

**Työntekijöiden ammatillinen toimijuus moni-
kansallisissa organisaatioissa**

Katariina Paulamäki

Aikuiskasvatustieteen Pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2019
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Paulamäki, Katariina. 2019. Työntekijöiden ammatillinen toimijuus monikansallisissa organisaatioissa. Aikuiskasvatustieteen Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Aikuiskasvatustiede. 91 sivua.

Tutkimuksessa selvitettiin monikansallisten organisaatioiden työntekijöiden kokemuksia ammatillisesta toimijuudestaan, jotta organisaatiot voivat vastata kansainvälisten markkinoiden kovaan kilpailuun asiakkaista sekä työntekijöistä. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla 10 työntekijää kuudesta organisaatiosta. Lisäksi aineistossa käytettiin 12 valmiiksi litteroitua haastattelua Collinin ym. (2017) JELMO -hankkeesta. Nauhoitettu ja litteroitu aineisto teemoiteltiin teoria- ja aineistolähtöisesti.

Tulosten mukaan päätoimistoissa ammatillista toimijuutta rajoittivat vähäinen yhteistyö sekä vuorovaikutus ja tietyt johtamistavat. Etätoimistoissa toimijuutta rajoittivat näiden lisäksi sosiopoliittisen tuen ja arvostuksen puute, roolien epäselvyys, vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa muutoksiin ja urakehityksen haasteet. Suurimmat erot pää- ja etätoimistojen toimijuuden kokemuksissa liittyivät vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja sosiaalisen verkoston luomiseen. Aineistolähtöisen analyysin perusteella monikansallisten organisaatioiden työntekijöiden ammatillista toimijuutta rajoittivat liikkumattomuus ja monikielisyys.

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että ammatillista toimijuutta tulee monikansallisissa organisaatioissa tukea monitahoisesti. Erityisesti viestintään, viestintäteknologiaan ja tiedon avoimuuteen tulee kiinnittää huomiota strategisessa suunnittelussa. Johtajuudella ja sen jakautumisella organisaatioon on suuri merkitys ammatillisen toimijuuden kokemukseen.

Asiasanat: toimijuus, ammatillinen toimijuus, monikansallinen organisaatio, voimaantuminen

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	AMMATILLINEN TOIMIJUUS	8
2.1	Toimijuudesta ammatilliseen toimijuuteen	8
2.1.1	Ammatillisen toimijuuden merkitys organisaatiolle	16
2.2	Ammatillista toimijuutta edistävät ja rajoittavat tekijät.....	17
2.2.1	Ammatillista toimijuutta edistävät tekijät	18
2.2.2	Ammatillista toimijuutta rajoittavat tekijät	20
3	MONIKANSALLINEN ORGANISAATIO	25
3.1	Organisaatioiden globalisoituminen.....	26
3.2	Monikansallisuuden vaikutukset työntekijöille	28
3.2.1	Tiedonkulku ja viestintä.....	30
3.2.2	Monikielisyys.....	33
3.2.3	Monikulttuurisuus	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
4.1	Tutkimuskysymykset	36
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä	36
4.3	Aineiston keruu.....	39
4.4	Teoria- ja aineistolähtöinen analyysi.....	42
5	AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN RAJAT MONIKANSALLISISSA ORGANISAATIOISSA	45
5.1	Päätoimiston ammatillisen toimijuuden rajat.....	45
5.2	Etätoimiston ammatillisen toimijuuden rajat	48

5.3	Pää- ja etätoimiston ammatillisen toimijuuden erot	59
5.4	Pää- ja etätoimiston ammatillinen toimijuus monikansallisessa kontekstissa	63
5.4.1	Monikielisyys	64
5.4.2	Työntekijöiden liikkumattomuus	66
5.5	Ammattilisen toimijuuden tukeminen	69
5.5.1	Roolien selkeyttäminen	69
5.5.2	Avoimen tiedon ja työprosessitiedon lisääminen	70
5.5.3	Osallistava ilmapiiri	72
5.5.4	Sosiopoliittisen tuen ja arvostuksen lisääminen	73
5.5.5	Tiiviin vuorovaikutuksen lisääminen	74
5.5.6	Työntekijöiden liikkuvuuden lisääminen.....	75
5.5.7	Monikielisyyden tukeminen.....	77
5.5.8	Jaettu johtajuus	78
6	POHDINTA.....	81
6.1	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	81
6.2	Ammatillisen toimijuuden tukemisen moninaisuus	85
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	87
6.4	Jatkotutkimushaasteet	89
	LÄHTEET	92

1 JOHDANTO

Appelbaumin, Hébertin ja Lerouxin (1999) mukaan voimaantumisen ja jaetun vallan merkitys huomattiin yrityksissä 1960 -luvulla, jolloin huomio työn rikastamiseen, tulosjohtamiseen ja laatuun lisääntyi. Heidän mukaansa ensin on tärkeää löytää työntekijöiden voimattomuuden syy, jotta voimaannuttavia strategioita ja taktiikoita voidaan alkaa kehittää näiden esteiden poistamiselle. Appelbaumin mukaan kaikilla yksilöillä on sisäsyntyinen tarve haluta valtaa jollain tasolla. Voimattomuuden kokemus on tuhoisaa yksilölle.

Voimattomuuden käsite kulkee tutkimuksissa lähes käsi kädessä toimijuuden käsitteen kanssa. Banduran (1989) mukaan toimijuus on yksilön uskoa omiin kykyihin, mahdollisuuteen vaikuttaa ja minäpystyvyyttä. Hänen mukaansa toimijuus on merkittävässä osassa ihmisen motivaation, valintojen ja toiminnan takana. Banduran mukaan toimijuus määrittelee motivaation tason, mikä taas vaikuttaa yksilön sinnikkyyteen sekä ponnistusten määrään haastavissa tilanteissa. Ammatillinen toimijuus siis sitouttaa työntekijöitä organisaatioon työskentelemään kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Tämän vuoksi toimijuuden tutkimus organisaatioissa on nykypäivänä erityisen tärkeää.

Appelbaumin (ym. 1999) mukaan nykypäivän kilpailullinen ympäristö vaatii organisaation kaikilta toimijoilta vahvaa ammatillisen toimijuuden kokemusta. Moniselitteiset, dynaamiset, kansainväliset ja monimutkaiset liiketoimintaympäristöt aiheuttavat useita haasteita organisaatioille. Menestyvät organisaatiot pystyvät sopeuttamaan tai tekemään muutoksia nopeasti, tehokkaasti ja kivuttomasti. (Child & McGrath 2001.) Jatkuvissa organisaation muutoksissa sitoutunut työvoima on yrityksen avain menestykseen (Tsui & Wu 2005).

Globaalistuminen tapahtuu valtavan nopeasti ja voimme nähdä muutoksia jo lyhyen ajan sisällä. Tekniset edistysaskeleet mahdollistavat tiedonsiirron ja informaation virran yhä suuremmilla nopeuksilla. (Fisher-Yoshida & Geller 2009.) Yritykset laajentavat toimintaansa kotimarkkinoiden ulkopuolella, koska niiden tavoitteena on maksimoida voitot (Forsgren 1997). Ne tekijät, jotka houkuttelevat yrityksiä laajentamaan liiketoimintaansa ulkomailla voivat olla

esimerkiksi resursseja, työvoiman saatavuutta, kustannuksia, kannattavia markkinoita ja asiakkaita (Raitis 2015).

Kommunikaatio ongelmat, väärinymmärrykset ja jopa välinpitämättömyys haastavat monikansallisten yritysten toimintaa. (Canney Davison & Ward 1999.) Monikansalliset tiimit, jotka ulottuvat useille eri maantieteellisille, aikavyöhykkeellisille ja kulttuurisille sijainneille yleistyvät useilla eri toimialoilla (Connaughton 2007). Black ja Gregersen (1999) väittävät, että matala työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuus ja olemassa oleviin käytänteisiin sopeutumattomuus ovat olevan tärkeimpiä syitä ennenaikaiseen irtisanomiseen kansainvälisistä tehtävistä.

Organisaation on tärkeää ymmärtää ja hyödyntää kuluttajakäyttäytymistä riippumatta kuluttajien maantieteellisistä rajoista. Globaalinen ymmärrys mahdollistaa uusien tuotteiden ja palvelukonseptien tarjoamisen riittävän suurelle määrälle asiakkaita. (Schneider 1995.) Parantaakseen paikallista ymmärrystä eri markkinoilla yritykset avaavat etätoimistoja ulkomaille. Näiden etätoimistojen työntekijät työskentelevät päätoimiston kanssa samojen tavoitteiden eteen ja yhteisen johdon alla.

Spreitzerin (1996) tutkimusten mukaan työntekijöiden käsitykset työympäristöstä muokkaavat voimaantumista vahvemmin kuin objektiivinen todellisuus. Tämän vuoksi monikansallisten organisaatioiden johdon on tärkeää ymmärtää työntekijöiden ammatillista toimijuutta rajoittavia ja edistäviä tekijöitä. Sinhan ja Kumarin (2016) mukaan ammatillista toimijuutta tukemalla työntekijöiden työtyytyväisyys sekä innovatiivisuus lisääntyvät, sitoutuminen organisaatioon vahvistuu ja työnvaihtamisaikeet vähenevät. Tämän avulla koulutetut ja osaaavat yksilöt haluavat kauemmin ponnistella yhdessä asetettujen tavoitteiden eteen organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan pää- ja etätoimistojen työntekijöiden ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä monikansallisessa organisaatiossa. Tutkimusraportti etenee niin, että luvuissa 2 ja 3 perehdytään teoreettiseen viitekehukseen, jossa ammatillisen toimijuuden ja monikansallisten organisaatioiden tutkimus tapahtuu. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen toteutusta ja koh-

dejoukkoa hieman tarkemmin (luku 4). Luvussa 5 avataan sitä, miten ammatillinen toimijuus näyttäytyi monikansallisissa organisaatioissa. Luvussa 6 pohditaan monikansallisen organisaation ja ammatillisen toimijuuden nykytilannetta sekä, millaista jatkotutkimusta tämän tutkimuksen perusteella tarvitaan.

2 AMMATILLINEN TOIMIJUUS

Banduran (1989) mukaan toimijuus on yksilön uskoa omiin kykyihinsä, minäpystyvyyden kokemuksesta ja uskoa ympäristössään tapahtuvien muutosten kontrolliin. Hänen mukaansa toimijuus on merkittävässä osassa ihmisen motivaation, valintojen ja toiminnan takana. Vahvan toimijuuden ja minäpystyvyyden kokemuksen myötä yksilö näkee mahdollisuutensa onnistua saavuttamaan tavoitteensa positiivisesti. Tämä ohjaa hänen toimintaansa kohti tavoitteen saavuttamista, mikä on tärkeää dynaamisissa organisaatioissa, joissa pyritään saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti.

Viime vuosikymmeninä toimijuuden käsitettä on yhä lisääntyvässä määrin tutkittu aikuiskasvatustieteessä ja elinikäisen oppimisen keskustelussa. Suomessa toimijuuden käsitettä on tutkittu erityisesti Jyväskylän yliopistossa kasvatustieteen näkökulmasta (Eteläpelto ym. 2014, Collin ym. 2017, Hökkä ym. 2014). Tässä kappaleessa käsitellään toimijuuden ja ammatillisen toimijuuden käsitteitä sekä niitä tukevia sekä rajoittavia tekijöitä organisaatioissa.

2.1 Toimijuudesta ammatilliseen toimijuuteen

Toimijuus voidaan nähdä yksilön kykyinä, pystyvyytenä tai valtana vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja ottaa niihin kantaa (Giddens 1984). Yksilöt harjoittavat toimijuutta, kun he luovat tietoa. He käyttävät oppimisessa ja ongelmanratkaisussa metakognitiivisia ja reflektiivisiä prosesseja, jotka toimivat itsekontrollin ja itsensä johtamisen kautta (Prawat 1996). Näin ollen toimijuuden tukeminen on tärkeää työssä oppimisen ja elinikäisen oppimisen näkökulmasta. Toimijuus on kontekstisidonnaista ja yksilöllistä, jonka vuoksi yksilön oma kokemus toimijuudestaan on tärkeää. Yksilölliset sitoumukset johtavat yksilöllisiin oppimistuloksiin, mikä taas vaikuttaa erilaisiin toimijuuden kokemuksiin (Eteläpelto ym. 2014).

Hodkinsonin ja Bloomerin (2002) mukaan yksilö vaikuttaa itse omaan osallisuuteensa ja näin ollen toimijuuteensa. Heidän mukaansa arjessa

osallisuuden määrää vaihdellaan kontekstista riippuen ja tietyt tilanteet rohkaisevat suurempaan osallisuuteen. Alhainen toimijuus yleensä myös vähentää yksilön kokeilun halua ja riskinottoa, mikä johtaa vaikeiden tehtävien vältteilyyn, sillä yksilö ei halua ylittää omien kykyjensä rajaa (Eteläpelto ym. 2013).

Toimijuuden juuret ovat sosiaalitieteissä, mutta sitä on käsitteenä käytetty hyvin monitieteellisesti (Giddens 1984). Eteläpellon ym. (2013) mukaan toimijuuden tutkimuksessa voidaan nähdä neljä erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä toimijuus on nähty enemmänkin yksilön autonomisuutena ja erillisenä sosiaalisesta toimintaympäristöstä. Tämän näkemyksen mukaan yksilön kokemus on sosiaalisesta ympäristöstä erillinen. Haasteena tässä näkemyksessä on, että ympäristön toimijuutta rajoittavia tekijöitä ei oteta huomioon.

Toinen lähestymistapa on strukturalistinen näkemys, jossa materialistiset olosuhteet ja sosiaaliset rakenteet vaikuttavat vahvasti yksilön kokemukseen ja toimijuuteen. Tämä näkemys huomioi ympäristön rajoittavat tekijät, mutta vähättelee Eteläpellon mukaan yksilön aktiivista roolia toimijuudessa. Tämän vuoksi on luotu subjektikeskeinen sosiokulttuurinen näkökulma, joka pyrkii painottamaan yksilön aktiivista roolia toimijana sekä ottamaan huomioon sosiokulttuuristen rakenteiden vaikutuksen (Eteläpelto ym. 2013). Näin ollen toimijuus rakentuu sosiokulttuuristen rakenteiden, kuten organisaation rakenteiden sisällä, mutta yksilö ohjaa itse tätä kehitystä omista intresseistään lähtien.

Kolmas Eteläpellon ym. (2014) esittelemä lähestymistapa on myöhäismodernistinen. Sen mukaan yksilö reflektoi kokemuksiaan ja toimii yrittäjämäisesti omassa ympäristössään. Tämän näkemyksen mukaan ympäristön rakenteet vaikuttavat yksilöön, mutta yksilö pystyy myös itse vaikuttamaan rakenteisiin (du Gay 1996). Neljännen poststrukturalistisen lähestymistavan mukaan yksilöt nähdään aktiivisesti ympäristön kanssa neuvottelevina toimijoina. Yksilöt harjoittavat toimijuutta vastustaen ja välttämällä vahvoja sosiaalisia ehdotuksia sekä luoden omaa sosiaalista asemaansa, joka on yhteneväinen henkilön identiteetin kanssa (Billett 2006). Tämän poststrukturalistisen näkemyksen mukaan yksilöt harjoittavat vahvaa toimijuutta luodessaan omaa identiteettiään ja vaikuttaessaan sosiaaliseen ympäristöönsä (Eteläpelto ym. 2014).

Ammatillinen toimijuus on aikuiskasvatuksen ja elinikäisen oppimisen tutkimuksessa noussut yhä tärkeämmäksi käsitteeksi. Sen tutkimusta on sovellettu niin kasvatustutkimuksissa, aktiivisen kansalaisuuden keskustelussa kuin työelämässäkin. Ammatillinen toimijuus on yleisesti ymmärretty ammatillisen toimijan minäkäsitykseksi. Siihen liittyy työhön sitoutuminen, verkostoituminen, eettiset standardit ja työssä koettu identiteetti (Vähäsantanen & Billett 2008). Ammatillinen toimijuus näyttäytyy yksilöiden ja/tai yhteisöiden mahdollisuutena vaikuttaa, tehdä valintoja ja ottaa kantaa heidän työhönsä ja ammatilliseen identiteettiinsä (Eteläpelto ym. 2013).

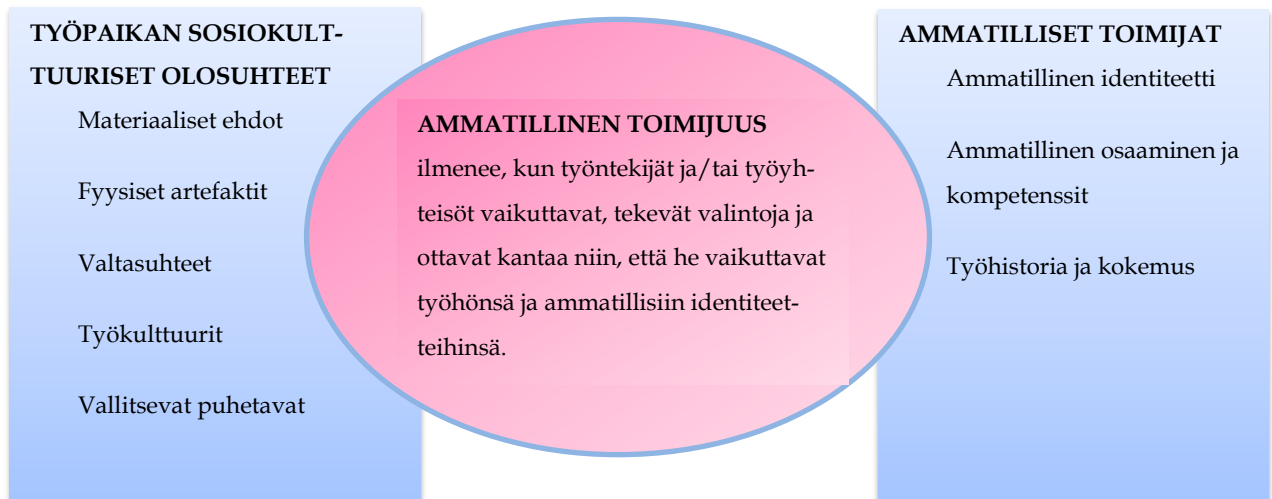
Tutkimuksissa ammatillinen toimijuus korreloi positiivisesti muun muassa innovatiivisuuden, luovuuden, motivaation, hyvinvoinnin ja jopa onnellisuuden kanssa (Sawyer 2007). Nämä kaikki tekijät vaikuttavat positiivisesti organisaation kehitykseen ja menestykseen, jonka takia ammatillisen toimijuuden tukeminen on avain asemassa organisaation kasvussa. Vahva ammatillinen toimijuus tukee yksilöiden luovuutta työtä ja sen kehittämistä kohtaan (Paloniemi & Collin 2012). Näin ollen ammatillisen toimijuuden tukeminen ei ole vain yksilön etu vaan koko organisaation menestykseen vaikuttava tekijä.

Yksilö käyttää ammatillista toimijuutta oman paikkansa löytämiseen työympäristössä (Hökkä 2012). Tämän vuoksi on tärkeää, että yksilöllä on voimavaroja neuvotella omasta roolistaan organisaatiossa. Neuvotteluiden on oltava jatkuvaa, sillä olosuhteiden muuttuessa myös yksilöt saattavat olla halukkaita neuvottelemaan omasta roolistaan. Yksilöiden voimavarat riippuvat usein yksilön työhistoriasta, kompetenssista ja ammatillisesta statuksesta. (Eteläpelto ym. 2014.) Lisäksi yksilön vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet ovat yleensä sulautuneet toisiinsa ja kietoutuneet yksilön voimavaroihin (Billett 2010). Paloniemen ja Collinin (2010) tutkimus aloittelevista kirurgeista osoittaa, kuinka noviisit rakentavat omaa identiteettiään omista kiinnostuksen kohteistaan ja arvoistaan käsin. He neuvottelevat näkemyksistään kokeneiden ammattilaisten kesellä käyttäen henkilökohtaisia voimavarojaan. Paloniemen ja Collinin mukaan tämä oman identiteetin rakennus vaatii vahvaa toimijuutta, jotta yksilö pystyy tekemään omia valintojansa ja noudattamaan itse parhaaksi katsomaansa tapaa

toimia. Heidän mukaansa hyvin hierarkkisissa työympäristöissä vapaus omiin valintoihin voi olla rajoitettua, mikä pienentää yksilön mahdollisuuksia rakentaa työstä itselleen mieluisaa ja omaa kehittymistään tukevaa.

Ammatillinen toimijuus ei aina ole itsestäänselvyys tai yksilön vapaa valinta, vaan sitä rajoittavat erilaiset ympäristön tekijät. Ympäristön lisäksi yksilön prioriteetit ohjaavat vahvasti oppimista ja roolin ottamista (Eteläpelto ym. 2014.) Oppiminen, elämäkokemukset ja yksilön rooli vaikuttavat yksilön toimijuuden kokemukseen sekä kehittymiseen, sillä niiden kautta yksilö arvioi toimijuutensa rajoja (Billett 2004). Ammatillinen toimijuus voi näyttäytyä myös kollektiivisena tiimin, toimipisteen tai organisaation toimijuutena (Archer 2001). Kaikki organisaatiossa tehtävät päätökset vaativat jonkinlaista yhteisöllistä osallistumista, eikä yksikään päätös ole vain yhden henkilön tekemä (Eteläpelto ym. 2014). Työyhteisöjen ja tiimien yhteistyön puutteen sekä hierarkkisyyden on nähty olevan suurin este identiteetin rakentumiselle ja kollektiiviselle oppimiselle. Tiukat rajat luovat esteitä yhteistyölle ja jaetulle merkityksen luomiselle. (Hökkä, Vähäsantanen & Saarinen 2010.)

Ammatilliseen toimijuuteen vaikuttavat yksilön ammatillisen identiteetin, kompetenssien ja työhistorian lisäksi työpaikan sosiokulttuuriset olosuhteet, joiden puitteissa työskennellään (Kuvio 1). Nämä sosiokulttuuriset olosuhteet, joihin kuuluvat materiaaliset ehdot, fyysiset artefaktit, viralliset tai epäviralliset valtasuhteet, työskulttuurit, vallitsevat diskurssit sekä niiden myötä rakentuvat ammatilliset roolit, voivat joko rajoittaa tai edistää toimijuutta. (Eteläpelto ym. 2014.) Eteläpellon mukaan näillä sosiokulttuurisilla olosuhteilla on parhaimmillaan myös kehämäinen vaikutus. Mikäli yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja toimia autonomisesti työyhteisössä, hän voi luoda myös uusia toimivampia työn käytäntöjä, diskursseja ja jopa työskulttuuria, mikä edesauttaa koko työyhteisön toimijuutta. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti näihin ammatillisen toimijuuden sosiokulttuurisiin olosuhteisiin.



Kuvio 1. Ammatillisen toimijuuden rakentuminen (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2017, 22)

Ammatillinen toimijuus voi ilmetä esimerkiksi uusina tehokkaampina työtapoina, alojenvälisinä työskentelystrategioina tai muokkaamalla yksilön omaa työroolia ja - identiteettiä. Toimijuus siis voi olla yksilön sisäistä kehittymistä, joka vaikuttaa hänen omaan identiteettiinsä tai se voi olla työympäristöön vaikuttavaa ja sitä kehittävää toimijuutta. (Eteläpelto ym. 2014.) Molempia toimijuuden muotoja tulisi tukea organisaatioissa, jotta voidaan maksimoida ammatillisesta toimijuudesta kumpuavat hyödyt.

Ammatillisella toimijuudella on todettu olevan myös negatiivisia vaikutuksia, kuten kriittisen asenteen lisääntyminen ja vaikeudet sopeutua ulkopuolisiin uudistuksiin. Tällainen ammatillinen toimijuus voi vaikeuttaa dynaamisen yritysmaailman haasteisiin vastaamista nopealla aikataululla. (Fenwick & Somerville 2006.) Toisaalta negatiivisesti muutokseen suhtautuva toimijuus voi myös juurruttaa toimintatapoja ja vähentää esimerkiksi noviisien toimijuutta. Noviisien tilanne eroaa kokeneemmista ammattilaisista, jotka ovat jo vakiinnuttaneet asemansa työyhteisössä. Kokeneiden työntekijöiden vakiintuneen työyhteisön aseman kautta he voivat harjoittaa vahvempaa toimijuutta. (Eteläpellon ym. 2014.)

Seuraavissa alakappaleissa käydään tarkemmin läpi ammatilliseen toimijuuteen liittyviä lähikäsitteitä, kuten ammatillinen identiteetti, ammatillinen voimaantuminen ja autonomia. Tämän luvun lopussa pohditaan, miksi amma-

tillisen toimijuuden tukeminen sekä tutkiminen on organisaatioissa merkityksellistä.

Ammatillinen identiteetti

Useat tutkijat yhdistävät ammatillisen identiteetin ja toimijuuden erilaisin riippuvuussuhtein. Hökän ym. (2010) määrittelevät ammatillisen identiteetin yksilön elämänhistoriaan pohjautuvaksi käsitykseksi itsestä työssä ja ammatillisena toimijana. Kuten aiemmin todettu, yksilöt harjoittavat toimijuutta vastustaen ja välttämällä vahvoja sosiaalisia ehdotuksia ja luoden omaa sosiaalista asemaansa, joka on yhteneväinen henkilön identiteetin kanssa (Billett 2006). Yksilöt siis harjoittavat vahvaa toimijuutta luodessaan omaa identiteettiään ja vaikuttaessaan sosiaaliseen ympäristöönsä, minkä kautta yksilön toimijuus ja identiteetti sitoutuvat vahvasti yhteen erityisesti ammatillisessa kontekstissa (Eteläpelto ym. 2014).

Ammatillinen identiteetti sisältää yksilön ammatilliset sitoumukset, mielenkiinnon kohteet, uskot, arvot, eettiset standardit ja moraaliset velvollisuudet. Lisäksi ammatilliseen identiteettiin kuuluvat yksilön tavoitteet, toiveet ja käsitykset siitä, millaiseksi he haluavat ammatillisesti tulla. Ammatillinen identiteetti neuvotellaan keskinäisessä riippuvuussuhteessa sosiokulttuuriseen ja materialistiseen työympäristöön eli organisaatioon, johon se muodostaa molemminpuolisen riippuvuussuhteen. (Vähäsantanen & Eteläpelto 2011.) Näin ollen organisaation käytännöllä on suuri merkitys niin identiteetin kuin toimijuuden kokemuksenkin muodostumiseen. Yksilö vaikuttaa itse omaan ympäristöönsä ja identiteettiinsä kuuluviin tavoitteisiin, arvoihin, sitoumuksiin ja toiveisiin, jotka taas vaikuttavat siihen, millaiseen asemaan yksilö sijoittuu organisaatiossa ja millaisiin asioihin hän haluaa vaikuttaa. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat toimijuuden kokemukseen sekä mahdollisuuksiin organisaatiossa. (Beijaard, Meijer & Verloop 2004.)

Eteläpellon (ym. 2014) mukaan ammatillisen identiteetin ja toimijuuden tukeminen kulkevat siis käsi kädessä. Hänen mukaansa työmarkkinoilla lisääntyvä individualistinen vastuu omasta urakehityksestä lisää yksilön painetta ra-

kentaa itse omaa identiteettiään, mikä vaikuttaa myös yksilölliseen toimijuuden kehitykseen. Organisaatioiden on kuitenkin mahdollista tiedostaa identiteetin rakentamisen prosessi edellä kuvatuista rakenteista käsin, jotta he voivat toimijuuden lisäämisellä antaa yksilöille tilaa ammatilliseen identiteettiprosessiin ja myös tilaa toimijuuden kokemukselle.

Autonomia

Autonomia vaikuttaa vahvasti toimijuuden kokemukseen ammatillisessa kontekstissa (Eteläpelto ym. 2014). Autonomian, voimaantumisen ja itsensä johtamisen periaatteet lisääntyivät organisaatioissa dramaattisesti 1990 -luvulla (Langfred 2000). Osa tutkijoista väittää, että kaikki yksilöt tarvitsevat ja haluavat autonomiaa (mm. Deci & Ryan, 1985), kun taas muun muassa Wagemannin (1995) mielestä yksilöiden välillä on eroa siinä, kuinka paljon he haluavat autonomiaa. Wagemannin ajatus myötäilee toimijuuden näkemystä, jonka mukaan esimerkiksi elämänkokemukset vaikuttavat yksilön toimijuuden kokemukseen ja sen kehittymiseen (Billett 2004). Osa yksilöistä ei siis välttämättä koe vahvaa toimijuutta itselleen erityisen merkitykselliseksi työn kontekstissa.

Langfred (2013) tutki työntekijöiden syitä haluta enemmän autonomiaa työssään. Hänen hypoteesinsa olivat, että työntekijät halusivat autonomiaa, jotta heidän työtehonsa parantuisi ja, koska he uskovat sen parantavan työtyytyväisyyttä. Vain jälkimmäinen hypoteesi sai tutkimuksellista tukea. Tämä on mielenkiintoista myös toimijuuteen liittyen. Tutkimusta, siitä miksi työntekijät haluavat toimijuutta ei ole kuitenkaan vielä tehty.

Ammatillinen voimaantuminen

Kansainvälisellä tasolla ammatillisen toimijuuden tutkimuksessa käytetään käsitteitä toimijuus (*agency*), ammatillinen toimijuus (*professional agency*) ja voimaantuminen (*empowerment*). Tässä tutkimuksessa käsitteitä ammatillinen voimaantuminen ja toimijuus käytetään synonyymeinä, sillä niiden merkitykset ovat hyvin lähellä toisiaan.

Kanter (1977) on esittänyt ensimmäisenä konseptin työntekijöiden voimaannuttamisesta johdon kirjallisuudessa. Psykologinen voimaantuminen syntyy, kun työntekijöillä on tunne, että he voivat vaikuttaa työhönsä ja kontrolloida sitä, organisaatiokulttuuri on osallistava ja organisaation johto korostaa joustavuutta ja autonomiaa sekä palkitsee yksilöitä osallistumisesta (Spreitzer 1995). Mallak ja Kurstedt (1996) ovat tutkimuksissaan raportoineet voimaantumisen määrän liittyvän organisaatiokulttuurin vahvuuteen. Heidän mukaansa voimaantuneet työntekijät työntävät johtoa kauemmas, sillä voimaantuneet yksilöt ovat itsenäisiä ja sisäistäneet organisaatiokulttuurin.

Voimaantuneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti työympäristöönsä (Thomas & Velthouse 1990), mikä osoittaa, että voimaantuminen on kehämäinen prosessi. Mitä enemmän työntekijä voimaantuu, sitä enemmän hän voi voimaannuttaa ympäristöään ja kollegoitaan. Bandura (1978) toteaaakin, että minkä yksilö havaitsee olevan voimauttava ympäristö, voi olla voimaannuttava palautekehä voimaantuneiden yksilöiden välillä.

Thomasin ja Velthousen (1990) mukaan organisaatio voi ympäristönä vaikuttaa vahvasti työntekijöiden voimaantumiseen. Esimerkiksi liialliset byrokraattiset rajoitteet voivat johtaa työntekijöiden passivoitumiseen niin ajattelun kuin käyttäytymisenkin osalta. Thomas ja Velthouse jatkoivat Congerin ja Kanungon (1988) teoriaa määrittelemällä voimaantumisen sisäiseksi motivaatioksi, joka ilmenee neljässä kognitiossa, jotka heijastavat yksilön orientaatiota hänen työrooliinsa. Nämä neljä kognitiota ovat tarkoitus, pätevyys, itsemääräämisoikeus ja vaikutus.

- *Tarkoitus* on työn vaatimusten ja yksilön uskomusten, arvojen ja käyttäytymisen yhteensopivuutta.
- *Kompetenssilla* tarkoitetaan minäpystyvyyttä työtehtäviä kohtaan eli yksilön kykyä selviytyä työtehtävistään. Tämä näkemys on yhteneväinen Banduran (1989) toimijuuden käsitteen kanssa, jossa hän puhuu henkilökohtaisesta mestaruudesta ja pyrkimys - suoritus odotuksista työkontekstissa.
- *Itsemääräämisoikeus* on valinnanvapauden tunne koskien toiminnan aloittamista ja säätelyä. Se on autonomisuutta omaa käyttäytymistä sekä pro-

sesseja kohtaan muun muassa työn ponnistuksien, työtapojen ja työn vauhdin suhteen (Deci, Connell & Ryan 1989).

