

Henkilöstön näkemyksiä organisaation kansainvälistymisestä

– organisaation kuvailu Appreciative Inquiry:n avulla

Mari-Aurora Luojukoski
Tampereen yliopisto
Porin yksikkö
Sosiaalipolitiikan pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2012

TAMPEREEN YLIOPISTO

Porin yksikkö

LUOJUKOSKI MARI-AURORA: Henkilöstön näkemyksiä organisaation kansainvälistymisestä – organisaation kuvailu Appreciative Inquiry:n avulla.

Pro gradu -tutkielma: 91 sivua, 9 liitesivua

Sosiaalipolitiikka

Joulukuu 2012

Avainsanat: Appreciative Inquiry, kansainvälistyminen, globalisaatio, organisaation kehittäminen

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on henkilöstön näkemysten avulla selvittää organisaatiossa tapahtunutta kansainvälistymistä ja sen vaikutuksia. Organisaation kansainvälistyminen ei ole tarkoittanut vain toiminnan laajenemista, vaan muutosta on tapahtunut itse organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä sekä rakenteissa. Organisaatio onkin kokenut muutoksia niin omistajakonsernin kuin paikallisjohdon vaihtumisen kautta. Tapahtuneiden muutosten valossa tutkielmassa ollaankin kiinnostuneita myös organisaation tulevaisuudesta kansainvälisestä näkökulmasta käsin, sekä yli kansainvälisellä tasolla tapahtuvan yhteistyön toimivuudesta.

Tutkielman aineistona on kahdeksan tutkittavan organisaation jäsenen haastattelua. Haastattelut tehtiin keväällä 2012 tämän tutkielman tarpeita ajatellen. Haastattelukysymysten rakentamisessa, kuten koko tutkimusprosessissa apuna käytettiin Appreciative Inquiry:n positiivisen organisaatiokehittämisen lähtökohtia. AI:ssa keskitytään organisaatiossa olemassa olevien vahvuuksien etsimiseen heikkouksien sijaan, jolloin tavoitteena on mahdollisuuksien löytäminen ja näiden vahvistaminen. Lisäksi lähestymistavan avulla voidaan kuvailla tulevaisuuden organisaatiota, sekä löytää sopivat toimintatavat tavoiteltavan tilan toteuttamiseksi organisaatiossa.

Appreciative Inquiry toimii tutkielmassa myös yhtenä lähtökohtana analyysiin. Laadullinen, aineistolähtöinen analyysi tapahtui teemoitellen, NVivo -analysointiohjelmaa apuna käyttäen. Aineistolähtöisyyden lisäksi analyysissä käytettiin valmiita, AI:n 4D-sykliä mukailevia teemoja. Analyysin ensimmäisessä osassa käydään läpi aineistolähtöisesti saatuja tutkimustuloksia, toisen osan keskittyessä AI:n mukaisiin tuloksiin. AI:a tutkielmassa käytetään kuitenkin soveltaen, mikä on myös yksi lähestymistavan vahvuuksista.

Tutkielmassa saatujen tulosten mukaan kansainvälistymisen nähtiin aiheuttaneen monia ongelmia organisaation toiminnassa ja esimerkiksi ulkomaalaisen johdon sitoutumista organisaatioon epäiltiin. Kansainvälistyminen kuitenkin nähtiin tulevaisuudessa väistämättömäksi, ja henkilöstön toivottiin sopeutuvan kansainvälistymisen aiheuttamiin muutoksiin. Toisaalta myös organisaatioon tulevalta ulkomaalaiselta henkilöstöltä toivottiin paikallisten olojen suurempaa huomioimista. Kansainvälistymisellä myös katsottiin olevan laajempia, henkilöstöä kehittäviä ja uuden oppimista lisääviä vaikutuksia. Lisäksi globaalisti toimivaan konserniin siirtymisen myötä henkilöstön mahdollisuuksien katsottiin lisääntyneen.

Tuloksissa kuvaillaan myös haastateltavien tulevaisuudelle asettamia odotuksia. Esimerkiksi johdolta odotetaan tulevaisuudessa sitoutumista yritykseen, ja yrityksen toivotaan vakiinnuttavan oman paikkansa ja osaamisensa konsernin sisällä. Tuloksissa on esiteltynä myös erilaisia haastatteluissa selvinneitä organisaation kehittämiskohteita, kuten tiedonkulku, organisaation sisäisen yhteistyön ja suhteiden kehittäminen sekä kommunikaation ja vuorovaikutuksen parantaminen.

UNIVERSITY OF TAMPERE

Department of Pori

LUOJUKOSKI MARI-AURORA: The views of the staff about the internationalization of an organization – describing an organization with Appreciative Inquiry.

Master's thesis: 91 pages, 9 appendix pages

Social Policy

December 2012

Key words: Appreciative Inquiry, internationalization, globalization, organization development

The aim of this master's thesis is to study internationalization of the organization and its impacts by viewing the opinions of the staff. The internationalization of the organization has not only meant expansion of operations, but changes have taken place also in the organization and in its environment. The organization has undergone changes through merging into a new group and by the change of the local management. Seen the changes in the organization, another subject of interest in this study is the future of the organization by the internationalization's point of view, and also the co-operation taken place in the international level.

The data of this research consists from interviews of eight staff members. Interviews took place in the spring 2012 for the aims of this research. As in the whole study, Appreciative Inquiry's positive organization development method was used in the formulation of the interview questionnaire. The focus of the AI-method lies in the search of the existing strengths of the organization instead of the weaknesses, whereupon the objective is in finding possibilities and strengthening them. In addition, the method gives an opportunity to describe the organization seen in the future, and finding the practices with which to implement the described future models.

Appreciative Inquiry stands also partly as the basis of the analysis in this research. The analysis took place by inductive, qualitative methods of thematizing. NVivo -analyzing program was used as for the help of the analysis. In addition to inductive methods, themes were derived from the 4D's of AI-cycle. In the first part of the analysis results are discussed inductively, in the second part by AI-methods. In this research AI is modified to meet the needs of the research, which is also one on the strengths of the used approach method.

According to the results from this research internationalization can be seen as the main cause for many problems occurred in the organization, and for example the commitment of the international management was highly doubted. Nonetheless internationalization was seen as an inevitable path in the future and therefore adaptation of the staff to the changes of the internationalization was hoped for. In turn, the foreign staff was expected to take into account the local conditions. Internationalization was seen as possessing wider effects, enhancing learning and human resource development. In addition merging into a globally based group was seen as an increase to the possibilities of the staff.

The interviewees' expectations of the future are also described in the results. For example strong commitment is expected from the management, also stabilizing its position and know-how within the group is expected. Different organization development targets set in the interviews are portrayed in the results, including information exchange and the improvement of intra-organizational co-operation, relationships, communication and interaction.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 GLOBALISAATIO JA KANSAINVÄLISTYMINEN.....	4
2.1 GLOBALISAATIOTA VAI KANSAINVÄLISTYMISTÄ?	4
2.2 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	7
2.3 GLOBALISAATION ALUEELLISET VAIKUTUKSET.....	10
3 KANSAINVÄLISTYMISEN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOSSA	13
3.1 KULTTUURIT.....	13
3.2 YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS KANSAINVÄLISESSÄ ORGANISAATIOSSA.....	17
4 TEHCNIP OFFSHORE FINLAND	19
5 TUTKIMUSPROSESSI	21
5.1 TUTKIMUSONGELMA.....	21
5.2 LAADULLINEN TUTKIMUS JA AINEISTON KOKOAMINEN.....	22
5.3 AINEISTON ANALYSOINTI.....	27
6 TUTKIMUSTULOKSET	32
6.1 MUUTOKSET	32
6.2 KANSAINVÄLISTYMINEN	37
6.3 TULOKSET APPRECIATIVE INQUIRYN NÄKÖKULMASTA	46
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
7.1 ORGANISAATION KANSAINVÄLISTYMINEN	60
7.2 APPRECIATIVE INQUIRY	71
8 TULOSTEN LUOTETTAVUUS, YLEISTETTÄVYYS SEKÄ EETTISET PERIAATTEET.....	78
9 YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	83
9.1 YHTEENVETO	83
9.2 JATKOTUTKIMUSAIHEET	84
LÄHTEET.....	86

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Appreciative Inquiry 4D-sykli	24
KUVIO 2. Analysointiprosessi.....	30
KUVIO 3. Kategoriat.....	31

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelukutsu ja saatekirje.....	92
LIITE 2. Taustakysymykset	93
LIITE 3. Haastattelurunko	94
LIITE 4. Muistiot.....	96
A. Esimerkki muistiosta, haastattelu 2.....	96
B. Esimerkki muistiosta, alustavat teemat	97
C. Esimerkki muistiosta, yleinen pohdinta.....	97
LIITE 5. Esimerkki analysoinnista	98
LIITE 6. Teemat ja avainsanat	99

1 JOHDANTO

Kansainvälistymisellä on monia merkityksiä. Lisääntynyt vuorovaikutus ulkomaalaisten kanssa, erilaisten kulttuurien kohtaaminen ja vieraiden kielten opettelu ovat yhdenlaisia esimerkkejä tästä. Itselleni kansainvälisyys on tarkoittanut opiskelua ja työskentelyä ulkomailla, erilaisten kulttuurien ja elämäntapojen kohtaamista ja opetteluja, vieraiden kielten käyttöä. Se on tarkoittanut myös vieraiden kulttuurien kohtaamista Suomessa. Tältä pohjalta lähti myös ajatus pro gradu -tutkielmani kantavaan aiheeseen – kansainvälisyyteen.

Erilaiset kulttuurit, vieraat kielet ja tavat ovat entistä laajemmin esillä myös Suomessa, kun kansainvälistymistä tapahtuu niin työpaikoilla kuin vapaa-ajallakin. Kehityksen myötä arki ja toimintatavat ovat olleet muutoksessa monella työpaikalla. Monikulttuurisuudesta ja erilaisten kulttuurien välisistä kohtaamisista on tullut osa työpäivää kun organisaatioiden johtoa, kollegoita ja asiakkaita on ympäri maailmaa. Organisaatioiden kansainvälistyessä myös henkilöstön kokemukset vieraista kulttuureista ja erilaisista ihmisistä ovat lisääntyneet, kasvattaen samalla myös erilaisuuden ymmärrystä ja hyväksyntää.

Kansainvälistymisen ohella puhutaan globalisaatiosta, maapalloistumisesta. Globalisaatiolla kuitenkin viitataan kansainvälisyyttä laajempaan ilmiöön, jossa koko maailmanlaajuiset kytkökset ja verkostot näyttelevät merkittävää osaa, kansainvälistymisen liittyessä pikemminkin eri maiden väliseen toimintaan. Globalisaation leviämiseen on vaikuttanut esimerkiksi informaatioteknologian kehittyminen, kun maailmanlaajuisesti tehtävästä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta on tullut helposti hoidettavaa ja reaaliaikaista. Monet organisaatiot ovatkin uudelleensijoitelleet toimintonsa yli maantieteellisten rajojen, jolloin kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen on jouduttu etsimään uudenlaisia tapoja. Kulttuuri- ja kielirajoja ylittävässä toiminnassa vuorovaikutustaidot näyttelevät merkittävää osaa, kielitaidon noustessa usein työnteon perusedellytykseksi. Erilaisia rajoja ylittäviä yhteistyösuhteita onkin rakennettu pitkienkin matkojen päähän teknologiaa ja sähköisesti tapahtuvaa yhteydenpitoa hyödyntäen. Videoneuvotteluista ja sähköposteista on tullut arkipäivää monilla työpaikoilla. Toisaalta myös fyysiset välimatkat ovat menettäneet merkitystään liikenneyhteyksien parantuessa.

Monet erilaiset maantieteelliset uudelleensijoittelut ja erilaiset organisoitumismuodot ovat syntyneet globaalisti toimivien konsernien tarpeista. Monikansallisten ja globaalien konsernien kasvu onkin herättänyt paljon keskustelua monen suomalaisenkin yrityksen siirryttyä ulkomaiseen omistukseen.

Globalisaatiolla onkin merkittäviä alueellisia vaikutuksia. Esimerkiksi ulkomaiseen omistukseen siirtyminen voi tarkoittaa alueellisesti kilpailukyvyn lisääntymistä, sekä erilaisten yhteistyöratkaisujen syntymistä ja innovaatioiden leviämistä erilaisten kulttuurien kohtaamisten ja kansainvälisyyden lisääntyä. Suomen kokoisessa pienessä maassa kansainvälistyminen on monelle yritykselle ainut mahdollisuus toiminnan jatkumisen kannalta globalisaation ollessa tiukasti kytköksissä maailman talouteen globaalien kilpailun ja kaupankäynnin lisääntyessä.

Yrityksen siirtyminen ulkomaiseen omistukseen lisää usein kansainvälisyyttä ja vieraiden kulttuurien kohtaamista organisaatiossa. Muutos ei kuitenkaan käy ongelmitta, vaan erilaisten kansallisten ja organisaatiokulttuurien kohdatessa tapahtuu usein yhteentörmäyksiä, kun vallinneet tavat ja käytännöt kohtaavat muutospaineita. Vieraiden kulttuurien kohtaamisella on kuitenkin myös positiivisia vaikutuksia. Paitsi, että kohtaamisten kautta voidaan oppia hyväksymään erilaisuutta, välittyy tätä kautta myös uutta tietoa ja osaamista – uusien ihmisten kohtaamisella voikin olla oppimista ja innovaatioita lisäävä vaikutus. Henkilöstön liikkuvuudesta ja kansainvälisten kokemusten hakemisesta onkin tullut osa monen yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, minkä mahdollistavat erilaiset maidenväliset vapaaseen liikkuvuuteen tähtäävät sopimukset. Haasteena on kuitenkin ulkomailta ja ulkomaalaisten kautta saatavien oppien, tiedon ja hyvien käytänteiden tunnistaminen ja levittäminen koko muun organisaation käyttöön. Sama tiedon levittämistä sekä tiedon säilyttämistä koskeva on kuitenkin edessä – ja usein jo tunnistettukin – myös henkilöstön eläköityessä; miten estää olemassa olevaa tietoa ja osaamista katoamasta.

Gloaalissa kilpailussa menestyminen vaatii organisaatiolta kaikkien käytettävissä olevien voimavarojen ja osaamisen hyödyntämistä menestystekijöiksi. Suomessa huolena on ollut paitsi työpaikkojen säilyminen, myös osaavan työvoiman saaminen. Globaalien menestyksen kannalta osaamisen tunnistaminen, tähän liittyvien tekijöiden entistä vahvempi hyödyntäminen sekä osaajien löytyminen ovat merkittäviä tekijöitä niin alueellisesti kuin yksittäisten yritysten kannalta. Organisaatiot tulevat globalisaation yhä syventyessä kokemaan monia muutoksia, jolloin myös organisaatiossa työskentelevältä henkilöstöltä vaaditaan sopeutumista ja näiden muutosten hyväksymistä. Muutosten hyväksyminen ja näihin sopeutuminen olisi tarpeen aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sillä kuten Guillory (2007, 91) toteaa, paras keino varautua tulevaisuuteen on luoda sitä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella telakkateollisuudessa toimivan yrityksen kansainvälistymistä. Tutkimus siis rakentuu pitkälti kansainvälistymisen ja siihen liittyvien muutosten ympärille. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset lähtevät liikkeelle monikansalliseen

konserniin siirtymisestä, sekä myöhemmin seuranneesta johdon vaihtumisesta ulkomaalaisvetoiseksi. Aihetta pohditaan henkilöstön käsitysten kautta, tavoitteena selvittää kansainvälistymiseen liittyviä vaikutuksia ja käsityksiä. Samalla pohditaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuutta organisaatiossa, jossa monikulttuurisia kohtaamisia tapahtuu niin organisaation johdon, yhteistyökumppaneiden kuin asiakkaidenkin kautta. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa ajatus Appreciative Inquiry (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008) mukaisesta positiivisesta lähestymistavasta organisaation kehittämiseen. Lähtökohtana onkin pyrkiä tavoittamaan organisaatiossa piileviä vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Siten tutkimus liikkuu globalisoituvan talouden sosiaalisten ja alueellisten vaikutusten, organisaation kehittämisen sekä henkilöstöjohtamisen rajapinnoilla.

2 GLOBALISAATIO JA KANSAINVÄLISTYMINEN

Tutkimuksen teoreettinen osuus nojautuu pitkälti globalisaation ja kansainvälistymisen kasvun, sekä näiden vaikutusten tarkasteluun. Tutkimuksessa globalisaatiota käsitellään maailmanlaajuisena pelkkää kansainvälistymistä laajempänä verkostoitumiskehityksenä, joka vaikuttaa niin kokonaiseen kansakuntiin, organisaatioihin kuin yksittäisiin ihmisiin. Luvussa kaksi globalisaation käsittelyssä liikkeelle lähdetään yleiseltä tasolta globalisaation sekä kansainvälisyyden määrittelyistä, jonka jälkeen pohditaan globalisaation syitä. Luvussa kolme tarkastellaan kansainvälistymisen työelämävaikutuksia.

2.1 GLOBALISAATIOTA VAI KANSAINVÄLISTYMITÄ?

Globalisaatio käsitteenä ei ole helposti määriteltävissä. Aihe on ollut paljon esillä julkisessa keskustelussa, mutta tarkkaa ja yksiselitteistä määritelmää globalisaatiolle ei ole annettu. Esimerkiksi Parkerin (2005, 5–9) mukaan globalisaatio- ja kansainvälistymistermejä käytetään ristiin, sillä yhtenäistä määritelmää näille ei ole. Termit sekaantuvatkin usein, eikä käyttäjällä itselläänkään aina ole selvää kuvaa käyttämänsä termin merkityksestä. Ero globalisaation ja kansainvälistymisen kohdalla voidaan kuitenkin tehdä rajojen määrittelyn kautta; kansainvälistyminen viittaa maiden välillä tapahtuvaan toimintaan, globalisaatio taas maailmanlaajuiseen rajattomaan toimintaan (Sera 1992, 89; ref. Parker 2005, 9). Kansainvälisyys voidaankin määritellä vertaamalla sitä globalisaatioon. Globalisaatio viittaa nimensä mukaisesti globaaliin, koko maailmanlaajuisen toimintaan, kun taas kansainvälistyminen maiden *väliseen* toimintaan. Kansainvälisessä toiminnassa rajat määrittelevät toimintaa, kun taas globalisaatio on prosessi, joka tapahtuu rajojen yli ja näistä piittaamatta. Globalisaatiossa erilaiset maailmanlaajuiset kytkökset ja yhteydet ovat merkittävässä asemassa.

Myös Parker (2005, 9) määrittelee globalisaation prosessiksi, jonka seurauksena erilaiset, kaikille elämäntilanteille levittäytyvät maailmanlaajuiset kytkökset kasvavat ja joista osa johtaa lopulta maailmanlaajuiseen yhdentymiseen. Prosessin seurauksena erilaisten organisaatioiden, valtioiden sekä globaalien tavoitteiden väliset ja sisäiset rajat hämärtyvät. Yksittäistä tapahtumaa seuraa sarja toisiinsa kytkeytyneitä tapahtumia, jolloin maailmanlaajuisen kytkösten ja suhdeverkostojen kautta vaikutukset leviävät globaalisti eri alueille. (Mt., 5–6.) Määritelmän mukaan globalisaatiossa onkin kyse maailmanlaajuisen kytkösten kautta muodotuneista yhteyksistä, ja näiden suhteiden seurauksena tulevista tapahtumaketjuista, jotka nopealla tahdilla muuttavat monien eri toimintojen ympäristöjä (Held ym. 1999; ref. Parker 2005, 5). OECD (2001) taas määrittelee globalisaation tavaroiden ja palvelujen markkinoiden kansainvälistymiseksi tuotannon, taloudellisten

järjestelmien, kilpailun, yritysten, teknologian tai teollisuuden kautta. Samalla pääoman liikkuminen helpottuu, teknologiset innovaatiot leviävät nopeammin ja keskinäinen riippuvuus sekä kansallisten markkinoiden yhteneväisyydet kasvavat (mt.).

Eri määritelmien perusteella globalisaatiosta muodostuu siis kuva erilaisten suhdeverkostojen kautta kaikkialle leviävänä tapahtumaketjuina ja kytköksinä, sekä ylikansallisten riippuvuussuhteiden syntymisenä. Parkerin (2005, 6–9) mukaan globalisaatiota leimaakin juuri maailmalaaajuisten kytkösten kasvu, nopea ja katkonainen muutos, kytköksissä olevien toimijoiden määrän ja monimuotoisuuden kasvu sekä hallinnollisen monimutkaisuuden lisääntyminen.

Globalisaatiota ja keskinäistä maailmanlaajuista riippuvuussuhdetta voidaan pyrkiä ymmärtämään peilaamalla näitä historiallisesti (Hobsbawm 2004, 58–62). Esimerkkinä voidaan käyttää Kiinaa ja Japania; vielä 1700-luvulla nämä nykyiset maailmanmahdit olivat lähestulkoon merkityksettömiä Euroopalle ja eurooppalaisille johtajille, eikä kaukaisten maiden olemassa ololla, saati tapahtumilla ollut käytännön merkitystä länsimaissa (mt.). Tänä päivänä tuskin kukaan kuitenkaan kieltää Kiinan vaikutusta maailmantaloudelle. Vasta 1800-luvun lopulla ihmisten mahdollisuudet kommunikointiin ja kanssakäymiseen pidempienkin välimatkojen takaa kasvoivat, harpaten 1900-luvun ja 2000-luvun teknologisen kehityksen myötä ennennäkemättömän helpoksi ja nopeaksi (mt.). Nimenomaan viimeaikainen teknologinen kehitys onkin tarkoittanut välimatkojen merkityksen vähenemistä, kun tapaamiset ja yhteydenpito voidaan hoitaa nopeasti ja reaaliaikaisesti, mahdollistaen kansallisista ja maantieteellisistä rajoista riippumattoman kaupankäynnin. Teknologisen kehityksen ohella myös yhteinen kieli – usein englanti – on vaikuttanut maantieteellisiä ja kulttuurisia rajoja ylittävien suhteiden luomiseen (vrt. mt.).

Teeple (2000, 9) taas tarkastelee globalisaatiota taloudellisen pääoman ja tämän sijoittumisen kautta. 1970-luvulle saakka pääoma muodostui ja ymmärrettiin aina kansallisesti, tiettyjen maantieteellisten rajojen ja historiallisen kehityksen kautta. Tämän jälkeen pääoman muodostuminen on kuitenkin tapahtunut yhä harvemmin tiettyjen kansallisten rajojen sisällä, eikä omistajuus ole ollut rajoista riippuvaista; yrityksistä on tullut ylikansallisia, ja pääoman muodostumisesta globaalia. (Mt.) Kansainvälisen kaupan vapautuminen onkin edesauttanut monikansallisten yritysten muodostumista (Pesola 2011, 1). Teeple (2000, 9) puhuu jopa itsestään ohjautuvasta pääomasta ilman kansallisvaltioihin liittyviä velvoitteita erotuksena pääoman kansainvälistymiselle, jolloin pääoma on kuitenkin vielä kansallisen valvonnan alla.

Bartlett ja Ghoshal (1998, 6–7) muistuttavat myös kuluttajien makutottumusten muuttumisesta osana globalisaatioprosessia. McDonald'sin ja Coca-Colan kaltaisten yritysten leviäminen ympäri

maapalloa osoittaakin, että kulttuurisestikin sitoutuneet tottumukset voivat muuttua. Vaikuttimena tähän on toiminut yritysten taloudellisen kasvun hakeminen, joka on ajanut nämä yhdenmukaistamaan tuotantoaan ja toimintojaan globaalisti, jolloin samoja tuotteita voidaan tarjota kansallisista tai kulttuurisista rajoista huolimatta. (Mt.)

Yhteistä monille globalisaation määritelmille sekä lähestymistavoille on näkemys maailmasta 'yhtenä'. Tämän ykseyden voidaan nähdä muodostuvan esimerkiksi yksinä yhteisinä maailmanmarkkinoina eriytyneiden kansallisten markkinoiden sijaan (Teepel 2000, 10), tai erilaisina standardeina niin teknologian kuin kulttuurinkin saralla (Hobsbawm 2004, 58–62). Keskeistä globalisaatiolle ja sen määrittelylle on suhtautuminen rajoihin. Globalisaatiokehityksen myötä rajat sellaisenaan muuttavat muotoaan, eikä toiminnan rajoitteena enää voida pitää totuttuja alueellisia tai kansallisia rajoja, vaan rajat muotoutuvat usein kulloisenkin kontekstin sekä toimijoiden tarpeiden mukaisesti.

Verkostot globalisaation edistäjinä

Yhtenä globalisaation ja kansainvälistymiskehityksen vauhdittajana on ollut erilaisten yhteenliittymien ja yhteistyöverkostojen syntyminen. Erilaisten kumppanuuksien, kauppa-alueiden ja unionien – kuten Euroopan Unionin (EU) – muodostuminen ja kasvu ovat vaikuttaneet myös taloudellisen ja poliittisen globalisaation laajenemiseen. EU:n laajentuminen on tarkoittanut Euroopan yhdentymistä omine sisämarkkinoineen ja tähän kuuluvine valuuttoineen. Tiiviin yhteistyön kautta Eurooppaan onkin pystytty luomaan maailmalaajuisesti kilpailukykyinen alue, joka on pystynyt kilpailemaan Yhdysvaltojen sekä Aasian talousmahtien rinnalla.

EU perustuu erilaisiin sopimuksiin yhteistyöstä ja toiminnasta jäsenvaltioiden välillä. Yksi tärkeimmistä unionin elementeistä on sen talouden perusta, yhteiset sisämarkkinat, jotka rakentuvat ajatukselle vapaasta liikkuvuudesta. Vapaalla liikkuvuudella tarkoitetaan ihmisten, tavaroiden, palveluiden sekä valuutan esteetöntä liikkumista Euroopan sisämarkkinoilla (Europa – Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä). Sisämarkkinoiden tavoitteena on luoda eurooppalaista kilpailukykyä esimerkiksi yhdentämällä lainsäädäntöä sekä poistamalla yhtenäismarkkinoiden esteitä, jolloin tuloksena on avoin ja kilpailukykyinen alue Euroopassa (mt.). Pääoman ja materiaalin liikkumisen lisäksi huomion arvoista on mahdollisuus työvoiman vapaaseen liikkumiseen unionin alueella. EU:n lainsäädännössä yhdeksi unionin perusperiaatteista onkin määritelty työvoiman vapaa liikkuvuus (Euroopan komissio – Työllisyys, sosiaaliasiat ja osallisuus). Eurooppalaisten työntekijöiden vapaa liikkuminen jäsenvaltioissa on paitsi jokaisen kansalaisen oikeus, sekä yritysten mahdollisuus pyrkiä vastaamaan työvoiman kysyntään ja luoda kilpailukykyä, myös yksi

unionin sosiaalipoliittisista vaikutuskeinoista. Kansalaisten vapaa liikkuvuus tarkoittaakin työnhakumahdollisuuksien lisäksi myös mahdollisuutta tiettyihin terveydenhuolto- ja sosiaaliturvaetuuksiin unionimaissa (mt.).

Euroopan Unionilla on ollut myös muita eurooppalaisten työntekijöiden oikeuksia ja asemaa koskevia toimia. Yksi esimerkki tästä on Eurooppalaisen yritysneuvoston (European Works Council, EWC) perustaminen. EWC:n toiminta koskee Euroopan talousalueella yli 1000 henkilöä työllistäviä yrityksiä, joiden työntekijöistä ainakin 150 on kahdessa eri jäsenmaassa. EWC:n toiminnan tarkoituksena on tuoda yhteisiin tapaamisiin sekä monikansallisen yrityksen henkilöstöä eri maista, että yrityksen johtoa. Tapaamisten aikana henkilöstön edustajilla sekä johdolla on mahdollisuus keskustella ja ottaa kantaa henkilöstöä koskeviin kysymyksiin. Lisäksi tapaamiset toimivat kanavana luoda suoria yhteyksiä niin eri maiden edustajien kuin yrityksen johdonkin välille. (European Commission – European Works Council.)

Rajojen aukeamisen, kansainvälisen kaupan kuin myös EU:n sosiaalipoliittisen lainsäädännön merkittävyys globalisoituvassa maailmassa on hyvä tunnistaa. EU:n sisäisten rajojen aukeneminen on merkinnyt eurooppalaisten sisämarkkinoiden kehittymistä, sekä kansainvälisen kaupan kasvua ja Euroopan sisäisen kilpailukyvyn vahvistumista. Kilpailukyvyn kasvattaminen vahvistaa myös Euroopan asemaa globaalissa kilpailussa. Suomen kannalta merkittävää taas on, miten maassa toimivat yritykset ja organisaatiot pystyvät hyödyntämään käytettävissä olevia kansainvälistymisen mahdollisuuksia globalisoituvassa kilpailussa. Globalisaation perustuessa erilaisiin verkostoihin ja kytköksiin sekä näiden vaikutuksiin on myös teknologialla huomattava merkitys ilmiön leviämisessä. Erilaiset välimatkat ylittävät organisaatio- ja yhteistyömallit ovat mahdollisia ilman suuria kustannuksia, ja nopeutuneet liikennöintimahdollisuudet tuovat esiin erilaisia tapoja työskennellä ja toimia yhdessä.

2.2 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Yksi globalisaation piirteistä on moni- ja ylikansallisten, sekä puhtaasti globaalien, maailmanlaajuisilla markkinoilla toimivien yritysten lisääntyminen. Onkin esitetty, että jopa $\frac{3}{4}$ maailmankaupasta olisi monikansallisten yritysten vastuulla (Karppinen 2009, 9). Karppisen (mt., 21) mukaan yritysten monikansallistumiselle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yhtenäistä teoriaa, vaan monikansallisia yrityksiä on ollut olemassa jo aivan organisoidun taloudellisen toiminnan alusta lähtien. Yhtenäisen teorian puutteesta huolimatta erilaisia teorioita ja malleja yritysten kansainvälistymiseen liittyen on kehitetty paljon, esimerkiksi 1970-luvulla Johanson ja

Wiedersheim-Paul (Kohonen 2012, 10–21) kehittivät Uppsalan mallin, jonka mukaan kansainvälistyminen tapahtuu prosessinomaisesti.

Pesolan (2011, 1) mukaan yritysten kansainvälistyminen tapahtuu ensisijaisesti kansainvälisen kaupankäynnin kautta, sekä laajentamalla suorien ulkomaan sijoitusten¹ avulla. Suorat ulkomaan sijoitukset tarkoittavat joko uutta luovia investointeja (uuden yrityksen perustaminen), tai vanhan toiminnan ostoa (fuusioit ja yritysostot²). Käytännössä jälkimmäinen tarkoittaa siis uuden tytäryhtiön³ hankkimista ulkomailta, jolloin olemassa oleva organisaatio siirtyy uuteen omistukseen. YK:n (World Investment Report 2012, xiv) tilastojen mukaan kansainvälisten fuusioiden ja yritysostojen arvo on noussut vuoteen 2011 asti, talouden globaalista kriisiytymisestä huolimatta. Monikansalliset yritykset ovat saaneet yhä enemmän markkinaosuuksia, ja Suomessakin toimivissa ulkomaalaisomistuksessa olevissa yrityksissä työskentelee jo suhteellisesti suuri osa työvoimasta. Maailmanlaajuisesti monikansallisten yritysten tytäryhtiöt työllistävät 69 miljoonaa ihmistä (World Investment Report 2012, 23).

Viime vuosina tapahtunut kommunikaatioteknologian ja kuljetusyhteyksien parantuminen, sähköisen kaupankäynnin kasvu sekä kaupankäynnin esteiden poistaminen ovat nopeasti laajentaneet yritysten markkina-alueita ja voimistaneet globalisaatiota (MSITS 2010, 12). Samalla kehitys on ruokkinut monikansallisten yritysten sekä kansainvälisten sijoitusten kasvua. Lisäksi liikenneyhteyksien kehittyminen on kasvattanut liikkuvuutta ja näin ollen myös työvoiman siirtymistä paikasta toiseen. (Mt.) Teknologian kehittyminen, rajojen avautuminen ja liikkuvuuden helpottuminen ovat hyödyttäneet paitsi suuria, myös pienempiä yrityksiä tekemällä kansainvälisestä kaupasta mahdollista yhä suuremmalle joukolle yrityksiä ja ihmisiä. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan käy kansainvälistä kauppaa tai harjoita vienti- tai tuontitoimintaa – tämä ei silti tarkoita, ettei globalisaatio vaikuttaisi näidenkin toimintaan, kuten Parker (2005, 60) toteaa. Toiminnan laajentumisesta on monikansallisesti toimivalle yritykselle kuitenkin huomattavia päätöksentekoon ja toiminnallisuuteen liittyviä joustoetuja, joita vain yhden maan alueella toimiva yritys ei voi saavuttaa (Karppinen 2009, 23–24).

¹ ”Suorilla sijoituksilla tarkoitetaan pääomasijoitusta, jonka yritys tekee toisessa maassa sijaitsevaan yritykseen pysyvän taloudellisen suhteen luomiseksi ja määräysvallan hankkimiseksi. Käytännössä sijoitus tilastoidaan suoraksi sijoitukseksi, jos yrityksen omistusosuus tai äänivalta ulkomaisessa yrityksessä on vähintään 10 %.” (Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa). Suora sijoitus voi siis syntyä esimerkiksi yrityskauppojen seurauksena. Nykyisin suora sijoitus kuvaa yhä useammin monikansallisten yritysten sisäisiä omistussuhteita kuin ulkomaisia sijoituksia. (Heikkilä 2007.) Suorien sijoitusten kautta ilmenee siis yrityksen omistuspohjan kansainvälisyys.

² Fuusiolla tarkoitetaan kahden yrityksen yhteensulautumista, kun taas yrityskaupassa toinen yrityksistä siirtyy toisen yrityksen hallintaan.

³ Tytäryritys on konsernin yritys, ”[...] jonka äänivallasta emoyhtiöllä on yli 50 prosentin osuus joko suoraan tai välillisesti.” (Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa).

Globalisaation sekä ulkoistamisten myötä tuotantoa on pystytty jakamaan laajoillekin alueille. Markkinoita lähemmäs siirtymällä, vähentämällä työvoimakustannuksia tai muilla tavoin muuttunutta maantieteellistä sijaintia hyödyntämällä on pystytty saavuttamaan taloudellista etua. (MSITS 2010, 44–91.) Kun kansainvälisesti toimivilla yrityksillä on mahdollisuus sijoitella tuotantoaan valitsemiinsa maihin, voivat esimerkiksi tuotteen suunnittelu ja valmistus tapahtua eri paikoissa. Usein jopa nämä on jaettu erillisiin toimintoihin, jolloin tuotteen valmistus saattaa tapahtua hajautetusti usean eri sopimusvalmistajan tai osatoimittajan kesken, kuljetuksen ja varastoinnin ollessa erillisiä toimintoja (Buckley 2009, 230). Näin varsinaisen brändin omistajalle jäävät vain ydintoiminnot (mt.). Buckley (mt., 228–230) käyttää tällaisesta hajautetusta toiminnasta termiä *'global factory'*, maailmanlaajuinen tehdas (Kohonen 2012, 8). Maailmanlaajuisella tehtaalla Buckley viittaa monikansallisten yritysten globaalisti jakautuneisiin toimintoihin, jotka yhdessä muodostavat globaalin verkoston. Maailmanlaajuisen verkoston ja yhteistyön ylläpitämisen mahdollistaa nopea ja reaaliaikainen tiedonsiirto, jolloin jopa samassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt voivat sijaita fyysisesti eri paikkakunnilla tai maanosissa.

Globalisaatio on toiminnallisten vaikutusten lisäksi muuttanut siis yritysten organisoitumistapoja. Organisaatiot voidaankin jaotella globalisaatio- tai kansainvälisyysasteen, sekä erilaisten kytkösten määrän ja laadun mukaisesti. Eronteko yritysten kansainvälistymisen suhteen on kuitenkin hankalaa, sillä samalla termillä voidaan tarkoittaa eri asioita käyttäjästä riippuen (Parker 2005, 61), koska vakiintuneita käytäntöjä termien käytöstä ei ole. Terminologian säännönmukaisuuden puuttumisen lisäksi eroavat myös kansainvälistymisasteiden perustelut; ero kansainvälisten, monikansallisten ja globaalien yritysten välille voidaan tehdä näiden sijainnin perusteella tai organisoinnin tarkoituksen perusteella (mt.). Parker (mt., 60–63) itse käyttää jaottelua, jossa yritykset on eroteltu kotimaisiksi, kansainvälisiksi, monikansallisiksi sekä osittain tai kokonaan globaaleiksi. *Kotimainen* yritys toimii pääasiassa yhden maan rajojen sisällä, monien ollessa pieniä paikallisia toimijoita. *Kansainvälinen* yritys toimii aktiivisesti ainakin yksillä ulkomaisilla markkinoilla, pitäen kuitenkin yhtä maata kotimaanaan. Lisäksi kansainvälisen yrityksen henkilöstötoiminnot ovat samanlaisia maasta tai sijainnista riippumatta, jolloin esimerkiksi johtajat toimivat yrityksen kotimaan johtamisperiaatteiden mukaisesti myös ulkomailla. Kansainvälisyydellä voi kuitenkin olla monia muotoja – aina kyse ei ole tytäryhtiöstä ulkomailla, vaan tämä voi tarkoittaa myös esimerkiksi vienti- tai tuontitoimintaa. *Monikansallinen* yritys eroaa kansainvälisestä yrityksestä toimikentän laajuudessa. Sen toiminta on yleensä levinnyt useamman valtion alueella, mutta kuten kansainvälisen, myös monikansallisen yrityksen kotipaikka on yleensä maassa jossa pääkonttori sijaitsee. Kansainvälistä ja monikansallista yritystä vertailtaessa tärkeää on

erottaa suhtautuminen eri kulttuureihin; kansainvälinen yritys toimii eri kulttuurien *välillä*, kun taas monikansallinen yritys eri kulttuurien *sisällä*. *Globaali* yritys erottuu sen maailmanlaajuisen verkostonsa koolla, mutta erilaisten yhteyksien lisäksi huomioitavaa on sen sisäinen integraatio. Globaalin yrityksen tunnusmerkkejä ovat resurssien globaali hankinta, koko maailman pitäminen 'kotipaikkana', maailmanlaajuinen näkyvyys yhdellä tai useammalla toimialalla, globaalisen strategioiden luominen sekä sisäisten ja ulkoisten rajojen ylittäminen. (Mt.)

