

*”Mä niinku mieluummin suomalaiseen tyyliin,
et jos kolmella sanalla pärjäis”:*

Monikielisen tiimin johtamista vieraalla kielellä kuvaavat
kertomukset

Jenna Kasvi
Hallintotieteet,
Johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Lapin yliopisto
2021

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Monikielisen tiimin johtamista vieraalla kielellä kuvaavat kertomukset

Tekijä: Jenna Kasvi

Tutkinto-ohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ X Lisensiaatintyö _

Sivumäärä: 76 + 1 liite

Vuosi: 2021

Tiivistelmä: Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten vieraan organisaatiokielen käyttö vaikuttaa monikansallisissa organisaatioissa työskentelevien esihenkilöiden kokemukseen monikielisen tiimin johtamisesta. Pyrin selvittämään, miten kokemus vieraalla kielellä johtamisesta ilmenee esihenkilöiden kertomuksissa. Tutkielman näkökulma kokemuksen muodostumiseen on narratiivinen.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu Karhunen ym. (2018) esittelemien kielinäkökulmien pohjalle, josta olen muodostanut oman integroidun kielinäkökulman. Tutkielman aineiston olen kerännyt keväällä 2020 haastattelemalla viittä monikansallisessa organisaatiossa työskentelevää monikielisen tiimin esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joista johdetut litteraatiot analysoitiin temaattisella analyysillä.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että muodostamani integroitu kielinäkökulma sai vahvistusta, sillä esihenkilöiden kokemuksiin monikielisen tiimin johtamisesta vaikuttavat monet eri tekijät, kuten oma ja alaisten kielitaito, muu viestinnällinen kompetenssi, sekä esimerkiksi yksilön erilaiset viestintätäytyllit. Yksilön viestintätäytyllin taustalla vaikuttaa myös monet seikat kuten kulttuuriset tekijät ja esimerkiksi persoonallisuus. Vaikka organisaatiokieleksi olisikin valittu esimerkiksi englanti, käyttävät esihenkilöt tiimensä jäsenten kanssa mahdollisuuksien mukaan myös paikallista kieltä eli suomea. Suomea puhutaan, koska sen koetaan olevan luontevampaa silloin, kun viestitään vain niiden alaisten kanssa, jotka puhuvat suomea. Silloin kuin esihenkilöt puhuvat alaisten kanssa suomea, liittyy siihen tuttuuden ja luottamuksen tunteita ja ajatus siitä, että viestinnässä on yleensä vähän väärinymmärryksiä.

Vaikka monikielisen tiimin esihenkilöt kokevat työssään usein viestinnällisiä haasteita, katsotaan monikielisyyden olevan lähtökohtaisesti olevan rikkaus. Yhden organisaatiokielen katsotaan mahdollistavan organisaation pääsyn globaaleille markkinoille sekä takaavan alan parhaiden osaajien rekrytoimisen niin, että paikallisen kielen osaamattomuus ei ole esteenä. Organisaation kielitaidon merkitys on korostunut, mutta esihenkilön ja alaisten välisen viestinnän onnistumiseen vaikuttavat myös monet muut tekijät. Kielitaito ei siis yksinään takaa tiimin sisäistä sujuvaa viestintää.

Tutkielma on yksi ensimmäisistä esihenkilöiden kokemukset huomioonottavista narratiivisista tutkielmista kansainvälisen johtamisen saralla. Siitä huolimatta tutkimustulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten tulosten kanssa. Esihenkilöiden kokemus oman kielitaidon riittävydestä vaikuttaa positiivisesti siihen, miten he kokevat selviytyvänsä monikielisyyden aiheuttamista haasteista.

Avainsanat: Kielen johtaminen, monikielinen organisaatio, monikielinen tiimi, kielitaito, viestinnällinen kompetenssi, narratiivinen kokemuksen tutkimus.

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

University of Lapland, Faculty of Social Sciences

Title: Narratives of leading a multilingual team with a foreign language

Author: Jenna Kasvi

Degree Programme/ Field of Study: Administrative Science, Leadership Psychology

Type of the work: Master's thesis

Number of pages: 76 + 1 appendix

Year: 2021

Abstract: The aim of this study is to explore how common corporate language affects managers' experience in leading a multilingual team in a multinational organization, and to determine how the experience of leading a team with foreign language manifests in managers' narratives. This study takes a narrative approach to explore the formation of experience.

The theoretical framework is based on assumptions of language, which are grouped into categories by Karhunen et al. (2018). A new integrated language perspective was developed based on said categories for this research. The data was collected through interviews of five managers, all of whom lead a multilingual team in a multinational organization. The semi-structured interviews were conducted in spring 2020, and were later transcribed. The data was analyzed using thematic analysis.

Based on the analyzed data, it appeared that different factors influence how managers experience leading multilingual teams. Such factors, for example, are managers' and subordinates' language competency, other communicative competence, and individuals' different communication styles. Various factors, such as culture and personality, also influence individuals' communication style. Together with common corporate language, e.g., English managers also speak the local language, Finnish. The local language is spoken because it feels more natural when communicating alone with native Finnish-speaking subordinates. When managers speak Finnish, they expect to have less misunderstandings, and experience feelings of familiarity and trust.

Even if managers face communicative challenges, multilingualism is believed to be, first and foremost, a source of richness. A common corporate language is believed to enable organizations' access to global markets. It is also believed to guarantee the recruitment of high-quality personnel without the burden of local language,

The knowledge of the common corporate language is a key, but a successful communication between manager and the subordinates is influenced by other factors, thus, language competency alone does not guarantee successful communication within a team.

This study is among the first narrative studies to take on more experience-centered perspective on leading a multilingual team within the field of international management. Nevertheless, the results are in line with previous research highlighting that managers' experience of adequate language skills have a positive effect on facing the challenges of multilingualism. The creation of the integrated language perspective was justified based on the results of this study.

Key words: Language management, multilingual organization, multilingual team, language competency, communicative competency, experience-centered narrative research.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Monikansallisen organisaation kielen johtaminen ja kieleen liittyvät oletukset	12
2.1	Strukturalistinen näkökulma kieleen	12
2.1.1	Viestinnälliset haasteet	13
2.1.2	Monikansallisen organisaation kielipolitiikka.....	15
2.1.3	Organisaation yhteinen kieli.....	16
2.2	Funktionaalinen näkökulma kieleen	17
2.2.1	Kieli ja kulttuuri yksilön ominaispiirteinä.....	18
2.2.2	Kieli osana sosiaalista identiteettiä.....	19
2.2.3	Organisaation mikrotason vaikutus kielen johtamiseen	22
2.3	Sosiaalisen käytänteen näkökulma kieleen.....	23
2.3.1	Kieli organisaation työntekijöiden sosiaalisen toiminnan tuotteena	24
2.3.2	Yksilön viestinnällinen kompetenssi.....	26
2.3.3	Kielen kontekstisidonnaisuus	28
3	Kielellisten näkökulmien integrointi ja narratiivinen tutkimus.....	31
3.1	Kieli tässä tutkielmassa.....	31
3.2	Narratiivisen kokemuksen tutkimuksen toteutus ja temaattinen analyysi	34
4	Tutkimuksen toteutus	37
4.1	Aineiston keruu ja osallistujat.....	37
4.2	Aineiston analyysi.....	39
4.3	Tutkimuseettiset näkökulmat ja tutkijapositio	43
5	Tulokset	45
5.1	Kertomukset kielitaidon merkityksellisyydestä.....	45
5.1.1	Esihenkilöiden kielitaito	45
5.1.2	Alaisten kielitaito.....	47
5.1.3	Rekrytoinnin merkitys	50
5.2	Paikallista kieltä ilmentävät kertomukset	52
5.3	Kertomukset yksilöstä viestijänä	55
5.3.1	Yksilön ominaispiirteet viestintätilannetta muokkaamassa.....	56
5.3.2	Kielikompetenssi suurimpana haasteena viestintätilanteessa.....	60
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	62
6.1	Johtopäätökset.....	62
6.2	Tutkielman arviointi ja kriittinen pohdinta.....	65

6.3 Tulosten suhde aiempiin tutkimustuloksiin ja ehdotuksia jatkotutkimukseksi	66
Lähteet	70
Liite 1. Haastattelurunko	77
Taulukko: Esimerkki teemoja kokoavasta taulukosta.....	41

1 Johdanto

Käsitettä *kielen johtaminen* käytetään eri sektoreilla ja konteksteissa nykyään usein. Käsitteen terminologinen tulkinta ei akateemisessa tutkimuksessa ole kuitenkaan yksiselitteinen ja eri määritelmien välillä on havaittavissa selkeää epäharmoniaa. Sandenin mukaan kielen johtamisen käsitteestä on aiemman tutkimuksen perusteella havaittavissa selvä terminologinen erimielisyys sosiolingvistisen ja kansainvälisen johtamisen tutkimuksen kirjallisuuden välillä. Sanden erottelee toisistaan kielen johtamisen teorian (engl. *language management theory*), kielen johtamisen *alakäsitteenä* (engl. *as a sub-concept*), sekä kielen johtamisen *strategisena työkaluna bisneksessä* (engl. *a business strategy tool*). Sandenin mukaan ei ole yllättävää, että kielen johtamiselle annetaan eri konteksteissa erilaisia merkityksiä, sillä eri teoriaperinteet eivät ole lähtökohtaisesti kiinnostuneita samasta ilmiöstä, vaikka käyttävätkin samaa kielen johtamisen termiä. Silloinkin kun mielenkiinnon kohteena on sama ilmiö, lähestymistapa sen tutkimiseen on erilainen. Sandenin mukaan on luontevaa, että sosiolingvisteilla on erilainen kiinnostus kieltä kohtaan kuin esimerkiksi kansainvälisen johtamisen tutkijoilla. (Sanden, 2016, 520, 533.)

Ihmisen voidaan olettaa olevan *homo narrans*, eli olemuksellisesti kertova ihminen. Kertomuksen voidaan siis ajatella olevan inhimillisen tulkinnan perusmuoto, johon kokemus elämästä kietoutuu luonnollisesti. Kertominen ja kertomusten tutkiminen ovat luontainen tapa tehdä tutkimusta, kun tahdotaan ymmärtää ihmisiä ja heidän toimintaansa. Kerronnallinen tutkimus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tutkimusta, joka kohdistaa huomionsa sekä kertomukseen että kertomiseen tiedon välittäjänä ja rakentajana. (Heikkinen, 2018, 145.) Heikkisen (2018) mukaan kerronnallisuus näyttää vakiinnuttaneen asemansa narratiivisen suomennokseksi.

Virpi Tökkärin mukaan narratiivinen tutkimus muodostaa monitieteisen tutkimussuuntien kirjon, josta vain osa edustaa kokemuksen tutkimusta. Suuri osa narratiivisesta tutkimuksesta painottuu esimerkiksi yhteisöjen, kulttuurien, toiminnan tai diskurssien tutkimukseen. Osassa tutkimuksia kokemuksen tutkimus yhdistyy edellä mainittuihin muihin ihmistutkimuksen alueisiin. (Tökkäri, 2018, 77.) Narratiivinen kokemuksen

tutkimus (engl. *narrative research* tai *narrative inquiry*) keskittyy yksilöllisen tarinankerronnan (engl. *storytelling*) tutkimiseen. Narratiivinen kokemuksen tutkimus perustuu usein fenomenologiselle oletukselle siitä, että kokemus voi kertomusten kautta muuttua osaksi tajuntaa. Se ottaa myös hermeneuttisen lähestymistavan kertomusten analysoinnissa pyrkien niiden ymmärtämiseen, eikä niiden rakenteiden analysointiin. (Squire, 2013, 2.) Narratiivisessa tutkimuksessa korostunut kielellisyys ja kertomuksellisuus viittaavat narratiiviseen hermeneutiikkaan (Tökkäri, 2018, 65).

Corinne Squiren mukaan kokemuksellisessa narratiivisessa näkökulmassa oletetaan, että narratiivit, eli kertomukset, ovat merkityksellisiä ja perättäin järjestäytyneitä (engl. *sequential and meaningful*), ovat inhimillisiä (engl. *definitely human*), luovat, esittävät, ja ilmaisevat kokemuksia (engl. *re-present experience, reconstruct experience*, ja (engl. *express experience*) sekä osoittavat jotakin muutosta (engl. *display transformation or change*). Kokemukset muodostuvat sekä yksilöllisesti että sosiaalisesti, sillä kertomukset ilmaisevat, esittävät ja muotoilevat kokemuksia. (Squire, 2013, 43.) Corinne Squiren mukaan:

“Narrative is intrinsically social to some extent for all experience-centered researchers, since it uses the social medium of language and is produced by social subjects. At the same time, narrative remains, in this tradition, a production of individualized subjectivities.” (Squire, 2013, 52.)

Oletus kertomusten merkityksellisyydestä ja järjestäytyneisyydestä viittaa siihen, että kaikki yksilön tuottamat henkilökohtaiset kertomukset (engl. *personal narratives*) ovat tutkimuksessa merkityksellisiä. Henkilökohtainen kertomus sisältää siis kaikki ne yksilön tuottamat merkitykselliset tarinat, joita voidaan määritellä teemojen mukaan, tai jotka kuvaavat kokemuksia joustavasti. Henkilökohtainen kertomus voi olla esimerkiksi sekä yksilön elämäntarina että tutkijalle kerrottu kertomus. (Squire, 2013, 43.) Corinne Squiren mukaan:

“this kind of narrative research assumes ‘personal narrative’ includes all meaningful stories of personal experience that people produce. Such stories may be event narratives, but they may also be more flexible about time and personal experience, and they may be defined by theme rather than structure.” (Squire, 2013, 43).

Kertomuksilla on myös inhimillinen luonne, sillä yksilöt pyrkivät kertomusten avulla tekemään asioita ymmärrettäväksi (engl. *sense-making*). Inhimillisen luonteensa vuoksi tarinat ovat sosiaalisia, sillä tarinankerronta ylläpitää ja luo sosiaalisuutta. (Squire, 2013, 44–45.) Kielellisyyden vuoksi kokemuksen voidaan katsoa liittyvän yhteisöön sidoksissa olevan maailman ymmärtämiseen ja konstruointiin. Kertomukset luovat tapahtumille merkityksiä rakentamalla yksittäisten sattumien välille syy-yhteyksiä sekä henkilöiden toiminnalle motiiveja. (Tökkäri, 2018, 68–69, 77.) Kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta voidaan ajatella, että pystymme ymmärtämään toistemme kertomuksia niiden inhimillisen luonteen vuoksi. (Squire, 2013, 44–45.)

Kolmas oletus, joka kokemuksen tutkimuksella kertomuksista on, liittyy siihen, miten kertomuksiin liittyvien tarinoiden katsotaan olevan muuttuvia ajassa ja paikassa (Squire, 2013, 45). Squiren mukaan:

” -- *narrative involves some reconstruction of stories across times and places, an expression of experience that is not -- a direct translation of it.*” (Squire, 2013, 45.)

Kertomusten voidaan ajatella muuttuvan aina, kun niitä kerrotaan uudelleen. Kertomusten muuttuvaan luonteeseen vaikuttaa sekä kerronnan konteksti että kieli, jolla niitä kerrotaan. Aina kun kieli ja konteksti muuttuvat, myös kertomus muuttuu. Squiren mukaan ricœurilaista perinnettä noudattaen voidaan todeta, että kontekstin merkityksellisyydestä johtuen syntyvistä tarinoista tulee usein puhuttuja kertomuksia. Ricœurilaisen perinteen mukaisesti kertomusten voidaan olettaa olevan tärkeä lähde totuuden etsimiselle, mutta teoreettista totuutta niistä ei voi kuitenkaan etsiä. (Squire, 2013, 45–46.) Narratiivinen tutkimus ei välttämättä oleta, että tutkimushaastateltavat ilmaisisivat kertomuksessaan omia kokemuksiaan suoraan (Tökkäri, 2018, 65), vaan voidaan olettaa, että henkilökohtaiset kertomukset ilmaisevat vain jonkin kertomuksellisen totuuden (Squire, 2013, 46).

Narratiivinen kokemuksen tutkimus olettaa, että kertomukset kuvaavat usein yksilön kokemaa muutosta. Squiren mukaan kokemuksen tutkijat kiinnittävät usein huomiota tarinoiden kohtiin, joissa on tapahtunut jokin parannus, ja pyrkivät ymmärtämään niitä paremmin. Ricœurilaisen perinteeseen nojaten Squire toteaa, että tarinan kuulija voi muokata kertomusta niin, että siitä tulee ymmärrettävämpää ja helpompaa kuunnella. Näin voi tapahtua myös tutkijan ja tutkittavan välillä. Kokemuksen tutkijat ovatkin usein

kiinnostuneet siitä, mistä 'hyvä inhimillinen tarina' (engl. *good human story*) muodostuu. (Squire, 2013, 46–47.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelen monikansallisissa organisaatioissa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia monikielisen tiimin johtamisesta ja sitä, millainen merkitys vieraalla kielellä johtamisella on esihenkilöiden kertomuksissa. Kyseessä on narratiivinen kokemuksen tutkimus, joka kuuluu laadullisen tutkimuksen piiriin. Oletuksenani on, että tämän tutkielman avulla saadaan lisätietoa siitä, millä tavoin vieraan kielen käyttö vaikuttaa esihenkilöiden johtamiseen ja minkälaisia mahdollisia seurauksia vieraalla kielellä työskentelystä on.

Vuonna 2018 ilmestyneessä artikkelissa *Let's talk about language: a review of language-sensitive research in international management* Päivi Karhunen, Anne Kankaanranta, Leena Louhiala-Salminen ja Rebecca Piekkari ovat esitelleet kolme näkökulmaa, eli kategorioita, jotka perustuvat niille kielelle annetuille taustaoletuksille, joita aiemmissa kielen johtamiseen liittyvissä kansainvälisen johtamisen tutkimuksissa on ollut vuosina 1997–2005. Esittelen sekä nuo kolme kategorioita että niiden pohjalta oman integroidun näkökulman kielen johtamiseen. Tässä tutkielmassa puhun kieleen liittyvistä näkökulmista viitatessani Karhunen, Kankaanranta, Louhiala-Salminen & Piekkari (2018) esittelemiini kategorioihin.

Kiinnostukseni siitä, miten vieraan kielen käyttö vaikuttaa monikielisen tiimin johtamiseen liittyy omakohtaiseen kokemukseeni. Osallistuin yliopistossa kansainväliseen toimintaan, olen ollut vaihdossa Venäjällä, sekä töissä Yhdysvalloissa. Olen työskennellyt monikielisissä tiimeissä sekä Suomessa että ulkomailla, ja olen käyttänyt työkielenäni usein englantia. Vaikka koen oman kielitaitoni tarpeeksi hyväksi, olen usein törmännyt tilanteisiin, joissa joko minä tai joku muu viestintätilanteeseen osallistuja on ymmärtänyt jonkin asian väärin. Aloinkin pohtimaan sitä, miten vieraalla kielellä työskentely vaikuttaa monikielisen tiimin johtamiseen. Tässä tutkielmassa vieras kieli tarkoittaa englannin kieltä ja paikallinen kieli tarkoittaa suomen kieltä.

Vuonna 1997 ilmestyneessä Rebecca Marschanin, Denice Welchin ja Daniel Welchin artikkelissa *Language: The Forgotten Factor in Multinational Management* todetaan, että:

“The importance of foreign languages in international business has long been recognized and accepted. Areas such as international marketing, international management, internationalization, and cross-cultural communication are replete with examples of how language affects the ability of companies to function in the international arena. -- it has been so readily accepted that language seems to have almost disappeared from research on international operations, despite the fact that language aspects often emerge in investigations of international business behavior.” (Marschan, Welch & Welch, 1997, 591.)

Vaikka artikkelin ilmestymisestä on kulunut yli 20 vuotta, ei monikielisen tiimin johtamista ole juurikaan tutkittu narratiivisen kokemuksen tutkimuksen avulla. Koen, että aiemmassa tutkimuksessa on selvä aukko, ja tarve kokemukseen pohjautuvalle kielen johtamisen tutkimukselle on suuri. Uskon, että tutkielmani avulla voimme oppia ymmärtämään enemmän miten vieraan kielen käyttö vaikuttaa esihenkilöiden työhön. Oletuksenani on, että kielellä on merkittävä rooli esihenkilöiden johtamiskokemuksen muodostumisessa. Oletan, että esihenkilöt joutuvat jokapäiväisessä työssään pohtimaan kieleen liittyviä seikkoja, joita he eivät joutuisi pohtimaan, jos puhuisivat omalla äidinkielellään. Usein kielitaidosta puhutaan hyvin mekaanisena taitona, mutta uskon kielitaidon olevan paljon moniulotteisempi asia, kuin vain sanojen ja kieliopin osaaminen. Toivoisinkin, että tutkielman avulla voitaisiin ymmärtää enemmän niitä nyansseja, joita vieraalla kielellä johtamiseen ja alaisten kanssa viestimiseen väistämättä liittyy. Tutkimuskysymykseni ovat: 1. millaiseksi esihenkilöt kokevat monikielisen tiimin johtamisen, ja 2. miten organisaatiokieli vaikuttaa esihenkilöiden johtamiskokemukseen.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on kuusi lukua, joissa kuvaan tutkimuksen etenemisen eri vaiheita. Luvussa kaksi esittelen Karhunen ym. (2018) artikkeliin perustuvat eri kieleen liittyvät näkökulmat, joihin kansainvälisen johtamisen kieleen liittyvä tutkimus on aiemmin perustunut. Nuo kategoriat ovat: Strukturalistinen näkökulma kieleen, funktionaalinen näkökulma kieleen ja sosiaalisen käytänteen näkökulma kieleen. Syvennyn jokaisen kategorian kohdalla tarkastelemaan niitä kielelle asetettuja oletuksia, jotka ovat näkökulmalle tyypillisiä. Luvussa kolme esittelen tämän tutkielman näkökulman kieleen, sekä temaattisen tutkimuksen analyysitavan.

Luvussa neljä esittelen tutkielman osallistujat, aineistonkeruun puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, sekä sen miten tässä tutkielmassa toteutin temaattisen analyysin. Luvussa viisi esittelen ne narratiivisella temaattisella analyysillä muodostamani tulokset, joiden merkitystä tarkastelen luvussa kuusi. Tulosten merkitysten pohdinnan lisäksi kuudennessa luvussa tarkastelen kriittisesti tutkielman onnistumista, suhteutan niitä aikaisempiin tutkimustuloksiin, sekä teen johtopäätöksiin perustuen jatkotutkimusehdotuksia.

2 Monikansallisen organisaation kielen johtaminen ja kieleen liittyvät oletukset

2.1 Strukturalistinen näkökulma kieleen

Kieli nähdään monikansallisissa organisaatioissa sekä viestinnän fasilitaattorina että sen esteenä (Marschan, Welch & Welch, 1997, 591). Termi *kieli* voidaan tieteenalasta riippuen määritellä monin eri tavoin. Strukturalistisessa näkökulmassa kieli määritellään yksinkertaisesti ihmisten välisenä tapana viestiä ja sitä käytetään sateenvarjotermin tavoin. (Welch & Welch, 2018, 856.) Kieli mahdollistaa tehokkaan sisäisen viestinnän ja sen avulla monikansalliset organisaatiot kykenevät hallitsemaan ja koordinoimaan globaaleja verkostojaan (Marschan ym., 1997, 591). Monikansallisissa organisaatioissa vallitseva kieleellinen monimuotoisuus nähdään kuitenkin myös kommunikaatio-ongelmia luovana ja kielimuureja aiheuttavana tekijänä (Feely & Harzing, 2003, 38). Samalla kun kielen monimuotoisuutta pidetään ongelmallisena, työntekijöiden omaama kielitaito (kielikompetenssi) nähdään organisaation yhtenä resurssina (Welch & Welch, 2018, 856). Denice Welchin ja Lawrence Welchin mukaan:

”-- language resources consists of individual’s foreign language abilities as well as MNE language-centric technology and systems, the aggregate of which composes the MNE’s stock of language capital” (Welch & Welch, 2018, 856).

Jokainen yksilö luo oman kielipääomansa opettelemalla uusia kieliä ja vahvistamalla jonkin osaamansa kielen kompetenssiaan. Monikansalliset organisaatiot kuitenkin investoivat kielipääomaansa palkkaamalla työntekijöitä, joilla on tarvittavat kielitaidot, ja kouluttamalla heitä erilaisten koulutusohjelmien avulla. (Welch & Welch, 2018, 859.) Rekrytointi ja esimerkiksi koulutusten järjestäminen linkittyy organisaation kieleen liittyvään suunnitteluun.

