

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Janne Lemmetyinen

SUOMALAISTEN KOKEMUKSIA JOHTORYHMÄTYÖSKENTELESTÄ VENÄJÄLLÄ

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu –tutkielma

Kansainvälisen liiketoiminnan
koulutusohjelma

VAASA 2009

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkielman tausta	7
1.2 Tutkielman tarkoitus	9
1.3 Tutkielman rakenne	10
2. KANSAINVÄLISEN JOHTORYHMÄN TOIMINTA	12
2.1 Johtoryhmän tehtävä ja muodostamisprosessi	12
2.2 Johtoryhmän koko ja tyyppi	14
2.5 Onnistuneen johtoryhmän ominaisuuksia	16
2.4 Johtajan haasteet johtoryhmässä ja kansainvälisessä toimintaympäristössä	19
2.5 Kansainvälinen johtoryhmä	19
3. KULTTUURI KANSAINVÄLISESSÄ JOHTORYHMÄTYÖSKENTELEYSSÄ	24
3.1 Kulttuurin määritelmiä	24
3.2 Kulttuurin ulottuvuuksia	26
3.3 Kulttuurin ulottuvuuksien analysointi	33
4. EROT SUOMALAISESSA JA VENÄLÄISESSÄ LIIKETOIMINTAKULTTUURISSA	38
4.1 Suomen ja Venäjän välisten kulttuurierojen esittely	39
4.2 Päätelmiä ulottuvuuksista	47

5. METODOLOGIA	51
5.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa	51
5.2 Teemahaastattelut	52
5.3 Aineiston keruu	54
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	55
6. SUOMALAISTEN KOKEMUKSIA JOHTORYHMÄTYÖSKENTELYSTÄ VENÄJÄLLÄ	57
6.1 Valtaetäisyys	57
6.2 Yksilöllisyys - kollektiivisuus	63
6.3 Maskuliinisyys – feminiinisyys	67
6.4 Epävarmuuden välttäminen	68
6.5 Suhtautuminen aikaan	70
6.6 Muuta huomioitavaa	72
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	76
7.1 Johtopäätökset ja yhteenveto	77
7.2 Muita johtopäätöksiä	82

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko

VAASAN YLIOPISTO

Kaupallis-hallinnollinen tiedekunta

Tekijä:	Janne Lemmetyinen
Pro gradu-tutkielma:	Suomalaisten kokemuksia johtoryhmätyöskentelystä Venäjällä
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

Valmistumisvuosi: 2009

Sivumäärä: 90

TIIVISTELMÄ:

Suomi on historiansa aikana aina ollut tärkeässä asemassa tehtäessä kauppaa Venäjän kanssa ja Neuvostoliiton sortumisen jälkeen tämä laaja markkina-alue on avautunut uudestaan ja yhä useammat organisaatiot pyrkivät pääsemään osaksi näitä kasvavia markkinoita. Venäjällä kilpailuetua saavuttamaan pyrkivät organisaatiot tarvitsevat edelle päästäkseen yhä syvempää ymmärrystä maasta, sen kulttuurista ja tavoista.

Tutkielman teoriaosassa on käsitelty johtoryhmiä niiden perustamisesta saakka ja pyritty tutkimaan, mitkä seikat saavat johtoryhmät onnistumaan tai epäonnistumaan tavoitteissaan. Myös kulttuuria on tutkittu laajasti, pääasiassa Geert Hofsteden esittämien kulttuuridimensioitten kautta ja siten pyritty luomaan kuvaa siitä, mitä kulttuuri käytännössä tarkoittaa ja ennen kaikkea miten kulttuurierot ilmenevät suomalais-venäläisissä johtoryhmissä.

Tutkielman empiirinen osuus tehtiin teemahaastatteluiden avulla, jota varten haastateltiin Venäjällä työskenteleviä tai työskennelleitä suomalaisia. Haastattelun kysymykset nojasivat pääosin edellä mainittuihin kulttuuridimensioihin.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että suomalaiset työskentelevät Venäjällä hyvin moninaisissa tehtävissä ja erilaisissa ympäristöissä, mutta tästä huolimatta vastaukset olivat yllättävän yhdensuuntaisia. Valtaetäisyys ja siitä johtuva hierarkisuus ja byrokraattisuus olivat selkeimpiä esiintulleista seikoista. Sääntöjen paljous ja jatkuvan valvonnan tarve tulivat myös esiin. Lisäksi tuloksissa ilmeni mm. kielimuurista johtuvat ongelmat, epävirallisten ryhmien suosinta ja se, että aikataulut pitivät hyvin harvoin.

AVAINSANAT: Johtoryhmätyöskentely, kulttuuri, Venäjä, valtaetäisyys

1. Johdanto

1.1 Tutkielman lähtökohdat

Kansainvälisessä liiketoiminnassa yksilöt joutuvat yhä useammin tilanteisiin, joissa heiltä vaaditaan erityistä sopeutumiskykyä ja ymmärrystä vieraista kulttuureista. Kaikki organisaatiot kohtaavat globalisoituvassa maailmassa samat haasteet, kuten kansainvälisen kilpailun ja sen mukanaan tuoman muutospaineen. Tämä kansainvälistyminen johtaa tilanteeseen, joka vie yhä useampia suomalaisia töihin ulkomaille, jossa he yleensä johtotehtävissä toimiessaan kohtaavat mitä erilaisimpia tilanteita. Kulttuurieroista johtuvien ongelmien taustalla piilee lähtökohtainen ero maailmankatsomuksessa ja kulttuuritaustassa, joka saattaa pahimmillaan jopa estää yhteistyön kokonaan, mutta parhaimmillaan saa aikaan ainutlaatuisia etuja. Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan johtoryhmätyöskentelyä Venäjällä ja erityisesti sitä, minkälaisena suomalaiset johtajat sen kokevat työskennellessään alueella.

Vielä muutama vuosikymmen sitten ulkomaille pystyivät siirtymään vain suurimmat organisaatiot, mutta nykypäivän vapautuneiden markkinoiden ansiosta myös yhä pienemmät yritykset pystyvät luomaan toimintoja ulkomaille joko vähentääkseen kustannuksiaan tai laajentaakseen omaa markkina-alueitaan. Asiantuntemus, joka pystytään saavuttamaan ymmärtämällä kulttuuritaustojen erilaisuutta ja niistä koituvia konflikteja, voi johtaa selkeään kilpailuetuun niin kotimaassa kuin myös toimittaessa ulkomaisessa toimintaympäristössä. Yksi selkeimmistä saavutetuista eduista on juuri kustannustehokkuus. Venäjällä tuotanto ja työvoima ovat edelleen edullisempia kuin Suomessa ja sinne on suhteellisen lyhyt matka toisin kuin Aasian maihin.

Kommunismin sortumisen seurauksena Suomen idänkauppa romahti ja vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana suomalaiset organisaatiot ovat uudelleen

löytäneet alueen potentiaalin niin markkina-alueena kuin kohteena tuotantolaitoksille. Venäjä on kuitenkin maantieteellisesti hyvin laaja ja kulttuurisesti monipuolinen alue, joten mitä enemmän ymmärrystä tämän kulttuurin yksityiskohdista saavutetaan, sitä paremmin alueella voidaan toimia.

Niin ulkomailla työskentelyä kuin johtoryhmätyöskentelyä on tutkittu paljon ja joitakin tutkimuksia on tehty myös liittyen johtoryhmätyöskentelyyn vieraissa kulttuureissa, esim. Aro (2000). Koska Venäjän kanssa käyty kauppa on merkittävässä ja kasvavassa roolissa Suomen kaupankäynnille, on sitä tarpeen ymmärtää entistä paremmin. Suomen ja Venäjän välisistä kulttuurieroista ja niiden seuraamuksista liiketoimintaan ei ole juurikaan tehty tutkimuksia eikä julkaistu kirjallisuutta. Tämä asetelma luo tälle tutkimukselle loogisen ja mielenkiintoisen lähtökohdan. Päämääränä onkin siis tutkia prosessia, jonka organisaatiot ja yksilöt käyvät läpi siirryttäessä toimimaan Venäjälle. Tutkimuskohde on mielenkiintoinen myös Suomen maantieteellisen sijainnin sekä poliittisen aseman takia. Suomi on jo kauan ollut portti idän ja lännen välillä ja Itä-Euroopan kasvavat markkinat antavat suomalaisille organisaatioille loistavan mahdollisuuden toimia edelläkävijöinä idänkaupassa sekä tutkijoille kiinnostavan uuden alueen tarkkailtavaksi.

Suomi on aina ollut avainasemassa tutkittaessa niin poliittisia kuin kaupallisiakin suhteita lännen ja idän kesken. Tästä kokemuksesta saatu hyöty on varmasti auttanut suomalaisia organisaatioita juurruttamaan itsensä Itä-Euroopan markkinoille. Teoreettisesti tutkimuksen pohjana tulee pääasiallisesti toimimaan Geert Hofsteden (1991) esittämä kulttuuriulottuvuusmalli ja siitä muiden tutkijoiden tekemät analyysit ja sovellukset. Lisäksi aineistoon kuuluu keskeisesti erilaisia kulttuurienvälisten ryhmien toimintaa tutkivia teoksia, mm. Maunulan (1999) ja Pufferin (1996) tuotantoa.

Lähtökohtaisesti tutkimus perustuu siis Hofsteden esittämään kulttuuridimensiomalliin. Lisäksi tutkimuksen kulttuuriaineiston lähteinä käytetään mm. Trompenaarsin (1993), Meadin (1994) ja Pufferin (1996) tutkimuksia.

Kulttuurieroja sinänsä on tutkittu runsaasti ja myös Hofsteden dimensiomallin pohjalta on johdettu tässäkin tutkimuksessa käsiteltyjä tutkimuksia, kuten Vinokurovan et. al. (2005) tutkimus. Johtoryhmätyöskentelyä käsitellään mm. Crahanin (1998, 2005), Belbinin (1985) ja Bollingerin (1994) tutkimuksien pohjalta ja niistä pyritään luomaan kokonaisvaltainen kuva johtoryhmistä aina niiden muodostamisesta varsinaiseen toimintaan asti.

Suomalais-venäläistä johtoryhmätyöskentelyä ja kulttuurieroista tässä viitekehyksessä johtuvia haasteita ei juurikaan ole tutkittu, joka luo mielenkiintoisen ja haasteellisen lähtökohdan tälle tutkimukselle. Mm. Veigan (1995) tekemä tutkimus on samansuuntainen tämän tutkimuksen kanssa, mutta sekin vain sivuuttaa tämän tutkimuksen tavoitetta, joka puolestaan lisää tutkimuksen uutuusarvoa entisestään.

1.2 Tutkielman tavoite

Tutkielman tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään Venäjällä työskentelevien suomalaisten johtajien kokemuksia erityisesti johtoryhmistä ja löytää keskeisimmät kulttuurierot, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työskentelyyn erityisesti johtoryhmätyöskentelyssä, mutta myös yleisemmällä tasolla.

Empiirisen tutkimuksen avulla pyritään hahmottamaan niitä seikkoja, joita Venäjällä työskentelevät suomalaiset ovat kokeneet ja mahdollisesti löytää kokemuksia, joista voisi olla hyötyä Venäjälle tulevaisuudessa tähtäville organisaatioille ja henkilöille. Kysymykset, joita empiirisessä osuudessa tullaan

esittämään, pohjautuvat niin johtoryhmätyöskentelyn teorioihin kuin myös edellä mainittuun kulttuuridimensiomalliin.

Kuten edellä on jo mainittu, tutkimusta tullaan alusta asti vertaamaan Geert Hofsteden kulttuuriulottuvuusmalliin, sillä tätä mallia on sovellettu maailmanlaajuisesti hyvin paljon. Vaikka Venäjä puuttuu hänen alkuperäisestä tutkimuksestaan, on sen dimensioarvot kuitenkin pystytty mittaamaan myöhemmissä tutkimuksissa. Tämä tutkimus pyrkiikin siis luomaan teoreettisen viitekehyksen ja pohjan kansallisen kulttuurin vaikutusten analysointiin Hofsteden mallin kautta. Tämän jälkeen mallia pyritään soveltamaan johtoryhmätyöskentelyyn muun kirjallisuuden avulla.

Käytännön hyödyt, joita tutkielmalla pyritään saavuttamaan ovat luonnollisesti maakohtaisten kulttuurierojen tunnistaminen johtoryhmäkontekstissa ja niistä oppiminen. Kulttuurierojen ymmärtäminen on lähtökohtaisesti tärkeää, mutta tämä tutkielma pyrkii löytämään myös mahdollisia käytännön sovelluksia ja konkreettisia eroja, joista tulevat Venäjällä työskentelevät suomalaiset johtajat voisivat ottaa oppia.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma jakaantuu viiteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin tutkielman johdanto, pääpiirteet ja rakenne sekä selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma.

Toinen luku kuvaa kansainvälisen johtoryhmätyöskentelyn erityispiirteitä ja pyrkii esittämään tässä kontekstissa mahdollisesti esiintyviä ongelmia. Tässä luvussa käsitellään onnistuneen johtoryhmän toimintaa sen perustamisesta käytännön työskentelyyn.

Kolmas pääluku kuvaa tässä tutkielmassa käytettävää kulttuurintutkimismallia. Luvun tarkoituksena on luoda pohja tutkimukselle esittämällä käytettävä teoreettinen malli ja keskustelemalla siitä, miten sitä tullaan soveltamaan tämän tutkimuksen puitteissa. Kolmannessa luvussa sovelletaan toisessa luvussa esitetty malli Venäjälle ja pyritään luomaan teoreettinen kuva Venäjän kulttuurista mallin avulla.

Viidennessä luvussa esitellään empiirisen aineiston käsittely ja toteutus. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, joista johdetaan yhteenveto ja johtopäätökset sekä mahdolliset sovellukset johtamiskäytäntöihin, potentiaaliset jatkotutkimusmahdollisuudet sekä muut mahdollisesti esiin tulleet seikat. Tutkielman lopusta löytyvät aiheeseen liittyvät viitteet sekä liitteet.

2. Kansainvälisen johtoryhmän toiminta

Tämän luvun tarkoituksena on tutkia johtoryhmäyöskentelyä aluksi yleisellä tasolla ja tämän jälkeen kansainvälisten johtoryhmien kontekstissa. Lopuksi tarkastelu keskitetään venäläiseen liiketoimintaympäristöön ja erityisesti tutkia sitä, miten sikäläinen johtoryhmäkäyttäytyminen eroaa suomalaisesta. Johtoryhmien toimintaa tullaan käsittelemään alkaen niiden muodostamisesta ja lopuksi analysoidaan johtoryhmien onnistumisia tai epäonnistumisia sekä niitä seikkoja, jotka näihin lopputuloksiin johtavat.

Niin kansainvälistyneitä yrityksiä kuin kansainvälisiä tiimejäkin on tutkittu kirjallisuudessa runsaasti (mm. Maunula 1999). Omalla tavallaan johtoryhmäyöskentely on myös tiimityöskentelyä, vaikkakin toiminnassa on luonnollisesti myös selkeitä eriävyyksiä. Mahdolliset konfliktit johtoryhmissä ovat kuitenkin samankaltaisia kuin missä tahansa muussa ryhmä- tai tiimitilanteessa ja myös niitä tarkastellaan ennen kuin paneudutaan varsinaiseen aiheeseen eli johtoryhmien toimintaan Venäjällä, suomalaisen johtajan näkökulmasta.

2.1 Johtoryhmän tehtävä ja muodostamisprosessi

Muuttuvissa ympäristöissä johtajien rooli tulee keskittymään yhä enemmän ihmisiin ja yhä vähemmän asioihin. He tulevat hallinnoimaan jatkuvia muutoksia ja toimimaan yhdessä alaistensa sekä asiakkaidensa kanssa parantaakseen omalla panoksellaan tulosta. Tulevaisuuden johtajilta tullaan odottamaan luovuuteen kannustamista, aloitteellisuutta, tiimityöskentelyä sekä innovaatiokykyä (Hiltrop, 1998).