Bartlett ja Ghoshal (1998) taas käyttävät kansainvälisyyden jaottelussa organisaatorakenteita: *kansainvälinen* yritys on koordinoitu liittouma, jossa emoyhtiö siirtää tietoutta ja taitoa ulkomaisilla markkinoilla vapaasti toimiville tytäryhtiöille. *Monikansallinen* organisaatio on hajautettu voimavarojen ja vastuiden liittouma, jossa toiminta muodostuu itsenäisistä tytäryhtiöistä. *Globaalissa* organisaatiossa suuri osa voimavaroista ja päätöksenteosta on keskittyneinä, jolloin tytäryhtiöiden itsenäinen rooli jää vähäisemmäksi, päämäärän ollessa yhdenmukaiset markkinat. *Ylikansallinen* organisaatio voidaan määritellä oppimista ja innovointia edistämään pyrkiväksi yhtenäiseksi verkostoksi, jossa tehokkuus on tasapainossa paikallisen reagoitokyvyn kanssa globaalin kilpailukyvyn sekä joustavuuden saavuttamiseksi. Merkittävänä erotuksena muihin organisaatiomalleihin verrattuna ylikansallisessa organisaatiossa onkin sen verkostomainen rakenne.

Kansainvälisen kirjallisuuden ohella yritysten kansainvälistymiseen liittyvää tutkimusta on tehty myös Suomessa. Ajankohtainen julkaisu aiheesta on Kohosen alkuvuodesta 2012 julkaistu väitöskirja metallialan osatoimittajien kansainvälistymisestä. Väitöskirjassaan Kohonen käsittelee pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymiseen liittyvää tiedonsiirtoa ja -luontia sosiaalisen pääoman sekä oppimiskulttuurin näkökulmasta. Yhtenä johtopäätöksenä Kohonen esittelee ulkomaalaisten kontaktien kasvun vaikutuksen yrityksen sosiaaliseen pääomaan ja tiedonsiirron kasvuun.

2.3 GLOBALISAATION ALUEELLISET VAIKUTUKSET

Globalisaation menestymisen avainkysymykseksi Suomessa saattaa Alasoinin (2010, 20) mukaan nousta ihmisten taloudellisen hyvinvoinnin turvaaminen kasvavaa osaamista hyödyntämällä. Työvoiman korkea osaamis- ja koulutustaso ovatkin Suomen etuja globalisaatiokehityksessä, mutta haasteena on osaamisen muuttaminen tuottavaksi toiminnaksi. Tämä tarkoittaa yksittäisten ihmisten lisäksi yritysten kykyä hyödyntää olemassa olevaa osaamista, sekä pohjan luomista uuden osaamisen ja taitojen kehittymiselle. (Mt., 28–30.) Koska suomalaisyritysten on melko mahdotonta kilpailla halpatuotannossa, on näiden globaalissa kilpailussa pärjätäkseen panostettava korkean

osaamisen tehtäviin ja näiden tehtävien kautta tapahtuvaan innovointiin. Tärkein työtä Suomessa pitävä tekijä onkin juuri korkea tuottavuus, joka perustuu korkealle osaamiselle (Alasoini 2010, 29; Työvoima 2025 2007, 36). Korkean osaamisen lisäksi suomalaisten mahdollisuuksia globaalissa kilpailussa ovat ”työn edellyttämän osaamisen ainutlaatuisuus, osaamiseen sisältyvän yksilö- tai yhteisötasoisien hiljaisen tiedon suuri määrä sekä työn edellyttämä fyysinen tai sosiaalinen vuorovaikutus”, joista esimerkkinä Alasoini mainitsee asiakasräätelöintiä vaativat tehtävät (Alasoini 2010, 28–29).

Kuten Alasoininikin (2010, 30) toteaa, yritysten toiminnan kasvattaminen vaatii suomalaisilta yrityksiltä kansainvälistymistä jo pienten kotimarkkinoidenkin takia. Toisaalta kansainvälistyminen tarkoittaa myös ulkomaalaisten yritysten toimintaa Suomessa; Tilastokeskuksen (Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa 2010) mukaan vuonna 2010 Suomessa toimikin noin 2 950 ulkomaalaisomistuksessa olevaa yritystä⁴, mikä on noin prosentti kaikista Suomessa toimivista yrityksistä. Nämä hieman alle 3 000 yritystä kuitenkin hallitsevat 20 prosenttia kaikesta yritysten liikevaihdosta Suomessa, samalla kun noin 15 prosenttia Suomessa toimivien yritysten työntekijöistä on näiden ulkomaalaisomistuksessa olevien yritysten palveluksessa (mt.). Yritysten kansainvälistymisellä onkin verrattain suuri vaikutus Suomen kaltaisille pienille talouksille, sillä kansainvälistyminen ei kosketa vain ulkomaankauppaa tekeviä yrityksiä, vaan se vaikuttaa Pesolan (2011, 1) mukaan myös vain kotimarkkinoilla toimiviin yrityksiin esimerkiksi työmarkkinoiden kautta.

Työmarkkinat ovat globalisaation myötä laajentuneet kansallisten rajojen yli. Työvoiman helpon liikkuvuuden ansiosta monet globaalisti toimivat yritykset lähettävätkin työntekijöitään eripituisille komennuksille ulkomaille – myös Suomeen lähetetään ulkomaista työvoimaa, ekspatriaatteja. Organisaatiot myös palkkaavat ulkomailta asiantuntijoita tehtäviin, joihin Suomesta ei löydy osaajia. Esimerkiksi Vehaskari (2010, 5) pitää ulkomaista työvoimaa arvokkaana tekijänä suomalaisille yrityksille. Pienelle maalle sen vetovoimaisuuden säilyttäminen on kuitenkin tärkeää. Suomen kannalta yksittäisten yritysten kyky sulauttaa ulkomaalaiset työntekijänsä suomalaiseen työelämään vaikuttaa maan vetovoimaan, sekä kuvaan maan dynaamisuudesta ja ulkomaisen työvoiman haluan muuttaa Suomeen (mt., 15). Pahimmassa tapauksessa koko maan kilpailukyky kansainvälisillä markkinoilla kärsii, mikäli ulkomaalaisia osaajia ei pystytä houkuttelemaan ja sitouttamaan Suomeen. Erityisesti vientiä harjoittaville organisaatioille ulkomaalaisten palkkaamisesta nähdään olevan hyötyä; kielitaito ja kontaktit, paikallisten markkinoiden, tapojen

4 ”Ulkomaalaisomisteisilla yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, joiden omistuksesta tai äänivallasta yli 50 prosenttia on suoraan tai välillisesti yhden ulkomaisen tahon hallussa” (Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa).

sekä poliittisten olojen tuntemus. (Mt.) Suomalaisilla yrityksillä on kuteinkin ollut vaikeuksia pitää ulkomaalaisia työntekijöitään maassa (mt., 2010), ja halutut ulkomaalaiset osaajat ovat lähteneet pois maasta parempien tarjousten tai sopeutumisvaikeuksien vuoksi.

Haasteet ovat lisääntyneet myös yksittäisten alueiden ja maakuntien kohdalla. Satakuntalaista tytäryhtiötaloutta ja alueella toimivien ulkomaalaisomisteisten yritysten menestystä tutkinut Karppinen (2009; 2010) puhuu globaalin kilpailun vaikutusten näkymisestä yksittäisillä alueilla ilman valtion toimien tuomaa suojaa, rakennemuutoksen kiihtymisestä sekä menestymiseen vaadittavasta alueellisesta erikoistumisesta. Erityisesti Porin seudulla rakennemuutos onkin näkynyt voimakkaana. Karppisen (2009; 2010) mukaan suhteutettuna muuhun Suomeen vientitalous on erityisen merkittävässä asemassa Satakunnassa; esimerkiksi vuonna 2006 jopa 70 prosenttia alueen kokonaistuotannosta tuli viennistä. Karppinen puhuukin alueesta jopa globaalimenestysalueena. Suurimpien teollisuudessa toimivien ulkomaalaisomistuksessa olevien satakuntalaisyritysten taloudellinen merkitys onkin kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla (mt., 2009; 2010). Aluetaloudellisesti kansainvälistyminen on ulkomaankaupan lisääntymisen sijaan kuitenkin tarkoittanut omistuksen kansainvälistymistä ja yritysten siirtymistä kansainvälisten konsernien tytäryhtiöiksi (ks. esim. Karppinen 2010, 8–9). Ulkomaalaisomistuksen kasvaessa haasteena on kuitenkin toiminnan säilyttäminen alueella sekä yhteistyön löytäminen ja kehittäminen muiden alueella toimivien yritysten kanssa (vrt. Karppinen 2009, 24).

3 KANSAINVÄLISTYMISEN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOSSA

Laajempien organisatoristen ja yritysten toimintaan vaikuttaneiden muutosten lisäksi globalisaatio on saanut aikaan muutoksia organisaatioiden arkisessa toiminnassa. Organisaatiot ovat kansainvälistyneet, ja liikkuvuuden myötä erilaiset kulttuurien väliset kohtaamisen työpaikoilla ovat yleistyneet. Vieraiden kulttuurien kohtaaminen on myös lisännyt uuden oppimista erilaisten uusien tapojen ja ajatuksien virratessa organisaatioihin. Yhteistyötä tehdään usein kansainvälisellä tasolla, kun työyhteisön jäseniä tai yhteistyökumppaneita on ympäri maailmaa. Erilaiset kulttuurien kohtaamiset aiheuttavat kuitenkin usein yhteentörmäyksiä, niin kansallisten kulttuurien kuin organisaatiokulttuurienkin tasolla. Kulttuurit muuttuvatkin yleensä hitaasti vähittäisten henkilöstöön kohdistuvien muutosten kautta (Arnold & Randall ym. 2010, 683). Lisäksi organisaation kulttuuri ja rakenteet ovat lujasti sidoksissa toisiinsa, jolloin muutokset toisessa voivat vaatia vastaavia muutoksia myös toisessa (Allaire & Firsrotu 1984, ref. Arnold & Randall 2010, 683). Käytännössä työyhteisöt voivat kuitenkin muuttua monikulttuurisiksi, esimerkiksi kun työtä tehdään yhteistyössä niin ulkomaalaisen esimiehen, alaisen kuin asiakkaankin kanssa. Kansainvälistyminen ja globalisaatio vaikuttavat organisaation toimintaan ja kulttuuriin. Seuraavaksi pohditaan kansainvälistymisen vaikutuksia organisaatioon.

Toisaalta kansainvälistymiskehityksen myötä toimintamenetelmät ovat osin samankaltaistuneet, menetelmien yhdenmukaistamisen ollessa myös yksi globaalien yritysten tavoitteista. Työelämälle globalisaatio on tarkoittanut myös epävarmuuden kasvua (Työvoima 2025 2007, 36) erilaisina tuotannon muutoksina ja työpaikkojen tai jopa kokonaisten tehtaiden uudelleen sijoittamisina halvempien tuotantokustannusten ja työvoiman perässä. Erilaisia muutoksia työelämässä on tapahtunut myös yritysten siirtyessä uuteen kansainväliseen omistukseen. Muutosten ongelmana on kuitenkin aina organisaatioissa työskentelevien ihmisten sopeutuminen tapahtuneisiin muutoksiin, jolloin pelkkien organisatoristen rakenteiden lisäksi muutoksessa onkin kiinnitettävä huomiota myös organisaation pehmeämpiin arvoihin, työntekijöihin ja näiden motivaatioon sekä organisaatioon sitoutumiseen (Bartlett & Ghoshal 1998, 257–258).

3.1 KULTTUURIT

Kulttuurierot

Organisaation kansainvälistyminen tarkoittaa erilaisten kansainvälisten ja kulttuurien välisten kohtaamisten lisääntymistä. Kansainvälisesti toimivassa organisaatioissa kohtaavatkin erilaiset

kansalliset kulttuurit, mutta myös erilaiset organisaatiokulttuurit voivat olla yhteentörmäyksessä. Erityisesti ulkomaiseen omistukseen siirtyvän yrityksen organisaatiokulttuuri saattaa olla ulkomailta ja uudesta organisaatiosta tulevan muutoksen paineessa. Jokaisella organisaatiolla onkin oma kulttuurinsa, jonka mukaisesti tämä toimii. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan kullekin organisaatiolle ominaisia arvoja, uskomuksia, tapoja sekä systeemejä (Arnold & Randall ym. 2010, 653). Samalla kulttuuri määrittelee, miten organisaation jäsenten tulisi toimia kussakin tilanteessa (mt.). Organisaation toimintaan ja kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat kansalliset, alueelliset, toimialakohtaiset, professionaaliset, toiminta-, sekä yrityskulttuurit (Schneider & Barsoux 1997, 48–68). Organisaatiokulttuurit usein eroavat eri maiden välillä, mutta Schneiderin ja Barsoux'n (mt., 46) mukaan suuria eroja organisaationkulttuureissa on havaittavissa myös eri alojen välillä – toisinaan jopa maiden välisiä eroja suurempia eroavaisuuksia.

Kansallisilla kulttuureilla on kuitenkin suuri vaikutus organisaatioiden toimintaan. Schneider ja Barsoux (1997) tekevätkin jaon eroavaisuuksiin maiden sisällä (alueelliset kulttuurit), sekä samankaltaisuuksiin maiden välillä (kansalliset kulttuurit), jolloin samankaltaisuuksia vertailemalla voidaan tyypitellä maita kulttuureittain samankaltaisiin ryhmiin. Esimerkiksi Ronen ja Shenkar (1985; ref. Schneider & Barsoux 1997, 51) jakavat maat kahdeksaan klusteriin. Näistä Suomi, Norja, Tanska ja Ruotsi muodostavat Pohjoismaiden klusterin, kun taas Ranska, Belgia, Italia, Espanja sekä Portugali voidaan asettaa Latinalaisen Euroopan klusteriin, Yhdysvallat taas Angloklusteriin yhdessä muiden englanninkielisten maiden kanssa. Ronen ja Shenkar näkevät klustereiden välillä maantieteellisiä, uskonnollisia, kielellisiä tai historiallisia siteitä, joiden perusteella jako on tehty. (Mt.)

Yksi tunnetuimmista kulttuurienvälisiä eroavaisuuksia käsitelleistä tutkimuksista on kuitenkin Hofsteden 1960-luvulla IBM:n työntekijöille yli neljäkymmenen maan alueella tekemä mielipidetutkimus (Schneider & Barsoux 1997, 79). Tutkimuksessaan Hofstede pisteytti maat valtaetäisyyden (power distance), individualismin, maskuliinisuuden sekä epävarmuuden sietokyvyn (uncertainty avoidance) perusteella. Tämän perusteella hän muodosti kulttuurisen kartan käyttämällä valtaetäisyyden sekä epävarmuuden sietokyvyn indeksejä, jakaen maat neljään eri kenttään. (Hofstede & Hofstede 2005; Schneider & Barsoux 1997, 79.) Valtaetäisyydellä Hofstede tarkoitti vallan epätasaisen jakautumisen hyväksyntää yhteisössä, epävarmuuden sietokyvyllä taas ympäristön ennustettavuutta, sekä tämän varmistamiseksi luotuja instituutioita (Arnold & Randall ym. 2010, 577; Hofstede & Hofstede 2005). Hofsteden kulttuurisessa kartassa Suomi on esimerkiksi Saksan ja Sveitsin kanssa samassa ryhmässä, jossa ominaista on pieni valtaetäisyys, ja heikko epävarmuuden sietokyky. Lisäksi Suomelle tyypillistä on vähäinen maskuliinisuus, kun taas

esimerkiksi Ranskassa maskuliinisuus on voimakkaampaa. Samoin Ranskassa individualismi on Hofsteden mukaan hieman voimakkaampaa kuin Suomessa. Kulttuurisella kartalla Ranska sijoittuukin samaan lohkoon muiden latinalaisten maiden kanssa Suomea suuremmalla valtaetäisyydellä, sekä hieman heikommalla epävarmuuden sietokyvyllä. (Hofstede & Hofstede 2005; Schneider & Barsoux 1997, 79–82.) Käyttäen Hofsteden kulttuurista karttaa apunaan Arnold ja Randall (2010, 577) sanovat autoritääristen johtamistyylien olevan paremmin soveltuvia voimakkaan valtaetäisyyden maihin (Ranska), kuin matalan valtaetäisyyden maihin (Suomi). Epävarmuutta voimakkaasti välttäviin maihin (Suomi ja Ranska) taas sopii luultavasti paremmin rakenteita korostava johtaja (mt.). Erilaisten kulttuurisia eroavaisuuksia käsitelleiden tutkimusten pohjalta muodostuu kuva Ranskasta hierarkkisena maana, kun taas Suomessa hierarkialla näyttäisi olevan vähäisempi rooli.

Monikulttuurinen työyhteisö

Organisaatioiden kansainvälistymistä voidaan lähestyä myös työyhteisöjen monikulttuurisuuden kautta. Monikulttuurisessa työyhteisössä edustettuina on enemmistön lisäksi erilaisia vähemmistöissä olevia kulttuureja. Monikulttuurisuudella ei kuitenkaan aina tarkoiteta vain kansallisia kulttuureja, vaan kyse saattaa olla esimerkiksi erilaisista yhteiskunnan alakulttuureista, vammaisista tai seksuaalisista vähemmistöistä. Tällöin puhutaankin monimuotoisuudesta, viitaten erilaisten vähemmistöryhmien hyväksyntään. Henkilöstön kulttuurisella monimuotoisuudella katsotaan usein olevan taloudellista merkitystä organisaation toiminnalle, sillä henkilöstön monimuotoisuus voidaan nähdä kilpailukykyä lisäävänä tekijänä. Sippola, Leponiemi ja Suutari (2006, 16) sanovatkin monimuotoisuutta hyödyntävällä organisaatiolla olevan usein paremmat mahdollisuudet palvella entistä monipuolisempaa asiakaskuntaansa. Kriitikot sanovat kasvavan monimuotoisuuden kuitenkin jopa heikentävän organisaation toimintakykyä, vaikka monimuotoisuuden kautta uusia ideoita ja ajatuksia saataisiinkin tuotettua. Kilpailuedun saavuttaminen monimuotoisuuden kautta edellyttää kuitenkin sen hyväksymistä osaksi organisaation toimintaa. Hyväksynnän saavuttaminen edellyttää pitkäjänteistä ja määrätietoista työskentelyä kohti suvaitsevaa organisaatiota, jossa – kuten muissakin muutoksissa – johdon toiminnalla on merkittävä rooli.

Organisaation kansainvälinen monikulttuurisuus voi lisääntyä esimerkiksi maahanmuuttajien palkkaamisen tai ulkomailta saapuvien ekspatriaattien kautta. Monet ekspatriaatit ovat kuitenkin johtoasemassa, ja Schneiderin ja Barsoux'n (1997, 157) mukaan kansainvälinen johtaja onkin perinteisesti tarkoittanut ekspatriaattia. Ulkomailla sijaitsevilla tytäryhtiöissä käytetäänkin usein

kansainvälistä johtoa. Ulkomaalaisen johdon toimintaan vieraassa maassa liittyy usein kuitenkin monia ongelmia. Ulkomailla toimiessaan johtaja on paitsi kahden eri kulttuurin välissä, myös kahden eri organisaation välissä (Schneider & Barsoux 1997, 161). Johtajalle vieraassa maassa työskentely tarkoittaaakin erilaisista lähtökohdista tulevien ja eri ajattelutavan omaavien ihmisten johtamista (Arnold & Randall ym. 2010, 577).

Tänä päivänä kansainvälinen osaaminen ei kuitenkaan ole enää vain johtajien vastuulla. Schneiderin ja Barsoux'n (1997, 158) mukaan globalisaation ja kasvaneen keskinäisriippuvuuden myötä yritykset odottavat työntekijöidensä yhä enenevässä määrin toimivan kansainvälisesti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi lyhyitä työskentelyjä ulkomailla tai osana kansainvälistä, monikulttuurista tiimiä. Nykyisen kommunikaatioteknologian ansiosta kontaktit ulkomaille onnistuvat kotimaastakin käsin. Kulttuurien väliset kohtaamiset ovatkin lisääntyneet kaikilla organisaatioiden tasoilla, eivät vain johdossa. Kirjoittajat painottavatkin, että kansainvälisyystaidoista on tulossa osa kaikkien työntekijöiden arkea. (Mt.) Kansainvälistymisen ja liikkuvuuden lisääntymisen seurauksena myös toimintatavat ovat muutoksessa. Liikkuvuuden ja kohtaamisten myötä erilaiset toimintamallit siirtyvät maasta toiseen, kun ulkomaalainen henkilöstö tuo mukanaan uusia tapoja. Samalla osaamisvaatimukset ovat kasvaneet, ja käsitys työn ja vapaa-ajan erosta monin paikoin hämärtynyt.

Kansainvälistymisen ja globalisaation levitessä, sekä työyhteisöjen monikulttuurisuuden lisääntyessä on lisäksi jouduttu käymään erilaisia arvokeskusteluja. Yhteiskunnassa onkin ollut nähtävissä kehityssuunta, jossa pehmeät arvot ovat nousseet aiempaa merkittävämmiksi (Roland Berger & Partner, Simon, Bauer & Kaivola 1996, 13), eikä muutos kohti yksilöllisyyttä ja yksilöllisten arvojen nousua ole ainakaan hidastunut 2000- ja 2010-luvuilla. Pehmeiden arvojen nousun taustalla Roland Berger & Partner, Simon, Bauer & Kaivola (mt., 14) näkevät kolme merkittävää tekijää: yritysten päätöksentekoprosessin nopeutumisen ja monimutkaistumisen, viestinnän, joustavuuden ja päätöksentekokyvyn merkityksen kasvun, sekä yhteiskunnallisten arvojen muuttumisen niin, etteivät aineelliset kannustimet ole enää merkittävimmissä asemassa päätöksiä tehtäessä. Muutoksen seuraukseksi kirjoittajat (mt., 14) sanovat vaatimuksen paitsi osaavammasta henkilöstöstä, myös paremmasta johtamisesta. Toisaalta kyse on myös laajemmasta kilpailun kiristymisestä. Pehmeiden arvojen nousun sekä uusien kilpailukeinojen etsimisen myötä myös arvot ja eettisyys ovat nousseet monessa yrityksessä osaksi strategiaa, ja vastuullisuuteen eri muodoissa kiinnitetään yhä enenevässä määrin huomiota. Arvot vaikuttavat myös kuluttajien päätöksentekoon, mutta toisaalta organisaation arvopohja vaikuttaa myös työnantajamaineeseen ja tätä kautta saatavilla olevaan työvoimaan.

3.2 YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS KANSAINVÄLISESSÄ ORGANISAATIOSSA

Kansainvälistyminen on muuttanut vuorovaikutuksen ja yhteistyön tapoja monissa organisaatioissa. Yhteydenpidon tapahtuessa yhä useammin sähköisesti on henkilöstö joutunut kehittämään viestintä- ja kielitaitojaan kansainvälisessä ympäristössä pärjätäkseen. Yhteydenpito ulkomaille onkin monelle arkipäivää, samoin erilaiset työhön liittyvät matkat ja kansainväliset tapaamiset. Yritysten omistussuhteet ja asiakaskunta ovat kansainvälistyneet ja globalisoituneet, ja organisaatiot levinneet yli maantieteellisten ja kulttuuristen rajojen.

Organisaatorakenteiden muuttuminen on aiheuttanut muutoksia myös viestintäketjuissa ja vuorovaikutussuhteissa organisaatioiden sisällä, sillä organisaatiot rakentuvat pitkälti erilaisille ihmisten välisille hierarkioille, toimintaketjuille ja vuorovaikutukselle. Organisaatorakenteiden yleisperiaatteet ovat monin paikoin vaihtuneet byrokratiapohjaisesta mallista erilaisiin jälkibyokraattisiin organisoitumistapoihin, kuten virtuaaliorganisaatioihin ja projektitiimeihin (vrt. Peltonen 2007, 33–64). Organisaation muodolliset valta- ja vastuusuhteet voivatkin rakentua erilaisten tiimien tai prosessien ympärille, tai esimerkiksi matriisinomaisesti (mt.). Näin ollen myös vuorovaikutus organisaation sisällä on usein sidoksissa organisaation muodolliseen järjestäytymiseen, sillä tämä monesti ohjaa myös käytettäviä kommunikaatioketjuja, etenkin perinteisemmissä ja muodollisemmissa organisaatioissa. Viestintä voikin tapahtua vertikaalisesti, tai horisontaalisesti esimerkiksi erilaisten tiimien tai osastojen välillä.

Organisaation tehokas toiminta vaatii siis sen jäsenten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Kansainvälisessä organisaatioissa kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu, kun saadut viestit ovat monimutkaisempia ja poikkeavat totutusta mallista. Myös kielitaidon merkitys on korostunut. Monien Suomessakin toimivien organisaatioiden virallisena kielenä on englanti, jolloin myös kielitaidosta on tullut toiminnan perusedellytys. Vierailta kielillä ja vieraassa ympäristössä toimiminen vaatii huolellisuutta, sillä myös ongelmat nousevat helposti erilaisiin mittasuhteisiin. Esimerkiksi Leponiemen ja Sippolan (2006, 173) mukaan yksi monimuotoistuvan työyhteisön haasteista onkin nimenomaan kielellisten ja viestinnällisten taitojen riittämättömyys. Vuorovaikutus eri kulttuureista lähtöisin olevien ihmisten kesken saattaakin toisinaan olla ongelmallista, jolloin yhteistyössä ja tiedonkulussa voi esiintyä ongelmia organisaation sisällä. Kohonen (2012, 39) huomauttaa myös hiljaisen tiedon merkityksestä kansainvälisessä toiminnassa, sillä monikulttuurisessa yhteistyössä monet toimintatavat opitaan kokemuksen kautta.

Kommunikaatio- ja vuorovaikutusongelmissa ei kuitenkaan ole kyse vain kansainväliseen toimintaympäristöön liittyvistä vaikeuksista, vaan ongelmat koskettavat kaikkia organisaatioita.

Ongelmia voikin olla niin organisaation sisällä, kuin sen eri rajapinnoillakin. Pitkäsen (2006, 40–42) mukaan organisaation sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyökyky vaikuttavat myös sen asiakaspalveluun. Esimerkiksi sisäiset ongelmat näkyvät usein ulospäin, jolloin myös asiakkaat joutuvat keskelle organisaation sisäisiä kiistoja ja ongelmia. Tämä tarkoittaa myös vaikeuksia asiakaskohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, sillä juuri organisaation ulkopuoliset suhteet ovat vuorovaikutussuhteista hankalimmat (mt.).

Sisäinen viestintä sekä yhteistyö organisaation sisällä vaikuttavat koko organisaation toimintaan sekä johtamiseen. Organisaation jäseniltä tämä edellyttää sekä horisontaalista, että vertikaalista tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Pitkänen 2006, 38). Käydyn vuorovaikutuksen kautta johdolle suodattuu kuva organisaation nykytilasta ja toiminnoista, jolloin vuorovaikutuksen laadulla ja määrällä on vaikutusta johdon tekemiin organisaatiota koskeviin ratkaisuihin (mt., 11). Pahimmassa tapauksessa johdon saama kuva organisaation nykytilasta on täysin vääristynyt, ja johtaa huonoihin päätöksiin. Peltonen (2007, 157) muistuttaa kulttuurisen taustan liiketoimintavaikutuksien ymmärtämisestä kansainvälisessä ympäristössä toimittaessa. Erityisesti päätöksentekoaikana oleville kulttuuristen vaikutusten ymmärtäminen olisi tärkeää, sillä monet tapamme toimia tai käyttäytyä vuorovaikutustilanteissa ovat kulttuurisidonnaisia.

Päätöksentekotilanteessa myös johdon asema suhteessa muuhun henkilöstöön on merkittävä; lähellä henkilöstöä tieto on ajantasaista (Pitkänen 2006, 38), ja näin myös relevanttia päätöksenteossa. Toimivan vuorovaikutusilmapiirin aikaansaaminen ei ole yksin johdon edun mukaista, vaan tehokkaasta vuorovaikutuksesta hyötyä parantuneen toimintakyvyn kautta koko organisaatio. Kyse ei kuitenkaan ole vain tehokkuuden ja kilpailukyvyn luomisesta, vaan toimivalla yhteistyöllä ja kommunikoinnilla on vaikutuksensa myös henkilöstön hyvinvointiin. Pitkäsen (2006, 47) mukaan organisaation ilmapiiriin vaikuttaa johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen laatu sekä määrä. Vuorovaikutus liittyy myös työhyvinvointiin, kuten Alasoini (2010, 33) visioi; paremmassa työyhteisössä käydään dialogista vuoropuhelua yhteisöjen rakentuessa arvojen, visioiden ja strategisten päämäärien mukaan. Vaikka dialoginen vuoropuhelu liittyykin erityisesti innovaatioilla kilpaileviin organisaatioihin, sekä toiminnan ja kehitysmahdollisuuksien etsimiseen dialogin kautta (mt., 45), tarvitaan vuoropuhelua myös muunlaisissa organisaatioissa. Dialogisen vuoropuhelun yhteydessä Alasoini (mt., 46) puhuu myös mahdollisuudesta alkaa opettamaan työyhteisötaitoja laajemmalti. Ajatus on kiehtova, ja saattaisi tuottaa tulosta esimerkiksi parantuneina tiimityöskentely- tai yhteistyötaitoina. Vaikka Alasoini (mt., 33–46) viittaakin nimenomaisesti dialogisen vuoropuhelun ja tätä kautta myös jaetun johtamisen onnistumiseen, voisi työyhteisötaitojen jo opiskeluaikaisella harjoittelulla olla positiivisia vaikutuksia laajemmaltikin.

4 TEHCNIP OFFSHORE FINLAND

Technip Offshore Finland (TOF) on osa ranskalaislähtöistä, kansainvälisesti toimivaa Technip -konsernia⁵. 48 maassa toimivan konsernin palveluksessa on noin 32 000 henkilöä, joista Porin Mäntyluodon telakalla työskentelee suoraan ja välillisesti mitattuna yhteensä noin 1000 henkilöä – kyseessä on siis myös alueellisesti merkittävä työnantaja. (Technip Presentation; Technip in Finland.) Vuonna 2010 yritys oli suurin Porissa toimiva yksityinen työnantaja, ja koko Satakunnankin alueella viides (Satamittari). Yhtiö toimii öljy-, kaasu- ja petrokemian teollisuudessa, TOF:n pääasiallisen tuotteen ollessa öljyteollisuuden raskaiden teräsrakenteiden suunnittelu ja valmistus. Konserni on jakautunut kolmeen eri toimintoon: subsea, onshore sekä offshore, Porin toimintojen ollessa keskittynyt offshore-alueelle. Lisäksi konserni jakautuu maantieteellisesti viiteen lohkoon: Eurooppa, Venäjä ja Keski-Aasia, Lähi-itä, Afrikka, Amerikka sekä Aasian Tyynenmeren osa. Maantieteellisestä sijainnistaan huolimatta Pori vastaa toiminnastaan Amerikan organisaatiolle. (Technip Presentation; Technip in Finland.)

Alun perin suomalaisomistuksessa ollut Mäntyluodon telakka on monien vaiheiden kautta päätynyt norjalaisomistuksesta osaksi globaalia ranskalaista konsernia. Viimeisin muutos organisaation rakenteessa tapahtui vuonna 2007, kun 1980- ja 1990-lukujen vaiheessa erkaantuneet pienemmät yhtiöt yhdistettiin samaan organisaatioon nykyisen omistajan toimesta. Muutoksia on tapahtunut myös organisaation sisällä, ja vuoden 2007 jälkeen johto onkin vaihtunut usein; nykyinen toimitusjohtaja on jo neljäs viiden vuoden sisällä. Samalla myös suomalainen paikallisjohto on vaihtunut emoyhtiön lähettämiin ulkomaalaisiin johtajiin. Vaikka organisaation johdossa onkin ulkomaalaisia, eroa yritys kuitenkin muusta konsernista ulkomaalaisten työntekijöiden vähäisellä määrällä. Ulkomaalaisten työntekijöiden vähäisestä määrästä huolimatta eri kulttuurien kohtaamisia ja kansainvälistä yhteistyötä tapahtuu kuitenkin päivittäin, kun yhteistyötä ulkomaille ja ulkomaalaisten kanssa tehdään aktiivisesti. Yhteydessä ollaan niin Amerikan lohkon johtoon Houstoniin, pääkonttoriin Pariisiin kuin konsernin muihinkin yrityksiin. Kansainvälisyys ja kulttuurien kohtaaminen näkyvät myös asiakkaiden parissa ja näiden kautta; kontaktissa ja yhteistyössä asiakkaiden edustajien kanssa ollaan päivittäin, suurimman osan asiakkaista ja näiden

⁵ Tilastokeskuksen määritelmän mukaan Suomessa toimivalla konsernilla tarkoitetaan Suomessa konsernirakenteen omaavaa yritysryhmää, joka täyttää konsernitylityksen. Tämän lisäksi konserneihin lasketaan kuuluvaksi Suomessa toimivat monikansallisiin konserneihin kuuluvat yksittäiset yritykset. Monikansallisia konserneja ovat Suomessa toimivat ulkomaalaisomisteiset konsernit, sekä suomalaiset konsernit, joilla on tytäryrityksiä ulkomailta. (Yritysrekisterin vuosikirja 2010 2011, 7–8.) Näin määritellen Technip Offshore Finland on siis Suomessa toimiva yksittäinen yritys, joka on samalla myös osa monikansallista Technip -konsernia. Toisaalta esimerkiksi Parkerin (2005) käyttämien määritelmien mukaan kyse olisi pikemminkin globaalista, kuin monikansallisesta konsernista. Täysin yhtenevää joko-tai määritelmää monikansallisen tai globaalin konsernin välillä onkin vaikeaa tehdä.

edustajista ollessa ulkomaalaisia. Ulkoisesti organisaation henkilöstö on melko yhtenäistä; suurin osa työntekijöistä on miehiä, keski-ikä ollessa 43,7 vuotta. Lisäksi suurin osa henkilöstöstä on suomalaisia, muulta tullutta henkilöstöä on Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjältä sekä Intiasta. Johdossa toimii suomalaisten lisäksi sekä ranskalaisia että amerikkalaisia, toimitusjohtajan ollessa ranskalainen.

Ulkomaalaisten työntekijöiden vähäisen määrän lisäksi Porin organisaatio eroaa konsernin muista yrityksistä myös erilaisella toimintamallillaan. Porissa toiminta on telakkamuotoista, pitkäjänteistä konepajatoimintaa, jossa suunnittelun ja projektinhoidon lisäksi on mukana tuotteiden valmistus. Muu konserni taas on pääasiassa keskittynyt projektien johtamiseen vaihtuvilla alueilla. Yhdistyminen osaksi globaalia projektikonsernia onkin tuonut muutoksia organisaation toimintaan ja kulttuuriin, kun ranskalaislähtöisen konsernin toimintamalleja ja arvomaailmaa on tuotu osaksi suomalaislähtöistä organisaatiota. Kyse ei ole enää vain eri kulttuurien kohtaamisesta, vaan koko organisaatiota kohdanneesta muutoksesta. Toisaalta myös asiakkaiden toimintatavat ovat muuttuneet, ja toiminnasta on tullut entistä globaalimpaa. Kansainvälisesti lisääntyneen yhteistyön hallinta edellyttää esimerkiksi kielitaidon sekä kommunikaatio- ja viestintätaitojen harjaannuttamista.

5 TUTKIMUSPROSESSI

Pro gradu -tutkielmani taustalla on kiinnostus erityisesti kansainvälistymiseen ja kansainvälisiin asioihin sekä organisaatioiden kehittämiseen. Alussa ajatus kulki kohti organisaatioiden monimuotoisuuden tutkimista, siirtyen tästä kuitenkin kohti nykyistä muotoaan organisaatioiden kehittämisen suuntaan. Tässä tutkimuksessa käytetty poikkitieteellinen lähestymistapa sosiaalipolitiikan sekä organisaatio- ja johtamistieteiden kautta mahdollistaa tutkittavan aiheen monipuolisemman tarkastelun.

