



**TIEDON, TOIMINTATAPOJEN JA OSAA-
MISEN VÄLITTYMINEN KANSAINVÄ-
LISTEN YHTEISTYÖORGANISAATIOI-
DEN VÄLILLÄ**

Case Sail & Ski

Marjo Vehmas

**Opinnäytetyö
Maaliskuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Kulttuuri / Vaatetusalan koulutusohjelma

Tekijä Marjo Vehmas	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi TIEDON, TOIMINTATAPOJEN JA OSAAMISEN VÄLITTYMINEN KANSAINVÄLISTEN YHTEISTYÖORGANISAATIOIDEN VÄLILLÄ CASE SAIL & SKI		
Koulutusohjelma Vaatetusalan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Kaisa Partanen		
Toimeksiantaja M.A.S.I. Company Oy / Sail & Ski		
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena oli tuoda esille haasteellisia asioita kansainvälisten organisaatioiden toiminnasta case-yrityksen avulla. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten kulttuurienväliset erot vaikuttavat vaatetusalan yrityksen kansainvälisessä yhteistyössä, erityisesti tiedonvälityksessä. Toisena tehtävänä oli ymmärtää, millainen rooli yksittäisellä työntekijällä on eri toimintakulttuurien yhteensovittamisessa sekä tiedon ja osaamisen välittämisessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli M.A.S.I. Company Oy:n tuotemerkin Sail & Ski:n organisaatio, jonka tuotteiden valmistajana toimii virolainen yritys.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta ja työn eteni aineistolähtöisesti. Tutkimusmenetelmiksi valittiin Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikön teemahaastattelu ja tuotantolaitoksen tuotantovastaavan avoin kysely. Yritysten yhteistyössä kokemia haasteita käsiteltiin lähde- ja tutkimuskirjallisuuden avulla ja pyrittiin selvittämään haasteiden taustatekijöitä ja yhteyksiä toisiinsa.</p> <p>Aineiston pohjalta suurimmiksi haasteiksi nousivat tiedonvälitys, erilaiset toimintatavat ja yhteistyöajattelun toimimattomuus. Vaikka kansallisen kulttuurin vaikutusta kansainvälisten organisaatioiden toiminnassa ei voidakaan täysin sulkea pois, organisaatiokulttuurin vaikutus oli tutkimuksen mukaan suurempi. Haasteisiin löytyi monenlaisia taustatekijöitä. Esimerkiksi tuotannosuunnittelua ja työntekijöiden motivaatiota tulisi tehostaa, jotta tieto toimituksista olisi varmempaa ja oikea-aikaisempaa. Yhteistyöajattelun levittäminen laajemmin organisaatioissa vaikuttaa osaltaan tiedon ja osaamisen siirtymiseen organisaatioiden välillä.</p> <p>Välittäjän rooli on tutkimuksen mukaan sekä tiedon, toimintatapojen että osaamisen välittämisessä keskeinen ja tämä tulisi organisaatioiden johdon huomioida paremmin. Lisäksi työn tuloksena selvisi syitä, jotka tekevät kyseisten asioiden välittämisen haasteelliseksi toimeksiantajayrityksen ja tuotantolaitoksen välillä. Näitä olivat tuotantolaitoksen organisaation hierarkkisuus, mahdollinen yhteistyöstrategiaan sitoutumattomuus, yritysten välinen opettaja-oppilas-suhde, organisaatioiden hajautuneisuus ja toimeksiantajan organisaation rutinoituminen. Toimeksiantaja voi käyttää opinnäytetyötä hyväkseen yritysten yhteistä toimintaa kehittäessään.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tiedonvälitys, toimintatavat, osaaminen, yhteistyö, organisaatiot, kansainvälisyys, vaatetusala		

Author Marjo Vehmas	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 60	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title THE INTERMEDIATION OF INFORMATION, PRACTICES AND COMPETENCE IN A COLLABORATION BETWEEN TWO INTERNATIONAL ORGANISATIONS CASE SAIL & SKI		
Degree Programme Fashion and Clothing		
Tutor Kaisa Partanen		
Assigned by M.A.S.I. Company Oy / Sail & Ski		
Abstract <p>The aim of the study was to find out how the cultural differences affect on the international collaboration and especially the intermediation of information of the two clothing companies. The thesis was assigned by Sail & Ski of M.A.S.I Company Oy, a company producing outdoor and sportswear, which collaborates with an Estonian manufacturer. The other assignment was to study the role of the intermediary in order to strengthen the collaboration and competence of the organisations.</p> <p>The study was qualitative and progressed according to the research material. The methods used were theme interview of the product and marketing manager of Sail & Ski and an open inquiry for the person responsible for the production on the manufacturer's side. The challenges met in the collaboration were handled with the help of literature and other studies on the subject in order to find out about the underlying factors of the challenges and their connections with each other.</p> <p>The biggest challenges in the collaboration according to the study were intermediating the information, differences in practices and in collaborative thinking. The national culture did not seem to have as much impact on the actions of international organisations as the organisation culture did. The challenges seemed to have many underlying factors. For example production planning and motivating personnel should be improved so that the information on deliveries would be more reliable and well-timed. Spreading the collaborative thinking across the organisations has also an important role in intermediating information and competence between organisations.</p> <p>According to the study the role of the intermediary in transferring information, practices and competence is very important and should be taken into account by the management. In addition the reasons for the challenging task in concern were discovered. These were the hierarchy in the manufacturer's organisation, lack of commitment to the collaboration, the teacher-student-relationship between the organisations, decentralization and habituation of the organisations. The study can be used as a tool when improving the intermediation of information, practices and competence in international organizations.</p>		
Keywords Information, practices, competence, collaboration, international organisations, clothing branch		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Johdatus aiheeseen.....	3
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet.....	4
1.3 Toimeksiantajan esittely	5
1.4 Tutkimustehtävä	6
1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely	8
2 TAPAUSTUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS	10
2.1 Tutkimusmenetelmän valinta	10
2.2 Tutkimuksen vaiheet.....	11
2.3 Tutkimuksen tulosten raportoinnin rakentuminen	16
3 TIEDONVÄLITYS	17
3.1 Tiedonvälitys Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen välillä.....	17
3.2 Tuotannonsuunnittelun vaikutus tiedon saamiseen	18
3.3 Tiedon oikea sisältö	21
3.4 Tiedonvälityksen välineet.....	25
3.5 Kulttuurierojen merkitys ja ymmärtäminen.....	26
3.6 Johtopäätökset	28
4 TOIMINTATAPOJEN VÄLITYS	30
4.1 Yhteistyö ja kumppanuusajattelu organisaatioiden välillä.....	30
4.2 Johdon rooli yhteistyön onnistumisessa.....	32
4.3 Organisaatiokulttuurin merkitys.....	33
4.4 Johtopäätökset	35
5 HAASTEENA OSAAMISEN VÄLITYMINEN	36
5.1 Osaamisen välittymisen merkitys	36

5.2 Osaamisen välittymisen haasteet Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen välillä.....	39
5.3 Johtopäätökset	45
6 TYÖN ONNISTUMISEN ARVIOINTI.....	48
6.1 Tavoitteiden toteutuminen.....	48
6.2 Tutkimusmenetelmän soveltuvuus työhön ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi	50
6.3 Opinnäytetyön sovellusmahdollisuudet ja jatkotutkimusaiheet	52
LÄHTEET.....	54
LIITTEET	
<i>Liite 1. Haastattelun teemakartta</i>	<i>57</i>
<i>Liite 2. Aineistosta muodostetut teemat.....</i>	<i>58</i>
<i>Liite 3. Avoin kysely</i>	<i>59</i>
KUVIOT	
<i>KUVIO 1. Sail & Ski:n pelkistetty organisaatiokaavio.....</i>	<i>6</i>
<i>KUVIO 2. Kulttuuriristeyksen mahdolliset sijainnit.....</i>	<i>9</i>
<i>KUVIO 3. Tapaustutkimuksen etenemisen sykli.....</i>	<i>12</i>
<i>KUVIO 4. Suomalaisen ja virolaisen kulttuurin arvojen eroavaisuudet</i>	<i>23</i>

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Rajat ylittävä yhteistyö yritysten kesken etenkin tuotannon osalta on ollut jo pitkään yleistä vaatetusalailla. Kulttuurienvälinen yhteistyö on kuitenkin haastavaa ja etenkin yhteistyön alussa samankaltaiset haasteet toistuvat. Uusia tuotantopaikkoja ja yhteistyökumppaneita etsiessä on yrityksissä tärkeää pohdita, mitä edellisistä yhteistyösuhteista on opittu ja miten oppeja voi soveltaa uuden yhteistyön kehittämiseksi.

Suomi on Viron vaate- ja tekstiiliteollisuuden suurin kauppakumppani niin tuonnin kuin vienninkin osalta (Estonian Exports of Clothing and Textile 2005). Vaikka Viroa pidetään kulttuurisesti Suomen lähisukulaisena, eroja tutkimusten mukaan löytyy kuitenkin lii-ketoiminnan arvoissa normeissa ja käytännöissä (Erkkilä, Heliste & Tani 2005, 86). Jotta yhteistyössä toimivat yritykset pystyisivät kehittymään yhdessä ja hyötymään toistensa osaamisesta, tietojen ja taitojen on välityttävä kulttuuri-eroista huolimatta. Tärkeää on oppia ymmärtämään kansainvälisen liiketoiminnan kulttuurienvälisiä mekanismeja sekä oppia hallitsemaan niitä menetelmiä, joita yritykset voivat käyttää kulttuurienvälisiä organisaatioitaan ja johtamistaan kehittäessään (Ali-Yrkkö, Koivisto, Lampinen & Ylä-Anttila 2000, 98). Kulttuurit voivat kohdata yrityksen sisällä tai yritysten välillä eri tavoin. Tässä kohtaamispaikassa siirtyvät käytänteet, toimintatavat ja arvot kulttuurilta toiselle.

Opinnäytetyö keskittyy yritysten yhteistyöhön niin kutsuttujen pehmeiden arvojen näkökulmasta. Kyse on yksinkertaistetuimmillaan ihmisten välisen yhteistyön toimivuudesta. Tätä näkökulmaa ei aina oteta huomioon strategisia

linjoja vedettäessä. Ajankohtainen tutkimus- ja konsultointikirjallisuus korostavat taitoa tuoda ilmi ja välittää tietoa ja osaamista organisaatioissa eli hyötyä yrityksen aineettomasta pääomasta. Ihmiselle sinänsä luontainen oppiminen vaatii muitakin organisaation jäseniä hyödyttääkseen suunnitelman, jota toteutetaan järjestelmällisesti.

Tämä tapaustutkimus tutkii M.A.S.I. Company Oy:n tuotemerkin Sail & Ski:n organisaation kohtaamia haasteita tiedon ja toimintatapojen välityksessä työskennellessään yhteistyössä virolaisen tuotantoyrityksen ja työntekijöiden kanssa. Tuotantolaitoksen tiedot pidetään toimeksiantajan toivomuksesta salaisina. Opinnäytetyössä käsitellään havaittuja näkyviä haasteita ja pohditaan niiden taustatekijöitä ja mahdollisia kokonaisvaltaisempia seurauksia yritysten toiminnassa. Tiedon, toimintatapojen ja osaamisen välittymistä yritysten organisaatioiden välillä tutkitaan välittäjän näkökulmasta.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille haasteellisia asioita kansainvälisten organisaatioiden toiminnasta case-yrityksen avulla. Tavoitteena on nostaa esiin ongelmakohtia ja selvittää niiden mahdollisia taustoja. Tavoitteena on myös ymmärtää, millainen rooli yksittäisellä työntekijällä on eri toimintakulttuurien yhteensovittamisessa sekä tiedon- ja osaamisen välittämisessä. Toimeksiantaja voi käyttää tutkimuksen tuloksia hyväkseen kulttuurien ja erilaisien toimintatapojen ymmärtämisen apuna. Työn avulla tulee myös esiin haasteita, joita toimeksiantaja voi pyrkiä ratkaisemaan yritysten yhteistyön paremman toimivuuden saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena on syventää ymmärrystään vaatetusalan kansainvälisten yritysten toiminnasta. Vastaaviin haasteisiin voi törmätä toi-

menkuvasta riippumatta, joten tässä suhteessa opinnäytetyö kehittää ammatillista osaamista ja kykyä toimia kansainvälisissä tehtävissä.

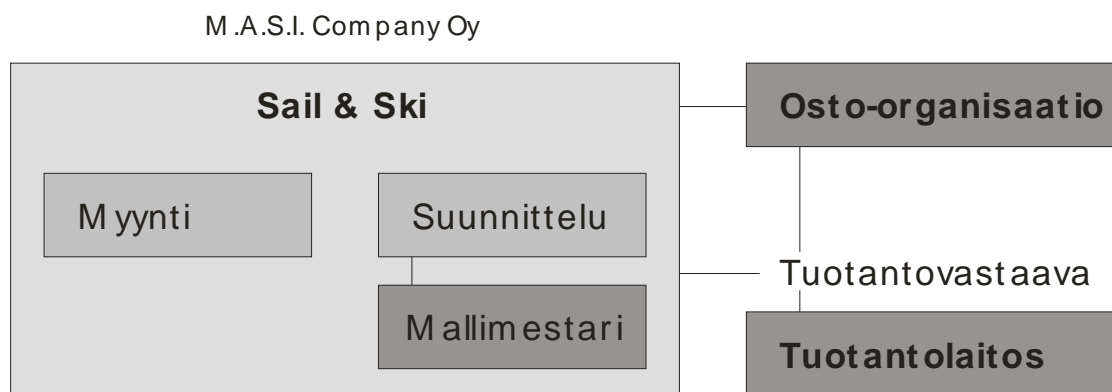
1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on M.A.S.I. Company Oy:n tuotemerkin Sail & Ski:n organisaatio, jonka yhteyshenkilönä toimii yrityksen tuote- ja markkinointipäällikkö. M.A.S.I. Company Oy on suomalainen ulkoilu- ja nuorisovaatteita valmistava, valmistuttava ja markkinoiva yritys, jonka liikevaihto oli 31.3.2006 päättyneellä tilikaudella 14,4 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä on 137 (M.A.S.I. Company Oy 2006).

Vuonna 1977 perustettu Sail & Ski on erikoistunut ulkoiluun ja vapaa-aikaan. M.A.S.I. Company Oy:n tuotemerkki se on ollut vuodesta 1987 lähtien. (Yritys 2006.) Sail & Ski valmistaa takkeja, housuja, pukuja ja lakkeja ulkoiluun ja yleiskäyttöön sekä asuja aktiivisempaan urheiluun. Pääkohderyhmä on yli 30-vuotiaat naiset ja miehet, tosin yritys haluaa jatkossa panostaa vielä enemmän juuri naisten vaatetukseen. Tuotteissa tärkeää ovat istuvuus, mallit, värit, turvallisuus ja korkea laatu. Valikoimaan kuuluvat oleellisena osana D-sarja ja runsaasti erilaisia housumalleja. Sail & Ski haluaa olla kotimainen tuotemerkki ja varma toimittaja. Kankaat ostetaan kotimaisilta valmistajilta ja lisätarvikkeet eri puolilta Eurooppaa. Tuotteita myydään urheiluliikkeissä ja Sokos-tavarataloissa ympäri Suomea. (Schreck 2006b.)

Sail & Ski:n organisaatioon kuuluvat tuote- ja markkinointipäällikkö, hänen alaisuudessaan suunnittelija Helsingissä ja myyntiorganisaatio, jossa toimii parhailaan kaksi myyjää eri puolilla Suomea. Keiteleellä työskentelee puhe-
linmyynnistä ja toimituksista vastaava henkilö. Suunnittelijan alaisuudessa toimii mallimestari Tallinnassa. Osto-organisaatio Tallinnassa on erillään var-

sinaisesta organisaatiosta ja siinä työskentelee yksi materiaali- ja tarvikehankkija. Organisaation liittyy itsenäisenä organisaationaan tuotantolaitos Virossa. Sail & Ski:n alaisuudessa siellä toimii tuotantovastaava, projektinvetäjä ja hänen alaisuudessaan yksi työntekijä. Mallikappaleet ja tuotteet on teetetty tässä tuotantolaitoksessa vuodesta 2000 lähtien. Alun perin tuotanto on siirretty Vieroon vuonna 1995. (Schreck 2006b.) M.A.S.I. Company Oy:llä on samaisessa tehtaassa myös farkkutuoantoa, ulkoiluväätteiden valmistuksesta tuotantolaitos vastaa kuitenkin itsenäisesti. Koko tuotantolaitoksen johtaja on vaihtunut kahden vuoden aikana kaksi kertaa ja toimitusjohtaja kerran opinnäytetyön tekemisen aikana. (Schreck 2006c.) Kuvio 1 kuvaa organisaation rakennetta yksinkertaistettuna.



KUVIO 1. Sail & Ski:n pelkistetty organisaatiokaavio

1.4 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen taustalla ovat Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikön havaitsemat kehitettävät asiat viestinnässä ja muussa yhteistyössä yrityksen eri organisaatioiden välillä. Hänen mukaansa syyt näihin haasteisiin ovat ennen kaikkea kulttuuriin liittyviä. (Schreck 2006a; 2006b.)

Tämän oletuksen pohjalta syntyy opinnäytetyön päätutkimustehtävä:

Miten kulttuurienväliset erot vaikuttavat vaatetusalan yrityksen kansainvälisessä yhteistyössä, erityisesti tiedonvälityksessä?

Millainen on välittäjän rooli organisaatioiden yhteistyön ja osaamisen edistäjänä?