Johtoryhmien tehtävänä on toimia yrityksen toimitusjohtajan tukena ja auttaa erilaisten strategiaan liittyvien päätösten tekemisessä. Johtoryhmiä on olemassa hyvin erilaisia, esimerkiksi tietyissä organisaatioissa johtoryhmä toimii

hyvinkin demokraattisesti päätöksenteossa, kun taas joissakin toimitusjohtaja tai vastaava tekee tärkeät päätökset itsenäisesti ja johtoryhmä toimii lähinnä neuvonantajana. Organisaation rakenne ja tyyppi määrittää myös sen, missä asemassa toimivia henkilöitä sen johtoryhmässä toimii. Perusrakenteen pohjalta johtoryhmän jäsenet ovat esimerkiksi konserni-, toimiala-, tulosityksikkö- tai toimintotasolta lähtöisin olevia esimiehiä. (mm. Porene & Salmimies, 1993.)

Johtoryhmää muodostettaessa tarvitsee myös todeta organisaation rakenteelliset tarpeet sekä löytää sopivat yksilöt toimimaan yhdessä kohti samaa päämäärää. Myös organisaation koko on tärkeä seikka, sillä esimerkiksi pienissä yrityksissä johtajan välittömät alaiset voidaan yleensä laskea johtoryhmäksi, kun taas suuremmissa organisaatioissa johtajia tulee organisaation eri haaroista.

Organisaatioiden siirryttyä vahvasta johtajasta tai "herrasta" kohti nykyistä johtoryhmämallia on näiden ryhmien tutkimus tullut tärkeäksi osaksi liiketoimintaa ja niiden muodostaminen ja hallinnointi on tärkeää tuottavuuden ja muutenkin onnistuneen liiketoiminnan kannalta. Johtoryhmien jäsenten tulisi omata laaja teoreettinen osaaminen sekä ymmärrys niin omista yksiköistään kuin niihin välillisesti tai välittömästi yhteydessä olevista organisaation osa-alueista. Näistä seikoista johtuen tiimeihin liittyviä tutkimuksia on sovellettu myös johtoryhmätoimintaan, sillä myös se täyttää tiimitoiminnan kriteerit, vaikka sitä ei varsinaisesti tiimiksi kutsutakaan. Selkein ero johtoryhmän ja tavallisten tiimien välillä on se, että tiimit ovat yleensä projektiluontoisia ja ne voidaan hajottaa ja koota uudelleen tarpeen vaatiessa, kun taas tämänkaltainen menettely johtoryhmissä ei ole toimiva tai usein edes mahdollinen lähestymistapa. (Maunula, 1999.)

Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997) mukaan tiimi menestyy ainoastaan sen eri rooleissa toimivien jäsenten saumattomalla yhteistyöllä. Johtoryhmän jäsenet ovat usein sitoutettuja tehtäviinsä erilaisilla palkitsemisjärjestelyillä ja heidän väliset suhteensa nousevatkin usein esille tehokkuutta ja onnistumista etsittäessä. Loppujen lopuksi onnistunut johtoryhmä on sellainen, jossa sen eri jäsenten ajatukset kohtaavat, vaikka heidän lähtökohtaiset odotuksensa tilanteista ovat eriäviä ja he pystyvät loppujen lopuksi löytämään ratkaisun, joka toimii kaikille osapuolille. Johtoryhmässä toimiminen on jatkuvaa kompromissien tekoa, riippuen siitä, miten suuren määrän painoa toimitusjohtaja antaa johtoryhmänsä sanalle. Toki nykyään johtoryhmät ovat yhä demokraattisempia ja yhden henkilön tekemät päätökset ovat erittäin harvinaisia.

2.2 Johtoryhmän koko ja tyyppi

Kuten todettua, johtoryhmän kokoon ja tyyppiin sekä loppujen lopuksi sen työskentelyn laatuun vaikuttavat seikat ovat yleensä lähtöisin organisaation tyyppistä ja siitä, minkälaisia persoonallisuuksia johtoryhmässä toimii. Tärkeänä, kenties tärkeimpänä, seikkana voidaan pitää kuitenkin sitä, miten hyvin johtoryhmän jäsenet tulevat toimeen keskenään. Usein henkilöiden kyky toimia yhdessä nousee tärkeämpään rooliin kuin mikään tekninen tai teoreettinen osaaminen. (Belbin, 1985: 171.) Osaaminen, jota ei pystytä soveltamaan tai jakamaan toisten kanssa, ei hyödytä organisaatiota ja on helposti esteenä menestykselle.

Johtoryhmän koko määrittyy yleensä johtoryhmän roolin ja organisaation koon sekä ryhmälle itselleen asetetun roolin mukaan. Jos johtoryhmän tehtävänä on ainoastaan toimia informaatiota välittävänä elimenä toimitusjohtajan tai vastaavan ja eri yksiköiden välillä, niin rooli voi käytännössä olla suurikin. Jos johtoryhmän tehtävänä on toimia strategiaa luovana elimenä, on sen

ihannekoko neljästä seitsemään jäsentä. (Crahan, 1998) Jo tämänkokoinen ryhmä pystyy tuomaan riittävän monipuolisesti asioita esille, mutta ei kuitenkaan ole liian raskas tehokkuuden ja vuorovaikutuksen kannalta.

Ihanteellinen tilanne organisaation kannalta on silloin, jos johtoryhmä muodostuu luontevasti organisaatorakenteen pohjalta ilman mitään erikoisjärjestelyjä. (Porene ym., 1996: 39.) Tämä perustuu organisaatioiden tavallisiin perusrakenteisiin. Yleisesti ottaen esimerkiksi organisaatio, joka saa tuloksensa myymällä tuotteitaan eri maihin voisi luontevasti omata johtoryhmän johon kuuluu toimitusjohtaja, tuotantoyksikön johtaja, ulkomaankaupasta vastaava johtaja sekä esimerkiksi talous- ja henkilöstöjohtaja. Tämänkaltaisessa asettelussa johtoryhmän jäsenet olisivat kaikilta organisaatiolle tärkeiltä alueilta ja ainakin teoreettisesta lähtökohdasta heillä olisi mahdollisuudet tehdä parhaita ratkaisuja organisaation hyväksi.

Poreneen ym. (1996) esittämiä vaihtoehtoja johtoryhmien rakenteille ovat ensinnäkin "tavallisin" ratkaisu eli strateginen johtoryhmä, jonka jäsenten tehtävänä on toimia yrityksen välittömän johdon tukena sekä edustaa eri yksiköiden asiaa johtoryhmässä. Strategiset johtoryhmät ovat nimensä mukaan vetovastuussa organisaation strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa. Muita malleja johtoryhmille ovat laajennettu johtoryhmä, sovellettu johtoryhmä sekä ad hoc -johtoryhmä. Laajennettu johtoryhmä on harvemmin käytetty kuin strateginen johtoryhmä ja se eroaa myös funktionaalisuudeltaan edellä esitetystä mallista. Tätä mallia on loogista käyttää tehdessä vuosisuunnitelmia tai pyrittäessä välittämään informaatiota nopeammin johdolta alaspäin. Laajennettu johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti, mutta kuitenkin harvemmin kuin strateginen johtoryhmä ja myös yksikkötasolla voidaan järjestää laajennetun johtoryhmän jäsenten välisiä kokouksia. Sovellettu johtoryhmä taas on nimensä mukaan hyvin sopeutuva elin. Jäsenistöön kuuluu yleisesti ottaen strategisen johtoryhmän lisäksi käsiteltävän yksikön johtaja tai asiantuntija. Ad

hoc -johtoryhmä on tiettyä tarkoitusta tai tilannetta varten koottu johtohenkilöryhmä. Tämä malli on looginen esimerkiksi pienemmissä organisaatioissa, joissa omistaja-johtaja tarvitsee apua päätöksenteossa. Kokouksia ei tässä mallissa järjestetä säännöllisesti, vaan tarpeen mukaan.

Muita vähemmän käytettyjä johtoryhmämalleja ovat epävirallinen johtoryhmä sekä projektin johtoryhmä, jotka myös eroavat luonteeltaan edellä mainituista. Epävirallinen johtoryhmä on yksikköjohtajan tukena toimiva työryhmä, joka kokoontuu sovituin ajoin ja tukee yksikköjohtajaa päätöksenteossa. Projektin johtoryhmä taas viittaa ryhmään, joka on koottu erilaisten projektien johtoon. Nämä ryhmät perustetaan projektin alkaessa ja ne lopetetaan projektin valmistuttua. (Porenne ym., 1996: 45-46.)

2.3 Onnistuneen johtoryhmän ominaisuuksia

Kaikkien johtoryhmien, olivatpa ne sitten kansainvälisiä tai "tavallisia", tulee pyrkiä mahdollisimman hyvään tulokseen. Johtoryhmä ei ole pelkästään lakisääteinen muotoseikka, vaan se on yhä suuremmassa roolissa tarkasteltaessa uusia tapoja löytää tehokkuuksia ja parantaa tulosta. Johtoryhmien päätökset heijastuvat suoraan yhtiöiden osakkeiden arvoon ja siten ne ovat jatkuvan tarkastelun alla. Virheisiin ei ole varaa. Työskentely on hyvin haasteellista ja siksi onkin tärkeää löytää juuri oikeanlaiset henkilöt johtoryhmään, jotta kaikki osa-alueet otetaan huomioon niiden vaatimalla tarmolla. (Charan, 1998.)

Vieraaseen maahan siirtyvä johtaja kokee kaikki kotimaisen johtoryhmän haasteet ja niiden lisäksi hänen täytyy sopeutua vieraaseen toimintaympäristöön, saavuttaa uusien työtovereidensa luottamus ja päästä käsiksi hiljaiseen tietoon, jota paikalliset vaihtavat keskenään. Uusi ympäristö tietää usein niin kielimuuria kuin muita kulttuurillisia esteitä. Johtajan tulee

pyrkii ymmärtämään paikallista työskentelytapaa ennen kuin hän voi päästä toimivaksi osaksi kokonaisuutta ja päätöksentekoa.

Kuten rekrytoinnissa yleensäkin, johtoryhmiä valitessa on erityisen tärkeää pyrkiä valitsemaan juuri oikeat henkilöt kuhunkin tehtävään. Yleisesti ottaen kunkin yksikön tai osaston esimies edustaa omaa aluettaan johtoryhmässä, mutta tämä ratkaisu ei aina välttämättä ole oikea. Johtoryhmän jäsenten tulee olla neuvottelukykyisiä, innovatiivisia ja heidän täytyy pyrkiä kompromisseihin, jotka ajavat organisaation etua.

Kuten todettua, johtoryhmät ovat kulkeneet pitkän matkan ja niiden rooli on matkan varrella muuttunut hyvinkin radikaalisti. Alun perin johtoryhmät yksinkertaisesti toteuttivat ylhäältä saamiaan käskyjä ja järjestely oli ennemminkin lakisääteinen ja muodollinen kuin mitään muuta. Strategiset ohjeet tulivat joko omistajalta tai toimitusjohtajalta, joka saattoi myös olla sama henkilö. Kanssakäyminen oli hyvin vähäistä. Tämänkaltaisia johtoryhmiä kutsutaan seremoniallisiksi johtoryhmiksi (Charan, 2005).

Seuraavana kehitysasteena oli vapautettu johtoryhmä, joka oli toiminnaltaan huomattavasti aktiivisempi kuin edeltäjänsä. Käytännössä tämä johtoryhmätyyppi tuli käyttöön useiden skandaalien ilmettyä suljetuissa johtoryhmissä. Sijoittajat halusivat johtoryhmät selkeämpään tarkkailuun ja tämän myötä myös johtoryhmille alettiin antaa taloudellista arvoa. Vapautumisesta saavutettu hyöty oli useissa tapauksissa hyvin toimiva tiimi, mutta saattoi myös johtaa tilanteeseen, jossa kukin johtoryhmän jäsen ajaa omia ja oman yksikkönsä etuja sen sijaan, että pyrittäisiin ratkaisuun, josta olisi koko organisaatiolle eniten hyötyä. (Charan, 2005)

Kolmas ja uusin kehitysvaihe on progressiivinen johtoryhmä. Johtoryhmien vapauduttua eräät ryhmät kehittyivät suuntaan, jossa johtoryhmä oli

käytännössä kuin hyvin toimiva tiimi. Johtoryhmien kokoukset ja tapaamiset ovat yhä useammin vilkkaita keskusteluja painavista asioista ja jäsenet pyrkivät ratkaisuun ja kompromisseihin kaikissa tilanteissa. Kaikki mahdolliset ongelmat esitetään ja niistä keskustellaan ja ne ratkaistaan eikä kukaan aja omaa henkilökohtaista agendaansa organisaation edelle. Tämänkaltaisen johtoryhmän kärkihahmon tulee mahdollistaa edellä mainitut seikat ja kannustaa johtoryhmän jäseniä tuomaan asioita esille ja keskustelemaan niistä. Progressiivinen johtoryhmä voi helposti toimia keinona tehdä parempaa tulosta etsittäessä keinoja tehokkuuden parantamiseen ja ongelmanratkaisuun strategisella tasolla. (Crahan, 2005: 9-10.)

Käytännössä johtoryhmän tulisi aina pyrkiä olemaan progressiivinen, mutta vielä nykyäänkin on olemassa seremoniallisia johtoryhmiä, joista ei ole organisaatiolle juurikaan mainittavaa hyötyä. Venäjälle lähtevä johtaja voi helposti löytää itsensä tilanteesta, jossa hänen alaisensa odottavat suorita käskyjä suoraan häneltä sen sijaan, että ryhmä pyrkisi aktiivisesti ohjaamaan itseään. Muun muassa tämänkaltaiset kulttuurierot saattavat johtaa väärinymmärryksiin kun suomalainen johtaja siirtyy kotimaassa toimineesta, joko vapautetusta tai progressiivisesta ryhmästä Venäjällä työskentelevään seremoniallistyylliseen johtoryhmään.

Onkin tärkeää havaita erot johtoryhmätyöskentelyssä ennen kuin aletaan soveltaa Suomessa toimivaksi todettua mallia esimerkiksi juuri Venäjälle. Kulttuurierot ja taustat kielimuurin ohella ovat seikkoja, joita menestyväksi pyrkivä johtajan tulee huomioida. Organisaatioiden tulisi reagoida näihin eroihin, jos pyrkimyksenä on onnistua kohdemaassa.

2.4 Johtajan haasteet johtoryhmässä ja kansainvälisessä toimintaympäristössä

Lähtökohtaisesti toimivan johtoryhmän muodostaminen on hankalaa. Tehtävää vaikeuttaa yhtäältä se, että kyseinen ryhmä on muodostettu jonkun muun johdolla ja ehdoilla ja toisaalta toimintaa vaikeuttaa se, kun siihen integroidaan uusi jäsen tai johtavassa asemassa toimiva henkilö. Maa- ja kulttuurikohtaiset erot luovat tilanteita, joita ei pystytä ratkaisemaan millään valmiilla mallilla, vaan jokainen tilanne tulee käsitellä omana kokonaisuutenaan sen sijaan, että pyrittäisiin soveltamaan mallia, joka on toiminut toisessa maassa, tilanteessa tai kontekstissa. Usein tärkeintä on pystyä luomaan neuvotteluyhteys sekä ilmapiiri, jossa jokainen ryhmän jäsen kokee tullessa kuulluksi ja arvostetuksi.

Kulttuurikohtaiset erot alkavat yleensä tulla esiin viimeistään siinä vaiheessa, kun uusia asioita aletaan käsitellä totutusta eroavalla tavalla ja siten luodaan tilanne, josta johtoryhmän jäsenillä ei ole aiempaa kokemusta. Kaikki johtoryhmät ovat lähtökohtaisesti erilaisia keskenään ja kuten todettua, mitään yksiselitteistä mallia toimivalle johtoryhmälle ei pystytä tarjoamaan. Yksilöiden erilaisuudesta johtuen ryhmän muodostaminen ja sen tehokkuuden nostaminen on aina uusi haaste, mutta on olemassa tiettyjä keinoja, joilla tätä prosessia saatetaan helpottaa. Useimmin koetut kulttuurierot ovat yleensä johtamistyyliin ja käyttäytymismalleihin liittyviä ja ne voidaan yleensä sovittaa suoraan myös Hofsteden maakohtaisiin malleihin. (Puffer, 1996)

2.5 Kansainvälinen johtoryhmä

Kansainvälinen johtoryhmä on pohjimmiltaan kansainvälinen tiimi ja se kohtaa jokapäiväisessä toiminnassaan samankaltaisia ongelmia kuin alemmalla tasollakin toimivat tiimit. Jokainen yksilö on omanlaisensa ja kaikilla on omat odotuksensa eri tilanteissa, mikä saattaa johtaa erilaisten ongelmatilanteiden syntyyn. Myös yksilöiden kokemukset ja heidän asemansa organisaatiossa

vaikuttaa siihen, miten erilaiset tilanteet koetaan. Vieraaseen maahan siirtyvän johtajan, varsinkin, jos hän siirtyy yksikön johtoon, haasteena on löytää itsestään ja johtoryhmästään kyky toimia yhdessä erilaisia kulttuuritaustoja omaavien henkilöiden kanssa. (Maunula, 1999.)