Alusta asti oli selvää, että tutkimus tultaisiin toteuttamaan laadullisin menetelmin, sillä kandidaatin tutkielmassani käytin tiukasti kvantitatiivista tutkimusotetta, joten mielenkiinnon tutkimuksen tekemiseen uskoin löytyvän uutta lähestymistapaa hyödyntämällä. Toisaalta tutkimuksen suuntaa määritteli pitkälti myös Appreciative Inquiry (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008) positiivisen lähestymistavan soveltaminen. AI oli mukana jo haastattelurungon rakentamisessa, jolloin pyrkimys positiivisuuteen ja organisaation kehittämiseen näkyi myös haastattelukysymyksissä. Ajatus positiivisesta otteesta kulki kuitenkin mukana koko tutkimuksen ajan. Lisäksi ei pidä sulkea pois tutkimuksen toimeksiantajan – tutkimuksessa mukana olleen organisaation – vaikutusta työn kulkuun, sillä toiveena oli löytää organisaation kehittämiseen soveltuvia tuloksia. Tutkimuksessa mukana ollut organisaatio valikoitui oman työni kautta, sillä työskentelin kyseisessä organisaatiossa puoli vuotta syksyllä 2011, joten organisaation taustat olivat osin tuttuja jo tätä kautta.

5.1 TUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen lähtökohtana on tavoittaa kansainvälistymisen vaikutuksia organisaatiossa, sekä löytää kansainvälistymiselle asetettuja odotuksia. Lisäksi pohditaan kansainvälisesti, yli kulttuurirajojen tapahtuvan yhteistyön toimivuutta. Erityisesti johto ja esimiehet ovat jatkuvassa ristipaineessa toimiessaan eri kulttuurien rajapinnoilla ja viestien välittäjinä – niin organisaation sisällä kuin organisaation rajojen ulkopuolellekin. Tutkimusta varten on haastateltu kahdeksaa organisaation jäsentä eri vastuualueilta, osa johtoryhmää, osa projektijohtoa, osa esimiehiä, osa taas ilman esimiesvastuita.

Tarkemmin tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä haastatteluin selvittämään

- *Mitä vaikutuksia kansainvälistymisellä on organisaatiossa ollut?*

Sekä alaongelmina selvittää

- *mitä ajatellaan kansainvälistymisestä ja organisaation tulevaisuudesta?*

- *miten kansainvälisellä tasolla liikkuva yhteistyö toimii ja miten yhteistyötä voitaisiin parantaa?*

Tutkimuksellisenä tavoitteena on siis selvittää kansainvälistymisen vaikutuksia organisaatiossa, sekä erilaisia kansainvälistymiselle asetettuja odotuksia. Tutkimuksen kysymyksenasettelun kautta mahdollistuu kuitenkin myös kansainvälistymiseen liittyvien ongelmien ja näiden syiden, sekä parannusten ja toimivien käytäntöjen etsiminen. Tutkimuksen hyödynnettävyyteen tilaajan kannalta pyritään vastaamaan etsimällä mahdollisia lähtökohtia organisaation kehittämiseksi kansainvälisestä näkökulmasta.

5.2 LAADULLINEN TUTKIMUS JA AINEISTON KOKOAMINEN

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävien tutkimustulosten saavuttaminen, vaikkakin tarkasti tutkittaessa voidaan löytää ilmiön ydin, ja suhteuttaa se myös yleisemmälle tasolle. Näin laadullisessa tutkimuksessa noudatetaan aristoteleläistä ”yksityisestä yleiseen” -periaatetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (mt., 157) puhuvat myös todellisen elämän kokonaisvaltaisesta kuvaamisesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä, jolloin todellisuus jäsentyy erilaisten suhteiden avulla, ei niinkään rajattuina, toisistaan erillisinä osina. Koska tässä tutkimuksessa käsitellään yhtä tiettyä organisaatiota, ja tapahtumia tämän organisaation sisällä, saa tutkimus tapaustutkimuksellisia piirteitä. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tulosten yleistettävyyteen – vaikka laajempaakin pohdintaa on syytä tehdä – vaan tavoitteena on tietämyksen syventäminen tiettyyn, rajattuun ilmiöön liittyen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta tärkeitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimus muotoutuu tutkijan tekemien valintojen kautta prosessin aikana, näyttäytyen tutkimuksen luotettavuutena ja paikkansapitävyytenä. Reliabiliteetti viittaa tulosten toistettavuuteen ja paikkansapitävyyteen, kun taas validiteetilla viitataan tulosten pätevyyteen, eli siihen mittaavatko mittarit sitä mitä pitikin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227). Luotettavuuden saavuttamiseksi tutkijan on tarpeen selostaa tutkimusprosessin vaiheet. Tämä pitää sisällään esimerkiksi aineiston keräämisen vaiheet, kuten haastattelutapahtuman sekä tulkintojen tekemisen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin todentaminen on kuitenkin mutkikasta, sillä esimerkiksi tapaustutkimuksessa jokainen tapaus on ainutkertainen, eivätkä tulokset välttämättä olisi suoraan toistettavissa. (Mt., 226–228.) Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan oma oppineisuus ja taustat vaikuttavat johtopäätösten ja päätelmien muotoutumiseen, jolloin analyysin kerta- ja tapausluontoisuus vain korostuvat.

Käytännössä pro graduni alkusysäys tapahtui syksyllä 2011, kun silloisessa työpaikassani otin yhteyttä yrityksen henkilöstöjohtajaan – joka myös myöhemmin toimi yhteyshenkilönäni – ja kerroin aikeistani suorittaa opintoni loppuun, samalla toiveissani mahdollinen yhteistyö tutkielmani suhteen. Henkilöstöjohtajan kanssa sovimmekin graduun liittyvän yhteistyön jatkuvan varsinaisten työtehtävieni loppuessa vuodenvaihteessa 2012. Tutkimusprosessi alkoi alkuvuodesta 2012 aihepiirin hahmottamisella ja tutkimuskirjallisuuteen tutustumisella, samalla raakaversioita teorian pohjaksi kirjoittaen. Varsinaiset haastattelut suoritettiin huhti-toukokuussa, jolloin aineiston analysointi tapahtui kesä-elokuussa 2012. Elokuusta lokakuuhun kului analysoinnin auki kirjoittamisessa sekä tutkimuksen viimeistelyssä. Vaikka kirjoittaminen onkin suuri osa tutkimusta, ei se ole kaikki tutkimukseen tehtävä työ. Kirjoittamista toki tapahtuu läpi koko tutkimusprosessin, yhdessä muiden työvaiheiden – kuten tutkimustehtävän selventämisen, aineiston keruun sekä analysoinnin – lomassa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 218–219) mukaan laadullinen tutkimusprosessi onkin syklistä ja spiraalimaista – pikemminkin kuin lineaarista – jolloin prosessin eri vaiheet ovat limittäisiä ja tapahtuvat toistensa kanssa päällekkäin. Tutkimustyön tekeminen ei olekaan vain aineiston analysointia ja kirjoittamista, vaan tutkimusprosessiin sisältyy usein erilaisia päällekkäisiä vaiheita.

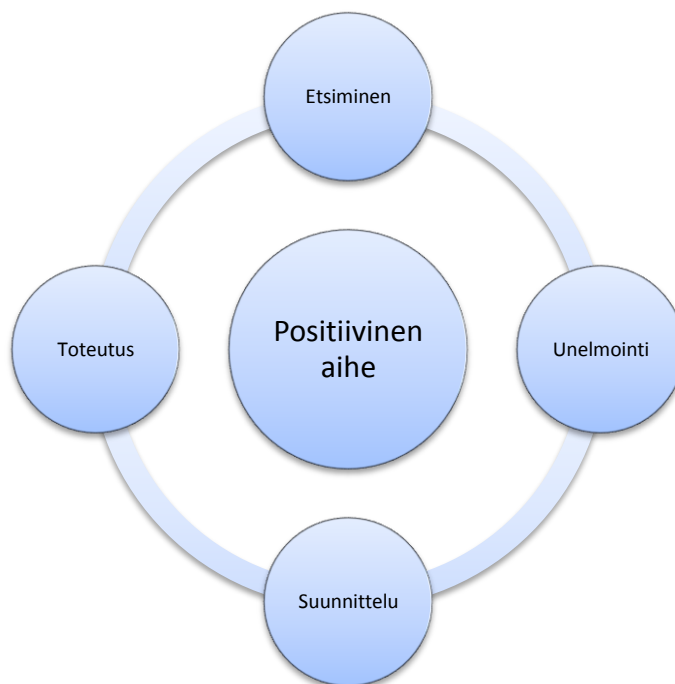
Appreciative Inquiry ja haastattelukysymysten laadinta

Tutkimustehtävän selvennyttyä keväällä 2012 oli aika pohtia aineiston keruuta – selvää oli, että aineiston hankinta tulisi tapahtumaan laadullisin menetelmin. Päädyttyäni aineistonkeruumenetelmässä haastatteluun, oli seuraavana tavoitteena haastattelukysymysten laadinta. Haastattelurungon (Liite 3) kehittämisessä käytin apunani Appreciative Inquiry (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008) ajatusmaailmaa. Appreciative Inquiry (AI) lähtökohtana on positiivinen ote tutkittavaan ongelmaan tai aiheeseen. AI:ssa käsiteltävää aihetta lähestytään olemassa olevien vahvuuksien kautta, jolloin ongelmien ja vikojen etsimisen sijaan keskitytään löytämään mahdollisuuksia organisaation vahvuuksien kehittämiseen ja vahvistamiseen. (Mt.) AI onkin siis erityisesti organisaation kehittämiseen tähtäävä ajatusmalli.

AI ei pidä organisaatiota ”ongelmana joka tulee korjata”, vaan ajatusmallin voidaan sanoa perustuvan sille positiiviselle oletukselle, että organisaatiossa on asioita jotka toimivat hyvin. Näitä olemassa olevia vahvuuksia, sekä näiden sisältämiä toimivia ratkaisuja tulisi vahvistaa ja levittää vikojen etsimisen sijaan. Olemassa olevat vahvuudet löytämällä voidaan organisaatiossa aloittaa positiivinen muutos, joka jo itsessään kehittää näitä vahvuuksia. Näiden löytämiseksi tarvitaan kuitenkin ihmisten kertomia onnistumisia, huippuhetkiä, vahvuuksia, mahdollisuuksia, erityisen

osaamisen kohtia sekä muita positiivisia kokemuksia organisaatiosta. Näiden kertomusten avulla voidaan muodostaa organisaation ”positiivinen ydin”, josta Appreciative Inquiry:n avulla vahvuudet on mahdollista siirtää suoraan osaksi muutosta. (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008, 3–5.)

Appreciative Inquiry perustuu neljän D:n sykliin (Kuvio 1); *Discovery* (etsiminen), *Dream* (unelmointi), *Design* (suunnittelu), *Destiny* (toteutus). Koko AI -prosessin keskiössä ja lähtökohtana on käsiteltäväksi valittu positiivinen aihe, jonka tunnistamisen jälkeen toteutetaan kyseinen neljän D:n sykli. Ensimmäinen D (Discovery, etsiminen) viittaa mahdollisuuksien löytämiseen, jolloin tavoitteena on tunnistaa parhaat toimintatavat ja menestystekijät. Etsimisessä dialogin avulla haetaan erilaisia mahdollisuuksia positiivisten kysymysten kautta. Toinen D (Dream, unelmointi) viittaa mahdollisuuksien visioimiseen. Tämän unelmoinnin avulla voidaan tuoda esille mielikuvia paremmasta organisaatiosta, ja siitä millainen organisaatio *voisi olla*. Vaihe toteutuu etsimisen jälkeen, kun olemassa olevat menestystekijät on havaittu ja näitä lähdetään visioimaan ja kehittämään eteenpäin. Kolmannen D:n (Design, suunnittelu) avulla pyritään aiemmissa vaiheissa rakennettu visio konstruoimaan osaksi organisaation arkea. Dialogissa menestystekijät siis liitetään osaksi organisaation jokapäiväisiä toimintoja. Neljäs D (Destiny, toteutus) viittaa innovaatioon sekä halutun lopputuloksen toteuttamiseen. Koska visiot ja suunnitelmat toimivasta organisaatiosta pohjautuvat organisaation jäsenten kuvailemaan todellisuuteen, on organisaatio voimaantunut viemään muutosta läpi, ja jäsenet löytävät näin uusia innovatiivisia tapoja muutoksen toteuttamiseen. (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008, 3–7.)



KUVIO 1. Appreciative Inquiry:n 4D-sykli (mukaillen Cooperrider, Whitney & Stavros 2008, 5)

Appreciative Inquiry:n käytön etuna on sen sovellettavuus. Menetelmää voidaan laajalti soveltaa erilaisiin tilanteisiin ja organisaatioihin sopivaksi, sillä tiukat normit eivät ole rajoittamassa sen käyttömahdollisuuksia. Lisäksi AI:n etuna on se keskittyminen nimenomaisesti positiivisuuteen, sekä muutoksen ja kehittämisen löytämiseen tätä kautta, mikä myös erottaa sen selkeästi muista organisaationkehittämistavoista ja tutkimusmenetelmistä. Positiivisen lähestymistavan tuominen organisaation tutkimukseen saattaa avata myös tutkittavalle organisaatiolle uusia mahdollisuuksia tiedostaa ja soveltaa jo olemassa olevaa osaamista. Nämä seikat vaikuttivatkin valintaani käyttää Appreciative Inquirya noudattelevaa ajatusmallia haastattelurungon rakentamisen pohjana, sillä uskoin tämän auttavan nimenomaan organisaation vahvuuksien löytymisessä. Silti, vaikka menetelmän ajatuksena onkin vahvuuksiin keskittyminen, on tätä kautta mahdollista nostaa esiin myös organisaatiossa olemassa olevia ongelmakohtia.

Tutkimusaihetta lähestyttäessä Appreciative Inquiry:n kautta voitaisiin aineistonkeruumenetelmäksi valita esimerkiksi postikysely, jolla pyrittäisiin keräämään vastauksia positiivisiksi muotoiltujen kysymysten kautta. Kyselyn ongelmana on usein kuitenkin vastauskato, kun kaikkia vastaajia ei tavoiteta, tai saadut vastaukset ovat puutteellisia. Lisäksi kirjallisesti tehty kysely asettaa omat rajoitteensa käytettävissä oleviin analysointimahdollisuuksiin. Henkilöhaastattelun etuna onkin sen joustavuus ja mahdollisuus vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa, jolloin myös saatavien vastausten voidaan olettaa olevan laajempia suhteessa kyselyllä saataviin vastauksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–202). Samalla se jättää tilaa myös aineistosta tehtäville tulkinnoille. On olemassa myös muita haastattelun käyttöä puoltavia seikkoja; tilanne, jossa tutkija ei osaa etukäteen arvioida vastausten suuntia, vastausten odotetaan olevan monitahoisia, tai halutaan tehdä selventäviä kysymyksiä tai syventää tietämystä. Toisaalta haastattelun tuomat edut voivat toimia myös itseään vastaan; haastattelu on kontekstisidonnaista, jolloin saadut tulokset liittyvät juuri kyseiseen haastattelutapahtumaan. (Mt.).

Varsinainen haastattelukysymysten työstäminen lähti liikkeelle aihealueiden jäsentämisestä. Teoriaa tarkentamalla sekä Appreciative Inquiry:n periaatteita noudattamalla sain rajattua tutkimuksen kannalta olennaisimmat kysymykset, jotka sitten muodostivat haastattelurungon (Liite 3). Ensimmäinen haastattelu kuitenkin osoitti joitain heikkouksia, joten tältä pohjalta oli vielä tarpeen käydä läpi kysymyksiä ja muokata näitä paremmin tutkimuksen tarpeisiin soveltuviksi.

Aineiston hankinta

Tutkimukseen haastateltaviksi valittiin kymmenen tutkittavassa organisaatiossa työskentelevää henkilöä, joista kahdeksaa haastateltiin. Haastateltavien valinta tapahtui lopulta yhteyshenkilöni toimesta, hän myös sähköpostitse lähetti alustavan haastattelupyynnön kaikille haastateltaville. Vaikka haastateltavat tulevat eri puolilta organisaatiota, eri koulutusaloilta ja erilaisista ammatillisista tehtävistä, ei täysin kattavaa kuvaa organisaatiosta ollut kuitenkaan mahdollista muodostaa. Esimiesten määrä tutkimuksessa on korostunut, eikä mukana ole varsinaisesti työntekijäpuolen edustajia, vaan kaikki haastatellut olivat toimihenkilöitä. Haastatteluista mukana olleista vain yksi oli nainen, jolloin tutkimuksen sukupuolijakauma ei täysin vastaa organisaation sukupuolijakaumaa, vaikka miehet organisaatiossakin ovat enemmistönä. Haastattelun alkuun kuului taustakysymyksiä ikä, ammatti, koulutus, mahdolliset esimiestehtävät ja ulkomaankokemukset, kielitaito sekä organisaatiossa työskentelyaika vuosina (Liite 2).

Henkilöhaastattelut tapahtuivat huhti-toukokuussa 2012. Varsinaisen haastattelukutsun saatekirjeineen (Liite 1) lähetin hieman yhteyshenkilöni lähettämää alkuperäistä viestiä myöhemmin. Viestissäni kerroin tutkimukseni tavoitteista, sekä pyysin ottamaan yhteyttä ja sopimaan haastatteluajan. Viisi ensimmäistä yhteydenottoa tulivat nopeasti, neljä vastausta muistutusviestien jälkeen, yhden jäädessä lopulta kokonaan uupumaan. Lisäksi yhden haastateltavan kanssa ei sopivaa aikaa löytynyt, joten haastateltavien lopulliseksi määräksi jäi näin ollen kahdeksan. Nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi yhteensä noin kahdeksan tuntia. Aineiston tarkka laajuus siis tarkentui tutkimuksen edetessä annettujen rajoitusten puitteissa. Aineiston määrään vaikuttivat paitsi organisaation koko ja rakenne, myös pro gradun laajuiseen tutkimukseen käytettävän työmäärän pysyminen kohtuullisena.

Haastattelun käyttö aineistonkeruumenetelmänä asettaa tutkijan ja tutkittavan suoraan vuorovaikutukseen keskenään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–202). Laadullisessa tutkimuksessa tilastollisen merkitsevyyden sijaan tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen. Näin myöskään aineiston kokoa ei voida määritellä tilastollisten mallien mukaisesti, vaan aineistoksi voi valikoitua esimerkiksi koko tutkittava ryhmä. Toinen tapa määritellä aineiston laajuutta on saturaation käyttäminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineistonkeruu aloitetaan ilman tarkkaa tietoa tarvittavasta määrästä, jolloin esimerkiksi haastatteluja jatketaan kunnes uutta tietoa ei enää tule, tai asiat alkavat kertaantua. Ongelmana saturaation käytössä on kuitenkin laadulliseen tutkimukseen liittyvä ajatus jokaisen tapauksen ainutlaatuisuudesta, sekä saturaation nojaaminen tutkijan omaan havainnointikykyyn ja oppineisuuteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 176–177.) Riippuu siis tutkijan omasta subjektiivisesta näkemyksestä milloin

aineiston on ”valmis” analysoitavaksi. Toisaalta tutkimuksessa on kuitenkin kyse tutkijan itsensä tekemistä valinnoista, jotka määrittelevät prosessin kulkua. Ajatuksena olikin toimia yllä esitettyjen saturaation, eli kylläntymisen periaatteiden mukaisesti, mutta käytännössä aineiston määrään vaikuttivat myös aiemmin mainitut rajoitteet ja mahdollisuudet. Koska kyseessä on kuitenkin tutkijan omasta arviointikyvystä ja valintojen tekemisestä, en kahdeksannen haastattelun kohdalla enää kokenut tarvetta uusille haastatteluille, vaan tein – jo aikataulullisistakin syistä – päätöksen siirtyä kohti aineiston analysoinnin vaihetta. Päätelin siis aineiston paitsi riittäväksi ja kylläntyneeksi, myös määrällisesti pro graduun soveltuvaksi.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Strukturoidussa lomakehaastattelussa kysymysten etenemistä ohjaa tarkkaan mietitty lomake, kun taas teemahaastattelussa tilanteen kulkua ohjaa saadut vastaukset, varsinaisia tarkkoja kysymyksiä ei välttämättä ole (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; ref. Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat yleensä samoja ja esitetään samassa järjestyksessä, mutta tarvittaessa näitä voidaan kuitenkin vaihdella (mt.). Puolistrukturoitu haastattelu siten ollen sijoittuu strukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon – Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoidustakin haastatteluista kuitenkin puhutaan toisinaan myös teemahaastatteluina. Varsinaisessa teemahaastattelussa haastattelunkulkua ohjaavat teemat ovat kuitenkin lähinnä ranskalaisia viivoja, eivät varsinaisia kysymyksiä (mt.). Haastattelurungon luomisessa käyttämäni Appreciative Inquiry (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008) ohjasi haastatteluja strukturoituun suuntaan; kysymykset ja näiden asettelu olivat ennalta määriteltyjä positiivisen otteen säilymiseksi. Halusin kuitenkin jättää tilaa haastateltavien puheelle sekä mahdollisille tarkentaville kysymyksille – ja kuten jo ensimmäisen haastattelun aikana huomasin, toisinaan oli tarpeen myös vaihtaa teemojen ja kysymysten järjestystä loogisesti etenevän haastattelun aikaansaamiseksi. Haastattelurunko (Liite 3) oli muodostettu tutkimuskysymysten pohjalta ja myös jaettu näitä noudatellen kolmeen eri teemaan, sekä näitä teemoja käsitteleviin tarkempiin haastattelukysymyksiin.

5.3 AINEISTON ANALYSOINTI

Alasuutarin (1994, 30) mukaan ”[I]aadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, *havaintojen pelkistämisestä* ja *arvoituksen ratkaisemisesta*”. Yksinkertaisemmin sanottuna tämä tarkoittaa havaintojen tekemistä eli analysointia sekä johtopäätösten ja tulkintojen tekemistä analysoinnin pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa kyse ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaisesta tilastollisten merkittävyyksien hakemisesta, vaan kvalitatiivinen tutkimusaineisto nähdään

kokonaisuutena, josta tutkijan tehtävänä on poimia sen olennainen ydin. Alasuutari (mt., 28–34) puhuu raakahavaintojen tekemisestä ja näiden, jopa karkeiden olettamusten yhdistämisestä harvemmiksi – kehittyneemmiksi – havainnoiksi. Näin ollaan toteutettu havaintojen tekemisen kaksi eri vaihetta. (Mt.) Tutkijan tehtävänä on siis löytää tutkimusmassan sisältä juoni ja ydin, joka liittyy tutkimusongelmaan. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on löytää sellaisia rakenteita ja johtopäätöksiä, joita ei paljaalla silmällä pysty erottamaan (mt., 67). Laadullinen aineisto antaa siis tutkijalle johtolankoja, joiden perusteella tutkija pystyy ratkaisemaan tutkimusongelmaan liittyvän arvoituksen. Aineiston luonne kuitenkin vaatii tämän yksinkertaistamista, jotta olennaisen löytäminen ja tulkintojen tekeminen – siis arvoituksen ratkaiseminen – tulee mahdolliseksi. (Mt. 28–34.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelumenetelmin kerätyn aineiston analysointi alkaa aineiston litteroinnilla, eli tuottamalla puhemuotoinen aineisto tekstimuotoiseksi. Käytännössä siis litteroinnissa suusanallinen aineisto kirjoitetaan nauhalta tekstimuotoon aineiston jatkoanalysoinnin mahdollistamiseksi. Samalla tutkija tulee saaneeksi ensikosketuksen aineistoon, helpottaen näin tulevaa tarkempaa analysointia. Alustavaa analysointia voidaan kuitenkin tehdä jo yhtäaikaaisesti aineiston keräämisen kanssa, mikä madaltaa kynnystä siirtyä aineiston keruusta sen analysointiin (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11). Tätä periaatetta noudattaen aloitinkin alustavan analysoinnin jo aineistonkeruuvaiheessa, ensin etsimällä yhtäläisyyksiä ja myöhemmin litterointivaiheessa myös luokittelemalla vastauksia, raakatulkintoja tehden (vrt. Alasuutari 1994, 31). Ennen varsinaista analysointia samanaikaisesti litteroinnin kanssa teinkin muistiinpanoja (Liite 4) kirjaamalla erilaisia ajatuksia ja apusanoja, sekä mahdollisia koodausvaihtoehtoja analysoinnin pohjaksi.

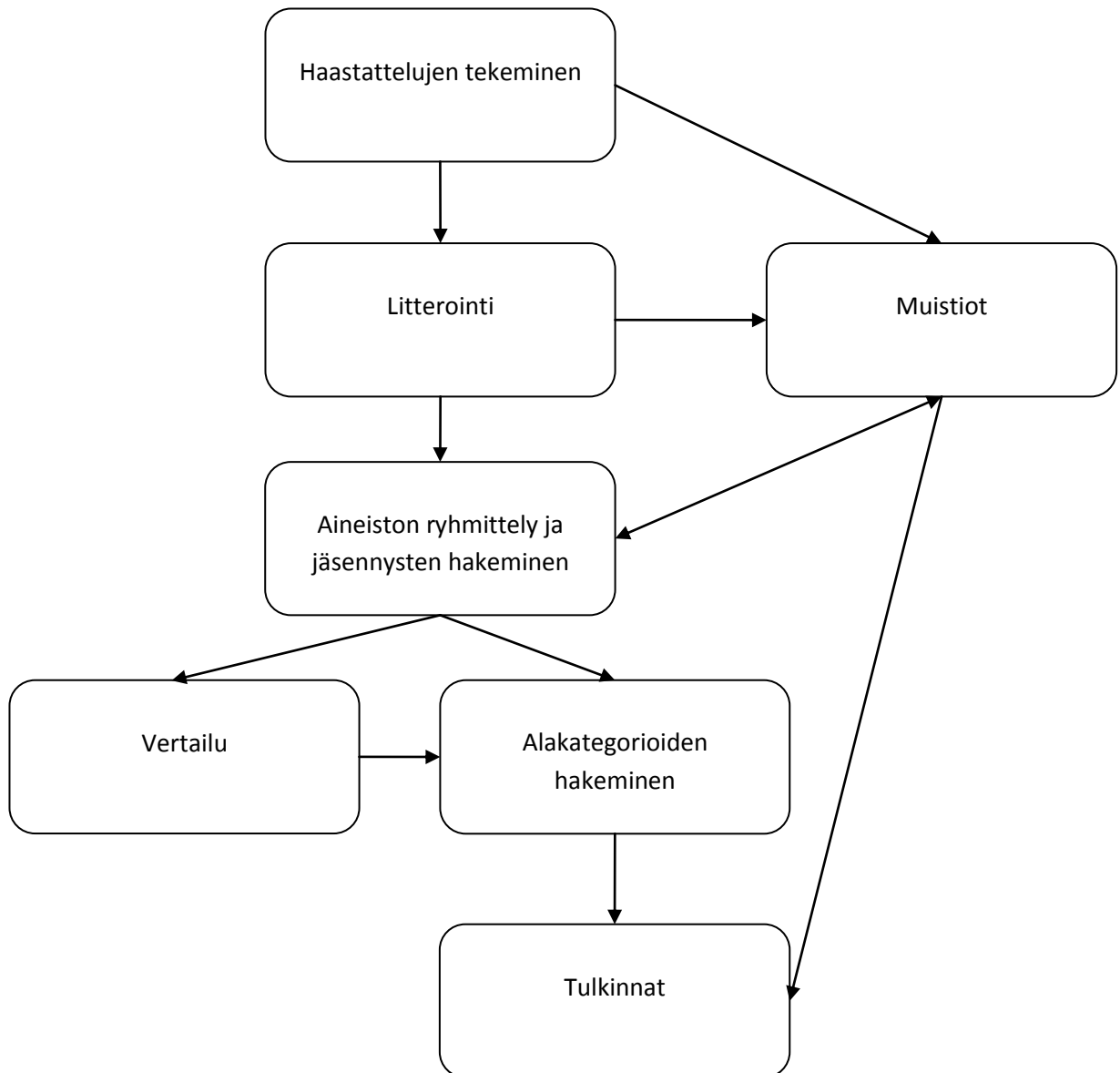
Aineiston tekstimuotoon siirtämisen onnistumiseksi oli kaikki haastattelut nauhoitettu, samalla kuitenkin myös muistiinpanoja tehden. Litterointiin sinänsä kului huomattavan suuri määrä aikaa, sillä taustamelusta ja nauhan ehkä huonosta laadusta johtuen haastateltavien puheesta oli välillä vaikeaa saada selvää. Koska yrityksen tilat olivat minulle jo entuudestaan tuttuja ja haastattelut suoritettiin työaikana, oli kuitenkin itsestään selvää että haastattelut suoritettiin yrityksen tiloissa; kaksi työmaakopissa, yksi neuvotteluhuoneessa sekä muut viisi työhuoneissa. Litteroinnin tein sanatarkkaan muotoon, vaikka näin tarkkaa aineistoa en nyt tällä kertaa tarvinnutkaan. Aineiston litterointi tapahtui osin lomittain aineistonkeruun kanssa, osin keruun päätyttyä.

Aineiston analysointi tapahtui aineistolähtöisesti, jolloin aineisto johdattaa tutkijaa oikean menetelmän pariin. Käytännössä tekstimuotoista aineistoa voidaan lähteä jäsentelemään esimerkiksi

pilkkomalla tekstiä osiin, ja etsimällä Alasuutarin (1994, 31) mainitsemia raakatulkintoja aineistosta. Aineiston varsinainen analysointi ja koodaus tapahtuivat NVivo -ohjelmaa apuna käyttäen. NVivo on kehitetty aineiston analysoinnin apuvälineeksi, jolloin tekstimuotoisenkin aineiston jäsentäminen onnistuu ilman paperitulosteita. Ohjelma ei kuitenkaan tee varsinaista analyysia, vaan tähän tarvitaan edelleen tutkijan oma panos. (Ks. esim. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Kvalitatiivisesti toteutettavassa tutkimuksessa aineiston analysointi ei rajoitu vain yhteen menetelmään, vaan apuna voidaan käyttää ja yhdistellä useita eri menetelmiä. Aineistolähtöisesti tapahtuvassa analysoinnissa menetelmät tarkentuvat työn edetessä, eikä tutkimukseen lähdetessä selkeitä käytettäviä menetelmiä välttämättä vielä ole tiedossa. Käytettävän tutkimusmetodin tulee kuitenkin olla tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen asettamien vaatimusten mukainen, mahdollistaen vastausten löytymisen tutkimusongelmassa asetettuihin kysymyksiin (Alasuutari 1994, 27–28). Metodi siis tuo tutkimukselle selkärangan, jonka avulla avutta tutkija tutkimuksensa rakentaa etsien vastauksia kerätystä aineistosta. Valittua metodologiaa tulee noudattaa säännönmukaisesti, sekä reliabiliteetin takaamiseksi kuvata lukijalle tutkimuksen aikana tehdyt valinnat.

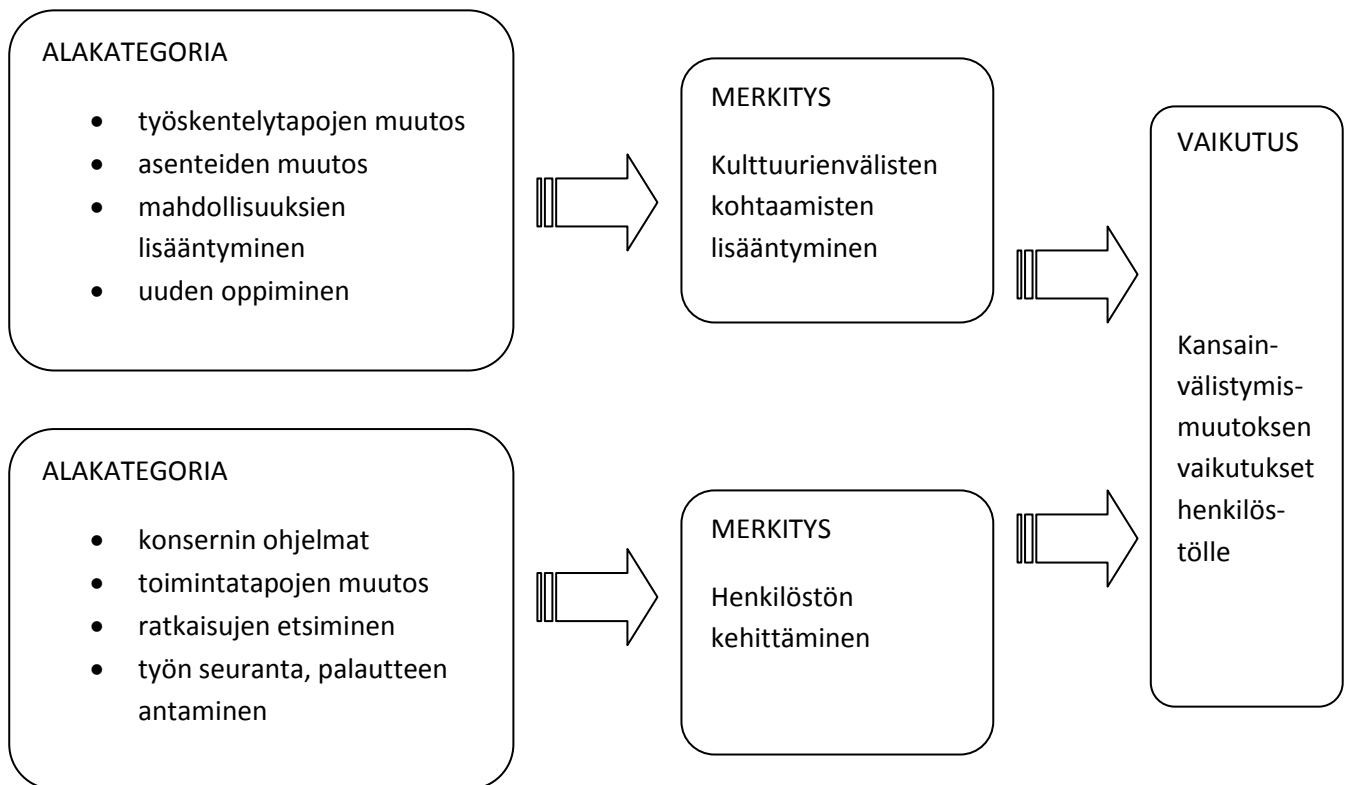
Käytännössä aineiston analysointi NVivolla alkoi litteroidun aineiston siirtämisellä ohjelmaan. Lähdin liikkeelle aineistopohjaisesti, etsien aineistosta mielestäni merkityksellisiä teemoja (Liite 6). Alussa jopa karkeista teemoista oli ohjelman avulla hahmoteltavissa yhtenäisiä alakategorioita, jotka yhdessä muodostivat laajempia merkityksiä. Käytännössä teemojen hakeminen tapahtui aineistoa läpilukemalla ja koodaamalla eri vaihtoehdoiksi. Analysoinnissa pyrin myös huomioimaan Appreciative Inquiry:n positiivisen lähestymisen lähtökohdat. Lähestymistavan käyttäminen analysoinnissa tarkoitti aineiston järjestelyä AI:n mukaisesti, jolloin laajempia teemoja olivat AI:n etsiminen, unelmointi ja suunnittelu. Etsiminen tarkoitti organisaation hyvien puolien, hyvin toimivien käytäntöjen sekä kilpailuetujen tunnistamista. Unelmoinnissa taas keräsin tulevaisuuden organisaatioon liittyviä vastauksia – millaiseksi siis vastauksissa kuvailtiin *unelmien organisaatio*. AI:n 4D:n mukaisessa syklissä olisi neljä eri teemaa, mutta käytännössä teemoista viimeinen – toteutus – jäi kuitenkin analysoinnissa pois. Neljännen teeman pois jättämiseen päädyin sen toiminnallisen luonteen vuoksi, sillä katsoin suunnitteluun liittyvien vastausten sisältävän tarpeeksi tietoa ja keinovalikoimia kahdessa aikaisemmassa teemassa – etsiminen ja unelmointi – löydettyjen tavoitteiden toteuttamiseksi. Toteuttamisen teema olisi siten sisällöltään ollut pitkälti päällekkäinen suunnittelun teeman kanssa ja sen arvo tutkimuksen tulosten kannalta olisi ollut melko vähäinen. Valintaani vaikutti sekin, että tutkielmaani ei ollut enää mahdollista laajentaa mahdollisia käytännön toimenpiteitä seuraavaksi.

Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty tiivistelmä analysointiprosessista. Analyysin apuna käytin muistioita (Liite 4), joita lähdin kirjoittamaan jo haastatteluja tehdessäni, jatkaen läpi koko analysointiprosessin ja johtopäätösten kirjoittamisen. Erilaisia muistioita ja kuviota kertyikin tutkimusprosessin aikana käsinkirjoitettuna noin A4-ruutuvihollinen, sekä sähköisesti tallennettuna useita sivuja.



KUVIO 2. Analysointiprosessi.

Alla oleva kuvio 3 selvittää analysoinnin kulkua alakategorioista eteenpäin, sekä näiden yhteyttä laajempiin merkityksiin. Alakategorioiden analysointi ja muodostaminen koodausten kautta on tarkemmin avattu liitteessä 5.