Koska laadullisessa tapaustutkimuksessa aihe tarkentuu tai suuntautuu uudelleen aineiston keruun yhteydessä, tutkimuskysymykset ovat joustavia ja tarkkaan rajaamattomia. Tutkimustehtävää käsitellään kulttuuriristeyksen ja kulttuurien välittämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittuja haasteita käsitellään kahden tutkittavan näkökulmasta. Tavoitteena ei olekaan luoda kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta. Tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen kulkua käsitellään luvussa 2.

Sail & Ski:lle on tehty tutkimuksia aiemmin osastoittain esimerkiksi talouteen, tiedonhallintaan ja tietojärjestelmän hallittavuuteen, ei kuitenkaan kulttuurien väliseen yhteistyöhön ja tiedonvälitykseen liittyen (Schreck 2006b). Tutkimusta ja konsulttikirjallisuutta eri kulttuureista olevien yritysten välisestä yhteistyöstä on kirjoitettu runsaasti. Usein näkökulmaksi on kuitenkin valittu uusille markkinoille tulo tai puhdas alihankinta ja sen käynnistäminen vieraassa tai kaukaisessa kulttuuriympäristössä. Kotimainen tutkimus tulee monesti lähemmäs opinnäytetyön aihetta, sillä se käsittelee juuri suomalaisten ja jälkisozialististen maiden yhteistyötä myös yhteistyön aloittamisesta eteenpäin. Tutkimuksissa havaitut haasteet muistuttavat opinnäytetyön case-yrityksessä koettuja haasteita.

Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT on tuottanut Erkkilän, Helisteen ja Tanin vuonna 2005 julkaistun tutkimuksen: *Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987–2004 ja investointikokemukset Virossa*. Tämän tutkimuksen tuloksia käytetään verratta-

essa ja selitettäessä Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen välillä ilmenneitä haasteita. Ymmärrystä haetaan myös tarkastelemalla Geert ja Gert Jan Hofsteden kulttuurien arvoja ja kulttuurien sijoittumista toisiinsa nähden. Karhunen, Kosonen ja Leivonen (2003) ovat Helsingin kauppakorkeakoulun Venäjän ja Baltian keskuksen tutkimushankkeessa *Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa* tutkineet luoteisvenäläisten ja suomalaisten yritysten muodostamien allianssien toimintaa ja osaamisen siirtymistä yritysten välillä. Tutkimuksen tuloksia käytetään kuvatessa yritysten osaamisen siirtymisen mallia.

1.5 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tiedonvälitys

Tiedonvälitys on prosessi, missä siirretään merkityksiä lähettäjältä vastaanottajalle (Hodgetts, Luthans & Doh 2006, 180). Tiedonvälityksellä tarkoitetaan tässä erityisesti ihmisten välistä tiedonmuodostamista, tiedonantamista ja sen vastaanottamista. Käsitteellä ei siis niinkään tarkoiteta teknologian mahdollistamaa informaation kulkua. Ihmisen rooli tiedonvälityksessä korostuu, sillä ihminen tekee valinnan, mikä tieto kulkee, kenelle, miten ja miksi.

Toimintatavat

Toimintatavoilla opinnäytetyössä tarkoitetaan käytänteitä, joita käytetään jonkin prosessin loppuun viemiseksi. Tapoja tulokseen pääsemiseksi on luonnollisesti erilaisia. Toimintatapoja yrityksissä säätelevät esimerkiksi organisaatiokulttuuri, yhdessä sovitut arvot ja kokemus (Vakaslahti 2004, 51).

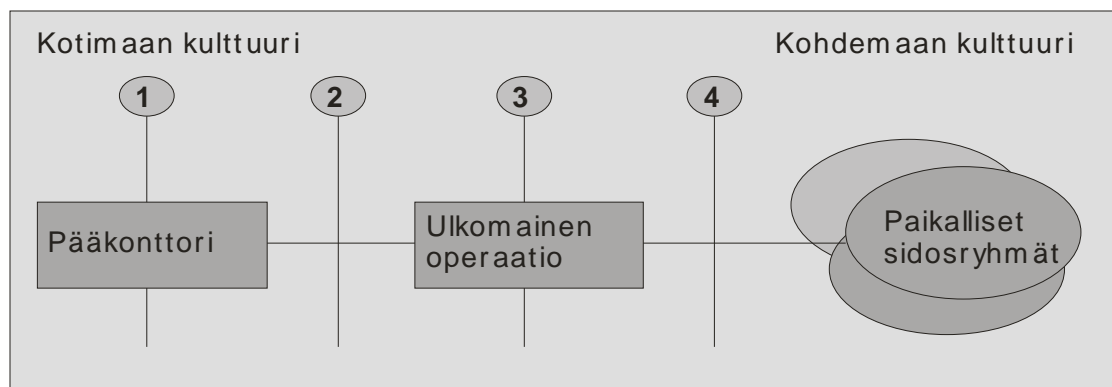
Osaamisen siirtyminen

Osaamisen siirtymisellä tarkoitetaan hiljaisen tiedon ja tiedostamattomien toimintatapojen sekä ideoiden, ongelmien ja ratkaisujen yhdistämisestä synty-

neen osaamisen siirtämistä organisaation sisällä (Kesti 2005, 63). Osaamisen siirtymisen prosessia käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 5.1 Osaamisen välittymisen merkitys.

Välittäjä

Välittäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka välittää tietoa, toimintatapoja ja arvoja yhteistyöorganisaatioiden välillä. Opinnäytetyössä käytetty välittäjän käsite perustuu Ali-Yrkkön ja muiden (2000) kulttuuriristeyksen malliin. Kulttuuriristeyks perustuu ajatukseen, että useammassa maassa tai kulttuuripiirissä toimiva yritys toimii ikään kuin siltana näiden kulttuurien välissä. Yrityksen toiminnossa, kuten viestintätavassa, organisaatioiden rakenteissa, johtajuusihanteissa ja päätöksenteossa heijastuu yrityksen kotimaan kulttuuritausta. Ulkomaisissa yksiköissä yritys on yhteydessä sen maan paikallisiin sidosryhmiin, kuten viranomaisiin ja markkinoihin paikallisen kielen ja kulttuuristen toimintatapojen avulla. Kulttuuriristeyks on siis se kohta organisaatiossa, missä kulttuurit kohtaavat. Välittäjä voi periaatteessa toimia jossain seuraavista kohdista organisaatiossa: (1) yrityksen pääkonttorin organisaatiossa, (2) pääkonttorin ja ulkomaisen operaation organisaatioiden välissä, (3) ulkomaisen operaation organisaatiossa tai (4) yrityksen ja sen ulkomaisten asiakkaiden välissä. (Ali-Yrkkö ym. 2000, 93–95.) Kulttuuriristeyksen mahdolliset sijainnit on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Kulttuuriristeyksen mahdolliset sijainnit (Ali-Yrkkö ym. 2000, 94).

2 TAPAUSTUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

2.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyössä tutkittiin kahden organisaation välistä yhteistyötä ja prosesseja, tämän vuoksi tapaustutkimus oli luonteva valinta tutkimusmenetelmäksi. Tyypillistä tapaustutkimukselle on hankkia yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa juuri yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia ja sen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu (Routio 2006; Eskola & Saarela-Kinnunen 2001, 159). Sail & Ski:n tapauksessa tutkittiin työyhteisön toimintatapoja kulttuurin näkökulmasta. Koska tapaustutkimus on aineistolähtöinen (Eskola & Saarela-Kinnunen 2001, 159–160), ei tarkkaan rajattua tutkimusongelmaa voitu asettaa tutkimuksen alussa, vaan tutkimustehtävän tuli muotoilla joustavaksi (Laine 2001, 33). Aineistoa tapaustutkimuksessa kerätään useita metodeja käyttämällä (Routio 2006; Eskola & Saarela-Kinnunen 2001, 159), tässä tutkimuksessa teemahaastattelua ja avointa kyselyä apuna käyttäen. Myös toimeksiantajan kanssa käytyjä keskusteluja on käytetty tiedonlähteenä. Aineistoa lähestytään abduktiivisesti eli johdopäätöksiä perustellaan sillä, että niiden avulla voidaan selittää saatavilla oleva todistusaineisto (Lappi 2003).

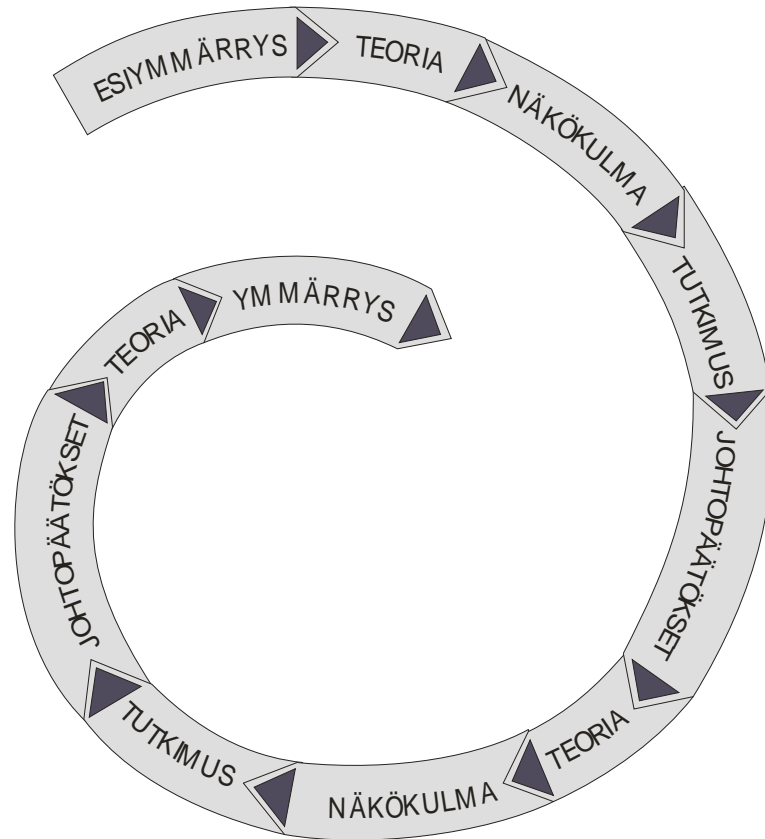
Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään kahden henkilön kokemuksia kulttuurien välisestä yhteistyöstä Sail & Ski:n ja sen tuotantolaitoksen välillä. Henkilöihin viitataan työnimikkeillä, jottei tutkimus henkilöityisi liikaa ja jotta toimeksiantajan toivomus pitää tuotantolaitoksen yksityiskohdat salaisina toteutuisi. Fenomenologisen eli kokemusta tutkivan tutkimuksen teoria sisältää ajatuksen, että ihmisyksilö on perustaltaan yhteisöllinen, minkä vuoksi yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä (Laine 2001, 28). Yhden yri-

tyksen tilanteen ja tilanteen selityksen ei voida olettaa pätevän jokaisessa yrityksessä, mutta tieto on sovellettavissa myös niiden toimintaan.

Laine (2001) määrittelee laadullisen tutkimuksen tavoitteen olevan pyrkimys tehdä jo tunnettua tiedetyksi. Se, minkä tottumus on häivyttänyt itsestään selväksi tai huomaamattomaksi, yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi tutkimuksen avulla. (Laine 2001, 31.) Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikkö (2006b) toivookin opinnäytetyön herättävän katsomaan asioita toisella tavalla yrityksessä (Schreck 2006b). Juuri eri kulttuureista, niin yritysten kuin maidenkin kulttuureista, tulevien henkilöiden kanssa toimiminen vaatii toisen osapuolen tuntemista ja sitä kautta ymmärtämistä. Fenomenologinen tutkimus ei pyri niinkään löytämään yleispäteviä yleistyksiä kuin ymmärtämään jonkin tutkittavan alueen ihmisten sen hetkistä merkitysmaailmaa (Laine 2001, 29).

2.2 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus eteni tutkimussyklin mukaisesti (kuvio 3) aloittaen esiyymmärryksestä ja pyrkien aineiston, teorian ja valittujen näkökulmien avulla syvempään ymmärrykseen kyseisestä tapauksesta. Laineen (2001) mukaan fenomenologisella tutkimuksella on kaksi tasoa: perustaso ja tutkimuksellinen taso. Perustason muodostavat tutkittavan koettu elämä ja tutkijan esiyymmärrys, millä tarkoitetaan tutkijalle luontaisia tapoja ymmärtää tutkimuskohde jonkinlaisena jo ennen tutkimusta. Tutkimus kohdistuu perustasoon, ja tutkijan tavoitteena on vertailla, ryhmitellä ja käsitteellistää perustason merkityksiä. (Laine 2001, 30.)



KUVIO 3. Tapaustutkimuksen etenemisen sykli, mukailtu (Routio 2006).

Tutkimuksen tarvetta ja tavoitetta on kartoitettu keskusteluissa tuote- ja markkinointipäällikön kanssa. Oletuksena on, että hän tuntee Sail & Ski:n organisaation toiminnan, sidosryhmät ja henkilöstön kokonaisuutena. Tutkimuksen aihepiiriksi keskusteluiden (Schreck 2006a; 2006b) perusteella on valittu kulttuuri ja sisäinen viestintä. Näistä on muodostettu kirjallisuuden avulla väljä teemakartta, jota seuraten haastatellaan tuote- ja markkinointipäällikköä kehitys- ja tutkimustarpeiden täsmentämiseksi (liite 1). Teemahaastattelun avulla halutaan paitsi löytää haasteita toiminnasta myös saada lisää tietoa yrityksen toiminnoista ja organisaation rakenteesta.

Haastattelun teemakartan rakentuminen

Kulttuurin käsite kaipasi tarkempaa määrittelyä ennen teemahaastattelun tekemistä. Hofstede ja Hofstede (2005) esittelevät kirjassaan paljon käytetyn kulttuurin tasojen mallin, jota he kutsuvat ”sipulimalliksi”. Ulommaisina ovat symbolit eli pinnallisin, näkyvä osa kulttuurista. Symboleja ovat esimerkiksi sanat, eleet ja statukseen viittaavat merkit, jotka on helppo vaihtaa tai omaksua. Toiseksi ulommaksi he sijoittavat kulttuurin arvostamat henkilöt eli sankarit. Rituaali- eli tapakulttuuri liittyy vahvasti sosiaalisiin toimintoihin, joita työelämässä ovat esimerkiksi kokous- ja tapaamiskäytännöt. Nämä kolme tasoa voidaan lukea käytänteiksi. Syvimmällä ovat arvot, joita kirjoittajat kuvaavat arvostusten ääripäiden välillä kulkevana janana, mille kaikki kulttuurit sijoittuvat. Arvot, kuten hyvän ja pahan; kauniin ja ruman sekä loogisen ja paradoksaalin käsitykset, opitaan varhain. (Hofstede & Hofstede 2005, 6–8.) Hodgetts ja muut (2006) sisällyttävät ulkoiset esineet ja tuotteet uloimmaksi, seuraavaksi normit ja arvot, mutta ihmisen toimintaa ohjaamaan he asettavat sisäiset, perustavanlaatuiset oletukset (Hodgetts ym. 2006, 97).

Kulttuuri on tasojen lisäksi myös kerrostunutta. Yhden ihmisen toimintaa ohjaavat:

- kansallinen kulttuuri
- alueellinen, etninen, uskonnollinen ja kielellinen kulttuuri
- sukupuoli
- sukupolvi
- sosiaaliluokka, koulutus ja ammatti ja työ
- organisaatio, yritys, osasto riippuen siitä, missä määrin ihmiset määrittelevät itsensä työnsä mukaan. (Hofstede & Hofstede 2005, 10.)

Nämä kaikki haluttiin ottaa huomioon selvittäessä sitä, mihin näistä mahdolliset kulttuuriset haasteet liittyvät. Johtaminen otettiin mukaan omana alueenaan ja siihen on koottu esimerkkejä suomalaisten yritysjohtajien kokemista

kulttuurieroista virolaisten yritysten kanssa yhdessä toimiessaan. Esimerkit ovat Erkkilän ja muiden (2005) tutkimuksesta. Yhteisön kulttuuri voi suoraan vaikuttaa johtamisen lähestymistapoihin esimerkiksi päätöksentekotapaan, riskinottoon, palkitsemiskäytäntöihin, käytäntöjen muodollisuuteen, organisaatioon sitoutumiseen, tavoitteiden asettamiseen, yhteistyön motiiveihin ja muutokseen suhtautumiseen (Hodgetts ym. 2006, 95). Tiedonvälityksen puutteista haluttiin myös tarkempaa tietoa yksityiskohtaisista käytänteistä kysymällä. Organisaatiokaavion rakenteeseen liittyvien kysymysten tarkoituksena oli selvittää organisaation hierarkkisuutta ja hajautuneisuutta sekä kulttuuriristeyksen sijaintia (ks. Ali-Yrkkö ym. 2000, 93–95).

Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Teemahaastattelu suoritettiin puhelimitse haastateltavan sairastumisen vuoksi ja nauhoitettiin kolmelle c-kasetille, jotka ovat opinnäytetyön tekijän hallussa. Teemahaastattelu litteroitiin analysointia varten ja vastauksista tehtiin tiivistelmä, mihin poimittiin oleellisimmat asiat tutkimustehtävää ajatellen. Teemahaastattelu analysoitiin teemoittelemalla eli pelkistämällä aineisto etsimällä tekstin sisällön olennaisimmat asiat (Moilanen & Räihä 2001, 53). Teemoittamisen lähtökohdaksi otettiin haastattelun kulkua ohjaamaan tehty teemakartta, jolloin keskeistä oli poimia tekstistä, mitä haastateltava puhui kunkin teeman kohdalla (mts.). Koska teemahaastattelulla haluttiin selvittää, miten kulttuuri vaikuttaa yrityksen toiminnassa, etsittiin vastauksista teemojen alle nimenomaan tapauksia ja esimerkkejä tutkimustehtävään liittyen. Tässä vaiheessa analysointia ja liikaa tulkintaa pyrittiin välttämään. Työn tekijä halusi kuitenkin vastauksia analysoidessaan korostaa tutkimuksen kokemuksellisuutta. Laineen (2001) mukaan ihmiset voivat kokea ja toimia toisin, kuin mitä he kertovat kysyttäessä käsityksiä jostakin asiasta. Tällöin kokemuksellinen taso ei välttämättä avaudu tutkijalle. (Laine 2001, 37.) Jotta haastattelun kysymykset eivät liikaa ohjaisi haastateltavaa kertomaan käsityksistään kokemusten sijasta, on vastauksista poimittu myös asioita, jotka haastateltava itse nos-

taa esiin. Näihin haastateltava suhtautuu niin sanotusti tunteikkaasti ja kokee ne haasteiksi. Hän käyttää myös voimakkaampia sanoja ja kielikuvia kuvatesaan asioita, mitkä hän kokee erityisen turhauttaviksi.

Aineiston pääteemoja ovat *virolainen yritys yhteistyökumppanina, organisaatio ja tiedonvälitys*. Pää- ja alateemat on kuvattu liitteessä 2. Teemoista on erikseen merkitty ne, joissa haastateltava kokee olevan haasteita. Teemoista on eroteltu myös ne, missä on opinnäytetyön tekijän mielestä kyse eri kulttuurien kohtaamisesta kulttuuriristeyksen käsitteen mukaisesti: toimintatapojen, työskentelytapojen ja arvojen ristiriidoista. Oivallus siitä, että näiden kulttuuristen kohtaamisten välittäjänä toimii yksi henkilö, ohjaa tutkimuksen kulkua. Tuotantolaitoksen Sail & Ski:n tuotantovastaavan tehtävänä on välittää tietoa tuotantolaitoksen ja Sail & Ski:n organisaatioiden välillä. Paitsi tietoa, hän välittää myös toiminta- ja työskentelytapoja sekä arvoja osapuolten välillä. Kulttuuriristeyksen toteutumistavalle on erilaisia vaihtoehtoja, joista tässä tapauksessa on kyse integroidusta toteutumistavasta. Tässä toteutumistavassa yritys voi tietoisesti luoda välivyöhykkeen, joka toimii paikalliselle yksikölle ja pääkonttorille tyypillisten johtamis- ja viestintärakenteiden välissä. (Ali-Yrkkö ym. 2000, 96.) Heräsi kiinnostus siitä, miten hän itse kokee roolinsa kulttuurien välittäjänä, millaisia tapauksia hän on kohdannut ja minkä hän näkee tehtäväänsä tärkeäksi.

Avoimen kyselyn tekeminen

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa lähetettiin tuotantovastaavalle sähköpostitse pyyntö kertoa työstään kulttuurien välittäjänä. Pyyntö sisälsi myös ohjaillevampia kysymyksiä haastattelusta poimittujen kolmen pääteeman mukaisesti (liite 3). Kysely oli suomenkielinen, sillä tuote- ja markkinointipäällikön mukaan tuotannonvastaava osaa suomea hyvin (Schreck 2006c). Kyselyyn annettiin kuitenkin mahdollisuus vastata suomeksi tai englanniksi ja kysyä, jos jokin kohta on epäselvä. Tutkittava vastasikin kyselyyn englanniksi. Kirjal-

linen kysely ei ole paras tapa kerätä aineistoa kokemuksista, sillä kysymykset ohjaavat pitkälti vastauksia ja kontakti tutkittavan kanssa puuttuu. Kuitenkin kyselyssä on ehkäisty kyllä- ja ei-vastauksien saaminen ja pyydetty esimerkkejä, sillä ne kuvaavat kokemuksia paremmin kuin kysymyksiä kysyttäessä vastatut käsitykset. Aineistoja vertailtiin keskenään yhteneväisyyksien, eroavaisuuksien, ristiriitaisuuksien ja kehitystehtävien löytämiseksi. Väitteille haettiin vastakohtia ja näin pyrittiin tuomaan ymmärrystä monisäikeiseen, usein mielipiteisiin perustuvaan toimintaan. Tilaa annettiin kuitenkin myös tuote- ja markkinointipäällikön esittämistä vastauksista poikkeaville asioille.

2.3 Tutkimuksen tulosten raportoinnin rakentuminen

Erilaisia ja erityyppisiä haasteita yhteistyössä tai Sail & Ski:n toiminnassa ilmeni haastattelussa paljon. Näkyvin haaste eli tiedon välittyminen tuotantolaitoksesta Sail & Ski:lle otettiin käsittelyyn. Teemahaastattelun ja kyselyn perusteella haasteen taustalla vaikuttavat monimutkaisemmat syyt, kuin pelkät tiedonvälityksen prosessin käytänteisiin liittyvät asiat. Haaste ilmeni lähinnä toimitusten osittaisena myöhästymisenä, mutta takana vaikutti olevan muiden muassa kulttuurisia, organisaatioiden yhteistyöhön ja hajanaisuuteen liittyviä tekijöitä.

Tutkimusta ja teoriapohjaa ei fenomenologisessa tutkimuksessa aseteta ohjaamaan kohdetta ennalta määrittävää teoreettista mallia (Laine 2001, 33). Tiedonvälityksen haastetta kuvataan aluksi mahdollisimman monipuolisesti ja sitä käsitellään muihin tutkimuksiin vertaamalla. Näin pyritään parantamaan tutkimuksen uskottavuutta (Moilanen & Räihä 2001, 59). Teoria tuo tutkimuksen kohteen yksilölliset haasteet yleisemmälle tasolle tarkentaen, mihin laajempaan yhteyteen tarkasteltava asia kuuluu. Tuote- ja markkinointipäällikön käsityksiä ja näkemyksiä verrataan muuhun tutkimuskirjallisuuteen ja pyri-

tään selittämään osaltaan tuotantovastaavan näkemyksillä. Seuraavaksi perehdytään yhteistyöajattelussa havaittuihin haasteisiin, jotka ovat tiedonvälityksen ongelmien mahdollisina taustatekijöinä. Pohtivampi osuus kiinnittää huomiota riskeihin, mitä tiedonvälityksen ja yhteistyön toimimattomuudesta voi seurata.

3 TIEDONVÄLITYS

3.1 Tiedonvälitys Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen välillä

Sail & Ski:n tuotantolaitokseen Virossa tietoa välittää tuotantovastaava, jolle tiedosta menee tuote- ja markkinointipäällikön mukaan 80–90 %. Ostoista sekä tuote- ja markkinointipäälliköltä tietoa menee myös tuotantovastaavan alaisuudessa toimivalle työntekijälle. Muille tuotantolaitoksen henkilöille tietoa ei Sail & Ski:ltä mene suoraan. Tuotantovastaava ymmärtää hyvin suomea, joka on pääkieli tiedonvälityksessä. Englantia käytetään apuna silloin tällöin ja tuotantovastaava kokee helpommaksi tuottaa tekstiä englanniksi kuin suomeksi. Tuote- ja markkinointipäällikön mukaan tieto tuotantolaitokseen "annetaan ..., mutta ei lähdetä jakamaan sitä pienempiin osiin". Tuote- ja markkinointipäällikön mukaan tieto pyritään antamaan "mahollisimman selkeänä ja yksinkertasesä muodossa", jotta se on helppo jakaa eteenpäin. Yhteydenpidon välineitä ovat sähköposti, dafo-tietojärjestelmä, puhelin ja faksi sekä niin kutsutut kuvapankit.

Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikkö kertoo heidän saavan periaatteessa tuotantolaitoksesta tietoa kerran kuukaudessa, mikä on riittävän usein, jotta he voivat varmistaa, että toimitukset menevät suunnitelmien mukaan. Tieto ei hänen mukaansa kuitenkaan ole aina täsmällistä ja tietoa ei saada etukä-

teen. Tietoa ei saada automaattisesti, vaan sitä pitää "kysymällä kysyä". Tämän vuoksi sähköpostit pyritään muotoilemaan siten, että niihin tarvitaan tarkka vastaus. Ongelmia myös yritetään hänen mukaansa salata ja niiden luvataan selviävän "huomenna, huomenna...". Tästä johtuen Sail & Ski toivoo täsmällisempiä vastauksia kysymyksiinsä kuin vain, että "kaikki on kunnossa". Haaste on tuote- ja markkinointipäällikön mukaan tuotantolaitoksen sisäinen, eikä tuotantovastaavakaan saa tietoa välttämättä ajoissa. "Tiedon saaminen sieltä linjalta ja sen laskeminen ja ennakoiminen on hankalaa." Tiedonvälityksen ongelmista huolimatta tuotantolaitos pitää periaatteessa toimitusaikansa melko hyvin, mutta epävarman tiedon antaminen esimerkiksi tuotteiden saapumisesta ja vajaat toimitukset toistuvat jatkuvasti.

Tuotantovastaava kuvaa tehtävänsä olevan pääpiirteittäin molempien puolien informoituna pitämistä eli välittää Sail & Ski:ltä tulevat tilaukset ja tuotantolaitoksesta tietoa siitä, missä vaiheessa tuotanto on. Hänen mukaansa tiedon saaminen eri osapuolilta toimii melko hyvin. Hän kuitenkin toteaa ongelmiakin toisinaan olevan. Syyksi hän mainitsee puutteellisen tuotannosuunnittelun. Toisinaan syy voi olla myös Sail & Ski:n suunnittelun puolella, kun he saattavat tarvita lisätilauksia erityisen kiireellisesti. Tuotanto ei voi kuitenkaan pitää kapasiteettia varattuna näitä mahdollisia lisätilauksia varten.

3.2 Tuotannosuunnittelun vaikutus tiedon saamiseen

Tässä ja seuraavassa luvussa käsitellään tiedonkulkuun ja -välitykseen liittyviä haasteita ja pyritään hahmottamaan asian mahdollisia taustatekijöitä. Tuotantolaitoksen koosta, työntekijöistä ja menetelmistä ei ole saatavilla tarkkaa tietoa, joten tuotannon ongelmia käsitellään yleistetysti virolaisen tuotannon ja työelämän perusteella. Erkkilän ja muiden (2005) haastattelututkimuksessa on noussut esille samankaltaisia haasteita samankaltaisissa tilanteissa työ-

kennellessä. Näitä haasteita selittävien asioiden oletetaan selittävän osaltaan myös tässä tutkimuksessa esille nousseita haasteita.

Haasteena on ollut saada tietoa tuotannosta sitä erikseen pyytämättä, vaikka yrityksen muiden toimintojen suunnittelu sitä edellyttäisi. Tieto ei aina ole oikea-aikaista, eikä sisältö täysin luotettavaa. Haastateltavan mukaan ongelma on tuotantolaitoksessa ja erityisesti tuotannonsuunnittelussa. Vertailun vuoksi M.A.S.I. Company Oy:n Keiteleen tuotantolaitoksesta haastateltava mainitsee:

... me tiedetään ihan tarkkaan tuotannosuunnitelmista, mitä me tehdään kolmen viikon päästä, kuinka paljon tulee päivässä tavaraa, kuinka paljon toivos tavaraa valmiiks kolmen viikon päästä. Kun mä kysyn siellä päässä (Viron tuotantolaitos) - tuleeko se tavara kolmen viikon päästä valmiiks, niin tällä viikolla tulee, mutta kahen viikon päästä se ei tullukaan.

Tuotannonsuunnittelu ei ole totutun täsmällistä ja tätä haastateltava kuvailee "marssijärjestyksen" puuttumisena. Tällä hän tarkoittaa sitä, että hänen mukaansa ei aina hahmoteta, "mitkä asiat on tärkeä tehdä nyt ja mitkä voi tehdä viime tipassa". Tiedon saatavuus, sen oikea-aikaisuus ja oikea sisältö sekä tehoisuus liittyvät kaikki toisiinsa tuotannonsuunnittelun perusteella. Työnjohto kantaa vastuuta tuotannonsuunnittelusta. Jos tuotanto ei toimi suunnitelmallisesti, tilausten valmistumista on mahdoton ennustaa. Myöskään tiedon antamista etukäteen ei tällöin pidetä tärkeänä. Kun tietoa kuitenkin pyydetään etukäteen, voidaan sortua antamaan virheellisiä arvioita tai vaan vakuuttelemaan, että kaikki toimii niin kuin pitääkin. Nämä ongelmat ovat siis liitettävissä työnjohdon työskentelytapoihin ja ammattitaitoon, minkä vuoksi käsitellään organisaation ja henkilöstön rakennetta virolaisissa tuotantolaitoksissa.

Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikkö pohtii myös tuotantolaitoksessa tehtävän työn tehokkuutta. Työntekijöiden motivaatio ja työteho voivat vaihdella huomattavasti. Tuotannonsuunnittelun tehokkuutta ja täsmällisyyttä selittänee virolaisissa tehtaissa yleinen henkilöstön rakenne. Virolaiset työnjohtajat ovat tyypillisesti vanhemman polven henkilöitä, sillä korkeakoulutetut nuoret etsivät nykyään lähinnä ylimmän johdon, eivät keskijohdon, tehtäviä. (Erkkilä ym. 2005, 97.) Verratessa suomalaisia ja virolaisia työntekijöitä löytyy tuotantovastaavan mielestä eniten eroja tuotantolinjoilla ja alemmissa asemissa työskentelevistä työntekijöistä. Virolainen työvoima on jakautunut selvästi kahtia: nuorempaan ja vanhempaan polveen. Osaamisen tasossa ja laadussa on näiden ryhmien välillä huomattava ero johtuen osaltaan koulutuksesta ja osaltaan maan sosialistisesta historiasta. (Mts. 97.) Vanhemman polven työnjohtajat ovat Neuvostoliiton aikaan eläessään ja työskennellessään tottuneet toimintamalleihin, jotka poikkeavat täysin nykymalleista (mts. 95).

Virolaiset eivät tuote- ja markkinointipäällikön mukaan pidä vertailusta venäläisiin ja viittauksista historiaan. Kuitenkin haastateltavan mainitsema ”tietty venäläinen kulttuuri”, millä hän tarkoittanee juuri tehottomuutta ja oma-aloitteisuuden puutetta, on keskijohdon koulutukseen ja työkokemukseen liittyen tavallaan perusteltua. Toinen syy ilmaisulle saattaa löytyä tuotantolinjojen työntekijöistä. Viron työttömyysluvut ovat Euroopan alhaisimmat sillä 1,34 miljoonaisesta (Population by Sex, Year and Age Group 2006) kansasta marraskuussa 2006 4,5 % oli työttömiä (Euro area unemployment down to 7,6 % 2007). Tämä vaikuttaa siihen, että ei ole varaa, mistä työntekijöitä valita. Nuori sukupolvi ei ole kiinnostunut suorittavasta työstä, ja myös ammattikoulutuksen vähyys vaikuttaa esimerkiksi ompelijoiden saatavuuteen (Erkkilä ym. 2005, 97). Vuonna 2005 korkea-asteelta valmistuneita oli Virossa 11 793 ja ammatillisesta koulutuksen saaneita 7 548 (Graduates by Level of Study and Year 2006). Myös ulkomaat houkuttelevat ammattitaitoista työvoimaa paremman palkan vuoksi. Tämän takia tehtaissa työskentelee paljon venäjänkie-

listä väestöä, joiden kielitaito ei välttämättä riitä esimerkiksi suositumpiin asiakaspalvelutehtäviin. (Erkkilä ym. 2005, 97.) Myös Sail & Ski:n tuotantolaitoksessa työskentelee venäläisiä ja venäjänkielisiä työntekijöitä ja lisäksi latvialaisia työntekijöitä. Toisaalta myös nuorempi venäläisväestö on jo hakeutumassa pois matalapalkkaisilta aloilta (mts. 97).

3.3 Tiedon oikea sisältö

Tiedon saamisen vaikeuksien lisäksi saatavan tiedon sisältö ei aina ole täsmällistä ja oikeaa. Tähän liittyy varmasti myös edellisessä luvussa mainittu tuotannosuunnittelun tehottomuus eli oikeaa tietoa ei välttämättä ole saatavilla. Jos oikeaa tietoa ei ole saatavilla, saatetaan se keksiä tai lupailta virheellisiä arvioita tuotannon valmistumisesta.

... tavaralla alkaa niinkun olemaan se raja, ja tarvittas se tieto, että tulee se varmasti, niin sanotaan, että se tulee. Mutta sitten kun on se toimitusaika... niin kun auto lähtee, niin kakskytäviis kappaletta jäi toimittamatta.

Myös tuotantovastaava kertoo, että tuotannon ollessa myöhässä myös ilmoitus siitä tulee yleensä liian myöhässä. Syy siihen, että etenkin negatiivisia uutisia tuotannosta yritetään salata, voi osaltaan liittyä työntekijöiden virheiden tekemisen pelkoon.