Kulttuuri vaikuttaa jokaiseen liiketoiminnan osa-alueeseen. Kielimuurin ollessa esteenä johtaja voi odottaa tilannetta, että hänelle ei yksinkertaisesti edes yritetä kommunikoida ja kanssakäyminen on usein hyvin asiakohaista eikä sisällä yksityiskohtaista tai hiljaista tietoa.

Vieraaseen kulttuuriin siirtyvä johtaja on aina lähtökohtaisesti erilaisessa asemassa kuin paikallisessa kulttuurissa kasvanut ja sen tunteva henkilö. Tapojen ja arvojen erilaisuus voi usein johtaa hyvinkin erilaisiin odotuksiin. Erityisesti maissa, joissa englannin kieli ei ole vahvassa asemassa, myös kielimuri luo selkeän esteen. Myös maissa, joissa englannin kieli osataan yleisesti ottaen hyvin, ei sillä voi olettaa menestyvänsä yhtä hyvin kuin osaamalla paikallista kieltä, sillä hiljaisen tiedon siirto ja epämuodollinen viestintä tapahtuu usein luontevammin juuri omalla kielellä.

Globalisaatio johtaa siihen, että yhä useammassa organisaatiossa on käytännön tehtävistä aina ylimpään johtoon asti ihmisiä eri puolilta maailmaa. Globalisaation merkitys jokapäiväisessä liiketoiminnassa kasvaa päivä päivältä ja tämä osaltaan luo paineita organisaatioille, jotka ovat kohtaamassa globalisaation tuomat muutokset ja joutuvat sopeutumaan niihin.

Kasvava monimuotoisuus johtaa siihen, että kulttuurieroista johtuvat ongelmat ovat väistämättä lisääntymässä ja tämä luo haasteita niin tavallisille työntekijöille kuin esimiehillekin. Esimiesten tulee pystyä ymmärtämään eri taustoista lähtöisin olevien ihmisten odotuksia ja kuitenkin pystyä sovittamaan organisaation tavoitteet niin, että niiden toteutus ei ole ongelmallista niitä

suorittaville yksilöille. Ensiarvoisen tärkeää onkin pyrkiä luomaan tiimihenki ja yhteiset pelisäännöt ja tämä pätee myös johtoryhmätyöskentelyssä. Monikulttuurisen tiimin, ja siten myös johtoryhmän kärkeen siirtyvän henkilön ensisijaisena tavoitteena tulisikin olla yhteisymmärryksen löytäminen sen sijaan, että hän pyrkisi sovittamaan kotimaassa oppimaansa mallia suoraan vieraaseen kulttuuriin ilman sen suurempaa kanssakäymistä.

Pelkästään maakohtainen kulttuuri ei suinkaan ole ainoa johtamiskokemuksen erilaisuuteen vaikuttava seikka. Myös organisaatiokulttuureissa on eroa ja nämä erot saattavat johtua seikoista kuten maantieteellinen sijainti, toimiala tai vain yksinkertaisesti tavasta, jolla organisaatiossa toimitaan. Toki organisaatiokulttuuri heijastaa aina jollakin tasolla maan kulttuuria, mutta ei voida yleistää sanomalla kaikkien organisaatiokulttuurien olevan suoria johdannaisia maan kulttuurista.

Monikulttuurisessa toimintaympäristössä on tärkeää, että jokainen osanottaja ei kuitenkaan yksinomaan pyri sopeutumaan tilanteeseen, vaan pyrkii aina tuomaan myös oman näkökulmansa asiaan. Ihmiset ovat taustoiltaan ja työtavoiltaan erilaisia ja vain löytämällä yhteisen tavan työskennellä voidaan odottaa synergioita sekä muita toiminnallisia etuja kulttuurieroista. Esimerkiksi markkinoitaessa vieraille markkinoille on realistista odottaa, että Suomessa käytetty markkinointikampanja ei olisi yhtä menestyksenkäs esimerkiksi juuri Venäjällä. Sielläkään järjestettävää kampanjaa ei voida käsitellä yksinkertaisesti, vaan aluekohtaiset erot tulee aina ottaa huomioon.

Useat tutkimukset ovatkin jo käsitelleet monimuotoisuuden vaikutuksia ryhmissä (mm. Watson, Kumar & Michaelson, 1993; Watson, 1998), mutta yksityiskohtaista tietoa kulttuuriominaisuuksien vaikutuksista johtoryhmätyöskentelyn onnistumiseen ei juuri tunnu olevan olemassa. Kirkman ja Shapiro (2001) tutkivat neljää eri kulttuuriominaisuutta ja päätyivät

tulokseen että näin suppea analysointi johtaa usein tuloksiin, joista ei ole mahdollista saada yksiselitteisiä vastauksia. Heidän analysoimansa arvot olivat Hofsteden (1980) individualismi-kollektivismi, valtaetäisyys sekä Maznevskin (1997) orientaatio ja determinismi. He tutkivat näiden vaikutusta tiimityöskentelyyn.

Toiset tutkimukset vertailevat kulttuurisesti homogeenisiä ja heterogeenisiä ryhmiä keskenään. Esimerkiksi Dunkelin (2004) tutkimuksen löydökset tukevat väitettä, että kulttuurierot vaikuttavat tehokkuuteen. Toisaalta kulttuurierot ovat lähtökohtaisesti tehokkuutta vähentävä tekijä, mutta ajan kanssa ja eroihin sopeuduttaessa kulttuurierot ovat itseasiassa ryhmälle vahvuus. Tämän tutkimuksen rajoituksena on kuitenkin se, että siinä analysoitiin ainoastaan individualismi-kollektivismi-ulottuvuutta ja ryhmien toiminnasta ainoastaan ideoiden esittämistä ja päätöksentekoa.

Kansallinen kulttuuri on asia, jota tulisi tutkia ensimmäisenä kun pyritään ymmärtämään minkä tahansa maan työtapoja ja työpaikkakulttuuria. Tutkittaessa päivittäistä kanssakäymistä nähdään minkälaisia odotuksia ihmisillä on toisiaan kohtaan ja miten he odottavat tulevansa kohdelluiksi. Kun johtamistavat eroavat näistä esitetystä odotuksista, työntekijät tuntevat itsensä tyytymättömiksi, olonsa epämukaviksi, eivätkä he sitoudu työhönsä. Johtamiskäytännöt, jotka vahvistavat perinteisiä kulttuuriodotuksia tuottavatkin odotettavampia tuloksia ja pitävät työntekijät tyytyväisinä. (Wright & Mischel, 1987.)

Toisaalta taas nykymaailmassa ei voi välttyä muutoksilta, eikä perinteisiä kulttuurimalleja voida aina käyttää pyrittäessä saavuttamaan parhaimpia mahdollisia tuloksia. Perinteiset mallit ovat usein mieluisia niin tavallisille työntekijöille kuin johtoryhmien jäsenillekin, mutta käytännössä ulkoiset vaikutukset kuten suomalainen johtoryhmän jäsen luovat jo lähtökohtaisesti

muutoksen. Vaikka muutosvastarintaa esiintyykin aina ja kaikkialla, tulee johtoryhmän jäsenten pystyä sopeutumaan muutokseen ja löytämään positiiviset puolet uusista ajatuksista ja johtamistyyleistä.

Kilpailuetu, joka saavutetaan oikein sovelletusta johtamiskäytännöistä, löydetään siis sovitettaessa se juuri kansalliseen viitekehukseen ja rakentamalla johtamistyyli kulttuurin mukaiseksi. Yksikään johtamiskäytäntö ei ole universaali, eikä sitä voida soveltaa kaikkiin tilanteisiin. Siksi onkin tärkeää, että johtamiskulttuuri heijastaa kulttuurissa vallitsevia arvoja ja odotuksia, kuitenkin sillä erotuksella, että asioita ei viedä kussakin kulttuurissa mahdollisesti esiintyviin äärimmäisyyksiin. Toimittaessa olosuhteissa, jossa vaaditaan reagointia useampiin kulttuureihin, tulee niihin reagoida aivan kuin tiettyyn kansalliseen kulttuuriin. Yhä useammin niin johtajat kuin tavallisetkin työntekijät toimivat tiimeissä, joiden jäsenet tulevat mitä erilaisimmista kulttuureista. Siispä valittaessa johtamistyyliä onkin parempi pyrkiä luomaan linja, joka ei vaikuta negatiivisesti osaan tiimistä. Johtajan onkin hyvä tuntea kaikki häneen asetetut odotukset ennen työtehtävään ryhtymistä, jotta hän voi reagoida tilanteisiin ja välttää mahdollisia konflikteja. (Newman & Nollen, 1996.)

3. Kulttuuri kansainvälisessä johtoryhmätyöskentelyssä

Kulttuurilla on useita määritelmiä ja sitä on tutkittu runsaasti. Eri määritelmät tulkitsevat kulttuuria eri tavalla ja aihetta on tutkittu hyvin kauan. Mm. sosiaali-antropologi Tylor (1874) kuvaa kulttuuria seuraavalla tavalla: "Kulttuuri tai sivilisaatio, laajassa etnografisessa mielessä on monimutkainen kokonaisuus joka sisältää tiedon, uskomukset, taiteen, arvot, lait, tavat ja kaikki muut ominaisuudet ja perinteet joita ihminen oppii yhteisön jäsenenä." Verrattaessa Tylorin yli sata vuotta vanhaa, nykynäkökulmassa miltei muinaista määritelmää uudempiin nähdään, että vaikka määritelmien yksityiskohdat ovatkin muuttuneet jonkin verran vuosien saatossa, on peruskäsitys pysynyt samana.

3.1 Kulttuurin määritelmiä

Williamsin (1976) mukaan kulttuuri ilmenee ihmisten aikaansaannoksina ja tekoina, kuten esimerkiksi musiikkina, kirjallisuutena, elämäntyylinä ja taiteena. Kulttuuriantropologit ymmärtävät tämän kokonaisuuden kaikkena, jota ihmiset tekevät ja tuottavat ja siten antavat omilla teoillaan näille asioille merkityksen. Tämä koskee niin tavallisia tuotteita kuin myös sosiaalista kanssakäymistä ja niihin liittyviä prosesseja. Niinpä kulttuuriantropologisen määritelmän mukaan kulttuuri sisältää taiteen ja tieteen lisäksi myös moraaliset arvot.

UNESCOn kulttuurien monimuotoisuusjulistuksessa (2002) kulttuuria kuvaillaan mallina, joka kattaa yhteisön tai ryhmän henkiset, materiaaliset, älylliset sekä tunteelliset ominaisuudet ja sisältää taiteen, kirjallisuuden ja elämäntyylien lisäksi tavat elää yhdessä, arvomaailmat, perinteet ja uskomukset.

Siinä, missä Tylorin ja UNESCO:n määritelmät kattavatkin termin ”kulttuuri” selityksen hyvin selkeästi, eivät ne täydellisesti kata sen kaikkia merkityksiä. Vuonna 1952 Kroeber ja Kluckhohn kokosivat listan, johon sisällytettiin 164 eri määritelmää kulttuurille. Vaikka näitä listauksia ei olekaan tämän tutkimuksen kannalta relevanttia listata, on kuitenkin selvää, että kulttuuri on monimuotoinen käsite. Toisaalta lukuisat määritelmät saattavat aiheuttaa sen, että aiheeseen liittyy helposti väärinkäsityksiä eri osapuolten käsittäessä sanan ”kulttuuri” eri tavalla.

Tässä tutkielmassa sovelletaan pääasiallisesti Hofsteden tutkimusta kulttuurista, joka sisältää muun muassa seuraavaa:

- Kulttuuri viittaa koottuun tietoon, kokemukseen, uskomuksiin, arvoihin, asenteisiin, tarkoituksiin, hierarkioihin, uskontoon, käsitykseen ajasta, rooleihin, suhteisiin, kaikkeuden käsitykseen ja esineisiin sekä omaisuuteen, joita ryhmä ihmisiä on kerännyt yksilöiden tai ryhmän menestymisen seurauksena.
- Kulttuuri on tietojärjestelmä, jonka suhteellisen suuri ryhmä ihmisiä tunnustaa ja pitää sisällään.
- Kulttuuri laajimmassa mahdollisessa käsitteessä on jalostettua käytöstä; Se pitää sisällään henkilön oppimat asiat, sosiaalisesta kanssakäymisestä opitut mallit tai lyhyesti käyttäytymisen sosiaalisen oppimisen kautta.
- Kulttuuri on elämäntapa ryhmälle ihmisiä. Käyttäytymismallit, uskomukset, arvot ja symbolit, jotka he hyväksyvät edes ajattelematta koko asiaa ja jotka siirtyvät eteenpäin viestinnän ja matkinnan seurauksena sukupolvelta toiselle.
- Kulttuuri on symbolista viestintää. Osa näistä symboleista sisältää ryhmän taidot, tiedot, asenteet, arvot ja motiivit. Edellämainittujen merkitykset opitaan yhteisön sisällä.
- Kulttuuri on kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa yhden ihmisryhmän toisesta.

Kulttuuria määritellessä lainaan Hofstedeä (1991: 21): ”Kulttuuri on aina kollektiivista, koska se on ainakin osittain yhteistä ihmisille, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä ja siinä sen oppineet. Se on

mielen ohjelmointia, joka erottaa jonkin ryhmän ihmiset toisista. Kulttuuri on opittua, ei perittyä. Se on peräisin sosiaalisesta ympäristöstä, ei geeneistä. Kulttuuri tulisi aina erottaa ihmisluonnosta ja toisaalta yksilön persoonallisuudesta.”

3.2 Kulttuurin ulottuvuuksia

Niin johtoryhmätyöskentelyä, monikulttuurisia tiimejä kuin ekspatriaattien komennuksia on kaikkia tutkittu runsaasti viimeisten vuosikymmenten aikana kansainvälistymisen lisääntyttyä kaikenlaisessa liiketoiminnassa. Myös johtoryhmätyöskentelyä vieraassa kulttuurissa on tutkittu aiemmin. (mm. Anbari et. al., 2003, Aro, 2002)

Kulttuurienvälisen tiimien onnistunut käyttö saattaa luoda organisaatiolle mahdollisuuden löytää aivan uudenlaisia kokemuksia sekä innovatiivista ajattelua, joiden avulla saavuttaa kilpailuetua. Kuitenkin, kulttuurien väliset erot saattavat joissakin tilanteissa estää projektien onnistuneen valmistumisen juuri samanlaisessa tilanteessa. Jotta näistä tilanteista saavutettaisiin etua eikä haittaa, johtajien tulisi reagoida eri kulttuureihin, kannustaa luovuutta sekä motivoida joustavan johtamistyylin kautta. Onkin tutkimisen arvoista tarkastella hyväksytyimpiä metodeita tällaisessa viitekehyksessä. Nämä teoriat tutkivat ihmisten välisiä suhteita, motivaatiota, riskienhallintaa, kuvaa itsestä ja toisista, sekä asenteita aikaa ja ympäristöä kohtaan. Tämän tutkimuksen aiheeseen liittyen on hyvä tutkia juuri monikulttuuristen johtoryhmien toimintaa ja sitä, minkälaista koulutusta niiden jäsenet ovat tehtävään liittyen mahdollisesti saaneet. Onnistuneet monikulttuuriset johtoryhmät tarvitsevat tietenkin kulttuurisesti avoimen johdon, avointa kommunikaatiota ja toisten kunnioittamista.

Johtajat nykyajan monikulttuurisessa globaalissa liiketoimintaympäristössä kohtaavat usein erilaisia kulttuurieroja, jotka voivat olla esteenä projektien valmistumiselle. Geert Hofstede (mm. 1980, 1991, 2001) ja Fons Trompenaars (1993) esittävät kulttuurien ulottuvuuksia, joiden avulla on helpompi tarkastella kulttuurien arvomaailmoja ja niiden välisiä erilaisuuksia. Arvomaailmat kuvaavat ihmisten ajattelutapoja, tunteita ja käyttäytymistapoja kuin myös erilaisia organisaatiokäyttäytymismalleja. Nämä ulottuvuudet heijastavat niitä ongelmia, joiden kanssa jokainen yhteisö elää, mutta joihin jokaisella on oma ratkaisunsa.