KUVIO 3. Kategoriat.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluaineiston pohjalta esiinnousseita tutkimustuloksia. Luvun tavoitteena on tarkastella haastateltavien käsityksiä liittyen organisaation kansainvälistymiseen, selvittää tapahtuneita muutoksia ja parannuksia, sekä mahdollisia ongelmakohtia ja näiden ongelmien syitä. Saadut tulokset käydään läpi tutkimuskysymysten sekä haastattelurungon mukaista järjestystä noudatellen, lähtien liikkeelle kansainvälistymisen vaikutuksista organisaatioon ja organisaation johtoon. Toisessa alaluvussa keskitytään kansainvälistymisen vaikutuksiin lähinnä henkilöstön näkökulmasta; kulttuurien kohtaamiseen, liikkuvuuteen, kansainvälisen yhteistyön lisääntymiseen, kommunikointiin, vuorovaikutukseen sekä asenteisiin. Kolmas ja viimeinen alaluku käsittelee saatuja tutkimustuloksia Appreciative Inquiry valossa, jolloin tulokset käydään läpi AI-prosessia mukailien etsimisen, unelmoinnin sekä suunnittelun kautta.

6.1 MUUTOKSET

6.1.1 Konserniin siirtyminen

Kansainvälistymiseen liittyen yrityksessä on tapahtunut kaksi merkittävää muutosta. Ensimmäinen muutos oli yrityksen siirtyminen norjalaisomistuksesta ranskalaisomistukseen, toinen muutos konsernin vaihdosta seurannut suomalaisen paikallisjohdon vaihtuminen ulkomaalaisvetoiseksi. Vaikka kokemusta ulkomaalaisomistuksessa olemisesta yrityksessä olikin jo entuudestaan, nähdään ranskalaisomistukseen siirtymisen kuitenkin olleen valtava muutos organisaatiolle, jopa shokki.

No jos ajatellaan, oltiin aikaisemmin norjalaisten omistuksessa ja siitä siirryttiin ranskalaiseen omistukseen, niin se oli aikamoinen. Sillon ens alkuun meni muutama vuosi ihmetellessä, et tää on nyt vähän erilaista, koska kyllähän norjalaiset ja pohjoismaalaiset ollaan kohtuu samanlaisia, samalla tavalla ajattelevia. Et kyl se ranskalainen kulttuuri oli ens alkuun shokki, nyt siihen ollaan totuttu, siitä on mennyt jo niin kauan aikaa, et toi kymmenkunta vuotta kuitenkin. Se oli erilaista. (H8)

Ranskalainen kulttuuri siis nähdään suomalaisesta poikkeavana kulttuurina, kun taas norjalaisen kulttuurin katsotaan olevan melko lähellä suomalaista kulttuuria, jolloin norjalaisomistuksessa toimiminenkin oli ollut samantyyppisten kulttuurien ansiosta helpompaa.

Konserni itsessään nähdään arvoiltaan hyvin ranskalaisena ja hierarkkisena konsernina, jossa johtajalla on merkittävä rooli. Toiminnaltaan tätä kuitenkin kuvaillaan kansainväliseksi ja globaaliksi, eteenpäin suuntautuneeksi konserniksi, joka nähdään yhdeksi johtavista toimijoista

omalla toimialallaan. Konsernin kansainvälisyyden ja globaalien toiminnan nähdään heijastuvan myös suomalaisen yrityksen arkeen esimerkiksi ulkomaalaisina vierailijoina ja johtajina. Globaalisti toimivaan konserniin liittymisen myötä myös yrityksen toiminta ja tehtävä yhteistyö on saanut globaalimpia piirteitä.

/.../ ennen Technipiä me oltiin Akeria ja Aker sit on norjalainen, norjalaisperusteinen yritys ja se oli kuitenkin pohjoismaalainen, että kyllä se niinku tuo... kyllä siinä on varmaan sitten tapahtunut sellainen, no just tätä kansainvälistä yhteistyötä mut nyt kun sitten on tullut Technip, se ehkä vähän on tullut vielä niinku oikeesti globaalimmaks, et on menty myös niinku pohjoismaiden ulkopuolellekin, selvästi kenen kanssa paljon keskustellaan konsernin sisälläkin. /.../ Ennen ollut asiakkaatkin globaaleja aikana kun oltiin Rauma-Repolaa, mut nyt on myös niinku tää oma konserni on myös niinku oikeesti globaali. (H7)

Yhteistyössä ja toiminnan rajoissa nähdäänkin konsernin myötä tapahtuneen muutos pohjoismaalaisuudesta ja kansainvälisyydestä kohti globaalimpaa suuntautuneisuutta ja laajemmalle levittyvää toimintaa ja yhteistyöverkostoa.

Osa globaalia konsernia

Pääosin haastateltavat katsovat yrityksen olevan tärkeä ja arvostettu osa konsernia. Samalla yrityksen kuitenkin todetaan olevan kooltaan pieni osa konsernia ja sen toimintaa. Yksi vastaajista kuitenkin katsoo, ettei yritys sovi konsernin toimintamalliin, ja että konserni olisi kiinnostunut yrityksestä vain niin kauan, kun päätuotteelle löytyy menekkiä. Muut vastaajat kuitenkin katsovat yrityksen kuuluvan osaksi konsernia, ja konsernin olevan kiinnostunut kehittämään yrityksen toimintaa. Konsernin uskotaankin tarvitsevan yrityksen osaamista.

/.../ näin TOF:laisena tuntuu, että me ollaan tärkeä haara tässä Technipin konsernissa, vaikka meidän tulos on pieni tähän kokonaissysteemiin verrattuna. Olen saanut itse sen käsityksen, että Technip -emoyhtiö haluaa pitää tämän valmistavan linjan myös itsellään. (H2)

Yrityksen katsotaan sisäistäneen konsernin arvo- ja ajatusmaailmoja. Tätä kautta yritys onkin integroitunut osaksi konsernia.

TOF on osa tästä, eli sen on nyt pikkuhiljaa... Aika hyvin nyt jo integroitunut yhtiö tähän konserniin. Pyrkii omaamaan niitä arvoja mitä konsernissa on, ja aika hyvin näitä mun käsittääkseni on pystytty sisäistämään. (H6)

Osittain sulautuminen on kuitenkin vielä kesken. Erityisesti pitkän historiansa kautta yritys mielletään vielä pikemminkin osaksi suomalaista telakkateollisuutta, kuin ranskalaislähtöistä globaalia konsernia. Konserniin siirtyminen ja johdon vaihtuminen on kuitenkin osan mielestä tarkoittanut luopumista suomalaisuudesta ja itsenäisyydestä.

Tää oli pitkään mun mielestäni suomalainen firma, suomalaisesti johdettu firma. Mitä nyt sitten on viimeiset 1,5–2 vuotta hoidettu ulkolaisin voimin. (H4)

Yrityksen katsotaan kuitenkin olevan arvostettu osa konsernia, josta juuri ulkomaalaisten johtajien lähettäminen kertoo. Ulkomaalaiset johtajat nähdäänkin osin juuri osoituksena konsernin aikeista panostaa yrityksen toimintaan. Lisäksi myös konsernin kautta saatujen projektien saaminen kertoo konsernin halusta kehittää ja ylläpitää yrityksen toimintaa.

Konsernin puolesta arvostettu. Me saadaan suht' kivasti alihankintatöitä konsernin sisältä, eli siinä on semmonen tietty luottamus. (H6)

Juuri hiljaisempien aikojen myötä lisääntynyt yhteistyö Pariisin pääkonttorin kanssa on haastateltavien mukaan tarkoittanut mahdollisuutta päästä mukaan konsernin toimintaan, ja tätä kautta myös laajentanut yrityksen osaamista ja toimintamahdollisuuksia. Ranskasta saadut alihankintaprojektit ja kansainvälisesti toteutetut yhteistyöprojektit nähdäänkin juuri konsernin yritystä kohtaan osoittamana luottamuksen ja arvostuksen osoituksena. Toisaalta uusien projektien saamiseen on taustalla vaikuttanut myös onnistuminen aiemmissa projekteissa. Kaikkea yrityksen osaamista ei kuitenkaan ole vielä päästy konsernille näyttämään, vaan tässä suhteessa oman paikan etsiminen ja osaamisen löytäminen ovat vielä kesken.

Toimintaperiaatteiltaan ja toiminnaltaan yritys nähdään hyvin paljon muusta konsernista poikkeavana. Erilaisuus tarkoittaa muun konsernin suuntautumista lähinnä eri puolilla maailmaa tapahtuvien yksittäisten projektien läpi viemiseen, kun taas yritys toimii paikalleen sidottuna valmistava laitoksena, ja näin myös konsernin ainoana terästä jalostavana raskaskonepajana.

/.../ kuitenkin näin massiivisena metallialan yrityksenä hyvinkin poikkeava. Että Techniphän tekee näitä projekteja, isoja projekteja tuolla maailmalla. Pistää kasaan projektin, ja sit ne tekee sen ja lähtee pois, että me ollaan kuitenkin tällainen pysyvä saitti. (H8)

Erojen nähdäänkin kulminoituvan erilaina ajatusmaailmoina, jossa konserni toimii lyhyemmällä tähtämellä ja projektiluontoisesti vuokratyövoiman avulla, kun yritys harjoittaa pysyvää ja

pitkäjänteistä toimintaa pyrkien työllistämään koko oman henkilöstönsä. Näistä eroista johtuen yhteisymmärryksen koetaankin toisinaan olevan koetuksella, ja yritystä kuvaillaan outolinnuksi konsernin sisällä.

Tietenkin tämä TOF Technipin maailmassa, me ollaan vähän outolintu siinä mielessä, että tämä on ainoa tällainen valmistuspaikka, varsinainen tällainen niin kuin tehdas tai tällainen telakaksihan tätä sanotaan, tai raskaskonepaja. (H3)

Erilaisuudestaan ja ajoittaisesta yhteisymmärryksen puutteesta huolimatta konserniin siirtymisen nähdään kuitenkin olleen hyvä vaihtoehto niin yrityksen kuin koko Porin ja Satakunnan kannalta. Konsernin globaalin yhteistyöverkoston nähdään kasvattavan toiminnan mahdollisuuksia koko alueella. Lisäksi henkilöstön ulkomaankokemukset ja ulkomaan työskentelymahdollisuudet ovat lisääntyneet, kasvattaen samalla koko ympäristön kansainvälisyyskokemuksia.

6.1.2 Johdon vaihtuminen

Ranskalaislähtöiseen konserniin siirtymisen jälkeen toinen organisaation kansainvälisyydessä tapahtunut merkittävä muutos oli paikallisjohdon vaihtuminen suomalaisista ulkomaalaisiin. Johdon vaihtumista koskevat vastaukset käsittelevät vaihtelevasti neljää eri aihepiiriä; erilaiset johtamiskulttuurit, johdon sitoutuminen, luottamus sekä johdon alakohtainen osaaminen.

Aiemmasta ulkomaalaisomistuksesta huolimatta organisaatio oli ollut suomalaisessa johdossa, jolloin myös johtamiskulttuuri oli ollut suomalaista. Ranskalaisomistukseen siirtymisen jälkeen yrityksen johto oli kuitenkin vaihtunut ulkomaalaisvetoiseksi. Tämä oli tuonut muutoksia paitsi johtamiskulttuuriin myös organisaation toimintaan, ja vaatinut henkilöstöltä muutoksiin sopeutumista. Samalla myös johtoon kohdistuva suhtautuminen oli kokenut muutoksia. Erityisesti erilaisten johtamiskulttuurien nähtiin vaikuttaneen organisaation toimintaan sekä johdon ja henkilöstön väleihin. Johtamiskulttuurien nähdään olevan sidoksissa kansalliseen kulttuuriin, jolloin myös ranskalaisen johtamiskulttuurin nähdään poikkeavan suomalaisesta johtamiskulttuurista.

No toki se on tuonut muutosta, et se että meidän johtaja on ranskalainen. Et kyllähän se johtamiskulttuuriin on tuonut muutosta. On toki, että kyllä suomalainen johtamiskulttuuri on erilaista kuin mitä ranskalainen, et kyllä sen muutoksen huomaa.(H8)

Ranskalainen johtamiskulttuuri käsitetään hierarkkiseksi ja johtajavaltaiseksi, minkä koetaan myös lisänneen byrokratiaa organisaatiossa. Johtajalla katsotaan olevan enemmän kyseenalaistamatonta valtaa, kun aiemmin toiminta johdon kanssa oli ollut keskustelevampaa ja tasa-arvoisempaa

yhteistyötä. Nyt suhde on kuitenkin muuttunut niin, että esimerkiksi mielipide-erojen ilmaisemisen johdon suuntaan koetaan olevan aiempaa vaikeampaa.

Tämmöset selkeet tulkinnat tällaisesta hierarkiasta tai siitä että missä kulttuureissa se johtaja todellakin on johtaja, ja tätä ei kyseenalaisteta alaisten taholta. Ja sitä on niin kuin enemmän kuin silloin kun on ehkä ollut suomalaisia esimiehiä. (H5)

Erilaiset kulttuurit ja ajatustavat ovatkin saaneet aikaan yhteentörmäyksiä johdon ja henkilöstön välillä. Heti johdon vaihtumisen jälkeiseen aikaan verrattuna erot ovat kuitenkin hieman tasoittuneet, ja johdon koetaan alkaneen huomioida paremmin paikallista kulttuuria, sekä muuttaa tapojaan suomalaiseen organisaatioon soveltuvimmiksi.

Alkuun se oli ainakin aikamoinen yhteentörmäys tässä johtamiskulttuurissa sun muussa. (H4)

Ulkomaalaisen johdon myötä johdon ja henkilöstön välisen keskustelukulttuurin nähdään muuttuneen ja tätä myötä – osin kieliongelmiin ja osin erilaisten kulttuurien vuoksi – myös henkilökohtaiset suhteet jäävät ulkomaalaisten johtajien kanssa totuttua vähemmälle. Johdolla kuitenkin katsotaan olevan ”avoimet ovet”, jolloin tarvittaessa johtoa on mahdollisuus lähestyä ja sopia tapaamisia, sekä saada tarvittavaa tietoa. Keskustelukulttuurin ongelmista huolimatta juuri johdon avoimuus ja tiedottaminen ovatkin parantuneet viimeisten vuosien aikana.

Mut et jos kymmenen vuotta sitten ei kukaan kertonut mistään mitään, ja nyt saa tietoa, ja nyt on vielä semmoinen tilanne, että on itte voinut kokeilla sitä, niin sitä voi mennä ihan tuota tosiaan lähelle kysymään, ja sitä sitten saa. Että sitä otetaan vastaan ja tietoa saa, jos pokka vaan riittää käydä kysymässä. (H6)

Avoimuuteen pyrkimisestä huolimatta luottamuksessa nähdään olevan ongelmia puolin ja toisin. Keskinäinen luottamus on kuitenkin parantunut, ja nykyisin johdon koetaan luottavan organisaation toimintaan aiempaa enemmän.

/.../ entinen tuotantojohtaja kyseenalaisti kaikki meidän työmenetelmät ja Amerikassa muka tehdään eri tavalla. Nyt nämä meidän toimitusjohtajat ja nämä eivät ole enää sinänsä puuttuneet työn tekemiseen, se tuntuu että he luottavat meidän tekemiseen. (H2)

Ulkomaiseen johtoon suhtaudutaan kuitenkin osin epäluottavaisesti. Epäluottamuksen taustalla on huoli johdon sitoutumisesta organisaatioon ja sen toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Edellisen toimitusjohtajan toimikausi yrityksessä jäi lyhyeksi, joka näkyy pelkona nykyisenkin johdon vaikeudesta sitoutua organisaatioon.

Tietenkin sitä on meillä viime aikoina, siitä on oisko kolme vuotta kun viimeinen suomalainen toimitusjohtaja oli, ja sitten tuli ranskalainen hän oli vuoden, ja sitten tuli tämä joka nyt on. Ja kyllähän siinä varmaan ihmisillä on käynyt mielessä että kuinka kauan hän nyt sitten on, eli kuinka pitkäaikainen, kuinka pitkäjänteinen se ajatusmaailma siinä on. (H3)

Nykyisen johdon kuitenkin koetaan olevan sitoutunut, tai ainakin edellistä sitoutuneempi ja halukkaampi organisaation pitkäjänteiseen kehittämiseen. Molempipuolisen luottamuksen vahvistaminen vaatii kuitenkin vielä töitä.

/.../ kyl tämä nyt ainakin tämä Roland selvästi paremmin on sitoutunut kuin tämä edellinen ranskalainen mikä eläkkeeltä tuli tänne, ni hän, se oli vähän semmoinen et ”mää nyt eläkkeeltä tulin tänne näin ja katotaan nyt millain tää menee”. Että nyt kun tuli sellainen ihminen kenellä on työuraa edessä vielä, ni kyl hän selvästi erilailla ajattelee tästä näin ja tämän talon selviämisestä ja sun muusta.(H4)

Neljäs johdon vaihtumiseen liittyvä teema on johdon alakohtainen osaaminen. Osa vastaajista katsoo, ettei johdolla ole riittävää alakohtaista osaamista, mikä toisinaan tuottaa ongelmia tuotannon kanssa. Johdon nähdään kuitenkin olevan jalkautunut tutustumaan tuotantoon, ja kunnioittavan henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta.

6.2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Organisaation kansainvälistymisen katsotaan tarkoittaneen kulttuurien välisten kohtaamisten lisääntymistä. Erityisesti konserniin liittyminen on lisännyt erilaisia kulttuurienvälisiä kohtaamisia liikkuvuuden lisääntymisen ja erilaisten maantieteellisiä rajoja ylittävien organisointi- ja yhteistyöverkostojen yleistyttyä. Nykyisen konsernin myötä yrityksen toiminta on levittänyt laajemmalle ja saanut globaalimpia piirteitä. Kaikkien vastaajien mielestä organisaatio on kuitenkin jo lähtökohtaisesti kansainvälinen ja kansainvälisessä toiminnassa mukana, eikä kansainvälisyys siis sinänsä ollut uutta. Asiakkaat ovat olleet pääosin ulkomailta, joten ulkomaalaisten läsnäoloon on totuttu ja kansainvälinen yhteistyö on ollut osa yrityksen arkipäivää.

Että vaikka silloin aikoinaan kun me oltiin Rauma-Repolaa ja oltiin hyvin suomalainen yhtiö, niin kyllähän meillä oli yhteyksiä ulkomaille. Me ollaan aina

oikeastaan suurin osa meidän projekteista on toimitettu ulkomaille, että me ei niin kuin kotimaassa. (H3)

/.../ ainahan tää nyt on ollut kansainvälistä tekemistä. (H5)

Viime vuosina tapahtunut kansainvälistyminen on kuitenkin tarkoittanut muutoksia organisaation sisällä. Muutokset näkyvät ulkomaalaisten aiempaa näkyvämpänä läsnäolona ja kulttuurien kohtaamisten, liikkuvuuden sekä erilaisten kansainvälisten yhteistyöprojektien lisääntymisenä. Yrityksen tulevaisuuden ja töiden jatkumisen kannalta kansainvälistyminen nähdäänkin pitkällä tähtäimellä hyvänä asiana, vaikka toisinaan siitä ongelmia aiheutuukin.

Kulttuurien kohtaaminen

Kansainvälistymisen ehkä näkyvin vaikutus on ollut juuri erilaisten kulttuurien näkyvyyden kasvu ja erilaisten kulttuurien välisen kanssakäymisen lisääntyminen. Kulttuurien kohtaamisten lisääntyminen on seurausta liikkuvuuden lisääntymisestä, kun erilaisten työvierailujen ja oman konsernin lähettämien ulkomaalaisten asiantuntijoiden määrä tehtaalla on lisääntynyt. Lisäksi asiakkaat lähettävät aiempaa enemmän omaa henkilöstöään yritykseen. Ulkomaalaisten määrä onkin lisääntynyt siis asiakkaiden edustajina, oman konsernin asiantuntijoina ja johtajina sekä ulkomaalaisina alihankkijoina. Suomeen suuntautuvien vierailujen lisäksi yrityksestä lähetetään omaa henkilöstöä ulkomaille.

No tietenkin se ensimmäinen on että enemmän kanssakäymistä, eli eri maitten ihmisten ja eri kulttuuristen ihmisten kautta, ja varmaan jollain tavalla lisääntynyt tällainen että ihmiset liikkuu niin kuin hieman enemmän. Jonkin verran meillä täältä on ihmisiä töissä muualla, ja tänne taas muualta tulee ihmisiä. (H3)

Erilaisten kulttuurien ja ihmisten kohtaaminen nähdään arjen ongelmista huolimatta vaikuttavan positiivisella tavalla organisaation kehittymiseen. Kansainväliset kohtaamiset nähdään mahdollisuutena uuden oppimiseen ja uusien ratkaisujen ja innovaatioiden syntymiseen. Myös työkokemus kasvaa erilaisten kohtaamisten kautta.

Mä katson että kansainvälistyminen on aina hyvä asia, mä lasken että aina kun me tuodaan lisää ihmisiä yhteen, ja me mietitään niitä niin me saadaan parempia ratkaisuja. (H1)

Uusien kontaktien kautta saatujen vaikutteiden katsotaan vaikuttavan henkilöstöä kehittävästi, mutta näiden vaikutteiden uskotaan leviävän myös työelämän ulkopuolelle henkilöstön lähipiiriin, ja

lopulta jopa koko yhteiskunnan tasolle. Lisäksi kansainvälistymisen ja vieraiden kulttuurien vaikutteiden katsotaan lisäävän henkilöstön sopeutuvaisuutta ja mukautuvaisuutta erilaisiin uusiin ja yllättäviin tilanteisiin, niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Työelämän kautta saadut kansainväliset kokemukset nähdäänkin henkilöstön koko maailmankatsomusta avartavina tekijöinä.

Työn kannalta, et uusien asioiden oppiminen, ja varmasti just näillä henkilöillä se on sit että sen tietää että okei, tässä maailmassa ei tehdä asioita pelkästään meidän tavalla. Joka toivottavasti sit kyllä leviää koko organisaatioon, ainakin joillakin osaluilla. (H8)

Kulttuurienvälisten kohtaamisten lisääntymiseen liittyy kuitenkin myös yksi kansainvälistymisen haasteista; erilaisten kulttuurien ja tapojen yhteensovittaminen. Haastateltavat toteavatkin organisaatiossa olevan havaittavissa kulttuurieroja esimerkiksi juuri erilaisten johtamiskulttuurien ja työskentelykulttuurien kautta. Vastauksista on myös havaittavissa eronteko kansallisten kulttuurien välille pohjoismaalaiseen ja suomalaiseen, ranskalaiseen sekä amerikkalaiseen kulttuuriin. Suomalaiset nähdään joustavina, älykkäinä ja luotettavina mutta jäyhinä, kun taas ranskalaisuus yhdistetään hierarkiaan ja byrokraatiaan. Amerikkalaisia sen sijaan pidetään avoimina ja puheliaina. Pohjoismaalaisia kulttuureita pidetään melko samankaltaisina, jolloin yhteistyö muiden pohjoismaalaisten kanssa on helppoa. Erityisesti muiden kuin pohjoismaalaisten kanssa toimittaessa kulttuurien samankaltaisuus korostuu, sillä muualta tulevien kanssa ongelmia on kohdattu juuri erilaisista kulttuureista ja normeista johtuen. Esimerkiksi ranskalaiset ja amerikkalaiset johtamistavat nähdään vaikeammin ymmärrettävinä kuin suomalaiset tai pohjoismaalaiset tavat, johtuen juuri erilaisista ajattelutavoista ja kulttuurisista näkemyksistä. Suomalaisen johtajan toimintatapojen koetaankin olevan ranskalaisia tapoja helpommin ymmärrettävissä.

No en mä sanois että varsinaisia ongelmia, että sanotaan varmaan et tyypillisiä haasteita mitä nyt kansainvälisessä on, että mitkä tulee just saattaa... osa vähän kulttuurinäkemys ja miten asiat ymmärretään ja miten toimitaan, toimintatavat, miten reagoidaan asioihin ja niin pois päin. (H7)

Ongelmia on ollut erilaisissa työskentelykulttuureissa sekä käsityksissä työskentelytavoista. Ulkomaalaisilla koetaankin olevan osin melko huono ymmärrys suomalaisesta työskentelykulttuurista, jolloin erilaiset tavat ja käsitykset aiheuttavat yhteentörmäyksiä.

Että mikä on tavallaan normaalitapa jossain maassa, ei välttämättä oo edes välttämättä lainkaan sallittua siellä toisessa maassa. Niin tää on yks semmonen, mikä

on varmaan niinku haaste – tuli mieleen – kansainvälisessä ympäristössä, että ymmärtää niitä. (H7)

Toisaalta kuitenkin huomioidaan, etteivät kaikki ongelmat ole kulttuurisidonnaisia tai kiinni vastapuolen kansallisuudesta. Osa kohdatuista ongelmista johtuukin ihmisten erilaisista luonteenpiirteistä, jolloin kansallisuus tai kulttuuri eivät olekaan keskinäistä suhdetta ja sen toimivuutta voimakkaasti määritteleviä tekijöitä.

Liikkuvuus

Toinen kansainvälistymiseen liittyvä näkyvä vaikutus on liikkuvuuden lisääntyminen. Kuten jo edellä todettiin, liikkuvuuden lisääntyminen on osaltaan vaikuttanut myös kulttuurien kohtaamisten lisääntymiseen. Yrityksen henkilöstön liikkuvuusmahdollisuudet sekä mahdollisuudet tehtävänkiertoon ulkomailla ovat lisääntyneet nykyiseen konserniin liittymisen jälkeen.

/.../meillähän on mahdollisuus, kun ajatellaan koko konsernia, niin meillä on myös mahdollisuus ihan tällaiseen et työskennellään jossain toisessa maassa, toisessa yksikössä. Et se aina vie eteenpäin, et se lisää sitä henkilötason – ja varmasti myös sitä sen ympäristön – mut ainakin sen henkilötason tämmöstä kansainvälistä kokemusta ja myös ihan et sieltähän saa sitä, tehdään erilaisia töitä, et sieltä saa ihan työkokemusta, ja oppii uusia asioita. Et tää on erinomainen asia just tämmösessä kansainvälisessä konsernissa, et pystyy mahdollisesti lähtemään ihan toiselle puolelle maapalloa ja tekemään siellä töitä ja näkemään sen mitä se maailma siellä on. (H8)

Tarjoutuu hyviä mahdollisuuksia niinku liikkua sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti organisaatiossa, sitä myös maantieteellisesti jos kiinnostaa ja halutaan. (H7)

Liikkuvuuden lisääminen onkin vastaajien mukaan yksi konsernin henkilöstötavoitteista, jolloin konsernin nähdään haluavan kehittää ja lisätä myös suomalaisen henkilöstön liikkuvuutta. Esimerkiksi konsernin sisäinen työnhaku on yksi keino lisätä ulkomaille suuntautuvaa työnhakua. Liikkuvuuden ja ulkomaille töihin lähtemisen ongelmaksi yrityksessä on kuitenkin muodostunut suomalaisen henkilöstön vähäinen halukkuus ulkomaantyöskentelyyn.

Meillä on siis tietyllä tavalla tämä ilmiö, että meillä on mahdollisuus kansainvälisiin tehtäviin täältä, mutta yleensä se tökkii siinä että me ei olla totuttu liikkumaan, me ei olla totuttu samalla tavalla. (H3)

Konsernin ja yrityksen nähdään siis tarjoavan henkilöstölle mahdollisuuksia ulkomaille lähtemiseen, mutta tosipaikan tullen useimpien kuitenkin uskotaan kieltäytyvän pitkäaikaisesta oleskelusta ulkomailla, vaikka periaatteessa halukkuutta saattaisi ollakin. Kieltäytymisen syiden nähdään liittyvät perheisiin ja lapsiin, ikään sekä vähäiseen motivaatioon. Nuoremmalla henkilöstöllä pienet lapset ja perhe rajoittavat lähtemistä, vaikka kiinnostusta kannuksien ja kokemuksen hankkimiseen ulkomailta olisikin. Vanhemmalla henkilöstöllä taas motivaatio, kiinnostus tai kielitaito nähdään ulkomaille lähtemisen kannalta puutteellisiksi. Esille nousee myös suomalaisten ja porilaisten kotipaikkasidonnaisuus. Lisäksi yksi vastaajista myös katsoo palkkauksen olevan riittämätön motivoimaan ulkomaille lähtemistä.

Vähän luulen, että aika luultavasti vähän nuoremmilla, ne on varmaan että sitten kun se perhe on ja lapset, se rupee rajoittamaan sitä mahdollisuutta liikkua. (H3)

Kyllä mä vielä olen sitä mieltä, että meistä yli neljäkymppisistä suurin osa on pirun vaikea, ensinnäkin niitä on jo pirun vaikea saada ulkomaille töihin /.../ (H4)

Kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen

Kolmas kansainvälisyyteen liittyvä ilmiö on erilaisten organisatoristen ja maantieteellisten rajojen yli tapahtuvan yhteistyön lisääntyminen. Rajoja ylittävä yhteistyö tarkoittaa niin kansainvälisesti tehtävien yhteistyöprojektien, kuin konsernin sisäisesti yhdistettyjen organisointimallien lisääntymistä. Aiemmin yrityksen katsotaan olleen enemmän erityyksissä, mutta nyt kansainvälisyys on tullut lähemmäksi, osaksi yrityksen arkea ja organisaatiota. Projektit ovat muuttuneet globaalimmiksi, laajentuen jopa useankin valtion alueelle. Lisäksi toimintaan on mukaan tullut European Works Councilin kautta tehtävä eurooppalainen yhteistyö, mikä vaikuttaa erityisesti henkilöstöön.

Kyllä siinä on varmaan sitten tapahtunut sellainen, no just tätä kansainvälistä yhteistyötä, mut nyt kun sitten on tullut Technip se ehkä vähän on tullut vielä niinku oikeesti globaalimmaks, et on menty myös niinku pohjoismaiden ulkopuolellekin, selvästi kenen kanssa paljon keskustellaan konsernin sisälläkin. (H7)

Käytännössä kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen yhdistettyjen organisaatioiden kautta tarkoittaa yrityksen toimimista konsernirakenteessa Houstonin organisaation alaisuudessa. Yhteistyön Houstoniin koetaan olevan tiivistä, ja tekemisen vahvasti sidoksissa Yhdysvaltain organisaatioon ja tämän antamiin päätöksiin. Kieliongelmien ja aikaeron tuomista haasteista huolimatta vuorovaikutuksen nähdään sujuvan melko hyvin. Hierarkia kuitenkin hidastaa toimintaa,

ja avoimeen yhteistyöhön pyrkimisestä huolimatta organisaatioiden välisissä suhteissa tapahtuneet muutokset ja vanhat organisaatioiden väliset rajat heijastuvat yhä toimintaan, eikä yhteistyö näin ollen ole vielä täysin saumatonta.

/.../ kyllä siinä on sellainen raja-aita niinku heidän, tai semmonen... kans semmonen selkee niinku näkymätön rajaviiva, vaikka ollaan niinku samaa, tavallaan samaa putiikkia ja hoidetaan heidän kanssaan nimenomaan niinku yhdistettynä organisaationa näitä, niin kyllä se, en tiedä kuinka monta tuhatta kilometriä siihen väliin mahtuu mutta kyllä siinäkin jotain niinku tapahtuu siinä välillä. Ja on vielä paljon viilattavaa ennen kuin se yhteistyö toimii jotenkin saumattomasti ja osataan toimia niin kuin yhtenäisenä organisaationa.(H5)

Käytännössä toimiminen amerikkalaisen organisaation alaisuudessa on tarkoittanut henkilöstölle kielitaitovaatimusten kasvua, jotta esimerkiksi raportointi tai yhteydenpito saataisiin hoidettua englanniksi. Yhteyttä pidetäänkin niin sähköpostitse, puhelimitse kuin videopalaverien muodossa. Haastateltavista yhtä lukuun ottamatta kaikki sanovat kansainvälisen yhteistyön olevan melko iso ja päivittäinen osa työtä, arvioiden vaihdella viidestätoista viiteenkymmeneen prosenttiin kokonaistyöajasta. Maantieteellisten rajojen yli tapahtuvan vuorovaikutuksen koetaan kuitenkin olevan haasteellista ja vaativan erityistä huolellisuutta kasvokkain tapahtuvien tapaamisten puuttuessa. Oman haasteensa vuorovaikutukseen tuo lisäksi aikaero, mistä johtuen suomalaiset työskentelevät usein iltaisin. Kansainvälisesti tehtävää yhteistyötä kuitenkin helpottaa pitkäaikaisten vuorovaikutussuhteiden luominen.

Haasteena vuorovaikutus ja kommunikointi

Kansainvälistymisen haasteet liittyvätkin usein juuri kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen lisääntymiseen. Suurin yksittäinen haaste koskee vieraiden kielten osaamista ja siihen liittyviä käytännön ongelmia. Kielitaidon todetaankin olevan kansainvälisessä organisaatiossa käytännössä lähes välttämätön taito, sillä monien tehtävien hoitaminen edellyttää vähintäänkin kohtalaista englanninkielen hallintaa. Huono kielitaito onkin noussut jopa tehtävien hoitamisen esteeksi. Monille kansainvälistyminen onkin tarkoittanut kielitaidon kehittämistä ja kieliopintoja.

No kielitaitoa on joutunut huomattavasti petraamaan /.../. (H6)

Kieliongelmissa johtuen kansainvälisessä organisaatiossa kommunikoinnin nähdään olevan haasteellista ja vaativaa. Vuorovaikutukselta vaaditaan huolellisuutta, jotta vältetään vääriä viesteiltä. Vieraat aksentit tuottavat hankaluuksia puhutun ymmärtämisessä, jolloin toisinaan syntyy

tulkintavirheitä tai asiat eivät tule täysin ymmärretyiksi. Kieliongelmat ovatkin johtaneet tiedonkulun katkoksiin organisaatiossa, kun kommunikointivaikeuksista johtuen kaikkia asioita ei viitsitä tai haluta lähteä kertomaan johdolle. Suomalaisen johdon kanssa keskustelun nähdäänkin olevan usein vilkkaampaa ja monipuolisempaa kuin ulkomaalaisten kanssa, joiden kanssa keskustelun tason sanotaan jäävän usein pinnalliseksi.

Ja kyllähän se sama on noiden johtajien kanssa, mutta totta kai heidän suorat alaisensa ovat kumminkin vähän korkeamman koulutuksen saaneita ihmisiä, niin siinä ei sitä sellaista kieliongelmaa ole, että he ehkä hiukan paremmin. Mutta kyllä mä nyt voin kuvitella että just tämä meidän toimitusjohtaja, /.../ mutta kyllä siinä voi olla että se keskustelu ei ole kauhean vilkasta ja monipuolista, niin kuin se on jos se on sitten suomalainen johtaja, joka voi käydä tuolla niiden työntekijöiden kanssa puhumassa. Kyllähän se tuo kieli on monta kertaa joka on avaintekijä, sehän on sen kommunikaation perusta. (H3)

Haastateltavien mukaan kieliosaaminen myös vaihtelee organisaation eri alueilla. Esimerkiksi johdon läheisyydessä kielitaidon todettiin olevan – henkilöstön muita keskimäärin korkeammasta koulutusasteesta johtuen – yleisesti parempaa, kun taas tuotannossa kielitaidon arveltiin olevan muuta organisaatiota heikompi. Kieliosaamista kuitenkin vaaditaan organisaation kaikissa osissa ja tasoissa, sillä esimerkiksi asiakkaat usein olettavat kaikkien puhuvan englantia. Vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja työntekijöiden sekä työnjohtajien välille onkin muodostunut ongelmia kielitaidottomuudesta johtuen.

Asiakas olettaa, että kaikki puhuvat englantia. Että sen takia meillä tarvitsisi olla tuolla ihmisiä jotka... palkattu ihminen jolle soitetaan että sinua tarvitaan tänne puhumaan ranskaa tai englantia lähinnä. (H1)

Ongelmia on ollut myös ulkomaalaisten alihankkijoiden kanssa, tosin näiden puutteellisesta englannin osaamisesta johtuen, jolloin tästä johtuen kommunikointi on jäänyt vajaaksi. Erityisesti asiakkaan kanssa tapahtuvan kommunikoinnin onnistumiseksi työnjohtajilta katsotaan vaadittavan hyvää kielitaitoa. Osa haastateltavista ehdottaa kieliongelmiin ratkaisuksi tulkin palkkaamista, mutta toisaalta tämän todetaan kuitenkin rajoittavan käytävää keskustelua. Tulkin käyttöä oli aiemmin kokeiltu, mutta tässä oli koettu ongelmia. Erityisesti monimutkaisemmissa asioissa tulkin kautta lähetettyjen viestin ei koettu välittyneen oikein, vaan todellisten tunteiden koettiin jääneen välittymättä tai välittyneen väärin.

Niin kyllä se tuntui kuule kun se ranskankielentulkki, se ei edes ymmärtänyt meidän kaikkia meidän ammateita pystynyt ranskaksi kääntämään, hän ei edes tietänyt sellaisia sanoja. (H3)

Siinä on sitten aina joku tulkki välissä joka... vaikka kääntäis sanasta sanaan niin siinä on kuitenkin se oma tulkintansa sille. Vaikeuttaa toki että ei niinku että jos mä olen... mulla on joku asia – kiihkeä – mitä mä haluan tuoda esiin ja sit joku kääntää sen, niin kyllähän se niinku lievenee tai mahdollisesti kääntyy... eli ei se niinku välttämättä oo ihan just se viesti minkä mä haluan antaa (H8)

Vuorovaikutusongelmia on koettu niin asiakkaiden kanssa kuin omankin organisaation sisällä. Ulkomaalaisen johdon kanssa on koettu kommunikointiongelmia. Vuorovaikutuksen jäädessä vähäiseksi henkilökohtaisten suhteidenkin muodostuminen jää vähemmälle. Yksi haastateltavista sanoikin kansainvälisen organisaation ongelmaksi ulkomaalaisten eristäytymisen suomalaisista juuri kieli- ja kommunikointivaikeuksista johtuen, mikä osaltaan heikentää myös toimivan vuorovaikutussuhteen syntymistä.

