

**SUOMALAISTEN, MONIKANSALLISTEN YRITYSTEN
SISÄISEN VIESTINNÄN HAASTEET 2010-LUVULLA**

**- ”Yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta”-problematiikka globaalissa
kuningaskunnassa -**

**Karin Metsäpelto
Puheviestinnän Pro gradu -tutkielma
Kevät 2010
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Karin Metsäpelto	
Työn nimi – Title SUOMALAISEN, MONIKANSALLISEN YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN HAASTEET 2010-LUVULLA Musketisoturimentaliteetin problematiikka globaalissa kuningaskunnassa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2010	Sivumäärä – Number of pages 110
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteita konsernitoimintojen viestintävastaavien näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymyksiin, <i>mitkä ovat suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet tällä hetkellä ja millaisin keinoin ne on kohdattu?</i> Lisäksi pyrittiin tarkastelemaan millainen rooli monikansallisuudella ja toisaalta myös erilaisilla organisaatiokulttuureilla oli niiden sisäisessä viestinnässä.</p> <p>Tutkimus lähestyi edellä mainittuja kysymyksiä laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuskohteena toimi kuusi suomalaista pörssi-yhtiötä. Tutkimusaineistona ovat teemahaastattelut, jotka analysoitiin teemoittelemalla. Analyysin tukena hyödynnettiin yhtiöiden toiminnasta kertovaa tausta-aineistoa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla voidaan jakaa yritysten viestintäjärjestelmään sekä niiden moninasiin kulttuureihin ja kieliin liittyviin haasteisiin. Haasteisiin pyritään vastaamaan yhtenäistämällä konsernikulttuuria ja sen arvoja, lisäämällä yhteistyötä ja verkostoitumista sekä yhdistämällä tytäryhtiöiden erillisiä intranetsivustoja yhteisen konserni-intran alle.</p> <p>Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että yhtenäisyyden puute on yritysten sisäistä viestintää eniten haastava tekijä tutkituissa yrityksissä. Yhtenäisyyttä pyritään niissä kasvattamaan lisäämällä sisäistä viestintää sen sijaan, että sen laatuun ja toteuttajiin kiinnitetäisiin enemmän huomiota. Tutkimus suoritettiin toimeksiantona viestintätoimisto Deskille.</p>	
<p>Asiasanat – Keywords</p> <p>kulttuurien välinen viestintä, monikansallinen yritys, organisaatiokulttuuri, puheviestintä, sisäinen viestintä</p>	
<p>Säilytyspaikka – Depository</p> <p>Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto</p>	
<p>Muita tietoja – Additional information</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ORGANISAATIOT JA SISÄINEN VIESTINTÄ	3
2.1	ORGANISAATIOT.....	3
2.1.1	Mikä on organisaatio?.....	3
2.1.2	Organisaatio monikansallisena yrityksenä.....	4
2.2	ORGANISAATIOTEORIAM JA -RAKENNE.....	6
2.2.1	Organisaatioteoriat.....	6
2.2.2	Organisaation rakenne.....	7
2.2.3	Monikansallisen yrityksen rakenne.....	9
2.3	ORGANISAATIOT JA SISÄINEN VIESTINTÄ.....	12
2.3.1	Sisäisen viestinnän määritelmät.....	12
2.3.2	Sisäisen viestinnän kanavat.....	15
2.3.3	Sisäisen viestinnän toteuttajat eli viestijät.....	17
2.4	TUTKIMUSTIETOA MONIKANSALLISTEN YRITYSTEN SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ.....	19
3	ORGANISAATIOT JA KULTTUURIT	22
3.1	KULTTUURIN MÄÄRITELMÄT.....	22
3.1.1	Kulttuuri.....	22
3.1.2	Kansallinen kulttuuri.....	23
3.1.3	Organisaatiokulttuuri.....	25
3.2	KANSALLISEN KULTTUURIN ULOTTUVUUDET.....	28
3.2.1	Hofsteden kulttuuriulottuvuudet.....	30
3.2.2	Trompenaarsin kulttuuriulottuvuudet.....	32
3.3	KANSALLISEN JA ORGANISAATIOKULTTUURIN SUHDE.....	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
4.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	37
4.2	TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT.....	38
4.3	TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTO JA ANALYYSI.....	41
4.3.1	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu.....	41
4.3.2	Tutkimuskohde ja aineiston keruu.....	44
4.3.3	Aineiston analyysi ja tulkinta.....	46
5	TULOKSET	48
5.1	SISÄISEN VIESTINNÄN TEHTÄVÄ YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA.....	48

5.2	VIESTINTÄJÄRJESTELMÄÄN LIITTYVÄT HAASTEET	50
5.2.1	Matriisirakenne.....	50
5.2.2	Suuri koko ja maantieteellinen levittäytyneisyys	51
5.2.3	Oman toimen ohella toimivat tiedottajat	55
5.2.4	Tiedon saavuttavuus/saavutettavuus.....	57
5.3	KULTTUUREIHIN JA KIELIIN LIITTYVÄT HAASTEET	62
5.3.1	Kieli.....	62
5.3.2	Kansalliset kulttuurierot	63
5.3.3	Moninaiset yrityskulttuurit	67
5.4	HAASTEISIIN VASTAAMINEN YHTENÄISTYMISELLÄ.....	71
5.4.1	Yhteinen kulttuuri ja arvot.....	71
5.4.2	Yhteinen Intranet ja henkilöstölehti	74
5.4.3	Yhteistyön lisääminen ja verkostoituminen	77
6	TULOSTEN KOONTI JA TARKASTELU.....	80
6.1	MUSKETTISOTURIT GLOBAALISSA KUNINGASKUNNASSA	80
6.2	”YKSI KAIKKIEN JA KAIKKI YHDEN...”	84
6.3	MONIKANSALLISTEN YRITYSTEN TULEVAISUUS JA KEHITYSTARPEET.....	87
7	ARVIOINTI.....	90
7.1	TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI	90
7.2	TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI	94
7.3	TUTKIMUKSEN ETIIKKA	96
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	98
	KIRJALLISUUS	101
	LIITE 1	108
	LIITE 2	110

1 JOHDANTO

Viime vuosisadalla alkanut kansainvälistymisen trendi koskettaa nyt yhä useampaa yritystä ympäri maailman. Globalisaatio sekä sen mukanaan tuoma ajan ja etäisyyden kutistuminen ovat mahdollistaneet myös suomalaisten yritysten toiminnan laajenemisen ulkomaille. Kansainvälistyvissä yritysilmapiirissä ulkomaisille markkina-alueille suuntaaminen voi usein olla jopa elinehto yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi. On siis varsin kiistatonta, että globalisaation ilmentymät yhteiskuntien ja työyhteisöjen arjessa ovat nykyajan huomionarvoisimpia seikkoja.

Kansainvälistyvien yritysten merkitys kansallisella tasolla pääomaa ja työpaikkoja tuottavina kokonaisuuksina on selkeä. Lisäksi niiden arvo myös yksilötasolla työn, ammatillisten pyrkimysten ja tulonlähteen tarjoajana on keskeistä. ”Hyvinvointi yrityksissä kumuloituu koko yhteiskuntaan asti”, toteaa Kostiainen Helsingin Sanomien työelämää koskevassa ilmoitusliitteessä (2009, 27). Näin ollen voidaankin perustella ja oikeuttaa kansainvälisten ja etenkin kansainvälistyvien yritysten tutkimus ja ymmärtäminen. Jotta näiden yritysten toimintaa voitaisiin tukea, on mm. niiden toimintatapoja, prosesseja, ja haasteita tarkasteltava ja kehitettävä. Tässä viestinnän alan tutkimuksessa viestintä ja vuorovaikutus katsotaan avaimiksi näihin nimenomaisiin tarkastelun ja kehityksen kohteisiin.

Yrityksen kansainvälistyessä sen toiminta laajenee uusiin maihin, useimmiten uusien toimintatapojen, lakien ja säädösten pariin, uusiin kulttuureihin sekä uusille kielialueille. Näin on ainakin Suomen tapauksessa kyse hyvin pitkälti, vaikka samankaltaisuuksia muiden maiden toimintatavoissa, yhteiskuntarakenteissa, kulttuureissa ja kielissä löytyisikin. Tällaiset muutokset yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä aiheuttavat muutoksia niin yrityksen ulkoisiin kuin sisäisiin toimintatapoihin sekä sen rakenteeseen: ulkoisten sidosryhmien ja asiakaskunnan mutta myös henkilöstön koko kasvaa ja ennen kaikkea tulee monimuotoisemmaksi. Henkilöstön monikansallisuus ja samalla monikulttuurisuus merkitsee sitä, että yrityksen yhtenäisyys sirpaloituu, sillä sen

jäseniä erottavat entistä suuremmat erot mm. kansallisen historian, maailmankatsomuksen, perinteiden ja viestintätapojen suhteen.

Juholin (2001, 112) toteaa, että työyhteisöjen laajentuessa ja globalisoituessa henkilöstöä ei voi käsitellä massana, vaan viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaativat ryhmä ja aluekohtaista lähestymistä. Erilaisten alueiden, maiden ja kansojen lisäksi on siis huomioitava myös yritysten sisäiset ryhmittymät, eri organisaatiotasot ja tytäryhtiöt sekä erilaiset organisaatiokulttuurit. Mitä tämä kansainvälistyneiden yritysten moninaisuus sitten niille ja niiden henkilöstölle merkitsee viestinnän näkökulmasta? Millainen rooli monikansallisuudella ja toisaalta taas erilaisilla organisaatiokulttuureilla on niiden sisäisessä viestinnässä? Mikä ylipäätään on sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävä monikansallisissa yrityksissä ja mitkä ovat sen toteuttamisen suurimmat haasteet? Entä millaisia mahdollisia toimenpiteitä on suoritettu tai keinoja otettu käyttöön haasteiden kohtaamiseksi?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella suomalaisten, kansainvälistyneiden eli monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteita konsernitoimintojen viestintävastaavien näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin: *mitkä ovat suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet nykypäivänä ja millaisin keinoin ne on kohdattu?* Millainen on siis globaalisti toimiva kuningaskunta eli monikansallinen yritys? Onko muskettisoturimentaliteetin mukainen ”yksi kaikkien, kaikki yhden puolesta” -ajattelu niissä mahdollista?

Tutkimus lähestyy edellä mainittuja kysymyksiä laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Se pyrkii teemahaastatteluaineiston sekä organisaatiodokumenttien pohjalta nimeämään yritysten sisäistä viestintää 2010-luvulla haastavia tekijöitä sekä osoittamaan ratkaisutapoja, joiden avulla niitä on mahdollista käsitellä. Tutkimus on tehty toimeksiantona viestintätoimisto Deskille.

2 ORGANISAATIOT JA SISÄINEN VIESTINTÄ

2.1 Organisaatiot

2.1.1 Mikä on organisaatio?

Organisaation käsite voidaan määritellä monella tapaa. Määritelmä riippuu siitä, millaisena kokonaisuutena organisaatio nähdään ja miten sen olemus teoretisoidaan (ks. luku 2.2.1). Millerin (2003, 1) mukaan useimmat tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että organisaatio käsittää sosiaalisen kollektiivin (tai ryhmän ihmisiä), joka koordinoi aktiviteettinsa henkilökohtaisten ja kollektiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koordinoimalla näitä aktiviteetteja muodostuu jonkinlainen rakenne, joka auttaa ihmisiä toimimaan toistensa sekä muiden kanssa organisaation toimintaympäristössä. Tähän koordinointiin tarvitaan viestintää, joka synnyttää ja ylläpitää organisaatioita ja niiden toimintaa (Berger & Luckmann 1966). Organisaatiot eivät ole täysin vakaita, vaan ne tasapainottelevat tuloksellisen vakauden ja muutoksen välillä. Ajatus organisaatiosta verrattain vakaana rakenteena, joskaan ei täysin selkeänä mutta hiukan stereotyyppisenä kokonaisuutena, tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa ja tutkia organisaation toimintaa. (Kreps 1990, 4-5.)

Etzionin mukaan (1964, 9) kaikkia organisaatioita luonnehtivat työn, vallan ja viestintävastuun jako, yhden tai useamman valtakeskuksen olemassaolo sekä henkilökunnan vaihdettavuus. Organisaatiot voivat kuitenkin olla erityyppisiä sen suhteen, millainen merkitys niiden toiminnalla on. Toisin sanoen organisaatiot voidaan ryhmitellä niiden tehtävien perusteella esimerkiksi taloudellista hyötyä tuottaviin, normatiivista järjestystä tuottaviin ja pakkovaltaa käyttäviin organisaatioihin (Etzioni 1961; Harisalon 2008, 29 mukaan).

Tässä tutkimuksessa keskitytään taloudellista hyötyä tuottaviin organisaatioihin eli yrityksiin. Suomen laki yhteistoiminnasta (Finlex 2007) yrityksissä määrittelee *yrittäjän* yhteisöksi, säätiöksi tai luonnolliseksi henkilöksi, joka harjoittaa taloudellista toimintaa

riippumatta siitä, onko toiminta tarkoitettu voittoa tuottavaksi vai ei. Yritykset voivat olla muodoltaan myös *yhtiöitä*, jolloin ne rahoittavat toimintansa hakeutumalla *osakeyhtiöksi*. Tällöin niiden omistajuus, päätöksentekovalta ja voitonjako siirtyy yhtiön osakkeenomistajille.

Jos yritys laajentaa toimintaansa liittymällä yhteen muiden yritysten kanssa, siitä muodostuu yritysryhmä eli *konserni*. Tilastokeskus (2005) määrittelee konsernin kahden tai useamman yrityksen muodostamaksi taloudelliseksi kokonaisuudeksi, jossa emoyrityksellä on yksin tai yhdessä muiden samaan konserniin kuuluvien yritysten kanssa määräämisvalta yhdessä tai useassa muussa tytäryrityksessä.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteina ovat mm. yritysostoin toimintaansa laajentaneet yhtiöt, jotka kutsuvat itseään konserneiksi. Vaikka kyse on juuri konserneista, ei niihin viitata tutkimuksessa termillä monikansallinen konserni, vaan *monikansallinen yritys*, joka on yleisesti käytetympi nimitys suomen kielessä niille konsernimuotoisille yrityksille, jotka ovat laajentaneet toimintaansa ulkomaille.

2.1.2 Organisaatio monikansallisena yrityksenä

Kun yritysmuotoinen organisaatio laajentaa toimintaansa maantieteellisesti kansallisten rajojen ulkopuolelle, voidaan laajentumista nimittää kansainvälistymiseksi. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että kansainvälistyminen määritellään prosessiksi, joka liitetään yrityksen strategiaan, rakenteisiin ja ympäristön olosuhteisiin (Boter & Holmqvist 1996, 472).

Kansainvälistyviä yrityksiä harvemmin kuitenkaan enää nimitetään kansainvälistyneiksi tai kansainvälisiksi yrityksiksi vaan yleisemmin tällaisista yrityksistä käytetään nimitystä *monikansallinen yritys* (multinational corporation, MNC). Monikansallinen yritys on yhtiö, jolla on huomattavia investointeja kotimaansa ulkopuolella (sääntönä 20 prosenttia tai enemmän kokonaisesta tehdaslaitossijoituksestaan). Tällaisen yrityksen toiminta on laajentunut kansallisten rajojen yli ja saa legitimitteettinsä tehokkaasta varojen käytöstä kaukaisten asiakkaiden palvelemiseksi. (Cascio 1989, 636.)

Ghosal ja Bartlett (1990, 604) lainaavat ja yhdistävät lukuisten tutkijoiden esittämiä määritelmiä monikansallisista yrityksistä kuvaillessaan niiden olevan a) fyysisesti hajautettuja alueisiin, jotka edustavat erilaisia ekonomisia, sosiaalisia ja kulttuurillisia miljöitä, b) sisäisesti eriytyneitä ja monimutkaisia vastatakseen ympäristöllisiin ja organisatorisiin eroihin eri liiketoiminnoissa, funktioissa ja maantieteellisissä alueissa sekä c) tällaisen hajautuksen ja eriytyneisyyden seurauksena omaavat sisäisiä sidoksia ja koordinaatiomekanismeja, jotka vastaavat moniin erilaisiin ja eri laajuisiin riippuvuus- ja vaihtosuhteisiin sekä edustavat niitä. Ghosal ja Bartlett ovatkin sitä mieltä, että monikansallisia yrityksiä voitaisiin pitää enemmän organisaation sisäisinä ryhminä kuin yksittäisinä organisaatioina.

Emoyhtiö tytäryhtiöineen eri maissa muodostavat monikansallisen yrityksen kompleksin rakenteen ja organisaation sisäisen ryhmittymän. Emoyhtiön ja sen päämajan (headquarters, HQ) suhde tytäryrityksiin (subsidiaries) ja yksiköihin (units) määrittelee edelleen termiä monikansallisesta yrityksestä. Liike-elämän ammattilaisilla on tapana jaotella monikansalliset yritykset tämän suhteen mukaan monikotimaisiin (multidomestic), maailmanlaajuisiin (global) tai ylikansallisiin (transnational) yrityksiin. Tämänkaltainen tarkempi jaottelu ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa ole tarpeellinen, vaan monikansallisella yrityksellä tarkoitetaan kaikkia kansainvälisesti toimivia yrityksiä erottelematta niiden suhdetta emoyhtiöön.

Ahuja ja Carley 1999 (Schmidtin, Conawayn, Eastonin ja Wardropen 2007, 53 mukaan) esittävät, että maantieteellisesti jakautunut organisaatio, jonka jäseniä yhdistää pitkän tähtäimen yhteinen tavoite ja jotka koordinoivat työnsä sekä viestivät informaatioteknologian avulla, voidaan määritellä virtuaaliorganisaatioksi. Näin ollen myös monikansallisia yrityksiä voitaisiin nimittää virtuaaliorganisaatioksi. Schmidt, Conaway, Easton ja Wardrope (2007, 53) toteavat, että monet tutkijat tekevätkin näin, sillä monikansallisten yritysten toiminnassa viestintäteknologialla on keskeinen merkitys aikaa ja välimatkaa kutistavana tekijänä. Siihen, ovatko monikansalliset organisaatiot Ahujan ja Carleyn määrittelyn mukaisia virtuaaliorganisaatioita, ei oteta kantaa tässä tutkimuksessa, mutta viestintäteknologian merkitys nykyajan

monikansallisten yritysten keskeisenä organisaatiollisena piirteenä on kuitenkin tutkimuksen kannalta oleellista huomioida.

Monikansalliset yritykset ovat siis monikansallisia organisaatioita, joita tässä tutkimuksessa näin ollen tarkastellaan organisaatioteorioiden, -käsitteiden, -ilmiöiden sekä -rakenteiden kautta.

2.2 Organisaatioteoriat ja -rakenne

2.2.1 Organisaatioteoriat

Organisaatioilla on ollut huomattava merkitys yhteiskuntien historiallisessa kehityksessä ja voimme oikeastaan sanoa elävämme organisaatioyhteiskunnassa. (Harisalo 2008, 13 & 17). Historian saatossa näkökulmat organisaation luonteesta ovat kuitenkin vaihdelleet ja tuottaneet jatkuvasti uusia teorioita organisaatioiden olemuksesta ja toiminnasta. Harisalo (2008, 34) toteaa, että ”teorioiden moninaisuus ilmentää käsitteellisen ajattelun kehitystä” ja ajallinen kehitys onkin yksi käytetyimmistä tavoista luokitella eri organisaatioteorioita.

Teollinen vallankumous 1800-luvulla johti uudenlaiseen ajatteluun työnteosta ja organisaatioista. Siihen aikaan organisaatio hahmotettiin klassisten teorioiden mukaisesti eräänlaisena ihmisistä muodostuvana koneena ja kiinnostuksen kohteina olivat mm. sen toiminnan hallinnolliset seikat ja valtakysymykset tehokkuuden näkökulmasta. Tällainen inhimilliset tarpeet ja emotionaaliset tekijät organisaation toiminnassa huomioimatta jättänyt suuntaus synnytti 1930-luvun lopulla humanimman lähestymistavan organisaatioiden tarkasteluun. Ihmissuhteiden koulukunnan muodostamat teoriat painottivatkin sosiaalisuuden merkitystä organisaation toiminnassa. Myöhemmin inhimillisten voimavarojen teorian mukaiset näkemykset nostivat tarkastelun kohteeksi ja organisaation keskiöön työntekijöiden panoksen ja kuuntelun. Kun saavuttiin 60- ja 70-luvun taitteeseen, suosituksi nousi puolestaan organisaation hahmottaminen järjestelmänä tai mekanismina. Tällöin organisaation katsottiin

muodostuvan osasysteemeistä ihmiskehon tapaan ja organisaation tuottavuus kytkettiin osaksi näkemystä sen riippuvuudesta ja yhteydestä ympäristöönsä (Miller 2003; Harisalo 2008).

Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen näkökulma organisaatioiden olemuksesta on 1980-luvulla syntynyt teoria organisaatiosta kulttuurina. Se on näin ollen yksi tuoreimmista tavoista hahmottaa organisaatioiden luonnetta, vaikka tämän jälkeenkin uusia teoretisointeja organisaatioista on muotoiltu (ks. esim Harisalo 2008, 40 tai Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 18). Organisaatiokulttuuriteorian mukaan organisaation jäsenet jakavat yhteisen sosiaalisen todellisuuden, joka koostuu organisaation yhteisistä arvoista, normeista ja uskomuksista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 18). Organisaation jäsenten käytös näyttäytyy rationaalisenä vain niille, jotka jakavat kyseisen sosiaalisen todellisuuden eli organisaatiokulttuurin (Kreps 1990, 123). Organisaatiokulttuuri ohjaa sen jäsenten ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä riippumatta sen muodollisista tekijöistä, kuten käytössä olevasta teknologiasta tai markkina-asemasta (Harisalo 2008, 264). Organisaatiokulttuuria käsitellään tarkemmin luvussa kolme.

2.2.2 Organisaation rakenne

Organisaation rakenne on formaali nimitys organisaatiossa säädetyille hierarkkisille valtasuhteille. Organisaation rakenteellisten ominaisuuksien katsotaan olevan niiden johtajien kautta jäsenilleen jakama auktoriteetti; alaisten määrä, joista johtaja tai esimies on vastuussa (span of control); komentoketju eli ihmiset, joille kukin työntekijä on vastuussa (chain of command); organisaation hierarkkiset tasot; erikoistuneet yksiköt, organisaation kuvaus sen työntekijöiden asemista ja työnkuvista sekä muodollisuuden aste. Organisaation rakenteen kuvaamiseksi organisaatiot käyttävät organisaatorakennekarttoja, jotka ilmentävät useampia edellä mainittuja organisaation rakenteen ominaisuuksia. (Kreps 1990, 218.)

Kun organisaatiota käsitellään rakenteena, tähän rakenteeseen katsotaan vaikuttavan organisaation muodollisuuden ja keskittyneisyyden/hajautuksen aste, koko sekä erikoistuminen. *Muodollisuus* (formalization) kuvaa organisaation ja sen eri osien noudattamien määräysten ja ohjeiden määrää ja niiden kattamaa toiminnallista alaa. Tosin sanoen sitä, missä määrin organisaation toiminta on sisäisesti säädeltyä. *Erikoistuminen* (specialization) kertoo organisaation työnjaosta. Organisaation erikoitumisen aste muodostaa sen hierarkkisen osasto- ja toimistojaon (departmentalization). Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa organisoida erikoistumisensa, joka voi olla sekä horisontaalista että vertikaalista. *Keskitys* (centralization)/ *hajautus* (decentralization) liittyvät organisaation päätöksentekoon eli siihen, missä määrin päätösvaltaa organisaation toiminnasta jaetaan sen sisällä. *Koko* on ominaisuus, joka muuttuu organisaatiossa jatkuvasti. Organisaation kokoa voidaan määritellä sen henkilökunnan lukumäärällä, liikevaihdolla, bruttomyyynnillä tai markkinaosuudella. Mitä suurempi organisaatio on, sitä monimutkaisemmaksi sen rakenne käy ja sitä byrokraattisemmaksi se useimmiten kasvaa. Organisaation koolla on myös vaikutus sen työntekijöihin, joiden keskinäinen vuorovaikutus ja yhteisyyden tunne koon kasvaessa vähenee. (Harisalo 2008, 22-26.)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi organisaation rakenteeseen vaikuttavat ympäristöön ja tilankäyttöön liittyvät tekijät (spatial factors), teknologiset tekijät (technological factors), yhteisöllinen konteksti (the human environment) sekä yrityksen strategia. (Johnson 1993, 93-124; Robbins & Judge 2009, 570-571). Toisaalta strategia voidaan myös muodostaa edellä mainittujen tekijöiden mukaisesti, jolloin pelkkä strategia itsessään on organisaation rakennetta määrittävä tekijä.

Etenkin organisaation ulkoisen toimintaympäristön on esitetty vaikuttavan organisaation strategian muodostukseen ja sitä kautta organisaation koko rakenteeseen. Alfred Chandlerin (1962) strategiarakennemallin mukaan organisaation on päivitettävä strategiansa kohdatakseen ympäristönsä vaatimukset, minkä jälkeen organisaation rakenne on mukautettava vastaamaan uutta tilannetta. (Marchanin 1996, 8 mukaan.) Chandlerin mallin pohjalta useat tutkijat ovat tarkastelleet monikansallisten

organisaatioiden strategian ja niiden formaalin rakenteen suhdetta. Monikansallisen organisaation rakenne on päädytty strategiansa mukaan määrittelemään joko aluejakoiseksi, tuotekokoiseksi, funktiojakoiseksi, kansainvälisesti jaetuksi tai kaikkia näitä yhdistäväksi matriisirakenteeksi (Gupta & Govindarajan 1991, 769). On kuitenkin tärkeää huomioda, että vaikka nämä tuntuvat olevan yleisimmin käytetyt luokittelut, voidaan muitakin mahdollisia luokitteluja muodostaa yrityskohtaisesti.

2.2.3 Monikansallisen yrityksen rakenne

Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatorakenteet ovat yrityskohtaisia ja toimialakohtaisia. Lisäksi on havaittu, että yrityksen sisäiset rakenteet ja emoyhtiön suhteet tytäryhtiöihinsä voivat olla riippuvaisia mm. tytäryhtiön koosta, sijainnista ja tytär- sekä emoyhtiön kansallisuudesta ja kulttuurisesta samankaltaisuudesta (Chung, Gibbons & Schoch 2000, 648). Monikansallisen organisaation rakenteen määrittely suhteessa sen tytäryhtiöihin jaetaan neljään kategoriaan: etnosentriset, polysentriset, regiosentriset ja geosentriset organisaatiot. *Etnosentrisissä* organisaatioissa emoyhtiön arvot ja intressit määrittävät päätöksentekoa. *Polysentrisissä* organisaatioissa kulttuurierot tiedostetaan ja tytäryhtiöiden johdossa on maan paikallinen asukas, jolloin strategiset päätökset mukautetaan soveltumaan paikallisiin oloihin. *Regiosentrisissä* eli alueellisesti keskittyneissä yrityksissä on alueellinen päämaja, josta käsin henkilöstöasiat hoidetaan ja päämajan sekä tytäryhtiön intressien välille etsitään kompromisseja. *Geosentriset* organisaatiot taas pyrkivät integroimaan erilaisia alueita globaaliksi päätöksenteonjärjestelmäksi. (Luthans & Doh 2009, 129; Heenan & Perlmutter 1979, Tebouilin, Chenin ja Fritzin 1994, 13 mukaan)

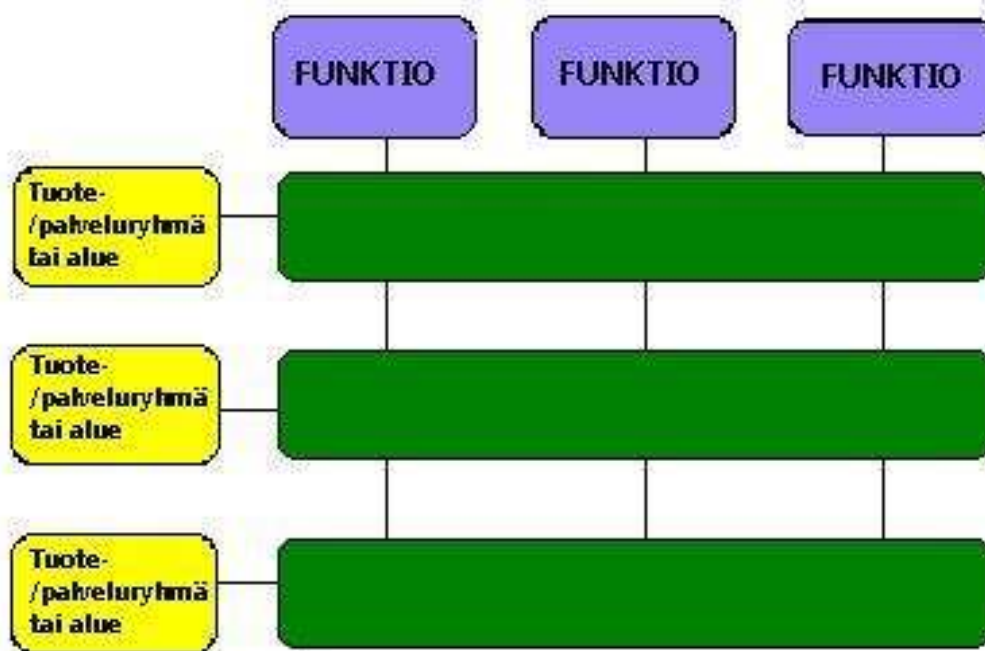
Monikansallisten organisaatioiden rakenteeseen keskittyvät tutkimukset ovat pyrkineet löytämään mahdollisia globaaleja ja kaiken kattavia parhaan toimintatavan malleja, joita voitaisiin hyödyntää kaikenlaisissa yrityksissä. Useissa tutkimuksissa kuitenkin todetaan, että rakenteet, hallintaprosessit ja kontrollimenetelmät eriytetään useimmiten vastaamaan paikallisten tytäryhtiöiden toimintakontekstia (ks. esim. Ghosal & Noria 1989).

Aiemmissä tutkimuksissa rakenteen vaikutusta organisaatiossa tapahtuvaan viestintään on tutkittu sekä yksilökohtaisten vaikutusten että organisaation tulokseen vaikuttavien tekijöiden kautta. Johson (1993, 139-173) esittelee useita tällaisia tutkimuksia ja toteaa, että organisaation rakenteella voi yksilötasolla olla vaikutusta mm. työntekijöiden työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä tuen tarpeeseen esim. muutosprosesseissa. Organisaation viestintärakenteella taas on vaikutusta sen työntekijöiden ja näin ollen koko organisaation innovatiivisuuteen sekä tuottavuuteen. Robbins & Judge (2009, 575) mainitsevat viestinnän lisäksi organisaation rakenteen määrittävän sen sisällä olevia suhteita, jotka puolestaan vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen.

Erään näkemyksen mukaan monikansallisen organisaation rakenne määräytyy sen elinkaaren mukaan. Ikään kuin organisaation rakenne, jota on kutsuttu sen luurangoksi (skeleton), kasvaisi organisaation eri ikävaiheissa ihmisen kehittymisen kaltaisesti. Tällöin vastikään ulkomaan markkinoille astuvan yrityksen rakenne noudattaisi alkuperäistä osastojakoa (initial division structure), hiukan jo kansainvälistynyt yritys kansainvälistä osastojakoa (international division structure) ja globalisoitunut yritys, täysi-ikäisenä monikansallisena organisaationa, joko aiemmin mainittuja alue-, tuote, tai funktiojakoja taikka näitä kaikkia yhdistävää matriisirakennetta. (Luthans & Doh 2009, 290-296). Elinkaarimallin mukainen rakenteen muotoutuminen organisaatioissa on johdonmukainen mutta yksinkertaistaa ja yhtenäistää suuressa määrin erilaisten monikansallisten organisaatioiden rakenteenmuodostumisen.

Matriisirakenteella tarkoitetaan sellaista organisaation rakennemallia, joka jakautuu sekä funktionaalisiin (esim. tuotanto, markkinointi, myynti) että tuote- tai palvelukokonaisuuksiin (ks. kuvio 1). Pystyrakenteen rinnalle rakennetaan siis vaakarakenne, mihin nimitys matriisi perustuu (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 18). Matriisirakenne on yleinen nykyajan monikansallisissa yrityksissä. Kyseisessä rakenteessa yhdistyvät funktionaalisen ja tuotejaon edut sekä haitat.

Funktionaalisen jaon etuna on erikoistumisen keskittäminen samaan jaostoon, mutta sen haittapuoli piilee erikoistuneiden osastojen yhteisessä koordinoinnissa. Tuotejakoisuuden etuna on päinvastoin selkeä vastuujako tiettyjen tuotteiden ja palveluiden suhteen, mutta ongelmana on toimintojen päällekkäisyys ja mahdollinen saman työn tuplaantuminen. Matriisirakenteen keskeisin ominaisuus on komentoketjun moninaisuus eli työntekijöiden alaisasema usealle esimiehelle. (Robbins & Judge 2009, 563.) Matriisirakenteen monimutkaisuuden kasvaessa henkilöstön koordinointi ja kaikkien työntekijöiden saaminen työskentelemään samojen tavoitteiden mukaisesti on hankalaa, sillä yksittäisillä ryhmillä on tapana “kulkea omia polkujaan” (Luthans & Doh 2009, 296).



KUVIO 1 Matriisirakenne

Kuten aiemmin luvussa 2.1.2 mainittiin, Ghosal & Bartlett (1990) ovat esittäneet monikansallisten yritysten rakenteesta uudenlaisen näkemyksen, joka on otettu huomioon uusimmassa tutkimuskirjallisuudessa. Heidän mukaansa monikansallista yritystä, joka on maantieteellisesti hajautunut ja tavoitteiltaan eriytynyt, voidaan tarkastella organisaation sisäisenä, emoyhtiön ja tytäryhtiöiden muodostamana

organisaatioverkostona, joka puolestaan sulautuu sen ulkoisten organisaatioiden verkostoon. Tällöin monikansallisen organisaation rakenne nähdään kansalliset rajat ylittävänä verkostorakenteena (transnational network structure).

Siinä missä matriisirakenteessa päätöksenteko on yhä melko keskittynyttä ja hakee tasapainoa emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä, organisaation sisäisessä verkostossa päätökset tehdään paikallisella tasolla, mutta niistä informoidaan päämajaa ja joskus toisia tytäryhtiöitä. Verkoston keskellä on solmukohtia, jotka ovat tuote-, funktio- tai aluekoordinoinnista vastuussa olevia yksiköitä. Kansalliset rajat ylittävä verkostorakenne muodostuu kolmesta osatekijästä: hajallaan olevista aliyksiköistä, erikoistuneista toiminnoista sekä keskinäisriippuvaisista suhteista. Hajallaan olevat aliyksiköt ovat eri puolilla maailmaa sijaitsevia tytäryhtiöitä, joiden funktiona on hyödyntää alhaisia kustannuksia tai välittää tietoa uusista teknologioista ja kuluttajatrendeistä. Erikoistuneet toiminnot ovat yksiköiden suorittamia toimintoja, jotka keskittyvät tuotelinjoihin, tutkimusalueisiin ja markkinointialueisiin. Niiden tehtävänä on päästä käsiksi erikoisosaamiseen tai muihin resursseihin yrityksen maailmanlaajuisissa tytäryhtiöissä. Keskinäisriippuvaisia suhteita käytetään informaation ja resurssien jakamiseen hajallaan olevien sekä erikoistuneiden aliyksiköiden välillä. (Luthans & Doh 2009, 296-297.) Näkemys organisaation rakenteesta verkostona edustaa hyvin nykyajan globaalia ajattelumallia, jossa ihmiset, tapahtumat ja alueet ovat sidoksissa toisiinsa. Sen soveltamisen riskit on kuitenkin tiedostettava mm. eri toimialoilla toimivien yritysten kohdalla sekä niiden maantieteellisen hajaantumisen erilaiset laajuudet huomioon ottaen.

2.3 Organisaatiot ja sisäinen viestintä

2.3.1 Sisäisen viestinnän määritelmät

Organisaation sisäinen viestintä on organisaatorakennetta koossa pitävä voima, joka edistää sen stabiilitettä eli vakautta (Kreps 1990, 281). Siinä missä organisaation ulkoisella viestinnällä ylläpidetään suhteita ulkopuolisiin sidosryhmiin, kuten

asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja rahoittajiin, sisäisellä viestinnällä ylläpidetään koko organisaation toimintaa viestimällä organisaation jäsenten kesken.