Tutkittavat ulottuvuudet jaetaan seuraavasti: Ensimmäisenä ihmisten väliset suhteet, josta on löydetty kaksi selkeää piirrettä. Hofstede erittelee nämä individualismiksi ja kollektivismiksi. Trompenaars taas erittelee ihmisten väliset suhteet seuraavasti: universalismi vastaan tilannekohtaisuus ja yksilöllisyys vastaan yhteisöllisyys. Seuraavana on motivaatio-orientaatio, joka heijastaa yhteisön tapoja reagoida epävarmuuteen. Tähän kategoriaan Hofstede sisällyttää kolme eri ulottuvuutta; maskuliinisuus vastaan feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen ja valtaetäisyys. Kolmantena ovat asenteet aikaa kohtaan, jonka Hofstede erittelee joko lyhyen tai pitkän aikavälin orientaatioon ja Trompenaars jaksolliseen ja synkronoituun sekä sisäiseen ja ulkoiseen aikaan. Lisäksi voidaan mainita sosio-kulttuuriset ulottuvuudet paternalismi ja fatalismi. Paternalistisessa suhteessa esimiehen tehtävänä on isähahmon tavoin johdattaa, suojella ja tukea alaistaan josta vastineena alainen pysyy uskollisena. Fatalismi taas on usko siitä, että on kohtalon asia, mitä ihmiselle tapahtuu eikä ihminen voi siihen juurikaan omalla toiminnallaan vaikuttaa. Siispä liika yrittäminen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat turhia. (Anbari, Khilkhanova, Romanova & Umpleby, 2003.)

Trompenaarsin (1993) esittämiä kulttuurin ulottuvuuksia on seitsemän ja ne ovat osittain samansuuntaisia Hofsteden vastaavien kanssa, mutta niiden painopiste on erilainen.

Ensimmäisenä universalismi vastaan partikularismi (Universalism vs. Particularism), joka käsittelee lähtökohtaisesti lain ja eettisyyden eroja. Universalistinen kulttuuri uskoo, että sääntöjä ja lakeja voidaan soveltaa kaikkiin kun taas partikularismiin nojautuvissa kulttuureissa ystävyys on ensiarvoisen tärkeällä sijalla ja päätökset tehdään tilanteen mukaan eettisesti oikein. Universalistisissa kulttuureissa säännöt määrittelevät sen, mikä on oikein ja tehtyjä sopimuksia ei tulisi muokata kun taas partikularistisissa kulttuureissa uskotaan siihen, että yksilöllä on itsellään vapaus päättää omista näkemyksistään ja muutokset ovat sallittuja myös sopimuspuolella.

Toisena individualismi vastaan kollektivismi, joka on pääperiaatteiltaan sama kuin Hofsteden vastaava ulottuvuus. Individualistisissa kulttuureissa oman edun tavoittelu on keskeisessä asemassa ja "minä" on hyvin käytetty sana kun taas kollektivistisissa kulttuureissa perheen tai ryhmän etu menee oman edun edelle ja sana "me" on tärkeässä asemassa.

Kolmantena ulottuvuutena on neutraalit vastaan tunteelliset suhteet. (Neutral vs. Affective Relationships) Neutraaleissa kulttuureissa tunteiden näyttämistä vältetään ja ihmisten odotetaan esiintyvän hyvin tyyneästi tilanteessa kuin tilanteessa ja välttävän fyysistä kontaktia toisiin kun taas tunteellisia suhteita suosivat kulttuurit odottavat ihmisten näyttävän tunteensa selkeästi ja koskettavan toisiaan.

Neljäntenä tietyt vastaan hajanaiset suhteet (Specific vs. Diffuse Relationships). Tiettyihin suhteisiin uskovissa kulttuureissa henkilökohtaiset asiat pidetään henkilökohtaisina ja yksilön läheinen sosiaalinen piiri on hyvin pieni kun taas

julkinen sosiaalinen piiri saattaa olla hyvinkin suuri ja avoin. Näiden kulttuurien jäsenet ovat ulospäinsuuntautuneita ja suorapuheisia ja he erottavat työnsä ja henkilökohtaisen elämänsä hyvin selkeästi kun taas hajanaisten suhteiden kulttuureissa yksilön läheinen sosiaalinen piiri on hyvin suuri, mutta johon on hyvin vaikea päästä sisälle. Yksilöiden välinen kommunikaatio on usein hyvin epäsuoraa ja työn ja yksityiselämän raja on vähemmän selkeä.

Viidentenä ulottuvuutena on saavuttaminen vastaan askriptio (Achievement vs. Ascription). Saavutukseen uskovissa kulttuureissa asema perustuu omiin saavutuksiin. Arvonimiä käytetään vain kun se on tehtävälle tärkeää ja hierarkiassa ylempiä kunnioitetaan sen perusteella miten hyvin he työnsä hoitavat ja miten paljon heillä on tietoa kun taas askriptiivisissä kulttuureissa ylempänä hierarkiassa olevia kunnioitetaan ja tämä nähdään organisaatioon sitoutumisena ja arvonimiä käytetään runsaasti. Arvostus perustuu asemaan saavutusten tai osaamisen sijaan.

Kuudentena ja viimeisenä ulottuvuutena Trompenaars esittelee sitoutumisen aikaan, joko menneeseen, nykyiseen tai tulevaisuuteen. Menneeseen sitoutuneissa kulttuureissa historia, perheen ja kansan alkuperä ovat keskeisessä asemassa ja vanhoista arvoista pyritään pitämään kiinni. Vanhempia ja esi-isiä kunnioitetaan ja kaikki kokemukset heijastetaan perinteeseen. Nykyiseen sitoutuneissa kulttuureissa pyritään nauttimaan nykyhetkestä kaikin keinoin. Suunnitelmia tehdään, mutta niitä ei toteuteta ja kaikki mitä koetaan heijastetaan sen vaikutuksiin nykyhetkeen. Tulevaisuuteen sitoutuneissa kulttuureissa mahdollisuuksia ja tavoitteita arvostetaan ja tulevaa suunnitellaan ahkerasti. Nuorisosta ollaan hyvin kiinnostuneita ja kaikki mitä koetaan pyritään soveltamaan niin, että siitä olisi hyötyä tulevaisuudessa.

Seitsemäntenä ulottuvuutena on sisäinen vastaan ulkoinen kontrolli. (Internal vs. External Control) Tämä ulottuvuus käsittelee asenteita luontoa kohtaan. Sisäiseen kontrolliin uskovissa kulttuureissa luonto nähdään mekaanisena. Luontoa pidetään monimutkaisena koneena, jota kuitenkin pystytään hallitsemaan, jos osataan oikeat keinot. Onnella tai kohtalolla ei näissä kulttuureissa ole sijaa ja ihmisten uskotaan hallitsevan oman elämänsä. Ulkoiseen kontrolliin uskovissa kulttuureissa luonto nähdään orgaanisena ja ihmiskunnan tulisi yhtenä luonnon osana toimia harmoniassa luonnon kanssa. Näissä kulttuureissa ei uskota siihen, että omaa kohtaloaan pystyisi hallitsemaan ja ovat siten sopeutuneempia ulkoisiin olosuhteisiin.

Trompenaarsin (1993) ulottuvuudet ovat mielenkiintoisia ja niiden arvoa kulttuurierojen tutkimuksessa ei sovi väheksyä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin edellä esitetyt ulottuvuudet ovat vähäisemmässä osassa ja pääpaino asetetaan Hofsteden (1991) esittämiin ulottuvuuksiin.

Valtaetäisyys (Power Distance, PDI) mittaa sitä, miten vähemmän valtaa omaavat organisaation jäsenet hyväksyvät sen, että valta jakaantuu epätasaisesti. Tämä kuvaa epätasa-arvoa (enemmän vastaan vähemmän), joka määritellään alhaalta eikä ylhäältä. Valtaetäisyys mittaa sitä, miten paljon kunkin yhteisön jäsenet samoin kuin johtajatkin hyväksyvät epätasa-arvoa. Valta ja epätasa-arvo ovat keskeisiä seikkoja kaikissa yhteisöissä ja jokainen, jolla on vähänkin kansain- ja kulttuurienvälistä kokemusta tietää, että kaikki yhteisöt ovat epätasa-arvoisia, jotkin vain enemmän kuin toiset. Korkealla valtaetäisyys-indeksissä olevat maat siis hyväksyvät epätasa-arvoa toisin kuin matalalla indeksissä olevat maat. (Hofstede, 1991)

Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance Index, UAI) käsittelee yhteisön epävarmuuden sietokykyä. Se viittaa siihen, miten ihmiset etsivät ja käsittävät totuuden. UAI näyttää minkä verran kukin kulttuuri ”ohjelmoi”

jäsenensä joko tuntemaan olonsa epämukavaksi tai mukavaksi ennalta arvaamattomissa tilanteissa. Kulttuurit, jotka välttävät epävarmuutta pyrkivät minimoimaan arvaamattomien tilanteiden synnyn säätämällä tiukkoja lakeja ja sääntöjä lähes kaikelle sekä ylläpitämällä valvontaa. Epävarmuutta välttämissä maissa asuvat ihmiset ovat yleensä tunteita ilmaisevampia ja motivoituneempia työntekoon kuin epävarmuuden paremmin sietävissä maissa. Epävarmuutta sietävät kulttuurit pyrkivät välttämään turhien lakien ja sääntöjen säätämistä ja hyväksyvät erilaiset tilanteet avoimemmin. Epävarmuuden sallivissa kulttuureissa elävät ihmiset ovat usein tyyniä ja ajattelevia eikä heidän odoteta esittävän tunteitaan avoimesti. (Hofstede, 1991)

Yksilöllisyys, **Individualismi** (Individualism, IDV) vastaan **kollektivismi** mittaa sitä, miten paljon yksilöiltä odotetaan ryhmään kuulumista. Individualistisella puolella on yhteisöjä, joissa yksilöiden väliset suhteet ovat vapaamuotoisia ja kaikilta odotetaan ensisijaisesti itsestään ja välittömästä perheestään huolehtimista. Kollektivistisellä puolella taas löytyy kulttuureja, joissa yksilöt integroidaan ryhmiin niin työpaikoissa kuin kotonakin ja perheet ovat usein hyvin suuria ja yksilöt saavat uskollisuudesta vastineeksi ryhmän tuen ja suojelun. Sanalla kollektivismi ei ole tässä yhteydessä poliittista merkitystä vaan se viittaa ryhmään eikä valtioon. (Hofstede, 1991)

Maskuliinisuus (Masculinity, MAS) vastaan **feminiinisyys**, viittaa arvomaailmaan, eroihin ns. kovien ja pehmeiden arvojen välillä. Hofsteden IBM-tutkimukset paljastivat, että naisten arvomaailmat eri kulttuurien välillä eroavat vähemmän toisistaan kuin miesten. Miesten arvomaailmat eri maiden ja kulttuurien välillä sisältävät ulottuvuuksia hyvin itsevarmasta, aggressiivisesta ja kilpailunhaluisesta täysin päinvastaiseen, vaatimattomaan ja huolehtivaan arvomaailmaan, joka perinteisesti nähdään naisten arvomaailmana. Vahvasti maskuliiniset maat ovat jokseenkin itsevarmoja ja kilpailunhaluisia, mutta eivät kuitenkaan yhtä paljon kuin niissä asuvat miehet.

Korkealla maskuliinisuusindeksissä olevat maat ovat sellaisia, joissa perinteiset sukupuoliroolit ovat vallassa. (Hofstede, 1991)

Pitkän aikavälin orientaatio vastaan **lyhyen aikavälin orientaatio** (Long Term Orientation, LTO) on lisätty Hofsteden ulottuvuuksiin muiden jälkeen. Se löydettiin tarkasteltaessa Kiinassa tehtyä kyselyä. Arvoja, jotka heijastavat pitkän aikavälin orientaatiota ovat taloudellinen tasapaino ja kestävyys kun taas lyhyen aikavälin orientaatiota heijastavat perinteiden kunnioitus, sosiaalisten velvoitteiden täyttäminen ja kasvojen säilyttäminen. (Hofstede, 2001.)

Hofsteden tutkimusten hyöty on siinä, että pystytään konkreettisesti vetämään jonkinlaisia johtopäätöksiä ihmisten työtavoista ja odotuksista jo ennen varsinaisen työtehtävän alkua. Ihmiset ovat toki yksilöllisiä, eivätkä aina heijasta oman kulttuurinsa stereotyyppiä, mutta ulottuvuuksien tarkoituksena onkin antaa henkilölle työkalu kokemuksiensa analysointiin ja jonkinasteinen ymmärrys siitä, mitä on odotettavissa siirryttäessä monikulttuuriseen kanssakäymiseen.

Kulttuurin esiintyminen työpaikalla heijastaa usein kyseisen yhteiskunnan kulttuuria pienemmässä mittakaavassa. Tiimien ja tässä tapauksessa johtoryhmien jäsenet jakavat kulttuurinsa työtovereidensa kanssa ja heijastavat näin omia odotuksiaan heihin. Usein esitetyt johtotekniikat ja koulutusohjelmat onkin suunniteltu tietyn kulttuurin lähtökohdista, yleensä Yhdysvaltojen, ja ne heijastavat sikäläisiä odotuksia ja arvoja eivätkä siten ole helposti sovellettavissa esimerkiksi kollektivistisiin kulttuureihin.

Kulttuuri on kaiken kattava käsite, joka määrittelee yksilön odotuksia ja tapoja ja on erilainen jokaisessa maassa. Jokainen yhteiskunta määrittelee itsensä oman kulttuurinsa kautta. Esimerkiksi juuri mainitut dimensiot kuten aikaan,

valtaan, epävarmuuteen tai kilpailuun suhtautuminen ovat kaikki erilaisia kussakin maassa ja jopa maiden sisällä esiintyy eroja. Lisäksi voidaan nähdä alakulttuurit, jotka pyrkivät vastustamaan vallalla olevia kulttuurimääreitä tai pyrkimään erilaisuuteen vastustamatta valtakulttuuria. Muun muassa maahanmuuttajat pitävät usein kiinni omasta kulttuuristaan kuitenkin vastustamatta vallalla olevaa mallia.

3.3 Kulttuurin ulottuvuuksien analysointia

Projekteissa, joiden jäsenet tulevat erilaisista kulttuuritaustoista, on pidettävä mielessä, että eri ihmisillä on luultavasti hyvin erilaisia odotuksia projektin toteutustavasta. On myös pidettävä mielessä, että avoin kritisointi tällaisessa viitekehyksessä johtaa helposti vaikeasti ylipäästäviin ongelmiin, koska arvot ja tavat ovat syvään juurtuneita, eivätkä ihmiset helposti pysty muuttamaan näitä vain koska tietty projekti näin vaatisi. Paras tapa päästä tämänkaltaisten ongelmien yli on löytää luonnollinen tapa keskustella asioista eri kulttuurien välillä ja siten pyrkiä löytämään työtapoja, jotka eivät ole kenellekään ongelmallisia. Myös luotettu yhteyshenkilö on hyvä tapa välittää ja vastaanottaa palautetta, erityisesti toimittaessa yhteiskunnassa jossa kasvojen ylläpito on tärkeää. (Anbari, Khilkhanova, Romanova & Umpleby, 2003.)

Hofsteden mallin heikkoutena voidaan nähdä se, että hänen 70-luvulla tekemäänsä IBM-tutkimusta ei välttämättä voida soveltaa kaikkiin tilanteisiin kulttuurieroja tutkittaessa. Tehtäessä uusia tutkimuksia tätä mallia käyttäen, voidaan todeta vanhan tutkimuksen jopa estävän uuden tiedon syntymisen, koska uutta tietoa verrataan kolmenkymmenen vuoden takaisiin tuloksiin. Tutkimusta voidaan kuitenkin käyttää pohjana kulttuuritutkimukselle, jos pystytään näkemään sen arvo suunnannäyttäjänä eikä vain vertailukohteena. Tutkimusta ja sen pohjalta luotuja malleja on toki sovellettu eri konteksteihin menestyksellisesti. Esimerkiksi aiemmin mainittu kiinalassa suoritettu

arvotutkimus lisäsi kokonaan uuden ulottuvuuden Hofsteden malliin. (Holden, 2001.)