Kielen suunnittelu nähdään monikansallisessa organisaatiossa strategisena työkaluna, joka tulee ottaa huomioon korporaation strategian suunnittelussa. Globaalissa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä kielen suunnittelu tulisi toteuttaa niin, että se auttaa säilyttämään tasapainon globaalien integraation ja paikallisen sopeutumisen välillä. Kielisuunnittelupäätösten asianmukainen toteuttaminen monikansallisessa organisaatiossa auttaa sekä ratkaisemaan monikielisydestä johtuvia viestinnällisiä ongelmia (Luo &

Shenkar, 2006, 322–323) että vaikuttaa sen kykyyn toimia yhtenäisenä kokonaisuutena (Marschan ym., 1997, 595). Kielen strategista suunnittelua tulisikin johtaa korporaatiotasolla, eli ylhäältä alaspäin (Karhunen ym., 2018, 986). Globaaleilla markkinoilla toimivia korporaatioita kutsutaan yleensä monikansallisiksi organisaatioiksi tai korporaatioiksi (engl. *MNC*, eli *multinational corporation*), mutta myös termiä monikansallinen yhteisö (engl. *multinational community*) (Luo & Shenkar, 2006, 321; katso myös Björkman & Piekkari, 2009, 105) ja monikansallinen yritys (engl. *MNE*, eli *multinational enterprise*) (Welch & Welch, 2018) on alettu käyttämään.

2.1.1 Viestinnälliset haasteet

Kyky globaaliin viestintään on monikansallisen organisaation menestyksen edellytys (Feely & Harzing, 2003, 38). Organisaation henkilöstö kasvaa väistämättä yhä monikansallisempaan suuntaan silloin, kun se vie toimintojaan ja rakentaa toimintaansa ulkomailla (Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999a, 377–378). Monikansalliset organisaatiot edistävät yleensä tiedon, tuotteiden, rahan ja ihmisten liikkumista sen eri yksiköiden välillä (Charles & Marschan-Piekkari, 2002, 9). Monikansalliset organisaatiot palkkaavat usein paikallisia työntekijöitä sekä kieliresurssien (Welch & Welch, 2018, 859) että paikallisille markkinoille pääsyn vuoksi. Koska monikansallisen korporaation yksiköt sijaitsevat erillään toisistaan ja usein jopa eri mantereilla, tarve toimivammasta organisaation sisäisestä yhteistyöstä ja viestinnästä korostuu. Tarvetta yhteistyöstä ja toimivammasta viestinnästä lisää se, että monikansallisen korporaation työntekijät ovat usein keskenään eri kieli- ja kulttuurisista taustoista lähtöisin. (Marschan-Piekkari ym., 1999a, 377–378.)

Organisaation sisäisten kielimuurien katsotaan lähtökohtaisesti johtuvan siitä, että monikansallisissa organisaatioissa työntekijät tulevat eri kulttuurisista ja kielellisistä taustoista. Viestintään syntyy muureja siis siitä, että organisaation työntekijät puhuvat äidinkielenään eri kieliä, eivätkä jaa keskenään yhtä sellaista kieltä, jossa he olisivat yhtä päteviä kuin natiivit kielenpuhujat. (Tenzer, Pudelko & Harzing, 2014, 509.) Viestintään syntyy haasteita myös erilaisten aksenttien vuoksi (Charles & Marschan-Piekkari, 2002, 19). Monikansalliset korporaatiot koostuvat yleensä useista eri alayksiköistä (subunit), jotka ovat henkilöstön suhteen monimuotoisia ja sijaitsevat geologisesti erillään toisistaan ja erillään myös monikansallisen organisaation päämajasta. (Brannen, 2004 lainaa Adler, 1983).

Viestinnällisiä ongelmia aiheuttavat siis sekä työntekijöiden monimuotoisuus että alayksiköiden eri geologiset sijainnit (Brannen, 2004 lainaa Adler, 1983) ja alayksiköiden toisistaan poikkeavat toiminnot (Marschan ym., 1997, 591–592).

Kielimuurit vääristävät ja vaikeuttavat sekä yksiköiden että työntekijöiden välisiä suhteita monikansallisessa organisaatiossa. Kielimuureista aiheutuu paljon negatiivisia seuraamuksia, kuten organisaation sisäisen luottamuksen heikentyminen. Kielimuurit lisäävät epävarmuutta ja epäilyä, sekä johtavat usein käsitysten ja näkemysten polarisaatioon organisaation sisällä. Kielimuurit myös jakavat usein työntekijöitä eri ryhmiin. Heikentyneet suhteet luovat näin paineita ja rajoitteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti esimerkiksi organisaation strategian menestykselliseen toteuttamiseen. (Feely & Harzing, 2003, 41.)

Yksi monikansallisen organisaation tärkeimmistä ja haastavimmista johtamisen tehtävistä onkin luoda organisaatioon sisäistä yhtenäisyyttä (Marschan ym., 1997, 592). Rebecca Marschan, Denice Welch ja Lawrence Welch (1997) viittaavat aiempiin tutkimuksiin todetessaan, että monikansallisen organisaation yhtenäisyyteen vaikuttavat enemmän epämuodolliset ja hienovaraisemmat, kuin muodolliset kontrolli- ja koordinointimekanismit. Epämuodollisiin kontrollikeinoihin luetaan esimerkiksi organisaation sisällä yhteisesti jaetut arvot ja horisontaalinen kommunikointi. Organisaation sisäiset ja yhteisesti jaetut arvot ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä yhdenmukaisempaan suuntaan ja näin myös kontrolloivat sitä, mikä on haluttua ja hyväksyttävää käytöstä. Koska arvot muokkaavat käyttäytymistä, ne toimivat epäformaaleina kontrollimekanismeina ja auttavat monikansallista korporaatiota toimimaan yhtenäisemmin globaalilla tasolla. (Marschan ym., 1997, 591–592.)

Kansainvälisen johtamisen kirjallisuudessa on ehdotettu, että monikansalliset organisaatiot voivat edesauttaa organisaation sisäistä yhtenäistymistä, mikäli he luopuvat perinteisistä hierarkisista organisaatorakenteista ja omaksuvat hieman 'matalampia' organisaatorakenteita samalla, kun he lisäävät desentralisaatiota, eli hajautusta (Marschan ym., 1997, 592). Desentralisaatioon liittyy vahvasti ajatus horisontaalisesta viestinnästä, jonka voidaan katsoa olevan yksi niistä tekijöistä, joka luo yhtenäisyyttä organisaation sisällä (Marschan, Welch & Welch, 1996, 137). Organisaatiossa tapahtuva horisontaalinen viestintä on erittäin riippuvainen verkostoista ja työntekijöiden keskinäisistä suhteista. Verkostoiden ja työntekijöiden keskinäisten suhteiden luominen edellyttää kuitenkin sitä,

että löytyy jokin yhtenäinen ja jaettu tapa kommunikoida. Verkostojen ja keskinäisten suhteiden luominen on siis riippuvainen kielestä. (Marschan ym., 1997, 592.) Jos yhteistä ja jaettua tapaa viestiä ei siis löydy, verkostojen ja ihmissuhteiden luominen on haastavaa.

2.1.2 Monikansallisen organisaation kielipolitiikka

Luo ja Shenkarin (2006) mukaan kieli ei ole staattinen vaan se kehittyy monikulttuurisessa ja globaalissa ympäristössä. Kieli ei siis ole eksogeeninen, vaan siitä tulee endogeeninen organisaatiossa, joka toimii globaalissa ympäristössä. Tästä johtuen monikansallisen organisaation tulisi tehdä päätös siitä, mitä kieltä viestinnän välineenä organisaatiossa käytetään, ja miten sitä kieltä käytetään. Kuten kieli, myös organisaation kielijärjestelmä on alati muuttuva. Kielijärjestelmän suunnittelu on avainasemassa, jotta se täyttää sille asetetut vaatimukset globaalin integroitumisen ja paikallisen sopeutumisen välillä. Kielisuunnittelun tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa ja sen tulee mukautua myös jatkuvassa muutoksessa olevaan globaaliin ympäristöön. (Luo & Shenkar, 2006, 322.) Luo ja Shenkarin mukaan:

“MNC needs to build a globally integrated language system so that its parent functional language aligns properly with its strategy, structure, and level of internationalization, while each subsidiary’s functional languages configures with its strategic role, organizational positioning, and expatriate deployment”
(Luo & Shenkar, 2006, 322).

Kielen suunnittelun (engl. *language design* tai *language planning*) voidaan siis nähdä olevan strateginen työkalu (Luo & Shenkar, 2006, 322) organisaation kielipolitiikan luomisessa (de Groot, 2012, 256). Kielipolitiikan avulla monikansallisen organisaation uskotaan voivan vähentää kielen monimuotoisuudesta johtuvien negatiivisten seurausten (Marschan-Piekkari ym., 1999a), kuten kielimuurien syntymistä. Kielipolitiikan voidaan katsoa parantavan organisaatiokulttuuria, informaation kulkua (de Groot, 2012, 256), sekä sisäistä viestintää ja yksiköiden välistä oppimista (Luo & Shenkar, 2006, 322). Kielipolitiikan avulla monikansallinen organisaatio pystyy yhtenäistämään toimintojaan ja parantamaan yksiköiden välistä koordinoitua, joka on tärkeää silloin, kun toimintoja on hajautettu moniin eriin lokaatioihin. (Luo & Shenkar, 2006, 322.)

Kielensuunnitteluun ja kielipolitiikan luomiseen liittyy yleensä spesifikaatio siitä, mikä korporaation kieli on, missä tilanteissa sitä käytetään ja kuinka laajasti se on viestinnän välineenä käytössä esimerkiksi yksiköiden välisissä ja globaaleissa tapaamisissa. Kielipolitiikkaan voi liittyä myös vaade tietyntasoisesta kielitaidosta, jota sovelletaan rekrytoinnissa ja joka voi olla kriteerinä organisaatiossa etenemiselle. (Welch & Welch, 2018, 862–863.)

Koska kieltä tulee strukturalistisen näkökulman mukaan johtaa korporaatiotasolta (Karhunen ym., 2018, 984–985), kielistrategian suunnittelun ja implementoinnin (Marschan ym., 1997, 596; Marschan-Piekkari ym., 1999a; de Groot, 2012) tulee olla linjassa koko organisaation strategian kanssa (van den Born & Peltokorpi 2010, 112). Van den Born ja Peltokorpi lisäävät vielä, että organisaation kielipolitiikan joustavuus ja kohdistaminen henkilöstöjohtamisen strategioihin ja prosesseihin auttavat monikansallista organisaatiota vähentämään viestinnästä aiheutuvia negatiivisia seurauksia (van den Born & Peltokorpi, 2010, 112). Daniel Welch ja Lawrence Welch (2018, 863) toteavat kuitenkin, että organisaatioiden kielipolitiikan kehittyminen vaikuttaisi tapahtuvan enemmän reaktiona monikielisyydelle, eli *ad hoc* -tyyppisesti ajan myötä, eikä niinkään harkittuna strategiana, niin kuin on oletettu.

2.1.3 Organisaation yhteinen kieli

Strukturalistisessa näkökulmassa korostetaan horisontaalisen viestinnän tärkeyttä. Usein esitetäänkin, että yksi yhteinen ja jaettu organisaatiokieli fasilitoisi organisaation sisäistä horisontaalista viestintää parhaiten. (Marschan ym., 1997, 592; Charles & Marschan, 2002, 9–10). Monikansallisen korporaation johto voi valita organisaatiokielen, tai -kielet, niiden kielten joukosta, joita puhutaan niissä valtioissa, joissa korporaatiolla on toimintoja (Luo & Shenkar, 2006, 322). Useimmiten korporaation kieleksi valikoituu englanti, sillä sen asema kansainvälisenä kielenä on vahvempi, kuin minkään muun kielen (Marschan-Piekkari ym., 1999a, 379).

Organisaation toimintojen kansainvälistämisestä johtuen osa monikansallisista korporaatioista on päättänyt muodollisesti implementoida yhden yhteisen organisaatiokielen sisäiseen viestintään (de Groot, 2012, 255; Marschan ym., 1997; Marschan-Piekkari ym.,

1999a; Feely & Harzing, 2003, 45). Yhden ja yhteisen organisaatiokielen valinnalla on monikansalliselle korporaatiolle paljon etuja. Korporaation kieli fasilitoi sekä muodollista raportointia, että yksiköiden välistä viestintää. Yksi yhteinen kieli luo yhteenkuuluvuuden tunnetta yksiköiden ja työntekijöiden välillä (Marschan-Piekkari ym., 1999a, 379; Feely & Harzing, 2003, 45), sekä helpottaa informaatiojärjestelmien käyttöä ja dokumenttien hallintaa (Feely & Harzing, 2003, 45). Joskus yhden organisaatiokielen implementointi voi kohdata kuitenkin vastustusta, jos organisaation työntekijöiden kielitaito ei ole riittävän hyvää (Feely & Harzing, 2003, 45). Haasteita voivat aiheuttaa jo erilaiset aksentit (Charles & Marschan-Piekkari, 2002, 19). Yhden organisaatiokielen valinta ei kuitenkaan ole itseisarvo toimivaan organisaation sisäiseen viestintään, ja Alan Feely ja Anne Wil Harzing (2003, 45) muistuttavatkin, että yhden organisaatiokielen implementoiminen on pitkälinen prosessi ja sen tuomien hyötyjen näkyminen voi kestää pitkään.

2.2 Funktionaalinen näkökulma kieleen

Karhunen ym., (2018, 993) mukaan toisen näkökulman artikkeleita yhdistää se, että kielen käyttöä tulisi tarkastella funktiona, eli toimintana, eikä kieltä voi näin erottaa kielen käyttäjästä. Nämä artikkelit erottautuvat ensimmäisen kategorian artikkelien strukturalistisesta näkökulmasta siinä, että mielenkiinnon kohteena ei ole enää kieli viestinnän työkaluna, vaan se *miten* ja *miksi* jotain asiaa viestitään (Karhunen ym., 2018, 993 lainaa Goldberg, 1995; Karhunen ym., 2018, 993 lainaa Halliday, 1994). Funktionaalisen näkökulman omaavissa tutkimuksissa kiinnostus ei ole enää monikansallisten ja -kielisten organisaatioiden kielipolitiikassa sen suunnittelun näkökulmasta, vaan enemmänkin siinä, miten organisaatioiden implementoitu kielipolitiikka vaikuttaa organisaation työntekijöihin ja organisaation kielen johtamiseen. Verrattuna strukturalistiseen näkökulmaan, jossa kieli on yksilöstä ja kontekstista riippumaton, funktionaalisisessa näkökulmassa kieli nähdään organisaation työntekijöiden yksilöllisenä ominaisuutena, joka on kontekstisidonnainen. Kieli on sidottu yksilön kognitiivisiin oletuksiin itsestä ja muista kommunikoijana, joten kielen voidaan olettaa olevan osa sosiaalista identiteettiä (Karhunen ym., 2018, 988–990, 993).

Funktionaalisen näkökulman omaavissa tutkimuksissa mielenkiinto kohdistuu siihen, miten monikielisen organisaation ja korporaanin työntekijöiden kielelliset ja kulttuuriset taustat

vaikuttavat organisaation dynamiikkaan. Kuten strukturalistinen näkökulma, myös funktionaalinen näkökulma korostaa monikielellisyydestä aiheutuvia negatiivisia implikaatioita. Negatiivisten seurausten ei kuitenkaan odoteta lähtökohtaisesti johtuvan organisaation työntekijöiden kielikompetenssista, vaan siitä, millaisia seurauksia organisaation kielivalinnalla ja implementoidulla kielipolitiikalla on. Kielivalinta voi edesauttaa esimerkiksi kieleen perustuvaa sosiaalista kategorisointia, sekä me–he-luokittelun syntymistä. Funktionaalisessa näkökulmassa ei lähtökohtaisesti kyseenalaisteta kieleen liittyvää suunnittelua (engl. *language design*) ideana, mutta siinä huomioidaan se, että suunnittelu ja kielistrategian implementointi ei ole mekaaninen prosessi vailla seurauksia. (Karhunen ym., 2018, 989.)

2.2.1 Kieli ja kulttuuri yksilön ominaispiirteinä

Edward Hallin varsin tunnettua lausetta ”*culture is communication*” (kulttuuri on viestintää) mukailleen Selmer toteaa, että ”*communication is culture*”, eli viestintä on yhtä kuin kulttuuri (Selmer, 2006, 352 lainaa Hall, 1973). Kulttuurinen kehittyminen tapahtuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa viestinnän avulla. Kieli on siis keino, joka edistää kulttuurin kehittymistä. Siinä missä kieli reflektoi ja vaikuttaa kulttuuriin, kulttuuri vaikuttaa ja reflektoi sitä, mitä muunnetaan, eli koodataan kieleksi. Viestiminen koostuu monesta eri tekijästä; lingvistinen osa (äännet, merkit ja kielioppi), paralingvistinen osa (äänensävy, sävelkorkeus, volyyymi, nopeus ja affektiivinen näkökulma), ekstralingvistinen näkökulma (ei-verbaaliset seikat, kuten liikkeet, eleet ja ilmeet) sekä sosiolingvistinen ulottuvuus (valikoima erilaisia tyylejä, jotka soveltuvat tietynlaisiin viestintätilanteisiin). (Selmer, 2006, 352.) Organisaation eri yksiköiden ja yksilöiden välisessä viestinnässä ei siis ole kyse vain kielitaidosta kompetenssin näkökulmasta, mutta myös viestintätilanteen kulttuurisesta kontekstista (Karhunen ym., 2018, 990). Koska yksilöt tulkitsevat sanoja ja tekoja kulttuurisen suodattimen kautta, voidaan olettaa, että viestintä sekä tapahtuu kulttuurisessa kontekstissa että siihen vaikuttavat eri kulttuuriset tekijät (Goodall, Li & Warner, 2006, 65 lainaa Goodall 2002.)

Selmerin mukaan kieli sekä reflektoi että vaikuttaa yksilön näkemykseen maailmasta, sillä kieli ja kulttuuri ovat toistensa eri ulottuvuuksia, ja siten toisiinsa liittyviä ja erottamattomia (Selmer, 2006, 352). Vaikka oletuksena on ollut se, että yksi yhteinen ja jaettu

organisaatiokieli fasilitoisi organisaation sisäistä horisontaalista viestintää parhaiten (Marschan ym., 1997, 592; Charles & Marschan-Piekkari, 2002, 9–10), kielijärjestelmän osaaminen ei välttämättä kuitenkaan takaa tehokasta kulttuurienvälistä kommunikaatiota, joka johtaisi haluttuihin ja positiivisiin lopputuloksiin (Karhunen ym., 2018, 990) kuten ekspatriaattien sopeutumiseen (Goodall ym., 2006; Selmer, 2006), eri yksiköiden ja työntekijöiden väliseen tiedon jakamiseen (engl. *knowledge transfer*), sekä tuotteiden, prosessien ja toimintatapojen vaihtoon ja siirtoon (Brannen, 2004).

2.2.2 Kieli osana sosiaalista identiteettiä

Sarbari Bordian ja Prashant Bordian mukaan kielellinen identiteetti on olennainen osa yksilön sosiaalista identiteettiä, sillä yksilöt voivat määritellä sekä itsensä että muut kielen avulla (Bordian & Bordian, 2015, 416 lainaa Giles, 1977). Lingvistisellä, eli kielellisellä identiteetillä Bordia ja Bordia tarkoittavat seuraavaa:

“Linguistic identity refers to a self-definition based on perceived membership of a linguistic group (e.g., “I am a Spanish speaker”)” (Bordia & Bordia, 2015, 420).

Bordian ja Bordian mukaan yksilöt oppivat ymmärtämään heitä ympäröivää maailmaa kielellisen identiteetin avulla jo hyvin nuorina. Kielen oppimisprosessia fasilitoivat yleensä samaan kielelliseen yhteisöön kuuluvat henkilöt. Yksilön kielellinen identiteetti vaikuttaa siihen, miten yksilöt vastaavat vieraisiin kieliin, sekä auttaa ymmärtämään yksilöiden halukkuutta oppia vieraita kieliä. (Bordia & Bordia, 2015, 416,)

Karhunen ym., (2018, 990) esittävät, että funktionaalisen näkökulman omaaville tutkimuksille on usein tyypillistä oletus siitä, että kielen oppiminen ja sen käyttäminen on osa monikansallisten korporatioiden työntekijöiden psykologisia ja kognitiivisia ominaisuuksia. Yksilöiden kognitiivisten ja psykologisten tekijöiden katsotaan vaikuttavan myös organisaatiokielen opiskeluun (Karhunen ym., 2018, 990). Esimerkiksi Bordian ja Bordian (2015, 422–423) mukaan yksilön kognitiiviset valmiudet oppia uutta kieltä, vaikuttavat vahvasti uuden kielen opiskelussa.

Haines, Saba ja Choquette (2008) ovat tutkineet, miten sisäinen motivaatio (engl. *intrinsic motivation*) liittyy yksilöiden kiinnostukseen kansainvälistä tehtävää kohtaan. Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin (1985) itseohjautuvuusteoriaan (engl. *self-determination theory*) viitaten, Haines ym. toteavat, että yksilöiden, joita ajaa sisäinen motivaatio, voidaan olettaa ajautuvan sekä etsimään haastavia tilanteita että suoriutumaan niistä paremmin. Heidän mukaansa yksilöt, jotka ovat sisäisesti motivoituneita ovat myös kiinnostuneempia ja innostuneempia asioista, sekä usein myös itsevarmempia, kuin ne, joiden motivaatio on ulkoisissa tekijöissä. (Haines, Saba & Choquette, 2008, 445 lainaa Ryan and Deci, 2000.) Sisäinen motivaatio osaltaan selittää sitä, miksi joillekin ihmisille on helpompi totutella uuteen ympäristöön, sekä viestiä vieraalla kielellä (Haines ym., 2008, 456). Myös Peltokorpi ja Clausen ovat samoilla linjoilla todetessaan, että motivaatio on tärkeä tekijä uuden kielen opiskelussa. Heidän mukaansa motivaation puute aiheuttaa jatkuvan muurin kulttuurien väliseen viestintään. (Peltokorpi & Clausen, 2011, 521.)

Albert Bandura esitteli 90-luvulla *self-efficacy theoryn*, eli pystyvyyden teorian. Minäpystyvyys tai pystyvyys eli *self-efficacy* tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yksilö luottaa kykyynsä selviytyä tietyissä olosuhteissa hänelle annetusta tehtävästä. Yamao ja Sekiguchi (2015) ovat tutkineet työntekijöiden sitoutumista yritysten globaalistumiseen suhteessa työntekijöiden itse koettuun vieraan kielen taitoon ja yritysten henkilöstökäytäntöihin, jotka edistävät kielen oppimista. Heidän tutkimustulostensa perusteella pystyvyyden teoria osaltaan selittää sitä, että työntekijät, jotka kokevat englannin kielen taitonsa olevan hyvää yleensä suhtautuvat positiivisemmin organisaationsa globaalistumiseen. Yamao ja Sekiguchin mukaan pystyvyyden teorian lisäksi myös rooli-identiteetin teoria (engl. *role identity theory*) selittää yllämainittua ilmiötä. (Yamao & Sekiguchi, 2015, 169, 176.) Lainaten Farmer ym. Yamao ja Sekiguchi esittävät, että työntekijöiden normatiiviseen sitoutumiseen globaalistuvaan organisaatioon vaikuttaa heidän kokemansa englannin kielen taidon taso. (Yamao & Sekiguchi, 2015, 170, 176 lainaa Farmer, Tierney & Kung-McIntyre, 2003.)

Karhunen ym. (2018, 990) mukaan funktionaalisen näkökulman omaavat tutkimukset kiinnittävät usein huomion organisaation kielivalinnan negatiivisiin seuraamuksiin, kuten sosiaaliseen kategorisointiin, tai jopa *faultlinen*, eli kuilun syntymiseen alaryhmien välillä. Koska kielen katsotaan olevan osa sosiaalista identiteettiä, on se samalla perusta sosiaaliselle

kategorisoinnille (Karhunen ym., 2018, 990; Klitmøller, Schneider & Jonsen, 2015, 272; van den Born & Peltokorpi, 2010, 101–102).

