

**SOSIAALISEN PÄÄOMAN SIIRTÄMINEN
HENKILÖVAIHDOSTEN YHTEYDESSÄ**

Kiinassa työskennelleiden suomalaisten käsityksiä ja kokemuksia

Aapo Kuortti

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2014

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Aapo Kuortti	
Työn nimi – Title SOSIAALISEN PÄÄOMAN SIIRTÄMINEN HENKILÖVAIHDOSTEN YHTEYDESSÄ: KIINASSA TYÖSKENNELLEIDEN SUOMALAISTEN KÄSITYKSIÄ JA KOKEMUKSIA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2014	Sivumäärä – Number of pages 104
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää niitä käsityksiä ja kokemuksia, joita Kiinassa työskennelleillä suomalaistyöntekijöillä on sosiaalisen pääoman siirtämisestä. Tutkimus keskittyi lähtevän työntekijän organisaation ulkoisen kiinalaisen toimijan kanssa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämiseen uudelle työntekijälle. Tarkastelun kohteena olivat uudessa tehtävässä aloittaneiden työntekijöiden käsitykset ja kokemukset.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruu sisälsi sekä teemahaastattelun että avoimen haastattelun piirteitä. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa suomalaistyöntekijää, jotka ovat työskennelleet Kiinassa. Kaikkien haastateltavien työnkuvaan oli kuulunut työskentelyä organisaation ulkoisten kiinalaistoimijoiden kanssa.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että työntekijät ymmärtävät sosiaalisen pääoman merkityksen ja että sosiaalista pääomaa on mahdollista siirtää työntekijältä toiselle. Näistä tekijöistä huolimatta lähtevän työntekijän sosiaalinen pääoma jää usein siirtämättä uudelle työntekijälle. Perusteellinen perehdytys, erityisesti uuden työntekijän esittely ulkoiselle kiinalaistoimijalle, edesauttaa sosiaalisen pääoman siirtämisen onnistumista. Suurimmaksi haasteeksi nimetään ajan vähyys.</p> <p>Haastateltavien käsitysten perusteella saadut tulokset antavat viitteitä siitä, että sosiaalisen pääoman siirtämisessä on puutteita. Kuitenkin haastateltavien kokemukset heidän itsensä kohdalla tapahtuneesta sosiaalisen pääoman siirtämisestä ovat positiivisia. Tämä osoittaa, että haastateltavien käsitykset ja kokemukset eivät vastaa toisiaan.</p> <p>Tutkielman tulokset auttavat kehittämään sosiaalisen pääoman siirtämistä organisaatioissa. Tutkielmassa esiteltyjen työorientaatiotyyppien avulla on mahdollista huomioida uuden työntekijän yksilölliset tarpeet. Käytännössä tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä.</p>	
Asiasanat – Keywords henkilövaihdos, Kiina, perehdytys, puheviestintä, sosiaalisen pääoman siirtäminen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA	9
2.1 Henkilövaihdokset	9
2.2 Perehdyttäminen	12
2.2.1 Yleinen perehdyttäminen	12
2.2.2 Vuorovaikutussuhteet perehdyttämisessä	14
2.3 Organisaation ulkoiset vuorovaikutussuhteet	15
2.4 Sosiaalinen pääoma	17
2.4.1 Sosiaalisen pääoman käsite	17
2.4.2 Sosiaalinen pääoma interpersonallisessa vuorovaikutussuhteessa	19
2.4.3 Sosiaalisen pääoman siirtäminen	22
2.4.4 Sosiaalinen pääoma ja kiinalainen viestintäkulttuuri	23
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	26
3.2 Aineistonkeruumenetelmä	27
3.3 Haastateltavat	28
3.4 Aineistonkeruun kuvaus	29
3.5 Aineiston käsittely ja analysointi	31
4 TULOKSET	36
4.1 Organisaation ulkoiset toimijat	36
4.2 Tapaamisiin valmistavat toimet	39
4.3 Vuorovaikutussuhteen vaiheet	45
4.4 Yhteenvetoa sosiaalisen pääoman siirtämisestä	57
4.5 Työorientaatiotyypit	60
5 PÄÄTÄNTÖ	78
5.1 Johtopäätökset	78
5.2 Käytännön sovellusmahdollisuuksia	86

5.3 Jatkotutkimusehdotuksia	89
6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	92
KIRJALLISUUS	96
LIITTEET	101

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet	20
TAULUKKO 2 Työorientaatiotyypit ja sosiaalisen pääoman muodostuminen.....	76

KUVIOT

KUVIO 1 Sosiaalisen pääoman siirtämisen prosessimalli	58
---	----

1 JOHDANTO

Organisaatiot luovat ja ylläpitävät vuorovaikutussuhteita ympäristönsä kanssa jatkuvasti. Asiakkaat, tavarantoimittajat, osakkeenomistajat ja media ovat esimerkkejä organisaation ulkoisista toimijoista, joilla on merkitystä organisaatioiden menestykselle. Globalisaatio ja informaatioteknologian kehitys ovat edesauttaneet yhä monipuolisempien vuorovaikutussuhteiden muodostumista organisaatioiden ja niiden ulkoisten toimijoiden välille. Organisaatioiden vuorovaikutussuhteita käsiteltäessä jää usein määrittelemättä tarkasti, ketkä itse asiassa ovat vuorovaikutussuhteen osapuolet. Usein kyseessä on kahden ihmisen välinen interpersonaalinen vuorovaikutussuhde.

Työelämän interpersonaaliset vuorovaikutussuhteet määritellään tässä työssä kahden ihmisen väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, joka muodostuu ja jota ylläpidetään osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja jota määrittää kokemus osapuolten välisestä yhteydestä. Keskiössä ovat siis ne vuorovaikutussuhteet, jotka haastateltavat itse kokevat merkityksellisiksi. Vuorovaikutussuhteen kehittyminen mahdollistaa sosiaalisen pääoman (engl. social capital) muodostumisen ja organisaation ulkoisten resursien tehokkaan hyödyntämisen. Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä esimerkiksi mahdollisuuksiksi, joita ihminen saa luomalla suhteita muihin toimijoihin (Burt 2001) tai resursseiksi, joiden avulla on mahdollista edistää tavoitteiden saavuttamista (Coleman 1988). Käsite on noussut viime vuosina sosiologisen teorian piiristä jokapäiväiseen kielenkäyttöön, minkä jälkeen sitä on hyödynnetty lukuisissa tutkimuksissa erityisesti talous-, yhteiskunta- ja viestintätieteiden saralla. Tutkimustulokset ilmentävät sosiaalisen pääoman tuomia hyötyjä, mutta silti harva yritys tai organisaatio pyrkii profiloimaan ja kartoittamaan sosiaalista pääomaa (Steier 2001). Tähän osaltaan vaikuttavat käsitteen merkityksinen hyödyntäminen sekä sen abstrakti ja vaikeasti hahmotettava luonne.

Tämän tutkielman aiheena on organisaation ulkoisissa vuorovaikutussuhteissa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtäminen henkilövaihdosten yhteydessä. Henkilövaihdokset ovat organisaatioille luonnollisia tilanteita, joissa lähtevän työntekijän siirtämätön sosiaalinen pääoma saatetaan menettää kokonaan. Tutkielma pyrkii kuvaamaan sitä henkilövaihdosten yhteydessä ilmenevää prosessia, jossa lähtevän

työntekijän organisaation ulkoisessa interpersonallisessa vuorovaikutussuhteessa muodostunut sosiaalinen pääoma pyritään siirtämään uuden työntekijän käyttöön. Tässä tutkielmassa sosiaalinen pääoma määritellään McFadyenia ja Cannellaa (2004) mukailleen interpersonaaliseksi vuorovaikutussuhteeksi ja resursseiksi, joita noihin suhteisiin sisältyy.

Tutkimus keskittyy Shanghai alueella työskenteleviin suomalaisiin toimijoihin. Suomalainen ja kiinalainen viestintäkulttuuri eroavat toisistaan merkittävästi. Voidaankin olettaa, että vahvat kulttuurierot tekevät vuorovaikutuksesta ajoittain haastavaa. Esimerkiksi kiinalaisessa viestintäkulttuurissa on tyypillistä, että vuorovaikutustilanteessa ei anneta suoraa kielteistä vastausta. Negatiiviset mielipiteet viestitään usein kiertoilmauksin. Tämä on toki vain yksi esimerkki kiinalaiseen viestintäkulttuuriin liittyvästä ilmiöstä, joka poikkeaa selvästi suomalaisesta tavasta viestiä. Esimerkki kuitenkin havainnollistaa niitä mahdollisia vuorovaikutushaasteita, joita suomalaistyöntekijät saattavat Kiinassa toimiessaan kohdata.

Sosiaalisen pääoman siirtämisestä puhuttaessa on kiinnostavaa, että aikaisempien tutkimusten mukaan kiinalaisessa viestintäkulttuurissa painotetaan vuorovaikutussuhteiden henkilökohtaisuutta. Suhteen henkilösidonaisuuden voidaan olettaa tuovan erityisiä haasteita interpersonallisessa vuorovaikutussuhteessa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämiselle. On kiinnostavaa tutkia, onko sosiaalisen pääoman siirtäminen haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan ylipäätään mahdollista.

Tutkielman tarkoituksena on syventää ymmärrystä suomalaisen ja kiinalaisen toimijan välisestä vuorovaikutusprosessista, ja siten auttaa Kiinassa toimivia suomalaisyrityksiä paremmin hahmottamaan ja kohtaamaan sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyviä haasteita. Kiinnostus Kiinaa ja kiinalaiseen kulttuuriin liittyviä vuorovaikutusprosesseja kohtaan on lisääntynyt maan taloudellisen ja poliittisen merkityksen kasvaessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa huomio on kuitenkin kiinnittynyt melko vähän interpersonaalisiin vuorovaikutussuhteisiin ja niihin liittyviin prosesseihin (ks. Nojonen 2007; Purhonen 2012; Zhu, Nel & Bhat 2006). Tämä korostaa tutkielman aiheen ajankohtaisuutta ja kiinnostavuutta.

Tutkielmaa varten haastateltiin kahdeksaa suomalaistyöntekijää. Heillä oli kaikilla kokemusta siirtymisestä työtehtävään, joka sisälsi työskentelyä organisaation ulkoisten kiinalaistoimijoiden kanssa. Pääosa haastateltavista työskenteli yksityisissä tai valtio-

omisteisissa suomalaisyrityksissä. Aineisto kerättiin osittain strukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluissa käsiteltävät teemat keskittyivät siihen, miten henkilövaihdon yhteydessä edeltäjän sosiaalinen pääoma mahdollisesti siirrettiin haastateltavalle. Aineisto analysoitiin teemoitellen ja tyypitellen.

2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA

Tämä työ käsittelee organisaation ulkoisissa interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämistä henkilövaihdosten yhteydessä. Tästä syystä työn teoriataustassa keskitytään esittelemään aiheen kannalta keskeiset käsitteet ja tuomaan esiin sosiaalisen pääoman siirtämiseen olennaisesti liittyvä sisältö. Tämä rajaus ohjaa erityisesti henkilövaihdoksiin, perehdyttämiseen ja organisaation ulkoisiin interpersonaalisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien aikaisempien tutkimusten ja teoriasisältöjen kuvaamista. Henkilövaihdosten ja perehdyttämisen osalta keskityn niihin ilmiöihin, jotka olennaisesti vaikuttavat organisaation ulkoisissa interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämiseen. Tutkielma tarkastelee sosiaalista pääomaa interpersonaalisisella tasolla, mutta kontekstin myötä myös organisaatioviestinnän ilmiöitä tulee huomioida. Sosiaalisen pääoman yleisesittelyn jälkeen keskityn kuvaamaan sosiaalisen pääoman muodostumista interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteessa. Tämän jälkeen paneudun sosiaalisen pääoman siirtämiseen. Lopuksi käsitelen niitä kulttuurienväliseen viestintään ja etenkin kiinalaiseen viestintäkulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat sosiaalisen pääoman siirtämiseen.

2.1 Henkilövaihdokset

Henkilövaihdoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä lähtee organisaatiosta ja hänet tulee korvata. Kyseessä voi siis olla esimerkiksi edellisen työntekijän irtisanominen tai irtisanoutuminen, siirtyminen uusiin tehtäviin organisaation sisällä, tapaturma tai työntekijän eläköityminen. Ilmiötä on tutkittu pääosin hyödyntäen henkilöstön vaihtuvuuden (engl. turnover) käsitettä, mikä keskittyy henkilövaihdosten vaikutuksiin yleisellä tasolla (ks. Champion 1991; Davidson, Timo & Wang 2009; Dess & Shaw 2001; Droege & Hoobler 2003; Hausknecht & Holwerda 2012). Aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan tiivistää, että olosuhteet, organisaation käytänteet sekä työhön liittyvät ominaispiirteet muovaavat yksilön asenteita (Griffeth, Hom, Lee & Mitchell 2012). Olosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi esimiehen toimintaa, josta yksi

esimerkki on alaisen saaman tuen vähyys (Clampitt 2005). Työhön liittyvillä ominaispiirteillä taas voidaan tarkoittaa esimerkiksi työn itsenäisyyttä. Yksilön asenteiden muovautuminen vaikuttaa oleellisesti vaihtuvuuteen liittyviin aikeisiin ja tekoihin. (Griffeth, Hom, Lee & Mitchell 2012.)

Henkilövaihdokset jaetaan tyypillisesti vapaaehtoisiin (engl. voluntary) eli työntekijälähtöisiin sekä vastentahtoisiin (engl. involuntary) eli organisaatiolähtöisiin vaihdoksiin (Campion 1991). Yksi merkittävä vapaaehtoisia henkilövaihdoksia aiheuttavista tekijöistä on ihmisen ajattelussa tapahtuva muutos, jonka voivat aiheuttaa positiiviset, neutraalit tai negatiiviset järkytykset (engl. shock). Järkytys voi olla mikä tahansa tapahtuma, joka saa työntekijän harkitsemaan työtehtävien vaihtamista. Suurin osa lähtijöistä perustaa päätöksensä työn sopivuuteen, eikä esimerkiksi pyri maksimoimaan henkilökohtaista hyötyä. Joskus tietoisien pohdinnan sijasta järkytys aiheuttaa muutoksen henkilön toimintatavoissa, minkä seurauksena henkilö vaihtaa työpaikkaa. (Lee & Mitchell 1994.) Vastentahtoisissa henkilövaihdoksissa organisaatio ei enää halua tai tarvitse työntekijää. Nämä toimet voivat johtua esimerkiksi työntekijän huonosta suorituskyvystä tai organisaation tarpeesta vähentää henkilöstöä. (Campion 1991.)

Henkilöstön vaihtuvuuden ja organisaation suorituksen suhdetta on perinteisesti katsottu inhimillisen pääoman teorian tai kuluperustaisten näkökulmien avulla. Viime vuosina mukaan on kuitenkin tullut laajempi näkökulma, joka kattaa vaihtuvuuden vaikutukset ihmisten sosiaalisiin suhteisiin ja organisaatioon. (Dess & Shaw 2001.) Henkilövaihdoksilla on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Esimerkiksi uuden ja vanhan työntekijän asiantuntemuksen ja osaamisen erot näkyvät organisaation toiminnassa joko positiivisina tai negatiivisina. Prosessin kuitenkin nähdään sisältävän enemmän negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan.

Aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan koota, että organisaation kannalta henkilövaihdokset ovat kalliita, epätasapainottavat rutiineja, hidastavat oppimista sekä vähentävät inhimillistä ja sosiaalista pääomaa (Hausknecht & Holwerda 2012). Henkilövaihdoksilla on myös heikentävä vaikutus tuottavuuteen ja palvelun laatuun (Davidson, Timo & Wang 2009). Henkilövaihdosten kokonaiskustannuksia on vaikea laskea tarkasti. Kuitenkin voidaan sanoa, että niiden ehkäisyyn käytettävä työ määrä,

uuden työntekijän rekrytointi ja koulutus sekä menetetty osaaminen muodostavat organisaation kannalta kalliin kokonaisuuden. (Mathis & Jackson 2008, 87.) Henkilövaihdoilla on suora vaikutus yhteisön kykyyn toimia koordinoitusti ja tehokkaasti. Esimerkiksi sujuvat viestintäkäytänteet, työmäärän tehokas jakaminen tai mukautuminen vaativiin tehtäviin tarvitsevat aikaa kehittyäkseen työyhteisön vuorovaikutuksessa. (Hausknecht & Holwerda 2012.) Henkilövaihdosten myötä organisaatiot myös menettävät työntekijän jakamattoman tiedon, mikä korostuu erityisesti hiljaisen tiedon kohdalla (engl. tacit knowledge) (Droege & Hoobler 2003). Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan organisaation jäsenillä olevaa tietoa, jota on vaikea viestiä ja jakaa muille. Hiljainen tieto voi koostua teknisistä osista kuten toimintatavoista ja rutiineista sekä kognitiivisista osista kuten arvoista ja tunteista. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005.) Sosiaaliseen pääomaan kytkeytyvä hiljainen tieto voi liittyä esimerkiksi tietoon verkostorakenteista (Steier 2001).

Henkilövaihdoksiin liittyy olennaisesti tiedon siirtäminen (engl. knowledge transfer). Toiminnan kannalta merkittävät tiedot tulee pyrkiä säilyttämään organisaatiossa henkilövaihdoista huolimatta. Tiedon siirtäminen voidaan määritellä toiminnoiksi, ohjelmiksi tai systeemeiksi, jotka on suunniteltu tiedon ja osaamisen siirtämiseen tai jakamiseen organisaation toimijoiden välillä. Tiedon siirtämisen nähdään vaativan strategista suunnittelua organisaation tarpeista ja kyvyistä sekä tietoa saatavilla olevista taloudellisesta ja älyllisestä pääomasta. (Lochhead & Stephens 2004.) Tiedon siirtämistä on analysoitu myös erillisinä yksilö- ja ryhmätason ilmiöinä (Argote & Ingram 2000). Yksilötasolla ilmiö on määritelty ymmärrykseksi siitä, miten jossain muualla hankittu tieto pätee tai ei päde jossain toisessa tilanteessa (Singley & Anderson 1989). Ryhmätason tiedon siirtäminen on määritelty prosessiksi, jossa jonkun toimijan kokemus vaikuttaa esimerkiksi ryhmän, toimiyksikön tai organisaation toimintaan. Toisaalta tiedon siirtyminen ryhmätasolla sisällyttää myös yksilötason tiedonsiirtämistä. (Argote & Ingram 2000.)

2.2 Perehdyttäminen

2.2.1 Yleinen perehdyttäminen

Perehdyttäminen on käsite, joka saa eri organisaatioissa erilaisia merkityksiä (Kupias & Peltola 2009, 17). Joissakin tapauksissa uutta työntekijää pelkästään tervehditään ja hänelle näytetään uusi työpiste, kun taas toisissa perehdyttämisprosessi sisältää yhtäjaksoisen työpaikan ulkopuolella käytävän perehdyttämisohjelman (Lashley & Best 2002). Ilmiön yhteydessä puhutaan esimerkiksi perehdytyksestä, perehdyttämisestä tai perehdytysprosessissa. Myös englanninkielisiä käsitteitä on useita (engl. induction, orientation, onboarding). Näiden käsitteiden lisäksi perehdyttämiseen kytkeytyy monia lähikäsitteitä, joita joskus käytetään myös perehdyttämisen synonyymeinä. (ks. esim. Lashley & Best 2002). Näitä ovat esimerkiksi sosiaalistuminen (engl. socialization) sekä assimilaatio (engl. assimilation).

Perehdyttämisen voidaan nähdä koostuvan käytännön toimista, kuten tiedottamisesta, vastaanotosta, yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttämisestä sekä työnopastuksesta (Viitala 2007, 189). Toisaalta perehdyttäminen voidaan määritellä hyvin yleisesti toimenpiteiksi, joiden avulla uusi työntekijä sopeutuu uuteen työhönsä tai jo palveluksessa oleva työntekijä muuttuneeseen tilanteeseen (Heinonen & Järvinen 1997, 142). Osa määritelmistä erottaa perehdyttämisen työnopastuksesta. Tuolloin perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, kun taas työtehtävien omaksuminen ja hallinta katsotaan työnopastukseksi. (Juuti 2002, 48.) Kuitenkin yhä useammin perehdyttämistä käytetään eräänlaisena yläkäsitteenä viitatessa alku- ja yleisperehdytykseen sekä työnopastukseen. Perehdyttämisestä on kyse myös silloin, kun työntekijää perehdytetään uusiin tehtäviin vanhassa työpaikassa. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Vuorovaikutusilmiönä perehdyttämisessä on kyse organisaation ja uuden työntekijän välisestä vuorovaikutusprosessista (Sias, Krone & Jablin 2002). Puheviestinnän näkökulmasta erityisesti englanninkielen käsite *socialization* kuvaa hyvin perehdyttämisprosessia. Perehdyttämisen lisäksi sanasta voidaan käyttää termiä sosiaalistaminen. Se voidaan määritellä vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jonka myötä

toimijasta tulee osa ryhmän aktiviteetteja ja prosesseja (Anderson, Riddle & Martin 1999). Sosiaalistamiseen sisältyvät työtehtävää, sosiaalista ympäristöä ja organisaatiokulttuuria koskevat tiedot (Bauer 2006).

Perehdyttäminen on monen toimijan prosessi, johon osallistuvat usein myös yrityksen henkilöstöosasto, tehtävään nimetty perehdyttäjä sekä uuden työntekijän työtoverit. Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. (Kupias & Peltola 2009, 95.) Perehdyttämiseen liittyy paljon parhaisiin käytänteisiin (engl. best practices) keskittyvää opaskirjallisuutta. Toimintatapoihin ja arkipäivän sovellusmahdollisuuksiin keskittyvä opaskirjallisuus auttaa hahmottamaan perehdytystä käytännön tasolla. Suositeltuja käytännön toimintatapoja ovat esimerkiksi formaalin perehdyttämisohjelman luominen, perehdyttämisohjelman johdonmukainen ja osallistava luonne, perehdyttämisen seuraaminen ajan mittaan, teknologian hyödyntäminen tiedonjakamisen välineenä, sidosryhmien sitominen prosessiin sekä selkeiden tavoitteiden, aikamääreiden, roolien ja vastuualueiden luominen. (Bauer 2010.)

Myös uuden työntekijän rooli tulee huomioida prosessissa. Esimerkiksi se miten uusi työntekijä etsii tietoa ja palautetta, vaikuttaa sopeutumiseen. Tietoa haetaan usein keskustelemalla esimerkiksi perehdyttäjän tai esimiehen kanssa. Myös passiiviset keinot kuten ympäristön tarkkailu, yrityksen nettisivut, työntekijän käsikirja tai muut kirjalliset materiaalit auttavat työntekijää uuteen tehtävään perehtymisessä. Kuitenkin organisaatiokulttuuriin tai toimintatapoihin liittyviä yksityiskohtia on harvoin saatavilla kirjallisessa muodossa. Myös palautteen etsimisestä on hyötyä uudelle työntekijälle. Uudelle työntekijälle voi olla esimerkiksi haastavaa tulkita työyhteisön positiivisia tai negatiivisia reaktioita, sillä hänellä ei ole ymmärrystä organisaation yksilöllisistä konteksteista. (Bauer & Erdogan 2010, 53.) Aktiivinen palautteen etsiminen auttaa työntekijää oppimaan käyttäytymismalleja, jotka parhaiten sopivat organisaation toimintatapoihin. Palautteen etsimisestä on hyötyä erityisesti institutionaalisten perehdyttämiskäytänteiden puuttuessa (Gruman, Saks & Zweig 2006). Teoriataustan pohjalta voidaan sanoa, että käsite *perehtyjä* kuvaa parhaiten uuden työntekijän aktiivista roolia osana vuorovaikutteista prosessia.

Myös perehtyjään tausta vaikuttaa prosessiin. Uuden työtehtävän ja toimialan sisällön vastaavuus verrattuna aikaisempiin kokemuksiin vaikuttavat käsitysten muotoutumiseen. Toisaalta jokainen organisaatio on tavoitteiltaan, työskentelytavoiltaan ja ihmisiltään

aina uusi. Myös henkilön tuleva rooli, osaaminen, työkokemus ja ikä vaikuttavat perehdyttämiseen. (Österberg 2009.) Työntekijät, joilla on paljon kokemusta eri työpaikoista, pystyvät käyttämään hyväksi näkemystään ja mukautumaan työtehtäviin nopeasti. Tilanteessa vaikuttavat myös erilaiset jännitteet riippuen työntekijän taustasta. Esimerkiksi ensimmäiseen työpaikkaansa opintojen jälkeen siirtyvälle nuorelle on tärkeämpää osoittaa oma pätevyytensä tehtävää kohtaan kuin kokeneelle työntekijälle. (Carr, Pearson, West & Boyar 2006.)

Onnistunut perehdyttäminen parantaa työmotivaatiota ja työssä viihtymistä (Kauhanen 1996, 142), vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutuneisuuteen ja suorituskyykyyn (Bauer & Erdogan 2010, 52), laskee työntekijän stressiä (Bauer 2006) sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Lashley & Best 2002). Onnistunut perehdyttäminen auttaa myös organisaatiota varmistamaan, että uusi työntekijä omaa tarvittavat tiedot ja pääsee aloittamaan tehtävänsä mahdollisimman nopeasti (Graybill, Carpenter, Offord, Piorun & Shaffer 2011). Työhön perehdyttämisen kokonaisuhyödyn arviointi on kuitenkin haastavaa, sillä tuloksia on vaikea osoittaa tarkkoina lukuina (Kauhanen 1996, 142).

Perehdyttämisen hyödyistä huolimatta käytännön perehdytyksessä on usein puutteita. Tutkittaessa vähittäiskauppaa tekevien organisaatioiden perehdyttämistä havaittiin, että perehdyttämisohjelmat ovat kapeita, eivätkä ne huomioi perehtyjän psykologisia tai sosiaalisia tarpeita. Puutteiksi arvioidaan esimerkiksi liian lyhyt perehdytysjakso sekä työntekijän taitojen ja työhön liittyvän osaamisen laiminlyönti. Vain harvalla yrityksistä on selkeä järjestelmä, joka varmistaa, että työntekijät käyvät läpi organisaation määrittelemän perehdyttämisprosessin. (Lashley & Best 2002.)

2.2.2 Vuorovaikutussuhteet perehdyttämisessä

Ulkoiset vuorovaikutussuhteet tulee ottaa huomioon perehdyttämisprosessissa. Onnistuneen perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että uusi työntekijä tutustuu asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Österberg 2009.) Rekrytointivaiheen tarkoitus on valita henkilö, saada hänet tuntemaan olonsa kotoisaksi organisaatioympäristössä sekä tutustuttaa hänet organisaation sisäpiiriin ja sidosryhmiin. On myös huomioitava, että johtohenkilöiden perehdyttämiskäytänteet saattavat poiketa muiden työntekijöiden

perehdyttämisestä. Esimerkiksi johtohenkilöillä on enemmän sidosryhmiä, joiden kanssa heidän tulee pystyä viestimään, mikä vaikuttaa myös perehdyttämiseen. (Bauer 2010.)

Organisaation kannalta on hyödyllistä tarkistaa etukäteen, että sidosryhmien odotukset uutta työntekijää kohtaan ovat realistisia. Proaktiivisille organisaatioille on tyypillistä sopia uuden työntekijän, organisaation toimijoiden, kuten esimiehen ja henkilöstöpäällikön, sekä sidosryhmien edustajien välinen tapaaminen. Sidoryhmille on myös suositeltavaa pitää yhteyttä uusiin työntekijöihin sähköisesti, jotta yhteydenpito on vaivatonta ongelmatilanteessa. (Bauer 2010.) Organisaation henkilöstöhallinnassa tulee kannustaa toimiin, jotka tukevat työntekijöiden kykyjä työskennellä organisaation sidoryhmien, kuten esimerkiksi tavarantoimittajien kanssa. Tämä saattaa joskus vaatia syvempää yhteistyötä organisaation sisäisten henkilöhallinnon toimien sekä strategisesti merkittävien ulkoisten toimijoiden kanssa. (Bauer, Erdogan & Taylor 2012.) Perehtyjän ja sidoryhmien välinen vuorovaikutus on oleellista, sillä se mahdollistaa yhteisymmärryksen muodostumisen ja toisen osapuolen viestintätapojen oppimisen. Sidoryhmien edustajien osallistumista voidaan pitää erittäin arvokkaana perehdyttämisprosessin kannalta, koska siten uusi työntekijä pystyy hallitsemaan sidoryhmien odotuksia ja vastaamaan niihin. (Bauer 2010.) Esimerkiksi organisaation henkilöstökäytänteet saattavat olla ristiriidassa tärkeiden yhteistyökumppaneiden käytänteiden kanssa, jolloin saattaa esiintyä ongelmia (Koulikoff-Souvion & Harrison 2007).

2.3 Organisaation ulkoiset vuorovaikutussuhteet

Organisaatiot luovat ja ylläpitävät ulkoisia vuorovaikutussuhteita esimerkiksi asiakkaiden, tavarantoimittajien, valtion edustajien, median tai yleisön kanssa. Organisaatiot tiedostavat ulkoisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen. On jopa arvioitu, että ilman toimivia vuorovaikutussuhteita organisaation muut voimavarat ovat uhattuina, sillä taloudellinen ja älyllinen pääoma, raakamateriaali, palvelut, markkinat ja asiakkaat ovat riippuvaisia vuorovaikutussuhteista (Phillips 2006). Organisaation

ulkoisia vuorovaikutussuhteita on tarkasteltu esimerkiksi sidosryhmien, verkostojen ja suhdetoiminnan näkökulmasta.

Suhdetoiminnan tutkimuksen kannalta on ollut haastavaa se, että englanninkielisen termin ”public” voidaan nähdä viittaavan isompaan ryhmään. Näin tutkimuksissa ei välttämättä ole identifioitu käsiteltävää yksilöä tai ryhmää. (Luoma-Aho 2005a.) Myös aikaisemmat ulkoisiin verkostoihin ja sosiaaliseen pääomaan keskittyvät tutkimukset käsittelevät lähes poikkeuksetta useamman vuorovaikutussuhteen muodostamaa kokonaisuutta interpersonaalisen tason sijaan (Lazer & Katz 2000). Organisaation ulkoisten suhteiden keskittymisestä ryhmätasolle kertoo myös termi sidosryhmä (vrt. engl. stakeholder). Voidaankin tiivistää, että organisaation ulkoisia vuorovaikutussuhteita käsitellessä huomioi keskittyy usein ryhmätason ilmiöihin.

Käytännössä verkostoja ja sidosryhmäsuhteita käsitellessä puhutaan samoista organisaation ulkoisista vuorovaikutussuhteista. Organisaation kannalta strategisesti tärkeitä verkostoja ovat tavarantoimittajat, välittäjät, asiakkaat, kilpailijat sekä muut toisessa maassa tai toisella alalla toimivat organisaatiot (Gulati, Nohria & Zaheer 2000). Sidoryhmät on määritelty vaikutuksen ja riippuvuuden perusteella ryhmiksi, joita ilman organisaation toiminta loppuisi, ja joihin organisaation toiminnalla on vaikutusta (Freeman 1984). Sidoryhmät voidaan käsittää myös yleisesti toimijoiksi, joiden kanssa organisaatio muodostaa vuorovaikutussuhteita (Phillips 2006).