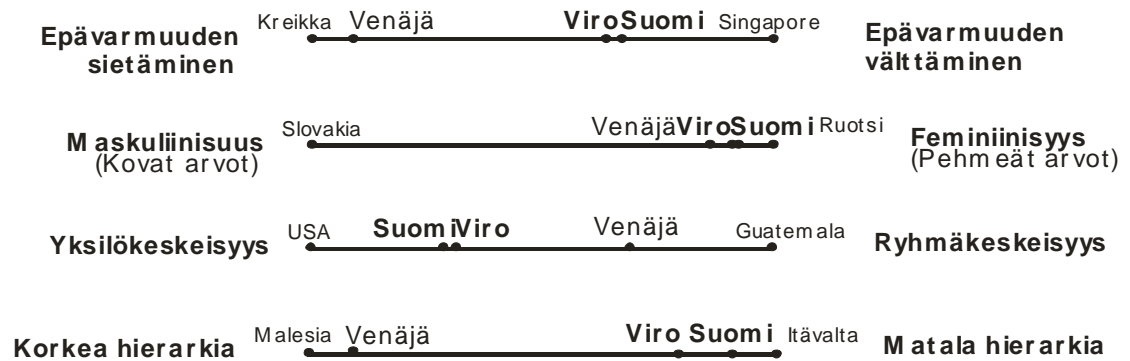
Erkkilän ja muiden (2005) tutkimuksessa työntekijöiden oma-aloitteisuus, itseohjautuvuus ja itsenäisyys eivät ole virolaisissa tuotantolaitoksissa haastateltujen suomalaisten johtajien toivomalla tasolla. Työntekijöitä ei Neuvostoliiton aikaan kannustettukaan vastuunottoon, vaan tapana oli määrätä työtehtävät ja olettaa, että työntekijä tekee työnsä sen suuremmin kommentoimatta tai miettimättä. Myös vastuunoton ja virheiden pelkääminen ovat vaikuttaneet oma-aloitteisuuden puutteeseen. Viron lainsäädännössä on edelleen kohta,

missä on määrätty työntekijän selittämisvelvollisuus ongelmatapauksissa. Tutkimuksen mukaan suomalaisten keskuudessa vallitseva käsitys suorittavan portaan työntekijöistä on, etteivät he halua ottaa vastuuta ja vastuunkannon kuvataan olevan suppeahkon, pitkälle edenneen joukon ulkopuolella vielä keskeinen ongelma. (Erkkilä ym. 2005, 99.) Myös tuotantovastaava on tehnyt samankaltaisia havaintoja verratessaan suomalaisia ja virolaisia tuotannon työntekijöitä. Hänen mielestään suomalaiset työntekijät ovat vastuuntuntoisempia ja täyttävät tehtävänsä itsenäisemmin, eivätkä kaipaa niin paljon ohjausta työn loppuun suorittamiseksi. He myös suunnittelevat omaa työtään tarkemmin. Tuotannon työntekijät virolaisessa tuotantolaitoksessa taas tarvitsevat enemmän valvontaa, sillä täytyy jatkuvasti tarkistaa, tekevätkö työntekijät sitä, mitä on määrätty ja siten kuin on määrätty. Hän huomauttaa myös, että virolaiset työntekijät yrittävät monesti selvitä työstä niin vähällä kuin mahdollista.

Geert Hofstede on tunnetussa tutkimuksessaan esittänyt kulttuurien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia viiden eri perusarvon avulla. Näitä arvoja ovat valtaetäisyys, maskuliinisuus-feminiinisyys, epävarmuuden sietäminen, yksilö-ryhmäkeskeisyys ja menneisyys-tulevaisuussuuntautuneisuus. Viimeistä ei kuitenkaan tässä käsitellä, sillä Viro ei sisälly tutkimukseen. Kyseinen tutkimus on alun perin tehty 1974, mutta sitä on päivitetty myöhemmillä tutkimuksilla. (Hofstede & Hofstede 2005, 22.) Viro ei ollut mukana alkuperäisessä tutkimuksessa, mutta se on voitu sijoittaa muiden 74 maan kanssa samalle janelle niin kutsutun jäljennöstutkimuksen avulla (mts. 25–26).

Tässä tutkimuksessa suomalainen ja virolainen kulttuuri ovat lähes kaikista arvoista katsottuna lähellä toisiaan. Virolaisen kulttuurin on havaittu sietävän hieman enemmän epävarmuutta, olevan hieman maskuliinisempi ja ryhmäkeskeisempi kuin suomalaisen. Kulttuurien sijoittumista arvojen ääripäiden välille kuvataan janojen avulla, mihin on vertailun vuoksi otettu mukaan Vi-

ron ja Suomen lisäksi kunkin arvon ääripäät sekä Venäjä ottaen huomioon venäläisen kulttuurin vaikutuksen, mitä on käsitelty edellä (kuvio 4).



KUVIO 4. Suomalaisen ja virolaisen kulttuurin arvojen eroavaisuudet. Kuvio on muodostettu Hofsteden ja Hofsteden (2005) tutkimustulosten perusteella (Hofstede & Hofstede 2005, 42–43, 78–79, 120–121, 168–169).

Kaikkein etäämmällä virolainen ja suomalainen kulttuuri ovat toisistaan valtaetäisyyden käsitteen kohdalla, vaikka molemmissa maissa on suhteellisen matala hierarkia (Hofstede & Hofstede 2005, 42–43). Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin instituutioiden ja organisaatioiden vähemmän valtaa käyttävät jäsenet odottavat sitä ja hyväksyvät sen, että valta on jaettu epätasapuolisesti (mts. 46). Suhde auktoriteettiin opitaan jo suhteessa vanhempiin perheenjäseniin ja opettajiin, ja sama toimintamalli toistuu työelämässä. Suuren valtaetäisyyden kulttuurien organisaatiot keskittävät vallan harvojen käsiin ja alemman tason työntekijät olettavat, että heille kerrotaan, mitä tehdä. Organisaatioissa työskentelee paljon valvontahenkilökuntaa ja raportointi tapahtuu hierarkian portaiden mukaisesti. Aloitteen yhteydenottoon tekee aina ylemmän tason työntekijä. Johtajan toivotaan olevan isähahmo, jota vastustettaessakin totellaan näennäisesti. Korkeaan valtaetäisyyteen liittyvät myös näkyvät, statusta osoittavat merkit ja tunteellinen suhtautuminen johtavaan henkilöön. (Mts. 55–56.) Johtajan kommunikoidessa alaisensa kanssa päätarkoi-

tuksena on välittää käskyjä ja tietoa, kun taas hierarkiassa ylöspäin suuntautuvan viestinnän päätarkoituksena on antaa palautetta, kysyä kysymyksiä ja saada apua (Hodgetts ym. 2006, 184, 186).

Matalan hierarkian maissa organisaation kaikkien työntekijöiden ajatellaan olevan samanarvoisia asemasta riippumatta. Organisaatio on matalahierarkkinen ja työtehtäviä voidaan helposti muuttaa ja vaihtaa. Johtajien tulee olla helposti lähestyttävissä, kaikkien mielipiteet oletetaan otettavan huomioon johtajan kuitenkin tehdessä viimeisen päätöksen. (Hofstede & Hofstede 2005, 56.) Mielenkiintoinen on kuitenkin tutkimuksen havainto siitä, että vähemmän koulutetut ja alemmassa asemassa olevat työntekijät monissa matalan hierarkian länsimaissa kannattavat silti autoritäärisempiä arvoja työyhteisössä kuin korkeammassa asemassa olevat maanmiehensä (mts. 50). Erkkilän ja muiden (2005) tutkimuksen mukaan autoritäärinen johtamistyyli on tarpeellinen etenkin virolaisessa teollisuustuotannossa. Siellä verrattain vapaaseen johtamistyyliin ei voida vielä täysin mennä, vaikka nuorempien työntekijöiden ja alemmien tasojen johtajien vastuullisuus on paikoin jo paremmalla tasolla. (Erkkilä ym. 2005, 99–100.)

Baltian valtiot ovat olleet menestyksellisiä talouselämänsä tehostamisessa ja virtaviivaistamisessa (Hodgetts ym. 2006, 41). Hodgetts ja muut (2006) kertovat Randallin ja Coakleyn (1998) tutkimuksesta, missä pyrittiin selvittämään, miten kulttuuri vaikuttaa onnistuneissa kauppasuhteissa entisessä Neuvostoliitossa: Ulkopuolelta tulleet johtajat tyypillisesti halusivat tehdä työntekijät tehokkaiksi ja tuottaviksi. Epäyhtenäisyyttä on tällöin kulttuuristen normien, aikaisemman koulutuksen, työkokemuksen ja alkavan talousrakenteen sekä tavan tehdä kauppaa kansainvälisesti välillä. Tästä tutkijat päättelivät, että muutos käyttäytymisessä jää edelleen jälkeen rakenteellisesta muutoksesta. Talouselämän vaatimukset ja kulttuuristen normien tarpeet eivät ole yhteneviä, mikä tuo ilmi haasteita ja ristiriitoja pelkän rakenteellisen muutoksen

taustalla. (Hodgetts ym. 2006, 41.) Erkkilä ja muut (2005) raportoivatkin Viron kulttuurin muuttuneen paljon markkinoiden vapautumisen jälkeisen kehitysvaiheen aikana 1990-luvulla. Kulttuuri- ja asennemuutos vievät kuitenkin aikaa. Viron johtamistyyli ja organisaatiokulttuuri ovat kuitenkin muuttumassa ja viime aikoina suomalaiset johtajat ovat tutkimuksen mukaan alkaneet jakaa päälliköilleen entistä enemmän osavastuuta. Madalletuissa organisaatioissa työtyytyväisyyden on havaittu nousevan ja uusi johtamistyyli on usein vastaanotettu positiivisesti. (Erkkilä ym. 2005, 100.) He näkevät työnjohdon koulutuksen tärkeänä keinona etenkin tehokkuuden ja tuottavuuden ymmärtämisen lisäämiseksi (mts. 95).

3.4 Tiedonvälityksen välineet

Tietotekniikan vaikutus tiedon siirtymiseen yritysten välillä on toisaalta positiivinen ja toisaalta negatiivinen. Tieto siirtyy nopeammin ja suurinakin määrinä helpommin. Teknologian välittämä viestintä voi olla demokraattisempaa, kun viestinnän osapuolten ennakkoluulot ja valtaerot eivät ole suoraan näkyvissä. Itse asiaan voi näin olla helpompi keskittyä, kun muodollisella asemalla ei ole niin suurta merkitystä. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 49.) Tietoteknologia ei kuitenkaan itsessään välttämättä paranna tilannetta, jos sen periaatteissa tai käytännöissä on ongelmia.

Tuotantolaitoksessa on tuote- ja markkinointipäällikön mukaan vallalla "paperikulttuuri", missä Sail & Ski:itä tullut informaatio tuotteista tulostetaan paperille ja "jaetaan pitkin taloa". Tässä järjestelmässä hän näkee ongelmana sen, että tieto ei välttämättä välity joka pisteeseen ja muutoksen tullessa saattaa työntekijöiden saatavilla olla vanhentunutta tietoa, mikä voi johtaa esimerkiksi siihen, että tuotteet valmistetaan väärästä materiaalista. Monesti he

myös ”soittelevat siitä asiasta ja kyselevät sitten niitä tietoja” ennemmin, kuin että he katsoisivat itse tiedon tietokoneelta.

Esimerkistä käy ilmi, että vaikka tieto siirtyy tehokkaasti, sitä ei vastaanoteta yhtä tehokkaasti. Tietokoneita ei välttämättä ole riittävästi jokaista työntekijää kohden tai niiden käyttöä ei hallita täysin. Myös aikaisemmin käsitellyllä oma-aloitteisuuden puutteella voi olla osuutta asiaan. Jos viestinnässä käytetty kieli ei ole henkilön äidinkieli, voi osa tiedosta jäädä tiedostetusti tai tiedostamatta ymmärtämättä. Näin osa työntekijöistä voi jäädä tarpeellisen tiedon ulkopuolelle kielen ja tietoteknisen osaamisen puutteiden vuoksi. (Kesti 2005, 122.)

3.5 Kulttuurierojen merkitys ja ymmärtäminen

Jotta voidaan tarkastella kulttuurin merkitystä yhteistyössä, se on ensin tarpeen määritellä. Tutkimuksen runkoa muodostettaessa on käsitelty kulttuurin erilaisia tasoja ja kerrostumia. Yksinkertaisimmillaan kulttuuri on opittua tietoa, mitä ihmiset käyttävät tulkitessaan kokemuksia ja käyttäytyessään sosiaalisissa tilanteissa. Tämä tieto muodostaa arvoja, luo asenteita ja vaikuttaa käyttäytymiseen. (Hodgetts ym. 2006, 93.) Ali-Yrkkö ja muut (2000) epäilevät, että kulttuurieroja käytetään monesti selittämään epäonnistumisia, vaikka syyt voivat olla myös muissa asioissa. Hankalaa on erottaa, mikä henkilössä on kansallisen kulttuurin tuomaa ja mikä esimerkiksi henkilökohtaisia ominaisuuksia. Ihminen on monipuolinen kokonaisuus. Kulttuurierojen merkitystä ei kuitenkaan voida heidän mielestään täysin sivuuttaa yhteistyössä, sillä heidän tutkimuksensa mukaan kulttuurierot voivat helposti synnyttää väärinkäsityksiä, jotka johtavat vaikeasti ratkaistaviin ristiriitatilanteisiin. (Ali-Yrkkö ym. 2000, 109–110.)

Kulttuureja voidaan tulkita väärin joko etsimällä niistä vain erilaisuuksia tai samanlaisuuksia tai yksinkertaisesti vahingossa. Erilaisuuksia korostava voi esimerkiksi yleistää toisen kulttuurin ääripäiden ominaisuudet koskemaan kaikkia kulttuurin edustajia (Hodgetts ym. 2006, 97). Ihmisten luokittelu ja stereotypointi sinänsä on luonnollista, mutta ominaisuuksien arvioiminen hyväksi tai pahaksi ei ole oikea lähtökohta kulttuurien tuntemiselle (Adler 2002, 83). Adlerin (2002) mukaan kulttuuritaustamme toimii suodattimena kaikelle, mitä kuulemme ja näemme. Voimme oppimamme kulttuurin vuoksi myös huomaamattamme ymmärtää sanoman väärin, jättää asioita huomiotta ja kuvitella asioita, joita sanoma ei oikeastaan sisällä. (Mts. 78.) Olennaisinta ja myös haasteellisinta toisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa toimittaessa on juuri olla käyttämättä omaa arvojärjestelmäänsä (Ali-Yrkkö ym. 2000, 109–110) eli välttää katsomasta maailmaa vain omasta näkökulmastaan (Hodgetts ym. 2006, 133). Muiden ymmärtäminen edellyttää omien kulttuurin tuomien ominaisuuksien ymmärtämistä, mikä Adlerin (2002) mukaan onkin useimmiten kaikkein vaikeinta (Adler 2002, 86).

Toisaalta voidaan myös olettaa, että muut tai muiden kokemat tilanteet ovat samankaltaisempia kuin tosiasiaissa ovatkaan. Tällöin syntyy helposti illuusio yhteisymmärryksestä, kun eroavaisuuksia mielipiteissä ja toimintatavoissa ei käsitellä lainkaan. Jälkeenpäin osapuolet voivat kummastella sitä, miksei toinen toiminutkaan niin kuin oli yhdessä sovittu. Toisen kulttuurin ymmärtäminen ja kunnioittaminen eivät siis tarkoita sen omaksumista tai hyväksymistä kyseenalaistamatta. (Adler 2002, 90.) Adler (2002) kuitenkin muistuttaa, että eri kulttuureista tulevien henkilöiden kohtaamat ristiriidat ovat harvoin tahallaan aiheutettuja. Kyse on useimmiten väärästä havainnosta, tulkinnasta tai arvioinnista. (Mts. 77.) Erilaisuuden tunnistaminen on tärkeää, jotta monimuotoisuudesta voidaan hyötyä (mts. 107).

Adler (2002) kehottaa omaa kulttuurin tuntemusta ja ymmärtämistä parantaakseen:

- asettumaan toisen asemaan
- oletamaan erilaisuutta, kunnes samankaltaisuus on todistettu
- tarkkailemaan ja kuvailemaan, ei tulkitsemaan ja arvioimaan
- pitämään omaa selitystään tilanteelle arvauksena, kunnes se voidaan todistaa (mts. 94).

Myös ajalla ja kokemuksella on myönteinen vaikutus kulttuurien kokemiseen. Kulttuurierot koetaan voimakkaimmin tapauksissa, joissa henkilöillä ei ole kansainvälistä kokemusta. (Ali-Yrkkö ym. 2000, 109–110.) Yrityksen kansainvälistymisen vaiheella ja kansainvälisen toiminnan kestolla on vaikutusta siihen, miten toinen kulttuuri koetaan. Toimintaansa vieraan kulttuuripiirin alueella aloittava yritys kokee usein kulttuurishokkeja, kun taas kansainvälisesti kokeneempi yritys kohtaa haasteet järjestelmällisemmin. Kokemus kohde- maasta ja sen kulttuurissa toimimisesta myös hioo yrityksen kulttuurien välisen toiminnan käytäntöjä. (Mts. 2000, 99.)

3.6 Johtopäätökset

Sail & Ski ei voi tuote- ja markkinointipäällikön mukaan suoraan puuttua tuotantolaitoksen sisäisiin ongelmiin, vaikka ne vaikuttavatkin yrityksen omaan sekä sidosryhmien toimintaan. Ainoastaan tietoa ja neuvoja tuotantovastavalle antamalla vaikuttaminen on mahdollista. Tässä korostuu välittäjän rooli. Kun tieto on välitettyä, eikä todellisiin tilanteisiin pääse tutustumaan tai vaikuttamaan, turhautuu helposti. Asian arvailu ja oletukset voivat siksi johtaa välillä kärjistettyihin mielipiteisiin toisesta osapuolesta. Kulttuurin on siten

helppo nähdä olevan vastuussa syntyneistä haasteista, mutta tilanteeseen olisi hyvä päästä perehtymään tarkemmin.