- *Vaikutus* kuvaa määrää, kuinka paljon yksilö voi vaikuttaa strategiaan, johdollisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin organisaatiossa. Vaikutus vaatii yksilön äänen kuulemistakin organisaatiossa.

Voimaantumisen on motivationaalinen ja kognitiivinen prosessi. Motivationaalista näkökulmasta, osallistavat organisaation käytännöt lisäävät työntekijöiden luottamusta organisaatioon sekä heidän kontrollin tunnettaan, egon osallisuutta sekä tukevat identiteettiprosessia. (Locke & Schweiger 1979.) Kognitiivisesti osallistavat menetelmät mahdollistavat työntekijät käyttämään tietoa paremmin ja auttavat heitä ymmärtämään, kuinka he voivat vaikuttaa organisaation toimintoihin (Miller & Monge 1986). Voimaannuttava ympäristö tarjoaa enemmän mahdollisuuksia kuin rajoituksia yksilön ajattelulle ja käyttäytymiselle (Torbert 1991). Korkea osallisuus ja sitoutuminen sisältävät vähemmän rajoitteita. Useat tutkimukset puoltavat laajan informaation, lähteiden ja vallan jakamista organisaation sisällä, antaen työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa organisaation päätöksentekoon. (Lawler 1992.)

2.1.1 Ammatillisen toimijuuden merkitys organisaatiolle

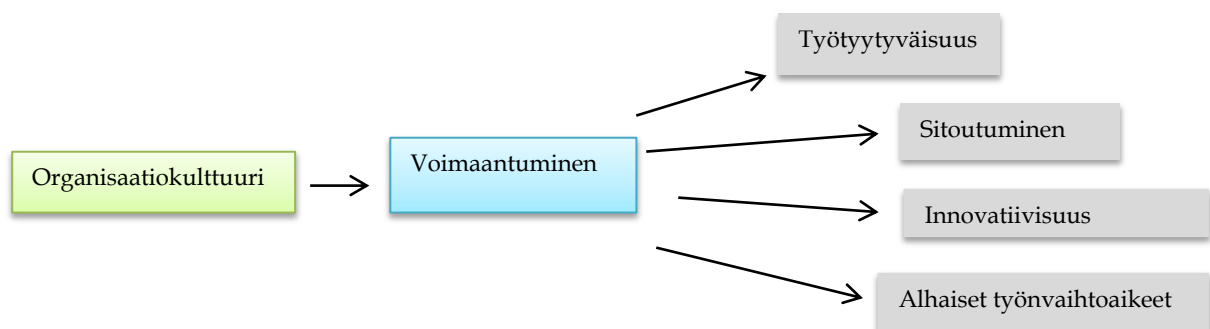
Denisonin (1990) neljä organisaation menestyksen tekijää ovat osallistavuus, johdonmukaisuus, mukautuvuus ja tehtäväorientoituneisuus. Tämän mallin pohjalta Sinha ja Kumar (2016) ovat löytäneet neljä positiivista seurausta voimaantumisen: työtyytyväisyys, sitoutuminen, innovatiivisuus ja alhaiset työnvaihtamisaiheet.

- (1) *Työtyytyväisyys*. Tarkoituksellisuus ja itsemääräämisoikeus antavat mahdollisuuden kasvaa ammatillisesti autonomian kokemuksen, kompetenssin ja hallinnan tunteiden kautta (Deci & Ryan 1985). Psykologisesti voimaantuneet työntekijät kokevat suurempaa sisäistä tyytymystä työstään ja näin ollen ovat työhönsä yleisesti tyytyväisempiä.
- (2) *Sitoutuminen*. Meyerin ja Allenin (1991) tutkimuksissa voimaantuminen korreloi pitkäaikaisen sitoutumisen kanssa. Voimaannuttavien työjärjestelyiden puute

voidaan nähdä jonkin muun arvokkaamman uhrauksena, jota voi olla vaikea korvata toisella työnantajalla.

- (3) *Innovatiivisuus*. Voimaantuminen lisää työntekijöiden potentiaalia tehdä positiivisia muutoksia työyhteisössään (Block 1987). Työntekijät, joita ohjaa tarkoituksellisuus ja itsemääräämisoikeus, ovat motivoituneita luovaan ajatteluun (Amabile 1988).
- (4) *Alhaiset työnvaihtoaikheet*. Yksilöt yhdistävät voimaantumisen kokemuksen organisaation tarjoamaksi voimavaraksi, jolloin he vastavuoroisesti tuntevat tarvetta olla lojaaleja organisaatiolle (Blau 1964).

Sinhan ja Kumarin (2016) tulosten perusteella työntekijöiden käsitykset työkuulttuurista vaikuttavat suoraan heidän voimaantumisen kokemuksiin. Voimaantuminen taas vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja innovatiivisuuteen sekä negatiivisesti työpaikan vaihtosuunnitelmiin. Tutkimus osoitti, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa työn tuloksiin ja näiden välissä tärkeänä tekijänä on psykologinen voimaantumisen kokemus (Kuvio 3). Tulokset puolustavat ajatusta, että vain työkäytäntöihin puuttuminen ei sinänsä voimauta, vaan myös organisaatiokulttuuria on muokattava.



Kuvio 2. Organisaatiokulttuuri ja voimaantuminen (Sinha 2016, 49)

2.2 Ammatillista toimijuutta edistävät ja rajoittavat tekijät

Seuraavissa alakappaleissa tarkastellaan tekijöitä, jotka voivat rajoittaa tai edistää ammatillista toimijuutta organisaatioissa. Ammatillista toimijuutta rajoitta-

vien tekijöiden pohjalta muodostetaan luvun lopussa tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jota käytetään tutkimuksen analyysissä.

2.2.1 Ammatillista toimijuutta edistävät tekijät

Spreitzer (1996) on tutkinut voimaantumista laajasti organisaatioissa viime vuosikymmenellä ja hänen mallinsa on edelleen selkein kategorisointi eri tekijöistä, joilla organisaatiot vaikuttavat työntekijöiden kokemaan voimaantumisen kokemukseen. Hänen tuloksensa vahvistivat ja kokosivat yhteen jo aiemmissa tutkimuksissa ilmenneitä tekijöitä. Spreitzerin mukaan viisi voimaantumiseen vaikuttavaa organisaation ulottuvuutta ovat:

- Roolien selvyys
- Laaja alaisverkosto
- Sosiopoliittinen tuki
- Avoin tieto
- Osallistava ilmapiiri

Roolien selvyydellä Spreitzer tarkoittaa yksilön epävarmuutta muiden odotuksista itseään kohtaan. Jokaisella työntekijällä tulisi olla selkeät vastuualueet, jotta johto voi tarjota heille yksilöllistä tukea ja ohjausta (Rizzo, House & Lirtzman 1970). Spreitzerin mukaan epävarmuus omasta roolista ja tehtävistä johtaa yksilöiden jähkailuun ja pelkoon toimia. Päätöksenteon vallan ja rajojen tulee olla selkeät, jotta yksilöt voivat kokea itsevarmuutta päätöksistään (Conger & Kanungo 1988). Spreitzerin (1996) tutkimus osoitti, että epäselvät roolit voivat johtaa muun muassa roolikonflikteihin muiden toimijoiden kanssa, mikä heikentää yksilön kokemusta omasta merkityksellisyydestä. Rooliepäselvydessä elävä yksilö saattaa toisaalta yrittää vastata liian monesta roolista, mikä voi johtaa uupumukseen, stressiin ja kontrollin katoamiseen.

Laajalla alaisverkostolla Spreitzer tarkoittaa alaisten määrää, joka esimiehellä on johdettavanaan. Laaja alaisverkosto on yhdistetty pienempään kontrollin määrään, sillä esimiehellä ei ole aikaa prosessoida jokaista tiiminsä kautta

kulkevaa informaatiota, mikä merkitsee hajautetumpaa päätöksentekoa (Hill & Hoskisson 1987). Hajautettu johtaminen myös lisää työntekijöiden kokemaa luottamusta omiin kykyihinsä ja taitoihinsa (Lawler 1992).

Sosiopoliittinen tuki viittaa vahvistukseen, hyväksyntään tai laillistukseen, joka on myönnetty organisaation sisällä (Kanter 1988). Sosiaaliset verkostot määrittävät organisaation rakenteen, jonka kautta jäsenillä on pääsy kunkin tehtävän avainhenkilöihin. Näihin sosiaalisiin verkostoihin kuuluvat esimiehet, johtajat, kollegat, tiimi ja alaiset. (Ibarra 1993.) Crozierin (1964) mukaan jäsenyys relevantteihin verkostoihin organisaatiossa lisää sosiaalista tiedonvaihtoa avainhenkilöiden kanssa sekä omaa vallankokemusta ja määrätietoisuutta. Keskinäinen riippuvuus ja yhteistyö lisäävät yksilön voimaantumista lisäämällä yksilöä tukevia verkostoja ja luomalla voimaantumista organisaation sisällä (Margulies 1995). Speitzerin mukaan voimaantuneet työntekijät näkevät itsensä vahvemmin osana sosiaalista verkostoa kuin vähemmän voimaantuneet kollegat.

Avoim tieto kuuluu Kanterin (1988) mukaan kaikille, kaikilla tasoilla ja mahdollisimman monen kanavan kautta. Lawler (1992) mukaan välttämättömään tietoon kuuluu tieto ulkoisista muutoksista, kilpailuasemasta ja yrityksen strategiasta. Avoimen tiedon haasteeksi nousee teknologiapainotteisessa informaation säilömisessä tietosuojakysymykset, sillä mitä enemmän tieto on saatavilla yrityksen sisällä, sitä enemmän se on vaarassa vuotaa ulkoisille henkilöille tietomurtojen ja - vuotojen kautta. Yksilön kannalta siis vastuu tietosuojasta ja sen säilömisestä nousee, mutta Bowen ja Lawler (1992) huomauttavat, että ison kuvan rakentaminen sekä oman paikan ymmärtäminen yrityksen toiminnasta helpottuu avoimen tiedon kautta. Heidän mukaansa yksilön voimaantuminen vaatii ymmärrystä koko organisaation ja sen osien, erityisesti oman osaston, tavoitteista. Näin yksilö voi muodostaa ja ymmärtää paremmin myös omia tavoitteitaan. Avoin tieto luo merkityksiä ja parantaa yksilön kykyä tehdä rationaalisia päätöksiä sekä ottaa kantaa muiden päätöksiin tavalla, joka on linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa (Lawler 1992). Nonakan (1988) mukaan avoin pääsy tietoon myös lisää yksilön autonomisuutta. Blockin (1987)

mukaan johdon tärkein tehtävä avoimen tiedon tarjoamisen lisäksi on tukea tiedon vapaata liikkumista organisaation sisällä. Tällaiseksi toiminnaksi voi laskea muun muassa verkostoitumisen tukemisen, hyvän perehdyttämisen sekä selkeät ja monipuoliset informaation kulkureitit organisaatiossa. Avoin tieto myös auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation päätöksiä, jotka pyrkivät parantamaan yrityksen menestystä (Frey 1993).

Osallistavassa ilmapiirissä johdetaan alhaalta ylöspäin ja yksilöllistä panosta arvostetaan (Lawler 1992). Osallisuutta arvostava ilmapiiri korostaa työntekijöitä tärkeänä resurssina (Bowen & Lawler 1992). Speitzerin mukaan osallistava ilmapiiri lisää välittämisen ja arvostuksen tunnetta, sekä lisää yksilöiden minäpystyvyyden kokemusta. Kun johdon tasolta lähetetään viesti, että työntekijät ovat tärkeä resurssi yritykselle, se lisää kokemusta oman roolin sekä työn tärkeydestä. Speitzerin mukaan korkeimmalla johdolla on tämän viestin lähettämisessä suuri rooli.

Edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi Spreitzerin (1996) mukaan työntekijöiden korkea koulutuksen taso on tärkeä voimaantumisen parantamisessa. Sen avulla yksilöt saavat taitoja, joiden avulla he voivat tuntea itsensä päteväksi. Asiantuntijaorganisaatioissa on keskimäärin hyvin korkea koulutustaso, jonka vuoksi voimme olettaa tämän tutkimuksen haastateltavien olevan samalla lähtöviivalla koulutustason suhteen. Speitzerin mukaan taas organisaation kokonaisuudessa ei näytä määrittävän voimaantumista.

2.2.2 Ammatillista toimijuutta rajoittavat tekijät

Toimijuutta on yksilön kaikilla elämän alueilla ja sitä rajoittavat erilaiset tekijät, kuten vähäinen osallistumisen mahdollisuus, arvostuksen sekä tuen puute, yhteistyönpuute ja vähäiset mahdollisuudet oppimiseen, kehittymiseen ja uralla etenemiseen. (Collin ym. 2017). Ammatillisessa kontekstissa on tärkeää huomioida, kuinka toimijuutta voidaan tukea, mutta myös millaiset tekijät voivat rajoittaa toimijuutta organisaation sisällä.

Eri rajoitteiden ja lähteiden analyysin perusteella on osoitettu, että esimerkiksi tietyt johtamisjärjestelmät, hegemoniset diskurssit ja valtasuhteet, voivat

tukea tai vähentää ammatillista toimijuutta niin yksilön, työyhteisön kuin organisaationkin tasolla. Samalla nämä toiminnot saattavat toimia haasteina oppimisen ja uudistumisen suhteen. (Eteläpelto ym. 2014.) Tutkimusten mukaan organisaation johtamiskäytäntöjen pitäisi keskittyä erityisesti ihmisiin, ihmissuhteisiin ja oppimiseen, eikä niinkään rakenteisiin tai keskitetysti päätettyihin standardeihin (Goldspink 2007). Tämän seurauksena prioriteettina pitäisi olla kommunikaatio, yhteistyö ja yksilöiden välinen interaktio, jotta yksilöiden toimijuus saisi mahdollisimman paljon tukea (Eteläpelto ym. 2014).

Vähäsantanen (2013) on tutkinut ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä, joihin kuului vähäinen mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöihin ja muutokseen. Hänen mukaansa on erinomaisen tärkeää, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa muutokseen ja, että heidän mielipiteitensä arvostetaan. Hökän, Vähäsantasen ja Saarisen (2010) mukaan muutokset edellyttävät työntekijöiltä laajaa ammatillista identiteettityötä, joka taas voi näyttäytyä aktiivisena toimijutena. Aktiivinen toimijuus tukee työntekijän kykyä sopeutua ja muokata muuttuvasta ympäristöstä itselleen sopiva. Tutkimukset osoittavat, että ammatillinen toimijuus liittyy yksilön autonomisuuteen ja itsensä toteuttamiseen, jonka takia se toimii voimana muutokseen ja rakenteellisen voiman vastustamiseen (Fenwick & Somerville 2006).

Hökkä (2014) tutkimusryhmineen on löytänyt toimijuutta tukevia tekijöitä, kuten aikaa työn arviointiin sekä itsensä kehittämiseen, organisaation tuki sekä arvostus ja tiivis vuorovaikutus. Näiden puute vähentää toimijuutta. Lisäksi tutkimuksissa ilmeni, että erityisen negatiivisesti toimijuuteen vaikuttaa vähäiset mahdollisuudet osallistua, yhteistyön puute ja vähäiset mahdollisuudet ammatilliseen oppimiseen ja kehittymiseen. Ilman organisaation aktiivista otetta toimijuutta vahvistaviin käytänteisiin ja sitä heikentävien käytänteiden poistamiseen, on työntekijöiden kokema toimijuus vaarassa. Tämän vuoksi Hökän mukaan johdolla on tärkeä asema toimijuutta vahvistavien käytäntöjen lisäämisessä sekä tukemissa.

Hökkä ja Vähäsantanen (2013) tutkivat opettajien toimijuutta byrokraattisissa ja väljissä johtamiskulttuureissa. Heidän tuloksensa osoittavat, että väl-

jempi johtamiskulttuuri vahvistaa opettajien toimijuuden kokemusta alhaisen hierarkkisuuden ja kontrollin kautta. Toisaalta vahva toimijuus hidasti organisaation muutoksia. Heidän mukaansa ammatillinen kehittyminen ja omien ammatillisten käytäntöjen vahvistaminen kuitenkin lisääntyivät, mikä vaikutti toimijuuteen positiivisesti. Myös opettajien työyhteisöön sitoutuminen oli erittäin vahva väljässä johtamiskulttuurissa. Hyvin hierarkkisissa ja tiukasti kontrolloiduissa organisaatioissa toimijuuden kokemus oli alhaisempaa. Yksilöt kokivat jäävänsä muutoksen alle, eivätkä kokeneet ammatillista kehittymistä. Myös opettajien hyvinvointi ja sitoutuminen organisaatioon oli alhaisempaa. Tulokset puoltavat tilaa antavaa johtamiskulttuuria ja vähäistä kontrollia.

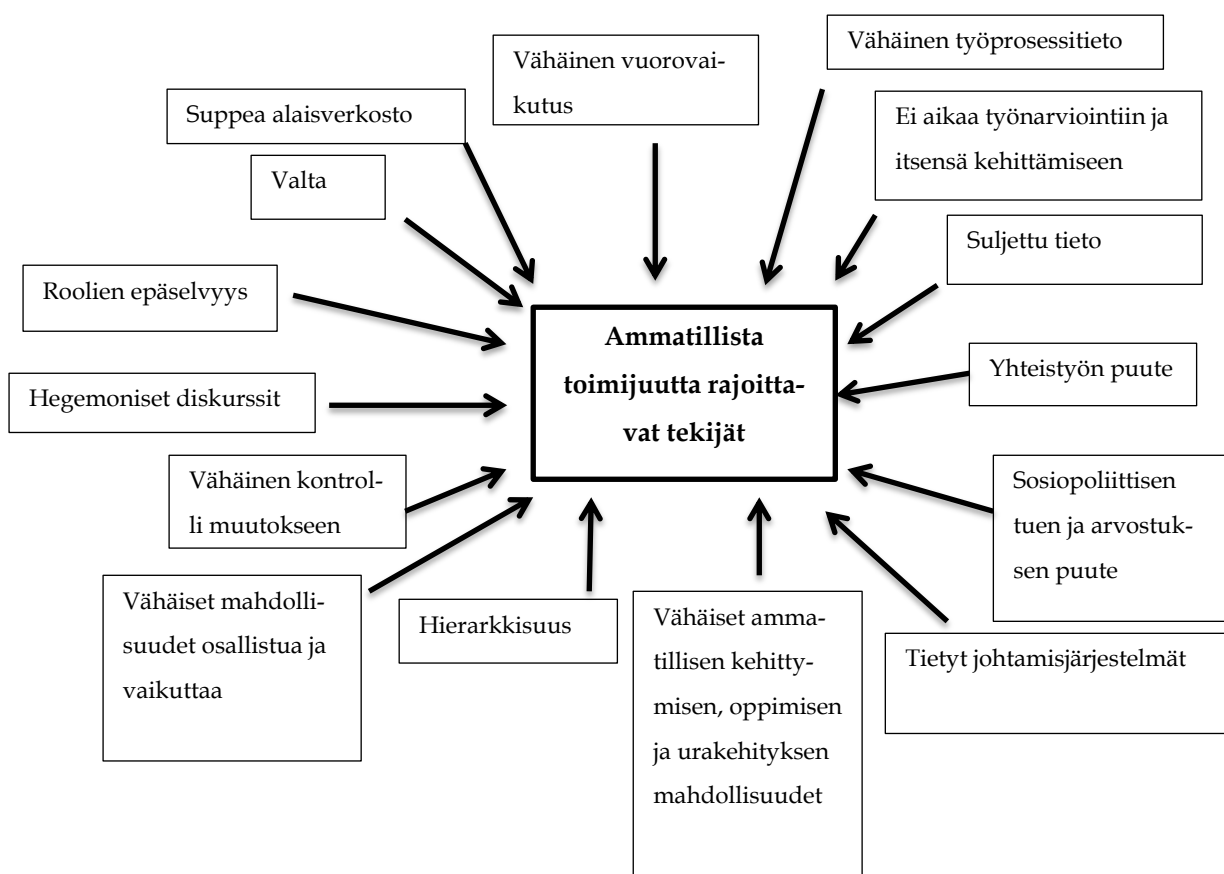
Osana monitasoista toimijuuden edistämistä, asiantuntijoilla tulisi Hökän ja Vähäsantasen (2013) mukaan olla mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin koskien heidän ammatillista rooliaan, työolosuhteita ja sisältöjä. Tutkijoiden mukaan tämä neuvottelu johtaa sitoutumiseen ja työlle asetettaviin tavoitteisiin. Hökän ja Vähäsantasen mukaan ammatillista toimijuutta on tuettava sekä yksilöllisellä (erilaisilla voimauttavilla välineillä ja interventioilla), että kollektiivisella tasolla (sosiaalisten verkostojen, osallistavan yhteistyön ja tiimien rajoja ylittävien metodien avulla). Yksilöllistä ja kollektiivista tasoa tulisi Kalliolan ja Nakarin (2007) mukaan tukea organisaatiotason interventioilla. Näillä interventioilla voitaisiin parantaa tietoisuutta organisaation valtasuhteista ja organisaatiokulttuurista.

Giddensin (1984) mukaan valta on toimijuuden oleellinen edellytys siinä mielessä, että saadaksesen jotain aikaan yksilö tarvitsee valtaa. Ilman valtaa yksilöllä ei voida sanoa olevan toimijuutta, sillä yksilö ei voi tehdä itseään ja toimintaympäristöään koskevia päätöksiä. Koska valta monella tapaa sekä rajoittaa että resursoi työpaikkojen todellisuutta ja niissä harjoitettavaa toimijuutta, vallan rakenteet ja sen eri muodot tulisi Eteläpellon (ym. 2014) mukaan ottaa tarkastelun kohteeksi, erityisesti ammatillisen toimijuuden kohdalla.

Vallalla voidaan tarkoittaa valtaa johonkin muun muassa hierarkian tai statuksen muodossa. Tällöin yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa myös muihin yksilöihin ja heidän toimintaansa (Wrong 1980). Perinteisesti hierarkkisesti kor-

keammalla tasolla työskentelevillä on enemmän valtaa. Organisaation sisällä työntekijät ovat yleensä tietoisia näistä virallisista valtasuhteista. Toisaalta epäviralliset valtasuhteet ovat usein näkymättömiä ja sisältyvät diskursseihin ja yksilön asemaan hegemonisessa diskurssissa. Molemmilla vallan muodoilla on suuri vaikutus siihen, kuinka toimijuutta harjoitetaan ja kuinka se on rajoittunut työpaikalla. (Eteläpelto ym. 2014.) Tässä tutkimuksessa vallan käsite nousee esille etä- ja päätoimistojen ammatillista toimijuutta vertailtaessa.

Kuviossa 4 on vedetty yhteen ne ammatillista toimijuutta rajoittavat tekijät, jotka muodostavat viitekehyksen, jonka mukaan tämän tutkimuksen aineistonanalyysi on toteutettu. Tähän viitekehykseen on kerätty tekijöitä, jotka tutkimusten mukaan rajoittavat ammatillista toimijuutta tai, joiden puute voi rajoittaa ammatillisen toimijuuden kokemusta.



Kuvio 4. Tutkimuksen teorettinen viitekehys: Ammatillista toimijuutta rajoittavat tekijät

Ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä löytyi yhteensä 15. Näistä tekijöistä viisi on Spreitzerin (1996) työntekijöiden voimaantumiseen vaikuttavia organisaation ulottuvuuksia, joiden puute voi vähentää ammatillisen toimijuuden kokemuksia: roolien epäselvyys, suppea alaisverkosto, sosiopoliittisen tuen ja arvostuksen puute, suljettu tieto ja vähäiset mahdollisuuden osallistua sekä vaikuttaa.

3 MONIKANSALLINEN ORGANISAATIO

Haverilan ym. (2005, 16–17) mukaan organisaatio on talousyksikkö, joka ostaa tuotannon tekijöitä, yhdistää ne tuotantoprosessissaan ja myy näin saadut tuotteet markkinoilla tulon saamiseksi. Toisaalta organisaatio on myös inhimillisten ja aineellisten voimavarojen järjestelmä, joka työskentelee yhtenäisen johdon alaisena kyseisten tuotteiden aikaansaamiseksi.

Monikansallisella organisaatiolla tarkoitetaan maantieteellisesti erillisiä yksiköitä, jotka tekevät yhteistyötä saman johdon alla kohdatakseen eri markkinoiden vaatimukset. Kaikki toimipisteet toimivat saman strategisen suunnitelman mukaisesti, joskin jokaisella etapisteella on myös osin päätoimistosta erillistä toimintaa ja yleensä maakohtaiset johtajat. (Forsgren 1997.) Enis, Cox ja Mokwan (1993) määrittelevät monikansalliset organisaatiot seuraavasti ”monikansallinen yritys operoi tietyssä määrässä maita sopeuttaen tuotteensa ja toimintonsa maittain”. Monikansallisen organisaation lähitermeihin kuuluu muun muassa globaaliyritys, joka Enisin tutkimusten mukaan operoi muuttumatta ja suhteellisen alhaisin kustannuksin. Buckleyn ja Cassonin (2009, 1564–1565) mukaan monikansalliset yritykset ovat usein keskittyneet korkean tietotaidon teollisuuksiin, joita leimaa korkeat tuotekehitys- ja markkinointipanostukset sekä koulutettu työvoima.

Walsh, Meyer ja Schoonhoven (2006) ovat kutsuvat monikansallisia yrityksiä ”valtioiden rajat ylittäviksi syntymiksi.” Nämä syntymät yhdistävät eri kulttuureja nopealla tahdilla. UNCTAD:in (1996, 2004) mukaan vuodesta 1993 kansainvälisten yritysten määrä kasvoi Yhdysvalloissa 39 000:sta 61 000:teen yritykseen. Kasvu näkyy myös työllisyydessä, sillä monikansalliset organisaatiot työllistävät ihmisiä ympäri maailman. Esimerkiksi Yhdysvalloissa toimivien monikansallisten yritysten kokonaistyöllisyys oli kasvanut 34 % vuosina 1991–2001 ja Yhdysvaltojen ulkopuolella työllistyminen oli kasvanut huimat 42 % samana ajanjaksona. (Hinds 2011.)

Dunning (1998, 3–7) kuvasi monikansallisten yritysten olevan yksi voimakkaimmista kapitalistisen järjestelmän synnyttämistä taloudellisista

instituutioista. Hänen mukaansa monikansallisen yrityksen erottaa kansallisesta yrityksestä kolme asiaa: 1) Monikansallinen yritys omistaa ja käyttää tuloa tuottavaa omaisuutta tuottaakseen joko tuotteita tai palveluja useammassa kuin yhdessä maassa 2) Monikansallisen yrityksen toiminta sisältää myös ilman itenäisiä välittäjiä tapahtuvaa tuotteiden ja tuotantopanosten rajoja ylittävää liikettä yrityksen sisällä. 3) Myös kansallinen yritys voi viedä tuotantopanoksia ulkomaille, mutta erotuksena monikansallinen yritys toimittaa tuotantopanokset kokonaispakettina ja hallitsee niitä vielä ulkomaillakin.

Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi organisaatioiden globalisoinnista ja sen vaikutuksia työntekijöille. Lisäksi perehdytään monikansallisuuden tuomiin etuihin sekä haasteisiin, joita organisaatiot toimiessaan kansainvälisesti.

3.1 Organisaatioiden globalisoituminen

Yritykset avaavat yhä useammin toimipisteitä eri maihin keinona vähentää työvoimakustannuksia, hankkia erikoisosaamista ja jatkokehittää kasvavia markkinoita. Tämän johdosta syntyy edellytyksiä, joiden takia työntekijöiden on tehtävä yhteistyötä kansallisten rajojen yli. (Hinds 2011.) Globalisoituvassa yritysmaailmassa organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa dynaamisuutta niin toimintatavoissa, strategioissa kuin johtamistyylyssäkin. Yritysten on pystyttävä jatkuvasti uudistumaan ja vastaamaan uusiin globaaleihin haasteisiin. Erityisesti yrityksen sisällä tapahtuvan yhteistyön on oltava joustavaa ja reagoitava nopeasti muutoksiin. (Eteläpelto ym. 2014, 646.) Monikansallinen organisaatio toimii sekä lokaalisti että globaalisti samaan aikaan. Tämä vaatii yritysjohtolta globaalia strategiaa ja nopeaa reagoitua muun muassa moninaisiin lokaaleihin muutoksiin. (Davis & Luiz 2015.)

Monikansallisten yritysten lisääntymiseen on monia historiallisia syitä. Maailman politiikassa tapahtuneet muutokset ovat luoneet yrityksille erinomaisia mahdollisuuksia kasvattaa myyntiään yli oman maan rajojen (Michailova 2000). Passilan (2009) mukaan tulevaisuuden skenaario Suomessa on se, että

yritykset kansainvälistyvät ainakin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen vaihe on jo käynnissä ja sitä edustavat kasvua uusilta markkinoilta hakevat yritykset. Toisessa vaiheessa ryhmä suomalaisia yrityksiä joutuu demografisen muutoksen uhkaamaksi, mikä edellyttää ulkomaisen työvoiman voimakasta lisäämistä Suomessa.

Vuorenmaan (2012) mukaan uusimmat kansainvälistyvät yritykset ovat globaaleiksi syntyneitä yrityksiä (*born global companies*). Syntyessään kansainvälisiksi alusta alkaen ne näkevät koko maailman markkinaympäristönään ja lähtevät alusta alkaen luomaan tuotteita tai palveluita tälle globaalille markkinalle. Nämä yritykset tiedostavat, että globaali toimintaympäristö vaatii osaamis- ja tietopääoman jatkuvaa proaktiivista uudistamista, joka perustuu visioon, strategiaan ja strategisten polkujen kokonaisuuteen (Ikävalko 2005). Globaali markkinaympäristö edellyttää johdolta uudistamisprosessien priorisointia (Luomala ym. 2001), jotta yritys pysyy muuttuvien markkinoiden mukana.

Hindsin (2011) mukaan monikansallisten organisaatioiden ytimessä ovat työntekijät, jotka työskentelevät yli kansallisten maarajojen. Heidän toimintaansa ohjaa johto, joka linjaa strategisia päätöksiä globaalilla tasolla huomioiden kansalliset vaatimukset. Hindsin mukaan globaalin työn ja globaalien tiimien tutkimus on osoittanut, että työntekijät ylittävät lukuisia rajoja, kun he tekevät yhteistyötä kaukana olevien kollegoidensa kanssa, mukaan lukien aikavyöhykkeet, maantieteelliset, toiminnalliset, organisatoriset ja kansalliset rajat. Etäisyyksien takia monikansalliset tiimit tarvitsevat toimiakseen välineitä yhteydenpitoon ja uudet teknologiset ratkaisut ovat mahdollistaneet yhä elävämpiä yhteydenpitotapoja. Esimerkiksi vuonna 2000 tehty teollisuustutkimus arvioi, että 60 % asiantuntija- sekä johtotehtävistä Global 2000 -yrityksissä toteutettaisiin virtuaaliryhmien kautta vuoteen 2004 mennessä (Biggs 2000). Tämä luku on jatkanut tasaista kasvuaan.

Monikansalliset tiimit koostuvat erilaisista ihmisistä, kansallisuuksista ja kulttuureista (Marquardt & Horvath 2001). Nämä tiimit hajautuvat pää- ja etätoimistoihin, joissa luodaan ja kerätään tietoa ympäröivästä markkinasta. Gupta ja Govindarajanin (2000) mukaan etätoimistot nähdään tiedon luovuttajina

sekä avustajina. Etätoimipisteet ovat tärkeitä kilpailuedun lähteitä monikansallisille yrityksille, sillä ne toimivat lähellä asiakaspintaa ja jakavat tietoa päätoimistolle muun muassa paikallisesta kulttuurista, laeista ja kuluttajakäyttäytymisestä (Gupta & Govindarajan 1994). Päätoimiston tehtävänä on yhdistää etätoimistojen saama tieto olemassa olevaan tietoon ja jalostaa tuotteita ja palveluita paremmin kuluttajille sopivaksi sekä jakaa tietoa organisaation sisäisesti (Birkinshaw 2001). Lisäksi päätoimiston tehtävä on Guptan ja Govindarajanin (2000) mukaan hallita taloudellista ja tuotteiden virtaa. Nohrian ja Ghoshalin (1997) mukaan pää- ja etätoimistoiden välillä kulkee kuitenkin tietoa molempiin suuntiin, jonka vuoksi päätoimistolla on myös suuri vaikutus etätoimistoiden toimintaan.