Tässä työssä keskitytään niihin interpersonaalisiin vuorovaikutussuhteisiin, joita organisaation toimijat muodostavat organisaation ulkoisten toimijoiden kanssa. Yksi tyypillisimmistä kahta eri organisaatiota edustavien toimijoiden interpersonaalista vuorovaikutussuhteista on asiakas-toimihenkilösuhde (Sias 2009). Tutkittavan ilmiön määrittämistä juuri asiakas-toimihenkilösuhteeksi hankaloittaa se, että erilaisissa vuorovaikutustilanteissa on vaikea määritellä, kuka on asiakas, ja kuka tietyn organisaation tai yrityksen edustama toimihenkilö. Tästä syystä tämä tutkielma keskittyy yleisesti niihin ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin, joita työntekijät itse pitävät merkityksellisinä.

Interpersonaalisella vuorovaikutussuhteella tarkoitetaan tyypillisesti kahden toimijan välistä dynaamista vuorovaikutussuhdetta, jossa toimijat luovat ja jakavat merkityksiä (Trenholm & Jensen 2008). Interpersonaalisen viestinnän käsitteelle ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määrittelyä. On esimerkiksi haastavaa määritellä, onko toimijoiden

välinen vuorovaikutus riittävä peruste määrittelemään jokin suhde interpersonaaliseksi (Burleson 2010). Myös konteksti muovaa vuorovaikutussuhdetta. Työelämän vuorovaikutussuhteissa (engl. workplace relationship) erityisesti tehtäväkeskeisyyden on havaittu vaikuttavan suhteen kehitykseen (Gabarro 1990, 81).

Työelämäkontekstissa interpersonaalinen vuorovaikutussuhde on määritelty kahden ihmisen väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, joka muodostuu ja jota ylläpidetään suhteen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja jota määrittää osapuolten välinen riippuvuus ja kokemus osapuolten välisestä yhteydestä (Aira 2012). Usein työelämän vuorovaikutustilanteet perustuvat molemminpuoliseen hyötyyn ja tasavertaisuuteen (Trenholm & Jensen 2008). Tässä tutkielmassa työelämän interpersonaaliset vuorovaikutussuhteet määritellään Airaa (2012) mukaillen kahden ihmisen väliseksi vuorovaikutussuhteeksi, joka muodostuu ja jota ylläpidetään osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ja jota määrittää kokemus osapuolten välisestä yhteydestä.

Interpersonaaliseen vuorovaikutussuhteeseen voi myös kytkeytyä organisaatioviestinnälle tyypillisiä piirteitä. Vuorovaikutussuhteeseen voivat vaikuttaa esimerkiksi hierarkiat, ymmärrys käyttäytymissäännöistä ja rooleista sekä suhde omaan organisaatioon. (Trenholm & Jensen 2008.) Pyrittäessä hallitsemaan organisaation ulkoisia vuorovaikutussuhteita, on tärkeä pystyä identifioimaan ne. Organisaation kannattaa analysoida, mikä on kunkin vuorovaikutussuhteen merkitys eri osapuolille. Samalla voidaan arvioida hyödyntääkö organisaatio vuorovaikutussuhteita parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta sidosryhmien kartoittaminen on joissain tilanteissa kallista ja siitä saatava hyöty saattaa olla pientä. (Phillips 2006.)

2.4 Sosiaalinen pääoma

2.4.1 Sosiaalisen pääoman käsite

Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä mahdollisuudeksi, joita ihminen saa luomalla suhteita muihin toimijoihin (Burt 2001). Suhteen kehittyessä toimijat muodostavat esimerkiksi yhteisiä merkityksiä ja rakentavat keskinäistä luottamusta, joiden varaan

sosiaalinen pääoma rakentuu (Hazleton & Kennan 2000). Toisaalta sosiaalista pääomaa on lähestytty myös sen funktion näkökulmasta. Tällöin käsite määritellään fyysisen ja inhimillisen pääoman tavoin vuorovaikutussuhteissa piileviksi resursseiksi, joiden avulla on mahdollista edistää tavoitteiden saavuttamista. (Coleman 1988.) Sosiaalinen pääoma antaa mahdollisuuksia ja palkitsee ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä. Toimijat pyrkivät rakentamaan luottamusta, kannustamaan toisiaan vastavuoroisuuteen ja muovaamaan yhteisiä normeja. (Ojala & Luoma-aho 2008.)

Sosiaalista pääomaa on tarkasteltu sekä yksilö- että ryhmätasolla. Yksilötasolla on tutkittu esimerkiksi sosiaalisen pääoman vaikutusta tiedonsaamiseen tai työnhakuun (Steier 2001). Ryhmätasolla ilmiötä on tarkasteltu kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisestä näkökulmasta sosiaalinen pääoma nähdään suljetun ryhmän ominaisuutena, jossa kaikki toimijat ovat yhteydessä toisiinsa. Tällöin keskeisessä roolissa ovat esimerkiksi tiedonkulku ryhmän sisällä tai toimijoiden välinen luottamus. Toinen tapa on tarkastella sosiaalista pääomaa ryhmän ulkopuolelle suuntautuvana suhteiden verkostona. (Burt 2001.) Molemmat näkökulmat ovat kuitenkin merkittäviä, eikä niitä voida erottaa toisistaan. Yksilön toimet vaikuttavat yhteisöön ja toisinpäin (Luoma-aho 2005a).

Sosiaalisen pääoman käsitettä on kritisoitu siitä, että se jättää epäselväksi, käsitelläänkö siitä puhuttaessa ryhmän vai yksilön ominaisuuksia. Sosiaalisen pääoman määrittely ryhmän ominaisuudeksi on nähty epätarkkana määrittelynä (Portes 1998). Tämänkaltaisen määritelmän voidaan tulkita vievän huomiota pois sosiaalisen prosessin ydinkysymyksistä, eli miten ja miksi yksilö hankkii sosiaalista pääomaa (Astone, Nathanson, Schoen & Kim 1999). Aikaisemmat tutkimukset kiinnittävät vähän huomiota erityisten viestintästrategioiden tutkimiselle yritysmaailman vuorovaikutussuhteita luotaessa ja käsittelevät sitäkin vähemmän prosessiin liittyviä kulttuurisidonnaisia tekijöitä. Haluttaessa ymmärtää verkostoihin ja sosiaaliseen pääoman liittyviä prosesseja sekä vuorovaikutuksen dynamiikkaa, on syytä keskittyä yksittäisen vuorovaikutussuhteen vaiheisiin. (Zhun, Nelin ja Bhatin 2006.) Aikaisempien, interpersonaaliseen tasoon keskittyneiden tutkimusten mukaan sosiaalinen pääoma muun muassa edesauttaa informaation ja neuvojen tai rahoituksen saamista (Birley 1995; Uzzi 1999).

Aikaisemmista tutkimuksista tehdyt koonnit auttavat hahmottamaan tutkimusten painoalueita. Sosiaalista pääomaa käsittelevien aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan tiivistää, että organisaatioiden sisäisiä vuorovaikutussuhteita on tutkittu suhteellisen paljon. Sen sijaan yksilöiden organisaation ulkoisia vuorovaikutussuhteita on tutkittu selkeästi vähemmän. (Arenius 2002.)

2.4.2 Sosiaalinen pääoma interpersonallisessa vuorovaikutussuhteessa

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa Nahapitin ja Ghosalin (1998) mallin mukaisesti kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat rakenne, suhde ja kognitio. Jaon avulla sosiaaliseen pääomaan liittyviin vuorovaikutusilmiöihin on mahdollista paneutua tarkemmin. Mallia ja sen sovelluksia on hyödynnetty lukuisissa sosiaaliseen pääomaan liittyvissä tutkimuksissa (ks. esim: Macke & Dilly 2010; McFadyen & Cannella 2004) Mallin pohjalta on tutkittu esimerkiksi sosiaalisen pääoman merkitystä pohjoiseurooppalaisten ja kiinalaisten toimijoiden neuvottelutilanteissa (Kumar & Worm 2003). Termit limittyvät keskenään monelta osin, mutta toimivat hyödyllisenä työkaluna pyrittäessä jäsentämään ja tarkastelemaan sosiaalista pääomaa (Nahapiet & Ghosal 1998). Hazleton ja Kennan (2000) ovat soveltaneet jakoa puheviestinnän tieteenalan näkökulmasta. Kognition sijaan he nimeävät kolmannen ulottuvuuden *sisällöksi*.

Seuraava taulukko (ks. taulukko 1 seuraavalla sivulla) kokoaa yhteen ja tiivistää Hazletonin ja Kennanin (2000) ajatuksia sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista. Taulukossa ulottuvuudet määritellään tiiviisti sekä nostetaan esiin ulottuvuuden sisältämät keskeisimmät tekijät. Taulukon auttaa hahmottamaan ulottuvuuksia ennen niiden tarkempaa esittelyä.

TAULUKKO 1 Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet

Ulottuvuudet:	Ulottuvuuden kuvaus:	Keskeisiä tekijöitä:
Rakenne	Vuorovaikutussuhteen rakenne	Rakenteen vakaus, pääsy, ajoitus ja suositukset
Suhde	Suhteessa muodostuneet voimavarat	Luottamus, normit, identifioituminen, vastavuoroisuus
Sisältö	Vuorovaikutuksen suhde- ja tehtävätaso	Tietojen jakaminen, ongelmien ja ratkaisujen identifioiminen, käyttäytymisen säätely, konfliktinhallinta

Sosiaalista pääomaa tarkastellessa rakenteella tarkoitetaan ihmisten välisiä yhteyksiä (engl. link). Kyse on siis siitä toimijoiden rakenteesta, jossa sosiaalinen pääoma muodostuu (Nahapit & Ghosal 1998). Tämä perusrakenne on välttämätön sosiaalisen pääoman muodostumiselle ja hyödyntämiselle (Hazleton & Kennan 2000). Rakenteen merkitys korostuu puhuttaessa useamman toimijan kokonaisuudesta. Interpersonaalisella tasolla rakenteen kannalta merkityksellistä on erityisesti vuorovaikutussuhteen vakaus. (Coleman 1990.)

Rakenteen muodostumiseen vaikuttavat kolme keskeistä tekijää ovat pääsy (engl. access), ajoitus ja suositukset (Burt 1992). Pääsillä tarkoitetaan toimijan mahdollisuutta välittää ja vastaanottaa informaatiota sekä tietoa ja ymmärrystä tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen viestintäkanavan hyödyntämisestä. Onnistunut ajoitus on seurausta näistä tiedosta ja verkoston rakenteista. Oikea-aikaisesti toimivat organisaatiot ovat todennäköisesti tehokkaampia muodostamaan ja hyödyntämään sosiaalista pääomaa. Suositukset taas kertovat verkostoprosesseista, jotka tuovat tietoa mahdollisista uusista vuorovaikutussuhteista ja jotka olisi mahdollista liittää verkostoon. (Hazleton & Kennan 2000.)

Suhde-ulottuvuus keskittyy siihen miten vuorovaikutussuhde kehittyy yhteisten tapaamisten ja kokemusten myötä. Kehitys näkyy vuorovaikutussuhteeseen rakentuvina voimavaroina ja vaikutusvaltana. Usein puhutaan myös toimijoiden välille muodostuneesta kunnioituksesta tai ystävyydestä. (Nahapiet & Ghosal 1998.) Suhteen vahvuus kuvaa usein sitä, miten hyvin toimijat tuntevat toisensa (McFadyen & Cannella 2004). Suhteen kannalta oleellisia tekijöitä ovat erityisesti luottamus, luotettavuus, normit, identifioituminen sekä vastavuoroisuus. (Nahapiet & Ghosal 1998.) Nämä tekijät limittyvät selvästi toistensa kanssa. Esimerkiksi vastavuoroisuuteen liittyvät odotus ja velvollisuus syntyvät tilanteessa, jossa toimija A tekee palveluksen toimijalle B. Toimijan A kohdalla syntyy odotus vastapalveluksesta, ja toimijan B kohdalla velvollisuus vastapalveluksen suorittamisesta. Toimijoiden halukkuus osallistua tähän vastavuoroisuuteen ei päde kaikissa tilanteissa. Se vaatii taustalleen tiettyä identifioitumista motivoimaan toimijoita. Identifioituminen voi tapahtua esimerkiksi yhteisen etnisen taustan tai yhteisten tavoitteiden avulla. Vastavuoroisuus lisää toimijoiden luottamusta toisiinsa. On myös huomioitavaa, että vastavuoroisuus rakentuu normiksi tehokkaammin, mikäli toimijaa rankaistaan hänen epäonnistuessaan täyttämään velvollisuutensa. (Hazleton & Kennan 2000.)

Vuorovaikutus on välttämätöntä pyrittäessä muodostamaan ja hyödyntämään sosiaalista pääomaa (Hazleton & Kennan 2000). Vuorovaikutus ylläpitää jo luotuja suhteita, minkä takia sillä on hyvin suuri merkitys sosiaaliselle pääomalle (Luoma-Aho 2005b). Sisällöllä tarkoitetaan toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sisältöä, jossa nousee esiin perinteinen jako suhde- ja tehtävätason vuorovaikutukseen. Suhdetason vuorovaikutus kytkeytyy enemmän vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja muodostamiseen, kun taas tehtävätason vuorovaikutus sosiaalisen pääoman hyödyntämiseen. Vuorovaikutuksen avulla rakennetaan ja hyödynnetään sosiaalista pääomaa palvelemaan toimijoiden tavoitteita. Vuorovaikutussisältö voidaan jakaa funktioittain neljään luokkaan: tiedon jakaminen, ongelmien ja ratkaisujen identifioiminen, käyttäytymisen säätely ja konfliktinhallinta. Näihin neljään luokkaan kytkeytyy vuorovaikutuksen kannalta merkittäviä tekijöitä, kuten luottamus, yhteisten merkitysten jakaminen ja organisaation viestintää koskevat säädökset. (Hazleton & Kennan 2000.)

2.4.3 Sosiaalisen pääoman siirtäminen

Sosiaalisen pääoman siirtämistä ja siihen liittyviä vuorovaikutusprosesseja on tutkittu vähän (Steier 2001). Sosiaalisen pääoman siirtämisellä voidaan tarkoittaa sitä prosessia, jossa edellisen työntekijän muodostama sosiaalinen pääoma siirretään uuden työntekijän käyttöön. Käsitteelle ei kuitenkaan ole yhtä selkeää määritelmää. Esimerkiksi tarkastellessa sosiaalista pääomaa yhteiskunnassa, ei ylipäätään ole järkevää puhua sosiaalisen pääoman siirtämisestä. Yhteisön tai yhteiskunnan sisäistä sosiaalista pääomaa tutkittaessa on esimerkiksi Putnam (1993) puhunut sosiaalisen pääoman uudelleenrakentamisesta. Sosiaalinen pääoma on tietyllä tapaa sosiaalista menestystä, jonka avulla voidaan saavuttaa muita pääomia vastaavia etuja (Luoma-aho 2005b). Näin ajateltuna sosiaalisen pääoman siirtämisellä tarkoitettaisiin yksinkertaisesti niitä toimia, jotka auttavat uutta työntekijää menestymään ulkoisten vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisessä.

Sosiaalisen pääoman siirtäminen on prosessi, johon osallistuu muitakin kuin vain uusi ja vanha työntekijä. Esimerkiksi tavaran tai pääoman siirtäminen henkilöltä toiselle sisällyttäisi vain nämä kaksi toimijaa. Sosiaalinen pääoma voidaan tulkita sosiaalisesti menestykseksi, jonka avulla voidaan saavuttaa pääomia vastaavia etuja (Luoma-aho 2005b). Prosessi kattaa sosiaalisen pääoman muodostumisen uuden työntekijän ja kolmannen osapuolen välille sekä myös organisaatioiden muita toimijoita.

Tässä tutkielmassa sosiaalisen pääoman siirtäminen määritellään vahvojen interpersonaalisten vuorovaikutussuhteiden siirtämiseksi uudelle työntekijälle henkilövaihdostilanteissa. Interpersonaalisessa vuorovaikutussuhteessa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtäminen on ilmiö, jota on tutkittu esimerkiksi perheyritysten sukupolvenvaihdosten yhteydessä (ks. esim. Mustafa & Chen 2009; Steier 2001). Sosiaalista pääomaa uskotaan olevan vaikea siirtää, sillä esimerkiksi ystävyys tai velvollisuuksien omistajuus on hyvin haastavaa siirtää henkilöltä toiselle (Nahapiet & Ghosal 1998).

Sosiaalisen pääoman siirtämiseen henkilövaihdostilanteessa liittyy oleellisesti luottamus. Sosiaaliseen pääomaan liittyvää luottamusta on kuvailtu esimerkiksi luottamukseksi toisen hyvään tahtoon myös tulevaisuudessa (Luoma-Aho 2005b). Voidaankin ajatella, että henkilövaihdoksen yhteydessä ainakin organisaatioon aikaisemmin kohdistunut

luottamussuhde säilyisi ja näin edesauttaa uuden toimijan pyrkimystä vastaanottaa sosiaalista pääomaa. Aikaisempien tutkimusten pohjalta on esimerkiksi tehty jako ansaittuun ja annettuun luottamukseen. Ansaittu luottamus syntyy toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja tapaamisissa. Sen sijaan annettu luottamus kohdistuu tiettyyn instituutioon, josta se heijastuu vuorovaikutustilanteeseen. Tämä on tyypillistä esimerkiksi julkisten organisaatioiden kohdalla. (Luoma-Aho 2005a)

Kuten sanottu, sosiaalinen pääoma on abstrakti ja vaikeasti vaihdettava sekä muodostettava resurssi. Aikaisempien tutkimusten mukaan harva yritys pyrkii profiloimaan tai kartoittamaan sosiaalista pääomaa. Lukuun ottamatta lakiin tai yritysfiisioihin perustuvia sopimuksia, sosiaaliseen pääomaan liittyvää kirjausta tehdään vähän. Näin ollen tieto verkostorakenteista on usein hiljaista tietoa, jonka sanallistaminen on haastavaa. Monissa tapauksissa organisaation verkostorakennetta on muovattu pitkään ja se sisällyttää hyvin monia vuorovaikutussuhteita. On myös välillä vaikea määrittellä, miksi tietty vuorovaikutussuhde on merkittävä. Sukupolvenvaihdosten yhteydessä tapahtuva sosiaalisen pääoman siirtäminen on tehokkainta silloin, kun prosessi on koordinoitu. Tämä asettaa toimijoille hallinnollisia haasteita. Siirtämiseen liittyvät olosuhteet ja sosiaalisen pääoman suhdekohtaiset ominaispiirteet, kuten sen muodostaminen ja abstrakti luonne voivat vaikuttaa sen hallintaan ja koordinointiin. Kuitenkin kyseisen prosessin onnistunut suorittaminen saattaa olla ratkaisevan tärkeää yrityksen menestykselle. (Steier 2001.)

2.4.4 Sosiaalinen pääoma ja kiinalainen viestintäkulttuuri

Kiinassa työskennellessä vuorovaikutussuhteiden merkitys korostuu (Kumar & Worm 2003). Yrityselämässä muodostettavat suhteet ovat hyvin henkilökohtaisia ja rakentuvat kahdenväliselle luottamukselle (Kiong & Kee 1998). Vuorovaikutussuhteiden muodostamisen osalta on havaittu, että mitä suurempia kulttuurierot ovat, sitä haastavampaa vuorovaikutus saattaa olla. Suomalaisen ja kiinalaisen viestintäkulttuurin osalta löytyy selkeitä eroavaisuuksia. Kiinalaisessa viestintäkulttuurissa hierarkia ja kollektiivisuus ovat merkittävässä roolissa, kun taas Pohjois-Euroopassa painotetaan tyypillisesti yksilökeskeisyyttä ja tasa-arvoa. (Kumar & Worm 2003.) Myös

liiketoimintakulttuurien eroavaisuudet lisäävät vuorovaikutushaasteita. Suomalaisten ja kiinalaisten käsitykset eroavat esimerkiksi päätösten ja sopimusten pitävyyden osalta. Suomalaiset usein olettavat yhteisten sopimusten olevan pitäviä, mikä ei aina Kiinassa päde. Suomalaisilta toimijoilta vaaditaan tiivistä yhteydenpitoa ulkoisten toimijoiden kanssa ja sitoutumista henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden pitkäjänteiseen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. (Purhonen 2012.)

Kiinalaisesta viestintäkulttuurista puhuttaessa nousee lähes poikkeuksetta esiin guanxi-käsite. Yleisesti guanxi ymmärretään epävirallisena vuorovaikutussuhteena kahden tai useamman toimijan välillä (Nojonen 2007). Guanxi nähdään yleensä rakentuvan kahdenvälisessä suhteessa (Huang & Wang 2011), mutta Nojosen (2007) määritelmässä huomioidaan myös muut toimijat. Guanxi perinteelle on nimittäin tyypillistä olla yhteydessä kolmanteen osapuoleen omien kontaktien kautta (Nojonen 2007). Guanxi sisältää tyypillisesti hierarkkisesti rakennetun verkoston, jonka vuorovaikutussuhteisiin on sisäänrakentunut kahdenvälisiä velvollisuuksia. Käsitteen nähdään usein kytkeytyvän kiinalaiseen ajatusmaailmaan, johon vaikuttavat valtion vahva kontrolli ja kungfutselaisuus. (Wong & Tam 2000.) Guanxi ja sosiaalinen pääoma on joissain tapauksissa tulkittu limittäisiksi käsitteiksi. Esimerkiksi yksilöihin panostaminen edullisten vuorovaikutussuhteiden luomiseksi voidaan yhdistää molempiin käsitteisiin. Käsitteet eivät kuitenkaan ole rinnakkaiset. Sosiaalinen pääoma nähdään usein enemmän yksilön ominaisuutena, kun taas guanxi nähdään kytkeytyvän lukuisiin kahdenvälisiin suhteisiin. (Huang & Wang 2011.)

Viestintäkulttuurit voidaan jakaa korkean tai matalan kontekstin viestintätyyleihin (engl. high and low context). Korkean kontekstin kulttuureissa, joihin Kiina kuuluu, viestit sisältävät epäsuoria merkityksiä, jotka toisen osapuolen tulee tulkita. Matalan kontekstin kulttuureissa, joihin taas Suomi kuuluu, asiat pyritään ilmaisemaan mahdollisimman yksiselitteisesti. (Kim, Pan & Park 1998.) Viestintäkulttuureihin kytkeytyvien erojen voidaan katsoa olevan merkityksellisiä erityisesti pyrittäessä luomaan yhteisiä merkityksiä. Aikaisemmat korkeaan ja matalaan viestintäkulttuurin keskittyneet tutkimukset ovat vertailleet esimerkiksi johtajien viestintästrategioita. Zhu, Nel ja Bhat (2006) tutkivat kiinalaisten, uusiseelantilaisten ja eteläafrikkalaisten esimiesten työelämän vuorovaikutussuhteiden luomisessa suosimia viestintästrategioita. Kiinalaisten esimiesten havaittiin suosivan enemmän interpersonaalista vuorovaikutusta kuten kahdenkeskisiä tapaamisia, kun taas uusiseelantilaiset ja eteläafrikkalaiset

hyödynsivät enemmän julkisia tilaisuuksia ja seminaareja. Eroavaisuuksia löydettiin myös tavoitehakuisuuden osalta. Tutkimuksessa havaittiin, että kiinalaiset esimiehet pyrkivät muodostamaan pohjan pitkäkestoiselle vuorovaikutussuhteelle heti suhteen alkuvaiheessa (Zhu, Nel & Bhat 2006).

On kuitenkin huomioitava, että kahta viestintäkulttuuria koskevan vertailun perusteella ei voi tehdä yleistyksiä muihin viestintäkulttuureihin nähden (Zhu, Nel & Bhat 2006). Vertailu kiinalaisen ja uusiseelantilaisen toimijan välillä ei välttämättä kuvaa kiinalaisen ja suomalaisen toimijan välistä vuorovaikutusta. Tämän takia on ratkaisevan tärkeää ymmärtää yksittäisten viestintäkulttuurien erityispiirteitä, kun tutkitaan erilaisten viestintästrategioiden soveltuvuutta vuorovaikutussuhteen kehityksen eri vaiheissa. Maat voitaisiin jakaa viestintäkulttuuriensa perusteella myös esimerkiksi seuraaviin kolmeen ryhmään: lineaariset, multiaktiiviset ja reaktiiviset. Tuolloin suomalainen ja kiinalainen viestintäkulttuuri voitaisiin katsoa kuuluvan samaan reaktiivisten eli kuuntelevien kulttuurien ryhmään. (Lewis 1995.) Tämä osoittaa miten tärkeää on keskittyä viestintäprosessin yksityiskohtaiseen tarkasteluun.

Kiinalainen viestintäkulttuuri on tällä hetkellä muutoksessa (Zhu, Nel & Bhat 2006). Kiinassa käynnissä oleva sukupolvenvaihdos muovaa toimijoiden viestintätapoja ja kehittää heidän kykyään muodostaa vuorovaikutussuhteita länsimaisten yhteistyökumppaneiden kanssa (Kumar & Worm 2003). Guanxi-perinne tuskin katoaa kovin nopeasti, mutta vähitellen globalisaatio muuttaa kiinalaista talouselämäviestintää yhä modernimpaan suuntaan. (Zhu, Nel & Bhat 2006.) Esimerkiksi aiemmin kiinalaisten toimijoiden nähtiin olevan haluttomia jakamaan tietoa länsimaisille yhteistyökumppaneille, mutta uudemmat tutkimukset ovat todistaneet tämän vääräksi. Nuoret kiinalaiset virkamiehet ovat joustavampia, sopeutuvaisempia ja osoittavat uudenlaista dynaamisuutta. Tämä näkyy pohjoiseurooppalaisten toimijoiden mieltymyksenä neuvotella nuoreen sukupolveen (alle 45-vuotiaiden) kuuluvien kiinalaisten toimijoiden kanssa. Muutoksen taustalla on Kiinan valtiossa tapahtunut yleinen modernisaatio. Esimerkiksi pätevyyttä, suorituksia, ansioita ja asiantuntijuutta on alettu arvostaa entistä enemmän. Tämän myötä henkilökohtaisten suhteiden merkityksen arvioidaan vähenevän. (Kumar & Worm 2003.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä työssä keskitytään organisaatioon saapuvien kokemuksiin siitä, miten he ovat vastaanottaneet sosiaalista pääomaa. Tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää sitä henkilövaihdosten yhteydessä ilmenevää prosessia, jossa lähtevän työntekijän organisaation ulkoisessa interpersonaalisisessa vuorovaikutussuhteessa muodostama sosiaalinen pääoma yritetään siirtää uuden työntekijän käyttöön. Pyrkimyksenä on erityisesti kuvata Kiinassa työskentelevien suomalaisten käsityksiä sosiaalisen pääoman siirtämisestä. Kokemusten avulla ilmiötä on mahdollista myös pyrkiä ymmärtämään. Yleistämisen sijaan pyrkimyksenä on tuottaa yksityiskohtaista ymmärrystä aiheesta. Tutkielma keskittyy kansainvälisen liike-elämän toimijoihin, jotka edustavat sekä julkista että yksityistä sektoria.

Tavoitteisiin pyritään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia kokemuksia uudella työntekijällä on organisaatiosta lähteneen työntekijän ulkoisessa vuorovaikutussuhteessa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämisestä itselleen?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta huomio kohdistui organisaatioon saapuvien henkilökohtaisiin kokemuksiin perehdytyksestä, tiedon siirtämisestä, ulkoisen toimijan tapaamisesta ja vuorovaikutussuhteen kehityksestä. Tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään, millainen prosessi sosiaalisen pääoman siirtäminen on haastateltavan kohdalla ollut.

2. Millaisia käsityksiä työntekijällä on organisaatiosta lähteneen työntekijän ulkoisessa vuorovaikutussuhteessa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämisestä uudelle työntekijälle?

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haetaan vastauksia erityisesti siihen, millaisia käsityksiä haastateltavilla on tapaamisesta ulkoisten toimijoiden kanssa ja heidän kanssaan muodostettavan vuorovaikutussuhteen kehityksestä. Lisäksi halutaan selvittää, millaiset tekijät haastateltavien käsitysten mukaan vaikuttavat sosiaalisen pääoman siirtämiseen, ja millaisia haasteita prosessi mahdollisesti sisältää.

3. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia Kiinassa työskentelevillä suomalaisilla on niistä kulttuurienvälisen viestinnän haasteista, jotka liittyvät organisaatiosta lähteneen suomalaistyöntekijän ulkoisen, kiinalaisen toimijan kanssa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämiseen uudelle suomalaistyöntekijälle?

Kolmannen tutkimuskysymys pohjautuu teoriataustassa esiteltyyn näkemykseen, että suomalainen ja kiinalainen kulttuuri sisältävät erilaisia tekijöitä. Tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, mitä erityispiirteitä sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyy, kun organisaation ulkoinen toimija on kiinalainen.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän työn aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimushaastattelu. Haastattelu on suosittu ja tyypillinen tapa kerätä aineistoa. Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan pääosin strukturointiasteen perusteella. Kaksi tunnettua haastattelun lajia ovat teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–43.)

Teemahaastattelusta puhutaan usein lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Menetelmälle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Tyypillisesti haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat haastateltaville samat, mutta vaihtelua voi olla esimerkiksi kysymysten järjestyksessä tai sanamuodoissa. Menetelmän avulla on mahdollista tutkia yksilön ajatuksia ja kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Avoin haastattelu toteutetaan käyttäen avoimia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45.) Teemahaastatteluun verrattuna avoin haastattelu luo haastattelutilanteelle hieman löyhemmät rajat (Eskola & Suoranta 1998, 88). Haastattelut muistuttavat hyvin paljon keskustelua. Haastateltavia ei valita satunnaisotannalla vaan he ovat usein asiantuntevia henkilöitä. Haastateltavaksi valikoituu usein vain muutama henkilö, joiden kanssa tehdään perinpohjainen ja syvälinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45–46.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden avulla pyrittiin keräämään mahdollisimman rikas aineisto. Tarkoitus oli muodostaa joustava haastattelurunko ja tukea pääkysymyksiä vaihtoehtoisilla lisäkysymyksillä. Itse haastattelutilanteessa pyritään tarvittaessa

kysymään tarkentavia kysymyksiä, ja ne kysymykset jätetään kysymättä, joihin haastateltava on mahdollisesti jo edellisissä kysymyksissä vastannut. On todennäköistä, että ajoittain tilanne voi muistuttaa enemmän avointa keskustelua kuin haastattelutilannetta. Haastattelusta voidaan siis katsoa löytyvän sekä teemahaastattelun että avoimen haastattelun piirteitä. Toteutustapaa onkin mahdollista kuvata *osittain strukturoiduksi haastatteluksi*.

