaa. Tästä olivat esimerkkeinä useat tämän tutkimuksen paluukokemukset. Esimerkiksi siitä huolimatta, että Liedeksen kuitulinja on täyttänyt kaikki edellä mainitut ominaisuudet ja täten ollut Liedekselle miellyttävä kokemus, on hän silti raportoinut normaaleja paluushokin tunteita. Myös Yli-Viuhkola, joka ainoana haastateltavistani palasi itselleen tuttuun paluupaikkaan, raportoi samoja paluushokin oireita.

Jos hyvin suunnitellut, ennalta määritellyt ja tiiviit paluupaikat koetaan yleisestikin positiivisemmin, on niillä selvästi merkitystä palaajan yleiselle tyytyväisyydelle yrityksessä. Paluupaikkoihin kannattaa siis panostaa. On kuitenkin huomattavaa, että nekään eivät aina takaa täysin sujuvaa paluuta, vaan paljon riippuu myös palaajan henkilökohtaisista ominaisuuksista, miten hän paluunsa lopulta kokee.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän Pro Gradu –tutkielman tavoitteena on ollut tutkia repatriaatiota, eli ulkomaankomennukselta paluuta, uudesta näkökulmasta, kuin mistä aikaisempi tutkimus sitä on tutkinut. Tutkimusongelmani ei siis ole ollut tutkia sitä, mitä vaiheita tai mahdollisia koulutuksia paluuseen liittyi, vaan selvittää, miten erilaisia paluupaikkoja voidaan käsitteellistää ja kuvata. Tätä selvittääkseni valitsin tulkintakehyksekseni käytäntöteoriat, ja tarkemmin käytäntöyhteisöjen teorit.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseni keskeisin käsite on ollut paluupaikka. Paluupaikalla ei tässä tutkimuksessa ole kuitenkaan tarkoitettu yleisesti kotimaata tai edes kotiyritystä paluupaikkana, vaan sitä sosiaalista, lähimmästä työyhteisöstä ja lähimmistä työtovereista muodostuvaa tiivistä yhteisöä, joka on merkittävä osa jokapäiväistä työntekoa. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää käytäntöyhteisöjen teorioiden avulla, miten paluupaikkoja voidaan käsitteellistää ja kuvata.

Olen pyrkinyt tutkimuksessani löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: 1) Millaisia ovat olleet ulkomaan komennukselta palaavien paluupaikat? 2) Ovatko ne olleet palaajille uusia, toisin sanoen eronneet paljonkin siitä paikasta kuin mistä komennukselle on lähdetty? 3) Millaisia paluut ovat käytännössä olleet? 4) Miten paluut erilaisiin paluupaikkoihin on koettu? sekä 5) Onko repatriaatiota relevanttia tutkia käytäntöyhteisöjen teorioiden näkökulmasta?

Hain vastauksia empiirisiin kysymyksiini henkilökohtaisten haastattelujen avulla, jotka tein Metsä-Botnian Uruguay-projektissa mukana olleista seitsemästä palaajasta. Heidän kauttaan pääsin tutustumaan uusiin ulottuvuuksiin repatriaatiotutkimuksessa, kuten olin toivonutkin.

Paluupaikat, joihin tässä tutkimuksessa palattiin, olivat hyvin erilaisia ja suurimmat olivat nähtävissä kolmessa niiden eri ominaisuudessa. Nämä ominaisuudet olivat paluupaikan muodostumisen prosessi, paluupaikan ja sen jäsenten fyysinen sijainti eli hajaantuneisuus sekä paluupaikan yhteisöllisyys ja sen mahdollisuus.