Lau ja Murnighan (1998) esittelivät idean *faultlineista* (engl. *faultlines*), joilla tarkoitetaan demograafisten ominaisuuksien linjausta niin, että se saa aikaan kuilun eri alaryhmien välillä. Tämä kuilu voi potentiaalisesti johtaa erilaisiin alaryhmien välisiin konflikteihin. Hyvin pian Laun ja Murninghamin faultline-mallin teoretisoinnin jälkeen muun muassa Cramton ja Hinds (2005) ehdottivat, miten faultline-malli on sovellettavissa myös globaalien työn ja erityisesti globaalien tiimien kontekstiin. Koska globaalien tiimien jäsenet työskentelevät usein eri lokaatioissa ja ovat demografisesti hyvin moninaisia, kuilun syntyminen tiimien välille on luonnollista. Vaikka kuilujen syntyminen kuvataan luonnollisena ilmiönä, ne heikentävät esimerkiksi tiimi-identiteettiä. (Cramton & Hinds, 2005.) Hinds, Neeley ja Cramton (2014) vievät faultline -mallia hieman pidemmälle ja toteavat, että kielikompetenssien epäsymmetrisyys johtavat me–he-ajatteluun globaaleissa tiimeissä. Hinds ym. mukaan:

“-- language asymmetries contribute to faultiness, that power dynamics activate faultlines, and that some dimensions of faultlines, specifically language, can channel and embody intense subgroup power struggles --.”
(Hinds ym., 2014, 554.)

Kieleen liittyvä epäsymmetria yhdessä eri lokaatioiden ja kansallisuuksien kanssa muodostaa *faultinen*, joka lopulta heijastuu globaalien tiimien jäsenten käytöksessä ja aiheuttaa yhteenottoja (Hinds ym., 2014, 554). Heidän mukaansa:

“Language asymmetries constituted an element of faultline, but ultimately were reflected in actual behaviors and clashes between locations. -- Subgroup identification and language asymmetries fueled one another in a reinforcing process in which language was a visible marker that kept subgroup identifications alive, while divisive subgroup exacerbated the emotionally charged experience of language asymmetries”. (Hinds ym., 2014, 554.)

Sosiaalisen kategorisoinnin ja kuilujen syntyminen lisäksi organisaation kielen voidaan katsoa vaikuttavan monikansallisten tiimien sisäiseen luottamuksen syntymiseen, sekä yksilöiden kokemaan statuksen menetyksen tunteeseen. Tenzer ym. (2014) tutkivat, millainen vaikutus kielimuureilla on luottamuksen syntymiseen monikansallisissa tiimeissä.

Heidän mukaansa kielimuurit haittaavat luottamuksen syntymistä tiimin sisällä, sillä luottamussuhteen syntyminen kolleegaan voi kärsiä kielitaidon puutteen vuoksi, sillä kollegan voidaan ajatella olevan epäpätevä ja epäluotettava. Puutteellinen organisaation kielitaito ei vaikuta negatiivisesti pelkästään siihen, millaisessa valossa nähdään kollegat, mutta myös siihen, miten yksilöt näkevät itsensä ja oman kielitaitonsa. Tsedal Neeleyn tutkimuksen (2013) mukaan kieli toimii yhtenä tekijänä yksilöiden kokemaan statuksen menetykseen globaaleissa organisaatioissa. Kyse ei ole suoranaisesti kielitaidosta kompetenssina, vaan siitä, millaiseksi yksilöt kokevat oman kielitaitonsa puhuessaan organisaation kieltä, joka ei ole heidän äidinkieltänsä.

2.2.3 Organisaation mikrotason vaikutus kielen johtamiseen

Yhden virallisen kielen valintaan organisaatiokieleksi liittyy yleensä oletus siitä, että se on yhteisesti jaettu ja yhtenäistää organisaatiota sisäisesti. Yhteisesti jaetulla kielellä on kuitenkin usein päinvastainen vaikutus, sillä se voi aiheuttaa esimerkiksi valtasuhteiden muotoutumista organisaation sisällä. Yhden virallisen kielen valinta ei siis välttämättä paranna sisäistä viestintää niin, että esimerkiksi eri kansainvälisen johtamisen tehtävät koettaisiin onnistuneina ja tehokkaina. (Piekkari & Zander, 2005, 7.) Kuten jo aiemmin totesin, useimmiten monikielisen organisaation kieleksi valikoituu englanti, sillä sen asema kansainvälisenä kielenä on vahvin (Marschan ym., 1999a, 379). Piekkari ja Zander (2005,7) kuitenkin huomauttavat aiempaan empiiriseen tutkimukseen vedoten, että vaikka kansainvälisen johtamisen prosesseja luonnehtii eri kansallisten kielten diversiteetti ja englannin kielen taitotason vaihtelevuus, ei voida olettaa, että englannin kieli olisi kansainvälisesti kuitenkaan yhteisesti jaettu resurssi.

Yhden virallisen organisaatiokielen valinta ei ole luonteeltaan neutraali prosessi, vaan sillä on monia valtaan liittyviä vaikutuksia (Vaara, Tienari, Piekkari & Säntti, 2005, 618). Koska kieli toimii organisaatiossa sekä viestinnän fasilitoijana että sen muurina, se luo oman rakenteensa viestinnän muotoihin, informaation kulkuun ja epämuodollisiin verkostoihin. Organisaatiokielen valinta voi edesauttaa vallan keskittymisen niille, joiden kielikompetenssi on parempi suhteessa muihin työntekijöihin. (Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999b, 431–433; Charles & Marschan-Piekkari, 2002, 19.) Marschan-Piekkari ym. (1999b, 431) mukaan relevanttien kielitaitojen omaaminen voi johtaa siihen, että joillain

organisaation työntekijöillä on enemmän valtaa huolimatta heidän asemastaan organisaatiossa. Tämä voi johtaa erilaisten kieleen liittyvien klusterien syntymiseen kieliryhmien välillä (Karhunen ym., 2018, 989), ja äärimmillään jopa kielestä johtuvan varjorakenteen (engl. *shadow structure*) syntymiseen (Marschan-Piekkari ym., 1999b).

Päätös yhden kielen valinnasta organisaation viralliseksi kieleksi ei ole yksinkertainen myöskään tilanteissa, joissa organisaation henkilöstö jakautuu selkeästi esimerkiksi kahteen ryhmään, jotka puhuvat toisistaan poikkeavia kansallisia kieliä (Feely & Harzing, 2003, 45), tai jos vaihtoehtoisesti eri kansallisten kielten edustajia on organisaatiossa paljon. Ei voida siis olettaa, että monikansallisen korporaation työntekijät automaattisesti hyväksyisivät ja omaksuisivat valitun organisaatiokielen yhteisesti jaetuksi viestinnän välineeksi (Fredriksson, Barner-Rasmussen & Piekkari, 2006).

2.3 Sosiaalisen käytänteen näkökulma kieleen

Kolmannen kategorian artikkeleita, eli artikkeleita, jotka näkevät kielen sosiaalisena käytänteenä yhdistää kiinnostus monikansallisen organisaation työntekijöiden vuorovaikutuksessa tapahtuvasta kielen käytöstä. Usein artikkeleissa viitataan tunnettuihin sociolinguisteihin kuten Dell Hymesiin, John J. Gumpertziin sekä Jan Blommaertiin. (Karhunen ym., 2018, 994.) Kolmannessa kategoriassa kielen ajatellaan olevan sosiaalinen käytäntö muiden inhimillisten käytänteiden ohella (Karhunen ym., 2018, 994 lainaa Reckwitz, 2002). Karhunen ym. mukaan:

“The social practice view suggests that language comes into existence in interactions between its users” (Karhunen ym., 2018, 982).

Karhunen ym. (2018) mukaan kielen voidaan nähdä olevan olennainen osa monikielistä ja monikansallista organisaatiota hyvin samankaltaisesti, kuin diskurssin oletetaan olevan olennainen osa yksikielistä organisaatiota. Kolmannen kategorian artikkelit jakavat ymmärryksen siitä, että kieli on monikansallisen organisaation työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tuote, joka on vain osa viestinnällistä kompetenssia. Kieli on juurtunut erilaisiin kontekstikerrokseen kuten organisaation ja kulttuurin konteksteihin. (Karhunen ym., 2018, 994, 996.)

2.3.1 Kieli organisaation työntekijöiden sosiaalisen toiminnan tuotteena

Kielen oletetaan olevan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuote. Kieli syntyy, kun monikansallisen korporaation työntekijät käyttävät kielellisiä resurssejaan tietyissä tilanteissa, eli ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Kieli ei siis ole olemassa ennen, eli *e priori*, vaan se syntyy hetkessä, eli *in situ*. Tietyn yhteisön edustajat jakavat tietyn kielellisen koodin, sekä siihen liittyvät sosiokulttuuriset normit ja tavat, jotka sääntelevät ja ohjaavat sekä viestinnällistä käyttäytymistä että sen käyttäytymisen tulkintaa. (Karhunen ym., 2018, 994, 996.)

Hendersonin (2005, 74) mukaan englantia työkielenään käyttävät monikansallisen korporaation tiimit ovat samanaikaisesti sekä monikielisiä että yksikielisiä, koska englantia työkielenä, eli lingua francana puhuvat ne, joiden äidinkieli ei ole englanti, sekä ne, joiden äidinkieli on englanti. Lingua francaksi kutsutaan sellaisia kieliä, joita käytetään laajalla alueella erikielisten ryhmien väliseen kommunikaatioon. Englannin kielen voidaan sanoa olevan maailmanlaajuinen lingua franca. (Ojutkangas, Larjavaara, Miestamo & Ylikoski, 2016, 36—37.) Kuten strukturalistisessa näkökulmassa esitetään, organisaation toimintojen globaalistuessa, tarve yhtenäisemmälle organisaation sisäiselle viestinnälle kasvaa. Usein organisaation kieleksi valikoituu englanti, koska siihen liittyy oletus, että se on yhteisesti jaettu (Marschan ym., 1997, 592; Charles & Marschan-Piekkari, 2002, 9–10), Funktionaalinen näkökulma kuitenkin huomauttaa, että englannin kielen taidon ei voida ajatella olevan yhteisesti jaettu resurssi Piekkari ja Zander (2005,7). Henderson huomauttaa hyvin samankaltaisesti, että useita monikielisten tiimien kohtaamia ongelmia englannin kielen käyttö ei kuitenkaan ratkaise, vaikka sen katsotaankin usein helpottavan kulttuurien välistä viestintää. (Henderson, 2005, 74.)

Englantia työkielenä puhuvien monikielisten tiimien kohtaamat haasteet ovat kaksinaiset. Ensimmäiseksi, tiimien tulisi tunnistaa, että jokaisen tiimin jäsenen yksilölliset kielelliset taustat vaikuttavat siihen, miten asioita ilmaistaan ja tulkitaan, vaikka yhtä kieltä (usein englannin kieltä) käytettäisiinkin fasilitoimaan esimerkiksi tiimin sisäistä tiedon jakamista. Toiseksi, tiimin jäsenten keskinäistä sopeutumista erilaisille vuorovaikutustavoille vaaditaan, jotta tiimi pystyy työskentelemään tehokkaasti keskenään. Monikielisen tiimin ongelmana onkin usein se, että tiimiläiset kokevat jakavansa sekä saman kontekstin että tavan tulkita asioita, vaikka näin ei todellisuudessa kuitenkaan ole. (Henderson, 2005, 75.)

Holdenin (2002, 46) mukaan nykyaikainen monikulttuurinen tiimityöskentely on jatkuvaa kulttuurin uudelleenluontia. Henderson (2005) vie ajatusta hieman pidemmälle todetessaan, että osa kulttuurisesta uudelleenluomisesta on juuri kielen uudelleenluontia. Kielen uudelleenluonnilla Henderson viittaa siihen, että tiimit uudelleen luovat kieleen ja viestintään liittyviä normeja. Tiimin jäsenet keskustelevat keskenään ja sopivat yhteisesti jaetuista merkityksistä ja diskurssien yleissopimuksista silloin kun he vaihtavat yksikielisestä kontekstista monikieliseen kontekstiin. (Henderson, 2005, 74.)

Steyaert, Ostendorp ja Gaibrois (2011) ovat tutkineet, miten ihmiset kertovat tietyn kielen käytöstä monikielisessä organisaatiossa. Heidän mukaansa kielipolitiikka on ensimmäinen askel, jonka monikielinen organisaatio ottaa yrittäessään vastata kielen monimuotoisuudesta johtuviin haasteisiin. Strukturalistisesta näkökulmasta selvästi poiketen Steyaert ym. esittävät, että mitään, mikä liittyy jollain tavalla kieleen, ei voi kutsua luonnolliseksi, eikä voida siis olettaa, että jotkin yleispätevät säännöt riittäisivät ratkaisemaan siihen liittyviä haasteita. Heidän mukaansa olisikin tärkeää ymmärtää, miten monikielisyys esiintyy jokapäiväisessä viestinnässä. (Steyaert, Ostendorp & Gaibrois, 2011, 270, 276.)

“The way that languages are prioritized in their use is the effect of a negotiation process among various discourses concerning how a specific language comes to be adopted” (Steyaert ym., 2011, 276).

Steyaert ym. mukaan organisaatiot muodostavat spesifejä kielellisiä maisemia (engl. *linguistic landscapes*), joita he kutsuvat kielimaisemiksi (engl. *linguascapes*). Näillä organisaation muodostamilla kielimaisemilla Steyaert ym. viittaavat siihen, miten organisaatioissa yhdistetään lukuisia eri kieliä, joista muodostuu erilaisia organisaatiossa käytettäviä kieleen liittyviä diskursseja. (Steyaert ym., 2011, 276–277.)

Globalisaatiosta johtuen yksinkertaistetun englannin kielen käyttö on Steyaert ym. mukaan vahvistunut ympäri maailmaa. He toteavat, että perinteinen lingvistinen tila on muuttunut kompromissikielen, eli yksinkertaisen englannin kielen käytön johdosta, koska sillä ei ole samankaltaisesti yhteyttä tiettyyn alueeseen, kuin perinteisellä lingvistisellä tilalla on. Yksinkertaisen englannin kielen käyttö ankkuroi yksilöitä kansainväliseen yhteisöön olipa kyse työn tekemisestä tai esimerkiksi matkustamisesta. (Steyaert ym., 2011, 277.) Steyaert ym. mukaan:

“--the creation of this new linguistic space excludes non-English speakers, but it also has a democratizing effect, as it allows people to join it temporarily or constantly without requiring perfect command of the English language as its basis is rather a simplified English.” (Steyaert ym., 2011, 277.)

Harzing, Köster ja Magner (2011) ovat tutkineet, miten organisaatiot ratkaisevat organisaatiokieleen liittyviä kielimuureja. Heidän mukaansa yksi mahdollinen ratkaisu monikielisissä organisaatioissa syntyviin kielimuureihin on kontrolloitu kieli. Tämä Harzing ym. (2011) näkemys on linjassa Steyaert ym. (2011) esittämän ajatuksen kanssa yksinkertaisen englannin kielen käytöstä.

2.3.2 Yksilön viestinnällinen kompetenssi

Jane Kassis Henderson mukailee sekä Gumberzin (2003) että Scollon ja Scollonin (1995) aiempia tutkimuksia todetessaan, että vuorovaikutus ei ole pelkästään viestin koodausta ja koodien purkua, eli puhumista ja toisen puheen tulkintaa (Henderson, 2005, 68 lainaa Gumberz, 2003; Henderson, 2005, 68 lainaa Scollon & Scollon, 1995). Hendersonin mukaan yksilöillä on usein varsin hyvä vieraan kielen taito (esim englannin kielen taito), jolla hän tarkoittaa sitä, että yksilöt osaavat useimmiten fonologian säännöt, kieliopin (eli syntaksin) ja merkitysoopin (eli semantiikan), sekä kykenevät useimmiten hyvinkin selkeään ilmaisuun. Kielellisestä kompetenssista huolimatta vastaanottaja ei kuitenkaan välttämättä ymmärrä viestiä. (Henderson, 2005, 69.) Hymesin (1971) lainaten Henderson toteaa, että viestiessä kielirajojen yli pelkkä kielikompetenssi ei ole riittävä, vaan viestinnällistä tai sosiolingvististä kompetenssia tarvitaan myös. (Henderson 2005, 69 lainaa Hymes, 1971.) Kielikompetenssin voidaankin katsoa olevan vain osa viestinnällistä kompetenssia (Karhunen ym., 2018, 995).

Hendersonin (2005) mukaan tiimejä, joiden jäsenet puhuvat äidinkielenään eri kieliä, voidaan kutsua monimuotoisiksi tiimeiksi (engl. *language-diverse teams*). Koska yksilöt kuuluvat erilaisiin kulttuurisiin ryhmiin, jotka vaikuttavat heidän tapoihinsa viestiä, voidaan olettaa, että kieli ja kulttuuri ovat väistämättä vuorovaikutuksessa keskenään, ja jopa osittain limittäisiä. Hendersonin mukaan on kuitenkin tärkeää erottaa kulttuurinen monimuotoisuus (engl. *cultural diversity*) kielen monimuotoisuudesta (engl. *language diversity*). Kielen

monimuotoisuudella Henderson viittaa siihen, että eri äidinkieliä puhuvat yksilöt eivät vain puhu eri kieliä, mutta myös kuulevat toisten puhumaa kieltä eri tavoin. Yksilöt käyttävät yleensä erilaisia mekanismeja kuulemansa kielen tulkitsemiseen, joihin heidän moninaiset taustansa ovat vaikuttaneet. Vaikka yksilöt puhuisivatkin töissä samaa kieltä, esimerkiksi englantia, heidän tulkintansa siitä, mitä puhutaan vaihtelee. (Hendersson, 2005, 69–70.)

“The receiver of the message often misinterprets it, thinking he or she understands, but failing to do so. Because information tends to be interpreted in a way that corresponds to the expectations of the listener, this leads to ambiguity and misunderstandings.” (Henderson, 2005, 70.)

Helle Andersen ja Erik S. Rasmussen (2004, 236) ovat Hendersonin (2005) kanssa samoilla linjoilla, sillä myös he näkevät kielitaidon olevan osa yksilön viestinnällistä kompetenssia. Andersenin ja Rasmussenin mukaan on tärkeä tehdä ero sille, mitä tarkoitetaan kielellisellä kompetenssilla ja mitä viestinnällisenä kompetenssina. He antavat tästä esimerkkinä englantilaisen esihenkilön, jonka englannin kielen kompetenssi on toki hyvää, mutta joka kielitaidosta huolimatta ei välttämättä silti omaa hyvää viestinnällistä kompetenssia. Joskus on myös tilanteita, joissa yhteistä kieltä ei löydy, mutta esimerkiksi kaksi saman alan insinööriä voivat silti ymmärtää toisiaan jaetun teknisen tuntemuksensa ansiosta, joka helpottaa viestintää silloin, kun yhteisesti jaettua kieltä ei löydy. Vaikka kielitaito ei Andersenin ja Rasmussenin mukaan itsessään takaa hyvää ja onnistunutta viestintää, luo se kuitenkin hyvän pohjan viestinnällisten ongelmien ratkaisuun. (Andersen & Rasmussen, 2004, 231, 236.)

Jo Angourin mukaan ei ole itsestään selvää, että organisaation työntekijät käyttäisivät sisäisen viestinnän välineenä yksinomaan korporaation kieltä, vaikka sellaisesta virallisesti olisikin päätetty. Vaikka korporaation viralliseksi kieleksi olisikin valittu englanti, voivat työntekijät usein valita jonkin paikallisen kielen sisäisen viestinnän välineeksi englannin sijasta. Kielivalinnassa merkittävään rooliin nouseekin viestintätilanteen situationaalisuus, eli työntekijät käyttävät Angourin mukaan sitä kieltä, joka sopii viestintätilanteen luonteeseen paremmin. (Angouri, 2013, 569–570.)

“-- language choice is reported as in a constant negotiation process between the participants. -- language choice follows a decision-making algorithm which is grounded on the language that fits the interaction context as well as

the linguistic skills and competences of the interactants.” (Angouri, 2013, 569–570.)

Samankaltaisesti kuin Henderson (2005), sekä Andersen ja Rasmussen (2004), myös Angouri (2013) erottaa näin kielellisen kapasiteetin viestinnällisestä kapasiteetista. Yksilön kyky valita tilanteeseen sopiva kieli viittaa viestinnälliseen kompetenssiin ja ymmärrykseen siitä, miten viestintätilanne on vahvasti sidottu viestintätilanteen erilaisiin mahdollisiin konteksteihin.

2.3.3 Kielen kontekstisidonnaisuus

Kolmannen kategorian artikkeleille on tyypillistä ajatus siitä, miten kieli on juurtunut osaksi eri kontekstikerroksia. Mainittuja kontekstin eri kerroksia ovat organisatorinen (mm. Logemann & Piekkari, 2015), kommunikatiivinen (mm. Henderson, 2005), kulttuurinen (mm. Janssens, Lambert & Steyaert, 2004) -ja yhteiskunnallinen (mm. Janssens & Steyaert 2014).

Logemanin ja Piekkarin mukaa organisaation kielipolitiikka ottaa tyypillisesti huomioon sekä luonnollisen kielen käytön, että eri kielten suhteen toisiinsa. Heidän mukaansa monikansallisia korporatioita kuitenkin luonnehtii myös organisaatiolle tyypillinen kieli, jota kutsutaan usein englanninkielisellä termillä *company speak*. *Company speakilla* viitataan organisaation sisällä puhuttavaan erityiseen jargoniin, joka koostuu tietyistä sanoista, fraaseista ja akronyymeistä. (Logemann & Piekkari, 2015, 35–36.) *Company speakia* voidaan kutsua myös korporation jargoniksi. Jargon erottaa organisaation muista, sillä se on kehittynyt ajan myötä ja on ymmärrettävä organisaation työntekijöille, mutta ei ulkopuolisille. (Brannen & Doz, 2012, 87–88.) Myös Henderson (2005, 74) puhuu monikielisestä *team speakista*, eli tiimipuheesta, jolla hän viittaa jonkin tietyn tiimin kehittämään tapaan puhua ymmärrettävästi oman tiimin kesken.

Jakob Lauringin mukaan voidaan olettaa, että kansainvälisessä kontekstissa työskentelevän esihenkilön tehtäviin kuuluu hallinnoida viestintää niin, että hän sekä kontrolloi että koordinoi ihmisiä, aktiviteetteja ja resursseja. Kielellisten ja kulttuuristen muurien yli viestiminen on siis tärkeässä roolissa. (Jakob Lauringin, 2007, 255.) Bourdieuta lainaten

Lauring argumentoi, että viestimistä jollakin kielellä ei voi pitää puhtaasti vain viestinnällisenä ilmiönä, sillä silloin jätetään huomiotta kaikki historialliset, sosiaaliset ja ekonomiset tekijät, jotka vaikuttavat itse viestintään ja kielen tuottamiseen. Edelleen Bourdieuta lainaten Lauring toteaa, että menestyksellinen kielen käyttäminen on yhteydessä sosiaaliseen kompetenssiin ja viestintätilanteessa olevien yksilöiden asemaan. (Lauring, 2007, 259 lainaa Bourdieu, 1977; Lauring 2007, 260 lainaa Bourdieu, 1991.) Myös Janssens, Lambert ja Steyaert (2004) ovat osoittaneet kulttuurisen kontekstin merkityksen viestintätilanteeseen. Heidän mukaansa yksilöä ei tulkitsijana voi erottaa suuremmasta sosiokulttuurisesta kontekstista. Kun yksilö kääntää jotakin, kyse ei ole vain puhtaasti koodin, eli esimerkiksi puheen tai jonkin tekstin sanojen, muuntamisesta eri kielelle, vaan kulttuurienvälisestä toiminnasta.

Henderssonin mukaan yksilö ei viestiessään pelkästään valitse kieltä, sanoja, rekisteriä ja viestintäkanavaa, mutta myös sen, miten hän käyttää paralingvistisiä tekijöitä viestintätilanteen kontekstiin nähden. Viestintätilanteessa kuulijoiden kapasiteetit tulkita sitä, mitä joku on viestinyt, vaihtelevat toisistaan paljon. Yksilöt, joilla on laaja kansainvälinen kokemus ja jotka ovat tottuneempia kielten monimuotoisuuteen todennäköisemmin myös ymmärtävä kulttuurien välistä viestintää paremmin. Hendersonin mukaan erityisesti monimuotoisen ryhmän haasteensa on luoda sellainen työympäristö, jossa kaikki siihen kuuluvat jakavat samanlaisen tavan tulkita viestintää. (Henderson, 2005, 72.)