Lehtosen (1998) mukaan työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen "tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, jota tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä". Sisäinen viestintä on siis organisaation jäsenten työtehtävien suorittamiseen ja organisaation toiminnan ylläpitämiseen liittyvää viestintää. Juholinin (2001, 118) mukaan sisäinen viestintä on "tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä ja ymmärryksen luomista, mutta myös yhteisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja". Juholin korostaa sisäisen viestinnän merkitystä kriittisenä tekijänä jatkuvassa muutoksessa, jota tässä tapauksessa kansainvälistymisen voidaan katsoa tuottavan.

Toisaalta Juholin (2001, 141) toteaa, että sisäistä viestintää kuvaa 2000-luvulla osuvammin käsite *työyhteisöviestintä*, joka ilmentää paremmin vuorovaikutuksen keskeisyyttä tiedottamisen sijaan nykyajan työyhteisöissä. Vanha sanasto puhui sisäisestä tiedottamisesta ja henkilöstöstä kohderyhmänä, kun uusi sanasto ilmentää vastuullisen dialogin paradigmaa, jossa kohderyhmästä on tullut *osapuoli*. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin vielä vanhaa käsitettä *sisäinen viestintä*, vaikka dialogisuuden näkökulma huomioidaankin. Tässä yhteydessä sisäisen viestinnän käsite soveltuu nimittäin paremmin kuvaamaan organisaatiossa tapahtuvaa viestintää, koska tutkimus keskittyy ikään kuin saman organisaation mutta kuitenkin eri työyhteisöjä edustavien henkilöiden välisen viestinnän tarkasteluun.

Sisäinen viestintä voidaan jakaa ns. operationaaliseen sekä strategiseen viestintään (Lehtonen 2003). Operationaalinen viestintä voidaan käsittää työtehtäviin liittyvänä tietojen lähettämisenä, vastaanottamisena sekä käsittelynä eli eräänlaisena uutisluonteisena informointina, jossa yrityksen työntekijä pyritään pitämään ajan tasalla tämän omaan työhön sekä koko yritykseen liittyvistä asioista. Strateginen viestintä taas voidaan nähdä vaikuttamaan pyrkivänä yrityksen strategiaan, visioon, missioon ja arvoihin liittyvänä viestintänä, jossa keskiössä ovat työn sijaan ennemminkin sen

toteuttamistapoihin, periaatteisiin ja tavoitteisiin liittyvät seikat. Pörssiyhtiöissä niiden toimintaa ja päätöksiä koskeva säännöllinen ja lakisääteinen (yksisuuntainen) tiedonvälitys voidaan katsoa operationaaliseksi, kun taas strategiseksi viestinnäksi näissä lukeutuu koko konsernia kattava toimintaperiaatteisiin, -suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyvä vuorovaikutuksellisempi viestiminen. Operationaalista ja strategista sisäistä viestintää ei pyritä selkeästi erottamaan toisistaan eri kokonaisuuksiksi, mutta fokuksena tutkimuksessa on kuitenkin strateginen viestintä, jota monikansallisissa yrityksissä tytäryhtiöiden ja emoyhtiön välillä pääasiallisesti toteutetaan. Operationaalista viestintää esiintyy huomattavasti vähemmän.

”Viestintä organisoituu konserni- tai vastaavalta ylätasolta, jolloin se on osa organisaation johtamista” (Juholin 2006, 46). Sisäisen viestinnän strateginen aspekti liittyy puheviestinnän näkökulmasta johtajuuteen ja johtamiseen sekä merkitysten luomiseen. Hackmanin ja Johnsonin (2000) mukaan johtaminen on ihmisläheistä ja -keskeistä (symbolista) viestintää, jonka avulla muokataan muiden asenteita ja käytöstä jaettujen tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnän tavoitteena on tällöin luoda ja jakaa todellisuutta viestien lähettäjien ja vastaanottajien kesken. Kyseinen näkemys sopiikin hyvin kuvaamaan tutkimuksen perustana olevaa käsitystä organisaatioista kulttuureina, jolloin sisäisen viestinnän voidaan katsoa olevan kyseisten kulttuurien muodostamista ja välittämistä, missä johtajuus on keskeisessä asemassa. Kulttuuri ja johtajuus ovat saman kolikon kaksi puolta (Schein 2004, 10).

Yritysrhmien eli konsernien sisäistä viestintää säätelee konserni yt-laki ja muiden yritysten sisäistä viestintää taas yt-laki (725/1978). Lisäksi pörssi-yhtiöiden viestintää säätelevät pörssitiedottamisen säännöt, joiden mukaan niiden on viestittävä taloudellisesta toiminnastaan säädetyille sidosryhmille: niin omistajille, asiakkaille, yhteistyökumppaneille kuin henkilöstöllekin. Talousviestinnän sisältöjä ovat mm. päätökset investoinneista, uuden yrityksen perustaminen, uudelle markkina-alueelle suuntaaminen, tilaukset, sopimukset, tilinpäätökset, osavuositarkastukset, yrityskauppa, fuusiot, omistajan vaihdokset, ylimmän johdon vaihtuminen, uudet tuotteet, innovaatiot jne. (Juholin 2001, 205.)

Sisäisen viestinnän lähtökohtaiseksi määritelmäksi otetaan tässä tutkimuksessa edellä mainittu Juholinin (2001) määritelmä sisäisestä viestinnästä ja tarkastellaan sen mukaisten sisäisen viestinnän osa-alueiden haasteita monikansallisen organisaation kontekstissa. Tällöin pureudutaan monikansallisten organisaatioiden sisäisen suhdetoiminnan sekä sen periaatteiden, yhteisyyden rakentamisen, tiedon tuottamisen ja välittämisen sekä yrityksen mission, toiminta-ajatuksen ja arvojen viestimisen haasteisiin. Kukin organisaatio voi itse muotoilla sen, miten sisäinen viestintä organisaatiossa määritellään, mitä se sisältää ja mikä on sen funktio. Tutkimuksessa paneudutaankin tähän kunkin mukana olevan yrityksen kohdalla erikseen ja tarkastellaan niitä yhtäläisiä ja eriäviä näkemyksiä, joita suomalaisilla monikansallisilla yrityksillä on sisäisestä viestinnästään. Tutkimuksessa ei oteta huomioon epävirallista sisäistä viestintää, vaan siinä keskitytään virallisesti välitettyihin viesteihin ja formaaleihin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin.

2.3.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäinen viestintä organisaatiossa tapahtuu organisaation rakenteen määrittämässä kokonaisuudessa erilaisten kanavien kautta. Kanavat katsotaan niiksi välineiksi, joilla sisäinen viestintä toteutetaan. Virallinen sisäinen viestintä tapahtuu ennalta määriteltyjen viestintäkanavien kautta ja organisaation rakenteen määrittämien struktuurien mukaisesti joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti (Kreps 1990, 201-202). Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan vertikaalista viestintää eli konsernitoiminnoista (päämajasta) tytäryhtiöihin ns. ”ylhäältä alaspäin” kulkevaa viestintää sekä tytäryhtiöistä konsernitoimintoihin kulkevaa ”alhaalta ylöspäin” kulkevaa viestintää. Viestien välittäjinä ja vastaanottajina ovat konsernitason viestintäosasto sekä tytäryhtiöissä johtotaso ja henkilöstö konsernitoimintojen viestintävastaavien näkökulmasta tarkasteltuna.

Erilaisia sisäisen viestinnän kanavia voidaan eritellä monin tavoin. Juholin (1999, 35-36) jakaa kanavat kolmeen pääryhmään: kasvokkainviestintään, painettuun viestintään sekä sähköiseen viestintään. Åberg (2000, 173) puolestaan luokittelee sisäisen

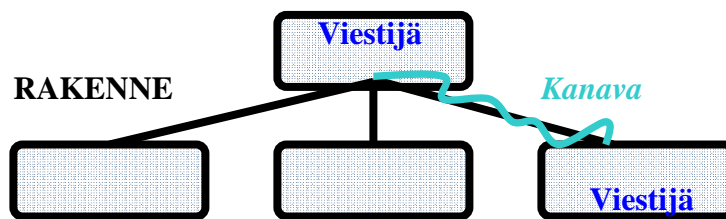
viestinnän kanavat *lähi-* ja *kaukokanaviksi*, joiden avulla voidaan viestiä joko *suoraan* tai *välillisesti*. Lähikanavia käytetään työyksikön tai työyhteisön yksittäisten jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja kaukokanavia taas organisaation koko työyhteisön viestintään. Suora keskinäisviestintä on henkilökohtaista kanssakäymistä, kun taas välillinen viestintä kohdistuu tietyille, rajatulle ryhmälle joukkoviestinnän välineitä käyttäen. Monikansallisten yritysten tapauksessa viestintäkanavat voitaisiin luokitella myös sen mukaan, ollaanko kasvotusten vai ei, samassa vai eri paikassa ja samaan vaiko eri aikaan (Juholin 2009, 171). Monia muitakin mahdollisia luokittelutapoja voitaisiin nimetä mutta yllättävää kyllä, viestinnän tutkimuskirjallisuudessa niitä ei liiaksi ilmene.

Kanavien käyttö organisaatioissa on usein profiloitua, jolloin viestinnän sisältö määrittää käytettävän kanavan (esimerkiksi toimintakertomus on sovittu välitettäväksi henkilöstölle sähköpostitse). Profilointi perustuu yleensä valintoihin siitä, kuinka laajan joukon organisaation jäseniä kanava tavoittaa sekä kuinka nopeasti tai kuinka persoonallinen ja vaikuttava kanavan teho on. Juholinin mukaan (1999, 36) kasvokkaisuviestintää pitäisi esimerkiksi hyödyntää kaikkein tärkeimpien asioiden viestimiseen, sillä se on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava, kun taas välillisiä kanavia tulisi kasvokkaisuviestinnän ohella käyttää rutiininomaisten ja taustoittavien asioiden viestimiseen. Monikansallisen yrityksen tapauksessa emoyhtiön ja tytäryhtiöiden sekä yksiköiden maantieteellinen välimatka on tärkeä kanavien valintaa sekä viestintää yleensäkin ohjaava tekijä.

Kanavien käyttö on muuttunut ajan saatossa paljon, sillä uudenlaisten teknologiainnovaatioiden myötä käytettävien kanavien kirjo on laajentunut. Uudet kanavat ovat lisäksi korvanneet vanhempia niiden tehokkuuden eli nopean viestinvälityksen, kattavuuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi. Sisäisessä viestinnässä on lyhyen ajan sisällä siirrytty paperitiedotteista sähköpostiin ja edelleen intranet-palvelujen hyödyntämiseen (Jussila & Leino 1999, Juholinin 2001, 125 mukaan). Uusimpia nykyajan viestintäkanavia voitaisiin kuvaavasti nimittää myös foorumeiksi, koska ne mahdollistavat viestinnän dialogisuuden (Juholin 2009,171).

2.3.3 Sisäisen viestinnän toteuttajat eli viestijät

Organisaation sisäisen viestinnän tarkastelu on kompleksinen kokonaisuus. Siihen vaikuttavat se ympäristö ja organisaatorakenne, joissa viestitään; ne kanavat joiden kautta viestit välitetään sekä ne yksilöt ja ryhmät, jotka viestejä välittävät ja vastaanottavat kyseisten kanavien kautta kyseisessä rakenteessa (ks. kuvio 2). Edellä kappaleessa kaksi on tarkasteltu rakenteen ja kanavien vaikutusta ja niiden mahdollisesti tuomia haasteita viestinnälle. Seuraavassa pureudutaan itse viestijöihin eli vuorovaikutusosapuoliin liittyviin viestintää haastaviin tekijöihin.



KUVIO 2 Organisaatorakenteen, viestintäkanavien ja viestijöiden suhteutuminen toisiinsa organisaatiossa

Kahden viestijän välinen vuorovaikutus määritellään useimmiten joko informaation siirtämiseksi (prosessikoulukunnan siirtomallit) tai merkitysten muodostamiseksi ja yhteisyyden rakentamiseksi (merkityskoulukunnan vuorovaikutusmallit) (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40). Periaatteessa edellisen voitaisiin katsoa sopivan mallintamaan operationaalista viestintää ja tiedottamista, jälkimmäisen nähdä kuvaavan strategian viestimistä ja merkitysten luomista organisaatiossa. Tällöin kumpaakin näkemystä voitaisiin hyödyntää. Aula (2000, 54) toteaaakin, ettei näitä kahta näkemystä pitäisi nähdä toistensa vastakohtina, sillä ne viittaavat saman ilmiön kahteen eri puoleen. Toisaalta taas merkityskoulukunnan näkemys viestinnästä sopii tähän tutkimukseen prosessikoulukunnan näkemystä paremmin organisaatioiden näkökulmasta, jotka merkityskoulukunta hahmottaa kulttuureina (Fiske 1982, Juholinin 2009, 30 mukaan) kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään.

Keskeisiä käsitteitä vuorovaikutusmalleissa ovat viestit, palaute, merkkijärjestelmä, viestinnän konteksti sekä viestijä- ja vuorovaikutusosapuolet (Huotari, Hurme &

Valkonen 2005, 40). Viestintä ei siis ole riippuvaista pelkästään viestintäjärjestelmästä (rakenne ja kanavat), vuorovaikutuksen kontekstista tai välitettävistä viesteistä, vaan merkittävällä tavalla myös itse viestijöistä. Viestien vastaanottaja voi esimerkiksi olla ymmärtämättä viestiä, haluton perehtymään siihen tai ohittaa koko viestin, koska lähettäjä ei miellytä häntä (Juholin 2001, 26). Tämän lisäksi myös viestien lähettäjä vaikuttaa viestien välittämisen sekä merkitysten luomisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Robbinsin ja Judgen (2009, 402-405) mukaan ihmisten tietyillä yksilöllisillä asenteilla ja eroilla on vaikutusta viestinnän välittymiseen ja tulkintaan vuorovaikutustilanteessa. He ovat luetelleet yhdeksän viestijöiden kautta vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavaa tekijää:

- 1) *Viestien seulonta* (filtering). Lähettäjä manipuloi informaatiota, jotta vastaanottaja tulkitseisi sen suotuisammin. Seulontaan vaikuttavat organisaation rakenteessa olevien hierarkkisten tasojen määrät. Mitä enemmän hierarkkisia tasoja organisaatiossa on, sitä enemmän niissä on myös mahdollisuuksia viestien seulonnalle.
- 2) *Valikoiva havaitseminen* (selective perception). Vastaanottajat tulkitsevat viestintäprosesseja omien tarpeiden, emootioiden, kokemuksen ja omien persoonallisten ominaisuuksien perusteella, minkä lisäksi he projisoivat omat odotuksensa ja kiinnostuksensa vastaanotettujen viestien tulkinnassa.
- 3) *Informaatioöhy* (informaation overload). Yksilöillä on rajallinen kyky prosessoida informaatiota.
- 4) *Tunteet* (emotions). Vastaanottajan tunteet vuorovaikutushetkellä vaikuttavat viestien tulkintaan.
- 5) *Kieli* (language). Jopa samalla kielellä viestittäessä samat sanat voivat merkitä eri asioita eri ihmisille. Ikä ja vuorovaikutuskonteksti ovat suurimmat henkilön kielenkäyttöön ja viestien merkityksellistämiseen vaikuttavat tekijät.
- 6) *Viestintäpelko* (communication apprehension). Viittaa joko kirjoitettua tai puhuttua viestintää kohtaan tunnettuun ahdistukseen ja pelkoon, johon mm. esiintymisjännitys lukeutuu. Viestintäpelko voi ohjata yksilön kanavien valintaa niin, että viestintään käytetään tiettyjä viestin kannalta tehottomia kanavia.
- 7) *Sukupuolierot* (gender differences). Sukupuolien välillä on tutkitusti eroja viestien välittämisessä ja havaitsemisessa. Nämä eivät välttämättä osoittaudu haasteellisiksi organisaatioviestinnässä, mutta niiden olemassaolo on kuitenkin hyvä tiedostaa vuorovaikutustilanteessa.
- 8) *"Poliittisesti korrekti"* viestintä (politically correct communication) eli viestinnän mukauttaminen mahdollisimman neutraaliksi viestijöiden eri asemia, rotua, ikää, koulutusta, sukupuolta jne. koskien. Tämä voi vaikeuttaa esimerkiksi tiettyjä sanavalintoja käyttämällä viestien ymmärrettävyyttä.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi Robbinsin ja Judge nimeävät yhdeksänneksi vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavaksi tekijäksi viestijöiden *kulttuuritaustan*. Viestijöiden kulttuuritaustan voidaan sanoa vaikuttavan edellä mainituista tekijöistä kaikkein eniten viestintätilanteeseen ja yksilöiden viestien välitykseen, havaitsemiseen ja tulkintaan sekä asenteisiin itse viestinnästä ja siihen liittyvästä kontekstista. Viestin lähettäjä muodostaa viestinsä tietyn kognitiivisen kehyksen mukaan, joka sisältää elementtejä subjektiivisesta kulttuurista kuten arvoja, asenteita, odotuksia ja normeja, jotka voivat poiketa viestin tulkitsejan vastaavasta kognitiivisesta kehyksestä (Triandis & Albert 1987). Kulttuuritausta sisältää siis jo itsessään lukuisia muuttujia, jotka voivat haastaa viestien lähettämisen ja vastaanottamisen edellä listattujen tekijöiden lisäksi.

Koska kulttuuri muodostuu sen jäsenten yhteisesti jaetuista merkityksistä, on selvää, miksi se on tämän tutkimuksen viestinnän tarkastelussa - merkitysten luomisen mutta myös informaation välittämisen näkökulmasta katsottuna - keskeinen ilmiö. Monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän tarkastelussa on siis tärkeää paneutua niiden monikulttuurisuuteen ja niihin viestinnän haasteisiin, jotka liittyvät kyseiseen kulttuuritekijään. Tätä käsitellään luvussa kolme.

2.4 Tutkimustietoa monikansallisten yritysten sisäisestä viestinnästä

Monikansallisten yritysten yleistymisestä eli 70-80-luvuilta asti ne ovat olleet uuraasti tutkimuksen kohteina niin toimijoina kuin toimintaympäristöinä. Ne ovat kiinnostaneet luonnollisesti etenkin taloustieteilijöitä, mutta myös sosiaalipsykologeja, sosiologeja ja viestinnän tutkijoita. Monikansallisten yritysten viestintään keskittyvien tutkimusten motiivina on usein toiminut havainto siitä, että menestyäkseen globaalin ympäristön tuomissa haasteissa niiden on viestittävä onnistuneesti sekä ulkoisesti että sisäisesti, sillä viestintä muokkaa niin yrityksen rakennetta kuin toimintaakin (Shuter & Wiseman 1994, 7).

Monikansallisten yritysten tutkimuksen voidaan sanoa keskittyvän alueellisesti Aasiaan, Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan eli suurimmaksi osaksi kehittyneisiin maihin, joissa monikansallisia yrityksiä eniten myös toimii. Niiden sisäistä viestintää on tutkittu niin vertikaalisella (ks. esim. Ghoshal, Korine & Szulanski 1994; Marchan 1996) kuin horisontaalisellakin tasolla (ks. esim. Singh 2004; Barner-Rasmussen & Björkman 2005). Erityisesti vertikaalisen tason viestinnässä on tarkasteltu sitä, miten monikansalliset yritykset kontrolloivat ja koordinoivat ulkomaisten tytäryhtiöidensä toimintaa sekä niitä viestintämuotoja, joiden avulla tämä tapahtuu (ks. esim. Doz & Prahalad 1984 ja Baliga & Jaeger 1984). Tutkimukset on tällöin toteutettu useimmiten käsittelemällä näitä ilmiöitä johdon ja päämajan näkökulmasta mutta myös tytäryhtiöiden näkemystä niihin on jonkin verran tutkittu (ks. esim. Brandt & Hulbert 1976; Komulainen 2000). Lisäksi on tarkasteltu monikansallisten yritysten rakenneprosessien mm. niiden muodollisuuden, vertikaalisen ja horisontaalisen monimutkaisuuden sekä keskityksen ja viestinnän välisiä suhteita (ks. esim. Dalton, Todor, Spendolini ja Porter 1980). Suomalaisten, kansainvälistyvien yritysten viestinnän järjestelyjä ja kansainvälistymisen muodon vaikutusta tähän on tutkinut Härkönen pro gradu tutkielmassaan 1994.

Henkilöstöhallinnon toimintojen järjestäminen, rooli ja vaikutus monikansallisiin yrityksiin ja niiden sisäiseen viestintään on ollut yksi keskeisimmistä monikansallisten yritysten tutkimusten aihealueista (ks. esim. Brewster, Sparrow, & Harris 2005; Sumetzberger 2006; Dickmann, Muller-Camen & Kelliher 2009). Tarjolla on myös runsaasti tutkimuskirjallisuutta viestinnästä johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Näissä tutkimuksissa on tarkasteltu viestintää osana erilaisia johtamistyyylejä, strategioita ja tytäryhtiöiden kontrolloimista (ks. esim. Darling 1999; Harzing 1999). Johtamisviestinnästä monikansallisissa yrityksissä on tehty tutkimusta etenkin kulttuurien välisen viestinnän saralla, jossa on tutkittu mm. johtamistyylien siirtoa kulttuurista toiseen (ks. esim. Beechler & Zhuang Yang 1994) ja niiden eroja eri kulttuureissa (ks. esim. Boonsathorn 2007).

Erilaisissa kulttuurien välisen viestinnän tutkimuksissa, joissa monikansallisia yrityksiä on tutkittu viestinnän kontekstina, on organisaatiokäyttäytymisen eroja lähestytty niin etic- (kansalliset kulttuurit yleensä ja niiden kansallinen vertailu organisaatiotasolla) kuin emic- (paikalliset kulttuurit ja henkilöiden käyttäytyminen) lähtökohdista käsin (Shuter & Wiseman 1994, 5). Lisäksi monikansallisten yritysten kielipolitiikkaan, vieraan kielen käyttöön ja sen vaikutukseen yrityksen sisäisessä viestinnässä on paneuduttu laajasti (ks. esim. Marschan-Piekkari, Welch, & Welch 1999; Charles & Marschan-Piekkari 2002; Dhir & Goke-Pariola 2002; Kankaanranta 2006; Fredriksson, Barner-Rasmussen & Piekkari 2006; Harzing & Feely 2008)

Interpersonaalisella tasolla viestintää monikansallisissa yrityksissä on edelleen tutkittu myös mm. tiedon jakamisen näkökulmasta sekä verkostojen muodostamisen ja merkityksen kannalta (ks. esim. Rolland & Kaminska-Labbe 2008; Schotter & Bontis 2009). Lisäksi on tutkittu esim. luottamuksen rakentumista yksilöiden ja osastojen välillä (Mäkelä, Barner-Rasmussen & Björkman 2008) ja erityisesti ekspatriaattien vuorovaikutusta paikallisen henkilöstön kanssa (ks. esim. Du-Babcock & Babcock 1996; Martinko & Douglas 1999; Kim 2008).

Etenkin viime aikoina uuden viestintäteknologian käyttöön ja mahdollisuuksiin on kiinnitetty huomiota (ks. esim. Yamin, & Sinkovics 2007 ja Zaidman, Schwatz & Te'eni 2008). Lehmuskallio on mm. tutkinut suomalaisten monikansallisten yritysten intranetin käyttöä, roolia ja sisältöjä suomalaisissa monikansallisissa yrityksissä (2006) sekä niiden sisällöntuottajien osaa yrityksen sisäisen todellisuuden luojina ja tiedon portinvartijoina (2008).

3 ORGANISAATIOT JA KULTTUURIT

3.1 Kulttuurin määritelmät

3.1.1 Kulttuuri

Kulttuurin käsite on monitahoinen. Suuri sivistyssanakirja (Valpola 2000, 644-645) antaa sanalle yhdeksän erilaista määritelmää. Jos puhutaan kulttuurista, on siis oikeastaan mahdotonta tietää mistä on kyse ellei puhetta liitä jonkinlaiseen kontekstiin. Useimmiten kulttuurin käsitteellä viitataan kansoihin ja niiden eri tapoihin elää, jolloin puhutaan kansallisesta kulttuurista ja sen vaikutuksista mm. yksilöiden arvoihin, uskontoon, asenteisiin ja toimintatapoihin. Kansallista kulttuuria voidaankin pitää eräänlaisena makrotason ”kulttuurien kulttuurina”, joka sisältää monia muita alakulttuureja kuten esimerkiksi kansallisen kulttuurin, nuorisokulttuurin, ruokakulttuurin tai taide- ja musiikkikulttuurin. Mitä kulttuuri siis käsitteenä tarkoittaa ja mikä oikeuttaa sen käytön niin lukuisissa eri yhteyksissä?

Oli kyse millaisesta kulttuurista tahansa, voidaan sen sanoa vaikuttavan ihmisten ajattelutapoihin ja käytökseen. Hallin (1959) mukaan kulttuuri määrittää ihmisen käyttäytymistä syvärakenteisesti ja kestävästi tavoin, jotka ovat yksilölle itselleen tiedostamattomia ja näin ollen tietoisien kontrollin ulottumattomissa. Geerzin (1973) mukaan kulttuurin avulla ihmiset kommunikoivat, kasvattavat ja kehittävät tietoaan ja asenteitaan elämästä. Kulttuuri on se merkitysten kudokseksi tai rakenne, jossa ja jonka avulla ihmiset tulkitsevat ja suorittavat tekojaan. (Schmidtin, Conawayn, Eastonin ja Wardropen 2007, 20 mukaan.) Tässä tutkimuksessa kulttuuri määritellään Hofsteden (2001, 9) mukaan kollektiiviseksi ”mielen ohjelmoinniksi” eli ajattelun sekä toiminnan malliksi ja maailmaksi, jotka erottavat ihmisryhmiä toisistaan.

Kulttuurin merkitys korostuu silloin kun ihmiset toimivat yhdessä ja viestivät keskenään. Ihmisten edustaessa eri kulttuureja voi syntyä konflikteja, ristiriitoja, ongelmia tai haasteita erilaisten käsitysten, asenteiden, toiminta- ja viestintätapojen

välillä. Tämän tutkimuksen kannalta kulttuuri on oleellinen käsite, sillä kyseessä ovat monikansalliset organisaatiot, jolloin puhutaan monien kansojen ohella myös monista kulttuureista organisaation sisällä. Toisaalta on myös huomioitava, että monikulttuurinen yritys määritellään organisaatioksi, joka käsittää emoyhtiön lisäksi erilaisia tytäryhtiöitä, jolloin myös organisaatiokulttuurin käsitteestä tulee keskeinen tutkimuksen määre. Kulttuuri-sanana käyttäminen sekä kansojen että organisaatioiden yhteydessä voisi antaa olettaa, että kyse on identtisistä ilmiöistä mutta tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa (Hofstede & Hofstede 2005, 284).

3.1.2 Kansallinen kulttuuri

Kansat ovat poliittisia yksiköitä, joihin koko maailman väestö jaetaan. Ne eivät ole valtioita, joita määrittävät selkeät maantieteelliset rajat, mutta useimmiten kukin valtio kuitenkin pitää sisällään yhden (tai useamman) kansakunnan. Yhtenäisyyttä kansoihin luovat (useimmiten) yhteinen kansallinen kieli, joukkoviestintä, koulutusjärjestelmä, armeija, poliittinen järjestelmä, kansallinen edustus erilaisissa valtioiden välisissä tapahtumissa, symboliikka sekä markkinat erilaisille taidoille, tuotteille ja palveluille. (Hofstede & Hofstede 2005, 18.) Nämä tekijät toimivat myös jonkinlaisena perustana kansalliselle kulttuurille.

Kulttuuriantropologiasta löytyy melkein pä yhtiä monta kansallisen kulttuurin määritelmää kuin määrittelijääkin. Hoebel ja Frost (1976, 6) määrittelevät kansallisen kulttuurin opittujen käytötapojen yhdistelmäksi, joka on tyypillinen yhteiskunnan jäsenille, mutta ei biologisesti periytyvä. Kansallinen kulttuuri on siis jotain opittua, jonka ihmiset oppivat yhteiskuntansa tai kansansa muilta jäseniltä. Se on mm. joukko tietoja, kokemuksia, uskomuksia, arvoja, tekoja, asenteita, merkityksiä, hierarkioita, rooleja, aikaan ja universumiin liittyviä käsityksiä sekä artefakteja, jotka jokin ihmisryhmä on omaksunut itselleen aikojen saatossa (Samovar, Porter ja Stefani 1998, 36). Kulttuuri on yhteisölle samankaltainen asia kuin identiteetti yksilölle (Hofstede 2001, 10).

Kansallisen kulttuurin ero muihin kulttuureihin verrattuna on sen kattavuus ja taso. Se ei rajoitu tiettyyn ikävuoteen, ammattiin tai harrastuspiiriin, vaan toimii eräänlaisena makrotasona eli kattona edellä mainituille ja voi yhdistää erilaisia alakulttuureja edustavia ihmisiä toisiinsa. Se vaikuttaa yksilöiden elämään perustavalla tavalla mm. tietynlaisen jaetun uskonnon, yhteiskuntajärjestyksen, sukupuoli- ja yhteiskuntaluokkatien tai hierarkiakäsityksen kautta (Hofstede & Hofstede 2005, 11). Kansalliseen kulttuuriin sisältyy useimmiten myös tietty kieli ja sen merkistö, jotka muokkaavat ihmisten ilmaisua ja tulkintaa. Kielen lisäksi kansalliset kulttuurit voivat erota toisistaan sellaisten vuorovaikutustapojen kuten nonverbaalisen (sanattoman) ja prokseen (tilankäytöllisen) viestinnän osalta.

Kansallisen kulttuurin ero muihin kulttuureihin verrattuna tulee esiin myös siihen sosiaalistumisen muodossa. Siinä, missä esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sosiaalistutaan työelämässä ja työikäisenä, sosiaalistutaan kansalliseen kulttuuriin jo heti syntymästä alkaen. Tällöin sen ”pysyvyyden” voidaan myös olettaa olevan vahvempaa muihin kulttuureihin sosiaalistumiseen verrattuna. (Hofstede & Hofstede 2005, 284.) Viestinnän näkökulmasta kansallisen kulttuurin tavat viestiä voidaan nähdä sisäistetyiksi ja tiedostamattomiksi, kun taas esimerkiksi organisaatiokulttuurin tavat viestiä olisivat opeteltuja; niihin olisi totuttu tai totuteltu.

Kansalliset kulttuurit identifioidaan samalla tavalla kuin ryhmätkin, suhteessa muihin, jolloin esimerkiksi suomalaista kulttuuria voidaan määritellä suhteessa ranskalaiseen kulttuuriin. Tämä merkitsee myös tietynlaisten kulttuuristen stereotyyppien olemassaoloa eli sitä, että meillä on valmiita oletuksia tietyistä kulttuureista ja siitä, miten näiden kulttuurien edustajat käyttäytyvät. Ting-Toomeyn (1999, 161) mukaan stereotyyppit voidaan määritellä liioitelluiksi uskomuksiksi ja odotusten joukoiksi tiettyyn ryhmään kuuluvien jäsenten ominaisuuksista. Stereotyyppit ovat siis laajoja yleistyksiä tietyistä identiteettiryhmästä, jonka sisällä ei nähdä olevan yksilöllisiä variaatioita. Stereotyyppit ohjaavat omaa käytöstämme erilaisten yhteiskunnallisten ryhmien (Adler 2002, 81) ja näin ollen myös vuorovaikutustamme erilaisten kansallisten kulttuurien edustajien kanssa. Ne voivat muuttua itseään toteuttaviksi ennusteiksi

esimerkiksi niin, että kiinalaisten käsittäminen kritiikkiä esittämättömänä kansana johtaa siihen, ettei heiltä edes kysytä mielipidettä (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 96). Adlerin (2002, 83) mukaan kaikki stereotypisoivat, mikä on tärkeää tiedostaa tämän tutkimuksen kannalta, kun tutkitaan kulttuurien välistä viestintää monikulttuurisissa organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa kansallisista kulttuureista puhuttaessa niihin viitataan myöskin jossain määrin stereotypisoidusti yleistäen. Kansallisilla kulttuureilla tarkoitetaan tällöin sellaisia yhteiskunnallisesti opittuja ajattelu- ja toimintamalleja (uskomuksia, arvoja, merkityksiä, käsityksiä, artefakteja, ilmaisukeinoja yms.), jotka vallitsevat niissä valtioissa, joissa tutkimuksen kohdeyritykset toimivat.

3.1.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria voidaan pitää kansallisen kulttuurin kaltaisena makrokulttuurina organisaatioiden tasolla. Se vaikuttaa yksilöihin kansallisen kulttuurin tavoin arvoina, asenteina, viestintä- sekä toimintatapoina työelämän kontekstissa. Scheinin jo 80-luvulla muotoilema kuvaus organisaatiokulttuurista on edelleen lainatuin siitä tehty määritelmä. Scheinin (1984, 1 & 2004, 17) mukaan organisaatiokulttuuri on jaettu perusolettamusten joukko, jonka yhteisö on oppinut tai kehittänyt ratkaistessaan ongelmia ympäristöönsä sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyen. Nämä opitut oletukset ovat osoittautuneet riittävän toimiviksi ja päteviksi organisaation toiminnan kannalta ja ne on päätetty siksi opettaa organisaation uusille jäsenille oikeina tapoina havaita, ajatella ja tuntea asioita näitä ongelmia kohdatessa.

Organisaatiokulttuuri mahdollistaa organisaation jäsenten ymmärryksen rooleistaan ja organisaation normeista (Luthans & Doh 2009, 158-159). Organisaatiokulttuuriin yleisimmin liitettävät ominaisuudet ovat *säännönmukainen käyttäytyminen*, jota ilmentävät yhteinen kieli, terminologia ja rituaalit; *normit*, jota ilmentävät tehtävän työn määrä sekä esimiesten ja alaisten yhteistyön aste; *organisaatiossa vallitsevat arvot*, kuten korkea tehokkuus tai palvelun laatu; *sidosryhmiä koskeva toimintafilosofia*, joka

määrittää miten työntekijöitä ja asiakkaita tulisi kohdella; *säännöt*, jotka koskevat sallittua ja rankaistavaa käytöstä organisaatiossa sekä *organisaatioilmasto* tai ilmapiiri, joka heijastuu siitä, miten sen jäsenet tulevat toimeen toistensa kanssa, kokevat tulevansa arvostetuiksi ja käyttäytyvät muita kohtaan. (Luthans 2005, 110-111.) Organisaatiokulttuurista puhuttaessa tässä tutkimuksessa tarkoitetaan juurikin niitä normeja, arvoja, toimintafilosofioita ja sääntöjä, jotka organisaatiossa vallitsevat sekä sitä ilmapiiriä, jossa ne toteutuvat.

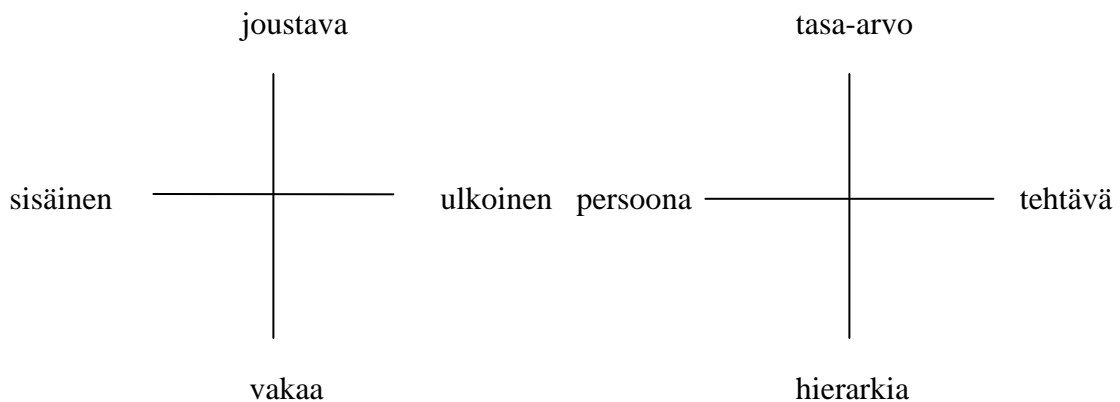
Organisaatiokulttuuri voi olla vahva tai heikko. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää vahvana silloin, kun organisaation arvot ovat laajasti tunnetut ja sen jäsenet tukevat niitä sekä käsitystä organisaation tehtävästä ja sen tarkoituksesta. Vahva organisaatiokulttuuri rakentaa yhtenäisyyttä sekä lojaalisuutta ja sitouttaa organisaatioon. (Robbins & Judge 2009, 588.) Henkilöstöhallinnon toiminta vahvistaa organisaatiokulttuuria, minkä lisäksi erityisen tärkeää kulttuurin vahvistamisessa ja säilyttämisessä ovat esimiesten toiminta ja sosialisatiometodit (emt. 593). Organisaatiokulttuuri henkilöityy usein johtajiin niin, että he edustavat organisaation arvoja ja toimintatapoja (Juholin 2001, 113).