Se että jos kansainväliset ihmiset täällä eristäytyvät, se on se suurin ongelma. (H1)

Kaikki vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat eivät kuitenkaan koske vain ulkomaalaisten kanssa kommunikointia, vaan myös suomalaisten kollegoiden ja esimiesten kanssa on koettu vaikeuksia vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Etenkin esimies-alainen -suhteessa ja tähän liittyvässä kommunikoinnissa ja keskustelussa on koettu ongelmia.

Mut sitten tämä keskustelu just tuolla muilla tasoilla niin se on, se aina tökkii. (H4)

Ongelmia nähdään olevan myös yhteistyössä organisaation sisällä. Kolme haastateltavista viittasi yrityksen menneisyyteen kolmena erillisenä organisaationa, ja näiden organisaatioiden rajojen olemassaoloon yhä edelleen. Vaikka toimitaankin samassa yrityksessä, tuotannon, projektinhoidon sekä suunnitteluorganisaation välisessä yhteistyössä ja tiedonkulussa on yhä ongelmia. Erityisesti ongelmatilanteissa entisten organisaatioiden väliset rajat tulevat näkyviin ja tuottavat lisähaastetta.

Kyllähän se niinku ihmiset hakeutuu omiin leireihinsä ja tämmösissä kun näitä projekteja tässä toteutetaan, niin kyllä se selkeästi sellaiset leirit on vielä olemassa. Eli jos tämä – vaikka sen suunnittelun pitäisi tuottaa jotakin ja toimittaa se tuotannolle ja näin poispäin, niin kyllä siinä syyllistenetsintävaiheissa ja sormienosoitteluvaiheissa yleensä esiintyy hyvin voimakkaana, että tämä ja tämä

palanen teki sitä ja tämä palanen teki tota ja... ettei me ehkä siinä olla vielä parhaimmillaan siinä touhussa. (H5)

Vuorovaikutukseen liittyen ongelmia on myös organisaation sisäisessä tiedonkulussa. Huolimatta pyrkimyksistä kehittää tiedonvälityskulttuuria suomalaisten katsotaan yhä panttaavan tietoa, jolloin kaikki tarpeellinen tieto ei välity niin alas- kuin ylöspäinkään.

Jos korkeimmalta mahdolliselta taholta tulee neljälle ihmiselle käsky, että kertokaa tämä asia eteenpäin, niin siellä saattaa se asia katketa johonkin suomalaiseen ihmiseen just sen takia koska Suomessa ajatellaan johtamisessa, että tieto on valtaa, ja sen tiedon jakaminen poistaa mun valtaa. (H1)

Esimerkiksi johdon ei katsota saavan kaikkea organisaation toiminnan kannalta tarpeellista tietoa. Toimitusjohtajan sanotaankin odottavan tiedon jakamista koko organisaatioon, mutta käytännössä tämän ei nähdä toteutuvan. Osa esimerkiksi ylössuuntautuvasta tiedosta jää välittymättä kieliongelmiin liittyvistä syistä, osa taas muista kommunikaatio-ongelmista johtuen.

He ovat kyllä todenneet sen, että he haluavat kuulla ne asiat täältä kentältä ihan sellaisina kuin ne on, eikä millään tavalla muuteltuna niin kuin helposti se käy. (H2)

Toisaalta vaikeuksia nähdään myös tiedon tunnistamisessa. Kaikkea tarpeellista tietoa ei havaita tai tunnisteta, eikä näin ollen myöskään viedä eteenpäin.

On taas sitten aina joskus hakusessa, että mikä on semmoista tietoa mitä pitäis levittää ja mikä on semmoista oleellista ja mikä ei ole oleellista. (H6)

Tiedonkulun ongelmiin liittyy myös epäselvyydet tiedonvälittämisen pelisäännöissä ja vastuualueissa. Tiedon ei nähdä aina kulkevan sille määritellyjä reittejä pitkin, vaan esimerkiksi asiakas saattaa ohittaa virallisen tiedotusketjun epävirallisen kanavan ollessa tehokkaampi. Tiedonkulun kentässä nähdäänkin kehitettävää. Toisaalta tiedonkulun ongelmien sanotaan olevan osin kuitenkin projektikohtaisia, jolloin projektista ja projektin vetäjästä riippuen tieto kulkee paremmin tai huonommin.

Asenteet

Vastaajien asenteet ja suhtautuminen kansainvälistymistä ja kansainvälisyyttä kohtaan ovat ajoittaisista ongelmista huolimatta periaatteessa myönteisiä. Pitkällä tähtäimellä kansainvälistymisen katsotaan olevan hyvä asia yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta, lisäävän uuden oppimista, innovaatioita sekä tuovan tätä kautta parempia ratkaisuja. Samalla kuitenkin

todetaan, että kaikki eivät kansainvälistymistä hyväksy tai pidä toivottavana kehityspolkuna. Erityisesti työntekijäpuolen nähdään suhtautuvan kriittisemmin kansainvälisyyden kasvuun. Ulkomaalaisten hyväksyntä ja suvaitsevaisuuden lisääminen vaativatkin osin asennemuutoksia niin organisaatiossa kuin laajemmin koko yhteiskunnassa. Haastateltavat katsovat henkilöstön kuitenkin olevan jo keskimääräistä tottuneempia kansainvälisyyteen ja ulkomaalaisiin, mutta kansainvälisyyden lisääntymisen yrityksessä toivotaan kuitenkin vielä lisäävän suvaitsevaisuutta koko henkilöstössä ja tämän lähipiirissä.

Mun mielestä tääkin just että meillä nyt on näitä johtajia täällä, pidän sen noin pitkässä juoksussa varmaan hyvänä asiana, vaikka se nyt tietenkin aluksi vähän voi tuntua siltä että ne nyt niin kuin ei ymmärrä näitä meidän asioita, ja mitä ne tänne tulee sotkemaan meidän omaa kuvioomme, mutta ei se nyt varmaankaan niin kyllä ole.
(H3)

Suvaitsevaisuuden nähdään lisääntyvän kansainvälistymisen myötä, mutta toisaalta sen todetaan olevan helppoa niin kauan, kun käytännössä ei tarvitse kohdata erinäköisiä tai eri kulttuureista tulevia ihmisiä. Konserni on kuitenkin huomionnut henkilöstön monimuotoisuuden kasvun diversity-kampanjoiden kautta. Suhtautuminen näihin kampanjoihin on kuitenkin osittain melko kriittistä.n

6.3 TULOKSET APPRECIATIVE INQUIRYN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa tarkastellaan saatuja tutkimustuloksia AI:n positiivisten lähtökohtien valossa. Tavoitteena on selvittää AI-syklin kolme ensimmäistä etappia – etsiminen, unelmointi sekä suunnittelu – neljännen ollessa pikemminkin suunnitelmat toimeenpaneva askel, joten suunnittelussa on huomioitu vastausten sallimissa rajoissa myös AI:n toteutus.

Discovery – mikä organisaatiossa toimii?

AI:n ensimmäisen askeleen, Discoveryn eli etsimisen, tavoitteena on etsiä ja löytää organisaatiossa olemassa olevia hyviä ja toimivia asioita sekä tapahtuneita onnistumisia. Saadut vastaukset ovat jaettavissa koskemaan kilpailuetuja ja olemassa olevia vahvuuksia, sekä hyviä muutoksia. Tapahtuneiden hyvien muutosten tarkastelu ei jää vain koettuihin onnistumisiin, vaan vastauksissa tuli esille myös näihin liittyviä ongelmia.

Kilpailuedut ja olemassa olevat vahvuudet

Yrityksen kilpailuetuja ovat osaaminen ja pitkät perinteet, toimintamallin joustavuus, aikataulujen pitävyys sekä luotettavuus. Osaaminen juontaa juurensa telakan pitkästä historiasta ja syntyneestä

kokemuksesta, jotka näkyvät olemassa olevana hyvänä maineena ja jo saavutettuna statuksena. Yrityksessä pitkän työuran tehneet henkilöt ovat onnistuneet luomaan henkilökohtaisia suhteita muihin saman teollisuudenalan yrityksiin, mikä myös osaltaan katsotaan olevan edesauttamassa uusien tilausten saamisessa. Asiakkaiden myös uskotaan luottavan yrityksen osaamiseen. Olemassa olevasta osaamisesta kertovat myös pitävät aikataulut, hyvä laatu, tulosten odotuksia vastaavuus, annettujen lupauksen pitäminen, raportoinnin läpinäkyvyys, matalat onnettomuustilastot sekä suomalaisten yleinen rehellisyys. Yhdessä nämä muodostavat yritykselle kilpailuetuja, jotka näkyvät asiakkaalle luotettavuutena ja osaamisena.

Meidän tuotantovarmuus ja tuotantoaikataulut on ainoat jotka on pitänyt, mitä on pari muuta yrittänyt /.../ (H1)

No tota kyllähän tällä nyt edelleen tällä paikalla on hyvä maine. /.../ on se pitkä historia, ja on saavutettu jo sellainen status tuolla jossain maailmalla et täältä toimitetaan niin kuin ajallaan, laadukas, luotettava. Ei missään nimessä halvimmalla hinnalla maailmassa, mut kuitenkin että no nää muut asiat on niin kuin selkeesti semmosia helpottavia tekijöitä. Ja sitten ihan henkilötasolla, niin onhan meillä nyt vielä ihmisiä, joilla on pitkä ura takana, ja ovat luoneet suhteita, niin kuin henkilökohtaisia suhteita tällä teollisuudenalalla työskenteleviin ihmisiin ympäri maailmaa. (H5)

Kilpailuetuna nähdään myös yrityksen toimintamallin joustavuus, mikä vastaajien mielestä saa yrityksen erottumaan muista telakoista maailmanlaajuisesti. Tuotannon ja suunnittelun toimiminen toistensa läheisyydessä ja samassa organisaatiossa tarkoittaa mahdollisuutta aloittaa työt nopealla tahdilla. Vastaajien mielestä samalla myös erilaisten tuotannon aikaisten muutosprosessien hoitaminen on mahdollista toteuttaa nopeasti ja joustavasti, jolloin asiakkaan saama palvelu on nopeampaa ja helpompaa verrattuna muiden telakoiden tarjoamiin ratkaisuihin.

Meillä on kuitenkin määrättyjä sellaisia valtteja, joita meillä täällä TOF:lla on. Ne valtitahan ovat kaupat kun on tehty, meidän työ alkaa heti. Eli ensimmäiset kuvat kun tulevat, niin työt alkavat. Me pystytään hoitamaan se muutosprosessi, eli kun joka tapauksessa ne muutosprosessit mitä tapahtuu ne hoidetaan, ne tulee kaikki tehtyä, tilaaja hyväksyy ne, luottaa että ne tulee tehtyä. (H2)

Yhdeksi organisaation olemassa olevaksi vahvuudeksi vastaajat mainitsevat henkilöstön ja johdon osaamisen. Johdon katsotaan olevan osaavaa ja kielitaitosta, mutta myös muun henkilöstön nähdään

olevan osaavaa ja kykeneväistä itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Taustalla nähdäänkin suomalainen hyvä koulutustaso, mikä tarkoittaa myös yrityksille osaavaa työvoimaa. Olemassa olevaa osaamista katsotaan hyödynnettävän melko hyvin. Kansainvälisyyteen liittyen henkilöstöllä nähdään olevan melko paljon kokemusta, mikä omalta osaltaan on helpottanut kansainvälistymiseen liittyviä muutosprosesseja. Toisaalta olemassa oleva kansainvälinen osaaminen ja kielitaito myös helpottavat yritykseen tulevien ulkomaalaisten sopeutumista, jolloin kansainvälisyyden lisääntyessä avautuu taas uusia mahdollisuuksia.

No kansainvälisessä kilpailussa toki tietysti, että me ollaan vuosikaudet oltu kansainvälinen yritys, et se on lähtenyt jo pitkälti tuolta – no ihan aikojen alusta, että ollaan totuttu siihen, että ei nää ei oo mitään, ei se oo kummallista eikä uutta. Päinvastoin, et se on niinku jokapäiväistä elämää. (H8)

Yritys on myös onnistunut huolehtimaan henkilöstöstään huonoinakin aikoina, mikä näkyy henkilöstön sitoutumisena organisaatioon.

No sekin on mikä me ollaan pystytty pitämään – se on aika oleellista näyttöä ulospäin – me ollaan omista työntekijöistä pystytty huonoinakin aikoina sillain huolta, että täältä ei ole irtisanottu väkeä. /.../ Että meillä kuluvana kymmenenä vuotena ei ole juurikaan tällaista tapahtunut, se on yksi sellainen pointti että meillä pyritään pitämään väestä huolta. (H6)

Organisaation vahvuudeksi mainittiin myös sen turvallisuuskulttuuri, minkä katsottiin olevan Suomessa yritysten kärkiluokkaa.

Hyvät muutokset

Kilpailuetujen lisäksi vastauksista oli havaittavissa organisaatiossa tapahtuneita hyviä muutoksia ja onnistumisia. Yksi tapahtuneista hyvistä muutoksista oli osaamisen laajentaminen konsernilta saatujen projektien kautta. Muutosta on tapahtunut myös henkilöstön kehittämisessä, sillä nykyisen konsernin kautta erilaisten kehittämisohjelmien määrä ja näkyvyys ovat lisääntyneet. Esimerkkejä tällaisista ohjelmista ovat kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt, Pulse⁶ sekä erilaiset koulutukset. Ohjelmien kautta on mahdollista havainnoida ja korjata ongelmia, sekä kehittää osaamista ja hyvinvointia.

⁶ Pulse on Technip -konsernin Health, Safety & Environment -ohjelma, jonka tavoitteena on parantaa ja kehittää terveyteen, turvallisuuteen sekä ympäristöön liittyviä arvoja, toimia ja vastuullisuutta koko konsernin laajuisesti (Technip Pulse).

Esimerkiksi kehityskeskustelujen laajentamista koko henkilöstöä – myös tuotannontyöntekijöitä – koskevaksi pidetään hyvänä kehityksenä. Kehityskeskustelut ovatkin henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaan urakehitykseensä ja esimerkiksi tuoda esille mahdolliset ulkomaantyöskentelytoiveet tai koulutustarpeet. Säännöllisin väliajoin käytävien keskustelujen avulla voidaan asettaa henkilöstölle erilaisia henkilökohtaisia tavoitteita ja myös seurata näiden tavoitteiden toteutumista. Toisaalta kehityskeskustelut myös auttavat esimiehiä sekä koko yritystä ja konsernia olemassa olevien voimavarojen tunnistamisessa. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin toisinaan esimiesten ja alaisten väliset suhteet, sillä joissain tapauksissa kunnollisia keskusteluja ei ole muodostunut, vaan tapaamiset ovat jääneet lähinnä ”nimi paperiin” -tyyppisiksi tilanteiksi. Kehityskeskustelujen ohella myös erilaisten koulutusten ja kurssien määrän nähdään lisääntyneen.

Myös viestinnässä ja tiedotuksessa on tapahtunut hyviä muutoksia viimeisten vuosien aikana, haastateltavat puhuivat jopa huomattavasta muutoksesta. Aiemmin tiedottamisen koettiin olleen huonoa ja toimimatonta, eikä henkilöstö saanut tietoa yrityksen tapahtumista. Tiedottamiseen on kuitenkin panostettu, mikä näkyy lisääntyneenä ja avoimena johdolta tulevana viestintänä.

Siis meillä on tiedottaminen parantunut huomattavasti vuosien varrella /.../ (H1)

/.../ sitä on pyritty kokoajan parantamaan, ja sanotaan näin että kyllä se tiedonvälitys on, se on tässä jos vertaa niin kymmenessä vuodessa oleellisesti parantunut. Ja se suunta on koko aika niin kun, sanotaan sen konsernin perusteita et puhutaan läpinäkyvyydestä, sitä on niin kun pyritty parantamaan (H6)

Kansainvälistä johtoa pidettiin tiedottamisessaan suomalaista johtoa avoimempana. Ylhäältä alaspäin tulee entistä enemmän tietoa ja tieto kulkee paremmin, mutta ongelmia on edelleen alhaalta ylös suuntautuvassa tiedonkulussa. Tiedonkulun parantamiseen liittyen hyvänä kehityksenä nähdään erilaisten tiedonvaihtoon liittyvien tapaamisten lisääntyminen organisaation sisällä. Onnistumisena pidetään myös mahdollisuutta kuukausittaisiin tapaamisiin johdon kanssa.

Meillä /.../ on joka kuukausi mahdollisuus käydä toimitusjohtajan tykönä, ja nyt esimerkiksi viime viikolla oltiin hänen tykönänsä ja se on sinänsä todella positiivinen ratkaisu, me ollaan saatu aina kun mitä meillä on ulkomaalaisia ollut - omien suomalaisten toimitusjohtajien kanssa me ollaan tätä ennenkin tehty - mutta nyt meillä on näiden ulkomaalaisten kanssa saatu tämä kanssa toimimaan. Tämä on ihan hyvä asia. He ovat kyllä todenneet sen, että he haluavat kuulla ne asiat täältä kentältä ihan sellaisina kuin ne on, eikä millään tavalla muuteltuna niin kuin helposti se käy. (H2)

Hyvänä kehityksenä nähdään myös mahdollisuudet muihin tapaamisiin johdon kanssa, mikäli tällaiseen tulee tarvetta. Organisaation johdon vahvuutena pidetäänkin helppoa lähestyttävyyttä. Etenkin suomalaisen johdon kanssa neuvotteluvälien luomista pidetään helppona.

Mulla ei ole mitään vaikeuksia heidän kans luoda kontakteja. Meillä on todella fiksit välit ollut /.../ mulla on aina ollut heihin hyvät neuvotteluvälit. Ja niin avoimesti kun he nyt voivat kertoa niin he varmaan kertovat mulle asioita /.../. (H4)

Aiemmin ongelmalliseksi koettua viestintää on kehitetty myös organisaation sisäisten julkaisujen muodossa. Näiden nähdäänkin toimivan hyvänä kanavana henkilöstön pysyä selvillä yrityksen toimista ja tilasta. Henkilöstön viestintäkanaviin on tullut lisäys myös EWC-yhteistyön muodossa. EWC-toiminta nähdäänkin hyvänä välineenä henkilöstön välittää viestejä konsernin ylimmälle johdolle, johdon ollessa myös aidosti kiinnostunut kuulemaan henkilöstön ajatuksia. EWC-toiminnasta koetaan saadun myönteistä tulosta. Hyvänä kehityksenä pidetään myös ulkomaalaisen johdon antamaa hyväksyntää suomalaisia ammattiliittoja kohtaan, sillä haastateltavat huomauttavat, etteivät hyvät ammattiliittosuhteet ole itsestäänselvyys. Johtoon liittyen hyvänä kehityksenä pidetään paitsi neuvotteluvälien parantumista, myös nykyisen johdon aiempaa parempaa sitoutumista yritykseen ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Johdon myös katsotaan luottavan organisaation toimintaan aiempaa enemmän.

Dream - millainen olisi toimiva organisaatio?

Unelmointia koskevassa luvussa luodaan haastattelujen pohjalta kuva tavoiteltavasta tulevaisuuden organisaatiosta. Vastaukset käsittelevät kansainvälisyyttä ja kansainvälistymisen hyväksymistä, liikkuvuutta, johdolle asetettuja odotuksia ja organisaatioon sitoutumista, yhteistyön toimivuutta sekä organisaation ja osaamisen kehittämistä.

Kansainvälisyys

Kansainvälisyyteen ja ulkomaalaisiin liittyvän hyväksynnän toivotaan lisääntyvän tulevaisuudessa henkilöstön parissa, sillä kansainvälistymisen nähdään olevan väistämätön osa niin yrityksen kuin koko yhteiskunnankin kehitystä.

/.../ kun firma kansainvälistyy, niin se toivottavasti lisää myös koko työntekijäkunnassa sitä hyväksyntää, että kansainvälisyys on läsnä meidän joka päivässä, halutaan me sitä tai emme, niin se on kuitenkin tulevaisuus. /.../ Se menee, koskee koko yhteiskuntaa. (H1)

Asenteissa siis toivotaan tapahtuvan muutosta kohti suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden hyväksyntää.

Enemmänkin ehkä se on semmosta että ihmisten asenteet just että olisi myötämielisempi, ei olisi niin kauhean jyrkkä aina niitä muita ihmisiä kohtaan, eli tällainen pehmeämpi arvo jos niin sanotaan. (H3)

Asenteiden ja mielipiteiden lisäksi kansainvälisyyden toivotaan lisääntyvän myös konkreettisemmin. Ulkomaankokemuksien toivotaan tulevaisuudessa lisääntyvän kaikilla organisaation tasoilla, ei vain johdon osalta. Ulkomaille suuntautuvan tehtävänkierron ja suomalaisen henkilöstön liikkuvuuden toivotaankin muuttuvan arkipäiväisemmäksi ja tätä kautta myös lisääntyvän. Toisaalta myös muulla kuin johtotasolla työskentelevillä ulkomaalaisilla saattaisi olla organisaation toimintaa edistäviä vaikutuksia. Kuitenkin erityisesti organisaation johdolle ja esimiehille toivotaan mahdollisuuksia käydä ulkomailla tutustumassa erilaisiin toiminta- ja työskentelytapoihin, sekä hakevan vaikutteita erilaisista johtamiskulttuureista.

/.../ toivoisin myös että kun meillä näitä ulkolaisia johtajia tulee, määrättyllä tavalla me täällä, määrättyt suomalaiset johtajat, niille järjestettäisiin mahdollisuus käydä ulkomailla, käydä toteamassa se erilainen johtamistapa, erilainen johtamiskulttuuri, miten se siellä vaikuttaa.(H2)

Yrityksen myös toivotaan enemmän hyödyntävän ulkomailta saatavia vaikutteista ja osaamista.

Mikä tekee sen, että me ollaan paljon kalliimpia täällä Suomessa, se on se kilpailukykyä, ja sitä mitä mä toivoisin, että nämä meidän organisaation vastaavat johtajat kävisivät katsomassa. Mitä meidän tulisi tehdä toisin? Onko meillä tekijärakenne, onko meillä johtajarakenne vääränlainen, meneekö meillä ne kustannukset väärin asioihin, tehdäänkö me väriä asioita? (H2)

Vaikutteiden ja parhaiden käytäntöjen laajemman hyödyntämisen kuitenkin todetaan juuri vaativan asenteiden muuttumista avoimemmiksi ulkomailta tulevia ilmiöitä ja ihmisiä kohtaan. Osin negatiivisista asenteista huolimatta kansainvälistymisen uskotaan kuitenkin kehittävän henkilöstön taitoja sekä osaamista.

Odotukset johtoa ja ulkomaalaisia kohtaan

Yrityksen johdon odotetaan olevan tulevaisuudessakin kansainvälisesti osaavaa ja kielitaitoista, sekä omaavan hyvät verkostot ulkomaille. Johtajien odotetaan hyödyntävän näitä yhteistyöverkostojaan yrityksen toiminnan kehittämisessä, sekä tutustuttavan yritystä tätä kautta myös uuden toiminnan ja uusien projektien pariin. Johdolla myös toivotaan olevan aiempaa kokemusta konepaja-alalta tai konepajayrityksen johtamisesta.

Mutta tämä on sitä mitä mä odotan näiltä ulkomaalaisilta johtajilta, että he luo meille sitä yhteistyötä koko kansainväliseen ja kertoo siitä meille, mitä mahdollisuuksia meillä on ja tutustuttaa meitä kaikkeen sellaiseen tekemiseen ja mitä muualla tehdään, että osattais todella pysyä tässä kilpailussa mukana. (H2)

Organisaatioon tulevien ulkomaalaisten toivotaan tuntevan suomalaista kulttuuria ja toimintatapoja, ja huomioivan näitä työskennellessään ja kehittäessään organisaatiota.

Toimivaan kansainväliseen organisaatioon vaaditaan se, että ne ihmiset jotka tulevat siihen organisaatioon tietävät se paikallisen maan kulttuurista, työkulttuurista, muusta kulttuurista. Tietävät sen lainsäädännöstä, ovat halukkaita sitoutumaan siihen pitkäksi aikaa. /.../ toimitusjohtajan ja firman johtoryhmän pitää tietää, et mitä täällä tehdään neljänkymmenen vuoden päästä. Eli ettei puhuta vaan että mitä me tehdään ens vuonna, tai edes kolmen vuoden päästä tai viiden vuoden päästä, vaan että se pitää olla vuosien päähän. Ja lähteä kehittämään sitä sillä ajatuksella, että mitä näkee että mitä se on sitten lapsenlapsen tulon jälkeen, se että mitä se firma silloin on. Ja lähtee kehittämään sitä siihen omaan suuntaansa /.../. (H1)

Johdolta odotetaan halukkuutta pitkäaikaiseen sitoutumiseen organisaatioon ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Johdolla toivotaankin olevan pitkän aikavälin suunnitelmia organisaation toiminnan varalle, ja kehittävän tätä juuri haluamaansa suuntaan.

Yhteistyö

Toimiva yhteistyö kuvaillaan avoimeksi vuorovaikutukseksi, jossa tietoa kulkee niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöskin, tavoitteena yhteisten tavoitteiden saavuttaminen.

Toimiva yhteistyö on avointa, niinku yhteistyö aina on. Ja se on niinku et ollaan.. samalla tasolla ja puhalletaan samaan hiileen, se on niinku se. (H1)

Kuitenkin erityisesti kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa ja keskustelukulttuurissa on havaittavissa kehitystarpeita, jotta esimerkiksi tiedonkulusta saataisiin saumatonta. Toimivassa vuorovaikutuskulttuurissa erilaiset yhteistyön esteet ja raja-aidat olisi poistettu tiedonkulun tieltä.

Ehkä vielä tarvis kehittää ihan sitä ihmisten just kahdenkeskistä tiedonkulkua, koska se on se tuntuu olevan se kaikkein selvin /.../ (H4)

Vuorovaikutukseen kaivattaisiin smalltalkia⁷ ja suhdetta edistäviä vapaamuotoisempia kohtaamisia erityisesti ulkomaalaisten kanssa. Houstonin kanssa tehtävän yhteistyön kehittämiseksi taas tarvittaisiin lisää henkilökohtaisia, kasvokkain tapahtuvia tapaamisia. Suhteiden kehittämisellä henkilökohtaisten ja vapaamuotoisempien tapaamisten kautta nähtäisiin olevan positiivisia vaikutuksia yhteistyön toimivuuteen pidemmällä tähtäimellä.

Myös se, että puolelta toisin vähän niinku avainihmiset viettäis aikaa, USA:laiset olis täällä, esimerkiksi kun puhutaan tästä USA:n ja Porin yhteistyöstä ja päinvastoin suomalaiset siellä toki. Pitää tuntea ne ihmiset siellä ja ajattelumallit, ja sitten ne toimintatavatkin. Ja sitten sitä kautta pääsee, tavallaan yhdenmukaistaa ne tavallas yhdeks kokonaisuudeks. /.../ No se vuorovaikutus, sitä ei varmaan koskaan voi olla liikaa. (H7)

Tulevaisuudessa yhteistyön ja kommunikaation toivotaan olevan saumattomampaa, ja tiedonkulkua määrittelevien rajojen selkeämpiä, mutta joustavia. Organisaatioiden välisten entisten rajojen madaltuessa yhteistyö ja tiedonvälittyminen toimisivat joustavammin. Organisaatioon myös kaivataan prosessien selkeyttämistä tai tarkempaa määrittelyä, jotta vastuut, valtuudet ja tehtävät olisivat kaikille asianomaisille selvillä. Erityisesti kuitenkin juuri kommunikaatioketjujen ja näiden rajojen selkeyttämisen nähdään helpottavan toimintaa, kun ongelmatilanteissa vastualueet ja -henkilöt olisivat selvillä. Myös asiointi asiakkaan kanssa helpottuisi, kun mahdollisista vaikeuksista voitaisiin neuvotella jo ennen näiden ongelmien laajenemista.

/.../ semmoiset pelisäännöt, ne on vähän hakusessa että... niitä millä tasolla ja millä – tai oikeastaan voisi sanoa yksinkertaisesti näin, että tehdään selvät aidat, minkä sisällä liikutaan. Eli ettei levitetä kaikkea ihan mahdottoman laajaksi. /.../ että ei lähdetä liikkumaan sitten esimerkiksi jotain ulkoisia systeemeitä, mitkä ei millään tavoin oikeastaan liity toimenkuviin. Eli siinä on semmoista pientä rajauksen tarvetta meillä. Se selkeyttäisi ja se helpottaisi, sit se toisi kuitenkin semmoisen varmuuden, ja jonka kautta voisi sitten hakea sellaista laajentumista ja monipuolistamista. (H6)

/.../ tämmöisessä globaalissa ympäristössä ja missä tosiaan ne etäisyydetkin on aika isot, niin ne prosessit pitäis oleen hyvin määritelty ja tehtävät ja vastuut ja valtuudet,

⁷ Smalltalkilla tarkoitetaan tavoitteetonta viestintää, joka toimii ilmapiirin vapauttajana ja keskustelijoiden tutustuttajana toisiinsa (Neuvottelun kulku). Keskustelijat eivät usein tunne toisiaan kovin hyvin, ja käsiteltävät aiheet ovat melko pinnallisia (Cambridge Dictionaries Online).

ne pitäis oleen ainakin hyvin selvät. Se on yks semmonen selvä homma, silloin kun on vielä paljon ihmisiä siinä mukana et se toimii. (H7)

Osaamisen ja yrityksen kehittäminen

Tulevaisuudessa henkilöstöllä odotetaan olevan nykyistä paremmat kansainvälisyystaidot. Kansainvälisyystaitoihin liittyy esimerkiksi erilaisten kulttuurien huomioiminen ja hyväksyminen, vuorovaikutus ja kielitaito. Juuri kielitaito onkin tulevaisuudessa välttämättömyys töiden hoitamisen kannalta. Näiden taitojen odotetaan seuraavilla sukupolvilla olevan jo lähtökohtaisesti hyvät. Sukupolvenvaihdokseen liittyy myös osaamisen siirtäminen, jotta jo olemassa oleva osaaminen olisi organisaation käytettävissä tulevaisuudessakin.

Nykyikäisten nuoret on kansainvälisempiä mitä mun sukupolveni on. (H3)

Yrityksen toiminnan katsotaan perustuvan vankkaan osaamiseen, jota määrittelee turvallisuus, tuottavuus ja laatu. Osaamista ja kokemusta toivottaisiin myös hyödynnettävän entistä enemmän.

Se on minun mielestä sitä meidän vahvuutta, ja että sitä todella meidän sitä osaamista käytettäis myös hyväksi ihan ylempää johtoa saakka. (H2)

Osaamisen kehittäminen nähdään yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta tärkeäksi, jotta töitä voitaisiin tehdä päätuotteen osalta hiljaisempinakin aikoina, ja pitää yritys näin toiminnassa. Yrityksen johdon toivotaankin ymmärtävän, että päätuotteen valmistus on vain yksi osa yrityksen toimintaa.

Tietysti se, että mä toivon että meidän johto myös ymmärtää sen, että tämä spar on vain osa meidän työtä ja meillä täytyy olla toinen tai kolmas jalka sellainen, joka niin kuin auttaa meille sitten töitä jos sparit, meillä oli monta vuotta että sparit loppu, me kamppailtiin täällä lomautusten kanssa ja... Siinä käy välillä väärin sillain että ne johto kamppailee edelleen, että me saataisiin niitä isoja töitä, ja sillä varjolla ei uskalleta ottaa muita töitä, ja mennä muille aloille ja meillä kuitenkin täällä on osaaminen /.../. (H2)

Tulevaisuudessa yrityksen myös odotetaan löytävän oman paikkansa konsernin sisäältä, ja saavan tätä kautta myös uusia töitä. Yrityksen osaamista toivotaankin hyödynnettävän konsernin sisällä entistä enemmän. Näin varmistetaan myös yrityksen toiminnan jatkuvuus.

/.../ kyllä se mun mielestä jotenkin edullista olis että kun näitä aallonpohjia tässä tulee tän päätuotteen osalta, niin on jotain mahdollisuuksia tehdä muunlaisia, muutakin sinä aikana, jolla pidetään hengissä tää paikka. (H5)

Yrityksen toiminnalle haluttaisiin enemmän näkyvyyttä, ja juuri kansainvälistymisen ja jatkuvan tekemisen katsotaan auttavan niin tunnettuuden kuin profiilinkin nostamisessa. Näkyvyyden lisäämisen voisi myös lisätä yhteistyömahdollisuuksia, ja auttaa tätä kautta myös uusien projektien saamisessa.

Mä ainakin toivoisin sillain, että me saataisiin tähän sellainen meidän tekeminen on sitä, että se noteerataan tuolla myös muualla, ja meistä voitaisiin ehkä kertoa enemmän myös tuolla muualla. Nyt se käy monta kertaa niin, ettei ne edes tiedä mitä me täällä tehdään, ja sitä kautta meillä vois olla enemmän yhteistyötä kansainvälisesti, että myös me kuultaisiin mitä tuolla tapahtuu ja mitä tuloksia. (H2)

Design – miten päästä tavoitettiin?

AI:n kolmannessa osassa visioidaan miten ja millä keinoin unelmoinnissa muodostetun organisaation tavoitettiin voitaisiin päästä, ja mitkä ovat tähän lopputulokseen pääsemiseksi vaadittavia kehityskohteita.

Kansainvälisyys

Unelmoinnissa muodostetussa tavoitetilassa kansainvälisyyden ja ulkomaalaisten hyväksynnän toivotaan siis olevan nykyistä korkeammalla tasolla. Asenteiden muutoksen ja kansainvälisyyden hyväksynnän, kuin myös kansainvälisen toiminnan kehittymisenkin todetaan kuitenkin vaativan osin sukupolvenvaihdosta. Erityisesti eläkeikää lähestyvän sukupolven ei katsota olevan enää erityisen halukas kansainvälistymiseen liittyvien muutosten vaatimiin kouluttautumisiin ja kehitysmuutoksiin. Seuraavilta sukupolvilta odotetaan kansainvälisyys- ja kielitaitojen parempaa hallintaa jo lähtökohtaisesti.

/.../ ainakin vielä tämä meikäläisen ikäryhmä yleensäkin, sanotaan ihan jo kansainvälistymisestä, mehän ollaan vielä vähän semmoisia vaikeita. (H4)

/.../ tämä on ehkä sellainen asia mikä paranee, mitä nuorempaa porukkaa tulee. (H3)

Kansainvälistymisen lisääntyessä organisaatioon tulevilta ulkomaalaisilta katsotaan tarvittavan paikallisen kulttuurin ja työkulttuurin tuntemusta. Samalla toivotaan, että toiminnassa huomioitaisiin olemassa olevia kulttuurieroja. Myös ulkopuolelta tulevia käytänteitä tulisi soveltaa

paremmin paikalliseen kulttuurieroon sopiviksi. Juuri ulkomaalaiselle johdolle asetetaan toive paikallisen kulttuurin ja tapojen laajemmasta huomioimisesta.

/.../ tarvii aina ottaa huomioon mihin menee tekemään ja sama on se, että jos joku toimitusjohtaja tulee tänne niin muistaa sen mihin on tullut.(H4)

Kulttuurin ymmärtäminen saattaisi helpottaa paikallisiin oloihin ja maahan tutustumisella jo etukäteen. Tämä etukäteistutustuminen pätee myös toisinpäin; monikulttuurisuus- ja kansainvälistymiskoulutukset katsotaan tarpeellisiksi myös suomalaisille, jotka ovat lähdössä ulkomaille, tai omassa organisaatiossaan ovat ulkomaalaisten kanssa tekemisissä, henkilön asemasta riippumatta. Kulttuurienväliseen toimintaan liittyy myös taito kommunikoida eri kulttuurien kesken. Sekaannusten ja väärinymmärrysten välttämiseksi olisikin opittava ymmärtämään vieraita kulttuureja ja näihin liittyviä tapoja. Mahdollisista koulutuksista huolimatta kokemuksen kautta tulevan oppimisen nähdään olevan ratkaisevassa asemassa kulttuurienväliseen toimintaan oppimisessa.

En mä oikein muuta tietä nää, muuta kuin että kouluttaa ihmisiä toimimaan. /.../ Et kyllä niissä varmaan sitäkin, että otetaan... varsinkin niistä kulttuureista, mitkä on meidän asiakasrajapinnassa ja asiakkaat tulee ja kollegat, että me vähän tiedetään. Sillon osaa paremmin ymmärtää, eikä tahtomattaan ainakaan loukkaa tai tee mitään väärää toisen näkökulmasta. (H7)

/.../ sit on tietysti nää erilaiset kulttuurit ja sillaiset työskentelytavat mikä tulee sit näistä et en mä tiedä miten sitä kehittäis, se on kuitenkin kaikkien aina koettava omalla tavallaan ja... se tulee sitä myöden mitä sitä kohtaa jonkun toisen kulttuurin edustajan. (H8)

Yhteistyö

Kulttuurienvälisen yhteistyön katsotaan vaativan malttia ja matalaa profiilia kaikilta osapuolilta. Erityisesti kritiikin antamisessa nähdään vaaroja, joita maltillisella toiminnalla ja varovaisilla sanavalinnoilla voitaisiin välttää. Kansainvälisesti tehtävässä yhteistyössä ja ulkomaalaisten kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa henkilökohtaisilla kohtaamisilla nähdäänkin olevan suuri vaikutus yhteistyön sujuvoittamisessa, joten näitä kohtaamisia myös toivotaan lisäävän.