Viestinnällisen-, kulttuurisen- ja organisaatiokonteksin lisäksi yhteiskunnallinen konteksti vaikuttaa kielen käyttöön (Karhunen ym., 2018, 994–995). Andrei Kuznetsovin ja Olga Kuznetsovan tutkimus siitä, miten kehittyvillä markkinoilla nähtävissä oleva ilmiö viestinnän irtautumisesta toimii hyvänä esimerkkinä siinä, millä tavalla yhteiskunnallinen konteksti vaikuttaa yksilön kielen käyttöön. He käyttävät jälkikommunistista kontekstia esimerkkinä ja esittävät, miten kahden kielen ja sosiaalisten käytäntöjen yhteensopimattomuus vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä, sekä asioiden tekemistä ymmärrettäväksi (engl. *sense-making*). (Kuznetsov & Kuznetsova, 2014.)

“Shared experience is the most fundamental precondition for bridging discursive differences. -- for certain environments, such as post-communist, changes in perceptions on the part of host country individuals are as important as the effort on the part of MNCs to understand local conditions. Although the

new generation in the post-communist countries has a much better understanding of various contexts beyond their country of origin – mostly thanks to the increased international travel and social networking – socialisation into a specialised professional discourse requires a dedicated effort.” (Kuznetsov & Kuznetsova, 2014, 590.)

Kuznetsov ja Kuznetsovan (2014) esimerkin lisäksi yhteiskunnallisia konteksteja voi olla myös muunlaisia. Yhteiskunnalliset kontekstit voivat olla esimerkiksi valtioon sidottuja, tai jopa globaalin tason konteksteja (kts. esim Janssens & Steyaert, 2014). Kuten Kuznetsov ja Kuznetsovan (2014) esimerkki osoittaa, yhteiskunnallisen kontekstin ymmärtämisen merkitys on tärkeintä, jotta jokin viesti ymmärretään oikein.

3 Kielellisten näkökulmien integrointi ja narratiivinen tutkimus

3.1 Kieli tässä tutkielmassa

Luvussa 2. olen esitellyt kolme eri näkökulmaa, jotka kuvaavat niitä kielelle annettuja eri taustaoletuksia, joita aiemmissa kielen johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa on käytetty vuosina 1997—2005. Nuo näkökulmat perustuvat Päivi Karhusen, Anne Kankaanrannan, Leena Louhiala-Salmisen ja Rebecca Piekkarin vuonna 2018 ilmestyneessä artikkelissa *Let's talk about language: a review of language-sensitive research in international management* esiteltyihin kolmeen eri kategoriaan, joista kielen johtamista on kansainvälisen johtamisen näkökulmista tutkittu. Nuo kolme näkökulmaa ovat: strukturalistinen näkökulma kieleen, funktionaalinen näkökulma kieleen ja sosiaalisen käytänteen näkökulma kieleen.

Pohtiessani sitä kontekstia, jossa monikielisen tiimin esihenkilöt toimivat, koen, että en voi valita vain yhtä edellä esittelemistäni näkökulmista tämän tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi. Yhden näkökulman valinta olisi mielestäni ongelmallista, sillä se tarkoittaisi sitä, että tekisin tähän tutkielmaan osallistuvien puolesta valinnan siitä, mitä oletuksia heillä on kielestä, ja miten nuo oletukset vaikuttavat siihen, miten heidän kokemuksensa monikielisen tiimin johtamisesta muodostuu. Koska kysymys on narratiivisesta kokemuksen tutkimuksesta, en koe voivani rajata teoreettista näkökulmaa kattamaan vain yhtä näkökulmaa kielestä ja miten se näkyy kielen johtamisessa. Kyse on ennen kaikkea siitä, miten tutkimukseen osallistuvien esihenkilöiden kokemus kielestä ja sen käytöstä esihenkilötyössä ilmenee heidän kertomuksissaan.

Aiemmin esittelemiäni näkökulmat ovat mielestäni yksinään jäykkiä, mutta yhdessä käytettynä antavat kattavan ja joustavan näkökulman siihen, mitä kielen johtaminen voi merkitä ja mikä esimerkiksi mahdollisesti vaikuttaa esihenkilöiden viestintään alaisten kanssa. Niinpä ajattelen, että soveltamalla aiemmin esittelemiäni näkökulmia, saamme aikaan monipuolisen kokonaisuuden, joka ei rajoita tutkimuksen osallistuvien kertomusten tarkastelua liikaa. Seuraavaksi esittelen, miten näkökulmat toimivat mielestäni yhdessä toisiaan täydentävinä näkökulmina sen sijaan, että tarkkaan erottaisin ne toisistaan, niin kuin aiemmin on tehty.

Funktionaalinen näkökulma kieleen viittaa siihen, että kielen käyttöä tarkastellaan toimintana, jolloin kieltä ei voi erottaa käyttäjästänsä. Kieli on osa sosiaalista identiteettiä, joka tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yksilöt määrittelevät itsensä ja muut kielen kautta. Jokaisen erilainen tausta osaltaan vaikuttaa siihen, miten yksilöt viestivät ja käyttävät oppimaansa kieltä. Uuden kielen menestyksekkääseen opiskeluun vaikuttavat sekä yksilön omaamat kognitiiviset ja psykologiset ominaisuudet että motivaatio kielen opiskeluun. Kielen käyttöön vaikuttaa vahvasti myös se, kuinka hyvin yksilö kokee osaavansa vierasta kieltä.

Vaikka funktionaalisisessa näkökulmassa huomioidaan yksilön taustojen vaikutus viestintään sekä yksilön kykeneväsyyden ja halukkuuden merkitys uuden kielen oppimiseen, on näkökulma mielestäni hieman liian individualistinen. Funktionaalinen näkökulma tuo esiin sen, mitä yksilön viestintätyylin taustalla mahdollisesti on, mutta ei ota mielestäni huomioon viestintätilanteen sosiaalista luonnetta tarpeeksi. Kun puhutaan monikielisen tiimin johtamisesta, siihen liittyviin viestintätilanteisiin väistämättä kuuluu individuaalisten viestintätapojen tarkastelun lisäksi myös sosiaalinen aspekti, jota kolmas näkökulma tuo esiin.

Kolmas näkökulma, eli kieli sosiaalisena käytänteenä, esittelee neuvokkaasti viestintätilanteen sosiaalista luonnetta ja sitä, millainen merkitys kontekstilla ja yksilön viestinnällisellä kompetenssilla on viestintätilanteessa. Kolmas näkökulma tuo mielestäni onnistuneesti esiin sen, miten viestintätilanteessa pelkästään kielellinen kompetenssi ei ole merkitsevä, vaan yksilön viestinnällisen ja sosiolingvistisen kapasiteetin rooli on myös merkityksellinen. Esimerkiksi organisaatiokielen käyttö ei välttämättä aina ole kaikissa viestintätilanteissa se ideaalisin vaihtoehto, vaan voi olla, että viestinnässä käytetään jostain kontekstisidonnaisista syistä jotakin muuta, kuin korporaation kieltä. Mielestäni olisikin tärkeää ymmärtää sekä yksilön vaikutus viestintätilanteeseen että sen tilanteen sosiaalinen luonne. Toisin sanoen näen, että funktionaalinen näkökulma ja kieli sosiaalisena käytänteenä -näkökulma tukevat toisiaan, eivätkä ole toistensa vastakkaisia näkökulmia.

Kolmannessa näkökulmassa mielenkiinnon kohteena on ollut usein se, miten kieli muodostuu sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tällä viitataan esimerkiksi *company speakiin* ja organisaation jargoniin. Voidaan siis ajatella, että esimerkiksi tiimit eivät puhu pelkästään esimerkiksi organisaation kieltä tai paikallista kieltä, vaan he voivat puhua jotakin näiden

kahden sekoitusta niin, että tiimin tai organisaation ulkopuoliset eivät ymmärrä heitä, vaikka he puhuisivat samoja kieliä. Näkökulma on mielestäni mielenkiintoinen, sillä uskon, että suurin osa on kokenut jotakin samankaltaista työelämässä tai vaikka harrastusten parissa. Luomme siis kieleen liittyviä käytänteitä ja normeja yhdessä muiden kanssa.

Strukturalistinen näkökulma on jollain tasolla mielestäni ikään kuin johdanto aiheeseen *kielen johtaminen*. Strukturalistinen näkökulma kuvaa ansiokkaasti sitä, miten isot korporaatit implementoivat omaa kielipolitiikkaansa. Funktionaalinen näkökulma antaa kritiikkiä strukturalistisen näkökulman omaaville tutkimuksille siitä, että ne usein erottavat kielen sen käyttäjästä. Jaan funktionaalisen näkökulman ajatuksen siitä, että kieltä ei voida erottaa käyttäjästä. En myöskään usko, että kielestä puhuttaessa voisimme olettaa sen olevan täysin puhujansa taustoista riippumaton. En myöskään usko siihen, että pelkkä kielellisen kompetenssin parantaminen olisi avain kaikkien viestinnällisten ongelmien ja kielimuurien ratkaisuun, vaikka uskon kyllä, että huono kielitaito itsessään aiheuttaa ongelmia ja kielimuureja. Strukturalistisen näkökulman tavoin funktionaalinen näkökulma tiedostaa monikielisydestä aiheutuvat ongelmat, kuten kielimuurit. Funktionaalinen näkökulma kuitenkin keskittyy tarkemmin pohtimaan sitä, millä tavoin organisaation kielivalinta ja kielipolitiikan implementointi aiheuttavat haasteita.

En haluaisi ajatella, että monikielisydestä seuraisi yksinomaan haasteita niin kuin sekä strukturalistinen ja funktionaalinen näkökulma olettavat. Ymmärrän ja tunnustan monikielisuuden haasteet, mutta haluaisin kuitenkin uskoa, että seuraamukset eivät ole yksinään vain negatiivisia. Uskonkin, että narratiivista metodia käyttämällä saisin selville, miten esihenkilöt kokevat monikielisuuden ja sen aiheuttamat seuraukset omassa työssään, eikä niin, että tutkisin pelkästään monikielisydestä aiheutuvia negatiivisia implikaatioita. Ajattelen, että organisaation kansainvälistyessä on tärkeää pohtia kielen merkitystä ja sitä miten mahdollisen yhden organisaatiokielen strateginen implementoiminen kannattaa toteuttaa. Uskon, että kielipolitiikkaa tarvitaan yhtenäistämään organisaatioiden kielipolitiikkaa varsinkin silloin, kun organisaatiolla on toimintoja valtioissa, joissa puhutaan eri kieliä. Vaikka yhden organisaatiokielen valinta auttaa yhtenäistämään toimintoja, on sillä olemassa myös negatiivisia seurauksia, jotka tulee ymmärtää. Vaikka organisaatio päättäisi yhtäkkiä vaihtaa kielensä esimerkiksi suomen kielestä englannin kieleen, ei muutos ole välttämättä yhtä yksinkertainen ja suoraviivainen organisaation työntekijöiden kannalta. Tässä tutkielmassa en kuitenkaan tarkastele organisaatioiden

kielistrategiaa ja sen vaikutusta esihenkilöiden työhön, vaikka ymmärränkin sen merkityksen taustalla.

Ymmärrän ja oletan, että englannin kielen taidon puutteet voivat aiheuttaa haasteita ja muureja esihenkilön ja alaisten väliseen viestintään. Uskon vahvasti, että jokaisen yksilön kulttuuriset taustat ja luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, millä tavalla he viestivät. Uskon myös, että kontekstilla on paljon merkitystä siihen, miten viestitään ja esimerkiksi siihen, millä kielellä viestintä tapahtuu. Mielestäni vieraalla kielellä työskentelyssä olisi tärkeää keskustella kielitaidon lisäksi viestintätaidoista, sillä koen, että tehokkaan ja vaikuttavan viestinnän ei mahdollista vain hyvä kielitaito, vaan hyvä viestintätaito. Koen funktionaalisen ja sosiaalisen näkökulman kieleen relevanteimpina näkökulmina tutkielmaani nähden, vaikka tunnustankin strukturalistisen näkökulman kielipolitiikan merkityksen tärkeäksi ja esihenkilöasemassa olevien työhön vaikuttavaksi seikaksi. Tässä tutkielmassa tarkastelen esihenkilöiden kokemusta vieraalla kielellä työskentelystä enemmän siltä kannalta, miten jokaisen yksilön tausta vaikuttaa viestintään, sekä mikä merkitys viestintätilanteen kontekstilla on itse viestintään.

3.2 Narratiivisen kokemuksen tutkimuksen toteutus ja temaattinen analyysi

Narratiiviseen tutkimukseen soveltuvien materiaalien kirjo on laaja. Narratiivista tutkimusta tekevät kokemuksen tutkijat ovat kuitenkin laajasti yhtä mieltä siitä, että tutkimuksen aineistoksi olisi mahdollisuuksien puitteissa tärkeä saada kokonainen kirjallinen muistio, video (engl. *visual record*) tai ääninauhoite, josta kertomus tulee selvästi esiin. Tutkijat voivat käyttää lähteinään monia erilaisia analysoitavia materiaaleja, kuten esimerkiksi kirjallisia ja suullisia tekstejä, kentältä kirjattuja muistiinpanoja, tutkimukseen osallistuvien omia kommentteja ja erilaisia kulttuurillisia kuvauksia, mikäli kiinnostus on myös kertomusten konteksteissa. Tutkimukset, joissa kertomusten ajatellaan olevan suhteellisen välittömiä henkilökohtaisen kokemuksen ilmauksia, ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita henkilökohtaisista tarinoista, mutta voivat myös ottaa huomioon kontekstin niin, että sitä käsitellään erillisenä henkilökohtaisesta tarinasta. Koska mahdollisten tutkimusmateriaalien kirjo on laaja, tutkijan määritelmä kertomuksesta vaikuttaa siihen, minkälainen materiaali on sopiva. (Squire, 2013, 47.)

Haastattelu on yksi narratiivisen kokemuksen tutkimuksen yleisimmistä aineistonhankintatavoista. Tyypillisesti esimerkiksi elämäntarinoita tutkivat tutkijat haastattelevat vain muutamia henkilöitä, joita voidaan haastatella usein ja monien tuntien ajan, ja jotka ovat teoreettisin perustein valittu. Tutkijat, jotka ovat kiinnostuneita esimerkiksi joistain tiettyjen kertomusten teemojen yhteispiirteistä ja eroista tiettyjen ihmisryhmien välillä haastattelevat usein suurempaa joukkoa yksilöitä niin, että haastattelut kestävät noin yhden tai kaksi tuntia. Useimmiten narratiivisessa kokemuksen tutkimuksessa haastattelumenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu (eng. *semi-structured*). (Squire, 2013, 48–49.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijan osallistumista haastattelun kulkuun määrittää tutkijan näkemys siitä, missä kertomuksen oletetaan elävän. Jos esimerkiksi oletuksena on, että tarina on yksilöstä lähtöisin, haastattelija voi pyytää haastateltavaa kertomaan oman tarinansa niin että haastattelija ei puutu kerrontaan. Jos tutkijan mukaan kertomus muodostuu yhdessä haastattelija ja haastateltavan rakentamana, voi haastattelu olla hyvinkin keskustelunomainen. Mikäli kiinnostuksen kohteena on kertomukset tietyistä kokemuksista, niistä voi kysyä tarkemmin ja pyytää haastateltavaa antamaan esimerkkejä sekä kuvailemaan niitä. Jos tutkija kokee tarpeelliseksi, haastatteluihin voi palata ja pyytää esimerkiksi haastateltavia tarkentamaan joitain kohtia haastattelussa. (Squire, 2013, 49–50.)

Tökkäriin mukaan ennen analyysin aloittamista yleensä määritellään, mitä narratiivisilla pääkäsitteillä *kertomus* ja *tarina* tutkimuksessa tarkoitetaan. Määrittelylle ei ole olemassa mitään yhtä oikeaa tapaa, vaan eri kielissä ja tutkimusperinteissä on monia eri määrittelytapoja. (Tökkäri, 2018, 77.) Tässä tutkielmassa käytän käsitteiden määrittelyssä lingvistisessä kerronnantutkimuksessa käytettyä erottelua, jossa *kertomus* tarkoittaa sitä muotoa tai rakennetta, jolla jokin tapahtumasisältö esitetään, eli tarinan representaatiota ja *tarina* tarkoittaa jotain tapahtumaa tai tapahtumien sarjaa. Tutkimuksen analyysin kohde on siis kertomukset, jotka ovat rakentuneet tutkimushaastattelutilanteissa. Kertomuksista voidaan analyysin avulla erotella tarinallisia elementtejä, kuten henkilöhahmoja ja juonikulkijaa, sekä konstruoida tarinoita näistä elementeistä. (kts. Tökkäri, 2012, 42.)

Tökkäriin mukaan narratiivinen tutkimus ei tarjoa kokemuksen tutkijalle mitään valmista mallia ja suosituksia siitä, miten tutkimuksen analyysi tulisi toteuttaa. Narratiivinen tutkimus

tarjoaa kuitenkin erilaisia vaihtoehtoja aineiston tarkasteluun. (Tökkäri, 2018, 78.) Squiren (2013, 11) mukaan validin analyysimallin valinta onkin kiistanalaisin ja usein eniten huolta aiheuttava osa narratiivisen tutkimuksen tekemisestä. Sekä Caroline Riessmanin (2008) että Corinne Squiren (2013, 11) mukaan temaattinen narratiivinen analyysi on yleisin tapa tehdä narratiivista tutkimusta. Temaattinen narratiivinen analyysi on selkeä ja yksinkertainen, jonka vuoksi se sopii aloittelevalle tutkijalle hyvin (Riessman, 2008, 78).

Caroline Riessmanin mukaan.

“All narrative inquiry is, of course, concerned with content – “what” is said, written, or visually shown – but in thematic analysis, content is the exclusive focus” (Riessman, 2008, 53).

Temaattisessa analyysissä kiinnostus on siis siinä, mitä sanotaan, eikä esimerkiksi siinä, miten joku asia ilmaistaan, kenelle se ilmaistaan ja minkä vuoksi asia ilmaistaan. Jos analyysiin tarkoitettu data kerätään esimerkiksi haastattelemalla, temaattinen analyysi ei ole kiinnostunut sen haastattelun kontekstista. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi haastattelun keskustelunomaista luonnetta ei analysoida, eikä tutkijan roolia narratiivin syntymisessä oteta huomioon sen tarkemmin. (Riessman, 2008, 53–54, 58.) Analysoitavaa dataa tulkitaan niiden teemojen valossa, jotka tutkija on kehittänyt. Teemojen kehittämiseen vaikuttaa esimerkiksi aiempi ja uusi, eli syntyvä teoria, tutkimuksen tarkoitus ja itse tulkittava data. (Riessman, 2008, 54.) Koska kyseessä on narratiivinen kokemuksen tutkimus, kiinnostuksen kohteena eivät kuitenkaan ole teemojen nimet (Tökkäri, 2018) vaan se, miten teemat muuttuvat ja muotoutuvat kertomuksissa (Phoenix, 2013, 73–74). En siis etsi vain teemoja ja ole kiinnostunut niiden nimistä sinänsä, vaan siitä, miten teemat kehittyvät aineistossa. Tarkoituksena ei ole löytää teoreettiseen viitekehykseen liittyviä esiin nousevia teemoja, vaan teemojen pitää kehittyä aineistossa, eli toisin sanoen niissä tulee olla narratiiviselle tutkimukselle ominaisia juonellisia piirteitä. Juonellisia piirteitä ovat esimerkiksi juonikulut, muutos tai useat merkityssuhteet.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Aineiston keruu ja osallistujat

Hankin tutkimusaineiston haastatteluiden avulla, koska haastattelu on yksi narratiivisen kokemuksen tutkimuksen yleisimmistä aineistonhankintatavoista (Squire, 2013, 48). Toimin itse haastattelijana, johon esimerkiksi Riessman (2008, 26) kannustaa, sillä aineiston tulkinta alkaa hänen mukaansa jo haastatteluvaiheessa.

Narratiivisessa kokemuksen tutkimuksessa haastattelumenetelmänä on useimmiten puolistrukturoitu haastattelu (Squire, 2013, 49). Päätin toteuttaa puolistrukturoidun teemahaastattelun (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47), sillä se on eräs puolistrukturoidun haastattelun muoto ja minulle entuudestaan tuttu. Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Heidän mukaansa puolistrukturoidusta haastattelusta ei ole olemassa mitään yksittäistä määritelmää, vaan näkökulmat vaihtelevat jonkin verran toisistaan siinä, mitä haastattelun asettelusta voi haastattelujen välillä muuttaa ja mitä ei. Hirsjärvi ja Hurme kutsuvat puolistrukturoitua haastattelua teemahaastatteluksi. (Hirsjärvi, & Hurme, 2008, 47–48.)

Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa, eikä esimerkiksi tiettyjen tarkoin määriteltyjen kysymysten varassa. Teemahaastattelussa oletuksena on, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia, tunteita ja ajatuksia voidaan tutkia teemahaastattelun avulla ilman, että edellytettäisiin tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Keskeistä on haastateltavien tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset ja ajatus niiden merkitysten syntymisestä vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47–48.) Ajatus merkitysten syntymisestä vuorovaikutuksessa on ristiriidassa narratiivisessa tutkimuksessa usein esiintyvän ajatuksen kanssa siitä, että kielellisyys erottaa tutkittavan tutkijasta. Omaksunkin tässä kohtaa narratiivisen tutkimuksen näkökulman siitä, että tutkijan ääni katoaa kirjoittaessa.

Etsiessäni haastateltavia, kriteerinä toimi rooli monikielisen tiimin esihenkilönä. Etsin haastateltaviksi esihenkilöasemassa olevia, jotka käyttävät päivittäin alaiensa kanssa vierasta kieltä, eli tässä tapauksessa englantia. Kaikki haastateltavat esihenkilöt tiesivät pro

gradu -tutkielmani aiheen sekä hieman myös mahdollisista teemoista, joista myöhemmin haastatteluiden aikana tulin kysymään. Seitsemästä haastattelusta kuusi toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä niin, että osalla oli video päällä ja osalla ei ollut. En pitänyt videon päällä pitämistä merkityksellisenä haastattelun onnistumisen suhteen, sillä en ollut kiinnostunut esimerkiksi ilmeistä, vaan temaattisen analyysin mukaisesti siitä, mitä sanotaan ja narratiivisen tutkimuksen mukaisesti siitä, miten kokemus muodostuu kerronnassa. Halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden itse päättää siitä, pitävätkö he videota päällä vai ei, jotta heillä olisi mahdollisimman mukava ja luonnollinen olo haastattelun aikana. Yhtä haastateltavaa haastattelin hänen kotonaan, koska hän itse ehdotti sitä.

Nauhoitin kaikki haastattelut omaan nauhuriini, josta kerroin haastateltaville ennen haastattelua. Haastateltavat löysin yhteyshenkilöiden avulla, eikä kukaan haastatelluista kuuluu lähipiirini. Muutaman tiesin entuudestaan nimen perusteella, mutta en tuntenut heitä tarkemmin. Haastatteluista pisin kesti 50 minuuttia 49 sekuntia, ja lyhin 39 minuuttia 42 sekuntia. Yhteensä nauhoitettua aineistoa tuli 320 minuuttia ja 47 sekuntia. Litteroin nauhoitetut haastattelut itse ja tästä syntyi aineistoa yhteensä 97 kappaletta A4 kokoista liuskaa niin, että poistin jonkin verran täytesanoja aineiston luettavuuden parantamiseksi. Tämä on linjassa myös muun muassa Riessmanin (2008), Tökkärin (2018) ja Squiren (2013) kanssa.

Litteroimisen jälkeen kävin aineistoa uudemman kerran läpi ja huomasin, että kaksi haastattelemaani henkilöä eivät sovi tutkielmaani, koska he eivät työskentele monikansallisessa organisaatiossa, vaan kansainvälisillä markkinoilla toimivissa suomalaisissa organisaatioissa, joilla ei ole toimintoja vielä ulkomailla. Kahden haastattelun poistamisen jälkeen minulla oli yhteensä 228 minuuttia ja yksi sekunti nauhoitettua ja 72 sivua litteroitua aineistoa.