Paluupaikan muodostumisen prosessilla tarkoitetaan tässä sitä, oliko paluupaikka paluun hetkellä jo valmiina odottamassa palaajaa, vai alkoiko paluupaikan etsiminen vasta

myöhemmin, kun paluu oli jo tapahtunut. Suurimmassa osassa tämän tutkimuksen tarinoita palaajalle oli kyetty esittää valmis paluupaikka jo ennen kuin tämä palasi kotiin. Poikkeuksiakin tosin oli. Paluupaikan hajaantuneisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, sijaitsiko paluupaikka ja sen jäsenet fyysisesti lähekkäin, vai oliko paikka hajaantunut esimerkiksi eri puolille yrityksen toimipisteitä eli tehtaita. Hajaantuneisuus oli vallitseva ominaisuus hyvin useissa paluupaikoissa.

Kolmas ominaisuus, joka erotti paluupaikkoja ja niiden tulkintoja toisistaan oli se, voidaanko paluupaikan yhteydessä puhua ”yhteisöstä”. Tällä tarkoitetaan sitä, vievätkö toimintaa eteenpäin yhteiset tavoitteet ja käytänteet, joiden noudattamiseen kukin yhteisön jäsen on sitoutunut. Tämän ominaisuuden valossa vain kahden paluupaikat täyttivät yhteisöllisyyden piirteet, kun taas loput paluupaikat vaikuttivat vielä hakevan uriaan.

Näiden kolmen ominaisuuden perusteella voidaan seitsemän paluupaikan joukko, johon tässä tutkimuksessa on tutustuttu, jakaa edelleen kolmeen maailmaan. Niihin paluupaikkoihin, joissa täyttyvät kaikki edellä mainitut ominaisuudet joko täysin tai ainakin osittain; niihin, joissa ei täyttynyt kunnolla yksikään ominaisuus, sekä niihin, jotka ovat tässä suhteessa väliinputojien asemassa.

5.2 Vastauksia käytäntöyhteisöistä?

Tutkimusongelmanani on ollut selvittää, miten palaajien paluupaikkoja voidaan käsitteellistää, kuvailla ja miten niistä voidaan puhua. Tulkintakehyksekseni valitsin käytäntöyhteisöjen teorit, koska ne ovat tuore näkökulma repatriaatiotutkimukseen ja ne päästävät tutkijan lähemmäksi paluuta ja sen eri käytänteitä. Lisäksi ne tarjoavat useita hyviä käsitteitä, jotka auttavat keskustelemaan paluupaikoille olennaisista ominaisuuksista sekä kuvailemaan paluupaikan erilaisia elementtejä esimerkiksi ongelmanratkaisun, tiedonjakamisen sekä yhteistyön erityispiirteiden avulla.

Käytäntöyhteisöjen teorit ovatkin toimineet tutkimuksessani mielestäni hyvin. Ne ovat hahmottaneet ulkopuoliselle, millaista paluu oikeasti on ja kuinka hyvän paluupaikan löytyminen ei paluun hetkellä aina ole selviö. Lisäksi ne ovat osoittaneet ne keinot ja käsitteet, joiden avulla erilaisia paluupaikkoja voidaan määritellä ja vertailla. Tässä tutkimuksessa paluupaikkoja on voinut vertailla erityisesti kolmen ominaisuuden avulla:

paluupaikan muodostumisen prosessin, sen hajaantuneisuuden sekä paluupaikan yhteisöllisyyden.

Haastateltavieni tarinat tässä tutkimuksessa tarjosivat paljon tietoa paluupaikoista, paluusta käytännössä sekä paluupaikkojen ja paluukokemusten yhteydestä. Tämä oli mielestäni repatriaatiotutkimukselle tervetullutta, koska aikaisempi tutkimus on keskittynyt lähinnä siihen, millaisia paluukoulutuksia on järjestetty, millaisia ongelmia palaajat kohtaavat sekä miten heidän ulkomailta mukanaan tuomaansa tietoa voidaan jatkokäyttää yrityksessä.