Tietysti sellainen henkilökohtainen kohtaaminen, mikä on niinku ollu että tuolta Houstonista, että sieltä käydään täällä, ja kyllähän nyt toki meiltäkin käydään siellä. /.../ sieltä käy joskus joku katsomassa ja tutustuu meihin, mikä on kyllä... se on hyvä

asia, et varsinkin nyt tää nykyinen johtaja joka siellä on, niin hän on niinku henkilökohtaisesti halunnut koko osastoon tutustua, eikä vaan niinku minuun henkilökohtaisesti. Se niinku lisää sitä semmoista, et sä tiedät että mimmonen ihminen siellä toisessa päässä on, ettei se oo vaan joku sähköposti tai... puhelimessa ääni. Et kyl tämmönen... se varmasti edistää asioita. (H8)

Ulkomaalaisten kanssa kommunikointi vaatii kuitenkin normaalia enemmän työtä ja huolellisuutta, jotta viestit saataisiin välittymään oikein, eikä väärinymmärryksiä ja näistä johtuvia ongelmia pääsisi syntymään.

/.../ ihmisten täytyy pikkasen enempi sitten tehdä työtä sen eteen, kommunikoinnin eteen ja sitten tavallaan että ne viestit menee oikein eteenpäin. Ja myöskin sitten mikä viesti sitten saadaan. (H7)

Ongelmia tiedonvälityskulttuurissa ja kommunikoinnissa on kuitenkin myös suomalaisen organisaation sisällä. Etenkin kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa ja alhaalta ylös kulkevassa viestinnässä on puutteita ja katkoksia. Ongelman odotetaan kuitenkin helpottuvan seuraavien johtaja- ja esimiessukupolvien myötä, sillä näillä oletetaan olevan paremmat edellytykset ja taidot toimivan tiedonvälitys- ja vuorovaikutuskulttuurin aikaansaamiseksi. Esimerkiksi kahdenkeskistä vuorovaikutusta nähdään voitavan parantaa kehityskeskustelujen kautta, joka onnistuessaan onkin yksi keino esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen.

Ehkä vielä tarvis kehittää ihan sitä ihmisten just kahdenkeskistä tiedonkulkua, koska se on se tuntuu olevan se kaikkein selvin /.../. (H4)

Vuorovaikutuksen onnistumiseksi vaaditaan kuitenkin kommunikointitaitojen sekä kuuntelemisen opettelua, jotta viestit välittyisivät. Ongelman ratkaisemisen katsotaan kuitenkin vaativan paljon kehittämistä ja työtä, jotta informaatio kulkisi saumattomassa organisaation eri osien välillä. Myös organisaation sisäisten vuorovaikutus- ja tiedonkulkuongelmien ennakoidaan helpottuvan seuraavien sukupolvien myötä, kun vanhojen organisaatioiden väliset rajat eivät ole enää iskostuneet henkilöstön toimintamalleihin, eivätkä näin ollen ole enää saumattomasti toimivan yhteistyön ja tiedonkulun esteenä.

No mun mielestä se on pakko yrittää, toiminnan jatkuvuuden edellytys, jos vielä aiotaan tällä mallilla tehdä. /.../ meillä on vielä paljon ihmisiä jotka on ollu, tai iso osa ihmisistä varmaan on ollu töissä jossain näistä kolmesta firmasta, mut sit tietysti tänne tulee uutta tai uusia ihmisiä jotka eivät ole nähneet sitä mallia asioista ja nää

vanhemmat poistuu jotka on voimakkaammin iskostunut tähän kolmeen firman ajatteluun, ja luonnostaankin tapahtuu sillä tapaa. /.../ kyllä täällä ehdottomasti täällä edelleen jotenkin näkyy ne kolmen firman raja-aidat, eli projektinhoitoyritys, oli suunnittelu yritys tai –firma, ja sitten oli tämä valmistava paja eli nää... Vaikka ei oo enää näitä samoja, taikka kaikki ollaan samaa putiikkia, niin silti jotenkin ne raja-aidat on siellä vielä olemassa tietyillä osa-alueilla, et siinä on ehdottomasti kehitettävää. Ja sitten kun siihen lyödään vielä tää konserniin kuulumisen ja se että me pyritään nyt hoitamaan niinku näitä projekteja tämmösillä integroiduilla kansainvälisillä organisaatioilla, niin kyllä siinä on vielä monta paikkaa pitää varata, niissä on paljon kehitettävää. (H5)

Vuorovaikutuksessa katsottiinkin vaadittavan kommunikointitaitojen sekä muiden kuuntelemisen opettelua, jolloin saadut viestit välittyisivät paremmin.

Osaaminen

Kulttuurien kohtaamisen nähdään lisäävän uuden oppimista ja uusien ratkaisujen leviämistä, ja organisaation johdon – kuten muunkin henkilöstön – toivotaan jopa aktiivisesti hakevan uusia ideoita ja ajatuksia ulkomailta. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu saatujen ideoiden ja uusien oppien tunnistaminen, sekä myöhemmin näiden levittäminen koko organisaation käyttöön. Opittuja asioita tulisi pyrkiä aktiivisesti tunnistamaan ja etsimään, jotta opittu ei jäisi vain henkilön itsensä käyttöön ja vaikutukset vain henkilökohtaiselle tasolle, kuten nyt on saattanut käydä. Organisaatiossa ei tunnistettu olevan varsinaista tapaa tai toimintamallia saatujen oppien ja uusien käytäntöjen jakamiseen. Saman nähdään pätevän laajemmalti myös tieto-aidon jakamisessa. Toisaalta projektien päätteeksi kuitenkin pidetään lessons learned -tyyppisiä tapaamisia, joissa projekteissa tapahtuneita onnistumisia ja epäonnistumisia käydään läpi oppimisen ja tulevaisuuden projektien kannalta. Tulevaisuuden ja osaamisen kannalta myös osaavan henkilöstön löytäminen nähdään yrityksen toiminnalle tärkeänä.

/.../ se mitä me tarvitaan on se että me saadaan ne parhaat meille, on se sitten kansainvälinen tai kotimainen. (H1)

Myös työtapoja tulisi aktiivisesti kehittää, ja pyrkiä löytämään uusia ratkaisuja. Koko organisaation osaamisen katsotaankin vaativan kehittämistä, jotta yrityksen toiminta saadaan turvattua. Osaamisen kehittämisen nähdään kuitenkin olevan pitkä prosessi, joka onnistuakseen vaatii henkilöstön motivointia ja onnistumisista annettavaa kehittävää palautetta. Edellisvuosina päätuotteen valmistuksen osalta hiljaisina aikoina yritys onkin jo päässyt mukaan konsernin kautta

tulleisiin uusiin projekteihin, ja päässyt tätä kautta kehittämään osaamistaan – osittain tosin vaihtelevalla menestyksellä. Uusissa projekteissa kohdattujen vaikeuksien koetaan murentaneen uskoa omaan tekemiseen ja osaamiseen, mutta positiivisen palautteen antaneen uskoa omaan osaamiseen ja kannustaneen tekemiseen. Tätä kautta on löydetty myös onnistumisen hetkiä.

Me ollaan maailmassa oikeastaan ainoa – jos pysytään näissä spar-putkissa – niin eihän meillä todellista kilpailijaa oikeastaan vieläkään ole, eli meidän mahdollisuudet vielä tällä alalla ovat erittäin hyvät. Mutta kyllähän se pelko siellä on, että näitä alkaa joku muukin tekemään, jos ei... Periaatteessa tarvis kehittyä koko ajan, eikä ajatella että me ollaan ainoita maailman tappiin joka tekee spar-putkia ja tilaajat ovat aina valmiita valitsemaan spar-putkia.(H4)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 ORGANISAATION KANSAINVÄLISTYMINEN

Organisaation kansainvälistyminen voidaan jakaa kahteen suurempaan muutokseen; siirtymiseen nykyisen konsernin alaisuuteen, sekä johdon vaihtumiseen ulkomaalaisvetoiseksi. Kansainvälisyys ei kuitenkaan ollut yrityksessä uutta, vaan kansainvälistä toimintaa oli ollut jo yrityksen alkua ajoilta lähtien. Aiemmin kansainvälisyys oli kuitenkin tarkoittanut lähinnä ulkomaalaisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita, oman organisaation ollessa pitkälti suomalainen. Nyt tapahtunut kansainvälistyminen onkin tarkoittanut muutosta organisaation sisäisissä rakenteissa ja toiminnassa.

Nykyiseen, ranskalaislähtöiseen konserniin siirtymisen koettiin olleen vaikeaa, ja erilaisten kulttuurien kohtaamisen aiheuttaneen konflikteja organisaatiossa. Suomalaisten ja ranskalaisten toimintatapojen nähtiin poikkeavan toisistaan huomattavan paljon. Vertailuksi otettiin aiempi omistaja Norjasta, jonka kanssa vastaavia ongelmia ei haastateltavien mielestä ollut koettu, sillä suomalaisen ja norjalaisen kulttuurin katsottiin muistuttavan toisiaan hyvin paljon. Haastateltavat näkivät ranskalaisen kulttuurin hierarkkisena ja johtajavaltaisena, kun taas suomalaisen kulttuurin katsottiin olevan joustavaa ja tasa-arvoista, ja johtajuuden keskustelevampaa. Ranskalaiseen konserniin siirtymisen jälkeen ja ranskalaisten johtajien myötä myös organisaation toimintatapojen katsottiin muuttuneen jonkin verran hierarkkisempaan suuntaan. Haastattelussa kuvailtuja kulttuurisia kokemuksia tukee esimerkiksi Hofsteden (Hofstede & Hofstede 2005; Schneider & Barsoux 1997, 79–82) tekemä jaottelu kulttuuristen erojen perusteella. Kyseisessä mallissa Suomi luokitellaan maaksi, jossa hierarkia on matalaa ja päätöksenteko hajautettua, mutta säännöt formaaleja sekä vastualueet selkeästi määriteltyjä. Hofsteden mukaan esimerkiksi valtaetäisyys johtajan ja alaisen välillä on Suomessa pieni. Myös rutiinit ovat Suomen kaltaisessa maassa tärkeitä, mikä osaltaan vähentää tarvetta vahvalle johtajalle. Hofsteden tutkimusten perusteella Ranska taas voidaan luokitella latinalaiseksi, mekanistiseksi maaksi, jossa byrokratialla on voimakas merkitys. (Hofstede & Hofstede 2005; Schneider & Barsoux 1997, 79–82.)

Koetut hankaluudet eivät kuitenkaan ole välttämättä riippuvaisia vain erilaisista kansallisista kulttuureista, vaan myös erilaisten organisaatiokulttuurien kohtaaminen on saattanut aiheuttaa konflikteja. Vaara, Sarala, Stahl ja Björkman (2012, 19) sanovatkin, että kansallisia ja organisatorisia tekijöitä ei tulisi niputtaa yhteen kulttuurieroja tutkittaessa, sillä kansallisilla kulttuureilla ei välttämättä ole yleensä uskotun kaltaista vaikutusta yrityskauppojen yhteydessä syntyviin sosiaalisiin konflikteihin, vaan kyse voi olla pikemmin erilaisten organisaatiokulttuurien

törmäyksestä. Schneider ja Barsoux (1997, 46) kuitenkin huomauttavat, että toisinaan on mahdotonta selvittää, ovatko maiden vai organisaatioiden väliset erot suuremmat – samankin yrityksen sisällä erot voivat olla valtavia. Kansallisia ja organisaatiokulttuureita tulisikin siis pohtia erillisinä, vaikka toisiinsa vaikuttavina tekijöinä.

Organisaatiokulttuureiden ja näiden erojen merkitys konfliktien syntymisessä onkin saattanut olla jopa kansallisten kulttuurien vaikutuksia suurempi, vaikka erilaisten organisaatiokulttuurien merkitystä ongelmien aiheuttajana ei vastauksissa osattukaan suoranaisesti tunnistaa. Haastateltavien mielestä yritys kuitenkin erottui muusta konsernista erilaisilla toimintamalleillaan ja -tavoillaan, vaikka konsernin asenteita ja arvomaailmaa yrityksessä olikin pyritty omaksumaan. Toimintamallien nähtiin kuitenkin poikkeavan toisistaan konsernin ollessa keskittynyt lähinnä projektinhoitoon, kun taas yrityksellä on pysyvää tuotantoa ja omaa työvoimaa. Näin esimerkiksi suhtautuminen toiminnan pysyvyyteen voi olla erilaista. Monissa tutkimuksissa organisaatiokulttuurien onkin havaittu olevan kansallisia kulttuureja voimakkaampi tekijä, joskin kansalliset kulttuurit ja näihin liittyvät tekijät ovat yleensä helpommin tunnistettavissa (vrt. Vaara, Sarala, Stahl & Björkman 2012). Erilaisten kulttuurien kohtaaminen on joka tapauksessa aiheuttanut konflikteja organisaatiossa – osa kansallisten, osa erilaisten yrityskulttuurien johdosta.

Yrityksen henkilöstö toimii aktiivisesti kolmen maan vaikutteiden keskellä; Suomen, Ranskan sekä Yhdysvaltojen. Oman lisänsä toimintaan tuovat ulkomaalaiset asiakkaat, yhteistyökumppanit ja alihankkijat. Uuden omistajan myötä myös toimintaympäristö laajeni pohjoismaisesta ja kansanvälisestä kohti globaalimpaa toimintakenttää. Yritystä kuvailtiin pieneksi, mutta melko tärkeäksi ja arvostetuksi osaksi konsernia. Juuri erilaista kulttuureista ja toimintamalleista johtuen yritystä myös kuvailtiin eräänlaiseksi ”outolinnuksi” konsernin sisällä. Erilaisuudestaan huolimatta yrityksen koettiin kuitenkin sulautuneen yhä tiiviimmäksi osaksi konsernia, vaikka oma asema ja osaaminen konsernin sisällä eivät vielä täysin olleetkaan selvillä.

Konsernin vaihdoksen lisäksi toinen suuri kansainvälistymismuutos oli paikallisjohdon vaihtuminen suomalaisista ulkomaalaisiksi. Johdon vaihtumisen nähtiin tarkoittaneen esimerkiksi muutoksia johtamiskulttuurissa, jonka seurauksena johdon ja henkilöstön välille oli aiheutunut konflikteja. Ranskalainen johtamistapa koettiin totuttua hierarkkisempaan ja johtajavaltaisempaan, jossa neuvotteluille ei ollut sijaa yhtä paljon kuin mihin suomalaisten kanssa oli totuttu. Johtajan roolin katsottiinkin olevan kyseenalaistamattomampi ja vahvempi, ja koko konsernin kulminoituvan yhteen henkilöön, pääjohtajaan. Ranskalaisten johtajien vahvalle roolille löytyy tukea myös aiemmista tutkimuksista. Esimerkiksi Geert ja Gert Jan Hofstede (2005, 244) kertovat Stevensin

1970-luvulla julkaisemasta tutkimuksesta, jossa todettiin ranskalaisen organisaation pyramidimaisesta rakentumisesta. Viitaten Geert Hofsteden omaan tutkimukseen vähäisemmän epävarmuuden sietokyvyn ja suuren valtaetäisyyden maissa kuten Ranskassa, pyramidi rakentuu ylhäältä lähtien eri tasoilla olevien yleisjohtajien varaan. Pienemmän valtaetäisyyden ja vahvemman epävarmuuden sietokyvyn maissa organisaatiot taas ovat pikemminkin ”hyvin öljytyjä koneistoja”, joissa johtajan rooli toiminnan pyörittämisessä on vähäisempi. (Mt., 243–244).

Pyramidimaisesti rakentuneen organisaation yleisjohtajilta vaaditaan siis suurta roolia päätöksenteossa ja toiminnan koordinoimisessa, kuin mihin esimerkiksi Suomessa on totuttu. Haastateltavat kuitenkin odottivat johdolta neuvottelevampaa ja keskustelevampaa lähestymistapaa organisaation johtamiseen. Esimerkiksi Alasoini (2010, 31) sanoo juuri tiimimäisen työskentelyn tapahtuvan suomalaisilta luontevasti. Suomessa myös arvostetaan reilua esimiestä, jolloin moraali, ihmisläheisyys ja sosiaalisuus ovat johtajalle tärkeämpiä ominaisuuksia kuin rohkeiden uudistusten ajaminen (mt.). Yksi ekspatriaattijohtajana toimimisen ongelmista onkin juuri tasapainoilu kahden eri toimintatavan välillä; miten paljon luopua omista tavoistaan, ja miten paljon omaksua uusia toimintatapoja vallitsevasta kulttuurista ja maasta (Schneider & Barsoux 1997, 161).

Ulkomaalaista johtoa kohtaan esiintyi voimakas epäily näiden organisaatioon sitoutumisesta. Sitoutumisepäilysten taustalla näkyy edellisen toimitusjohtajan lyhyt toimikausi, mikä sai vastaajat epäilemään myös muiden ulkomaalaisten halukkuutta sitoutua organisaatioon pitkäksi aikaa. Ajan kuluessa luottamus nykyisen toimitusjohtajan sitoutumiseen oli kuitenkin parantunut, ja tämän uskottiin olevan sitoutunut yritykseen ja sen pitkäjänteiseen kehittämiseen myös tulevaisuudessa. Käsityksiin, asenteisiin sekä luottamukseen johtoa kohtaan vaikuttaa kuitenkin moni asia. Esimerkiksi kielitaito, oma asema organisaatiossa sekä johtoon kohdistuvien suorien kontaktien määrä tai niiden puuttuminen voivat määritellä suhtautumista. Suoran kontaktin puuttuessa tai ollessa vähäinen mielikuvat ovat riippuvaisia johtajan tarinoista, visioista, symbolisesta käyttäytymisestä sekä organisaation suoriutumuksesta (Arnold & Randall ym. 2010, 554). Käsitykset erityisesti ulkomaalaisista johtajista saattavat siis rakentua pitkälti ennakoasenteiden ja erilaisten mielikuvien varaan, joiden kehittymistä osaltaan kielelliset vaikeudet rajoittavat.

Johdon sitoutumiseen liittyvän luottamuksen lisäksi myös johdon ja henkilöstön välisen keskinäisen luottamuksen, ja ongelmista huolimatta myös keskinäisen suhteen koettiin parantuneen. Molemminpuolisen luottamuksen merkitys nousee esille organisaation toiminnan ja vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa. Alasoini (2010, 31) puhuu jopa suomalaisesta luottamusyhteiskunnasta viitaten ihmisten väliseen voimakkaaseen luottamukseen. Globalisaatio on

osaltaan kuitenkin horjuttanut suomalaisten uskoa tähän luottamusyhteiskuntaan sen vaikutusten ulotuttua aina yksittäisiin työntekijöihin saakka (mt., 52). Globalisaation vaikutukset voivat heijastua myös organisaation sisäisiin suhteisiin, kun ulkomaalaisten hyväksymisessä organisaation jäseniksi tai näihin luottamisessa ilmenee ongelmia. Alasoinin (mt.) mukaan suomalaisten luottamus toisiinsa onkin voimakasta, mutta lisäksi tarvittaisiin silloittavaa luottamusta, jolla globaalissa taloudessa voitaisiin kasvattaa tutun ja vieraan välistä luottamusta ja sitoutumista. Organisaation toiminnan kannalta ulkomaalaisten johtajien hyväksyminen organisaation jäseniksi sekä keskinäisen luottamussuhteen löytäminen ovat ensiarvoisia, sillä pitkittynyt luottamuspula saattaa rajoittaa ja jopa estää organisaation tehokkaan toiminnan sekä aiheuttaa häiriöitä. Lisäksi organisaation keskinäinen luottamus heijastuu myös asiakassuhteisiin. Keskinäisen luottamuksen syntymiseen tarvitaankin johdon suunnalta tulevaa selkää viestintää sekä tahtotilan ilmaisemista (Pitkänen 2006, 48). Alasoini (2010, 31) pitääkin suomalaisten toisiinsa sekä instituutioita kohtaan osoittamaa luottamusta tärkeänä kilpailukyvyn osatekijänä.

Johdon vaihtumiseen liittyvistä ongelmista huolimatta muutokset ovat organisaation toimintakyvyn kannalta tärkeitä. Esimerkiksi Arnold ja Randall (2010, 650) toteavat johdon ajoittaisen vaihtumisen olevan välttämätöntä menestyksekkäässäkin organisaatiossa. Usein johdon vaihtuminen tarkoittaa muutoksia esimerkiksi organisaatiokulttuurissa, erityisesti tilanteissa joissa edellinen johto on ollut vallalla pitkään. Vaikka useimmat muutosyritykset näyttävätkin epäonnistuvan, on organisaation ajoittainen muutos kuitenkin välttämätöntä sen toiminnan jatkuvuuden kannalta, sillä ilman muutosta organisaatiota uhkaa pysähtyminen, jolloin – kuten toisaalta myös väärin ohjattujen muutosten – riskinä on toimintakyvyn menettäminen. (Mt., 651.) Organisaation toimintakyvyn kannalta johdon vaihtuminen on siis perusteltua. Haastateltavat näkivätkin johdon vaihtumisella ja kansainvälistymisellä olleen seuranneista ongelmista huolimatta myös myönteisiä vaikutuksia organisaatiolle. Uusien johtajien katsottiin laajentavan organisaation verkostoja, tiivistävän yhteistyösuhdetta Ranskan pääkonttoriin sekä auttavan uusien tilausten saamisessa ulkomailta.

Kaiken kaikkiaan kansainvälistyminen nähtiin hyvänä muutoksena, jolla on positiivisia vaikutuksia niin yrityksen, henkilöstön kuin koko ympäröivän yhteiskunnankin kannalta. Myös kirjallisuudessa on yritysten kansainvälistymisellä nähty olevan laajoja myönteisiä vaikutuksia. Esimerkiksi Karppinen (2009, 9) katsoo ulkomaiseen omistukseen siirtymisen vaikuttavan alueelliseen työllisyyteen ja uuteen yritystoimintaan, sekä tuovan alueelle uusia innovaatioita ja osaamista, ja johtavan jopa laajempaan kansainvälistymiseen perustuvaan aluetaloudelliseen menestykseen. Tutkitun yrityksen kohdalla kyse ei kuitenkaan ollut ensimmäisestä ulkomaisesta omistajasta, mutta

muutosvaikutusten kautta on kuitenkin mahdollista vaikutusten leviäminen laajemmallekin alueelle. Karppisenkin (mt.) mainitsevat innovaatiot ja uuden osaamisen kehittyminen mainittiin myös haastatteluissa organisaatiossa tapahtuneen kansainvälistymisen hyväksi puoliksi. Haasteena on kuitenkin saatujen positiivisten vaikutusten tunnistaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen.

Henkilöstön kannalta monikansallisen konsernin tytäryhtiöksi siirtymisellä nähtiin olleen positiivisia vaikutuksia lisääntyneinä mahdollisuuksina – erityisesti liikkuvuuden ja urakehityksen osalta. Konsernin kautta henkilöstölle oli auennut uusia mahdollisuuksia ulkomailla työskentelyyn, sillä konsernin sisällä oli mahdollista hakea töitä yli organisaatio- ja maantieteellisten rajojen. Henkilöstön liikkuvuus myös nähtiin yhdeksi konsernin tavoitteista. Mahdollisuuksien lisääntymisestä huolimatta suomalaisen henkilöstön sanottiin kuitenkin liikkuvan yhä melko vähän, vaikka periaatteessa halukkuutta ulkomaankokemusten hankkimiseen olisikin. Kuitenkin perhe ja pienet lapset, sekä vanhemmalla sukupolvella motivaation ja kansainvälisyystaitojen puute nähtiin ulkomaista työnhakua rajoittaviksi tekijöiksi. Mahdollisuuksien lisääntyminen nähtiin kuitenkin kansainvälistymiseen ja nykyiseen konserniin liittyvänä voimakkaasti positiivisena kehityksenä – siitä huolimatta hyödynnettiinkö näitä mahdollisuuksia käytännössä vai ei. Näin ollen jo pelkkä tietoisuus olemassa olevista mahdollisuuksista ja näiden mahdollisuuksien paranemisesta saattaakin lisätä konserniin liittyviä positiivisia mielikuvia.

Ulkomailta ja ulkomaalaisten kautta saatavat kokemukset nähtiin tarpeellisiksi. Erityisesti johdon ja esimiesten toivottiin hakevan ulkomailta vaikutteita, joiden avulla kehittää organisaation toimintaa. Organisaation ulkopuolisella informaatiolla voidaan edistää yrityksen kilpailukykyä sekä tietämyksen kasvamista (Kohonen 2012, 54–55). Uusia, muualta haettuja ideoita jalostamalla voidaan tehdä uusia innovaatioita ja tätä kautta myös kehittää organisaation toimintaa ja kilpailukykyä. Kohonen (mt., 58–242) näkee ulkomailta hankitun sosiaalisen pääoman myös edistävän tiedonsiirtoa, mikä osaltaan taas tukee organisaation toimintaa ja tiedonsiirtoa myös asiakkaiden parissa. Liikkuvuuden ja kansainvälistymisen avulla voidaan pyrkiä parantamaan yritysten mahdollisuuksia sekä valmiuksia globaalissa kilpailussa toimimisessa. Karppinen (2010, 67) mainitsee myös osaavan työvoiman saatavuudesta huolehtimisen yhdeksi Satakunnan haasteista globaalien menestyksen hakemisessa. Osaavan työvoiman hankkimiseen liittyykin juuri monikansallisen yritysten sisällä tehtävät osaamisen siirrot – siis liikkuvuus – sekä näiden siirtojen edellytysten parantaminen (mt.). Edellytysten parantamiseen liittyy tänne suuntautuvat työperäisen muuton ja ulkomaisen henkilöstön sopeutumisen helpottuminen, joiden haastateltavat uskoivatkin parantuneen ulkomaalaisten määrän lisääntymisen ja organisaation kansainvälistymisen myötä. Karppisen (mt.) mainitsevat osaamisen siirrot voidaan kuitenkin nähdä myös toisinpäin;

suomalaisten ja satakuntalaisten työntekijöiden liikkuvuuteen monikansallisten yritysten sisällä tulisi kiinnittää huomiota. Ulkomailta palatessaan työntekijät tuovat myös lähtöorganisaatioonsa uutta ideoita ja osaamista.

Ulkomailta ja kansainvälistymisen kautta saatujen kokemusten nähtiin siis edistävän uuden oppimista ja innovointia, mutta positiivisia vaikutuksia nähtiin myös ulkomaalaisten kontaktien kautta tulevana hyvinä käytänteinä ja yleisen kehittyneisyyden kasvamisena. Organisaatiossa työskentelevien ulkomaalaisten uskottiin tuovan vaikutteita ja uusia käytäntöjä, sekä osaltaan kehittävän henkilöstön osaamista ja taitoja. Ulkomaalaisten ja kansainvälistymisen kautta saatuja vaikutteita ei kuitenkaan osattu tunnistaa ja eritellä. Näin ollen vastauksista ei myöskään käynyt ilmi miten hyviä kokemuksia tai uutta tietoa olisi organisaatiossa etsitty, jaettu tai muuten hyödynnetty. Vaikutusten todettiin usein jäävän vain näitä saaneiden henkilöiden itsensä käyttöön, sillä hyvien käytäntöjen tunnistamiseen ei organisaatiossa sanottu olleen käytössä tiettyä menetelmää, vaan näiden tunnistamisen ja eteenpäin viemisen katsottiin olevan jokaisen omalla vastuulla. Tästä poiketen organisaatiossa on kuitenkin käytössä projektien loputtua opitut asiat (lessons learned) -tyyppinen käytäntö, jossa projektin jälkeen käydään läpi tästä saatuja kokemuksia sekä onnistumisia ja tehtyjä virheitä. Opitun etsimisestä on siis kokemusta tätä kautta, mutta tämän laajempi soveltaminen saattaisi auttaa myös muiden kuin projekteihin liittyvien positiivisten vaikutusten löytämisessä. Ilman positiivisten vaikutteiden aktiivista etsimistä saadut hyödyt voivat jäädä vain yksittäisten henkilöiden käyttöön, ja huonoimmassa tapauksessa jäävät myöhemmin kokonaan pois. Esimerkiksi eläköitymisten myötä tiedon ja osaamisen siirtäminen on monessa organisaatiossa laajemminkin ajankohtaista – ensin olisi kuitenkin tunnistettava tarpeellinen tieto. Kohonen (2012, 51) mainitsee esimerkkinä tiedonvälittämisestä systemaattisen tiedonsiirron henkilöparien välillä – tarkoittaen tällä mentorointia, jonka avulla kokeneemmat henkilöt siirtävät tietoa nuoremmille, tukien samalla näiden urakehitystä. Samalla voidaan estää myös hiljaisen tiedon häviäminen (mt.).

Poikkeuksen edellä puhuttujen hyvien käytänteiden tunnistamisesta tekee smalltalk. Smalltalkin nähtiin lisääntyneen organisaatiossa työskentelevän amerikkalaisen johtajan myötä, erityisesti tämän osastolla ja vaikutuspiirissä toimivien suomalaisten uskottiin imeneen vaikutteita vapaammasta keskustelutavasta. Smalltalk nähtiinkin toivottavana taitoja, jolla uskottiin olevan vaikutusta jopa asiakkaan kanssa tehtävään yhteistyöhön. Amerikkalaisen johtajan osastolla oli myös pidetty vapaamuotoisia aktiviteettipäiviä koko osaston henkilöstön kesken, minkä uskottiin vahvistaneen paitsi osaston sisäisiä suhteita, myös henkilöstön suhdetta ulkomaalaiseen johtajaan. Suomalaisten ja ulkomaalaisten välisten vapaamuotoisten kohtaamisten edistäminen laajemminkin

saattaisi olla tarpeen, sillä tätä kautta voitaisiin esimerkiksi kehittää ulkomaalaisten ja suomalaisten välistä suhdetta, sekä vahvistaa ulkomaalaisten sitoutumista ja hyväksyntää organisaation jäseniksi. Vapaamuotoisempien kohtaamisten vaikutuksista kirjoittaneen Davenport ja Prusaks (1998) sanovat erilaisten vesiautomaateilla tai kesätapahtumissa tapahtuvien kohtaamisten esimerkiksi edesauttavan tiedon kulkeutumista organisaatiossa.

Tiedon ja osaamisen kehittymisen lisäksi kansainvälistymisellä on myös muunlaisia vaikutteita. Näkyvin näistä vaikutuksista on ollut erilaisten kulttuurien välisten kohtaamisten lisääntyminen, kun organisaatiossa työskentelevien ulkomaalaisten määrä on lisääntynyt ja tätä kautta erilaiset kansainväliset kohtaamiset ovat tulleet suurelle osalle organisaation henkilökunnasta osaksi arkipäivää. Vieraisiin kulttuureihin liittyvillä kokemuksilla nähtiin olevan vaikutusta esimerkiksi asenteisiin suvaitsevaisuuden lisääntymisen ja erilaisuuden hyväksymisen myötä. Kokemusten kasvaessa erilaisuus muuttuu arkipäiväisemmäksi ja suhtautuminen uusiin tilanteisiin varmemmaksi. Haastateltavat myös näkivät työpaikalla opittujen asenteiden heijastuvan työelämän ulkopuolelle, jolloin vaikutuspiirissä on välillisesti koko henkilöstön lähipiiri. Kansainvälisessä ympäristössä toimiminen onkin yhteydessä sosiaalisen pääoman kasvuun, ja kuten Sippola, Leponiemi ja Suutari (2006, 13) toteavat, kulttuurinen monimuotoisuus voi myös lisätä työyhteisön mahdollisuuksia ja voimavaroja.

Kulttuurien kohtaaminen ei kuitenkaan aina suju ongelmitta, vaan kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa nähtiin toisinaan olevan ongelmia. Kulttuurierojen nähtiin hankaloittavan vuorovaikutusta, mutta kaikkien vuorovaikutusongelmien ei kuitenkaan katsottu johtuvan erilaisista kulttuureista. Osa vastaajista toikin esille, että ongelmien taustalla voivat olla myös henkilökohtaiset luonteenpiirteet, jolloin kulttuuri ei ollutkaan enää suhteen toimivuutta määrittävä tekijä. Erilaisten kulttuurien kohtaamiseen ja yhteistyöhön oli jo melko pitkälti totuttu, mutta kaivattiin monikulttuurisuuteen sekä uusien tilanteiden kohtaamiseen kuitenkin lisää koulutusta. Monikulttuurisuuskoulutuksia voidaan perustella organisaation kehittämisenä, sillä koulutukset voivat auttaa henkilöstöä löytämään erilaisuudesta saatavia hyötyjä (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 26–28). Suurin etu monikulttuurisuudesta saadaankin, kun pystytään löytämään erilaisuudesta saatavat hyödyt ilman, että vähemmistöltä – sen paremmin kuin enemmistöltäkään – edellytetään muutosta. Monimuotoisuuden ja -kulttuurisuuden löytäminen siis edellyttää erilaisuuden hyväksymistä ja tukemista ajallisesti, sekä kohdennetuina koulutus- ja kehittämismenetelmin. (Mt.) Haastatteluissa arveltiin monikulttuurisuuskoulutusten helpottavan yhteistyötä ja toimintaa niin asiakkaiden kuin johdon kanssa.

Kansainvälistyminen ja globaalisti toimiva konserni on tarkoittanut yhteistyön laajenemista yli maantieteellisten ja kulttuuristen rajojen, samalla myös erilaisten yhteistyöverkostojen määrä on lisääntynyt. Erityisesti toimiminen konsernirakenteessa Houstonin organisaation alaisuudessa on tarkoittanut yhteistyön leviämistä maantieteellisesti laajalle alueelle. Haastatteluissa nousikin esiin sähköisen tiedonkulun merkitys kansainvälisen yhteistyön apuvälineenä. Sähköposti ja videoneuvottelut ovat arkipäivää niille, joiden toimenkuvaan liittyy yhteistyö ulkomaalaisten kanssa. Globalisaation aikakautena informaatioteknologian, erityisesti sähköpostin, merkitys korostuu kansainvälisten suhteiden hoidossa (Kohonen 2012, 55). Kansainvälisessä toiminnassa myös aikaerot asettavat omat haasteensa yhteistyön toimivuudelle, mutta tästäkin nähtiin selvittävän tekemällä töitä iltaisin. Toisaalta aikaeron nähtiin myös antavan mahdollisuuksia jakaa töitä Suomen ja Yhdysvaltojen välillä. Yhteistyön Houstonin organisaation kanssa nähtiin erilaisista haasteista huolimatta kokonaisuudessaan sujuvan melko hyvin, ja kielitaidon ollessa hyvä ei välimatkakaan ollut esteenä yhteistyölle. Kehitettävää toiminnassa nähtiin kuitenkin vielä olevan, sillä organisaatioiden välisten vanhojen raja-aitojen nähtiin yhä vaikuttavan suhteisiin, eikä toiminta näin ollen ollut saumatonta – avoimuuteen pyrkimisestä huolimatta.

Yhteistyöongelmia nähtiin myös suomalaisen organisaation sisällä. Yrityksessä oli vuosien saatossa ollut erilaisia rakenteellisia ja organisatorisia malleja, ja aiemmin erilliset yritykset olivat sulautuneet yhteen. Toiminnassa ei kuitenkaan ollut päästy vielä saumattomuuteen ja täysin toimivaan yhteistyöhön, vaan vanhojen organisaatorakenteiden nähtiin yhä elävän yrityksen sisällä, hidastaen ja rajoittaen sekä yhteistyötä että tiedonkulkua. Erityisesti vaikeuksien nähtiin kulminoituvan ongelmatilanteissa. Organisaation sisällä esiintyvä kilpailu ja ongelmat voivatkin haitata organisaation täysipainoista toimintaa ja estää kehittymisen.

Haastatteluissa tuli esiin myös organisaation sisäisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen ongelmia. Viestintään oli organisaatiossa panostettu viimeisten vuosien aikana, ja erityisesti nykyisen toimitusjohtajan katsottiin kiinnittäneen entistä enemmän huomiota viestinnän ja tiedonkulun toimivuuteen sekä näiden kehittämiseen. Ylimmän johdon nähtiinkin toimivan ja tiedottavan toimitaan avoimesti, mutta ongelmaksi nähtiin alempana muodostuvat tiedonkulun katkokset. Tiedonkulussa nähtiin olevan katkoksia, sillä kaikkea tietoa ei haluttu, osattu tai viitsitty välittää eteenpäin, osa johdolle suunnatusta tiedosta taas jäi välittämättä kieleen ja vuorovaikutukseen liittyvistä ongelmista johtuen. Ongelmien nähtiin muodostuvan usein esimiesten halusta tiedon omistamiseen. Tiedon omistaminen voidaankin nähdä valtana, jolloin tiedon menettäminen koetaan vallan menettämisenä. Haastateltavat eivät katsoneet suomalaisen tiedonvälistyskulttuurin vastaavan kansainvälistä tasoa. On jopa sanottu, että koko Euroopassa ei todellista tiedonjakamisen

kulttuuria olisi, vaan tietoa pidetään henkilökohtaisena omaisuutena (Evans, Pucik & Barsoux 2002; ref. Kohonen 2012, 47). Suoranaiset katkokset tiedonkulussa voivat kuitenkin johtaa laajoihinkin ongelmiin organisaation toiminnassa, joten tiedonkulun hallinta ja sen toiminta olisi syytä varmistaa.

