

Ulkomaankomennukselta palaavien sopeutuminen – repatriaatin paluu kotimaahan



Solja Paganus

Yritysten kansainvälistymisen ja yhä kovenevan kilpailun myötä myös suomalaisen korkeasti koulutetun väestön määräaikainen maastamuutto (projekti- ja komennustyö) ja tilapäinen työskentely ulkomailla on lisääntynyt ja lisääntyä edelleen. Kasvava kansainvälisyys aiheuttaa muutoksia paitsi yhteiskunnassa myös yrityksissä kohdistuen niiden johtoon ja työntekijöihin. (ETLA 1995, EVA 1998). Tämän kaltaiset muutokset asettavat siten uusia haasteita myös yritysmaailman henkilöstöhallinnon ympärille. Ulkomaankomennuksen myötä syntyneiden uusien resursien hyödyntämismahdollisuuksissa on usein havaittu puutteita ja ongelmallisuutta.

Tämä artikkeli pohjautuu tutkimukseeni ”Ulkomaankomennukselta palaavien sopeutuminen – repatriaatin paluu kotimaahan”, joka on liseniaatin tutkimus Turun yliopiston sosiologian laitokselle. Paluusopeutumisen dynamiikan tarkastelu pohjautui työnsäni käytetyn teorian mukaisesti

paluusopeutumiseen vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun. Teorian mukaan jotkut sopeutumistekijät vaikuttavat epävarmuutta lisäävästi eli hidastavat sopeutumista ja jotkut taas päinvastoin. BMO-viitekehyksessä (Black, Mendenhall & Oddou 1991) sopeutumistekijät ryhmitellään paluuta edeltäviin tekijöihin (informaation kulku, vierailut, sponsorit ja paluuta edeltävä valmentautuminen), jotka toimivat ennakoivan sopeutumisen roolissa, ja paluun jälkeen vaikuttaviin tekijöihin. Nämä ryhmittyvät yksilöllisiin tekijöihin (itseensä suuntautuminen, sosiaaliset taidot ja havaitsemiskyky, laajentunut kansainvälinen kokemus ja sopeutuminen ulkomailla). Työhön liittyviä tekijöitä teorian mukaan ovat työroolin selvyys ja vapaus, ylenys, sekä kansainvälisen kokemuksen hyödyntäminen. Yritykseen liittyvistä tekijöistä teoriassa esitellään paluumuuttoprosessin selkeys, taloudellinen kompensatio ja paluun jälkeinen valmentautuminen. Työn ulkopuolisia tekijöitä ovat sosiaalinen status, asumisolosuhteet ja mahdollisen perheen sopeutuminen.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää repatriaattien sub-

jektiiivisiä kokemuksia paluusopeutumisesta; mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet ja mitä merkityksiä näihin tekijöihin liittyy. Sopeutumista on tarkasteltu kolmella ulottuvuudella: työssä, vuorovaikutuksessa ja yleisessä ympäristössä. Lisäksi tutkimuksessa on selvitetty, millaisia selviytymisstrategioita repatriaatit ovat käyttäneet sopeutumisensa edistämiseksi.

Tutkimusaineisto on koostunut teemahaastatteluista. Ne on kerätty Turun seudulla toimivien yritysten 22:lta pääasiassa esimiestehtävissä toimivalta työntekijältä, jotka olivat palanneet ulkomaankomennukselta. Tutkimusaineisto on analysoitu kvalitatiivisesti, jolloin on tavoitettu paremmin sopeutumisen prosessinomaisen luonteen kuvaus ja sopeutumisen dynamiikan moni- vivahteisuus.