Hofsteden mallia on sovellettu ja siihen on viitattu lukuisissa kulttuurieroja käsittelevissä tutkimuksissa. Tämä oli pääsyyinä sille, että malli valittiin vertailupohjaksi myös tähän tutkimukseen. Tällä ratkaisulla pyritään myös lisäämään tutkielman vertailukelpoisuutta muihin vastaavanlaisiin tutkimuksiin.

Tarkasteltaessa valtaetäisyyttä, nähdään ero siinä, miten henkilöt kokevat auktoriteetin. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa osallistuva johtaja on pelottava hahmo, jota epäillään ja jonka arvovalta kärsii juuri tästä osallistumisesta. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa johtohahmojen odotetaan olevat etäisiä auktoriteettihahmoja, jotka ylläpitävät kuria ja valvovat työn suorittamista. Johtajat, jotka pyrkivät osallistumaan ja kannustavat alaisiaan olemaan osallistuvampia, nähdään yleensä heikkoina ja epäpätevinä korkean valtaetäisyyden kulttuureissa. Esimerkkinä tämänkaltaisesta nähdään tutkittaessa Morriksen ja Pavettin (1992) tutkimusta, josta nähdään osallistuvat johtamistyylin tuottaneen hyviä tuloksia Yhdysvalloissa, mutta ei Meksikossa. Meksikon puolella nähtiin autoritaarisen johtamistyylin sopivan paremmin. Morriksen ja Pavettin (1992) tutkimuksen mukaan tiimien perustaminen korkean valtaetäisyyden maissa ei ole kannattavaa, koska työntekijät eivät mielellään ole kasvokkain tehtävässä kanssakäymisessä varsinkaan ryhmätilanteissa. Toisaalta ryhmätyöskentelyä korkean valtaetäisyyden maissa puoltaa se, että nämä maat ovat usein myös hyvin kollektivistisia. Huomionarvoista on myös se, että matalan valtaetäisyyden maissa yksiköt, joissa on enemmän vuorovaikutusta, ovat tehokkaampia ja korkean valtaetäisyyden maissa vähemmän vuorovaikutukselliset yksiköt ovat tehokkaampia.

Esimerkiksi Laurentin (1983) tutkimuksen mukaan epävarmuuden välttäminen heijastuu työpaikoille sääntöinä, auktoriteettina ja valvontana. Korkean epävarmuuden välttämisen kulttuureissa johtajat antavat tarkkoja ohjeita alaisilleen ja työyhteisöt nähdään useammin hierarkkisena, auktoriteetin omaavana yhteisönä. Korkealla epävarmuuden välttämisindeksissä olevat maat ja niissä toimivat organisaatiot reagoivat nopeasti ja vahvasti mahdollisiin uhkiin tai uusiin tilanteisiin. Vähäisetkin muutokset saattavat saada aikaan sen, että organisaatio järjestetään uudelleen tai suurelle osalle työntekijöistä järjestetään uudelleen koulutusohjelmia. Näissä kulttuureissa johtajat näkevät epävarmuuden kriisinä ja pyrkivät muokkaamaan tilanteen sellaiseksi, jossa he pystyvät hallitsemaan sitä ja saamaan siihen säännönmukaisuutta. Vertailuna matalan ja korkean epävarmuuden välttämisen kulttuurien välillä voidaan käyttää esimerkiksi Venäjää ja Yhdysvaltoja. Venäjä on korkealla epävarmuuden välttämisindeksissä kun taas Yhdysvallat on matalalla. (Hofstede, 1991)

Individualistisissa kulttuureissa ihmiset ovat sitoutuneempia ja keskittyneempiä omaan itseensä kuin mihinkään tiettyyn ihmisryhmään. Organisaatioissa tämä näkyy itsehallintona, omatoimisuutena ja henkilökohtaisena vastuuna, sekä henkilökohtaisena palkitsemisena. Kollektivistisissä kulttuureissa taas arvostetaan työyhteisön solidaarisuutta sekä ryhmien palkitsemista. Individualistisissa kulttuureissa yksityisyrittäminen on myös yleisempää kuin kollektivistisissä kulttuureissa. Vertailtaessa yhdysvaltalaisista ja hongkongilaisista koulutusta, nähdään että yksilöiden johtamiseen erikoistuneet yhdysvaltalaisjohtajat tuottivat parempaa tulosta kotimaassaan, samoin kuin ryhmien johtamiseen erikoistuneet kiinalaisjohtajat omassaan. (Hofstede, 2001)

Maskuliinisuus-feminiinisyys ulottuvuus työpaikoilla näkyy esimerkiksi siinä, minkälaisilla kannustimilla työntekijät saadaan motivoitua. Maskuliinisissa

kulttuureissa kannustimina toimivat raha, urakehitys ja tunnustuksen saaminen kun taas feminiinisemmissä kulttuureissa motivaattoreina toimivat mm. ihmissuhteet ja työympäristön viihtyisyys. Tutkittaessa Yhdysvaltoja, joka on maskuliininen kulttuuri, nähdään selkeästi malliesimerkki maasta, jossa kovat arvot ovat vallalla. Työmotivaatio nousee, kun ihmisillä on selkeästi mahdollisuus kehittyä urallaan ja saada työstään rahaa ja tunnustusta. Tutkittaessa vertailun vuoksi skandinaavisia organisaatioita, nähdään niissä vallitsevan perinteisesti feminiinisemmät arvot kuten juuri mainittu viihtyisyys ja turvallisuus.

Viidentenä ulottuvuutena Pitkän tähtäimen orientaatio vastaan lyhyen tähtäimen orientaatio heijastaa yhteiskunnassa vallitsevia arvoja nykyhetkeä ja tulevaa ajatellen. Tässä tutkimuksessa on mainittu, että tämä ulottuvuus lisättiin Hofsteden alkuperäisiin vasta hänen IBM-tutkimustensa jälkeen ja sen suunnitteli kanadalainen tutkijaryhmä. Mainitsemisen arvoista onkin se, että juuri Kaukoidän kulttuurit ovat parhaita tarkkailukohteita tutkittaessa tätä ulottuvuutta. Pitkän tähtäimen orientaatio tarkoittaa käytännössä sitä, että tämänkaltaisissa kulttuureissa elävät ihmiset pyrkivät kärsivällisyyteen, vanhempien ja esi-isien kunnioittamiseen, sekä velvollisuuteen suurempaa hyvää kohtaan. Useat Kauko-Idän kulttuurit kuten Japani, Singapore ja Taiwan ovat korkealla LTO-indeksissä.

Työpaikoilla pitkän aikavälin orientaatio näkyy mm. pitkänä urana samassa työpaikassa ja siinä, että ongelmanratkaisu pyrkii aina olemaan sellaista, jonka avulla ratkaistaisiin ongelma myös tulevaisuudessa eikä vain korjattaisi sitä nykyhetkenä. Aika-orientaation vaikutusta työn tehokkuuteen ei tarkalleen tunneta, mutta ainakin mainitut Aasian maat ovat menestyneet maailman markkinoilla, riippui se niille ominaisesta pitkän aikavälin tähtäimestä tai ei. (Newman & Nollen, 1996.)

Tässä kappaleessa käsiteltiin tutkimuksen pohjana käytettävää Hofsteden kulttuuridimensiomallia sekä käytiin läpi muita tutkimukselle tärkeitä kulttuuriteorioita. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan eroja suomalaisessa ja venäläisessä liiketoimintakulttuurissa.

4. Erot suomalaisessa ja venäläisessä liiketoimintakulttuurissa

Tämän luvun tarkoituksena on keskittyä kulttuurin ominaisuuksiin, keskittyen erityisesti liiketoimintakulttuuriin. Venäläistä liiketoimintakulttuuria ja sen eroavuuksia Suomen vastaavaan pyritään kuvaamaan mahdollisimman monesta näkökulmasta. Luku päättyy vertailuun maiden välillä Hofsteden esittämien kulttuuridimensioiden mukaan.

Hofsteden (1991) mukaan henkilö, joka siirtyy vieraaseen kulttuuriin on yleensä taipuvainen arvostelemaan tämän yhteiskunnan tapoja ja vastustamaan siirtymästä johtuvaa muutosta tai vaihtoehtoisesti muuttamaan vallitsevia tapoja itselleen tutummiksi.

Nopeaan tahtiin tapahtuneet poliittiset ja taloudelliset muutokset viimeisen viidentoista vuoden aikana ovat selkeästi vaikuttaneet niin koulutukseen kuin liiketoimintakäyttäytymiseen Venäjällä. Organisaatioiden on täytynyt nopeasti sopeutua tilanteeseen, jossa ne ovat yksityisten omistuksessa eikä valtio enää säätele jok'ikistä yhteiskunnan osa-aluetta (Baumanis, 2006).

Useat ekspatriaatit mainitsevat myös turvallisuusasiat kysyttäessä komennuksen aikana ilmenneistä ongelmista. Useille koituu stressiä jo pelkästä turvattomuuden tunteesta, mutta jotkut olivat myös joutuneet ryöstön uhreiksi. Lisäksi useat ekspatriaatit mainitsivat yleisten kulttuurierojen aiheuttavan ongelmia jokapäiväisissä tilanteissa ja useat mainitsivatkin kokeneensa kulttuurishokin komennuksensa aikana. (Suutari, 1998)

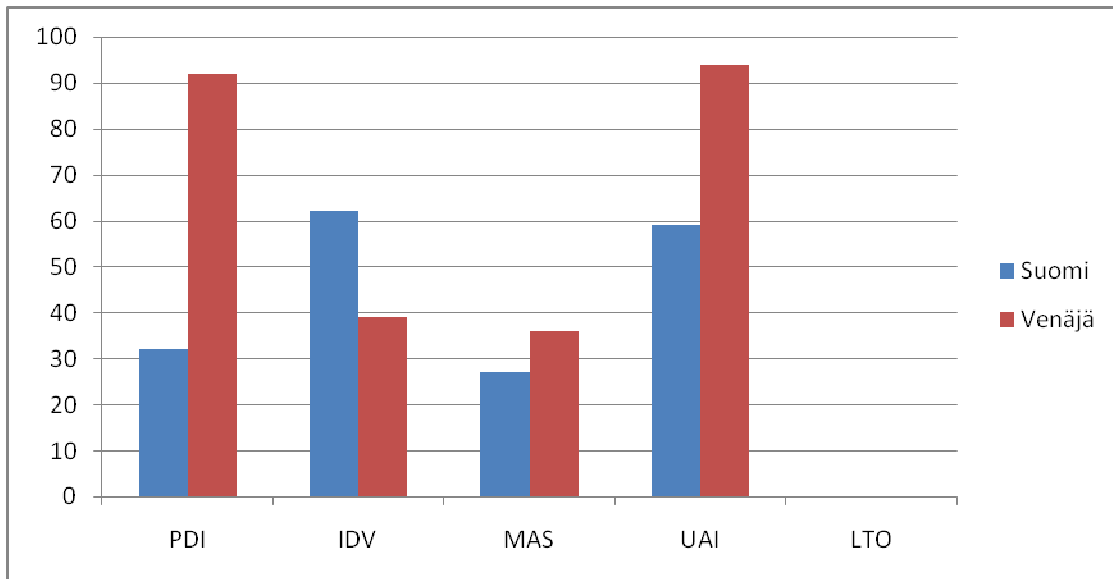
Suutarin (1998) tutkimuksesta käsitellystä aineistosta voidaan myös löytää näkökulmia Venäjän korkeaan valtaetäisyyteen. Tutkimuksessa käsitellyssä aineistossa Venäläisen johtajan todetaan mitä useammin olevan autoritaarinen ja työmoraalin useimmiten alhainen. Tutkimuksessa käsitellystä aineistosta ilmenee myös vahva yhteisymmärrys siitä, että Venäläiset organisaatiot ovat

hyvin hierarkisia, byrokraattisia ja niiden valta on usein hyvin keskitettyä – kaikki korkeaan valtaetäisyyteen viittaavia seikkoja.

Puffer (1996) mainitsee, että useimmin koettu ongelma on hyvin selkeä: kielimuuri. Venäläinen koulutustaso ei kielten opiskelussa ole läheskään pohjois-Euroopan tasolla, eivätkä kaikki puhu sujuvaa englantia. Siksi Venäjälle menevälle johtajalle olisi suotavaa osata maan kieltä, mikäli hän haluaa tulla ymmärretyksi ja saada johdettua alaisiaan. Myös johtoryhmissä esiintyvä käytös on usein hyvin erilaista mihin on totuttu ja asioita saatetaan käsitellä ajoittain jopa huutamalla ja riitelemällä sen sijaan että niistä keskusteltaisiin rationaalisesti agendan osoittamalla tavalla. Asiat jäävät helposti puolitiehen, jos yritetään soveltaa kotimaassa totuttua mallia. (Puffer, 1996: 102.)

3.1 Suomen ja Venäjän välisten kulttuurierojen esittely

Kuten aikaisemmin tässä tutkielmassa on jo todettu, suomalaiset ovat erityisen hyvässä asemassa suhteissa Venäjälle, koska maiden välillä on ollut pitkät kaupankäynnin perinteet Suomen ollessa idän ja lännen välissä kylmän sodan aikana. Venäjän keskeisimmät ja myös samalla Suomea läheisimmät suurkaupungit Pietari ja Moskova ovat nykyään hyvinkin kansainvälisiä keskuksia ja ovat jatkuvassa kasvun ja muutoksen tilassa. Yhä useammat kauppaketjut laajentavat uudelleen avautuneille Venäjän markkinoille ja suurkaupunkeja voi nykyään palvelutasoltaan verrata Länsi-Euroopan keskuksiin. Aluetta leimaa toki edelleen selkeä eriarvoisuus ja suuri kiilu rikkaiden ja köyhien välillä, mutta myös keskimääräinen elintaso on jatkuvassa nousussa.



Kuvio 1. Suomen ja Venäjän väliset kulttuurierot Hofsteden ulottuvuuksien mukaan.

Tutkittaessa kuviota 1 pystytään vertailemaan Hofsteden tutkimustuloksia Suomen ja Venäjän välillä hyvin konkreettisella tasolla. Erot ovat useimmissa ulottuvuuksissa hyvinkin selkeitä, mutta myös samankaltaisuuksia esiintyy. Koska LTO-ulottuvuus ei perinteisesti päde länsimaihin, ei siitä ollut saatavilla tietoa kohdemaista edes Hofsteden omassa verkkojulkaisussa.

Venäjällä on takanaan pitkä suurvaltahistoria ja tämä heijastuu myös nykypäivän kulttuurissa, joissain yhteyksissä hienovaraisempina nyansseina ja arkipäiväisessä työnteossa esimerkiksi olemalla edelleenkin hyvin hierarkkinen, sijoittuen korkealle valtaetäisyys-dimensiolla.

On tärkeää pyrkiä näkemään eri maiden ainutlaatuisuus ja pyrkiä luomaan kokonaiskuva Venäjästä, ennen kuin voidaan yksityiskohtaisesti määritellä ne haasteet, joita Suomalainen johtaja kohtaa siirtyessään tähän ympäristöön. Vaikka kullakin yhteiskunnalla on aina omat tapansa ja ongelmansa, niiden tulee myös sopeutua maailmanlaajuisiin tapahtumiin. Ekologiset katastrofit ja maailmanlaajuiset epidemiat ovat esimerkkejä seikoista, jotka koskettavat

kaikkia ihmisiä samalla tavalla ja tämänkaltaisten ongelmien ratkaisu vaatii usein eri kansallisuuksia toimimaan keskenään. (Hofstede, 1991.)

Michailovan (2002) mukaan venäläistä kulttuuria voi kuvata seuraavanlaiseksi: Se asettaa paljon arvoa hierarkialle, viralliselle asemalle ja anti-individualismille. Myös Puffer (1994) toteaa oma-aloitteisuuden ja kunnianhimon olleen Venäjällä ennemminkin rankaisun kuin palkitsemisen kohteena. Pitkän keskittyneen vallan historiansa seurauksena venäläinen kulttuuri on edelleen hyvin hierarkkinen. Kets de Vries (2000) toteaa venäläisten "organisaatioasetusten" luoneen tilanteen, jossa työntekijät ovat oppineet olemaan avuttomia ja sen sijaan että he olisivat oma-aloitteisia, he ovatkin passiivisen riippuvaisia eivätkä toimi elleivät saa ohjeita esimiehiltään. (Smale & Suutari, 2007)

Valtaetäisyys on, kuten useaan otteeseen jo tullut mainittua, ehkä selkein ero suomalaisen ja venäläisen kulttuurin välillä. Suomen sijoituessa suhteellisen alas tällä indeksillä, arvoon 30-40 tutkimuksesta riippuen, Venäjän tulos on yksi maailman korkeimmista, noin 95. Selkein ero, jonka suomalaiset kohtaavatkin siirtyessään Venäjälle on se, että organisaatiot ovat selkeästi hierarkisempia ja tästä seurauksena lähes kaikki arkipäiväiset toiminnot eroavat selkeästi suomalaisista.