3.2 Monikansallisuuden vaikutukset työntekijöille

Kirjallisuuden tarkastelu osoittaa, että kulttuurinen monimuotoisuus voi olla hyödyllinen organisaation kokonaistuottavuudelle useilla eri tavoilla (Hofhuis 2015). Ensinnäkin on tunnustettu, että organisaation markkinat ja sidosryhmät ovat luonnostaan kulttuurisesti moninaisia. Tämän vuoksi monipuolinen työvoima on arvokas työkalu kulttuurisen tietämyksen lisäämiseen ja vähemmistöryhmien saavuttamiseen yhteiskunnassa (Ely & Thomas 2001). Monimuotoisuuden tuottavuuden suorien myönteisten vaikutusten lisäksi organisaatiot voivat nähdä kulttuurien monimuotoisuuden keinona luoda positiivinen kuva ulkomaailmaan (Hofhuis 2015). Osoittamalla työvoiman monimuotoisuutta organisaatio luo kuvaa yhteiskunnallisesti vastuullisena toimijana, joka tarjoaa yhtäläiset mahdollisuudet kaikille kulttuuriryhmille ja pyrkii vähentämään syrjintää (Cunningham & Melton 2011).

Erityisesti monikansallisuus vaikuttaa työntekijöihin organisaation sisällä. Van Knippenberg, De Dreu ja Homan (2004) väittävät, että poikkeavien mielipiteiden läsnäolo voi lisätä luovaa ajattelua ja pakottaa ryhmän jäsenet olemaan enemmän varuillaan ja kriittisimpiä ongelmanratkaisujen arvioinnissa. Monikansallisuus lisää poikkeavia mielipiteitä ja näkökulmia, sillä ihmiset tulevat

hyvin eri taustoista ja kulttuurisista konteksteista. Elyn ja Thomasin (2001, 240) mukaan näkemykset, taidot ja kokemukset, jotka ovat kehittyneet kulttuurisesti monimuotoisten tiimien kesken, ovat arvokkaita resursseja, joita yritys voi hyödyntää markkinoiden, tuotteiden, strategioiden ja liiketoimintakäytäntöjen uudelleen muokkaamisessa kansallisella tasolla.

Monikansallisessa organisaatiossa työntekijät kokevat monikansallisuudella olevan monia etuja, mutta tutkimuksissa nousee esille myös uhkia, joiden työntekijät kokevat lisääntyneen. Usein käytetty viitekehys erityyppisten uhkien tutkimiselle monikansallisessa kontekstissa on Stephanin ja Stephanin (2000) integroitu uhkalogistiikka -malli. Heidän mukaansa on olemassa kolmenlaisia uhkia, joita voi esiintyä kulttuurisesti monimuotoisessa ympäristössä. Realistiset uhat sisältävät muun muassa ennakoitua kielteisiä vaikutuksia uralle, asemalle, vallalle tai vaikutukselle. Symboliset uhat työpaikalla tarkoittavat sitä, että työntekijät joutuvat muuttamaan tuttua käyttäytymistä ja kohtaamaan sellaisen maailmankuvan, joka ei mahdollisesti sovi heidän omaansa. Stephanin ja Stephanin mukaan symbolinen uhka on seurausta (havaituista) eroista kulttuuriryhmien normien, arvojen, uskomusten ja asenteiden välillä. Tiimien ahdistus näkyy jäsenten negatiivisena tunteena, joka koetaan kontaktissa ulkopuolisten jäsenten kanssa (Curseu, Stoop & Schalk 2007). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tämä ahdistuneisuus voi johtaa liioiteltuihin kognitiivisiin, affektiivisiin ja käyttäytymisreaktioihin kohti monimuotoisuutta (Staw, Sandelands & Dutton 1981).

Edellä mainitut Stephan ja Stephanin (2000) uhat osoittavat, että monipuolista ryhmää voi olla vaikeampi hallita, monimuotoisuus voi vähentää sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä lisätä konfliktien riskiä. Nämä vaikutukset haittaavat työprosessia ja vähentävät luovuutta (Van der Zee & Paulus 2008). Tutkimukset ovat yhtä mieltä siitä, että kansallinen kulttuuri vaikuttaa ryhmäkäyttäytymiseen ja erilaisiin kulttuureihin, jotka taas aiheuttavat erilaisia vuorovaikutussuhteita (Cox & Blake 1991). Hofhuisin (2015) tutkimusten mukaan naiset suhtautuvat monimuotoisuuteen positiivisemmin kuin miehet.

Lukemattomat julkaisut kertovat, kuinka monikansallisuus haastaa viestintäsäännöt ja arvot sekä nostaa esiin ristiriitaisia näkemyksiä työstä (Kwak 2003). Monikansallisuus lisää organisaatiossa erilaisia ryhmittymiä, jotka käyvät taistelua yhteisestä kielestä, ongelmanratkaisumenetelmistä, sosiaalisesta inhibiatioasteesta, erilaisuuden tunnevelvollisuudesta, uskollisuudesta, hierarkiasta, tuloista ja tasa-arvosta (Witte 2014). Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975) mukaan monikansallisissa organisaatioissa törmätään kulttuurietäisyyteen eli markkinoiden välisten informaatiovirtojen haasteisiin muun muassa kielellisten erojen, kulttuurin ja poliittisen järjestelmän kautta. Kogut ja Singh (1988) puhuvat kulttuurisen etäisyyden ohella termistä psyykinen etäisyys. Tällä he tarkoittavat tiettyä kulttuurien välistä etäisyyttä, joka johtuu kulttuureja erottavista tekijöistä mm. kieli, koulutus, oikeusjärjestelmät, yrityskäytännöt ja kulttuuri. Nämä erottavat tekijät johtavat tiedonkulun haasteisiin.

Kulttuurit, kulttuurien välinen vaikuttavuus ja interpersonaaliset prosessit monikansallisessa työssä ovat nousseet nykyajan keskeisimmiksi kysymyksiksi liiketoiminnassa (Adler 1991). Silti monet tehottomasti toimivat monikulttuuriset tiimit tyhjentävät resursseja yrityksissä (Matveev & Milter 2004.) Huonosti suunnitellut, organisoidut ja johdetut monikansalliset tiimit, voivatkin aiheuttaa monia vaikeuksia. Marquardtin ja Horvathin (2001) mukaan viisi tyypillisintä haastetta ovat (1) kulttuurisen monimuotoisuuden aiheuttamat erimielisyydet ja konfliktit, (2) maantieteellisten etäisyyksien käsittely, dispersio ja epätoivo, (3) koordinointi- ja valvontakysymysten käsittely, (4) aktiivisen viestinnän ylläpito ja (5) yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi keskeisimpiä haasteita monikansallisille organisaatioille.

3.2.1 Tiedonkulku ja viestintä

Tiedon jakaminen monikansallisessa organisaatiossa on erityisen haastavaa, sillä sen toimipisteet eroavat maantieteellisesti ja kulttuurisesti (Kostova 1999). Tutkimusten mukaan myös yksilön ja yksiköiden välinen interaktio on merkityksellistä (Gupta & Govindarajan 2000). Näin ollen organisaatioviestinnän esteet ovat erittäin tärkeitä johtamishaasteita, joita on kuitenkin tutkittu suhteelli-

sen vähän niiden kompleksisuuden takia (Gupta & Govindarajan 2002). Birkinshaw (2001) väittää, että organisaation ainoa loppumaton menestyksen lähde on sen työntekijöiden tieto-taito sekä rakenteisiin sekä systeemeihin kiteytynyt tieto. Tämän vuoksi tämän tiedon johtaminen on elintärkeää. Tiedon jakaminen eri yksiköiden välillä riippuu yksilöiden interaktion määrästä ja laadusta, heidän halustaan jakaa tietoa ja heidän kyvystään sekä halustaan käyttää muiden antamaa tietoa (Szulanski 1996.)

Erilaiset teknologiset järjestelyt tukevat tiedon järjestelyä sekä koodausta. (Lagerström & Andersson 2003.) Kun puhutaan tiedon luomisesta ja jakamisesta, on otettava huomioon tiedon muoto sekä laatu ja, kuinka hyvin se voidaan artikuloida tai kirjata ylös (Penrose 1980). Tietoa, joka on yksilöllä jopa tiedostamattomasti, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Sitä on haastavaa sanoittaa tai koodata ja se opitaan imitaation sekä käytäntöjen kautta. Ulkoista tietoa taas voidaan jo alun perin ilmaista koodin muodossa ja siitä on helppo keskustella organisaation sisällä sääntöjen sekä ohjeiden muodossa (Nonaka 1991). Tieto on varastoituneena myös organisaation toimintakäytänteisiin sekä rutiineihin. Szulanskin (1996) mukaan organisaatiossa on merkityksellistä, kuinka yksilön tieto instituutionalistetaan ja jaetaan organisaation muiden jäsenten kesken.

Ylikansallisen tiimin jäsenet ovat tärkeässä osassa varmistamassa, että uusi tieto jalkautuu omaan lokaaliin yksikköön. Tiimin jäsenet toimivat ikään kuin globaalin tiedon jakajina. Samalla he tietävät kuinka tieto parhaiten leviää ja tulee käyttöön omassa yksikössä (Subramaniam & Venkatraman 2001). Ylikansalliset tiimit voivat luoda täysin uutta globaalia tietoa, sillä yhteistyö maantieteellisesti erillisten yksilöiden kanssa sisältää sekä hiljaisen että ulkoisen tiedon jakamista, jota vaihdetaan sosiaalisen interaktion välityksellä hyödyntäen informaatioteknologiaa. (Lagerström & Andersson 2003.)

Osaamisen ja tiedon jakaminen on erityisen haasteellista monikulttuurisissa organisaatioissa, joissa kulttuuriset ja kielelliset erot voivat luoda esteitä viestinnälle ja ymmärrykselle (Hambrick ym. 1998). Teknologia, joka luotiin aluksi viestinnän yksinkertaistamiseksi on tosiasiaa verkottanut maailmaa, pienentänyt etäisyyksiä ja mahdollistanut sekä luonut uusia suhteita (Fisher-Yoshida

2009). Suurin ongelma Lagerströmin ja Anderssonin (2003) mukaan on, että yleensä informaatioteknologiaa käytetään lähinnä jo olemassa olevan tiedon jakamiseen, jolloin fokus uuden tiedon luomisesta jää vähemmälle. Tämä saattaa johtua siitä, että nykyinen tietoteknologia soveltuu parhaiten koodatun tiedon jakamiseen. Lagerströmin ja Anderssonin mukaan hiljainen tieto siirtyy edelleen lähes yksinomaan sosiaalisen kanssakäymisen kautta, jonka vuoksi ylikansallisten tiimien välille olisi tärkeää rakentaa sekä sosiaalista kanssakäymistä, että tietoteknologian varassa tapahtuvaa kommunikaatiota.

Päätösten tekeminen hajautetussa ympäristössä voi olla erittäin haastavaa varsinkin silloin, kun päätöksiä tehdään yhteistyössä yli maan rajojen. Zakarian (2011) mukaan erityisen haastavaa on päättää, kuka tekee päätökset, miten päätetään, miksi päätöksiä tarvitaan, ja mitä kautta päätöksistä keskustellaan. Lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat kulttuuriset erilaisuudet muun muassa viestintäteknologiaan liittyen. Osa kulttuureista vaatii mieluummin kasvokkain keskustelua, kun taas muun muassa länsimaissa sähköposti on pätevä isojenkin päätöstenteossa.

Knollin ja Järvenpään (1995) oppimisen tutkimuksessa globaalisti hajautuneissa tiimeissä tärkeää oli, että työntekijät oppivat käyttämään teknologiaa sosiaalisesti. Teknologiaa tuli käyttää tehokkaasti, mikä vaati tiettyjä teknologisia taitoja. Tehokas teknologian käyttö sosiaalisen yhteistyön lisäämiseksi auttoi muodostamaan koheesion ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimin kanssa. Ilman koheesiota tiimi ei olisi kokenut itseään perinteiseksi tiimiksi yli rajojen. Viestinnässä esiin nousivat henkilökohtaisen ja tilannekohtaisen tiedon aktiivinen jakaminen, sekä huumori.

Zakaria (2011) tutki monikansallisten tiimien viestintäteknologioiden käyttöä. Hänen tutkimuksessaan nousi esiin mielenkiintoisia havaintoja muun muassa eri viestintäteknologioiden hyödyistä ja rajoitteista. Eräs hänen tutkimuksensa haastatelluista kertoi, että pikaviestintä toimii paremmin kuin sähköposti, sillä hän pystyy käymään niin sanottuja pieniä keskusteluja. Kyseisen haastatellun yritys ei kuitenkaan sallinut luottamuksellisten asioiden käsittelyä pikaviestimillä, mikä hankaloitti päätöksentekoa. Puhelut eivät myöskään sopi-

neet yhteydenpitotavaksi, sillä toimipisteet sijaitsivat eri aikavyöhykkeillä. Lisäksi useat haastatelluista olivat sitä mieltä, että sosiaaliset suhteet sekä tunteiden näyttäminen sekä tulkitseminen, on viestintäteknologian kautta edelleen hyvin haastavaa. Eräs vastaaja oli muun muassa sitä mieltä, että stressitilanteissa tai palautteenannossa ei voi koskaan käyttää sähköpostia.

3.2.2 Monikielisyys

Globaalin tiedon muodostuminen vaatii taustalleen sosiaalista interaktiota ja tiiminvälistä yhteistyötä. Yhteistyö, joka perustuu kommunikaatioon voi olla haastavaa johtuen kulttuurisista eroista, kielieroista, erilaisista taustoista ja yksilöiden tiedosta sekä arvoista (Snell ym. 1998.) Yrityksen kielen yhtenäisyys on myös tärkeää, jotta yhteistä koodattua tietoa voidaan jakaa (Gupta & Govindarajan 2001).

Kun otetaan huomioon, että monikulttuuriset yritykset ovat yleensä myös monikielisiä, kielitaito on avainasemassa näissä yrityksissä (Harzing, Köster & Magner 2011). Englanti on epäilemättä kansainvälisesti organisaatioissa käytetyin yhteinen kieli ja palvelee viestinnässä usein myös ei-natiiviem välillä (Tietze & Dick 2009). Vaikka englanti voi olla yhteinen yrityskieli, se ei takaa ongelmattonta viestintää. Kun yrityksessä ei ole yhteistä äidinkieltä, tarkoitetut merkitykset ja todelliset käsitykset saattavat olla varsin erilaisia. Englanninkielistä on niin monta muunnelmaa maailmassa, että jopa sitä äidinkielenään puhuvat kokevat väärinkäsityksiä keskenään. (Fisher-Yoshida 2009.)

Kielelliset haasteet haittaavat muun muassa tiedon jakamista (Klitmøller & Lauring 2013) ja luottamuksen muodostumista monikansallisissa organisaatioissa (Tenzer 2015). Monikielisyydellä on osoitettu olevan erityisen häiritseviä vaikutuksia verkostoiden muodostumiseen (Earley & Gibson 2002). Tunteita on vaikea kommunikoida, tulkita ja käsitellä yhteisellä äidinkielellä, mutta haaste on vielä suurempi eri kielellä (Henderson 2005). Tämän vuoksi organisaation sisällä on erityisen vaikeaa puhua asioista ja ratkaista ongelmia tehokkaasti (Von Glinow, Shapiro & Brett 2004). Lisäksi kielimuurit muodostavat jo itsessään negatiivisia tunteita. Neeley (2012) havaitsi, että kieliongelmat voivat joh-

taa emotionaaliseen ristiriitaan äidinkieltä ja vierasta kieltä puhuvien välillä. Tämä herättää ei-natiivien keskuudessa ahdistusta, hämmennystä, stressiä, häpeää ja turhautumista ja saa ei-natiivin tuntemaan viestintätaitonsa rajoitetuksi sekä heikentää heidän ammatillista asemaansa. Pahimmillaan noidankehä johtaa toista kieltä vaativien tilanteiden välttelyyn.

Kielelliset konfliktit voivat aiheuttaa tehotonta viestintää, johtaa monikielisten ryhmien jakautumiseen alaryhmiin (Hinds, Neeley & Cramton 2014). Nämä dynamiikat voivat heijastua myös strategisen päätöksenteon tasolle maailmanlaajuisesti, mikä estää tehokkaan globaalin integraation ja valvonnan (Harzing & Feely 2008). Tenzerin (2015) kriittiset tapaustutkimukset paljastivat, että kielten esteet aiheuttivat huomattavia kielteisiä tunteita erityisesti tiimin yhteistyön alussa. Näitä kielteisiä tunteita olivat muun muassa ahdistus ja toisin suunnattua vihamielisyys. Tenzerin mukaan johtajien on tärkeää tietää ja pohtia kielellisten erojen emotionaalisia vaikutuksia työntekijöihin.

Hiljaista tietoa kehitetään tyypillisesti vuorovaikutuksessa yksilöiden kanssa, joihin on läheinen sosiaalinen yhteys (Nonaka 1994). Tällainen vahva henkilökohtaisen ja hiljaisen tiedon jakaminen rajoittuu usein hyvin pieniin ryhmiin, jotka jakavat saman luonnollisen kielen (Tange & Luring 2009). Tämä luo pullonkauloja tiedonkulkuun ja lisää tiimin tai organisaation sisäisiä epävirallisia tietokertymiä, joihin kaikilla ei ole pääsyä. Yhteinen kieli johtaa lisääntyneeseen tiedon jakamiseen ja siten parantaa suorituskykyä. Kuitenkin, toisen kielen päivittäiset vuorovaikutukset saattavat olla harvinaisempia kuin omalla äidinkielellä. Tämä johtaa vähentyneeseen henkilökohtaiseen tietämykseen eli hiljaisen tiedon kertymiseen. (Luring & Selmer 2011.)

3.2.3 Monikulttuurisuus

Organisaation työntekijöiden asenteet ja valmiudet kulttuurien kohtaamiseen eroavat toisistaan. Monikansallisen organisaation johdon on välttämätöntä ymmärtää työntekijöiden asenteita eri kulttuureja kohtaan. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että työntekijöiden asenteet erilaisuutta kohtaan voivat olla vahva ennuste monikansallisen yhteistyön onnistumisen taustalla (Hofhuis, Van der

Zee & Otten 2012). Hofhuisin (2015) mukaan erityisesti päätoimipisteen työntekijöiden asenteilla kulttuurien kohtaamiseen voi olla voimakas vaikutus organisaation yhteistyöhön ja tehokkuuteen. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että enemmistön positiivinen suhtautuminen monikansallisuuteen on voimakas ennuste vähemmistöjen jäsenten (etätoimistojen työntekijöiden) hyväksymiseen ja ryhmien välisten positiivisten yhteyksien syntyymiseen. (Hofhuis ym. 2012.)

Perusyhteistyömekanismat (kuten ylemmät tavoitteet, palkitsemisjärjestelmät ja viestintästandardit) eroavat eri kulttuureista tutkimusten perusteella (Hinds 2011). Gibson ja Zellmer-Bruhn (2001) havaitsivat, että tiimityön mallit (roolit, roolisuhteet, tiimien tavoitteet, työn jakautuminen ja ohjausprosessien odotukset) eroavat eri kulttuureissa suuresti. Monikansallisten organisaatioiden johtamisessa vaaditaan tasapainottelua sekä globaalia strategiaa, jolla tasapainotellaan eri maiden lokaalien vaatimusten ja kulttuurien välillä (Bartlett & Ghoshal 1989, 60).

Kyky hyödyntää eri kulttuurien vahvuuksia organisaatiokulttuurin luomisessa on ratkaiseva tekijä kilpailuaseman saavuttamisessa (Schneider 1995). Hybriditiimikulttuurin käsite viittaa siihen, että yhteinen kulttuuri voidaan luoda monikulttuurisuudesta huolimatta. Tämä edellyttää yhteistä monikansallista työtä johdolta. Työntekijät taas ylläpitävät omaa paikallista kulttuuriaan rinnakkain hybriditiimikulttuurin kanssa. Hybriditiimikulttuurissa ilmenee yhteisiä kokonaan uusia käytäntöjä ja lähestymistapoja, jotka perustuvat kunkin tilanteen tarpeisiin. (Earley & Mosakowski 2000.) Hindsin (2011) mukaan tarvitaan lisää tutkimusta ymmärtämään "hybriditiimikulttuurien" mahdollisuuksia ja rajoja, sillä hybriditiimikulttuuri nousee hitaasti esille ja saattaa mahdollistaa erilaisia tulkintoja ja väärinymmärryksiä toisen kulttuurin edustajille.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden ammatillisen toimijuuden kokemuksia monikansallisissa organisaatioissa. Toimijuudella tarkoitetaan yksilön uskoa omiin kykyihinsä, minäpystyvyyden kokemusta ja uskoa ympäristössään tapahtuvien muutosten kontrolliin (Bandura 1989). Raittiin (2015) mukaan organisaation kansainvälistyessä on erityisen tärkeää tarkastella, miten rakentaa uskollisuutta ja sitoutumista organisaation sekä työntekijöiden välillä. Työntekijöiden positiivisella ammatillisen toimijuuden kokemuksella on todettu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia organisaatioon. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään monikansallisen organisaation sosiokulttuurisia tekijöitä, jotka rajoittavat työntekijöiden ammatillista toimijuutta. Näitä rajoittavia tekijöitä poistamalla tai kontrolloimalla monikansallisen yrityksen johdon on mahdollista lisätä työntekijöiden kokemaa ammatillista toimijuutta.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia yhteen pääkysymykseen ja kolmeen alakysymykseen, jotka ovat:

Millainen merkitys organisaation monikansallisuudella on työntekijöiden ammatillisen toimijuuden kokemukseen?

- (1) Millaiset tekijät rajoittavat toimijuutta päätoimipisteessä?
- (2) Millaiset tekijät rajoittavat toimijuutta etätoimipisteessä?
- (3) Millaisia eroja on havaittavissa päätoimiston ja etätoimiston työntekijöiden ammatillisen toimijuuden kokemuksissa?

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa käytetään otoksen sijasta termiä harkinnanvarainen näyte. Tämän tutkimuksen kaltaisessa laadullisessa

tutkimuksessa tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011.) Tämän vuoksi tutkittavat organisaatiot on valittu tietyin kriteerein tutkijan verkostosta. Tutkittavien yritysten kriteereitä olivat, että kohdeyrityksellä on toimistot vähintään kahdessa eri maassa ja, joiden pää- ja etätoimistojen henkilöstöt työskentelevät tiiviisti keskenään.

Tutkimusta varten haastateltiin yhdestä kolmeen työntekijää kuudesta eri organisaatiota. Kolmesta organisaatiosta haastateltiin päätoimistolla työskenteleviä ja kolmesta etätoimistolla työskenteleviä, jotta voimme vertailla pää- ja etätoimiston työntekijöiden kokemuksia eri organisaatioissa. Kaikki organisaatiot olivat kooltaan keskisuuria tai suuria yrityksiä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin Collinin ym. (2017) JELMO-hanketta varten hankittuja 12 haastattelua, jotka oli valmiiksi litteroitu. JELMO-hankeessa tutkittiin luovaa ammatillista toimijuutta asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimukseen osallistuneen **organisaation (G)** haastateltavat työskentelevät ohjelmistokehityksen parissa Suomen etätoimipisteessä. Organisaatio on muutama vuosi sitten siirtynyt osaksi globaalia konsernia, jonka vuoksi organisaatio sopi tämän tutkimuksen kriteereihin. Hankkeen kaikista haastatteluista käytettiin yhteensä 12 ohjelmistokehittäjän haastattelua, joissa monikansallisen organisaation haasteet sekä mahdollisuudet nousivat puheenvuoroissa esille ammatilliseen toimijuuteen liittyen.

Tutkimuksessa ei mainita organisaatioita nimeltä, sillä se ei ole tuloksien kannalta merkittävää ja näin haastateltavien kanssa pystyttiin vapaammin keskustelemaan sensitiivisistä asioista johtajuuteen sekä monikulttuurisuuteen liittyen. Tutkimukseen haastateltiin seuraavien kolmen organisaation päätoimistojen henkilöstöä:

Organisaatio A on koulutusvientialan yritys, jonka päätoimipiste sijaitsee Suomessa. Lisäksi heillä on kolme etätoimipistettä Euroopan ulkopuolella. Heiltä haastateltiin päätoimiston kahta työntekijää, jotka toimivat markkinoinnin ja

HR:n parissa ja ovat molemmat työskennelleet yrityksessä monikansallista yhteistyötä vaativassa roolissa yli kaksi vuotta.

Organisaatio B on suomalainen ohjelmistokehitysyritys, joka toimii neljässä Euroopan maassa sekä Yhdysvalloissa. Heiltä haastateltiin päätoimistolta yhtä rekrytoinnista ja yhtä kansainvälisestä asiakastyöstä vastaavaa työntekijää. Molemmilla on yli kahden vuoden kokemus monikansallisista tehtävistä.

Organisaatio C on ohjelmistokehitysyritys, jonka päätoimisto sijaitsee Suomessa ja etätoimistot muissa Pohjoismaissa, Englannissa ja Hollannissa. Heiltä haastateltiin HR partneria, joka toimii kaikkiin toimipisteisiin hajautetussa rekrytointitiimissä ja hänen esimiehensä ovat Suomessa. Kyseinen henkilö on toiminut myös aiemmin monikansallisissa yrityksissä ja viimeiset reilu puoli vuotta kyseisessä yrityksessä.

Seuraavissa kolmessa organisaatioissa haastateltiin etätoimiston työntekijöitä:

Organisaatio D on rekrytointialan yritys, jonka päätoimisto sijaitsee Englannissa ja etätoimisto Hollannissa. Heiltä haastateltiin yhtä rekrytoijaa, joka tekee Englannista käsin Hollannin markkinaa. Hän pitää päivittäin yhteyttä Hollannissa työskenteleviin kollegoihin ja on työskennellyt yrityksessä kaksi vuotta.

Organisaatiot E ja F ovat molemmat talousalan yrityksiä. Molempien päätoimistot sijaitsevat Ruotsissa ja heillä on toimintaa kaikissa Pohjoismaissa. Organisaatiosta D haastateltiin kolmea tuotevastaavaa, jotka tekevät läheistä yhteistyötä Ruotsin päätoimiston kanssa. Heidän esimiehensä ja kollegansa työskentelevät Ruotsin päätoimistolla. Kaikki kolme työntekijää ovat työskennelleet organisaatiossa yli kaksi vuotta. Organisaatiosta E haastateltiin myös tuotevastaavaa, jonka koko tiimi on hajautettu ympäri Pohjoismaita ja esimies istuu Ruotsin toimistolla. Hän on ollut yrityksessä reilu 2 vuotta monikansallisessa tiimissä.

Haastateltavat olivat iältään 25–40 -vuotiaita korkeakoulutettuja asiantuntijoita, joilla oli vähintään kahden vuoden kokemus monikansallisessa organisaatiossa työskentelystä. He kaikki olivat päivittäin yhteydessä etätoimistoihin ja heidän työtehtävänsä vaativat tiivistä yhteistyötä etätoimiston työntekijöiden kanssa. Yhteensä tutkimukseen haastateltiin 12 JELMO-hankkeen haastattelun lisäksi 10 henkilöä, joista seitsemän oli naisia ja kolme miehiä. Kaikki JELMO-hankkeen haastateltavat olivat miehiä.

4.3 Aineiston keruu

Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä monikansallisten organisaatioiden toimijuuden tutkimus on vasta aluillaan ja tutkimuksessa haluttiin selvittää yksilöiden kokemuksia ja tuntemuksia toimijuudesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan vähän kartoitettua ja tuntematonta tutkimusaihetta on paras lähestyä haastattelun kautta. Heidän mukaansa haastattelulla saadaan paremmin sijoitettua haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin ja voidaan syventyä tarkentaviin kysymyksiin. Aihepiiri oli arka osalle tutkittavista, sillä siihen liittyi kriittistä keskustelua johtoon ja monikansallisuuden liittyen. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan tutkijat ovat kuitenkin kahden mieltä siitä, onko arkojen aiheiden käsittely parempi tehdä haastatellen vai kirjallisesti, sillä joidenkin tutkijoiden mukaan arkojen aiheiden käsittely onnistuu paremmin kirjallisesti, jossa tutkittavan on mahdollista jäädä anonyymimmaksi.

Eräs haaste, jonka Hirsjärvi ja Hurme (2011) tuovat esiin oli kokemus, että haastateltavat halusivat antaa mahdollisimman hyvän kuvan organisaatiosta. Varsinkin haastatteluiden alussa oli huomattavissa, että vastaukset päättyivät usein positiiviseen lisäykseen organisaation johdosta tai toimintatavoista. Haastattelun edetessä haastateltavat alkoivat rentoutua, mikä näkyi avoimempina kokemuksina. Tämä johtuu Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan haastattelijan ja haastateltavan yhteisen luottamuksen muodostumisesta ja koetun valta-aseman pienentymisestä.

Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa verrattuna muun muassa keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme 2011). Teemahaastattelu perustuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) fokuoituun haastatteluun, jossa tutkija haastattelee tutkittavia liittyen tiettyyn ennalta valittuun tilanteeseen, jonka kaikki haastateltavat ovat kokeneet. Teemahaastattelu kuitenkin eroaa fokusoidusta haastattelusta siinä, ettei se edellytä tiettyä yksittäistä yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilöitä yhdistävät samankaltaiset kokemukset ja näitä kokemuksia,

ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Fokusoidun haastattelun tapaan korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Teemahaastatteluissa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, jotka tässä tutkimuksessa olivat ammatillinen toimijuus sekä monikansallisuus. Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan teemat auttavat vapauttamaan haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuomaan tutkittavien äänen kuuluviin. Lisäksi teemahaastattelu ottaa huomioon yksilöllisen tulkinnallisuuden ja merkitykset, jotka muodostetaan vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, teemat, ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011.)

Haastatteluihin valmistauduttiin muodostamalla ammatillisen toimijuuden ja monikansallisuuden teemojen pohjalta haastattelupohja. Näiden teemojen alle lisättiin kunkin teeman avainkysymyksiä, joista haluttiin vähintään tutkittavien kanssa keskustella. Näiden alakysymysten tarkoitus oli johdatella haastateltavat teemojen pariin ja kertomaan mahdollisimman vapaasti kokemuksistaan. Jokaisessa haastattelussa kysymykset elivät ja kysymyksiä myös tarkennettiin sekä lisättiin seuraaviin haastatteluihin, kuten teemahaastattelussa on tapana tapahtua (Ruusuvuori & Tiittula 2009)

Organisaatioiden A-D haastattelut toteutettiin tapaamalla haastateltavat heidän työpaikallaan yksilöhaastatteluna. Kaikissa organisaatioissa oli käytössä palaverihuone, joten keskustelut voitiin käydä luottamuksellisesti kahden kesken. Organisaatioiden C ja D haastattelut käytiin videopuheluna, sillä haastateltavat työskentelevät ulkomailla. Myös nämä haastattelut nauhoitettiin ja litteoitiin. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009) mukaan erilaiset virtuaalisen haastattelun muodot ovat lisääntyneet ja helpottaneet tutkijoita kustannuksissa sekä haastateltavan kanssa sopivan ajan sekä paikan löytämisessä. Lisäksi virtuaali-

sesti haastateltavat saavat määritellä itselleen sopivimman paikan haastattelun. Virtuaalisen haastattelun haasteeksi Ruusuvuori ja Tiittula mainitsevat että kaikille virtuaalinen viestintä ei ole luonnollista. Tässä tutkimuksessa tutkittavat saivat itse ehdottaa videopuhelun formaattia, joten teknologia oli tuttu heille jo entuudestaan.