Työelämään sopeutuminen paluun jälkeen

Paluuprosessin selkeyteen liittyvä kysymys komennuksen päättämisaikakohdasta on ollut tärkeä paluuseen valmistautumisen ja siihen liittyvien käytännön asioi-

VTM Solja Paganus viimeistelee liseniaatintyötään aiheesta Turun yliopiston sosiologian laitoksella.

den järjestämisen kannalta. Useimmissa tapauksissa hyvissä ajoin saatu varma tieto komennuksen päättymisestä, tai mahdollisuus itse vaikuttaa siihen, vähensi merkittävästi paluuseen liittyvää epävarmuutta. Niin ikään paluuprosessin selkeyteen liittyvä kysymys paluuasemasta kotimaan organisaatiossa näytti ”työllistävän” repatriaatteja eniten sopeutumisen kannalta. Muutamissa tapauksissa palaajien ei tarvinnut erityisemmin järjestellä paluuasemaansa, vaan se tapahtui joko voimassa olevan työsopimuksen puitteissa tai paluuoikeutta käyttäen yleensä paluuna entisenkaltaisiin työtehtäviin.

Suurin osa – ja etenkin esimiestehtävissä työskentelevät – joutui panostamaan erityisesti paluuaseman järjestämiseen varmistukseen itselleen mielekkään paluuaseman. Tällöin ennakoivan sopeutumisen piirteinä korostui tietyyppinen asennoituminen eli sen riskin hyväksyminen, että tyydyttävä paluuasema ei ole itsestäänselvyys. Sen järjestymiseksi ratkaisevaa näytti olevan repatriaattien oma aktiivisuus ja suunnitelmallisuus. Hyvissä ajoin aloitetut neuvottelut paluuasemasta mahdollistivat realististen odotusten muodostamisen ja työhön orientoitumisen. Tässä mielessä voidaankin useimpien paluuta luonnehtia varsin onnistuneeksi. Aina repatriaatit eivät kuitenkaan voineet säästyä mahdollisilta pettymyksiltä hyvästäkin valmistautumisesta huolimatta, vaan he saattoivat joutua kohtaamaan odottamattomia tapahtumia. Tällöin aktiiviset pyrkimykset tilanteen muuttamiseksi ja etenkin nuorempien kohdalla or-

ganisaation taholta tuleva tuki olivat tuloksellisimpia keinoja pettymysten käsittelyssä.

Varsinaisesti paluutyöhön sopeutumista määrittivät erilaiset työroolit, joista yleensä mielekkään paluuaseman myötä avautuva uusi työrooli osoittautui erittäin merkittäväksi työhön sopeutumiseen myötävaikuttavaksi tekijäksi. Uusi työrooli mahdollisti kattavammin komennuksen aikana kertyneen työkokemuksen hyödyntämisen ja tarjosi toteutumiskanavan uudelleen muotoutuneelle ammatilliselle identiteetille. Tällöin ei edes uuteen työrooliin kytkeytyvää mahdollista roolin epäselvyyttäkään koettu kielteisenä asiana, vaan pikemminkin mahdollisuuksia avaavana ja uuteen työrooliin luontevasti liittyvänä.

Organisaatioon sosiaalistuminen

Tärkeä osa-alue työelämään sopeutumisessa oli sosiaalistuminen kotimaan organisaatioon. Tällöin sopeutumishaasteet olivat ennen muuta kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen liittyviä. Tutkimuksessa tulikin selvästi esiin vastaanottavan työyhteisön roolin merkitys organisaatioon sopeutumisessa. Tuttuun työyhteisöön palaaminen nopeutti ja helpotti sopeutumista, tosin sekään ei välttämättä ollut täysin kitkatonta, sillä repatriaatit saatiin helposti kokea uhkana työyhteisössä.

Ryhmän esiintuoman asenteellisuuden kohtaamisen ohella toinen merkittävä törmäyskohta sopeutumisen vuorovaikutusolottu-

vuudella on ollut kulttuurien välisistä eroista johtuva puhtaasti viestinnällinen, kommunikatiivinen haaste. Selvemmin tämä tuli esiin etenkin amerikkalaiseen kulttuuriin pitkälle adaptoituneiden kohdalla. Mitä ilmeisemmin myös muuttuneen sosiaalisen identiteetin vuoksi repatriaatti koki mahdolliset sanktiot voimakkaampina palatessaan kulttuurisesti homogeenisempaan sosiaaliseen yhteisöön. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation sujuvuutta paransi huomion kiinnittäminen kommunikaatiotapoihin ja havaitsemiskyky.