Organisaatiokulttuurikin jakaantuu isoissa yrityksissä pienempiin alakulttuureihin, jolloin niissä voi yhtäaikaaisesti vallita yhteinen makrotason pääkulttuuri ja useampia mikrotason alakulttuureja. Yrityksen alakulttuureja määrittävät useimmiten eri osastot ja alueellinen eriytyminen. (Robbins & Judge 2009, 588). Kansainvälisesti levittäytyneessä matriisiorganisaatiossa alakulttuurit voivat siis määrittää hierarkiatasojen mukaisesti, funktiojakoisesti, tuotejakoisesti, maajakoisesti tai yritysostojen ja fuusioiden myötä myös yritysakohtaisesti (Hofstede & Hofstede 2005, 310). Lisäksi organisaatio voi käsittää erilaisia ammatillisia kulttuureja (Hofstede 2001, 394). Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa sekä makro- että mikrotasolla se toimiala, jossa organisaatio tai sen eri jaostot, yhtiöt ja henkilöstö toimivat (ks. esim Chatman & Jehn 1994).

Organisaatiokulttuureja voidaan tyypitellä eri tavoin niiden ominaisuuksien mukaan. Tutkiessaan menestyvien organisaatioiden piirteitä Cameron ja Quinn (1999) päätyivät luokittelemaan organisaatioita sen mukaan, miten ne suhtautuivat joustavuuteen ja

kontrolliin sekä painottivat ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Luokittelut synnyttivät organisaatiokulttuurityyppejä, jotka nimettiin *klaanikulttuuriksi*, *markkinakulttuuriksi*, *hierarkkiseksi kulttuuriksi* sekä *adhokraattiseksi kulttuuriksi*. Trompenaars muotoili jo vuonna 1993 vastaavanlaiset organisaatiokulttuurityypit, jotka hän nimesi metaforisesti seuraavasti: *perhe-kulttuuri* (family), jonka suhteet ovat läheisiä mutta hierarkkisia, *Eiffel-torni-kulttuuri* (Eiffel Tower), joka on hyvin byrokraattinen ja hierarkiassaan tiukasti statukseen ja ammatillisiin rooleihin sekä työnjakoon perustuva, *ohjus-kulttuuri* (guided missile), jossa työntekijöiden suhteet ovat impersonaalisia ja tehtäväkeskeisiä, mutta kuitenkin tasa-arvoisia sekä *hautomo-kulttuuri* (incubator), joissa yksilöt asetetaan etusijalle ja organisaatio toimii heidän itseilmaisunsa ympäristönä. (Trompenars & Hampden-Turner 2002, 157.)

Trompenaarsin sekä Cameronin ja Quinin organisaatiokulttuuriluokittelut ovat ideaalityyppejä. Ne perustuvat vastakohtaisuuksien hahmotteluun organisaation kulttuurissa eli siihen, missä määrin niissä on keskeistä esimerkiksi hierarkian mukainen toiminta, tehtäväkeskeisyys, kilpailu, nopeus, yhdessä tekeminen jne. Nämä vastakohtat voidaan nähdä eräänlaisten jatkumoiden ääripäinä (esim. kuvio 3):



KUVIO 3 Cameronin ja Quinin sekä Trompenaarsin organisaatiokulttuurin ulottuvuudet koordinaatiston ääripäiksi havainnollistettuna

Tällaiset jatkumot ovatkin oleellisia niin kansallisten kulttuurien kuin organisaatiokulttuurienkin tutkimuksessa. Niitä nimitetään yleisesti kulttuurisiksi

ulottuvuuksiksi. Ulottuvuus on juuri se kulttuurin aspekti, jota voidaan mitata suhteessa toiseen kulttuuriin (Hofstede & Hofstede 2005, 23). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista pureutua tarkemmin organisaatiokulttuurien ulottuvuuksiin, jotka ensisijaisesti vaikuttavat organisaatiossa kunkin tytäryhtiön, osaston tai ammattiryhmän tapaan toimia, vaan kansallisiin kulttuuriulottuvuuksiin, jotka määrittävät näiden edustajien tapaa viestiä.

3.2 Kansallisen kulttuurin ulottuvuudet

Kansallisten kulttuurien erotteluun ja mittaamiseen on haettu sopivaa menettelytapaa ja kriteeriä jo vuosikymmeniä. Vanhin kulttuureja erottelemaan jaotteluun käytetty teoria on Parsonsin (1951) näkemys mallimuuttujista (pattern variables), jotka kuvaavat ihmisten tapoja merkityksellisesti jäsentää kokemuksiaan ja havaita ympäröivää maailmaa. Tällaisia tapoja eli muuttujia kulttuureissa ovat Parsonsin mukaan suhtautuminen ihmisten ominaisuuksiin ja saavutuksiin, lakeihin ja säädöksiin, toiminnan konteksti- ja tilannekohtaisuuteen sekä tunteisiin ja niiden osoittamiseen. Kymmenen vuotta myöhemmin Kluckhohn ja Strodtbeck (1961) kehittivät kulttuurien väliseen tutkimukseen viitekehyksen, joka pohjautuu arvojen luokitteluun (value orientation) eli siihen, millainen suhde kulttuurilla on ihmisen perusluonteeseen, luontoon, ihmissuhteisiin, toimintaan, tilaan ja aikaan. Hallin (1976) jako puolestaan on yksioikoisempi. Hänen mukaansa kulttuurit ovat viestinnän näkökulmasta joko korkean tai matalan kontekstin kulttuureja (high- and low- context), jolloin kyse on yksilön tai vastavuoroisesti ryhmän asettamisesta etusijalle ja merkitysten syntymisen tilannesidonnaisuudesta.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kahta uusinta ja tunnetuinta kulttuurien erotteluun muodostettua kulttuuriulottuvuuksien luokitusta. Kulttuurierojen tarkastelun saralla nykyaikaisesti tunnetuin ja lainatuin tutkija on hollantilainen Geert Hofstede. Hofstede vertaili IBM:n paikallisia tytäryhtiöitä ja niiden henkilöstön arvoja, asenteita ja työtyytyväisyyttä ensimmäisen kerran 1967-1973. Hofsteden ulottuvuudet ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä mm. siitä, että alkuperäinen aineisto on vanhentunut ja

tutkimus suoritettu pelkästään yhden monikansallisen yrityksen sisällä, jonka lisäksi eri kulttuuriulottuvuudet ovat saaneet yksittäistä kritiikkiä - etenkin alkuperäiseen luokitteluun lisätty viides ulottuvuus (ks. esim. Fang 2003). Toisaalta Hofstede täydensi tutkimuksiaan myöhemmin (Itim International 2009) ja tiedeyhteisö on kuitenkin tukenut kyseisiä ulottuvuuksia vielä kymmeniä vuosia luokittelun jälkeen. Esimerkkinä tästä on 61 maata kattava GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) projekti, joka hyödynsi Hofsteden muodostamia ulottuvuuksia (ks. esim. House, Javidan, Hanges & Dorfman 2002).

Toisen, tutkimuksen kannalta keskeisen luokittelun on tehnyt Fons Trompenaars (1993). Hänen muodostamansa kulttuuriulottuvuuksien luokittelu perustuu päällisin puolin jo 50-70 -luvulla tehtyihin hahmotelmiin ja tiivistää näin ollen aiempia teorioita kulttuurien välisistä eroista sekä täydentää myös Hofsteden tekemää erottelua. Trompenaars on laajentanut tutkimustaan uudella aineistolla ja uudistanut ensimmäistä painostaan kirjasta *Riding the Waves of Culture* useampaan otteeseen (1998,1999, 2000, 2001, 2002) yhdessä Charles Hampden-Turnerin kanssa. Trompenaarsin muotoilemat ulottuvuudet on huomioitu etenkin yritysmaailmassa ja ne ovatkin saaneet kritiikkiä juuri kaupallisuudestaan (ks. esim. Hofstede 1996). Lahti (2008, 83-84) kuitenkin toteaa, että Hofsteden ja Trompenaarsin ulottuvuudet ovat hyödyllisiä viitekehyksiä ja työkaluja organisaation toiminnan ja monikulttuurisuuden käsittelyssä, vaiikkeivät tarjoakaan valmiita vastauksia kulttuurierojen ristiriitoihin.

Tässä tutkimuksessa oleellista on kiinnittää huomiota ulottuvuuksien merkityksiin ja ilmenemismuotoihin työelämätasolla eli organisaatiokontekstissa. Tämä ei siis tarkoita sitä, että puhuttaisiin organisaatiokulttuurien ulottuvuuksista, vaan nimenomaan kansallisten kulttuurierojen suhteuttamisesta organisaatiokontekstiin. Vaikka kulttuurieroilla on suuri vaikutus ihmisten erilaisiin tapoihin viestiä, on tutkimuksessa myös huomioitava, että yksilölliset erot ovat aivan yhtä merkittäviä. Tutkimuksessa keskitytään kuitenkin määrittämään haasteita juuri mm. erilaisten kulttuuriulottuvuuksien kautta ja pyritään löytämään yhdenmukaisuuksia, jotka jättävät yksilölliset erot (esim. ks. luku 2.3.3) huomioimatta. Hofsteden sekä Trompenaarsin

hahmottelemat kulttuuriulottuvuudet toimivat tutkimuksessa pohjana kulttuurierojen kartoittamiselle, jolloin tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, nouseeko aineistosta mahdollisesti esiin näitä kyseisiä ulottuvuuksia.

3.2.1 Hofsteden kulttuuriulottuvuudet

Hofsteden havaitsemat kulttuuriset erot eli kulttuuriulottuvuudet ovat *valtaetäisyys* (power distance), *individualismi/kollektivismi* (individualism and collectivism), *maskuliinisuus* (masculinity and femininity) ja *epävarmuuden välttäminen* (uncertainty avoidance) sekä *aikakäsitys* (long- vs. short-term orientation). (Hofstede 2001.) Ulottuvuuksissa on kyse kansallisten kulttuurien eroista, joita voidaan tarkastella eri konteksteissa tai elämänalueiden kuten valtio-, perhe-, koulutus- tai työelämän tasolla. Kukin ulottuvuus muodostuu kahdesta vastakkaisesta ääripäästä, joiden välille Hofstede katsoo kulttuurien sijoittuvan. Useimmiten kulttuureissa on piirteitä kumpaakin ääripäätä määrittävistä tekijöistä eikä Hofstede suinkaan väitä, että kulttuurit mahtuisivat yksioikoisesti näiden ulottuvuuksien viitekehykseen.

Valtaetäisyys ulottuvuus kulttuurissa viittaa siihen, miten sen jäsenet suhtautuvat epätasa-arvoon ja vallan jakautumiseen. Kulttuurinen valtaetäisyys ilmenee organisaatioissa esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa. Suurten valtaetäisyyksien kulttuureissa organisaatioissa on keskitetty vallanjako, esimiehet ja alaiset nähdään keskenään eriarvoisina, esimiehillä on näkyvät statussymbolit ja he nauttivat alaisiaan huomattavasti suuremmista eduista. Pienten valtaetäisyyksien kulttuureissa organisaatioissa on hajautettu vallanjako, hierarkkinen järjestelmä on pelkkien roolien epätasa-arvoa ja alaisia konsultoidaan heitä koskevista päätöksistä. (Hofstede & Hofstede 2005, 55-58.)

Individualismi/kollektivismi ulottuvuus edustaa kulttuurissa yksilön ja ryhmän välistä arvostusta toisiinsa nähden. Individualististen kulttuurien organisaatioissa työn katsotaan edistävän yksilöllisiä intressejä ja tarpeiden saavuttamista. Esimiesten ja alaisten suhde on ensisijaisesti bisnekseen liittyvää vaihdantaa ja työntekijöitä palkitaan

yksilösuoritusten perusteella. Rekrytoinnissa työhön valitaan parhaiten sopiva yksilö. Kollektiivisissa kulttuureissa rekrytointi tapahtuu useimmiten oman organisaation henkilöstöä käyttäen ja perhe- sekä tuttavuussuhteita hyödyntäen. Työntekijäksi palkataan ryhmän jäsen, ei yksilö ja palkitseminen perustuu yhteisiin saavutuksiin. Esimiesten ja alaisten suhdetta kuvaa perheen kaltainen suojelun ja lojaalisuuden vaihdanta. (Hofstede & Hofstede 2005, 99-103.)

Maskuliinisuus/feminiinisyys ulottuvuus ilmentää kulttuurin sisältämiä sukupuolirooleja ja sen vaikutus organisaatioihin näkyy konfliktien käsittelyssä. Maskuliinisissa organisaatiokulttuureissa konfliktien annetaan purkautua ja ne käsitellään kilpailuhenkisesti ”paras mies voittakoon” -periaatteen mukaisesti. Feminiinisissä kulttuureissa konfliktit ratkaistaan kompromissien ja neuvottelun keinoin. Maskuliinisissa kulttuureissa painotetaan tuloksia ja palkitaan tasavertaisesti suoritusten mukaan, kun taas feminiinisissä kulttuureissa palkitaan tasavertaisesti tarpeiden perusteella. Maskuliinisissa kulttuureissa uralla eteneminen liittyy tunnustukseen ja haasteisiin, kun taas feminiinisissä kulttuureissa sen perustuu vastavuoroiseen apuun ja sosiaalisiin kontakteihin. (Hofstede & Hofstede 2005, 141-146.)

Epävarmuuden välttämisen ulottuvuus kuvastaa sitä kuinka uhkaavina tai epämiellyttävänä kulttuurin jäsenet pitävät epävarmoja tai tuntemattomia tilanteita. Organisaatiokontekstissa tämä ulottuvuus käy ilmi sääntöjen ja ohjeistusten määrässä sekä niihin suhtautumisessa. Epävarmuutta välttävässä yhteiskunnissa on paljon muodollisia ja epämuodollisia sääntöjä, jotka määrittävät esimiesten ja alaisten oikeuksia ja velvollisuuksia organisaatioissa. Näihin vaikuttavat myös valtaetäisyys organisaatiossa. Epävarmuutta välttävässä kulttuureissa ihmiset ovat kovia tekemään töitä, heidän elämänsä on kiireistä, aika on rahaa, organisaatiot ovat muodollisia ja arvostavat tarkkuutta. Paradoksaalisesti epävarmuutta kestävässä kulttuureissa on vähemmän sääntöjä, mutta niitä noudatetaan tarkemmin. Ihmiset ovat työteliäitä, kun sille on tarvetta, mutta tarvetta jatkuvalla aktiivisuudelle ei ole. (Hofstede & Hofstede 2005, 182-186.)

Aikakäsitys ulottuvuus liittyy kulttuurin jäsenten näkemyksiin ajasta ja sen käytöstä. Työelämässä se ilmenee täsmällisyydessä, suunnitelmallisuudessa ja olennaisten sekä epäolennaisten asioiden rajanvedoissa. Ulottuvuuden ääripäät ovat pitkän tähtäimen orientaatio sekä lyhyen tähtäimen orientaatio. Pitkällä tähtäimellä orientoituneissa kulttuureissa vallitsevat vakaat ja harmoniset hierarkiat, roolit täydentävät toisiaan ja sovitusta pidetään kiinni. Pysyvyyttä sekä säästäväisyyttä arvostetaan sekä pitkän tähtäimen tuottoihin ja sosiaalisiin verkostoihin panostetaan. Lyhyellä tähtäimellä orientoituneessa työelämässä kuluneen kuukauden, vuosineljänneksen tai vuoden tulokset tahdittavat selkeästi työtä, palkitsemista ja arviointia. Uusia ideoita otetaan käyttöön ja hylätään nopeaan tahtiin ja päätöksiä tehdään lyhytnäköisesti. Traditioita kunnioitetaan, sosiaalisten velvollisuuksien olemassaolo tunnustetaan ja ”omien kasvojen säilyttäminen” on tärkeää. (Hofstede & Hofstede 2005, 217-221.)

3.2.2 Trompenaarsin kulttuuriulottuvuudet

Hofsteden tapaan myös Trompenaarsin kulttuuriulottuvuudet muodostuvat periaatteellisesti kahdesta vastakkaisesta ääripäästä. Näitä ovat *universalismi vs. partikularismi* (universalism versus particularism), *kommunitarianismi vs. individualismi* (communitarianism versus individualism), *neutraali vs. affektiivinen* (neutral versus emotional), *diffuusi vs. spesifi* (diffuse versus specific), *saavutettu status vs. kohdistettu status* (achievement versus ascription), *suhde aikaan* (relation to time) ja *suhde luontoon* (relationship to nature) (emt. 29-155):

Universalismi vs. partikularismi -ulottuvuus sijoittaa kulttuurit suhteeseen toisiinsa nähden sen mukaan kumpi niissä on tärkeämpää: säännöt vai suhteet. Universalistit painottavat yhteiskunnan sääntöjen ja ohjeiden poikkeuksetonta noudattamista ja sopimusten sitovuus on heille tärkeää. Partikularistit taas asettavat etusijalle vallitsevat olosuhteet, jolloin säännöissä ja sopimuksissa voidaan joustaa tilannekohtaisesti.

Kommunitarianismi vs. individualismi -ulottuvuudessa on kyse yksilön ja ryhmän suhteesta, kuten Hofsteden individualismi/kollektivismi ulottuvuudessa.

Kommunitarianistit asettavat ryhmän ja sen tavoitteet yksilön edelle ja vastaavasti tilanne on käänteinen individualistien kohdalla.

Neutraali vs. affektiivinen -ulottuvuus viittaa tunteiden näyttämiseen ja ilmaisemiseen kulttuurissa. Neutraaleissa kulttuureissa omia tunteita pyritään hillitsemään julkisesti ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kun taas affektiivisissa kulttuureissa on luonnollista tuoda esiin omat emootionsa. Kyseiset kulttuurit eroavat toisistaan esimerkiksi siinä, mitä pidetään hauskana ja humoristisena tai ironisena, millaista äänensävyä tietyissä tilanteissa käytetään ja miten sävyt tulkitaan sekä kuinka paljon ja mitä merkitsevät katsekontakti, koskeminen, tilankäyttö ja yksityisyys.

Diffuusi vs. spesifi -ulottuvuus ilmaisee millainen ihmisten suhde on elämän eri osa-alueilla. Diffuuseissa kulttuureissa roolit ovat tärkeitä ja yksilöiden viralliset suhteet pitävät myös yksityiselämässä, jolloin esimerkiksi esimies on työn ulkopuolellakin samassa asemassa alaisiinsa nähden. Spesifeissä kulttuureissa taas kukin tilanne on erityinen ja ihmiset voivat esimerkiksi työelämässä olla toistensa pahimmat kilpailijat ja silti vapaa-ajalla parhaat ystävykset.

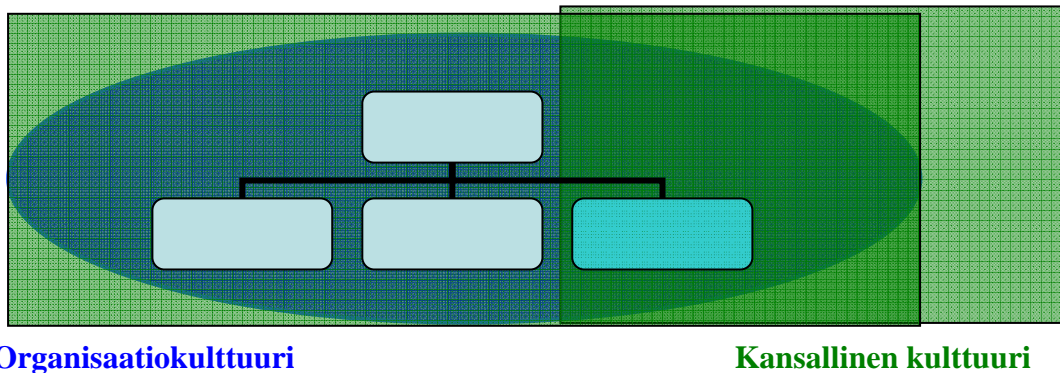
Saavutettu status vs. kohdistettu status -ulottuvuuden määrittelee se miten ihmisille annetaan arvoa kulttuurissa. Saavutetun statuksen kulttuureissa ihmisten täytyy itse todistaa olevansa statuksensa arvoisia eli arvostus saavutetaan. Kohdistetun statuksen kulttuureissa ihmisten status ja arvostus ovat riippuvaisia heidän iästään, sukupuolestaan, sosiaalisista suhteistaan, koulutuksestaan tai ammatistaan. Saavutettu status määräytyy tekemällä ja kohdistettu olemalla.

Suhde aikaan -ulottuvuus viittaa siihen, miten kulttuurissa toimitaan ajan suhteen ja miten siihen suhtaudutaan. Ulottuvuudella ei ole kahta selkeää ääripäätä, kuten Hofstedellä, vaan siinä määritellään lähinnä millainen asennoituminen kulttuurissa on menneeseen, nykyiseen ja tulevaan sekä jaetaan kulttuurit eri ryhmiin sen suhteen, tehdäänkö niissä asioita yksi kerrallaan vai monta yhtä aikaa.

Suhde luontoon -ulottuvuus edustaa sellaisia vastakkaisia näkemyksiä luonnosta, missä toisessa kulttuurissa pyritään hallitsemaan ympäristöä ja toisessa yritetään toimia yhdessä sen kanssa. Ulottuvuuksien ääripäät voidaan nimetä sisäänpäin ja ulospäin orientoituneiksi kulttuureiksi.

3.3 Kansallisen ja organisaatiokulttuurin suhde

Monikansalliset yritykset ovat monikulttuurisia siinä mielessä, että yrityksen henkilöstö voidaan jakaa erilaisiin kulttuurisiin ryhmiin: joko kansallisiin tai organisaatiollisiin. Monikansallisissa yrityksissä kansallinen ja organisaatiokulttuuri kietoutuvat vahvasti yhteen. Useimmiten nämä ryhmät ovat niissä jopa päällekkäisiä, kuten kuvio 4 asian havainnollistaa. Monikansallinen organisaatio toimii erilaisilla kansallisen kulttuurin alueilla (vihreät neliöt), mutta sillä on oma organisaatiokulttuurinsa (sininen soikio). Tällöin eri kansallisissa kulttuureissa toimivat organisaation osat ja yksiköt edustavat myös organisaation yhteistä kulttuuria hiukan erilailla, sillä kansallinen kulttuuri toimii sen jäsenten kautta eri tavoin organisaatiokulttuurin ilmentäjänä. Esimerkiksi ranskalaisen ja suomalaisen kulttuurin edustajat yrityksessä edustavat myös jossain määrin erilaisia organisaatiokulttuureja. Mikä on siis monikansallisissa yrityksissä kansallisen ja organisaatiokulttuurin suhde?



KUVIO 4 Kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin päällekkäisyys

Hofsteden ja Hofsteden (2005, 284) mukaan kansallisen ja organisaatiollisen kulttuurin ero perustuu niiden käytäntöjen ja arvojen erilaiseen sekoitukseen. Kansalliset kulttuurit

ovat osa mentaalista ohjelmointiamme, joka on muodostunut perheen, ympäristön ja koulutuksen yhteisvaikutuksesta ensimmäisten kymmenen elinvuotemme aikana. Organisaatiokulttuurit taas opitaan työelämään astuessa ja ne koostuvat enimmäkseen organisaatioiden käytännöistä ja ovat pinnallisempia kuin jo sisäistetyt arvot. Arvojen rooli verrattuna käytäntöihin organisaatiotasolla on vastakkainen niiden rooleihin nähden kansallisella tasolla. Samanlaisten ihmisten vertailu erilaisissa organisaatioissa siis osoittaa huomattavia eroja menettelytavoissa mutta paljon vähemmän eroja arvoissa. (emt. 286.)

Trompenaars ja Hampden-Turner (2002, 177) käsittelevät organisaatiokulttuurien ja kansallisten kulttuurien suhdetta Trompenaarsin organisaatiotypologian pohjalta. He toteavat, että vaikka luokittelu on ideaali ja organisaatiokulttuurityypit voivat olla jopa päällekkäisiä, tietyissä kansallisissa kulttuureissa tietyt organisaatiokulttuurit ovat tyypillisimpiä - esimerkiksi Yhdysvalloissa suositaan ohjuskulttuurityyppiä, ja Saksassa taas Eiffel-torni-kulttuurityyppiä. Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin näkemystä tukee Miroshikin (2002, 539) perusteltu johtopäätös siitä, että organisaatiokulttuuri on tulos kansallisesta kulttuurista.

Hofsteden ja Hofsteden (2005, 286) mukaan organisaation perustajien ja johtajien arvot muokkaavat väistämättä organisaation kulttuuria niin, että heidän arvoistaan tulee organisaation käytäntöjä. Trompenaars ja Hampden-Turner (2002, 157) esittävät saman näkemyksen ja huomauttavat, että organisaatiokulttuureja muotoilevat teknologian ja markkinoiden lisäksi organisaatioiden johtajien ja henkilöstön preferenssit. Organisaatiot syntyvät näiden ihmisten yhteisöllisiä kokemuksia noudatellen ja tietynlaisiksi malleiksi mukautuen.

Miroshnikin (2002, 530) mukaan laajasti vallitseva uskomus etenkin yritysjohtajien keskuudessa on, että organisaatiokulttuurilla on tapana hillitä tai poistaa kansallisen kulttuurin vaikutuksia mutta asian todellinen laita näyttää kuitenkin olevan täysin päinvastainen. Andre Laurentin (1983) tutkimustulosten perusteella kulttuurierot korostuvat enemmän sellaisten työntekijöiden keskuudessa, jotka työskentelevät

samassa monikansallisessa yrityksessä kuin sellaisten, jotka työskentelevät eri yrityksissä. Tällöin yrityksen X saksalaisessa ja ranskalaisessa tytäryhtiössä kulttuurierot vaikuttaisivat suuremmilta kuin erot yrityksen Y saksalaisessa ja yrityksen X ranskalaisessa tytäryhtiössä näiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään.

Useista kansallisen ja organisaatiokulttuurin suhdetta punnitsevista ja teoretisoivista tutkimuksista huolimatta ei ole täysin selvää, mikä niiden suhde toisiinsa todellisuudessa on ja miten kansallinen kulttuuri vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on tiedostaa kansallisen kulttuurin vaikutus yksilöiden viestintään ja siihen liittyviin haasteisiin monikansallisen organisaation sisällä. Vaikka myös erilaiset alakulttuurit organisaation sisällä voivat vaikuttaa yksilöiden viestintään (esimerkiksi ammattiryhmien välillä), eivät ne vertikaalisessa emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välisessä viestinnässä ole keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa. Organisaatiokulttuurin huomioiminen suhteessa kansalliseen kulttuuriin kyseisen tutkimuksen kohdalla on tärkeää sen kannalta, onko sillä ja millaista merkitystä sillä on yritysten sisäisen viestinnän haasteissa yleisellä tasolla, ei yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella suomalaisten, kansainvälistyneiden eli monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteita konsernitoimintojen viestintävastaavien näkökulmasta tarkasteltuna sekä kartoittaa niitä keinoja, joilla haasteet mahdollisesti pyritään ratkaisemaan. Tutkimus pyrkii siis hahmottamaan kyseisten viestintävastaavien käsityksiä nykyajan sisäisen viestinnän haasteista monikansallisissa yrityksissä. Tutkimuksen keskeisimmät kysymykset tiivistyvät seuraavanlaisiksi:

- 1) *Millaisia ovat suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla?*
- 2) *Millaisia toimenpiteitä on suoritettu tai keinoja otettu käyttöön haasteiden kohtaamiseksi?*

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi on ensinnäkin vastattava kysymykseen siitä, mitä sisäinen viestintä monikansallisissa yrityksissä on tai pikemminkin: mikä on sen tarkoitus ja tehtävä niissä. Se, millaisena sisäisen viestinnän tehtävä yrityksissä nähdään, määrittää myös sen, millaisia haasteita tehtävän toteuttamisessa koetaan olevan. Tutkimusongelman muotoilu ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi antaa jo itsessään olettaa, että tutkimuksen taustalla on käsitys monikansallisuuden asettamista haasteista. Millaisia haasteita monikansallisuus siis viestintävastaavien kokemusten perusteella aiheuttaa? Millaisia haasteita monikansallisen yrityksen moninaisuus tuottaa kansallisten kulttuurien näkökulmasta? Entä millainen rooli on yritysten konsernimuotoisuudella niiden sisäisen viestinnän haasteissa eli missä määrin erilaiset organisaatiokulttuurit haastavat sisäistä viestintää?

Tutkimuksella haetaan toisin sanoen vastauksia kysymyksiin siitä, *millaisia ovat suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla ja*

millaisin keinoin ne kohdataan. Tämän lisäksi haasteiden tunnistamisessa pyritään tarkentamaan sitä, millainen osuus erilaisilla kansallisilla ja organisaatiollisilla kulttuureilla on konsernien sisäisen viestinnän haasteissa.

Kuten aiemmin johdannossa todettiin, monikansallisten yritysten toiminnan tutkiminen on oleellista nykyajan maailmassa. Niiden sisäisen viestinnän haasteiden sekä kohtaamisen tarkastelu on merkittävää siksi, että viestinnän katsotaan olevan yrityksiä ja niiden toimintaa koossa pitävä voima, jonka lisäksi sisäinen viestintä vaikuttaa yleisesti henkilöstön hyvinvointiin (ks. esim. Juholin 2006). Viestinnän ala onkin kasvanut viimeisten viiden vuoden aikana vahvasti ja viestintään on otettu entistä aktiivisempi ote yritysten ja liikelaitosten johdossa. Toisaalta taantumalla on ollut huomattavia vaikutuksia etenkin suuryrityksissä, jotka ovat leikanneet viestintäbudjettiaan. (Procom 2009.) Kyseinen tendenssi näkyy myös tämän tutkimuksen toteutuksessa, sillä riittävän kattavan otoksen saavuttaminen oli haastavaa. Tutkimusta varten kontaktoiduista yrityksistä monet joutuivat kieltäytymään juuri resurssipulan vuoksi. Sitäkin suuremmalla syyllä tämän tutkimuksen toteuttaminen tulisi nähdä perusteltuna ja sen tulokset huomionarvoisina. ”Suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla” – tutkimus on viestintätoimisto Deskille suoritettava toimeksianto.

4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Jokaisen tieteellisen tutkimuksen lähtökohtana ovat kysymykset siitä, mikä on todellisuus ja miten siitä voi saada tietoa. Näitä kysymyksiä kutsutaan tutkimuksen tieteenfilosofiseksi lähtökohdiksi tai suuntauksiksi. Tieteenfilosofisilla lähtökohdilla tarkoitetaan sellaisia tutkimusmenetelmän valintaperusteita, jotka ilmentävät tutkijan tiedon ja todellisuuden luonteeseen liittyviä tieteellisiä maailmankatsomuksia ja ajattelutapoja (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola, & Himberg, 2009). Tutkimuksen menetelmälliset valinnat perustuvat toisin sanoen tutkijan ontologisiin ja epistemologisiin näkemyksiin maailmasta.

Ontologia eli oppi olevasta määrittelee sen, millaiseksi todellisuuden luonne nähdään. Onko olemassa yksi oikea, objektiivinen tapa hahmottaa todellisuutta vai onko todellisuus subjektiivista, jolloin totuuksia voidaan katsoa olevan useampia? Epistemologia eli tieto-oppi taas kysyy, miten tiedämme sen, minkä tiedämme eli mihin tiedonhankinta perustuu. Mistä ihminen voi saada tietoa ja mistä taas ei, onko tieto riippuvaista tietäjästä? (Frey, Botan & Kreps 2000, 8).

Tässä tutkimuksessa totuutta käsitellään subjektiivisesta näkökulmasta käsin ja tietoa tutkijasta sekä tutkittavasta riippuvaisena ilmiönä. Tällöin tutkimuksen metodologinen lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen, määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan. Laadullinen tutkimus on ”tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola, & Himberg 2009). Laadulliset metodit sallivat joustavan tutkimusotteen. Tällöin yksilöiden ja organisaatioiden tapoihin itsensä käsitteellistämässä voidaan vastata uusien hypoteesien muodostamisella ja vanhojen muokkaamisella tutkimuksen edetessä uusien oivallusten valossa. Kvalitatiivisten tutkimusten ominaispiirteisiin kuuluu tulkinnallinen lähestymistapa eli holistinen näkemys siitä, että käytös ja sen konteksti ovat toisistaan riippuvaisia. (Casell & Symon 1994, 4-6.)

Metsämuurosen (2006, 88) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimusotteeksi mm. silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluonteisesta jakaantumisesta. Tutkimusote on sopiva myös silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita sekä halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteiden laadusta, ei niinkään niiden yleisestä esiintymisestä suomalaisissa yrityksissä. Lisäksi halutaan tutkia yritysten luonnollista toimintaa, ei testata niissä järjestettyjä viestintätilanteita. Edelleen laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusotteeksi tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksessa pyritään saamaan tietoa

tietynlaisista syy-seuraussuhteiden käsityksistä eli siitä millaisten haasteiden koetaan kohdeyrityksissä aiheuttavan millaisia tarvittavia toimenpiteitä.

Kvalitatiivisia tutkimuksia kuvaillaan useimmiten aineistolähtöisiksi eli induktiivisiksi ja kvantitatiivisia tutkimuksia taas teorialähtöisiksi eli deduktiivisiksi. Tällainen erottelu on kuitenkin Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan melko yksinkertaistava. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole puhtaasti aineistolähtöistä edes aineistolähtöisimmässä muodoissaan. Tutkija ei ole tutkimusprosessin alkuvaiheessaan perspektiivitön ”tabula rasa”, vaan hänen teoreettiset näkökulmansa ja taustatyön pohjalta nousseet näkemyksensä tarkasteltavan ilmiön luonteesta suuntaavat osittain tutkimuksen kulkua. (Kiviniemi 2001, 72.) Tämä tutkimus perustuu tutkimustavaltaan aineistolähtöisyyteen, jolloin tutkimus etenee aineistosta nousevien kokonaisuuksien pohjalta eikä sitä testata varhaisemman tutkimuskirjallisuuden tai teorioiden lähtökohdista, vaikka kyseessä onkin nykyajan kontekstia painottava tutkimus. Tutkimuksessa hyödynnetään kuitenkin myös aikaisempia teorioita kulttuurien ulottuvuuksista ja niiden osuudesta viestinnän haasteisiin kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä kohdin halutaan siis saada selville, nousevatko kyseiset ulottuvuudet esiin aineistosta, mutta samalla annetaan tilaa täysin aineistolähtöisille, mahdollisille uusille ulottuvuuksille.

Hermeneuttinen tutkimus on tyypillinen laadullisen tutkimuksen suuntaus. Siinä ihmisten toiminta nähdään intentionaalisen eli tarkoituksenmukaisena, jolloin ihmisten toiminnan ja sen tulosten nähdään sisältävän erilaisia merkityksiä. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.) Tällöin sosiaalisen todellisuuden katsotaan olevan olemassa merkitysten kautta (Vilka 2005, 146). Hermeneuttisessa suuntauksessa tiedon tuottaminen perustuu asioiden (sisäisen viestinnän haasteet) ja niiden kontekstien (yhteiskunnat, organisaatiot, kulttuurit tms.) välisten yhteyksien hahmottamiseen ja ilmiöiden tarkasteluun suhteessa sekä toisiin samanaikaisesti tapahtuviin ilmiöihin että ilmiöiden kehitykseen. Tieto käsitetään hermeneutiikassa tulkintojen prosessina, joka tiedon ohella jatkuvasti uusiutuu. Tieto muodostuu yksityiskohtia tulkitsemalla, mikä vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja tutkimuskohteesta tehtyjen tulkintojen uudelleentulkittamiseen sekä tuottaa edelleen

laajenevaa ymmärrystä kohteesta. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.)

Hermeneutiikka on erilaisten maailmojen kohtaamisen kannalta muodostunut yhä tärkeämmäksi tutkimussuuntaukseksi nykyisessä monikulttuurisessa maailmassa (Karvonen 2005). Näin ollen se sopii myös tämän tutkimuksen laadulliseksi lähestymistavaksi. Hermeneuttinen suuntaus soveltuu tutkimusasetelmaan senkin puolesta, että kyseessä on yritysten sisäisen viestinnän haasteiden hahmottaminen ja ymmärtäminen konsernitoimintojen viestintävastaavien subjektiivisesta näkökulmasta käsin. Haasteita siis tarkastellaan viestintävastaavien käsitysten kautta ja tulkitaan heidän niille antamiensa merkitysten pohjalta.