Litteroin aineiston niin, että poistin haastatteluista kaikki tunnistettavat seikat, kuten maininnat haastateltavan työnantajasta, sekä muista seikoista, joista haastateltavan voisi tunnistaa. Murrettä en kuitenkaan muuttanut yleiskieliseksi, sillä haastateltavat eivät työskentele samassa organisaatiossa, joten en koe, että sen perusteella voi ketään tunnistaa. Litteroimisen aikana poistin aineistosta myös täytesanoja ymmärrettävyyden parantamiseksi, kuten edellä olen jo maininnut. Kun litteraatio oli valmis, kuuntelin haastattelut kertaalleen

samalla lukien aineistoa. Näin pystyin varmistumaan siitä, että litteraatio ja haastattelut olivat linjassa keskenään.

Tässä tutkielmassa haastateltavat työskentelevät kaikki esihenkilöasemassa eri toimialoilla toimivissa organisaatioissa, joilla on globaaleja toimintoja. Heidän tiimiensä koot vaihtelevat, mutta koska keskityn tarkastelemaan vieraan kielen käyttöä esihenkilötehtävässä, en koe tiimien koolla olevan suurta relevanssia. Haastattelemani henkilöistä kolme on naisia ja kaksi miehiä. Kaikilla haastattelemillani esihenkilöillä on vähintään yli kymmenen vuoden kokemusta monikielisistä tiimeistä ja englannin käyttämisestä työkielenä.

4.2 Aineiston analyysi

Tässä tutkielmassa keskityn tarkastelemaan, miten esihenkilöt kokevat vieraan kielen käyttämisen monikielisen tiimin esihenkilötyössä. Taustaoletuksena itselläni on, että kielen rooli johtamistyössä on merkityksellinen. Tutkimustavoitteeseen yksi liittyviä analyttisiä kysymyksiä aineistolle ovat: a) millainen merkitys kulttuurisilla eroilla on johtamiseen liittyvissä viestintätilanteissa ja b) millainen merkitys alaisten kielitaidolla on viestintätilanteissa. Tutkimustavoitteeseen kaksi liittyviä analyttisiä kysymyksiä aineistolle ovat: a) millainen merkitys kielitaidolla on esihenkilöille, b) miten esihenkilöt kuvaavat omaa kielitaitoaan ja c) millainen rooli paikallisella kielellä on?

Riessmanin (2008) mukaan aineiston analysointi alkaa jo haastatteluvaiheessa. Haastatteluiden aikana minulla oli selkeitä näkemyksiä erilaisista teemoista, joita mielestäni nousi esiin haastatteluiden aikana. Kirjasin ylös nuo asiat, joita haastatteluiden aikana havaitsin, mutta jotka loppujen lopuksi eivät päätyneet tuloslukuun. Luulen, että ne 'teemat', jotka luulin aineistosta haastatteluiden aikana nousevan esiin, olivat vain haastatteluiden aikaansaamaa innostusta ja ylitulkintaa. Jo litteraatiovaiheessa huomasin, että aiemmin nostamillani huomioilla ja mahdollisilla teemoilla ei ollut tämän tutkielman varsinaisen aiheen tai narratiivisuuden kanssa mitään tekemistä. Litteraation jälkeen analyysi eteni aineistossa olevien kertojien nimeämisellä. Nimet kuvaavat aakkosjärjestyksessä kertomusten järjestystä: Alma, Bertta, Cecilia, Diana ja Elli.

Litteraation ja kertojien nimeämisen jälkeen luin aineiston läpi vielä kerran, jonka jälkeen minulla oli mielestäni selkeä ja hyvä yleiskuva aineistosta. Seuraavaksi otin käsittelyyn haastateltavien kertomukset erikseen niin, että luin kertomuksen läpi ja värikoodasin kertomuksesta kaikki ne kohdat, joissa oli mielestäni kertomuksellisia piirteitä (kuten juonikulkuja, muutosta tai useita merkityksiä). Huomasin usein, että haastateltava kuvailee yhtä asiaa ja palaa myöhemmin samaan asiaan uudelleen, vaikka hän puhuukin siinä välissä jostain ihan muusta. Kerronta ikään kuin jatkuu myöhemmin siitä, mihin se oli aiemmin loppunut. Kertomuksissa oli siis usein myös selkeää juonellisuutta. Joissain kohdissa kertojilla tuli oivalluksia liittyen niihin asioihin ja pohdintoihin, joista he olivat aiemmin kertoneet (esimerkiksi Alman havainto alaisen kielitaidon haasteista). Nämä kohdat merkitsin erikseen tähdellä, jotta pystyin myöhemmin palaamaan niihin kohtiin helpommin. Näin menettelin jokaisen aineiston kertomuksen kohdalla erikseen.

Tämän jälkeen päätin, että kirjaan ylös jokaisen kertojan kertomuksista kohdat kohdat, joissa kertoja puhuu kieleen liittyvistä kysymyksistä jostain aiemmin esitellyistä näkökulmista erilaisissa työ- ja tiimitilanteissa, jotta pystyisin tarkemmin havainnoimaan aineistoissa nousevat teemat. Käytin tässä kohtaa apunani isoa A4-kokoista vihkoa, johon merkitsin kaiken, jonka olin aiemmin aineistosta värikoodannut. Tässä kohtaa yhdistelin myös niitä kohtia, joissa kertoja kertoi samasta asiasta tai tapahtumasta haastattelun eri vaiheissa. Jokaisen lainauksen kohdalle merkitsin aineiston sivunumeron, josta olin lainauksen ottanut. Kun olin toiminut näin jokaisen kertojan kohdalla luin aineiston läpi, ja tarkistin, että vihossani olevat merkinnät täsmäävät aineiston kanssa.

Kun minulla oli ylhäällä kaikki aineistosta löytyvät kohdat, joissa oli kertomuksellisia piirteitä ja jotka liittyivät kieleen liittyviin kysymyksiin johtamistilanteissa, annoin niille teemat. Teemat olivat aluksi varsin tarkkoja, kuten: *kielenopiskelun työkalut* ja *kielen opiskelu*. Kun minulla oli kaikki ne teemat merkittynä, jotka jotenkin liittyivät tutkielman aiheeseen ja joissa oli mielestäni juonellisia piirteitä, koin, että kokonaiskuvan hahmottaminen oli hieman vaikeaa. Koska olen hyvin visuaalinen oppija, ajattelin, että minun tulee löytää joku keino, jolla pystyn näkemään kaikki teemat samaan aikaan. Päädyin kirjaamaan teemat ylös erillisille A5:lle. Lopulta minulla oli seinille teipattuna jokaiselle kertojalle omistettu kaksi A5:sta, joihin olin kirjannut kaikki kertojan kertomukseen liittämäni teemat. Tässä vaiheessa teemat olivat mielestäni hieman liian tarkkoja, niitä oli liian monta ja kaikki eivät olleet relevantteja tässä tutkielmassa. Päätin tässä vaiheessa lukea

aineiston uudelleen läpi ja peilata teemoja aineistoon varmistaakseni, että ne edelleen vastaavat toisiaan.

Seuraavaksi otin avukseni aineistolle aiemmin esittämäni analyttiset kysymykset, joiden avulla minun oli erittäin helppo eristää ne esiin nousseet teemat, jotka liittyvät tutkielmaani. Värikoodasin nuo teemat paperiarkille ja sen jälkeen kirjasin ne ylös tietokoneelle. Mielestäni tein oikean valinnan kirjoittaessani teemat A5-kokoisille paperiarkeille, koska se auttoi näkemään kaikki ne aineistosta nousseet teemat yhtenä kokonaisuutena. Tämä jälkeen tein itselleni taulukoita, johon kirjasin ylös teeman, kokemuksen, juonellisuuden ja aineisto-otteen.

Taulukko 1. Esimerkki teemoja kokoavasta taulukosta.

Teema	Kokemus	Juonellisuus/tarinallisuus	Ote aineistosta
Kehittyvä kielitaito	Oma kielitaito	Kielitaidon kehittyminen vuosien saatossa	<i>”Ne [kielet] on ollu mulle aina ihan tosi vaikeita opiskella. Oon joutunut tosi paljon aina tekee työtä sen eteen, mutta oon silti ollut tosi huono -- Sit mä sillon Lontoossa opiskelun aikana ymmärsin, et mä en opi kieliä ehkä ihan samalla tavalla, kuin muut.” - Diana</i>
Oman kielitaidon merkitys esihenkilötyössä	Oma kielitaito	Kertomukset siitä, millaisena esihenkilöt pitävät omaa kielitaitoaan	<i>”Ihan siis joo, ihan joo hyvä. En mä mitään tieteellistä julkaisua sillä voi kirjoittaa, mutta on se ihan riittävä. – Mul on tää finglish, et joskus lausuminen on vaikeaa, ja joskus suomen kieliki on vaikeaa lausua” - Elli</i>

Kun olin luonut taulukot niistä teemoista, joita tutkimuskysymysten avulla olin löytänyt, huomasin, että erillisistä teemoista kokemuksen perusteella muodostui kolme avaintemaa (Tökkäri 2018): *kielitaito*, *paikallinen kieli* ja *yksilön ominaispiirteet*. Tämän jälkeen tarkastelin teemoja tarkemmin ja muokkasin hieman niiden nimiä, jonka jälkeen ne olivat seuraavanlaisia: 1. *Kertomukset kielitaidon merkityksellisyydestä*, 2. *Kertomukset*

paikallisen kielen käyttämisestä, ja 3. Kertomukset yksilöstä viestijänä. Kun aloin kirjoittamaan tuloksia, huomasin, että ensimmäisen ja kolmannen avainteman alle tuntui luontevalta muodostaa alateemat. Esimerkiksi ensimmäisessä avaintemassa *kertomukset kielitaidon merkityksellisyydestä* tuntui luontevalta erottaa se, miten esihenkilöt kertovat omasta kielitaidostaan siitä, miten he kertovat alustensa kielitaidosta, ja miten he kertovat rekrytoinnin merkityksellisyydestä liittyen kielitaitoisten työntekijöiden hankintaan. Toisen avainteman kohdalla alateemaa ei muodostunut, mutta kolmannen avainteman alle muodostin yhden alateeman.

Ensimmäisen avainteman *kertomukset kielitaidon merkityksellisyydestä* alle muodostuivat seuraavat alateemat a). Esihenkilöiden kielitaito, b). Alaisten kielitaito c.) Rekrytoinnin merkitys. Toisen avainteman, eli *kertomukset paikallisen kielen käyttämisestä* alle ei muodostunut alateemaa, vaan avaintema liittyy niihin tilanteisiin, joissa esihenkilöt kertovat tilanteista, joissa he puhuvat alustensa kanssa paikallista kieltä. Kolmannen avainteman *Kertomukset yksilöstä viestijänä* alle muodostin kaksi alateemaa a.) Yksilön ominaispiirteet viestintätilannetta muokkaamassa ja b). Kielikompetenssi suurimpana haasteena viestintätilanteessa

Kokemusten esiintuonnista ja siitä johtamastani teemasta muodostin seuraavanlaisen tekstin tulokseksi: *Cecilia kuvailee kokemustaan viestintätilanteesta uuden tuttavuuden kanssa ja kertoo, miten viestintätilanne englanninkielellä voi tuntua aluksi hieman jännittävältä. Hänen mukaansa on opittava tuntemaan kenen kanssa keskustelea ja millainen tämän henkilön tapa kommunikoida on, jotta tilanne olisi luontevampi. Vieraalla kielellä puhuminen tuo tilanteeseen hieman lisähaasteita, vaikka Cecilia kokeekin, että hän tottuu uuteen tilanteeseen yllättävän nopeasti. Hänen kokemuksensa mukaan uuden tuttavuuden kanssa keskustelu on yleensä helpommin luontevampaa suomen kiellä. Cecilian kokee myös, että työasioista on helpompi keskustella englanniksi, koska hän on tottuneempi käyttämään englantia työssään. Joskus Cecilia kokee, että suomeksi hän joutuu jopa etsimään sanoja enemmän kuin englanniksi.*

Ennen analyysin alkua ajattelin, että esittäisin tulokset kertojittain. Teemojen määrittämisen jälkeen aloin kuitenkin ajattelemaan, olisiko sittenkin mielenkiintoisempaa ja myös lukijan kannalta miellyttävämpää esittää tulokset avaintemoittain kuitenkin niin, että jokaisen haastateltavan ääni tulee kuuluviin, eikä kenenkään kertomusta arvoiteta korkeammalle kuin

toisen. Analyysin tulokset esitän seuraavassa luvussa aiemmin kuvaamieni avaintemojen ja niiden alateemojen avulla. Käsitellessäni kielitaidon merkityksellisyyttä käyn läpi sitä, miten esihenkilöt kertovat sekä omasta kielitaidostaan että alaistensa kielitaidosta ja millainen rooli rekrytoinnilla on organisaation kielikompetenssin portinvartijana esihenkilöiden kertomuksissa. Käsitellessäni paikallisen kielen käyttämistä erittelen niitä tilanteita, joissa esihenkilöt kertovat käyttävänsä paikallista kieltä, sekä niitä syitä, miksi paikallinen kieli valitaan viestinnän välineeksi. Kolmannen avainteman kohdalla esittelen, miten esihenkilöiden kertomuksissa yksilön merkitys viestijänä korostuu.

4.3 Tutkimuseettiset näkökulmat ja tutkijapositio

Tökkäriin (2018, 70) mukaan kokemusta tutkittaessa tutkija törmää usein eettisiin haasteisiin, joita on punnittava esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen aihe on sensitiivinen, harvinainen tai kontekstiltaan mahdollisesti tunnistettava. Squirea (2013, 12) mukailleen tutkielmaani osallistuvien anonymiteetin varjelemiseksi poistin aineistosta heidän mainitsemiensa organisaatioiden, työnantajien, alaisten ja kollegoiden nimiä, sekä muita seikkoja, joista haastateltavan voisi mahdollisesti tunnistaa. Anonymiteetin varjelemiseksi nimesin haastateltavat uudelleen, enkä ota kantaa esimerkiksi heidän sukupuoleensa. Kaikki haastateltavat työskentelevät eri organisaatioissa, joten he eivät voi päätellä, kuka omasta organisaatiosta on osallistunut tutkimukseen.

Tökkäri huomauttaa, että tutkija kohtaa melko usein eettisen pulma silloin, kun hän kokee tutkittavan kokemuksen itselleen tutuksi. Mikäli tutkija kokee tutkittavan kokemuksen itselleen tutuksi, on Tökkäriin mukaan oltava erityisen tietoinen siitä, että analysoidaan toisen kokemuksia, eikä tutkijan omia. (Tökkäri, 2018, 70–71.) Tutkimusaihe on sikäli itselleni tuttu, että työskentelen tällä hetkellä monikielisessä tiimissä. En kuitenkaan koskaan ole ollut itse monikielisen tiimin esihenkilö. Koen, että tutkimuksen haastatteluvaiheessa minua helpotti se, että pystyin ymmärtämään aihetta oman kokemukseni vuoksi. Aihe ei kuitenkaan tunnu tutulta, sillä tutkimuksen näkökulma on esihenkilöiden kokemuksissa, eikä esimerkiksi työntekijöiden.

Corinne Squiren (2013, 11) mukaan narratiivisessa kokemuksen tutkimuksessa harvemmin pohditaan tutkimukseen osallistuvien valtaa tuotettuun dataan nähden tai tulkitsemisen

eettisyyttä. Ennen jokaisen haastattelun aloittamista kävin haastateltavan kanssa läpi haastatteluun liittyviä seikkoja sekä kerroin haastateltavalle, että nauhoitan haastattelun ja litteroin sen. Kerroin samalla, että kukaan muu kuin minä ei pääse käsiksi tallennettuun dataan, ja että tulen poistamaan haastatteluiden tallenteet tutkielman valmistumisen jälkeen. Kerroin heille myös, että minuun voi olla yhteydessä, mikäli tutkielmaan liittyen herää kysymyksiä. Tällä yritin mahdollistaa sen, että tutkimukseen osallistujilla olisi aineistoon nähden valtaa.

Mitä tulee tulkitsemisen eettisyyteen, Caroline Riessman (2008, 58) huomauttaa, että:

Issues of audience, and the subtle give and take between speakers as they make meaning together, slip away. The active participation of interviewer, transcriber, and analyst disappear from writing.

Riessmanin (2008, 58) mukaan siis haastattelijan, tulkitsijan, sekä analysoijan aktiivinen rooli katoaa kirjoittaessa. Tällöin esimerkiksi tutkijan haastatteluun osallistuminen ei koeta tutkimuksen tekoon vaikuttavaksi tekijäksi, sillä tutkijan ääni katoaa kirjoitusvaiheessa.

5 Tulokset

5.1 Kertomukset kielitaidon merkityksellisyydestä

Englannin kielen taito nähdään globaalin toiminnan mahdollistajana, jonka vuoksi riittävän hyvä kielitaito on tärkeää. Haastateltavien esihenkilöiden kertomuksissa organisaatiokielen, eli englannin kielen taidon merkitys ei ole kuitenkaan korostunut niin, että siihen kiinnitettäisiin huomiota jokapäiväisessä työssä. Englannin kielen käyttö työkielenä on osa jokapäiväistä työtä. Esihenkilöt kuvaavat, että organisaatiokielen käyttäminen ei ole ongelmallista, sillä sekä heidän oma että heidän alaistensa kielitaito on yleisesti tarpeeksi hyvää, jotta viestintään ei synny muureja kielitaidon puutteen vuoksi. Esihenkilöt ovat kuitenkin kohdanneet työssään tilanteita, joissa kielimuureja on ollut, mutta niiden ei katsota välttämättä hankaloittavan työntekoa, vaan olevan enemmänkin osa työhön liittyviä ominaispiirteitä. Muutamien esihenkilöiden kohdalla kielimuurit ovat kuitenkin aiheuttaneet kompleksejakin tilanteita, joissa ratkaisun löytäminen on ollut hankalaa. Tilanteet, joissa selkeitä kielimuureja on syntynyt liittyvät yleensä yksittäistapauksiin ja joihinkin tiettyihin alaisiin. Alaisten rekrytointitilanteessa organisaation kielen kielitaidon merkitys korostuu selvästi ja kielitaito toimiikin yhtenä merkittävänä rekrytoinnin kriteerinä, joskin asiantuntijuus painottuu myös vahvasti.

5.1.1 Esihenkilöiden kielitaito

Esihenkilöiden haastatteluiden perusteella on selkeästi havaittavissa painottunut englannin kielen taidon merkitys, joka on kehittynyt työuran aikana. Esimerkiksi Alma on korkeakoulusta asti käyttänyt englantia jonkin verran, eikä ole koskaan kokenut sen tuottaneen itselleen sen suuremmin haasteita. Vuodesta 2011 hänellä on ollut tiimejä, joissa on ollut sekä suomalaisia että ulkomaalaisia työntekijöitä. Ceciliaan kokemus hänen omasta kielitaidostaan on hyvin samankaltainen kuin Alman. Vaikka Cecilia ei uransa alkuvaiheessa ole juurikaan käyttänyt englantia työssään, on hänelläkin kansainvälistä työkokemusta jo useita vuosia. Cecilia kuvaa kielitaitoaan riittäväksi työhönsä nähden, mutta huomauttaa kuitenkin, että se ei ole täydellistä. Ellillä on myös hyvin samankaltaiset taustat kuin Almalla ja Cecilialla, ja myös hänelle kielitaito ei ole tuottanut vaikeuksia pitkän työuran aikana.

Kuten Cecilia, myös Elli kuvaa kielitaitoaan hyväksi, mutta toteaa, että esimerkiksi sanojen lausuminen voi joskus olla hankalaa.

Esihenkilöiden kielitaidon pätevyys on heidän oman kokemuksensa mukaan siis omaan työhön ja esihenkilötehtäviin riittävää, mutta kielitaitoon liittyy kuitenkin ymmärrys siitä, että se ei ole täydellistä. Cecilia kuvaa kielitaitoaan näin:

” Sanotaan, että se [kielitaito] on aina ollut riittävää. Se, et onks se koskaan täydellistä, ni ei.”

Myös Elli kuvaa kielitaitoaan riittäväksi samalla tavalla, kuin Cecilia, mutta hän menee hieman pidemmälle kuvaillessaan tilanteita, joissa englannin kielisten sanojen lausuminen on tuntunut hankalalta:

”Ihan siis joo, ihan joo hyvä. En mä mitään tieteellistä julkaisua sillä voi kirjoittaa, mutta on se ihan riittävä. – Mul on tää fenglish, et joskus lausuminen on vaikeaa, ja joskus suomen kieliki on vaikeaa lausua. Et sit huomaan jos on iso audienssi ja pitää lausua joku vaikee, vaikka strategic, ni sit mä ehkä ihan tarkoituksella oon vaa et ei tää taaskaan toimi tää sana.”

Bertta ja Diana kuvaavat molemmat englannin kielitaitoaan hyväksi tällä hetkellä, mutta heidän kertomuksensa perusteella englannin kielen oppiminen ei ole sujunut yhtä virtaviivaisesti kuin Alman, Cecilian ja Ellin. Bertan mukaan englannin kielen oppiminen ei ole ollut hänelle aluksi helppoa. Hänen mukaansa kielitaito kehittyi pikkuhiljaa opiskeluaajoista erilaisten kielikurssien johdosta, jotka oli järjestetty niiden organisaatioiden puolesta, joissa hän työskenteli. Bertan mukaan motivaatio kielenopiskeluun on tärkeässä roolissa. Mikäli kielitaidossa on ongelmia, sen oppimiseen tulisi panostaa. Bertta kokee, että nykyään hänelle ei ole väliä puhuuko hän organisaation kieltä, eli englantia, vai paikallista kieltä, eli suomea.

Samoin kuin muut, myös Diana kuvailee kielitaitonsa nykyään hyväksi. Dianan kokemuksen mukaan englannin oppiminen ei ole ollut suoraviivaista, ja hän on aina kokenut sen erittäin vaikeaksi. Diana oli kuitenkin motivoitunut ja lähti au pairiksi, jotta oppisi englantia paremmin. Lopulta hän päätyi myös opiskelemaan Englantiin. Diana kuvaa englannin kielen oppimisprosessiaan seuraavanlaisesti:

”Ne [kielet] on ollu mulle aina ihan tosi vaikeita opiskella. Oon joutunut tosi paljon aina tekee työtä sen eteen, mutta oon silti ollut tosi huono. Mä olin aika hyvä koulussa muuten, paitsi kielissä en ollut kauheen hyvä. -- mä lähin silloin aikoinaan au pairiksi, et mä ajattelin, et mun pitää opiskella sitä englantia sit jotenkin muuten. Et sitä kautta mä päädyin sinne Lontooseenkin opiskelemaan. Sit mä sillon Lontoossa opiskelun aikana ymmärsin, et mä en opi kieliä ehkä ihan samalla tavalla, kuin muut.”

Vaikka kielitaito koetaan esihenkilötyöhön riittäväksi, voi esihenkilöiden kokemuksien kuvailemisesta ymmärtää, että työhön liittyy myös osa-alueita, jolloin kielitaito ei välttämättä aina ole riittävää, tai siihen liittyy haasteita. Esimerkiksi englannin ja suomen kielen eroista voi aiheutua haasteita sekä sopimus- ja lakitekstien lukeminen voi välillä olla vaikeaa. Jos haasteita oman kielitaidon suhteen on, ne liittyvät yleensä tuntemattomaan sanastoon. Bertta kuvailee tilannetta näin:

”spesialli termejä, esim. lakiasioissa ja sopimusteksteissä, tai muualla, ni onhan ne suomekskin vaikeita, mut sit ku se vielä englanniksi, ni sit se niinku -- ei oo joutunu päivittäin käyttämään tommosia termejä, ni sitte se niinku englantia voi lisätä siihen niinku jonku vaikeusasteen.”