Tarkasteltaessa maiden välisiä valtaetäisyyseroja nähdään Venäjän sijoittuvan aivan indeksin yläpäähän saaden asteikolla miltei täysillä pisteillä, kun taas Suomen tulos on indeksin puolivälin alapuolella, sijoittuen arvoon 40~. Venäjän maantieteellisen laajuuden ja kulttuurisen diversiteetin tähden yksiselitteisyys on vaikeaa, mutta eroja pyritään tutkimaan yleisellä tasolla Venäjän keskiarvoihin pohjautuen.

Edellä esitetyt luvut ovat luoneet kuvaa niin kulttuurieroista kuin johtoryhmätyöskentelystäkin yleisellä tasolla. Tässä luvussa pyritään yhdistämään edellä esitettyjä näkökulmia ja löytämään kuva siitä tilanteesta, jonka suomalainen johtaja kokee siirtyessään työhön Venäjälle.

Venäjällä on takanaan pitkä suurvaltahistoria ja tämä heijastuu myös nykypäivän kulttuurissa, joissain yhteyksissä hienovaraisempina nyansseina ja arkipäiväisessä työnteossa esimerkiksi olemalla edelleenkin hyvin hierarkkinen, sijoittuen korkealle valtaetäisyys-dimensiolla.

Käytännössä korkea valtaetäisyys tarkoittaa sitä, että alaiset tekevät työnsä ennemminkin niin kuten esimies käskee, kuin että he tekisivät työnsä omaloitteisesti. Johtajien nähdään helposti välittävän alaisistaan vain vähän, mutta pitävän itseään taitavina ratkaisuntekijöinä. Auktoriteettia korostetaan sen sijaan, että työntekijöitä arvostettaisiin heidän taitojensa tai henkilökohtaisten saavutustensa perusteella. (Mead, 1994: 67.)

Edellä mainitun oletuksen myötä voidaan myös todeta, että korkean valtaetäisyyden kulttuureissa auktoriteetti todella käsitetään kaikenkattavana. Seurauksena tästä esimerkiksi tavallinen työntekijä ei voi asioida suoraan muiden kuin välittömän esimiehensä kanssa. Samoin kun johtoryhmä jakaa organisaatiolle ohjeita, ne kulkevat aina alas hierarkiaa sen sijaan, että ne julkistettaisiin suoraan koko organisaatiolle. Myös valta perustuu enemmän viralliseen asemaan kuin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja taitoihin, mitä taas arvostetaan enemmän matalan valtaetäisyyden kulttuureissa. Valtaetäisyys osana kansallista voidaan Gassen (1976) mukaan määritellä seuraavasti: "Jokainen kulttuuri määrittelee auktoriteetit arvojensa mukaan."

Rostenin (1991) mukaan valta on venäläisissä organisaatioissa keskittynyt pääjohtajalle ja kaikki tärkeimmät päätökset tehdään johtoportaan ilman

palautetta alemmalta johdolta. Myös Bollinger (1994) näkee tämän tosiasian venäläisessä johtamiskulttuurissa ja toteaa myös, että toimittaessa tässä ympäristössä osallistujien tulee ymmärtää malliin liittyvät oletukset. Haapaniemi ym. (2003) näkevät kuitenkin, että uuden sukupolven venäläisjohtajat saattavat johtaa, ja johtavat jo nykyään hyvinkin länsimaisella tyyllillä, sillä yhä useammat hakevat koulutuksensa länsimaisista yliopistoista ja organisaatioista.

Venäjällä toimivan päätöksentekijän motivaatio on yleensä suoraan sidonnainen tämän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, asemaan hierarkiassa ja lopulta siihen, miten paljon hän kunnioittaa valtarakennetta. Koska maan hallinnolla ja suuryrityksiä omistavilla oligarkeilla on usein samansuuntaisia päämääriä, suuren mittakaavan liiketoiminta ja politiikka ovat usein toisiinsa sidottuja Venäjällä. (Vinokurova ym., 2005.)

Yksilöllisyys-kollektiivisuus – indeksiä tutkittaessa nähdään suomalaisten olevan melko korkealla, ylittäen arvon 60 venäläisten jäädessä arvoon 40. Etäisyys ei toki ole samaa luokkaa kuin valtaetäisyyden kohdalla, mutta myös tässä ulottuvuudessa kulttuureissa on joitakin hyvin selkeitä eroja. Osa eroista selittyy tietenkin osittain Venäjän historia kautta, sillä neuvostoaikana ihmisillä ei ollut samanlaisia mahdollisuuksia yksityiseen elämään ja kaikki oli vahvasti säänneltyä. Työrupeamat olivat aina kollektiivisia ponnistuksia sen sijaan, että olisi arvostettu yksilöä ja tämän saavutuksia.

Venäjän sijainti suhteellisen korkealla kollektiivisuus-indeksillä tarkoittaa teoreettisesti tarkastellen sitä, että työntekijät suosivat ryhmissä työskentelyä yksin työskentelyn sijaan. Sosiaalisen verkoston ylläpito on tärkeää niin työpaikoilla kuin arkielämässäkin. Venäjällä tilanne on kuitenkin siinä mielessä toinen, että vaikka työntekijät pystyvät tarvittaessa toimimaan yksin, niin ryhmässä työskentelyä preferoidaan ja lähes jokaiselle työntekijälle on tärkeää

ylläpitää suhteita omaan sosiaaliseen verkostoonsa. Vlachoutsicosin (1999) mukaan Venäjän historia ja sen käänneet ovat luoneet maahan syvään juurtuneen käyttäytymismallin, joka pitää ihmiset hyvin lähellä toisiaan ja myös tämä seikka heijastuu Hofsteden tutkimuksissa ilmenneessä korkeassa kollektiivisuus-tuloksessa.

Venäläiset ovat siis tottuneet työskentelemään ryhmissä ja useimmat tehtävät organisaatiossa kuin organisaatiossa suoritetaan jonkinlaisena ryhmätyönä. Tutkittaessa **Epävarmuuden välttämisen-dimensiota** voidaan nähdä Venäjän jälleen olevan hyvin korkealla indeksissä, reilusti yli arvon 90, Suomen jäädessä arvoon 60. Venäjällä tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että työpaikoilla on hyvin paljon kirjoitettuja sääntöjä mitä pienimmistä asioista ja näiden sääntöjen noudattamista valvoo hyvin usein kutakin ryhmää valvova esimies. Tähän oletukseen perustuu myös se, että vaikka ryhmät ovat työskennellessään hyvinkin tehokkaita saavuttamaan päämääränsä, ne eivät kuitenkaan itseohjautuvasti pyri asetettuun päämäärään, ellei niiden varsinaista suoritusta valvota.

Myös Suomelle on ominaista, että työpaikoilla on sääntöjä ja rajoituksia, mutta ilmapiiri on kuitenkin vapaampi kuin Venäjällä. Edelleen Venäjän historiaan viitaten epävarmuuden välttämisestä on tullut arkipäivää ensin tsaarien vallan alla ja sen jälkeen hyvin säännellyn neuvostopolitiikan alla. Voidaan nähdä, että kaikki liiketoiminta kommunismin aikana teki epävarmuuden välttämistä yhden toiminnan kulmakivistä (Velga, 1995).

Perestroikan jälkeen epävarmuuden välttäminen laski jonkin verran ilmapiirin vapauduttua ja tämän trendin odotetaan jatkuvan tulevaisuudessa. Kansainvälistyvä ilmapiiri luo tilanteen, jossa venäläisten ja Venäjällä toimivien johtajien on pystyttävä sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin, eivätkä he voi aina tehdä kaikkia päätöksiään valmiiden oletusten pohjalta. Smith

(1990) on ennustanut muutoksen Venäjällä johtavan yhä vapaampaan liiketoimintaympäristöön. Hänen mukaansa tämä trendi tulee jatkumaan tulevaisuudessa Venäjän siirtyessä yhä demokraattisempaan järjestelmään, avautuvan riskienotolle sekä vapautuneelle päätöksenteolle.

Maskuliinisyys-feminiinisyys – dimensiolla Venäjä sijoittuu itse asiassa hyvin lähelle Suomen vastaavaa arvoa. Venäjän arvo on hieman alle 40, Suomen arvon ollessa hieman alle 30. Molemmat kulttuurit ovat siis indeksin alapäässä, mikä tarkoittaa sitä, että molemmissa on vallalla pehmeämpiä arvoja, eivätkä työympäristöt kannusta keskinäistä kilpailua. Feminiinisille kulttuureille on ominaista se, että ihmiset ovat lähtökohtaisesti tasa-arvoisia keskenään ja että perinteiset sukupuoliroolit eivät ole vahvasti esillä. (Hofstede, 1991: 81.)

Hofsteden mukaan maskuliinisessa yhteiskunnassa miesten oletetaan olevan jämähköitä, sitkeitä ja aineelliseen menestykseen tähtääviä, kun taas naisten oletetaan olevan vaatimattomampia, hellempää ja elämänlaatua korostavampia. Feminiinisessä yhteiskunnassa sekä miesten että naisten odotetaan olevan vaatimattomia, helliä ja elämänlaatuun suuntautuneita. Nämä miesten ja naisten roolit ovat sidoksissa perheen vaihtelevaan merkitykseen ja tehtävään eri yhteiskunnissa.

Suhtautuminen aikaan on länsimaissa vähemmän tutkittu ulottuvuus. Kuvasta 2 nähdään, että Hofstede ei ole itse tuottanut tuloksia Suomesta tai Venäjästä kyseisellä mittarilla, koska hän oli alun perin sitä mieltä, että kyseinen dimensio esiintyy vain Kaukoidän maissa ja arvo on länsimaissa useammin nollassa. Tästä seikasta johtuen tämän ulottuvuuden tutkiminen on huomattavasti vaikeampaa kuin edellä käsiteltyjen.

Vertailukelpoisuuden saavuttamiseksi tässä yhteydessä nojaankin selkeästi Vinokurovan ym. (2005) tutkimukseen, jossa käsitellään Suomen ja Venäjän

välillä käytävää raakapuukauppaa ja jossa on käsitelty myös siihen liittyvää aika-ulottuvuutta kulttuurinäkökulmasta.

Ajan käsite ja sen ymmärtäminen ovat kulttuurista riippuvaisia. Markkinavetoisissa länsimaissa aika käsitetään lineaarisena tai monokronisena. Aika käsitetään menneisyytenä, nykyisyytenä ja tulevaisuutena, jonka halki aika virtaa. Aika nähdään rajallisena ja tämän myötä johtaminen vaatii tarkkaa suunnittelua. Tästä johtuva syy-seuraussuhde rajoittaa jonkin verran luovuutta. Venäläinen aikakäsitys voidaan määritellä polykroniseksi, joka tarkoittaa enemmän tai vähemmän ajattomuutta tai sen tuntua. Ajan ei käsitetä virtaavan ja suunnitelmat ovat yleensä spontaanimpia ja vähemmän ennalta määrättyjä kuin monokronisissa kulttuureissa. Koska aikaa ei ole tarkasti määritelty tai sitä pidetä rajoitettuna, monia asioita tehdään samanaikaisesti. Länsimaissa yritykset toimivat lineaarisen ajan käsitteen mukaan ja asioiden odotetaan tapahtuvan määriteltynä ajanhetkenä ja viiveistä ja virheistä johtuvat kustannukset ovat tuloksia siitä, että aikajanaan sidonnaisesta johtamistyylistä on lipsuttu. Globalisaation myötä lineaarisen ajan asettamat vaatimukset ovat useissa polykronisissakin maissa astumassa perinteisten aikakäsityksen tilalle liiketoimintaan liittyvissä seikoissa. (Trompenaars, 1993)

Venäjällä toimittaessa liikeneuvottelut on aina sovittava etukäteen ja varmistettava neuvottelun osanottajat. Neuvotteluissa tulee aina olla ajoissa, mutta tulee varautua siihen, että venäläinen neuvottelija saapuu paikalle myöhässä ja tästä ei sovi loukkaantua.

Venäjällä ajan hallinta liittyy keskeisesti myös kommunikaatioon ja infrastruktuuriin. Päätöksenteon ollessa vahvasti yhdistettynä auktoriteetteihin, ajanhallinta riippuu usein eri tasojen esimiesten mielipiteistä. Näin ollen se on hyvin tyypillinen polykroninen järjestelmä, koska eri

keskushallinnolla saattaa olla erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä, kuin mitä paikallisilla yksiköillä. (Vinokurova ym., 2005.)

Edellä esitetystä teoriasta päätellen voidaan nähdä venäläisen ja suomalaisen aikakäsityksen olevan lähtökohtaisesti hyvin erilaisia. Suomi voidaan käsittää perinteisenä länsimaisena kulttuurina, jossa aikaa pidetään lineaarisena ja asioiden tapahtuvan suunnitelmien mukaan sen sijaan, että aikaan ei varsinaisesti uskottaisi ja suunnitelmia, jotka olisivat ehdottomasti sidonnaisia aikaan, ei tehtäisi.

4.2 Päätelmiä ulottuvuuksista

Ulottuvuuksia käyttäen eri maat voidaan jakaa karkeasti ryhmiin, joista pystytään näkemään erilaisten maatyyppeiden sijainteja. Esimerkiksi tutkittaessa LTO-indeksiä nähdään, että korkealla indeksissä olevat maat ovat pelkästään Aasian maita, kun matalalla indeksissä on länsimaita.

Matalan valtaetäisyyden maissa osallistuva johtamistyyli tuottaa parempia tuloksia, kun taas etäisempi ja autoritaarisempi johtamistyyli sopii korkean valtaetäisyyden maihin. Individualistisissa maissa nähdään selkeästi parempia tuloksia, kun johtajat kannustavat yksilöitä ja palkitsemisjärjestelmä on sellainen, jossa yksilösuorituksista saa tunnustusta ja siihen annetaan selkeä mahdollisuus. Maskuliinisten kulttuurien työympäristöt taas toimivat paremmin, jos palkitseminen on selkeää, esimerkiksi rahaa tai ylenemismahdollisuuksia, kun taas feminiiniset kulttuurit arvostavat näitä vähemmän.

Vaikka ulottuvuuksia ei voikaan välttämättä suoraan soveltaa mihin tahansa työympäristöön, on johtotehtävissä toimivalle tai ekspatriaattikomennukselle lähtevälle henkilölle hyvä selvittää eri johtamistyylien vaikutuksia ja seurauksia. On myös ensiarvoisen tärkeää ymmärtää se, että vaikka yksi

menetelmä toimii parhaiten omassa organisaatiossa kotimaassa, se ei luultavasti toimi läheskään samalla tavalla toimittaessa ulkomailla vieraassa ympäristössä. Tärkeintä on se, että pystytään reagoimaan tilanteeseen ja sovittamaan johtamis- ja työskentelytyyli siihen sopivaksi niin, että saavutetaan tilanne, jossa kaikilla osallistujilla on luonnollista työskennellä.

Kansallinen kulttuuri on asia, jota tulisi tutkia ensimmäisenä, kun pyritään ymmärtämään minkä tahansa maan työtapoja ja työpaikkakulttuuria. Tutkittaessa päivittäistä kanssakäymistä nähdään, minkälaisia odotuksia ihmisillä on toisiaan kohtaan ja miten he odottavat tulevansa kohdelluiksi. Kun johtamistavat eroavat näistä esitetyistä odotuksista, työntekijät tuntevat itsensä tyytymättömiksi, olonsa epämukaviksi, eivätkä he sitoudu työhönsä. Johtamiskäytännöt, jotka vahvistavat perinteisiä kulttuuri-odotuksia tuottavatkin odotettavampia tuloksia ja pitävät työntekijät tyytyväisinä. (Wright & Mischel, 1987.)