Tiedon saamiseksi ja toimitusaikojen pitämiseksi pitäisi haasteisiin syventyä vielä perinpohjaisemmin. Esille nousee tuotannosuunnittelun ja sen kautta tilauksen valmistumisen arviointi. Ratkaistava olisi ainakin se, millaisia syitä tuotannon myöhästymisiin on ja toistuvatko samat syyt kerta toisensa jälkeen. Vastaan tulleita haasteita selvitettäessä voidaan keskittyä ratkaisemaan pieniä ongelmia kerrallaan tai ottamaan selville, onko ongelmilla jokin suurempi syy taustalla. Sail & Ski voi pyrkiä vaikuttamaan asioihin tuotannonvastaavan välityksellä, mutta haasteita tulisi silti pohtia molempien osapuolten näkökulmista.

Tuotantolaitoksen organisaation hierarkkisuutta, henkilöstön työkuultuuria ja ammattitaitoa ei tämän tutkimuksen puitteissa pystytä eikä pyritäkään tutki-
maan tarkemmin. Tiedot perustuvat kahden tutkittavan mielipiteisiin ja ku-
vauksiin. Kuitenkin Erkkilän ja muiden (2005) tutkimuksessa saadut tulokset
saavat aikaan mielikuvan virolaisesta tuotanto-organisaatiosta erittäin haas-
teellisena toimintaympäristönä. Vaikka tuotantolaitoksen johto olisikin kou-
luttanut ja omaisi länsimaisen liiketoiminta-ajattelutavan, sitä voi olla vai-
kea soveltaa henkilöstöön, joka on oppinut ajattelemaan täysin eri tavalla.
Työtä johdossa ja suorittavan työn tasolla voidaan tehdä eri periaatteilla,
opeilla ja tavoitteilla. Viestintää ompelulinjojen työntekijöiden välillä saattavat
haitata kielitaito ja asenteet eri kulttuureita kohtaan. Motivointi, positiivisen
työilmapiirin ja yhteishengen luominen voi olla haasteellista. Vaikka johtaja
olisikin tottunut tasa-arvoiseen johtamistyyliin, hän voi helposti siirtyä autori-
täärisempään suuntaan, jos havaitsee työntekijöiden vaativan toisenlaista,
käskevämpää ja valvovampaa johtamista.

Sekä lähdekirjallisuus että tutkittavat itse ovat kuitenkin havainneet yhteistyön pitkäkestoisuuden eri kulttuureiden välillä vaikuttavan positiivisesti työskentelyyn. Sail & Ski:n tuotteet on teetetty Virossa jo vuodesta 1994 asti ja tässäkin tuotantolaitoksessa vuodesta 2000 lähtien. Virolainen kulttuuri on siis varmasti jo tuttu Sail & Ski:n organisaatiolle ja toisaalta suomalainen kulttuuri tuotantolaitokselle. Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikkö mainitsee, että ongelmia on nyt vähemmän kuin aikaisemmin. Myös käynnit tuotantolaitoksella ovat vähentyneet, kun osapuolet ovat oppineet tuntemaan toisensa. Tuotantovastaava mainitsee pitkäkestoisen yhteistyön etuna ainakin sen, että esimerkiksi Sail & Ski:ltä lähetettävä tuotteisiin liittyvä tieto lähetetään aina samassa muodossa ja työntekijät ovat tottuneet näiden piirrosten, kaavojen ja tuotekuvausten tyyleihin. Tämä vähentää väärinkäsitysten mahdollisuuksia tuotannossa.

4 TOIMINTATAPOJEN VÄLITYS

4.1 Yhteistyö ja kumppanuusajattelu organisaatioiden välillä

Tuote- ja markkinointipäällikkö korostaa Sail & Ski:n, tuotantolaitoksen ja tarvarantoimittajien yhteistyön, ”yhteisen bisneksen” merkitystä:

Jos kaikki toimii hyvin keskenään ja tuetaan toinen toisiamme, annetaan toiselle hyvä aika tehdä tuotteita ja prosessia, niin se tuo sen työn kaikille. Ettei ajatella vaan sitä omaa napaa siinä.

Nopeus, tehokas toimitus ja informaation kulkeminen jokaiselle ovat hänen mukaansa lähialueilla toimivan yhteistyön edellytyksiä. Varmat toimitukset ovat kotimaisena tuotemerkkinä pysymisen ohella Sail & Ski:n kilpailuvaltteja (Schreck 2006b). Hän jakaa vastuualueet tuotantolaitoksen ja Sail & Ski:n orga-

nisaation kanssa siten, että hyvä laatu, istuvuus ja kankaat sekä toimitusvarmuus, myynti ja koulutustapahtumat ovat Sail & Ski:n vastuulla. Ompelujälkeen ja toimitusten oikea-aikaisuuteen voi taas tuotantolaitos vaikuttaa. Tuotantovastaava kertoo Sail & Ski:n kertovan avoimesti tuloksistaan ja suunnitelmistaan. Tämä toimii myös toisinpäin. Sail & Ski:n kanssa keskustellaan myös esimerkiksi läpimenoajoista ja materiaalikulutuksesta. Hän mainitsee kuitenkin, ettei monille muille asiakkaille anneta niin paljon tietoa tuotannosta. Tuote- ja markkinointipäällikkö kuvaa "partnership-ajattelumaailmaa" siten, että yhteistyöyritykset ovat "paljon syvemmällä toistensa kanssa" ja asiat tulee käydä yhdessä läpi "juurta jaksain", vaikka molemmilla puolilla onkin tietoa, taitoa ja omia tapoja työskennellä.

Sail & Ski toteuttaa toimintaansa pitkälle verkostoituneena organisaationa. Tuotantolaitoksen lisäksi yhteistyökumppaneita ovat esimerkiksi kankaanvalmistaja, lisätarviketoimittajat ja -valmistajat ja tavaranhankkija (Schreck 2006b). Tällaisessa yhteistoiminnassa kumppanuuden tavoitteet ovat usein syvemmällä kuin puhtaassa valmiiden tuotteiden ostotoiminnassa. Näissä yhteistyösuhteissa on kyseessä yleensä useiden eri yritysten voimavarojen ja osaamisen yhdistäminen sekä vuorovaikutus. Kumppanuussopimusten solmimisen taustalla ovat tavoitteet esimerkiksi uudistua, olla nopeampia ja toimia oikea-aikaisesti. Yritysverkostossa liikkuvat tyypillisesti pääoma, reaali- ja tietovirrat sekä henkilöstö. (Vakaslahti 2004, 17–21.)

Ristiriitoja yhteistyössä on Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikön mukaan esimerkiksi kankaiden tilausjärjestelmässä, sillä hän haluaisi, että kaikki tilaukset tehtäisiin kerralla. Kuitenkin Sail & Ski:n tuotannonvastaavan esimies sanoo isojen kertatilausten tekemisen haittaavan rahoitusta ja jakaa tilaukset pieniin osiin. Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikkö taas perustelee isojen tilausten tekemistä sillä, että se helpottaisi kankaanvalmistajan työtä. Itse asiassa rahoituskaan ei kärsisi, sillä vaikka tavara toimitettaisiin yhdessä

erässä, voitaisiin se silti maksaa useammassa erässä. Hänen mielestään näitä "neuvottelukysymyksiä, toimituskysymyksiä ja maksuaikakysymyksiä" ei tuotantolaitoksessa aina ymmärretä, sillä tätä "pitää käsi kädessä melkeen aina käydä läpi".

Sail & Ski on mahdollisesti törmännyt yhteistyön odotusten alittumiseen. Odotukset voivat Vakaslahden (2004) mukaan alittua useista eri syistä, joita ovat: kumppanin strategian muuttuminen, johdon huomion siirtyminen muualle, muiden yhteistyösuhteiden haitallinen vaikutus, yrityskulttuurien eroavaisuudet ja yhteistyön kantavien asiantuntijoiden siirtyminen muihin tehtäviin (Vakaslahti 2004, 23).

4.2 Johdon rooli yhteistyön onnistumisessa

Tuotantolaitoksen johtaja on vaihtunut Sail & Ski:n yhteistyön aikana jo kolme kertaa. Tällä on varmasti vaikutusta siihen, miten johtajat pystyvät yhteistyöstä sopimaan. Myös tuotantolaitoksen strategiaa on voitu päivittää. Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikkö kertookin, että "...se on hankalaa aina, kun siellä vaihtuu omistajan ääni, joka haluaa tuoda sitten omia asioita ja onko hän nyt selvillä kaikista asioista...". Yhteistyössä on keskeisessä asemassa asiakkaan muuttuvien vaatimusten syvällinen, yhteinen ymmärrys. Yhteisöllisen viestinnän merkitys korostuu myös. Avoin johtoryhmäkeskustelu yritysten yhteisten hankkeiden tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa on hankkeen kokonaiskannattavuuden maksimoimiseksi ehdottoman tärkeää. Näin tiedetään, mihin verkoston oletusarvot perustuvat. (Vakaslahti 2004, 26–27). Toisissa kumppanuussuhteissa yrityksen johdon ja asiantuntijoiden yhteinen kieli ja jopa henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä tekijöitä, joiden varaan toimivaa verkostoa rakennetaan (mts. 50).

Kumppanuuksia suunnittelevat ja neuvottelevat yleensä vain yritysten johtajat. Yhteisten tavoitteiden muotoilussa heidän on kuitenkin tärkeää ymmärtää myös ryhmittymien mahdollisesti eriävät tavoitteet ja taustalla vaikuttavat näkökulmat. (Mts. 53.) Erilaisia yhteistoimintamalleja ja -vaihtoehtoja voidaan arvioida ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta. Ongelmana on tällöin monesti liian optimististen tavoitteiden asettaminen yhteistyölle. Taustalla olevat muut tavoitteet saattavat olla ristiriidassa ja käytännön muutosvastarinta voi kariuttaa yhteistoiminnan jatkumisen. Tämän voi aiheuttaa myös prosessien tehottomuus ja eriävät yrityskulttuurit. (Vakaslahti 2004, 50.) Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikkö (2006c) kertoo tuotantolaitoksen toimitusjohtajan vaihtuneen opinnäytetyön tekemisen aikana. Yritysten yhteistyö näyttääkin nyt valoisammalta, sillä uusi johtaja on jo heti ensimmäisissä tapaamisissa hahmottanut yhteistyön tavoitteita ja esimerkiksi tiedonvälityksessä olevia ongelmia ja aikoo saada aikaan kehitystä näissä asioissa. (Schreck 2006c.)

4.3 Organisaatiokulttuurin merkitys

Vakaslahti (2004) mainitsee yhteistyön haasteeksi myös eriävät yrityskulttuurit (Vakaslahti 2004, 50). Luvussa 3 käsitelty kansallisten kulttuurien ja työ- kulttuurien erot ovat osaltaan myös organisaatiokulttuureiden eroja. Organisaatiokulttuuri taas määrittelee toimintatapoja. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä kollektiiviseksi mielen ohjelmoinniksi, mikä erottaa eri organisaatioiden jäsenet toisistaan. Organisaatiokulttuuri on pinnallisempi, kuin kansallinen kulttuuri ja koostuu lähinnä organisaation käytänteistä. (Hofstede & Hofstede 2005, 282–283, 284.) Yrityksen kieli, koodit, prosessit ja symbolit ovat tärkeä osa organisaatiokulttuurissa (Vakaslahti 2004, 51).

Vaihtoehtoja yrityskulttuurin soveltamisessa on Vakaslahden (2004) mukaan kaksi: yritykset joutuvat joko kehittämään kokonaan kolmannen tavan viestiä

tai sitten jäsenten on sopeuduttava toimimaan jommankumman yhteisesti sovituilla säännöillä. Yhteistyön alussa päätös on haasteellinen, sillä yrityskulttuuri kehittyy organisaatiossa luonnollisesti yhteisten kokemusten kautta. Tämä jaetun ymmärryksen löytyminen kuitenkin vaatii aikaa ja vaikuttaa osaltaan yritysten yhteistyön onnistumisen todennäköisyyteen. Hän vakuuttaa organisaation hyötyvän vankasta yrityskulttuurista, koska tällöin yksittäiset jäsenet voivat toimia tehokkaammin ilman jatkuvaa ohjeistusta. (Vakaslanti 2004, 51.) Organisaatiokulttuureita voi kuitenkin olla vaikeaa sovittaa yhteen esimerkiksi jos toisessa yrityksistä on vahva hierarkkinen rakenne, sisäistä kilpailua tai muutosvastarintaa (Lank 2006, 166). Lankin (2006) mukaan organisaatiokulttuureita tulisi yhtenäistää hiljalleen aloittamalla esimerkiksi tietyn yhteisen operaation tai hankkeen toimintatapojen erottamisella yritysten perinteisistä toimintatavoista. Näin voi syntyä uusi, yhtenäinen organisaatiokulttuuri, jota voidaan soveltaa yhteistyöyritysten koko toimintaan. (Mts. 166.)

Yrityskulttuurin yhtenäistämisestä eri kulttuurista tulevien yhteistyökumppaneiden kesken voidaan kuitenkin olla eri mieltä. Ali-Yrkkö ja muut (2000) kertovat jaetun ja yleisesti hyväksytyn yrityskulttuurin voivan kansainvälisissä yrityksissä toimia kulttuurien välisen sopeutumisen ja yhteistyön edistäjänä. Samalla se voi myös ehkäistä maa- ja aluekohtaisten eroavaisuuksien kärjistymistä monikulttuurisessa työyhteisössä. (Ali-Yrkkö ym. 2000, 110.) Adler (2002) taas viittaa tutkimukseen, missä on havaittu yhtenäisen organisaatiokulttuurin ennemminkin nostavan eri kulttuureista tulevien työntekijöiden oman kulttuurin mukaiset toimintatavat esiin, kuin samanlaistavan työntekijöitä. Tähän hän arvelee olevan syynä muiden kulttuurien vastustuksen ja sen, että työelämää astuttaessa oma kansallinen kulttuuri on jo niin vahvasti opittu, ettei organisaation kulttuuri voi pyyhkiä sitä pois. (Adler 2002, 69.)

4.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tekijällä ei ole tarkkaa tietoa Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen yhteistyön sopimuksista ja syvyydestä. Yhteistyön käsittely pohjautuu tutkittavien kertomuksiin. Yhteistyösopimuksen ja käytännön yhteyttä sekä sopimuksen kattavuutta olisikin mielenkiintoista tutkia. Yritysten johdolla on tärkeä rooli yhteistyön toteutuksesta neuvotellessa ja sopiessa. Vaarana on kuitenkin se, ettei yhteistyön ajatus välity kaikille tuotantolaitoksessa. Tällä saattaa olla vaikutusta myös edellisessä luvussa käsiteltyihin tiedonvälityksen haasteisiin. Sillä jos muiden yritysten kanssa toimitaan lähinnä alihankkijoina, voi olla vaikea kohdella yhtä yritystä toisin tai pistää yksi yritys muiden edelle.

Pohdittavaa on myös siinä, että pyrkiikö yhteistyö kaikkien osapuolten mielestä samoihin asioihin. Tieto ei välttämättä välity tehokkaasti sen vuoksi, että sen merkitystä ei hahmoteta yrityksen jokaisella tasolla. Yhteistyösopimuksessa ei sinänsä riitä, että ainoastaan sovitaan, kuka tekee mitäkin, vaan myös siitä olisi sovittava, kuka välittää mitäkin tietoa, kenelle, milloin ja miksi. Tuotantovastaavan rooli tiedon ja yhteistyöajattelun välittäjänä voisi olla korostetumpi. Visio partnership-ajattelusta ei todennäköisesti realisoidu, ellei se ole tehokkaasti välitetty osapuolten välillä. Vaikka johto päättää ja sopii yhteistyön säännöistä ja toteutuksesta, voisi välittäjän rooli keskittyä osaltaan konkreettiseen yhteistyöajattelun levittämiseen yritysten jäsenien kesken. Myös eri osapuolten mielipiteet, tuntemukset ja kokemukset välittyvät välittäjän kautta ja nämä tiedot voivat ohjata yhteistyöajattelun kehittämistä.

5 HAASTEENA OSAAMISEN VÄLITTYMINEN

5.1 Osaamisen välittymisen merkitys

Opinnäytetyössä on tähän mennessä käsitelty sekä konkreettisia, näkyviä ongelmia tiedonvälityksessä, niiden taustatekijöitä että yritysten yhteistyön ominaisia piirteitä. Tässä luvussa pohditaan työn tuloksia eli sitä, mikä vaikutus mahdollisesti pienillä ja näennäisesti helposti ratkaistavilla haasteilla voi olla yritysten yhteistyön tulevaisuuteen.

Hiljainen tieto ja sen välittyminen on ollut pinnalla suomalaisen elinkeinoelämän pyrkiessä tekemään organisaatioista kilpailukykyisempiä niiden inhimillisiä menestystekijöitä hyväksi käyttäen. Esimerkiksi Helsingin Sanomien pääkirjoitus (2006) kertoo liikkeenjohdon konsultointiyrityksen MPS:n selvityksestä, missä vain harvat suomalaisyritykset ovat miettineet, miten niiden avainosaajien asiantuntemusta levitetään laajemmalle organisaatiossa (Virkunen 2006). Kestikin (2005) toteaa kilpailukyvyyn kehittyneissä teollisuusmaissa olevan kiinni inhimillisistä menestystekijöistä ja niiden hyödyntämisestä (Kesti 2005, 104). Inhimillisiä menestystekijöitä kehitetään hyödyntämällä organisaation hiljaista tietoa (mts. 45). Virolainen tekstiiliteollisuus ei enää ole ainoastaan edullisimpien tuotantokustannustensa vuoksi houkutteleva, vaan myös oiva aineettoman pääoman lähde.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoa (Kesti 2005, 187). Tiedostettu osaaminen on järkipäistä ja sitä on helppo käsitellä suullisesti, kun taas hiljainen tieto on luonteeltaan tunnepitoista ja siksi vaikea pukea sanoiksi, eritellä ja doku-

mentoida. Tiedostamattoman ja tiedostetun - tunteen ja järjen - vuorovaikutuksesta syntyy sekä uutta hiljaista tietoa että tiedostettua osaamista. (Mts. 51.) Yksilön osaamisen ja sen kehittämisen tarkoituksena on, että koko organisaatio oppii ja hyötyy osaamisesta (mts. 63). Tämän vuoksi tietoa ja osaamista organisaation sisällä on tärkeää jakaa ja saada sen hyödyt käyttöön. Erityisen tärkeää hiljaisen tiedon hyödyntäminen luovuutena ja innovatiivisuutena on monikulttuurisissa organisaatioissa (Ali-Yrkkö ym. 2000, 111; Trux 2000, 262.)