Haastattelut alkoivat lyhyellä lämmittelevällä keskustelulla ja haastattelijan tutkimusaiheen ja luottamuksellisuuden läpikäynnillä. Osa haastateltavista halusi tutustua haastattelupohjaan jo etukäteen ja osa halusi kuulla kysymykset vasta haastattelutilanteessa. Jokainen haastateltava sai päättää, kumman tavan koki itselleen luontevammaksi. Lämmittelevän alkukeskustelun aikana tutustuttiin ja kumpikin osapuoli sai käsityksen toisesta, mikä on Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan välttämätöntä yhteisen luottamuksen synnyttämiseksi. Kaikille tutkittaville kerrottiin, että haastattelijalla on kuulemassa ja oppimassa heidän kokemuksistaan asiantuntijoina, eikä arvioimassa heitä tai heidän organisaatiotaan. Kaikille haastateltaville painotettiin, että haastattelussa halutaan kuulla heidän kokemuksistaan ja tuntemuksistaan, joiden ei tarvitse perustua organisaation tavoitteisiin tai arvoihin. Tämä on Hirsjärven ja Hurmeen mukaan erinomaisen tärkeää, sillä haastattelun tarkoituksena on saada esiin haastateltavien mielipiteitä, minkä haastateltavat usein käsittävät niin, että heidän pitäisi tietää faktoja organisaation tai yleismaallisen näkemyksen suhteen. (2011.)

Kvalen (1996) mukaan kysymyksillä voi olla kaksi tehtävää: temaattinen ja dynaaminen. Temaattisesti kysymykset ohjaavat haastattelun pääaiheeseen ja tutkimuksen teoreettisiin käsitteisiin. Dynaamisuutta tavoittelevien kysymysten tulisi edistää myönteistä vuorovaikutusta, pitää yllä keskustelua ja motivoida haastateltavia puhumaan kokemuksistaan ja tunteistaan. Haastatteluissa käytettiin erityisesti alkuun paljon dynaamisia kysymyksiä muun muassa haastateltavan omasta roolista ja taustasta. Näiden dynaamisten kysymyksien jälkeen päästiin temaattisiin kysymyksiin. Haastattelut sujuivat hyvin ja kaikkien haastateltavien kanssa syntyi pohdiskelevaa keskustelua molempiin teemoihin liittyen.

Haastattelut kestivät 20–40 minuuttia riippuen muun muassa haastateltavan tavasta keskustella ja vastata kysymyksiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tiedostot siirrettiin heti haastattelun jälkeen tutkijan henkilökohtaiselle tietokoneelle, jossa niitä säilytettiin salasanan takana. Nauhoituksia ei koskaan nimetty haastateltavan tai organisaation mukaan vaan kaikki nauhoitukset koodattiin kirjainyhdistelmillä. Missään haastattelussa ei nimetä haasteltavia, mutta organisaatiot mainitaan keskusteluissa.

Organisaatioiden A-F haastattelut litteroitiin samana päivänä, kun ne oli suoritettu. Analyysissa keskitytään asiasisältöihin, jonka takia sanatarkka litterointi ei ollut välttämätöntä. Tämä tarkoitti, että muun muassa sanojen takelte-lut sekä lisäsanat lauseiden alusta ("öö", "hmm") jätettiin pois. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 52 sivua (fontti 12, tyyli Times New Roman, riviväli 1).

4.4 Teoria- ja aineistolähtöinen analyysi

Tämän tutkimuksen analyysitavaksi valittiin yhdistelmä teoria- ja aineistolähtöistä analyysia. Tuomen (2009) mukaisesti teorialähtöisessä aineiston analyysissa käytettiin teoreettisesta taustasta luotua mallia. Tätä teoreettista mallia tutkitaan uudessa kontekstissa ja sen käsitteille etsitään vahvistusta ja vastalauseita. Aineistolähtöisessä analyysissa pyritään Tuomen mukaan luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä analyysissa aineistoa tulisi katsoa ilman aikaisempien havaintojen, tietojen tai teorioiden ohjaavaa otetta. Tuomen mukaan tutkijat kuitenkin pitävät puhdasta aineistolähtöistä analyysia mahdottomuutena, sillä todellisuudessa aiemmat käsitteet ja tutkimukset suuntaavat aina tutkijan katsetta, käsitteiden valintaa ja olettamuksia.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi alkoi jakamalla litteraattit viiteen päätoimiston ja 17 etätoimiston haastatteluun. Pää- ja etätoimistojen aineistot pidettiin erillään koko analyysin ajan aineistojen vertailua varten. Molempien toimistojen litteroidut haastattelut käytiin läpi vähintään kahteen kertaan ja niistä alleviivattiin ammatilliseen toimijuuteen viittaavat havainnot. Yhteensä

havaintoja löytyi 280, joista 82 oli päätoimiston työntekijöiden ja 198 etätoimistojen edustajien haastatteluista.

Kunkin toimiston havainnot kerättiin erillisiin tiedostoihin, joiden sisältöjä alettiin teemoitella kokonaisuuksiksi. Tätä Syrjäläinen, Eronen ja Värri (2007) kutsuvat tätä havaintojen yhdistämiseksi, jossa yksittäisistä havainnoista muodostetaan yhtenäisiä kokonaisuuksia. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan kyse on kategorisoinnista, jossa samansisältöisiä ilmaisuja yhdistellään kategorioihin ja näitä kategorioita yläkategorioihin. Heidän mukaansa kategorisointi on analyysin kriittisin vaihe, sillä tutkijan tulkinta vaikuttaa kunkin ilmaisun kategorisointiin. Kategorioita muodostettiin päätoimiston alle 14 ja etätoimiston alle 26. Tässä vaiheessa näistä teemoista 10 oli samoja molempien toimistojen alla. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa käytettiin tukena tutkimuksen teoreettista viitekehystä (Kuvio 2), jonka mukaan kategorioita nimettiin ja niiden sisältöjä valittiin. Toisessa analyysin vaiheessa muodostettiin teorian ulkopuoleisia kategorioita, jotka nimettiin havaintojen sisällön mukaan.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkasteltiin ainoastaan teoreettisen viitekehysten avulla. Tässä vaiheessa muut havainnot ammatilliseen toimijuuteen jätetään analyysin ulkopuolelle. Teorialähtöisen analyysin jälkeen ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä oli päätoimistolla 4 ja etätoimistolla 11.

Analyysin toisessa vaiheessa ensimmäisen vaiheen ulkopuolelle jääneitä kategorioita alettiin tarkastella tarkemmin. Tuomen (2009) mukaan aineistolähtöisen kategorisoinnin taustalla on tutkijan ymmärrys aiheesta ja tulkinnallinen päättelykyky, jota hän käyttää aineiston analysoinnissa. Heidän mukaansa kategorisoinnissa näkyy aina tutkijan ennakkotiedot aihealueesta sekä omat päätelmät. Aineistolähtöisessä analyysissä etsittiin monikansallisessa organisaatiossa ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä, joita ei aiemmassa ammatillisen toimijuuden tutkimuksessa ollut esiintynyt. Näistä maininnoista syntyi kaksi pääkategoriaa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan tulkitessaan tutkija ei tyydy pelkään näkyvissä olevan tarkasteluun, vaan pyrkii löytämään piirteitä, jotka eivät

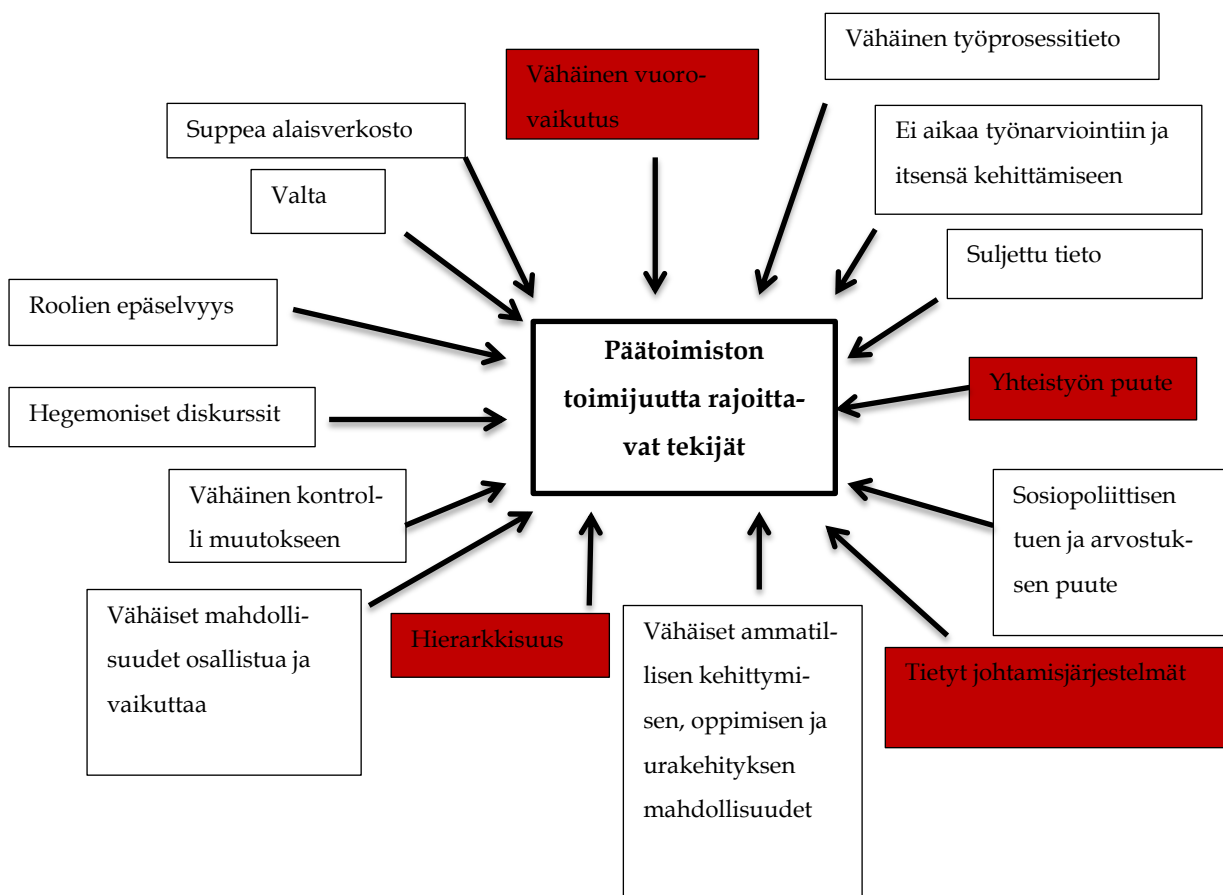
ole suoranaisesti tekstissä lausuttuina. Analyysin lopuksi kaikki aineistot luettiin vielä läpi ja tarkastettiin, että kaikki aineiston ammatilliseen toimijuuteen liittyvät havainnot ja niihin viittaavat merkitykset oli kategorisoitu. Syrjäsen, Erosen ja Värriin (2007) mukaan laadulliseen aineiston analyysiin kuuluu, että myös eriävät mielipiteet ja maininnat huomioidaan analyysissä. Tämä erottaa laadullisen analyysin määrällisestä, jossa muodostetaan keskiarvoja. Lisäksi kategorioihin lisättiin lainauksia aineistosta tuloslukua varten.

5 AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN RAJAT MONIKANSALLISISSA ORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen päätuloksia ja vastataan kysymykseen, millainen merkitys organisaation monikansallisuudella on työntekijöiden ammatilliseen toimijuuteen. Ensimmäisissä osioissa 5.1 ja 5.2 tarkastellaan pää- ja etätoimistojen työntekijöiden ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä teoreettisen mallin avulla. Kappaleessa 5.3 vertaillaan pää- ja etätoimistoissa työskentelevien kokemuksia toimijuutta rajoittavista tekijöistä. Kappaleessa 5.4 tarkastellaan aineistolähtöisesti esiin nostettuja toimijuutta rajoittavia tekijöitä monikansallisissa organisaatioissa. Viimeisessä kappaleessa 5.5. kootaan tuloksien pohjalta yhteen tekijöitä, joilla johto voi tukea yksilöiden ammatillisen toimijuuden kokemusta monikansallisissa organisaatioissa.

5.1 Päätoimiston ammatillisen toimijuuden rajat

Tässä kappaleessa tarkastelen aineistoa, jonka olen kerännyt organisaationsa päätoimistossa työskenteleviltä viideltä haastateltavalta. Heidän haastatteluihin löytyi 4 ammatillista toimijuutta rajoittavaa kategoriaa teoreettisen mallin pohjalta. Ammatillista toimijuutta rajoittaviksi tekijöiksi mainittiin vähäinen vuorovaikutus, yhteistyön puute, hierarkkisuus ja tietyt johtamisjärjestelmät (Kuvio 5).



Kuvio 5. Päätöimiston toimijuutta rajoittavat tekijät.

Vähäisen vuorovaikutuksen koettiin rajoittavan ammatillista toimijuutta kaikissa haastatteluissa. Erityisesti tekniset haasteet, kuten teknologiset viat tai käytön rajoitukset tietyissä maissa haastoivat totuttuja viestintätapoja, mikä vähensi vuorovaikutusta. Organisaatiossa A oli totuttu pitämään yhteyttä Skypen välityksellä, mutta uusimmassa Aasian toimistossa Skypen käyttö oli rajoitettua. Tämän koettiin vaikuttaneen negatiivisesti yhteydenpidon määrään. Väljä vuorovaikutus haittasi yhteistyötä ja näin ollen vähensi autonomian kokemusta päätöimiston työntekijöillä. Eräs haastateltavista kuvasi vuorovaikutuksen merkitystä seuraavasti:

”Siis kyl mä olin päivittäin yhteydes kaikkien etätoimistolaisten kans, mut nykyänä yhteydenpito rajoittuu aikalaila maajohtajiin. Täs on iso ero siihen ku alkuu oltiin niin pieni ni pysty pitään yhteyttä kaikki mut ku ollaa kasvettu ni ei täs enää. Meil vaikka chatit on niin täynnä ryhmii et ei siis vaan enää pysty pysyyn kaiks mukan. Siks ei sillai kaikkii tunne ja jostain jutuist jää ulkopuolelle ni huomaahan sen et se vaikuttaa niinku tähän yhteistyöhön ny ainaki.”

Yhteistyön puutteen nähtiin rajoittavan yksilön toimijuutta sosiaalisten verkostojen kautta. Kun yhteistyö oli etätoimistojen kanssa vähäisempää, haastateltavat kokivat, että he eivät tunteneet etätoimiston työntekijöitä yhtä hyvin ja heidän kanssaan kommunikointi hankaloitui. Yhteistyön jatkuva ylläpitäminen koettiin hyvin tärkeäksi, mutta usein arjen kiireet vähensivät sitä, kun toimistot keskittyivät enemmän omaan agendoihinsa. Tästä seurasi haasteita yhteisten projektien hoitamisessa ja tiedonkulussa. Tiivistä yhteistyötä pidettiin hyvin tärkeänä, jotta kommunikaatio pysyi sujuvana etätoimiston kollegoiden kanssa.

Hierarkkisuutta ei koettu oman toimiston sisällä tai suhteessa johtoon, mutta hierarkkisuuserot eri kulttuureissa kavensivat päätoimiston työntekijöiden vaikutusvaltaa etämarkkinoilla. Eräs haastateltava kuvasi asiaa seuraavasti:

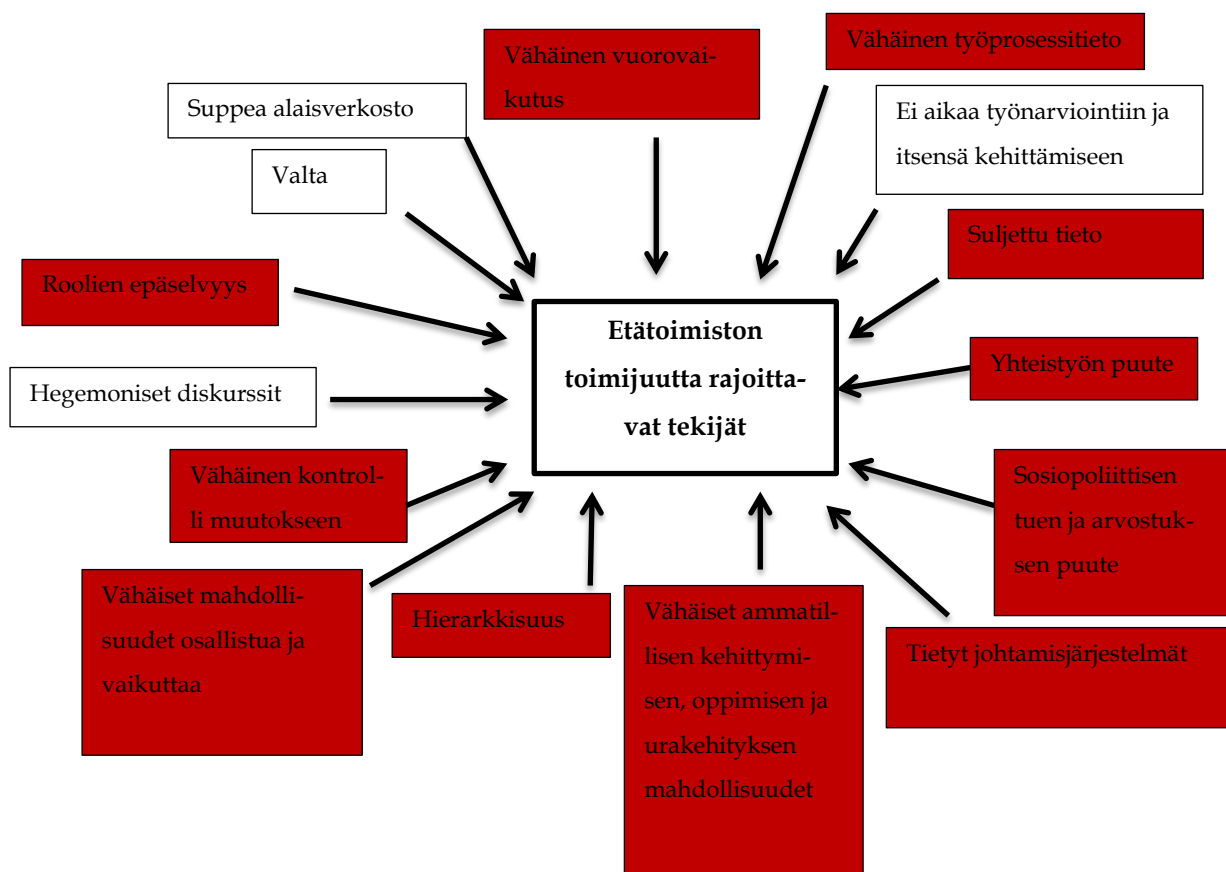
”Joo siis ehkä itellä eniten vaikuttaa just tää eri kulttuureiden hierarkkisuus ja erot muun muassa naisten ja miesten välillä. Mähän en naisena voi mennä kauhean tärkeelle ihmiselle meidän etätoimiston maissa ihan noin vaan jutteleen. Etätoimistoissa meil on sillai yhtenäinen kulttuuri et se on vähä helpompaa, mut sit vaiks viranomasillesiel ni en voi yksin mennä noin vaan ja täytyy pukeutumist mieltii ja sillai. Lisäks sit emmä siel paikallisten mieskollegoiden kanskaan voi mennä yksin hissiin et se ei vaan siel oo soveliast ni pitää ain ihan siel mieltii et miten toimii välil.”

Kyse ei siis aina ollut toimistojen välisistä eroista vaan kulttuureista organisaation sisällä, jotka vaikuttivat asiakastyöhön. Vaikka yrityksen sisällä pystyttiin yhtenäistämään kulttuuria, niin toimiston ulkopuolella toimijuus saattoi rajoitua, mikäli kulttuureissa oli isoja eroja muun muassa hierarkkisuudessa.

Hierarkkisuus tuli esiin myös **tietyissä toimijuutta rajoittavissa johtamisjärjestelmissä**. Ammatillista toimijuutta rajoitti hierarkkinen johtamisjärjestelmä, sillä hierarkkisuus vähensi työntekijöiden suoraa kontaktia johtoon. Haastateltaville oli tärkeää, että johtajat olivat mukana arjen toiminnassa ja helposti tavoitettavissa. He kokivat, että johtajan tuli olla helposti lähestyttävä ja tukea työntekijöitä haastavissa tilanteissa. Johtajan tuli heidän mukaansa ottaa myös vastuuta toimistojen yhteistyön sujuvuudesta ja tukea tasapuolisesti kaikkia toimistoja sekä tiedonkulkua toimistojen välillä.

5.2 Etätoimiston ammatillisen toimijuuden rajat

Tässä kappaleessa tarkastellaan aineistoa, jonka on kerätty etätoimistojen työntekijöiden 17 haastattelusta. Etätoimistojen toimijuutta rajoittivat seuraavat 11 tekijää: vähäiset ammatillisen kehittymisen, oppimisen sekä urakehityksen mahdollisuudet, vähäinen vuorovaikutus, sosiopoliittisen tuen sekä arvostuksen puute, vähäinen työprosessitieto, roolien epäselvyys, suljettu tieto, yhteistyön puute, tietyt johtamisjärjestelmät, hierarkkisuus, vähäiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa ja vähäinen kontrolli muutokseen (Kuvio 6).



Kuvio 6. Etätoimistojen toimijuutta rajoittavat tekijät.

Vähäisiin ammatillisen kehittymisen, oppimisen sekä urakehityksen mahdollisuuksiin viittasi muun muassa seuraava puheenvuoro:

”niinku Amerikas vissiin taitaa olla vähän semmonen automaatti et ku tulee taloon ni on ensin joku junior designer ja sitte ku on ollu muutaman vuoden ni sen jälkeen on senior designer... varmaan siinä joku palkkakehityski tapahtuu että... mut et täällähän ollaan samalla tittelillä oltu koko aika ja ei siinä niinku mitenkään... se ei näy missään suoraan että ois nyt jonkun alan asiantuntija”

Urakehitysmahdollisuudet nähtiin erilaisina eri maissa, sillä kaikissa organisaatioissa ei ollut yhtenäistä urakehityspolkua vaan etätoimistot saivat itsenäisesti päättää nimikkeistä sekä palkkakehityksestä. Etätoimiston työntekijöille etenemismahdollisuudet jäivät osassa organisaatioita epäselviksi. Myös johtamistyylin nähtiin vaikuttavan urakehitysmahdollisuuksiin, sillä päätoimiston johtamistyyli vaikuttivat koko organisaatioon ihanteeseen sekä tavoitteisiin johtamistyylien suhteen. Erään haastateltavan mukaan amerikkalainen johto arvostavaa kovempaa tapaa tehdä päätöksiä ja johtaa, kuin mihin hän uskoo, jonka vuoksi hän ei ole edennyt johtotason tehtäviin.

Urakehitysmahdollisuuksia vähensi myös se, että esimiehet päätoimistolla eivät nähneet kuinka paljon etätoimistojen työntekijät tekivät töitä, millaisista töistä he pitivät ja millaisista eivät. Organisaatioissa B,C,E ja F noudatettiin Agile eli ketterää menetelmää (Agile-menetelmä on joukko projektihallinnan menetelmiä, jossa edetään intervallimaisesti tuotekehityksessä. Agilessa tarkoituksena on vastata dynaamisesti muuttuviin tarpeisiin ja voimauttaa tiimejä päätöksenteossa. Tiimeillä ei yleensä ole erillistä johtajaa vaan kussakin projektissa on vaihtuva vetäjä, joka vastaa intervallien eli iteraatioiden aikataulusta) Agile-menetelmän mukaan esimiesten päätehtävä on nimenomaan urakehityksen tukeminen, mutta haastateltavat kokivat, että esimiehet eivät näe kokonaisuutta, koska eivät työskentele samalla toimistolla. Etätoimistoissa myös järjestettiin harvemmin sisäisiä koulutuksia. Vaikka matkustusmahdollisuus koulutuksiin tarjottiin myös etätoimiston työntekijöille, niin he harvoin pystyivät irtottautumaan arjesta useammaksi päiväksi ja matkustamaan koulutuksiin. Näin ollen koulutusmahdollisuudet olivat etätoimistoilla vähäisemmät.

Vähäinen vuorovaikutus vaikutti toimijuuteen rajoittavasti, sillä se toi haasteita tiimityöskentelyyn, sosiaalisen verkon muodostumiseen, oppimiseen ja tiedonkulkuun. Monikansallisuuden koettiin haastavan tiivistä vuorovaikutusta, sillä etäisyydet ja organisaation koko vaikeuttivat jatkuvaa yhteydenpitoa ja lisäsivät sisäisen viestinnän haasteita.

”Se mutkistuu mitä isommaks se paisuu se homma ja mitä enemmän siin on tekijöitä... esim no... jotaki asiaa ku täällä ruvetaan sovitteleen jotaki mitä tehään, niin... ruvetaan tekemään täällä ja sitten toisella puolella maailmaa joku keksiiki siellä joku markkinointi

että hetkinen, tämä ei käykään näin... ja sitte se ui se muutos viime metreillä tänne et ei tää nyt ihan ollukaan näin vaan pitiki tehdä erilaiset, niin se elää enemmän kun... ku sillai et se ois pienen alueen asia. tällä hetkellä siinä on niin paljon siinä yhdistämisessä... tekemistä elikkä ne asiat ennenku ne on olemassa niitä asioita mitä voi yhdistellä ne vie niin paljon resurssia että nyt se niinku hetkellisesti”

”No onhan täs ny niinku välillä maailman levein meri Suomen ja Ruotsin välillä tiedonkulussa, mutta niin on Suomen kahden toimiston välilläkin välillä levein tie et ainahan se etäisyys lisää tota haastetta niinku kommunikoida.”

Viestintäteknologioihin liittyi paljon haasteita ja mahdollisuuksia toimijuuden suhteen. Eräs haastateltava kuvasi viestintäteknologista muutosta, jonka oli kokenut hyvin vahvasti viimeisten vuosien aikana:

”Onhan tää muuttunut viime vuosina tää ylikansallinen yhteistyö et muun muassa niinku videoneuvottelujen, mailin ja chattien lisääntyminen on ollu hurjaa. Chat tosin ei oo lähtenyt hirveän hyvin käyntiin meidän ryhmän sisällä.”

Toinen haastateltava koki erityiseksi haasteeksi sen, että he eivät käyttäneet videota vaan äänipuheluita, jonka takia hänen oli vaikea osallistua ideoiden palloitteluun muun muassa johtoryhmän kesken:

”Joo ei me käytetä kuvaa vaa vaan äänipuheluita palavereissa. Se on haasteena esim ideoiden palloittelussa, siinä et sit aina saa selvää toisesta jos huonompi kielitaito ja yhteys pätkii ja sit tosi vaikeeta lukee muun muassa hiljasuuksia ku ei nää toisten ilmeitä. Tänä takii usein puhutaa päällekkäin. Lisäks ku johtoryhmä ain istuu yhdessä huoneessa ni mun on hirveen vaikeeta osallistua ku ne heittelee ideoit siel ja mä en ehi saada suun vuoro ku en nää ilmeistä et milloin vois sanoo jotain enkä kuule jos joku kaukan mikist puhuu jotain. Lisäks en nää niiden ilmeistä et ymmärsiks ne mitä tarkotin vai mieltiiks ne vai miks ne on hiljaa jossain kohtaa jos kysyn jotain tai päätän esityksen.”

Viestintäteknologia vei aikaa itselle merkityksellisiltä töiltä, sillä informaatiota tuli eri kanavia pitkin jatkuvasti. Sähköposti koettiin erityisen kuormittavaksi, mutta myös chattien ja muiden pikaviestimien jatkuva informaatio tulva vei aikaa ympäri vuorokauden. Tämä puolestaan vähensi halua olla mukana kaikissa ryhmissä ja näin ollen pienensi omaa sosiaalista rinkiä ja sulki jonkin tiedon ulkopuolelle.

”niinkun, normaalisti siis suomalainen on tottunu sähköpostilla kommunikoidaan et vähintään puolessa tunnissa tulee vastaus kysymykseen ku kysymykseen mutta tääl se venyy ja venyy että se on... aina... saattaa mennä viikkokausia ennenkö saa johonki asiaan selvyyttä sun muuta ni se on... semmosta hitautta ja tahmautta tuo siihen työhön”

”Jollain tapaa saada paremmin kuriin ni on toi sähköpostin määrä... et tota... ää... se on, sieltä tulee jotain kysymyksiä sähköpostilla ja mä yritän aamulla aina niin selvittää mutta et ku jotain asioita ku lähtee selvittää siinä voi äkkiä mennä pari tuntiaki ja sitte se on... jotenki tuntuu et se haukkaa hirveen ison osan siitä päivästä ja... et sitte... sitte ku saa ne sähköpostit selvitettyä ni... niin tota sitte pitäis yrittää keskittyä taas siihen mitä pitäis tehdä tänään. ... mut et... en tiää, se on varmaan vähän... tapauskohtasta aina kuin paljon ihmisille tulee sitä sähköpostii et... tota itte nyt kun on tota... tämmösissä... projekteissa

ollu mukana missä on monta eri saittiaki ni sitä... keskustelua on paljon enemmän siä sähköpostin yli sitte mitä taas sitte henkilöillä jotka tekee... ihan sisäisiä projekteja ni... niin tota, näin ainaki kuvittelen että siinä sähköpostin määrässä on vähän eroa”

”Kyllä mulle toimii hirveen hyvin nää chatit ja Slack (pikaviestintäkanava), ku niis on niin pieni kynnys ottaa kehen vaan yhteyttä ja voi heitellä ihan johdolle asti omia ideoita mut onhan se välillä raskasta ku see piippaa koko ajan ja emmä jaksa kaikkea seurata, millon sit taas menee juttui ohi ja sit eihän sitä voi ku itseensä syyttää et ei jotain oo huomannu.”

Vähäisen vuorovaikutuksen koettiin vaikuttavan myös muun muassa työmäärään, sillä johto ei aina ollut tietoinen, kuinka paljon työtä etätoimistolla oli:

”No se (vähäinen vuorovaikutus) on varmaan yks syy että sieltä tulee niin paljon sitä hommaa ja tosiaan ni ne... päätökset ja asiat ei oo aina niin selviä, ne ei, niitä ei tuu niin nopeesti niitä päätöksiä ja... sit ku tulee joku päätös ni... monesti se on aika työllistävä että ehkä ne ei sit nää sinne miten paljon tätä hommaa oikeen on”

Roolien epäselvyys näkyi etätoimistoissa, sillä he eivät kokeneet vastuunsa olleen aina selkeitä. Tämän vuoksi toimiston sisäisiä vastuita oli haastavaa jakaa, josta seurasi haasteita itsenäiselle työskentelylle. Lisäksi ahdistuneisuutta aiheutti päällekkäin tekeminen, kun ei oltu tietoisia kenelle kuului mikään vastuu. Eräs työntekijä kutsui toimistojen välistä tiivistä yhteistyötä kommuunijatteluksi, joka hänen mukaansa vaatisi paljon nykyistä enemmän suunnittelua toimiakseen. Hänen mukaansa varsinkin, kun tehdään yhdessä projekteja, on hyvin tärkeää, että kaikilla on yhteinen selvä tavoite, vastuut ja näin ollen autonomiaa omissa tai tiimin työtehtävissä.