Tutkimusmenetelmien valinta perustuu tutkijan tieteenfilosofisiin näkemyksiin. Tässä tutkimuksessa hyödynnetty laadullinen, hermeneuttinen tutkimusote viittaa siihen, että tarkastelun kohteena olevia yrityksiä käsitellään ainutlaatuisina tapauksina. Kussakin yrityksessä on oma todellisuutensa, jota kukin sen jäsen subjektiivisesti tulkitsee. Yksittäisten yritysten sisäisen viestinnän haasteista ei voida tehdä yleistyksiä eikä se ole tarpeenkaan. Kunkin yrityksen kokemia haasteita voidaan kuitenkin vertailla ja niistä voidaan etsiä yhteneväisyyksiä, sillä yhdenkin tapauksen perusteellinen tutkiminen voi tuottaa yksittäistapausta laajemmin sovellettavaa tietoa, vaikka sen pohjalta ei voitaisi esittää yleistyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

4.3 Tutkimusmenetelmä, aineisto ja analyysi

4.3.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelun idea on yksinkertainen (Eskola & Vastamäki 2007, 25): koska halutaan saada selville, millaisia haasteita monikansallisen yrityksen sisäisessä viestinnässä kohdataan ja millä keinoin haasteisiin yritetään vastata, on helpointa ja yksinkertaisinta kysyä tätä niiltä ihmisiltä,

jotka yrityksissä viestivät ja ovat vastuussa konsernitoimintojen vertikaalisesta viestinnästä.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) esittelevät teemahaastattelun puolistrukturoidun lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona, jonka jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tällöin on kyse tiettyjen teemojen muotoilusta, joiden ympärille kysymykset muodostetaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelu-nimellä on se etu, ettei se määrittele haastattelua tiukasti kvalitatiiviseksi tai kvantitatiiviseksi tai ota kantaa haastattelukertojen määrään taikka siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Olennaisinta on teemojen ympärille muodostetut kysymykset ja tutkittavien äänen vapauttaminen kuuluviin. Kysymysten muoto on siis sama, mutta haastattelija voi vaihdella niiden esittämisjärjestystä tai kieliasua (Fielding 1993 ja Robson 1995, Hirsjärven & Hurmeen 2001, 47 mukaan).

Sisältö- ja tilanneanalyysi on teemahaastattelussa erityisen tärkeä, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Tutkijan on siis perehdyttävä huolellisesti haastattelun aihepiiriin ja haastateltavien tilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän vuoksi ennen teemahaastattelujen toteutusta tutkimuksessa perehdyttiin huolellisesti niin teoriakirjallisuuteen kuin yritysten tarjoamaan taustaineistoon sekä Internet-sivuilta ja edellisvuoden 2008 toimintakertomuksista saatavaan yritysten toimintaa koskevaan tietoon.

Haastattelu on toimiva menetelmä mm. silloin, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, halutaan selventää ennalta saatuja vastauksia ja syventää aiheesta saatavia tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Näin on myös tämän tutkimuksen kohdalla. Vaikka monikansallisia yrityksiä ja niiden sisäistä viestintää on tutkittu paljon ja pureuduttu tarkasti etenkin tiettyihin yksityiskohtaisiin haasteisiin (esimerkiksi kieliongelmiin), ei suomalaisten, monikansallisten yritysten tämän hetkisistä haasteista ole tehty yleisellä tasolla kattavaa viestinnän tutkimusta. Tässä tutkimuksessa halutaankin selventää ja syventää aiemmista tutkimuksista ja teoriakirjallisuudesta saatua tietoa monikansallisten yritysten kohtaamista sisäisen viestinnän haasteista.

Haastattelurunko

Haastatteluaineiston keruuseen suunniteltu teemahaastattelurunko muotoutui kuuden pääteeman ympärille. Ensimmäisen teeman ”*Sisäisen viestinnän tarkoitus/ tehtävä yrityksessä X*” tarkoitus oli kartoittaa sisäisen viestinnän merkitystä yrityksessä ylipäätään ennen sen haasteisiin pureutumista. Seuraava ”*Yrityksen X sisäinen viestintäjärjestelmä ja sen haasteet*” –teema jakautui neljään alateemaan: *sisällöt, vastuut, kanavat ja auditointi*. Näitä pyrittiin käsittelemään sekä viestinnän Suomesta muualle että muualta Suomeen näkökulmasta. Kolmas teema oli nimeltään ”*Yrityksen X strateginen sisäinen viestintä ja sen haasteet*”, jonka avulla oli tarkoitus kohdentaa keskustelu juuri yritysten strategisen viestinnän muotoihin ja haasteisiin, mahdollisesti viestintäjärjestelmän ohella käsitellyn operationaalisen viestinnän lisäksi. Neljännellä teemalla ”*Kansallinen kulttuuri ja yrityskulttuuri*” haluttiin herättää keskustelua yrityksen organisaatiokulttuurista sekä erilaisista kansallisista kulttuureista yrityksessä ja näiden (kansallisen ja organisaatiollisen kulttuurin) välisistä suhteista.

Teemahaastattelun toinen teema ja sen alateemat sekä kolmas ja neljäs teema muodostettiin soveltamalla tutkijan omia oletuksia taustakirjallisuuteen. Viestinnän auditointi eli sisäisen viestinnän onnistumisen mittaaminen muodostui kuitenkin alateemaksi yritysten edellisen vuoden 2008 toimintakertomusten perusteella, joissa useimmissa henkilöstökyselyjen toteuttaminen mainittiin.

Viides teema ”*Ajatuksia yrityksen ’suomalaisuudesta’*” sisällytettiin haastatteluun testaamaan suomalaisuuden merkitystä ja mahdollista osuutta yritysten sisäisen viestinnän haasteisiin. Teoriakirjallisuuden perusteella alateemaksi valittiin *kulttuuristereotypeit*, jonka tarkoitus oli selvittää niiden esiintyminen tai mahdollinen hyödyntäminen yritysten viestinnässä. Viimeisen teeman tarkoitus oli antaa haastateltavien vapaasti kertoa teemojen ulkopuolisia ajatuksia tutkimuksen aiheesta tai muita esiin nousevia ajatuksia niihin liittyen. Teema nimettiin yksikertaisesti seuraavasti: ”*Muita ajatuksia suomalaisten, kansainvälistyneiden yritysten sisäisen viestinnän haasteista*”. Yritysten tarjoamien dokumenttien sekä niiden Internet-sivuilta

löytyvien yritysesittelyiden ja toimintakertomusten pohjalta tehtyjen havaintojen avulla valmisteltiin lisäksi tarkentavia kysymyksiä teemarungon ohelle.

Haastattelun ohelle suunniteltiin vielä virikeaineisto eli kyselylomake, jonka haastateltavat saivat haastattelun lopuksi täytettäväkseen. Lomake muodostettiin yhden kysymyksen ympärille, jossa kysyttiin ”*Mitkä kolme asiaa seuraavista ovat teistä haasteellisimmat tekijät yrityksenne monikansallisen sisäisen viestinnän näkökulmasta?*” Kysymyksen vastausvaihtoehdoiksi valittiin Hofsteden ja Trompenaarsin kulttuuriulottuvuuksia ilmentäviä väittämiä, kuten ”*erilainen tapa suhtautua johdon ja alaisten suhteeseen*”. Virikeaineiston pohjalta syntynyt keskustelu litteroitiin ja analysoitiin osana haastattelua. Itse lomakkeen tulokset analysoitiin myös ja hyödynnettiin haastatteluaineiston analyysin tukena. Virikeaineiston tuloksia ei kuitenkaan esitellä tutkimuksessa yksityiskohtaisesti tai tarkemmin, sillä niillä ei itsessään ole varsinaisesti osaa analyysin muodostamisessa.

4.3.2 Tutkimuskohde ja aineiston keruu

Haastatteluaineisto kerättiin haastattelemalla kuuden suomalaisen, monikansallisen yrityksen konsernitoimintojen viestintävastaavaa. Yritykset ovat otos noin 130:stä (SV Net) Helsingin pörssiin listatusta julkisesta osakeyhtiöstä. Tutkimuskohdeena toimivat yritykset eroavat toisistaan sekä koon että toimialan suhteen. Ne valittiin satunnaisesti edustamaan mahdollisimman laajasti ja määrittelemättömästi suomalaisia, monikansallisia yhtiöitä. Tulosten katsottiin olevan näin kattavampia ja vertailukelpoisempia siinä mielessä, että yritysten koko ja toimiala voisivat tällöin toimia haasteita määrittävinä tekijöinä. Kukin kohdeyritys toimii vähintään kymmenessä maassa Suomen lisäksi.

Haastatteluissa tutkimuskohdetta edustavien yritysten viestintävastaavista yksi oli mies ja loput naisia. Haastateltujen ikäjakauma vaihteli 30-60 vuoden välillä. Kolmen haastatellun toimenkuvanimike oli konsernin viestintäpäällikkö, kahden viestintäjohtaja ja yhden liiketoiminta-alueen viestintäjohtaja. Haastateltujen työsuhteen pituudet

kyseisissä tehtävissä vaihtelivat muutamasta kuukaudesta muutamaa kymmeneen vuoteen.

Toiminimien ja henkilöiden nimien sijaan yritykset ja niitä edustavat haastateltavat on nimetty tutkimuksessa numeroin 1-6, jolloin niitä käsitellään viittauksin *Yritys 1* ja *Haastateltava 1*, *Yritys 2* jne. Yritykset ja haastateltavat eivät esiinny tutkimuksessa omilla nimillään, sillä yritysten anonymiteetti on tärkeää liikesalaisuuksien sekä muiden sisäisten tietojen varjelemisen vuoksi. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei myöskään esitellä yritysten toimialoja, kansainvälistymisen tapoja, ulkomaisia toiminnan muotoja tai tarkkoja lukuja henkilöstömääristä (henkilöstömäärät on pyöristetty täysiin tuhansiin). Liitteessä 1 esitellään yrityksistä referoidusti tutkimuksen kannalta keskeisimmät, kevään 2010 mukaiset tiedot. Lisäksi haastateltavien lainauksissa esiintyvät henkilöiden ja maiden nimet on muutettu ja muutokset merkitty *-merkillä.

Haastattelurungon pääteemat 1-6 (ei siis alateemoja) lähetettiin kullekin haastateltavalle kaksi päivää ennen sovittua haastatteluajankohtaa, jotta tämä voisi orientoitua ja halutessaan valmistautua haastattelun aihealueisiin. Haastattelut suoritettiin joulukuussa 2009 ja niihin varattu aika oli kaksi tuntia. Haastatteluiden kestot olivat keskimäärin puolitoista tuntia. Haastatteluaineisto litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin sanatarkasti puhekielisessä muodossaan ja äänensävylliset painotukset huomioitiin kapiteelisella tekstillä. Haastatteluista muodostui 113 sivua litteroitua aineistoa, joka analysoitiin ja tulkittiin tämän jälkeen teemoittelun avulla.

Haastatteluaineiston lisäksi tutkimuskäyttöön kerättiin yrityksiin liittyviä ja niiden tarjoamia organisaatiodokumentteja eli tausta-aineistoa, kuten edellisvuoden toimintakertomuksia ja konsernin viestintäsuunnitelmia. Tutkimuksessa käytettiin siis aineistotriangulaatiota. Aineistotriangulaatio on hyödyllinen menetelmä organisaatioita tutkittaessa, kun kyseessä ovat hyvin kompleksiset prosessit, joihin vaikuttavat lukuisat tekijät aikojen saatossa (Casell & Symon 1994, 4). Koska viestintäjohtajien työsuhteiden pituudet kyseisissä tehtävissä vaihtelivat suuresti, voitiin heidän näkemyksensä ja kokemuksensa yrityksensä haasteista katsoa perustuvan eri lähtökotiin. Yrityksiin

liittyvät dokumentit, jotka sisälsivät muidenkin kuin pelkästään haastateltavien näkemyksiä yrityksistä (esimerkiksi toimintakertomukset) käsittivät tällöin jälkiä noista aikojen saatossa muodostuneista prosesseista sekä antoivat tutkimuksessa laajemman näkökulman haasteiden tarkasteluun. Täten aineistotriangulaatio tarjosi tilaisuuden tarkastella, ovatko haastateltujen näkemykset ja kokemukset yhteneväisiä organisaatiodokumenttien tulkinnan pohjalta nousevien haasteiden ja ratkaisukeinojen kanssa. Toisaalta niiden katsottiin voivan antaa myös eri näkökulma samoihin haasteisiin ja ratkaisukeinoihin tai kykenevän laajentamaan haastateltujen henkilökohtaisia vastauksia dokumentoituna organisaatioperspektiivinä. Tausta-aineiston keruun analyysin tukena koettiin tuovan myös tutkimukseen lisää luotettavuutta mutta antavan toisaalta samalla myös mahdollisuuden tarkastella kuinka subjektiivisia haastateltavien näkökulmat ovat.

4.3.3 Aineiston analyysi ja tulkinta

Aineiston analyysissä keskeiseen asemaan nousee se metodi ja systemaattinen logiikka, jonka avulla analyysi toteutetaan. Metodien jäljittäminen on avain tulkinnan luotettavuuteen, jolla voidaan tarkistaa miten työ on tehty. (Ehrnroot 1990, 32-33.) Jotta tätä luotettavuutta voitaisiin myöhemmin tarkastella, kuvaillaan seuraavaksi haastatteluaineiston analyysiä ja siihen käytettyä metodia eli teemoittelua.

Teemoittelu on luonteva analyysimenetelmä teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja luokittelua erilaisten aihepiirien eli teemojen mukaan (Hihnala 2006). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemat voivat muistuttaa aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta aineistosta voi myös löytyä uusia teemoja.

Aineiston analyysi aloitettiin jakamalla yritysten vastaukset haastattelurungon yläteemojen 1-6 mukaisesti luokkiin. Kun kaikki vastaukset tiettyyn yläteemaan oli lyöty yhteen, niistä alkoi hahmottua erilaisia yhteneväisyyksiä, joista muodostui lukuisia eri

asiasisältöjä eli ”alateemoja”. Esimerkiksi neljännen teeman ”*Kansallinen kulttuuri ja yrityskulttuuri*” vastauksista jaoteltiin omiksi alateemoikseen *kieli, toimialaan liittyvät kommentit, yrityskulttuurit, parhaat käytänteet ja materiaalin jako, yksi ja yhtenäinen yritys* jne. Teeman 2 ”*Yrityksen X sisäinen viestintäjärjestelmä ja sen haasteet*” sisältö taas esimerkiksi jaoteltiin alkuperäisiä alateemoja mukaillen (sisällöt, vastuut, kanavat ja auditointi).

Kun aineistosta oli hahmotettu noin parisenkymmentä eri alateemaa, niitä alettiin ryhmitellä yhteen sisältöjen keskinäisen yhteyden mukaisesti. Tällöin alkuperäisten teemojen alateemat sekoitettiin keskenään niin, että esimerkiksi yläteeman 2 ja 4 alateemoja (esimerkiksi *kanavat* ja *materiaalin jako*) yhdistämällä syntyi oma teemaryhmänsä, jota yhdisti tiettyyn aihepiiriin kuuluminen (edellisen esimerkin mukaisesti *tiedonkulku*). Näiden teemaryhmien sisältä poistettiin edelleen epäolennaisuuksia ja yhteensopimattomuuksia sekä yhdisteltiin jälleen joitakin asiasisältöjä. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 149) toteavatkin, että kun aineistoa on luokiteltu teemojen mukaan, on useimmiten seuraavana vaiheena aineiston uudelleenjärjestely laaditun teemoittelun mukaisesti, jolloin teemaluokkia joudutaan sekä pilkkomaan että yhdistelemään uusiksi teemaluokituksiksi. Teemojen yhdistelyssä niiden esiintymisen välille etsitään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia.

Lopuksi ”siistityille teemaryhmittelyille” etsittiin yhteinen nimittäjä ja jotkut niistä jaettiin edelleen pienempiin alateemoihin kuten *oman toimen ohella toimivien tiedottajien* ”verkoston puuttuminen” sekä ”osaaminen ja asenteet”. Näin haasteet saatiin luokiteltua ja nimettyä isoimmiksi teemakokonaisuuksiksi, joiden sisältä löytyy pienempiä asiakokonaisuuksia. Nämä asiakokonaisuudet, teemat, nimittävät yksityiskohtaisemmin kunkin haasteen sisältöjä.

5 TULOKSET

5.1 Sisäisen viestinnän tehtävä yritysten näkökulmasta

Kuten tutkimuksessa aiemmin todettiin, pörssiyhtiöiden viestintää säätelevät pörssitiedottamisen säännöt, jolloin niiden on viestittävä talouteensa liittyvistä asioista mm. henkilöstölleen sekä säännöllisesti että uutisluontoisesti. Konsernin lakisääteisen viestinnän voitaisiin katsoa olevan sen operationaalista viestintää, kun taas strategiasta viestiminen, - joka koskee pelkästään henkilöstöä - sen strategista viestintää. Kyseinen jaottelu on teoreettinen eikä sitä esitetty tutkimuksessa haastateltaville. Tulosten kannalta erottelu on kuitenkin hyvä tehdä, sillä vastauksissa vain toisen merkitystä korostettiin.

Haastateltujen viestintäjohtajien ja -päälliköiden näkemykset sisäisen viestinnän tehtävästä tai tarkoituksesta omissa yrityksissään olivat jossain määrin yhteneväiset, mutteivät missään nimessä yksimieliset. Vaikka operationaalinen, informatiivinen viestiminen nimettiin useimmissa yrityksistä sisäisen viestinnän tehtäväksi, strateginen viestintä tuotiin esiin yhtä usein ja sen merkitystä lisäksi korostettiin:

Haastateltava 1: Viestinnän tehtävä on nimenomaan ja ehdottomasti se strategian viestiminen, et kaikille on kristallin kirkkaana et mihin maaliin tätä hommaa tässä pelataan. Kaikki pelaa samaan maaliin.

Haastateltava 4: Täyttää lain kirjan eli saattaa ne pörssitiedotteet kaikkien tietoon, tukea päivittäistä toimintaa, oman työn tekemiseen tarvittavan tiedon välittäminen tietysti ensisijaisesti - - Totta kai strategian viestiminen on ihan ykkösjuttu tällä hetkellä.

Muutama haastateltava nosti esiin myös yrityskulttuurin luomisen strategian viestimisestä erikseen nimettynä toimintona:

Haastateltava 3: Kertoa ja yrittää kertoa niille kaikille x määrälle henkilöstöä, et ne on osa Yritystä 3- - se on ensisijainen tehtävä. Luomaan sitä yhtenäistä Yritystä 3, et on kiva olla Yrityksessä 3 töissä ja tulis sellanen, tota ylpeys siitä Yrityksestä 3 jossain vaiheessa.

Haastateltava 6: Se Yritys 6- kulttuurin ja Yritys 6 -hengen...ääm luomista varten niin...ja yhtenäisen toimintakulttuurin tukemiseksi.

Lisäksi mainittiin henkilökunnan motivointi ja kompetenssin rakentaminen, sisäisen viestinnän kehittäminen sekä johdon ja paikallisten viestintäihmisten tukeminen. Vastaukset esitettiin konserniviestinnän näkökulmasta ja sen tehtävään viitaten. Yksi haastateltavista toi kuitenkin esiin myös näkemyksen yrityksen sisäisestä viestinnästä kokonaisvaltaisena ilmiönä, jota ei voida antaa yksinomaan tiettyjen viestintävastaavien tai konserniviestinnän tehtäväksi:

Haastateltava 5: Et viestintä on, se on niin kun, se on DUUNIA siinä mis muikin. Et ei sitä yks vekkihame nainen siellä...pysty tekemään, vaan ihmiset tekee duunissa. Et se ei oo semmusta irrallista - -, vaan sehän on se työn tekeminen ja sä viestit ympäristölle ja kumppaneille, et mitkä on ne tavoitteet ja mitä ollaan tekemässä ja kuka tekee millonkin ja mitä tehdään ja missä tehdään, niin sehän se sitä viestintää on.

Haastateltavan voidaan katsoa viittaavan tällä viestintävalmiuksiin ja -myönteisyyteen yrityksen viestintäkulttuurissa ja niiden keskeiseen merkitykseen. Juholinkin (2001, 23) toteaa, että ”viestintä ei ole vain ammattilaisten asia vaan kuuluu jokaiselle”. Tällä Juholin tarkoittaa sitä, että organisaatioissa sekä työyhteisöissä viestintä ja vuorovaikutus ovat osa jokaisen työntekijän toimintaa. Vastuu organisaation sisäisestä tiedonkulusta ja viestinnästä kuuluu siis kaikille sen jäsenille, mutta vastuunotto on usein riippuvaista siitä, miten viestintämyönteisiä yksilöt ovat ja millaisia valmiuksia viestiä heille organisaatiossa tarjotaan.

Käsillä olleiden organisaatiodokumenttien perusteella yrityksissä myös kirjataan ylös ja painotetaan viestinnän tehtäviä eri tavoin. Siinä missä yrityksessä 3 viitataan laveasti sisäisen viestinnän tavoitteisiin strategisena yhteisyyden, yhteenkuuluvuuden ja koheesion saavuttamisen avaintekijänä, yrityksessä 2 mainitaan myös tiedon jakaminen päätöksiä ja oman työn tekemistä helpottavana tekijänä sekä luetellaan tarkasti strategisista tavoitteista. Yritys 1 listaa myös viestinnän tavoitteita yksityiskohtaisesti, muttei erota sisäistä ja ulkoista viestintää toisistaan. Yritysdokumenteissa yhteinen nimittäjä sisäiselle viestinnälle on kuitenkin sen esiin tuominen, että viestinnän tulisi perustua ja tukea yrityksen liiketoimintaa. Lisäksi Yritys 1 ja Yritys 2 mainitsevat

konsernitoimintojen viestinnän tehtäväksi konsernin viestintäverkoston tukemisen tai vahvistamisen.

5.2 Viestintäjärjestelmään liittyvät haasteet

5.2.1 Matriisirakenne

Yrityksen viestintäjärjestelmä liittyy kiinteästi yhteen organisaation rakenteeseen. Vaikka organisaation rakenteeseen vaikuttava muodollisuuden ja keskittyneisyyden/hajautuksen aste, koko sekä erikoistuminen tutkituissa yrityksissä vaihtelevat, ovat ne kaikki rakenteeltaan matriisimuotoisia. Tämä tarkoittaa sitä, että ne jaetaan sekä funktio-, että tuote- tai palvelukohtaisesti eri osiin, joiden yllä tai alla voi organisaatiokaaviossa olla lisäksi maakohtainen jaottelu. Matriisirakenteen monimutkaisuus koettiin yrityksissä haasteena sen vuoksi, että se hajottaa yrityksen kovin moneen osaan, joita etenkin henkilöstön on vaikea hahmottaa. Toisaalta myös oma toimenkuva saattaa matriisissa olla monitahoinen ja siksi sekava.

Haastateltava 1: Tää menee vaikeeks kyl hahmottaa näin, mutta näin vaan se maailma toimii, ei auta vaikeeta tai ei. Joo mut koko tää juttu, niin ei se oo yhtään helpompaa yhtiön väellekään ymmärtää tätä kuvioo ja sitte se kuitenkin selittää sen, että minkä näkösiä konkreettisia haasteita viestinnälle myöskin tulee, että...- - [viittaa omaan titteliinsä] skitsofreeninen tehtävän kuva itse asiassa: toisessa on maailmanlaajunen tehtävä ja toisessa on sit tällanen rajattu...

Haastateltava 3: Liiketoiminta X Norja*, niin ne laittaa koko homman samaan eli ne liiketoiminnot, jotka siellä on, niin ne onki kaikki yhdessä Norja* -pallukassa, et se on hirveen hankala, et tää menee ikään kuin matriisiks tää seuraava osa- - mut ehkä me ollaan ainoot, jotka voidaan täältä [konsernitoiminnoista] niin kun jotain sellasta ylätasoa viestiä välittää. Mut sit heti, kun mennään jonnekin, joka oikeesti vaikuttaa siihen ihmiseen, joka täällä on, niin siinä onki jo aika monta tekijää, jotka tulee sinne, että...

Haastateltava 4: Tää on niin sekava tää meidän konsernin kokonaisuus - - Se on niin sekavaa ollu ,et ei sitä osaa ees kuvata.

Haastateltava 6: Eli tämä on tällainen vähän monimutkainen systeemi mutta näin sen on oltava, koska tosiaan liiketoiminnalla on ikiomat tarpeensa ja sitten paikallisyhtiöillä on omat tarpeensa ja sitten konsernilla on omat tarpeensa.

Huotari, Hurme ja Valkonen (2005,18) toteavatkin, että matriisirakenteen haasteina ovat mm. johtajien lukuisuuden aiheuttamat ongelmat, tiedon välittyminen ja eri toimintojen

välinen yhteistyö. Lisäksi Luthansin ja Dohin (2009, 296) huomautus henkilöstön koordinoinnin hankaluudesta monimutkaisessa matriisirakenteessa ja yksittäisten ryhmien taipumuksesta “kulkea omia polkujaan” näkyy haastateltavien vastauksissa. Omien polkujen kulkeminen ja yhtenäisyyden puute tuntuukin olevan yrityksissä se suurin huolen aihe, jonka rakenteen sekavuus aiheuttaa. Tässä kohden on kuitenkin korostettava, että kyse on viestintäjohtajien omista näkökulmista sekä subjektiivisista arvioista siitä, miten matriisirakenne henkilöstössä nähdään. Palautetta tai tutkimuksia henkilöstön kokemuksista matriisirakenteen sekavuutta koskien ei ole.

5.2.2 Suuri koko ja maantieteellinen levittäytyneisyys

Matriisirakenteen lisäksi monikansallisen yrityksen suuri koko ja maantieteellinen levittäytyneisyys koettiin haasteelliseksi. Emoyhtiön fyysisen välimatkan tytäryhtiöihin katsotaan joissain yrityksissä korreloivan niissä esiintyvien viestintäasenteiden kanssa niin, että mitä kauempana tytär sijaitsee, sitä vähemmän viestintä siellä nähdään oleelliseksi tai mahdolliseksi toteuttaa emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä.

Haastateltava 1: Sikäli niin kun on maantieteen suhteessa viestinnän onnistumisen mahdollisuudet, niin vähän sellanen kääntäen, et mitä kauempana se on, niin sen suuremmat tsänssit on, et se joko häviää se viesti tai muuten vaan liudentuu tai ei kuulu mitään.

Haastateltava 5: Et mitä pitempi se matka on ja KAUEMPANA sieltä niin sanotusti pääkallopaikalta niin kylhän se etäännyttää. - - varmaan se etäisyys et aatellaan et mitäs tätä nyt kannattaa sitä sen enempää [viestiä].

Näyttäisi siltä, että kyse on siis yhä 2010-luvullakin fyysisen etäisyyden hahmottamisesta viestintään vaikuttavana tekijänä. Vaikka nykyteknologia todistetusti poistaa kyseisen ongelman konkreettisuuden, ei se tunnu konserneissa välttämättä karkottaneen välimatkan hahmottamista viestintäasenteiden tasolla. Taylorin, Levyn, Boyacigillerin ja Beechlerin (2008, 502) mukaan maantieteellinen etäisyys valtakeskittymistä voikin aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyden tunnetta heikosta osallisuudesta ja kuulumisesta monikansalliseen yritykseen. Toisaalta myös organisaatiotasojen määrän koetaan haastateltavien mukaan etäännyttävän fyysisesti lähellä sijaitsevia tytäryhtiöitä emoyhtiöstä:

Haastateltava 3: Kreikan* toiminta kuuluu Liiketoimintaryhmä M Internationaliin, joka kuuluu Yritys 3 liiketoimintaryhmään, joka kuuluu sit meihin, et aika kaukana sit loppujen lopuks.

Yritysten maantieteellinen levittäytyneisyys ja suuri koko nimettiin haasteelliseksi siinäkin mielessä, että asenteiden lisäksi – joita voidaan tarkastella tytäryhtiöihin liittyvänä haasteena – aiheuttaa suuri koko monikansallisille yrityksille myös hallitsemattomuuden tunnetta emoyhtiön näkökulmasta.

Haastateltava 5: Meil on vähän eri asteella olevii maita, että osassa on jo pitkällä, on kulttuuri ja Yritys 5 niin kun tunnetaan, mut osa on vähän sellasta et mä veikkaan, et on vähän silleen niin kun mäki voin vähän täst omast tuvastani katella, et vaan silleen toivoo parasta, et no onhan meillä tuolla noita ohjeita intrassa.

Haastateltavat kokivat, ettei emoyhtiö voi olla perillä kaikesta, mitä monikansallisen yrityksen eri puolilla tapahtuu. Silloin on mahdollista, että tytäryhtiöiden toimista ei olla tietoisia ja ne jopa poikkeavat halutusta. Tämänkin haasteen voitaisiin katsoa liittyvän yhtenäisyyden puutteeseen sekä toisaalta myös johtavan siihen. Sisäisen viestinnän hallitsemattomuus vie haastateltavien mukaan ongelmiin yhdenmukaisessa ulkoisessa viestinnässä ja eheän yrityskuvan viestimisessä ulkoisille sidosryhmille.

Yrityksen suuri koko ja maantieteellinen levittäytyneisyys aiheuttaa myös haasteellisuutta resurssien suhteen. Tämä konkretisoituu yrityksissä esimerkiksi niin, ettei kaikkia työntekijöitä voida lähestyä konsernitoimintojen tasolta heidän äidinkielellään. Viestintää on tällöin myös vaikea toteuttaa sekä viestien sisältöjä haasteellista kohdentaa kunkin tytäryhtiön tarpeiden mukaisesti.

Haastateltava 2: Sen [viestintätyylin, –tavan tai –kanavan, jolla viestitään] ehkä pitäis olla [tytäryhtiön koon mukainen] mut täs tulee myöskin meidän omat resurssit vastaan.

Haastateltava 4: Siis kyllähän niitä HAASTEITA RIITTÄÄ jos ajatellaan, että on joku todella iso yhtiö, jolla voi olla tuotantolaitoksia ympäri maailmaa tai edes muutamassa maassa, niin silloin puhutaan aika huikeista henkilöstömääristä jo. - - kyllähän siinä ihan tällaset volyymiasiat ja usein logistisetkin seikat on mietittävä tosi tarkkaan, että...Jos ajatellaan että joku henkilöstölehtikin täytyy tuottaa viidellä, kuudella kielellä ja sidosryhmälehti samoin, niin kyllä siinä haasteita on. - - On kovin rajallista se, että mitä pystyy tavallaan keskitetysti ohjeistamaan tai heille siellä antamaan. Silloin se jää just johonkin tällasiin visuaalisiin ilmentymiin ja joihinkin tämmysiin juttuihin.

Muun ohella fyysinen etäisyys emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä koettiin haasteelliseksi johtajuuden ja konsernijohtajan välittämien viestien näkökulmasta. Vaikka nykYTEKNOLOGIAN avulla konsernijohtajan viestit saadaan kulkemaan globaalisti, aiheuttaa henkilökohtaisen, kasvokkaisviestinnän puute sille haasteita. Haastateltava 1 kiteytti haasteen seuraavasti:

Mikä nyt jos sisästä viestintää ajattelee, niin JOHDON NÄKYMINEN on havaittu just tässä viime aikoina, niin se on valtavan suuri haaste. Kun toimipaikkoja on lukematon määrä, niin johtajien ois koko ajan pakko olla liikkeellä, jotta ihmisille tulee sellanen tunne, että ne pääsee haastamaan. Otetaan nyt vaikka suomalainen johtaja, et oot sä käyny jossain Brasilian sillä ja sillä tehtaalla - - niin sit se on jatkuvaa, sitä pitäis kokoajan olla jollain sisäsellä roadshow:lla kertomassa ja selittämässä. Ja sit ku sä oot saanu kierroksen täyteen niin on jo tapahtunu niin paljon tässä kuviossa muutoksia, et taas tarteis selittää et miks me ollaan valittu tähän UUS toimintatapa ja tyyli täs aiheessa.

Ghosalin ja Bartlettin (1994) suorittama tutkimus ABB:n toteuttamasta arvojen jalkauttamisprosessista paljastaa yrityksen toimitusjohtajan sekä tämän lähimmän johdon käyttäneen jopa yli 200 päivää vuodesta useampien vuosien ajan arvoprosessin läpivientiin yrityksen eri toimipisteissä (Welch & Welch 1997, 679 mukaan). Haaste on siis ilmeinen yhä 15 vuotta Ghosalin ja Bartlettin tutkimuksen jälkeenkin. Toisaalta Brantin ja Hulbertin (1976) tutkimuksessa todettiin, etteivät emoyhtiön tai tytäryhtiöiden johdon vierailut ja henkilökohtaiset tapaamiset lisänneet niiden keskinäistä ymmärrystä. He kuitenkin kyseenalaistavat oman tuloksensa esittämällä hypoteesin, jonka mukaan tämä saattaisi johtua kohtaamisten pintapuolisuudesta.

Viestinnän auditointi

Viestinnän auditointi, jota käsiteltiin henkilöstökyselyjen kautta yhtenä haastattelun alateemoista, osoittautui yhdeksi maantieteellisen laajuuden ja koon aiheuttamaksi haasteeksi. Sisäisen viestinnän onnistumisen mittaaminen eli auditointi on joissakin yrityksissä osa niissä toteutettavia työtyytyväisyyskyselyitä. Kyselyiden avulla yritykset pyrkivät systemaattisesti selvittämään henkilöstönsä motivoituneisuutta ja kokemuksia työnteon sujuvuudesta.

Henkilöstökyselyjä ja siten myös sisäisen viestinnän haasteita on kuitenkin haastateltujen viestintävastaavien mukaan vaikea kartoittaa. Auditointien haasteellisuus monikansallisissa yrityksissä liittyy luonnollisesti niiden suureen kokoon mutta lisäksi viestien saavuttavuuden/saavutettavuuden haasteeseen. Edelleen erilaiset yrityskulttuurit ja toisaalta myös kansalliset kulttuurit työtapoineen ja poikkeavine työnormeineen sekä lakeineen vaikuttavat ja näkyvät henkilöstökyselyissä.

Haastateltava 1: Vaaltavia eroja, vaaltavia eroja [henkilöstökyselyissä], joo, joo, joo, voi, voi, voi. Siis se kulminoituu...viestintä on yks hyvä kysymys, johtamisasiat on yks hyvä kysymys, motiivintasiat on hyvä kysymys ja ikään kuin konkreettiset palkkaus, turvallisuus... voi se riippuu niin maasta.

Haastateltava 2: JOO, siis kyl meil on jotain paikkakuntia, joissa on AINA hyvä [tulos kyselyissä]

Haastateltava 6: Minä en oikeestaan sanoisi, että MAAkohtasia eroja, pikemminkin eroja saattaa olla siinä, että mihin ryhmään sinä kuulut. Minkälaiseen [liiketoimintojen] henkilöryhmään kuulut.

Toisaalta ne asettavat haastateltujen mukaan moninaisuudellaan haasteen sille, että tuloksia on vaikea vertailla. Lisäksi tulosten merkitysten tulkitseminen tai käyttäminen viestinnän onnistumisen mittareina ylipäättänsä on tällöin hankalaa.

Haastateltava 3: Tehtiin tässä semmunen brändiin liittyvä kysely kaikille ihmisille, kun vuosi oli mennyt tästä uudistuksesta, et miten ihmiset on kokenu saavansa tietoo, kysyttiin nimenomaan sitä viestinnän onnistumista et miten se koettiin onnistuneeksi - - Ja vaikka niitä tuli paljon niitä vastauksia, niin selkeästi näky se, että ne oli vastannu, jotka tiesi tästä jotain, ylipäättään sit Yrityksestä 3, et joiltakin oli varmaan ihan menny et "mikäköhän tää nyt on?", et "mikä ihmeen Yritys 3 tää oikeen onkaan?" PLUS sitte se, et osa ei kyenny siihen englanninkieliseen sit vastaamaan.

Haastateltava 5: No nekin on hirveen erilaisii, huomaa heti kulttuurieroja, et suomalaisethan on sellasii aika KRIITTISIÄ, et kyl ne niin kun laittaa heti jos on jotain, et jos on jotain toivomisen varaa mut esimerkiks jossain Ukrainassa ku meil oli et tää oli täs on joku virhe tapahtunu tässä tietojen käsittelyssä ku kaikil oli vaan 100%, 100%, 100% et KAIKKI on vaan AIVAN upeesti, hieno, hieno, hieno, 100, 100, 100, Et niil on niin kun se KULTTURIKI siellä et "ei täs nyt valiteta", et "täshän on hyvin asiat". Et siin mieles osittain tulokset joutuu vähän niin kun outoon valoon.