3.3 Haastateltavat

Haastateltaviksi pyrittiin löytämään henkilöitä, jotka ovat tulleet nykyiseen tehtäväänsä jonkun toisen suomalaisen työntekijän tilalle, ja joilla työnsä puolesta on suhteita organisaation ulkoisiin kiinalaisiin toimijoihin. Ajallisesti olennaista on se, että työntekijä vielä muistaa sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyvän prosessin. Haastateltavien etsintä tapahtui sähköpostitse. Sähköpostiviesti lähetettiin kuudelletoista Kiinassa toimivalle suomalaisyritykselle. Yritysten kartoittamiseksi hyödynnettiin Finnish Business Council Shanghain verkkosivuilta löytyvää luetteloa Shanghaissa toimivista suomalaisyrityksistä. Yritysten tarkemmat yhteystiedot löytyivät heidän omilta verkkosivuiltaan. Osa sähköposteista lähetettiin suoraan Kiinan toiminnoista vastaaville henkilöille ja osa organisaation yleiseen sähköpostiosoitteeseen. Tämän lisäksi tutkija hyödynsi omia kontaktejaan haastateltavien löytämiseksi.

Yhteydenotot omiin kontakteihin tapahtuivat sekä sähköpostitse että sosiaalista mediaa hyödyntäen. Viesteistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkokielisiä kuitenkin hävittämättä ydinsisältöä (ks. liite 1). Esimerkiksi organisaation ulkoisen kiinalaisen toimijan sijaan puhuttiin kiinalaisista yhteyshenkilöistä. Yhteydenottoviestissä kerrottiin myös työn eettisistä puolista. Haastateltaville tehtiin selväksi, että tutkimusmateriaalia eivät näe muut kuin tutkija ja mahdollisesti työn ohjaaja. Viestissä käytiin läpi, että haastateltavia ei voitaisi tunnistaa vastaustensa perusteella.

Mikäli lähestymisviestiin vastattiin myöntävästi, oltiin tutkimushenkilöön yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse. Tutkimushenkilön kanssa sovittiin haastatteluaika ja samalla vastattiin mahdollisiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Haastateltaviksi valikoitui lopulta kahdeksan henkilön. Neljä haastateltavaa löytyi yrityksille

suunnattujen yhteydenottojen kautta ja toiset neljä tutkijan omien kontaktien kautta. Kaksi haastateltavista työskenteli samassa organisaatiossa. Vain yksi haastateltava oli tutkijalle ennestään tuttu. Kaikki haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2013.

Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltaville annettiin satunnaiset koodit H1–H8. Kiinassa työskenteleviä suomalaisia on melko vähän, joten kaikki tarkemmat yritys- tai alakohtaiset tiedot on jätetty mainitsematta tulosluvussa. Haastateltavista miehiä oli kuusi ja naisia kaksi. Mies- ja naishaastateltavia ei eroteltu koodauksessa millään tavalla. Vastaajien keski-ikä oli noin 40 vuotta.

Kaikki haastateltavat työskentelevät tai ovat hiljattain työskennelleet Kiinassa asiantuntija- tai esimiestehtävissä. Heistä suurimmalla osalla oli kiinalaisia alaisia tai muita työntekijöitä, jotka olivat tytäryhtiön kautta heille suoraan vastuussa. Kaikki haastateltavat omasivat vahvan kokemuksen Kiinassa ja kiinalaisten kanssa työskentelystä. Haastateltaviksi valikoitui kolme Kiinassa täyspäiväisesti työskentelevää, kaksi maassa täyspäiväisesti hiljattain työskennellyttä sekä kolme siellä säännöllisesti vierailevaa henkilöä. Kahdeksasta haastateltavasta kuusi oli keskittynyt erityisesti toimimaan Shanghain alueella asuvien kiinalaisten toimijoiden kanssa. Kaksi Shanghain alueen ulkopuolella työskennellyttä olivat myös vierailleet Shanghaissa ja omasivat vahvan ymmärryksen Kiinan alueellisista eroista.

3.4 Aineistonkeruun kuvaus

Haastatteluista kolme toteutettiin haastateltavan yrityksen tiloissa, kolme videokeskustelun avulla ja loput yksityistiloissa. Kasvokkain toteutetut haastattelut tallennettiin mp3-nauhurilla ja videokeskustelussa tehdyt haastattelut Video call recorder -ohjelmalla.

Pisin haastattelu kesti 68 minuuttia ja lyhin 27 minuuttia. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 43 minuuttia. Varmistin haastattelun alussa jokaiselta haastateltavalta, että haastattelun pituus olisi heille sopiva. Halusin tällä varmistaa, että pystyn keskittymään erityisesti aiheen ydinkysymyksiin, mikäli haastateltava olisi kiireinen. Muutamat haastateltavat hieman kiirehtivät haastattelun loppuvaiheessa, sillä heillä oli työhön kuuluvia tehtäviä hoidettavana. Kuitenkin suuri osa haastateltavista

pysähtyi mielellään pohtimaan kyseisiä teemoja. Kaikki haastateltavat kertoivat avoimesti aihepiiriin liittyvistä tekijöistä.

Haastatteluissa pyrin Hirsjärveen ja Hurmeeseen (2008) pohjaten antamaan haastateltaville mahdollisuuden kuvata ilmiöön liittyviä käsityksiä mahdollisimman vapaasti. Haastatteluiden alussa esittelin tutkimuksen ja sen tavoitteet yleisesti. Pyrin käyttämään yhteydenottoviestin tapaan mahdollisimman selkokielistä ja työelämälle tyypillistä käsitteistöä. Haastattelut alkoivat taustakysymyksillä, jossa kysyttiin yleisiä tietoja organisaatiosta, työnkuvasta ja ulkoisista vuorovaikutussuhteista. Tämän jälkeen edettiin haastattelurungon mukaisesti. Haastattelu oli avoin tilaisuus ja haastateltavat pystyivät halutessaan kysymään itseään askarruttavia asioita. Haastateltavista jokaisella oli yhteystietoni, joten heillä oli mahdollisuus ottaa minuun yhteyttä haastatteluiden jälkeen. He olivat myös tietoisia, että tutkimuksesta oli mahdollista vetäytyä halutessaan pois.

Haastattelurunko koostui neljästä teemasta, jotka olivat: *organisaation ulkoiset vuorovaikutussuhteet, perehdyttäminen ja työhönopastus, vuorovaikutus lähteneen työntekijän kanssa ja yhteistyösuhde ulkoiseen toimijaan* (ks. liite 2). Teemojen alle muodostin apukysymyksiä, joiden avulla aiheisiin pyrittiin syventymään. Ensimmäisen teeman kohdalla kartoitettiin, millaisia organisaation ulkopuolisia vuorovaikutussuhteita haastateltavan työhön kuului. Apukysymykset keskittyivät esimerkiksi siihen, mitä merkitystä ulkoisilla toimijoilla on ja millaisia ovat tyypilliset tapaamiset. Toisessa teemassa käsiteltiin ensin yleisesti perehdytykseen liittyviä asioita. Tämän jälkeen siirryttiin tarkastelemaan sitä, miten yhteistyökumppanit huomioitiin perehdytyksessä.

Kolmannen teeman alla keskusteltiin haastateltavan ja tehtävää aikaisemmin hoitaneen työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta (ks. liite 2). Ensin käsiteltiin, oliko haastateltava tavannut lähtenyt työntekijää tai ollut häneen muilla tavoin yhteydessä. Apukysymysten avulla syvennyttiin siihen, millaisia ulkoisiin toimijoihin tai yleiseen toimintaan liittyviä tietoja haastateltavat olivat vastaanottaneet lähteneiltä työntekijöiltä. Tässä yhteydessä keskusteltiin myös siitä, oliko haastateltavalla ollut käytössään kirjattuja tietoja ulkoisista toimijoista. Neljäs teema keskittyi ulkoisen toimijan kanssa muodostettuun yhteistyösuhteeseen. Apukysymysten avulla syvennyttiin tapaamisten yksityiskohtiin ja suhteen kehitykseen. Lopuksi haastateltavalle annettiin vielä

mahdollisuus nostaa esiin yksittäisiä tai yleisiä asioita, jotka hänen mielestään olivat sosiaalisen pääoman siirtämisen kannalta merkityksellisiä.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen analyysin voidaan katsoa alkavan usein jo haastattelutilanteessa. Haastattelua tehdessään tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä on, että tutkimuksessa aineisto säilytetään sanallisessa muodossa. Tutkija voi hyödyntää analyysinsä pohjalla joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisella tarkoitetaan aineistolähtöistä ja abduktiivisella teoreettisia johtoideoita hyödyntävää päättelyä. Abduktiiviselle tavalle on tyypillistä pyrkiä todentamaan johtoideoita aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty induktiivista, eli aineistolähtöistä päättelyä. Pyrin aineistolähtöisesti nostamaan aineistosta esiin tutkimustavoitetta kuvailevia asioita. Aineistosta nousisi muutakin mielenkiintoista materiaalia, mutta kaikkea ei voida sisällyttää samaan tutkimukseen. Tutkimuksen rajaus ohjaa tutkimusta aina tutkimustehtävästä aineiston analyysiin. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 92.)

Litterointi tapahtui aina haastattelua seuranneella viikolla. Siirsin tallenteen henkilökohtaiselle kannettavalle tietokoneelleni. Kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1 litteroitua tekstiä syntyi noin 60 sivua. Aineisto litteroitiin sanatarkasti. Jätin pois sellaiset kohdat, joiden koin olevan merkityksettömiä tutkimuksen kannalta. Esimerkiksi joissain haastatteluissa haastateltavat kertoivat teknisiin asioihin liittyviä tietoja, jotka selvästi eivät kytkeytyneet tämän tutkielman aiheisiin. Jätin myös litteroimatta muut epäoleelliset ilmaisut kuten huokailut ja naurahdukset. Käytin litteroinnissa apuna Microsoft Word -ohjelmaa sekä BS-player -ohjelmaa.

Teemoittelu

Aineiston analyysissä hyödynnettiin ensin teemoittelua. Hirsjärvi ja Hurme (2000) kuvaavat teemoittelua toimena, jossa aineistosta tarkastellaan monelle haastateltavalle yhteisiä piirteitä. Teeman alle voidaan ajatella erilaiset tuntemukset, tapahtumat ja

esimerkiksi arviot, jotka lopulta muotoutuvat yhteiseksi teemaksi ja analysoinnin kohteeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmiin liittyviä teemoja, kuten perehdytys, tiedon siirtäminen, ulkoisen toimijan tapaaminen sekä vuorovaikutussuhteen kehittyminen. Tämä mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen ja ilmenemisen vertailun. Teemoittelu myös mahdollistaa aineistosta esiin nouseviin keskeisiin asioihin keskittymisen. (Eskola & Suoranta 1998, 177–178.)

Tutkimusongelman lisäksi teemojen ohjaavana tekijänä ovat erilaiset kokemukset. Kokemukset ovat kuitenkin saattaneet ilmentyä vasta itse haastattelutilanteessa. Kokemuksista onkin haastavaa sanoa, ovatko ne syntyneet aiemmissa tilanteissa vai vasta itse tutkimustilanteessa. Teemoiksi saattoivat nousta myös sellaiset tunteet ja kokemukset, jotka olivat tälle tutkimusaiheelle merkittäviä. Teemoittelu ei siis kannata yhdistää määrällisyyteen, sillä yksikin merkittävä havainto tutkimusaineistosta on riittävä teemaksi tässä tutkimuksessa. Haastattelussa esille nousevat teemat saattavat pohjautua haastattelurungossa käytettyihin teemoihin tai ainakin oletettavaa on, että ainakin nämä teemat nousevat esille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

Litteroinnin jälkeen luin materiaalin läpi useampaan otteeseen. Kun minulle alkoi muodostua aineistosta kokonaiskuva, aloin jaotella litteroitua tekstiä alustavien otsikoiden alle. Otsikoista lopulta muodostui pääteemoja, joiden voidaan katsoa olevan johdettuja haastattelurungosta. Teemat jakautuivat lopulta haastattelurungosta johdettuihin yläkategorioihin ja aineistolähtöisiin alakategorioihin. Yläkategorioiksi nousi esimerkiksi *ulkoisen kiinalaisen toimijan tapaamisiin valmistavat toimet*. Tämän jälkeen yläkategoriat jaoteltiin pienempiin kokonaisuuksiin. Esimerkiksi yläkategoria *ulkoisen kiinalaisen toimijan tapaamisiin valmistavat toimet* jakautui alakategorioihin, kuten *perehdyttäminen*, *sovittuun tapaamiseen valmistautuminen ja kiinalaisen liike-elämän ja kulttuurin tuntemus*.

Kukin teema jaettiin omaksi tekstitiedostokseen, johon poimittiin kyseisen teeman kannalta merkitykselliset kommentit ja kertomukset. Litteroituun tekstiin merkittiin sen teeman koodi, jonka alle kyseinen kommentti nostettiin, jotta kohdan löytäminen aineistosta oli mahdollista prosessin eri vaiheissa. Lainauksista poistetut sanat tai kohdat merkittiin kahdella ajatusviivalla. Lainauksiin liittyvät kommentit ja selvennykset merkittiin hakasulkeisiin. Haastateltavat merkittiin tunnuksella H ja eroteltiin numeroin,

joiden järjestys oli sattumanvarainen. Haastateltavien sukupuolta ei eroteltu kahdesta syystä. Ensinäkin haastattelujen perusteella sukupuoli ei ole merkityksellinen tekijä sosiaalisen pääoman siirtämisessä. Toiseksi tällä haluttiin varmistaa haastateltavien anonymiteetin säilyminen.

Seuraavassa esimerkki teemoittelun koodauksesta. Esimerkissä näkyy yläkategoria *tapaaminen*, alakategoria *merkitys* sekä yhden haastateltavan vastaus koskien tapaamisen merkitystä. Tyypillisesti alakategorian alle nousi viidestä viiteentoista vastausta. Esimerkiksi alakategorian *merkitys* alle kertyi kuusi vastausta, joista seuraavassa esimerkissä vain yksi:

Tapaaminen (T)

Merkitys (T.M)

H2: ”se antaa uskottavuutta organisaatiolle, että me käydään siellä. Suomalaisia ja ulkomaalaisia yrityksiä on aika paljon, jotka pitää yhteyttä vain sähköpostilla. Meillä uskottavuus on ihan eri luokkaa.

Teemoittelua ohjasivat haastateltavien vastaukset sekä tämän tutkielman tutkimuskysymykset. Teemat täsmentyivät ja muovautuivat analyysin edetessä. Esimerkiksi edellä esitelty ja analyysissä hyödynnetty yläkategoria *tapaaminen* sulautui lopulta osaksi *vuorovaikutussuhteen alku* -teemaa. Seuraavassa esiteltynä lopulliset teemat, joihin myös tulosluku pohjautuu:

Organisaation ulkoiset kiinalaiset toimijat

Tyypilliset ulkoiset toimijat

Yhteydenpito ulkoisiin toimijoihin

Ulkoisten vuorovaikutussuhteiden merkitys

Käytännön esimerkkejä vahvan vuorovaikutussuhteen eduista

Ulkoisen kiinalaisen toimijan tapaamisiin valmistavat toimet

Perehdyttäminen

Sovittuun tapaamiseen valmistautuminen

Kiinalaisen liike-elämän ja kulttuurin tuntemus

Ulkoisen kiinalaisen toimijan kanssa muodostettava vuorovaikutussuhde

Vuorovaikutussuhteen alku

Vuorovaikutussuhteen kehitys

Luottamus

Vastavuoroisuus

Käsityksiä sosiaalisen pääoman siirtämisestä

Sosiaalisen pääoman siirtämiseen vaikuttavat tekijät

Siirtämätön sosiaalinen pääoma

Tyypittely

Teemoittelun jälkeen analyysiä jatkettiin tyypittelyllä. Eskola ja Suoranta (1998, 181) kuvaavat tyypittelyä teemoittelun tavoin perinteiseksi vaihtoehdoksi aineiston ryhmittelyyn. Tyypittely edellyttää aina jonkinlaista tarinajoukon jäsentelyä eli teemoittelua. Tyypittelyssä etsitään samankaltaisuuksia, jolloin aineisto esitetään yleensä yhdistettyjen tyyppien avulla. Analyysissä on mahdollista esittää kokonaisuudessaan yksi kyseistä tyyppiä edustava tarina. Toisaalta tyypittely voidaan koota myös hyvin monesta vastauksesta, jolloin lopputuloksena on laaja kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 181.)

Eskola ja Suoranta (1998) nimeävät kolme erilaista tyypittelytapaa. Ne ovat autenttinen, yhdistetty ja mahdollisimman laaja tyypittely. Autenttisessa tyypittelyssä yksi esimerkkitapaus edustaa laajempaa aineistoa. Yhdistetyssä tyypittelyssä mukaan on otettu ainoastaan asioita, jotka esiintyvät kaikissa tai melkein kaikissa vastauksista. Mahdollisimman laajassa tyypittelyssä muodostetaan kokonaisuus, jossa osa tyyppiin sisällytettävistä asioista on esiintynyt vain yhdessä vastauksessa. Olennaista tässä tyypittelyssä on sen sisäinen loogisuus. Kolmas tyyppi on mahdollinen, mutta ei sellaisenaan todennäköinen. (Eskola & Suoranta 1998, 181.)

Tässä työssä hyödynnettiin toista eli yhdistettyä tyypittelyä. Tarkoituksena oli koota haastateltavien käsitysten ja kokemusten perusteella tyypillisiä kokonaisuuksia ja osoittaa, millaiset asiat vaikuttavat sosiaalisen pääoman siirtämiseen prosessin eri vaiheissa. Tyypittelyssä koottiin esiin aineistosta nousevia samankaltaisuuksia, jotka tiivistettiin ja yhdistettiin kuvaamaan erilaisia tyyppisiä. Toisaalta keskiössä olivat myös

haastateltavia erottavat piirteet. Yhdistävien ja erottavien piirteiden pohjalta tuotettiin neljä tyyppiä, jotka nimettiin aineistosta nousevilla termeillä. Neljästä tyypistä kahteen kuuluu kolme henkilöä, kun taas kahteen ainoastaan yksi henkilö. Lopuksi tyypittelyn tuloksia havainnollistetaan taulukon (ks. taulukko 2 sivulla 76) avulla.

Tyypeistä muodostui eräänlaisia työorientaatiota kuvaavia tyyppejä. Kiteytettynä tyypit kertovat, millaisista lähtökohdista kyseinen henkilö saapuu tehtäväänsä. Toisaalta on myös merkityksellistä, miten näitä lähtövalmiuksia kehitetään alkuvaiheessa esimerkiksi perehdytyksen ja itseopiskelun avulla. Työntekijöiden tehtäväkohtaiset lähtövalmiudet määrittivät työntekijöiden suhtautumista ja kokemuksia uuden työtehtävän alkuvaiheessa ja sen edetessä.

4 TULOKSET

Tämä tutkielma pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään työntekijöiden käsityksiä sosiaalisen pääoman siirtämisestä henkilövaihdosten yhteydessä. Tutkimus keskittyy myös siihen, miten kulttuurienvälisen viestinnän tekijät vaikuttavat sosiaalisen pääoman siirtämiseen Kiinassa. Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia haastattelulla. Tässä luvussa raportoin analyysin tulokset. Tulokset alkavat yleiskuvauksella siitä, millaisia ulkoisia vuorovaikutussuhteita Kiinassa työskentelevillä suomalaisilla on, miten yhteydenpito heihin roolitetaan organisaation sisällä ja miten arvokkaiksi nämä vuorovaikutussuhteet koetaan. Tämän jälkeen tulokset jakautuvat kolmeen osaan: 1) tapaamiseen valmistavat toimet 2) vuorovaikutussuhteen vaiheet 3) käsityksiä sosiaalisen pääoman siirtämisestä.

4.1 Organisaation ulkoiset toimijat

Yhteydenpito ja sen vastualueet

Haastateltavien kuvausten mukaan tyypillisiä organisaation ulkoisia toimijoita olivat myyjät, asiakkaat, tavarantoimittajat, viranomaiset, konsultit, kirjanpitotoimistot, logistiikkayritykset, operaattorit sekä ajatushautomoiden ja yliopistojen edustajat. Ulkoisten toimijoiden tausta ja lukumäärä vaihteli toimialan ja suomalaisen työntekijän työnkuvan mukaan. Haastateltavien käsitysten mukaan suomalaisten työntekijöiden rooli Kiinassa painottui erityisesti esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Esimiestehtävissä olevat suomalaiset olivat tyypillisesti päävastuussa vuorovaikutuksesta omaan vastualueeseensa liittyvien organisaation ulkoisten toimijoiden kanssa. Haastateltavat kokivat vuorovaikutussuhteet hyvin henkilökohtaisiksi. Tästä syystä on merkityksellistä, kuka viestii ulkoisen toimijan kanssa. Seuraavassa haastateltava kuvaa suhteiden henkilökohtaisuutta:

Nää kontaktit on henkilökohtaisia. Ne ei ole yritysten kontakteja vaan ne on ihmisten kontakteja.
H7

Haastateltavien mukaan esimiesasemassa toimivat vastasivat tärkeistä neuvotteluista ja päätöksistä sekä pitivät huolta niin sanotuista suurista linjoista. Tällöin voidaan puhua toimimisesta strategisella tai taktisella tasolla. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat vertasivat omaa rooliaan muihin organisaation sisäisiin toimijoihin, puhuttaessa vuorovaikutuksesta ulkoisten toimijoiden kanssa. Esimerkit osoittavat, että haastateltavien vastuulla oli useimmiten strateginen taso, johon kuuluivat oleellisesti päätösvalta ja päätösten tekeminen:

No siis mä teen päätökset ja ne mun kiinalaiset ei tekisi mitään päätöksiä — Sanotaan mä pidän yhteyttä. Siten nuo meidän operaatiotyypit kysyy nipelitietoja ja mä hoidan sen suuremman kuvan. H5

Mä liikun enemmän strategisella tasolla, sitten operatiivinen on sitä ostajien päivittäistä käytännön työtä. H2

Minulla laillinen päätösvalta. Projektien yhteydessä omat teknisen puolen ihmiset — Markkinointipuolelta ollaan sinne yhteydessä suoraan, liittyen käytännön juttuihin, markkinointimateriaaleihin, muuhun toimenpiteisiin liittyen — jos tarvitaan lisäinformaatiota ja halutaan kouluttaa niin samat kaverit hoitaa sitä. Sitten on tekniset kaverit, mitkä lähtee sinne, jos saadaan jotain myytyä. H1

Haastateltavien käsitysten mukaan ulkoisiin toimijoihin oli yhteydessä myös muita oman organisaation toimijoita. Heidän toimintansa keskittyi pääosin operationaaliseen tasoon, kuten esimerkiksi teknisiin tai käytännöllisiin asioihin. Tyypillisesti muut ulkoisten toimijoiden kanssa vuorovaikutuksessa olleet toimijat olivat Suomesta käsin työskenteleviä suomalaisia tai Kiinassa työskenteleviä kiinalaisia. Seuraavassa haastateltavan kuvaus oman organisaation kiinalaisten toimijoiden vuorovaikutuksesta ulkoisen toimijan kanssa:

Shanghain konttori on vahva vaikuttaja ja hehän ovat päivittäisessä yhteydessä näihin toimittajiin, joten enhän minä suinkaan ainut ole, joka sitä [yhteydenpitoa] tekee. H3

Haastateltavien kuvausten mukaan asiantuntijatehtävissä, kuten teknisissä tai konsultatiivisissa toimissa, työskennelleet suomalaiset eivät välttämättä olleet suoranaudessa esimiesasemassa. Heidän työnkuvaansa kuului tyypillisesti myös operatiivisen tason toimia.

Ulkoisten toimijoiden kanssa viestittäessä koettiin tärkeäksi, että organisaatio antoi itsestään yhtenäisen kuvan. Tämä tuli huomioida etenkin silloin, kun useampi henkilö oli vuorovaikutuksessa tietyn ulkoisen toimijan kanssa. Tässä yhteydessä korostui vastuualueiden selkiyttäminen. Seuraavat esimerkit kuvaavat haastateltavien käsityksiä yhtenäisen viestin ja selkeiden vastuualueiden merkityksestä:

Se on erittäin tärkeää, että me esiinnyttään tiiminä. H2

Se että pystyy alusta alkaen tekemään selväksi, että missä on ne päätöksenteon rajat menee, on tietysti aina tärkeää. H3

Mun tehtäväkuvaan kuuluu näitten suhteiden hoitaminen. Mutta kuten monissa maissa, korostetusti Aasian maissa mukaan lukiessa Kiina, yritykset arvostavat tavattoman paljon, mitä korkeammalta yrityksestä osoitetaan huomioita, joten esimieheni tekee PR-matkoja. H3

Ulkoisten vuorovaikutussuhteiden merkitys

Ulkoisten toimijoiden merkitys nähtiin hyvin suurena riippumatta toimijan työtehtävästä tai toimialasta. Seuraavassa neljä haastateltavista kertoo, miten tärkeinä he kokivat ulkoisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen.

Tällä alalla on aika läheiset suhteet. Ei oo oikeestaan mitään väliä, mitä sä tiedät vaan kenet sä tiedät — Se suhdetoiminta on kaiken a ja o. H5

Ne verkostot on tosi tärkeitä Kiinassa — Ei tarvi olla koulutustaustaa, mutta jos on guanxia ja hyvä gerner [ystävien verkosto] niin pärjää tosi pitkälle. H6

Kiinassa varsinkin nää henkilökohtaiset suhteet on todella tärkeitä. Se, että sä opit tuntemaan ne ihmiset ja ne oppii tuntemaan sut, jos sä pysyt liian etäisenä, niin tota et sä saa bisnestäkään eteenpäin. H2

Se toiminta perustui siihen, että sulla oli suhteita siellä. H4

Haastateltavien käsitysten mukaan ulkoisista vuorovaikutussuhteista saadut käytännön hyödyt olivat toimiala ja tilannekohtaisia. Vahva ulkoisen toimijan kanssa muodostettu vuorovaikutussuhde nähtiin vaikuttavan sitoutumiseen, asioiden etenemiseen, ongelmien ratkaisemiseen, toimitusvarmuuteen, laadun tasaisuuteen, vakaaseen hintakehitykseen ja tiedonkulkuun. Seuraava esimerkki kuvaa sitä, miten vahvan vuorovaikutussuhteen avulla saatava hyöty näkyy käytännössä:

Saadaan tietoa uusista materiaaleista — se mahdollistaa sen, että me oltais edelläkävijöitä. H2

Sujuvan tiedonkulun myötä työntekijät vastaanottivat tietoja esimerkiksi erilaisista materiaaleista tai uusista kehitelmistä, minkä nähtiin vaikuttavan organisaation tuotekehitykseen. Tiedon välittyminen myös helpotti vaikeammista asioista keskustelua. Ongelmien ratkaisemisen yhteydessä sosiaalisesta pääomasta saattoi olla hyötyä esimerkiksi tavaroiden jäädessä tulliin tai sähkökatkosten yhteydessä. Seuraavassa haastateltavan kuvaus tilanteesta, jossa vahva vuorovaikutussuhde edesauttoi haastavan tilanteen ratkaisemista:

Kustannukset nousi tuhat dollaria — kutsuimme tän firman meidän toimistoon ja sanottiin avoimesti, että emme tule saamaan niitä kaikkia korotuksia, mitkä on tullut ja ne tuli meille sitten 3000 dollaria vastaan. Ja se oli ihan sen takia vaan, että me ollaan tehty niitten kanssa monta vuotta bisnestä, ja ne haluaa että se säilyy myös tulevaisuudessa. H8

Ulkoisista kontakteista saatavan hyödyn merkityksen hahmottamista hankaloittaa se, että hyödyt olivat usein tilannekohtaisia. Esimerkiksi hintaan liittyviä etuja, kuten hintakehityksen vakautta ja halvempaa hintaa esiintyi, mutta aina asia ei ollut näin. Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat sitä, että vahvat vuorovaikutussuhteet eivät välttämättä taanneet parempaa hintaa.

Jos on hyvät suhteet, niin on enemmän asiakkaita ja mahdollisesti parempi hinta. H5

Yrityspuolella se, että sulla on joku vakiintunut kontakti, niin ei se välttämättä takaa halpaa hintaa. H7

4.2 Tapaamisiin valmistavat toimet

Perehdytyksellä yleiskuva ulkoisista toimijoista

Haastateltavien käsitysten perusteella voidaan sanoa, että organisaatioiden perehdyttämiskäytänteet vaihtelivat keskenään. Monet kuvasivat perehdytystä esimiehen kanssa

käydyksi melko vapaamuotoiseksi keskusteluksi. Keskustelua ohjasivat esimiehelle tyypilliset toimintatavat ja viestintätyyli:

Hän on hyvin asiakaskeinen, joten myös perehdytyksessä hän painotti niitä asioita. H3

Yleiskuvaus esimieheltä, hän oli aika puhelias, hän kertoi millainen tää työnkuva on ja siitä se sitten lähti. H6

Täyspäiväisesti Kiinassa työskentelevän henkilön vaihtuessa toiseen oli tyypillistä, että lähtevä ja tuleva työntekijä tekivät työtä yhdessä tietyn ajanjakson verran. Tyypillinen aika työtehtävien siirtämiselle oli yksi viikko. Joissain tapauksissa perehdytys rajoittui pelkästään esimiehen kanssa käytävään pikaiseen keskusteluun. Tällöin uusi toimija ei ollut minkäänlaisessa kontaktissa edeltäjänsä kanssa.