5.1.2 Alaisten kielitaito

Alman kertomuksen mukaan hänellä on joskus ollut kokemuksia sellaisen tiimin johtamisesta, jossa osa viestinnästä on tiimin kanssa ollut kankeaa kielitaidon vuoksi, mutta hän ei ole kuitenkaan törmännyt sen suurempiin ongelmiin. Alman mukaan haasteita voivat joskus aiheuttaa alaisten erilaiset aksentit, mutta niihin yleensä tottuu, vaikka aluksi joutuukin keskittymään enemmän, jotta ymmärtäisi kunnolla. Alman mukaan hänen tämän hetkisten alaisten englannin kielen taito on kuitenkin niin hyvää, että hän ei koe tällä hetkellä heidän kanssaan mitään ongelmia kielitaitoon liittyen. Alma kuvaa alaistensa kielitaitoa seuraavalla tavalla:

”tämmöstä epävarmuutta ei jää.. niinku nyt tällä hetkellä niitten tiimiläisten kanssa, et kaikki tiimiläiset osaa myös englantia niin hyvin, et siinä vaikka puhutaan taas suomalaistenkin kanssa englantii, ni siin ei oo oikeestaan niinku

sellasta.. tai en ole törmänny sellasiin tilanteisiin, et esimerkiksi niinku ymmärtäis väärin niinku sen takia.”

Alma kokee, että jos viestintätilanteessa vastapuolen kielitaito on heikkoa, siitä jää helposti epävarma tunne, ja epäily siitä, tuliko asia kokonaisuudessaan ymmärretyksi. Hän ei kuitenkaan ole kokenut epävarmuuden tunteita oman tiiminsä kanssa, vaan ne ovat liittyneet enemmän viestintätilanteisiin muiden sidosryhmien kanssa.

Cecilian mukaan hänellä ei myöskään ole tiiminsä kanssa suurempia ongelmia kielitaidon puutteesta johtuen. Hänen kertomuksensa mukaan viestintätilanne on paljon enemmän, kuin vaan kielen käyttämistä viestinnän välineenä. Cecilia kokeekin, että jos esimerkiksi alaisen ohjeistuksessa on ollut ongelmia, se on usein johtunut jostakin muusta seikasta, kuin kielitaidon puutteellisuudesta. Ote siitä miten Cecilia kokee viestintäongelmat yleensä johtuvan muusta, kuin kielitaidosta:

”toi tavallaan on joko niin, että se on omaa huonoutta selittää asia, tai sitten toisen kyvyttömyyttä ymmärtää. Mut mun mielestä sekään ei liity kieleen. Et faktahan on se, että tällänen johtaminen ja kommunikointi riippumatta siitä, mikä se väline on, ni kyllä se on ihan olennaista, et sit onko se kielellinen ongelma, vai ongelma tässä muuten, ni kyllä mä väitän, et se on tässä muuten.”

Cecilia kertoo myös tilanteista, joissa on ollut kielimuureja. Nämä tilanteet ovat usein ratkenneet niin, että joku, jolla on ollut tarvittava kielitaito, on auttanut ratkaisemaan haastavan viestintätilanteen. Hän kokee, että tärkeää on viestiä mahdollisimman yksinkertaisesti, varsinkin tilanteissa, joissa on havaittavissa viestinnällisiä vaikeuksia. Cecilia kokee kuitenkin, että usein ongelma on hänessä itsessään. Hän kuvailee kokemustaan seuraavalla tavalla:

”On ollut tietty tilanteita, joissa sä et vaan saa perille jotain, mut sit vaan pitää keksiä joku kiertotie. Et siellähän on aina ollut töissä joku ihminen, kelle sä oot voinut selittää ja hän on niinku ymmärtänyt. Et kyllä mä harrastan sitä, että mä niinku monta kertaa selitän sen saman asian ja sit mä niinku aina ajattelen vähän, et se on mun vika jos se toinen ei ymmärrä.”

Ellin mukaan jonkinlaisia kielimuuritilanteita tulee vastaan viikoittain. Hänen kertomuksensa mukaan varsinkin sähköpostin käyttäminen aiheuttaa usein tilanteita, joissa väärinymmärrysten mahdollisuus kasvaa. Elli toteaaakin, että sähköpostissa asia usein

muuttuu ja syntyy väärinymmärrystenketju ja asia voi muuttua nimenomaan kielestä johtuen. Elli kokee, että tärkeintä kielimuuritilanteissa ja varsinkin tilanteissa, joissa on tapahtunut väärinymmärryksiä, on se, että on rehellinen ja sanoo suoraan, jos huomaa itse olleensa väärässä.

Dianalla on jonkin verran kokemusta myös erilaisista tilanteista, joissa alaisten puutteellinen kielitaito on aiheuttanut haasteita. Hän kuitenkin kokee, että viestinnästä johtuvia kielimuureja on tällä hetkellä vähän. Dianan mukaan heikko englannin kielitaito ja kieleen liittyvät viestintäongelmat liittyvät yleensä enemmän niihin työntekijöihin, jotka ovat tulleet organisaatioon yritysostojen kautta. Hänen kertomansa mukaan kielimuuritilanteet vaihtelevat paljon aina niinkin haastavaan tilanteeseen asti, jossa käytännössä ei kyetä viestimään ollenkaan. Dianan kertomuksen mukaan kielitaidon puutteellisuuteen pyritään etsimään ratkaisuja rakenteellisilla muutoksilla, tai esimerkiksi vastuun siirtämisellä. Hän kuitenkin kertoo, että hän ei koe viestinnällisiä vaikeuksia kovinkaan hankalina. Ohessa ote siitä, miten Diana kokee viestinnälliset haasteet:

”En mä koe, että se on välttämättä tuntunut mitenkään hankalaltakaan. Että tavallaan ihminen ihmisenä sitte yritetään tulla toimeen.”

Bertta kuvailee aksenttien tuomaa satunnaista haasteellisuutta samaan tapaan kuin Alma, sekä kertoo kokemuksistaan eri tilanteissa, joissa alaisten kanssa on ajoittain ollut ongelmia huonon englannin kielitaidon vuoksi. Bertan kertomuksen mukaan kielitaidonpuute voi johtaa siihen, että johonkin asiaan ei kenties etsitä sitä parasta ratkaisua, vaan aikaa menee turhaan hukkaan, kun yhteisymmärrystä ei löydy. Bertta kuvaa tilannetta näin:

”onhan se niinkuin isoin haaste joittenki henkilöiden kohdalla, koska sitte taas se niinku taustoittaminen ja muu jää niinku tekemättä helposti, ja mennää vaan siitä mistä saa asian vaan etenemään. Ni mennään niinku siitä etiäpäin, eikä haeta niinku optiimiratkaisua kenties. Se voi monissa tapauksissa aiheuttaa sitä, että ei mennä.. ei kehitetä edes oikeeta asiaa välttämättä, vaan on tullut niinku väärinymmärretyks, eikä jaksa sitte rupee vääntää sen kaverin kanssa riittävän paljon, että miks asia pitäis tehdä toisin.”

Bertalla on myös eräs alainen, joka ei osaa organisaatiokieltä tai edes paikallista kieltä. Viestintätilanteet alaisen kanssa ovat Bertan mukaan haastavia, ja hän kertookin, että joutuu usein käyttämään toista alaistaan tulkkina. Hän kuvailee, miten usein pyrkii keskustelemaan

asioista kasvotusten kielimuurien välttämiseksi ja usein joudutaan turvautumaan paperiin ja kynään. Kehittämättä kielitaitoa, ei Bertan mukaan kielimuri katoa, koska muuten väistämättä törmää samaan kieleen liittyvään viestintäongelmaan uudelleen. Jos alaisen kanssa on vaikea viestiä, Bertan mukaan siitä jää yleensä itselle huono 'filis' ja luottamusta on vaikeaa löytää. Bertan kokemuksessa huokuu kuitenkin ymmärrys siitä, että kielitaito ei ole mikään itseisarvo asiantuntijuudelle. Tärkeintä hänen mukaansa olisi kuitenkin olla motivoitunut kehittämään sitä taitoa tarvittaessa eteenpäin.

5.1.3 Rekrytoinnin merkitys

Koska monikansallisella organisaatiolla on usein toimintoja eri lokaatioissa ja henkilöstö on monimuotoista, yhteinen nimittäjä on Cecilian mukaan organisaation kieli. Koska kieli on se ainut niin sanottu yhteisesti jaettu asia, on organisaation kielitaidon merkitys hänen kokemansa mukaan myös rekrytointitilanteessa varsin korostunut. Vaikka organisaatiokielen osaaminen onkin yksi kriteereistä, joita käytetään uusien työntekijöiden palkkaamiseen, Cecilia ei osaa sanoa kuitenkaan onko kielitaidon merkitys rekrytoinnissa painoarvoltaan suurempi kuin asiantuntijuuden. Cecilia kuvaa kokemustaan näin:

"No, kyllähän se, et sä osaat asian, ni merkkää aina. Mut se on ollut siis yks selkeä kriteeri. Nii se on tavallaan niinku se, et ku se ei riitä, et osaa sanoo 'hello'. Ku sun pitää osaa selittää se asia, ja olla vakuuttava. -- mut pystyyks siihen sanoo mitään painoarvoa, ni ei ehkä."

Cecilia kokee myös, että hyvä kielitaito yleensä parantaa työntekijän mahdollisuuksia kehittyä ja edetä organisaatiossa eteenpäin.

Diana on Cecilian kanssa samoilla linjoilla englannin kielen kielitaidon merkityksestä rekrytointitilanteessa. Dianan mukaan englannin kielitaidon pitää olla riittävää, jotta henkilö voidaan hänen tiimiinsä rekrytoida. Edeltävässä kappaleessa 5.1.2 kuvailin Dianan kokemusta siitä, miten vain yritysostojen kautta on tullut työntekijöitä organisaation, joilla ei ole riittävää englannin kielen kielitaitoa. Diana kertomuksesta voikin päätellä, että englannin kielitaidon taso on rekrytoinnin kriteerinä varsin tärkeä, sillä Diana kokee, että rekrytoinnin kautta ei ole tullut hänen tiimiinsä työntekijöitä, joiden kielitaito olisi heikkoa.

Myös Ellin mukaan kielitaito painottuu vahvasti rekrytoinnin aikana. Hänen kokemuksensa mukaan haastattelutilanne toimii hyvänä mittarina sille, kuinka hyvä hakijan kielitaito on. Ellin mukaan haastattelussa usein jo huomaa, jos hakijan kielitaito ei ole tarpeeksi vahvaa, jotta hän selviytyisi tulevasta työstä menestyksekkäästi. Elli kokee oppimisen merkityksen hyvin vahvana, ja kokeekin, että jokainen pystyy oppimaan ja omaksumaan asioita liittyen työhön, mutta ilman tarvittavaa kielitaitoa se olisi hankalampaa. Ellin mukaan:

”Kyllä toki sillä asiantuntijuudella on paljon merkitystä, mutta kyl sillä kielitaidolla aika paljon korjataa sitte. Asioita pystyy omaksumaan sit ja oppimaan, jos se kielitaito on hallussa.”

Bertan kokemuksen mukaan kielitaidon rooli on merkittävä rekrytointitilanteessa, sillä kieli mahdollistaa kyvyn kommunikoida ja tehdä siten myös sitä itse työtä. Hän kuitenkin kokee, että asiantuntijuuden merkitys on suurempi tilanteissa, joissa osaavimpien asiantuntijoiden joukossa ei löydy henkilöä, jonka englannin kielitaito olisi riittävää. Bertta kuvailee kielitaidon ja asiantuntijuuden välistä suhdetta näin:

”sillon kun on vaihtoehtoja.. valintatilanteita.. haastatteluita tai rekrytointeja kun tehdään, niin tottakai siinä vaiheessa tehdään sen kielitaidon mukaankin, mutta sitten kun on tällöinen tilanne, missä on kertynyttä kokemusta paljon kaverilla ja se tekninen taitavuus on hyvä tai paras mahdollinen, ni sitte se kielitaito vaan kärsitään sitte. Et sen kans on vaan elettävä sitte, että kun se teknisesti osaa ja pystyy ratkomaan ongelmia se kaveri, ni sitte on vaan pakko mennä sen mukaan, että kun ei oo parempaakaan tarjolla. Ku voi olla sellanen, et se on kasvanu johonkin specialistiks johonkin asiaan ja mitä ei niinku mistään rekytoimalla ei saa vaan sellaista tietynlaista kokemusta ni se kannattaa sen takia pitää se talossa se kaveri ja kärsiä ne kielitaidon ongelmat.”

Esittelin edellisessä kappaleessa 5.1.2 esimerkin, jossa Bertta kuvaili alaistaan, jonka tekninen taito on hyvää, mutta jolla ei riitä kielitaitoa paikallisella eikä organisaation kielellä, jotta viestintä olisi sujuvaa. Bertan kokemuksessa välittyy turhautuminen jatkuviin alaista koskeviin viestintäongelmiin. Vaikka turhautumisen tunteita on, hän tuntuu silti hyväksyneen sen, että joskus parhaan asiantuntijan palkkaamiseksi on kärsittävä muita seurauksia.

Alma mukaan organisaation ja tiimien näkökulmasta on suuri mahdollisuus, kun voidaan rekrytoida osaajia eri kielellisistä ja kulttuurisista taustoista. Hän kuitenkin täsmentää, että se on mahdollisuus silloin, jos englannin kielitaito on tarpeeksi riittävää. Alman mukaan vahva englannin kielen taito onkin vaatimus, kun hänen tiimiinsä haetaan uutta työntekijää. Alma kokee, että kielitaidon tulee olla riittävää, mutta asiantuntijuus on kuitenkin tärkeämpää. Alma kertoo, että aina kun hänen tiimissään on rekrytointi auki, työpaikkailmoitus on kirjoitettu englanniksi. Alma kokeekin, että englanninkielinen työpaikkailmoitus ohjaa englannin kielellä kirjoitettujen hakemuksien lähettämiseen, sillä hän saa hyvin vähän suomeksi kirjoitettuja hakemuksia. Alma kokee rekrytoinnin kriittisenä pisteenä sille, että varmistetaan mahdollisen uuden työntekijän kielitaidon riittävyys. Alman mukaan:

”siinä rekrytointivaiheessa on tärkeätä, et sitte pitää huoli siitä et ne palkattavat ihmiset, et niillä sitte on riittävän hyvä kielitaito. Ja se voi välillä tulla esteeks tai, että se muodostuu niinku miinusmerkiks sille hakijalle jos se kommunikaatio ei.. niinku mä sanoin, et se on vahvuus jos voidaan palkata ihmisiä mistä vaan, mut jos ei löydykään sitä kielitaitoa ni. Jos se ei esim. haastattelutilanteessa huomaa, et on vaikeaa ymmärtää toisiaan ni kyllähän se sitte on niinku pitkä miinus sille hakijalle ja johtaa siihen, et häntä ei palkata, vaan palkataan joku toinen.”

Kertoessaan kokemuksistaan kielitaidon merkityksestä rekrytointivaiheessa Almalle tuli mieleen eräs juuri hänen tiimiinsä palkattu työntekijä, jonka englannin kielitaidon kankeus oli tullut jopa hieman yllätyksenä. Ote siitä, miten Alma haastattelun aikana ymmärtää, miksi uuden työntekijän puutteellinen kielitaito huomattiin vasta palkkaamisen jälkeen:

”Mulle tuli itseasiassa mieleen nyt yks juttu tässä, et me just äsken otettiin yks tota henkilö tiimiin, joka tota.. sit mä vaan rupesin ihmettelemään, et se, et sil oli vähän hankaluuksii englannin kanssa. Ja mä just nyt tässä puhuessa tajusin, et me ei haastateltu häntä englanniks. Siis suomalainen.”

5.2 Paikallista kieltä ilmentävät kertomukset

Esihenkilöt käyttävät suomen kieltä sellaisissa esihenkilötehtäviin liittyvissä viestintätilanteissa, joissa mukana on ainoastaan alaisia, jotka osaavat suomen kieltä. Suomea puhutaan, koska sen koetaan olevan luonnollisempaa suomalaisten kanssa, mikäli

ei ole tarvetta puhua englantia. Suomen kielen käyttö ei yleensä johdu siitä, että esihenkilöiden englannin kielen taito ei riittäisi tehokkaaseen viestintään, vaan kokemukseen siitä, että keskustelun käyminen suomalaisen kanssa tuntuisi englanniksi kummalliselta. Osa esihenkilöistä kokee, että suomeksi käyty keskustelu on usein syvällisempää ja vivahteikkaampaa, sekä luottamussuhteen syntyminen viestijöiden välillä on helpompaa. Syvällisemmän ja vivahteikkaimman kielen ei koettu kuitenkaan vaikuttavan suoranaisesti työhön, vaan enemmänkin keskusteluun muista työhön liittymättömistä asioista. Eräs esihenkilö oli osittain jopa sitä mieltä, että hänelle työasioista keskusteleminen on englanniksi helpompaa, kuin suomeksi. Hänen mukaansa englantia on helpompi käyttää työasioista puhuttaessa ja esihenkilötehtäviin liittyvissä asioissa, koska hän on sekä oppinut työhön liittyvän sanaston englanniksi että käyttää englannin kieltä enemmän.

Alman mukaan hän viestii alaistensa kanssa yleensä organisaation kielellä, eli englanniksi. Paikallista kieltä hän käyttää tilanteissa, joissa keskustelee pelkästään suomenkielisten alaistensa kanssa. Sähköpostikeskustelut käydään suomenkielisten alaisten kanssa yleensä englanniksi, koska joskus voi tulla tarve ottaa mukaan keskusteluun myös henkilö, joka ei osaa suomen kieltä. Alma kertoo aluksi, että hän ei koe eroa viestintätilanteiden välillä riippumatta siitä, käytetäänkö viestinnän välineenä organisaatiokieltä vai suomen kieltä. Pohtiessaan viestintätilanteiden erilaisuutta, hän muistelee, miten hänellä on jossain vaiheessa työuraa ollut tiimi, jonka ydinjäsenet olivat kaikki puhuneet äidinkielenään suomea. Tiimillä ei ollut viestinnällisiä vaikeuksia, koska kaikki viestintä tiimin sisällä tapahtui suomeksi. Alma ymmärtääkin, että vaikka englanninkielinen viestintä tuntuu hänestä luonnolliselta, mahdollisuus väärinymmärrykseen vieraalla kielellä on kuitenkin suurempi. Alma kuvailee, miten englanninkielisessä viestintätilanteessa voi mahdollisesti hukkua noin 2 % siitä, mitä sanotaan, jos sitä vertaa viestintään niiden alaisten kanssa, jotka puhuvat suomea. Alman kokemuksen mukaan voi ajatella, että viestintätilanteesta 100 % on ymmärrettävää, jos keskustelee alaisten kanssa omalla äidinkielellä. Alma kuvailee aiempaa tiimiä, jossa ydintiimi koostui vain suomalaisista seuraavalla tavalla:

”mul oli jonkin aikaa tilanne edellisessä työpaikassa, et olisko siinä, et sattu ehkä jotenkin, et oli niinku kahden vuoden ajan -- omassa lähi- tai ydintiimissä oli pelkästään suomenkielisiä. Et vaikka siinä koko ajan sit se yhteinen työkieli oli englantia ja sit sitä niinku englantia puhuttiin päivittäin ja sähköpostei läheteltiin englanniks, mut sit se ihan niinku pienin ydintiimi olis suomenkielisiä, ni mä niinku sillä hetkellä -- muistan, et mä vaan ajattelin et

tää tavallaan meillä.. tai silloin mä koin itseasiassa, et sillon se oli hetkellisesti ainaki niinku vahvuus -- et siitä tuli niinku ikään ku pieni etu ku kaikki kuitenkin pysty puhuu äidinkielellään.”

Alman mukaan sekä monikielisyys että monikulttuurisuus ovat lähtökohtaisesti vahvuus organisaatiolle ja tiimille. Hän olikin varsin yllättynyt huomattessaan haastattelun aikana, miten kuitenkin koki, että erään tiimensä vahvuus oli ollut siinä, että he olivat kaikki puhuneet äidinkielenään suomea. Vaikka Alma yleisesti kokee sekä englanninkielisen että suomenkielisen viestintätilanteen samankaltaiseksi, hän kuitenkin uskoo, että oman äidinkielen käyttäminen ehkäisee mahdollisia väärinymmärryksiä. Kun jokainen viestintätilanteessa oleva puhuu omaa äidinkieltään, erilaisten ilmaisujen käyttäminen ei jää epäselväksi, mikä voi tapahtua helposti vierasta kieltä puhuessa.

Sekä Diana että Elli puhuvat suomea suomalaisten alaisten kanssa, jos paikalla ei ole alaisia, jotka eivät puhu suomea. Myös sähköpostikeskusteluja he voivat käydä suomeksi, mutta vain, jos vaarana ei ole se, että viestin joutuisi myöhemmin lähettämään edelleen kollegalle tai muulle sidosryhmän jäsenelle, joka ei puhu suomea. Elli kokee, että keskustelut omalla äidinkielellä ovat yleensä syvällisempiä, kuin englannin kielellä. Hän kokee, että joutuu tietoisesti laajentamaan keskustelua englanniksi, mutta suomea puhuessa hänestä ei tunnu siltä. Ellin kokemuksen mukaan suomeksi keskustelun kieli on värikkäämpää. Kielen värikyyteen vaikuttaa hänen mukaansa myös se, että yleensä suomea puhutaan toisen suomalaisen kanssa. Ote siitä, miten Elli kuvaa kokemustaan puhuessaan suomen kieltä:

”tottakai se suomen kieli.. onhan se äidinkieli, ni se tekee siitä sellasen syvällisemmän. Siin on niinku enemmän sitä sellasta kuorta, ku sit se toinen, se suomalainen, jonka kanssa puhut äidinkieltä, ni se tietää semmosta värikkyyttä kielestä, mitä se tuo siihen keskusteluun.”

Bertta puhuu myös suomea alaistensa kanssa tilanteen niin salliessa. Hän kokee, että puhuessaan suomea keskustelun kieli on usein paljon vivahteikkaampaa. Bertta kokee, että viestintätilanne suomalaisen kanssa suomeksi tuntuu hyvinkin erilaiselta, kuin jos hän puhuisi englantia ulkomaalaisen alaisensa kanssa. Suomalaisen alaisen kanssa keskustelun tukena on yleensä samankaltainen kulttuuritausta. Bertta on siis samoilla linjoilla Ellin kanssa, eli keskustelut alaisten kanssa, jotka puhuvat samaa äidinkieltä, sujuvat luontevammin myös siksi, että kulttuurinen tausta vaikuttaa viestintätilanteeseen

positiivisesti. Yhteinen äidinkieli ja kokemus tuttuudesta vaikuttaa Bertan mukaan myös siihen, että on helpompi luottaa toiseen. Näin Bertta kuvailee kokemustaan:

”Noh, tottakai se tuntuu erilaiselta, ku suomea puhuva henkilö on suomalainen todennäköisemmin, ni silloin siin on niinku kulttuurinen tausta tukena.”

Cecilia kokee viestintätilanteet alaistensa kanssa samanlaisilta riippumatta siitä, viestiikö hän heidän kanssaan suomeksi vai englanniksi. Cecilia kertoo, että puhuu suomea suomalaisten alaistensa kanssa puhtaasti sen vuoksi, että kokee sen olevan luontevampaa. Hänen mukaansa olisi erikoista, jos hän puhuisi suomalaisten alaistensa kanssa englantia, vaikka paikalla ei olisi ketään, joka ei osaisi suomea. Ote siitä, miten Ceciliasta tuntuisi erikoiselta puhua englantia suomalaisen alaisen kanssa:

”kyllähän se on tavallaan luontevaa, et se olis aika erikoista puhua englantia, jos kaikki on suomalaisia. Mut tietenki sit jos kaikki ei oo, ni puhutaan englantia.”

Cecilia kuvailee kokemustaan viestintätilanteesta uuden tuttavuuden kanssa ja kertoo, miten viestintätilanne englanninkielellä voi tuntua aluksi hieman jännittävältä. Hänen mukaansa on opittava tuntemaan kenen kanssa keskustele ja millainen tämän henkilön tapa kommunikoida on, jotta tilanne olisi luontevampi. Vieraalla kielellä puhuminen tuo tilanteeseen hieman lisähaasteita, vaikka Cecilia kokeekin, että hän tottuu uuteen tilanteeseen yllättävän nopeasti. Hänen kokemuksensa mukaan uuden tuttavuuden kanssa keskustelu on yleensä helpommin luontevampaa suomen kiellä. Cecilian kokee myös, että työasioista on helpompi keskustella englanniksi, koska hän on tottuneempi käyttämään englantia työssään. Joskus Cecilia kokee, että suomeksi hän joutuu jopa etsimään sanoja enemmän kuin englanniksi.