Useimmiten auditoinnit toteutetaan kyselylomakkein, mutta myös mm. haastattelut, ryhmäkeskustelut tai havainnoinnit ovat mahdollisia (Juholin 1990, 172-175). Monikansallisissa yrityksissä konsernitoimintojen viestinnän mittauksen kohdalla jälkimmäisten käyttö on rajoittunutta, jolloin käytössä ovat pääosin sähköisesti välitettävät kyselylomakkeet. Tällöin niiden välittäminen koko henkilöstölle riippuu joko sähköisten kanavien käytöstä tai esimiesten aktiivisuudesta lomakkeiden välittämisessä.

Sisäisen viestinnän onnistumisen mittaaminen yrityksissä keskittyy lähinnä tiedonkulun sujuvuuteen ja tiedon saavutettavuuteen. Sitä, miten eri maissa ja tytäryhtiöissä halutaan saada tietoa tai mitä kanavia pitkin ei kartoiteta. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä ei varsinaisia (työttyytyväisyyskyselyistä erillisiä) viestinnän auditointeja ole vielä toteutettu tai ne ovat olleet toimialakohtaisia. Tähän on kuitenkin joissain yrityksissä mitä luultavimmin tulossa muutoksia strategiauudistusten myötä.

Haastateltava 4: Oikeestaan me päästään nyt vasta kunnolla mittaamaan kun me ollaan yksi ja yhtenäinen Yritys 4. Että jos tähän asti jotain ollaan mitattu, on se sitten asiakastyytyväisyyttä tai, tai henkilöstötutkimuksia tai muuta niin, jos nekin on tapahtunut tuolla toimialoilla, niin ei niistä oikein voinut päätellä kunnolla mitään niin kuin Yritys 4 tasolla, eikä välttämättä tieto niistä edes ole tänne konsernitasolle tullutkaan. Nythän me voidaan hienosti miettiä koko niin kuin viestinnän ja markkinoinninkin mittaristo uusiksi ja varmasti jos me saadaan aikaiseksi tämmönen jonkun sortin "Balanced Scorecard" tai muu, tai muu tämmönen, niin kuin tämmönen henkilöstötason tulosmittaristo, niin eiköhän sit tämmöset [viestintä] asiat saada uitettua myös sinne aika mukavasti

5.2.3 Oman toimen ohella toimivat tiedottajat

Yritysten viestintäjärjestelmään liittyväksi haasteeksi voidaan myös nimetä organisaatorakenteen sisällä toimivien viestijöiden määrä ja sijainti. Vaikka kaikki konsernissa viestivät toisilleen sisäisesti, on emoyhtiön sekä tytäryhtiöiden viestintään nimitetty vastuuhenkilöitä, joiden tehtävänä on välittää niiden sisäisestä viestinnästä sekä toiminnasta tietoa ylemmille johtotasolle, konsernin johdolle ja mahdollisesti viestintävastaavalle. Koska tytäryhtiöiden koot konserneissa saattavat parhaimmillaan koostua vain muutamasta toimijasta, on selkeää, ettei tällaisissa pienimmissä yksiköissä ole viestintään erikseen palkattuja ammattilaisia. Tämän vuoksi viestinnästä emoyhtiön

kanssa vastaa useimmiten oman työnkuvan ja toimen ohella sitä hoitava ihminen (oto), joka voi olla esimerkiksi paikallinen johtaja, assistentti tai henkilöstöosastolla työskentelevä työntekijä (Juholin 2009, 168).

Näihin oman toimen ohella toimiviksi tiedottajiksi kutsuttuihin henkilöihin liitettiin muutamiakin haasteita. Ensinnäkin haasteelliseksi haastateltavien mielestä on osoittautunut, se että oto-tiedottajana voi toimia kuka milloinkin missäkin maassa, eikä yrityksissä ole tälle selkeää ohjeistusta tai säännönmukaisuutta. Tällöin oikean, viestinnästä vastuussa olevan henkilön tunnistaminen ja löytäminen voi ajoittain osoittautua pulmalliseksi.

Haastateltava 2: Eli ne pitää aina maakohtaisesti löytää, ne henkilöt jotka tekee sitä ja sen mukaan kohdistaa, et siin on yks haaste et me saadaan se meidän viestintäverkosto pysyyn ajan tasalla ja saadaan niit viestejä läpi.

Haastateltava 3: No siis tota suoraan sanoen en tiedä miten tarkasti esim. liiketoimintaryhmä T on organisoitu sen, mut sen mä tiedän et liiketoimintaryhmän T tasolla on kolme ihmistä viestinnässä ja sitte taas siellä Bulgarian* yksikössä todennäköisesti sitä viestintää hoitaa toimitusjohtaja.

Haastateltava 5: Meil ei oo semmusii nimettyjä viestintävastaavia, et ne on käyty maajohtajan kautta ja sit ne on jotain delegoinu. Mut et mejän pitää ottaa haltuun se puoli...Meil ei oo sellast järjestelmällist... - se semmunen oto-viestijöiden verkosto niin se on ihan selkeesti TARVE.

Oman toimen ohella toimivien tiedottajien viestintäverkoston puuttuminen on yrityksissä keskeinen osa kyseistä haastetta. Verkoston muodostaminen toisi selkeyttä yhteydenotoissa tytäryhtiöihin ja voisi tukea niissä kenties myös viestintävalmiuksia, sillä haastetta tuo myös heidän viestinnällisen ammattitaitonsa ja näkemyksensä puute:

Haastateltava 2: Jos sä oot vaikka HR assistentti niin sulla ei oo minkäänlaista viestinnän koulutusta, eikä ehkä silleen näkemystä, et mikä on se viestinnän lisäarvo ja et ehkä osaa itse hahmottaa ja teet kiireessä muiden töiden ohella sitä, et osaa ehkä hahmottaa et mitä on niit tärkeitä asioita. Ja sillon jää myös tällanen kaikenlainen proaktiivisuus ja sen tyyppinen niin kun pois.

Haastateltava 4: Kun siellä sitä väkeä on niin niukasti ja hekin on tällasia oto-toimijoita siellä. Se on just se sihteeri tai controller tai joku joka yrittää siellä jotain tehdä. Ei oo sellast väkeä. Ja Tanskassaki*, jossa tehdään sitä omaa lehtee niin kuulin, että se on joku tällanen asiasta intoutunut ID-henkilö eli sitä viestinnän osaamista ei siellä ole

Åberg (2006, 34) esittää, että oto-viestinnän ongelmina ovat ammattitaidon ja aikapulan lisäksi viestinnän arvostus, vastuut ja oto:jen arvostus. Viimeisimpään yhtyy myös Juholin (2009, 135), joka toteaa, että tiedottajaidentiteetin ollessa heikko, ei tuloksia synny, osaaminen ei kehity ja paljon tärkeää tietoa jää saamatta. Juholinin mukaan (emt. 168) oto-tiedottajien kiinnostus viestintään ja halu kehittyä siinä olisi ihanteellista, mikä antaakin ymmärtää, ettei kiinnostus ole edellytys oto:na toimimiselle ja toteutuu vain ideaalitulanteissa eli todellisuudessa harvoin.

5.2.4 Tiedon saavuttavuus/saavutettavuus

Tiedon saavuttavuuden/saavutettavuuden haasteeksi voidaan nimetä teema, joka jakautuu kahteen pienempään kokonaisuuteen. Se sisältää vastaukset kanavien tavoittavuudesta sekä viestien läpäisystä emoyhtiön sekä tyttärien välisessä viestinnässä.

Kanavien tavoittavuus

Koska yritysten henkilöstö on monimuotoinen eikä kaikilla toimialoilla tai kaikissa maissa ole mahdollisuutta käyttää tiettyjä viestintäkanavia, ei konserneilla ole käytössä yhtäkään kaikkia työntekijöitä tavoittavaa kanavaa.

Haastateltava 3: Yks [haaste] on sit se, et tällä hetkellä meil ei oo mitään kaikille menevää kanavaa eli sähköpostitkin on niille 14 000:lle eli 6000 jää vielä uupumaan, eli ne on sitte just niitä X-työntekijöitä esim. Y-ketju Suomessa, niillä ei oo sähköposti-osotteita kauheesti työn puolesta - - että kaikille me ei saada sitä viestiä ainakaan näillä kanavilla ja sit se Intra kun ei tavota kun muutaman hassun.

Haastateltava 5: Ja sit kaiken kukkuraks meil on suljettu ulkoset yhteydet, meil ei pääse ollenkaan nettiin tuolt tuotantokoneelta, et pelätään vaan et tulee ulkopuolisii viruksia ja ne sotkee ne miejän laitteetkin siin samassa rytäkässä et ollaan vaan haluttu ne riskit minimoida, et ne ei pääse nettiinkään ollenkaan. Ja intraanki, ni okei siel ei jokaisella oo omaa konetta, et siin VÄHÄN niin kun joutuu, et ”hei mä tuun nyt työnjohtaja tähän sun koneelle et ”käys nyt röökillä ni tuun sillä aikaa tähän”. Eihän se HIRVEEN innostavaa oo, et ”no meenpäs nyt lukee niit konsernin tiedotteita nytte”. Et ”meniskö kahville vai pitäskö mennä tohon pomon koneelle?”, niin aika moni menee varmaan sinne kahville mielummin

Kaikissa yrityksissä tätä ei kuitenkaan nähdä haasteena, mutta asia tiedostetaan niissäkin ja ratkaisuna hyödynnetään toisenlaisia kanavia, kuten tehtaissa sijaitsevia televisioruutuja. Niissä pyörivät intranetin tärkeimmät uutisotsikot, jotka työntekijät

voivat lukea. Halutessaan saada lisätietoa uutisista tehdastyöläiset voivat käyttää tehtaiden yhteisiä tietokoneita intranetin tarkempaan selailuun. Vaikka haastatteluisissa osaaminen ei noussut esille kanavien käytön esteenä, on todettava, että myös tällainen tekijä saattaa rajoittaa toimivienkin viestintäkanavien/-välineiden käyttöä ja näin ollen niiden kautta välitettävien viestien tavoitavuutta.

Tutkimustulosten perusteella kanavien käyttöasteet konsernien välillä vaihtelevat. Kanavien tavoitavuus tai käyttömahdollisuus tutkituissa yrityksissä on vertailukelpoista siinä mielessä, että kussakin konsernissa on toimialoja, joissa työntekijät eivät istu päivittäin tietokoneen ääressä. Kuitenkin siinä missä joissain yrityksissä todettiin konsernin intranetin käytön olevan vähäistä, toisissa yrityksessä taas oltiin positiivisesti yllättyneitä sen käytön laajuudesta jopa niiden keskuudessa, joilla ei ole välitöntä pääsyä sivustolle työnkuvansa vuoksi (esimerkiksi käsin tehtävä fyysinen työ). Syy tähän voisi riippua siitä, kuinka pitkään yhteinen intranet on jo mahdollisesti ollut yrityksessä käytössä. Niissä yrityksissä, joissa yhteinen sivusto on ollut käytössä jo pitempään, voi käyttöaste olla suurempi sen vuoksi, että siihen on jo totuttu. Parhailaan sivuja integroivissa yrityksissä intranetin käyttö ei välttämättä ole vielä ehtinyt tulla osaksi yrityskulttuuria. Toisaalta myös se, mikä katsotaan intranetin suureksi käyttöasteeksi voi vaihdella yrityskohtaisesti (Lehmuskallio 2006, 292).

Kanavien tavoitavuuden tai käyttömahdollisuuksien muodostamat haasteet on kuitenkin punnittava myös itse käytössä olevia kanavia vertaillen. Näin ollen on puhuttava kunkin, spesifioidun kanavan tavoitavuudesta. Ei siis voida täysin yksioikoisesti väittää, että haasteena yrityksillä olisi yleisesti kanavien tavoitavuus, sillä kaikilla yrityksillä ei ole käytössään samoja kanavia tai ne esiintyvät eri muodoissa (esimerkiksi kaikissa yrityksissä ei tehdä henkilöstölehteä ja jos tehdään, niin sen välittäminen vaihtelee sähköisen ja painetun välillä sekä julkaisukieltään). Listaus kunkin konsernin käyttämistä viestintäkanavista löytyy liitteestä kaksi.

Kanavien tavoitavuuden haasteeseen liittyväksi tekijäksi mainittiin myös nyky-yhteiskunnan työskulttuuria leimaava ja yleisesti tunnustettu piirre eli *kiire*.

Haastateltujen yritysten mukaan kiireen vuoksi tietoa on vaikea saada välitettyä ellei sen saaminen ole äärimmäisen yksinkertaista ja helppoa.

Haastateltava 3: Aina se osa kokee et ei oo saanu riittävästi tietoa ja...sitä ei oikein tiedä et mistä se johtuu sitte. Mut varmaan just niistä KANAVISTA, et ei oo sattunu tulemaan just mun pöydälle se tieto. Tai mä on ainaki ITE just sellanen et mul ei oo yhtään aikaa perehtyä mihinkään ylimääräseen, et jos mulle tuodaan pöydälle niin mä voin lukee mutta jos mun pitää mennä jonnekin Intraan tai katsomaan sitä niin näkemättä jää. - - mut kyl niin kun varmaan KIIRE on jokaisella tää juttu. Et jos se ei tuu ihan niin kun eteen niin tota... - - Sit niin kun nää ihmiset jotka ei oo jatkuvasti, esim paikassa P olevat, niil on siis sillä lailla et niil on sit yhteisiä sellasia pisteitä kun niil ei oo omia koneita, niin joilla ne voi mennä sit sinne ja kattoo Intran mut kuinka usein niiden tulee sit mentyä, niin se on sit kyllä hyvä kysymys. Et ehtiikö sinne vai eikö sinne ehdi ja pitääks se tehdä niin kun omalla ajalla työajan jälkeen vai mitä sitten niin mä en tiedä miten se on organisoitu.

Haastateltava 5: Eihän ihmiset ehi enää kattoo. En mäkään kerkii. Et tulee niin PALJON, et jos kaikki alkais käydä läpi ja vastailla, niin en mä lähtis täältä ku yhen aikaan yöllä. Ei sitä vaan ehi...ei kerkee.

Ajan puute on myös yksi Tukiaisen (2006, 22) listaamista viestintää haittaavista tekijöistä. Se johtaa hänen mukaansa ainoastaan riittävään työn tasoon ja heikentää työn mielekkyyttä, passivoi ja saavuttaa uupumusta sekä sitoutumattomuutta työyhteisöön, jolloin voidaan oikeutetusti pohtia viestinnän painoarvoa ajankäytössä. Kiire vaikuttaa myös etenkin oman toimen ohella toimivien tiedottajien viestintään, kuten todettiin aiemmin oto-tiedottajien haasteita käsittelevän kappaleen kohdalla oto:jen ajanpuutteesta.

Haastateltava 5: Ja sitte ku EI OO sitä HENKILÖÖ, et sinä hoidat nyt tätä viestiä eteenpäin täällä Slovakiassa*. Et totta kai se oman toimen ohella myyntihenkilönä, et vaiks se on helppo sanoo et kaikkihan tässä vie viestiä ja yks vekkihamenainen ei saa mitään yksin aikaseks niin kyl se kuitenkin on aikamoinen vastuu myös sille myyntihäiskälle jos sen tehtävänä on viestittää sielt Slovakiasta* päin markkinatietoa ja trendejä ”täällä nyt kilpailija on tullut tällaisella kampanjalla ulos ja mitäs meidän kannattais tehdä?”, ni ei ne välttämät KANTAUDU tänne saakka.

Kiireeseen liittyvään haasteeseen on toisaalta liitettävä myös näkemys asioiden priorisoinnista ja siitä, miten henkilöstö suhtautuu omasta työstä saatavaan tietoon tai sen välittämiseen. Kanavien tavoitavuudessa voidaan ajatella olevan kyse myös viestintään liittyvistä asenteista, joiden puolestaan voitaisiin lukea kuuluvan toimiala- tai yrityskohtaiseen kulttuuriin eli siihen, missä määrin niissä asetetaan vaatimuksia viestinnälle, edellytetään sen osaamista ja siihen osallistumista jne.

Viestien läpäisy

Yrityksissä oltiin pääpiirteittäin yhtä mieltä siitä, että tiedonkulku alhaalta ylöspäin (tytäryhtiöistä emoyhtiöön) on haastavampaa kuin ylhäältä alas (emoyhtiöstä tytäryhtiöihin), vaikka myöskään ylhäältä alaspäin kulkeva tiedotus, informointi tai tiedon hakeminen ei aina ole toimivaa.

Haastateltava 3: Ite kun olin siinä training-jutussa, niin siellä sitte [selvisi], kun puhuttiin jotain, et ”ei, ku heille ei oo kerrottu mitään tästä asiasta” - se oli jotain, oisko ollu konsernistrategia vai mikä - niin et ”hei kyl me ollaan yritetty viestiä tästä mutta ei oo ilmeisesti tullu perille”

Haastateltava 5: No kylhän ne täältä menee vähän paremmin, et onhan se niin kun eri painoarvo taas lähetellä sitä infoo, ku et sielt tulee et ”täs on taas tätä asiakaspalautetta täältä malagalaiselta* työntekijältä”. Niin kylhän se täältä helpompi on vyöryttää. - - Mut totta kai se on niin kun molemminpuolista et meijänkin pitäis olla aktiivisia mut - - ...Et se niin kun JÄÄ täälläkin päässä kun on koko ajan 50 rautaa tulessa.

Tiedonkulkua monikansallisissa yrityksissä kvantitatiivisesti tutkinut Singh (2004) havaitsi, että ulkomaisista tytäryhtiöistä emoyhtiöön virtaava tiedonkulku on vähäisempää kuin vastaava toisinpäin kulkeva tieto vain tietyistä maista lähtöisin olevien monikansallisten yritysten kohdalla. Tällöin tiedonkulun suuntaan vaikutti tytäryhtiön sijaintimaan emoyhtiötä korkeampi teknologinen kehitys. Tutkittujen yritysten kokema haaste tiedonkulun vähäisyydessä muualta maailmasta Suomeen voitaisiin siis mahdollisesti katsoa sidotuksi tytäryhtiöiden sijaintiin. Korkean teknologian maana Suomessa omaksutut viestintävälineet ja keinot mahdollistavat ja muokkaisivat täten myös asennoitumista viestien välittämisen helppouteen.

Haastateltava 1: Toi on kyllä ehdottomasti tän järjestelmän heikoin kohta, juuri tämä näin, että ylhäältä alaspäin saadaan ikään kuin kulkemaan tätä viestiä mutta ei alhaalta ylöspäin - - Tuntuu olevan näin, että Suomesta lähtee kyllä viestiä ulospäin mutta muualta niin se viestin sisääntulo ei kyl tapahdu samaa kanavaa pitkin, et ne tulee sit enemmänkin organisaatorakenteen myötä. Se kipu sieltä hitaammin ikään kuin johtoa pitkin eri tasoihin ja sit loppu peleissä tällasiin johtoryhmiin, jota eri liiketoiminta-alueilla on ja sitte saadaan ikään kuin sitä feedbackia sieltä. Mutta AIVAN-LIIAN-VÄHÄN.

Haastateltava 4: JA kun se on ollu näin YKSISUUNTAISTA, TÄÄLTÄ sinne päin, tähän asti.

Syy tyttäristä emoyhtiöön kulkevan viestinnän vähäisyydelle saattaa tytäryhtiön sijainnin lisäksi löytyä myös organisaatorakenteen hierarkiasta, oto-tiedottajien

viestintänäkemyksen, ammatti- tai kielitaidon puutteesta. Jos tiedottajan kielitaito konsernin työkielessä englannissa on heikko, saattaa siitä muodostua kynnys viestimiselle arvelee haastateltu yrityksen 2 edustaja:

Jenkeistä tulee sit niin kun...mikä on tietysti heidän tyylinsäkin, että on ihan kiva paukuttaa niit omia henkseleitä ja kertoa, et mitä me on saatu aikaseks ja tehty niin, niin tota sieltä tulee paljon. Ja siihen vaikuttaa sekin että tota, koska meidän konsernin kieli on englanti, niin heidän materiaalinsa on englanniks eli siin ei oo sitä ylimäärästä kynnystä, että tarvis kääntää niitä. - - on ihmisiä joiden englanninkielen taito on heikko ja niitä on myös siis viestinnässä. Niin silloin se kynnys materiaalin tuottamiseen johonkin globaaliin kanavaan on entistä suurempi, kun ei se englanti nyt suju kauheen hyvin.

Kynnyksen mahdollistaa ehkäpä se, ettei yhteisiä pelisääntöjä tai tarkkaan rajattua vastuutusta ja raportointivelvollisuutta muuta kuin tietyistä, useimmiten taloutta koskevista asioista haastateltujen mukaan ole. Myös viestinnän ammattitaito- ja kielivaatimukset oto-tiedottajille ovat tytäryhtiökohtaisesti ja paikallisesti määriteltävissä. Haastatellut viestintäjohtajat toivoivat etenkin saavansa enemmän palautetta organisaation alemmilla tasoilla. Muutama toivoi myös aktiivisempaa tiedonvälitystä paikallisista tapahtumista, jotta konsernitaso voisi mahdollisesti niissä avustaa, sekä tytäryhtiöissä tuotetun materiaalin jakamista emoyhtiön kautta myös muiden käyttöön.

Viestien läpäisyn haasteena ei kuitenkaan ole pelkkä tiedon saavuttavuus konkreettisella tasolla, vaan myös sen läpäisy siinä mielessä, että viestit ymmärretään ja samalla myös sisäistetään samalla tavalla. Etenkin sisäistämisen prosessin yhtenäisen lopputuloksen aikaa vievyys suuressa organisaatiossa koettiin yrityksissä haasteellisenä:

Haastateltava 2: Jos yleisesti miettii niin kyl ne varmaan ne haasteet pitkälti on just sit sellasia, se viestien LÄPI meno ja se, et ne ymmärretään

Haastateltava 6: Ja tämmyisessä isossa organisaatiossa, jossa nyt toimitaan niin monissa maissa ja kulttuureissa ja toimintatavoissa niin se asian sisäistäminen samalla tavalla se vie aikaa. Eli sinä et käden käänteessä pysty jotain, millään viestintätoimenpiteellä et pysty käden käänteessä asioita hoitamaan. Että se on kyllä se suurin haaste.

Toisaalta viestien läpäisyyn liittyy yrityksissä myös informaatiotulvan haaste, jonka haastateltava 6 toi esiin seuraavasti:

No kyllä se oikeastaan se suurin haaste minun mielestä sisäisessä viestinnässä - se koskee kyllä aika paljon ulkoistakin - mutta sisäisessä viestinnässä se on tämä informaatioähkä. Että miten saa niin kun...meillä on erittäin tehokkaat tiedotusvälineet, meillä on erittäin siis sofistikoituneet systeemit, niin millä sinä saat tärkeät viestit perille koko organisaatiolle nopeasti jos on tarve saada nopeasti viestejä.

Koska yritykset ovat kooltaan suuria, niissä liikkuu valtavasti tietoa, joka synnyttää suoranaista informaatiotulvan tai informaatioähkyn (ks.s.18). Tällöin tärkeiden viestien läpäisy voi vaikeutua informaatioähkyn takia tai jäädä muun informaation takia havaitsematta ikään kuin informaatiotulvan alle, mikä yrityksissä muodostuu yhdeksi viestintää haastavaksi tekijäksi.

5.3 Kulttuureihin ja kieliin liittyvät haasteet

5.3.1 Kieli

Se, että konsernikielenä kaikissa yrityksissä käytetään englantia, joka ei ole kaikkien työntekijöiden - jopa harvojen - äidinkieli, ei itsessään ole tai sitä ei nähdä konserneissa kielikysymykseen liittyvän haasteen ytimenä. Kielitaidon puutteen tiedostetaan voivan muodostaa kynnyksen viestinnälle sekä haastavan itse viestinnän onnistumista. Näkemys on tieteellisten tutkimusten mukaan perusteltu (ks. esim. Barner-Rasmussen & Björkman 2005; Buckley, Carter, Clegg & Tan 2005). Viestimiseen käytetyn kielen haasteen katsottiin kulminoituvan yrityksissä kuitenkin yhteiseen pääkieleen eli englantiin suhtautumisen tavassa sekä ylipäätään käytettyjen kielten moninaisuudessa:

Haastateltava 1: On se asenne et ”ahaa sä et puhu saksaks mulle” et ”tää ei oo niin tärkeitä kun sä puhut vaan englantia mulle”. Tai että ”et sä oikeestaan halua viestiä mulle yhtään mitään kun sä et puhu mulle OMALLA kielellä”, joka aiheuttaa sitte heti tollasia ongelmia. Se ei oo pelkästään kieli se on tietysti koko toimintakulttuuri.

Haastateltava 2: Niin siit on sit tullu joistain maista esimerkiks Saksasta...viestiä, että kun se [toimitusjohtajan neljännesvuosikatsausvideo] on englanniks, niin...niin ei oo hyvä.

Haastateltava 3: Varsinki suomalaiset kokee, että heidän palvelutasonsa on pahasti heikentynyt jos vaan englanniksi [viestitään], nii he sitten nostaa kädet ylös saman tien et ”okei meit ei kiinnosta jos ei oo suomeks”.

Haastateltava 5: Pyritään identtisesti, et kaikki olis niin kun molemmilla kielillä [suomeksi ja englanniksi] niin onhan se niin kun herättäny sit välillä et ”miks tää ei oo ku tolla kielellä” ja...Et se pitäis kokoajan olla identtistä ja sit on niin kun niitäkin, et ku me nyt ollaan niin kansainvälisiä niin ”minä olen nyt suomalainen insinööri mutta minä nyt vaan

silti käytän tätä englannin kielistä [intra]” - - Mut et tavallaan kaikki pitäis olla, et molempiin suuntiin, et jos jommast kummast puuttuu joku ni aina on sit joku jolla on et ”voi itku ku tätä ei ollu [halutulla kielellä]”. Et se HIRVEESTI on sellasta vähän niin kun mustasukkaisuutta että...

Englannin kielen (Business English Lingua Franca, BELF) käyttöä monikansallisissa yrityksissä tutkinut Charles (2006) päättelee, että Englanti on kulttuuriin sidottu kieli, jonka käytön myötä valta monikansallisissa yrityksissä jakautuu ja käsityksiä itsestä ja muista muodostetaan. Kielen asemaa vallan lähteenä suomalaisessa, monikansallisessa yrityksessä tutkineet Marchan, Welch ja Welch (1997 ja 1999) osoittavat lisäksi informaation jakamisen sekä yhteisen yrityskulttuurin muodostamisen olevan erityisen haasteellista vieraalla kielellä. Kyseiset tutkimukset ovat siis yhdenmukaisia viestintävastaavien näkemysten kanssa siitä, että englannin käyttö virallisena kielenä aiheuttaa henkilöstössä ”mustasukkaisuutta” sekä emoyhtiön työntekijöissä että tytäryhtiöissä, joissa Englanti ei ole maan pääkieli.

Toisaalta myös emoyhtiön tai tytäryhtiöiden englanninkielen käyttö äidinkielenä sijaan saattaa vaikuttaa joidenkin työntekijöiden viestintäasenteisiin. Aiempien tutkimusten perusteella voitaisiin olettaa, että tällaiset työntekijät saattavat pyrkiä vieraan kielen käytöllä erottautumaan muista työntekijöistä ja saavuttamaan jonkinlaisen valta-aseman heihin nähden. Toisaalta voidaan myös spekuloida johtuuko negatiivinen asennoituminen omalla äidinkielellä tapahtuvaan viestintään halusta tai kaipuusta yhtenäisempään yrityskulttuuriin. Tällöin ne työntekijät, joiden kielitaito on tarpeeksi hyvä myös englanninkieliseen viestintään, osoittaisivat vieraan kielen käytöllään kenties pyrkivänsä huomioimaan yrityksen kansainvälisyyden.

5.3.2 Kansalliset kulttuurierot

Kansallisia kulttuurieroja ja niiden moninaisuutta konserneissa ei sinänsä omatoimisesti nosteta esiin sisäistä viestintää keskeisesti haastavana tekijänä. Haastatteluissa viitattiin pikemminkin maakohtaisiin lainsäädäntö- ja työehtoihin sekä kaupantekoon ja markkinointiin liittyviin kommunikointieroavuuksiin eli ulkoiseen viestintään vaikuttaviin kulttuurieroihin, vaikka kyse oli sisäisen viestinnän haasteista.

Haastateltava 1: Maakulttuurit tulee oikeestaan taas sitä kautta, että se tapa tehdä töitä ja se paikallinen normisto, jolla henkilökunnan toimintaa säädellään jne. niin on sitte maakohtasia juttuja ja se on otettava niin kun sanotaan vähän niin kun lakina - - Ne vaikuttaa siihen kaupantekemisen tapaan ja koko toimimisen tapaan ihan eri tyyllisesti ja se lähtee siitä, että kansallinen kulttuuri vaan on sellanen.

Haastateltava 5: Mut et noi on silleen kun noi maat on niin pirstaleiset, et joka maas on aivan erilainen lainsäädäntö, et mitä saat [mainostaa], et jos me täällä et ”NYT täs on nää markkinointiohjeet, tällä tavalla myydään tuotetta Z”, nii se on aivan eri säännöt Italiassa*.

Viestintä- ja toimintatapojen eroja sisäisen viestinnän näkökulmasta tuotiin myös esiin mutta niiden ei nähdä yleisesti ottaen aiheuttavan merkittäviä haasteita tai esteitä sisäiselle vuorovaikutukselle, vaan ennemminkin ne koetaan pelkästään hidasteina. Vaikka kansallisia kulttuurieroja ei yhtenä yhtenäisenä osa-alueena koettu yritysten yhdeksi suurimmaksi haasteeksi, nousi haastatteluissa kuitenkin esiin muita selkeämmin eräs yksittäinen, kansalliseen kulttuuriin liittyvä ja viestintää hankaloittava kulttuuriero. Tämä Hofsteden valtaetäisyyteen ja Trompenaarsin saavutettuun vs. kohdistettuun statukseen liittyvä tekijä voitaisiin nimetä haastateltavien puheen mukaan hierarkiäkäsityserojen haasteeksi.

Haastateltava 2: Ja sit TÄS on ehkä yks mikä liittyy näihin kulttuurieroihin, niin on se, et esimerkiks sitten SAKSA, jossa TITTELIT ja tällaset on tosi tärkeitä, niin koska mun titteli on *manager*, mut sitte meidän viestintäjohtajan titteli on Vice President, niin on ihmisiä jotka ei suoraan kommunikoi minun kanssani, koska tittelini on vain manager. Eli jos mä esimerkiks lähetän sähköpostia, niin hän ei vastaa sieltä Saksasta, puhun nyt lähinnä meidän johtoryhmän jäsenestä, joka on siis tämä executive vice president. Hän ei KOSKAAN vastaa suoraan minulle. Et, et tän tyyppisii on enemmän mut mä näkisin, et se liittyy just tähän niin kun hierarkiaan ja siinä mielessä kulttuurieroon ja tää on NIMENOMAAN Saksassa. - - Ja ehkä Saksassa on sitä myöskin, et ”tieto on valtaa” ja halutaan hallita sitä omaa pikku kuningaskuntaa ja ehkä sit niin kun pidetään osa tiedosta itsellä, jolla vahvistetaan omia asemia ja tota... Saksassahan on noin yleisesti ottaen hyvin vahva sellanen toimintatapa että ”esimies kertoo minulle, mitä minä TEEN eikä minun välttämättä tarvitse tietää muuta”.

Haastateltava 3: Ihan selkeesti on nähtävissä, että joissain kulttuureissa on hirveen tärkeitä olla päällikkö tai johtaja tai joku muu, että ne ei tässä konsernissa mee ihan tasan tarkkaan. Et Suomessa voi olla esim. tiedottaja nimikkeellä joku joka tekee aivan tasan yhtä tarkeitä hommaa kun joku viestintäjohtaja jossain muualla, että ne on ehkä tittelinkipeämpiä tai tarvitsee sitä titteliä enemmän toimiakseen. Et kyl se jossain yhteyksissä näkyy myös tässä, että mä niin kun vastaan Yritys 3 BRÄNDISTÄ, joka kuitenkin on aika iso juttu, niin kylhän joku johtajan titteli vois olla aika hyvä. Varsinkin siinä tapauksessa, jossa pitää sit ruveta sanomaan, et ”kuulkaahan nyt tällasta ei voi tapahtua”.

Hierarkiäkäsityserojen haasteeseen liittyy myös läheisesti eri kulttuurien toisistaan poikkeava näkemys viestinnän avoimuudesta tiedonkulussa ja tiedon välittämisessä.

Haastateltava 1: Tää on nyt ihan spekulointia mutta vaan yhtenä esimerkkinä vois ottaa ja sama se vois olla viestinnänkin puolella, et jos joku pohjoismaalainen taso on erittäin tällanen avoin ja annetaan paljon tietoa ja käydään paljon keskustelua ja suorastaankin voi olla esimiehen kanssa eri mieltä niin se ei välttämättä käy ihan kaikkialla. Et jossain Espanjassa* joku alkaa jähättää jossain vaikka virallisessa sisäisessä viestintäkanavassa niin olla eri mieltä vaikka majohtajan kanssa, niin se on vähän niin kun tällanen...

Charles (Suomen Akatemia 2008) ottaa kantaa monikansallisten yritysten työntekijöiden näkemyseroihin viestinnän avoimuudesta ja yrityksen sisäisestä hierarkiasta: ”Suomalaiset ovat tottuneet avoimeen viestintään ja tiedon jakamiseen. Kun suomalainen yritys viestii intranetin tai muun teknisen välineen kautta, tieto menee ympäri maailmaa kaikille yrityksen hierarkiatasoilla oleville. Se saattaa olla ongelma monissa maissa, joissa ei ole totuttu siihen, että esimerkiksi esimies ja alaiset saavat jonkin tiedon yhtä aikaa”.

Toisaalta hierarkiakäsityserojen haaste voi tässäkin kohden riippua vastaajan henkilökohtaisesta näkemyksestä ja kokemuksesta tai olla yrityskohtaista, sillä Haastateltava 5 toteaa, ettei hierarkia tuota haasteita heidän yrityksessään:

Haastateltava 5: Täs ei oo hierarkia, siis täällä ei oo jotain sellast et voin vaan kommunikoida tuon kans. Et tääl muuten on sellasta suht koht, niin kun sanoin tarkkoja ollaan kaikesta, ja tää on aika vanhoillinen toimiala, mut että se VANHOILLISUUS tai se tietty, että se PERINTEIKKYYS, ni ei kuitenkaan tarkota sitä, et tääl ois jotku sellaset hirveet hierarkiat, et kyl tääl ihan joka tasolta melkein aidosti voisin sanoa että uskaltaa. -- et must tuntuu et kuka tahansa yksittäinen myyntipäällikkö ihan mistä tahansa tai myyntiEDUSTAJA voi olla suoraan yhteyksissä et ”hei Jukka* mul ois sellanen ongelma nyt täällä et nyt pitäis...”, et siin mielessä tää on must avoin ja tääl ei silleen HIENOSTELLA.

Yhteenkään Hofsteden tai Trompenaarsin ulottuvuuksista haastateltavat eivät viitanneet niin painokkaasti tai usein, että niistä voitaisiin joku nostaa esiin yhtenä yritysten suurimpien haasteiden nimittäjänä monikulttuurisuuden näkökulmasta. Tällöin voidaan todeta, ettei tiettyjä kulttuurisia tekijöitä voida nimetä suomalaisten, monikansallisten yritysten yhteisiksi haasteiksi. Tämä voi hyvinkin johtua siitä, että alueet joilla yritykset toimivat, ovat erilaiset, jolloin myös niiden kohtaamat kulttuurierot vaihtelevat. Pelkästään Euroopassa toimivien yritysten kohtaamat kulttuurieroista johtuvat haasteet ovat pienempiä ja erilaisia kuin myös Euroopan ulkopuolella toimivien yritysten haasteet ulottuvuuksiin nähden. Ulottuvuuksista eniten kannatusta saivat kuitenkin

Hofsteden valtaetäisyyttä ja Trompenaarsin saavutettua vs. kohdistettua statusta vastaava ulottuvuus eli haastatteluissa hierarkiäkäsityseroina esiin noussut haaste (Yritykset 1,2 ja 4), Hofsteden epävarmuuden välttämisen ulottuvuus (Yritykset 1,3 ja 4) ja aikakäsityksen ulottuvuus (Yritykset 3,4 ja 6) sekä Trompenaarsin spesifi vs. diffuusi-ulottuvuus (Yritykset 3,5 ja 6).