Haastateltavien käsitysten mukaan sosiaalisen pääoman siirtämisen rooli perehdyttämisessä oli usein pieni. Ulkoisia vuorovaikutussuhteita käsiteltiin pääosin keskusteluissa, jossa uuden työntekijän esimies tai edeltäjä kävi läpi tärkeänä pitämiään asioita. Keskusteluissa käytiin läpi yleisiä asioita toimijoista, toimijan edustamasta organisaatiosta ja yhteistyön historiasta. Seuraavassa kahden haastateltavan kuvaukset siitä miten ulkoiset toimijat huomioitiin perehdytyksessä:

Käytiin läpi repertuaaria ja yleistietoa yrityksestä ja niistä ihmisistä, ketä ne on. H2

Esimieheni piti minulle sellaisen perehdytyksen, jossa hän kävi läpi nämä toimittajat. H3

Monet perehdyttäjät keskittyivät kuvaamaan vuorovaikutusta ulkoisten toimijoiden kanssa yleisellä tasolla. Tällöin tyypillisesti käytiin läpi toimintatapoja, joissa huomioitiin erityisesti kulttuurisidonnaisia tekijöitä. Seuraavassa haastateltava kuvaa oman organisaationsa perehdytysprosessia liittyen vuorovaikutukseen ulkoisten toimijoiden kanssa:

Ei mitään muuta, mutta aina juteltu läpi, mitä kannattaa välttää. Ei mitään tiettyä metodia mikä käytäisiin, mutta sitä aina korostetaan, että pitää välttää tilannetta, että asiakas tai kuka tahansa yhteistyökumppani menettää naamansa. H1

Kokemukset viikon kestävästä perehdytyksestä vaihtelivat. Vaikuttaa siltä, että vähän Kiina-kokemusta omaaville työntekijöille viikko oli liian lyhyt aika, kun taas joissain tilanteissa se oli koettu riittäväksi. Seuraavassa kahden haastateltavan toisistaan hyvin eroavat käsitykset viikon kestäneestä perehdytyksestä:

Täytyy sanoa, että viikko on todella lyhyt aika, kun kaikki on uutta, paikka ympäristö, kaikki. H4

Meillä oli viikko — kyllä se varmaan mun tapauksessa oli riittävä. Tulin sellaiseen tehtävään, että oli mahdollisuus kehittää työtehtävän sisältöä uuteen suuntaan. H7

Lähtevän ja tulevan työntekijän sijoittaminen samaan paikkaan viikkoa pidemmäksi ajaksi rajoittivat etenkin resurssit, kuten seuraava esimerkki hyvin kuvaa:

Kyse ei ole haluttomuudesta vaan voi olla kysymys ajasta, että se ei ole käytännössä mahdollista, että sä pystyisit mennä tapaamaan kaikkia ihmisiä ja esitellä sun seuraajan ja tutustuttaa heidät toisiinsa. Se vaatii valtavasti aikaa ja ihmisiä ei ole taloudellisista syistä mahdollista pitää siellä kohteessa yhtä aikaa. H7

Suoranaisesti perehdyttämisen yhteydessä hyödynnettävien kirjallisten materiaalien rooli koettiin pieneksi. Ulkoisiin toimijoihin liittyvien kirjattujen tietojen hyödyntäminen perehdytyksessä oli vähäistä. Osa haastateltavista uskoi, että kirjallisista perehdytysmateriaaleista olisi hyötyä:

Antaahan se tietysti semmosen varmemman olon, et oikeesti täällähän on joku jotain miettinyt, että tämä ei oo ihan soitellen sotaan. H4

Haastateltavien mukaan kirjatut yksityiskohtaiset tiedot tärkeistä ulkoisista toimijoista olisivat auttaneet heitä tehtävässään. He eivät kuitenkaan osanneet sanoa, mikä olisi hyvä tapa siirtää tietoa kirjallisesti. Tässä kahden haastateltavan pohdintaa ulkoisiin toimijoihin liittyvän tiedon siirtämisestä kirjallisesti. Esimerkit osoittavat miten epäselviä haastateltavien käsitykset ovat koskien tarkoituksenmukaisia kirjallisia materiaaleja:

Mut se, että minkälainen se ois se on sitten eri asia se materiaali. Jos sulla olis joku vihkonen, niin en usko, että kukaan jaksais lukea. H4

Onko se sitten se excel lista, ei se excel-lista, se on niin laaja, ainakin meillä — koska se tiedon tulva ja se kiinalaisten toimijoiden määrä on valtava. H8

Tietojen täydentäminen ennen tapaamista

Haastateltavien käsitysten mukaan uusi työntekijä vastaanotti monipuolisia ulkoista toimijaa koskevia tietoja ennen hänen tapaamistaan. Perehdyttämisen yhteydessä saatavia tietoja usein syvennettiin keskustelemalla oman organisaation toimijoiden kanssa ja tutustumalla erilaisiin kirjallisiin materiaaleihin. Jako perehdyttämisen ja sen jälkeen saatavien tietojen välillä tehtiin sen mukaan, miten haastateltavat itse käsittivät perehdyttämisen ja siihen kuuluneet toimet.

Tämän lisäksi uusi työntekijä sai usein yksityiskohtaisia tietoja ulkoisesta toimijasta ja hänen organisaatiostaan. Nämä tiedot koskevat esimerkiksi ulkoisen organisaation historiaa, toimialakohtaisia asioita, aikaisempia yhteisiä projekteja ja tavattavan henkilön taustaa. Joissain tapauksissa ulkoisen toimijan taustaa käsitellään yksityiskohtaisesti. Tällöin käydään läpi esimerkiksi perheeseen, harrastuksiin, yleiseen työelämään ja muihin kiinnostuksen kohteisiin liittyviä asioita. Tämä on kuitenkin melko harvinaista. Seuraavassa haastateltava kuvaa asioita, jotka hänen käsityksensä mukaan tulisi tietää ennen tapaamista:

Että on sellasia liidejä, mihin voi joskus jos tulee, että ei tiedä mistä puhua niin voi mennä vähän sellaisiin kevyempiin aiheisiin. Harrastukset — parhaat karaokepaikat, työntekijöistä puhutaan kans aika paljon, verrataan vähän millaisia kokemuksia on. H8

Tieto ulkoisista toimijoista välittyy erilaisin tavoin. Pääosin tieto välittyy keskustelemalla. Sosiaalisen pääoman siirtämisen kannalta voidaan nähdä hyödyllisenä, että uudella työntekijällä on mahdollisuus kysyä asioita tehtävää aikaisemmin hoitaneelta työntekijältä tai joltain toiselta kollegalta. Seuraavassa kaksi haastateltavaa kuvaavat, miten tietoa jaetaan keskustelemalla:

Sain tietoa organisaation ulkoisista suhteista työkavereilta, firman omistajalta ja sitten, mitä itse löysi, kun tapasi ihmisiä ja pyysi kontaktoimaan. Ja kavereilta sai kuulla, eli sellainen word of mouth kollegoilta. H5

Mä olin ollut firmassa jo useamman vuotta niin mä olin kuullut näistä ihmisistä kaikenlaisia juttuja ja nähnyt heidät vilaukselta. H3

Suomesta Kiinassa vierailevien toimijoiden kohdalla korostuu oman organisaation Kiinassa toimivien, pääosin kiinalaisten, työntekijöiden merkitys. He ovat usein vastuussa tapaamisten järjestämisestä, toimivat tiedonlähteinä ennen tapaamisia ja monesti osallistuvat tapaamisiin toimien ajoittain tulkkeina.

Meillä on aina mukana [tapaamisissa] jompikumpi näistä kiinalaisista, jotka on meidän palkkalistoilla, ne tietysti opastaa. H1

Keskusteluiden lisäksi tietoa tallennetaan ja jaetaan kirjallisesti. Yleisiä kirjallisia materiaaleja ovat esimerkiksi organisaation lehdet, muut esitteet sekä toimintaohjeet ja -säädökset. Ulkoisiin toimijoihin liittyviä yksityiskohtia dokumentoidaan matkraportteihin, muistioihin, sähköpostiviesteihin, asiakaslistoihin, auditointilistoihin tai yleisiin tehtäväkuvauksiin. Kirjalliset materiaalit saattavat sisältää mainintoja tehtäväkeskeisistä keskustelunaiheista, mutta suhdetasolla tapahtuvaa vuorovaikutusta ei kirjata. Tässä kaksi haastateltavaa kuvaa ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvää tiedon kirjaamista:

Ei, minä en kirjaa sellaisia asioita, että tämä henkilö pitää teestä ja kannattaa keskustella teestä. Tällaiset asiat työtoverini yleensä tietävät, koska olen keskustellut heidän kanssaan. H3

Jos me käydään työkavereiden kanssa ulkona, niin sit me puhutaan näistä asioita, mutta ei me mitään kirjata. H5

Kirjallisten materiaalin koetaan tuovan varmuutta uuteen tehtävään. Varmuus muodostuu siitä, että joku oman organisaation toimija on kohdannut samoja haasteita aikaisemminkin ja kirjannut ylös tapoja haasteiden ratkaisemiseksi.

Kiina-osaaminen toiminnan taustalla

Haastateltavien käsitysten mukaan Kiinan kieleen ja kulttuuriin liittyvä osaaminen vaikutti vuorovaikutussuhteen muodostamiseen ja ylläpitämiseen. Kulttuurienvälisen viestintätekijöiden ymmärtäminen, kiinan kielitaito ja aikaisempi kokemus työskentelystä kiinalaisten kanssa käsitettiin merkityksellisiksi. Seuraavassa kahden haastateltavan kuvaus kielitaidon ja viestintäkulttuurin ymmärtämisen merkityksestä vuorovaikutustilanteissa:

Se auttaa paljon, kun menee puhumaan niitten omalla kielellä. H5

Ihan sellaista kulttuuritietämystä, miten guanxi toimii — kiinalaisten kanssa toimiminen ei oo tosiaan niin yksinkertaista. Hän [uusi toimija] on Kiinassa. Pitää toimia kiinalaisten tiettyjen normien mukaan, mutta siihen pitää tuoda se oma säväys sitä länsimaaista, jota se asiakas arvostaa. H8

Suomalaisten toimijoiden aikaisempi Kiina-aiheinen osaaminen ja asiantuntemus vaihtelivat suuresti. Osa toimijoista on aloittanut työt ilman minkäänlaisia taustatietoja, kun taas osa toimijoista oli asunut Kiinassa vuosia tai puhui kiinan kieltä sujuvasti. Tyypillisesti Kiina-aiheisen osaamisen käsittivät merkitykselliseksi ne, joilla sitä oli. Sen sijaan ne haastateltavat, joiden Kiina-aiheinen osaaminen oli vähäistä, eivät pitäneet tilannetta ongelmallisena.

Kiina-aiheisen osaamisen kehittäminen tapahtui perehdyttämisen yhteydessä sekä tapaamiseen valmistautuessa. Ennen ulkoisen toimijan tapaamista saatavia yleisiä tietoja olivat esimerkiksi viestintäkulttuuria koskeneet tekijät, kuten kasvojen säilyttämiseen tai lahjojen antamiseen liittyvät asiat. Osa organisaatioista hyödynsi omien toimintojen lisäksi erilaisia konsultaatiopalveluita tai kursseja kehittääkseen työntekijöidensä osaamista. Jotkut näistä koulutuksista kytkeytyivät myös perehdytykseen. Erilaiset kurssit, koulutukset ja seminaarit käsitelivät muun muassa kiinalaisia kauppatapoja ja kulttuuria. Seuraavassa haastateltavan kuvaus perehdyttämisen yhteydessä järjestetystä kurssista, jossa käsiteltiin kiinalaista viestintäkulttuuria ja liike-elämän tapoja:

Se oli ihan hyvä kurssi. Käytiin läpi kiinalaisia kauppatapoja, kulttuuria. H2

Haastateltavien käsitysten mukaan myös itseopiskelu oli hyödyllinen tapa lisätä omaa tietopohjaa. Etenkin haastateltavat, joilla ei ollut aikaisempaa Kiina-aiheista osaamista nostivat esiin itse hankittujen tietojen merkityksen. Itseopiskeluun voitiin katsoa kuuluvan esimerkiksi Kiinassa aiemmin työskennelleiden ystävien kanssa keskustelu, median seuraaminen sekä internetistä löytyvien tietojen lukeminen. Seuraavassa kaksi haastateltavaa kuvaavat omaa tiedonhankintaansa ennen työskentelyä kiinalaisten yhteiskumppaneiden kanssa.

Yksi hyvä ystävä asui Pekingissä — häneltä saanut paljon käytännön neuvoja. Sitten lukemalla, mitä media kertoo. Kyllähän ne perusasiat siellä kerrotaan. H1

Kyllä luin sitten sitä ennen Kiinan liike-elämästä, kulttuurista ja sitten mitä näitä oli briiffauksia, mitä löytyi netistä ja noin pois päin. H2

4.3 Vuorovaikutussuhteen vaiheet

Vuorovaikutussuhteen muodostuminen

Haastateltavien kuvausten mukaan osa tapaamiseen liittyvistä yksityiskohdista vaihteli riippuen siitä, asuivatko työntekijät täyspäiväisesti Kiinassa vai tekivätkö he sinne säännöllisiä vierailuja. Joka tapauksessa ulkoisen toimijan kasvokkainen tapaaminen nähtiin erittäin merkityksellisenä pyrittäessä rakentamaan vuorovaikutussuhdetta ja siten mahdollistamaan sosiaalisen pääoman muodostuminen.

Suomesta käsin Kiinassa vierailleet toimijat tapasivat ulkoisia toimijoita pääosin järjestetyissä yksityistapaamisissa. Suomalaistyöntekijät vierailivat mielellään ulkoisen toimijan tehtaalla saadakseen totuudenmukaisen kuvan heidän toiminnastaan. Tapaamispaikkana toimi myös ajoittain organisaation tai sen tytäryhtiön oma toimisto Kiinassa. Seuraava esimerkki havainnollistaa sitä, missä tapaamiset tyypillisesti järjestettiin.

Suurimmalla osalla mun käynneistäni Kiinassa olen mennyt heidän luoksensa, toinen vaihtoehto on tavata meidän Shanghaiin konttorilla. H3

Organisaatioiden operatiivisesta tasosta vastaavat henkilöt olivat usein vastuussa käytännön järjestelyistä. Suomalaiset edustajat menivät harvoin tapaamiseen yksin. Mukana oli usein oman organisaation kiinalainen edustaja, joka toimi tarvittaessa tulkkina. Ulkoisen toimijan osalta paikalla oli pääsääntöisesti useampia henkilöitä. Seuraavassa haastateltavan kuvaus siitä keitä tyypillisesti osallistuu tapaamiseen:

Tietysti 10 miljoonaa ihmistä heidän firmastaan, että siellä on aina niin ikään, että siellä on pöytä täynnä porukkaa ja meidän osalta meidän Shanghai ostokonttorin pomo. H3

Vierailulla haluttiin kertoa ulkoiselle toimijalle, että heitä arvostettiin. Tapaamisten koettiin kasvattavan oman toiminnan uskottavuutta. Toisaalta myös oma luottamus ulkoiseen toimijaan kasvoi vierailujen myötä. Suomalaiset toimijat halusivat vieraila heidän tehtaallaan saadakseen tarkemman kuvan yrityksestä. Haastateltavan kaksi erillistä kommenttia kuvaavat hyvin näitä kahta tekijää:

Suomalaisia ja ulkomaalaisia yrityksiä on aika paljon, jotka pitää yhteyttä vain sähköpostilla. Meillä uskottavuus on ihan eri luokkaa. H2

Mennään niiden tehtaalle — niillä voi olla fancy [suom. hienostunut] konttori Shanghaissa, mutta tehdas on ihan eri asia. Mä näen, että firma on tän ja tän tyyppinen, se kertoo mulle aika helkkaristi. H2

Kiinassa täyspäiväisesti toimivien suomalaisten osalta yhteydenpito ulkoisten toimijoiden kanssa oli haastateltavien käsitysten mukaan tiiviimpää. Täyspäiväisesti Kiinassa työskentelevät suomalaistoimijat muodostivat vuorovaikutussuhteita ulkoisiin toimijoihin esimerkiksi suomalaisorganisaatioiden järjestämissä verkostoitumistilaisuuksissa tai erilaisissa seminaareissa.

Haastateltavien käsitykset tapaamisista olivat pääsääntöisesti hyviä. Kiinalaiset toimijoita kuvailtiin kohteliaiksi ja ystävällisiksi. Osittain tämä yhdistettiin suomalaisten maineeseen Kiinassa, jota seuraava esimerkki hyvin havainnollistaa.

Kohtelias tapaaminen heidän puoleltaan erityisestä, suomalaisena on helppo mennä. H1

Tapaamisille oli tyypillistä, että virallisemman osuuden jälkeen osapuolet ruokailivat yhdessä. Kuitenkin etenkin Shanghain alueella elämäntahti koettiin kiireiseksi, minkä johdosta haastateltavien mukaan yhteisten ruokailujen rooli oli pienentymässä. Toisaalta yhteisten ruokailujen roolia ei sovi edelleenkään väheksyä etenkään suhteen alkuvaiheessa. Seuraavassa haastateltavat kuvailee illallisten ja lounaiden merkitystä:

Yleensä ne kutsuu sitten lounaalle. Dinnerille [suom. illalliselle] mennään, jos yövytään kaupungissa, silloin se on hyväksyttävää, se on myös tärkeä asia — siinä tutustuu ihmisiin eri lailla. H2

No vähemmän merkityksellistä täällä — kaikilla on kiire ja se on niinku nopeempaa nykyään. H7

Esittelyn merkitys

Haastateltavien käsitysten mukaan pyrittäessä siirtämään sosiaalista pääomaa, on tärkeää järjestää tapaaminen, jossa vanha toimija esittelee uuden toimijan organisaation ulkoiselle toimijalle. Seuraavassa kolmen haastateltavan käsityksiä uuden työntekijän esittelystä ulkoiselle toimijalle:

Sun yhteistyökumppani —jos se kokee, että tää on semmonen kaveri, johon mä esimerkiksi luotan ja tuun esittelemään, että tässä on tämä uusi. Se on sitten hänen oma asianansa luoda oma kontaktinsa, mutta se yliheitto mun mielestä kannattais aina tehdä. H2

Jos tämmönen vaihto tulis niin matkustais tän kaverin kanssa vaikka Kiinaan niin esittelis ne naamatusten ihmisille. H4

Se henkilö jolla ikään kuin on ne suhteet, niin esittelee sen ihmisen ja loppu on siitä ihmisestä kiinni ja kuinka hyvä hän on niitten suhteitten rakentamisessa. Joka tapauksessa se vie aikaa, sen riittävän luottamuksen rakentaminen, jotta se suhde toimii niin kuin molemminpuolisesti hyvin. Se ei tapahdu päivässä. H3

Kuten edelliset esimerkit osoittivat, haastateltavat kokivat kasvokkain tapahtuvan esittelyn vaikuttavan positiivisesti erityisesti luottamuksen rakentumiseen. Seuraavassa haastateltava kuvaa tilannetta, jossa esittelyä ei tehdä:

Sen aidon luottamuksen syntyminen kyllä kestää kauan, jos ei ole jotain yhteistä ystävää , joka esittelee ja joka on sen ihmissuhteen takaaja, niin se luottamuksen syntyminen kestää jonkin aikaa. H7

Haastateltavien käsitysten mukaan henkilövaihdon tai vastualueiden muutoksen yhteydessä uusi tilanne oli selkeytettävä ulkoiselle toimijalle välittömästi. Ulkoisen toimijan tuli olla perillä päätöksenteon rajoista ja vastualueista, kuten seuraavat esimerkit hyvin kuvaavat:

Me ollaan menty kahdestaan asiakkaan luo, yhteistyökumppanin luo, jossa he sanoo, että tässä on [henkilön nimi]. Hän tulee olemaan jatkossa vastuussa tästä kaikesta liiketoiminnasta. H8

Mä kerroin välittömästi, että mä neuvottelen hinnat, sopimukset, vastaan auditoinneista, että [henkilön nimi] on nämä mulle luovuttanut et nämä on mun vastuualuetta tästä eteenpäin. Se on hyvin tärkeää, koska muutenhan mua olis pidetty jonain, joka tulee sinne horisemaan ja kuitenkin [henkilön nimi] tekee päätökset. H3

Sosiaalista pääomaa pyrittiin siirtämään myös teknologiavälitteisesti. Joissain tapauksissa, kuten esimerkiksi vähemmän merkityksellisten ulkoisten toimijoiden kohdalla, uusi työntekijä saatettiin esitellä teknologiavälitteisesti. Teknologiavälitteistä esittelyä hyödynnettiin myös silloin, kun vuorovaikutussuhteet eivät olleet niin henkilöriippuvaisia. Esimerkiksi valtioiden välisten virkamiessuhteiden tai hyvämaineisten organisaatioiden kohdalla oli tyypillistä hyödyntää teknologiavälitteisyyttä sosiaalisen pääoman siirtämisessä. Seuraavat esimerkit kuvaavat hyvin teknologiavälitteistä sosiaalisen pääoman siirtämistä:

Jos mä jotain hänen kontaktiaan tarvitsen, niin varmasti pystyn hyödyntämään jopa e-mail introductionin kautta. H7

Jos se on joku asiakas, joka silloin tällön lähettää jotain pieniä tilauksia, niin ihan sama. Sitte voi meilillä. H5

Resurssipula estää esittelyn

Kuitenkin monissa tapauksissa esittely on jäänyt tekemättä. Hyvin harvoin on ollut kyse uuden toimijan vuorovaikutustaitojen tai tehtäväsidonnaisen asiantuntijuuden puutteesta. Seuraavassa kahden haastateltavan kuvaus siitä, miten sosiaalinen pääoma jäi siirtämättä:

En yrittänyt siirtää omia tietojani, tavallaan uusi tyyppi, joka tulee siihen mukaan rakentaa kaiken sit ihan alusta ja rakentaa oman suhdeverkoston. H6

Tää on meidän suomalaisten ongelma, että kun ne työntekijät vaihtuu, niin ne kontaktit lähtee mukana. Ne on hyvin pitkälle Kiinassa henkilökohtaisia kontakteja, että se on aika haasteellista siirtää se kontaktiverkosto seuraajalle. H7

Haastateltavien mukaan esittely jäi tekemättä pääosin siksi, että resursseja ei ollut riittävästä. Haastateltavat nostivat esiin erityisesti ajan vähyyden. Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat syitä siihen miksi sosiaalinen pääoman on jäänyt siirtämättä:

Kyse ei ole haluttomuudesta vaan voi olla kysymys ajasta, että se ei ole käytännössä mahdollista, että sä pystyisit mennä tapaamaan kaikkia ihmisiä ja esitellä sun seuraajan ja tutustuttaa heidät toisiinsa. Se vaatii valtavasti aikaa ja ihmisiä ei ole taloudellisista syistä mahdollista pitää siellä kohteessa yhtä aikaa. H7

[henkilön nimi] Ei lähtenytäkään mukaan, eli hänen aikataulunsa eivät sitten sallineetkaan sitä. H3

Joissain tapauksissa esittely jää tekemättä siksi, että henkilövaihdos tapahtuu yllättäen. Toisaalta myös irtisanomistilanne voi johtaa työntekijöiden haluttomuuteen siirtää sosiaalista pääomaa. Seuraavassa haastateltavan käsitys tilanteesta, jossa henkilövaihdos ei ole suunniteltu:

Jos tulee äkillinen rivistä poistuminen, niin sit se ei välttämättä onnistu niin herkästi, mutta tota jos saa ottaa sen fiksusti jossain vaiheessa, mä kierrän niitten kanssa ja esittelen sen uuden henkilön. H2

Vuorovaikutussuhteen kehitys

Haastateltavien käsitysten mukaan suhteen kehittymiseen vaikutti, millaisia intressejä ulkoisella toimijalla oli suomalaista toimijaa kohtaan ja päinvastoin. Haastateltavien mukaan Shanghai alueella uusien tuttavuuksien määrä oli valtava, joten vuorovaikutuksen käynnistäjänä toimivat pääosin vahvat taloudelliset intressit. Seuraava esimerkki havainnollistaa sitä, miten tärkeäksi asiaksi yhteinen intressi koettiin suhteen alkuvaiheessa.

Työn kautta se intressi kehittyi, mutta jos tämmöstä yhdistävää tekijää ei ole niin tuskinpa se ihmissuhdekaan siitä kehittyi. H7

Ensimmäiselle tapaamiselle on tyypillistä ikään kuin tunnustella, että kohtaavatko toimijoiden intressit. Seuraavassa haastateltavan kuvaus ensitapaamisesta:

Sanotaan ensimmäinen taso on vähän niin kuin pintaraapaisu, että vähän nähdään millainen tyyppi on vastassa. H8

Vaikutti siltä, että intressejä kartoittaessa tai käsillä olevasta projektista keskusteltaessa vuorovaikutus keskittyi tehtävätasolle. Seuraavassa kuvaus vuorovaikutuksen sisällöstä ensimmäisen tapaamisen alkuvaiheessa:

Hyvin pitkälle kyllä siinä alussa, kun ei tunneta toista, niin keskustelu pyöri työasioiden ympärillä. H1

Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että myös suhdetaso alkoi kehittyä välittömästi. Seuraavassa haastateltavan kuvaus siitä, miten suhde- ja tehtävätason vuorovaikutus ovat molemmat mukana alusta lähtien:

Bisneshän on se ykkösasia — mutta tapaamiset eivät voi olla pelkästään bisnestä. Sehän olisi ankeata. Aina on muitakin keskustelunaiheita. H3

Suhdetason osalta haastateltavat kokivat tärkeäksi tietää asioita ulkoisen toimijan perheestä tai harrastuksista jo tapaamiseen mentäessä. Suhteen alkuvaiheessa korostuvat myös yhteisten ruokailujen ja karaokeiltojen merkitys. Tässä haastateltavan arvio siitä miten paljon hänellä on yhteisiä illanviettoja ulkoisten toimijoiden kanssa:

Kyllä niitä on paljon. Ainakin se on just se alkuvaihe, kun se [vuorovaikutussuhde] luodaan. H8

Haastateltavien arvion mukaan illanviettojen rooli oli Shanghaissa pienempi kuin muualla Kiinassa, mutta niiden merkitystä ei silti tullut väheksyä. Hyvin menneen illallisen koettiin rakentavan luottamusta ja siten tuottavan käytännön hyötyä, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

Paremminkin oikeastaan oppi tuntemaan ihmisiä illallisilla, otettiin baijiuta ja puhuttiin perheistä. Musta vähän tuntui, että ne oli niin kuin niitä virallisia keskusteluita tärkeämpiä, että siellä niinku oikeasti tutustuttiin siihen ihmiseen. Siellä katotaan voiko siihen luottaa ja minkälainen tyyppi se oikeasti on. Ja sitten, kun se illallinen oli mennyt hyvin, niin oli aina helpompi soittaa ja sitä tuli paremminkin juttuun. H6

Vaikuttaa siis siltä, että ensitapaamisen aikana käytiin läpi toimijoiden ja heidän edustamiensa organisaatioiden taustaa ja osapuolten sen hetkisiä intressejä. Intressien kohdatessa tehtävätasolla pyrkivät toimijat luomaan ja kehittämään suhdetasoa.

Haastateltavat koettivat tapaamisten syventävän vuorovaikutussuhdetta ulkoiseen toimijaan. Seuraavassa yhden haastateltavan kuvaus siitä, miten vuorovaikutussuhde on kehittynyt tapaamisten myötä:

Uskon, että se on vahvistunut paljon. He ovat mielellään tekemässä tuttavuutta ja helposti lähestyttäviä. H1

Tapaamistiheys vaihtelee täysin tilanteen mukaan. Osa Kiinassa täyspäiväisesti työskentelevistä toimijoista tapasi tärkeitä ulkoisia toimijoita kuukausittain, kun taas Suomesta Kiinassa vierailleet toimijat vierailivat ulkoisten toimijoiden luona muutaman kerran vuodessa. Riippumatta tapaamistiheydestä tapaamisten nähtiin syventävän vuorovaikutussuhdetta. Tämä näkyi esimerkiksi keskusteluiden aiheiden monipuolistumisena. Seuraavassa kolmen haastateltavan käsityksiä siitä, miten keskustelunaiheet muuttuivat tapaamisten myötä.

Siinäkin se tutustuminen lisää keskustelun syvyyttä tai laajuutta. H3

Keskustelunaiheet keskittyvät aluksi työasioihin, mutta kun ollaan tuttuja, niin ne ovat vähän erilaisia. H2

Haastateltavien käsitysten perusteella organisaatioiden operatiivinen toiminta siirtyi esimieheltä muiden toimijoiden vastuulle melko nopeasti vuorovaikutussuhteen alkuvaiheen jälkeen. Tapaamisten tai puheluiden jälkeen esimiestasolla tehty päätös lähetettiin usein sähköpostina keskustelun osapuolille sekä operatiivisesta tasosta

vastaaville henkilöille. Näin toiminta siirtyi tehokkaasti operatiiviselle tasolle. Seuraava esimerkki kuvaa toiminnan siirtämistä teknologiavälitteisesti operatiiviselle tasolle:

Puhun puhelimesta sen asian, puhutaan vähän hintoja, niin kuin ne suuntalinjat, ja sitten siinä tulee se maili, joka vahvistaa sen mitä on puhuttu. Ja sitten siinä on CC:nä se meidän operatiivinen, joka näkee mistä ollaan puhuttu ja se ottaa tavallaan siitä sen kopin. H8

Vuorovaikutussuhteen alkuvaiheen jälkeen toimijat eivät tyypillisesti tavanneet ilman mitään syytä. Yleensä tapaaminen järjestettiin, mikäli jonkun projektin kanssa oli ollut haasteita, tai jos tulossa oli jokin erityistä huomiota vaativa asia. Seuraavassa esimerkissä haastateltavan vastaus kysyttäessä, että oliko tyypillistä tavata ulkoisia toimijoita ilman työhön liittyviä aiheita:

Ei, kyllä yleensä on joku aihe. Joku on mennyt huonosti tai on tulossa joku iso projekti johon pitää laittaa todella paljon keskittymistä. H8

Suhteen edetessä yhteisten illanviettojen määrän koettiin vähenevän. Silti haastateltavien käsitysten mukaan suhdetason säännöllinen ylläpitäminen on merkityksellistä. Seuraavassa haastateltava kuvaa vuorovaikutussuhteen ylläpitämistä alkuvaiheen jälkeen:

Nyt ollaan siinä vaiheessa, että ollaan luotu ne yhteydet, että nyt on ehkä kerran kuussa tai kerran kahdessa kussa. Ei nyt välttämättä karaokeen, voi sanoa, että nyt vähän väsyttää, mutta kuitenkin ylläpidetään. Se menee vähä sellaiseen kavaruussuhteeseen jopa, kavereiden kanssa on vaikea tehdä bisnestä, mutta edes pinnallisesti sellainen kavereus, että säilyy se luottamus. H8

Haastateltavien mukaan suhteen edetessä oli tärkeää, että suomalainen organisaatio pyrki kehittämään ulkoisen toimijan edustajan organisaation toimintaa ja auttamaan sitä tarvittaessa. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa sitä, miten ulkoisista toimijoista tulisi huolehtia haastavissa tilanteissa:

On pidettävä huolta niistä kumppaneista ja asiakkaista — jos tulee joku tilanne, että tarvii apua, niin kyllä meidän täytyy reagoida. H1

Luottamuksen rakentuminen

Haastateltavien mukaan luottamus oli merkittävä tekijä työskennellessä kiinalaisten toimijoiden kanssa. Luottamusta pyrittiin rakentamaan monilla tasoilla. Haastateltavien mukaan heidän ja ulkoisen toimijan välisen vuorovaikutuksen lisäksi luottamukseen vaikuttavat esimerkiksi yhteisten projektien onnistuminen sekä operatiivisten toimijoiden vuorovaikutus.

Yleisellä tasolla kiinalaiset toimijat herättivät ajoittain epäluottamusta. Osittain tähän negatiiviseen mielikuvaan vaikuttavat omat tai tuttavien huonot kokemukset. Ei ole poikkeuksellista, että haastateltavat yhdistivät epäluottamuksen kiinalaisista muodostamansa stereotypiaan. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi tapauksista, joissa kiinalaisyrietykset olivat pyrkineet kopiomaan suomalaisorganisaatioiden tuotteita. Seuraavassa kaksi haastateltavaa kuvaa kiinalaisiin yleisellä tasolla kohdistuvaa epäluottamusta.