5.3 Kertomukset yksilöstä viestijänä

Vaikka kielellä on viestintätilanteessa merkityksellinen rooli, kielitaidon katsotaan kuitenkin olevan vain viestintätilanteen yksi osa-alue. Esihenkilöt kokevat, että viestintätilanteeseen vaikuttaa jokaisen siihen osallistuvan henkilön yksilöllinen tapa viestiä. Kielitaidon lisäksi kulttuuriset taustat, persoonallisuuden piirteet, ympäristö sekä aiemmat kokemukset muokkaavat yksilöiden viestintätapoja ja -taitoja. Monikielisen tiimin johtamiseen liittyvien

viestinnällisten haasteiden ei katsota pelkästään juontuvan puutteellisesta kielitaidosta, vaan haasteiden voidaan katsoa liittyvän myös viestijöiden keskinäisiin sekä kulttuuriin että persoonallisuuden piirteiden eroavaisuuksiin. Esihenkilöt kokevat, että esihenkilöasemassa onkin ensiarvoisen tärkeää tunnistaa yksilö kielitaidon ja kulttuuristen tekijöiden takaa. Alaisia tulisi siis kohdella yksilöinä, eikä jonkin kieli -tai kulttuurisen ryhmän edustajina.

Esihenkilöt kokevat, että kulttuuri ja kieli sulautuvat usein viestintätilanteessa yhteen. Tästä johtuen on välillä vaikea eritellä, mistä erilaiset haasteet viestintätilanteessa oikein johtuvat. Huolimatta ymmärryksestä kielitaidon ja kulttuurin yhteenkietoutumisesta viestintätilanteissa, yhden esihenkilön kokemukset poikkeavat muista huomattavasti. Hänen mukaansa heikko kielitaito on ainut tekijä, joka voi oikeasti haitata viestintää. Haastattelun aikana hän kuvasi muista poiketen enemmän tilanteita, joissa alaisen kielitaidon puutteet ovat aiheuttaneet haasteita.

5.3.1 Yksilön ominaispiirteet viestintätilannetta muokkaamassa

Alman mukaan on tärkeää ymmärtää, että viestinnässä alaisten kanssa ei ole kyse pelkästään kielitaidosta tai sen puutteesta, mutta myös kulttuurisista ja persoonallisuuden piirteiden eroista, jotka vaikuttavat taustalla viestintätilanteeseen. Alman mukaan viestintätilanteissa suomalaisen ja ulkomaalaisen alaisen kanssa on eroja, jotka johtuvat alaisen *suomalaisuudesta* tai *ulkomaalaisuudesta*, eli kulttuurisista tekijöistä. Alman kokemuksen mukaan alaisten eri kulttuuriset taustat ja persoonallisuuden piirteiden erot ovat useimmiten niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet konflikteihin. Näin Alma kuvaa kulttuurin ja persoonallisuuden piirteiden vaikutusta viestintätilanteessa:

”voi olla sit jotain sellasta kulttuurista johtuvaa, joka tekee siitä tilanteesta niinku vähän erilaisen niinku, et keskusteleks sä suomalaisen kanssa vai, mut sitte joku niinku toisenmaalaisen kanssa -- mut sit mulle tulee jotain tilanteita mieleen, jotka ehkä johtuu niinku kulttuurieroista, että sitte on voinu tulla jotain väärinkäsityksiä tai jotain semmosia. – ja sitte tääki voi olla toisaalta kärjistetty sanoo, et onks ne ollu kulttuurieroja vai onks ne sit lopulta niinku ihmisten välisiä luonne-eroja, jotka on sitten johtanu jonkinnäköisiin tilanteisiin.. ehkä niinku konfliktitilanteisiin sitte.”

Alma kokee kielen johtamisen välineenä, mutta ei sen merkityksellisempänä. Niin kauan kun hänen oma ja alaisten kielitaito on riittävää, hän ei kiinnitä englannin kielen puhumiseen sen suuremmin huomiota. Sen sijaan Alma kokee, että esihenkilötehtävässä hän kiinnittää huomiota enemmän alaisiinsa yksilöinä. Hän pohtii, millä tavoin keskustelee asioista heidän kanssaan huomioiden eri taustat ja luonteenpiirteet sekä miten ne vaikuttavat Alman johtamistyöhön. Ote siitä, miten luonne-erot voivat Alman mukaan aiheuttaa haasteita:

”se on enemmänkin niinku et jos joku mudostaa hankaluuden ni se on jotenkin niinku luonne-erot, et sitä mä saatan miettiä et miten mä huomioin jonkun toisen ihmisen luonteen, et miten mun pitää esittää joku asia, et se menee sillai niinku rakentavasti perille. Et en mä mieti sitä niinku kieltä siinä vaan enemmän mä mietin sitä niinku sitä esitys – et riippumatta siitä kielestä ni sitä, että miten sen niinku jotenki sitten.. jäsentelee. Et jos pitäis nyt vaikka antaa siis tavallaan korjaavaa palautetta, et joku nyt vaikka -- myöhästelis – et sit jos hänelle pitää siitä sanoo, ni en mä tiedä mitä sillä kielellä.. tai siis että ei mulle tuu mieleen, et se kieli olis mitenkään niinku.. kunhan se löydetään se yhteinen kieli.”

Diana mukaan monikielisen tiimin johtamisessa tärkeää on huomioida jokainen tiimin jäsen yksilönä huolimatta heidän kielellisistä ja kulttuurisista taustoista. Diana kokee kielitaidon sekä viestinnän että esihenkilötyön välineenä, mutta ei Alman tavoin anna sille sen suurempaa merkitystä. Monikielisen tiimin johtamisen erityispiirteisin kuuluu kielen, kulttuurien ja erilaisten taustojen sekoitus. Nuo erityispiirteet vaikuttavat työn tekemisen tunnelmaan ja tekevät siitä mielenkiintoista, mutta eivät Dianan mukaan vaikuta hänen omaan johtamistyöhönsä sen suuremmin. Diana kokee, että merkittävää hänen työnsä kannalta on myös se, kuinka tottuneita alaiset ovat työskentelemään kansainvälisessä ympäristössä. Ohessa Dianan kuvaus tiimin jäsenten diversiteetin vaikutuksesta työhön:

”toki se antaa niinku ehkä tunnelmansa sille työn tekemiselle, että tullaan erilaisista kulttuurisista taustoista, ja se kieli on niinku toissijainen asia. Mut et on erilaisia kulttuurisia taustoja, mistä ihmiset tulee ja toki se tekee mielenkiintoiseksi sen ja on paljon erilaisia näkemyksiä asioista ja asioita voidaan katsella eri kanteilta. Kieli on sit vaan se toinen väline. -- mulla on paljon henkilöitä tiimissä, jotka myös on asunut muualla, eli toki niinku tavallaan viestiä pitää, mutta mä koen sen tavallaan niinku oikeudenmukaisena, että ihmisille kommunikoidaan omalla tavallaan ottaen

huomioon ne henkilöt ja persoonat.. ja se kulttuuri on varmaan sitä henkilöä ja persoonaa muokannut siellä taustalla.. mutta samalla tavalla kannustaa ihmisiä ja antaa rakentavaa palautetta riippumatta siitä, mistä kulttuurista he tulee tai minkälainen kielitaito heillä on.”

Diana kuvailee hyvin tarkasti kokemuksiaan erilaisista tilanteista, joissa esimerkiksi kulttuurisella taustalla on merkitystä siihen, miten hänen alaisensa tekevät työtä ja milloin esihenkilölle uskalletaan tulla kertomaan mahdollisista työhön liittyvistä ongelmista. Hän kuvaa myös kieleen liittyviä haasteita hyvin samaan tapaan luetellen. Dianan kokemuksesta huokuu kuitenkin ajatus siitä, miten monikielinen ja -kulttuurinen ympäristö on osa hänen työtään ja työn luonnetta, jota ei pidetä itsestään selvyytenä, mutta johon ei välttämättä kuitenkaan kiinnitetä hirveästi sen enempää huomiota. Diana kuvaa erilaisia tilanteita, joissa kulttuuri vaikuttaa työn tekemiseen seuraavalla tavalla:

”hyvin monta kertaa on tullut tälläisiä tilanteita vastaan.. hyvin monta kertaa esimerkiksi, että kerrotaan milloin asiasta suoriudutaan tai ei suoriuduta vaikka aikataulussa asioista. Millä tavalla nostetaan ongelmia esille, se on hyvin kulttuurista riippuvaista. -- Millä tavalla pystytään itse tekemään päätöksiä ja milloin pitää käydä esimieheltä kysymässä. Hyvin paljon on tietty asioita työn tekemisessä, että miten se kulttuuri vaikuttaa niihin.”

Elli on kiinnostunut alaisensa erilaisista taustoista, ja kokee kiinnittävänsä niihin paljon huomiota työssään. Elli kuvaa omaa viestintätyyliään suomalaiseksi, jolla hän tarkoittaa lyhyttä ja ytimekästä tapaa viestiä. Elli kuitenkin huomauttaa, että hän pohtii usein sitä, miten asiat kannattaa esittää riippuen siitä kenen tiimiläisensä kanssa puhuu ja mistä asiasta. Vaikka Ellin mukaan lyhyt ja ytimekäs viestintä on tehokasta, hän kokee sen kuitenkin joissain tilanteissa olevan ehkä liian hyökkäävää ja jyräävää. Elli kuvaa omaa viestintätyyliä ja -tapaa seuraavalla tavalla:

”jos on se tiimiläinen, jonka kanssa keskustelen niinku puhtaasta.. et siin on se asia aiheena, ni sillan mä annan niinku mennä sen aika kovasti omalla tyylilläni, et sellaisella suomalaisella. Et se on semmosta täk täk täk -- ihan niinku halki, poikki, pinoon. Et kyl mä sen sit annan mennä koska sillan mä tunnistan et se on vahvuus ja se on monta kertaa niinku avuksi. Mut sit jos mun pitää jotain asiaa sille myydä -- et mä tiedän et se ei oo välttämättä mun kanssa samaa mieltä ni sit mä.. kyl mä sit koitan sitä mieltii.. ku hän vaatii selvästi

sellasen.. tai hänen on parempi olla ku se on hänen kanssaan sillee diskuteerattu, et kyl sitä tulee mietitty.”

Vaikka Elli pohtiikin paljon esimerkiksi alaistensa kulttuurisia taustoja ja miettii millä tavoin hänen kannattaa erilaisissa viestintätilanteissa toimia, kokee hän kuitenkin tämän kaiken olevan osa hänen työtään. Väärinkäsityksiä voi syntyä sekä kielellisistä ja kulttuurisista seikoista, mutta lähtökohtaisesti Elli kokee, että esihenkilötyöhön liittyvät haasteet ovat kuitenkin samankaltaisia, kuin silloin, jos hänen tiiminsä olisi homogeenisempi. Samoin kuin Dianalle, myös Ellille on tärkeää kohdata jokainen alainen kielestä ja kulttuurista riippumatta yksilönä. Ellin mukaan:

”tärkeää on, et sen kielen läpi tunnistaisin sen persoonan ja miten sitä henkilöä johdetaan, miten sen kanssa on ehkä hyvä viedä asiat eteenpäin, koska jokaisella on kuitenkin vähän omaan itseensä sopiva tapa, et miten on johdettavana ja miten se toimii se ihminen. Et sen kun tunnistaa sieltä kielen läpi, niin se on tärkeää.”

Cecilia kokee, että viestintätilanteisiin vaikuttaa siihen osallistuvien yksilöiden persoonallisuuden piirteet, kulttuuriset taustat ja kielitaito. Cecilian mukaan kokemukset vieraista kulttuureista ja kielistä muokkaavat jokaisen viestintää. Cecilia kokee, että ympäristö muovaa viestintätyyliä suuresti, sillä vaikka sanat olisivatkin tutut, sama lause lausuttuna jossain muualla voi tarkoittaa jotain ihan eri asiaa. Cecilian mukaan:

”siis mun mielestä tavallaan.. ihmisen tyyli puhua ja kommunikoida ja valita vaikka sanoja, ni sehän lähtee persoonasta. Sit se lähtee niistä kokemuksista, mitä tässä vastaan tulee. Niinku tossa sanoin, että puhun vähän sellasta erilaista englantia, kuin mitä moni muu puhuis, ja esimerkiksi just huomaan, että Intiasta mulle on tarttunu hirveästi sanoja ja sieltä tulee tälläisiä lentäviä lauseita, mitkä jää sit vaan niinku olemaan. Ja sit jos sä meet jonnekin muualle ja selität samaa, ni ne voi olla vaan niinku 'what'? -- sä et voi erottaa niinku kieltä persoonasta.”

Cecilia kokee, että kieltä ei voi erottaa persoonasta, mutta on kuitenkin sitä mieltä, että kulttuurin merkitys on suurempi, kuin kielitaidon. Cecilia kuvaa kokemustaan kulttuurin vaikutuksesta viestintään tietynlaisena *hämmentilanteena*, jonka aiheuttaa se, että vaikka

hän ymmärtäisi sanat, niiden syvempi kulttuuriin sidottu merkitys voi jäädä epäselväksi. Ote Cecilian kokemasta kulttuuristen tekijöiden aiheuttamasta hämmennystilasta:

”se on tavallaan siis sellanen hämmennystila, kun sä et ymmärrä, mitä se toinen puhuu, vaikka sä ymmärrät mitä se sanoo.”

Cecilia kertoo, miten esimerkiksi ihmisten tyyli puhua juontuu kulttuurista. Hän kuvailee, miten hän itse viestii hyvin suomalaiseen tyyliin, eli mahdollisimman lyhyesti ja ytimekkäästi. Suomalaisella tyylillä hän ei tarkoita viestimistä suomen kielellä, vaan sitä, miten suomalaiset usein käyttävät sanoja harkitusti. Varsinkin monikielistä ja -kulttuurista tiimiä johtaessa Cecilia kokee lyhyen ja ytimekkään viestintätyylin olevan etu, koska lyhyt ja ytimekäs viestintätyyli vähentää väärinymmärryksen riskiä. Tästä johtuen hänen mielestään onkin mielenkiintoista, miten jossain kulttuureissa on hänen mukaansa tapana puhua entistä nopeammin ja enemmän, jos kohdataan viestinnällisiä haasteita. Seuraavassa lainauksessa Cecilia kuvailee sitä, miten viestinnälliset haasteet voivat ilmentyä:

”tavallaan siis se, et jos sä näät et toinen ei tajua, ni mitä he tekee, ni hehän lisää vauhtia. Se ei yleensä helpota mun mielestä. Ja sit mitä he tekee, ni he tavallaan lisää niinku sanoja. Et he tekee siitä niinku kaksinverroin monimutkaisempaa, ku se miten he aloittaa selittämään sitä.”

5.3.2 Kielikompetenssi suurimpana haasteena viestintätilanteessa

Bertta kokee, että viestiminen on luontevampaa suomalaisen alaisen kanssa, koska yhteisesti jaettu kulttuuritausta toimii viestintätilanteen tukena. Bertta jakaa siis muiden haastateltavien kanssa ajatuksen viestintätilanteen moniulotteisuudesta ja siitä, miten siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Bertan mukaan viestintätilanteen ainut haaste voi olla vain huono kielitaito. Kulttuurisella taustalla voi olla viestintätilannetta tukeva rooli ja se voi vaikuttaa joihinkin työhön liittymättömiin seikkoihin. Monikielisen ja -kulttuurisen tiimin johtamisen haasteet liittyvät hänen kokemuksensa mukaan kuitenkin yleensä vain huonoon kielitaitoon. Bertta kuvaa kielitaidon ja kulttuurin vaikutusta työntekoon seuraavalla tavalla:

”kulttuuritausta näkyy jossain.. tavoissa, juhlien kunnioittamisessa ja perhesuhteissa tai muissa, mitkä niinku työelämässä kuitenkin lopulta on mun mielestä semmosia hyvä tietää, mut ne ei rajoita sitä työtehtävän suorittamista. Kielitaito osittain rajoittaa.”

Bertta kokee, että myös työnkuvalla voi olla merkitystä siihen, kuinka paljon esimerkiksi kulttuurista juontuvat tavat vaikuttavat työtehtävistä suoriutumiseen. Bertta kuvaa enemmän organisaatiokielen taidon puutteesta syntyviä haasteita, sekä alaisten kielen oppimisen haluttomuudesta aiheutuvia seurauksia. Bertta tunnistaa kulttuurin vaikutuksen, mutta ei näe sitä yhtä merkityksellisenä kuin muut haastateltavat.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää monikansallisissa organisaatioissa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia monikielisen tiimin johtamisesta sekä miten vieraalla kielellä johtamisen merkitys ilmenee esihenkilöiden kertomuksissa. Tutkimustavoitteena tarkastelin millaiseksi esihenkilöt kokevat monikielisen tiimin johtamisen, sekä miten organisaatiokieli vaikuttaa esihenkilöiden johtamiskokemukseen. Tutkimusolettamuksena oli, että esihenkilöt joutuvat pohtimaan kieleen liittyviä seikkoja jokapäiväisessä työssään usein. Oletin, että kielen rooli monikansallisessa organisaatiossa työskentelevien esihenkilöiden johtamiskokemuksen muodostumisessa on merkittävä.

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen, kuten aineiston keruuta varten suoritettujen puolistrukturoidut teemahaastattelut, muodostin Karhunen ym. (2018) esittelemien kielinäkökulmien pohjalle, josta muodostin oman integroidun kielinäkökulman. Kielen merkitystä on kansainvälisen johtamisen tutkimuksessa tutkittu jo noin vuodesta 1997 lähtien (kts. Marschan ym., 1997), ja yleisesti ymmärretäänkin, että kielellä on suuri merkitys monikansallisen organisaation toiminnalle (kts. Karhunen ym., 2018). Esihenkilöiden kokemukset huomioonottavaa narratiivista kokemuksen tutkimusta ei ole kielen johtamisen näkökulmasta tietääkseni aiemmin vielä tehty.

Monikansallisten organisaatioiden organisaatiokieleksi valikoituu usein englanti. Se ei kuitenkaan yleensä tarkoita sitä, että organisaation työntekijät käyttäisivät työssään vain englantia. Myös tähän tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt käyttävät työssään organisaatiokielen lisäksi paikallista kieltä eli suomea. Suomen kieltä käytetään yleensä silloin, kun puhutaan pelkästään sellaisten alaisten kanssa, jotka osaavat suomea. Tutkittavien mukaan on luonnollisempaa puhua suomea kuin englantia, mikäli paikalla ei ole alaisia, jotka eivät osaa puhua suomea. Osa tutkittavista koki, että viestiminen suomen kielellä on helpompaa, pienentää väärinymmärrysten mahdollisuutta sekä tuttuuden vuoksi luo tietynlaista kokemusta luottamuksesta. Toisaalta, eräs tutkittavista koki, että työasioista on helpompi puhua englannin kielellä, sillä työhön liittyvä sanasto on tutumpaa englanniksi. Se, mitä kieltä viestinnän välineenä käytetään, on vahvasti sidoksissa kontekstiin.

Esihenkilöt kommunikoivat eri tavalla eri alaisten kanssa, olipa kyseessä kieli, jolla viestitään tai tyyli, jolla viestitään.

Sujuvan viestinnän merkitys on korostunut esihenkilötyössä yleensä, mutta monikielisen tiimin esihenkilötyössä sujuvan viestinnän merkitys korostuu enemmän. Kaikki tutkimukseen osallistuvista esihenkilöistä ovat joskus olleet tilanteissa, joissa heillä on ollut alaistensa kanssa kielimuureja. Tutkittavista kuitenkin vain yhdellä on tällä hetkellä tiimissään henkilö, jonka englannin kielen taito ei ole tarpeeksi hyvää sujuvaan viestintään. Alaisen kielitaito aiheuttaa suuria haasteita ja luo epäluottamusta esihenkilön ja alaisen välille. Alaisen asiantuntijuus on kuitenkin niin suuressa arvossa, että tutkittavan mukaan heikon kielitaidon kanssa yritetään elää. Usein päädytäänkin viestinnän suhteen kompromissiin, jolloin joku muu tiimiläisistä toimii tulkkina.

Monikielisen tiimin johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään esihenkilön ja alaisten kielitaidosta, vaan enemmänkin viestinnällisestä kompetenssista. Muut tutkittavat kokivat sekä oman kielitaitonsa että alaistensa kielitaidon riittävän hyväksi siihen työhön, jota he tekevät. Heidän mukaansa heikko kielitaito ei toimi merkittävänä tekijänä viestintätilanteiden haasteissa tällä hetkellä. Mikäli viestinnällisiä haasteita on, niitä aiheuttavat enemmän muut seikat, kuten persoonallisuuden piirteet ja erilaiset tavat viestiä. Usein on kuitenkin hankala tarkkaan kuvata, mistä tekijöistä viestinnälliset haasteet johtuvat. Monikielisen tiimin johtamisessa kielen ja kielitaidon merkitys on siis korostunut, mutta mikäli alaisilla ja esihenkilöllä on vaadittava kielitaito, muodostuu viestinnällisen kompetenssin merkitys suuremmaksi.

Ennen tutkimuksen aloittamista oletin, että kielellä on suuri vaikutus siihen, miten esihenkilöt kokevat työnsä monikielisen tiimin esihenkilöinä. Vaikka kielen moniulotteista luonnetta ja sen merkitystä viestinnän mahdollistajana ei voida kiistää, on se vain työn yksi monista ominaispiirteistä. Mikäli kielitaito ei ole tarpeeksi hyvää ja aiheuttaa haasteita, muodostuu se ikään kuin ainoaksi viestintätilanteeseen vaikuttavaksi seikaksi, ja viestintätilanteen sosiaalinen luonne unohtuu. Jos kielitaito taas on hyvää, viestintätilanteen sosiaalisen luonteen merkitys korostuu ja huomio kiinnittyy yksilöön viestijänä, eli erilaisiin viestintätapoihin sekä kulttuuristen tekijöiden vaikutuksiin viestinnän taustalla.

Monikielisen tiimin johtaminen ei ole kuitenkaan vain kielellisten ja viestinnällisten haasteiden selvittämistä, vaan esihenkilöt kokevat monikielisyyden ja kulttuurisuuden mahdollisuutena ja lähtökohtaisesti positiivisena asiana. Oletus siitä, että yksi organisaatiokieli on yhteisesti jaettu organisaation työntekijöiden keskuudessa, on saanut paljon kritiikkiä viime aikoina, koska sillä voi olla myös negatiivisia seurauksia, kuten vallan jakautumista tai me–he -jaottelun syntymistä. Tutkittavien mukaan englannin kieli organisaatiokielenä mahdollistaa sen, että organisaatio voi toimia globaaleilla markkinoilla. Mikäli organisaatiossa puhuttaisiin vain paikallista kieltä, kuten suomen kieltä, tarkoittaisi se sitä, että organisaatioon voitaisiin palkata vain ne 'parhaat tekijät' suomesta. Organisaatiokielen ollessa englanti, voidaan tutkittavien mukaan rekrytoida ne 'maailman parhaat tekijät'. Näin osaajapoolia ei rajoiteta kielellä. Toisaalta, tähän liittyy aina oletus siitä, että tuo maailman paras tekijä osaa englannin kieltä.

Tutkittavat kiinnittävät työssään paljon huomiota siihen, miten he viestivät alaisensa kanssa, ja pyrkivät ottamaan huomioon jokaisen alaisensa ensisijaisesti yksilöinä, jotka viestivät omalla tavallaan ja joilla on erilaiset viestinnälliset tarpeensa. Monikansallisessa organisaatiossa työskennellessä väistämättä kohtaa tilanteita, joissa viestinnällisiä haasteita syntyy liittyen kielitaitoon, tai erilaisiin tapoihin tulkita sanoja ja ymmärtää kontekstia. Monikielisyyden voidaan kuitenkin katsoa olevan monikansallisen organisaation ominaispiirre, josta johtuviin sekä haasteisiin että positiivisiin lopputuloksiin jokainen esihenkilö reagoi eri tavalla ja kokee eri tavalla.

Narratiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti en yritä tehdä mitään yleistävää loppupäätelmää siitä, mitä monikielisen tiimin johtaminen on. Ne tulokset, joita olen esittänyt, kuvaavat sitä, miten tutkittavien kokemukset monikielisen tiimin johtamisesta voivat mahdollisesti muodostua. Tuloksista ei kuitenkaan voida vetää mitään yleistettäviä johtopäätöksiä, jotka kuvaisivat kaikkien monikansallisissa organisaatioissa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia monikielisten tiimien johtamisesta. Huolimatta siitä, että mitään yleistettävää johtopäätöstä ei voida vetää, tulokset tukevat kuitenkin luomani integroidun kielinäkökulman valintaa tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi yhden Karhunen ym. (2018) esittelemän kielinäkökulman sijaan. Tämä tutkielma osoittaa, että esihenkilöiden kokemus monikielisen tiimin johtamisesta muodostuu monista eri tekijöistä, eikä näin vain yksi näkökulma riitä kuvaamaan, mitä kokemuksen syntymisen taustalla mahdollisesti on.