Toisaalta erityisesti ulkomaalaisen johdon kanssa tiedonvälittämisen ongelmissa kyse saattaa olla myös halusta välttää vaikeita vuorovaikutustilanteita, jolloin helpoimmaksi toimintatavaksi muodostuu viestien välittämättä jättäminen. Lisäksi aiemmin oli totuttu avoimempaan keskusteluun johdon kanssa, ja kielivaikeuksista sekä kulttuurieroista johtuen vuorovaikutuksessa saattaa olla jännitteitä, jotka edelleen korostuvat hankalissa tilanteissa tai monimutkaisia asioita käsitellessä. Sen sijaan, että rohkeasti esitettäisiin oma eriävä mielipide, vältetään tilanteita joissa joudutaan vastakkain ulkomaalaisten kanssa. Juuri yhteisen kielen puuttumiseen liittyykin usein kommunikaatio- ja vuorovaikutusongelmia. Tämä voi ilmetä luottamukseen liittyvinä vaikeuksina, sillä esimerkiksi Pitkäsen (2006, 47) mukaan organisaation sisällä on aina erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä jännitteitä. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuuden kannalta olisi kuitenkin tärkeää tunnistaa nämä jännitteet, sekä niiden luonne – positiivinen tai negatiivinen. Tällaiset jännitteet syntyvät yleensä johdon tekemisten kautta, ja ne saattavat ilmetä esimerkiksi luottamuspulana tai osallistumisen tai kunnioituksen puutteena. (Mt.)

Myös kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa suomalaisten välillä oli havaittu ongelmia, mikä saattoi ilmetä esimerkiksi esimies-alaisuudessa heikkona vuorovaikutuksena. Esimerkiksi kehityskeskusteluista saattoi toimivan vuorovaikutuksen puuttuessa muodostua toisinaan vain ”nimi paperiin” -tyyppinen tilanne, vaikka keskustelujen tarkoitusperät olivat toiset.

Vuorovaikutus- ja tiedonkulkuongelmia oli havaittu myös asiakkaan kanssa toimittaessa. Projektista riippuen organisaation sisäisten sekä rajapinnoilla liikkuvien kommunikaatioketjujen, sekä vastuualueiden ja toimenkuvien ei nähty aina olevan selvillä asiakkaalle tai edes organisaation omalle henkilöstölle. Tämän taas nähtiin heijastuvan ongelmina tiedonkulussa, toiminnassa sekä epäselvinä vastuista. Asiakas saattoi myös ohittaa virallisia tiedotusketjua epävirallisten kanavien nopeuden vuoksi, minkä osaltaan koettiin hankaloittavan työskentelyä. Etenkin juuri asiakkaisiin liittyviin tiedonkulkuketjuihin ja vastuualueisiin kaivattiin selvempiä rajoja ja tarkempia määrittelyjä, joihin tarpeen tullen nojautua. Ulkomaalaisten ja yhdistettyjen organisaatioiden lisääntymisen myötä epäselvyyksien koettiin lisääntyneen entisestään.

Kansainvälisessä organisaatiossa toimimisen suurimmat yksittäiset haasteet liittyvät kuitenkin kielitaitoon ja huolelliseen kommunikointiin. Sujuva kielitaito onkin yhteistyön toimivuuden

perusedellytys. Ulkomaalaisten johtajien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvien kohtaamisten lisäksi kansainvälisessä organisaatiossa monet dokumentit, sähköpostit sekä tiedotteet hoidetaan usein englanniksi. Haastatteluissa nousikin esille yhteisen kielen puuttumiseen liittyvät ongelmat, kun kielivaikeuksien nähtiin nousseen jopa työtehtävien hoitamisen esteeksi. Kielitaitovaatimusten nähtiin kasvavan yhdessä vastuiden myötä, mutta kuka tahansa organisaation jäsenistä saattoi joutua kommunikoimaan vieraalla kielellä. Myös tuotannossa huomautettiin tapahtuvan kohtaamisia asiakkaiden kanssa, jolloin alakohtaisen sanaston englanninkielinen hallinta myös tuotannossa olisi tärkeää. Haastatteluissa selvisikin tuotannon työntekijöiden ja asiakkaiden välille syntyneen ongelmia puutteellisesta kielitaidosta johtuen. Yhtenä ratkaisuna kieliongelmiin ehdotettiin tulkin käyttämistä. Osin tätä organisaatiossa oli kokeiltukin, mutta kokemusten tästä sanottiin olleen huonoja. Tulkin kautta tunnetilojen ja tilanteiden ei koettu välittyneen oikealla tavalla, vaan keskustelut olivat saaneet vääriä piirteitä tai jääneet vajaiksi. Kohonen (2012, 59) sanookin, että tulkkia käytettäessä olisi hyvä ainakin osittain pystyä kontrolloimaan ja seuraamaan tämän työskentelyä. Kansainvälisessä organisaatiossa kommunikointitaitojen ja kielitaidon merkitys nousee ratkaisevaan asemaan vuorovaikutuksen onnistumisessa. Lisäksi kielitaito on tehtävien hoitamisen ja uralla etenemisen kannalta välttämätöntä osaamista. Esimerkiksi vanhemmalla ikäpolvella kielitaidon ei pääsääntöisesti katsottu riittävän monipuolisen keskustelun aikaansaamiseen. Kohosen (mt.) mukaan kuitenkin jo ”[o]ma, vajavainenkin kielitaito edistää suhteiden luontia.”.

Haastatteluissa nousi lisäksi esille osaamisen kehittäminen. Henkilöstön kehittämisen ja erilaisten kurssien nähtiin lisääntyneen konsernin ja tämän järjestämien erilaisten ohjelmien kautta. Organisaation tulevaisuuden turvaamiseksi kuitenkin koko yrityksen toimintaa olisi kehitettävä. Osa haastateltavista katsoikin, ettei yrityksen toiminta voisi enää tulevaisuudessa nojautua vain yhden päätuotteen varaan, vaan toimintaa olisi laajennettava myös muiden tuotteiden pariin, kuten jo oli tehtykin. Uusien tuotteiden valmistamisen ei nähty kuitenkaan olevan täysin ongelmatonta, mutta ongelmista huolimatta osaamista oli pystytty kehittämään ja vahvistamaan. Osaamisen kehittämisessä oli auttanut paitsi vastaan tulleista ongelmista selviäminen, myös positiivisen palautteen saaminen. Näiden katsottiinkin antaneen uskoa ja varmuutta omaan tekemiseen. Osaamisen kehittymisen lisäksi myös henkilöstön asenteiden katsottiin muuttuneen. Aiemmin henkilöstön koettiin olleen halukkaita toimimaan vain päätuotteen valmistamisen parissa, mutta viime aikoina oli haastateltavien mukaan jokseenkin jo ymmärretty, että toiminnan jatkuvuuden kannalta myös muut projektit olisivat tärkeitä. Kielteisten asenteiden muuttumiseen oli vaikuttanut myös pelko mahdollisista uusista kilpailijoista. Uudenlaisilla projekteilla nähtiin paitsi työllistäviä

vaikutuksia, myös osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen liittyviä mahdollisuuksia. Vastauksista olikin havaittavissa halu toiminnan kehittämiseen ja jatkamiseen pitkällä aikavälillä.

Toiminnan ja organisaation kehittämisen tavoista haastateltavien näkemykset olivat kuitenkin ristiriitaisia. Osassa organisaation kehittämistä käsitelleitä vastauksia nousi esille yrityksen ja konsernin erilaiset toimintamallit, joiden nähtiin olevan eroavan toisistaan huomattavasti. Paikallisen organisaation kehittämisessä osa haastateltavista oli kuitenkin linjaorganisaatioon panostavan kehittämisen kannalla, kun taas osa katsoi organisaation tarvitsevan projektimaisempaa lähestymistapaa. Projektimaista organisoitumista suosivissa vastauksissa linjaorganisaatio nähtiin toimintaa rajoittavana tekijänä, kun taas linjaorganisaation kannattajien mielestä projektimaisen lähestymistavan ei nähty soveltuvan konepajan kehittämiseen projektien lyhyen aikasyklin vuoksi. Vastauksissa näkyikin selvästi kahden erilaisen lähestymistavan – konepajan ja projektien – kohtaaminen.

Kansainvälistyminen ja siihen liittyvät muutokset ovat monelle yritykselle ja organisaatiolle väistämättömiä askelia. Organisaation toiminnan kehittämisen ja jatkumisen kannalta muutos usein onkin välttämätöntä, mutta muutos itsessään vaatii kuitenkin aina huolellista valmistelua ja sitoutumista sen läpiviemiseen. Muutoksista ja tilausten epävarmuudesta huolimatta konepajatoiminta nähtiin vakaana ja pitkäaikaisena jatkumona, jonka uskottiin säilyvän tulevillekin sukupolville. Yrityksen toimintaan haluttiinkin kehittää pitkäjänteisesti, joten myös organisaation johdolta toivotaan sitoutumista ja pitkän aikavälin suuntaviivojen luomista organisaation kehittämiseksi. Yritys on vastaajien mielestä, ajoittaisista lomautuksista huolimatta, pyrkinyt pitämään henkilöstöstään huolta, mikä on näkynyt henkilöstön sitoutumisena organisaatioon. Yritystä on pidetty varmana ja luotettavan työnantajana, jossa työurat ovat olleet pitkiä. Yhteiskunnalliset sekä yrityksen sisällä tapahtuneet muutokset saattavat kuitenkin tulevaisuudessa vaikuttaa henkilöstön odotuksiin pitkistä työurista saman työnantajan palveluksessa, samalla heikentäen uskoa tulevaisuuteen. Toisaalta seuraavien sukupolvien odotukset pitkistä työurista saattavat jo lähtökohdiltaankin olla erilaisia, kuten osa vastaajista epäilikin.

Haastatteluissa nousi esille huoli toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta, vaikka varsinaista pelkoa tuotannon pois siirtämisestä ei ilmennytäkään. Globalisaation yhtenä ongelmana on pidetty – Kiina-ilmioksikin kutsuttua – tuotannon siirtelyä maasta toiseen halvempien tuotantokustannusten perässä. Suurten globaalien konsernien syntyminen onkin mahdollistanut kokonaisten toimipaikkojen siirtämisen. Toiminnan säilyttäminen vaatiikin alueeseen kiinnittäviä tekijöitä, joista myös Alasoini (2010, 28) puhuu. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi tuotannon ainutlaatuisuus ja

erityisosaaminen, sekä näihin vaadittavat taidot. Vaikka Alasoini puhuukin tässä yhteydessä tuotesuunnittelun sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan säilyttämisestä varsinaisen tuotannon siirtyessä ulkomaille, voidaan kuitenkin yrityksen päätuotteen ainutlaatuisuutta ja sen valmistamiseen vaadittavaa erityisosaamista pitää Alasoinin tarkoittamina taitoina. Tästä näkökulmasta yrityksellä olisikin hyvät mahdollisuudet säilyttää toimintansa Suomessa. Tähän liittyy myös yrityksen merkitys alueen suurimpana yksityisenä työnantajana, jolloin toiminnan säilyttäminen Satakunnassa on myös alueellisesti merkittävää, ja sitouttaminen alueeseen tärkeää. Globalisaatiokehityksessä ja kilpailun kiristymisessä haasteena on osaavan työvoiman saaminen tulevaisuudessakin (vrt. esim. Alasoini 2010, 28–30). Erityisesti korkeakoulutusta vaativien työpaikkojen täyttämisen ongelmana on usein parhaiden osaajien siirtyminen pääkaupunkiseudulle, joten esimerkiksi korkeakouluysteistyö ja sen edistäminen on tärkeää osaavan työvoiman hankkimisen kannalta. Yhtenä ratkaisuna voidaan pitää myös työvoiman hankkimista ulkomailta. Haasteena konepajatoiminnan jatkumisessa on kuitenkin kiristynyt kansainvälinen kilpailu, sekä työllistävien projektien saaminen päätuotteen osalta hiljaisempinakin aikoina.

7.2 APPRECIATIVE INQUIRY

Johtopäätösten toisessa osassa pohditaan saatuja vastauksia Appreciative Inquiry valossa. Ensimmäisenä läpi käydään mallin ensimmäisen vaiheen, etsinnän, kautta löydettyjä organisaatiossa olemassa olevia vahvuuksia ja hyviä puolia. Seuraavaksi käsitellään unelmoinnin avulla muodostettu kuva tulevaisuuden organisaatiosta ja siitä, millainen toimivan organisaation tulisi olla. Lopuksi pyritään löytämään keinot unelmoinnissa kuvaillun tulevaisuuden organisaation toteuttamiseksi. Vaikka AI-menetelmä perustuukin positiivisille lähtökohdille ja vahvuuksien etsimiselle, oli tämän avulla havaittavissa myös organisaation ongelmia, joita myös seuraavassa käydään vahvuuksien ohella läpi.

Organisaation vahvuudet

Yrityksen kilpailutekijöiksi katsottiin osaaminen, tieto-taito, pitkät asiakassuhteet ja näihin sisältyvä luottamus, perinteet ja hyvä maine, tuotantovarmuus, joustavuus sekä aikataulujen pitäminen, suomalaisen työvoimaan hyvä koulutustaso sekä osaaminen. Yrityksellä on vuosikymmenten mittaiset taustat telakkatoiminnassa Suomessa, minkä nähtiin vaikuttavan yrityksen toimintaan edelleen esimerkiksi vankkana osaamisena. Menneisyydestä nähtiin myös nousevan tieto-taitoa sekä pitkiä asiakassuhteita ja näihin syntyneen luottamussuhteen. Pitkien henkilökohtaisten suhteiden luominen asiakkaiden edustajiin oli mahdollistunut pitkien työurien kautta, millä uskottiin olevan merkitystä myös uusien kauppojen syntymisessä. Pitkä historia oli auttanut myös hyvän

maineen luomisessa. Eduistaan huolimatta menneisyys ja pitkä historia nähtiin kuitenkin myös rasitteina ja jämähtämisenä, kun menneisyyden ongelmat heijastuivat yhä tämänkin päivän toimintaan. Huonojen tapojen ja rasitteiden tunnistaminen voi kuitenkin olla haasteellista, minkä lisäksi muutoksia usein vastustetaan. Organisaation ulkopuolelta tulevan ulkomaalaisen johtajan saattaakin usein olla helppo tunnistaa näitä ongelmallisia piirteitä, mutta muutosten toteuttaminen ja läpivieminen voi olla hankalaa. Menneisyys ja sen tuoma osaaminen ja kokemus nousivat kuitenkin haastatteluissa usein esille, joko tarinoiden muodossa tai vertaamalla menneisyyttä nykypäivää ja organisaation tämänhetkiseen toimintaan.

Tuotantovarmuutta ja tuotannon joustavuutta pidettiin tärkeinä kilpailuetuina yritykselle. Joustavuudella tarkoitettiin tuotannon ja suunnittelun välistä joustavuutta toiminnassa, jolloin esimerkiksi asiakkaiden esittämiä muutoksia on mahdollista toteuttaa helpommin verrattuna muiden telakoiden toimintamalleihin. Haastateltavat myös katsoivat aikataulujen ja lupauksen pitämisen olevan yksi yrityksen kilpailueduista. Kilpailun globalisoituessa ja ulkomaalaisten asiakkaiden sekä konsernin odotusten myötä vaatimusten nähdään kuitenkin koventuneen, jolloin esimerkiksi laadulta vaaditaan enemmän, mikä taas tarkoittaa muutoksia toimintatavoissa ja lisävaatimuksia henkilöstöltä. Suomalaista työvoimaa kuitenkin verrattiin ulkomaalaisiin, ja todettiin suomalaisten olevan hyvin koulutettuja sekä osaavia työntekijöitä, jotka kykenevät itsenäiseen ajatteluun ja ongelmien ratkaisuun. Haasteeksi nähtiin kuitenkin osaavan työvoiman saaminen jatkossakin, mutta myös jo olemassa olevan tiedon ja osaamisen säilyttäminen organisaatiossa. Kilpailukyvyyn säilyttämisen ja kehittämisen kannalta merkittävää onkin organisaatiossa olevien voimavarojen ja osaamisen kehittäminen.

Erityistä huomiota haastatteluissa sai johdolta tuleva tiedottaminen ja viestintä, joissa nähtiin tapahtuneen huomattavaa kehitystä aiempaan nähden. Tiedottamisen katsottiin olevan avointa, ja tietoa olevan saatavissa sitä tarvittaessa.

Unelmien organisaatio

Tulevaisuuden organisaatiossa kansainvälisyydestä on tullut arkipäivää koko organisaation osalta. Organisaation henkilöstö on hyväksynyt ulkomaalaisten läsnäolon sekä kansainvälistymisen voimistumisen niin yrityksen arjessa kuin osana koko yhteiskunnan kehitystä. Asenteet eri kulttuureita kohtaan ovat nykyistä suvaitsevaisempia ja avoimempia. Suomalaisten liikkuvuus on lisääntynyt ja ulkomailta saatavien työkokemusten hakemisesta tullut normaali osa urakehitystä. Tehtävänkierro ulkomaille ja ulkomailta onkin lisääntynyt, ja organisaatiossa työskentelee vierailevia ulkomaalaisia työntekijöitä myös muissa kuin johtotehtävissä. Liikkuvuuden

lisääntyessä ulkomainen ja kotimainen henkilöstö ovat kuitenkin tasa-arvoisessa asemassa sekä yrityksen, että koko konsernin sisällä.

Vaikutteita toimintaan haetaan ulkomailta aktiivisesti. Johto ja esimiehet käyvät tutustumassa niin erilaisiin johtamismenetelmiin, projektien hallintaan kuin tuotantomenetelmiinkin ulkomailla. Opittuja vaikutteita ei kuitenkaan yritetä tuoda sellaisenaan, vaan pyritään soveltamaan paikallisiin oloihin ja organisaatioon soveltuviksi. Liikkuvuuden ja vieraiden kulttuurien kautta on saatu uusia ideoita, innovaatioita sekä kansainvälistä kokemusta ja taitoja, joita pyritään levittämään koko organisaation hyödynnettäviksi. Henkilöstö osaakin tunnistaa havaitsemiaan hyviä käytäntöjä ja ajatuksia, sekä jakaa näitä eteenpäin organisaatiossa.

Yrityksen johto on kansainvälisesti osaavaa ja kielitaitoista, sekä omaa hyvät yhteistyöverkostot ulkomaille, pyrkien hyödyntämään näitä verkostoja yrityksen kehittämisessä ja uusien projektien hankkimisessa. Ulkomaalainen johto tutustuttaakin yritystä paitsi uusiin verkostoihin, myös uuteen tekemiseen ja osaamiseen. Johdolla on myös aiempaa kokemusta konepaja-alasta, konepajayrityksen johtamisesta tai muuten tuntee yrityksen tuotantomenetelmiä. Ulkomaisen johdon lisäksi yrityksessä toimii myös suomalaisia johtajia, jotka hoitavat ja ylläpitävät suhteita suomalaiseen henkilöstöön. Organisaatiota johdetaan yhteistyön ja neuvottelun kautta, jolloin tietoa liikkuu avoimesti niin alas kuin ylöskin, johtajan toimiessa esimerkkinä koko organisaatiolle. Organisaatioon tuleva ulkomainen johto on halukas sitoutumaan yrityksen kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Johdolla on pitkän aikavälin suunnitelma yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä, kuljettaen organisaatiota määrittelemiensä suuntaviivojen mukaisesti haluamaansa suuntaan. Lisäksi organisaatioon tulevat ulkomaalaiset kunnioittavat suomalaista kulttuuria, työkulttuuria sekä lainsäädäntöä ja ovat halukkaita tutustumaan tähän. Kaikessa toiminnassa huomioidaan paikallisen kulttuurin sekä muualta tulevien yhteistoiminta. Kansainvälistyminen ei olekaan vain suomalaisen organisaation muuttumista kansainväliseksi, vaan ulkomailta tulevia ratkaisuja sovelletaan suomalaisiin toimintatapoihin ja kulttuuriin soveltuviksi.

Tulevaisuuden organisaatiossa myös yhteistyö toimii moitteettomasti. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuus ovat parantuneet uusien sukupolvien myötä, sillä uusien työntekijöiden taidot esimerkiksi vuorovaikutuksen osalta ovat nykyisiä paremmat. Vuorovaikutusta ja kahdenvälistä kommunikaatiota on myös aktiivisesti kehitetty, ja ihmiset kuuntelevat muilta saamiaan viestejä. Tieto kulkee saumattomasti organisaation sisällä niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Yhteistyö on organisaatiossa avointa ja yhteistä etua tavoittelevaa, eivätkä organisaation sisäiset rajat ole enää tiedonvälittämisen tai yhteistyön esteenä, vaan tietoa jaetaan

sitä tarvitseville. Organisaation raja-aidat ovatkin madaltuneet uusien sukupolvien myötä. Toisaalta yhteistyöhön on myös haettu toimivuutta erilaisia kommunikaatioketjuja ja vastuualueita selkeyttämällä. Rajojen ja prosessien selventäminen on tuonut toimintaan varmuutta ja selkeyttä, kun ongelmatilanteissa vastuualueet sekä -henkilöt ovat tiedossa. Myös asiointi asiakkaan kanssa on helpottunut, kun tiedonkulussa esiintyneet katkokset ja virallisten ketjujen ohittamiset ovat poistuneet. Houstonin kanssa tehtävää yhteistyötä ja vuorovaikutusta on pystytty kehittämään henkilökohtaisten kohtaamisten kautta, kun Houstonin ja paikallisen organisaation henkilöstöllä on säännöllisiä tapaamisia myös muuten kuin sähköisten viestinten välityksellä.

Yhteistyön sujumiseen on vaikuttanut myös henkilöstön parantunut kielitaito. Erityisesti työnjohdossa kieliosaaminen on kohentunut, eikä näin ollen puutteellisesta kielitaidosta johtuvia väärinkäsityksiä pääse enää syntymään. Henkilöstö on halukas kehittämään kielitaitoaan, ja alakohtaisesti räätälöityjä kielikursseja onkin tarjolla kaikille halukkaille, mutta myös sukupolven vaihdos on vaikuttanut kielitaidon paranemiseen. Henkilöstöä myös motivoidaan itsensä kehittämiseen, ja arvostaminen näkyy myös palkallisesti. Organisaatiossa olemassa oleva osaaminen on saatu jäämään organisaation käyttöön eläköitymisistä huolimatta, ja osaamista hyödynnetään ylintä johtoa myöden. Henkilöstö on myös aktiivisesti mukana tekemässä kehittämässä organisaation sisäisiä julkaisuja. Safety walkeista on myös muodostunut toimiva tiedonvälityskulttuuri, jonka kautta työntekijöiltä saadaan aktiivisesti palautetta organisaation toiminnasta.

Organisaation toiminta perustuu vankkaan osaamiseen, jossa turvallisuus, tuottavuus sekä laatu ovat työtä määritteleviä tekijöitä. Näistä myös käydään aktiivista keskustelua organisaation sisällä. Osaamista on laajennettu ja kehitetty, jolloin yrityksen toiminta ei nojaa vain yhden tuotteen varaan, vaan päätuotteen osalta hiljaisempina aikoina toiminta suuntautuu muualle. Johto, kuten muukin henkilöstö, onkin ymmärtänyt päätuotteen olevan vain osa kokonaisuutta, ja osaamista voidaan käyttää myös muuhun. Yrityksen vakiinnutettua oman asemansa konsernin sisällä tämän osaamista hyödynnetään myös konsernilta lähtöisin olevissa projekteissa aiempaa enemmän. Toisaalta konserni myös aktiivisesti toimii etsimässä ja kehittämässä yrityksen osaamista. Jatkuvan tekemisen kautta yrityksen statusta onkin pystytty nostamaan entisestään, kansainvälistymisen tuodessa yritykselle lisää tunnettuutta ja uskottavuutta. Kansainvälisen ja kotimaisen näkyvyyden lisääntyessä yrityksen osaaminen on noteerattu myös ulkopuolella, mikä osaltaan on lisännyt myös uusien tilausten ja projektien saamista.

Unelmien organisaation toteuttaminen

Haastateltavat antoivat sukupolven vaihdokselle paljon painoarvoa tulevaisuuden organisaation kehittämisessä ja luomisessa. Seuraavien sukupolvien odotettiin olevan taidoiltaan sekä tiedoiltaan jo lähtökohtaisesti nykyisiä sukupolvia osaavampia. Esimerkiksi kansainvälisyyden nähtiin olevan seuraavalle sukupolvelle nykyistä luontaisempaa, ja asenteidenkin uskottiin olevan nykyistä myönteisempiä. Poikkeuksen tästä kuitenkin muodostaa kokemuksen kautta tuleva osaaminen, jonka jääminen organisaatioon on haasteellista henkilöstön eläköityessä. Toisaalta sama ongelma – pienemmässä mittakaavassa – on vastassa myös henkilöstön vaihtaessa toisiin tehtäviin tai projekteihin. Tiedonsiirron mahdollisuuksien varmistamiseen sekä vuorovaikutustaitoihin tässä tiedonsiirrossa olisikin kiinnitettävä huomiota.

Tapahtuneesta kehityksestä huolimatta tiedonkulussa nähtiin yhä haasteita ja kehitettävää. Erityisesti alhaalta ylös suuntautuvaan tiedonkulkuun tulisi kiinnittää huomiota, ja pyrkiä poistamaan sen katkeamiset. Samalla olisi varmistettava myös kulkevan tiedon oikeellisuus. Toisaalta myös alemmilla tasoilla tapahtuvaan tiedon jakamiseen olisi kiinnitettävä huomiota ja varmistettava, että tieto todella leviää organisaatiossa. Tarpeellista olisikin huomioida mitä tietoa välitetään ja kenelle, jolloin tiedon tunnistaminen ja siihen liittyvät ongelmat nousevat esille. Olisi opittava tunnistamaan toiminnan kannalta oleellinen ja tarpeellinen tieto, sekä keinot levittää tätä tunnistettua tietoa eteenpäin. Tarpeen saattaakin olla tiedonjakamisketjujen selkeyttäminen ja terävöittäminen. Toisaalta esimerkiksi vastuualueita selkeyttämällä voitaisiin sujuvoittaa myös tiedonkulkua organisaatiossa.

Tiedon jakamiseen ja löytämiseen liittyy myös erilaisten hyvien oivallusten löytäminen ja levittäminen organisaatiossa. Hyvät oivallukset voivat liittyä esimerkiksi kansainvälistymiseen ja sitä koskeviin toimintamalleihin. Yksi tapa selvittää organisaatiossa olevia hyviä käytänteitä on esimerkiksi erilaisten ideahautomojen pitäminen, jolloin henkilöstölle annetaan mahdollisuus tuoda julki saamiaan hyviä oivalluksia tai käytänteitä. Tiedon jakamisessa voidaan käyttää myös esimerkiksi mentorointia, jolloin kokeneempi työntekijä ohjaa nuorempaa henkilöä, ja tulee samalla siirtäneeksi tieto-taitoaan eteenpäin. Erikseen nimetystä mentorista voisi olla hyötyä uudelle työntekijälle. Säännöllisin tapaamisin mentorin kanssa uraansa käynnistävä työntekijä voi käsitellä työssä ilmenneitä ongelmia, löytää vastauksia ja esimerkiksi luoda verkostoja.

Yhteistyön kehittäminen nähtiin yhdeksi organisaation kehitysvaativuorokausista, niin suomalaisen organisaation sisällä kuin kansainvälistenkin suhteiden osalta. Organisaation sisäistä toimintaa ja yhteistyötä voitaisiin parantaa esimerkiksi vanhojen organisaatioiden välisiä, ja näistä seuranneita

yhteistyön ja vuorovaikutuksen rajoja poistamalla. Eri osastojen suhteisiin ja näiden välisiin ongelmiin tulisikin kiinnittää huomiota. Tavoitteeksi tulisi asettaa yhtenäinen organisaatio, joka toimii kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Vanhojen rajojen ylittäminen ja poistaminen saattaa kuitenkin olla vaikeaa ennen seuraavaa sukupolvea, mutta ilman tämän tavoittelemista organisaation tasapainoinen kehittyminen on kuitenkin vaikeaa sisäisten suhteiden tullessa kehityksen tielle. Toisaalta myös kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää huomiota. Erityisesti esimies-alainen -suhteissa ja näihin liittyvässä kommunikoinnissa nähtiin parantamisen varaa.

Ulkomaalaisten kanssa tehtävää yhteistyötä voitaisiin parantaa esimerkiksi henkilökohtaisia suhteita ja vuorovaikutusta kehittämällä, vaikkapa vapaamuotoisempien kohtaamisten kautta. Olisi myös huolehdittava, etteivät organisaatiossa työskentelevät ulkomaalaiset eristäydy, vaan toimivat organisaation täysmääräisinä jäseninä yhdessä suomalaisten kanssa. Suomalaisten ja ulkomaalaisten välejä kehittämällä voitaisiin kehittää myös keskinäistä luottamussuhdetta. Toisaalta myös Houstonin kanssa tehtävää yhteistyötä toivottiin kehitettävän lisäämällä henkilökohtaista tutustumista vastapuoleen, sekä esimerkiksi työvierailuja lisäämällä. Yhteistyön kehittämisen kannalta tärkeäksi nähtiinkin henkilökohtaiset tapaamiset, ei vain äänen kuuleminen puhelimesta tai nimen näkeminen sähköpostissa. Ulkomaalaisten kanssa toimittaessa kielitaito on oleellinen osa kommunikaatiota, joten vuorovaikutuksen huolellisuuteen olisi kiinnitettävä huomiota.

Kuten monessa muussakin yrityksessä ja organisaatiossa, myös tutkimuksessa mukana olleessa organisaatiossa voitaisiin myös eri kulttuureista saatavia vaikutteita käyttää vielä paremmin hyödyksi. Eri kulttuureista saatavien vaikutteiden hyödyntäminen vaatii kuitenkin näiden taitoja näiden aktiiviseen etsimiseen ja tunnistamiseen. Yksi mahdollinen keino juuri kulttuurien kautta saatavien vaikutteiden tunnistamiseen olisi monikulttuurisuuskoulutusten hyödyntäminen, jolloin henkilöstöllä olisi enemmän valmiuksia tunnistaa käyttökelpoisia tapoja ja menetelmiä. Ongelmaksi erilaisten – erityisesti ei suoranaisesti työhön liittyvien – koulutusten kohdalla kuitenkin muodostuu motivaation ja ajan puute. Monikulttuurisuuskoulutusten tarpeellisuus nousi haastatteluissa kuitenkin esille myös kansainvälisen yhteistyön ja vuorovaikutustaitojen opettelu kannalta tärkeänä toimenpiteenä. Olisikin siis harkittava, olisiko koulutusten järjestäminen laajemmin tarpeellista, ja kenelle tällaiset koulutukset olisi suunnattava. Myös kielikurssit nähtiin tarpeellisina, mutta näidenkin kohdalla tulisi suorittaa harkintaa näiden koulutusten kohdentamisesta. Olisikin varmistettava, että kielitaitoa tarvitsevat henkilöt olisivat kurssituksen piirissä ammattiin tai asemaan katsomatta. Osaltaan myös tulkin käyttö – ongelmista huolimatta – saattaa olla jatkossa tarpeellista.

Laajemmin henkilöstön kehittämistä tukee myös esimiehiltä säännöllisesti tuleva kehittävä ja kannustava palaute. Palautteen saamisella nähtiin henkilöstön osaamista tukevia ja työssä kehittymistä motivoivia vaikutteita. Organisaation ja sen henkilöstön kehittämisen kannalta olisikin varmistettava riittävän ja oikeassa muodossa esimiehiltä tulevan palautteen saaminen. Yrityksen tulevaisuuden kannalta henkilöstön osaamisen kehittäminen ja laajentaminen on ensiarvoisen tärkeää, samalla kun työtapoja kehitetään entistä turvallisemmiksi. Toimintatapoja kehitettäessä olisi kuitenkin huomioitava myös henkilöstön tarpeet, jotta henkilöstö olisi jatkossakin organisaatioon sitoutunutta. Myös onnistunut rekrytointi ja tulevaisuuden osaajien löytäminen ovat toiminnan jatkuvuuteen liittyviä tekijöitä, jotka yrityksen on toiminnassaan huomioitava.

8 TULOSTEN LUOTETTAVUUS, YLEISTETTÄVYYS SEKÄ EETTISET PERIAATTEET

Laadullinen tutkimus on osa tutkijan työn tulosta, ja tällöin – objektiivisuuteen pyrkimisestä huolimatta – myös osa tämän subjektiivista näkemystä ja kokemusta. Tutkijan tuleekin työssään pyrkiä paitsi juuri objektiivisuuteen myös läpinäkyvyyteen, jotta saatuja tuloksia olisi mahdollista tarkastella kriittisesti ja varmentaa näiden oikeellisuus. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat ovat avainasemassa tulosten muotoutumisen kannalta, joten tutkimuksen toistaminen sellaisenaan olisi vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Tutkimuksen ainutkertaisuudesta huolimatta on syytä kiinnittää huomiota tulosten luotettavuuteen. Tulosten luotettavuutta ja oikeellisuutta voidaankin pyrkiä parantamaan kuvailemalla sekä aineisto että sen analyysi huolellisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen eri vaiheiden lisäksi raportissa on kuvailtava tutkimukseen liittyvät rajoitteet ja puutteet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 26).

Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto kerättiin nimenomaisesti tämän pro gradu -työn tarpeita ajatellen. Vastasin itse haastattelukysymysten suunnittelusta, sekä haastattelujen toteutuksesta. Hyväksyntä tutkimuksen toteuttamiseen tuli yhteyshenkilönäni toimineelta tutkittavan organisaation henkilöstöjohtajalta. Haastatteluihin mukaan päätyneet henkilöt valitsi yhteyshenkilöni. Tämä saattaa myös vaikuttaa saatuihin haastatteluvastauksiin sekä tulosten luotettavuuteen; on mahdollista, että tutkimukseen valikoituneilla henkilöillä on erityinen asema organisaatiossa, tai erityisiä mielipiteitä jotka edesauttoivat tutkimukseen valitsemisessa. Tältä pohjalta on siis myös mahdollista, että tutkimuksesta saadut tulokset antavat tutkittavasta kohteesta yksipuolisen tai vinoutuneen kuvan – toisaalta tarkoituskaan ei ollut lähteä ottamaan täysin kattavaa otosta organisaatiosta. Kattavan otoksen hankkiminen olisi vaatinut lukumääräisesti suuremman määrän haastateltavia, sekä henkilöstön jakauman tarkan analysoinnin. Osaltaan haastateltavien jakauma voi siis heikentää tulosten luotettavuutta, ja toisaalta korostaa tutkimuksen tapaustutkimuksellista luonnetta. Tapaustutkimus jo sinällään vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen, sillä sen lähtökohtana on yksittäisen tapauksen tai tilanteen tarkastelu, joka kuitenkin muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden, jolloin täysin yleistettäviin vastauksiin ei edes voida pyrkiä – tässä kyseessä olisi siis tietyn organisaation kansainvälistyminen. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan kuitenkin kaikki laadulliset tutkimukset ovat osaltaan tapaustutkimuksia, sillä kyseessä on aina tiettyjen tapausten tutkiminen.

Haastateltavien valikoitumiseen liittyvän kritiikin lisäksi yksi tutkimuksen tulosten luotettavuutta rajoittava tekijä on aineiston pieni koko. Määrällisesti pienen aineiston pohjalta tehtyjä päätelmiä ei välttämättä voida laajemmin yleistää – toisaalta laadullisen tutkimuksen ei tarvitsekaan olla yleistettävissä, kuten esimerkiksi Alasuutari (1994, 206–209) toteaa. Oleellisempaa onkin tällöin tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja selittäminen, kuin sen määrällinen todistaminen. Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tavoitteeksi voidaanakin nähdä kriittisen keskustelun tuottaminen perustelluista näkökulmista lähtien. (Mt.) Toisaalta, vaikka saatuja tuloksia ei voitaisikaan yleistää, on kyse kuitenkin myös tiedon tuottamisesta paikallisia, tapauskohtaisia tarpeita ajatellen, jolloin sen tutkimuksellista arvoa ei tule vähöksyä.

Aineiston pieneen kokoon liittyy myös ajatus aineiston kylläntymisestä, saturaatiosta. Tutkimukseen oli etukäteen valittu mukaan kymmenen organisaationsa edustajaa, joista haastateltaviksi päätyi lopulta kahdeksan. Haastateltavien sukupuolijakauma oli seitsemän miestä ja yksi nainen, jolloin naiset ovat hieman aliedustettuina verrattuna koko organisaation sukupuolijakaumaan. Vain yhden naisen mukana olo asetti rajoituksen myös tulosten esittämiselle, joten yksittäisen vastaajan tunnistamisen estämiseksi tulosten yhteydessä ei vastaajien sukupuolta esitetty.