Nää sillai kyllä kusettaa mahdollisimman paljon, vaikka olis kaverin kaveri. H5

Perus kiinalaiset, niin ei niihin niin kuin kauheesti kannata luottaa, että näin se niinkun vaan on. H4

Kuitenkin luottamus kiinalaisiin toimijoihin tuli saavuttaa, jotta toiminta on ylipäättään mahdollista. Seuraava esimerkki kuvaa luottamuksen rakentamisen tärkeyttä:

Ilman niitä yhteistyökumppaneita sä et pärjää siellä, se on ihan ketuillaan jos arastelee sitä eikä uskalla mitään kertoa mistään. H1

Useampi haastateltava kuitenkin koki, että luottamussuhde oli mahdollista muodostaa. Seuraavassa haastateltava kuvaa käsityksiään luottamuksen rakentumisen onnistumisesta:

Kyllä mä ainakin haluan luottaa siihen, kenen kanssa teen bisnestä. Joskus on mennyt ihan ketuiksi, mutta kyllä ne yleensä on ihan positiivisia kokemuksia. Luottamussuhteen voi saavuttaa. H8

Haastateltavien mukaan alkuvaiheessa luottamuksen saavuttamiseksi tuli pyrkiä tarkistamaan, puhuuko kiinalainen toimija totta liittyen esimerkiksi omaan organisaatioonsa. Tästä syystä yleinen toimintatapa oli vieraila ulkoisen toimijan tehtaalla tai muulla toimipisteellä, jotta pystyttiin muodostamaan realistinen kuva heidän toiminnastaan. Näin käytännön toimilla vahvistettiin omaa luottamusta. Seuraavassa haastateltava kuvaa ulkoisen toimijan tiloissa vierailun merkitystä:

Se on tärkeä päästä käymään ja kättelemään, selvittämään taustoja. H1

Myös aikaisemmat projektit ja niistä mahdollisesti saadut referenssit rakensivat toimijoiden välistä luottamusta. Luottamuksen rakentumisen ilman yhteisiä kontakteja koettiin kestävän pitkään. Erityisesti esittelyllä ja yhteisillä tuttavilla nähtiin olevan suuri merkitys luottamuksen rakentumiseen, kuten seuraavat kaksi kommenttia hyvin kuvaavat:

Siinä voi olla pitkäki vääntö ennen kuin tule mitään bisnestä, että suoralta kädeltä ei kyllä tuu mitään — et pidemmän ajan on tuntenut jonkun, sitten jos joku sen kaveri on esitellyt sut, sä tiedät, että on jotain yhteistä, et pystyis niinku kusettamaan, koska tää tuntee tän ja tää on niinku meidän networkissa. H5

Jos ei ole jotain yhteistä ystävää, joka esittelee ja joka on sen ihmissuhteen takaaja, niin se luottamuksen syntyminen kestää aika kauan. H7

Haastateltavien käsitysten mukaan myös suomalaisen toimijan avoimuus, hyvät vuorovaikutustaidot sekä Kiinan kielitaito edesauttoivat luottamuksen rakentumista. Luottamuksen nähtiin vaikuttavan erityisesti tiedonkulkuun, minkä myötä esimerkiksi vaikeita keskusteluita oli mahdollisuus käydä.

Yhden haastateltavan käsitykset olivat selkeästi muita negatiivisemmat liittyen luottamussuhteen rakentamiseen kiinalaisten kanssa. Hänen mukaansa kiinalaisiin ei voinut luottaa ja yhteistyö heidän kanssaan edellytti jatkuvaa valvontaa. Tämän negatiivisen kuvan muodostumiseen voi olla lukuisia syitä. Kyseisen haastateltavan tehtäviin kuului muihin haastateltaviin verrattuna melko paljon operatiivisia toimia.

Haastateltavan aikaisempi kokemus Kiinasta ja perehdytys olivat myös melko vähäiset, millä saattoi olla vaikutusta tilanteeseen.

Haastateltavien kommenttien perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että luottamuksen rakentuminen ei ole yksiselitteinen prosessi, vaan siihen vaikuttivat monet erilaiset tekijät. Esimerkiksi operatiivisen tason toimijat rakensivat ja ylläpitivät organisaatioiden vuorovaikutussuhdetta jatkuvasti, mikä siten heijastui myös esimiestason vuorovaikutussuhteeseen. Samoin esimerkiksi kiinalaisessa työelämässä esiintyvä henkilöstön suuri vaihtuvuus vaikutti luottamuksen rakentumiseen niin esimies- kuin operatiivisella tasolla. On tyypillistä, että oman organisaation kiinalaiset tai organisaation ulkoiset toimijat siirtyivät uusiin tehtäviin muutaman vuoden välein, mikä asetti haasteita pitkäaikaisen luottamussuhteen rakentamiselle. Haastateltavat myös mainitsivat, että sosiaalista pääomaa siirrettäessä, uuden työntekijän tuli pystyä vakuuttamaan ulkoinen toimija omasta asiantuntijuudestaan. Tämän voidaan osaltaan nähdä kytkeytyvän luottamukseen.

Se ammattimaisuus niin sitäkin kaikki kuitenkin arvostaa. H8

Käsityksiä vastavuoroisuudesta

Vastavuoroisuus oli niin ikään tärkeä osa työskentelyä ulkoisten kiinalaisten toimijoiden kanssa. Haastateltavat kuvasivat vastavuoroisuutta esimerkiksi puhumalla *selän rapsuttamisesta* tai *palvelusten vaihdosta*. Haastateltavien mukaan vastavuoroisuus kytkeytyy olennaisesti luottamukseen. Seuraavassa haastateltavan kuvaus luottamuksen ja vastavuoroisuuden yhteydestä:

Luottamuksen syntyminen kestää jonkin aikaa, kestää aika kauan, ja sitten siihen liittyy tietystä tämmönen palvelusten vaihto, mikä tietysti tavallaan sitä ihmissuhdetta syventää ja tuo sitä luottamuselementtiä mukaan. H7

Haastateltavien mukaan vahvoihin vuorovaikutussuhteisiin kuului vastavuoroisuutta. Vastavuoroisuutta kuvattiin tietynlaisena joustamisena, jotta voitiin ylläpitää pitkäaikaisia vuorovaikutussuhteita. Seuraavassa haastateltavan kuvaus pitkäaikaisen

suhteen merkityksestä. Esimerkki osoittaa, minkä takia organisaatiot ovat valmiita joustamaan ylläpitääkseen pitkäaikaisia vuorovaikutussuhteita:

Toimiala — jossa tuotteen pysyvyys on äärimmäisen tärkeää, niin pitkäaikaiset toimittajasuhteet on erittäin kriittisiä. H3

Haastateltavien käsitysten mukaan vastavuoroisuus pohjautui Kiinan kulttuuritaustaan ja guanxi-perinteeseen. Näin kaksi haastateltavaa kommentoivat vastavuoroisuuden esiintymistä työskennellessä kiinalaisten toimijoiden kanssa:

Sehän [vastavuoroisuus] kuuluu siihen kulttuuriin, sehän on ihan normaalia. H1

Kiinalaisten kanssa totta kai. Jos ne rapsuttaa mun selkää, niin mä rapsutan niiden selkää. H8

Osa haastateltavista omasi kuitenkin täysin poikkeavia käsityksiä vastavuoroisuuden osalta. Heidän mukaansa suomalaiset toimijat eivät välttämättä pääse sisälle kiinalaisten vastavuoroisuuden perinteeseen. Seuraavassa kahden haastateltavan vastaukset kysyttäessä, miten suomalaiset ovat sisällä vastavuoroisuuden perinteessä:

Siinä on taustalla erilainen ajattelu. Vastavuoroisuus ei välttämättä päde, kun kiinalainen ajattelee, että ulkomaalainen ei ymmärrä. H6

Eivät mitenkään. H7

Haastateltavien mukaan vahvat vuorovaikutussuhteet sisälsivät vastavuoroisuutta, mutta sen ei nähty olevan välttämättömyys yhteistyön onnistumiselle. Heidän käsitystensä mukaan ilman vahvaa vuorovaikutussuhdetta ja siihen sisältyvää vastavuoroisuutta organisaation toiminta olisi tuotteen hinnan ja laadun varassa. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla tämän nähtiin lisäävän riskejä. Tässä haastateltava käsitys guanxin ja vastavuoroisuuden ymmärtämisen merkityksestä:

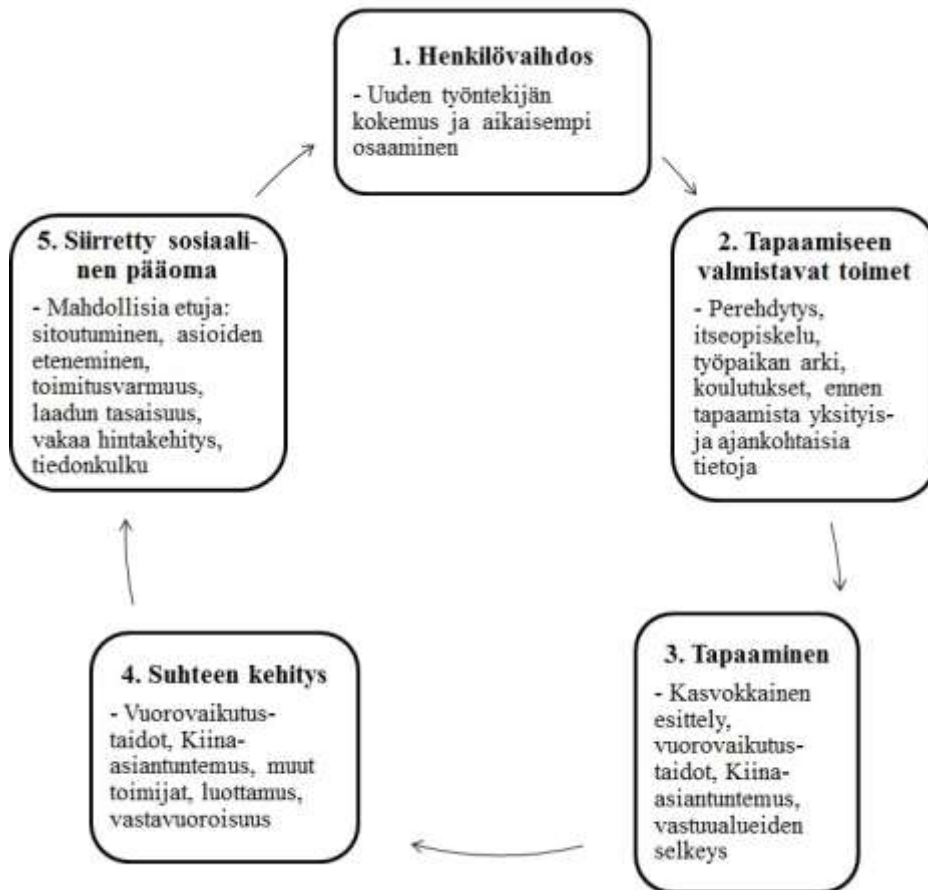
Se joka ei ymmärrä guanxia ei tiedä mistä se jää paitsi. H8

4.4 Yhteenvetoa sosiaalisen pääoman siirtämisestä

Käsityksiä ja kokemuksia sosiaalisen pääoman siirtämisestä

Haastateltavien käsitysten ja kokemusten perustella sosiaalisen pääoman siirtämisen voitiin katsoa koostuvan useista tekijöistä. Prosessi alkoi perehdytyksellä, joka käytännössä koostui ulkoista toimijaa koskevien yleisten ja yksityisten asioiden tiedottamisesta. Perehdyttämisessä luotua tietopohjaa täydennettiin itseopiskelulla, työpaikan yleisillä keskusteluilla ja erilaisilla koulutuksilla. Kokonaisuutta vielä syvennettiin valmistautuessa tapaamisiin ulkoisen toimijan kanssa. Tätä tietopohjan rakentamista seurasi tapaaminen ulkoisen toimijan kanssa. Tapaamisessa tärkeitä asioita olivat uuden toimijan kasvokkain tapahtuva esittely ja vastualueiden selkeyttäminen. Myös uuden toimijan vuorovaikutus- ja kielitaidolla, kulttuurituntemuksella ja tehtävää koskevalla substanssiosaamisella käsitettiin olevan suuri merkitys sosiaalisen pääoman siirtämisessä.

Haastateltavat ymmärsivät sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyviä tekijöitä, mutta harvalla oli selkeä kokonaiskuva prosessiin vaikuttavista tekijöistä. Niin ikään vain muutama organisaatioista oli luonut tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset käytänteet, jotka järjestelmällisesti huomioisivat sosiaalisen pääoman siirtämisen eri vaiheita. Seuraava kuvio (ks. kuvio 1 seuraavalla sivulla) auttaa hahmottamaan sosiaalisen pääoman siirtämisen vaiheita, ja selkeyttää kunkin vaiheen kannalta tärkeimpiä tekijöitä.



KUVIO 1 Sosiaalisen pääoman siirtämisen prosessimalli

Kuten kuvioista (kuvio 1) on havaittavissa, jatkuvuus on sosiaalisen pääoman siirtämisen kannalta tärkeässä roolissa. Prosessimallissa viimeisen vaiheen jälkeen palataan takaisin lähtötilanteeseen. Tämän syklimäisyyden ymmärtäminen on erityisen merkityksellistä ympäristössä, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Kuviota tarkastellessa on myös syytä huomioida, että kunkin vaiheen tärkeimmät tekijät voivat koskettaa useampia eri toimijoita. Toki keskiössä on uusi työntekijä ja hänen toimintansa, mutta esimerkiksi *kasvokkainen esittely* koskee myös erityisesti lähtevää työntekijää tai muuta perehdyttäjää. Kuvio tarkastelee sosiaalisen pääoman siirtämistä mahdollisimman laajalla perspektiivillä.

Kokemuksia sosiaalisen pääoman siirtämisestä

Haastateltavien omakohtaiset kokemukset sosiaalisen pääoman siirtämisen vaiheista vaihtelivat. Perehdytyskäytännöt vaihtelivat tyypillisesti esimiehen kanssa käydystä keskustelusta yhden viikon kestäväan intensiiviseen työskentelyyn lähtevän työntekijän kanssa. Myös taustatiedoissa, vuorovaikutus- ja kielitaitoon liittyvässä osaamisessa, kulttuurituntemuksessa sekä uuteen työhön liittyvässä substanssiosaamisessa oli eroavaisuuksia. Osa toimijoista esimerkiksi oli asunut Kiinassa useamman vuoden, kun taas joillain ei ollut minkäänlaista aikaisempaa kokemusta maasta.

Vaikka prosessin eri vaiheissa vaihtelu oli suurta, olivat vastaajien kokemukset sosiaalisen pääoman siirtämisestä positiivisia. Sosiaalisen pääoman siirtäminen itselle koettiin poikkeuksetta onnistuneeksi. Tässä kahden haastateltavan kokemuksia siitä, miten hyvin sosiaalinen pääoma onnistuttiin siirtämään heille itselleen:

No kyllä se kuitenkin kyllä se onnistui, jos näin voi sanoa, mun mielestä, kuitenkin oli itellä edellytykset hoitaa ne hommat. H4

Yleisesti ihan hyvin menee, että se on säilynyt, se yhteistyö. Ei tule mieleen sellaista ongelmatapausta. H8

Nämä positiiviset kokemukset ovat ristiriidassa niiden käsitysten kanssa, joita haastateltavilla on sosiaalisen pääoman siirtämisestä. Haastateltavien käsitysten perusteella sosiaalisen pääoman siirtämisestä muodostui moniulotteinen ja haastava kokonaisuus.

Jos tulee äkillinen rivistä poistuminen, niin sit se ei välttämättä onnistu. H2

Vaikeaahan se on — pelkästään se, että tää uus kaveri on tulossa ja sä oot lähdössä viikon päästä ja sanot, että nää on nää mun kontaktit niin se ei onnistu. H6

Se on täällä Kiinassa, tää on meidän suomalaisten ongelma, että kun ne työntekijät vaihtuu niin ne kontaktit lähtee mukana — ne on hyvin pitkälle henkilökohtaisia kontakteja, että se on aika haasteellista siirtää se oma kontaktiverkosto seuraajalle. H7

Ainut kokemus epäonnistuneesta sosiaalisen pääoman siirtämisestä oli haastateltavan aikaisemmasta työtehtävästä. Tuolloin hän oli itse lähtenyt tehtävästä, jolloin ulkoinen toimija teki selväksi, että vuorovaikutussuhteessa muodostunut sosiaalinen pääoma ei

tulisi siirtymään seuraajalle. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvasi keskustelua, jonka hän kävi ulkoisen toimijan kanssa lähtiessään edellisestä työpaikasta. Tämä esimerkki havainnollistaa millaisia ongelmia sosiaalisen pääoman siirtämiseen kytkeytyy:

Yksi firma sanoi ihan suoraan: okei sä oot lähdössä sääli. Olemme kokeneet, että kanssasi keskustelu on toiminut hyvin. Tämä tarkoittaa sitä, että emme tule jatkossa tekemään kuin omaan tuotevalikoimaan kuuluvia tuotteita. Sellaisia joita on helppo tehdä. Minun siellä ollessa, he yrittivät ja tekivät myös tuotekehitystä vähän vaikeampien projektien kanssa, jotka eivät ihan täydellisesti sopineet heidän valmistukseensa, koska he kokivat, että minun kanssani he haluavat myös joustaa siihen suuntaan. Koska meidän keskustelumme olivat sellaisia, me luotimme toisiimme, eivätkä he muiden työntekijöiden kanssa tulisi sitä tekemään. H3

4.5 Työorientaatiotyypit

Tyypittelyssä pyrittiin keskittymään siihen, millaisia käsityksiä ja kokemuksia haastateltavilla oli sosiaalisen pääoman siirtämisen eri vaiheista. Haastattelujen perusteella keskeiseen rooliin nousivat saapuvan työntekijän kokemukseen ja osaamiseen liittyvät tekijät. Vaikuttaa siltä, että aikaisemmat kokemukset, kieli- ja kulttuuriosaaminen sekä perehdytys ja itseopiskelu luovat työntekijän toiminnalle pohjan. Tämä osaamis pohja ohjaa toimijan siirtymistä uuteen tehtävään ja pyrkimyksiä muodostaa sosiaalista pääomaa ulkoisten toimijoiden kanssa. Haastateltavien käsitysten ja kokemusten perusteella eroavaisuuksia oli havaittavissa etenkin sopeutumisessa, tapaamisissa ja sosiaalisen pääoman muodostamisessa. Tapaamisten osalta nousivat esiin etenkin toiminnan itsenäisyys ja toimijan vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaitojen osalta haastateltavat käsitelivät erityisesti tärkeinä pitämiään tai itselleen ominaisia asioita.

Tyypittelyssä on kyse eräänlaisista työorientaatiotyypeistä, jotka kertovat toimijan kyvyistä sopeutua tilanteeseen ja rakentaa vuorovaikutussuhteita ulkoisten toimijoiden kanssa. Tyypit eivät siis välttämättä kuvaa koko sosiaalisen pääoman siirtämisprosessia, vaan enemmänkin uuden työntekijän kykyä ottaa vastaan tai muodostaa sosiaalista pääomaa. Yhdistävien ja erottavien piirteiden pohjalta tuotettiin neljä työorientaatiotyyppiä: *innokas oppija*, *itsenäinen ymmärtäjä*, *välitön sopeutuja* ja *kokematon kävijä*.

Ensimmäistä työorientaatiotyyppiä edustavia haastateltavia voidaan kuvailla aktiivisiksi tiedonhakijoiksi, vahvoiksi vuorovaikuttajiksi, kansainvälisen kaupan osaajiksi, melko itsenäisiksi toimijoiksi ja sosiaalisen pääoman vastaanottajiksi sekä muodostajiksi. Ensimmäisen tyyppin kohdalla keskiössä ei siis ole aikaisempi Kiina-aiheinen osaaminen, vaan hyvät vuorovaikutustaidot ja innostunut sekä utelias asenne ulkoisia kiinalaisia toimijoita kohtaan. Ensimmäistä tyyppiä kuvataan nimellä *innokas oppija*. Toiseen tyyppiin kuuluvat haastateltavat olivat sujuvaa kiinaa puhuvia, kokeneita kiinalaisen kulttuurin asiantuntijoita, omavaraisia verkostoitujia, välittömän toimintavalmiuden omaavia asiantuntijoita. Nimenomaan kielen ja kulttuurin tuntemus oli heidän kohdallaan kaikista määrittelevin tekijä. Toista työorientaatiotyyppiä edustavia haastateltavia kuvataan nimellä *itsenäinen ymmärtäjä*.

Kolmas työorientaatiotyyppi koostuu yhden haastateltavan vastauksista. Kyseessä on eräänlainen kahden ensimmäisen tyyppin yhdistelmä, jota ei kuitenkaan ollut mahdollista sisällyttää kumpaankaan niistä. Haastateltavaa voidaan luonnehtia esimerkiksi kiinalaisen viestintäkulttuurin tuntijaksi, liiketoiminnan osaajaksi ja vahvaksi vuorovaikuttajaksi. Suurin yksittäinen ero kahteen aikaisempaan tyyppiin on, että toimija siirtyy tehtävään organisaation sisällä. Hän myös eroaa ensimmäisestä ryhmästä siten, että hänellä on aikaisempaa Kiina-aiheista kokemusta. Haastateltava ei kuitenkaan edusta toista tyyppiä, sillä hänen kielitaitonsa ei ole yhtä vahva. Kolmatta tyyppiä voidaankin pitää eräänlaisena kahden ensimmäisen tyyppin välimuotona. Hän ei ole täysin itsenäinen, mutta omaa välittömästi täyden toimintavalmiuden tehtävänsä kohtaan. Kolmatta tyyppiä kuvataan nimellä *välitön sopeutuja*.

Neljäs tyyppi koostuu niin ikään ainoastaan yhden haastateltavan käsityksistä ja kokemuksista. Haastateltavan kokemukset eroavat selvästi muista tyypeistä, mikä tekee niistä kokonaisuuden kannalta erittäin kiinnostavia. Neljättä tyyppiä edustavaa haastateltavaa on mahdollista luonnehtia kokemattomaksi kansainvälisen liike-elämän toimijaksi, suppean tukiverkoston omanneeksi henkilöksi, jonka kohdalla sosiaalisen pääoman siirtämisen voidaan katsoa epäonnistuneen. Neljättä tyyppiä voidaan kuvata nimellä *kokematon kävijä*.

Innokas oppija

Ensimmäistä tyyppiä edustavilla haastateltavilla oli kaikilla aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, mutta ei Kiina-aiheista kokemusta. He eivät siis puhuneet kiinan kieltä, eivätkä olleet toimineet kiinalaisten kanssa. He pyrkivät kehittämään omaa osaamistaan aktiivisella itseopiskelulla sekä osallistumalla erilaisiin koulutuksiin ja seminaareihin. Näin he tutustuivat Kiinassa työskennelleiden suomalaisten kokemuksiin. Aktiivisen itseopiskelun voidaan katsoa kertovan mielenkiinnosta tulevaa työtä, kiinalaisia ihmisiä ja kiinalaista kulttuuria kohtaan. Tehtävään siirtyminen tapahtui suunnitellusti, eikä esimerkiksi yllättävän irtisanomisen johdosta. Mitään järjestelmällistä perehdytysohjelmaa ei kuitenkaan ollut. Ensimmäistä tyyppiä edustavat haastateltavat kuvasivat perehdytystään esimiehen kanssa käydyiksi keskusteluiksi, joissa käsiteltiin tulevaa työtehtävää yleisesti. Keskusteluissa sivuttiin myös yksittäisiä ulkoisia kiinalaisia toimijoita.

Usein esimies oli itse toiminut haastateltavan edeltäjänä, jolloin hän pystyi antamaan yksityiskohtaisen kuvan tulevasta työtehtävästä ja siihen liittyvistä ulkoisista toimijoista. Esimies toimikin eräänlaisena mentorina. Perehdytys ei sisältänyt kirjallisia materiaaleja, eikä sen etenemistä seurattu järjestelmällisesti. Silti perehdyttäminen koettiin riittäväksi. Perehdytykseen voidaan katsoa vaikuttaneen myös organisaation kiinalaisten työntekijöiden panos. Heiltä vastaanotettiin tyypillisesti perustietoja kiinasta ja kiinalaisista toimijoista. Innokas oppija -tyypin aktiivinen itseopiskelu ja kokemus kansainvälisestä kaupasta edesauttoivat selkeästi sopeutumista uuteen tehtävään. Toimijoita voidaan kuvata keskiverto sopeutujiksi.

Ensimmäinen tapaaminen ulkoisen toimijan kanssa järjestettiin usein oman edeltäjän, esimiehen tai toisen ulkoisen toimijan kautta. Heiltä myös saatiin merkittävä osa ulkoisia toimijoita käsittelevistä tiedoista. Pääosa tiedoista käsitteli vuorovaikutustilanteita kiinalaisten kanssa yleisesti, mutta joissain tapauksissa puhuttiin esimerkiksi ulkoisen toimijan kanssa tehdyistä projekteista tai hänen taustastaan. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa yksityiskohtaisten tietojen hyötyä:

Oli siitä siinä mielessä [hyötyä], että tiesi minkälaisia ihmisiä ne on, että ei ollut ihan scratchistä [engl. start from the scratch, suom. aloittaa alusta]. H2

Osassa tapauksista edeltäjä oli mukana tapaamisessa esittelemässä uuden työntekijän. Kasvokkain tapahtuneen esittelyn koettiin selkeästi parhaaksi tavaksi siirtää sosiaalista pääomaa. Tapaamispaikkana toimivat pääosin asiakkaan tai oman yrityksen toimistotilat tai ravintolat.

Ennen tapaamista haastateltavat vastaanottivat tietoja myös oman organisaation kiinalaisilta toimijoilta. Tässä esimerkki ensimmäistä tyyppiä edustavan haastateltavan kommentista liittyen oman organisaation kiinalaisten toimijoiden rooliin:

Tokihan meillä on sitten aina mukana jompikumpi näistä kiinalaisista, jotka on meidän Kiinan firman palkkalistoilla. Ne tietysti opastaa [ennen tapaamista]. H2

Ensimmäistä tyyppiä edustavat haastateltavat käsittivät vuorovaikutustilanteet kiinalaisten toimijoiden kanssa positiivisiksi. Paikalla oli usein myös oman organisaation kiinalaistoimija, joka saattoi toimia myös tulkkina ja esittelijänä. Tapaamisia kuvailtiin avoimiksi ja rennoiksi vuorovaikutustilanteiksi, joissa keskustelunaiheet vaihtelivat laidasta laitaan. Seuraavassa kaksi luonnehdintaa vuorovaikutustilanteesta:

Rento tilanne mä en ole missään tavannut semmosia, että olis ollut ihan jäykkiksiä. H2

Mitä useammin sitä on kontaktissa oltu, niin kyllähän he ovat mielellään tekemässä tuttavuutta ja ovat hyvinkin helposti lähestyttäviä. H1

Haastateltavien mukaan tapaamisissa käytiin läpi työasioita, mutta myös suhdetason tekijät nousivat heidän kokemuksissaan vahvasti esiin. Tässä kahden haastateltavan kuvaus vuorovaikutuksen suhdetasoa koskevasta avoimesta keskustelusta.

Kyllä siinä puhutaan kaikenlaista muutakin. Varsinkin jos menee ensimmäistä kertaa, niin ne haluaa kuulla taustoja, mikä on ja mistä on tullut, mitä on tehnyt. H2

Siinä puhutaan vähän perheestä ja et mistä on kotoisin. — Aina ne on tosi kiinnostuneita jos pystyy puhumaan vähän kiinaa, ne on aivan hekumoissaan, että vau kylläpä sulla on hyvä kiina. Mitäs me nyt puhutaan, puhutaan naisista, puhutaan elämästä, puhutaan kaikesta. H8

Ensimmäisen tyypin haastateltavia yhdisti vahva kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta ja ulkoisten toimijoiden tapaamisesta. He olivat siis kehittäneet liike-elämässä tarvittavia vuorovaikutustaitoja aikaisemmin, mikä osittain voi selittää vuorovaikutustilanteen onnistumista. Haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan esittelystä huolimatta oli tärkeää, että uusi työntekijä pystyy rakentamaan ja ylläpitämään henkilökohtaisen suhteen ulkoiseen toimijaan.

Ensimmäisen tyypin haastateltavat omasivat kaikki selkeän päätösvallan liittyen oman osastonsa Kiinan toimintoihin. Hierarkkisessa kiinalaisessa kulttuurissa korkean tason toimijoita arvostetaan. Voidaankin olettaa, että ensimmäisen tyypin toimijoiden korkealla asemalla oli positiivinen vaikutus vuorovaikutussuhteiden muodostamiseen. Suhteen kehittyessä kaikki ensimmäistä tyyppiä edustavat haastateltavat siirsivät päivittäiset käytännön toimet operationaalisesta tasosta vastaaville henkilöille, eli organisaation kiinalaisten toimijoiden vastuulle.

Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat sosiaalisen pääoman siirtämisen onnistuneen. He olivat myös käsitystensä perusteella selvästi hyötynneet vahvoista vuorovaikutussuhteista. Heidän mukaansa sosiaalisen pääoman mukanaan tuomia etuja olivat esimerkiksi halvempi hinta, varmuus epävarmoilla markkinoilla toimimisessa sekä tiedot uusista innovaatioista.

Itsenäinen ymmärtäjä

Toista tyyppiä edustavilla haastateltavilla oli vahva Kiina-osaaminen jo ennen tehtävän aloittamista. Tätä voidaan pitää merkittävimpana tekijänä, mikä erottaa heidät ensimmäisen tyypin haastateltavista. Itsenäinen ymmärtäjä -tyyppiä edustavat haastateltavat puhuivat sujuvaa mandariinikiinaa ja olivat asuneet maassa pitkään. Seuraava esimerkki edustaa hyvin ensimmäisen tyypin haastateltavaa:

Olen asunut eri puolilla Kiinaa, Hongkongissa, Etelä-Kiinassa ja nyt sitten Shanghaissa. Ja sitten [olen] tehnyt Suomesta käsin Kiinaan töitä sillai, et oon matkustanut jatkuvasti. H7

Haastateltavilla oli vankka kokemus vuorovaikutustilanteista kiinalaisten kanssa. Erikoisosaaminen oli rakentunut hyvin yksilöllisillä tavoilla. Haastateltavilla oli

esimerkiksi kiinalaisia sukujuuria, pitkä kokemus kiinalaisesta liike-elämästä tai he olivat tehneet Kiina-aiheista tutkimusta.

Perehdytys koostui pääosin viikon jaksosta, jolloin haastateltava työskenteli yhdessä lähtevän työntekijän kanssa. Tärkeässä roolissa oli myös esimiehen kanssa käyty keskustelu, joka koostui esimiehen tärkeänä pitämistä asioista. Haastateltavat katsoivat esimiehen viestintätyylin ohjanneen perehdytystä. Perehdytys ei pohjautunut valmiiseen perehdytysohjelmaan, eikä kirjallista perehdytysmateriaalia hyödynnetty. Haastateltavat kokivat oman Kiina-aiheisen asiantuntemuksensa vähentävän perehdytystarvetta. Voidaan sanoa, että itsenäinen ymmärtäjä -tyypin toimijat sopeutuivat uuteen työtehtävään erittäin nopeasti.

Itsenäinen ymmärtäjä -tyyppiin kuuluvat haastateltavat kertoivat vierailleensa tärkeimpien ulkoisten toimijoiden luona osana perehdytystä. Järjestelmällinen sosiaalisen pääoman siirtäminen oli haastateltavien mukaan vähäistä. He eivät vastaanottaneet kaikkea edellisen toimijan sosiaalista pääomaa, eivätkä myöskään kokeneet sitä tarpeelliseksi. Keskiössä oli pyrkimys muodostaa tehtävän kannalta merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita itse. Tässä kohdassa haasteltavien käsitykset eroavat ensimmäisen tyypin vastauksista. Itsenäiset ymmärtäjät omasivat myös jo valmiiksi jonkin verran tehtävässä hyödynnettävää sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa vastaanotettiin myös muilta kuin pelkästään edeltäjältä. Esimerkiksi kollegat tai muut Shanghaissa toimivat suomalaiset antoivat vinkkejä ja suosituksia eri kiinalais-toimijoiden kontaktointiin.