6.2 Tutkielman arviointi ja kriittinen pohdinta

Vaikka kielen johtamista on kansainvälisen johtamisen näkökulmasta tutkittu jo noin vuodesta 1997 lähtien (kts. Marschan ym., 1997), ei tietääkseni yhdessäkään aiemmassa tutkimuksessa ole tutkittu esihenkilöiden kokemuksia vieraan kielen käytön vaikutuksista johtamistyöhön. Näin ollen tämän tutkielman merkitystä on mielestäni vaikeaa kiistää.

Tutkielman teoreettinen viitekehys on integroitu kielinäkökulma, jonka muodostin Karhunen ym. (2018) esittelemien kielinäkökulmien pohjalta. Integroidussa mallissa en erottele Karhunen ym. (2018) esittelemiä näkökulmia toisistaan, vaan esitän, miten ne yhdessä käytettynä antavat kattavan ja joustavan näkökulman siihen, mitä kielen johtaminen voi merkitä ja mitkä asiat vaikuttavat esihenkilön ja alaisten väliseen viestintään. Analyysin aikana integroitu kielinäkökulma sai vahvistusta, sillä esihenkilöiden kokemusten ei voitu katsoa perustuvan vain yhteen näkökulmaan.

Narratiivinen kokemuksen tutkimuksen näkökulma tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella sitä, miten kokemus ilmenee yksilön kertomuksessa. Narratiivinen kokemuksen tutkimus olettaa, että kertomukset esittävät, uudelleenluovat ja rakentavat kokemusta. Näin olleen tutkittavan ei välttämättä odoteta aina kertovan kokemuksistaan sellaisenaan, vaan joskus he voivat uudelleen luoda kokemusta kertoessaan siitä, tai jopa kokonaan rakentaa uuden kokemuksen. Narratiivisessa kokemuksen tutkimuksessa onkin huomioitava se, että kiinnostuksen kohteena on yksilön kertomus ja sen ymmärtäminen eikä yleisluontoisten johtopäätösten tekeminen. Koska päätin kuitenkin käyttää temaattista narratiivista analyysia metodina, olen esitellyt tulokset teemoittain niiden luettavuuden parantamiseksi sen sijaan, että olisin esitellyt erikseen tulokset kunkin haastateltavan kohdalla.

Minun oli varsin luontevaa tutkia kokemusta narratiivisella metodilla, koska uskon, että yksilöt usein kuvaavat kokemuksiaan hyvin tarinamuotoisesti. Jaan myös narratiivisen kokemuksen tutkimuksen oletuksen siitä, että yksilöiden kertomukset voivat esittää kokemuksia, luoda niitä uudelleen tai rakentaa niitä, joten narratiivinen kokemuksen tutkimus oli minulle sopivin vaihtoehto. Päädyin temaattiseen narratiiviseen analyysitapaan, sillä se on Caroline Riessmanin (2008) mukaan aloittelevalle tutkijalle sopiva vaihtoehto. Toisaalta, temaattinen narratiivinen analyysi, kuten esimerkiksi Riessman (2018) mainitsee, ei tarjoa tutkijalle mitään valmista analyysimallia, jota seurata. Vaikka metodin sanotaan

sopivan aloittelevalla tutkijalle, koen analyysitavan struktuurin puutteen luoneen itselleni haasteita. Analyysiprosessi ei ollut helppo, sillä epäilin itseäni usein eikä kirjallisuudesta ollut muuta apua, kuin suuntaa antavia vinkkejä. Kritisoisinkin metodia hieman siinä, että aloittelevalla kokemuksen tutkijalle se voi näyttäytyä hieman epämääräisenä, huolimatta siitä, että sen sanotaan olevan varsin intuitiivinen aloittelevalla tutkijalle.

Tämän tutkielman aineisto oli hyvin rajallinen, sillä se käsitti lopulta vain viiden tutkittavan kertomuksista muodostamat litteraatiot. Alun perin minulla oli seitsemän haastateltavaa, mutta lopulta kaksi karsiutui joukosta, sillä organisaatiot, joissa kyseiset esihenkilöt työskentelivät, eivät sopineet tutkielmaani. Yleensä narratiivisessa tutkimuksessa aineistoa on enemmän joko niin, että haastatellaan enemmän ihmisiä, tai niin, että haastattelu on intensiivisempää ja mahdollisesti kattaa koko yksilön elämänkaaren. Tältä osilta tulokset voivat olla hieman ongelmallisia, sillä aineistoa ei muodostunut niin paljon, kuin olisi ehkä pitänyt, jotta menestyksekkäs narratiivisen tutkimuksen tekeminen olisi ollut mahdollista.

Narratiivisen kokemuksen tutkimuksen periaatteiden puolesta tutkittavien taustat ovat tarpeeksi samankaltaiset, jotta voidaan olettaa heillä olevan kokemuksia samasta aiheesta (Tökkäri, 2018, 66). Näin jälkeinpäin ajateltuna olisi voinut olla myös hyvä idea tarkastella vain jotakin tiettyä toimialaa ja myöhemmin tehdä samankaltainen tutkimus jollain toisella toimialalla. Näin näitä kahta eri toimialaa olisi voitu vertailla keskenään ja pohtia millainen vaikutus toimialalla on tuloksiin ja siihen, millainen merkitys vieraalla kiellä johtamisella on esihenkilöiden työssä.

6.3 Tulosten suhde aiempiin tutkimustuloksiin ja ehdotuksia jatkotutkimukseksi

Funktionaalinen näkökulma kieleen osoittaa, että Banduran pystyvyyden teoria selittää osittain sitä, miksi työntekijät, jotka luottavat omaan englannin kielen taitoonsa, uskovat myös selviytyvänsä organisaation globaalistumisesta paremmin. Nuo työntekijät siis luottavat omiin taitoihinsa ja kokevat selviytyvänsä organisaation globaalistumisen aiheuttamista mahdollisista muutoksista. Haastattelemani esihenkilöt kokevat englannin kielen taitonsa hyväksi. Vaikka heidän oppimiskäyränsä eivät olleet identtisiä, kaikki haastateltavat kokivat, että heillä ei ole ongelmia liittyen englannin kielen käyttöön. Osa esihenkilöistä kertoi, miten englannin kielen taito ei voi ikinä olla täydellistä, mutta se on

riittävä, jotta he pystyvät tekemään työnsä menestyksekkäästi. Esihenkilöt kertoivat satunnaisista tilanteista, joissa heillä on ollut viestinnällisiä haasteita alaisen huonon kielitaidon vuoksi. Haasteista huolimatta monikielisyden katsottiin olevan lähtökohtaisesti positiivinen asia ja haasteiden enemmänkin monikielisyysorganisaatioissa ja monikielisen tiimin esimiehenä olemisen ominaispiirteenä.

Näen funktionaalisen tutkimuksen ja oman tutkielmani välillä selkeän yhdenmukaisuuden, mitä tulee Banduran pystyvyysteoriaan. Väitänkin, että luottamus omaan englannin kielen taitoon helpottaa esihenkilöitä käsittelemään monikielisyteen liittyviä haasteita ja vastaamaan siihen liittyviin vaatimuksiin paremmin. Kieli ei tuolloin ole este menestyksekkäälle monikielisen tiimin johtamiselle. Mielestäni olisi tärkeää tutkia tarkemmin, kuinka merkityksellistä esihenkilöiden kokemaa pystyvyys on silloin, kun he kohtaavat monikielisydestä ja -kulttuurisuudesta johtuvia haasteita.

Osa tutkielmaani osallistuneista esihenkilöistä koki, että usein on vaikeaa sanoa, mistä haasteet viestintätilanteissa johtuvat. Mahdolliset haasteet johtuvat heidän mukaansa erilaisista asioista; joskus persoonallisuuden piirteiden eroista, kulttuurisista tekijöistä tai huonosta kielitaidosta. Usein on kuitenkin vaikeaa osoittaa, mistä hankaluudet suoranaisesti johtuvat. Sekä funktionaalisen että sosiaalisen käytänteen kielinäkökulman mukaan kieltä ja kulttuuria ei voida erottaa toisistaan, sillä kieli sekä vaikuttaa että reflektoi yksilön näkemystä maailmasta. Kieli ja kulttuuri ovat hänen mukaansa toistensa eri ulottuvuuksia ja näin toisiinsa liittyviä, sekä toisistaan erottamattomia. (Selmer, 2006, 352.) Goodall ym., (2006) näkevät esimerkiksi yhden organisaatiokielen (esimerkiksi englannin kielen) käytön ongelmallisena, sillä se tekee aidon ymmärtämisen mahdottomaksi. Kulttuuri vaikuttaa kieleen ja siihen, miten ymmärrämme puhuttua kieltä. Näin ollen pelkän kieliopin ja sanojen ymmärtäminen ei riitä, vaan on ymmärrettävä puhutun kielen kulttuuriin sidotut merkitykset. Goodall ym. tutkimukseen osallistuneen erään esihenkilön mukaan ei esimerkiksi voi aina luottaa siihen, että kaikki on ok, vaikka alainen niin sanoisi. Hänen mukaansa puhutun kielen lisäksi tulisi ymmärtää myös sitä, mitä ei sanota. (Goodall ym., 2006, 65.)

Kielen ja kulttuurin yhteenkietoutunut luonne näkyy mielestäni selkeästi siinä, miten tähän tutkielmaan osallistuneiden esihenkilöiden oli hankalaa kertoa, mistä viestinnälliset haasteet tarkalleen johtuvat. Vaikka haastateltavilla esihenkilöillä on kaikilla kokemusta tilanteista,

joissa viestintäongelmat johtuvat kielitaidon puutteellisuudesta, yhtä esihenkilöä lukuun ottamatta he kokevat, että yleensä haasteen aiheuttaa jokin muu kuin kielitaidon puute. Eräs esihenkilö kertoi, miten hän on kohdannut usein tilanteita, joissa alaiset ovat sanoneet jotakin muuta, kuin mitä on oikeasti tapahtunut. Hänen mukaansa alaiset ovat joskus kertoneet kaiken olevan hyvin, ja tuoneet ongelmat julki vasta viime hetkellä. Haastatteleman esihenkilön mukaan pitää osata tulkita muutakin, kuin vain puhuttua kieltä. Pitää siis ymmärtää kulttuurin vaikutus viestinnän takana.

Kielitaitoa voidaan verrata työkaluun, eli jonkin kielen puhuminen mahdollistaa ja auttaa yksilöitä viestimään toistensa kanssa. Kun kielitaidosta puhutaan vain viestinnän työkaluna, eli kompetenssina (kts. strukturalistinen näkökulma ja sosiaalinen näkökulma kieleen), ei yleensä otetaan huomioon niitä muita taitoja, jotka vaikuttavat yksilön viestintätapoihin. Andersen ja Rasmussen (2004, 236), Henderson (2005) ja Angouri (2013) näkevät kielitaidon olevan osa yksilön viestinnällistä kompetenssia, eli he erottavat kielellisen kompetenssin ja viestinnällisen kompetenssin toisistaan. Hendersonin (2005, 69) mukaan viestinnälliseen kompetenssiin liittyy kyky tulkita viestintätilanteen sosiaalista luonnetta. Tällä tarkoitetaan siis kykyä tulkita kielen sosiaalista merkitystä ja esimerkiksi sitä, että yksilö osaa viestintätilanteessa puhua tyylillä, joka on siihen tiettyyn viestintätilanteeseen sopiva. Hendersonin mukaan sosiaalinen kompetenssi tarkoittaa:

“capacity to interpret the social meaning of language and to respond appropriately in the context of interactions. The notion of “context” refers to the relationship between speakers, to the setting or situation, and to the topic being addressed.” (Henderson, 2005, 69.)

Viestinnälliseen kompetenssiin liittyy siis ymmärrys siitä, minkälainen viestintä on soveliaista sen tilanteen kontestiin nähden. Jo Angouri (2013) on tutkinut organisaatioiden kielipolitiikkaa ja kielikäytänteitä, sekä sitä, miten kielenkäytön dynamiikka näkyy yritysten kielipolitiikassa. Vaikka organisaation virallinen kieli olisi englanti, Angourin mukaan on tyypillistä, että sekä työntekijät että esihenkilöt käyttävät viestinnässä ’sitä kieltä, mikä toimii’ (engl. *what works*). Kielen suhteen ollaan siis joustavia ja se valitaan sen mukaan, mikä viestintätilanteessa on sopivinta sen kontekstiin nähden.

Tämä tutkielma tukee Andersenin ja Rasmussenin (2004, 236) ja Hendersonin (2005) havaintoja kontekstin vaikutuksesta viestintään, sekä Angourin (2013) havaintoja siitä, että

esihenkilöt puhuvat organisaatiokielen lisäksi esimerkiksi paikallisia kieliä. Kaikki haastattelemani esihenkilöt käyttävät työssään sekä organisaatioidensa kieltä englantia että paikallista kieltä suomea. Esihenkilöiden mukaan he puhuvat suomea silloin, kun viestivät niiden alaisten kanssa, jotka osaavat suomea. Esihenkilöt eivät puhu suomea sen vuoksi, että kokisivat sen helpommaksi, vaan sen takia, että se tuntuu luonnollisemmalta. Toki osa esihenkilöistä kuvailee, että suomea puhuvien alaisten kanssa viestintä on todennäköisemmin hieman parempaa kuin muiden. Lähtökohtaisesti syyt ovat kuitenkin enemmän siinä, että esihenkilöistä tuntuisi oudolta puhua englantia, vaikka paikalla olisi pelkästään alaisia, jotka puhuvat suomea. Se miten puhutaan ja mitä kieltä käytetään, on siis vahvasti sidoksissa kontekstiin.

Jatkotutkimukseksi ehdottaisin, että tämän tutkielman kaltainen tutkimus toteutettaisiin uudelleen niin, että haastateltavia olisi enemmän, niin kuin narratiivisessa kokemuksen tutkimuksessa yleensä on. Mielestäni tutkimus tulisi toteuttaa eri toimialoilla, jotta toimialakohtaisia saataisiin parempaa ymmärrystä siitä, onko toimialakohtaisia eroja ja jos on, niin minkälaisia ne mahdollisesti ovat. Väitän, että toimialakohtaisia eroja voi tulla yllättävänkin paljon, sillä esimerkiksi kaksi insinööriä voivat ymmärtää toisiaan teknisen tietämyksen vuoksi, vaikka yhteistä kieltä ei löytyisikään.

Lähteet

- Andersen, H., & Rasmussen, E. (2004). The role of language skills in corporate communication. *Corporate Communications*, 9(3), s. 231–242.
doi:10.1108/13563280410551150.
- Angouri, J. (2013). The multilingual reality of the multinational workplace: Language policy and language use. *Journal of multilingual and multicultural development*, 34(6), s. 564–581. doi:10.1080/01434632.2013.807273.
- Björkman, A., & Piekkari, R. (2009). Language and foreign subsidiary control: An empirical test. *Journal of International Management*, 15(1), s. 105–117.
doi:10.1016/j.intman.2008.12.001.
- Bordia, S., & Bordia, P. (2015). Employees' willingness to adopt a foreign functional language in multilingual organizations: The role of linguistic identity. *Journal of International Business Studies*, 46(4), s. 415–428. doi:10.1057/jibs.2014.65.
- Brannen, M. Y. (2004). When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness. *The Academy of Management review*, 29(4), s. 593–616. doi:10.5465/AMR.2004.14497613.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in Your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*, 54(3), s. 77–97. doi:10.1525/cmr.2012.54.3.77.
- Charles, M., & Marschan-Piekkari, R. (2002). Language Training for Enhanced Horizontal Communication: A Challenge for MNCs. *Business Communication Quarterly*, 65(2), s. 9–29. doi:10.1177/108056990206500202.
- Cramton, C. D., Hinds, P. J. (2004). Subgroup Dynamics in Internationally Distributed Teams: Ethnocentrism or Cross-National Learning?, *Research in*

Organizational Behavior, 26, s. 231-263. doi:10.1016/S0191-3085(04)26006-3.

Feely, A. J. & Harzing, A. (2003). Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(2), s. 37-52. doi:10.1108/13527600310797586.

Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications*, 11(4), s. 406-423. doi:10.1108/13563280610713879.

Goodall, K., Li, N., & Warner, M. (2006). Expatriate Managers in China: The Influence of Chinese Culture on Cross-Cultural Management. *Journal of General Management*, 32(2), s. 57–76. doi:10.1177/030630700603200204.

Groot, E. B. de. (2012). Personal preference or policy? Language choice in a European-based international organization. *Corporate Communications*, 17(3), s. 255-271. doi:10.1108/13563281211253511.

Haines, V. Y., Saba, T., & Choquette, E. (2008). Intrinsic motivation for an international assignment. *International Journal of Manpower*, 29(5), s. 443–461. doi:10.1108/01437720810888571.

Harzing, A., Köster, K., & Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidary relationship. *Journal of World Business: JWB*, 46(3), s. 279–287. doi:10.1016/j.jwb.2010.07.005.

Heikkinen, L. T. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.

- Henderson, J. K. (2005). Language Diversity in International Management Teams. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), s. 66–82. doi:10.1080/00208825.2005.11043722.
- Hinds, P. J., Neeley, T. B. & Cramton, C. D. (2014). Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of international business studies*, 45(5), s. 536-561. doi:10.1057/jibs.2013.62.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Holden, N. (2002). *Cross-cultural management: a knowledge management perspective*. Prentice Hall.
- Janssens, M., Lambert, J. & Steyaert, C. (2004). Developing language strategies for international companies: The contribution of translation studies. *Journal of World Business*, 39(4), s. 414-430. doi:10.1016/j.jwb.2004.08.006.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2014). Re-considering language within a cosmopolitan understanding: Toward a multilingual franca approach in international business studies. *Journal of International Business Studies*, 45(5), s. 623–639. doi:10.1057/jibs.2014.9.
- Karhunen, P. & Kankaanranta, A. & Louhiala-Salminen, L. & Piekkari, R. (2018). Let's Talk about Language: A Review of Language-Sensitive Research in International Management. *Journal of Management Studies*, 55(6), s. 980-1013. doi:10.1111/joms.12354.

- Klitmøller, A., Schneider, S. C. & Jonsen, K. (2015). Speaking of global virtual teams: Language differences, social categorization and media choice. *Personnel review*, 44(2), s. 270-285. doi:10.1108/PR-11-2013-0205.
- Kuznetsov, A., & Kuznetsova, O. (2014). Building professional discourse in emerging markets: Language, context and the challenge of sensemaking. *Journal of International Business Studies*, 45(5), s. 583–599. doi:10.1057/jibs.2013.69.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 23(2), s. 325–340. doi:10.2307/259377.
- Lauring, J. (2007). Language and ethnicity in international management. *Corporate Communications*, 12(3), s. 255–266. doi:10.1108/13563280710776851.
- Logemann, M. & Piekkari, R. (2015). Localize or local lies? the power of language and translation in the multinational corporation. *Critical Perspectives on International Business*, 11(1), s. 30-53. doi:10.1108/cpoib-02-2014-0011.
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37(3), s. 321-339. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400197.
- Marschan, R., Welch, D., Welch, L. (1996). Control in less-hierarchical multinationals: The role of personal networks and informal communication. *International Business Review*, 5(2), s. 137–150. doi:10.1016/0969-5931(96)00002-9.
- Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, 15(5), s. 591–598. doi:10.1016/S0263-2373(97)00038-8.

- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999a). Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), s. 377-390. doi:10.1080/095851999340387.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D. & Welch, L. (1999b). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), s. 421-440. doi:10.1016/S0969-5931(99)00015-3.
- Neeley, T. B. (2013). Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global Organizations. *Organization science (Providence, R.I.)*, 24(2), s. 476-497. doi:10.1287/orsc.1120.0739.
- Ojutkangas, K., Larjavaara, M., Miestamo, M. & Ylikoski, J. (2016). *Johdatus kielitieteeseen* (1.-5. painos). Sanoma Pro.
- Peltokorpi, V., & Clausen, L. (2011). Linguistic and cultural barriers to intercultural communication in foreign subsidiaries. *Asian Business & Management*, 10(4), s. 509-528. doi:10.1057/abm.2011.20.
- Phoenix, A. (2013). Analysing narrative contexts. Teoksessa M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (toim.), *Doing narrative research* (2. painos) (s.72-87). SAGE Publications. Haettu osoitteesta: <https://www-doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.4135/9781526402271>
- Piekkari, R., & Zander, L. (2005). Preface: Language and Communication in International Management. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), s. 3–9. doi:10.1080/00208825.2005.11043726.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Los Angeles: Sage.

- Sanden, G. R. (2016). Language Management × 3: A Theory, a Sub-Concept, and a Business Strategy Tool. *Applied linguistics*, 37(4), s. 520-535.
doi:10.1093/applin/amu048.
- Selmer, J. (2006). Language ability and adjustment: Western expatriates in China. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), s. 347–368.
doi:10.1002/tie.20099.
- Squire, C. (2013) From Experience-Centred to Socioculturally-Oriented Approaches to Narrative. Teoksessa M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (toim.), *Doing narrative research* (2. painos) (47-71). SAGE Publications. Haettu osoitteesta: <https://www-doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.4135/9781526402271>
- Steyaert, C., Ostendorp, A., & Gaibrois, C. (2011). Multilingual organizations as “linguascapes”: Negotiating the position of English through discursive practices. *Journal of World Business: JWB*, 46(3), s. 270–278.
doi:10.1016/j.jwb.2010.07.003.
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), s. 508-535. doi:10.1057/jibs.2013.64.
- Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Lapin yliopistokustannus. Haettu osoitteesta:
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201205241143>
- Tökkäri, V. (2018). *Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa J. Toikkanen, & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus: VI, Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 64-84). Lapland University Press. Haettu osoitteesta:
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>

- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Sääntti, R. (2005). Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation. *Journal of Management Studies*, 42(3), s. 595–623. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00510.x.
- van den Born, F., & Peltokorpi, V. (2010). Language policies and communication in multinational companies: Alignment with strategic orientation and human resource management practices. *The Journal of Business Communication* (1973), 47(2), s. 97–118. doi:10.1177/0021943610364515.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (2018). Developing Multilingual Capacity: A Challenge for the Multinational Enterprise. *Journal of Management*, 44(3), s. 854–869. doi:10.1177/0149206315594846.
- Yamao, S. & Sekiguchi, T. (2015). Employee commitment to corporate globalization: The role of English language proficiency and human resource practices. *Journal of world business: JWB*, 50(1), s. 168-179. doi:10.1016/j.jwb.2014.03.001.

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

Kertoisitko itsestäsi, taustoistasi sekä työtehtävistäsi ja tiimistäsi

Teema 1. Organisaation kieli

- Mitä taustalla / miten toimeenpannaan?
- Miten vaikuttaa rekrytointiin?
- Tuki organisaatiokielen oppimisessa
- Paikallisen kielen käyttö?

Teema 2. Oma kielitaito

- Millainen oma kielitaito on - kuvaile
- Kokee sen olevan työhön riittävä?

Teema 3. Alaisten kielitaito

- Minkälainen on alaisten kielitaito?
- Miten se vaikuttaa työhön?

Teema 4. Organisaatiokielestä aiheutuvat mahdolliset seuraukset

- Kieliryhmien (clusters) muodostuminen
- Vallan jakautuminen
- Organisaatiossa eteneminen

Teema 5. Haasteet / Mahdollisuudet

- Kuvaile monikielisydestä aiheutuvia haasteita
- Kuvaile monikielisydestä aiheutuvia positiivisia asioita

Teema 6. Kieli ja kulttuuri

- Kielen johtaminen? Osaako kuvailla mitä se voisi merkitä
- Kielen ja kulttuurin välinen suhde? Ovatko erillisiä?

Loppuun:

Kysyin tuleeko mieleen jokin hauska kokemus tai tapahtuma, joka liittyy monikielisen tiimin johtamiseen ja pyysin esittämään kysymyksiä tai lisähuomioita, mikäli niitä syntyi.