Huomion arvoista on se, että yksikään yritys ei pitänyt Hofsteden maskuliinisuus/feminiinisyys ulottuvuutta yritysten sisäisen viestinnän kannalta haasteellisena tekijänä ja oli täten ainoa ulottuvuus, joka ei kulttuurieroista keskusteltaessa saanut lainkaan kannatusta tai mainintoja. Maskuliinisuus/feminiinisyys ulottuvuutta ei kuitenkaan käsitelty haastatteluissa varsinaisten maskuliinisten tai feminiinisten yrityskulttuurien eroina esimerkiksi konfliktien käsittelyn tasolla, vaan pikemminkin sukupuoliroolierojen ilmenemisenä yrityksen eri osissa ja tytäryhtiöissä.

Haastateltava 1: Intia* on esimerkkinä, meil on siel miehiä ja yhtä hyvin naisia sellaisissa positioissa tekemässä siinä mejjän joukkueessa että...ei. Ja yhä enemmän menee tasa-arvosempaan suuntaan, et siinä mielessä.- -. Viime aikoina melkein kaikkia nimityksiä kattelee, niin tuntuu et äijät on vähemmistönä niissä. Sillä lailla niin kun, et se menee vaan tähän suuntaan...

Haastateltava 6: Minun täytyy sanoa, että ainakaan en ole sinä 21 vuoden aikana mitä olen tässä firmassa ollut töissä, niin en minä nyt ole siis sellaiseen asiaan törmännyt. Tämä on kyllä miesvaltainen organisaatio, että meillä on henkilökunnasta vain 15% naisia, että täällä on 85% miehiä. - - Sanotaan, meillä on Japanissa* yhden tytäryhtiön toimitusjohtaja on nainen, meillä on aika monessa maassa henkilöstöjohtajana tai viestintäjohtajana nainen, tässä konsernin johdossa on muutamia naisia, ja tuota...jos nyt sitä ajatellaan. Ja sanotaan nyt esimerkiks Kiinassa* meillä on naispuolinen viestintäjohtaja ja tuota...että ottaen huomioon sen, että meillä on vaan 15% naisia. Minusta se on aika, aika hyvin.

Kansalliset kulttuuriulottuvuudet ovat pohjimmiltaan arvopohjaisia eroja (Hofstede 2001). Jaetut arvot muodostavat joustavan pohjan organisaation yksiköiden yhteistyölle ja voivat parantaa niiden sisäistä viestintää. (Martinez & Jarillo 1989; White & Poynter, 1990; Buckley & Casson, 1998, Pihlin 2008, 332 mukaan). Monikansallisissa yrityksissä yhteisten arvojen muodostaminen voi kuitenkin olla ongelmallista, sillä se mikä katsotaan tuomittavaksi yhtäällä voi olla hyväksyttyä toisaalla (ks. esim. Blazjewski, Dorow & Sopinka-Bujak 2006).

Monikansallisissa yrityksissä koko konsernin ja kaikkia kulttuureja yhdistävien arvojen löytymisen ei katsota aiheuttavan haasteita eikä niiden sopimattomuudesta johonkin tytäryhtiöön tai kansalliseen kulttuuriin ole ollut tutkituissa yrityksissä kokemusta. Päinvastoin esimerkiksi juuri haastattelun aikoihin arvoprosessia läpikäyvässä yrityksessä 1 oltiin sitä edustavan haastateltavan mukaan positiivisesti yllättyneitä siitä, miten helppoa ”yhteisen sävelen löytämisestä” arvojen suhteen näytti olevan tulossa.

Haastateltava 1: Mut et yllättäen nää on samankaltasii nää asiat, et se ei tuu olemaan niin kun esimerkiks sen suurempi haaste LÖYTÄÄ tavallaan sellasta yhteistä säveltä. Ja itse asiassa nämäkin mitä tossa nää edelliset on niin ei meil oo, ne on sen verran kuitenkin HYVIA.

Toisaalta yrityksissä tiedostetaan myös globaalisti sopivien ja yleismaailmallisten arvojen haittapuolet.

Haastateltava 1: Ehkä niiden [arvojen] heikkous piilee siinä, et ne vois olla ihan yhtä hyvin partioliikkeen arvoja. Et niin kun ne on universaaleja myöskin siinä mielessä, että ne pystyy allekirjottaa kuka tahansa. Et, et sekin on tietysti, et pitäis olla jotain sellasta mikä puhuttelee ihmisiä ja tavallaan hitsaa taas enemmän sitä joukkuetta kasaan.

Haastateltava 5: Nää [arvot] vois yhtä hyvin olla Kilpailija X:n arvot tai Kilpailija Y:n arvot. Ei tää mitenkään hirveesti nyt...erota tätä mistään muustakaan. On noi tollasia aika yleismaailmallisia.

Blazjewski, Dorow & Sopinka-Bujak (2006) osoittivat tutkimuksessaan, että tytäryhtiöillä on eri tapoja sopeutua emoyhtiön asettamiin arvoihin ja niiden moniselitteisyyden ja epämääräisyyden tulkintaan. Yhteiset arvot eivät siis takaa sitä, että ne johtaisivat samanlaiseen arvopohjaiseen käyttäytymiseen ja toimintaan.

5.3.3 Moninaiset yrityskulttuurit

Haastateltava 4: Ja mun täytyy sanoo, et Yrityksellä 4 niin suurin ongelma on ollu SE, kansainvälises viestinnäs, et sitä ei ole juurikaan OLLUT. Se on ollun aivan minimissään ja tota ikään kuin nämä yhtiöt, yksiköt ei oikeestaan ole ollut tän konsernin ja konserniviestinnän piirissä juuri lainkaan. Et se on ollu hyvin löyhä se YHTEYS.

Yksi suurin haastattelujen perusteella haastetta kuvaava teema muodostui yritysten sisäisestä moninaisuudesta, joka liittyi mm. oto-tiedottajien haasteeseen - ”Meil on hirvittävä määrä tällasia oto-toimijoita tuolla - - ja tota kyllähän se on sitte kirjavaa se

lopputulema, mitä siitä syntyy” - mutta myös etenkin yritysten rakenteen ja maantieteellisen laajuuden haasteeseen (ks. kpl 5.2.1). Toisaalta monimutkainen organisaatorakenne mahdollistaa tuloksekkaan toiminnan mutta toisaalta vähentää monikansallisen yrityksen koherenssia (ks. esim. Bartlett & Ghosal 1990; Johnson 1993, 172) Monikansallisten yritysten toimiala- ja liiketoimijakoisuus tutkimuskohteissa kuvastuu useina eri strategioina, minkä lisäksi yritysostoin niihin mukaan liittyneissä tytäryhtiöissä on useissa yhä erilaiset, emoyhtiöstä poikkeavat yrityskulttuurit. Yritysten sisäinen monijakoisuus ilmenee joissain yrityksissä sekä konkreettisesti että abstraktisti.

Abstraktilla tasolla puhutaan konserniin kuuluvien eri tasojen erilaisista tavoista, arvoista ja yrityslojaalisuudesta eli yrityskulttuurin näkymättömästä puolesta.

Haastateltava 2: Meil on yritysostojen kautta ostettu yrityksiä, jotka saattaa olla hyvinkin vanhoja et meidän vanhin yritysosto taitaa olla tytäryhtiö X, joka on toiminu siellä 1600-luvulta lähtien ja siel on ollu TOSI vahva ja on edelleenkin hyvin vahva tällanen paikallinen kulttuuri ja, ja kyllä se aiheuttaa haasteita.

Yrityskulttuurien näkyvä, konkreettinen puoli taas ilmenee esimerkiksi yritysnimien, logojen ja sisäisen viestinnän käyttöjärjestelmien eriävyytenä.

Haastateltava 2: Meil oli aikasemmin erilaisia sähköpostijärjestelmiä, mistä tuli se haaste et ne ei aina kaikilta osin keskustelleet keskenään, et nyt meil on kaikilla läpi Yritys 2:n niin käytössä yks yhtenäinen sähköpostijärjestelmä eli Outlook.

Haastateltava X: Venäjän suunnalla täytyy tehdä vähän omia ratkasuja ja ensinnäkin tietysti kyrillinen muoto tuosta logosta.

Luthans ja Doh (2009, 165) toteavatkin, että joissain monikansallisissa yrityksissä on tytäryhtiöitä, joita ei voisi helposti havaita kuuluviksi samaan monikansalliseen yritykseen logoja ja raportointiproseduureja lukuun ottamatta.

Yritysten sisäinen monijakoisuus on ollut yksi niiden sisäistä viestintää ja koko toimintaa haastava tekijä. Yhtä haasteelliseksi haastattelujen perusteella voidaan katsoa myös uuden yhtenäisen strategian ja yrityskulttuurin viestiminen konserninlaajuisesti, niin konkreettisella kuin abstraktillakin tasolla.

Haastateltava 2: Jos...puhutaan tästä yleisesti meidän koko Yrityksen 2 yrityskulttuurista, niin...mehän on myöskin meidän arvoissa on puhuttu just sitä, että jakaa tietoa muiden kanssa ja et tällanen on tärkeätä ja SEN tavallaan asenteen ja viestin saaminen läpi on mun mielestä ollu haasteellista. Mut siin on päästy eteenpäin mut se on edelleenkin HAASTE

Haastateltava 3: Siis se [suurin haaste intranetsivustojen yhdistämisessä] on tää muutosvistarinta. Eli kaikista on kiva tehdä yhteistyötä mutta sitte kun ruvetaan oikeesti hommiin niin ”Älkää tulkokaan mejjän tontille, ei me halutakaan tulla tänne”. Sit jos se jollain tavalla mahdollistaakin, että ihmiset pääsee käsiks toisen tietoihin, vaik ei niis ois mitään salasta mut se ei vaan kulttuuriin sovi et ”mitä sä nyt tuut mejjän papereita katselemaan”, et se on aika raju muutosvistarinta mikä näis tulee. Tosiaan niin kun paperilla hyvä, mut sitte käytännössä PAHA.

Haastateltava 4: On siinä ihan hirveesti haasteita jo ihan asennetasolla, koska on totuttu hyvin itsenäiseen toimintatapaan, niin eihän oo helppoa sit yhtäkkiä ottaa vastaan ohjeita jostain, vaikkapa konserniviesticinnästä tai konsernihallinnosta muuten. Et ihan tää koskee ylintä johtoa tuolla alueilla, onhan se selvä, sehän on iso kulttuurin, toimintatavan muutos. Mut se vaan on näin strategiaan kirjattu ja johto on näin päättäny ja se vaan TEHDÄÄN. Toisaalta ei meillä mitään hirveetä muutosvistarintaa OLE ollut. Et kyl ihmiset on ollu aika valmiitakin siihen muutokseen ja suorastaan odottaneet sitä. Mut onhan se tietysti niin, et kun se omalle kohdalle osuu, niin kyl siinä helposti tulee pientä sellasta ristiriitaa, et meil on aina tehty näin ja sehän on aivan inhimillistä.

Pohjimmiltaan on kyse muutosvistarinnasta, joka haastateltujen mukaan on voitettavissa mutta vie aikansa. Viestintävastaavat siis kokevat, että sisäisestä moninaisuudesta huolimatta yksi yhtenäinen yritys on mahdollinen. Ratkaisevaa on integraation toteuttamisen tapa ja onnistuminen siinä:

Haastateltava 3: Se Liiketoiminta X:n yksikkö joka sillon vuonna V kun ostettiin, niin se on varmaan hoidettu jotenkin huonosti se integraatio sillon, koska EDELLEENKIN 2008, 2009 ihmiset puhuu siitä kuinka Yritys 3 jotenkin OTTI heidät ja tälleen, niin se tulee varmaan JOTENKIN sieltä, et sitä ei oo hoidettu kunnolla, nii sit se vastustus edelleenkin meitä kohtaan on voimakasta. Ja sit taas tää Liiketoiminta Y:n puoli, vaikka nekin on kaikki hankittu alun perin tähän ja muut, niin ne on varmaan hoidettu sit PAREMMIN, koska niil ei oo sit sellasta niin kun...luontasta vastustusta meitä vastaan. Mä luulen, ehkä mulle nyt selvis jotain tässä näin...Et emmä tiedä onks se yrityskulttuuri vai onks se vaan se asia et kuinka hyvin ne on integroituu.

Monikansallisten yritysten moninaiset yrityskulttuurit johtuvat usein niiden toiminnasta eri toimialoilla. Haastatellut yritykset kokivatkin, että yrityksen toimiala määrittää pitkälti sen haasteita myös sisäisessä viestinnässä. Yksi yrityksistä esimerkiksi korosti, että toiminnan paikallisuuden luonne on tekijä, joka vaikuttaa siihen, muodostuuko kansallisista kulttuurieroista haasteita sisäisen viestinnän toimijoille. Lisäksi toimiala voi monikansallisissa yrityksissä määrittää viestintäasenteita ja osaamista sekä tietysti

myös viestintäteknologian käyttömahdollisuuksia, jotka eri toimialoilla ja erilaista työtä tekevillä ihmisillä ovat erilaiset:

Haastateltava 2: No ehkä noin yleisesti ottaen...meijän henkilöstön suhtautuminen ja asennoituminen esimerkiksi intraan tiedon saamisen ja hankkimisen kanavana ei oo sillä tasolla kun mitä pitäis nykypäivänä olla. Eli jo pelkästään se, että sä avaat sen intran ja menet katsomaan onko siellä jotain, tuntuu olevan joillekin kauheen suuri kynnyks. - - Että...et, et se et vaikka se olis siel intrassa niin, niin sekään ei takaa sitä, että edes ne ihmiset jotka periaatteessa on sen tiedon niin kun lähellä niin sais sitä. - - [Esimerkiksi] Nokia on tällanen high tech yhtiö eli siellä ihmisille on luonnollista käyttää jotain intranettiä ja, ja ihmiset on AVOIMEMPAA tällasille kanaville, uusille kanaville ja uusille tavoille toimia ja näin. Ja se on taas niin kun meillä se haaste.

Monenkirjavilla yrityskulttuureilla ja organisaation eri alakulttuureilla koettiin olevan vaikutusta viestinnän haastavuuteen myöskin siitä näkökulmasta, että kansallisten ja yrityskulttuurien katsottiin voivan olla dissonanssissa keskenään. Haastateltavat viittasivat mm. siihen, että konsernin toimintaperiaatteet saattavat olla ristiriidassa tiettyjen maiden kulttuurien ja toimintatapojen kanssa, jolloin haasteeksi konsernin näkökulmasta nousee konsernikulttuurin mukaisen viestinnän toteuttaminen tytäryhtiöiden kanssa kommunikoidessa.

Haastateltava 2: Niin tavallaan se, että meidän yrityskulttuuri on tätä [avointa] ja Saksassa se yleinen työskentelyilmapiiri on jotain toista, niin silloin se on aika hankalaa. Ne on kuitenkin jonkin verran konfliktissa keskenään.

Haastateltava 4: Jos ajatellaan vaikka lahjontaa tai korruptiota, toimintaa poliittisten tahojen kanssa, niin tota mun mielest näil on sit vaan se YKSI Yrityksen 4 tapa ja sitä on noudatettava. Kun myös me sitten yritetään pyrkiä siihen, että kohdellaan meidän työntekijöitä tasapuolisesti, on he ihan missä tahansa tässä maailmassa, yhä kutistuvammassa maailmassa.

Haastateltava 6: Meillä on vahva Yritys 6 kulttuuri ja se niin kun näkyy toimintatavoissa meidän miten me kohdellaan asiakkaita ja, ja kaikessa tässä mikä liittyy yhtiön toimintaan, niin se on sitä Yritys 6 kulttuuria mutta kyllähän meidän on tietenkin otettava huomioon kansalliset kulttuurit.--Meillä on tietyt säännöt miten toimitaan ja tietyt arvot ja niin edespäin.

Miroshnikin (2002, 682) mukaan tutkimuskirjallisuus on pullollaan esimerkkejä kansainvälisistä yritysfuusioista ja niissä tapahtuvista kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin yhteentörmäyksistä. Tästäkin huolimatta voidaan pohtia, onko haastateltavien esittämässä yrityskulttuurien ja kansallisten kulttuurien kohtaamisessa kyse kuitenkin vain pelkkien kansallisten kulttuurien törmämisestä? Haastateltavien

esimerkit ja kommentit eivät viittaa yrityskulttuureista puhuttaessa Trompenaarsin, Cameronin ja Quinnin tai Hofsteden (ks. Hofstede 2005) kaltaisiin yrityskulttuurien ulottuvuuksiin. Dissonanssissa kun kyse tuntuu loppujen lopuksi olevan enemmän arvoista kuin käytänteistä. Tämä onkin luonnollista, kun ajatellaan, että emoyhtiön ja tyttärien välisessä viestinnässä viestijät eivät toimi yhdessä, vaan viestivät keskenään.

Toisin sanoen, haastateltavien kokema yrityskulttuurien erilaisuus saattaakin olla kansallisten kulttuurien erilaisuutta, joka vahvistuu ja manifestoituu tytäryhtiöiden ja emoyhtiön yrityskulttuurissa ja niiden välisessä viestinnässä Laurentin tutkimustulosten mukaisesti. Tätä tukisi myös Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin huomio siitä, että tietyt kansalliset kulttuurit suosivat tiettyjä yrityskulttuureja. Mikäli tässä tutkimuksessa kulttuurien dissonanssissa voitaisiin osoittaa olevan kyse kansallisten kulttuurien ristiriidoista toimialakohtaisten tai yritys kohtaisten kulttuurien sijaan, saataisiin tutkimukselle laajempi ja objektiivisempi sovellettavuus. Voitaisiin siis puhua *suomalaisten*, monikansallisten yritysten haasteista yhtenäisempänä joukkona, kuin mihin tällä tutkimuksella pyritään viittaamaan.

5.4 Haasteisiin vastaaminen yhtenäistymisellä

5.4.1 Yhteinen kulttuuri ja arvot

Haastattelujen sekä organisaatiodokumenttien analyysien perusteella monikansalliset yritykset ovat tarttuneet sisäisen viestinnän haasteisiin pyrkimällä toteuttamaan yhdenmukaisempia toimintatapoja ja periaatteita. Näistä yhdeksi omaksi teemakseen voidaan erottaa pyrkimys luoda yritykselle yhtenäisempi konsernikulttuuri ja arvot.

Tutkimuskohteina olevien monikansallisten yritysten selkeänä tavoitteena on vahvempi yhteinen organisaatiokulttuuri. Petersin sekä Watermanin (1982) mukaan hyvin toimivissa organisaatioissa onkin juuri vahva yhteinen kulttuuri. Mitä vahvempi kulttuuri, sitä suuntautuneempi se on markkinoihin, tarvitsee vähemmän periaatteellisia ohjeistuksia, organisaatiokaavioita tai yksityiskohtaisia proseduureja ja sääntöjä.

(Hofstede 2001, 392.) Yhteisen konsernikulttuurin katsotaan monikansallisissa yrityksissä voivan siis toimia eräänlaisena kontrollimekanismina. Sen avulla voidaan välttää tytäryhtiöiden välistä kilpailua sekä päällekkäisyyksiä ja tuplatyötä (Welch & Welch 1997, 678).

Ghosal ja Noria (1993, 678) nimittivät yhtenäistämistä *normatiiviseksi integraatioksi*. Sen avulla kasvatetaan horisontaalista viestintää, funktioiden sekä alueiden yhteistyön määrää sekä persoonallisia, epävirallisia suhteita. Näillä pyritään luomaan yhteistä kulttuuria yrityksen yhdessä pitäväksi liimaksi. Erilaisten, yhteisen kulttuurin luomiseen tähtäävien ohjelmien käyttöönotto onkin ollut 2000-luvulla trendinä useissa monikansallisissa yrityksissä (Blazjewski, Dorow & Sopinka-Bujak 2006).

Haastateltava 2: Me on viime vuosina niin kun LUOTU tavallaan sitä yhtenäisen Yritys 2:n kulttuuria ja se on mun mielestä EDELLEEN muotoutumassa ja työn alla ja siihen vaikuttaa monet tekijät. Nyt tää meidän uus toimitusjohtaja ja hänen asenteensa viestintään ilmi selvästi tukee sitä viestintää ja tiedon jakamista ja tällasta ja sillä on VÄÄJÄÄMÄTTÄ vaikutus tähän yrityskulttuuriin, mut se että MITEN se nyt vaikuttaa on prosessi joka on parhaillaan meneillään

Haastateltava 3: Mut me ollaan aina tyytyväisiä, et joka päivä toimii mejän eduksi, et joka päivä tää konserni menee enempi yhteen.

Johtajuuden merkitys yhteisen kulttuurin luomisessa, mutta myös sen muokkaamisessa ja uudistamisessa on kiistaton. Muun muassa johtajien johtamistyyllillä, viestintätyyllillä, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin suhtautumistavalla sekä kyvyllä motivoida on valtava vaikutus organisaatiokulttuurien muokkaamisessa ja säilyttämisessä (Trompenaars & Prud'homme 2004, 187). Tutkituissa yrityksissä onkin panostettu johtajien koulutukseen, jota niissä toteutetaan vuosittain erilaisin ohjelmin. Tarjolla halukkaille on myös jossain määrin kielikoulutusta, johon johtajien lisäksi voi ottaa osaa muukin henkilöstö. Kulttuurien välisen viestinnän koulutusta yrityksissä ei kuitenkaan haastateltavien mukaan, yritystä 6 lukuun ottamatta, erityisemmin toteuteta.

Yritysten vuoden 2008 toimintakertomuksissa yhtenäistymisen ja yhteisöllisyyden tunteen tavoite on kirjattu ylös selkeästi. Yksi yrityksistä esittää yhtenäisen, sisäisen yrityskuvan kehittämiseen tähtäävän prosessin etenevän hyvin, toinen kertoo, että

sisäisen osaamisen jakamisessa on saavutettu aivan uusi vaihe ja asioita opetellaan tekemään yhä enemmän yhdessä, ja kolmas kirjaa ottaneensa käyttöön uuden rakenteen, jonka avulla yhtenäistää toimintansa yli maarajojen. Yksi yrityksistä kirjaa ajatuksen käyttämällä jopa selkeästi ilmaisua ”yhteisen yritys X-kulttuurin rakentaminen”.

Yksi ja yhtenäinen konserni on nähty tutkituissa yrityksissä tarpeelliseksi, sillä eritasoiset, erilaiset strategiat ja useat eri arvot, tuovat sekavuutta niiden kokonaisuuteen ja etäännyttävät niiden osia toisistaan sekä itse emoyhtiöstä. Lisäksi monikansallisten yritysten sisällä voi esiintyä kilpailua esimerkiksi tuotteita tai palveluita tuottavien yksiköiden välillä:

Haastateltava 1: On olemassa YKSI Yritys 1, ei olemassa niin, että jokaisella on oma Yritys 1 ja neljä segmenttiä tappelee keskenään kun se ois kaikkein tehokkainta et ne tappelis tän ulkomaailman kanssa keskenään. Muodostais ikään kuin jengin keskenään eikä niin et ne kuluttaa energiansa tähän keskinäiseen, sisäiseen kamppailuun.

Haastateltava 3: Siis onhan nää haaste, kaikki nää on haasteita. Tää strategia ja kun niitä on kolmella tai neljällä tasolla eri strategiaa, niin miten ne yhdistää, miten ettei niitä sekota toisiinsa, koska sekin on hirveen vaikeeta. Tietty ihmiset menee ihan sekasin jos niille selittää et ”tää on nyt tää meidän strategia”, et ”hetkinen mikä strategia, kun mullahan on tässä tällanen strategia”. Täs on vielä pari väliporrasta joilla oma strategia, niin kyl se jollain tavalla on haaste. Tai on selkeä haaste. Ja toinen puoli on tietysti tää brändijuttu että pitäis tehdä jotekin selkeempi politiikka siitä, että mikä Yritys 3 on tälle Liiketoimintaryhmän X liiketoiminnalle Y, mitä se tarkoittaa?

Vahvan yhteisen kulttuurin muodostamisessa yhteiset, koko konsernin kattavat arvot ovat oleellisia. Vaikka yhteisten arvojen löytyminen monikansallisessa yrityksessä on haastavaa, katsotaan yrityksissä itse arvoprosessi tärkeämmäksi kuin lopulliset arvot. Osassa yrityksiä on viimeisten vuosien aikana käyty läpi yhteinen arvoprosessi, jossa työntekijät ovat saaneet osallistua yrityksen arvojen valintaan. Interaktiivisella arvoprosessilla niissä on pyritty edistämään konsernien sisäistä vuorovaikutusta ja vahvistamaan yhtenäisyyden tunnetta:

Haastateltava 1: Mut kuitenkin näissä arvoissakin ei oo tärkeintä pelkästään ne lopputulemat eli ne arvot ja niiden määritykset, vaan myöskin se itse prosessi. Et henkilökunta pääsee vaikuttamaan siihen, käymään läpi ja pohtimaan et onks tää tärkeetä vai onks toi tärkeetä ja miks ei oo tärkeetä, miks tää toineen on tärkeempää kun toi toinen juttu. Ja tavallaan, kun osallistut siihen, niin se on helpompi hyväksyä lopputulema.

Haastateltava 6: Ja että siitä [strategiasta] keskustellaan, että se ei ole vaan että lähetetään sähköpostina kalvot, hah!

Denison ja Mishra (1995) esittävätkin, että osallistuminen organisaation päätöksentekoon luo kuuluvuuden ja vastuun tunnetta. Yhteisten merkitysten jakaminen tai vahva tunne siitä ”miten asiat tehdään” ovat tärkeitä integraation, koordinaation ja kontrollin lähteitä organisaatiossa (Miroshnikin 2002, 541 mukaan).

Sisäisen yhtenäisyyden ja yrityskulttuurien integraation saavuttamisella on paljon etuja mm. resurssien kannalta, kun ”pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen joka puolella organisaatiota”, kuten yksi haastatelluista asian ilmaisee. Yhtenäisyyden saavuttamattomuus nähdään yrityksissä jopa haittana, joka ennen kaikkea heijastuu ulkoiseen viestintään. Kun sisäiset käytänteet ja toimintatavat sekä tietoisuus muiden toimista eivät kohtaa ja ole ajan tasalla, se näkyy myös ulospäin ja vahingoittaa tällöin koko yrityksen toimintaa ja imagoa:

Haastateltava 4: Nääkin on ihan viestinnällisiä haasteita myös, et sit kun me saadaan tätä tarjoamaa selkiytettyä, ja pystytään paremmin kertomaan asiakkaalle että mitä, mitä hän voisi meiltä saada.. niin tota.. niin markkinointiviestinnässäkin päästään paljon niin kuin...tämmöseen tehokkaampaan, tavottavampaan, kohdennetumpaan viestintään. Yks ja sama asiakas aikaisemmin saattoi joutua niin kun viestinnän kohteeks jokaiselta toimialalta erikseen jos huonosti kävi. Erinimisistä yhtiöistä joita hän ei välttämättä edes tajunnut Yrityksen 4 yhtiöiksi, kun se nimi ja merkkikirjo oli niin kauhea.

Yhteisen kulttuurin ja arvojen luominen tutkituissa yrityksissä ei perustu pelkästään - tai ole välttämättä edes lähtökohtana - yritysten yhteisyyden tavoitteluun. Taustalla kulttuurimuutoksille ovat myös parempien tulosten tavoittelu sekä voimavarojen säästäminen yhteistyötä lisäämällä. Yhtenäisemmän kulttuurin ja yhteisten arvojen luomisen prosessilla haetaan lisäksi sujuvuutta yritysten sisäisen viestinnän prosesseihin, sillä yhteinen näkemys helpottaa yhteistä vuorovaikutusta ja etenkin myös ulkoista viestintää.

5.4.2 Yhteinen Intranet ja henkilöstölehti

Selkeä tutkittavia yrityksiä yhdistävä keino vastata sisäisen viestinnän haasteisiin, on intranetin roolin uudelleenmuotoilu ja kanavan käyttömahdollisuuksien tehostaminen. Erilaisten organisaatiossaisten ja yhtiökohtaisten intranetsivustojen yhdistäminen onkin jo käynnissä suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä. Muutamassa intranetsivut on

yhdistetty yhteiseksi konserni-intraksi jo aiemmin. Lehmuskallion (2006, 295-296) mukaan useat tutkijat esittävät, että intranetsivustojen yhdistäminen on hyödyllistä siksi, että niiden sisällöntuotanto voidaan paremmin keskittää ja sitä voidaan paremmin kontrolloida. Tällöin informaation strukturoinnista tulee tehokkaampaa, informaatiohäkyä voidaan välttää paremmin ja intranetin käytettävyydestä tulee helpompaa. Toisaalta intranetin sisällöstä tulee tällöin myös yleisluontoisempaa ja näkökulmiltaan rajoittunutta.

Haastatellut viestintävastaavat toivovat viestien läpäisyn ja ainakin viestinnän vertikaalisen määrän lisääntyvän helpottamalla pääsyä yhteiselle viestinnän areenalle. Kalla (2006) osoittaa tutkimuksessaan, että mitä helpommaksi viestintä tehdään suomalaisissa, monikansallisissa yrityksissä, sitä enemmän viestintää voidaan olettaa tapahtuvan ja toteutettavan. Pääasiassa haastatellut näkevät kuitenkin yhteisen konserni-intran palvelevan suurempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tehokkaampaa tiedonvälitystä.

Haastateltava 4: No meillähän on ollu ja on tälläkin hetkellä muutaman vuoden ollu Intra. MUTTA ongelma on se, että meillä on ollu yli kolmekymmentä Intraa, jotka ei välttämättä kovin paljoa keskustele keskenään. No nyt tässä on sinä aikana kun mä olen ollut täällä, niin sen verran on saatu aikaan, et nää toimiala-Intrat kuitenkin on synkassa tän konserni-Intran kanssa ja HE ottavat omille sivuilleen kaiken sen tärkeän tiedon, mikä me laitetaan sinne konsernitason Intraan. Että se toimii sillä lailla mutta meil on nyt työn alla ihan uuden sähkösen työympäristön rakentaminen, joka sitten muuttaa koko käytännön ja se ulotetaan näihin työmaaihmisiin ja liikkuviin ihmisiin niin että he pääsee kotoa, kotikoneelta myös sinne, et se tavottaa sit paljon laajemmin. SAMATEN meidän ulkomaanyhtiöt otetaan tän Intran pariin myös niin se ratkasee jo aika monta ongelmaa.

Haastateltava 5: Mut et jatkossa ajatuksena on, et ei sen kaikki tarvii olla mielettömän hienoo hiottuu tiedotetta, vaan vähän sellast maat jaettuna et ”hei laitan täst nyt lentokentältä et kuulin justiinsa...” Semmust niin kun KESKENERÄSEMPÄÄKIN tietoa. Jos ajatellaan et täst on jotain hyötyä, et ”hei te ootte menos sinne messuille nyt sinne Nizzaan*, et oltiinpahan just messuilla tuolla Berliinissa, että... tämmysset ja tämmysset asiat nousi siellä...yleisökysymyksenä”. Niin kun TOIVOTAAN, KATSOTAAN NYT miten se lähtee.

Haastateltavat eivät viitanneet informaation parempaan kontrollointiin, vaan päinvastoin intranettien yhtenäistämisen koetaan tarjoavan mahdollisuuden avoimempaan tiedonkulkuun ja jakamiseen. Tällöin intranetin käyttäjät katsotaan myös niiden sisällön tuottajiksi, mikä onkin Lambin ja Davidsonin (2000, 264) mukaan paras tapa saada

aikaan intensiivistä intranetin käyttöä. Intranetin sisällöntuotanto voi Lehmuskallion (2006) mukaan toisaalta olla sekä keskitettyä että hajautettua eli hybridimuotoista tiedonjakoa. Intranetin käyttö ja sen sisällön tuottaminen on loppujen lopuksi riippuvaista kunkin yrityksen omista säännöistä ja normeista eli yrityskulttuuriin liittyvistä tekijöistä. Intranetin käyttömahdollisuuksien voidaan edelleen olettaa vaikuttavan tähän, jolloin vaikutuksensa on myös yrityksen toimialalla (esim. teollisuus vs. toimistotyö).

Alun perin yrityksissä on siis ollut maa- ja liiketoimikohtaisia intranetsivustoja, joiden lukumäärästä niiden viestintävastaavilla ei ole edes välttämättä ollut tarkkaa tietoa. Uudistuksen myötä erilliset intranetit tullaan kokoamaan emoyhtiön intranetsivuston alle (yrityksissä, joissa näin ei ole jo tehty), jolloin yritysten työntekijöillä on mahdollisuus seurata ja jakaa sekä oman yksikkönsä ja alueensa että koko konsernia koskevaa tietoa. Kanavaa pyritään hyödyntämään myös interaktiivisena foorumina ja työkaluna, johon muodostetaan erilaisia yhteistyötiloja ja ”työpöytiä” oman työn tekemistä sekä muiden kanssa viestimistä varten. Lisäksi erilaisten sosiaalisten medioiden käyttöä, kuten blogien, Facebookin tms. hyödyntämistä intranetissä harkitaan muutamissa yrityksissä.

Haastateltava 5: Et siel on sellaset työskentelytilat, erikseen on sit sellanen perinteisempi et täs on uutisia ja täs on Yritys 5 uutisia ja täs on nää organisatoriset uutiset sen mukaan missä sä satut olemaan ja täs on maantieteellisen jakauman mukaan uutiset. Mut sit on sellanen My Work-osio, mihin on perustettu et täs on vaikka x-yhteisö, tässä voidaan puida niitä asioita ja siin on keskustelu, niin kun blogit ja pikaviestinmahollisuudet niin kun kommentoinnit, et ”hei huomasiitko et siel olikin meidän johtaja kirjottanut näin ja otapas tää huomioon kun lähdet sinne ja...”.

Haastateltava 6: No tuota kyllä me sisältöjä sillä lailla yleisellä tasolla on mietitty lähinnä nyt mitä on globaalissa kanavassa, mitä on paikalliskanavassa, mikä on businesten kanavassa ja mitä on sitten paikallisyhtiöitten televisioissa, että siis tällainen niin kun PERUSASIAT on olemassa. Niin kun minä sanoin sitä, tämän sosiaalisen median strategiaa me parhaillaan ollaan miettimässä eli se on pikkaisen vielä ikään kuin kesken, mutta että kyllä siihenkin varmaan tullaan sitten miettimään että mikä se sisältö tulee olemaan mutta minulla ei ole vielä siihen mitään sanottavaa.

Lehmuskallio (2006, 289-290) toteaaakin, että useat yritykset ovat alkaneet käyttää intranettiä pääkäyttävänä palvelujensa ja työvälineidensä tarjoamiseen ja niihin integroidaan myös monia työprosesseja. Intranetit eivät siis vain tarjoa tietoa, vaan ovat myös oman työntekemiseen tarvittavia työkaluja. Intranettien sisällön profilointi ja

personalisointi ovat Suomessa kuumia puheenaiheita intranettien kehittäjien keskuudessa juuri nyt, mutta niiden toteuttaminen on mm. resurssien puutteen vuoksi yhä vähäistä (emt. 306).

Osa haastateltavista koki myös yhteisen henkilöstölehden tärkeänä yhteisen kulttuurin luomisessa ja strategisen viestinnän keinona. Neljällä yrityksistä on käytössään konsernilaajuinen ja yhdellä divisioonatasoinen henkilöstölehti. Yhdellä yrityksistä yhteinen, konsernilaajuinen lehti juuri ilmestyi ensimmäistä kertaa vuonna 2009. Näin ollen noin 80%:lla yrityksistä on henkilöstölehti käytössään, mikä vastaa hyvin Lehmuskallion (2006) toteuttamaa tutkimusta, jossa suomalaisista monikansallisista yrityksistä 22 yrityksessä 25:stä oli lehti käytössään. Lehtiä julkaistaan yritysten pääkielillä eli sekä suomeksi että englanniksi ja joissain yrityksissä myös ruotsiksi, saksaksi, ranskaksi, espanjaksi ja/tai italiaksi. Lehti on useimmissa yrityksissä painettu, mutta yksi yrityksistä lähettää lehtensä työntekijöille sähköisenä ja siinä on sekä suomenkielinen että englanninkielinen teksti.

Yksi yrityksistä listaa henkilöstölehden tehtävät seuraavanlaisiksi: yrityksen keskeisten viestien tietoisuuden ja ymmärryksen kasvattaminen, tuen rakentaminen ja vakiinnuttaminen yrityksen toiminnalle ja prioriteeteille, työntekijöiden arvostuksen välittäminen, ammatillisen laadun ja mielenkiintoisten tarinoiden raportointi, strategian muotoilu ymmärrettäviksi tavoitteiksi ja käsitteiksi, yhtenäisen yrityksen muodostamisen prosessin nopeuttaminen, parhaaksi katsottujen ja kokeiltujen käytänteiden esittely, kontekstin ja taustatiedon jakaminen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen luominen ja yrityskulttuurin vahvistaminen. Juholin (2009, 181) toteaaakin, että henkilöstölehdellä on yhä melko luja asema verkkoviestinnän täydentäjänä.