Joidenkin ulkoisten toimijoiden kohdalla esittely tapahtui teknologiavälitteisesti. Yleinen tapa esitellä toimija teknologiavälitteisesti oli lisätä asianomaiset samaan sähköpostikeskusteluun, jossa voitiin sopia esimerkiksi uuden toimijan ja ulkoisen kiinalaisen toimijan välisestä tapaamisesta. Seuraava esimerkki kuvaa hyvin tilanteita, joissa hyödynnettiin teknologiavälitteistä esittelyä.

Tapaaminen, jos se [asiakas] on joku isompi ja tärkeempi, mutta jos se on asiakas, joka sillon tällön lähettää jotain pieniä tilauksia, niin ihan sama. Sitten voi meilillä. H5

Haastateltavien käsitysten mukaan henkilökohtainen esittely on paras tapa siirtää lähtevän työntekijän sosiaalinen pääoma tulevalle työntekijälle. Seuraava esimerkki kuvaa kuitenkin niitä haasteita, mitä tämä prosessi saattaa sisältää:

Se on aika haasteellista siirtää se oma kontaktiverkosto seuraajalle jo ihan siitäkin syystä, että ei kyse oo välttämättä haluttomuudesta vaan voi olla kysymys ajasta. Että se ei ole käytännössä mahdollista, että sä pystyisit mennä tapaamaan kaikkia ihmisiä, ja esitellä sun seuraajan, ja tutustuttaa heidät toisiinsa. H7

Mahdollisia ulkoisia toimijoita ei toista tyyppiä edustavien haastateltavien kokemusten mukaan kirjattu mihinkään. Asioista keskusteltiin työkavereiden kanssa, mutta niitä ei kirjattu. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa, miten tieto ulkoisista toimijoista välittyy työkavereiden kesken.

Jos me käydään työkavereiden kanssa ulkona, niin sit me vaan puhutaan niistä asioista. Mutta ei me mitään kirjata. H5

Toista tyyppiä edustavien haastateltavien kokemusten mukaan tapaamispaikat vaihtelivat runsaasti. Heidän kokemuksistaan muodostui kuva ketteristä toimijoista, jotka tapasivat ihmisiä monipuolisissa tilaisuuksissa. Tapaamispaikkoina saattoivat olla esimerkiksi erilaiset seminaarit tai yrityksille järjestetyt verkostoitumisaamiaiset. Haastateltavat käsittivät itsensä taitaviksi toimijoiksi myös toimiston ulkopuolella ja vuorovaikutussuhteita syvennettiin vapaa-ajalla. Heidän käsitystensä mukaan vapaa-ajan tapaamisilla on yhä suuri merkitys kiinalaisessa liike-elämässä. Kuitenkin Shanghaiin nopean elämäntyylin nähtiin hieman vähentävän erityisesti pitkien illallisten tai karaokeiltojen merkitystä.

Haastateltavat käsittivät Kiinassa muodostettavat vuorovaikutussuhteet henkilökohtaisiksi. Eräs haastateltava kuvasi asiaa sanomalla, että ”ne ei ole yritysten kontakteja, vaan ne on ihmisten kontakteja” [H7]. Haastateltavat antoivat erittäin suuren merkityksen näille henkilökohtaisille suhteille, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

Kiinalaisen kanssa haluaa tehdä mitään bisnestä niin sitten pitää kyllä henkilökohtaisesti tuntee se [ulkoinen kiinalainen toimija]. Kaikkien asiakkaiden kanssa mulla on henkilökohtainen suhde. H5

Haastateltavat kertoivat pyrkivänsä mukauttamaan omaa toimintaansa riippuen ulkoisen toimijan taustasta. Tässä haastateltavien kuvaukset poikkeavat muista tyypeistä. Itsenäinen ymmärtäjä -tyypin haastateltavat toivat selkeimmin esiin vuorovaikutukseen liittyviä yksityiskohtaisia tekijöitä. Esimerkiksi kiinalaisen toimijan iällä, sukupuolella ja muulla taustalla koettiin olevan vaikutusta vuorovaikutustilanteeseen. Haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti: ”Välillä tungetaan small-talkia eka ja joissain keskusteluissa mennään heti asiaan ja jutellaan bisnestä, eikä niinkään henkilökohtaista. Se vähän riippuu siitä henkilöstä, iästä, onko se nainen vai mies” [H5].

Itsenäinen ymmärtäjä -tyyppiä edustavat haastateltavat kokivat pystyvänsä luomaan vahvoja vuorovaikutussuhteita, joissa ilmeni luottamusta ja vastavuoroisuutta. Haastateltavien käsitysten mukaan tyypillinen suomalaistoimija ei pääse sisään kiinalaiseen vastavuoroisuuden kulttuuriin. Kysyttäessä, miten tyypillinen suomalaistoimija on perillä vastavuoroisuuden kulttuurista kiinalaisten kanssa, eräs haastateltava vastasi ”No ei mitenkään” [H7].

Haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan he olivat itse onnistuneet luomaan vuorovaikutussuhteita, joihin sisältyy vastavuoroisuutta. He eivät myöskään mieltäneet itseään tyypillisiksi suomalaisiksi. Syynä tähän oli sujuva kiinan kielitaito. Kuitenkin myös kahteen ensimmäiseen tyyppiin kuuluvat haastateltavat kertoivat onnistuneesta vastavuoroisuuden muodostamisesta. Onkin mahdollista, että vastavuoroisuus voi olla erilaista. Yksi haastateltavista pohtii seuraavassa esimerkissä sitä, miten kiinalaiset toimijat mukauttavat käyttäytymistään suomalaisten ymmärryksen mukaan:

[Pohdintaa kiinalaistoimijan äänellä] Ulkomaalaisilta [tässä tapauksessa suomalaisilta] ei voi vaatia niin paljon, koska ne ei ehkä ymmärrä. Taustalla voi olla erilainen ajattelu, jossa vastavuoroisuus ei välttämättä päde. Ulkomaalaiset ei välttämättä ymmärrä kaikkia guanxin vivahteita. H6

Sosiaalisen pääoman siirtämisen kannalta haastateltavat kokivat, että luottamuksen rakentuminen tapahtuu nopeammin, mikäli edeltäjä oli esitellyt haastateltavan ja organisaation ulkoisen kiinalaisen toimijan toisilleen. Haastateltavat myös käsittivät, että omalla asiantuntemuksella oli merkitystä sosiaalisen pääoman muodostumiselle.

Haastateltavat kokivat ensimmäistä ja toista tyyppiä edustavien haastateltavien tavoin, että sosiaalisen pääoman siirtäminen edeltäjältä heille itselleen onnistui. Eräs haastateltava sanoi suoraan ”Kyllä mä oon saanut edeltäjäni tähän työhön liittyviä kontakteja” [H7].

Itsenäinen ymmärtäjä -tyyppiä edustavien haastateltavien käsitykset muodostavat sosiaalisen pääoman siirtämisestä moniulotteisen prosessin. Vahvasta henkilökohtaisuudesta huolimatta taloudellisten intressien merkityksen nähtiin korostuvan. Myös taustaorganisaatiolla koettiin olevan positiivisia vaikutuksia sosiaalisen pääoman siirtämiseen. Haastateltavien käsitysten mukaan asiantuntemus, kielitaito ja vahva organisaatio luovat pohjan sosiaalisen pääoman siirtämiselle ja uusien vuorovaikutussuhteiden rakentamiselle. Haastateltavat myös pitivät kiinan kielen ja kulttuurin ymmärtämistä ensiluokkaisena tärkeänä sosiaalista pääomaa rakennettaessa. Eräs haastateltava kiteytti asian ”Opi kiinaa ja ole läheinen niille. Yritä ymmärtää niitten kulttuuria”[H5].

Välitön sopeutuja

Välitön sopeutuja -tyyppiä edustava haastateltava omasi paljon ensimmäisen sekä toisen tyyppin keskeisiä piirteitä. Ensimmäisen tyyppin tavoin välittömällä sopeutujalla oli vahva kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä vuorovaikutustilanteista. Kolmatta tyyppiä edustava haastateltava kuitenkin myös erosi ensimmäisestä tyyppistä monelta osin. Ensinäkin hän omasi pitkän kokemuksen kyseisessä organisaatiossa työskentelystä. Suomalaistoimija oli siirtynyt nykyiseen tehtävään organisaation sisällä. Näin ollen hänelle oli kertynyt tietoa organisaation ulkoisista toimijoista jo aikaisemmin. Sen lisäksi kolmannen tyyppin haastateltava omasi vahvan Kiina-aiheisen osaamisen jo ennen tehtävän aloittamista. Välitön sopeutuja -tyypin haastateltava oli toiminut kiinalaisessa liike-elämässä jo vuosia, minkä vuoksi hän ymmärsi paikallista kulttuuria. Verrattuna ensimmäiseen tyyppiin tämä vähensi selkeästi hänen tarvettaan itseopiskelulle ja edesauttoi erittäin nopeaa sopeutumista. Laajasta osaamisesta huolimatta välitön sopeutuja -tyyppiä edustava haastateltava ei pysty toimimaan Kiinassa täysin itsenäisesti. Hänen kielitaitonsa oli ainoastaan auttavaa, mikä erotti hänet selvästi itsenäinen ymmärtäjä -tyypistä.

Taustaeroista huolimatta ensimmäistä ja kolmatta tyyppiä edustavien haastateltavien kuvaukset perehdytyksestä olivat hyvin samankaltaisia. Välitön sopeutuja -tyyppiä edustava haastateltava kertoi perehdytyksen olleen esimiehen kanssa käyty keskustelu, jossa yhtenä osa-alueena sivuttiin tärkeimpiä ulkoisia toimijoita. Tilannetta ei kuvattu erityisen järjestelmälliseksi vaan kahden asian tuntevan ammattilaisen keskusteluksi. Aivan kuten toista tyyppiä edustavien haastateltavien kohdalla, myös välittömän toimijan mukaan esimiehen persoonalla oli selkeä merkitys perehdytykselle. Seuraavassa esimerkissä haastateltavalta on kysytty, että millaisia tietoja hänellä oli organisaation ulkoisista kiinalaisista toimijoista ennen tapaamiseen menoa. Esimerkki havainnollistaa osuvasti esimiehen roolia:

Ei oikeastaan niin paljoa, sillä [esimiehen nimi] ei ole tyypiltään sellainen joka kertoisi tämän tyyppisistä asioista, hän on hyvin asiakeskeinen, joten myös perehdytyksessä hän painotti niitä asioita. H3

Kuten esimerkki kuvaa hyvin, perehdytyksessä ei käyty läpi suhdetason asioita. Haastateltava ei myöskään kaivannut sellaista, sillä hän omasi jo valmiiksi tietoja kyseisistä ulkoisista toimijoista sekä yleisesti kiinalaisista. Seuraava esimerkki kuvaa osuvasti hänen käsityksiään aiheesta:

Mä en itsekään sitä [suhdetason tietoja osana perehdytystä] kaivannut, sillä nämä ihmiset olivat hämärästi tuttuja tästä ympäristöstä ja keskusteluista aikasemmin. Ja kun mä kuitenkin kiinalaiset kiinalaisina tiedän. Olen tehnyt heidän kanssaan aikasemmin bisnestä, joten se ei ollut sellanen, että mulle olis tarttenut hirveesti selittää, että millaisia kiinalaiset on, kuinka ne reagoi, ja kuinka ne tekee, ja mitkä asiat on tärkeitä niille. H3

Välitön sopeutuja -tyypin haastateltava eroaa kahdesta aikaisemmasta tyyppistä selkeimmin siksi, että hän on työskennellyt organisaation sisällä jo aikasemmin. Usean vuoden työskentely organisaatiossa on kasvattanut hänen tietopohjaansa. Tämän voidaan katsoa vähentävän perehdytystarvetta.

Tapaamisten osalta välitön sopeutuja -tyypin haastateltavan käsitykset ja kokemukset ovat yhtäläisiä ensimmäisen tyypin toimijoiden kanssa. Toimija vastaanotti tietoa esimiehen lisäksi oman organisaation kiinalaisilta toimijoilta. Tapaamispaikkana toimi pääosin oman tai ulkoisen toimijan organisaation toimisto ja joskus ravintola. Vaikka

kolmatta tyyppiä edustavalla haastateltavalla oli kattava tuntemus Kiinasta, erosi hän kielitaitonsa osalta selkeästi toisen tyyppin toimijoista. Tästä syystä oman organisaation kiinalaistoimija oli usein mukana tapaamisissa. Esittelyn osalta haastateltavan käsitykset poikkeavat hänen kohdallaan käytetystä toimintatavasta. Haastateltavan mukaan kasvokkainen esittely on keskeisessä roolissa sosiaalisen pääoman siirtämisessä. Häntä ei kuitenkaan oltu kiireen vuoksi esitelty kasvotusten organisaation ulkoiselle toimijalle.

Haastateltavan käsitykset keskusteluiden tehtävä- ja suhdetasosta vastasivat selvästi ensimmäisen tyyppin haastateltavien käsityksiä. Toimijan mukaan tehtävätaaso oli etusijalla, mutta luonnollisesti suhdetason vuorovaikutusta esiintyy. Seuraava kommentti havainnollistaa tehtävä- ja suhdetason roolia:

Bisnes on aina se ykkösasia. — Mutta joo tapaamiset eivät voi olla pelkästään bisnestä, sehän olisi ankeata. Aina on muitakin keskustelunaiheita. Ensimmäisen kerran kun tapaat ihmisen, silloin kun itse tapasin, niin silloin keskustellaan tyyliin kiinalaisesta ruuasta: onpa hyvää ruokaa, ai tällä alueella on tällaista ruokaa, onpa kiinnostavaa. Aiheita jotka on helppo ottaa siitä tilanteest esille. Sitä mukaan kun oppii tuntemaan ihmistä ja tuntemaan, mistä ihmiset on kiinnostuneita, niin seuraavilla tapaamisella ja nyt, kun mä olen tavannut heitä useita kertoja, niin voi iskeä kiinni johonkin tiettyyn teemaan. H3

Tapaamisten myötä haastateltava koki, että keskustelunaiheet syvenivät ja toimijoiden välille muodostui luottamus. Seuraavassa esimerkissä hän kuvaa sitä, miten keskustelut syvenivät tapaamisten myötä.

He uskaltaa vähän luottaa, että mäkin saatan jopa ymmärtää, mitä he sanoo, ja minä taas uskallan luottaa, että he ehkä tajuavat, mitä yritän sanoa. Siinäkin se tutustuminen lisää sitä keskustelun syvyyttä tai laajuutta. H3

Välitön sopeutuja -tyypin haastateltavan mukaan pitkäaikaiset ulkoiset suhteet ovat erityisesti hänen alallaan äärimmäisen tärkeitä. Vaikka haastateltavan toimialaa ei ole tässä tutkimusraportissa paljastettu, antaa hänen näkemyksensä viitteitä, että toimialakohtaisia eroavaisuuksia löytyy.

Ulkoisia toimijoita koskevia tietoja haastateltava kertoi kirjaavansa matkaraportteihin. Hänen voidaan siis katsoa kirjanneen selvästi enemmän tietoja ylös kuin esimerkiksi toiseen tyyppiin kuuluvat haastateltavat. Osittain tämän voidaan katsoa johtuvan

tapaamistiheydestä, joka toisen tyyppin toimijoilla oli paljon nopeampi. Kolmatta tyyppiä edustava haastateltava ei kirjannut suhdetason asioita ylös, kuten eivät myöskään ensimmäisen tai toisen tyyppin edustajat tehneet. Seuraavassa esimerkissä haastateltavan vastaus suhdetason asioiden kirjaamisesta:

Ei, minä en kirjaa sellaisia asioita, että tämä henkilö pitää teestä ja kannattaa keskustella teestä. Tällaiset asiat työtoverini yleensä tietävät, koska olen keskustellut heidän kanssaan. H3

Haastateltavan vastaus mukailee erityisesti toiseen tyyppiin kuuluvien haastateltavien näkemystä. Välitön sopeutuja -tyypin haastateltava ei pidä suhdetason tiedon kirjaamista tärkeänä.

Haastateltava näkee sosiaalisen pääoman siirtämisen mahdollisena, mutta ei täysin yksinkertaisena asiana. Omalta kohdaltaan hän arvioi, että vuorovaikutussuhteet eivät olleet alkuvaiheessa yhtä vahvoja, mutta ajan myötä ne rakentuivat vahvoiksi. Seuraavassa samalta haastateltavalta kaksi pohtivaa kommenttia siitä, miten hän pyrki siirtämään sosiaalista pääomaa seuraajalleen:

Mun seuraajan kohdalla ei varmaankaan ensitapaamisessa olisi yhtä vahvoja, mutta jos hän on fiksu ihminen, niin ne [vuorovaikutussuhteet] on rakennettavissa vahvoiksi. Sen luottamuksen ja suhteen rakentaminen vaatii aina aikaa. Vaikka kuinka olisit luovuttamassa sitä [ulkoista vuorovaikutussuhdetta], niin se ei tapahdu heti. Se on vaan fakta. Se vaatii tietyn aikaa. Vähän aikaa koetella, et minkälainen tyyppi tää oikein on. Joskus se tapahtuu nopeemmin, joskus synkkaa nopeemmin, joskus se vie enemmän aikaa. H3

Sehän on vielä helppoa luovuttaa se jokapäiväinen, koska kyllähän nyt jokainen rahan päälle ymmärtää. Eihän ne sitä bisnestä halua menettää. Mutta sen ikään kuin, et otetaan se yks ekstra askel johonkin suuntaan, et tehdään sellaista ylimääräistä, niin sen rakentaminen kestää vähän kauemmin. H3

Haastateltava kokee ensimmäisen ja toisen tyyppin edustajien tavoin kyenneensä rakentamaan vahvat henkilökohtaiset suhteet tärkeisiin ulkoisiin toimijoihin.

Kokematon kävijä

Neljättä tyyppiä edustavalla haastateltavalla oli hyvin vähän kokemusta kansainvälisestä liike-elämästä. Hänellä ei kuitenkaan ollut minkäänlaista kokemusta Kiinasta ennen

tehtävänsä aloittamista. Seuraava kommentti havainnollistaa haastateltavan tilannetta työn alkaessa:

Jos siitä miettii jotain valmistautumista tai kulttuuria, niin vähän niin kuin soitellen sotaan, että ei siinä mitään sellaista [itseopiskelua tai koulutusta] käyty läpi. H4

Hän ei myöskään pyrkinyt itseopiskelulla kehittämään osaamistaan ennen lähtöä tai työtehtävien alkuvaiheessa. Tähän saattoi osaltaan vaikuttaa se, että haastateltava tiesi alustavasti olevansa Kiinassa vain tietyn ajanjakson. Hän ei tietoisesti pyrkinyt tutustumaan kiinalaiseen kulttuuriin.

Haastateltavan käsitysten mukaan hänelle ei järjestetty perehdytystä. Kuitenkin tehtävän alkuvaiheeseen sijoittuu viikon ajanjakso, jonka aikana uusi työntekijä ja hänen edeltäjänsä hoitivat tehtävää yhdessä. Käytännössä tämä tarkoitti viikon aikana tehtyä tiivistä yhteistyötä ja sen aikana käytyjä keskusteluja. Viikon kestänyt toiminta ei pohjautunut viralliseen perehdytysohjelmaan, eikä kirjallisia materiaaleja ollut käytössä. Haastateltavan käsitysten mukaan perehdytysmateriaalista olisi ollut tehtävän aloittamisen kannalta hyötyä. Hän myös koki, että perehdyttäjänä toimineen edeltäjän vähäisellä kokemuksella työtehtävästä ja Kiinasta oli negatiivinen vaikutus perehdytyksen kattavuuteen.

Kokematon kävijä -tyyppiä edustavan haastateltavan viikon yhteistyöjakso oli yhtä pitkä kuin kolmatta tyyppiä edustavilla toimijoilla. Haastateltava kuitenkin koki ajan riittämättömäksi. Hän olisi itse tuplannut ajan viikosta kahteen viikkoon. Syyksi tähän hän nimeää sen, että informaatiota ja opittavaa oli viikon aikana paljon. Haastateltavan mukaan ”viikko on todella lyhyt aika, kun kaikki on uutta, paikka, ympäristö, kaikki” [H4]. Kokematon kävijä -tyyppiä edustavaa toimijaa voidaan kuvata hitaaksi sopeutujaksi. Sopeutumista hidastivat lyhyt perehdytys, itseopiskelun vähyys ja kokemuksen puute.

Haastateltava kertoi vastaanottaneensa ulkoisia toimijoita koskevia tietoja edeltäjän kanssa käydyissä keskusteluissa. Keskusteluiden sisältö koski usein yleisesti kiinalaisia toimijoita tai yksityisemmin esimerkiksi eri henkilöiden osaamisalueita. Haastateltava kuvaa seuraavassa esimerkissä tyypillistä tilannetta, jossa hän vastaanotti tietoja edeltäjältään.

Aina kun kaveri [ulkoinen kiinalainen toimija] kävi siinä toimistolla pyörähtään, niin vaihdettiin muutama sana. Yleensä tuli semmonen esille, että tuo on hyvä tyyppi, ja kuka ei oo niin hyvä tyyppi. — Tää kaveri ei oo hyvä tyyppi sen takia, että ei saa mitään aikaseksi. Eli se ei vaan niinku osaa. Etteikö se oo siitä kiinni, ettei se halua vaan se ei niinku osaa, että eti käsiis joku tämmönen kaveri. Vaikka tää kaveri tässä saa jotain tapahtuu. Tai oo tän kaverin kans tarkkana, et se on pelimies. H4

Tämänkaltaiset tiedot ulkoisista toimijoista haastateltava koki riittäviksi. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa tietojen riittävyyttä:

Mun mielestä ihan riittäviä luonnehdintoja siinä mielessä, ja sen nopeesti kyllä siinä itsekin näkee, että minkälainen kukakin on siinä aktiivisessa yhteistyössä. H4

Neljättä tyyppiä edustavan haastateltavan edeltäjä esitteli hänet kasvotusten suurimmalle osalle työhön kuuluvista ulkoisista toimijoista. Ensitapaamiset tapahtuivat pääosin toimistossa ja tehtaalla, mutta sen jälkeen toimijat tapasivat myös vapaa-ajalla. Hänen tapauksessaan ensimmäisen viikon jälkeen järjestettiin teatraalinen läksiäistilaisuus, jossa työtehtävä vaihdettiin lähtevältä työntekijältä tulevalle työntekijälle. Näin edeltäjän asema ja rooli pyrittiin siirtämään mahdollisimman hyvin haastateltavalle.

Neljättä tyyppiä edustavan haastateltavan kokemusten mukaan vuorovaikutus kiinalaisten kanssa on vaikeaa. Hän muodosti vapaa-ajalla ystävyysuhteita kiinalaisten ulkoisten toimijoiden kanssa. Ystävyysuhteet eivät kuitenkaan näkyneet työpaikalla esimerkiksi luottamuksen tai vastavuoroisuuden muodossa. Erityisen haastavaksi haastateltava koki luottamussuhteen rakentamisen. Hänen käsityksensä mukaan kiinalaisiin ei yleisellä tasolla kannata luottaa. Epäluottamus kohdistui enemmän kiinalaisiin organisaatioihin ja yleiseen toimintaan kuin yksilöihin. Tässä haastateltavan kuvaus yleisiin toimintatapoihin kohdistuvasta epäluottamuksesta:

Kun tietää mitä se [vuorovaikutus kiinalaisten kanssa] on, niin ei voi mitenkään ruveta liputtaan, et oli se hienoo. Mut sillee niin kuin yksilöitä oli hyviä tyyppejä, mut kokonaisuus on taas asia erikseen. H4

Hän ei käsittänyt vastavuoroisuutta merkitykselliseksi ilmiöksi toimittaessa kiinalaisten kanssa. Haastateltava painotti alaisten ja yhteistyökumppaneiden valvontaa. Heidän käsitystensä mukaan kiinalaisten kanssa sovitut asiat tulee aina käydä tarkistamassa, jotta voi olla varma, että ne tulevat hoidetuksi.

Neljättä tyyppiä edustava haastateltava kuvasi ulkoisia toimijoita yleisesti ”kiinalaisina”. Osassa hänen kokemuksistaan ilmeni ”me suomalaiset vastaan ne kiinalaiset”-tyylistä vastakkainasettelua. Tämä poikkeaa selvästi muiden tyyppien haastateltavien kokemuksista. Kokematon kävijä -tyypin edustaja kertoi, ettei hän lähtisi rakentamaan uutta liiketoimintaa kiinaan. Syyksi hän nosti vaikean toimintaympäristön ja mahdolliset laatuongelmat. Voidaan siis tiivistää, että haastateltavan yleiskuva vuorovaikutuksesta kiinalaisten kanssa oli muihin verrattuna melko negatiivinen.

Kaikesta huolimatta haastateltava koki, että sosiaalisen pääoman siirtäminen edeltäjältä hänelle itselleen onnistui hyvin. Seuraavissa kommentissa hän kuvaa hänen kohdallaan tapahtuneen sosiaalisen pääoman siirtämisen sujumista:

Kyllä se onnistui, jos näin voi sanoa. Mun mielestä kuitenkin oli itellä edellytykset hoitaa ne hommat, että siitähän se enemmän oli kiinni. Tietysti piti alusta asti olla selkeätä, että tää kaveri nyt vastaa näistä ja te keskustellette hänen kanssaan. H4

Haastateltavan käsitysten ja kokemusten mukaan myös omalla ammattitaidolla ja selkeällä roolituksella on merkitystä sosiaalisen pääoman siirtämisessä. Kolmen ensimmäisen tyyppin haastateltavien tavoin kokematon kävijä -tyyppiä edustava haastateltava koki ulkoiset vuorovaikutussuhteet merkityksellisiksi. Niiden tarkka merkitys kuitenkin poikkesi selvästi aikaisemmista. Seuraavassa haastateltava kuvaa vahvojen vuorovaikutussuhteiden merkitystä Kiinassa:

Se toimintahan perustui siihen, että sulla oli suhteita siellä [Kiinassa]. H4

Ne suhteet ehkä helpottaa, et sä tiedät kenen kanssa kannattaa jutella, ja miten ja kuinka monta kertaa sun tarvii jutella. H4

Työorientaatiotyyppien tiivistys

Seuraava taulukko (ks. taulukko 2 seuraavalla sivulla) kokoaa yhteen työorientaatiotyyppien keskeisimmän sisällön. Tyyppien järjestys vastaa aikaisempaa järjestystä. Taulukko auttaa hahmottamaan kunkin tyyppin tunnuspiirteitä sekä helpottaa tyyppien vertailua.

TAULUKKO 2 Työorientaatiotyypit ja sosiaalisen pääoman muodostuminen

	<i>Ensimmäinen tyyppi: Innokas oppija</i>	<i>Toinen tyyppi: Itsenäinen ymmärtäjä</i>	<i>Kolmas tyyppi: Välitön sopeutuja</i>	<i>Neljäs tyyppi: Kokematon kävijä</i>
<i>Toimintaympäristöä koskeva lähtötaso</i>	Kansainvälistä työkokemusta, ei Kiina-kokemusta.	Pitkä kokemus kiinalaisesta liike-elämästä, sujuva kiinan kielitaito.	Siirtyminen organisaation sisällä, kokemusta kiinalaisesta liike-elämästä, ymmärrys kiinan kielen alkeista.	Ei kansainvälistä työkokemusta, ”soitellen sotaan”.
<i>Osaamisen kehittäminen</i>	Perehdytyskeskustelu, tietoja oman organisaation toimijoilta, aktiivinen itseopiskelu.	Viikon työskentelyjakso edellisen toimijan kanssa, kasvokkainen esittely ulkoisille toimijoille.	Perehdytyskeskustelu, tietoja oman organisaation toimijalta.	Viikon yhteistyöjakso edellisen toimijan kanssa, kasvokkainen esittely ulkoisille toimijoille.
<i>Sopeutumiskyky (sulussa arvio vaaditusta ajasta)</i>	Keskiverto sopeutuja (n. 2-4 viikkoa).	Erinomainen sopeutuja (n. 1 viikko).	Erinomainen sopeutuja (n. 1 viikko).	Hidas sopeutuja (n. 3-6 viikkoa).
<i>Työskentelyn itsenäisyys</i>	Muista melko riippuvainen toimija.	Täysin itsenäinen toimija.	Melko itsenäinen toimija.	Muista täysin riippuvainen toimija.
<i>Vuorovaikutustilanteessa tärkeää</i>	Avoimuus.	Viestin mukauttaminen toiselle osapuolelle sopivaksi (ikä, sukupuoli, tausta).	Kulttuuri-tuntemuksen hyödyntäminen.	Ohjeistus ja valvonta.
<i>Suhteissa ilmeneviä positiivisia tekijöitä</i>	Luottamus, vastavuoroisuus.	Luottamus, vastavuoroisuus, keskusteluiden syventyminen, guanxi.	Luottamus, vastavuoroisuus, keskusteluiden syventyminen.	Ei luottamusta tai vastavuoroisuutta.
<i>Sosiaalisen pääoman tuomia hyötyjä</i>	Halvempi hinta, tiedonkulku, toimitusvarmuus, ongelmien ratkaiseminen.	Asioiden eteneminen, ongelmien ratkaiseminen, tehokas toiminta.	Vakaa hintakehitys, toimitusvarmuus, laadun tasaisuus, ongelmien ratkaiseminen.	Ymmärrys ulkoisten toimijoiden osaamisesta.

Taulukko (taulukko 2) havainnollistaa, miten ensimmäisellä ja neljännellä tyypillä oli alkuvaiheessa hyvin vähän Kiina-aiheista osaamista. Innokas oppija -tyyppiä edustavat haastateltavat kuitenkin pyrkivät kehittämään osaamistaan aktiivisella itseopiskelulla, mikä lopulta nopeutti heidän sopeutumistaan. Sen sijaan kokematon kävijä -tyyppiä edustava haastateltava sopeutui uuteen tehtävänsä hitaasti, eikä hän kasvokkaisesta esittelystä huolimatta kyennyt muodostamaan vahvoja vuorovaikutussuhteita. Taulukko

myös osoittaa, miten erinomaisista lähtökohdista työtehtävänsä aloittaneet itsenäinen ymmärtäjä -tyypin edustajat sopeutuivat tehtävään nopeasti ja kykenivät tehokkaasti muodostamaan sosiaalista pääomaa. Heidän kohdallaan ulkoisten toimijoiden avulla saatava hyöty oli erityisen kokonaisvaltaista, kun taas muut toimijat korostivat enemmän yksittäisiä asioita.