Vähäinen työprosessitieto vaikuttaa etätoimiston työntekijöiden osallisuuden negatiivisesti, kun tiimin pitäisi tehdä suuria päätöksiä. Kun organisaation strategisista päätöksistä tai tavoitteista ei ole tietoa jolloin isojen kuvioden hahmottaminen on vaikeaa ja omat johtopäätökset saattavat olla ristiriidassa strategisten päätöksien kanssa. Haastateltavien mukaan omien tehtävien ja vastuiden priorisointi sekä itsensä johtaminen ovat haastavia jos ei ymmärrä organisaation isoa suunnitelmaa. Eräs haastateltava kuvaisi työprosesseihin liittyvää tiedonkulkua seuraavasti:

”Tiedonkulku haluaisin silleen että tossa ku kysytään noita tuntuja ni tota se on välillä aika heikkoa et ei tiiä mitä niinku pitäs tehdä tai josku tulee kamalan myöhään vaik se on tiedetty jo kamalan aikasin ni jotain mitä pitäs tehdä ni tulee pyyntö tai joskus jopa komento vaikke oo niinkun kukaan ei oo kertonu et se pitäs olla noin ja noin... ja sit joskus pitää mennä niin vähillä lähtötiedoilla vaik niit ois jostain saatavissa että sit tulee joskus sellasta turhaa työtäki tehtyä et ehkä se tiedonkulku on kaikkein vaikenta täs”

Suljettu tieto nousi esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Erityisesti tieto, jota kertyy informaaleissa tilanteissa muun muassa kahvihuoneessa tai lounastauolla. Näissä tilanteissa kertyy haastateltavien mukaan tietoa, jota ei virallisia kautta onnistuta jakamaan, mutta joka helpottaisi yhteistyötä huomattavasti. Tällaiseen tietoon kuuluu muun muassa muiden osaamiseen, projektien haasteisiin, innovaatioihin ja persoonallisuuteen liittyvää tietoa. Lisäksi osa informaatiosta hukkuu heidän mukaansa toimistojen välille unohduksien ja rajallisten yhteydenpitotapojen vuoksi. Tämä johtuu juuri ”small talkin” eli pienten ohi menevien keskustelujen puutteesta, jossa vaihdetaan kuulumisten ohella informaatiota organisaatioon, projekteihin ja jopa tavoitteisiin liittyen.

”Tosi iso arvo small talkilla. En ees tajunnut kuinka iso arvo on että tuntee ihmiset. Sillai tutustuu paremmin jos istuu vieressä ja puhuu samaa kieltä. Et kyl se small talk on super iso osa toimivaa tiimityötä. Jos oisin samassa maassa tiimin kans niin meil ois varmasti niin paljon enemmän kahvihuonekeskusteluja aiheesta ja sen vierestä mikä sit taas pakottaa kuulemaan asioita joita ei formaaleis tilanteis käydä, kosk kokouksissa on agenda ja tiukka aikataulutus ni ei tutustu ja ei vaiks tiedä kuinka paljon kolleat tekee töitä.”

Etänä tapahtuva yhteistyö tapahtuu yleensä tiukalla aikataululla ja formaaleissa tilanteissa, joihin small talk ei kuulu. Tämän vuoksi ulkomailla työskenteleviltä kollegoilta avun kysyminen on haastavampaa, sillä heihin ei ole samanlaista yhteyttä kuin paikallisiin. Myös erilaiset kulttuureihin liittyvät tavat tuoda virallisissa tilanteissa esiin epäonnistumisia hankaloittivat muilta oppimista. Osassa kulttuureita epäonnistumiset tuotiin avoimemmin esille yhteisissä keskusteluissa kuin toisissa. Tämän vuoksi tiimin sisällä oli haastavaa päästä yhteisymmärrykseen kunkin yksilön aidosta tilanteesta henkilökohtaisen projektien suhteen. Kulttuurieroista huolimatta small talkin kautta pystyttiin vaihtamaan kokemuksia muiden kulttuurien kanssa myös epäonnistumisista. Tämä jäi kuitenkin uupumaan eri toimistojen välillä.

Muun muassa kollegan laajemman osaamisen tunnistaminen mainittiin tärkeäksi tekijäksi tiimien kesken. Etätiimien välillä toisten osaamista ei yleensä tunnusteta yhtä hyvin kuin samassa toimistossa työskentelevien. Näin ollen ei välttämättä tiedetä, että tiimissä olisi osaamista itselle haastavan tehtävän suorittamisessa.

”Kaikki työkaverit istuis vieressä ja olis helppo kysyä asioita. Small talk olis helppoa ja vois mennä yhdessä lounaalle ja kahville. Varmasti kaik kommunikointi ois huomattavasti helpompaa ja ois helppo huomata jos toisella on samankaltanen projekti menossa vieressä ja miten voitais hyötyä toisistamme laajemmassa mielessä.”

Eräs haastateltava huomautti, että small talk riippuu maasta, sillä osassa maista se kuuluu puhelinkeskusteluun tai sähköpostiinkin. Osassa maista, kuten Suomessa taas small talkia ei synny virtuaalisissa konteksteissa ainakaan tuntemattomien ihmisten kanssa. Toisaalta Suomessa small talk on syntyessään yleensä syvällisempää kuin monessa muussa maassa, jonka vuoksi tietoa vaihtuu enemmän.

Myös formaaleissa tiedotuksissa koettiin olevan haasteita. Informaatio koskien organisaatiotason muutoksia jaetaan sähköpostilla isona tiedostona kerran kuussa, mihin on listattu kaikki organisaatiotason muutokset. Tätä haastetta eräs haastateltava kuvasi seuraavasti:

”Siis kerran kuussa tulee kirjainyhdistelmäoksennus maililla ja sitä ei jaksa lukea kun ei oikeen ees ymmärrä et mitä mikäkin tarkoittaa. Omalla vastuulla on sit selvittää kuuluuko itselle jokin asia vai ei... Organisaatiotason muutokset menee helposti ohi kun ei jaksa lukea infokirjeitä eikä ne sillai tunnu merkitykselliseltä itselle.”

Lisäksi muun muassa henkilöstöinfotilaisuuksiin etätoimistoissa osallistutaan videon välityksellä. Nämä jäävät erään haastateltavan mukaan etäisiksi, sillä on vaikea tuoda omia ideoita esiin tai olla eri mieltä, kun ei näe muita osallistujia. Muiden osallistujien reaktioista voisi paremmin lukea ovatko he samaa mieltä ja saako itse tukea jos esittää eriävän mielipiteen. Nyt osa uudistuksista ainakin itselle epärelevantteja, mutta ei koe merkityksellisesti yksin nousta niitä vastaan.

Päätoimiston haastatteluissa mainittiin myös tiedonkulun haasteet toimistojen välillä, joskin he eivät kokeneet tämän vaikuttavan yhtä vahvasti toimijuuteen päätoimistolla. Päätoimistolla etätoimiston työntekijöiden koettiin olevan tiedon suhteen joskus jäljessä, mikä saattoi johtua juuri epävirallisen tiedon hitaasta liikkumisesta toimistojen välillä.

”Välillä tuntuu et etätoimistossa voivat jäädä varjoon joistain päätöksistä joita täs kuulee ihan ohi menen tai niinku ennen virallista tiedottamista. Sit tuntuu et se niillä vaikuttaa ideoiden kehittelyyn kun ne on niinku jälkijunassa. Erityisesti ite huomaan et perehdytyksessä ollennaisen muttu-tuntuman jakaminen on haastavaa niinku etänä. Et täs voi jakaa paremmin fiiliksiä ja firman käytäntöjä sillai pöydän toiselle puolelle. Ehk se on niinku just se hiljanen tieto, joka siirtyy hitaasti täs välillä, ku ei oo yhteist kahvihuetta.”

Yhteistyön puute rajoitti toimijuutta monen haastateltavan mielestä. Väihäinen yhteistyö johtui muun muassa aikaerosta, viestintäteknologisista haasteista ja oman sisäisen verkoston pienuudesta. Aikaerosta johtuvia haasteita kuvailtiin muun muassa näin:

”Onhan se meiän viestintä tosi haastavaa ku meil on Kiinassa ihan eri aikavyöhyke. Täs pitää omia töitä kyl välil pantata sen takii.”

”Intian toimistolla on ihan eri rytmi aikaeron takia ni kaikki urgency niiden kanssa on kyl haastavaa ihan vaan sen takia.”

Monikansalliset organisaatiot ovat yleensä kooltaan suuria, mikä jo sinänsä aiheuttaa haasteita tiiviille yhteistyölle. Suuri koko aiheuttaa hierarkkisuuutta ja jakautuneita vastuita, joissa kaikki eivät välttämättä tiedä kollegoidensa vastuita etenkin eri toimistoiden välillä. Lisäksi kulttuurien kanssa toiminen aiheutti haastateltavien mielestä lisähaastetta yhteistyöhöille. Eri maissa on erilaiset tavat kommunikoida, jonka vuoksi yhteinen luottamus sekä sujuva kommunikaatio on haasteellisempaa.

”No kyllä niinku sanotaan tässä talon sisäisissä projekteissa se on erittäinkin helppoo että sinänsä... tieto liikkuu hyvin ja... tiedetään aina keneltä mennä kysymään ja osataan kertoa oleellisista asioista oleellisille henkilöille ni se on hyvin mutkatonta ja... saumatonta tossa toi mejän normaali arki millonka omia tuotteita tehään, sitten taas globaalit projektit on sitten taas siellä on kanssa kaikkea muuta ku mutkatonta... Toisaalt yhteistyön hyödytkin kyllä sinänsä niinkun näkee että kyllä sieltä taas saadaan semmosia tota apujakin taas tähän mejän tuotteeseen mitkä tulee vähän niinku kaupan päälle siinä sit se kyllä niinku, se on niinku ehkä hedelmällisimpiä tämmösiä yhteistyön... kuvioita siinä mielessä.”

”Sitte ylipäätänsä tuo niinku se... ton tommosen yhteisen tekeminen... niin... kun se on niin erilaista, ja joka juttu et jos ei se... niinkun... jos tarviit johonki muutoksen ni se vaatii hirveesti niinku pitää lähettää sähköpostia ja pitää puhelinpalaveria ja sit ku on välillä se brasilialaisetki on tietysti niissä mukana noissa projekteissa ni sit sä keskustele... brasilialaisten ja ranskalaisten kanssa ja se ei meinaa niinku millään mennä... perille ja saaha niinku sitä hommaa etenemään et se on niinku tuntuu et niinku pienetkin asiat niin... ne vaatii sitten tosi paljon semmosta ...vaivaa”

Sosiopoliittinen tuki ja arvostus antoivat haastateltavien mukaan merkitystä omaan työhön ja siitä oli myös konkreettista hyötyä. Tuen ja arvostuksen avulla työntekijät kokivat saavansa nopeammin apua kysymyksiinsä ja heillä oli pienempi kynnys olla yhteydessä päätoimistolle. Suurin osa etätoimistoissa koki, että he joutuivat itse työskentelemään tämän tuen ja arvostuksen saamiseksi ja etenkin työuran alussa sen saaminen oli hyvin haastavaa. Henkilökohtaisten suhteiden kautta heidän oli helpompaa esittää omia ideoitaan päätoimis-

tolle, varsinkin jos heillä oli henkilökohtainen yhteyshenkilö korkeassa asemassa päätoimistolla.

”Mä työskentelen niinku säännöllisin väliajoin Tukholmassa ni pysyy verkostot yllä ja kuulee myös henkilömuutoksista nopeammin. Olisi se varmasti hankalaa tutustua ihmisiin ja tietää muutoksista jos ei tasaisin väliajoin kävisi Ruotsissa päätoimistolla tai oon nähnyki kuin hankalaa se on ja sit helposti jää yksin kysymystensä ja ideoittensa kaa.”

”No mulla on heti semmosta keneenkä mä voin ottaa yhteyttä ja kontaktoija ni se ihmisten piiri... ni se on musta parasta”

”Osaa tuulimyllyistä (päätoimistoko organisaatiossa) vastaan ei vaan halua lähteä taistelemaan ja on tottunut että asiat tulee annettuna, mutta omien verkostojen avulla pääsen semi korkealle vaikuttamaan päätoimistolla.”

”On se hyvin yksilöllistä et kuinka tää etätyöskentely sujuu. Se on erityisen vaikeeta mitä oon nähny ni johdon uusilla työntekijöillä tos yläkerrassa joilla pitäisi olla hyvät verkostot ja kokonaiskuva toiminnasta.”

Kuten aineiston lainauksista tulee ilmi niin erityisen haastavaksi tuensaaminen ja sosiaalisen piirin kokoaminen koettiin uusille työntekijöille, mikäli perehdytystä ei tehty kunnolla. Uusien työntekijöiden oli hyvin hankalaa luoda omaa verkostoa yrityksen sisälle sekä tutustua avainhenkilöihin ja heidän vastuunsa. Asiantuntijaorganisaatiossa haasteeksi koettiin, että kenelläkään yksittäisellä asiantuntijalle ei ollut kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, jonka vuoksi heidän oli vaikea perehdyttää uusia. Uusilta työntekijöiltä vaaditaan siis rohkeutta kysyä apua, oma-aloitteisuutta, avointa mieltä ja nopeaa oppimiskykyä, jotta he saavat organisaation toiminnasta kokonaiskuvan mahdollisimman nopeasti.

Organisaatioiden tapa osoittaa sosiopoliittista arvostusta, saattoi vaihdella eri kulttuureissa, minkä vuoksi osa etätoimistoista koki arvostuksen olevan vähäistä. He eivät kokeneet saaneensa sellaista arvostusta, mikä heidän kulttuurissaan koettiin merkitykselliseksi. Tästä organisaatiossa F tuotiin esiin esiinmerkki yrityksen sisäisen luottamuksen osoittamisesta ja palkkiojärjestelmästä:

”Amerikkalainen ote kiristelee tässä näkyy enemmän ja enemmän koko ajan se amerikkalaisuus... se ei oo enää suomalaista ja meillä oli silloin ku ei ollu amerikkalaiset omistajat ni meillä oli se kulttuuri oli ihan erilainen... nyt tää amerikkalainen kulttuuri on... muutatanu sen täysin että se on niinku... se perustuu siihen täydelliseen epäluottamukseen se amerikkalainen kulttuuri... se se on ku on täydellinen epäluottamus niin silloin pitää jokaisen täällä raporttoija että mitä minä teen minäki päivänä ja teenkö mää nyt tätä näin ja muuta kun tää suomalainen ja mun lähestymistapa kuitenkin jota mä oon yrittäny jotenki säilyttää että... me sovitaan että tommonen kakku meidän pitää tehdä ja se tehään”

”Johdolta on viety käytännössä kaikki mahdollisuudet palkita, käytännössä, palkita sitä onnistumista millään tavalla... ja se on tässä mikä syö porukkaa ja... pidemmän päälle se ei riitä se... kissa kiitoksella elää -systeemi, pitäis olla joku niinku rahallinenki kompen-saatio siitä hyvästä onnistumisesta.”

Sosiopoliittisen tuen sekä arvostuksen puutteesta myös negatiivinen kokemus, jossa etätoimistolla oltiin yksin ongelmien kanssa. He kokivat, että päätoimistolla olisi ollut kollegoita, jotka pohtivat samoja haasteita ja olisivat mahdollisesti voineet auttaa, mutta heillä ei ollut suoraa yhteyttä näihin yksilöihin, joten avun saaminen olisi ollut hyvin haastavaa. Myös innovaatioihin ja ideoihin tuen saaminen koettiin haastavaksi etätoimistolla.

”Se on ikävää, kuinka usein hyvä kommunikointi unohdetaan ja silloin ihmisillä helposti tulee olo, että heivät on jätetty yksin johonki maahan, eikä tietoa heru mistään. Kun on epätietonen, on vaikeeta motivoitua ja tehdä oikeita asioita. Sujuva kommunikointi on ikuinen haaste varmaan näissä monikansallisissa yrityksissä.”

”No kyl se (monikansallisuus) varmasti rajoittaa sitä kaikkee koska jos ois täs jo nyt tämmösiä innovaatioita ... ni ennenhän se on ollu mahdollista ku on naapurijaostolle käyny huikkaamassa et mul ois tämmönen ajatus et miten on onnistusko ni sitte se on niinku et jotkut onnistuu ja jotkut ei mut se on niinku ollu mahdollista...”

Tietyt johtamisjärjestelmät rajoittivat toimijuutta, sillä ne saivat johdon tuntumaan kaukaiselta ja tunteettomalta. Erityisesti vastuiden selkeyteen, töiden priorisointiin ja urakehitykseen kaivattiin johdolta tukea. Muutama haastateltava kertoi kokevansa, että välillä heidät unohdetaan päätoimistolla, minkä takia oma työ ei aina tunnu kovin merkitykselliseltä isossa kaavassa.

”No, kyllä, sieltähän ne tulee ja tuota tietenkun mitä... kauempana sä oot tekemisestä niin... ja nämä pienet asiat näyttää siellä paljon yksinkertaisemmalla johdolle.”

”Kyl mä oon huomannu aina välillä ku käyn päätoimistol et ollaanhan me tääl Suomes semmonen satelliittiorganisaatio niille et ei nää meiän jutut näyttäydy sinne niin isona ku niil on omiiki haasteita ja juttuja. Et kyl ne sielt näkee niin et tulkoot tänne kerton jos on ongelma tai jos ei kuulu mitään ni kai ne on ihan jees siellä.”

Esimiesten ja maajohtajien rooli koettiin hyvin tärkeäksi tekijäksi. Esimiesten koettiin pystyvän lisäämään etätoimiston vapautta ja tukemaan työntekijöitä. Globaalissa organisaatiossa esimiehet kuitenkin matkustelivat paljon, minkä vuoksi he eivät pystyneet aina olemaan läsnä työntekijöille.

”Tietysti sit se on... esimiehen ja... hänen matriisiorganisaation kautta sitte pystyy tietysti aina vauhdittamaan joskus joitaki asioita mutta tuo globalisaatio on koko ajan kaventamassa sitä vapautta.”

”Joo meidän virallinen esimies - se on sanotaan että se on kyllä sääli tossa että täl esimiehellä on kyllä älyttömästi hommia ja mistä ne hommat tulee ni on tuolta ylämaan konsernista ylempältä taholta ni sieltä tulee ni esimiehellä on niin paljon töitä kädet täynnä et se ei ehdi oikeestaan olla niinku meidän kanssa yhtä.. et se on aina niin et mä en oikeestaan esimiestä näkkään paitsi ku on viikottainen palaveri perjantai aamuna, muuten sitte niinku joutuu painelemaan pitkin maailmaa”

”(Jos täällä jokin) tökkää ni kyllä se yleensä niinku... jollaki tavalla meidän esimies sen ratkasee mutta se että mikä on näkyny myös esimiehellä on niinku... että silläki on varmaan niinku hurjasti lisääntyny se... ää niinkun no työmäärä ja johon, yhdessä välin oli niinku valtavasti reissaamista ja sitte ku silläki on niinku useempi esimies nyt ku ollaan matriisiorganisaatiossa niin sillä tulee niinku monesta suunnasta sitä... sitä painetta niin... niin niin... vähemmän niinku tää esimies... on ihan tossa meidän päivittäisessä hommassa tekemisissä.”

Etätoimistoissa johdolta toivottiin parempaa yhteistyötä keskenään, jotta eri toimipisteet pääsevät paremmin vaikuttamaan omaan työmääräänsä ja saavat selkeitä ohjeita yhdestä suunnasta:

”Voi kuvitella että siellä jossain se joku johtaja aattelee et ai ku tää tällai menee tää organisaatio ni täällä on mulla 50 kaveria mulla täällä pohjalla jotka voi tehdä selvityksiä ja siinä on toinen kaveri siinä matriisissa joka näkee et jaaha mulla on 50 kaveria siellä pohjalla ja tolla vielä on nää 50 kaveria täällä pohjalla ja nehän on ne samat kaverit ni niitä tulee niitä selvityspyyntöjä tulee niinku aivan loppumattomasti ja sitä kirjanpitoa ja raportointia tehdään koko ajan enemmän ja enemmän.”

Organisaation monikansallisuus vaikuttaa johtamiseen ja saattaa rajoittaa toiselle kulttuurille ominaista tapaa toimia, mikäli johdolta puuttuu kulttuurin sensitiivisyys tai mikäli johto ei ole kulttuurisesti monimuotoinen. Tiettyihin kulttuureihin liittyvät tavat muun muassa suhtautuminen etä- ja ylitöihin lisäävät etätoimistolla epäilyksiä siitä, miten heidän työskentelyynsä suhtaudutaan ja, kuinka heidän kulttuuriaan ymmärretään johtotasolla. Seuraavat lainaukset aineistosta kuvaavat näitä haasteita:

”Mut joskus ku on tällöinen mikä selittää vaikka tanskalaisten kanssa ku siellähän on vähä autoritäärisempi tää johtamiskulttuuri ni no se varmasti liittyy noita asioita ja sitte se että... ehkä se on just hankaloittaa sitä yhteistyön välillä et no täällä on totuttu siihen et se ei oo sellast autoritääristä. Täällä voidaan... voi niinku keskustella suoraan... minä voin mennä toho mihinhä - tohon johtajan luo juttelemaan ja suoraa jos jotaki tarvii ja ehkä tonne tuotekehityksen päällikönkanssa ni periaatteessa niinku ohi oman esimiehen ni se on ihan ok täällä.”

”Meillääh on täällä semmonen systeemi et mehä ei tehä ylitöitä, tai meille on sanottu että täällä ei tehä ylitöitä ja sit kuitenkin jossakin tehään ylitöitä, ni mä ajattelen et tuleeko joku päivä joskus... tuolla päällikkötasolla ne tajuaa et ei ne jätkät tästä selviä että... että tota ni... nyt niille tullaan sanon et teettekö ylitöitä”

Hierarkisuus näkyi päätöksenteon keskittämisessä ja vähäisissä mahdollisuuksissa vaikuttaa johtotasolla. Etätoimiston työntekijät kokivat, että etenkin isossa organisaatiossa isommat toimistot ovat heidän edellään, mikä alensi hei-

dän vallan kokemustaan. Päätoimistoa kuvattiin kolmessa eri haastattelussa tuulimyllyksi, jota vastaan joutui taistelemaan, mikäli halusi saada isompia muutoksia organisaatiossa aikaan.

”Ni se että tällä hetkellä tuntuu siltä että meiltä ei kysytä se vaan päätetään. ni jos me ollaan kymmenes osa vaan siitä mitä muut ni ollaanhan me aika pieniä tekijöitä ja sitä kauttahan se tulee et meilt ei kysytä, mutta se vähän kismittää kyllä että meil on kuitenkin huippuosaamista, semmosta mitä ei löydy muilta mutta miksi sitä ei nähdä et meil on huippuosaamista... et eikö sille niinku anneta arvoa”

”Kyllähä ne isommat päätökset tulee Ruotsista et ei niitä tuulimyllyjä vastaan jaksat loppupeleis taistella.”

” Kyllä sen jo siinä vaiheessa tietää... tietää jo ennakkoon et jos tulee joku palaute siitä osa-alueesta johon meillä ei oo minkäänlaista vaikutusmahollisuutta et se ei toimi ni kylhän siinä tulee kädetön olo että tiiän ei toimi mut ei voida tehdä mitään”

”Pääjohtajalle on kyllä niin porrasta ja montaa kautta ja muuta et se on ky mahotonta olla suoraa sinne yhteydes”

Hierarkkisuuheen liittyi myös kulttuurisia eroja, sillä toimistojen välillä olevat erot hierarkkisuuudessa haastoivat yhteistyötä. Suomessa koettiin yleisesti olevan hyvin matala organisaatorakenne ja heidän oli vaikea suhtautua johtoon ulkomailla, jossa kynnys johdon ja työntekijöiden välillä oli korkeampi. Erojen vuoksi ulkomaisiin johtajiin täytyi olla hieman varovaisemmin yhteydessä ja he erottuivat suomalaisten työntekijöiden mukaan liikaa muun muassa virallisen pukeutumisen vuoksi.

Vähäiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa näkyivät haastateltavien mukaan suurena työmääränä ja työkaluina, joihin ei etätoimistolla voitu vaikuttaa. Eräs haastateltava mainitsi, että hän kokee tämän vaikuttavan toimijuutensa lisäksi turvallisuuteen, sillä hän joutuu testaamaan laitteita, jotka eivät ole siihen valmiita. Yleisesti kaikki strategiset päätökset koettiin kaukaisiksi, eikä niihin päästy etätoimistolla osallistumaan.

”Tietysti ku meillä on ollu nyt tähän asti niin... kaikki on tehty niinku täällä ja on ollu... ite saatu vaikuttaa niihin ja pystyttyki paljon vaikuttaa ja... ollu tietyt toimintatavat niin nyt... nyt tietysti toimintatavat muuttuu ja kaikki on sillee uutta, oikeen ees tiikään et mihin tää tästä menee ja sitte se että... sieltä tulee paljon asioita niinku valmiina.”

Toimijuuteen vaikutti myös muun muassa epäily siitä, saadaanko asiakkaille toimitettua laadukkaita tuotteita. Kun tuotteen valmistuksesta ei itse ole kokonaan vastuussa, niin ei pystytä täysin vaikuttamaan sen toimivuuteen. Tämän

takia asiakkailta saatavan palautteen vastaanotto oli haastavaa, kun kaikki ei ollut oman toimipisteen suorituksesta kiinni.

Eräs haastateltava koki, että oma toimijuus tuntui olevan tietyissä asioissa suurempaa etätoimistossa kuin kollegoilla päätoimistolla. Tämä johtuu siitä, että heillä on pienempi toimisto ja päätöksiä voidaan tehdä toimistolla nopeammin, kun ihmisiä on vähemmän ja kaikki tietävät toistensa roolit. Tämä näkyy kuitenkin vain toimiston sisäisissä päätöksissä ja isommat päätökset on hyväksyttävä päätoimistolla.

Vähäinen kontrolli muutokseen tuli esiin kahdessa haastattelussa. Toisessa tapauksessa organisaatiossa oli järjestetty irtisanomiskeskustelut, joista ei etätoimistolla saatu ennakkovaroitusta. Tämän takia kyseinen henkilö koki työtä kohtaan enemmän epävarmuutta ja vähemmän vaikutusmahdollisuuksia. Toisessa puheenvuorossa haastateltavan tiimi oli kokenut ison muutoksen esimiehen vaihtuessa ja tiimien uudelleen organisoinnissa. Hänet oli siirretty toiselle markkinalle ilman ennakkovaroitusta. Molemmat esimerkit aiheuttivat toimijuuden kokemuksen vähenemistä, sillä ympärillä tapahtui suuria muutoksia omassa työpiirissä ilman ennakkovaroitusta ja keskustelua. Yksilöille olisi ollut merkityksellistä päästä osalliseksi suunnittelua ja pohdintaa, jolloin he olisivat voineet varautua tuleviin muutoksiin paremmin ja kokea osallisuutta näihin muutoksiin.

5.3 Pää- ja etätoimiston ammatillisen toimijuuden erot

Etätoimistoissa tuotiin esiin huomattavasti enemmän ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä verrattuna päätoimistoihin. Päätoimistoissa koettiin selvästi vähemmän ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä. He myös itse tiedostivat tämän eron etätoimistoihin. Päätoimistojen haastatteluissa tuotiin esiin etätoimiston toimijuutta rajoittavia tekijöitä, kuten suljettu tieto, sosiopoliittisen tuen ja arvostuksen puute sekä väljä yhteydenpito. Eräs päätoimiston työntekijä kuvasi kokemuksiaan näin:

”Siis yks mun tosi hyvä kollega tuli itse asias takas just Kiinast ja kyl se oli silmiä avartaa kuin se kuvas et siel ne kokee kyl olonsa tosi eristäytyneeks. Et vaik me ollaan aateltu et ollaan ihan hyvin yhteydes ni ei ne sillai koe. Se sano et silki tuli hassun etäinen tunne vaiks sil oli ihan eri tilanne ku se tuns meiät tääl niin hyvin. Ei ne sielt sillai uskalla tänne huudella et hei meil ois tämmöstä ja tämmöst haastetta ku ne aattelee et meil on omat ongelmat taas tääl.”

Suljettu tieto rajoitti toimijuutta erityisesti etätoimistoissa, joissa tiedon ei koettu kulkevan päätoimistolta heille. Omat sosiaaliset verkostot auttoivat, mutta etenkin uusille työntekijöille tiedon saaminen oli haastavaa. Päätoimistoissa tuotiin esille, kuinka he huomaavat välillä etätoimiston olevan jäljessä jonkin tiedon suhteen. Heidän mukaansa se johtuu siitä, että tietoa vaihtuu päätoimistolla epävirallisissa tilanteissa, jonka takia inhimillisten erehdyksien kautta kaikki tieto ei kulje etätoimistolle. Käytävillä vaihtuva tieto ei välttämättä ole vahvistettua tietoa vaan muutokset saattavat olla suunnitteilla, jonka vuoksi tieto koetaan epärelevantiksi vaihtaa virallisissa keskusteluissa. Päätoimistolla tietoa on enemmän muun muassa tulevaisuuden suunnitelmista, jonka takia etätoimistolle tietoa täytyy aktiivisesti kuljettaa. Tätä tietoa jaettiin erilaisin keinoin, mutta informaatiokatkoksia tulee erilaisista syistä johtuen edelleen pää- ja etätoimistojen välillä.

Sosiopoliittisen tuen ja arvostuksen puutteen koettiin rajoittavan toimijuutta lähinnä etätoimistolla. Useat haastateltavat mainitsivat haasteeksi, että heillä ei ollut samanlaista sosiaalista verkostoa kuin päätoimiston työntekijöillä. Tämä johtui siitä, etteivät kaikki uransa alussa käyneet tutustumassa päätoimistolla avainhenkilöihin, eivätkä he matkustaneet säännöllisin väliajoin etätoimistoihin. Myöskään päätoimistolla kaikilla ei ollut tiedossa etätoimiston avainhenkilöitä, mutta usein tämä ei vaikuttanut työn tekemiseen yhtä suuresti kuin etätoimistolla. Päätoimistolla sosiopoliittista verkostoa ei koettu ongelmaksi, mutta he myönsivät huomanneensa, että etätoimistolla tilanne oli eri. Sosiaalisen verkoston jäädessä pienemmäksi etätoimistolla koettiin myös arvostuksen puutetta ja kyseenalaistettiin oman roolin merkitys. Myös Agile-menetelmää käyttävien organisaatioiden yksilöt kokivat etäisyyttä verrattuna niihin, jotka työskentelivät päätoimistolla esimiesten kanssa. Sosiaalinen verkosto vaikutti avun kysymiseen, oppimiseen, ideoiden esiintuomiseen ja kuulumisen tunteeseen.

Vähäinen vuorovaikutus rajoitti toimijuutta sekä pää- että etätoimistolla. Se vaikutti oman sosiaalisen verkon muodostumiseen, tiimin koheesioon sekä tiedonkulkuun. Tiivis vuorovaikutus koettiin merkittäväksi, jotta suhteet toimistojen välillä pysyivät lämpiminä. Näin kommunikointi oli sujuvampaa, kollegoilta oli helpompi kysyä apua ja tieto kulki useammin toimipisteiden välillä, jolloin vältyttiin suuremmilta unohduksilta. Vähäinen vuorovaikutus aiheutti kuilun olla yhteydessä toisen toimiston työntekijöihin, jolloin kommunikaatio jäi viralliselle tasolle ja etäkollegoihin tutustuminen oli vähäistä. Tämän vuoksi etäkollegoilta ei opittu yhtä paljon ja avun kysymiseen oli haastavampaa. Vähentynyt avunkysyminen johti yksinäisyyden tunteeseen ja vähäiseen sosiopoliittisen tuen kokemukseen.

Yhteistyön puute mainittiin sekä etä- että päätoimistoissa. Molemmista toimistoissa yhteistyön puutteen koettiin johtuvan eri aikavyöhykkeistä, viestintäteknologisista haasteista tai kasvokkain näkemisen puutteesta. Molemmista toimistoissa yhteistyön puute vaikutti tiedonkulkuun, mikä taas vähensi valantunnetta omaa roolia kohtaan. Etätoimistoissa koettiin, että tiiviin yhteistyön mahdollisuuksia tulisi tukea johdon tasolta, jonka tehtävä on luoda sekä tukea erilaisia vaihtoehtoja pitää yhteyttä organisaation sisällä.

Etätoimistolla koettiin suurempia haasteita vaikuttaa muutoksiin ja osallistua päätöksentekoon, sillä johtajat vaikuttivat heistä kaukaisemmilta. Jokainen päätoimistolta haastateltu koki vaikutusmahdollisuutensa erinomaiseksi, kun sitä kysyttiin suoraan. He kokivat, että johdolle oli helppoa kertoa haasteista ja ehdottaa uusia ideoita. Etätoimistolla taas koettiin epätietoisuutta organisaation tason muutoksia kohtaan, vaikka omiin työtehtäviin suurin osa koki voivansa vaikuttaa. He kuitenkin kokivat, että johtajat eivät etänä nähneet heidän työskentelyään tarpeeksi, jonka vuoksi heidän oli vaikea tukea etätyöntekijöitä urakehityksessä. Lisäksi osa koki, että he eivät voineet vaikuttaa työmäärään tai työkaluihin, mikä aiheutti voimattomuuden tunnetta.