Käytäntöyhteisöjen näkökulma on tuonut täten ainakin hieman lisäarvoa jo hyvin paljon tutkittuun ilmiöön. Kun aikaisemmassa tutkimuksessa on vain esitetty lukuna se, kuinka moni palaaja vaihtaa toisen yrityksen palvelukseen paluunsa jälkeen, tämä näkökulma kuvaili niitä paluupaikkoja, jotka aukeavat yrityksen sisällä. Lisäksi, kuten tämäkin tutkimus osoitti, kaikilla ei ollut valmiina paluupaikkaa, jolloin tämä näkökulma tarjosi myös syitä sille, miksi joissakin tapauksissa yritysten vaihtoja lopulta tapahtuu. Käytäntöyhteisöjen näkökulma on siis mielestäni auttanut selittämään useita asioita, joita ennen on vain esitetty.

Lisäksi käytäntöyhteisöjen näkökulma on antanut paljon realistisemmän ja käytänteitä läheisemmän kuvan paluusta, ja siitä, että toisin kuin usein luullaan, paluuseen ei liity suuria juhlallisuuksia, vaan se on useille täysin arkinen tapahtuma. Paluun hetkellä varmistetaan, että käytännön asiat toimivat ja aletaan joko tehdä töitä uudessa paluupaikassa, tai etsiä itselleen sopivaa työskätkää.

Käytäntöyhteisöt uutena näkökulmana repatriaatiotutkimuksessa ovat siis mielestäni relevantti viitekehys, ja ne avasivat ainakin omaa näkökantani tuoden siihen paljon uutta. Aikaisemmasta tutkimuksesta opin, miten paluu on nähty yrityksen silmin: miten voidaan helpottaa palaajan paluuta ja mitä mahdollisia haasteita tulee ottaa huomioon, jotta paluu olisi mahdollisimman onnistunut. Tässä tutkimuksessa sain kuitenkin tutustua siihen, miltä paluu näytti itse palaajan silmin: mitä hän teki ja ajatteli ensimmäisinä päivinä, millainen paluupaikka häntä odotti, ja miten hän lopulta sopeutui uuteen paluupaikkaan ja sen tuomiin mahdollisiin yllätyksiin.

5.2 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Omaa tutkimustani ovat rajoittaneet useat tekijät, kuten aika, jolloin minulla oli resursseja perehtyä kunnolla vain kouralliseen palaajien kokemuksiin. En kuitenkaan koe tämän olevan ongelma tai luotettavuuskysymys, koska tavoitteenani ei ollut tuottaa uutta ja varmaa tutkimustulosta, vaan lähinnä tutustua paljon tutkittuun ilmiöön uudelta näkökantilta ja katsoa, tuoko se jotain lisäarvoa.

Tämän vuoksi tällä saralla on mielestäni vielä paljon tutkittavaa, ja koen että etenkin tätä näkökulmaa kannattaisi syventää. Olisi esimerkiksi mielenkiintoista tutkia paluupaikkoja ja niiden muodostumista muillakin aloilla. Oman kohdeyritykseni toimiala on kovin tekninen, ja sinne miellän vahvat sosiaaliset yhteisöt vahvoine käytäntöineen muutenkin. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia millaista paluuta on esimerkiksi palveluita tarjoavassa yrityksessä, jossa käytänteet ovat varmasti erilaisia.

Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää eri syitä palaajien orientoitumistapojen välillä. Kuten olen useaan otteeseen todennut, monet erot esimerkiksi paluupaikkojen kokemisessa eivät välttämättä riipu ainoastaan siitä, millaiset paluupaikat ovat olleet, vaan siitä, millaiset ihmiset niihin ovat palanneet.

LÄHTEET

Baruch, Y. & Altman, Y. (2002) Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy. *Human resource management*, 41(2): 239-59.

Baruch, Y., Steele, D.J. & Quantrill, G.A. (2002) Management of expatriation and repatriation for novice global players. *International Journal of Manpower*, 23(7): 659-71.

Black, J.S., Gregersen, H.B. ja Mendenhall, M. (1992) Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 2(4): 737-60.

Bonache, J. & Brewster, C. (2001) Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1): 145-168.

Bossard, A.B. & Peterson, R.B. (2005) The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*, 40(1): 9-28.

Brown, J.S. & Duguid, P. (1991) Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1): 40-57

Carruthers, J. (1990) A rationale for the use of semi-structured interviews. *Journal of educational administration*, 28(1): 63-68.