Kilpailuetu, joka saavutetaan oikein sovelletuista johtamiskäytännöistä, löydetään siis sovitettaessa se nimenomaan kansalliseen viitekehykseen ja rakentamalla johtamistyyli kulttuurin mukaiseksi. Yksikään johtamiskäytäntö ei ole universaali eikä sitä voida soveltaa kaikkiin tilanteisiin. Siksi onkin tärkeää, että johtamiskulttuuri heijastaa kulttuurissa vallitsevia arvoja ja odotuksia. Toimittaessa olosuhteissa, jossa vaaditaan reagoitua useampiin kulttuureihin, tulee niihin reagoida aivan kuin tiettyyn kansalliseen kulttuuriin. Yhä useammin niin johtajat kuin tavallisetkin työntekijät toimivat tiimeissä, joiden jäsenet tulevat mitä erilaisimmista kulttuureista. Siispä valittaessa johtamistyyliä onkin parempi pyrkiä luomaan linja, joka ei vaikuta negatiivisesti osaan tiimistä. Johtajan onkin hyvä tuntea kaikki häneen asetetut odotukset ennen työtehtävään ryhtymistä, jotta hän voi reagoida tilanteisiin ja myös ennakoita ne. (Newman & Nollen, 1996.)

Teoreettisista löydöksistä päätellen hallitseva teema tarkasteltaessa venäläistä kulttuuria on korkea valtaetäisyys. Hofsteden tutkimukset ja niiden pohjalta tehdyt mallit ovat yhtä mieltä siitä, että organisaatorakenne Venäjällä on hyvin hierarkkinen. Balta on useimmin keskittynyt hyvin harvoille ja organisaatiot ovat byrokraattisia. Myös venäläisten omintakeinen kollektivismi sekä sääntöjen paljous ovat tunnustettuja tosiasioita, joten teoreettisella tasolla Suomi ja Venäjä eroavat toisistaan kulttuurillisesti hyvinkin paljon.

Vallan keskittymisestä johtuen johtoryhmien tarkastelu on lähtökohtaisesti kiinnostava, sillä suorana seurauksena korkeasta valtaetäisyydestä voi olettaa empiirisessä osuudessa tarkasteltavien johtoryhmien luovan kiinnostavan kuvan venäläisestä johtoryhmästä. Vaikka venäläinen kulttuuri ei lähtökohtaisesti olekaan erityisen maskuliininen, voidaan korkean valtaetäisyyden luovan kuitenkin kiinnostavan kokonaisuuden johtoryhmiin.

Venäjän korkea valtaetäisyys on keskeinen seikka tarkasteltaessa kaikkea Hofsteden tutkimukseen pohjautuvaa aineistoa ja juuri tämä on myös johtoryhmiä tarkastellessa keskeisessä roolissa. Hierarkiset organisaatiot ja oman arvonsa ja paikkansa tuntevat johtajat ovat ainakin teoreettisesta lähtökohdasta tarkasteltuna hyvin erilaisia kuin tasa-arvoisemmissa kulttuureissa kuten Suomessa.

Gorrillin (2007) mukaan venäläisessä päätöksenteossa on kuitenkin havaittavissa tiettyä demokraattisuutta ja vaikka organisaation ylemmillä tasoilla olevilla henkilöillä onkin selkeästi tunnustettua valtaa alaisiinsa, pystytään ongelmat yleensä ratkaisemaan joustavasti ja tätä perustellaan yhteisen edun kautta – seikka joka viittaa Venäjän korkeaan kollektiivisuustulokseen. Tutkimuksesta ilmenee myös se, että iän mukana tuomaa kokemusta arvostetaan.

Venäläinen kulttuuri eroaa suomalaisesta niin edellämaituissa seikoissa kuin myös aikakäsityksessä, työskentelyyn liittyvissä säännöissä ja jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Teoriat antavat ymmärtää, että Venäjälle sopeutuminen on usein vaikeaa ja kielimuuri sekä usein myös kulttuurishokki vaikeuttavat komennusten onnistumisia.

Tässä kappaleessa käsiteltiin Suomen ja Venäjän välisiä kulttuurieroja painopisteen ollessa Hofsteden (1991) esittämässä kulttuuridimensiomallissa. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetty metodologia ja teemahaastattelut sekä tutkimuksen keruu ja tutkielman rajoitukset.

5. Metodologia

Metodologia-kappaleeseen sisältyy ensinnäkin tässä tutkielmassa käytetyn lähestymistavan sekä tiedonkeruuprosessin esittely. Tässä kappaleessa esitellään siis tutkielman empiirisen aineiston hankintaprosessia ja myös keskustellaan tutkielman luotettavuudesta ja validiteetista, päämäärän ollessa esittää tutkielman suorittamiseen valittu strategia ja selittää siihen johtaneet valinnat.

Lähestymistapa tutkimukseen on deduktiivinen eli päättelevä. Päättelevä lähestymistapa tarkoittaa sitä, että tutkimuksen viitekehys on rakennettu aikaisemman teorian tai kirjallisuuden pohjalle. Hofsteden kulttuuridimensioiden luomaa viitekehystä on sovellettu tutkimuksen empiirisessä osuudessa johtoryhmäkontekstiin ja näin saatuja löydöksiä on verrattu aikaisempaan viitekehukseen ja muiden aiempien tutkimuksien luomaan kuvaan venäläisestä kulttuurista verrattuna suomalaisen kulttuuriin.

5.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Tutkielman teoreettisesta pohjasta eli kulttuurien välisistä eroista ja johtoryhmätyöskentelystä itsestään on runsaasti kirjallisuutta ja vaikka Venäjä tutkimuskohteena ei olekaan näiltä osin täysin tutkittu, valittiin tutkimuksessa käytettävän deduktiivista lähestymistapaa induktiivisen sijaan. Olemassaolevat teoriat olivat riittäviä, jotta voitiin luoda riittävän laaja viitekehys ja rakentaa tutkielma niistä saatujen tietojen varaan.

Tutkimus on kvalitatiivinen. Kerätty aineisto on suhteellisen pieni ja se on kerätty yksittäisiltä henkilöiltä Lähtökohtaisesti, tutkielmaan valittu aihe olisi ollut vaikea suorittaa kvantitatiivisella tutkimuksessa ottaen huomioon otoksen

suhteellinen pienuus ja se tosiasia, että Venäjän kulttuurin eri tasot on jo aikaisemmissa tutkimuksissa pystytty tunnistamaan numeroin mm. Hofsteden kulttuuridimensiomallissa. Eli, vaikka kvantitatiivinen lähestymistapa olisi ollut mahdollinen tähänkin tutkimukseen, valittiin lähestymistavaksi kvalitatiivinen, koska uskottiin että näin pystytään löytämään enemmän tietoa ja tuomaan tutkimukselle uutuusarvoa, erityisesti kulttuurierojen ilmenemisestä johtoryhmätyöskentelyssä.

5.2 Teemahaastattelut

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluksi kutsutulla puolistrukturoidulla tutkimushaastattelumenetelmällä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, jotta päästäisiin syvemmin tarkastelemaan johtoryhmätyöskentelyssä koettuja kulttuurieroja yksilön omista kokemuksista käsin.

Haastatteluiden teemat perustuivat Hofsteden esittämiin kulttuurin ulottuvuuksiin ja niistä johdettuihin jatkokysymyksiin sekä haastateltavien omiin kokemuksiin työskentelystä ja elämästä Venäjällä sekä heidän omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä venäläisestä kulttuurista. Keskustelut pyrittiin pitämään avoimina ja tärkeimpänä seikkana pidettiin haastateltavien omia kommentteja, vaikka haastatteluissa pyrittiinkin etenemään teemojen mukaan.

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, missä nähdään sekä etuja että haittoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199). Teemahaastattelussa vain käsiteltävät teemat on päätetty ennalta, jotka ovat kaikille samat.

Etuna voidaan nähdä, että teemojen järjestystä sekä kysymysten sanamuotoa, täydentäviä lisäkysymyksiä ja esitystapaa voidaan vaihdella tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen Teemat rakennettiin kulttuuriulottuvuuksien ympärille ja ne ovat luonnollisesti valittu tutkimuksen tavoitteiden mukaan.

Pääosaan on tarkoitus nostaa haastateltavan omat kokemukset. Keskeistä on ihmisten antamat merkitykset ja tulkinnat asioille. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää sekä haastattelijasta että haastateltavasta johtuvat virhelähteet, kuten se, että haastateltavan on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Lisäksi haastattelun mahdollisuuksien ja etujen hyödyntäminen edellyttää haastattelijalta kokemusta ja taitoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–201.)

Haastattelu on yksi tieteellisistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelun käsitteestä tulee elävä ja mielekäs kuitenkin vasta sitten, kun sitä kuvataan todellisten tapahtumien ja inhimillisen kokemisen yhteydessä. Teemahaastattelua käytetään usein tilanteessa, jolloin tutkimuksen kohteena on aiheita, joihin haastateltava on sitoutunut tunteen tasolla ja pyritään selvittämään näitä mahdollisesti vähemmän tiedostettuja seikkoja ja kun tutkitaan asioita, joita haastateltavat eivät tavallisesti käsittele. (Hirsjärvi ym., 1979: 38.)

Ratkaisuun tehdä osa haastatteluista lomakemuodossa päädyttiin haastateltavien pyynnöstä. Tässä tapauksessa samat teemakysymykset esitettiin kirjallisesti kuin muille haastatelluille. Vaikka tutkijat ovat usein sitä mieltä, että haastattelut ovat yleensä lomakkeita parempi tapa saada vastauksia, niin voidaan todeta saatujen vastausten olevan samansuuntaisia ja palautearvoltaan yhtä kattavia ja monipuolisia kuin varsinaisista haastatteluista saadun aineiston.

Teemahaastattelua pidetään usein välimuotona lomake- ja avoimille haastatteluille, kun taas lomakehaastattelua pidetään syystäkin staattisempaan, sillä kysymykset ovat ennalta määrättyjä ja niillä oletetaan olevan kaikille sama merkitys. Lomakkeiden etuna on helppous ja nopeus ja mahdollisena riskinä se, että vastauksiin jätetään helpommin vastaamatta tai ne kuitataan hyvin lyhyellä ja yksinkertaisella vastauksella tai että haastateltava ymmärtää kysymykset väärin ja hänen vastauksensa heijastavat siten hänen omia näkemyksiään sen sijaan, että ne käsittelisivät toivottua aihetta.

5.3 Aineiston keruu

Haastattelut tehtiin joko yhtiöiden Suomen konttorissa ja muissa tapauksissa joko puhelimitse tai lomakkeilla vuosien 2007-2008 aikana. Haastatteluun tai kyselyyn otti osaa 8 Venäjällä työskentelevää tai työskennellyttä suomalaista, joiden asema oli yrityksen johtoryhmässä, mukaan lukien toimitusjohtajia. Haastateltavat tavoitettiin ottamalla ensin yhteyttä heidän organisaationsa Suomessa sijaitsevaan pääkonttoriin. Tätä kautta saatiin yhteystiedot, joiden avulla haastateltaviin otettiin sähköpostitse yhteyttä ja tiedusteltiin preferoitua tiedonkeruumenetelmää. Jos haastateltava suostui ottamaan osaa tutkimukseen, otettiin häneen yhteyttä hänen toivomallaan tavalla. Jos preferoitu tiedonkeruumenetelmä oli lomakemuotoinen, kehoitettiin haastateltavia ottamaan runsaasti aikaa ja pyrkimään mahdollisimman selkeisiin vastauksiin. Haastatteluista 3 suoritettiin kasvokkain yhtiön Suomen konttorissa, 3 puhelimitse ja 2 lomakemuotoisena.

Vertailupohjan saamiseksi tutkimuksessa haastateltiin myös muutamaa Suomessa johtotehtävissä toimivaa henkilöä, jotta pystyttäisiin luomaan kuva vertailukelpoinen kuva lähtökohdista ja verrata niitä Venäjällä saatuihin kokemuksiin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksessa tulee aina huomioida sen luotettavuus ja pyrkiä luomaan tilanne, jossa tutkielmassa saadut tulokset pystyttäisiin toistamaan, jos ne luotaisiin uudelleen. Tämä edellyttää ensinnäkin sitä, että tutkimuksessa esitetään, miten tutkija itse tai eri osapuolet voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin ja miten saatu aineisto on tarkastettu. Vaikka saatu tieto onkin subjektiivista tämän tutkimuksen luonteesta johtuen, pyritään saatuja tuloksia kuvaamaan mahdollisimman objektiivisesti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005)

Tutkimuksen validiteetilla kuvataan sitä, missä määrin tietty väittämä ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti viittaa tutkimusprosessin kuvaamiseen. Validiteetin tarkastelulla pyritään ehkäisemään se, että tutkija ei uskoisi väittämää todeksi, kun se ei sitä ole. Käytännössä validisuus tarkoittaa tämän tutkimuksen kannalta sitä, että tutkijan päätelmät eivät perustu vääriin haastattelutuloksiin.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa muun muassa se, että tutkittu teoreettinen aineisto on suppeahkosta aihepiiristä huolimatta ollut suhteellisen laaja. Tutkimusta varten on luettu useita artikkeleita, verkkojulkaisuja sekä kirjallisuutta, jotta on pystytty luomaan kuva venäläisestä kulttuurista erityisesti juuri johtoryhmään sopivassa viitekehityksessä. Lisäksi empiirisen aineiston keruu tapahtui yhtä haastattelua lukuun ottamatta parin kuukauden sisällä vuoden 2008 keväällä.

Tämän tutkimuksen rajoitukset ovat lyhyesti sanottuna tulosten yleistettävyyden ja mahdollisesti niiden soveltaminen uusiin tilanteisiin. Vaikka tutkimus antaa suuntaa ja ymmärrystä johtoryhmätyöskentelystä Venäjällä, ei voida jättää huomioimatta sitä seikkaa, että Venäjä on jatkuvassa muutostilassa.

Uudet tilanteet, ympäristöt ja kulttuurin hitaasti, mutta varmasti muuttuva luonne takaavat sen, että aihepiiriin viitatessa mitään ei voida pitää itsestäänselvyytenä.

6. Suomalaisen kokemuksen johtoryhmätyöskentelystä Venäjällä

Johtoryhmät, joissa haastateltavat toimivat, olivat pääosin yllättävänkin samankaltaisia. Johtoryhmiin kuului pääsääntöisesti johtaja yrityksen jokaisesta yksiköstä ja niissä oli pääsääntöisesti yhdestä kahteen suomalaista jäsentä. Parissa tapauksessa varsinaista johtoryhmää ei käytännössä ollut, vaan paikalla toimiva suomalaisen johtajan ”johtoryhmä” oli käytännössä joukko korkeampia esimiehiä, jotka eivät toimineet muodollisesti johtoryhmänä mutta kuitenkin hoitivat paikallisen yksikön päättävän elimen virkaa.

Seuraavissa luvuissa käydään läpi jokainen Hofsteden esittämistä dimensioista ja pyritään tuomaan esille haastatteluista saatua tietoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti kuvaten kulttuurierojen ilmenemistä johtoryhmätyöskentelyssä. Lisäksi tutkimuksessa esitetään joitakin kuvaavia otteita saaduista kokemuksista.

6.1 Valtaetäisyys

Kuten teoriaosuuden pohjalta saattoi olettaa, haastateltavat vahvistivat Venäjän olevan hyvin hierarkkinen ja tämän hierarkian olevan hyvin keskeisessä asemassa niin työpaikoilla kuin jokapäiväisessä elämässäkin. Alempi johto tai työntekijät eivät tee juuri lainkaan päätöksiä ilman esimiehensä lupaa ja lähes kaikki ratkaisut on hyväksyttävä ylemmässä johdossa. Eräs haastateltava sanoi, ettei työpaikalla pidetty sopivana, että tavallinen työntekijä olisi edes puhunut kasvatusten toimitusjohtajan kanssa. Jos toimitusjohtaja meni puhumaan jollekin alaiselle näin, se nähtiin helposti työntekijän puolelta niin että, hän on tehnyt virheen ja johtaja on tullut torumaan häntä. Liian pehmeän kuvan antamisen ei myöskään koettu olevan suotavaa, sillä Venäjällä on totuttu vahvoihin auktoriteettihahmoihin.