Roolien epäselvyys näkyi vain etätoimistojen haastatteluissa. He kokivat, että vastuiden jako ei aina ollut selvä toimistojen välillä, mikä aiheutti päällekkäistä tekemistä ja sekaannusta rooleissa. Päätoimistoissa mainittiin, että vas-

tuut on tärkeää jakaa toimistojen välillä selvästi ja heidän mukaansa se oli onnistunut hyvin heidän organisaatioissaan. Kaikki tiesivät vastuunsa ja roolinsa, joskin etäkollegoiden rooleista oli joskus epävarmuutta, mikä häiritsi yhteydenpitoa. Ne työntekijät, jotka eivät matkustaneet etätoimistoihin, eivät usein tienneet, kuka oli mistäkin vastuussa etätoimistolla. Tätä ei kuitenkaan nähty ongelmaiseksi, sillä aina oli mahdollista kysyä kollegalta apua. Etätoimistoissa etäkollegoiden epäselvät roolit koettiin suuremmaksi ongelmaiseksi. Mikäli organisaation sisällä ei ollut omaa sosiaalista verkostoa, oli hyvin haastavaa tietää keneltä voi kysyä apua missäkin asiassa. Tässä näkyy vallan ero toimistojen välillä, sillä päätoimistolla autonomisuutta ei häiritse etätoimiston roolitus, mutta etätoimistolla on tärkeää tietää päätoimiston työntekijöiden vastuut. Tämä johtuu siitä, että etätoimistolta yritetään muodostaa ja ylläpitää kuvaa avainhenkilöistä, joiden muutokset näkyvät etätoimistoon hitaammin kuin päätoimistoon, jossa muun muassa henkilöstömuutokset erään haastateltavan mukaan ”kirjaimellisesti kävelevät toimistolla vastaan ja morjenstavat”.

Tietyt toimijuutta rajoittavat johtamisjärjestelmät näkyivät sekä pää- että etätoimistoissa, sillä samanlaiset asiat koettiin johtamisessa tärkeiksi. Etätoimistoissa erityisen tärkeää oli toimipisteen autonomia ja maajohtajien suuri autonomia. Myös päätoimistoilla koettiin tärkeäksi, että etätoimistoilla oli valtaa päättää asioista ja molemmat toimipisteet pystyivät toimimaan mahdollisimman autonomisesti. Etätoimistoissa tuotiin lisäksi esille maajohtajan tärkeys ja kulttuuristen erojen huomioiminen johtamisessa. Maajohtajilla tuli olla päättänytäntävaltaa ja vahva oma sosiaalinen verkosto, jotta he voivat tukea työntekijöitä. Kulttuuriset erot esimerkiksi palkitsemisessa tulee huomioida johtamisessa. Päätoimistoissa ei mainittu kulttuuristen erojen vaikutusta johtamisessa. Päätoimistossa toimijuutta rajoitti johtamisjärjestelmien puolesta lähinnä hierarkkisuus.

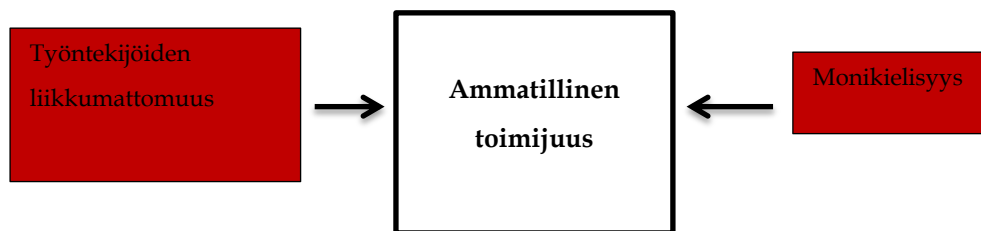
Vähäinen työprosessitieto näkyi ainoastaan etätoimistoissa. Päätoimistoissa koettiin, että tieto kulkee hyvin ja lisätietoja voi kysyä tarvittaessa. Etätoimistoissa epäiltiin, että työprosessitietoa vaihtuu käytävillä, jonka takia päätoimistolla saattaa ohimenneen kuulla tulevista suunnitelmista tai muutoksista. Eräs

päätoimiston työntekijä koki, että joskus etätoimistolla kuultiin yrityksen strategisista suunnitelmista hieman jälkikäteen. Tämä johtui juuri siitä, että päätoimistolla harrastettiin small talkia, jossa hiljainen tieto vaihtui johtajien kanssa.

Vähäisten ammatillisen kehittymisen, oppimisen ja urakehittymisen mahdollisuuksien koettiin vaikuttavan negatiivisesti ainoastaan etätoimistoilla. He kokivat, että urakehityspolut eivät aina olleet selviä eikä etäjohto pystynyt tukemaan heitä urapolun suunnittelussa. Urapoluissa saattoi olla myös eroja eri toimistojen välillä, minkä takia omat kehittymismahdollisuudet nähtiin erilaisina eri toimistoilla. Toisaalta johto ei nähnyt työn arkea, minkä takia heidän ei koettu pystyvän samalla tavalla arvioimaan, millaisista työtehtävistä yksilö pitää ja millaiset tehtävät kuormittavat häntä. Johdon oli etätoimiston mukaan myös vaikeampi kontrolloida työhyvinvointiin liittyviä asioita, sillä he eivät nähneet kuinka pitkiä päiviä ihmiset muun muassa tekivät. Päätoimistoilla monikansallisuuden koettiin lisäävän ammatillisen kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia, sillä yksilöillä oli mahdollisuus oppia toimimaan monikulttuurisessa ympäristössä, parantaa kielitaitoaan ja mahdollisesti jopa muuttaa ulkomaille.

5.4 Pää- ja etätoimiston ammatillinen toimijuus monikansallisessa kontekstissa

Aineistoa analysoitiin teoreettisen viitekehyksen lisäksi aineistolähtöisesti. Tässä vaiheessa tarkasteltiin niitä toimijuutta rajoittavia tekijöitä, joita ei teorialähtöisessä analyysissä tullut esille. Nämä tekijät voitiin luokitella kahden pääteen alle: työntekijöiden liikkumattomuus ja monikielisyys (Kuvio 7).



Kuvio 7. Ammatillinen toimijuus monikansallisessa organisaatiossa.

Kappaleissa 5.4.1. ja 5.4.2 tarkastellaan, miten monikielisyys ja työntekijöiden liikkumattomuus rajoittivat ammatillista toimijuutta.

5.4.1 Monikielisyys

Monikielisyys rajoitti toimijuutta sekä pää- että etätoimistoissa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat hyvin tottuneita käyttämään englantia työkielensä, joten heidän kielitaitonsa ja itsevarmuutensa puhua olivat korkealla tasolla. Haastatellut olivat kokeneet tilanteita, joissa heidän kollegansa eivät olleet osallistuneet tiettyihin keskusteluihin tai halunneet esittää ajatuksia johtoryhmälle, sillä he eivät kokeneet kielitaitonsa olevan tarpeeksi hyvällä tasolla. Aineistossa nousi kuitenkin itsevarmuuden ja kielitaidon ulkopuoleisia monikielisyteen liittyviä haasteita esille, jotka vaikuttivat negatiivisesti haastateltavien ammatilliseen toimijuuteen.

Kaikkissa organisaatioissa oli käytössä useita kieliä englannin lisäksi. Jokaisessa organisaatiossa käytettiin viralliseen kommunikaatioon ja viestintään englanninkieltä, mutta toimipisteiden paikalliset kielet vaikuttivat vahvasti informaaleissa tilanteissa. Sekä pää- että etätoimistoissa tiedostettiin, että päätoimiston paikallinen kieli vaikuttaa koko organisaation tasolla vahvasti, vaikka formaaliviestintä ja dokumentit olisivatkin englanniksi.

”Kyllähän tässä suomalaisessa organisaatiossa on vahva suomenkielen painotus, koska meil on täs kuitenkin suomalaisia niin paljon päätoimistolla. Kyl me kovasti pusketään englantia, jotta kaikki tuntis kuuluvansa tähän organisaatioon.”

”Omalla kielitaidolla järkyttävän suuri merkitys kuinka pystyy osallistumaan et se niinku mut sellanen tää maailma alkaa nykysin olla että siihen suntaan ollaan menos. Se on vähä niinku et sul on tietyt pakolliset kielet joita sun täytyy osata ja ku on ruotsalaisessa organisaatiossa ni kyl se ruotsi on sit sellanen ihan ehdottoman vaikka kuin se virallinen kieli on englantia ni käytännössä on ensiks vaikka säännöistä ja muista ni aina tulee ensiks

ruotsinkielinen versio ni ei sillä oikeen pärjää. Ainaki meiän organisaatio on enemmän ruotsinkielinen kuin englanninkielinen ehkä sen takii et se painopiste enemmän niinku issossa liiketoiminnassa ni on kuitenkin Ruotsissa”

Monikielisyyden koettiin vaikuttavan myös sosiaalisen verkoston muodostumiseen yrityksen sisällä, sillä tutustuminen, hiljainen tieto ja huumori helpottuivat omalla äidinkielellä. Tämä näkyy usein pienempien kieliryhmien muodostumisena organisaation sisälle. Erityisesti kasvokkain tavatessa ihmiset kerääntyvät yleensä äidinkielen mukaan omiin alaryhmiin.

”Kyl se ilman paikallista kieltä ni se tutustuminen on kyl haastavaa.”

”Kyl täl kielellä on suuri vaikutus et jos ruotsalaisten kans puhutaa englantii ni on se huomattavan paljo hankalampaa ku ruotsin puhuminen sinnepäin... no siis tommonen just niinku tuntuu et siin ruotsiks puhuttaessa nyanssit on mofemmilla niin niin ehkä helpompi havaita vaikka ei itse puhuiskaan niin hyvää ruotsii ni sen kuitenkin huomaa et se ku puhutaan äidinkieltä siin ni siet tulee ni se on paljon rikkaampaa se mitä siellä kerrotaan et senhän voi välillä huomata et ahaa onkohan tässä jotain muutaki juttua. Mut englanniks sä et ikinä huomais ku molemmat kertoo vähä yksinkertassemmin asiat.”

”Pääkielenä meil on englanti ja se toimii formaalisti, mutta face-to-face tilanteissa usein vaihtuu pohjoismaalasessa organisaatiossa ruotsiin. Kyl sitä vaan oletetaan et suomalaisetkin ymmärtää vaikka näin ei yleensä ole. Et kyl englanniksi sit jää pois joistain small talk keskusteluista ja tutustumisesta sekä vitseistä.”

”Sisäpiirin vitsit muodostuu omalla kielellä vaan helpommin ja sit jotenki onnistuu helpommin niiden (toisten suomalaisten) kaa bondaa.”

Samana kielen puhumisen koettiin pienentävän kulttuurisia eroja, sillä tiettyyn kieleen ja kulttuuriin kuuluu omanlainen keskustelutapa. Toisaalta puhussa muuta kuin äidinkieltään haastateltavat kokivat puhuvansa pelkistetymin.

”Kun saa puhua äidinkieltään ni on luonnollisempi ja samalla tuntuu et kans kulttuuriset erot pienenee tai niitä ymmärtää paremmin. Mä esim puhun suomenruotsalaisena aina ruotsii meiän ruotsalaisille ja sillon mun on helpompi jotenki keskustella niiden kanssa ku suomenkieleen se ylimääräinen keskustelu ei vaan kuulu”

”Nii se laajempi sitten jää ja tietysti sitte ehkä ruotsiksi puhutaa ehk vähä ympäri et niinku small talk menee vähä helpommin ja englanniks se niinku jää jotenki välist.”

Monikielisyys vaikutti usean haastateltavan mukaan myös luottamuksen syntymiseen, sillä eri kielellä yhteyden rakentaminen on haastavampaa kuin yhteisen äidinkielen kautta.

”Kyl se luottamuksen rakentaminen niin työkavereihin, rekrytoitaviin kuin asiakkaisiinkin ulkomailla on helpompi ku meil on sama kieli. Jos joku suomalaisesta firmasta rekryäis mua Puolaan englanniks ni emmä esim sitä kyl kauheen luotettavana pitäs.”

Etätoimistoissa yleensä puhutaan paikallista kieltä ja myös viestinnässä erään haastateltavan sanoin ”lipsahdetaan omalle kielelle hurjan helposti, koska se vaan on nopeampaa ja helpompaa kaikille.” Eräs haastateltava kuvasi kokemuksiaan näin:

”Kyl täs suomalaisena etätoimistol huomaa erityisen hyvin, kuinka turhauttavaa on kun meidän yhteisissä pikaviestimissä linkataan suomalaisia artikkeleita ihan tosta vaan kääntämättä tai heitetään vitsejä suomeksi. Eihän näit tääl kiinnosta sit yhtään lukee noit viestei vaiks siel tulis tarkeetäki ku ne ei ymmärrä välikommenttei. Siis kyl mä taas sit ymmärrän et kaikkiin rooleihin monikielisyys ei näy arjes niin vahvasti et osan on haastavampaa muistaa viestii englanniksi, kun niiden toimistolla puhutaa lähinnä suomee.”

Organisaation monikielisuuden koettiin lisäävän haastetta monien aiemmin teoreettisessa mallissa kuvattujen toimijuutta rajoittavien tekijöiden kautta. Monikielisyys haastaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja osallistumismahdollisuuksia. Lisäksi monikielisyys rajoittaa suoraan ammatillista toimijuutta, sillä yksilöiden on haastavampaa muodostaa sosiaalista verkostoa organisaation sisälle ja jakaa hiljaista tietoa.

5.4.2 Työntekijöiden liikkumattomuus

Työntekijöiden liikkuvuutta korostettiin päätoimistolla, sillä he kokivat että etätoimistoihin tarvittiin niin sanottuja tulkkeja, jotka helpottavat sekä tiivistävät niin yhteistyötä kuin yhteisen organisaatiokulttuurinkin muodostumista. Heidän mukaansa päätoimistolle tarvittiin toimistositoutumattomia työntekijöitä, jotka säännöllisin väliajoin vierailivat etätoimistoissa. Samalla he kokivat, että näin he saivat kaikista realistisimman kuvan etätoimiston tapahtumista.

Organisaatio B lähetti pienen tiimin Suomen päätoimistolta avaamaan uutta toimistoa, jotta organisaatiokulttuuri ja arvot muodostuvat päätoimiston kanssa samankaltaisiksi. Tämä lisää heidän mukaansa yhteisöllisyyttä sekä sosiaalisia linkkejä toimistoiden välillä.

Etätoimistoissa työntekijöiden liikkuvuuden ja kulttuurien yhdentymisen välistä yhteyttä ei mainittu, mutta etätoimistolla korostettiin päätoimiston työntekijöiden vierailuiden merkitystä, sillä tämän koettiin lisäävän heidän ymmärrystään etätoimiston olosuhteista.

”Kyl meillä suurin osa (päätoimistolaisista) on käynyt Englannin toimistolla ja ymmärtää meidän tilannetta mutta moni ei ja siksi ne ei tiää miten tääl asiat toimii eikä ne niin hyvin pysty näkemään erilaisuutta. Ne aattelee et samaahan tää kaikki on ku ollaan viel länsimais.”

Sekä pää- että etätoimistoissa korostui kasvokkain tapaaminen, jonka koettiin lisäävän yksilöiden toimijuutta. Työntekijät kokivat, että ilman kasvokkain tapaamista tiimiin on vaikea tutustua, kollegoiden osaamista on vaikea kartoittaa ja kommunikaatio tiimin kesken on jäykempää. Tämän vuoksi heidän ammatillinen toimijuutensa rajoittuu. Erityisesti tiimityön alussa kasvokkain tapaaminen oli tärkeää.

Kasvokkain tapaaminen vaikuttaa myös kollegoihin tutustumiseen, mikä vähentää väärinymmärryksiä sekä turhautumista. Tätä kuvattiin usealla puheenvuorolla:

”Kun en tunne etätoimistolaisia niin meille tulee paljon enemmän väärinymmärryksiä ja informaatiokatkoja vaikka tehdään samaa markkinaa, mikä hidastaa omaa työskentelyä ja turhauttaa.”

”Ois tosi tärkeetä, että nähdään ihan face-to-face, jotta tutustuu ja oppii kommunikoimaa muiden kanssa. Varsinkin ku toiset on eri kulttuurista. Sit voi myös eläytyä paremmin toisen asemaan kun on vierailtu heidän luonaan. Firman näkökulmasta matkalla on kuitenkin aina oltava tuottava syy ja siksi sitä on vähemmän kuin toivoisi. Lisäksi yhteyttä pitää pitää päivittäin sähköpostin ja kaikenmaailman chattien kautta. Ilman jatkuvaa yhteydenpitoa meidän tiimi ei toimisi näin hyvin ja kynnys olla yhteydessä kasvais.”

”kaikki sellaset ainaki sen mistä vois olla varma ois kaikki tommoset niinku pienet favourit ja tota ja niinkun jonkun näkönen poikkeama ni ois huomattavan paljon vaikeempaa kun nyt kun tietää ja tuntee ja et tuota ööö... kylhä se varmaa ja meneeki varmaa pitkiäki aikoja niin ettei sun tarttee koko ajan naamatusten olla mut et jos sä teet tuntemattoman kanssa vaan niinku tosta noin ni ei se ei sit sul oo ni kummallaki on niinku omat säännöt ja pahimmas tapauksessa on vähä erilaisia eri maissa ni kyl siin se niinkun ni jos ei tuu konfliktii ni siel on aina ne kulmat kuitenkin joihin törmätään ettei se oo niin helpoo.”

Tunteiden, kokemusten ja palautteen jakamisessa kasvokkainen kommunikaatio oli tärkeää. Etäkollegoiden kanssa oli vaikeampaa jakaa palautetta, sillä erityisesti negatiivisen palautteen antaminen etänä johti usein väärinymmärryksiin ja loukkaantumisiin. Toisaalta tunteiden välittyminen kasvotusten koettiin vahvemmaksi kokemukseksi kuin viestintäteknologian kautta.

”Vahviten muhun vaikuttaa kun joku oikeasti tulee ihminen ihmiselle kertomaan miten etätoimistossa sujuu ja millaisia kokemuksia heillä siellä on. Näihin tapaamisiin liittyy vahvin emotionaalinen kokemus verrattuna ihan vaan maileihin ja chatteihin.”

”Kyl palaute ja ainaki negatiivinen pitää saada kasvokkain. Muuten on ihan mahoton päästä kunnolla keskusteleen asiast ja oppiin. Siin tulee muuten vaan paha mieli ja väärinymmärryksiä.”

Erityisesti etätoimistoissa korostettiin kasvokkain tapaamista, sillä ilman sitä palautteen saaminen ja omien ideoiden esiintuominen oli haastavampaa. Toisaalta myös kommunikaatiotapoja ja kulttuurieroja ymmärrettiin paremmin, kun pääsi tapaamaan ihmiset sähköpostien sekä pikaviestien takana. Kasvokkain opittiin tuntemaan kollegat paremmin, jolloin viestintäerot tasaantuivat.

”Sä kasvokkain juttelet asioita ja opit tuntemaan sen toisen sen toisen osapuolen siellä et jos sä vaa puhelimessa teet ja vielä puhut vaikka vierasta kieltä ni ei ei ei siit se ei oikee niinku vie mihinkää et kyl tää on kuitenkin edellee niinku sellasta person to person enemmän kun tota kun sitten vaan niinku selkee et tos on meiän paperit ja tota ja tietysti niinki voidaa toimii mut se toimii paljo paremmin sillon ku sä tiedät kenen kanssa sä teet kauppa. Tiedät vähä et kummonen se on ja tota ja kyllähän näissä ihan huomaa sellasii et ku vähitellen tutustuu ihmisii ni ihmisil on esim. vähä erilainen tarkkuus asioissa et tolla on kaikki aina ihan järjestyksessä ja tolla ei oo et se niinkun sit niistä et neki täytyy tavallaan niinku tietää ei ehkä oon niinkään sit kulttuurieroja mut persoonallisuus eroja.”

Sekä pää- että etätoimistoissa kasvokkain kohdatessa koettiin olevan helppointa sekä tehokkainta neuvotella, sopia luottamuksellisista asioista ja muodostaa luottamuksellinen suhde kollegoiden kanssa.

”Sehän tässä on tässä platform- ja moduulimaailmassa on että me voitais hyödyntää samoja mitä joku kehittää muualla (muissa etätoimistoissa), sen takia mun on tärkeetä kommunikoi ja reissata ja keskustella niitten mun kollegojen kanssa ympäri maailmaa et voijaan porukalla miettiä että kuka tekee mitäkin, kenenkä ryhmä... tekee mitäki.”

Organisaation huonon taloudellisen tilanteen myönnettiin vaikuttavan työntekijöiden liikkuvuuteen sekä kasvokkain tapaamiseen negatiivisesti. Sekä etä- että päätoimistoissa yrityksen taloudellisen tilanteen nähtiin olevan merkittävä tekijä työntekijöiden liikkuvuuden määrään ja yksi ensimmäisistä asioista joista säästetään tiukassa taloudellisessa tilanteessa.

”Kyllä me tavataan, mutta taloudellisesti on tiukennettu niin ei niin usein enää et nyt on pakko olla hyvä syy miks tavataan. Kyllä täs on huomattu nyt et kun ei tavata ni yhteistyö on kyl kärsinyt muun muas tehokkuuden ja sulavuuden kautta, ku ei olla nähty f2f. Et tää me on itse asias tajuttu ihan just viime aikoina. Et esim ku ei tunneta niin hyvin niin kynnyks soitella on paljo korkeempi toimistojen välillä, mikä on tosi huono juttu.”

Työntekijöiden liikkumattomuus ja monikielisyys nousivat esille suurimmassa osassa keskusteluja erilaisissa yhteyksissä. Nämä kaksi teemaa nousivat aineistosta esille teoreettisen mallin ulkopuolelta ja vaikuttivat työntekijöiden ammatilliseen toimijuuteen negatiivisesti. Myös yksittäisiä mainintoja nousi esille muun muassa kulttuurien kohtaamisen sekä kansainvälisen kokemuksen osalta. Nämä molemmat teemat vaikuttivat sekä positiivisesti, että negatiivisesti

työntekijöiden ammatilliseen toimijuuteen. Maininnat jäivät kuitenkin yksittäisiksi, joten niitä pohditaan seuraavassa luvussa.

5.5 Ammatillisen toimijuuden tukeminen

Tässä kappaleessa tarkastellaan, millaisin keinoin monikansallisten organisaatioiden työntekijöiden toimijuutta voidaan tukea tulosten perusteella. Erityisesti etätoimistojen työntekijät kokivat ammatillisen toimijuuden rajallisena, minkä vuoksi toimistojen väliset mahdolliset erot ammatillisen toimijuuden kokemuksissa tulisi ottaa huomioon monikansallisten organisaatioiden strategisessa suunnittelussa ja johdossa.

Ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä eliminoimalla ja tukemalla voidaan tukea työntekijöiden ammatillisen toimijuuden kokemusta ja voimaantumista työssään. Spreitzerin (1996) viidestä voimaantumisen ulottuvuudesta neljä sai tukea tässä tutkimuksessa: roolien selkeys, sosiopoliittinen tuki, avoin tieto, osallistava ilmapiiri. Ainoastaan laajan alaisverkoston vaikutuksesta ammatilliseen toimijuuteen ei ollut mainintoja. Lisäksi Eteläpellon (ym. 2014) tietyt johtamisen järjestelmät, Hökän ja Vähäsantasen (2013) hierarkkisuus sekä työprosessitieto ja Vähäsantasen (2013) vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen vähensivät ammatillisen toimijuuden kokemusta myös tässä tutkimuksessa. Hökän (2012) tutkimuksessa organisaation tuki sekä arvostus ja tiivis vuorovaikutus lisäsivät ammatillisen toimijuuden kokemusta. Tässä tutkimuksessa organisaation tuen sekä arvostuksen ja tiiviin vuorovaikutuksen puute vaikutti ammatilliseen toimijuuteen negatiivisesti. Aiemman tutkimustiedon lisäksi löytyi kaksi uutta ammatilliseen toimijuuteen vaikuttavaa tekijää, jotka olivat työntekijöiden liikkuvuus ja monikielisyys.

5.5.1 Roolien selkeyttäminen

Roolien selkeydellä Spreitzer (1996) tarkoittaa yksilön varmuutta muiden odotuksista itseään kohtaan. Etätoimistoissa koettiin epäselvyyttä koko tiimin vas-

tuista, mikä johti epävarmuuteen omasta roolista ja päätoimiston odotuksista itseä kohtaan. Etätoimistoissa koettiin tällöin merkityksellisyyden puutetta ja turhautumista, kun päätoimiston työntekijöiden kanssa oli päällekkäisiä vastuita.

Johdon on tärkeää varmistaa, että avainhenkilöt kussakin maassa tekevät läheistä yhteistyötä, kommunikoivat ja heillä on valtaa tehdä päätöksiä. Etätoimistoilla koettiin, että maajohtajien autonomia päätöksenteossa ja vastuiden jaossa on tärkeässä asemassa selkeiden roolien suhteen. Roolien selkeyteen liittyviä ongelmia ei ollut havaittavissa Agile-menetelmää käyttävässä organisaatiossa, jossa töitä tehtiin hajautetuissa tiimeissä. Agile-menetelmä auttoi jakamaan yksilöille ja heidän tiimeilleen vastuuta, kunhan mallia noudatettiin koko organisaatiossa ja tiimit olivat monikansallisia. Päätöksenteon jalkautuessa tiimeille, he voivat itsenäisesti päättää roolien jaosta. Johdon on tärkeää määrittää tiimeille selkeät ja erilliset tavoitteet, jotta tiimien välillä ei tapahdu päällekkäin tekemistä.

5.5.2 Avoimen tiedon ja työprosessitiedon lisääminen

Lawlerin (1992) ja Nonakan (1988) mukaan avoin tieto luo organisaatiossa lisää merkityksiä, parantaa yksilön kykyä tehdä rationaalisia päätöksiä sekä ottaa kantaa muiden päätöksiin ja lisää yksilön autonomisuutta. Avoin tieto mahdollistaa itsenäisen työskentelyn ja lisää mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon. Avointa tietoa voidaan tukea suunnitelmallisella yhteydenpidolla ja pelisäännöillä, joissa määritellään mitä kautta, mikäkin informaatio kulkee. Hiljaisen tiedon kulkeminen toimistojen välillä koettiin tässä tutkimuksessa kaikkein haastavimmaksi. Päätoimistolla strategisen johdon ja työntekijöiden välillä vaihtuva hiljainen tieto jäi päätoimiston työntekijöille. Tämän vuoksi johdon on tuettava erilaisia informaaleja viestintäkanavia, tapahtumia ja kohtaamisia, joissa hiljaista tietoa voidaan jakaa.

Yhteinen alusta formaaleille tiedostoille ja raporteille eri maiden välillä auttoi pitämään formaalin tiedon avoimena eri toimistojen välillä organisaatiossa D. He olivat muutama vuosi sitten alkaneet jakaa eri toimistojen tiedostot

samalla alustalla, jonka vuoksi eri toimistoissa pystyttiin reaaliaikaisesti seuraamaan, millaisia projekteja eri toimistoissa oli meneillään. Johdon on tuettava ja kehitettävä tietoturvallisia alustoja, joilla erilaisia dokumentteja voidaan jakaa reaaliaikaisesti.

Avoin tieto auttaa Freyn (1993) mukaan työntekijöitä ymmärtämään niitä organisaation päätöksiä, jotka pyrkivät parantamaan yrityksen menestystä. Tämän vuoksi avoin tieto on erityisen suuressa roolissa etätoimistojen kannalta. Etätoimistojen työntekijöiden on mahdollista kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja merkityksellisyyden kokemuksia, kun he ymmärtävät paremmin syyt tiettyjen päätösten taustalla. Osa etätoimiston työntekijöistä kuvasi johtoa kaukaiseksi ja koki, ettei johto ymmärrä heidän arkeaan. Tässä saattaa olla osaksi kyse myös työprosessitiedon puuttumisesta, mikäli yksilöiltä puuttuu kokonaiskuva liiketoiminnasta, tavoitteista ja suunnitelmista. Erityisesti etätoimistolla, jossa ei ole samanlaista yhteyttä johtoon saatetaan jäädä vaille perusteita ja syvempää ymmärrystä päätöksistä. Näiden strategisten päätösten informointiin toivottiin etätoimistolla myös parempia keinoja. Heidän mukaansa strategisia päätöksiä tulisi kohdistaa paremmin ja merkityksiä avata avainhenkilöille.

Avoimen tiedon mahdollistamiseksi mainittiin hyvät ja nopeat yhteydet sekä viestintäkanavat ja oma aktiivisuus eri kanavissa. Lisäksi arkeen tuli luoda tilaa viestinnälle, minkä vuoksi johdon on kuunneltava työntekijöiden kokemuksia viestintäkanavista, jotta niitä voidaan kehittää tiimeille sopiviksi. Johdon on myös huomioitava, että liika informaatio saattaa kuormittaa työntekijöitä. Organisaation ulkoisen yhteydenpidon lisäksi tiimien välinen viestintä tapahtuu pääosin sähköisesti, mikä helposti kaksinkertaistaa viestien määrän. Haastateltavien näkemykset sopivista viestintäkanavista erosivat toisistaan, sillä osa koki videoneuvottelut toimivimmiksi ja osalle pikaviestintäkanavat toimivat parhaiten. Yhteistä kaikkein toimivimmille teknologioille oli niiden helppo käytettävyys, mahdollisuus erilaisiin viestintätyyleihin, kuten puhelu, videopuhelu, videokonferenssi ja chatit. Yleisesti viestinnässä oli tärkeintä tasa-vertaisuus ja joustavuus valita tiimille sopivin tapa.

Lagerströmin ja Anderssonin (2003) mukaan sosiaalinen kanssakäyminen, yhteinen ymmärrys ja luottamus ovat perusta työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen suhteessa tiedon luomiseen sekä jakamiseen. Heidän mukaansa informaatioteknologian merkitys kasvaa vasta, kun tiimi tuntee toisensa muun muassa osaamisen suhteen. Tämän vuoksi johdon on ymmärrettävä viestintäteknologian merkitys tukevana tekijänä tiedon luonnin ja jakamisen suhteen. Tiimien on mahdollista kommunikoida pääosin viestintäteknologian avulla, kunhan tiimin jäsenet ensin tunsivat toisensa. Tiivit suhteet tiimin jäsenten välillä vaikuttivat viestinnän sujuvuuteen, avunkysymiseen ja tiedon jakamiseen. Lisäksi tiiviiden suhteiden avulla kollegoiden osaaminen tunnettiin paremmin, mikä tuki kollektiivista sekä mallioppimista.

5.5.3 Osallistava ilmapiiri

Osallistavassa ilmapiirissä johdetaan alhaalta ylöspäin ja yksilöllistä panosta arvostetaan (Lawler 1992). Tämän vuoksi haastateltavat pitivät tärkeänä, että maajohtajilla on mahdollisimman paljon valtaa. Kun maajohtajalle uskalletaan antaa valtaa, hän voi jakaa sitä toimistolla eteenpäin, jolloin myös etätoimistolla päästään osallistumaan isompiin toimistoa koskeviin päätöksiin. Organisaation yhteiset tavoitteet, koulutukset, perehdytys ja tapahtumat mahdollistavat yhteenkuuluvuuden tunteen, joka mahdollistaa yksilöiden vahvemman osallistumisen.

Vähäsantasen (2013) mukaan on erinomaisen tärkeää, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa muutokseen ja, että heidän mielipiteitänsä arvostetaan. Tähän liittyy vahvasti vallankokemus, jonka jakautumiseen tasaisesti tulisi etätoimiston työntekijöiden mielestä kiinnittää enemmän huomiota monikanalisissa organisaatioissa. Jos kaikki suuret päätökset tehdään päätoimistolla, etätoimistojen työntekijät passivoituvat helposti. Jokaisella toimistolla tulisi olla valtaa vaikuttaa myös koko organisaation toimintaan. Hökän ja Vähäsantasen (2013) mukaan tämä valta vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja johtaa sitoutumiseen ja työlle asetettaviin tavoitteisiin.