Coe, N.M. & Bunell, T.G. (2003) "Spatializing" knowledge communities: toward a conceptualisation of transnational innovation networks. *Global Networks*, 3(4): 437-56.

Contu, A. & Willmott, H. (2003) Re-embedding situatedness: the importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14(3): 283-96.

Downes, M. & Thomas, A.S. (1999) Managing overseas assignments to build organizational knowledge. *Human Resource Planning*, 22(4): 33-48.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

GMAC (2004) *Global Relocation Trends 2003/2004 Survey Report*, GMAC Global Relocation services, National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum, Oak Brook, IL.

Guzzo, R.A., Nooman, K.A. & Elron, E. (1994) Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4): 617-26.

Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R. & Clark, T. (2006) Within and beyond communities of practice: making sense of learning through participation, identity and practice. *Journal of Management Studies*, 43(3): 641-53.

Harvey, M.C. (1982) The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation Dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17(1): 53-60.

Harzing, A.W. & Christensen, C. (2004) Expatriate failure: time to abandon the concept? *Career Development International*, 9(7): 616-26.

Hildreth, P., Kimble, C. & Wright, P. (2000) Communities of practice in the distributed international environment. *Journal of Knowledge Management*, 4(1): 27-38.

Hocking, J., Brown, M. & Harzing, A.W. (2004) A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 565-572.

Hung-Wen, L. & Ching-Hsiang, L. (2007) An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of Manpower*, 28(2): 122-134.

Hurn, B.J. (1999) Repatriation – the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, 31(6): 224-8.

Hyder, A.S. & Lovblad, M. (2007) The repatriation process – the realistic approach. *Career development international*, 12(3): 264-281.

Jick, T.D., "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 No. 4, 1979. 602-611

Kamoche, K. (1997) Knowledge creation and learning in international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 8(2): 213-225.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lazarova, M. & Caligiuri, P. (2001) Retaining repatriates: the role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36(4): 389-401.

Lesser, E.L. & Storck, J. (2001) Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4): 831-41.

Lindkvist, L. (2005) Knowledge communities and knowledge collectivities: a typology of knowledge work in groups. *Journal of Management Studies*, 42(6): 1189-210.

Linehan, M. & Scullion, H. (2002) Repatriation of female international managers. *International Journal of Manpower*, 23(7): 649-58.

Littler, C.R., Wiesner, R. & Dunford, R. (2003) The dynamics of delayering: changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40(2): 225-56

Llewellyn, S. (1999) Narratives in accounting and management research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2): 220-237

Metsä-Botnia. Oy Metsä-Botnia Ab:n Internet-sivusto. www.metsabotnia.com, viitattu 23.9.2009.

Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996) Swift trust and temporary groups. Teoksessa Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (eds.) *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage 166-95.

Moisander, J. ja Valtonen, A. (2006) *Qualitative marketing research: a cultural approach*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications

Morgan, L.O., Nie, W. & Young, S.T. (2004) Operational factors as determinants of expatriate and repatriate success. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(12): 1247-68.

Orr, J. (1990) *Talking About Machines: An ethnography of a modern job*. Ph.D. Thesis, Cornell University

Pavlin, S. (2006) Community of practice in a small research institute. *Journal of Knowledge management*, 10(4): 136-144.

Roberts, J. (2006) Limits to communities of practice. *Journal of Management Studies*, 43(3): 0022-2380.

Saint-Orange, H. & Wallace, D. (2003) Leveraging communities of practice for strategic advantage. *Butterworth-Heinemann, Amsterdam*.

Scullion, H. & Brewster, C. (2001) The management of expatriates: messages from Europe. *Journal of World Business*, 36(4): 346-65.

Smith, M.K. (2003, 2009) Communities of practice; the encyclopedia of informal education, www.infed.org/biblio/communities_of_practice.htm. Viitattu 27.10.2009.

Suutari, V. & Brewster, C. (2003) Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7): 1132-1151.