Taulukon (taulukko 2 sivulla 76) loppuun on koottu vuorovaikutussuhteissa ilmeneviä positiivisia tekijöitä ja sosiaalisen pääoman tuomia käytännön hyötyjä. Osaltaan näiden kahden sarakkeen sisältö kuvaa, miten onnistuneita kyseisen tyypin toimijat ovat olleet sosiaalisen pääoman siirtämisessä. Taulukon tarkoitus ei kuitenkaan ole väittää, että esimerkiksi sopeutumisenopeuteen, itsenäisyyteen tai vuorovaikutustaitoihin liittyvät asiat takaisivat vahvan vuorovaikutussuhteen muodostumisen ja toisivat siten organisaatiolle käytännön hyötyjä. Siinä missä taulukko edesauttaa vertailua ja tyyppien hahmottamista, se myös yksinkertaistaa moniulotteista ilmiötä. Suoraviivaisten johtopäätösten sijaan pyrkimyksenä on vain todeta, millaiset tekijät ovat kyseisen tyypin kohdalla osaltaan vaikuttaneet sosiaalisen pääoman muodostumiseen.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tässä luvussa kootaan tutkielman keskeisimmät tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Aluksi, peilaten tutkimuksen lähtökohtiin, tiivistetään tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat tulokset. Tämän jälkeen keskitytään pohtimaan tutkimuskysymysten kannalta keskeisimpiä kokonaisuuksia, jotka nousevat esiin tämän tutkielman pohjalta. Näitä ovat perehdytys, tiedon siirtäminen ja sosiaalisen pääoman ulottuvuudet. Tämän tutkielman tuloksia vertaillaan teoriataustassa esitettyihin aikaisempiin tutkimustuloksiin ja -teorioihin. Tämän jälkeen esitetään mahdollisia käytännön hyödyntämismahdollisuuksia, joita tämän tutkielman avulla voidaan nostaa esiin. Tarkoituksena on tarjota organisaatioille ja yksilöille tietoa ja työkaluja, joista olisi hyötyä heidän omassa työssään. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman lähtökohtana olivat aikaisemmat tutkimustulokset, joiden mukaan vuorovaikutussuhteet Kiinassa ovat hyvin henkilökohtaisia (Kiong & Kee 1998). Aikaisempien tutkimustulosten perusteella on myös havaittu, että henkilövaihdokset vähentävät organisaation sosiaalista pääomaa (Hausknecht & Holwerda 2012). Näiden tulosten perusteella voitiin olettaa, että henkilösidonnoissa interpersonallisissa vuorovaikutussuhteissa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyy haasteita, kun toimitaan Kiinassa.

Tämän työn tulokset tukevat näitä kahta tausta oletusta. Haastateltavien mukaan Kiinan liike-elämässä muodostetut vuorovaikutussuhteet ovat henkilökohtaisia. Henkilökohtaisten suhteiden merkityksen Kiinan liike-elämälle on arvioitu vähenevän maan modernisoitumisen myötä (Kumar & Worm 2003). Tämän tutkielman tulosten mukaan näin ei ainakaan vielä ole tapahtunut. Tämän työn tulokset myös tukevat väitettä, että henkilövaihdokset vähentävät organisaation sosiaalista pääomaa. Haastateltavien mukaan lähtevät työntekijät veivät osan kontakteista mukanaan. Toisaalta osassa

tapauksista uusi työntekijä omasi jo ennestään uuden työn kannalta merkityksellistä sosiaalista pääomaa.

Tutkimus keskittyi kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli haastateltavan kokemuksia organisaatiosta lähteneen työntekijän ulkoisessa vuorovaikutussuhteessa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämistä itselleen. Haastateltavien kokemuksia perehdytyksestä, tiedon siirtämisestä ja vuorovaikutussuhteesta peilataan seuraavissa kappaleissa teoriaosiossa esitettyihin aikaisempiin tutkimustuloksiin ja malleihin. Kootusti voidaan sanoa, että haastateltavien kokemukset sosiaalisen pääoman siirtämisestä ovat positiivisia.

Sen sijaan prosessin eri vaiheet sisälsivät haastateltavien kokemusten mukaan heidän kohdallaan lukuisia puutteita. Esimerkiksi kasvokkainen esittely ulkoisille toimijoille jätettiin tekemättä tai perehdytys oli suunnittelematon eikä se sisältänyt minkäänlaisia kirjallisia materiaaleja. Onkin mielenkiintoista, että haastavana nähdyn prosessin keskinkertainen toteutus johti jokaisen haastateltavan kohdalla positiiviseen lopputulokseen. Tätä tutkimustulosta voidaan pyrkiä selittämään ihmisen ennakkokäsityksillä ja niiden ylittymisellä. Yksilön kokemukset muodostuvat kokonaisuudesta, jossa suuressa roolissa ovat asioille annetut ennakkokäsitykset sekä näiden käsitysten ja odotusten ylittyminen tai alittuminen. Tässä tapauksessa siis voidaan olettaa, että haastateltavilla on ollut ennakkokäsityksiä työskentelystä Kiinassa. Henkilökohtaisen tason positiiviset kokemukset kertovat siitä, että odotukset eivät ainakaan ole alittuneet. Toisaalta positiivisten kokemusten taustalla voi myös olla esimerkiksi tyytyväisyys omaan toimintaan. Kyse on siis ihmisen kognitiivisesta prosessoinnista, joka kytkeytyy käsityksiin, odotuksiin, kokemuksiin ja tulkintoihin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on kuitenkin vaikea arvioida sitä, miten onnistunutta sosiaalisen pääoman siirtäminen on ollut. Oleellista ja kiinnostavaa on se, että kokemukset ovat järjestään positiivisia.

Toinen tutkimuskysymys keskittyi työntekijä käsityksiin organisaatiosta lähteneen työntekijän ulkoisessa vuorovaikutussuhteessa muodostuneen sosiaalisen pääoman siirtämisestä uudelle työntekijälle. Tarkoituksena oli etsiä vastauksia siihen, millaisia käsityksiä haastateltavilla ylipäätään oli tapaamisista ulkoisten toimijoiden kanssa ja heidän kanssaan muodostettavan vuorovaikutussuhteen kehityksestä. Haluttiin myös tutkia, millaiset tekijät mahdollisesti vaikuttavat sosiaalisen pääoman siirtämiseen, ja

millaisia haasteita prosessi sisältää. Vastauksista nousi esiin monia prosessin onnistumisen kannalta keskeisiä vaiheita, kuten perehdytys, tiedonhallinta ja luottamuksen rakentaminen. Näihin vaiheisiin ja niiden yksityiskohtiin keskitytään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Yleisellä tasolla haastateltavat käsittivät sosiaalisen pääoman siirtämisen haastavaksi prosessiksi. Tässä palaamme edellisessä kappaleessa esitettyyn pohdintaan haastavan ja keskinkertaisesti toteutetun prosessin onnistumisesta. Havainto korostuu nimenomaan vertailtaessa haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia. Teoriatausta tukee selkeästi haastateltavien käsityksiä sosiaalisen pääoman siirtämisen haastavuudesta.

Kolmas tutkimuskysymys keskittyi haastateltavien käsityksiin ja kokemuksiin sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyvistä kulttuurienvälisen viestinnän haasteista. Näitä haasteita käsitellään osana seuraavia kappaleita, sillä tulosten perusteella ne limittyvät tiiviisti kaikkiin prosessin vaiheisiin. Voidaan kuitenkin tiivistetysti sanoa, että kulttuurienvälisen viestinnän tekijöillä on merkittävä rooli sosiaalisen pääoman siirtämisessä. Haastateltavien käsitykset ja kokemukset kulttuurienvälisen viestinnän tekijöistä ovat hyvin käytännöllisiä.

Käytännön tasolla sosiaalisen pääoman siirtämiselle haasteita aiheuttavat erityisesti uuden työntekijän kulttuuriosaamisen ja kielitaidon puute sekä vuorovaikutussuhteiden henkilökohtaisuus. Haasteita pystytään ratkaisemaan esimerkiksi koulutuksella sekä kattavalla perehdytyksellä, jonka tärkeimpiä vaiheita on uuden työntekijän ja ulkoisen toimijan perusteellinen esittely. Keskeisenä haasteena kuitenkin nähdään resurssipula.

Perehdyttäminen

Uuden työntekijän aikaisempi osaaminen ja kokemukset, halukkuus tiedonhakuun sekä organisaation perehdytyskäytännöt liittyvät haastateltavien kommenttien mukaan selkeästi toisiinsa. Tästä syystä niitä on mielekästä käsitellä yhdessä. Sosiaalisen pääoman siirtäminen alkaa välittömästi perehdytyksestä. Vastaajien käsitykset perehdyttämisestä olivat yhteneväiset aikaisempia tutkimustulosten kanssa. Yritysten perehdytyskäytännöt vaihtelivat runsaasti ja saivat eri organisaatioissa erilaisia merkityksiä. Haastateltavat nostivat keskustelun esimiehen tai perehdyttäjän kanssa yhdeksi tärkeimmistä tavoista saada tietoa. Tämä on myös aikaisempien

tutkimustulosten perusteella tyypillinen tapa saada ja hankkia tietoa (ks. Bauer & Erdogan 2010). Vaikutti myös siltä, että aikaisemmalla kokemuksella ja osaamisella oli vaikutusta siihen, millainen perehdytysprosessi sopii uudelle toimijalle. Tämä tukee Österbergin (2009) näkemyksiä perehtyjän taustan vaikutuksesta prosessiin.

Bauerin ja Erdoganin (2010) aikaisempien tutkimustulosten mukaan tiedonhaku on tärkeä tekijä toimijan perehdyttämisen prosessissa. Tämän tutkielman tulokset tukevat tätä havaintoa. Innokas tiedonhakija -tyypin onnistumista vahvojen vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa voidaan selittää aktiivisella tiedonhaulla. Erityisesti ne toimijat, joiden aikaisempi osaaminen on vähäistä, vaikuttavat hyötyvän suuresti itseopiskelusta.

Myös palautteen etsimisellä on havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan vaikutusta perehdytyksen onnistumiseen. Työyhteisöltä saatavan palautteen on havaittu hyödyttävän erityisesti tilanteissa, jossa selkeät perehdyttämiskäytännöt ovat puuttuneet. (Gruman, Saks & Zweig 2006.) Tämän työn tulosten perusteella Kiinassa työskentelevien suomalaisten saattaa olla haastava hakea palautetta oman organisaation muilta työntekijöiltä. Haastateltavien työnkuvat olivat itsenäisiä, suurin osa työtovereista oli kiinalaisia alaisia ja oma edeltäjä ei enää työskennellyt Kiinassa. Voidaan siis tulkita, että suomalaiskollegoiden vähäinen määrä korostaa organisaatiotason perehdyttämiskäytänteiden merkitystä. Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perehdyttäminen on lähtökohtaisesti prosessi, johon tulisi sisällyttää useampia toimijoita. Tämän tutkielman tulosten perusteella perehdyttäminen jää liian harvojen ihmisten varaan.

Aikaisempien tutkimusten mukaan proaktiiviset organisaatiot sopivat tyypillisesti tapaamisen, johon osallistuvat esimerkiksi uusi toimija, oman organisaation esimies ja organisaation ulkoinen toimija. Tämän työn tulosten perusteella voidaan arvioida, että tämä olisi ideaali käytäntö. Haastateltavien mukaan lähtevän työntekijän tulisi esitellä korvaajansa tärkeimmille yhteistyökumppaneille. Tulosten perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että näin ei aina tehdä. Aikaisempi tutkimus nostaa esiin ulkoisten toimijoiden roolin jo perehdytysvaiheessa. Perehtyjän ja ulkoisen toimijan välisen vuorovaikutuksen katsotaan mahdollistavan yhteisymmärryksen muodostuminen ja toisen osapuolen viestintatapojen oppiminen. (Bauer 2010.) Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan sanoa, että ulkoiset toimijat eivät osallistuneet perehdytysprosessiin.

Sosiaalisen pääoman siirtämisen kannalta olisi tärkeää, että lähtevä ja tullut työntekijä viettäisivät riittävästi aikaa yhdessä. Tyypillisesti lähtevän ja tulevan työntekijän yhdessä viettämä aika on yksi viikko. Osa haastateltavista koki viikon riittämättömäksi ajaksi. Erityisesti ilman aikaisempaa Kiina-kokemusta tulevat työntekijät kokevat viikon liian lyhyeksi ajaksi.

Tiedonhallinta

Tiedon siirtäminen määriteltiin teoriataustassa toiminnoiksi, ohjelmiksi tai systeemeiksi, jotka on suunniteltu tiedon ja osaamisen siirtämiseen ja jakamiseen (Lochhead & Stephens 2004). Haastateltavien kokemukset tiedon siirtämisen suunnitelmallisuudesta vaihtelivat suuresti. Haastateltavien käsitysten ja kokemusten perusteella vaikutti siltä, että tiedonhallinta ei ollut järjestelmällistä tai kokonaisvaltaista. Sosiaalisen pääoman siirtämisen kannalta keskeisin paikka tiedon vastaanottamiselle oli esimiehen tai edeltäjän kanssa käyty perehdytyskeskustelu. Toki ulkoisista toimijoista keskusteltiin vähitellen myös muissa tilanteissa. Kokemukset perehdytyskeskustelusta olivat pääsääntöisesti positiivisia. Haastateltavat käsittivät sen toimivaksi tavaksi siirtää tietoa, vaikka tietoa ei pyrittykään siirtämään järjestelmällisesti tai systemaattisesti. Voidaan kuitenkin pohtia, jääkö keskustelun vapaamuotoisuudesta johtuen osa tiedosta jakamassa.

Haastattelujen mukaan kirjallisesti siirretyt tiedot koskivat pelkästään tehtävätason asioita, kuten aikaisempia projekteja tai sopimuksia. Haastateltavien käsitysten mukaan suhdetason asioita ei kirjattu ylös. Osa haastateltavista olisi kuitenkin toivonut, että tehtävän alkuvaiheessa kirjattua tietoa olisi saatavilla. Teoriataustaa peilaten on erityisen kiinnostavaa, että mitään suhdetason asioita ei kirjattu ylös. Kirjattavia suhdetason tietoja voisivat olla sekä tiedot toimijan henkilökohtaisesta taustasta että tiedot toimijalle tyypillisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaaliseen pääomaan liittyvän teoriataustan mukaan juuri suhdetason tekijät ovat tärkeitä, kun pyritään rakentamaan ja ylläpitämään sosiaalista pääomaa (Hazleton & Kennan 2000). Voidaan siis tiivistää, että sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyviä tietoja vastaanotetaan ainoastaan suullisesti, jolloin toiminta ei ole suunniteltua tai järjestelmällistä.

Tiedon siirtämisen yhteydessä tulee huomioida myös hiljainen tieto. Aikaisempien tutkimusten mukaan sosiaaliseen pääomaan kytkeytyvä hiljainen tieto liittyy erityisesti

tietoihin verkostorakenteista (Steier 2010). Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tietoa siitä, että kehen toimijaan kannattaa olla yhteydessä jossain tietyssä tilanteessa tai että kuka oman organisaation yhteistyökumppaneista tuntee jonkun vaikutusvaltaisen kolmannen osapuolen. Vaikuttaisikin siltä, että kollegoiden merkitys korostui henkilövaihdostilanteissa. Hiljaisen tiedon koettiin vähitellen siirtyvän kollegoilta uusille työntekijöille. Suomalaisten toimiessa Kiinassa ulkoisista toimijoista vastaavia henkilöitä oli vähän; usein yhdestä kolmeen henkilöä. Voidaankin siis tulkita, että esimerkiksi kaksi lyhyen aikavälin sisällä tapahtunutta henkilövaihdosta voisivat heikentää organisaation toimintakykyä selkeästi.

Singley ja Anderson (1989) määrittelivät tiedon siirtämisen ymmärrykseksi siitä, miten jossain muualla hankittu tieto pätee tai ei päde jossain toisessa tilanteessa. Tämä on oleellista erityisesti ensimmäistä kertaa Kiinaan tulevien työntekijöiden kohdalla. Tiedonhankinnan lisäksi voitaisiin keskittyä aikaisempien tietojen soveltamiseen uudessa ympäristössä. Tämä vaatisi kuitenkin sitä, että perehdytyksessä pohditaan tarkasti uuden työntekijän aikaisempaa osaamista ja kokemuksia.

Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet

Teoriataustassa sosiaalista pääomaa kuvattiin Hazletonin ja Kennanin (2000) jaottelun avulla. Sen avulla sosiaalinen pääoma jaettiin kolmeen ulottuvuuteen: rakenne, sisältö ja suhde. Seuraavaksi tarkastelen tutkielman tuloksia näiden kolmen ulottuvuuden näkökulmasta. Tuloksissa selkeästi korostui suhteen merkitys. Käsittelen ensin rakenteen ja sisällön kannalta keskeisimmät tekijät, minkä jälkeen siirryn suhdetta koskeviin asioihin.

Rakenne ja sisältö. Tämän työn tulokset osoittavat, että rakenteen osalta etenkin suosituksilla on merkitystä sosiaalisen pääoman siirtämiseen. Haastateltavat kertoivat, että oman organisaation toimijoilta saadut suositukset olivat tärkeässä roolissa etsittäessä sopivia henkilöitä erilaisiin projekteihin ja heidän kanssaan vuorovaikutussuhteita muodostettaessa. Myös muiden suomalaisorganisaatioiden kautta saadut suositukset koettiin arvokkaiksi. Erään kuvauksen mukaan haastateltavan yritys oli ”päässyt markkinoille” toisen suomalaisorganisaation verkostojen kautta. Toisen yrityksen henkilö oli siis luonut vahvan vuorovaikutussuhteen kiinalaisen toimijan kanssa, jota esittelyn kautta myös haastateltava pääsi hyödyntämään.

Haastateltavat valitsivat viestintäkanavan usein sen perusteella, miten tärkeä henkilö oli organisaation kannalta kyseessä. Tärkeimpiä ulkoisia toimijoita pyrittiin tapaamaan kasvotusten, mutta muiden kohdalla saatettiin tyytyä sähköpostiviestin lähettämiseen.

Sisällön osalta Hazleton ja Kennan (2000) vertailevat suhde- ja tehtävätason tekijöiden kytkeytymistä sosiaaliseen pääomaan. Heidän mukaan suhdetason vuorovaikutus kytkeytyy enemmän vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja muodostamiseen, kun taas tehtävätason vuorovaikutus liittyy enemmän sosiaalisen pääoman hyödyntämiseen. Näin ollen pyrittäessä siirtämään sosiaalista pääomaa, voidaan suhdetason tekijöiden katsoa korostuvan. Haastateltavien kokemukset siitä, mitä käytännössä tapahtuu, eivät kuitenkaan vastaa tätä teoreettista näkemystä. Tyypillisesti perehdytyksessä käsiteltävät ulkoisia toimijoita koskevat tekijät ovat hyvin asiakeskeisiä. Tämä toimintatapa on selvässä ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa, kun keskitytään sosiaalisen pääoman siirtämiseen. Tietenkään suhde- ja tehtävätason vuorovaikutusta ei voi erottaa täysin toisistaan. Kuitenkin vuorovaikutussuhteen muodostumisen ja ylläpitämisen kannalta suhdetason vuorovaikutus nähdään olevan oleellisessa asemassa.

Sama ilmiö kytkeytyy myös tiedon kirjaamiseen. Haastateltavat eivät pitäneet suhdetason tekijöitä niin tärkeinä, että niitä olisi esimerkiksi kannattanut kirjata ylös mihinkään. Matkaraportit tai muistiot saattavat esimerkiksi sisältää mainintoja tehtäväkeskeisistä keskustelunaiheista, mutta suhdetason asioita ei kirjata. Haastateltavat eivät myöskään hahmottaneet millainen olisi järkevät tapa jakaa tietoa kirjallisesti.

Suhde. Tässä työssä sosiaalinen pääoma on määritelty interpersonaaliseksi suhteiksi ja resursseiksi, joita noihin suhteisiin sisältyy. Tämä korostaa suhde-ulottuvuuden merkitystä, sillä Nahapietin ja Ghosalin (1998) mukaan kyseisestä ulottuvuutta tarkastellessa keskitytään yhteisten tapaamisten ja kokemusten myötä muodostuneisiin voimavaroihin. Suhteen kannalta oleellisia tekijöitä ovat esimerkiksi luottamus, normit, vastavuoroisuus ja identifioituminen (Hazleton & Kennan 2000).

Sosiaalisen pääoman siirtämisessä ja rakentamisessa luottamus koettiin hyvin merkittäväksi tekijäksi. Luottamuksen rakentamisessa tai siirtämisessä kasvokkaisella esittelyllä koettiin olevan suuri rooli. Toisaalta osassa tapauksista esiintyi annettua luottamusta. Eräs haastateltava kertoi, että johtuen hänen edustamastaan julkisorganisaatiosta osa esittelyistä voidaan tehdä suoraan sähköpostitse. Aikaisempi

tutkimus nosti nimenomaan julkisorganisaatiot esiin tyypillisinä esimerkkeinä instituutioon kohdistuvasta luottamuksesta (Luoma-Aho 2005a).

Nahapitin ja Ghosalin (1998) mukaan osa luottamuksesta on sitä, että toimija on valmis osoittamaan heikkoutensa toiselle osapuolelle luottaen esimerkiksi osapuolen hyvään tahtoon, osaamiseen tai luotettavuuteen. Tämä vastaa haastateltavan kertomaa kokemusta, jossa suomalaistoimija oli tietyllä osoittanut heikkoutensa kertomalla rehellisesti kustannusten noususta. Luotettava ulkoinen kiinalainen toimija oli tässä tilanteessa joustanut hinnassa, mikä oli vain entisestään lisännyt toimijoiden välistä luottamusta.

Normien osalta selkeimpänä nousee esiin vastavuoroisuus. Kiinan yhteydessä vastavuoroisuudesta puhutaan yleensä erikseen, mutta vuorovaikutusilmionä kyseessä on toimijoiden välinen normi. Haastateltavien käsitysten ja kokemusten perusteella vaikuttaa siltä, että suomalaistoimijat muodostavat vastavuoroisuuden tasot vaihtelevat riippuen toimijan kieli- ja kulttuuriosaamisesta. Esimerkiksi ensimmäistä kertaa Kiinassa vieraileva toimija saattaa rakentaa vastavuoroisuutta, joka pohjautuu talouselämän yleisiin normeihin. Sen sijaan kiinalaista kulttuuria hyvin ymmärtävän toimijan on mahdollista muodostaa vastavuoroisuuden normi, joka muistuttaa tyypillistä kiinalaista guanxi-perinnettä. Vastavuoroisuudelle luodaan siis yhteisiä merkityksiä toimijoiden vuorovaikutuksessa.

Haastateltavien käsityksissä ja kokemuksissa nousi vahvasti esiin taloudellisten intressien merkitys. Sen koettiin olevan keskeinen tekijä pyrittäessä identifioitumaan ulkoisen toimijan kanssa. Teoriataustan mukaan identifioituminen on tärkeä tekijä luottamuksen rakentumisen kannalta. Luottamus taas mahdollistaa yhteisten normien, kuten vastavuoroisuuden muodostumisen. Vastavuoroisuus taas entisestään lisää toimijoiden välistä luottamusta. Haastattelujen ja teoriataustan pohjalta voitaisiinkin koota, että kyseessä on siis eräänlainen sykli, jonka yhteiset taloudelliset intressit ja sen myötä tapahtuva identifioituminen käynnistävät.

5.2 Käytännön sovellusmahdollisuuksia

Tutkielman tulosten perusteella nousee esiin monia asioita, joita organisaatioiden ja yksilöiden olisi mahdollista hyödyntää käytännössä. Uusi työntekijä pystyy edesauttamaan sosiaalisen pääoman siirtämistä hyvällä henkilökohtaisella valmistautumisella ja aktiivisella tiedonhaulla. Uutta tehtävää aloittaessa ja ennen ulkoisen toimijan tapaamista on tärkeää hankkia yleistietoa Kiinasta. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi kiinan kielen alkeitten opettelemista tai kiinalaiseen historiaan ja kulttuuristaustaan tutustumista. Näiden tekijöiden voidaan katsoa edesauttavan yhteisten merkitysten muodostumista.

Organisaatioiden tulisi suunnitella perehdytysohjelmansa siten, että uusi työntekijä ohjataan tarkoituksenmukaisen materiaalin pariin riittävän aikaisin ennen tehtävän aloittamista. Kiina-aiheista kirjallisuutta on paljon, joten asiaa tuntemattoman voi olla vaikea löytää tietoa tehokkaasti. Yksinkertaisimmillaan organisaatiot voisivat tarjota listaa laadukkaista kirjoista, internet-sivuista ja muista oleellisista materiaaleista. Luetuista materiaaleista voitaisiin myös tehdä lyhyitä tiivistelmiä, jotka jaettaisiin yhteiseen käyttöön. Yleisen sisällön rinnalla voitaisiin kehittää omaa materiaalia, joka käsittelee tarkemmin omaa organisaatiota ja sen toimintaympäristöä. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi tietoja yleisestä taloustilanteesta, markkinoiden kehityksestä ja asiakkaiden tilanteesta. Yksityiskohtaisemmat tiedot tulisi sovittaa uuden työntekijän tehtävään sopivaksi. Olisi myös hyvä, että perehdyttäjän kanssa olisi mahdollista keskustella useampaan otteeseen, jotta ensimmäisten päivien aikana mieleen tulleista asioista voitaisiin keskustella.

Suoran kiinalaiseen liike-elämään ja kulttuuriin liittyvän osaamisen lisäksi vaikuttaisi siltä, että aikaisempi kokemus ja osaaminen yleisestä liike-elämästä edesauttoivat sosiaalisen pääoman siirtämistä. Voikin olla, että kokenut työntekijä osaa esimerkiksi esittää esimiehelle tai edeltäjälleen täsmällisiä kysymyksiä, jotka auttavat hänen toimintaansa Kiinassa. Tuloksissa havaittu perehdytyskeskustelun suuri merkitys saattaa siis heikentää sosiaalisen pääoman siirtämisistä erityisesti kokemattomampien työntekijöiden kohdalla. Tästä syystä organisaatioiden tulisi pyrkiä siihen, että ainakin osa uuden työntekijän perehdytyksestä on suunniteltua ja järjestelmällistä. Tämä kuitenkin vaatii sen, että organisaatiossa todella syvennyttään ja mietitään, mikä on uuden työntekijän kannalta tärkeää tietoa.

Tämän tutkielma tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että käytännön tasolla organisaatiolla ja sen johdolla on erittäin tärkeä rooli sosiaalisen pääoman siirtämisessä. Vaikka haastateltavat eivät sano näin suoraan, nousee se esiin välillisesti heidän vastauksistaan. Se, miten merkittävänä asiana sosiaalinen pääoma nähdään ja miten sen siirtämiseen liittyvät prosessit ymmärretään, heijastuu lopulta perehdyttämisen suorittamiseen, tiedon siirtämisen käytänteisiin ja koko prosessiin varattuihin resursseihin.

Vaikuttaa siltä, että Kiinassa työskentelevät suomalaistoimijat tiedostavat sosiaalisen pääoman merkityksen, mutta silti sosiaalista pääomaa ei pyritä siirtämään systemaattisesti lähtevältä työntekijältä uudelle työntekijälle. On mielenkiintoista, että sosiaalisen pääoman siirtämiseen ei varata riittävästi resursseja, vaikka hyvin suoritettuna prosessi vaikuttaisi pikemminkin säästävän niitä. Tämä todennäköisesti kytkeytyy siihen, että sosiaalinen pääoma on abstrakti ja vaikeasti hahmotettava käsite. On vaikea määritellä, miten paljon resursseja hyvin suoritettu prosessi lopulta säästäisi. Teoriaosuudessa tiivistettiin, että sosiaalinen pääoma palkitsee ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä (Ojala & Luoma-aho 2008). Tämä tutkielma tukee näitä havaintoja. Organisaatioiden tulisi pyrkiä paremmin tarkkailemaan ja hahmottamaan niitä hyötyjä, joita vahvat vuorovaikutussuhteet heidän toiminnalleen tuovat. Näitä hyötyjä tulisi myös kirjata ylös. Ilmiön selkeämmän hahmottamisen myötä olisi myös mahdollista varata resursseja, joiden avulla sosiaalista pääomaa pyritään ylläpitämään organisaatiossa. Itseopiskeluun kannustamisen ja ohjaamisen lisäksi esimerkiksi lähtevän ja tulevan työntekijän vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja tukeminen henkilövaihdon jälkeen auttaisi uutta työntekijää sosiaalisen pääoman muodostamisessa. Organisaatioiden tulisi siis pyrkiä muodostamaan rakenteita ja toimintamalleja, joiden avulla edistetään sosiaalisen pääoman siirtämistä.

Yksi haastateltavista nosti esiin, että hänen edustamansa organisaatio pyrkii pääsemään eroon ulkoisten kiinalaisten toimijoiden kanssa muodostettavien vuorovaikutussuhteiden henkilöriippuvuudesta. Tässä voitaisiin hyödyntää kirjallisen tiedon lisäämistä tai useampien henkilöiden osallistuttamista vuorovaikutusprosessiin. Olisi myös organisaation kannalta tärkeää, että kirjattuihin tietoihin otettaisiin mukaan myös suhdetason asioita. Kuten jo mainittiin, näillä tiedoilla tarkoitetaan toimijan taustaan sekä tyypilliseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyviä asioita. Taustaan liittyviä

asioita voisivat olla esimerkiksi toimijan perheeseen tai kiinnostuksen kohteisiin liittyvät asiat.

Toimijan vuorovaikutusta koskevien asioiden kirjausta voidaan havainnollistaa esimerkillä. Toimijan vuorovaikutuskäyttäytymistä voitaisiin kuvata esimerkiksi seuraavasti: *kyseisen asiakkaan kanssa tapaaminen on aina tiivis ja nopea. Päätöksiä ei tehdä ensimmäisellä kerralla, mutta hän palaa aina asiaan tulevien päivien aikana.* Tai toinen esimerkki: *tämä asiakas haluaa tavata kahden kesken tai pienessä ryhmässä. Menee suoraan asiaan ja tekee päätöksiä yleensä heti.* Näin toimijalle tyypillinen käyttäytyminen ei tule yllätyksenä uudelle työntekijälle, mikä helpottaa sosiaalisen pääoman muodostumista. Toimijan vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvien asioiden kirjaaminen voi tuntua aluksi vieraalta ja vaikeasti lähestyttävältä ajatukselta. Tämä tarvitsisikin toimiakseen jonkinlaisen työkalun, jota työntekijöiden on helppo ja nopea hyödyntää esimerkiksi tapaamisten jälkeen. Näin ulkoisen toimijan käyttäytymistä pystyttäisiin avaamaan ja konkretisoimaan uudelle työntekijälle, minkä seurauksena sosiaalista pääomaa pystyttäisiin siirtämään paljon tehokkaammin. Tällä hetkellä vuorovaikutussuhteet ovat järjestään henkilöriippuvaisia.

Tyyppien hyödyntäminen

Tuloksissa nousi esiin neljä tyyppiä. Tyypit edustavat erilaista valmiutta toimia siinä nimenomaisessa tehtävässä, mikä kyseiselle henkilölle on annettu. Haastateltavien tehtävät vaihtelivat aina toimitusjohtajasta markkinointiassistenttiin, joten myös heidän valmiutensa tulee suhteuttaa kyseiseen tehtävään. Tietyllä tavalla työorientaatiotyypit kuvaavat sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyvän ammatillisen kehityksen vaiheita. Tämän ammatillisen kehityksen voidaan katsoa koostuvan monipuolisesta osaamisesta, joka kytkeytyy Kiinan kulttuurin tuntemiseen ja ymmärrykseen vuorovaikutuksesta kiinalaisten toimijoiden kanssa. Yksinkertaisimmillaan kyse on ymmärryksestä kiinalaisille toimijoille tyypillisistä keskustelunaiheista ja taidosta osallistua näihin keskusteluihin.