Usein suurimmat päätökset tehdään johdon toimesta päätoimistolla. Päätoimiston on kuitenkin viestittävä selvästi, millainen merkitys etätoimistoilla on ja millaisiin asioihin he voivat vaikuttaa. Osallistava ilmapiiri liittyy siis myös roolien selkeyteen, sillä selvien roolien avulla ymmärretään, millaiset toimijuuden rajat itsellä on. Yksilöille tuntui olevan tärkeää tietää oman toimijuutensa rajat, jonka sisällä heillä oli vapaus toimia. Tämän avulla he kokivat vahvempaa toimijuutta. Ammatillinen toimijuus ei kaikilla välttämättä vaadi valtavaa tilaa, mutta aina vapautta rajojen sisällä.

5.5.4 Sosiopoliittisen tuen ja arvostuksen lisääminen

Sosiaaliset verkostot määrittävät organisaation rakenteen, jonka kautta sen jäsenillä on pääsy kunkin tehtävän avainhenkilöihin (Ibarra 1993). Crozierin (1964) mukaan jäsenyys relevantteihin verkostoihin organisaatiossa lisää sosiaalista tiedonvaihtoa avainhenkilöiden kanssa ja näin ollen omaa vallankokemusta. Sosiopoliittinen tuki ja arvostus mainittiin jokaisessa haastattelussa niin pääkuin etätoimistossakin. Kaikki kokivat tärkeäksi, että heillä on oma verkosto organisaation sisällä, jolta he voivat kysyä tarvittaessa neuvoa. Omat verkostot tuovat myös lisää kanavia tuoda omia ideoitaan esille ja käytäntöön. Erityisesti etätoimistoilla oman verkoston luominen avainhenkilöihin koettiin haastavaksi.

Eräs organisaation D työntekijä piti verkoston luomiseen annettavaa mahdollisuutta tärkeänä osana perehdytystä. Näin yksilöt pystyivät luomaan henkilökohtaisen suhteen avainhenkilöihin, jonka vuoksi heidän on helppo kysyä asioita oikeilta henkilöiltä, oikealla tavalla ja myös kertoa heille ideoita. Hänen mukaansa organisaatiossa ei ole tapana näin tehdä ellei esimies tätä toteuta perehdytyksessä. Organisaatioiden tulisi siis pohtia tapoja, joilla he tukevat työntekijöiden sosiaalistumista organisaatioon alusta asti. Kyse ei ole vain sosiaalisista suhteista tai sitoutumisesta vaan näiden suhteiden avulla yksilö voi laajentaa toimijuuttaan, saada lisää tietoa ja parhaillaan muodostaa mentori-kisälli -suhteita itsenäisesti. Erityisesti etätoimistoilla, joissa on pienempi tiimi, voi olla haastavaa löytää itselleen sopivaa mentoria.

Sosiopoliittinen tuki ja arvostus koettiin tärkeäksi, sillä se mahdollisti selkeät roolit ja paransi toimistojen välistä tasa-arvoisuutta. Päätoimistolla työskentelevät kokivat tuen saamisen helpoksi ja kokivat, että he voivat kysyä apua johtotasolta asti. Kolme viidestä mainitsi, että tilanne etätoimistoissa on heidän mielestään erilainen, sillä etätoimistolta käsin ei ole yhtä suoraa kontaktia johon. Organisaatio B oli pyrkinyt vastaamaan tähän koko yrityksen yhtenäisillä ”boarding” -päivillä. Tämän avulla tuettiin toimistojen välisten suhteiden syntymistä. Näin henkilökohtaiset kommunikaatioväylät ja sosiopoliittiset tukijärjestelmät alkoivat muodostua heti työsuhteen alusta. Lisäksi yhteisen perehdytyksen johdosta voitiin varmistaa, että kaikilla oli tasa-arvoiset tiedot sekä työkalut heti alussa. Yhteinen perehdytys myös auttoi luomaan yhteistä kulttuuria ja estämään kunkin toimiston juurtumisen omiin tapoihinsa. Organisaatio B myös järjestää yhteisiä työpajoja kaikkien toimistojen kesken, missä päästään jakamaan ideoita ja tapaamaan etäkollegoita. Tämän molemmat haastateltavat kyseisestä organisaatiosta kokivat ensiarvoisen tärkeänä.

Speitzerin (1996) mukaan voimaantuneet työntekijät näkevät itsensä vahvemmin osana sosiaalista verkostoa kuin vähemmän voimaantuneet kollegat. Tämä tarkoittaa, että vahvan ammatillisen toimijuuden kokemuksen sekä sosiopoliittisen tuen suhde on kehämäinen. Mitä enemmän yksilö luo suhteita organisaation sisällä, sitä enemmän hän voimaantuu. Toisaalta voimaantunut työntekijä on itsevarmempi ja rohkeampi luomaan verkostoa itselleen, mikä taas voimauttaa työntekijää yhä ennestään. Organisaation on siis huomioitava yksilölliset erot kyvyssä aktiivisesti luoda itselleen sosiopoliittista tukea.

5.5.5 Tiiviin vuorovaikutuksen lisääminen

Mortensenin ja Hindsin (2001) tutkimus on yksi harvoja empiirisiä tutkimuksia etätiimien ja päätoimistojen tiimien välillä. Heidän mukaansa spontaani viestintä lieventää ihmisten ja tehtävien välisiä konflikteja. Haastateltavat kokivat, että tiivis vuorovaikutus oli edellytys lähes kaikille toimijuutta tukeville tekijöille, sillä sen avulla selvitettiin rooleja, jaettiin tietoa, pystyttiin osallistumaan pää-

töksentekoon sekä luotiin ja ylläpidettiin sosiaalisia suhteita. Tiivis yhteydenpito kohtasi haastateltavien arjessa kuitenkin useita käytännön haasteita.

Erään haastateltavan mukaan organisaation jäsenille luonnollisten viestintäkanavien löytäminen oli avainasemassa tiiviin vuorovaikutuksen takaamiseksi. Virallisten kanavien kautta yhteydenpito jäi vähäiseksi ja pinnalliseksi. Organisaatio B koki erityisen toimivaksi Slack pikaviestintäkanavan, jonka avulla he pystyivät kommunikoimaan kellonajasta huolimatta omilla matkapuhelimillaan. Kynnys kommunikoida oli pieni, minkä he uskoivat lisäävän toimijuutta sekä helpottavan myös etätoimistojen yhteydenpitoa. Kaikissa organisaatioissa pikaviestintäkanavien lisäksi strategisesti suunnitellut kuukausittaiset palaverit kasvoitusten tai videokonferenssina koettiin merkittäviksi.

Eräs haastateltava nosti esille, että etätoimistoihin yhteydenpito ei koske kaikkia monikansallisessa organisaatiossa työskenteleviä vaan vain osa pitää aktiivisesti yhteyttä etätoimistoihin. Päätoimiston kannalta tämä tuntui olevan toimiva ratkaisu, mutta etätoimistoissa koettiin, että osaan päätoimiston työntekijöistä on vaikea saada yhteyttä. Nämä henkilöt eivät välttämättä oman työnsä puolesta tarvitse tiivistä yhteyttä etätoimistoihin, mutta he saattaisivat tietonsa tai taitonsa puolesta olla avainhenkilö, jollekin etätoimistolla.

5.5.6 Työntekijöiden liikkuvuuden lisääminen

Työntekijöiden liikkuvuus eri toimistojen välillä koettiin aineistossa merkitykselliseksi useasta eri tekijästä johtuen. Useat haastateltavat kertoivat kasvokkain tapaamisen olevan merkityksellistä, jotta he pystyivät autonomiseen, sulavaan ja tehokkaaseen työskentelyyn. Työntekijöiden liikkuvuutta rajoitti organisaation taloudellinen tilanne ja viestintäteknologioiden kehitys. Monissa yrityksissä matkustamista toimipisteiden välillä oli vähennetty, kun viestintäteknologia oli alkanut mahdollistaa kokoukset, pikaviestinnän ja dokumenttien jaon yhä tehokkaammin. Aineistossa korostui kasvokkain tapaamisen merkitys, sillä kaikki haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että mikään teknologia ei täysin korvaa aitoa kohtaamista.

Walther (1996) on tutkinut maantieteellisesti hajautuneita ja kulttuurisesti moninaisia kumppanuuksia, jotka ovat olleet täysin riippuvaisia virtuaalisesta viestinnästä ilman, että yksilöt ovat koskaan kohdanneet kasvotusten. Yllättäen ne jotka eivät tavanneet kasvokkain, kokivat vahvempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kiintymystä kuin samassa toimipisteessä työskentelevät. Waltherin tutkimus on ristiriidassa tämän tutkimuksen tuloksien kanssa. Ammatillisen toimijuuden kautta sosiopoliittisen tuen, roolien selvyuden, avoimen tiedon ja tiiviin yhteydenpidon vuoksi kasvokkain tapaaminen koettiin hyvin merkitykselliseksi.

Organisaation järjestelyt, kuten kasvokkain tapahtuva interaktio rohkaisee ja tukee yksilöiden välistä interaktioita (Gupta & Govindarajan, 2001). Haastateltavien mukaan työntekijöiden liikkuvuus tarkoitti laajempaa sosiaalista verkostoa, vahvempaa kokemusten jakamista ja laajempaa tiedon liikkumista toimistojen välillä. Toimistojen välille tarvittiin liikkuvuutta, jotta yksilöt pystyivät paremmin näkemään organisaation kokonaisuutena ja kokemaan empatiaa etäkollegoiden haasteita kohtaan. Toimijuuden kannalta haastateltavista oli merkittävää nähdä eri toimistojen arjen toimijuutta. Näin yksilöt pystyivät suhteuttamaan paremmin oman toimijuutensa kollegoiden toimijuuteen.

Zack (1994) totesi, että tiimin muodostumisessa kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus nopeuttaa tiimin yhteen hioutumista, mutta ajan myötä hajautetut tiimit pääsevät samalle tasolle läheisyydessä. Tätä vastaan argumentoi organisaation E edustaja. Hänen mukaansa heidän tiiminsä oli alkuun tavannut viikoittain päätoimistolla, mutta nykyään kasvokkain tavattiin suunnilleen kerran kuussa. Hän koki, että tiimi oli etäänäntynyt toisistaan eikä yhteistyö ei ollut yhtä sulavaa, palautteenantaminen sekä vastaanottaminen oli haastavampaa ja toisten osaamista ei tunnettu yhtä hyvin. Tiimi oli toiminut vuosia yhdessä. Ajan kuluessa yksilöiden osaaminen muuttuu ja heidän henkilökohtainen toimijuutensa saattaa muuttua, mikä taas voi vaikuttaa ryhmän kollektiiviseen toimijuuteen.

Billettin (2001) mukaan eksperttien ja noviisien välillä tärkeää myös informaali oppiminen muun muassa kuuntelun ja tarkkailun kautta. Tämä puut-

tuu monikansallisissa organisaatioissa toimistojen välillä, mikäli työntekijät eivät pääse liikkumaan etätoimistojen välillä. On hyvin tärkeää, että työntekijät voivat itsenäisesti valita mielenkiintoisia henkilöitä organisaation sisältä, joiden työskentelytavasta he voivat oppia kuuntelun ja tarkkailun avulla. Kasvokkain tapahtuvan oppimisen korvaavaa teknologiaa ei haasteltavien mukaan ole vielä ainakaan heidän organisaatioissaan käytössä.

5.5.7 Monikielisuuden tukeminen

Monikielisyys aiheutti useita haasteita ammatilliselle toimijuudelle sekä päättä etätoimistoissa. Tutkimusten mukaan monikansallisen organisaation vahvuudet ja heikkoudet johtuvat suurimmaksi osaksi jäsenten eri kansallisista, kielellisistä, sosiaalisista ja kulttuurisista taustoista (Hambrick ym. 1998). Monikielisyys on yksi näkyvimmistä eroista, jonka mukana kulkee kansallisia, kulttuurisia ja sosiaalisia eroja. Useat haastateltavat mainitsivat yhteistyön haasteiksi kulttuuriset erot eri toimistojen välillä. Osa eroista koettiin mielenkiintoisena oppimisen mahdollisuutena ja osa toimijuutta uhkaavina tekijöinä. Kansainvälinen kokemus, kielellinen osaaminen ja avoin asenne uusia kulttuureja kohtaan auttoivat haasteltavien mukaan ehkäisemään kulttuuriin ja kieleen liittyviä haasteita.

Kun yrityksessä ei ole yhteistä äidinkieltä, tarkoitetut merkitykset ja todelliset käsitykset saattavat olla varsin erilaisia (Fisher-Yoshida 2009). Tämä piti monen haastateltavan mielestä paikkaansa ja heidän mukaansa muun muassa huumori ja viestinnän pelisäännöt eivät aina kääntyneet vieraalle kielelle. Mielenkiintoista oli, että yhteisestä kielestä, vahvasta kielitaidosta ja monikielisistä tiimeistä huolimatta organisaation sisälle muodostui kieliryhmiä, kun kokoonnuttiin yhteen. Isommat kieliryhmät dominoivat keskustelua ja erityisesti pohjoismaisissa organisaatioissa haasteena oli, että muut pohjoismaalaiset suomalaisia lukuun ottamatta jakoivat yhteisen kielen. Tulosten perusteella monikansallisissa organisaatioissa tulisi käydä keskustelua monikielisydestä ja siihen liittyviin haasteisiin vastaamisesta.

Monikielisyydellä on osoitettu olevan erityisen häiritseviä vaikutuksia verkostoiden muodostumiseen (Earley & Gibson 2002). Tämä johtuu haastateltavien mukaan kielimuurista, joka haastaa tutustumista. Formaali yhteydenpito on yleensä sujuvaa, mutta henkilökohtainen tutustuminen on haastavampaa. Tämä saattaa johtua siitä, että Hendersonin (2005) mukaan tunteita on vaikea kommunikoida, tulkita ja käsitellä yhteisellä äidinkielellä, mutta haaste on vielä suurempi eri kielellä. Johdon tulee tukea yksilöiden tutustumista toisiinsa erilaisin keinoin, joilla luodaan yhteistä pohjaa keskusteluilla ja kannustetaan myös informaaliin keskusteluun. Tällaisia keinoja voisivat olla erilaiset työhyvinvointipäivät, yhteiset vapaa-ajan kokoontumiset ja small talkiin kannustavien tapahtumien lisääminen. On kuitenkin varottava, ettei näillä lisätä tai vahvisteta kieliryhmiä, joka voi ennestään syrjäyttää vähemmistökielen edustajia.

Lauringin ja Slemerein (2011) mukaan toisen kielen päivittäiset vuorovaiikutukset saattavat olla harvinaisempia kuin puhuminen omalla äidinkielellä. Tämä johtaa vähentyneeseen henkilökohtaiseen tietämykseen eli hiljaisen tiedon kertymiseen. Vahva henkilökohtaisen ja hiljaisen tiedon jakaminen rajoittuu usein hyvin pieniin ryhmiin, jotka jakavat saman luonnollisen kielen (Tange & Luring 2009). Hiljaisen tiedon vaihtuminen koettiin erityisen haastavaksi monikansallisissa organisaatioissa. Haastateltavien mukaan kasvokkain tavatessa organisaation sisälle muodostui usein pienempiä kieliryhmiä. Näiden ryhmien sisällä tutustuttiin, jaettiin kokemuksia ja tietoa, joka ei liikkunut kieliryhmien ulkopuolelle. Ainoastaan kasvokkain tapahtuvan ja tiiviin kommunikaation lisääminen ei siis välttämättä auta, mikäli tietoa vaihtuu eri kielillä eri ryhmien välillä. Johdon on tuettava tiedon kääntymistä eri kielille ja sekoitettava kieliryhmiä, jotta tieto ei pullottaudu yhden kieliryhmän sisälle.

5.5.8 Jaettu johtajuus

Tutkimusten mukaan organisaation johtamiskäytäntöjen pitäisi keskittyä erityisesti ihmisiin, ihmissuhteisiin ja oppimiseen, eikä niinkään rakenteisiin tai keskitetysti päätettyihin standardeihin (Goldspink 2007). Useat haastateltavat korostivat, että johtamisen merkitys on todella suuri heidän ammatillisen toimi-

juutensa kannalta. Johtajien tehtävä on tukea työntekijöitä, jotta he voivat keskittyä tehokkaaseen tiimityöskentelyyn. Monikansallisissa organisaatioissa johdon tulee tukea toimistoja tasavertaisesti.

Johtajien tulee auttaa työn priorisoinnissa sekä tukea urakehitystä ja oppimista. Collinin ym. (2018) mukaan johtajat huolehtivat organisaation työhyvinvoinnista, joka voi ilmetä keskusteluna ja vuoropuheluna. Monikansallisissa organisaatioissa haasteena on etätoimiston työntekijöiden työhyvinvoinnin, urakehityksen ja oppimisen tukeminen, sillä keskustelut etätoimiston työntekijöiden kanssa jäävät helposti vähemmälle. Johtajat eivät näe etätoimipisteiden työn arkea, jonka takia he eivät pysty tarkkailemaan muun muassa etätoimipisteiden työntekijöiden jaksamista arjessa. Johtajien on haastateltavien mukaan tärkeää pitää tiiviisti yhteyttä etätoimiston työntekijöihin, liikuttava toimistojen välillä, pidettävä yllä avointa keskustelukulttuuria ja mahdollisesti jaettava vastuuta urakehityksen tukemisen osalta niille, jotka näkevät työntekijän arkea.

Hökkä ja Vähäsantanen (2013) tutkivat opettajien toimijuutta byrokraattisissa ja väljissä johtamiskulttuureissa. Heidän tuloksensa osoittavat, että väljempi johtamiskulttuuri vahvistaa opettajien toimijuuden kokemusta alhaisen hierarkkisuuden ja kontrollin kautta. Myös tässä tutkimuksessa sekä pää- että etätoimistoilla korostettiin matalan organisaation merkitystä. Etätoimistoilla ne, jotka kokivat ideoiden esiin tuomisen helpoksi, kertoivat että he voivat esittää ideansa suoraan johtotasolle. Johtajien on tärkeää pitää yllä kokemusta matalasta organisaatiosta myös etätoimistoissa. Organisaatiossa F johto tuntui hyvin kaukaiselta ja työntekijät eivät olleet suoraan yhteydessä oman maan johtoa ylemmäs. Tämä rajoittaa mahdollisuuksia jakaa ideoita ja luo suurta painetta maajohdolle.

Tietyiksi toimijuutta tukeviksi johtamisjärjestelmiksi koettiin vallan, vastuun ja päätöksenteon jakaminen etätoimistoille. Eräs haastateltava mainitsi, että etätoimistojen voimaannuttamisessa tärkeässä asemassa ovat hyvin suunniteltu etätoimiston avaaminen sekä avainhenkilöiden rekrytointi. Nämä avainhenkilöt toimivat haastateltavan mukaan tulkkeina etä- ja päätoimiston välillä ja ovat tärkeässä asemassa toimistojen välisessä kommunikaatiossa sekä kult-

tuurien yhteensovittamisessa. Avainhenkilöiden rekrytoinnin lisäksi on tärkeää palkata sekä pää- että etätoimistolle kansainvälisesti ajattelevia, monikulttuurisuuteen avoimesti suhtautuvia ja tiimityöskentelytaidoiltaan erinomaisia yksilöitä.

6 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia laajemmassa merkityksessä. Kappaleessa 6.1 käydään läpi keskeisimpiä tuloksia ja niihin liittyvää keskustelua. Sen jälkeen tarkastellaan ammatillisen toimijuuden tukemista laajempaan kokonaisuutena. Lopuksi kappaleissa 6.3 ja 6.4 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja, millaiselle jatkotutkimukselle tämän tutkimuksen perusteella olisi tarvetta.

6.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa saatiin vahvistusta teoreettisessa viitekehyksessä kuvatuista tekijöistä neljälle ammatillista toimijuutta rajoittavalle tekijälle päätoimistojen työntekijöiltä. Etätoimistoissa tukea sai yksitoista aiemmissä ammatillisen toimijuuden tutkimuksissa havaittua toimijuutta rajoittavaa tekijää. Lisäksi löydettiin kaksi uutta monikansallisissa organisaatioissa toimijuutta rajoittavaa tekijää.

Päätoimistoissa toimijuutta rajoittivat vähäinen vuorovaikutus, suljettu tieto, yhteistyön puute ja tietyt johtamisjärjestelmät. Yleisesti ottaen päätoimistoilla ammatillisen toimijuuden koettiin olevan korkealla. Heillä oli valtaa vaikuttaa korkean tason päätöksiin ja hyvät suhteet johtoon. He kokivat, että organisaatiot ovat hyvin matalia ja päätöksenteko on jalkautettu asiantuntijoille. Päätoimistolla koettiin merkitykselliseksi, että työntekijät pääsevät liikkumaan toimistojen välillä. Liikkuvuus lisäsi omia ammatillisen kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia, vahvisti sosiaalisia suhteita toimistojen välillä ja paransi viestintää toimistojen välillä.

Etätoimistoissa toimijuutta rajoittivat roolien epäselvyys, vähäinen työprosessitieto, vähäinen kontrolli, vähäiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa, hierarkkisuus, sosiopoliittisen tuen ja arvostuksen puute, ammatillisen kehittymisen, oppimisen ja urakehityksen mahdollisuudet, vähäinen vuorovaikutus, suljettu tieto, yhteistyön puute ja tietyt johtamisjärjestelmät. Näiden

tekijöiden koettiin rajoittavan ammatillista toimijuutta ja mahdollisuutta toimia automomisesti. Etätoimistoissa erityisesti sosiaalisen verkoston luominen, avun saaminen ja tiedon jakaminen haastoivat ammatillisen toimijuuden kokemusta. Etätoimistoissa koettiin vahvempia eroja toimistojen keskustelukulttuurien välillä ja he kokivat, että päätoimiston kulttuuri dominoi yritystoimintaa. Myös etätoimistoissa liikkuvuus toimistojen välillä koettiin merkitykselliseksi.

Tutkimuksessa löydettiin kaksi uutta toimijuutta rajoittavaa tekijää. Työntekijöiden liikkumattomuus ja monikielisyys, jotka aiheuttivat haasteita ammatilliselle toimijuudelle. Monikielisyys oli erityisen suuri haaste etätoimistoissa, joissa se rajoitti tiedon kulkua, osallistumista ja sosiopoliittisen tuen saamista. Työntekijöiden liikkumattomuus koettiin haitalliseksi sekä pää- että etätoimistoissa.

Tässä tutkimuksessa ei löydetty viittauksia Spreitzerin (1996) suppean alaisverkoston eikä Hökän (2014) työnarviointiin sekä itsensä kehittämiseen puuttuvan ajan vaikutuksia ammatilliseen toimijuuteen. Kaikki tutkittavista kokivat, että lähiesimiehen kanssa oli helppo työskennellä ja heitä oli helppo lähestyä, mikä tuki yksilöiden ammatillisen toimijuuden kokemusta. Tässä tutkimuksessa lähestyimme ammatillista toimijuutta monikansallisen työympäristön näkökulmasta, jonka vuoksi oppimiseen, työnarviointiin ja itsensä kehittämiseen liittyvät näkökulmat jäivät vähemmälle huomiolle. Tämä saattaa selittää, miksi mainintoja näihin teemoihin tuli hyvin vähän.

Tuloksissa mielenkiintoista oli, että monikulttuurisuus ei noussut aineistossa esiin ammatillista toimijuutta rajoittavana tekijänä. Haastateltavat kokivat monikulttuurisuuden vaikuttavan työhönsä monessa suhteessa, mutta se ei suoraan rajoittanut tai tukenut ammatillista toimijuutta. Hindsin (2011) mukaan perusyhteistyömekanismit (kuten ylemmät tavoitteet, palkitsemisjärjestelmät ja viestintästandardit) eroavat eri kulttuureista. Tämä osaltaan selittää monikulttuurisuuden vaikutuksia erilaisten tekijöiden kautta ammatilliseen toimijuuteen. Monikulttuurisuuden tuomat haasteet saattavat heijastua toimijuuteen muun muassa viestinnän, johtamisen ja tavoitteiden kautta, jonka vuoksi yksi-

löt eivät koe monikulttuurisuuden suoraan vaikuttavan ammatilliseen toimijuuteen.

Kappaleessa 5.5 käytiin läpi tekijöitä, joilla johto voi tukea yksilöiden ammatillista toimijuutta. Tämän tutkimuksen perusteella erityisesti etätoimistoissa tarvitaan tukea ammatillisen toimijuuden vahvistamiseksi, joskin suurin osa tukitoimista vaatii koko organisaation toimintatapojen sekä ratkaisuiden muokkaamista. Erityisen merkittäviksi tekijöiksi monikansallisten organisaatioiden ammatillisen toimijuuden tukemisessa nousivat avoimen tiedon, työprosessitiedon, sosiopoliittinen tuen ja arvostuksen lisääminen, tiiviin vuorovaikutuksen, työntekijöiden liikkuvuuden ja monikielisyyden tukeminen. Nämä tekijät mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa ja niiden tukemiseen sekä lisäämiseen tarvitaan johdolta aktiivista yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Johto voi työntekijöiden kokemuksia kuuntelemalla parantaa toimistojen välistä viestintää, joka vaikuttaa niin tiedonkulkuun kuin sosiopoliittisen tuenkin muodostumiseen.

Blockin (1987) mukaan johdon tärkein tehtävä avoimen tiedon tarjoamisen lisäksi on tukea tiedon vapaata liikkumista organisaation sisällä. Tiedon liikkuminen eri toimistojen välillä on haastavaa, sillä tieto, joka ei ole koodattavassa eli kirjallisessa muodossa, häviää tai muuttuu kulkiessaan. Haastateltavat kokivat, että inhimilliset erehdykset ja unohdukset aiheuttivat informaatiokatkoja. Johdon on pidettävä silmällä tiedon pullonkauloja ja kehiteltävä uusia tapoja tukea informaation vapaata liikkumista. Tämä vaatii johdolta luottamusta työntekijöiden informaation säilyttäjinä sekä jakajina ja yhteistä suunnitelmaa tietoturvallisuuden varmistamiseksi.

Niin sanotut toimistositoutumattomat työntekijät voivat toimia tulkkeina etäkohteiden välillä ja mahdollistaa saumattomamman sopeutumisen (Mahnke, Wareham & Björn-Andersen 2008). Mahnken, Warehamin ja Björn-Andersenin tutkimus tuki tämän tutkimuksen tuloksia. Toimistositoutumattomat työntekijät kuljettavat mukanaan arvokasta tietoa toimipisteiden välillä ja tukevat molempien sopeutumista mahdollisiin kulttuurisiin eroihin viestinnässä, johtajuudessa ja tiimityöskentelyssä. Johdon on tärkeää liikkua toimistojen välillä, jotta

tieto, arvot ja toimintaperiaatteet siirtyvät eri toimistojen välillä. Lisäksi haastateltavat kokivat, että kaikkien työntekijöiden tulisi silloin tällöin vieraila eri toimistoissa, jotta he voivat ymmärtää millaisessa kontekstissa kollegat työskentelevät.

Edellä mainittujen lisäksi toimijuutta tukevia tekijöitä, joihin monikansallisissa organisaatioissa on kiinnitettävä erityisesti huomiota, olivat osallistava ilmapiiri, roolien selkeyttäminen, ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksien lisääminen ja johdon jalkauttaminen. Tehokkaan monikansallisen yritystoiminnan takaamiseksi johdon tulee ottaa ammatillinen toimijuus huomioon monikansallisen organisaation strategisessa suunnittelussa ja tukea toimijuutta edistäviä tekijöitä käytännössä. Thomas ja Velthouse (1990) uskovat, että työntekijöiden voimaannuttaminen tulisi integroida organisaatiokulttuuriin edistyksellisellä kehämäisellä tavalla. Tässä mallissa työntekijät mallintavat johtajien käyttäytymistä, josta he voimaantuvat ja jakavat voimaantumisen kokemusta edelleen kollegoilleen. Eri toimistojen johtajien siis tulee johtaa sujuvaa monikansallista työtä erimerkillisesti, sillä haasteet johtajien välisessä kommunikatioissa tai yhteistyössä heijastuvat työntekijöiden arkeen ja toimijuuden kokemukseen.

Collinin ym. (2018) mukaan johtajuus liittyy ammatilliseen toimijuuteen, sillä sen on tarjottava tukea työn tehtävien priorisoinnissa, työprosessien tuntemuksen tarjoamisessa ja arvostamisessa. Monikansallisissa organisaatioissa etenkin etätoimistoiden johtajuuteen on tämän tutkimuksen tulosten valossa kiinnitettävä aiempaa enemmän huomiota. Etätoimistoissa johtajuus jää helposti kaukaiseksi, mikäli yhteydenpito on harvaa, johtajien liikkuvuus vähäistä ja etätoimiston maajohdolla ei ole tarpeeksi autonomiaa korkeamman tason päätöksien suhteen. Johtajien pitää pystyä välittämään arvostavaa ilmapiiriä myös kaukaisemmille toimistoille ja osoitettava kullekin yksilölle, että heidän työnsä on merkityksellistä. Osassa yrityksiä oli viitteitä ”me vastaan he” -puheesta, jolla erotettiin ”me” eli oma toimisto ja ”he” eli toiset toimistot. Tämä voi olla organisaatiolle vaarallista, mikäli etätoimistot kokevat vastakkain asettelun

heidän ja päätoimiston välillä ja alkavat nähdä toimistojen tavoitteet sekä motiivit erillisinä.

Suurin osa haasteltavista koki, että toimijuudesta tai monikansallisuudesta puhutaan organisaatioissa vain vähän, vaikka niihin liittyviin haasteisiin viitataan erilaisissa keskusteluissa. Monikansallisessa organisaatiossa johtajien tulee aktiivisesti luoda yhteistä kulttuuria yli maan rajojen ja mahdollistaa yhtäläiset oikeudet sekä vastuut kaikissa maissa. Näin työntekijät voivat kokea tasa-arvoisuutta, joka lisää heidän kokemustaan ammatillisesta toimijuudesta. Mikäli päätoimiston kollegalla on samassa roolissa enemmän valtaa tai mahdollisuuksia kuin etätoimiston työntekijällä, etätoimiston työntekijän toimijuus koetaan helposti rajatuksi. Voidaan väittää, että ammatillinen toimijuus on samalla tavalla suhteellista kuin vapaus tai valta. Sitä verrataan aina muihin ja muiden suurempi toimijuus, vapaus tai valta saa oman tuntumaan pienemmältä.

6.2 Ammatillisen toimijuuden tukemisen moninaisuus

Hökän (2012) mukaan ilman organisaation aktiivista otetta toimijuutta vahvistaviin käytänteisiin ja sitä heikentävien käytänteiden poistamiseen, on työntekijöiden kokema toimijuus vaarassa. Hökän mukaan johdolla on tärkeä asema toimijuutta vahvistavien käytäntöjen lisäämisessä sekä tukemissa. Yksin sosiokulttuuristen olosuhteiden tukeminen ei kuitenkaan riitä. Eteläpellon ym. (2014) mukaan ammatillisen toimijuuden kokemus rakentuu organisaation sosiokulttuuristen olosuhteiden lisäksi henkilökohtaisesta ammatillisesta identiteetistä. Organisaatioiden on tiedostettava, että yksilön toimijuuteen ei voida vaikuttaa ainoastaan ulkoisilla tukitoimilla vaan myös yksilöllä on valta sekä vastuu oman toimijuutensa tukemisesta.

Henkilökohtaista ammatillista toimijuutta sivuttiin myös tässä tutkimuksessa erilaisilla puheenvuoroilla yksilön omasta vaikutuksesta ammatilliseen toimijuuteen. Haastateltavat painottivat oman aktiivisuuden merkitystä ammatillisen toimijuuden suhteen. Erityisesti etätoimistoissa sosiopoliittisen tuen ja arvostuksen sekä avoimen tiedon suhteen oman aktiivisuuden nähtiin olevan

tärkeää. Yksilöiden rohkeus kysyä apua, aktiivisesti osallistua keskusteluun ja tutustua uusiin ihmisiin tuki sosiaalisen verkoston muodostumista ja näin tiedon kertymistä. Lisäksi tiimityöskentely- ja kommunikaatiotaidot ovat merkittävässä roolissa monikansallisissa organisaatioissa. Oman aktiivisuuden lisäksi yksilön työhistoria ja kokemus monikansallisissa tiimeissä työskentelystä lisäsi haastateltavien mukaan yksilön amatillista toimijuutta.