Sosiaalisten verkostojen luominen edesauttaa hiljaiseen tietoon käsiksi pääsemistä ja tätä kautta uuden tiedon luomista. Monipuolisten yhteyksien avulla työntekijän on mahdollisuus saada asioihin useampia näkökulmia, joita yhdistelemällä uutta tietoa ja osaamista saattaa syntyä. Oppimisen rooli on luoda aineksia innovoinnille hankkimalla monipuolista tietoa ongelmista ja ratkaisuista. (Hannula, Kukko & Okkonen 2003, 8.) Olennaista oppimisessa on se, että opittu tieto siirtyy organisaatiossa eteenpäin, eikä jää yhden henkilön haltuun (Lank 2006, 16). Kuitenkin Hannulan ja muiden (2003) suomalaisiin suuryrityksiin kohdistuneessa tutkimuksessa saatiin selville, että vain kuudessa prosentissa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä koko henkilöstön katsottiin olevan osaamisen siirtymistä edistävän toiminnan hyödyntäjiä (Hannula ym. 2003, 40).

Lyhyesti kuvattuna osaamisen muuttaminen hiljaisesta tiedosta eksplisiitiksi tiedoksi tapahtuu käsitteiden luomisen avulla, jolloin tieto saadaan sanoin ilmaistavaan muotoon. Tämän jälkeen se on myös helppo tallettaa esimerkiksi erilaisiksi tietokannoiksi, mistä kukin voi löytää oppimansa. Yksi tärkeä askel osaamisen siirtämiseksi on Hannulan ja muiden (2003) mukaan kirjata ylös henkilöt, joilla on hallussaan jotain tiettyä tietoa. Tällöin tietoa on helppompaa etsiä näiden henkilöiden avulla. (Hannula ym. 2003, 9.) Tämän jälkeen tiedon yhdistämisellä eli vanhoja ongelmia ja uusia ratkaisuja ja uusia ongelmia ja vanhoja ratkaisuja eri puolilta organisaatioita yhdistämällä saadaan

osaamista siirrettyä. Jotta uusista ideoista saataisiin konkreettista hyötyä, ne on myös toteutettava ja kokeiluja levitettävä kaikille organisaatiossa. (Mts. 10.) Lankin (2006) mukaan paras tapa ideoiden ja niiden toteutusmallien siirtämiseksi on kasvokkain tapahtuva vapaamuotoinen keskustelu (Lank 2006, 118). Tässä palataan tiedon siirtämisen prosessin alkuun eli sosiaalisten verkostojen luontiin, missä tieto on alun alkaenkin syntynyt.

Osaamisen siirtymistä yhteistyökumppaneiden välillä voi Karhusen, Kososen ja Leivosen (2003) tutkimuksen mukaan hahmottaa neljän eri ulottuvuuden avulla:

1. Osaamista ei siirry yhteistyökumppanilta toiselle.
2. Osaaminen siirtyy yhteen suuntaan länsimaisessa liiketoiminnassa kokeneemmalla osapuolelta toiselle.
3. Osaaminen siirtyy yhteen suuntaan länsimaisessa liiketoiminnassa kokemattomammalta osapuolelta toiselle.
4. Osaaminen siirtyy molempiin suuntiin samanaikaisesti.

(Karhunen, Kosonen & Leivonen 2003, 111.)

Ensimmäisessä vaihtoehdossa yhteistyö joko joudutaan keskeyttämään tai sen toimiessakin toinen osapuoli ei puutu toisen kohtaamiin haasteisiin. Toinen osapuoli siis antaa toisen ratkaista tietyt ongelmat itsenäisesti ja tyytyy passiivisesti seuraamaan ja hyväksymään toisen ratkaisun. Haasteista ei pyritä oppimaan mitään jatkoa ajatellen. (Karhunen ym. 112.)

Toisessa vaihtoehdossa länsimaisessa liiketoiminnassa kokeneemmalla yhteistyön osapuolelta toiselle voi siirtyä esimerkiksi teknologiaa ja teknistä osaamista, työmenetelmäosaamista, talous- ja materiaalihallinnollista sekä liiketoimintakonseptiin liittyvää osaamista. Länsimaisessa liiketoiminnassa kokemattomammalta osapuolelta taas voidaan oppia esimerkiksi paikallisen toiminta-

ympäristön erityispiirteisiin liittyvää osaamista. Tällaista voi olla esimerkiksi toiminnan sopeuttaminen ja tehokkuusvaatimuksissa joustaminen. (Karhunen ym. 2003, 114.) Yksi tärkeä osaamisen kohde on myös eri kulttuureissa ominainen henkilöiden välisten liikesuhteiden hoitoon liittyvä osaaminen.

Ideaali vaihtoehto osaamisen siirtymiseksi on molemmilta osapuolilta toiselle siirtyvä osaaminen. Yhteistyökumppanit pyrkivät ratkaisemaan kohtaamansa haasteet parasta menetelmää käyttäen ja yrittävät oppia käyttämistään toimintatavoista. Lisäksi hyötynä on tiivis yhteys yhteistyökumppaneiden välillä, mikä edistää kykyä ymmärtää toisiansa ja toistensa toiminnan periaatteita ja siihen liittyviä ongelmia. (Karhunen ym. 2003, 115.) Tällainen malli on tutkijoiden mukaan yleisin pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. Suurissa yrityksissä yleisempää on omien toimintatapojen ja yrityskulttuurin monistaminen kokemattomampaan yritykseen. (Mts. 123.)

5.2 Osaamisen välittymisen haasteet Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen välillä

Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen organisaatioiden sisällä ja välillä kulkevalle tiedolle ja osaamiselle on monta haastavaa tekijää: hierarkkisuus tuotantolaitoksessa, urautuneisuus Sail & Ski:n organisaatiossa, yhteistyöstrategioihin sitoutuminen, organisaatioiden hajautuneisuus ja yhteistyön niin kutsuttu opettaja-oppilas-suhde. Osaamisen välittymisen haaste on kaksitahoinen, sillä toisaalta organisaatioiden yksittäisillä työntekijöillä täytyy olla halu kehittää omaa ja muiden toimintaa sekä yhteistyötä. Toisaalta ehdotuksia ja aloitteita toiminnan kehittämiseksi voi syntyä paljonkin, mutta ne eivät välttämättä välity päättävälle taholle tai niitä ei muuten huomioida.

Hierarkkisuuden vaikutus osaamisen välittymiseen

Kuten aiemmin on todettu, tieto ei tuotantolaitoksessa aina kulje toivotulla tavalla tuotannosuunnitteluun ja virheiden pelkoon liittyen. Jos operatiivinen tieto ei kulje, voidaan olettaa, etteivät hiljainen tieto ja osaaminenkaan välity työyhteisön portaalta toiselle. Haastateltava kertookin, että virolaisilta työntekijöiltä ei tule selkeitä parannusehdotuksia oma-aloitteisesti. Keskustelussa tällaisia kehitysehdotuksia saattaa tosin tulla esille. Haastateltavan mielestä työntekijöitä voisi ”rohkasta, että tuotas asioita esille”. Hän mainitsee vähäisten resurssien muutosten tekoon ja hierarkian vaikeuttavan kehitysaloitteiden esilletuomista. Tilannetta kuvaa myös se, että tuotantovastaava ei kyselyssä kehotettaessa ehdottamaan kehitysideoita omaan tai Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen toimintaan ottanut kantaa asiaan. Huomio kiinnittyy yrityksen toimintakulttuuriin ja esimiestyöhön. Ilmapiiirin tulisi olla avoin kehitysehdotuksille ja oman toiminnan pohtimiselle sekä muiden kanssa keskustelulle. Kehitysehdotukset eivät kuitenkaan saisi jäädä jatkuvasti vain ehdotuksiksi, vaan ne pitäisi nähdä toteutuvan käytännössä.

Toimintakulttuurin ominaisuudet voivat koostua niistä asioista, joilla tuetaan vallan ja vastuun jakamista, osaamisen hyödyntämistä ja jokaisen mielipiteiden arvostamista (Kesti 2005, 45). Se parhaimmillaan lisää halua jakaa kokemuksia ja tietoa muiden kanssa. Myös esimiestoiminnalla on ratkaiseva merkitys tietotaidon kehittämisessä. (Mts. 56.) Esimieheltä odotetaan valmentavaa ja vuorovaikutteista otetta saadakseen työntekijäryhmänsä toimimaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Valtaa ja vastuuta voidaan jakaa työntekijöille, jotka saavat tukea työssään esimieheltään ja työtovereiltaan. Toimintaa kehitetään ennakoivasti eli proaktiivisesti ja ongelmiin tartutaan heti. (Mts. 127.)

Kulttuurin näkökulmaa kehitysehdotuksiin ja osaamisen siirtymiseen ei kannata unohtaa. Yrityksen aineetonta ja sosiaalista pääomaa ovat myös kulttuu-

riset kilpailukykytekijät (Ali-Yrkkö ym. 2000, 111). Vaikka kulttuuri ja sen erilaiset toimintatavat monesti saattavatkin tehdä toiminnasta monimutkaisempaa ja päätöksenteosta ja toimintojen suunnittelusta vaikeampaa, siitä on myös hyötyä organisaation kehittymisen kannalta. Uusille ideoille voidaan olla avoimempia ja päätösten tueksi saadaan useampia eriäviä näkökulmia ja tulkintoja. Myös luovuus, joustavuus ja ongelmanratkaisukyky ovat kulttuurien yhteistyön positiivisia puolia. (Adler 2002, 109.)

Yrityksen oppiminen kumppaneiltaan, asiakkailtaan ja toimittajiltaan mahdollistuu parhaiten, jos kulttuurinen ja maantieteellinen etäisyys eivät ole liian pitkiä (Ali-Yrkkö ym. 2000, 111). Kulttuurien arvojen kerroksiin (Hofstede & Hofstede 2005, 6-8) viitaten myös Trux (2000) mainitsee kulttuurien tiedostamattomien oletuksien ja arvojen tuntemuksen saati muokkauksen olevan haasteellinen tehtävä. Täten kulttuuria ei voida hallita ja ymmärtää vain julki-lausuttujen tietojen ja arvojen perusteella. (Trux 2000, 263.) Molemmat haasteltavat ovat huomanneet mahdollisista kulttuurisista eroavaisuuksista olleen hyötyä esimerkiksi siinä, että informaatiota ja omia toimintatapoja tulee mietittyä viimeistellymmin, jotta voisi olla varma siitä, että vastapuoli varmasti ymmärtää ne siten kuin on tarkoitettu.

Yhteistyöstrategiaan sitoutuminen

Henkilöstön toimiminen tavoitteiden mukaisesti edellyttää sitä, että tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja yhteisesti hyväksytyt ja ymmärretty. Strategian, tavoitteiden ja muutoksen suunnittelussa voi käydä niin, että johto ja esimiehet työstävät niitä pitkiäkin aikoja ja henkilökunta saa tietääkseen vain pohdinnan tiivistetyn tuloksen (Kesti 2005, 57–58). Yhteistyöhön ja sen tavoitteisiin sitoutuminen edellyttää johdolta yhteistyöstrategian viestimistä ymmärrettävästi (mts. 88). Taustatieto ja harkinnalle annettu aika auttavat kaikkia organisaatiossa ymmärtämään, minkä vuoksi ja millä ehdoilla toimintaa suunnitellaan (mts. 57–58). Tavoitteet pitäisi myös voida kytkeä käytännön toimintaan

(mts. 103). Strategioiden toteutumista nopeuttaa toimiva vuorovaikutus organisaatioissa ylhäältä alas ja alhaalta ylös (mts. 88).

Hierarkian ja työntekijöiden motivaation puutteen toimintaansa kohtaan vuoksi voidaan olla huolissaan siitä, että organisaatio ei kehity, jos kaikkia ei saada mukaan kehitykseen. Erkkilän ja muiden (2005) tutkimuksessa mainitaan, että mitä alemmas organisaatiossa mennään, sitä heikommin ihmiset tietävät yrityksen tavoitteet tai omat tavoitteensa (Erkkilä ym. 2005, 100). Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikkö toivoisikin, että joka tasolla tiedettäisiin paremmin, mitä ollaan tekemässä ja miksi (Schreck 2006a).

Opettaja-oppilas-malli osaamisen välittymisessä

Vakaslahti (2004) kertoo yritysten suosivan usein yhteistyössä niin kutsuttuja vahva-heikko-yhdistelmiä. Niillä tarkoitetaan asetelmaa, missä kokeneella yrityksellä on kyky ohjata toimintaa ja nuori yritys pystyy tarjoamaan tuoretta osaamista samalla täydentäen omia toiminnallisia puutteitaan. (Vakaslahti 2004, 54.) Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen välillä tietynlaista opettajan ja oppilaan asetelmaa on havaittavissa. Esimerkiksi tuotantovastaava kertoo käyneensä havainnoimassa M.A.S.I. Companyn Keiteleen tehtaan työtä ja toimintatapoja. Sail & Ski taas haastateltavan mukaan kouluttaa ompelijoita virheiden jäljittämisen seurannan avulla. Yhteistyöyrityksen kehittäminen näkyy myös investointeihin, konekannan muokkaamisiin ja kokonaisvaltaiseen suunnitteluun kannustamalla.

Erkkilä ja muut (2005) kirjoittavat tutkimukseensa viitaten, että suomalaiset yritykset ovat helposti ottaneet vastuulleen länsimaiseen työ- ja yrityskulttuuriin opettamisen virolaisille. Opettajuus ilmenee usein kulttuurikontrollina ja yrityskulttuurin siirtona. (Erkkilä ym. 2005, 92.) Vakaslahti (2004) neuvookin tarkkailemaan toiminnan tasapainoa koko yhteistyön ajan, sillä molempipuolinen oppiminen on yksi yhteistyön päätarkoituksista (Vakaslahti 2004, 49,

200). Monet kansainväliset johtajat tulevat usein edistyneemmillä talousalueilla ja uskovat, että heidän tietämyksensä on yliverstaista haasteiden käsittelemiseksi vähemmän kehittyneissä maissa (Hodgetts ym. 2006, 133). Vain yhdenlaisen toimintatavan opettaminen toiselle puolelle ei välttämättä mahdollista toisensuuntaista oppimista. Sillä vaikka organisaatiot maailmanlaajuisesti muuttuvat samankaltaisiksi, ihmiset säilyttävät organisaatioiden sisällä erityislaatuisuutensa (Adler 2002, 66).

Tiukat roolit opettajana ja oppilaana oletettavasti haittaavat tiedon ja ideoiden välittymistä toiseen suuntaan oppilaalta opettajalle. Jos tietoa ja toimintatapojia on aina siirretty suomalaisesta tuotannosta virolaiseen, voidaan helposti ajatella, ettei vastapuolella voisi olla tarpeellista tietoa ja taitoa. Pelkästä oikeiden toimintatapojen opettamisesta pitäisi siirtyä osallistuvampaan opiskeluun ja oppimiseen yhdessä.

Organisaation hajautuneisuuden vaikutus osaamisen välittymiseen

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri pakoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa (Hakonen ym. 2004, 19).

Jos erillään olevien yksiköiden antaa toimia yksin ja itsenäisesti, jäävät helposti huomaamatta ne paikalliset hyvät käytännöt, tiedot, taidot ja innovaatiot, joista yksiköt muualla voisivat hyötyä (Hakonen ym. 2004, 18). Palautteen saannin ja antamisen suhteen on todettu olevan hankaluuksia hajautetuissa organisaatioissa, samoin tiedon ja osaamisen siirtäminen saattaa olla vaikeaa (mts. 39). Kun ideoidaan uusia asioita tai ratkaistaan ongelmia ja konflikteja, suositaan tapaamista kasvokkain. Keskustelutilanteessa eri aistit ovat monipuolisessa käytössä niin, että herkkävivahteisimmatkin viestit välittyvät. (Mts. 48.)