5.4.3 Yhteistyön lisääminen ja verkostoituminen

Sisäisen viestinnän toimivuuden lisäämiseksi yrityksissä on pohdittu viestinnästä vastaavien oto-tiedottajien verkoston vahvistamista ja yhteistyön lisäämistä. Tämän katsotaan tutkituissa yrityksissä olevan oleellista siksi, että voidaan jakaa parhaaksi

katsottuja käytäntöjä tai jopa erilaisia materiaaleja, tukea toimijoita, jotka eivät ole viestinnän ammattilaisia ja ennen kaikkea helpottaa tiedonkulkua. Verkoston avulla oikeat viestijät ja muut toimijat löytyvät helpommin silloin kun tieto on saatava eteenpäin. Lisäksi yhteydenpidon kynnyks madaltuu ja tiedonvälityshalukkuuden arvellaan parantuvan, kun verkoston toimijat ovat vahvemmin yhteydessä ja tuntevat toisensa:

Haastateltava 1: On paljon helpompi ottaa yhteyttä johonkin maahan, kun tuntee sen henkilön kun, että se on vaan joku nimi jossain.

Haastateltava 4: Et mä uskon enemmän, et kuitenkin varsinkin tämmöessä muutostilanteessa niin juuri tän henkilöverkoston luomiseen kuin pelkkään tämmöseen ohjeistukseen tai malleihin. Niitäkin me tarvitaan ja tulee joka tapauksessa, mutta se missä me ollaan huonoja on tää, tää tämmönen niin kun yhdessä tekeminen, verkostoituminen -- Niin tota, kyllä se vaatii semmosta...semmosta hyvää verkostoa, jossa tosiaankin on nimetyt yhteyshenkilöt.

Haastateltava 5: Mut mä oon ajatellu et ens vuonna...meidän täytyy perustaa sellanen verkosto, et...Tietenki Englannit Saksat siel on niin kun enemmän väkeä kymmenittäin, niiden hoitamiseksi täytyy olla semmunen. Meil ei oo tällä hetkellä. Meil ei oo semmusii nimettyjä viestintävastaavia et ne on käyty maajohtajan kautta ja sit ne on jotain delegoinu. Mut et meidän pitää ottaa haltuun se puoli...Meil ei oo sellast järjestelmällist...

Juholin (2009, 169) toteaaakin, että verkostotiedottajien kokoontuminen, kouluttautuminen sekä yhteinen suunnittelu vahvistavat verkoston voimaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Oto-tiedottajien verkostoitumisella voidaan saavuttaa myös mm. heidän tiedottajaidentiteettinsä vahvistumista, tiedon ja kokemusten vaihdantaa, yhteistä oppimista, strategisen otteen vahvistamista ja koko viestintäfunktion roolin vahvistumista (emt. 135).

Yhdessä yrityksistä yhteistyön merkitys on nähty oleellisena myös toisenlaisesta näkökulmasta katsoen sekä maantieteellistä levittäytyneisyyttä hyödyntäen. Yritys 4 hyödyntää nimittäin maapallon aikaeroja niin, että emoyhtiön tärkeitä suomenkielisiä tiedotteita saatetaan kääntää päiväsaikaan Kanadassa, jolloin Euroopassa on yö. Käännökset ovat tällöin valmiit juuri oikeaan aikaan Suomessa seuraavana aamuna. Tässä mielessä yhteistyön lisäämisen ja verkostoitumisen avulla voidaan kohdata monentasoisia eri haasteita.

Sisäisen viestinnän suunnitelmia ja linjauksia tutkimukseen tarjonneista yrityksistä 1-3 kukin kirjaa ylös viestintäverkoston tukemisen, yhteistyön lisäämisen tai sen vahvistamisen jollain tapaa. Yksi yrityksistä kirjaa suunnitelmiinsa yksityiskohtaisesti yhteistyön lisäämisen viestintävastaavien kesken kuukausittaisten uutiskirjeiden ja neljännesvuosittaisten tapaamisten avulla. Toinen taas muotoilee yleispiirteisemmin, että sisäänpäin kääntyneisyyden ja paikallisuuden sijaan sisäisiä esteitä on poistettava ja uutisia jaettava eri yksiköiden sekä koko yrityksen yhteisön kesken. Vaikka haastattelujen ja organisaatiodokumenttien pohjalta ei saatu enempää tietoa verkostoitumisen suunnittelusta tai yhteistyön lisäämisen konkreettisista esimerkeistä tai tavoista, on kyseinen verkostoitumisen tendenssi yrityksissä selkeästi esillä ja sillä pyritään vastaamaan sekä viestintäjärjestelmään että kulttuureihin ja kieliin liittyviin haasteisiin.

6 TULOSTEN KOONTI JA TARKASTELU

6.1 Muskettisoturit globaalissa kuningaskunnassa

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ovat suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla yritysten viestintävastaavien näkökulmasta tarkasteltuna sekä millaisia toimenpiteitä yrityksissä on suoritettu tai keinoja otettu käyttöön haasteiden kohtaamiseksi? Tulosten analyysin perusteella suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla voidaan jakaa kahteen isoon aihealueeseen: yritysten viestintäjärjestelmään sekä niiden sisäiseen, moninaisiin kulttuureihin ja kieliin liittyviin haasteisiin. Yritysten viestintäjärjestelmään liittyvät haasteet muodostuvat neljästä eri tekijästä: 1) yritysten rakenteen matriisimuotoisuudesta, 2) niiden suuresta koosta ja maantieteellisestä levittäytyneisyydestä, 3) oman toimen ohella toimivista tiedottajista sekä 4) tiedon saatavuuden ja saavutettavuuden ongelmista. Kulttuureihin ja kieliin liittyvät haasteet puolestaan syntyvät I) kielitaidon puutteesta ja asenteista vieraan kielen käyttöä kohtaan II) kansallisten kulttuurien tiettyjen ulottuvuuksien eroista ja yhteisten arvojen yleismaailmallisuudesta sekä III) yritysten monijakoisuudesta yrityskulttuurien konkreettisella ja abstraktilla tasolla.

Jos haasteita verrataan Komulaisen 2000-luvun alussa suorittamaan tutkimukseen sisäisestä viestinnästä erään suomalaisen konsernin ja tämän ruotsalaisen tytäryhtiön välillä, ovat haasteet yhä suhteellisen samankaltaisia. Komulainen luetteli viisi asiaa, jotka vaikuttavat monikansallisen yrityksen viestintään: 1) kanavien käyttö, 2) erilaiset näkemykset emo- ja tytäryhtiön suhteesta, 3) eri organisaatiokulttuurit, 4) organisaation rakenne ja 5) maantieteellinen hajautuminen. Hän tarkasteli haasteita tosin tytäryhtiön työntekijöiden näkökulmasta, kun taas tässä tutkimuksessa haasteet määritellään konsernitoimintojen viestintävastaavien perspektiivistä. Tulokset ovat siitäkin huolimatta jossain määrin yhteneväiset, vaikka myös tutkimusasetelmien erilaisuus on otettava huomioon.

Haasteiden kohdalla on vaikea erottaa niitä tiettyjä määrittäjiä, jotka haasteita aiheuttavat ja toisaalta myös niitä seurauksia, jotka niistä juontuvat, sillä haasteet ja niiden syyt ovat niin tiiviisti yhteydessä ja kietoutuneet toisiinsa. Kuten Komulainenkin (2000, 31) toteaa, on haasteellista - jos ei mahdotonta - tarkasti osoittaa viestintään vaikuttavien eri tekijöiden tarkkoja vaikutuksia. Näin ollen siis eri tekijät, kuten rakenne, vaikuttavat useisiin haasteisiin, jotka puolestaan taas voivat johtua monista tekijöistä. Tuloksissa esitetyn jaottelun mukaisesti enempää haasteita erottelematta, halutaan niitä päinvastoin seuraavaksi käsitellä yhtenäisenä kokonaisuutena, joka hajautuu erinäisiksi ulottuvuuksiksi, mutta problematisoituu yhden nimittäjän alle. Monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet voidaan siis viimekädessä tiivistää ainoastaan yhdeksi globaaleja kuningaskuntia leimaavaksi ongelmaksi: yhtenäisyyden puutteeksi.

Kun yritys kasvaa monikansalliseksi, puhutaan usein jo *kooltaan* melko suurista yrityksistä. Organisaation koon kasvaessa siinä toimivien ihmisten vuorovaikutus ja yhteisyyden tunne vastaavasti vähenee. (Harisalo 2008, 22-26.). Koon kasvaessa yrityksen *rakenne* luonnollisesti samalla monimutkaistuu, sillä siihen tulee lisää osia ja tasoja. Näiden suhde toisiinsa ja niiden välinen viestintä voi olla riippuvaista mm. osien koosta, sijainnista ja kansallisuudesta sekä kulttuurisesta samankaltaisuudesta (Chung, Gibbons & Schoch 1999, 648), jonka haastateltavat puheellaan vahvistivat. Yrityksen rakenteella voi olla vaikutusta mm. työntekijöiden työtyytyväisyyteen, siihen sitoutumiseen (Johson 1993, 139-173) sekä työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen (Robbins & Judge 2009, 575), mikä sekin vastaa tutkimuksessa saatuja tuloksia.

Asenteet ja henkilöstön käytös ovat pohjana yrityksen henkilöstön keskinäiselle viestinnälle ja vaikuttavat näin ollen *tiedon saatavuuteen ja saavutettavuuteen*. Jos esimerkiksi emoyhtiöön tai koko konserniin asennoidutaan kaukaisena ja omasta työstä etäisenä tekijänä, ei tietoa sen toiminnasta pyritä etsimään, huomioimaan tai vastaavasti välittämään eteenpäin. Tietenkin yrityksen viestintäjärjestelmäänsä käyttämät *resurssit* myös vaikuttavat tiedon saatavuuden ja saavutettavuuden haasteisiin ja samalla vielä esimerkiksi siihen, kuinka paljon informaatiota yrityksessä on mahdollista välittää ja

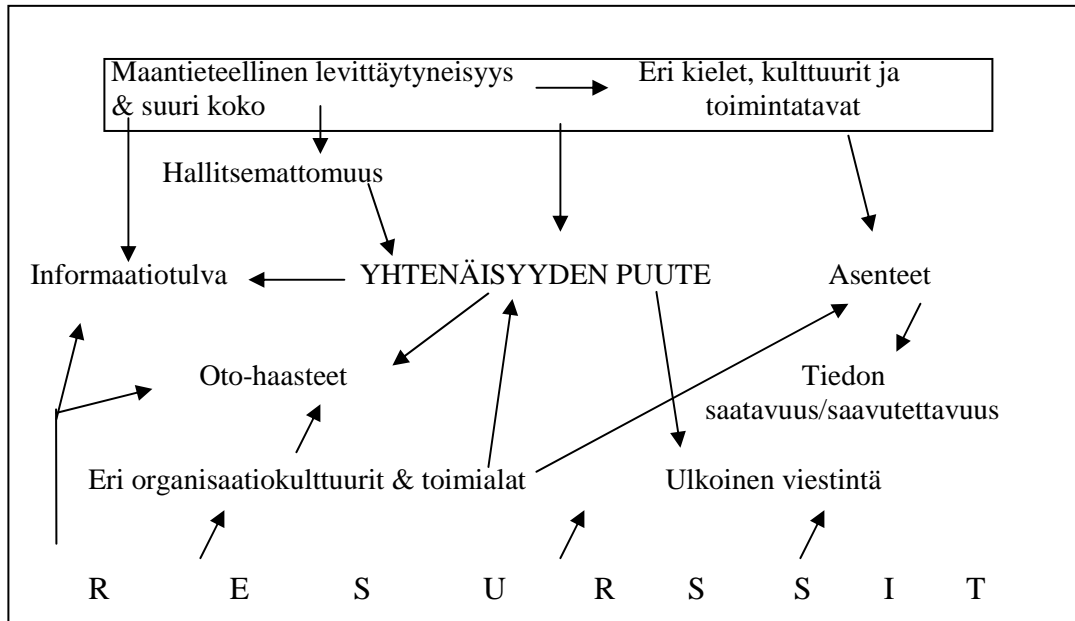
millaisia kanavia käyttäen. Tämä puolestaan vaikuttaa koettuun *informaatiotulvan* määrään. Resurssit ovat lisäksi kytköksissä *oto-tiedottajien* myötä koituviiin haasteisiin, sillä heidän viestinnälle omistamansa aika on usein riittämätöntä eikä heidän kouluttamiseensa viestintätaitojen suhteen välttämättä ole resursseja panostaa. Oto-tiedottajien verkosto nähdään selkeästi tarpeena, mutta senkin muodostamisessa on omat haasteensa.

Toisaalta tiedon saatavuuden/saavutettavuuden haasteen näkökulmasta tieto ja viestit voivat eri tasoja pitkin kulkiessaan ”jäädä matkan varrelle”, muuttua tai vääristyä ”rikkinäisen puhelimen” tapaan, kuten yksi haastateltavista toteaa. Viestien väärienlaiseen tulkintaan tai niiden alkuperäisen tarkoituksen muuttumiseen voivat vaikuttaa mm. *viestijöiden kielitaidon puute* ja *kulttuurinen tapa hahmottaa tai arvottaa asioita eri tavalla*. Tutkimustulosten perusteella kansallisten kulttuurien ei kuitenkaan koeta sinänsä vaikuttavan ja aiheuttavan yritysten sisäisessä viestinnässä merkittäviä haasteita, vaikkakin kulttuurien haasteellisuudesta keskusteltaessa *hierarkiakäsitysero* eri kulttuureissa nousi esille muita kulttuurieroja enemmän. Miesten ja naisten sukupuoliroolien kulttuuristen erojen vaikutus sisäiseen viestintään taas kiellettiin lähes täysin. Muutoin Hofsteden tai Trompenaarsin kulttuuriulottuvuudet eivät erityisen selkeästi nousseet esille haasteita määrittävinä tekijöinä, jotka oltaisiin osattu nimetä. Kulttuuristereotyypioiden ei myöskään katsottu haastavan viestintää emoyhtiön ja vierasta kulttuuria edustavan tytäryhtiön välillä. Sitä vastoin viitattiin yleisesti eri arvoihin ja tapoihin toimia, mikä näkyy konkreettisesti sellaisissa yksittäisissä haasteissa, kuten esimerkiksi henkilöstölehden aihesisällön sovittamisessa eri maiden kulttuureihin.

Kulttuurieroja haasteellisemmaksi nostettiin erilaiset *yrittyskulttuurit* sekä *toimialakohtaiset erot* henkilöstössä ja niiden vaikutukset esimerkiksi viestinnän auditointiin tai yhteisyyden tunteeseen ja sen kasvattamiseen viestinnän avulla. Härkönen (1994, 85) havaitsi samoin, että kansainvälistymiseen liittyviin viestinnän järjestelyihin vaikuttavat suuresti yksilölliset yritystekijät, joista tärkeimmiksi hän huomasi yrityksen toimialan ja yrityksen ulkopuoliset tapahtumat. Yrittyskulttuuri ja

toimiala voivat vaikuttaa myös viestintäasenteisiin (esim. teknologia vs. rakennusala) tai siihen missä määrin viestinnälle asetetaan vaatimuksia, edellytetään sen osaamista ja siihen osallistumista jne.

Sekä kansallisten että yrityskulttuurien diversiteetti aiheuttaa monikansallisissa yrityksissä sen, että viestijät emo- ja tytäryhtiöissä tulkitsevat ja merkityksentävät viestejä mutta toisaalta myös itse viestintää monin eri tavoin. Tämä aiheuttaa haasteita yritysten sisäiselle viestinnälle operationaalisella tasolla, mutta etenkin strategisen viestinnän näkökulmasta, jossa tavoitteena on jalkauttaa henkilöstölle yhtenäisempi ja yhdenmukaisempi strategia. Diversiteetti tekee viestinnästä (samanlaisten merkitysten yhdentämisestä) sekä integraatiosta (samanlaisten toimintojen yhdentämisestä) vaikeampaa (Adler 2002, 108). Kansallisten ja organisaatiollisten kulttuurien moninaisuudella on siis tutkimuksen perusteella monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteissa suuri osuus, joka näkyy ja ilmenee eri tavoin. Se johtaa yhtenäisyyden puutteeseen, mikä puolestaan aiheuttaa lukuisia muita haasteita yrityksen viestintäjärjestelmän tasolla. Toisaalta monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteita aiheuttavat myös monet muut tekijät, minkä vuoksi haasteita mutta myös niiden syitä ja seurauksia on vaikea erotella toisistaan omiksi selkeiksi kokonaisuuksikseen. Kuvio 5 esittää yhden mahdollisen tavan, jolla yritysten sisäisen viestinnän haasteiden keskinäisiä suhteita ja yhteyksiä toisiinsa voidaan havainnollistaa:



KUVIO 5 Sisäisen viestinnän keskinäiset vaikutussuhteet ja linkittyminen toisiinsa

6.2 ”Yksi kaikkien ja kaikki yhden...”

Yhtenäisyyden puutteeseen ja sen eri ilmenemismuotoihin vastataan tutkituissa yrityksissä konsernin yhtenäistämisen strategialla, jonka mottona tuntuu olevan useimmissa niistä ”yksi yhteinen yritys X”:

Haastateltava 1: Puhutaan tästä yksi ja vain yksi Yritys 1 että se on tavallaan se yksi Yritys 1-kuva kaikilla

Haastateltava 2: Meil on sellanen ohjelma, jota kutsutaan nimellä ”One unified Yritys 2”.

Haastateltava 4: Nyt me opetellaan olemaan yksi yhtenäinen Yritys 4

Tämä konkretisoituu pyrkimyksenä luoda niihin 2010-luvulla yhtenäisempi yrityskulttuuri, mikä saattaa näkyä sekä konkreettisena yritysilmeen (logojen yms.) yhtenäistymisenä että abstraktimmalla tasolla esimerkiksi yhteisen arvoprosessin toteuttamisena. Yhteinen arvoprosessin toteuttaminen saattaa yhdistää konsernia jopa enemmän kuin sen lopputuloksena syntyvät yleismaailmalliset arvot, jotka eivät identifioi konsernia riittävästi muihin kilpailijoihin nähden. Welch ja Welch (1997, 682) ovatkin sitä mieltä, että henkilöstön sisäistämät yhteiset arvot monikansallisissa yrityksissä ovat saavuttamattomaksi jäävä tavoite.

Yhtenäisemmän yrityskulttuurin luomisessa panostetaan johtajien koulutukseen. Yritysten johtajille ja esimiehille pyritään esittämään yhtenäinen visio ja heitä yritetään avustaa strategian viestimisessä sekä erilaisia strategianjalkautuskeinoja että materiaaleja tarjoamalla. Tämä on tärkeää, koska johtajien visioiden epäjohtamukaisuus voi johtaa tuhoisiin lopputuloksiin. Se synnyttää aina hämmennystä ja äärimmäisissä tapauksissa voi johtaa täysinäiseen kaaokseen, jossa organisaation eri yksiköt toimivat toisiaan heikentävien agendojen mukaisesti. (Ghosal & Bartlett 1990, 141.)

Johtajien vastuu ja rooli yhtenäisemmän yrityskulttuurin muodostamisessa tiedostetaan yrityksissä hyvin. Selkeää tuntuu myös olevan kasvokkainviestinnän merkitys strategisessa johtajuusviestinnässä, mutta toisaalta myös viestintävastaavien vuorovaikutuksessa. Tähän hyödynnetään uusimpia teknologioita, luopumatta kuitenkaan henkilökohtaisista reaaliaikaisen maailman kohtaamisista. Mielenkiintoista on kuitenkin ottaa huomioon, että Lehmuskallion (2006, 305) suomalaisten, monikansallisten yritysten viestintäkanavien käytön tutkimuksessa yksikään vastaaja ei maininnut johtajan välittämiä viestejä tärkeimmäksi tiedonsaamiskanavakseen. Intranetin tärkeyttä tiedonsaannin kanavana puolestaan painotettiin.

Tutkituissa yrityksissä yhtenäisyyteen pyritäänkin myös yhdistämällä konsernien erilliset intranetsivustot - niissä yrityksissä, joissa näin ei ole jo 2000-luvulla tehty. Tiedon jakamisesta ja viestimisestä odotetaan näin ollen tulevan helpompaa, runsaampaa ja jossain määrin avoimempaa, ainakin joissakin yrityksissä. Tällöin viestien läpäisyn arvellaan parantuvan ja tiedon saatavuuden kasvavan. Edelleen viestinnästä vastaavien tiedottajien verkostoitumisen uskotaan kasvattavan ja helpottavan emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välistä viestintää poistamalla siihen liittyviä kynnyksiä. Avoimuuden katsotaan tässäkin suhteessa lisääntyvän. Intranetsivustojen integraatio tulee kestämään muutamia vuosia, mutta itse yrityskulttuurien yhdistäminen ja kansallisten kulttuurierojen aiheuttamien haasteiden hälventäminen voi viedä tähän nähden kymmenkertaisen ajan tai jopa olla toteutumatta koskaan.

Yhtenäistyminen ja yhtenäisemmän kulttuurin luominen voidaan nähdä kontrollimekanismina, jolla pyritään vähentämään tytäryhtiöiden välistä kilpailua sekä turhia päällekkäisyyksiä (Welchin & Welchin 1997, 678). Vastaavanlainen ajattelu näkyy taustalla myös tutkituissa yrityksissä, joissa halutaan vähentää ”pyörän keksimistä uudelleen eri puolilla organisaatiota” sekä välttää ”eri maaleihin pelaamista”, mikä lopulta johtaa myös ulkoisen viestinnän haasteisiin ja hajanaiseen yrityskuvaan ulkoisten sidosryhmien keskuudessa.

Tutkittujen yritysten keinot vastata kokemuinsa haasteisiin sisäisessä viestinnässään vastaavat jokseenkin Luthansin ja Dohin (2009, 202-204) esitystä viestintätehokkuuden lisäämisestä kansainvälisellä areenalla. Heidän mukaansa tie tehokkaampaan viestintään on palautteenantojärjestelmän vahvistamisessa, kieli- ja kulttuurikoulutuksen tarjoamisessa sekä joustavuuden ja yhteistyön lisäämisessä. Vaikka yritykset eivät esitä keinoja, joilla aiottaisiin tai voitaisiin tarttua negatiivisiin asenteisiin monikulttuurisen yrityksen monikielisyydestä tai pääkielen käytöstä, tarjotaan joissain niistä ainakin halukkaille tai tarvitseville kielikoulutusta sekä yhdessä yrityksessä myös kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutusta. Muutamassa yrityksessä todettiin myös, että työtyytyväisyysauditointien lisäksi viestinnän onnistumisen auditointia oli toteutettu tai tullaan mahdollisesti toteuttamaan jatkossa ja näin ollen parantamaan palautteenannon mahdollisuuksia. Tähän tähtää toisaalta myös yhteen koottu konserni-intranetsivusto.

Matriisirakenteen monimutkaisuuden ja siitä koituvan sekavuuden haasteeseen ei ole tartuttu tai olla tarttumassa, sillä organisaation erikoistumisesta johtuva matriisimuotoisuus on ikään kuin itsestäänselvyys, johon on vaikea vaikuttaa. Toisaalta voidaan pohtia, olisiko yritysten keskityksen/hajautuksen tai muodollisuuden astetta muokkaamalla mahdollisuus saada rakenteessa toimimiseen selkeyttä. Edelleen voidaan seuraavaksi miettiä, mitä muita kehitystarpeita monikansallisten yritysten haasteet ja niihin kaavailut ratkaisut edellyttävät tulevaisuudessa.

6.3 Monikansallisten yritysten tulevaisuus ja kehitystarpeet

Yhtenäisyyden puutteen voidaan tämän tutkimuksen perusteella sanoa olevan tiivistetysti se suurin haaste, joka vaikuttaa mutta samalla myös johtaa suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteisiin 2010-luvulla. Toisaalta samainen haaste on ollut olemassa jo vuosikymmenien ajan, jos ei jo ensimmäisistä monikansallisista yrityksistä alkaen, erilaisia ilmentymiä saaden ja ulottuvuuksia muodostaen. Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan luonnollisesti yhtenäistämällä yritysten yrityskulttuuria ja toimintaa eri tavoin. Tulevaisuuden suureksi kysymykseksi jääkin: onko ”yksi yhtenäinen yritys X” mahdollinen? Jotta tähän voitaisiin vastata, on oltava perillä siitä, mitä yksi ja yhtenäinen yritys konkreettisesti näille suomalaisille, monikansallisille yrityksille merkitsee? Joissain yrityksissä ongelmana tuntuu olevan se, ettei tätä yhtenäisyyttä ole kovin tarkasti edes loppujen lopuksi muotoiltu ja pohdittu, ainakaan yhtenäisen yrityskulttuurin tasolla. Haastateltavat eivät osanneet nimetä, millainen yhtenäinen yrityskulttuuri loppujen lopuksi olisi, mitä olisi ”yritysläisyys x”? .

Haastateltavien yhtenä huolena tuntuu olevan se, että entisten alueellisten jakojen tilalle muodostuu uudenlaisia jakoja ja ryhmittymiä esimerkiksi liiketoimintojen mukaisesti. Tämän vuoksi vastaisuudessa olisi hyvä huomioida yhdentymisen tavoitetta ajavien keinojen mahdollisia ansoja, haittapuolia ja heikkouksia. Esimerkiksi intranetsivustojen suosiminen pääasiallisena tiedon lähteenä marginalisoi niitä, joilla ei ole pääsyä siihen ja vahvistaa etuoikeutettujen asemaa (Weerakkody 2004, Lehmuskallion 2006, 293 mukaan). Lisäksi teknologinen osaaminen vaihtelee eri toimialoilla, ikäryhmissä ja mahdollisesti maantieteellisillä alueillakin.

Tehokkaamman, avoimemman ja runsaamman viestinnän edistäminen kätkee sisäänsä toisaalta myös informaatiotulvan ongelman, johon etsitään tulevaisuudessa luultavasti ahkerammin, ja toisaalta johon myös tarvitaan kiivaammin, ratkaisu. Intranetin kehitys on jatkuvaa ja dynaamista – ei koskaan valmista tai kokonaista – ja kehitysyrietykset ovat ajoittain keskittäviä (sivustoja yhdistäviä), toisinaan hajautettuja (emt. 298).

Lisäksi tärkeää yhtenäistämistä ja tulevaisuutta ajatellen olisi, ettei yhtenäistämistä tehtäisi pelkästään emoyhtiön ehdoilla ja sen näkemyksen mukaisesti, vaan sisäisen viestinnän kohdalla pyrittäisiin samaan dialogisuuteen kuin esimerkiksi strategian muotoilun ja arvojen kohdalla. Tämä siis tarkoittaisi panostamista nimenomaan viestinnän onnistumisen auditointiin pelkkien työtyytyväisyyskyselyjen lisäksi sekä siihen, että kysyttäisiin miten eri maissa ja tytäryhtiöissä halutaan saada tietoa ja mitä kanavia pitkin. Tutkimustulosten mukaan sitä ei nimittäin konserniviestinnässä erityisemmin oteta huomioon. Tämä on yllättävää, kun huomioidaan, että Brandt ja Hulbert (1976, 58) totesivat jo yli 30 vuotta sitten, että harva monikansallinen yritys omistaa aikaansa tai näkee vaivaa kysyäksään, kuinka paljon informaatiota emoyhtiön ja tytäryhtiöiden johtajat tarvitsevat sekä mikä on tehokkain tapa saavuttaa, lähettää ja hyödyntää sitä. Tähän tarttuminen olisi siis jo selkeästi paikallaan.

On vaikeaa sanoa, miksi tutkituissa yrityksissä painotettiin loppujen lopuksi suhteellisen vähän kulttuurierojen aiheuttamia haasteita sisäiselle viestinnälle, vaikka tutkimuskirjallisuudessa kulttuurieroja korostetaan. Yhtäältä voitaisiin ajatella tämän johtuvan siitä, että 2010-luvulla globalisoitua maailmaa ja kulttuurien yhdenmukaistuminen sekä samalla niiden erojen yleinen tiedostaminen ovat jo arkipäivää. Etenkin sellaisten ihmisten keskuudessa, jotka ovat tekemisissä monikansallisten yritysten kanssa. Esimerkiksi Yritys 6 kouluttaa uusia työntekijöitään tiedostamaan kulttuurieroja ja kunnioittamaan niitä. Toisaalta jo lähes parikymmentä vuotta sitten Härkönen (1994, 80-81) totesi suomalaisten, monikansallisten yritysten viestintää tutkittuaan, että ”kulttuurien ja kielten erilaisuus mainittiin suurimpana haasteena, mutta nekään eivät haastateltujen mielestä olleet ylitsepääsemättömiä”.

Oliko globaaliajattelu jo yhtä kehittyneitä 90-luvun yrityksissä vai voitaisiinko kulttuurierojen vähättelyn takana nähdä myös muita mahdollisia syitä? ”Ihmiset ovat yritysläisiä 6 olkoon mitä kansallisuutta tahansa”, virkkaa kyseisen yrityksen edustaja. Ottaen huomioon, että Mirosnikin (2002, 530) mukaan useimmat johtajat uskovat organisaation kulttuurin vähentävän tai poistavan kansallisen kulttuurin vaikutuksen,

voitaisiin saaduille tuloksille kulttuurierojen vähättelystä saada täten toisenlainen tulkinta. Näin ollen voitaisiin kyseenalaistaa se, tiedostetaanko tai pikemminkin nähdäänkö ja koetaanko monikulttuurisuuden aiheuttamat sisäisen viestinnän haasteet nykyajan monikansallisissa yrityksissä. Olisiko niiden yhtenä kehitystarpeena itse asiassa nähdä oman yrityskulttuurinsa ja sen kaikenkattavuuden läpi? Sokaiseeko ajatus globaalista, rajattomasta maailmasta ja koulutetuista viestijöistä monikansallisten yritysten toimijat tietyllä tapaa? Vai voisiko kyseessä olla se, ettei monikulttuurisuuden aiheuttamia ongelmia haluta lausua julki tai ne halutaan sivuuttaa omnipotentiaalisen yrityskuvan vahvistamiseksi?

7 ARVIOINTI

7.1 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti merkitsee arviota siitä, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan sitä ilmiötä, jota pyrittiin tutkimaan. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja päämääriä sekä tutkimuskohteita eli tutkija on osannut kuvata, että jokin asia on tietyllä tavalla jollekin henkilölle jossakin tilanteessa, ajassa ja paikassa. Tutkimuksen tulokset on ikään kuin pyrittävä yleistämään, jolloin on kyettävä viittaamaan aiempiin tutkimuksiin, pystyttävä tekemään vertailua niiden kanssa tai ottamaan kantaa tieteelliseen keskusteluun, jolloin tulokset asetetaan siihen sosiaaliseen ja kulttuuriseen kokonaisuuteen, josta tutkimus rajattiin. (Varto 1992, 103-104, 107-108.) Tämä edellyttää tutkittavaan ilmiöön perehtymistä, mikä tämän tutkimuksen kohdalla toteutettiin tutustumalla monikansallisista yrityksistä laadittuihin aikaisempiin tutkimuksiin, kulttuurien välisen viestinnän teoriakirjallisuuteen sekä itse tutkittaviin yrityksiin (niiden internetsivuihin, edellisvuoden toimintakertomuksiin ja kerättyyn organisaatidokumentaatioon).

Aikaisemmin toteutettuihin monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän tutkimuksiin perehtyminen tuki valittua tutkimusmetodia eli teemahaastattelua ja osoitti myös sen soveltuvuuden tämänlaiseen hermeneuttiseen tutkimukseen, jossa tiedonintressi on laadullinen. Lisäksi tutkimustulosten vertailuista aiempaan tutkimuskirjallisuuteen tuli helpompaa. Tämä ei tietenkään oikeuta tutkimuksen toteutustapaa, joka viime kädessä määräytyikin tutkimuksen tiedonintressien mukaisesti. Vaikka laadullisen teemahaastattelun käyttö tutkimusmetodina vastasi parhaiten tutkimuksen tavoitteita, muodosti sen käyttö myös tutkimukselle paljon rajoituksia.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon laadullisen tutkimusmenetelmän subjektiivisuus ja tapauskohtaisuus. Osittain aineiston antaman perspektiivin laajentamiseksi, mutta samalla osittain sen luotettavuuden lisäämiseksi

tutkimuksessa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota. Triangulaation avulla tutkimuksen validiutta voidaan parantaa hyödyntämällä tutkimuskohteeseen mahdollisuuksien mukaan useampaa näkökulmaa (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola, & Himberg, 2009; Saukkonen 2005). Molempiin tutkimuskysymyksiin vastattiin siis sekä haastatteluaineiston että tausta-aineiston avulla. Tällöin tulosten pätevyyttä tuoda esiin sisäisen viestinnän haasteita ja keinoja niihin tarttumiseksi tukee haastatteluaineiston lisäksi organisaatiodokumenttien hyödyntäminen aineiston analyysissä. Tausta-aineiston merkitys tutkimuksessa on siis toisarvoinen haastatteluaineistoon nähden, mutta siitä huolimatta sitä täydentävä. Aineistotriangulaation käyttö tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tulosten objektiivisuutta voitaisiin laajentaa tutkittujen yritysten ulkopuolelle. Tutkimuksen suomalaisista, monikansallisista yrityksistä puhuttaessa, voidaan viitata vain näihin kuuteen tutkittuun yritykseen.

Tutkimukseen valikoitujen yritysten määrä perustui aluksi suurpiirteisesti aikaisempiin vastaaviin laadullisiin tutkimuksiin. Kun valittu määrä yrityksiä oli haastateltu, todettiin aineiston olevan tarpeeksi rikasta. Siinä voitiin havaita samankaltaisuuksien toistumista niin, ettei tarvetta otoksen laajentamiseen ilmennyt ja haastateltujen yritysten määrä osoittautui täten pienen lukumääränsäkin perusteella riittäväksi. Mäkelän (1990, 52) mukaan laadullisten tutkimusten toteutuksessa onkin parasta ”ensin analysoida huolellisesti pienehkö aineisto ja vasta sitten päättää minkälaiset lisäaineistot ovat tarpeen”. Yritysten toimiminen osittain eri, mutta kuitenkin osittain myös samoilla toimialoilla tekee tutkimuskohteista vertailukelpoisia siinä mielessä, että voidaan vertailla mahdollisia alakohtaisia eroavaisuuksia ja riippuvaisuuksia. Tulosten luotettavuus tässä mielessä vahvistuu mutta toisaalta otoksen kattavuus - kun aivan kaikki yritykset eivät toimi täysin erilaisilla toimialoilla - myös hiukan kärsii. Tuloksia tarkasteltaessa on siis muistettava, että tutkimuksen ulkopuolelle jäävät lukuisat toimialat ja niillä toimivat monikansalliset yritykset. Näiden tarkastelu ja vertailu tutkimuksen kohdeyrityksiin voisi paljastaa erilaisia tendenssejä 2010-luvun haasteista monikansallisissa yrityksissä sekä muodostaa toisenlaisia haasteita määrittäviä teemoja kuin mihin tässä tutkimuksessa on päädytty.

Tutkimuksen validiuden todistaminen valittujen haastateltavien kohdalta ei ole myöskään täysin kyseenalaistamatonta. Monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteiden kartoittaminen konsernitason viestinnänjohtajien ja -päälliköiden näkökulmasta antaa hyvin subjektiivisen näkökulman ilmiöön. Toisaalta tutkimuksessa haluttiin saada selville juuri emoyhtiön näkemys tutkimusongelmaan ja tarkastella päämajan kohtaamia kokemuksia aiheesta. Tutkimuksessa voidaan kuitenkin asettaa kyseenalaiseksi se, olivatko konsernien viestintäjohtajat esimerkiksi johtotasoa tai henkilöstöhallintoa edustavia vastaajia kykenevämpiä hahmottamaan sisäisen viestinnän haasteita etenkin strategisella tasolla. Toisaalta haastateltavia valikoitaessa otettiin yrityksiin yhteyttä tiedustelemalla konsernin sisäisestä viestinnästä vastaavaa henkilöä tai kuvailemalla tutkimuksen aihetta. Haastateltaviksi valikoituivat ne henkilöt, joiden yhteystietoja tarjottiin yhteydenotoissa yrityksen muihin vastuuhenkilöihin tai yrityksen puhelinvaihteeseen. Haastateltavat edustavat tällöin niitä henkilöitä, joiden yritysten sisällä katsottiin olevan sopivimpia vastaamaan tähän aihealueeseen. Siitä huolimatta on otettava huomioon, että kunkin haastateltavan titteli ja toimenkuva on yrityskohtainen, mikä voi johtaa näkemys- ja kokemuseroihin sisäisestä viestinnästä haastateltavien kesken. Tämä puolestaan vaikuttaa haastatteluvastausten vertailuun.