Yleiseen ympäristöön sopeutuminen

Työn ulkopuoliseen elämään sopeutumisessa taustalla vaikuttivat sopeutuminen komennusmaahan, laajentunut kansainvälinen kokemus eli repatriaattien kaiken kaikkiaan ulkomailla yhteensä vietetty aika sekä kulttuurinen etäisyys. Näin voidaankin ajatella, että paluusopeutumisen vaiheittaisen prosessin ja siihen liittyvien haasteiden kokeminen syveni suhteessa edellä mainittuihin seikkoihin. Ulkomaille sopeutumista edesauttoi paitsi luonnollisesti kielitaitoisuus, niin myös ekspatriaatin oma aktiivisuus, osallistuminen paikallisiin vapaa-ajanviettomahdollisuuksiin ja tutustuminen isäntämaan kulttuurin edustajiin.

Paikalliset asukkaat saattoivat toimia tärkeinä ”oppaina” varsinkin poikkeavimmissa kulttuureissa, kuten esimerkiksi arabikulttuurissa. Osa ekspatriaateista rakensi vuorovaikutussuhteet no-

peasti pääasiassa muihin ekspatriaatteihin, mitä voidaankin pitää tärkeänä tuen muotona, sillä myös paluuvaiheessa komennuksen aikana solmitut kontaktit muihin ekspatriaatteihin osoittautuivat varsin arvokkaiksi heidän voidessa jakaa yhdistäviä kokemuksia. Selvemmin paluusopeutumisprosessin läpikäyminen ilmeni tällöin vuorovaikutusulottuvuuden pintatasolla viestinnällisinä ”törmäyksinä” palaajien reagoiessa kulttuurien välisiin eroihin. Niin ikään kokemukset vieraista kulttuureista ja sopeutuminen niihin muovasi heidän käsityksiään ja ajatusmaailmojaan ja sitä myötä identiteettiään, minkä seurauksena myös paluuvaihe edellytti heiltä jonkinlaista mentaalista sopeutumista.

Työn ulkopuoliseen elämään sopeutumisen osalta tärkeitä kiinnikkeitä olivat puolison ja perheen sopeutuminen sekä vapaa-ajan aktiviteetit. Merkittävänä myötävaikuttajana paluusopeutumisessa voitaneekin pitää sitä, että yhtä poikkeusta lukuunottamatta repatriaattien perhesuhteet säilyivät stabiileina, jolloin elämä saattoi jatkua näiltä osin suhteellisen muuttumattomana kotimaassa. Puolisot joutuivat käymään läpi omaa sopeutumisprosessiaan, jolle leimallista oli useissa tapauksissa jyrkät roolien muutokset komennuksen aikaisen työelämästä poissaolon ja paluun jälkeisen työelämään jälleenpalaamisen vuoksi. Sopeutushaasteet ilmenivät tällöin näkyvimmin aikarytmeihin liittyvi-

nä sekä sosiaalisina haasteina. Komennuksen aikana kodin ulkopuolisiin aktiviteetteihin hakeutuneet kokivat siirtymävaiheista seuranneet muutokset lievempinä.

Mielekkäiden vapaa-ajan aktiviteettien ja harrastusten kautta repatriaatit integroituvat nopeasti takaisin sosiaaliseen elämään kotimaassa. Näin saavutetun sosiaalisen identiteetin vahvistumisen ja tuttuihin elämänrytmeihin palaamisen myötä varmistui tietynlainen jatkuvuus elämässä, mikä oli tärkeää epävarmuuden vähentymisen ja paluusopeutumisen edistymisen kannalta.

Kirjallisuus

- Ali-Yrkkö, J. & Ylä-Anttila, P.** (1997) *Yritykset kansainvälistyvät – katoavatko työpaikat?* ETLA, Sarja B 130 Series. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. & Oddou, G.** (1991) Toward a

comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*. Vol. 16, No. 2, p. 291–282.

- Gloabalistuminen ja Suomi, EVA-**raportti maailman yhteenkasvamisesta. EVA, 1998.