Yksilöllisen ammatillisen toimijuuden lisäksi haastatteluissa nousi esille toimistojen välinen valta-asetelma, joka suosi päätoimiston työntekijöitä. Billetin (2004) mukaan työntekijöiden valtaa voidaan tahallaan säädellä työn käytännöillä ja tietyt ihmisryhmät voivat töissä kokea erilaista mahdollisuutta vaikuttaa johtuen heidän kielestään, asemastaan tai statuksestaan. Monikansallisissa organisaatioissa on oltava tietoisia tästä vallan epätasaisesta jakautumisesta ja tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti etätoimiston työntekijöiden valtaan. Eräs syy etätoimiston vallan vähäisyyteen voi Hofhuisin (2015) mukaan johtua enemmistön kulttuurisen identiteetin valta-asemasta, joka johtaa vähemmistöjen voimattomuuden tunteille.

Tulevaisuudessa haastateltavat näkivät kansainvälistymisen lisääntyvän, sillä asiakaskunta ei riitä nykyisissä maissa. Eräs haastateltava mainitsi, että organisaatio aikoo tulevaisuudessa kansainvälistyä ilman paikallista toimipistettä, mikä mahdollistaisi nopeamman ja taloudellisemman kasvun. Heidän tuotteensa mahdollistaa asiakaspalvelun etänä, mutta haastateltava uskoi toimipistettömyyden tuovan useita haasteita liittyen muun muassa kulttuurisensitiivisyyteen ja luotettavuuteen. Moni monikansallinen yritys toimii jo markkinoilla ilman fyysistä toimistoa, mutta useat palvelut vaativat edelleen toimipistettä, jotta asiakkaat sekä muut sidosryhmät saavat konkreettisen tuntuman yritykseen. Osaksi fyysisen toimiston ylläpitämiseen vaikuttaa kulttuurisen ymmärryksen sekä paikallisen tiedon merkittävyys, minkä takia etätoimistoista ei tulla vielä lähivuosina luopumaan. Johdon on siis tulevaisuudessa tärkeää ymmärtää, kuinka etätoimistot saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Ammatillinen toimijuus on suuressa roolissa varmistamassa, että etätoimiston työntekijät pystyvät toimimaan autonomisesti, osallistumaan sekä vaikut-

tamaan organisaation päätöksiin ja sitoutuvat yhteisten tavoitteiden eteen työkentelyyn.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 65 - 66) mukaan se, miten jokin ilmiö konkretisoi-
tuu tutkittavan maailmassa ja hänen ajatuksissaan, riippuu tutkittavasta ja hä-
nen elämäntilanteestaan. Tutkijan valitsemien teema-alueiden tulisi olla niin
väljiä, että se moninainen rikkaus, joka ilmiöön todellisuudessa sisältyy, paljas-
tuu mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa käytettiin puo-
listrukturoitua haastattelua, jotta tutkittaville jäi tilaa kertoa heille merkityksel-
lisistä asioista ammatilliseen toimijuuteen ja monikansalliseen yritystoimintaan
liittyen.

Koska kyseessä on tutkittavien kokemusmaailma, se on aina tietyllä taval-
la kontekstisidonnaista. Yksilöiden elämäntilanteet muuttuvat ja tämän vuoksi
heidän henkilökohtaiset valmiutensa toimijuuteen elävät. Tämä voi muuttaa
heidän kokemuksiaan ammatillisessa kontekstissa ja vahvistaa tai heikentää
heidän toimijuuttaan organisaatiossa. Perttula (1995) väittää, että realistisesti
laadullinen tutkimus on aina enemmän tai vähemmän kontekstisidonnaista,
sillä kyse on yksilöiden hetkeen sidostusta kokemusmaailmasta. Hänen mu-
kaansa kyse on enemmänkin kontekstisidonnaisuuden tiedostamisesta. Perttu-
lan mukaan tutkimus voidaan toistaa, mutta eri yksilöillä on samankaltaisessa-
kin kontekstissa aina erityisiä kontekstisidonnaisia tulkintoja. Organisaatiotut-
kimuksessa myös organisaation tilanne vaikuttaa yksilöiden kokemuksiin. Or-
ganisaation haasteet ja onnistumiset heijastuvat yksilön kokemuksiin ja tulkin-
toihin ammatillisen toimijuuden suhteen.

Lincoln ja Cuba (1985) esittävät kvalitatiivisen tutkimusotteen luotetta-
vuuden koostuvan totuusarvosta, sovellettavuudesta, pysyvyydestä ja neutraa-
lisuudesta. Tutkijat ovat luoneet nämä neljä aspektia vastaamaan määrällisen
tutkimuksen sisäistä validiteettia, yleistettävyyttä, reliabiliteettia ja objektiivii-
suutta. Heidän mukaansa luotettavuusarviointi eroaa vahvasti määrällisen tut-

kimuksen luotettavuusarvioinnista, sillä laadullisessa tutkimuksessa pohditaan yksilöiden kokemusmaailmaan, jota ei voida matemaattisin keinoin mitata tai vertailla.

Totuusarvolla Lincoln ja Cuba tarkoittavat tutkimuksen uskottavuutta eli sitä, kuinka tutkijan kokemuksiensa voidaan ajatella vastaavan tutkittavan alkuperäisiä kokemuksia. Tässä tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden kokemuksia, minkä takia haastattelurunko suunniteltiin huolellisesti ammatillisen toimijuuden sekä monikansallisuuden teemojen ympärille. Haastattelurunkoon liitettiin merkittävimpiä kysymyksiä, joita haastattelutilanteessa täydennettiin tarkentavilla kysymyksillä. Perusteellisen haastattelurungon avulla pystyttiin pitämään keskustelu toimijuuden sekä monikansallisuuden teemojen ympärillä ja tarkentavien kysymysten avulla syvennettiin haastattelijan ja haastateltavan yhteisymmärrystä. Lincolnin ja Cuban mukaan kyse on laadullisessa tutkimuksessa joka tapauksessa kahden mielen maailmasta, jonka vuoksi täyttä uskottavuutta ei voida saavuttaa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä suoraan yleistämään tutkimuksen tuloksia, mutta siirrettävyyden käsite auttaa arvioimaan, miten hyvin tulokset ovat sovellettavissa toiseen vastaavaan kontekstiin (Eskola & Suoranta 1998). Sovellettavuus on tässä tutkimuksessa otettu huomioon mahdollisimman selkeällä haastattelurungon ja haastattelutilanteiden tarkalla kuvaamisella tutkimuksen toteutus luvussa. Lincolnin ja Cuban tarkoittavat sovellettavuudella sitä, että tulokset ovat sovellettavissa vastaavaan ilmiöön toisissa olosuhteissa, minkä takia tutkimusasetelma pitäisi pystyä rakentamaan mahdollisimman samankaltaiseksi. Moni tutkija on väittänyt sovellettavuuden aitoutta vastaan laadullisessa tutkimuksessa.

Pysyvyydellä Lincoln ja Cuba tarkoittavat tutkimustilanteen arviointia ja käyttövarmuutta. Näillä he viittaavat tutkimustilanteen sovellettavuuteen keskenään erilaisiin tilanteisiin. Tässä tutkimuksessa pysyvyys riippuu organisaatioiden valinnasta, jonka vuoksi organisaatioiden kriteerit on valittu mahdollisimman selkeiksi. Lisäksi tutkimustilanne on pyritty standardoimaan jokaisessa haastattelussa, jotta kaikki keskustelut on voitu käydä luottamuksellisesti.

Lincolnin ja Cuban neutraalius tarkoittaa, että eri analyysikeinoilla voitaisiin tutkimuksessa päätyä samanlaisiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä teoreettista että aineistolähtöistä analyysia. Teorialähtöinen analyysi auttoi nostamaan aineistosta esiin aiemmissa tutkimuksissa esiintyneitä ammatillista toimijuutta rajoittavia tekijöitä, kun taas aineistolähtöinen analyysi kiinnitti huomiota niihin tekijöihin, jotka ovat erityisiä juuri monikansallisessa kontekstissa. Kahden analyysikeinon avulla tutkimuksen luotettavuus paranee, sillä tutkimusta analysoidaan kahdesta eri näkökulmasta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa analyysin tarkka kuvaaminen, jonka vuoksi tutkimuksen analyysi on kuvattu yksityiskohtaisesti.

Tässä tutkimuksessa oli erinomainen mahdollisuus käyttää hyväksi Collinin tutkimusryhmän (2017) JELMO-hankkeen valmiiksi litteroituja haastatteluja. Näistä haastatteluista valikoitiin kahdeksan haastattelua, joissa käsiteltiin ammatillista toimijuutta monikansallisessa kontekstissa. JELMO-hankeessa tutkittiin luovaa ammatillista toimijuutta. Aineistossa nousi esille monikansallisen organisaation haasteet, sillä yritys oli muutama vuosi aiemmin liittynyt osaksi kansainvälistä konsernia. Tämän tutkimuksen kannalta haasteena oli, että JELMO-hankkeen haastattelut poikkesivat muista haastatteluista. Ammatillinen toimijuus oli yhdistävä teema, minkä takia haastattelut ovat vertailukelpoisia tämän tutkimuksen kanssa. Monikansallisuutta ei kyseisessä tutkimuksessa käsitelty sinänsä, mutta valituissa haastatteluissa sen merkitys tuotiin esille toimijuuden rajoituksiin liittyen.

6.4 Jatkotutkimushaasteet

Tässä tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden toimijuutta monikansallisissa organisaatioissa puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tulokset viittaavat siihen, että jatkotutkimukselle on tarvetta monesta eri näkökulmasta. Yhdeksi haasteeksi haastateltavat nostivat uusien työntekijöiden perehdyttämisen. Heidän mukaansa monikansallisissa organisaatioissa uusien työntekijöiden on vaikea

muodostaa sosiaalista verkostoa eri toimipisteiden välillä, mikä vähentää heidän ammatillista toimijuuttaan. Jatkotutkimusta tulisi tehdä uusien työntekijöiden sosiaalisen verkoston muodostumisesta organisaatiossa ja, kuinka tämän sosiaalisen verkoston muodostumista voitaisiin tukea paremmin monikansallisissa organisaatioissa.

Tähän tutkimukseen osallistui eri yrityksiä pää- ja etätoimistoja, joiden ammatillista toimijuutta rajoittavissa tekijöissä oli suuria eroja pää- ja etätoimistojen välillä. Jatkotutkimuksessa tulisi vertailla, millaisia eroja saman organisaation etä- ja päätoimistojen välillä on. Tällöin voidaan vertailla vielä syvällisemmin johdon ratkaisuiden merkitystä toimijuudelle etätoimipisteissä ja, kuinka kommunikaatio koetaan eri toimipisteissä. Samalla voitaisiin tutkia johdon tapoja tukea toimijuutta ja maajohtajien kokemuksia toimijuutta edistävästä ja rajoittavista tekijöistä etätoimipisteissä. Monikansallisten organisaatioiden johtajuuden tutkimus on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, kuinka tärkeänä toimijuuden tukeminen nähdään organisaatioissa, ja kuinka sitä yritetään tukea strategisesti. Lisäksi voidaan tutkia eroavatko johtajien ja työntekijöiden kokemukset toisista toimijuutta tukevien ja rajoittavien tekijöiden suhteen.

Tässä tutkimuksessa viestintäteknologia nousi merkittäväksi aiheeksi vuorovaikutuksen ja ammatillisen toimijuuden rajoittavana tekijänä. Vertailevaa jatkotutkimusta tarvitaan erilaisista viestintäteknologioista ja, millaisiin tilanteisiin mikäkin teknologia sopii. Ammatillisen toimijuuden kannalta on tärkeää tutkia parhaita viestintäkanavia, joiden kautta etätoimistoissa pystytään vaikuttamaan päätöksentekoon, osallistumaan sekä rakentamaan sosiaalista verkostoa. Tässä tutkimuksessa mainittiin toimijuutta tukevia teknologioita, kuten Skype ja Slack. Näiden käyttöön liittyi kuitenkin haasteita, joita tulisi tutkia vielä tarkemmin, jotta teknologioita voitaisiin kehittää ammatillista toimijuutta tukeviksi.

Eteläpellon ym. (2014) tutkimusryhmän mukaan erityisesti ammatillisessa kontekstissa toimijuutta tulisi tarkastella myös kollektiivisena ilmiönä. Tässä tutkimuksessa on keskitytty yksilöiden toimijuuden kokemukseen, mutta erityisesti Agile-mentelmässä tiimien autonomian kokemus korostuu. Monikan-

sallisessa organisaatiossa toimistojen rajat hämärtyvät Agilen mukana, mikä tuottaa uusia mahdollisuuksia kollektiivisen toimijuuden suhteen. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka Agile-menetelmä käytännössä tukee hajautettujen monikansallisten tiimien ammatillisen toimijuuden kokemuksia. Näin Agile-menetelmää voitaisiin yhä tehokkaammin hyödyntää monikansallisissa organisaatioissa ja käyttää hyväksi ammatillisen toimijuuden tukemisessa.

LÄHTEET

- Adler, N. J. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston: Kent Publishing.
- Adler, P. 1975. The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology*, 15(4), 13-23.
- Amabile, T.M. 1988. "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 123-167. Viitattu 27.3.2017.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Appelbaum, S.H., Hébert, D. & Leroux, S. 1999. Empowerment: power, culture and leadership: A strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11 (7), 233-254.
- Archer, M. S. 2001. *Being human: The problem of agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. 1978. The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33: 345-369. 345-369.
- Bandura, A. 1989. Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 1184.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., Doz, Y. & Hedlund, G. 1990. *Managing the global firm*. London: Routledge.
- Bateson, M. C. 1999. Ordinary creativity. Teoksessa A. Montuori & R. E. Purser (Toim.), *Social creativity*, 1, 153-171. Cresskill, NJ: Hampton.
- Beijaard, D., Meijer, P. C. & Verloop, N. 2004. Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20 (2), 107-128.
- Biggs, M. 2000. Assessing risks today will leave corporate leaders well-prepared for the future of work. *Infoworld*, 22, 100-101.
- Billett, S. 2001. Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13 (5), 209-214.

- Billett, S. 2004. Workplace participatory practices. Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16 (6).
- Billett, S. 2006. Work, subjectivity and learning. Teoksessa: S. Billett, T. Fenwick, & M. Somerville (toim.), *Work, subjectivity and learning: Understanding learning through working life*, 1– 20. Dordrecht: Springer.
- Billett, S. 2010. The practices of learning through occupations. Teoksessa: S. Billett (toim.), *Learning through practice. Models, traditions, orientations and approaches*, 59– 81. Dordrecht: Springer.
- Birkinshaw, J. 2001. Making sense of knowledge management. *Ivey Business Journal*, 65(4), 32–36.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. 1999. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, 77, 52-62.
- Blau, P. M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34 (2), 193–206
- Block, P. 1987. *The empowered manager: Positive political skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. 1992. The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bu, N., & McKeen, C. A. 2000. Work and family expectations of the future managers and professionals of Canada and China. *Journal of Managerial Psychology*, 15(8), 771-794.
- Buckley, P. J. & Casson, M. C. 2009. The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40, 1563-1580.
- Buckley, P. J., & Carter, M. J. 2004. A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, 371–384.
- Canney Davison, S. & Ward, K. 1999. *Leading International Teams*. London: McGraw-Hill Publishing Co.
- Child, J. & McGrath, R. G. 2001. Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1135–1148.
- Chudoba, K., Maznevski, M. 2000. Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492
- Collin, K. & Herranen, S. 2017. What kinds of aspects frame professional agency and creativity in information technology work? *Business Creativity & the Creative Economy* 3 (1), 88-98. Viitattu 2.10.2018:

https://www.researchgate.net/publication/284414154_Multiple_Forms_of_Professional_Agency_for_noncrafting_of_Work_Practices_in_a_Hospital_Organization

- Collin, K., Herranen, S., Auvinen, T., Riivari, E., Paloniemi, S. & Sintonen T. 2018. Leadership as an enabler of professional agency and creativity in information technology organizations. *International Journal of Training and Development*, 22 (3). 222-232.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Journal*, 13 (3), 471-482.
- Connaughton, S. 2007. Multinational and Multicultural Distributed Teams: A Review and Future Agenda. *Small Group Research*, 38(3), 387-412.
- Cox, T.H. & Blake, S. 1991. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5 (3), 45-56. Julkaisija: Academy of Management. Viitattu 16.1.2019: <https://www.jstor.org/stable/4165021>
- Cramton, C. D. & Hinds, P. J. 2005. Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning?. *Research in Organizational Behavior*, 26: 231-263.
- Crozier, M. 1964. *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago
- Cunningham, G.B., Melton, E.N. 2011. The benefits of sexual orientation diversity in sport organizations. *J. Homosex.* 58(5), 647-663.
- Curseu, P.L., Stoop, R. & Schalk, R. 2007. Prejudice toward immigrant workers among Dutch employees: integrated threat theory revisited. *Eur. J. Soc. Psychol.* 37(1), 125-140.
- Danford, A. 1998. Teamworking and labour regulation in the autocomponents industry. *Work, Employment & Society*, 12 (3), 409-31.
- Davis, D. N. & Luiz, J. M. 2015. The devolution of the human resources function in South African multinational companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (21), 2763-2785.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination In Human Behavior*. New York: Springer.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley, New York, NY.

- du Gay, P. 1996. *Consumption and identity at work*. London: Sage.
- Dunning, J. H. 1998 Location and the Multinational Enterprise: A Neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 45–66.
- Earley, P. C. & Gibson, C. B. 2002. *Multinational work teams: A new perspective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Earley, P.C. & Mosakowski, E. 2000. Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43 (1): 26-49.
- Ely, R. & Thomas, D. 2001. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Admin. Sci. Q.* 46, 229–273.
- Enis, B.M., Cox, K.K. & Mokwa, A. 1993. *Marketing classics, a selection of influential articles*, Englewood Cliffs, NJ.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45– 65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, P., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Dordrecht: Springer, 645-672.
- Fenwick, T., & Somerville, M. 2006. Work, subjectivity and learning: Prospects and issues. Teoksessa S. Billett, T. Fenwick, & M. Somerville (toim.), *Work, subjectivity and learning: Understanding learning through working life* (pp. 247– 265). Dordrecht: Springer.
- Fisher-Yoshida, B. (2009). *Transnational leadership development preparing the next generation for the borderless business world*.
- Forsgren, M. 1997. The advantage paradox of the multinational corporation: Nordic contribution to international business research. Teoksessa Björkman, I. & Forsgren, M. *The nature of the international firm* (69–83). Copenhagen: Handelshøjskolens forlag.
- Foss, N. J. & Pedersen, T. 2002. Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiaries knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8, 49–67.
- Freire, P. 1970. *Pedagogy of the oppressed* . New York: Continuum.

- Frey, R. 1993. Empowerment or else. *Harvard Business Review*, 71(5), 80-94.
- Gibson, C. B. & Zellmer-Bruhn, M. E. 2001. Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly*, 46, 274-303.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press.
- Goldspink, C. 2007. Rethinking educational reform: A loosely coupled and complex systems perspective. *Educational Management, Administration & Leadership*, 35 (1), 27- 50.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. 1994. Organizing for knowledge flows within MNCs. *International Business Review*, 3 (4), 443-457.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. 2001. Building an effective global business team. *Sloan Management Review* (Summer), 63-71.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. 2002. Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16, 116-126.
- Hambrick, D.C., Davison, S.C., Snell, S.A. & Snow, C.C. 1998. When groups consist of multiple nationalities. *Organization Studies*, 19 (2), 181-206.
- Harzing, A. W., Köster, K., & Magner, U. 2011. Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsiidiary relationship. *Journal of World Business*, 46, 279-287.
- Harzing, A.-W. & Feely, A. J. 2008). The language barrier and its implications for HQ-subsiidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15 (1), 49-61.
- Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. Teollisuustalouden 5. painos. Ylöjärvi: Infacs johtamistekniikka.
- Henderson, J. K. 2005. Language diversity in international management teams. *International Studies of Management and Organization*, 35 (1), 66-82.
- Hill, C.W.L & Hoskisson, R.E. 1987. Strategy and Structure in the Multiproduct Firm. *The Academy of Management Review*, 12 (2), 331-341.

- Hinds, P. 2011. Putting the Global in Global Work: An Intercultural Lens on the Practice of Cross-National Collaboration. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 135-188.
- Hinds, P. J., Neeley, T. B. & Cramton, C. D. 2014. Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of International Business Studies*, 45, 536-561.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi. 15-16. painos.
- Hodkinson, P. ja Bloomer, M. 2002. Learning careers: conceptualising lifelong work-based learning. Teoksessa Evans, K, Hodkinson, P. ja Unwin, L. (toim.) *Working to learn: Transforming Learning in the Workplace*, Kogan Page, London, 29-43.
- Hofhuis, J. 2015. Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: Development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality & Quantity*, 49(1), 177-201.
- Hofhuis, J., Van der Zee, K.I. & Otten, S. 2012. Social identity patterns in culturally diverse organizations: the role of diversity climate. *J. Appl. Soc. Psychol.* 42(4), 964-989.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2013. Agency-centred coupling – a better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education* .
- Hökkä, P. 2012. Teacher educators amid conflicting demands: Tensions between individual and organizational development (Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 433). Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Ete-läpelto, A. 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Saarinen, J. 2010. Toimijuuden tilat ja tunnot – opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatioissa. Teoksessa K. Collin, P. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.), *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY, 141-159.
- Ibarra, H. 1993. Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Review*, 36, 471-501.

- Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice : practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Helsinki: University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership.
- Johanson, J. & Wiedersheim, P. 1975. The internationalisation of the firm. Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 305-322.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T. & Apud, S. 2006. Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies* 37, 525-543
- Kalliola, S. & Nakari, R. 2007. Renewing occupational cultures – Bridging boundaries in learning spaces. *International Journal of Educational Research*, 46 (3- 4), 190- 203.
- Kanter , R. M. 1977. Men and women of the corporation.
- Kanter, R. 1988. Empowering People To Act On Ideas. *Executive Excellence*, 5(2), 5.
- Kasvio, A. & Nieminen, A. 1998. Globalisaatio, työpaikkakilpailu ja Suomi-uuteen kansainväliseen strategiaan. *Sitra*, 168
- Klitmøller, A. & Luring, J. 2013. When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business*, 48, 398-406.
- Knoll, K. ja Järvenpää, S. 1995. Learning to Work in Distributed Global Teams.
- Kogut, B. & Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*. Syksy 19 (3), 411-432.
- Kvale, S. 1996. An introduction to qualitative research interviewing. London: Sage.
- Kwak, M. 2003. The paradoxical effects of diversity, *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 7-8.
- Lagerström, K. & Andersson, M. 2003. Creating and sharing knowledge within a transnational team: the development of a global business system. *Journal of World Business*, 38, 84-95.
- Langfred, C. 2013. To Be or Not to Be Autonomous: Exploring Why Employees Want More Autonomy. *North American Journal of Psychology*, 15 (2), 355-366.
- Langfred, C. W. 2000. The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 563-585.

- Lauring, J. & Selmer, J. 2011. Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance. *Personnel Review*, 40 (3), 324-343. Viitattu 1.10.2018: <https://doi.org/10.1108/00483481111118649>
- Lawler, E. 1992. Pay the Person, not the Job. *Industry Week*, 241 (23), 18.
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. 1979. Participation in decision-making: One more look. *Teoksessa B. Staw (toim.). Research in organizational behavior*, vol. 1, 265-339. Greenwich, CT: JAI Press.
- Luomala, J., Heikkinen, J., Virkajärvi, K., Heikkilä, J., Karjalainen, A., Kivimäki, A., Käkölä, T., Uusitalo, O. & Lähdevaara, H. 2001. Digitaalinen verkostotalous-Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. *Teknologiakatsaus* 110/2001. Helsinki: Tekes.
- Mahnke, V., Wareham, J. & Björn-Andersen, N. 2008. Offshore middlemen: Transnational intermediation in technology sourcing. *Journal of Information Technology*, 23, 18-30.
- Mallak, L.A. & Kurstedt, H.A. 1996. Understanding and using empowerment to change organizational culture. *Industrial Management*, 38 (6), 8-10.
- Margulies, J. S. 1995. New designs of work groups: Applications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 12-18.
- Marquardt, M.J. & Horvath, L. 2001. *Global Teams: How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork*. California: Davies-Black Publishing, Palo Alto.
- Matveev, A.V. & Milter, R. G. 2004. The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 10 (5/6), 104-111. Viitattu 17.4.2017: <http://dx.doi.org/10.1108/13527590410556827>
- McDonald, G. and Pak, P. 1996. Ethical acculturation of expatriate managers in a cross-cultural context. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 3 (3), 9-30.
- Merton, Fiske & Kendall. 1956. *The Focused Interview*. Julkaisussa *Social Work*, 1 (3). United Kingdom: Oxford University Press.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-98.
- Michailova, S. 2000. Contrasts in culture: Russian and Western perspectives on organizational change. *The Academy of Management Executive*, 14 (4), 99-112.

- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. 1986. Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Mortensen, M. & Hinds, P. J. 2001. Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 12, 212-238.
- Neeley, T. B. 2012. Global business speaks English. Why you need a language strategy now. *Harvard Business Review*, 90, 116-124.
- Nohria, N. & Ghoshal, S. 1997. *The differentiated network: Organizing multinational corporations for valuecreation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Nonaka, I. 1988. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29 (3): 9-18.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-140.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Orr, R. J. & Scott, W. R. 2008. Institutional exceptions on global projects: A process model. *Journal of International Business Studies*, 39, 562-588.
- Paloniemi, S. & Collin, K. 2010. Workplace learning and work-related identity constructions in a clinical setting. In M. Caltone (Ed.), *Handbook of life-long learning developments* (141- 161). New York: Nova.
- Paloniemi, S. & Collin, K. 2012. Discursive power and creativity in inter-professional work. *Vocations and learning*, 5 (1), 23 - 40.
- Passila, E. 2009. *Johtaminen globalisaatiossa: Teoria ja käytäntö*. Lahti: Fopco.
- Penrose, E. T. 1980. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus-lehti*. 1/1995. Viitattu 20.10.:
<http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jyu.fi/se/k/0022-927-x/26/1/kokemuks.pdf>
- Prawat, R. S. 1996. Constructivisms, modern and postmodern. *Educational Psychologist*, 31 (3/4), 215- 225.

- Raitis, J. 2015. Identity and multinational corporations: Building unity within diversity. [Turku]: Turun kauppakorkeakoulu : KY-Dealing [jakaja].
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Rodrigues, I. & Sbragia, R. 2012. Culture and Performance of Global-Project Teams: A Study of Brazilian Multinational Companies. Teoksessa Wesling, P. & Yu, O. *Advances in Technology and Innovation Management*. USA, IEEE, 1.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. 2. painos. Tampere: Vastapaino, 22-56.
- Sawyer, K. 2007. *Group genius. The creative power of collaboration*. New York: Basic Books.
- Schneider, A. 1995. Project management in international teams: Instruments for improving cooperation. *International Journal of Project Management*, 13(4), 247-251.
- Sinha, S., Priydarshi, P. & Kumar, P. 2016. Organizational culture, innovative behavior and work related attitude: the role of psychological empowerment. *Journal of Workplace Learning*, 28 (8).
- Snell, S.A., Snow, C.C., Davison, S.C. & Hambrick, D.C. 1988. Designing and supporting transnational teams: The human resource agenda. *Human Resource Management*, 37, 147-158.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. 1996. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Stephan, W. & Stephan, C. 2000. An integrated theory of prejudice. *Reducing Prejudice and Discrimination: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, 23-45. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N. 2001. Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and

- deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22, 359–378.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. 2007. *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 27–44.
- Tange, H. & Luring, J. 2009. Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management*, 13 (3), 218–32.
- Tariquea, I. & Schulerb, R. 2008. Emerging issues and challenges in global staffing: a North American Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8), 1397–1415.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. 1990. Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666–681.
- Tietze, S. & Dick, P. 2009. Hegemonic practices and knowledge production in the management academy: an English language perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 119–23.
- Torbert, W. R. 1991. *The power of balance: Transforming self, society, and scientific inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Tsui, A. S. & Wu, J. B. 2005. The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44 (2), 115–121.
- Tuomi, J. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (6. uud. laitos)*. Helsinki: Tammi.
- UNCTAD. 1996. *United Nations Conference on Trade and Development: World Investment Report*, New York: United Nations.
- UNCTAD. 2004. *United Nations Conference on Trade and Development: World Investment Report*, New York: United Nations.
- Vähäsantanen, K. & Billett, S. 2008. Negotiating professional identity: Vocational teachers' personal strategies in a reform context. Teoksessa S. Billett, C. Harteis, & A. Eteläpelto (toim.). *Emerging perspectives of workplace learning* (pp. 35– 49). Rotterdam: Sense Publishers.

- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. 2011. Vocational teachers' pathways in the course of a curriculum reform. *Journal of Curriculum Studies*, 43 (3), 291–312.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. *Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Vähäsantanen, K. 2013. Vocational teachers' professional agency in the stream of change. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Van der Zee, K.I. & Paulus, P. 2008. Social psychology and modern organizations: balancing between innovativeness and comfort. *Applied Social Psychology: Understanding and Managing Social Problems*, 271–290. New York: Cambridge University Press.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. 2004. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda", *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008-22.
- Van Mierlo, H., Rutte, C.G., Vermunt, J.K., Kompier, M. A. J. & Doorewaard, J. A. M. C. 2006. Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (3), 281 – 299.
- Virtanen, Aija. 2017. Toimijuutta toisella kielellä Kansainvälisten sairaanhoitajaopiskelijoiden ammatillinen suomen kielen taito ja sen kehittyminen työharjoitteluissa
- Von Glinow, M.A., Shapiro, D.L. & Brett, J.M. 2004. Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, 29 (4), 578-93.
- Vuorenmaa, M. 2012. Osaamisen johtaminen pk-yrityksen kansainvälisen kasvun elinkaarella. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Walsh, J. P., Meyer, A. D. & Schoonhoven, C. B. 2006. Organisaatioteorian tulevaisuus: *Organisation Science*, 17, 657-671.
- Walther J. B. 1996. Group and interpersonal effects in international computer-mediated collaboration. *Human Communication Research*, 23, 342-369.
- Witte, A.E. 2014. Co-operation – the missing value of business education. *Journal of Management Development*, 33 (4), 357-373.
- Wrong, D. H. 1980. *Power: Its forms, bases and uses* . New York: Harper & Row.

Young, D. 1998. Global efficiency: team heat. CIO Magazine, 3. Viitattu
2.11.2018: www.cio.com/archive/090198_teamcontent.html

Zakaria, N. 2011. What did you say? A cross-cultural analysis of the distributive communicative behaviors of global virtual teams. Computational Aspects of Social Networks (CASoN) International Conference on, 7-12.

Liitteet

LIITE 1 Haastattelurunko

OSA 1 - Alustus

- Millainen työnkuva sinulla on?
- Kuvaile organisaatiosi ja tiimisi rakennetta?
- Miten kauan olet toiminut monikansallisessa organisaatiossa?

OSA 2 - monikansallisuus

- Kuinka monikansallisuus vaikuttaa työhösi?
- Kuinka pidätte yhteyttä eri toimipisteiden välillä?
- Onko yhteydenpidossa joitain haasteita?
- Millaisia toiveita tai parannusehdotuksia sinulla on viestinnän suhteen, jolla voitaisiin paremmin tukea tiimityötäsi?
- Miten organisaatio voisi huomioida etäpisteet vielä paremmin?
- Miten monikansallisuus näkyy ja tuntuu arjessasi?
- Miten työsi olisi erilaista jos toimisitte vain yhdessä maassa?
- Mitä haluaisit kehittää monikansallisuutta organisaatiossasi?

OSA 3 - toimijuus

- Miten koet voivasi vaikuttaa päätöksentekoon?

- Haluaisitko vaikuttaa asioihin enemmän?
- Millaiset tekijät rajoittavat päätöksentekoasi?
- Mitä kautta pääset vaikuttamaan?
- Mitä kautta pääset kertomaan johdolle omat ideasi ja ajatuksesi?
- Miten vaikuttamisen mahdollisuuksiasi tuetaan organisaatiossa?