Kun tarkastellaan sitä, mittasiko tutkimuksessa käytetty haastattelurunko sitä, mitä piti ja saatiinko sen avulla vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, käsitellään osittain tutkimuksen käsitevalidiutta. Käsitevalidius viittaa siihen, missä määrin viitekehysessä määritellyt keskeiset käsitteet kuvaavat tutkittavan ilmiön olennaisia piirteitä (Uusitalo 1991, 39). Koska kyseessä oli aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perehtymisen perusteella laadittu teemahaastattelurunko, voidaan tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden sanoa olleen teoreettisesti perusteltuja. Lisäksi on perusteltua, että tiettyjä teoreettisia käsitteitä, kuten Hofsteden ja Trompenaarsin kulttuuriulottuvuuksia, ei esitetty ja operationalisoitu haastateltaville ennen haastattelua tai sen aikana, vaan heidän annettiin vapaasti kertoa kulttuureihin liittyvistä haasteista sisäisessä viestinnässä. Tällöin haastateltujen vastauksiin ei vaikutettu etukäteen. Kulttuuriulottuvuuksien tuominen mukaan haastatteluun operationalisoituina käsitteinä olisi vähentänyt tutkijan tulkinnanvaraisuutta näihin liittyvän puheen havaitsemisessa

analyysin kohdalla. Siitä huolimatta niiden nimeäminen jo haastatteluvaiheessa virikeaineiston sijaan olisi tuonut varmuutta tulosten käsittelyyn ulottuvuuksien kohdalla. Tiettyjen alateemojen, kuten viestintäkanavien, nimeäminen haastattelurungossa ohjasi lisäksi haastateltavia huomioimaan niistä johtuvia haasteita, joita ei välttämättä olisi tullut esiin, jos alateemoja ei olisi erikseen nimetty. Toisaalta haastateltavilla oli luonnollisesti mahdollisuus teeman kohdalla pohtia myös sen haasteettomuutta.

Se, oliko haastattelurunko riittävä kattamaan tutkitun aiheen, on periaatteessa epäolennaista. Haastattelujen tavoitteena oli saada haastatellut nostamaan esiin oman näkemyksensä mukaisesti riittävä määrä tietoa aiheesta rungon toimiessa keskustelun edistäjänä - ei sitä tiettyihin kehyksiin levittävänä kehikkona. On kuitenkin mahdotonta väittää, että kyseinen haastattelurunko olisi ollut tutkimukselle johdonmukaisimmin tai perustelluimmin muodostettu tapa kartoittaa sitä ilmiötä, jota haluttiin tutkia. Tutkijan subjektiivinen näkemys ja samalla myös mahdollinen haastateltavien tai lukijan näkökulmasta katsottu epäloogisuus ja sen vaikutukset tutkimukseen on pidettävä mielessä tutkimusta ja sen tuloksia arvioitaessa. Sen ohella on nostettava esiin, että tutkijalle karttuva tieto ilmiöstä kasvoi kunkin haastattelun kohdalla ja täten hän kykeni nostamaan esiin tarkentavia kysymyksiä aiemmin tekemiensä haastattelujen perusteella. Näin ollen haastattelut ensimmäisen ja viimeisen yrityksen kohdalla muodostuivat tästä näkökulmasta erilaisiksi.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiteetin todistamisessa on kyse sen yleistettävyydestä, ei tämä ole Alasuutarin (1994, 206-209) mukaan laadullisen tutkimuksen ydinongelma. Tärkeämpää on pystyä selittämään tutkittu ilmiö ja tehtävä se ymmärrettäväksi. Ilmiön ymmärtäminen onkin kyseisen tutkimuksen hermeneuttinen perusta ja taipuu huonosti yleistettävyyden mittoihin, koska hermeneutiikassa on kyse tulkinnasta, johon liittyy aina jollain tavalla aktiivinen subjekti, jolla on oma yksilöllinen tapa tulkita asioita (Väkevä 1999). Näin ollen tutkimuksen lähtökohtanakin on ”tajunnan laajentaminen” (Alasuutari 1994, 206) kyseisestä tutkimusaiheesta yrityksiä omasta näkökulmastaan tulkitsevien edustajien kautta. Tutkimuksen

tarkoituksena ei siis ollut osoittaa saatuja tuloksia yleisesti suomalaisissa, monikansallisissa yrityksissä päteviksi totuuksiksi, mikä ennen kaikkea on muistettava tutkimusta lukiessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tutkimustuloksia voitaisi vertailla vastaaviin tutkimuksiin tai soveltaa, kun ymmärrystä ilmiöstä halutaan laajentaa edelleen. Tutkimus voidaan oikeutetusti *suhteuttaa* (ks. Alasuutari 1994, 222) vastaavien tieteellisten tutkimusten kenttään, mutta sen sisältämät rajoitukset ilmiön kuvaamisessa on pidettävä mielessä. Tutkimustuloksiin on suhtauduttava kriittisesti edellä mainittujen seikkojen osalta sekä otettava huomioon myös mahdolliset tutkimuksen reliabiliteettia koskevat tekijät.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti on arvio sen toistettavuudesta (Metsämuuronen 2006, 56). Kyseinen arvio viittaa siihen, miten tutkimuksen tuloksiin on päädytty, jolloin sen saavuttamiseksi tutkijan on kuvattava tarkasti tutkimusprosessin kulku ja erityisesti empiirisen aineiston työstämisen vaiheet. Tämän tutkimuksen toteutus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti luvussa 4.3 ja pyritty mahdollistamaan johdonmukaisesti tutkijan päättelyn seuraaminen ja päätyminen saatuihin tuloksiin. Päätelmien tueksi on pyritty tarjoamaan kattavasti katkelmia litteroiduista haastatteluista, jolloin lukija on voinut nähdä, mihin tutkija on perustanut analyysinsä. Suoria lainauksia organisaatiodokumenteista on kuitenkin vältetty eettisten seikkojen vuoksi, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa 7.3.

Tutkimuksen reliabiliteettia voivat tutkimuksen aikana heikentää erilaiset satunnaisvirheet, kuten esimerkiksi haastattelun tallennukseen liittyvät erehdykset, haastateltavan väärinymmärrys tutkijan kysymyksistä tai muistin virheellisyys (Vilka 2005, 162). Tämän tutkimuksen toteutuksessa tällaiset satunnaisvirheet ovat myös olleet mahdollisia, vaikka haastattelutallenteiden äänenlaadun voidaan mainita olleen hyvälaatuista.

Haastateltujen ymmärrys tehdyistä kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi antamalla esimerkkejä mahdollisesti epäselvistä tai vieraista käsitteistä (esimerkiksi sosiaalinen media) ja haastattelujen alussa yritettiin varmistaa haastateltujen ymmärrys kyseisestä aihealueesta tiedustelemalla millaisena sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävä haastateltavan yrityksessä nähtiin. Tällä haluttiin mm. tarkastaa, että haastateltavat käsitteellistivät ja käsittivät sisäisen viestinnän toisiaan vastaavasti. Tästä huolimatta ei voida varmasti sanoa, ymmärsivätkö haastateltavat kaikki kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Haastatteluissa esimerkiksi ilmeni usein, että haastateltavat siirtyivät puhumaan ulkoisesta viestinnästä, jolloin tutkijan oli tarkennettava puhuivatko haastateltavat sisäisestä vai ulkoisesta viestinnästä. On siis mahdollista, että haastateltavat ovat hetkittäin ajatelleet ulkoisen viestinnän haasteita vastatessaan sisäisen viestinnän haasteita koskeviin kysymyksiin niin, ettei tutkija ole tätä huomannut. Pääosin aiheessa kuitenkin pitäydyttiin hyvin ja tutkija pyrki tekemään riittävästi tarkennuksia haastateltavien viittauksiin.

Koska aineisto on laaja, on mahdotonta todistaa täysin aukottomasti tutkijan tekemän analyysin luotettavuus. Toisaalta tutkimuksessa myös tuodaan esiin, että saatuja tuloksia ei pidetä yksioikoisesti ehdottomina. Tulkinnan subjektiivisuus tuodaan esiin avoimesti ja tiedostetaan, että analysoidun aineiston teemoittelu voisi tutkimusta toistettaessa saada myös erilaisia muotoja. Toinen tutkija voisi siis päätyä saman aineiston ja esitettyjen tulkintasääntöjen pohjalta eri tulkintoihin, mitä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan ei välttämättä ole pidettävä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai edes tutkimuksen heikkoutena. Tulkinnan subjektiivisuus on kuitenkin pidettävä mielessä tutkimuksen arvioinnissa.

Korkeimman asteen toistettavuutta olisi reversiibeliys, joka merkitsee sitä, että analyysin tuloksesta voisi päätellä aineiston (Ehrnroot 1990, 40). Tämä on kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa käytännössä mahdotonta, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen (Vilka 2005, 159). Tutkimuksen ja analyysin vaiheet sekä tuloksiin päätyminen on koetettu tutkimuksessa esittää yksityiskohtaisesti ja perustellusti aineistoon tukeutuen ja sitä

mahdollisimman laajasti esitellen. Tulosten esittelyn ulkopuolelle jäävät kuitenkin lukuisat haastattelujen ja taustamateriaalien otteet ja lainaukset. Ehrnroot (1990, 33) toteaaakin, että tulos ja tulkinta voivat olla perusteltuja, mutteivät koskaan lopullisia, sillä aina joku voi huomata heikkouden metodissa tai sen sovelluksessa. Tämänkin tutkimuksen kohdalla tuloksiin ja tutkimuksen toteutustapaan onkin suhtauduttava kriittisesti. ”Epäily ja epävarmuus ovat itseoikeutetusti mukana kuvissa, kun pelataan tiedettä” (emt.)

7.3 Tutkimuksen etiikka

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan sen noudattamia yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa muihin tutkijoihin, tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön (Vilka 2005, 30). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu siis, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli mm. rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimusmateriaalin hankinnassa, aineiston tallentamisessa, tutkimustyössä ja sen arvioinnissa (Oulun yliopisto 2008). Koska tutkimusaihe on jossain määrin arkaluonteinen, on tutkimuksen kannalta tärkeää vielä lyhyesti tarkastella sen eettisyyttä etenkin tutkimuskohteen eli haastateltujen yritysten kohdalla.

Tutkimuksessa tarkasteltujen suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteita tutkittaessa pyrittiin niiden anonymiteetti suojaamaan mahdollisimman hyvin. Tämä oli oleellista siksi, ettei niiden kilpailukyky ja lain määrittämä liikesalaisuuksien salassapitovelvollisuus vaarantuisi millään tapaa. Kyseinen pyrkimys toteutettiin pitämällä tutkimukseen osallistuvien yritysten nimet sekä niitä kuvaavat tiedot salaisina ja mahdollisimman yleispiirteisinä niin, ettei niitä voitaisi tunnistaa. Tämä vaati myös haastateltavien puheesta tehtyjen lainauksien osittaista muuttamista niin, että tiettyihin toimialueisiin, maihin tai nimiin viitattaessa nämä oli muutettava satunnaisesti vastaavanlaisiksi nimittäjiksi. Muutokset tehtiin kuitenkin riittävän systeemaattisesti niin, että niiden merkitys puheessa säilyi. Tällöin esimerkiksi viitattaessa johonkin maahan Euroopassa, se korvattiin jollain toisella eurooppalaisella valtiolla jonkin muun mantereen valtion sijaan.

Yritysten tutkimukseen luovuttamat sisäisen viestinnän materiaalit ja organisaatiodokumentit käsiteltiin luottamuksellisesti ja hävitettiin tutkimuksen päätteeksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viestintä ja kommunikointi monikansallisessa yrityksessä eivät ole mahdollisia ilman kanssakäymisen mahdollistavia rakenteita, ammatillista sekä kommunikatiivista osaamista ja yhteisiä organisaatioasenteita, arvoja sekä yhteistä kulttuuria (Lehtonen 2000, 206). Vaikka kansallisilla kulttuurieroilla on suuri merkitys yksilöiden viestintää vaikeuttavana tekijänä, ei sitä koeta erityisen haasteelliseksi tutkimuksessa haastateltujen viestintävastaavien mukaan, vaikka teoriakirjallisuuden perusteella näin voitaisiin olettaa. Kulttuurierojen haasteellisuus monikansallisen yrityksen sisäiselle viestinnän piilee ennemminkin siinä, että ne muokkaavat kunkin erillisen tytäryhtiön kulttuuria ja toimintatapoja jakaen sekä moninaista nähtävien yritysten yhtenäisyyttä.

Yhtenäisyyden puute onkin se suurin haaste, jonka suomalaiset, monikansalliset yritykset eli konsernit kohtaavat 2010-luvulla. Toisaalta tämä ei ole mikään aikaansa sidottu tai nimenomaan näille yrityksille ominainen haaste. Kun kyseessä on kansainvälinen tai jopa globaali kuningaskunta, tuntuu muskettisoturien ”yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta” -mentaliteetti olevan luonnollisestikin mahdoton. Siinä missä ilmasto, maaperä tai luonto eivät voi olla globaalisti yhteneväisiä, eivät voi myöskään ihmiset tai heidän tavoitteensa ja ajattelunsa olla. Mitä tämä sitten monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän kannalta merkitsee?

Ennen kaikkea se merkitsee haastetta saada ihmiset viestimään ja jakamaan tietoa sekä tuotoksiaan keskenään. Se merkitsee viestinnän näkökulmasta vaikuttamisen haastetta, jossa johtajat, mutta toisaalta myös oto-tiedottajat ovat viestijöinä keskeisessä asemassa. Tähän kyseiseen vaikuttamiseen pyritään yrityksissä luomalla yhtenäisempää konsernikulttuuria, jakamalla kaikille samanlaiset miekat ja viljelemällä yhteistä sotahuutoa, mutta antamalla kullekin satureille samalla vapaus käyttää omaa viittaansa. Tässä kohdin nykyajan kehityksestä toivotaan ratkaisevaa tekijää vaikuttamisen edellytyksiin. Haastatelluissa yrityksissä pyritään hyödyntämään tämänhetkisiä teknologisia mahdollisuuksia tarjoamalla kaikkia yhdistävä ja keskinäisen

vuorovaikutuksen mahdollistava julkinen areena, jolla yhteistä kulttuuria voidaan ilmentää ja uusintaa.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siis siltä, että monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet linkittyvät kaikki tavalla tai toisella niiden sisäiseen monijakoisuuteen. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan rakentamalla siltoja kyseisten jakojen välille ja lisäämällä niiden välistä viestintää. Viestinnän lisäämisen voidaan kuitenkin kyseenalaistaa olevan oikea keino ratkaista näiden yritysten sisäisen viestinnän haasteita. Oleellisempaa voisi olla kiinnittää huomiota viestinnän laatuun sekä niihin viestijöihin, jotka ovat emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välisessä viestinnässä keskeisimmässä asemassa sekä heidän viestinnän tarpeisiinsa.

Suomalaisten, monikansallisten yritysten olisi tulevaisuutta ja yhtenäistymisstrategiaansa ajatellen myös määriteltävä tarkasti, mitä yhtenäisellä yrityksellä haetaan ja tarkoitetaan, jotta strateginen viestintä voitaisiin toteuttaa onnistuneesti. Lisäksi olisi tiedostettava yhtenäistämisen ja sen toteuttamiskeinojen omat haasteet ja mahdolliset heikkoudet ja haitat. Toisaalta on tärkeää huomioida, että tulevaisuus tuo tullessaan monikansallisille yrityksille myös paljon uusia mahdollisuuksia onnistuneen sisäisen viestinnän toteuttamiseksi (esimerkiksi viestintätyylejä teknologisesti toisiinsa sopeuttavat tietokonejärjestelmät ks. Zaidman, Te'eni & Schwartz 2008). Monikansallisuuden ja -kulttuurisuuden tuomien haasteiden lisäksi yritysten olisi hyvä tarkemmin tarkastella ja hyödyntää monikansallisuuden tuomia mahdollisuuksia ja hyötyjä toiminnassaan.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää monikansallisten yritysten viestinnän tarkastelussa ja kehittämisen suunnittelussa. Tutkimus tarjoaa yhden näkökulman siihen, millaisia haasteita nykypäivän monikansalliset yritykset kohtaavat ja esittelee myös muutamia ratkaisuvaihtoehtoja, joiden avulla nämä haasteet yritetään kohdata. Tutkimus rajoittuu kuitenkin konsernitoimintojen viestintävastaavien näkökulmaan, jolloin mielenkiintoista olisikin saada tietää myös esimerkiksi tytäryhtiöiden johtajien tai oma-toimisten tiedottajien näkökulmat samaan ilmiöön. Jatkotutkimuksen aiheena

voisi toisaalta toimia myös konsernin henkilöstön näkemysten ja kokemusten kartoitus sisäisen viestinnän toimivuudesta, yhteisen yrityskulttuurin luomisen onnistumisesta tai konsernin yhteisen intranetsivuston merkityksestä ja mahdollisuuksista.

Toisaalta tutkimus voitaisiin suorittaa myös kulttuureja vertailevasta näkökulmasta käsin ja tarkastella josko esimerkiksi saksalaiset, monikansalliset yritykset nimeävät vastaavanlaisia haasteita sisäiselle viestinnälleen kuin tämän tutkimuksen kohdeyritykset. Edelleen voitaisiin vertailevaa tutkimusta tehdä tarkemmin eri toimialoja leimaavista haasteista, jolloin voitaisiin tarkemmin pureutua tiettyjen ammattikuntien ja yrityskulttuurien viestintäasenteisiin ja niiden vaikutuksiin monikansallisten yritysten sisäistä viestintää haastavina tekijöinä.

KIRJALLISUUS

- Adler, N. J. 2002. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. 4th ed. Cincinnati: South-Western Thomson Learning.
- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gaudeamus
- Aula, P. 2000. *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Juva: WSOY.
- Baliga, B. R. & Jaeger, A. M. 1984. Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies* 15, 25-40.
- Barner-Rasmussen, W. & Björkman, I. 2005. Surmounting interunit barriers: factors associated with interunit communication intensity in the multinational corporation. *International Studies of Management and Organization* 35(1), 28-46.
- Beechler, S. & Zhuang Yang, J. 1994. The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, and Competencies. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 467-491.
- Buckley, P. J., Carter, M.J., Clegg, J. & Tan, H. 2005. Language and social knowledge in foreign knowledge transfer to China. *International Studies of Management and Organization* 35(1), 47-64.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Blazejewski, S., Dorow, W. & Sopinka-Bujak, R.2006."What does 'integrity' actually mean?": Handling ambiguity in MNCs' global core value initiatives. Teoksessa M. Vadi, A. Reino & G. Hämmäl (toim.) *National and International Aspects Of Organizational Culture*. Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, edition 1, volume 24, number 24, September.
- Brandt, W. K. & Hulbert, J. M. 1976. Patterns of Communications in the Multinational Corporation: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies* 7(1),57-64.
- Brewster, C., Sparrow, P., Harris, H. 2005. Towards a new model of globalizing HRM, *International Journal of Human Resource Management* 16(6), 949-970.
- Boonsathorn, W. 2007. Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand *International Journal of Conflict Management* Volume 18 (3), 196 – 221.
- Boter, H. & Holmqvist, C. 1996. Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms. *Journal of Business Venturing* 11, 471-487.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cascio, W. F. 1989. *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Casell, C. & Symon, G. 1994. *Qualitative Research in Work Contexts*. Teoksessa C. Casel ja G. Symon (toim). *Qualitative Methods in Organizational Research. A Practical Guide*. Wiltshire: SAGE, 1-13.
- Charles, M. & Marschan-Piekkari, R. 2002. Language Training for Enhanced Horizontal Communication: A Challenge for MNCs. *Business Communication Quarterly* 65(2), 9-29.

- Charles, M. 2006. Language Matters in Global Communication. Article Based on ORA Lecture, October 2006. *Journal of Business Communication* 44(3), 260-282.
- Chatman, J.A. & Jehn, K.A. 1994. Assessing the relationship between industry between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal* 37(3), 522-553.
- Chung, L. H., Gibbons P. T. & Schoch, H. P. 2000. The influence of subsidiary context and head office strategic management style on control of MNCs: the experience in Australia. *Accounting Auditing & Accountability Journal* 13(5), 647-666.
- Dalton, D.N., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J. ja Porter, L.W. 1980. Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review* 5, 49-64.
- Darling, J. R. 1999. Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives. *Leadership & Organization Development Journal* 20(6), 309-321.
- Dhir, K.S. & Goke-Pariola, A. 2002. The case for language policies in multinational corporations. *Corporate Communications* 17(7), 241-51.
- Dickmann, M., Muller-Camen, M. & Kelliher, C. 2009. Exploring standardisation and knowledge networking processes in transnational human resource management. *Personnel Review* 38(1), 5-25.
- Doz, Y. & Prahalad, C. K. 1984. Patterns of Control within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies* 15(3), 55-72.
- Du-Babcock, B. & Babcock, R. D. 1996. Patterns of Expatriate-Local Personnel Communication in Multinational Corporations. *Journal of Business Communication* 33(2), 141-164.
- Ehrnroot, J. 1990. Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 30-41.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin II*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- Etzioni, A. 1964. *Nykyajan organisaatiot*. Helsinki: Tammi.
- Fang, T. 2003. A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management* 3(3), 347-368
- Fray, L.R., Botan, C.H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating Communication. An Introduction to Research Methods*. 2nd ed. Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W. & Piekkari, R. 2006. The Multinational Corporation as a Multilingual Organisation: The Notion of a Common Corporate Language. *Corporate Communications: An International Journal* 11(4), 406-423.
- Ghoshal, S. & Nohria, N. 1989. Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10, 325-337.
- Ghosal, S. & Bartlett, C. A. 1990. The Multinational as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- Ghosal, S., Korine, H. & Szulanski G. 1994. Interunit Communication in MNCs. *Management Science* 40(1), 96-110.
- Gillham, B. 2004. *Case Study Research Methods*. London: Continuum.

- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Hall, E.T. 1976. *Beyond Culture*. New York: Anchor/Doubleday.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteori*. Tampere: University Press.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2000. *Leadership: A communication perspective*. 3rd ed. Prospect Heights: Waveland Press.
- Harzing, A-W. K. 1999. *Managing the Multinationals. An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: E. Elgar.
- Harzing, A-W. & Feely, A. J. 2008. The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal* 15(1), 49-60.
- Hihnala, A. 2006. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Teemoittelu. <<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadullTeemoittelu.aspx>>. Viitattu 20.2.2010.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytätö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hoebel, E.A. & Frost, E.L. 1976. *Cultural and Social Anthropological Introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1996. Riding on the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars' Model of National Culture Differences. *International Journal of Intercultural Relations* 20, 189-198.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors and Organizations Across Nations*. 2nd ed. USA: Sage.
- Hofstede, G. & Hofstede G.J. 2005. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. 2002. Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal Of World Business, Special Issue* 37(1), 3-10.
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon*. Helsinki: WSOY.
- Härkönen, T. 1994. Kansainvälistyvän yrityksen viestinnän järjestelyt: Tapaustutkimus viidessä suomalaisessa yrityksessä. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Itim International. 2009. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. <http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtml>. Viitattu 16.02.2009.
- Johnson, J.D. 1993. *Organizational Communication Structure*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Juholin, E. 1990. *Sisäinen viestintä*. Juva: Infor.
- Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uudistettu painos. Porvoo: Inforviestintä.

- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Tampere:Tammer-Paino Oy.
- Kalla, H. K. 2006. Integrated communications in the multinational corporation. Helsinki School of Economics Publications A-280. Helsinki: HSE Print.
- Kankaanranta, A. 2006. "Hej Seppo, could you pls comment on this!": Internal email communication in lingua franca English in a multinational company. *Business Communication Quarterly* 69(2), 216-225.
- Karvonen, E. 2005. Hermeneutiikka. Johdatus viestintätieteisiin. Tampereen yliopisto, tiedotusopin laitos. <
<http://www.uta.fi/viesverk/johdviest/tutkhistoria/hermeneutiikka.html>>. Viitattu 21.3.2010.
- Kim, Y-S. 2008. Communication Experiences of American Expatriates in South Korea: A Study of Cross-Cultural Adaptation. *Human Communication* 11(4), 511-528
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin II. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. 1961. Variations in value orientations. New York:Holt, Rinehart & Peterson.
- Komulainen, K. 2000. Organizational Communication in a Multinational Corporation. A Case Study of Communication between a Finnish Headquarters and its Swedish Subsidiary. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Kostiainen, T. 2009. Parempaan työkuuntoon tutkitusti. Helsingin Sanomien ilmoitusliite Kipinä, 27.
- Kreps, G. L. 1990. Organizational Communication. Theory and Practice. 2nd ed. New York: Longman.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY.
- Lamb, R. & Davidson, E. 2000. The new computing archipelago: Intranet islands of practice. Teoksessa R. Baskerville, J. Stage, & J. DeGross (toim.) Proceedings of IFIP Working Group 8.2 Conference, Organizational and Social Perspectives on information Technology. Boston: Kluwer, 255-274.
- Laurent, A. 1983. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management and Organization* 13, 75-86.
- Lehmuskallio, S. 2006. The Uses, Roles, and Contents of Intranets in Multinational Companies in Finland. *Journal of Business and Technical Communication* 20(3), 288-324.
- Lehmuskallio, S. 2008. Intranet editors as corporate gatekeepers and agenda setters. *Corporate Communications: An International Journal* 13(1), 95-111
- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa, käsikirjoitus. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.
 <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html> Viitattu 25.09.2009.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat, 187-210
- Lehtonen, J. 2003. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

- <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html> Viitattu 25.09.2009.
- Louhiala-Salminen, L. 2010. Professori, ohjelmajohtaja, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, kielten ja viestinnän laitos. Sähköpostikeskustelu 27.1.2010.
- Luthans, F. & Doh, J. P. 2009. *International Management. Culture, Strategy, and Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. Viitattu 25.10.2009.
- Marchan, R. 1996. *New Structural Forms and Inter-Unit Communications in Multinationals. The Case of Kone Elevators*. Helsinki School of Economics and Administration.
- Marschan, R., Welch, L. & Welch, D. 1997. Language the forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, October, 591-598.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D. E., & Welch, L. S. 1999. In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), 421-440.
- Martinko, M. J. & Douglas, S. J. 1999. Culture and Expatriate Failure: An Attributional explication. *International Journal of Organizational Analysis* 7(3), 265-293.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerrus.
- Mikkola, L. 2005. Lehtori, FT, Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Tutkimuskurssi luento 13.9.2005.
- Miller, K. 2003. *Organizational Communication. Approaches and Processes*. 3rd ed. USA: Thompson/Thompson.
- Miroshnik, V. 2002. Culture and International Management: a Review. *Journal of Management Development* 21(7), 521-544.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 42-61.
- Mäkelä, K., Barner-Rasmussen, W. & Björkman, I. 2008. Drivers of Interpersonal and Inter-unit Trust in Multinational Corporations. *Progress in International Business Research* 3, 59-80.
- Oulun yliopisto. 2008. Tutkimuksen etiikka. <<http://www oulu.fi/hutk/opiskelu/etiikka.html>>. Viitattu 06.04.2010.
- Parsons, T. 1951. *The Social System*. Glencoe: Free Press.
- Pörssisäätiö 2008. Sanasto. <<http://www.porssisaatio.fi/sanasto>>. Viitattu 10.3.2010.
- Pihl, H. 2008. Transnational tendencies in multinational enterprises. *Baltic Journal of Management* 3(3), 328-345.
- Prahaland, C. K. & Doz, Y.L. 1981. An Approach to Strategic Control in MNCs. *Sloan Management Review* 22(4), 5-13.
- Procom 2009. Viestintäala kasvanut selkeästi - viestintä ja markkinointi integroitumassa vihdoin samaan organisaatioon. <<http://www.procom.fi/ajankohtaista/?x19044=100499>>. Viitattu 24.04.2010.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2009. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rolland, N. & Kaminska-Labbe, R. 2008. Networking inside the organization: a case study on knowledge sharing. *Journal of Business Strategy* 29(5), 4-11.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 20.2.2010.
- Samovar, L. A., Porter, R. E. & Stefani, L. A. 1998. *Communication Between Cultures*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Saukkonen, P. 2005. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. <<http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>>. Viitattu 05.04.2010.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. USA: Jossey-Bass.
- Schmidt, W.V., Conaway, R. N., Easton, S. S. & Wardrope, W.J. 2007. *Communicating Globally. Intercultural Communication and International Business*. California: SAGE Publications.
- Schotter, A. & Bontis, N. 2009. Intra-organizational knowledge exchange: An examination of reverse capability transfer in multinational corporations. *Journal of Intellectual Capital* 10(1), 149-164.
- Shuter, R. & Wiseman, R. L. 1994. *Communication in Multinational Organizations. Conceptual, Theoretical, and Practical Issues*. Teoksessa R. Shuter & R. L. Wiseman (toim.) *Communicating in Multinational Organizations*. California: SAGE Publications, 3-11.
- Singh, J. 2004. Multinational Firms and Knowledge Diffusion: Evidence Using Patent Citation Data. *Academy of Management Proceedings*, D1-D6.
- Sumetzberger, W. 2006. Managing human resources in a multinational context. *Journal of European Industrial Training* 29(8), 663-674.
- Suomen Akatemia. 2008. Suomalainen avoimuus voi hämmentää monikansallisissa yrityksissä. <http://www.deski.fi/page.php?page_id=10&tiedote_id=6171&words=*suomalainen+avoimuus*> Viitattu 29.01.2010.
- SV Net. Pörssiyrityöt. <http://www.sijoitus.org/porssiyhtiot.php>. Viitattu 18.2.2010.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. A. & Beechler, S. 2008. Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.
- Teboul, J.C.B. Chen, L. & Fritz, L. M. 1994. *Intercultural Organizational Communication Research in Multinational Organizations*. Teoksessa R. Shuter & R. L. Wiseman (toim.) *Communicating in Multinational Organizations*. California: SAGE Publications, 12-29.
- Ting-Toomey, S. 1999. *Communication Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
- Tilastokeskus. 2005. Käsitteet ja määritelmät. Konserni. <<http://www.stat.fi/meta/kas/konserni.html>>. Viitattu 24.04.2010.
- Triandis, H. C. & Albert, R. D. 1987. *Cross-Cultural Perspectives*. Teoksessa F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (toim) *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. California: SAGE, 264-293.
- Trompenaars, F. 1993. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 2002. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Trompenaars, F. & Prud'homme, P. 2004. *Managing Change Across Corporate Cultures*. Chichester West Sussex: Capstone.
- Tukiainen, T. 2006. Yhteiskunnallisten muutosten heijastumia työyhteisöjen viestintään. Teoksessa E. Juholin (toim) *Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti 1*. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, 14-24.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Juva: WSOY.
- Valpola, V. 2002. *Suuri sivistyssanakirja*. Helsinki: WSOY.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vilkkä, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Otava.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Väkevä, L. 1999. *Hermeneutiikka tieteellisenä lähestymistapana*.
<http://www.edu oulu.fi/muko/lvakeva/Lisuri/HERMENEU.HTM>. Viitattu 05.04.2010.
- Welch, D. & Welch, L. 1997. Being flexible and accommodating diversity: the challenge for multinational management. *European Management Journal* 15(6), 677-685.
- Yamin, M. & Sinkovics, R. R. 2007. ICT and MNE reorganisation: the paradox of control. *Critical perspectives on international business* 3(4), 322-336.
- Zaidman, N., Schwartz, D.G. & Te'eni, D. 2008. Discourse-based technology support for intercultural communication in multinationals. *Journal of Communication Management* 12(3), 263-272.
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Keuruu: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2006. *Yhteisöviestinnän johtaminen kurssi. 5. tema: erillisteemoja, yleisön pyynnöstä*. Helsingin yliopisto. Valtiotieteiden laitos.
 <<http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/vj06vitos.ppt>>. Viitattu 31.3.2010.

LIITE 1

Yritys 1 toimii alussa viidellä eri liiketoiminta-alueella yhteensä 40 maassa Euroopassa, Aasiassa sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. Henkilöstöä yrityksellä on n. 9000. Yrityksen kansainvälistyminen otti ensi askeleensa 1980-luvulla. Ulkomaisten toimipisteiden, yksiköiden tai tytäryhtiöiden koko vaihtelee henkilöstömäärältään 10-1000 hengen välillä.

Yritys 2 aloitti kansainvälistymisensä 80-luvulla ja toimii nykyään yhteensä yli 20 maassa Euroopassa, Aasiassa ja Amerikan mantereella. Yrityksen henkilöstömäärä on yli 3000 ja ulkomaisten toimipisteiden, yksiköiden tai tytäryhtiöiden koko vaihtelee yhdestä tai kahdesta n. 1000 henkeen. Yritys toimii kolmella eri liiketoiminta-alueella.

Yritys 3 toimii Euroopassa yli 20 maassa. Sen kansainvälistyminen alkoi 90-luvulla ja nykyinen henkilöstömäärä on n. 20 000 henkeä. Yritys toimii useammalla toimialalla ja jakaantuu viiteen liiketoimintaryhmään. Ulkomaisten toimipisteiden, yksiköiden tai tytäryhtiöiden koko vaihtelee kahdesta hengestä useisiin tuhansiin.

Yritys 4 jakaa liiketoimintansa neljään toimialaan ja toimii yli 30 maassa kaikilla maailman mantereilla (Etelä-mannerta lukuun ottamatta). Konsernin palveluksessa on n. 10 000 henkeä mutta toimipisteiden, yksiköiden tai tytäryhtiöiden henkilöstömäärien vaihtelusta ei saatu tietoa tähän tutkimukseen. Kansainvälistyminen yrityksessä alkoi 70-luvulla.

Yritys 5 työllistää yli 3000 henkilöä yli 20 Euroopan maassa. Yrityksen liiketoiminta ulottuu kahdelle eri alueelle. Ulkomaisten toimipisteiden, yksiköiden tai tytäryhtiöiden koko vaihtelee yhdestä tai kahdesta n. 1100 henkeen. Toiminnan kansainvälistyminen alkoi 60-luvulla.

Yritys 6 alkoi laajentaa toimintaansa ulkomaille 70-luvulla. Nykyään se toimii yli 60 maassa Euroopassa, Aasiassa ja Amerikan mantereella. Yrityksessä työskentelee

yhteensä n. 20 000 henkilöä ja toimipisteiden, yksiköiden tai tytäryhtiöiden henkilöstömäärä vaihtelee noin kahdesta kolmeen tuhanteen. Konserni jakaa liiketoimintansa kolmeen alueeseen.

LIITE 2

Yritys	Kanavat
1	<ul style="list-style-type: none"> • Painotuotteet ja arvoteokset, • Intranet, sähköposti • Videokonferenssit, • Televisiot, • Johdon laajat alueelliset tapaamiset, • Henkilöstölehteä ei ole mutta käytössä on sisäiset henkilöstöinformaatiolehtiset • Vuosikertomus
2	<ul style="list-style-type: none"> • Paikalliset intranetsivustot, sähköposti • Groupin intranet, • Neljännesvuosituloksen yhteydessä video • Televisiot • Henkilöstölehti (6 kieltä), • Tiimityöskentely-ympäristö Share Point, • Tekstiviestit • Vuosikertomus
3	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet, sähköposti • Bulletin, • Vuosikertomus • Henkilöstölehti toimialatasoilla, • Konserniviestinnän tapahtumat 2/3 krt per vuosi • Konsernitoimintojen oma sisäinen lehdykkä
4	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet, sähköposti, • Ilmoitustaululaput, • Kasvokkais- ja esimiesviestintä • Henkilöstölehti (pdf-muodossa, suomeksi, ulkomaille lähetetään englanninkielinen tiivistelmä, vuodesta 2008 lähtien!) + maiden omat henkilöstölehdet • Vuosikertomus
5	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet, sähköposti • Ilmoitustaulu, • Henkilöstölehti, • Virtuaalitapaamiset • Televisio
6	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet, sähköposti • Henkilöstölehti,(jaetaan yli 50 maahan. Lehti toimitetaan neljällä kielellä) • Work Space • Cronodoc • Johdon online keskustelu (4krt /vuosi) • Viestintäihmisten globaali puhelinkonferenssi 1/kk • Televisiot • Telepresens virtuaalitapaamiset • Blogijärjestelmä