Työorientaatiotyyppien avulla on mahdollista arvioida, miten paljon resursseja sosiaalisen pääoman siirtämiseen tulisi varata. Tyyppien perusteella voidaan todeta, että suomalaistyöntekijöiden taustat vaihtelevat suuresti. Organisaatioiden tulisikin pohtia, mitä tyyppiä kyseinen uusi työntekijä edustaa. Tämän jälkeen hänelle voitaisiin

suunnitella paras mahdollinen perehdytysohjelma. Näin myös sosiaalisen pääoman siirtäminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden erilaiset valmiudet on huomioitava, mikäli toimija halutaan perehdyttää tehtäväänsä tehokkaasti. Eri työntekijöillä on erilaisia taitoja ja toisaalta eri tehtäviin kuuluu erilaisia taitovaatimuksia. Esimerkiksi työntekijät, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta Kiinan kulttuurista voisivat aloittaa perehdyttämishjelmansa itseopiskelulla. Kokemattomat toimijat tarvitsevat myös aikaa, sillä tietomäärä saattaa osoittautua alkuvaiheessa ylitsepääsemättömän suureksi, mikäli aikaisempaa kokemusta uudesta toimintaympäristöstä ei ole. Tästä syystä tiedonhaku voitaisiin aloittaa jo paljon ennen tehtävän varsinaista aloittamista. Sen sijaan Kiinassa aikaisemmin työskennelleen työntekijän perehdytyksessä voitaisiin jättää yleisaiheiden käsittely vähemmälle. Huomioi voitaisiin suunnata heille olennaisempiin asioihin kuten esimerkiksi suoraan kyseisen organisaation toimintaan.

Kiinan haastava toimintaympäristö asettaa uudelle työntekijälle isoja vaatimuksia. Siksi tyypit tulisi huomioida jo rekrytointivaiheessa. Näin perehdytysuunnitelma olisi mahdollista muodostaa välittömästi ja siten paikata osaamisesta löytyviä aukkoja tehokkaasti. Kiinan kulttuuria ymmärtämättömän työntekijän koulutus kestää viikkoja. Organisaatioiden tulisi myös ymmärtää, että uuden työntekijän osaamisella on vaikutusta myös edellisen työntekijän muodostaman sosiaalisen pääoman säilyttämiselle organisaatiossa. Huonon rekrytoinnin aiheuttamia menetyksiä sosiaaliselle pääomalle ei siis välttämättä voida suoraan korjata. Toki uuden työntekijän on mahdollista luoda uusia vuorovaikutussuhteita. Tähän kuitenkin kuluu paljon resursseja.

5.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkielman tulokset ja aikaisempi taustakirjallisuus tukevat ajatusta, että sosiaalisen pääoman siirtäminen ei ole yksiselitteinen tai selkeästi ymmärretty ilmiö. Aikaisempien tutkimusten perusteella ymmärretään, että lähtevät työntekijät saattavat viedä osan sosiaalisesta pääomasta mukanaan. Olisikin kiinnostava tutkia sosiaalisen pääoman siirtämistä yksityiskohtaisemmin. Tämän auttaisi organisaatioita ja yksilöitä ymmärtämään siihen liittyviä ilmiöitä paremmin. Tällä hetkellä ei esimerkiksi tiedosteta,

miten paljon sosiaalista pääomaa lähtevän työntekijän mukana menetetään. Sosiaalisen pääoman siirtämisen prosessin yksityiskohtainen ymmärrys auttaisi myös muodostamaan realistisen kuvan siitä, miten paljon resursseja organisaatioiden tulisi siihen käyttää. Tällä hetkellä sosiaalisen pääoman siirtämiseen ei juurikaan varata resursseja, minkä vuoksi aineetonta pääomaa katoaa organisaatiosta. Sosiaalisen pääoman siirtämisestä ei ole aikaisemmin esitetty selkeää prosessimallia. Olisikin mielenkiintoista, että tässä tutkielmassa esitettyä mallia pyrittäisiin hyödyntämään esimerkiksi osana jotain toista tutkimusta.

Olisi myös kiinnostavaa, että jatkotutkimuksissa paneuduttaisiin tässä tutkielmassa esiintyneeseen keskeiseen ristiriitaan. Kuten sanottua, teoriatausta näkee sosiaalisen pääoman siirtämisen haastavana ja moniulotteisena asiana. Kuitenkin lähes kaikki haastateltavat kokivat sen omassa tapauksessaan onnistuneen. Olisikin kiinnostavaa suorittaa laajempi tutkimus, johon osallistuisivat uuden työntekijän lisäksi organisaation johto, lähtevä työntekijä sekä mahdollisesti organisaation ulkoinen toimija. Näin saataisiin laajempi kokonaiskuva sosiaalisen pääoman siirtämisen prosessista, mikä auttaisi ymmärtämään esimerkiksi tässä tutkimuksessa esiintynyttä ristiriitaa. Tämänkaltaisen tutkimus auttaisi myös ymmärtämään laajemmin kulttuurienväliseen viestintään liittyviä tekijöitä. Tämän tutkimuksen tulokset keskittyvät lähinnä uusien toimijoiden käytännönläheisiin havaintoihin.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää, miten hyvin tämänkaltaiset tyypit toistuvat muissa tutkimuksissa ja nouseeko esiin myös jotain muita tyyppisiä. Toisaalta kvantitatiivisella jatkotutkimuksella voitaisiin keskittyä tyyppien yleisyyteen, ja siten muodostaa yleiskuva Kiinassa työskentelevistä suomalaisista. Tämä taas toisi ymmärrystä siitä, millaista osaamista Suomessa toimivien koulujen ja yritysten tulisi pyrkiä entisestään kehittämään. Kiinassa toimivien suomalaisten lukumäärä on niin pieni, että tarkan yleiskuvan luominen olisi mahdollista toteuttaa.

Kiinalaisiin ja suomalaisiin kulttuurieroihin liittyen olisi kiinnostavaa tutkia, miten vastavuoroisuus näkyy käytännössä erilaisten suomalaistoimijoiden kohdalla. Tämä tutkielma osoittaa, että eri toimijat muodostavat esimerkiksi erilaisia vastavuoroisuuden normeja. Jatkotutkimuksissa olisi kiinnostavaa huomioida enemmän kiinalaistoimijoiden käsityksiä suomalaisista yhteistyökumppaneista. Olisi myös kiinnostavaa keskittyä erilaista Kiina-aiheista osaamista omaavien suomalaistoimijoiden sekä

kiinalaistoimijoiden käsityksiin ja kokemuksiin vastavuoroisuudesta. Näin voitaisiin tarkentaa ymmärrystä siitä, millaisia vastavuoroisuuden tasoja eri toimijoiden välille muodostuu, kun pyritään muodostamaan vuorovaikutussuhdetta henkilövaihdon jälkeen.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on mahdollista käyttää erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Määrällistä tutkimusta arvioidessa keskitytään tyypillisesti tutkimuksen toistettavuuteen ja tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuuteen, jolloin hyödynnetään reliabiliuden ja validiuden käsitteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213–214.) Tämä ei kuitenkaan ole mielekäästä, kun puhutaan laadullisen tutkimuksen arvioinnista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2008, 208.) Tämän tutkielman luotettavuutta arvioidaan Lincolnin ja Guban (1985) laadulliselle tutkimukselle asettaneilla kriteereillä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus.

Uskottavuus

Uskottavuus perustuu siihen, miten hyvin tutkija on pystynyt kuvaamaan tutkittavien todellisuutta (Lincoln & Guba 1985, 295–296). Tutkijan tulee pohtia, miten hänen tulkintansa vastaavat tutkittavien omia tulkintoja (Eskola & Suoranta 2008, 211). Tämän tutkimuksen osalta on syytä arvioida, miten tutkimuksessa on tuotu esiin osallistuneiden käsityksiä ja kokemuksia. Tutkijan on kerrottava, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustuvat (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 233). Tutkimuksen uskottavuutta ei kuitenkaan lisää tulkintojen antaminen tutkittaville arvioitaviksi, sillä heidän on hyvin vaikea arvioida objektiivisesti omaa tilannettaan tai vastauksiaan. (Eskola & Suoranta 2008, 211.) Tässä työssä tehtyjä tulkintoja on pyritty havainnollistamaan suorilla lainauksilla litteraateista. Tämän tarkoitus on ollut antaa lukijalle mahdollisuus tarkistaa tulkintojen oikeellisuus. Tämä tekee Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 233) ajatusta siitä, että tutkijan tulee kertoa millä perusteella hän tekee päätelmiään ja esittää tulkintojaan.

Eskolan ja Suorannan (2008, 211–212) mukaan tutkijan tulee pyrkiä tekemään tulkintoja siten, että lopputulos kuvaa nimenomaan tutkittavien käsityksiä. Tässä yhteydessä on huomioitava, että sosiaalisen pääoman siirtäminen on käsitteenä hyvin abstrakti, eikä sitä käytetä arkikielessä. Tämän takia haastattelutilanteessa tein valintoja,

joiden avulla ilmiötä pyrittiin selkeyttämään haastateltaville. Haastatteluissa ei käytännössä puhuttu sosiaalisen pääoman siirtämisestä vaan keskityttiin haastateltaville tuttuihin ilmiöihin kuten perehdytys tai ulkoisen toimijan tapaaminen. Ulkoisista toimijoista käytettiin termiä yhteistyökumppani. Nämä ja muut vastaavat valinnat ovat ohjanneet tätä tutkielmaa. Kyseiset sanavalinnat eivät välttämättä ole olleet yhteneväisiä toimijoiden omien käsitysten kanssa. Mielestäni ne kuitenkin kuvaavat parhaiten sosiaalisen pääoman siirtämiseen liittyvää prosessia.

Tulkintojen uskottavuutta lisää myös se, että tämän tutkielman tulokset yhtyvät moniin aikaisempiin tutkimuksiin. Esimerkiksi Kiinassa muodostettavien suhteiden henkilökohtaisuus tai järjestelmällisten perehdytyskäytänteiden puuttuminen esiintyvät vahvasti sekä aikaisemmissa että tässä tutkimuksessa.

Siirrettävyys

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen tuloksia olisi mahdollista siirtää toiseen kontekstiin. Siirrettävyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta yleistettävyyttä. (Lincoln & Guba 1985, 297–298.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen käsitykset ovat yksilökohtaisia, mikä rajoittaa siirrettävyyttä. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan laadulliset tutkimukset ovat tapauskohtaisia eikä yleistäminen niiden pohjalta ole tarkoituksenmukaista. On todennäköistä, että haastatteleamalla muita Shanghaiin alueella työskenteleviä suomalaisia, olisivat tulokset samanlaisia. Tämän edellytyksenä kuitenkin olisi, että tutkimuksessa käytettäisiin samaa tutkimusasetelmaa ja menetelmää. Tämä tutkielma lähestyi ilmiötä hyvin avoimesti. Tutkielmassa ei rajattu henkilövaihdoksen olosuhteita tai haastateltavien toimialaa, eikä asetettu kriteerejä ulkoisille kiinalaistoimijoille. Jatkotutkimuksissa ilmenevät mahdolliset erot perustuisivatkin todennäköisesti rajaamisesta tai käsitteiden erilaisesta määrittelystä johtuviin eroihin.

Aikaisempien tutkimustulosten mukaan esimerkiksi vahva taustaorganisaatio saattaa vähentää suhteiden henkilökohtaisuuden merkitystä (Luoma-aho, 2006). Tämänkaltaisesta ilmiöstä saatiin tässä tutkimuksessa viitteitä, mutta sen rooli oli hyvin pieni. Vastaavia toimiala- ja tehtäväkohtaisia eroavaisuuksia on mahdollista löytää enemmänkin, jolloin tutkimustulokset eroaisivat tämän tutkielman tuloksista. Myös esimerkiksi erilaisia tyyppisiä saattaisi ilmetä tämän tutkielman muodostamien tyyppien

lisäksi. Tietoja kerätessä tutkijan tulkinnat ja käsitteistö nousevat merkittävään asemaan. Esimerkiksi sosiaalisen pääoman käsitteen määrittely vaikuttaa tutkimuksen siirrettävyyteen. Käsitteelle ei ole muodostunut yhtenäistä määrittelyä, joten vertailtaessa erilaisia tutkimuksia tulee olla tarkka siitä, miten käsite on kyseisessä tapauksessa määritelty. Toiset tutkimukset saattaisivat tutkia sosiaalisen pääoman siirtämistä, mutta määritellä sosiaalisen pääoman esimerkiksi ryhmän ominaisuudeksi.

Varmuus

Varmuuden osalta tulee kiinnittää huomiota tutkielman mahdollisiin virhetekijöihin (Lincoln & Guba 1985, 298–299). Esimerkiksi aineistonkeruussa pyrittiin huomioimaan, että tekniikka toimii sujuvasti. Pysin tutustumaan videoyhteyteen ja tallennusvälineisiin liittyviin yksityiskohtiin mahdollisimman huolellisesti ennen haastattelutilannetta. Yleisesti voidaan arvioida, että kaikki käytännön järjestelyt sujuivat erinomaisesti. Toisaalta myös tutkijan ennako-oletukset voidaan laskea muuttujiksi, jotka voivat heikentää tutkimuksen tuloksia (Eskola & Suoranta (2008, 211–212). Olen pyrkinyt pitämään esitietoni ja kokemukseni mahdollisimman näkymättömissä. Pysin tutustumaan teoriataustaan mahdollisimman hyvin, jotta omat esitietoni eivät vaikuttaisi tutkielman muodostumiseen.

Varmuuden osalta voidaan pohtia johtopäätöksissä esiteltyjä eroja haastateltavien käsitysten ja kokemusten välillä. Haastateltavat kokivat sosiaalisen pääoman siirtämisen haastavaksi prosessiksi, ja he kokivat sen sisältäneen omalla kohdallaan puutteita. Tästä huolimatta haastateltavat pitivät prosessia omalta kohdaltaan onnistuneena. Tämä saattaa johtua siitä, että tutkijan tullessa kysymään esimerkiksi perehdytyksestä, voi olla helppoa nostaa esiin mahdollisia puutteita ja kehityskohtia. Sen sijaan kysyttäessä prosessin onnistumisesta haastateltavan itsensä kohdalla, saattaa hän mieltää kysymyksen kohdistuvan enemmän itseensä, jolloin vastaukset voivat olla positiivisempia. Oma toimintaa voi olla usein vaikeampi arvioida, kuin toisten ihmisten tai oman organisaation toimintaa. Tältä osin tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tulee ymmärtää haastattelutilanne ja se, miten aiheesta on keskusteltu.

Kahdella haastateltavalla oli haastattelutilanteessa selkeästi kiire. Näissä tapauksissa haastateltavat vastasivat kysymyksiin tiiviisti, ja etenkin haastattelun loppuvaiheessa syntynyt keskustelu oli vähäistä. Sen sijaan muissa haastatteluissa nimenomaan

loppuvaiheen keskustelu nosti esiin monia mielenkiintoisia asioita. Saattaa olla, että ulkomailta työskennellessä tiettyihin perusasioihin tottuu, vaikka ne tehtävän alkuvaiheessa olisivat olleet erikoisia tai haastavia. Tämä tutkielma keskittyy haastateltavan nykyisen työtehtävän aloittamiseen, josta kaikkien haastateltavien kohdalla oli kulunut useita kuukausia tai jopa vuosia. Tästä jotkut asiat tai yksityiskohdat nousivat haastateltavien mieleen vasta haastattelun loppuvaiheessa, kun aiheeseen oli ensin syvennytty. Tästä syystä lopun keskustelunomainen osuus, jossa haastateltavalta kysyttiin yleisiä aihepiiriin liittyviä asioita, oli tärkeä. Huomasin, että kiire heikensi loppuosan syvyyttä kahden haastateltavan kohdalla.

Vahvistettavuus

Vahvistettavuuden osalta tutkijan on tärkeä tiedostaa asemansa tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on ollut keskustella sosiaalisen pääomaan liittyvistä asioista ja käsitteistä mahdollisimman selkokielisesti. Samoin tarkoituksena on ollut lähestyä kiinalaiseen kulttuuriin liittyviä tekijöitä objektiivisesti. Tämä on tehty hyödyntäen sosiaaliseen pääomaan liittyvää teoriataustaa, jättäen omat arkikokemukset taka-alalle. Objektiivisuuttani on edesauttanut se, en ole aikaisemmin työskennellyt Kiinassa, eikä minulle ole pyritty siirtämään organisaation ulkoisten toimijoiden kanssa muodostettua sosiaalista pääomaa.

On kuitenkin huomioitavaa, että ennakkokäsitykseni vuorovaikutussuhteen muodostamisesta kiinalaisten toimijoiden kanssa ovat yhtenevät tämän tutkielman teoriataustan kanssa. Tästä syystä voidaan pohtia, ovatko käsitykseni ohjanneet esimerkiksi teoriataustan koontia. Toisaalta aikaisemmista tutkimuksista ei nouse esiin poikkeavia näkemyksiä. Tutkijan ennakkokäsitysten ja teoriataustan yhdenmukaisuus on kuitenkin huomioitava tekijä, vaikka luotettavuus on pyritty varmistamaan huolellisella tutustumisella aihetta käsittelevään teoriataustaan.

KIRJALLISUUS

Anderson, C. M., Riddle, B. L. & Martin, M. M. 1999. Socialization processes in groups. Teoksessa L. R. Frey, D. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 139–163.

Arenius, P. M. 2002. Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization. Helsinki: University of Technology.

Argote, L. & Ingram, P. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, 150–169.

Astone, N. M., Nathanson, C. A., Schoen, R. & Kim, Y. J. 1999. Family demography, social theory and investment in social capital. *Population and Development Review* 25, 1–32.

Bauer, T. N. 2006. Organizational socialization tactics. Teoksessa S. Rogelberg & C. Reeve (toim.) *The Encyclopedia of industrial/Organizational Psychology*. New York: Sage, 583–585.

Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: maximizing success. Saatavana: <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf>. [Viitattu 3.10.2013].

Bauer, T. N. & Erdogan, B. 2010. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Teoksessa S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker & J. Zhou (toim.) *APA Handbook of I/O Psychology*. Washington, DC: APA Press, 51–64.

Bauer, T. N., Erdogan, B. & Taylor, S. M. 2012. Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: recruitment and onboarding. Teoksessa S. E. Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (toim.) *Managing human resources for environmental sustainability*. New York: Jossey-Bass/Wiley, 222–240.

Birley, S. 1985. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 1, 107–117.

Burleson, B. R. 2010. The nature of interpersonal communication: A message-centred approach. Teoksessa C. Berger, M. Roloff & D. Roskos-Ewoldsen (toim.) *The handbook of communication science*. Thousand Oaks: Sage, 145–165.

Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Burt, R. S. 2001. Structural holes versus network closure as social capital. Teoksessa N. Lin, K. Cook & R. S. Burt (toim.) *Social capital: theory and research*. New York: Aldine de Gruyter, 31–56.

- Campion, M. A. 1991. Meaning and measurement of turnover: comparison of alternative measures recommendations and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology* 76, 199–212.
- Carr, J. C., Pearson, A. W., West, M. J. & Boyar, S. L. 2006. Prior occupational experience, anticipatory socialization and employee retention. *Journal of Management* 32, 343–359.
- Clampitt, P. 2005. *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks: Sage.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Davidson, M. C. G., Timo, N. & Wang, Y. 2009. How much does labor turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22, 451–466.
- Dess, G. G. & Shaw, J. D. 2001. Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review* 26, 446–456.
- Droege, S. & Hoobler, J. 2003. Employee turnover and tacit knowledge diffusion: a network perspective. *Journal of Managerial Issues* 15, 50–64
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gabarro, J. J. 1990. The development of working relationship. Teoksessa J. Galagher, R. E. Kraut & C. Egidio (toim.) *Intellectual teamwork. Social and technological foundations of cooperative work*. Hillsdale: Erlbaum, 79–110.
- Graybill, J. O., Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M. & Shaffer, G. 2011. Employee onboarding: identification of the best practices in ACRL libraries. *Library management* 34, 200–218.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. L. 2006. Organization socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An interactive study. *Journal of Vocational Behavior* 69, 90–104.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal* 21, 203–215.
- Hausknecht, J. P. & Holwerda, J. A. 2012. Painossa. When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*. Saatavana: doi:10.1287/orsc.1110.0720 [Viitattu 3.10.2013].

- Hazleton, V. & Kennan, W. 2000. Social capital: reconceptualizing the bottom line. *Corporate Communications* 5, 81-87.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008 *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Huang, K-P. & Wang, K. 2011. How guanxi relates to social capital? A psychological perspective. *Journal of Social Sciences* 7, 120–126.
- Huotari, M-L. Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon: Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 1996. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kim, D., Pan, Y. and Park, H. S. 1998. High-versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures. *Psychology & Marketing* 15, 507–521.
- Kiong, T. C. & Kee, Y. P. 1998. Guanxi bases, xinyong and Chinese business network. *The British Journal of Sociology* 49, 75–96.
- Koulikoff-Souvion, M. & Harrison, A. 2007. The pervasive human resource picture in interdependent supply relationship. *International Journal of Operations & Production Management* 27, 8–27.
- Kumar, R. & Worm, V. 2003. Social capital and the dynamics of business negotiation between northern Europeans and the Chinese. *International Marketing Review* 20, 262–285.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lazer, D. & Katz, N. 2000. Putting the network into teamwork. Saatavana: <http://www.hks.harvard.edu/netgov/files/team/lazerkatzaom.pdf> [Viitattu 30.1.2013].
- Lee, T.W. & Mitchell, T. R. 1994. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review* 19, 51–89.
- Lewis, J. 1995. *Kulttuurikolareita*. Helsinki: Otava, 32–36.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lochhead, C. & Stephens, A. 2004. Employee retention, labour turnover and knowledge transfer: case studies from the Canadian plastic sector. Saatavana: http://www.nald.ca/library/research/cpsc/employee_retention/employee_retention.pdf [Viitattu 29.3.2013].

Luoma-aho, V. 2005a. Faithholders as social capital of Finnish public sector organizations. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Humanities 42.

Luoma-aho, V. 2005b. Viestintä, maine ja organisaation sosiaalinen pääoma. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä: Minerva, 393–413.

Macke, J. & Dilly, E. K. 2010. Social capital dimension in collaborative networks: the role of linking social capital. *International Journal of Social Inquiry* 2, 121–136.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2008. Human resources management. 12th ed. Mason OH: Thomson.

McFadyen, A. M. & Cannella, A. A. Jr. 2004. Social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal* 47, 735–746.

Mustafa, M. & Chen, S. 2009. Intergenerational transfer of social capital in transnational entrepreneurship: *Frontiers of entrepreneurship research*. Saatavana: <http://www.lums.lancs.ac.uk/files/familybusiness/20101.pdf> [Viitattu 29.1.2013].

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23, 242–266.

Nojonen, M. 2007. Guanxi: The Chinese third arm. Helsinki: School of economics.

Ojala, J. & Luoma-aho, V. 2008. Stakeholder relations as social capital in early modern international trade. *Business History*, 50, 749–764.

Phillips, D. 2006. Relationships are the core value for organizations: a practitioner perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 11, 34–42.

Portes, A. 1998. Social Capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology* 24, 1–24.

Purhonen, P. 2012. Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Putnam, R. D. 1993. The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect* 13, 35–42.

Sias, P. 2009. Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage.

Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 615–642.

Singley, M. K., & Anderson, J. R. 1989. The transfer of cognitive skill. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Steier, L. 2001. Next generation entrepreneurs and succession: and exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review* 14, 269–276.
- Trenholm, S. & Jensen, A. 2008. *Interpersonal communication*. 6th ed. New York: Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Uzzi, B. 1999. Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking finance. *American Sociological Review* 64, 481–505.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Wong, Y-H. & Tam, J. L. 2000. Mapping relationships in China: dynamic approach. *Journal of Business & Industrial Marketing* 15, 57–70.
- Zhu, Y., Nel, P. & Bhat, R. 2006. A cross cultural study of communication strategies for building business relationships. *International Journal of Cross Cultural Management* 6, 319–341.
- Österberg, M. 2009. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 3. painos. Helsinki

LIITTEET

LIITE 1: Yhteydenottokirje

Arvoisa yrityksen X edustaja,

Teen puheviestinnän pro gradu -tutkielmaa Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitokselle. Tutkielmaa ohjaa professori Maili Pörhölä. Tutkin sidosryhmäsuhteiden hallintaa henkilövaihdostilanteissa. Keskityn siihen, miten työtehtävistään siirtyvän suomalaisen työntekijän kiinalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa muodostettuja suhteita pyritään jatkamaan uuden työntekijän toimesta.

Tällaisia yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi asiakkaat, valtion edustajat tai tavaran-toimittajat. Yleinen trendi on, että tärkeitä verkostoja menetetään, koska niitä ei osata hallita henkilövaihdosten yhteydessä. Tutkimuksen tavoitteena onkin auttaa Kiinassa toimivia suomalais-yrityksiä verkostojen ja sidosryhmäsuhteiden hallinnassa.

Tarkoitukseni on haastatella työntekijöitä, joilla työnsä puolesta on vuorovaikutussuhteita kiinalaisiin yhteistyökumppaneihin. Pyrin keräämään tutkimusaineiston videohaastattelulla (esim. Skype-haastattelulla) maaliskuu-huhtikuun aikana. Tutkimushaastattelu vie aikaa noin tunnin. Tarkemmista aikatauluista voin sopia erikseen jokaisen haastateltavan kanssa.

Haastattelut nauhoitetaan ja niitä tullaan käyttämään ainoastaan tutkielmaa varten. Tutkimusta raportoitaessa toimitaan siten, ettei osallistujia voida tunnistaa, ja tutkimuksen valmistuttua nauhoitukset hävitetään. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja tutkimuksesta voi vetäytyä koska tahansa.

Pyrin järjestämään aineistonkeruun siten, että siitä aiheutuu organisaatiolle mahdollisimman vähän erityisjärjestelyitä. Löytyisikö organisaatiosta yhteyshenkilö, joka voisi välittää tietoa suoraan sopiville henkilöille tai vaihtoehtoisesti toimittaa sopivien henkilöiden yhteystietoja, jotta voin lähestyä heitä suoraan? Pyydän teidän vastaavan tähän sähköpostiviestiini mieluiten 3.4.2013 mennessä joko sähköpostitse tai puhelimella.

(jatkuu)

(jatkoa)

Ystävällisin terveisin,

Aapo Kuortti

Jyväskylän yliopisto

+xxx-xxxxxxxx

aapo.v.kuortti@student.jyu.fi

LIITE 2 Haastattelurunko

Organisaation ulkoiset vuorovaikutussuhteet

Millaisia suhteita sinulla on organisaationne kiinalaisiin yhteistyökumppaneihin?

Mikä merkitys näillä yhteistyökumppaneilla on organisaatiolle?

Mitä hyötyä organisaatiolle on tästä yhteistyökumppanista?

Millaista käytännön hyötyä saat vahvan vuorovaikutussuhteen ansiosta?

Miten usein tapaatte?

Millaisia tapaamisenne ovat?

Perehdyttäminen ja työnopastus

Kuka oli vastuussa perehdyttämisestäsi nykyiseen työtehtävääsi?

Miten kiinalaiset yhteistyökumppanit huomioitiin perehdyttämisprosessissa?

Kerrottiinko perehdyttämisessä keiden yhteistyökumppaneiden kanssa tulet työskentelemään?

Kerrottiinko näistä toimijoista yksityiskohtaisia tietoja?

Järjestettiinkö yhteisiä tapaamisia sinun ja yhteistyökumppaneiden kanssa?

(jatkuu)

(jatkoa)

Millaisia ne olivat?

Miten tutustuminen yhteistyökumppaneihin järjestettiin?

Miten perehdyit yhteistyöhön kiinalaisten kumppaneiden kanssa?

Muistatko lähteneen työntekijän lisäksi muiden työntekijöiden kertomia ohjeita, tarinoita, yms. liittyen kyseiseen yhteistyökumppaniin tai yleisesti vuorovaikutussuhteisiin kiinalaisten toimijoiden kanssa?

Vuorovaikutus lähteneen työntekijän kanssa

Tunnetko tehtävääsi aikaisemmin hoitaneen työntekijän?

Miten työntekijä lähti organisaatiosta?

Millaisia tietoja jaoitte suullisesti lähteneen työntekijän kanssa?

Keskustelitteko hänen kanssaan ulkoisista toimijoista?

Millaisia tietoja sait edelliseltä työntekijältä liittyen yhteistyökumppaneihin?

Millaisia vuorovaikutukseen liittyviä tietoja sait häneltä?

Millaisia kulttuurienvälisiin haasteisiin liittyviä tietoja sait häneltä?

Onko sinulla ollut jälkikäteen mahdollisuus ottaa yhteyttä lähteneeseen työntekijään?

Oletko ottanut yhteyttä häneen?

Millaisia yhteistyökumppaneihin liittyviä tapoja, käytänteitä tai toimintamalleja opit edelliseltä työntekijältä?

Millaisia vinkkejä sait siitä kuinka tätä yhteistyösuhdetta kannattaisi hoitaa?

Oliko lähtenyt työntekijä kirjannut ylös tietoja liittyen yhteistyökumppaniin?

Oliko lähtenyt työntekijä kirjannut ylös missä, milloin ja minkälaisia tapaamiset yhteistyökumppanin kanssa olivat olleet?

Minkälaisia haasteita siihen liittyi, kun siirryit tähän tehtävään ja aloit hoitaa suhteita kiinalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa?

Yhteistyösuhde ulkoiseen toimijaan

(jatkuu)

(jatkoa)

Millainen yhteistyösuhteenne on?

Missä tapasitte ensimmäisen kerran ja miten sovitte tapaamisen?

Kuvaile tapaamistanne.

Millaisiin haasteisiin olet törmännyt yhteistyösuhteissa kiinalaisten kanssa?

Miten suhde on kehittynyt?

Oliko vuorovaikutussuhteessa havaittavissa eroja eri vaiheissa?

Millaiset asiat korostuivat suhteen alkuvaiheessa? Entä sen edetessä?

Muuttuiko ajan myötä se, miten työkeskeisistä tai suhdekeskeisistä asioista keskusteltiin?

Tapahtuiko tapaamiskäytänteisiin liittyvissä tekijöissä muutoksia suhteen edetessä? Esimerkiksi tapaamispaikoissa tai -ajoissa.

Miten keskinäistä luottamusta on rakennettu?

Miten olette mielestänne onnistuneet luottamuksen rakentamisessa?

Millaisia odotuksia tai velvollisuuksia suhteen ylläpitämiseen liittyy?

Millaiset organisaation säädökset, käytänteet tai organisaatiokulttuuriin kytkeytyvät tekijät vaikuttavat yhteistyökumppaneiden kanssa toimimiseen?

Miten sinua edeltäneen työntekijän vaikutus näkyy yhteistyösuhteessa esim. toisen osapuolen asenteissa, oletuksissa tai käyttäytymisessä?

Miten arvioisitte yhteistyösuhteen merkitystä organisaatiolle ennen sen hoitamisen siirtymistä teidän vastuulenne ja sen jälkeen?

Onko vielä jotain yksittäisiä tai yleisiä asioita, joita haluaisit nostaa esiin liittyen haastattelun aiheisiin?