Haastateltavien määrään vaikutti paitsi ennalta sovittu määrä, myös käytännön asettaman rajoitukset käytettävissä olevalle työmäärälle sen lisäksi, ettei yhteisiä sopivia haastatteluaikoja aina ollut helppo löytää. Vaikka uusia haastateltavia olisi löytynytkin, olisi oma ajankäyttöni gradun laajuuteen ja työmäärään liittyen ollut kuitenkin viimeinen rajoite haastateltavien määrälle. Vaikka haastattelututkimuksissa voidaanakin aineiston laajuuden määrittelyssä käyttää sen kylläntymistä, aineiston pieni koko kuitenkin vaikuttaa siihen, ettei saturaatiota sen varsinaisessa merkityksessä voinutkaan päästä syntymään. On kuitenkin mahdotonta tietää olisiko lisäaineistolla tullut vielä jotakin uutta ilmi, vaikka oletamus aineiston saturaatiosta voidaankin esittää, sillä tekemissäni haastatteluissa lopulta toistuivat samat teemat.

Haastattelut toteutin puolistrukturoidun teemahaastattelun kautta. Täysin strukturoitu haastattelu tuntui liian tiukalta ja ohjaavalta menetelmältä, eikä olisi antanut vapautta esittää mahdollisia tarkentavia kysymyksiä, kun taas puhdas teemahaastattelu olisi ollut liian löyhä muoto – etenkin kun lähestymistapana oli Appreciative Inquiry:n käyttäminen vahvuuksien löytämiseksi. Kysymysten ja haastattelurunkojen luomisessa käytin siis apuna AI:n positiivista ajatusmaailmaa sekä 4D:n sykliä, joka auttoi keskittymään juuri positiiviseen otteeseen paitsi läpi haastattelujen, myös tulosten analysointivaiheessa. Haastattelujen saatekirjeessä kerroin käyttämästäni AI-

metodista, sillä halusin toimia avoimesti, mutta ajattelin tämän myös valmistavan haastateltavia tuomaan esille myönteisiä lähtökohtia ja organisaatiossa hyvin toimia asioita, jotka ovat metodin lähtökohtia. Monet ovat osallistuneet kyselyihin ja organisaation kehittämisprojekteihin aikaisemminkin, jolloin erilainen lähestymistapa olisi saattanut tulla yllätyksenä haastattelutilanteessa – toisaalta uudenlainen näkökulma saattoi jopa lisätä mielenkiintoa osallistua tutkimukseen. Tietoisuus positiivisuudesta saattoi kuitenkin vaikuttaa haastatteluvastauksia vääristäen ja korostaen liiaksi teemoja, joiden todellinen myönteinen vaikutus saattaa olla annettua kuvaa heikompia. Haastatteluissa pyrin kuitenkin avoimeen keskusteluun haastateltavien kanssa, mikä mahdollisti sellaisten teemojen esille nousemisen, joita en olisi etukäteen osannut ottaa huomioon.

Haastatteluissa saadut vastaukset eivät ole erillisiä tai irrallisia kokemuksia, vaan osa haastattelutilanteesta luotua todellisuutta, ja näin ollen aina tilanteesta ja kontekstista riippuvainen. Haastateltavat eivät aina välttämättä kerro kuitenkaan absoluuttista totuutta, vaan oman näkemyksensä asioista – eivätkä siis aina välttämättä puhu totta. Lisäksi haastattelun sujumiseen voi vaikuttaa myös haastateltavan ja haastattelijan välinen kemia sekä ymmärrys – tai epäymmärrys – vallitsevasta tilanteesta. Haastattelut ovat siis syntyneen vuorovaikutuksen tuotetta – tilanteen, jonka onnistumisessa haastattelijalla itsellään on suuri rooli, sillä esimerkiksi Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 199–202) toteavat vastausten olevan taipuvaisia olemaan sosiaalisesti suotavia, mikä sinällään heikentää vastausten luotettavuutta. Tähän liittyy myös oma roolini haastattelijana, mutta myös yrityksen entisenä työntekijänä. Haastatteluaikoja sopiessani en halunnut tuoda esille rooliani entisenä työntekijänä, sillä uskoin tämän vaikuttavan vastauksiin. Kyseessä on iso yritys ja työskentelyjaksoni yrityksen palveluksessa kohtuullisen lyhytaikainen, joten oli todennäköistä, etteivät haastateltavat edes tuntisi minua, sillä haastateltavat eivät olleet itselleni entuudestaan tuttuja. Loppujen lopuksi vain yksi haastateltavista ilmaisi muistavansa minut, mutta on tietenkin mahdollista että myös muut ovat minut tunnistaneet vaikka eivät tätä tuoneetkaan ilmi. Henkilöhaastattelut ovat vuorovaikutuksen tulosta, joten on siis huomioitava ’kaksoisroolini’ mahdollinen vaikutus saatuihin vastauksiin. Organisaation vaiheiden tunteminen entuudestaan kuitenkin helpotti aiheeseen perehtymistä, sopivien haastattelukysymysten asettamista sekä kokonaistilanteen hahmottamista ja lopulta ymmärtämään saatuja vastauksia. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (mt.) mukaan haastattelun tekeminen edellyttääkin tutkijalta paitsi tutkimusmetodien hallintaa, myös perehtymistä tutkittavaan aiheeseen. Toisaalta aiemmat kontaktit tutkittavaan yritykseen asettavat ennako-oletuksia, joita vieraammalla tutkijalla ei välttämättä olisi ollut. Vaatiikin siis tutkijalta kykyä pystyä näkemään näiden ennako-oletusten läpi ja suorittamaan

analysointi neutraalisti. Näin tutkimuksen muodostumisessa onkin siis taas kyse tutkijan omasta subjektiivisesta näkemyksestä ja kokemuksesta – ilman organisaation aiempaa tuntemusta tutkimus olisi saattanut olla erinäköinen.

Tutkimuksen analysointi tapahtui laadullisia menetelmiä käyttäen, aineistopohjaisen lähestymistavan kautta. Vaikka Appreciative Inquiry oli merkittävässä roolissa haastattelukysymysten luomisessa, ei tutkimuksesta kuitenkaan muodostunut oppikirjamaista esimerkkiä AI:n toteuttamisesta – toisaalta AI:n yhtenä vahvuutena onkin juuri mahdollisuus sen soveltamiseen. AI:n menetelmien avulla pystyttiin vastauksista kuitenkin löytämään organisaation vahvuuksia, sekä kuvailemaan tulevaisuuden tavoitetilaa sekä erilaisia keinoja tähän pääsemiseksi. Analysoinnissa AI-syklin neljästä D:stä käytin kuitenkin vain kolmea, sillä koin kahden viimeisen teeman – suunnittelun ja toteuttamisen – olevan melko päällekkäisiä. Suunnittelussa tulikin esille kehityksen toteuttamiseen tarvittavia muutoksia, jolloin viimeisen teeman, toteuttamisen, tehtäväksi jäisikin käytännön toimeenpano. Näin siis AI-syklin viimeinen D jäi tämän tutkimuksen ulkopuolella toteutettavaksi. AI:n positiivinen ote kulki mukana koko tutkimusprosessin ajan, vaikka positiivisesta kysymyksenasettelusta huolimatta vastauksissa ilmeni myös organisaation ongelmia. Positiivisuus kuitenkin näkyi saaduissa vastauksissa. AI:n käyttö on kuitenkin saattanut vaikuttaa myös omaan suhtautumiseeni haastatteluvastauksiin, aineiston analysointiin ja koko tutkimuksen rakentamiseen. Vaikka tutkijan pyrkimyksenä onkin katsoa aineistoa 'neutraalein lasein', on menetelmän positiivinen lähtökohta saattanut vaikuttaa myös aineiston analysointiin ja omiin tulkintoihini aineistosta. Ja koska kyse on laadullisesta tapaustutkimuksesta on palattava taas tutkijan roolin merkitykseen ja tutkijan subjektiiviseen näkemykseen tutkimuksesta – onkin todennäköistä, että toisen tutkijan tai toisenlaisten lähtökohtien kautta myös saadut vastaukset olisivat erilaisia.

Tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden lisäksi on syytä pohtia sen eettisiä periaatteita. Kyse on siis hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jota tutkimuksenteossa tulisi noudattaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 3). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (mt.) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu esimerkiksi rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien käyttäminen sekä tutkimuksen toteuttaminen tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Yleisesti ottaen tutkimus on siis suoritettava niin, ettei sillä vahingoiteta muita. Tässä tapauksessa kyse on esimerkiksi haastateltavien yksityisyyden suojaamisesta – haastateltavien nimet tai muut näihin yhdistettävissä olevat tiedot eivät tule tutkimuksesta ilmi, eikä näitä voida suoraan tästä päätellä. Tämän kerroinkin haastateltaville jo ensimmäisessä lähettämässäni sähköpostissa. Lisäksi

haastattelujen nauhoitukseen kysyin jokaiselta haastateltavalta erikseen luvan, kenenkään tästä kieltäytymättä. Hyvien tieteellisten periaatteiden mukaisesti suoritettu tutkimus on prosessi, jossa läpinäkyvästi kerrotaan tutkimuksen vaiheet myös puutteet ja rajoitteet huomioiden. Tätä kautta muodostuu tutkijan keräämä raportti, josta tutkimusprosessin onnistuessa on mahdollisesti löydettävissä tieteellisiksi tuloksiksi määriteltäviä saavutuksia.

9 YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

9.1 YHTEENVETO

Tulevaisuuden tavoitetila

- Ulkomaalainen johto on pitkäjänteisesti sitoutunut organisaatioon ja sen toiminnan kehittämiseen. Yrityksen toiminta nähdään jatkumona myös tuleville sukupolville.
- Organisaatiossa työskentelevät ulkomaalaiset tuntevat paikallista kulttuuria sekä suomalaista työkulttuuria ja ottavat nämä huomioon päätöksissään ja toimissaan
- Yritys on vakiinnuttanut paikkansa konsernin sisällä. Lisäksi yrityksen osaamista hyödynnetään konsernin projekteissa.
- Organisaatiossa eri vastuualueet ovat tarkkaan määriteltyjä ja näitä noudatetaan. Määrittelyllä pyritään selkeyttämään toimintaa ja välttämään ongelmatilanteiden leviämistä. Määritellyt vastuualueet sekä selkeät viestintäketjut helpottavat ongelmatilanteiden selvittämistä niin oman organisaation sisällä kuin asiakkaankin kanssa.
- Palautteenanto on toimivaa ja jatkuvaa. Esimiehet antavat kehittävää ja kannustavaa palautetta alaisilleen, mutta myös koko organisaatio saa palautetta toiminnastaan. Kannustava palaute motivoi oman toiminnan kehittämiseen.
- Tiedonkulku on toimivaa ja saumatonta. Tietoa kulkee niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin.
- Johto tiedottaa toiminnastaan avoimesti koko organisaatiolle.
- Organisaation sisällä vanhat raja-aidat ovat poistuneet, ja koko organisaatio toimii hyvässä yhteistyössä yhteisen tavoitteen eteen muita arvostaen.
- Henkilöstö on osaavaa niin alakohtaisesti kuin kansainvälisestikin. Organisaatiossa oleva osaaminen on saatu säilytettyä eläköitymisestä huolimatta.
- Henkilöstö on kielitaitoista.
- Henkilöstöä kannustetaan ulkomailla työskentelyyn. Ulkomailta haettavasta työkokemuksesta onkin tullut normaali osa urakehitystä.
- Henkilöstö osaa toimia luontevasti ja kunnioittavasti erilaisten kulttuurien välillä. Erilaiset kulttuurit ovat osa niin organisaation kuin yhteiskunnankin arkea.

- Kansainvälisyyttä ja ulkomailta saatuja kokemuksia hyödynnetään organisaation toiminnassa. Erilaisista toimintatavoista otetaan mallia, ja näitä hyödynnetään organisaation toimintaan ja tavoitteisiin räätälöidyillä ratkaisuilla.

Kehityskohteet

- Suomalaisen ja ulkomaalaisten välisiä suhteita tulisi parantaa. Esimerkiksi henkilökohtaisten tapaamisten kautta yhteistyötä Houstonin kanssa voitaisiin kehittää.
- Tiedonkulkua kehitettävä ja pyrittävä poistamaan sen esteitä. Esimerkiksi alhaalta ylös tulevassa kommunikaatiossa on katkoksia, kaikki oleellinen tieto ei kulje ylös asti.
- Kahden keskestä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta olisi kehitettävä.
- Organisaation sisäisiin vuorovaikutusjärjestelmiin sekä raja-aitoihin ja näihin liittyvien esteiden madaltamiseen tulisi kiinnittää huomiota.
- Esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää edelleen huomiota, ja arvioitava esimerkiksi kehityskeskustelujen toimivuutta.
- Olisi harkittava monikulttuurisuuskoulutusten järjestämistä henkilöstölle.
- Myös kielikurssien tarpeellisuutta olisi pohdittava; ovatko kaikki kielikursseja tarvitsevat kurssituksen piirissä tällä hetkellä, sekä miten motivaatiota voitaisiin parantaa.
- Kansainvälistymiseen liittyvien hyvien toimintatapojen tunnistamiseen sekä näiden käytäntöjen levittämiseen tulisi kiinnittää huomiota.

9.2 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksen pohjalta nousi esiin seuraavia mahdollisia jatkotutkimusaiheita:

1. Tutkimuksessa pohdittiin organisaation kansainvälistymistä, ja todettiin henkilöstön mahdollisuuksien parantuneen liikkuvuuden ja ulkomaan työskentelymahdollisuuksien suhteen. Samalla kuitenkin kävi ilmi, etteivät läheskään kaikki ole valmiita tai halukkaita työskentelemään ulkomailla. Sopiva jatkotutkimusaihe olisikin selvittää, miksi ei haluta hakea työkokemusta ulkomailta, tai mitkä asiat estävät henkilöstöä lähtemästä? Miten henkilöstöä voitaisiin paremmin kannustaa ja motivoida ulkomailla työskentelyyn? Millaisia kannustimia tarvittaisiin?
2. Henkilöstön suhteisiin liittyen heräsi kysymys eri ammattialojen välisistä ja organisaation sisäisistä suhteista. Miten työntekijät ja toimihenkilöt viestivät keskenään, ja millaisiksi

nämä yhteistyösuhteet nähdään? Millaisia ovat organisaation sisäiset rajat, ja miten näitä voitaisiin pyrkiä poistamaan yhteistyön kehittämiseksi?

3. Toisaalta miten fyysinen etäisyys vaikuttaa organisaation toimintaan; tuotannon työntekijät työskentelevät alakerrassa, kun taas monet toimihenkilöistä työskentelevät tehdasrakennuksen yläkerrassa tai erillisissä rakennuksissa. Miten nämä fyysiset etäisyydet vaikuttavat organisaation toimintaan?
4. Yksi tutkimuksen pohjalta herännyt kysymys oli Eurooppalaisen yritysneuvoston, EWC:n toiminnan vaikutukset. Yksi mahdollisuus laajempaan jatkotutkimukseen olisikin siis EWC:n toiminnan vaikutusten selvittäminen suomalaisissa monikansallisissa yrityksissä.
5. Tutkimusta voitaisiin myös jatkaa haastattelemalla organisaatioissa työskenteleviä ulkomaalaisia ja näiden kokemuksia suomalaisesta organisaatiosta. Tätä kautta voitaisiin löytää uusia kehitysehdotuksia, sekä esimerkiksi selvittää ulkomaalaisten sopeutumista Suomeen ja kyseiseen organisaatioon.
6. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi myös vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttaminen toisessa kansainvälistä murrosta kokeneessa organisaatioissa. Näin voitaisiin tehdä johtopäätöksiä tulosten mahdollisesta laajemmasta yleistettävyydestä. Vertailemalla samalla toimialalla toimivia yrityksiä tai samanlaisia kulttuurisia muutoksia kokeneita yrityksiä voitaisiin saada selville esimerkiksi mitkä organisaation kulttuurin muutokseen liittyvistä ongelmista olivat suomalaisen ja ranskalaisen kulttuurin eroista johtuvia, mitkä taas yritysten erilaisista toimialoista johtuvia. Lisäksi laajemman otoksen avulla voitaisiin myös suorittaa vertailuja eri henkilöstöryhmien vastausten välillä.

LÄHTEET

- Alasoini, Tuomi (2010) Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto oy. Eva-raportteja. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf Viitattu 23.1.2012.
- Alasuutari, Pertti (1994) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Allaire, Yvan & Firsirotu, Mihaela E. (1984) Theories of Organizational culture. Organization Studies 5(3), 193–226.
- Arnold, John & Randall, Ray & Patterson, Fiona & Silvester, Joanne & Robertson, Ivan & Cooper, Cary & Burnes, Bernard & Swailes, Stephen & Harris, Don & Axtell, Caroly & Hartog, Deanne Den (2010) Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. Harlow: Pearson Education.
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (1998) Managing Across Borders. The Transnational Solution. London: Random House Business Books.
- Buckley, Peter J. (2009) Internalisation Thinking: From the multinational enterprise to the global factory. International Business Review 18(3), 224–235. <http://helios.uta.fi:2183/science/article/pii/S0969593109000419> Viitattu 21.8.2012.
- Cambridge Dictionaries Online – Small talk noun. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/small-talk> Viitattu 7.11.2012.
- Cooperrider, David L. & Whitney, Diana & Stavros, Jacqueline M. (2008) Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change. Berrett-Coehler Publishers: Williston. <http://helios.uta.fi:2079/lib/tampere/docDetail.action?docID=10315423> Viitattu 29.8.2012.
- Davenport, Thomas & Prusak, Laurence (1998) Working knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press. http://helios.uta.fi:2087/ehost/ebookviewer/ebook/nlebk_7259_AN?sid=89fadc36-1669-4ce2-ae48-c4db1b4fe6eb@sessionmgr13&vid=1 Viitattu 29.8.2012.
- Euroopan komissio – Työllisyys, sosiaaliasiat ja osallisuus. Vapaa liikkuvuus – EU-kansalaiset. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=457&langId=fi> Viitattu 28.2.2012.

Europa - Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä. Sisämarkkinat. Euroopan Unionin virallinen verkkosivusto. http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/index_fi.htm Viitattu 28.2.2012.

European Commission – European Works Council. Employment, Social Affairs & Inclusion. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageId=211> Viitattu 24.10.2012.

Evans, Paul & Pucik, Vladimir & Barsoux, Jean-Louis (2002) The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource management. Boston: McGraw-Hill.

Guillory, William A. (2007) The FuturePerfect organization – leadership for the twenty-first century: part 2. Industrial and Commercial Training 39(2), 91–97. <http://helios.uta.fi:2177/journals.htm?issn=0019-7858&volume=39&issue=2&articleid=1595305&show=html&PHPSESSID=78qcmu8fo8ke52fg8m851dmd3> Viitattu 3.1.2012.

Heikkilä, Airi (2007) Monimutkaiset omistus- ja rahoitusjärjestelyt vaikeuttavat suorien sijoitusten arviointia. Tieto&Trendit 11(1). http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-02-15_003.html?s=0 Viitattu 22.3.2012.

Held, David & McGrew, Anthony & Glodblatt, David & Perraton, Jonathon (1999) Global Transformations. Stanford: Stanford University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hobsbawm, Eric J. (2004) The World Unified. Teoksessa Frank J. Lechner & John Boli (toim.) The Globalization Reader. Hoboken: Blackwell, 58–62.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005) Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.

Karppinen, Ari (2009) Satakuntalainen tytäryhtiötalous. OSA 1 Aluetaloudellinen tarkastelu. Pori: Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Julkaisusarja A – A31/2009. <http://www.satamittari.fi/linkkitiedosto.asp?taso=0&id=63> Viitattu 24.7.2012.

Karppinen, Ari (2010) Satakuntalainen tytäryhtiötalous. Osa 2. Suurimpien ulkomaalaisomisteisten yritysten taloudellinen menestys ja alueellinen sitoutuminen. Pori: Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Julkaisusarja A – A33/2010. www.satamittari.fi/linkkitiedosto.asp?taso=1&id=473 Viitattu 29.8.2012.

Kohonen, Tenho (2012) Tiedonsiirto ja -luonti metallialan osatoimittajien kansainvälistymisessä. Lähtökohtina sosiaalinen pääoma ja oppimiskulttuuri. Helsinki: Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 34/2012. http://hsepub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2012_034.pdf Viitattu 29.8.2012.

Leponiemi, Jussi & Sippola, Aulikki (2006) Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa – tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa & Arja Ropo (toim.) Työelämän taitekohtia. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 309. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt309.pdf Viitattu 21.1.2012

MSITS – Manual on Statistics of International Trade in Services (2010) United Nations. Department of Economic and Social Affairs, Statistic Division. New York: United Nations publication.

Neuvottelun kulku. Neuvottelutaito – TKK Kielikeskus. http://sana.tkk.fi/viestinta/vie981224/neuvottelun_kulku.htm Viitattu 7.1.2012.

OECD (2001) Statistical Portal. Glossary of Statistical Terms. <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121> Viitattu 16.8.2012.

Parker, Barbara (2005) Introduction to Globalization & Business. Relationships and Responsibilities. Lontoo: Sage Publications.

Peltonen, Tuomo (2007) Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.

Pesola, Hanna (2011) Essays on the Internationalisation of Firms. Helsinki: Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 12/2011. http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2011_012.pdf Viitattu 22.3.2012.

Pitkänen, Jaakko (2006) Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampere: Tampere University Press, Acta Electronica Universitatis Tamperensis 562. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6751-5.pdf> Viitattu 20.1.2012.

Roland Berger & Partner & Simon, Harald & Bauer Brigitte & Kaivola, Kalevi (1996) Eurooppalainen johtaja – johtamiskulttuurit ja menestystekijät. Suom. Maarit Tillmann. Helsinki: WSOY, EKONOMIA.

Ronen, Simcha & Shenkar, Oded (1985) Clustering countries on attitudinal dimension: A review and synthesis. *Academy of Management Review* 10(3), 435–454.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 4.7.2012.

Satamittari. Satakunnan suurimmat yksityiset työnantajat. <http://www.satamittari.fi/sivu.asp?taso=1&id=66> Viitattu 24.7.2012.

Schneider, Susan C. & Barsoux, Jean-Louis (1997) *Managing Across Cultures*. Harlow: Prentice Hall.

Sera, Koh (1992) Corporate Globalization: A New Trend. *Academy of Management Executive* 6(1), 89–96.

Sippola, Aulikki & Leponiemi, Jussi & Suutari, Vesa (2006) Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työ kulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 304. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt304.pdf Viitattu 21.1.2012

Technip in Finland. Technip. <http://www.technip.com/en/entities/finland/about-technip-pori> Viitattu 7.11.2012.

Technip Pulse. What is Pulse?

http://www.technip.com/sites/default/files/technip/page/attachments/Pulse_Glossary.pdf Viitattu 30.11.2012

Technip Presentation. Technip.

http://www.technip.com/sites/default/files/technip/publications/attachments/Technip_presentation_11_10_2012.pdf Viitattu 7.11.2012.

Teeple, Gary (2000) What is Globalization? Teoksessa Stephen MacBride & John Wiseman (toim.) Globalisation and its Discontents. New York: Palgrave Macmillan, 9–23.

Työvoima 2025. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä (2007). Työministeriö. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 325.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt325.pdf Viitattu 7.11.2012.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2002) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanta/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf Viitattu 29.8.2012.

Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa. Käsitteet ja määritelmät. Suomen virallinen tilasto (SVT). Helsinki: Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/ulkoy/kas.html> Viitattu 22.3.2012.

Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa 2010 (2011). Suomen virallinen tilasto (SVT). Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/ulkoy/2010/ulkoy_2010_2011-11-25_tie_001_fi.html Viitattu 29.8.2012.

Vaara, Eero & Sarala, Riikka & Stahl, Günther K & Björkman, Ingmar (2012) The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. Journal of Management Studies (49)1, 1–27. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x/pdf> Viitattu 22.8.2012.

Vehaskari, Aira (2010) Talent Available. Tapping the Expat Talent Pool. Helsinki: Taloustieto. Eva-raportti. www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/10/talent_available.pdf Viitattu 29.8.2012.

World Investment Report 2012. Toward a New Generation of Investment Policies (2012). UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development. New York: United Nations. www.unctad-docs.org/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf Viitattu 21.8.2012

Yritysrekisterin vuositilasto 2010 (2011). Suomen virallinen tilasto (SVT). Helsinki: Tilastokeskus. www.stat.fi/til/syr/2010/syr_2010_2011-11-25_fi.pdf Viitattu 29.8.2012

LIITE 1. HAASTATTELUKUTSU JA SAATEKIRJE

Hei,

kuten tuossa aiemmassa viestissä jo kävikin ilmi, olen tekemässä gradua ja tarvitsen haastatteluja tätä tutkimusta varten. Toivoisinkin, että voisit auttaa minua tutkimukseni edistymisessä suostumalla haastatteluun!

Haastattelujen tekoon olen varannut huhtikuun. Haastattelut tapahtuvat kahdenkeskisinä henkilöhaastatteluina ja aikaa tähän tulisi varata noin tunti. Olisitko ystävällisesti yhteydessä sopivien haastatteluajkojen suhteen – kielteisestäkin vastauksesta toivoisin ilmoitusta mahdollisimman pian!

Sopisiko sinulle haastattelu jo tällä viikolla, esimerkiksi torstaina tai perjantaina iltapäivällä?

Yst. terv.,

Mari-Aurora Luojukoski

Alla hieman lisätietoja tutkimuksesta:

Opiskelen Tampereen yliopiston Porin yksikössä pääaineenani sosiaalipolitiikka, sekä pitkinä sivuaineina Turun kauppakorkeakoulussa johtamista ja tietojärjestelmätiedettä. Olen siis gradua vaille valmis yhteiskuntatieteiden maisteri, tavoitteenani valmistua vuoden 2012 aikana.

Pro gradussani käsittelen kansainvälisyyttä työyhteisössä ja kansainvälistymisen tuomia haasteita yhteistyöhön. Tutkimuksessani apuna käytän Appreciative Inquiry (AI) -menetelmää, jota käytetään organisaation kehittämisen työvälineenä. AI:n lähtökohdat ovat positiiviset: ongelmien etsimisen sijaan pyritään positiivisista lähtökohdista käsin löytämään onnistumisia ja kehityskelpoisia toimintatapoja. Tutkimuksen tavoitteena on siis tunnistaa kansainvälistymiseen sekä eri kulttuurirajoja ylittävään yhteistyöhön liittyviä tekijöitä TOF:lla, ja mahdollisesti tätä kautta löytää organisaation menestystekijöitä, sekä uusia käytäntöjä yhteistyön kehittämisen tueksi.

Haastattelut nauhoitetaan suostumuksesta. Tutkimuksen raportointi kuitenkin tapahtuu anonymisti, ja haastatteluissa mahdollisesti esille tulleet arkaluontoiset tiedot muutetaan, joten haastateltavien tai haastatteluissa muuten ilmenneitä henkilöitä ei voida tutkimuksesta välittömästi tunnistaa.

LIITE 2. TAUSTAKYSYMYKSET

TAUSTAKYSYMYKSET

- Ikä
- Koulutus
- Ammatti
- Esimiestehtävät, jos on, niin miten paljon alaisia
- Miten pitkään ollut talossa
- Ulkomaankomennukset TOF:n kautta tai muuten
- Kielitaito

LIITE 3. HAASTATTELURUNKO

Organisaatio

- Miten kuvailisit Technip -konsernia?
- Miten kuvailisit TOF:a?
- Mitä kansainvälistyminen tarkoittaa TOF:lle?

--- --- ---

Organisaation vahvuudet

- Mitä vahvuuksia TOF:lla on kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä kilpailussa?
- Miten TOF:sta saataisiin toimiva kansainvälinen organisaatio, ja millainen se olisi?
- Mitä hyötyjä, tai hyviä muutoksia organisaation kansainvälistymisestä on seurannut?
- Miten näitä vahvuuksia, tai hyviä muutoksia voitaisiin edelleen kehittää (tai jakaa koko organisaation käyttöön)?
- Miten organisaation kansainvälistä osaamista voitaisiin hyödyntää?

Yhteistyö ja vuorovaikutus, oma työ

- Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut/vaikuttaa omaan työhösi?
- Miten paljon työskentelet ulkomaalaisten kanssa tai vieraalla kielellä?
- Millaista on yhteistyö TOF:lla, kansainvälisestä näkökulmasta ajatellen?

--- --- ---

- Mitä hyviä muutoksia / parannuksia yhteistyössä on viime aikoina tapahtunut, tai mikä siinä toimii parhaiten?
- Miten näitä voitaisiin edelleen kehittää?
- Millaista tulisi toimivan yhteistyön ja vuorovaikutuksen olla kansainvälisessä organisaatiossa?
- Mitä tarvittaisiin yhteistyön kehittämiseksi/toimivan yhteistyön luomiseksi / miten tähän voitaisiin päästä?

LIITE 4. MUISTIOT.

A. Esimerkki muistiosta, haastattelu 2.

Olemassa olevat vahvuudet kansainvälistymisessä

- Uskoo johdolla olevan hyvät suhteet ulkomaille; pääkonttoriin Ranskaan, kokemusta toiminnasta muista Technipin laitoksista // toiminta ulkomailla luo suhdeverkostoa, ja mahdollistaa tulevaisuuden sopimusten kanssa ja töiden löytymisessä
- Spar-lautat vain osa töitä, organisaation tulevaisuutta ei voida laskea vain näiden varaan, toivoisi myös johdon huomaavan tämän // osaamisen kehittäminen muillekin aloille
- Odottaa ulkomaalaisilta johtajilta suhdeverkoston luomista ja lisäämistä, sekä TOF:n mahdollisuuksien kehittämistä, joka samalla tarkoittaa myös tekemisen oppimista muualta, jotta pysytään kansainvälisessä kilpailussa mukana

Kansainvälisyyden kehittäminen

- Johtajien oppien ja uusien työskentelytapojen hakeminen ulkomailta, esim. projektin vetäminen
- Oppien hakeminen länsimaista; Italia, Ranska, Saksa
- Kilpailukyvyn parantaminen; mikä Suomesta tekee kalliimman? Mitä voitaisiin oppia muulta (voisivatko johtajat hakea tähän malleja muualta länsimaista)? Väärä kustannusrakenne?
- Laatuvaatimukset TOF:lla kovat, kovemmat kuin monessa muussa paikassa

Vahvuuksien siirtäminen koko organisaation käyttöön

- Tietotaidon siirtäminen eri henkilöille ongelma
- Johdon tulisi kuunnella myös tuotannosta/kentältä tulevaa viestiä (niin projekti- kuin linjajohdonkin)
- Vuorovaikutustaitojen opettelu – viestin siirtäminen alhaalta ylös ja ylhäältä alas

B. Esimerkki muistiosta, alustavat teemat

- Johdon sitoutuminen
 - Organisaation toiminnan jatkuminen → henkilöstö haluaa (tai on ainakin halunnut) sitoutua
 - Muutosprosessi organisaation kansainvälistyessä
 - o Muutosprosessi organisaation siirtyessä ranskalaisomistukseen = 1. iso muutos (ranskalaistuminen)
 - o Johdon kansainvälistyminen = 2. iso muutos (paikallisen organisaation muutos)
- kansainvälisesti toiminut organisaatio kokee muutoksia
- kansainvälistymisen tuomat mahdollisuudet
 - o liikkuvuus (ja miksi ei lähdetä ulkomaille)
 - kansainvälistymisen tuomat muutokset
 - konepaja vs. projektit (org. rakenteiden muutos)
 - menneisyys/tulevaisuus // sukupolven vaihdos → tulevaisuuden kuvailu
 - mitä pitäisi kehittää

C. Esimerkki muistiosta, yleinen pohdinta

Kansainvälistyminen koetaan enemmän ylhäältä, ja jonkin verran ulkoa tulevaksi muutokseksi, kuin alhaalta päin tulevaksi. Esim. alihankkijoiden tuomia ulkomaalaisia työntekijöitä ei niinkään ajatella kansainvälisyyteen vaikuttavina tekijöinä, ainakaan tuotannon ulkopuoliset henkilöt. Tuotannossa toimivat toisaalta näkevät myös alemmilla tasoilla tapahtuvan kansainvälistymisen ja ulkomaalaiset työntekijät, joita sitten taas toimihenkilöt eivät välttämättä tapaa/ei kuulu näiden työpäivän kuvaan.

Tietotaidon siirtäminen koko organisaation käyttöön, ettei se jäisi vain yhden ihmisen käyttöön // miten blokit voitaisiin poistaa? → palauteyhteenveto ja sopivilta osin nähtäville, esim. palautepalaveri?

Hyötyjä voidaan saada tänne tulevien ihmisen kautta, lähettämällä omia työntekijöitä 'vaihtoon' muualle (jolloin tuovat tullessaan ideoita tänne, vaikeutena tosin näiden ideoiden edelleen levittäminen, ehkä jokin lyhyt esitelmä/kirjoitus lehteen opituista hyvistä käytännöistä tai tavoista olisi paikallaan) tai tutustumalla muualla toimiviin tuotantolaitoksiin.

LIITE 5. ESIMERKKI ANALYSOINNISTA

H: No tietysti ylläpidetään, meillähän nyt jatkuvasti tietenkkin tuolla erinäköisiä ohjelmia liittyen turvallisuuteen, niitähän ollaan kehittämässä. Meillä on ohjelmia, meillä Pulse-ohjelmia, sit on jatkuvaa koulutusta. Sitten meillä on just tämmöistä, sen lisäksi meillä on koulutusta niin meillä on vielä valvonta siitä mitä tehdään, eli pyritään seuraamaan tätä toteutusta ja raportoimaan sillä lailla läpinäkyvästi että se menee asiakkaille asti mitä tehdään, kuinka se tehdään, turvallisuus. Se on aika tärkeä pointti tänä päivänä. Ollaan voitettu kilpailuja, kisoja just sen takia että meillä on ollut nämä arvot, just tää turvallisuus ja aikataulutkin on tosiaan pitänyt. Että ne on niin helppo tarkistaa meiltä, että kuinka ne on menny, laadusta sitten puhumattakaan.

H: No kyllä niihin on saatu jotain, ja parhaansa yritetään. Siitä on tosiaan just tämmöset sitten työhyvinvointikyselyt, ja niitä uudestaan ja periaatteessa uudestaan ja sen kautta, jos ei muuta niin löydetään ainakin heti niitä ongelmakohtia ja ne sitten taas voidaan tuoda esille eri yhteyksissä tonne, että mitä mistä on havaittu ongelmia. Ja sen jälkeen sitten puututaan aina tilanteeseen. Ja ihan tämmösessä niin kun lattiatasollakin oleviin ongelmiin, niihin on annettu vähän enemmän eväitä puuttua.

Kehittäminen, kouluttaminen, työhyvinvointikyselyt → **toimintatapojen kehittäminen ja muuttuminen / ratkaisujen etsiminen**

Pulse / muut konsernin ohjelmat → **konsernin kautta tulleet henkilöstöohjelmat**

raportointi, valvonta → **työtä seurataan / palautteen antaminen**

turvallisuudesta huolehtiminen (arvot), aikataulujen pitäminen, laatu → **yrityksen kilpailuedut**

ongelmiin annetaan eväitä → **toimintatapojen muuttuminen / kehittäminen**

LIITE 6. TEEMAT JA AVAINSANAT

Henkilöstö (= Laajempi teema)

- Kehittäminen ja koulutukset (= Avainsana)
- Kehityskeskustelut
- Konsernin ohjelmat
- Monikulttuurisuus koulutukset

Johto

- Johdon avoimuus
- Johdon vaihtuminen
- Johtamiskulttuurit
- Sitoutuminen

Kansainvälistyminen

- Asenteet
- Haasteet
 - Kielitaito
- Hyödyt
- Kasvu
 - Kansainvälistyminen ei uusi asia
- Kulttuurierot
 - Ihmisten samanarvoisuus
- Työskentelykulttuurit
- Liikkuvuus
 - Haluttomuus ulkomaille lähtöön
 - Mahdollisuuksien lisääntyminen

Konserni

- Eroa muusta konsernista
- Konsernin kuvailu
- Siirtyminen osaksi konsernia
- Juuret ja menneisyys

Organisaatio

- Menneisyys
- Organisaatio
- Palautte
- Uuden oppiminen

Yhteistyö ja vuorovaikutus

- KV-vuorovaikutus
 - Yhteydenpito ulkomaille
- KV-yhteistyö
 - EWC

Houston
Vaikutukset omaan työhön
Tiedonkulku
Vastuut
Vuorovaikutus organisaation sisällä

APPRECIATIVE INQUIRY

Discovery

Henkilöstön sitoutuminen
Johto
Johdon sitoutuminen
Kansainvälistyminen
Kehittäminen
Kielikurssit
Kilpailuedut
Kokemuksen kunnioittaminen
KV-kilpailu
Luottamus
Osaajat
Osaamisen laajentaminen
Tapaamiset
Tiedonvälitys
Tiedottaminen
Toiminta
Yhteistyö

Dream

Johdolle asetetut odotukset
Kulttuuri
Kilpailuetu
Osaajat
Sitoutuminen
Sukupolvenvaihdos
Tulevaisuus ja kehittäminen
Tunnettavuus
Turvallisuus
Vahvuudet

Design

Kehittäminen
Kulttuuri
Osaajat
Tiedonvälitys