Tung, R.L. (1998) American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33(2): 125-44.

Wenger, E. (1998A) Communities of practice; Learning as a social system. *Systems thinker*. <http://www.co-i-l-com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>. Viitattu 27.10.2009.

Wenger, E. (1998B) Communities of practice: Learning, meaning and identity. *Cambridge: Cambridge University Press*.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002) Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Welch, D. (2003) Globalization of staff movements: Beyond cultural adjustment. *Management International Review*, 43(2): 149-162.

Wenger, E. (c2007) Communities of practice; A brief introduction. *Communities of Practice*. <http://www.ewenger.com/theory/>. Viitattu 27.10.2009

Yanow, D. (2004) Translating local knowledge at organizational peripheries. *British Journal of Management*, 15: 9-25.

Zikic, J., Novicevic, M.M., Harvey, M. & Breland, J. (2006) Repatriate Career Exploration: a path to career growth and success. *Career Development International*, 11(7): 633-649.

Haastattelut

Riitta Piilonen 2009. Laatupäällikkö, Oy Metsä-Botnia Ab. Espoo. 1.4.2009.

Jouko Kotilainen 2009. Projektipäällikkö, Oy Metsä-Botnia Ab. Espoo. 6.4.2009

Juha Pesonen 2009. Projektikoordinaattori, Oy Metsä-Botnia Ab. Espoo. 16.4.2009

Tapio Hautala 2009. Kehitysinsinööri, Oy Metsä-Botnia Ab. Joutseno. 17.4.2009

Mervi Liedes 2009. Käyttöpäällikkö, Oy Metsä-Botnia Ab. Kemi. 21.4.2009

Jouko Yli-Viuhkola 2009. Materiaalipäällikkö, Oy Metsä-Botnia Ab. Kemi. 27.4.2009

Henrik Söderström 2009. Group Controller, Oy Metsä-Botnia Ab. Espoo. 20.5.2009

LIITE 1

Haastattelurunko

Taustaa

Kuka olet ja mitä teet?

Missä työtehtävässä toimit ennen komennusta?

Mihin työtehtävään palasit komennuksen jälkeen?

Oliko tämä sama työyhteisö kuin mistä lähdit?

Paluu käytännössä

Milloin palasit kotiin?

Olitko käynyt työpaikalla ennen lopullista paluuta?

Millaista oli yhteydenpito lähimpiin kollegoihin komennuksella ollessasi?

Millainen oli ensimmäinen työpäiväsi käytännössä? Mitä teit?

Miten sinut otettiin vastaan?

Keiden kanssa juttelit?

Pyydettiinkö sinua kertomaan paljon kokemuksistasi?

Työyhteisö johon palattiin

Millainen on lähin työyhteisösi? Keitä siihen kuuluu?

Millaisia työnne ovat toisiinsa verrattuna? Teettekö paljon samaa työtä?

Millaista yhteistyönne on? Millaista on tiedon jakamisenne?

Yhteinen kieli puhua asioista?

Jos teillä on työyhteisössänne jokin ongelma, miten te siitä keskustellette ja ratkaisette ongelman?

Miten työyhteisösi oli komennuksesi aikana muuttunut?

Millaista oli aloittaa työskentely heidän kanssaan muutaman vuoden jälkeen?

Oliko paljon uusia naamoja? Vanhoja naamoja?

Miten erilaiset työkalut olivat muuttuneet?

Millaista niihin oli sopeutua?

Miten sinua opastettiin kaikessa uudessa?

Kuka sinua opasti?

Millaisia yhteisiä pelisääntöjä työpaikallasi on? Entä ihan lähimmässä työpiirissäsi?

Miten niitä noudatetaan?

Millaisia yhteisiä tapoja ja rutiineja työpaikallasi on?

Paluu työyhteisöön

Millaiseen asemaan koit työyhteisössäsi palaavasi?

Miten sinut otettiin vastaan?

Millaista olit odottanut paluusi olevan ja vastasiko paluu odotuksiasi?

Tuliko yllätyksiä?