Sail & Ski:llä on käytössään erityyppisiä teknologisia ratkaisuja yhteydenpidossa tuotantolaitokseen. Niiden käyttö tehokkaasti vaatii kuitenkin sen, että käyttö on kaikille mahdollista, käyttötaitoa on ja kommunikointikäytännöt tunnetaan. Teknologioiden mahdollistamat ratkaisut eivät aina toimi yhtä hyvin kuin kasvotusten tapahtuva kommunikointi, sillä vain osa viestistä välittyy sanojen avulla. Suuri osa viestistä syntyy puheen ajoituksesta ja sävystä sekä kehonkielestä. (Hakonen ym. 2004, 43.) Viestin ymmärrettävyys vaikeutuu, kun välitön kommunikointi ja reagointi hidastuvat (mts. 39). Palautteen antaminen ei kasvokkain, esimerkiksi sähköpostin välityksellä on ongelmallista, sillä lähettäjä saattaa kirjoittaa siihen liian kriittistä tekstiä voimatta kuitenkaan pehmentää sanomaansa vuorovaikutuksessa palautteen vastaanottajan kanssa (Kesti 2005, 166). Tällaisista tilanteista syntyvät väärinkäsitykset kehittyvät helposti ristiriidoiksi (Hakonen ym. 2004, 39). Suullisen viestin paremmin ymmärtämisen lisäksi läsnäolon ja läheisyyden tunne vahvistaa samantapaisuuden tuntemuksia, yhteisiä arvoja ja odotuksia sekä lisää henkilöiden ja ryhmien välistä luottamusta (mts. 43). Jos rentoja vuorovaikutustilanteita on liian vähän, hiljaista tietoa ei päästä jakamaan toisten kanssa ja innovaatioiden syntyminen vähenee. Esimiesten tulisikin olla valveutuneita ylläpitämään sosiaalista kanssakäymistä ja edistämään syntyneiden ideoiden toteuttamista. (Kesti 2005, 56.)

Urautuneisuus

Haastateltava mainitsee, että jos työtä tehdään aina "samassa paikassa ja samoilla kaavoilla", niihin myös helposti kangistuu, eikä "piikkiä" muutokseen tule. Vaikka hyvä yhteishenki onkin pitkään yhdessä työskennelleiden työyhteisöjen vahvuus, voidaan heikkoutena nähdä juuri vaihtoehdoilta sokeuttava ryhmäajattelu ja rutinoitumisen aiheuttama kyllästyminen (Hakonen ym. 2004, 46). Ihmiset pyrkivät luokittelemaan ja normittamaan usein toistuvia tehtäviä, minkä mukaan toimiminen ehkäisee kehittämistä (Kesti 2005, 32).

Vakaslahti (2004) nostaa esiin sosiologisen verkostoteorian, joka tunnistaa kaksi verkostojen päätyyppiä: heikon ja vahvan vuorovaikutuksen verkostot. Heikon vuorovaikutuksen verkostolla tarkoitetaan esimerkiksi yhteyksiä organisaation omaan hiljaiseen tietoon, mistä uudet ideat merkittävässä määrin jalostuvat. Vahvan vuorovaikutuksen verkostolla taas on taipumuksena tuottaa ja toistaa samoja tuloksia ja näin tukea organisaation tapakulttuuria. Vahvan vuorovaikutuksen verkostot muodostuvat henkilösuhteista, jotka vahvistavat liiketoiminnan päätöksiä, sekä liiketoimintasuhteista, jotka edistävät suoraan toimintaa. (Vakaslahti 2004, 41.)

5.3 Johtopäätökset

Ensimmäiseen tutkimustehtävään *Miten kulttuurienväliset erot ja yhtäläisyydet vaikuttavat vaatetusalan yrityksen kansainvälisessä yhteistyössä, erityisesti tiedonvälityksessä?* viitaten tutkimuksen lähtökohtaisena oletuksena oli se, että Sail & Ski:n tuote- ja markkinointipäällikön havaitsemat haasteet yhteistyössä olivat ennen kaikkea kulttuurisia. Tutkimuksen edetessä saatiin kuitenkin selville, että kulttuurierot, mistä hän mainitsee, eivät ole niin paljon kansallisen kulttuurin eroja kuin organisaatiokulttuurien ja toimintakulttuurien eroja. Osa eroista voi myös liittyä henkilöiden välisiin suhteisiin tai työtehtäviin. Esimerkiksi markkinoinnin, tuotekehityksen ja valmistuksen työntekijöillä samankin yrityksen sisällä on usein erilaiset näkemykset siitä, miten asioiden tulisi olla ja edetä. Kansallista kulttuuria ei kuitenkaan voida täysin sulkea pois, sillä Suomen ja Viron kulttuurien välillä on tutkimuksissa havaittu eroja ja lapsesta asti omaksuttu kulttuuri vaikuttaa aina taustalla yhtenevistä käytännöistä ja toimintatavoista huolimatta. Lisäksi erilaisia kulttuureita edustavat myös tuotantolinjojen venäläiset ja latvialaiset työntekijät ja eri-ikäiset ja erilaisen koulutuksen saaneet virolaiset. Kulttuurien ominaispiirteiden yleis-

tämistä koskemaan kaikkia kyseisen kulttuuripiirin alueella asuvia henkilöitä tulee kuitenkin varoa.

Kulttuurin käsitteen selventämisen lisäksi ensimmäisen tutkimustehtävän tuloksena oli myös kasvanut ymmärrys siitä, että näkyvien haasteiden taustalla voi piillä monenlaisia tekijöitä. Tiedonvälityksen haasteisiin ei voida vastata pelkästään panostamalla tietoliikenneyhteyksiin. Jokaisesta teemahaastattelussa ilmenneestä haasteesta oli johdettavissa pitkä ja kiemurainen polku syvemmälle paitsi työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin myös organisaatioiden yhteistyön kantaviin tekijöihin. Jos yhteistyön kaikki osapuolet eivät näe omaa hyötyään muiden kanssa yhteistyötä pidemmälle tehdessään, ei se myöskään motivoi kehittämään yhteistyötä.

Välittäjän rooli organisaatioiden yhteistyön edistäjänä osoittautui keskeiseksi. Sail & Ski:n organisaation ja tuotantolaitoksen välillä työskentelevä tuotannonvastaava välittää paitsi konkreettista tilauksiin ja tuotantoon liittyvää tietoa, myös toimintatapoja ja toiminnan arvoja puolelta toiselle. Tiedonvälittäjänä ratkaistavaksi haasteeksi jää se, miten tuotannonvastaava voi vaikuttaa tuotantolaitoksen toiminnan kehittämiseen, jotta tieto kulkisi paremmin organisaatioiden välillä. Hän siis onnistuisi tiedonvälittäjän roolissaan paremmin, jos välitettävä tieto olisi helpommin saatavilla tuotannosta. Vastuu on suuri siinä mielessä, että hän on ainoa henkilö, joka on yhteydessä molempiin osapuoliin.

Mikäli organisaatioiden välistä yhteistyöajattelua halutaan syventää entisestään, tulee tämän ajattelun välittyä kaikille organisaatioissa. Yhteistyön kehittämiseksi tulisi kuunnella kaikkia osapuolia. Molempien osapuolten kanssa työskennellessään tuotannonvastaava voi kuulostella ihmisten kokemuksia, tunteita ja mielipiteitä eri osapuolista, yhteistyöstä ja toimintatavoista.

Tästä tiedonvälittäjällä on mahdollisesti huomaamattaan paljon tietoa, jota yritysten johdot voisivat hyödyntää yhteistyötä kehittäessään.

Oppiminen ja etenkin sen siirtyminen on yhteistyön nykyisessä mallissa paljon välittäjän vastuulla. Jatkossa voidaan esimerkiksi perehtyä siihen, miten osaaminen ja hiljainen tieto voisivat siirtyä tehokkaammin osapuolten välillä. Ajankohtaisessa kirjallisuudessa on paljon ja monentasoista tietoa ja toimintaohjeita osaamisen siirtämiseksi. Näiden pohjalta yritykset voivat pohtia, mikä voisi olla paras tapa siirtää osaamista juuri heidän organisaatioidensa välillä ja millaista hyötyä tästä olisi.

Työn tärkeimmät johtopäätökset liittyvät siihen, mitä riskejä nyt havaitussa ongelmissa piilee yritysten tulevaisuuden kannalta. Organisaatiot eivät hierarkkisuuuden, mahdollisen yhteistyöstrategiaan sitoutumattomuuden, opettaja-oppilas mallin, hajautuneisuuden ja urautuneisuuden vuoksi ole helpoimpia mahdollisia osaamisen siirtymisen paikkoja. Lähes kaikissa näistä osaamisen siirtymistä hankaloittavissa tapauksissa kasvokkain tapahtuva keskustelu helpottaisi sekä yhteistyöhön sitoutumista, osaamisen siirtymisen tasapuolistumista, uusien ideoiden luomista ja tietojen välittämistä. Myös haastateltava on huomannut keskustelun parhaaksi tavaksi kehitysideoiden ilmaisemiseksi. Haasteena onkin se, miten kontakteja ja tilaisuuksia keskustella rauhassa ilman muodollisuuksia ja aikatauluja voitaisiin järjestää laajemmin kuin vain välittäjän ja johtoryhmän kanssa.

Edellä kerrottuihin osaamisen siirtymisen haasteisiin viitaten voidaan todeta, ettei yhteistyö eri maissa, eri kulttuuria edustavien ihmisten välillä ja erilaisissa tilanteissa olevien yritysten välillä ole aina yksinkertaista. Työskentely yhteistyön ja osaamisen siirtymiseksi vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä yritysten johdoilta ja kaikilta työntekijöiltä.

6 TYÖN ONNISTUMISEN ARVIOINTI

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata tutkimustehtävien esittämiin kysymyksiin, mitä on käsitelty edellisen luvun Johtopäätökset-luvussa. Yleisemmin ottaen tavoitteena oli tuoda esille haasteellisia asioita kansainvälisten organisaatioiden toiminnasta sekä nostaa esiin ongelmakohtia ja selvittää niiden mahdollisia taustoja.

Kun opinnäytetyössä pyritään ilmiöiden tai haasteiden ymmärtämiseen, herää kysymys, miten työ hyödyttää toimeksiantajaa, jonka tavoitteena on paremmin toimiva tiedonvälitys organisaatioiden välillä. Mitään konkreettista ei ole saatu aikaan ja haasteet pysyvät ennallaan. Kuitenkin haasteiden ymmärtäminen ja niiden mahdollisten syiden tunteminen on jo toinen askel niiden ratkaisemiseksi. Ensimmäinen on haasteiden tunnistaminen jokapäiväisessä työssä. Nämä kaksi askelta opinnäytetyö on jo siis ottanut ja toimeksiantajayrityksen tehtäväksi jäävät suunnitella ratkaisu haasteelle ja toteuttaa vaadittavat toimenpiteet.

Tutkimuksessa organisaatioiden välillä ilmeni monenkaltaisia ongelmia, joista yhtä yksittäistä oli vaikea nostaa opinnäytetyön tarkemman tutkimuksen tai kehittämisen aiheeksi. Lisäksi yhtä yksittäistä ongelmaa on mahdoton erottaa kokonaisuudesta sen ymmärryksen kärsimättä. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijä rajasi käsiteltäväksi aihekokonaisuuden, jonka osa-alueet liittyvät väijäämättä toisiinsa. Tämä ongelmakokonaisuuden hahmottaminen ja sen syiden kartoittaminen eväsi toisaalta konkreettisten kehittämissuunnitelmien tekemisen ja syvällisen yhteen haasteeseen keskittymisen.

Mahdollista on, että subjektiivisuutta korostavalla tutkimusmenetelmällä en ole saanut täysin todenmukaista tai kokonaisvaltaista kuvaa organisaatioiden toiminnoista ja yhteistyön laadusta. Olen saattanut vetää turhan rohkeita ja virheellisiäkin johtopäätöksiä, jotka todellisuudessa eivät täysin pidä paikkaansa. Olen kuitenkin yrittänyt tuoda tulkintani esiin myös yleisemmällä tasolla. Monet haasteet liittyvät tuotantolaitoksen sisäisiin asioihin ja niiden ratkaisu on organisaation sisäinen asia. Sen vaikutukset koko yhteistyöverkoston ovat kuitenkin havaittavissa.

Lisäksi opinnäytetyön avulla haluttiin ymmärtää, millainen rooli yksittäisellä työntekijällä on eri toimintakulttuurien yhteensovittamisessa. Välittäjän eli tuotantovastaavan rooli havaittiin tärkeäksi. Työnkuvan ei toisaalta ole mahdollisesti ajateltu sisältävän niin paljon muun kuin tuotannon käytännölliseen puoleen liittyvän tiedon välittämistä. Tämän vuoksi välittäjän roolia voisi korostaa myös muun tiedon, toimintatapojen, arvojen, asenteiden ja osaamisen välittäjänä.

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli syventää ymmärrystään vaatetusalan kansainvälisten yritysten toiminnasta ja kehittää ammatillista osaamista kansainvälisissä tehtävissä toimiessa. Opinnäytetyön tekeminen oli siinä mielessä palkitsevaa, että se tutustutti tekijänsä sekä konkreettisiin että abstrakteihin asioihin, joita yritysten kansainvälinen yhteistyö sisältää. Tavoite toteutui siis laajentaen opinnäytetyön tekijän käsitystä siitä, mitä kaikkea yhteistyötä aloittaessa tulee sopia ja miten yhteistyötä tulee pitää yllä toiminnan jatkuessa. Yhteistyömalli poikkeaa tavanomaisemmasta alihankinnasta ja on siksi mielenkiintoinen, mutta omalla tavallaan haastava vaihtoehto tuotteiden teettämiseksi. Mielenkiintoista oli myös havaita, miten suuri vaikutus yritysten työntekijöillä ja heidän suhtautumistavallaan, taidoillaan ja osaamisellaan on yritysten tehokkaaseen toimintaan.

6.2 Tutkimusmenetelmän soveltuvuus työhön ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen kierteinen malli (kuvio 3) osoittautui vaativaksi, sillä sen jokaisessa vaiheessa on tarpeen pohtia, mitä tulisi tehdä seuraavaksi. Tehdyt valinnat ohjaavat työn etenemistä, joten niitä tulee harkita tarkkaan. Metodien kompastuskivenä on myös sen antama mahdollisuus jatkaa ymmärryksen etsimistä loputtomiin aina uuden näkökulman ja uusien kysymysten ilmetessä. Tutkimuskysymys auttaa ennalta pysäyttämään tutkimussyklin tiettyyn vaiheeseen. Kuitenkin kun tutkimustehtävä asetetaan joustavaksi, jotta aineistolähtöisyys olisi mahdollista, jatkaminen on tutkimustehtävän puitteissakin mahdollista. Lisäksi tutkimus imaisee helposti aloittelevan tutkijan mukaansa, kun hän innostuu viemään haasteiden ymmärrystä yhä syvemmälle.

Tämä tutkimus on oiva esimerkki siitä, kuinka tutkimustehtävän suunta voi vaihtua radikaalistikin tutkimuksen edetessä. Tutkimus lähtee liikkeelle oletuksesta, jonka mukaan kulttuurierot ovat syynä tuote- ja markkinointipäällikön kohtaamiin haasteisiin organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Lopuksi on kuitenkin todettava, että kulttuurin, käsitteen suppeammassa merkityksessä, vaikutus toimintaan on ilmeisesti melko vähäinen. Kyse ei niinkään ole kansallisen kulttuurin kuin työ kulttuurin ja organisaatiokulttuurin eroista. Osa haasteista ei vaikuta kulttuurisidonnaiselta lainkaan. Jos alkuperäisessä tutkimustehtävässä olisi itsepäisesti pitäydytty, olisi monta seikkaa jäänyt huomaamatta. Näiden tulosten vuoksi aineistoa kuuntelevan, laadullisen tutkimusmenetelmän valinta osoittautui oikeaksi.

Toisaalta tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät osoittautuneet parhaiksi mahdollisiksi. Käsitteet organisaatioiden toiminnasta on saatu ainoastaan kahta henkilöä kuulemalla. Tämän vuoksi aineistosta tehdyt päätelmät ja tulkinnat voivat helposti viedä tutkimuksen tuloksia harhaan. Tutkija voi sortua ylitul-

kintaan ja unohtaa tutkimuksessa havaittujen käsitysten ja mielipiteiden subjektiivisuuden. Lisäksi riittävä syventyminen yksittäiseen haasteeseen ei mahdollistu. Molempia organisaatioita havainnoimalla ja toimintaan pidempiaikaisesti tutustumalla olisi voitu päästä käsittelemään haasteita ja niiden taustoja perinpohjaisemmin.

Luvussa 2 käsitellään sitä, kuinka tutkittavien kokemuksia ja toimintatapoja ei saada parhaiten esille niistä suoraan kysymällä. Vastauksissa saattaa näkyä tällöin ainoastaan tutkittavan käsitys ideaalista tilanteesta tai toimintatavasta. Tämä heikentää sekä teemahaastattelun että kyselyn vastausten sisältöä kokemuksia ajatellen. Toisaalta tutkimus ei haluakaan syventyä niin paljo tutkittaviin henkilöinä kuin organisaatioidensa edustajina. Haastattelusta on poimittu kohtia harkiten ja pyritty välttämään nostamasta liian suureen asemaan kommentteja, jotka ovat suoria vastauksia turhan johdatteleviin kysymyksiin. Haastateltava on myös oma-aloitteisesti nostanut haasteita esiin ja käsitellyt niitä esimerkkejä apuna käyttäen. Esimerkit antavat myös tutkijalle mahdollisuuden tutustua tilanteeseen ja tulkita sitä objektiivisemmin.

Jos teemahaastattelu olisi ollut mahdollinen, olisi se ollut paras vaihtoehto myös tuotantolaitoksen vastaavan tutkimiseksi. Teemahaastattelusta saatuja kokemuksia pyrittiin käyttämään apuna kyselyä laatiessa tuloksissa kuitenkin täysin onnistumatta. Tavoite kerätä vapaamuotoista pohdintaa tuotantovastaavan omasta työnkuvasta, kulttuurisista eroavaisuuksista ja yhteistyön käytännöistä ei täysin välittynyt vastaajalle. Kyselyn anti jäi siksi odotettua vähäisemmäksi, sillä kysymyksiin oli vastattu suorilla ja melko suppeilla vastauksilla. Myöskään esimerkkejä ei kyselyn avulla onnistuttu saamaan. Osasyynä tähän voi olla kielitaito. Kyselyllä saatiin kuitenkin muutamia arvokkaita lisäyksiä ja kommentteja aiheen käsittelyyn.

Tutkimuksen tuloksille on pyritty hakemaan vastaavuuksia muista ajankohtaisista tutkimuksista ja tulkintoja on pohdittu kirjallisuutta apuna käyttäen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaa paremminkin tutkimuksen uskottavuus, mikä paranee, jos vastaavia tuloksia tai ilmiöitä ja niiden selityksiä on löydettävissä muista tutkimuksista. Viron työ- ja yritys-elämän kuvaukselle, Viron ja Suomen kulttuurien eroavaisuuksille, kumppanuus-ajattelumallin haasteille ja osaamisen välittymiselle hiljaista tietoa hyödyntäen on löydettävissä ajankohtaista tutkimustietoa. Juuri lähteiden ajankohtaisuus ja luotettavuus olivat tärkeimmät kriteerit niitä valitessa. Lähteiden luotettavuutta perustellaan tutkimusten ja muiden teosten tuottajien vakiintuneella asemalla sekä tekijöiden ja tutkijoiden kokemuksella ja lähteiden käytöllä.

6.3 Opinnäytetyön sovellusmahdollisuudet ja jatkotutkimusaiheet

Kuten luvussa 6.1. todetaan, opinnäytetyö ei tuottanut konkreettisia ohjeita tai toimintatapoja toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämiseksi. Sen sijaan tuotoksena on joukko haasteita ja niiden mahdollisia syitä ja seurauksia organisaatioiden yhteistyön tulevaisuuteen. Tuotantolaitoksen uusi johto saattaa olla kiinnostunut työni tuloksista ja tarttua haasteisiin kyseiseen organisaatioon soveltuvalla tavalla ja aikataululla. Työn muut ehdotukset yhteistyöyritysten johtoryhmien tilanteen tarkastamiseen ja uudenlaisen, oppivan asenteen omaksumiseen taas ovat kaikkien yhteinen asia. Opinnäytetyön tuloksia voidaan sen vuoksi käyttää hyväksi johtoryhmien yhteistyöneuvotteluissa ja kehityssuunnitelmissa.

Opinnäytetyötä voi myös soveltaa muiden vastaavissa tilanteissa olevien yritysten yhteistyöhön liittyviin haasteisiin ikään kuin suuntaa antavana esiselvityksenä tai mahdollisia haasteita ennakoivana tietopakettina. Luonnollisesti jokainen organisaatio ja niiden välinen yhteistyö on erilainen, samoin myös

niiden kohtaamat haasteet, haasteiden syyt ja parhaat mahdolliset tavat ratkaista ongelmat ja kehittää toimintatapoja.

Opinnäytetyön tutkimusta olisi helppo jatkaa esimerkiksi toimintatutkimusmetodilla. Tuotantolaitoksen organisaatiota olisi hyvä tutkia pidempiaikaisesti esimerkiksi havainnoimalla. Tällä tutkimuksella voitaisiin tarkkailla paitsi yhteistyötä myös sitä, miten tuotannon työtä voitaisiin tehostaa ja miten tieto sieltä liikkuisi paremmin. Yritysten yhteistyön kehittämiseksi voitaisiin suunnitella konkreettinen kehitysohjelma ja ottaa se käyttöön. Myös se, miten osamista voitaisiin parhaiten siirtää vastaavien yritysten välillä, olisi tärkeä tutkimuksen aihe.

LÄHTEET

Adler, N. J. 2002. International Dimensions of Organizational Behavior. 4. ed. Kanada: South-Western, Thomson Learning.

Ali-Yrkkö, J., Koivisto, J.V., Lampinen, M. & Ylä-Anttila, P. 2000. Suomalais-yritysten kansainvälistyminen. Julkaisussa Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Toim. M-L. Trux. Helsinki: WSOY, 85–116.

Erkkilä, L., Heliste, P. & Tani, A. 2005. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987–2004 ja investointikokemukset Virossa. Helsingin kauppakorkeakoulu Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT.

Eskola, J. & Saarela-Kinnunen, M. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–169.

Estonian Exports of Clothing and Textile 2005. Viitattu 12.1.2007. ECTA. [Http://www.textile.ee](http://www.textile.ee), Statistics.

Euro area unemployment down to 7,6 %. 2007. Eurostat Euro-indicators. News Release 4/2007, 5.1.2007. Viitattu 13.1.2007. [Http://epp.eurostat.cec.eu.int/](http://epp.eurostat.cec.eu.int/), Euro-Indicators, News Releases, Access to all News Releases.

Graduates by Level of Study and Year. 2006. Statistics Estonia. Päivitetty 27.6.2006. Viitattu 14.1.2007. [Http://pub.stat.ee](http://pub.stat.ee), Statistical Database, Social life, Education, General data of education, ES08.

Hakonen, M., Kokko, N. & Vartiainen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Hannula, M., Kukko, M. & Okkonen, J. 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto.

Hodgetts, R.M., Luthans, F. & Doh, J.P. 2006. International management. Culture, strategy and behavior. 6 th. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and organisations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill.

Karhunen, P., Kosonen, R. & Leivonen, A. 2003. Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Helsingin kauppakorkeakoulun Venäjän ja Baltian keskus. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–43.

Lank, E. 2006. Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together. New York: Palgrave Macmillan.

Lappi, O. 2003. Kognitiotiede. Sanasto. Päivitetty 21.9.2003. Viitattu 14.1.2007. [Http://www.helsinki.fi/kognitiotiede/kurssit/ckt111/ckt111sanasto/ckt111sanasto.htm](http://www.helsinki.fi/kognitiotiede/kurssit/ckt111/ckt111sanasto/ckt111sanasto.htm), Abduktio.

M.A.S.I. Company Oy. 2006. M.A.S.I. Company Oy. Viitattu 6.10.2006. [Http://www.masicompany.com](http://www.masicompany.com), yritys.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 44–67.

Population by Sex, Year and Age Group. 2006. Statistics Estonia. Päivitetty 18.5.2006. Viitattu 14.1.2007. [Http://pub.stat.ee](http://pub.stat.ee), Statistical Database, Population, Population figure and composition, PO021.

Routio, P. 2006. Tapaustutkimus. Päivitetty 25.8.2006. Viitattu 31.10.2006. [Http://www2.uiah.fi/projekti](http://www2.uiah.fi/projekti), metodi, tapaustutkimus.

Schreck, H. 2006a. Tuote- ja markkinointipäällikkö, Sail & Ski, M.A.S.I. Company Oy. Puhelinkeskustelu 13.3.2006.

Schreck, H. 2006b. Tuote- ja markkinointipäällikkö, Sail & Ski, M.A.S.I. Company Oy. Haastattelu 31.3.2006.

Schreck, H. 2006c. Tuote- ja markkinointipäällikkö, Sail & Ski, M.A.S.I. Company Oy. Puhelinkeskustelu 25.9.2006.

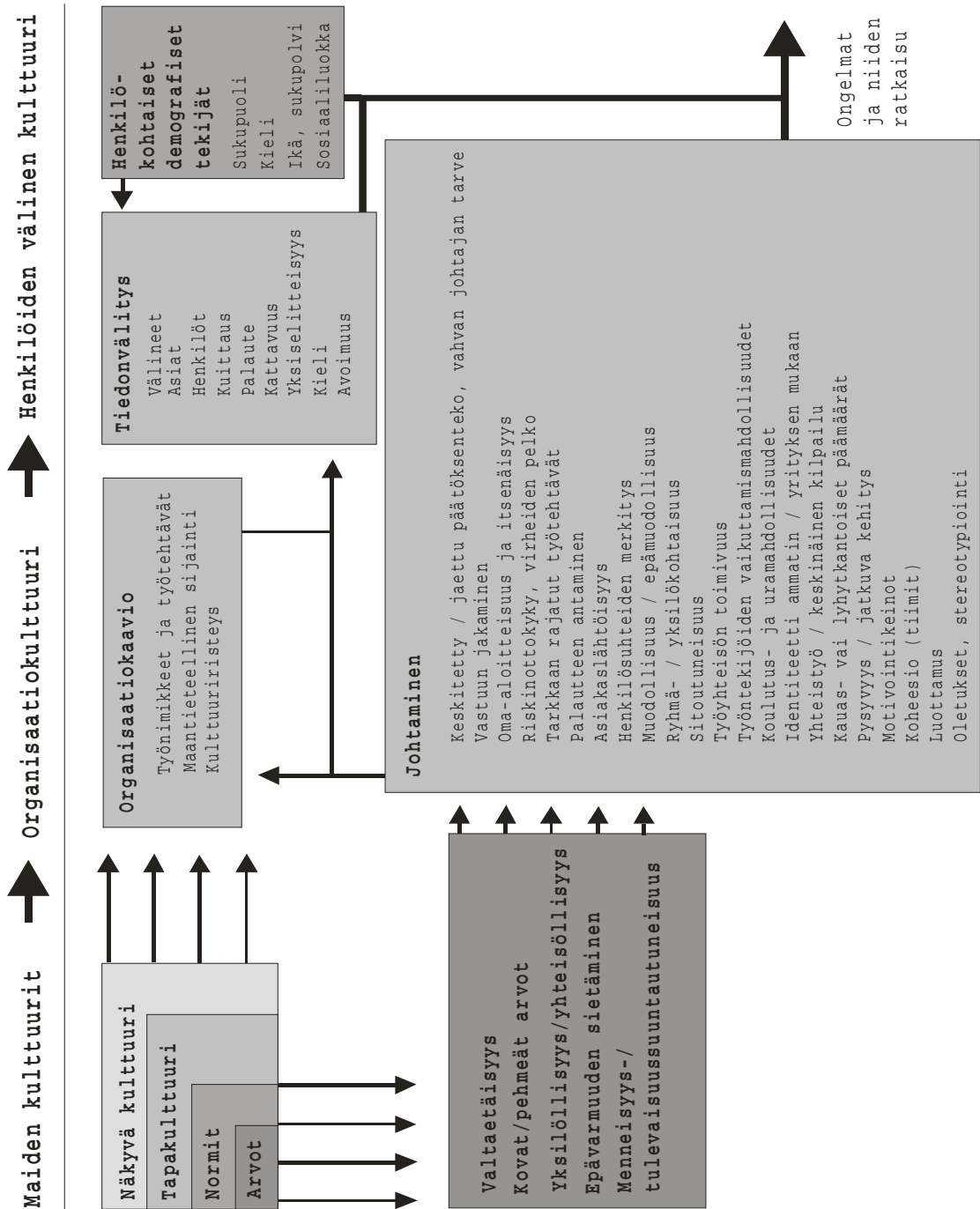
Trux, M-L. 2000. Monimuotoinen työyhteisö. Julkaisussa Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Toim. M-L. Trux. Helsinki: WSOY, 261–316.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum.

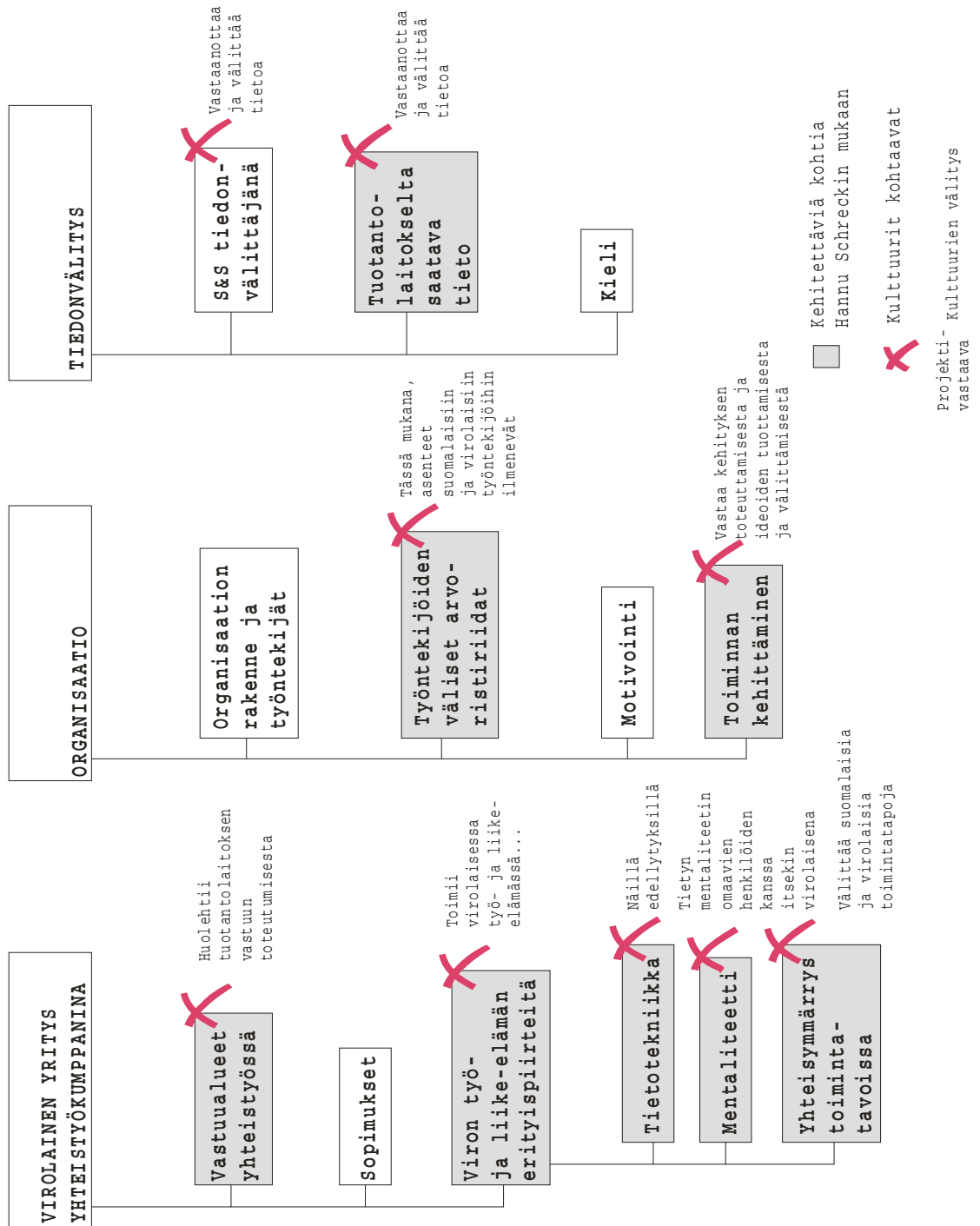
Virkkunen, J. 2006. Suu kiinni ja sorvin ääreen. Pääkirjoitus. Helsingin Sanomat 2.11.2006.

Yritys. 2006. M.A.S.I. Company Oy. Viitattu 6.10.2006.
[Http://www.masicompany.com](http://www.masicompany.com), Sail & Ski, yritys.

Liite 1. Haastattelun teemakartta



Liite 2. Aineistosta muodostetut teemat



Liite 3. Avoin kysely

Millaista työskentely sekä suomalaisen että virolaisen yrityksen palveluksessa on? Olen listannut seuraavia asioita, joita toivon teidän vastauksenne käsittelevän. Asioita ei tarvitse käsitellä tässä järjestyksessä ja voitte myös keskittyä tarpeellisiksi katsomiinne aihealueisiin enemmän:

- Oletteko huomanneet eroja toiminta- ja työskentelytavoissa suomalaisten ja virolaisten välillä? Minkälaisia nämä mahdolliset erot ovat?
- Eroavatko virolaiset ja suomalaiset työntekijät mielestänne toisistaan? Jos eroavat, millaisia erot mielestänne ovat?
- Minkälaisissa tilanteissa mahdolliset kulttuurierot tulevat esille?
- Onko mielestänne tarpeen toimia eri tavalla suomalaisten ja virolaisten työntekijöiden kanssa?
- Mitkä ovat tärkeimpiä oppimianne asioita eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa yhteistyötä tehdessänne?
- Miten koette tehtävänne tiedon välittäjänä Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen välillä?
- Miten hyvin saatte tietoa eri osapuolilta?
- Saatteko tietoa riittävästi ja oikeaan aikaan? Jos ette, niin millaisia puutteita tiedon saamisessa on?
- Onko saamanne tieto yksiselitteistä ja millaista sen välittäminen eteenpäin on?
- Millaista mielestänne on avoin tiedonkulku? Onko tiedonkulku tuotantolaitoksen ja Sail & Ski:n välillä mielestänne avointa?
- Millainen tieto tai toimintatapa ei havaintojenne mukaan aina miellytä sen vastaanottavaa osapuolta?

- Onko osapuolien välillä ilmennyt ristiriitoja? Jos on, niin millaisia?
- Miten suhtaudutte mahdollisiin ristiriitoihin Sail & Ski:n ja tuotantolaitoksen välillä?
- Mikä on mielestänne työssänne tärkeintä Sail & Ski:n näkökulmasta? Entä tuotantolaitoksen näkökulmasta?
- Mikä on mielestänne suurin ongelma työssänne tällä hetkellä ja miten sitä voisi korjata?
- Mikä toimii erityisen hyvin työssänne tällä hetkellä? Mitä asiat ovat menneet parempaan suuntaan?
- Saatteko paljon kehitysehdotuksia muilta työntekijöiltä? Millaisia ne ovat? Välitättekö niitä eteenpäin?
- Tuleeko teille mieleen kehitysehdotuksia omaan työhönne liittyen? Millaisia ne ovat?

Jos mieleenne tulee vielä muuta, voitte vapaasti kirjoittaa siitä. Olisi myös hyvä, jos voisitte kertoa esimerkkejä edellä oleviin aiheisiin liittyen.