Puhutellessa toisia on tavanomaista teititellä ainakin ylempiarvoisia henkilöitä ja useat johtajat myös teitittelivät niin alaisiaan kuin muita johtoryhmän jäseniä. Etunimiä ei työpaikalla juurikaan käytetty, elleivät osapuolet olleet toisilleen tuttuja. Herraksi tai rouvaksi kutsuminen on Venäjällä harvinaista, sillä se ei erään haastateltavan mukaan sovi kieleen. Johtajaa saatetaan kutsua herra tai rouva johtajaksi (gospodin, gospozha), mutta tämäkin oli todella harvinaista.

”Venäjän kulttuuri on hyvin hierarkista ja toimenkuvalla on suuri merkitys, kuin myös niillä tehtävillä, jota kuhunkin toimenkuvaan liitetään. Johtajan oletetaan välittävän kaikki käskyt hierarkian mukaan ja esimerkiksi se, että työkaverit välittäisivät johdon käskyjä toisilleen, on vierasta.”

”Pääsääntöisesti kaikki tärkeämmät päätökset tehdään johtoryhmässä ja alemman johtotason tehtävänä on huolehtia toimeenpanosta.”

Haastateltavat pitivät lähes kautta linjan organisaatioitaan hyvinkin hierarkisina. Kuitenkin, pyydetessä heitä vertaamaan omaa organisaatiotaan täysin venäläiseen vastaavaan organisaatioon, haastateltavat pitivät omaansa vähemmän hierarkisena. Pääasiassa organisaatiot olivat henkilöstöltään venäläisiä lukuun ottamatta muutamia johtotason henkilöitä tai asiantuntijoita. Vaihtelua näkyi jonkin verran organisaatioiden iän mukaan: Vanhemmat organisaatiot olivat hieman hierarkisempia kuin vastaperustetut ja uudemmissa yksiköissä saattoi havaita jo hieman hierarkiasta vapautuneemman ilmapiirin.

Vaikka johtoryhmätyöskentely ja johtoryhmän jäsenten välinen kanssakäyminen tulkittiin usein muodolliseksi, ilmeni parissa haastattelussa välien muuttuneen tuttavallisemmiksi ja vähemmän muodollisiksi ekspatriaattien tutustuttua kollegoihinsa myös henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi englannin kielen käyttö nähtiin seikkana, joka lisäsi keskustelujen muodollisuutta, sillä kielimuuri tulkittiin kautta linjan seikkana joka estää onnistuneen kanssakäymisen niin johtoryhmissä kuin jokapäiväisessä

elämässäänkin. Jokainen Venäjää puhuva haastateltava sanoi niin työntekonsa kuin jokapäiväisen elämänsäkin helpottuneen huomattavasti heidän opittuaan Venäjän kielen edes välttävästi. Jotkut haastateltavat osasivat kieltä jo komennukselle lähtiessään ja he myönsivätkin kokeneensa sopeutumisen vieraaseen johtoryhmään huomattavasti paremmin kuin kieltä osaamattomat, jotka joutuivat käyttämään kielenään englantia.

Kommunikaatio tai sen puute nähtiin helposti seikkana joka joko lisäsi tai vähensi alaisten etäisyyttä johtajasta ja seuraava lainaus kuvaa tätä seikkaa:

”Aluksi Venäjälle tullessani en osannut kieltä ja kommunikaatio niin johtoryhmän kokouksissa kuin alaistenkin kanssa käytiin englanniksi. Seurauksena tästä alaisten kynnys tulla keskustelemaan asioista oli hyvin suuri ja kokouksissa saattoi helposti jäädä käsittelemättä asioita. Olin huomattavasti vähemmän tietoinen asioista kuin nykyään, kun osaan venäjää.”

Hiljainen tieto ei helposti välity Venäjällä muuten kuin venäjäksi ja päästäkseen todella osaksi organisaatiota tulee johtajan osata venäjää.

Johtajan kansallisuudesta mahdollisesti aiheutuvia ongelmia voinee parhaiten kuvata seuraavalla lainauksella:

”Venäjällä (ja aikoinaan myös Saksassa) työskennellessäni kansallisuudesta mahdollisesti johtuvat ongelmat ovat mielestäni osaltaan seurausta maan suuroaltahistoriasta ja siitä kumpuavasta asenteesta. Perusoletuksena vaikuttaa olevan se lähtökohta, että he osaavat hoitaa itse asiansa ja eivät tarvitse ulkopuolista neuvoa ja tämä piirre tuntuu olevan selkeästi korostunut. Vaikka käskyt toteutetaan ja ohjeiden mukaan toimitaan, on organisaatiossa aina havaittavissa näkymätöntä vastarintaa, joka puolestaan korostaa valvonnan tärkeyttä.”

Kuitenkin toisaalta ne henkilöt, jotka olivat asuneet Venäjällä useita, jopa kymmeniä vuosia kokivat, ettei kansallisuudella ollut merkitystä ja osaltaan tätä pidettiin seurauksena siitä, että he olivat oppineet venäjän kielen lähes täydellisesti ja työntekijät olivat tottuneet ulkomaalaisen johtajan läsnäoloon

siinä määrin, että häntä ei enää pidetty ulkopuolelta tulleena. Hyötyinä pidettiin ensisijaisesti sitä, että asiointi Suomessa toimivan emoyhtiön kanssa oli helpottunut molempiin suuntiin. Venäjän korkea valtaetäisyys heijastuu ulkopuolelta tulleiden välttämiseen tai heidän asemansa kunnioittamiseen. Ulkopuolinen esimies on lähtökohtaisestikin vaikeampi lähestyttävä ja se yhdessä Venäjän jo valmiiksi korkean voimaetäisyyden kanssa saattoi helposti luoda tilanteen, jossa ekspatriaatti ei pystynyt helposti pääsemään sisälle organisaatioon ja sen sisällä olevaan hiljaiseen tietoon.

Johtoryhmät olivat aina joko itse päättämässä yksikön asioista tai toimivat toimeenpanevana elimenä varsinaisten ohjeiden tullessa emoyhtiöltä. Venäjällä toimivien organisaatioiden yksiköt eivät olleet itseohjautuvia ja tiedusteltaessa oma-aloitteisuudesta erään teollisuusyrityksen johtajan vastaus oli seuraavanlainen:

”Tehtävät tehdään VAIN, jos käsketään.”

Kokousten päämääränä oli siis joko käsitellä emoyhtiöltä tulleet ohjeet ja välittää ne eteenpäin yksiköille tai käsitellä paikan päällä kunkin yksikön tehtäviä, jonka jälkeen johtoryhmän jäsenet välittivät nämä päätökset edelleen omiin yksikköihinsä, jossa ne kerrottiin tavallisille työntekijöille. Tilanteissa, joissa johtoryhmän muut jäsenet eivät kokeneet saatuja ohjeita mielekkäiksi tai järkeviksi saattoi syntyä tilanteita, joista muodostui johtoryhmien sisäisiä erimielisyyksiä. Esimerkiksi eräs haastateltava mainitsi komennuksensa alkuajat, kun häntä ei vielä nähty johtoryhmässä auktoriteettihahmona ja kun hän emoyhtiöltä saadut ohjeet johtoryhmälle annettuaan huomasi jonkin ajan kuluttua, että joidenkin yksiköiden johtajat eivät olleet välittäneet näitä eteenpäin. He eivät olleet pitäneet niitä tärkeinä tai tunnustaneet uuden johtoryhmän jäsenen sanan painoa.

”Sain komennukseni alussa oppia kantapäähän kautta, että tehtävien toimeenpanoa tulee aina valvoa, niin yksikkö- kuin johtoryhmätasollakin.”

Hofsteden ulottuvuuksilla mitaten Venäjä on yksi kaikkein hierarkisimmista maista. Valta Venäjällä perustuu ensisijaisesti asemaan ja vaikka eräiden haastateltavien mukaan ikää arvostettiin, niin se liitettiin yleensä myös sijaintiin organisaation hierarkiassa, jossa oli noustu ylemmäs iän myötä. Korkeaa koulutustasoa on alettu arvostaa yhä enemmän ja uuden sukupolven venäläiset ovatkin usein kouluttautuneet länsimaisissa yliopistoissa ja ovat hiljalleen aloittamassa murrosta venäläisessä liiketoimintahierarkiassa. Kuitenkin, vaikka koulutustasoa arvostetaan ja koulutetut ihmiset ovat etulyöntiasemassa työpaikkoja haettaessa, ei Venäjällä vielä ollut olemassa selkeästi havaittavaa trendiä, joka korostaisi korkeaa koulutusta arvostuksen lähtökohdana formaalin aseman sijaan. Tästä organisaatiolle seuraa luonnollisesti haaste, sillä korkeasti koulutettu henkilöstö on hyvin kysyttyä Venäjällä ja korkea liikkuvuus eri organisaatioiden välillä on yleistä koulutetumman henkilöstön keskuudessa.

Palautteenannosta huomioitiin useita seikkoja. Päälimmäisenä esille tuli valtaetäisyys ja siitä koituvat haasteet. Esimies-alais-keskustelut olivat useimmissa organisaatioissa vielä hyvin uusi asia ja kahdessa organisaatiossa niitä ei käytetty lainkaan, ainakaan tämän termin alla. Esimiesten antama palaute on useimmin negatiivista, mutta siitä huolimatta venäläiset haluavat kuulla mahdollisimman paljon palautetta omasta työstään. Huomionarvoista negatiivisen palautteen annosta on se, että venäläisille kasvojen säilyttäminen on tärkeää ja jos negatiivista palautetta annetaan, on se parasta tehdä henkilökohtaisesti eikä ryhmän edessä. Kuitenkin aktiivisella kanssakäymisellä haastateltavat sanoivat saaneensa aikaan tilanteen, jossa heitä alettiin arvostaa enemmän johtoryhmän sisällä. Se, että otettiin aikaa luoda muille johtoryhmän jäsenille ja omille lähimmille alaisille kuva uudesta johtajasta, auttoi

haastateltavia löytämään oman paikkansa organisaatiossa ja saavuttamaan arvostettu asema organisaation hierarkiassa.

Palautteen tulee Venäjällä aina olla suoraa ja mielellään henkilökohtaista, sillä yleisellä tasolla annettu palaute kuten esimerkiksi lausunnot emoyhtiöltä tulkittiin niin, että esimies vain sanoo nämä asiat koska häntä on käsketty sanomaan ne, eikä sanotuilla asioilla ole minkäänlaista käytännön merkitystä. Vapaamuotoista keskustelua ja palautteenantoa on vähemmän kuin Suomessa, vaikka kaksi johtajaa mainitsi Suomessa käytetyn mallin olevan hyvin muodollinen eikä vapaamuotoista keskustelua käyty edes kotimaassa.

Korkeasta valtaetäisyydestä johtuen työntekijät eivät usein edes oleta, että heidän olisi mahdollista, suotavaa tai edes sallittua keskustella yrityksen ylimmässä johdossa toimivan henkilön kanssa ja siten eri tasojen välinen kanssakäyminen jää huomattavasti vähemmälle kuin Suomessa. Johtoryhmän jäsenet keskustelevat usein keskenään, kuin myös keskitason johto, mutta yleisesti vapaamuotoinen kanssakäyminen rajoittuu oman hierarkiatason mukaan eikä eri tasojen välistä kanssakäymistä haastattelujen mukaan juurikaan esiintynyt, jonka syitä nähdään tarkasteltaessa tapoja käsitellä konflikteja.

Konfliktitilanteet eri henkilöiden välillä ovat vähintään yhtä tavallisia kuin Suomessa ja ratkaisutapa riippuu lähtökohdista, pyritäänkö erimielisyydet ratkaisemaan esimiesjohtoisesti vai ratkaisevatko eri osapuolet asiansa itse.

”Konfliktitilanteisiin Venäjällä kuuluu aina huutaminen ja hyöinkin karu molemminpuoleinen kielenkäyttö. Itse pyrin nousemaan näiden konfliktien yläpuolelle siinä mielessä, etten ala käyttää kovaa kieltä vaan pyrin ratkaisemaan ongelmat keskustelemalla ja pyrkimällä ongelman ratkaisuun.”

”Suomalaisen ja venäläisen pikkujoulun ero on se, että siinä missä suomalainen työntekijä tulee juopuneena illan pikkutunneilla puimaan esimerkiksi keväällä tapahtunutta konfliktitilannetta ja kertomaan miten hän

oli pettynyt sen lopputulokseen, niin venäläinen tulee sanomaan että ratkaisitpa sen tilanteen hyvin ja pyytämään anteeksi, että sanoi pahasti.”

Konfliktitilanteet pyritään Venäjällä hoitamaan heti niiden ilmaannuttua ja on luontaista, että riitoja puhkeaa tuon tuosta. Sen sijaan, että nämä riidat jäisivät vaivaamaan osapuolia, ne yleensä vain puhdistavat ilmapiiriä eikä niillä ole sen suurempia pitkäaikaisia vaikutuksia.

Yleinen valtaeroihin liittyvä konfliktitilanne, johon Suomesta Venäjälle siirtyvä johtaja voi joutua, on kun hän esimerkiksi jättää välistä yhden esimiesportaan ja menee keskustelemaan jonkun toisen alaisen kanssa ja tämän esimies kuulee tapauksesta myöhemmin kyseiseltä alaiselta. Sama toimii myös toiseen suuntaan, eli jos työntekijä jättää välistä oman esimiehensä ja menee keskustelemaan tämän esimiehen kanssa, aiheesta syntyy usein riitaa. Tilanne käsitetään helposti niin, että tämän ohitetun esimiehen johtaja vakoilee häntä, pyrkii mustamaalaamaan tätä ja pyrkii löytämään hänen alaisiltaan tietoa hänestä. Sama tilanne seuraa myös alaisen ohittaessa esimiehensä ja mennessä puhumaan tämän esimiehelle. Hierarkisuudesta johtuen jokainen esimies on tottunut asemaansa ja jos joku ei kunnioita hänen asemaansa organisaatiossa, hän kokee itsensä helposti loukatuksi. Koska johtoryhmien jäsenet olivat yleensä eri yksiköiden johtajia, myös heidän ohittamisensa koettiin loukkaavana. Esimerkiksi jos ekspatriaatti työskenteli yhtiön paikallisen konttorin johtajana, ei koettu sopivaksi, että hän meni keskustelemaan yhtiönsä yksiköiden työntekijöiden tai alempien johtohenkilöiden kanssa keskustelematta ensin yksikön johtajan kanssa.

6.2 Yksilöllisyys - kollektiivisuus

Tiimi- tai ryhmätyöskentelyn määrä vaihteli jonkin verran organisaation toimialan mukaan, mutta pääasiallisesti kaikissa organisaatioissa työskenneltiin

ryhmissä, joko organisaation kehittämässä tai henkilöstön itse luomissa. Sosiaalinen ryhmä on Venäjällä erittäin tärkeä ja tästä seurauksena työntekijät pyrkivät lähes poikkeuksetta toimimaan työpaikoilla oman sosiaalisen piirinsä puitteissa.

”Epäviralliset ryhmät ovat Venäjällä hyvin tavallisia. Yhteisöllisyys on venäläisille todella tärkeää. Päämääränä on se, että kaikki pystyisivät nauttimaan työstään ja tämä saavutetaan usein sillä, että voidaan työskennellä omassa sosiaalisessa ryhmässä.”

”Johtoryhmän jäsenten väliset suhteet ovat Venäjällä hyvin mielenkiintoisia. Toiset ovat ylimpiä ystäviä keskenään, kun taas toisten välit ovat aivan jäässä. Vaikka ryhmän sisällä onkin välillä ristiriitoja, löytyy kompromissiratkaisu yllättävän usein. Työtä sen eteen saa tehdä, mutta lähes aina sellainen löytyy.”

Seurauksena venäläisten halukkuudesta löytää sosiaalisesti miellyttävä ratkaisu on se, että usein työn tehokkuudesta joudutaan karsimaan viihtyvyyden takia. Epäviralliset ryhmät ovat lähes poikkeuksetta samalla tasolla toimivan henkilöstön luomia eikä niissä ole esimiehiä. Esimiehen ottaessa osaa ryhmätyöskentelyyn siitä tulee muodollinen ryhmä, joka on toiminnaltaan ja ilmapiiriltään erilainen henkilöstön muuten luomista epävirallisista ryhmistä. Esimiesvetoista ryhmätyöskentelyä on poikkeuksetta vähemmän kuin Suomessa. Tämä johtuu toki osaltaan epävirallisista ryhmistä, mutta myös siitä, että ryhmiä vetämään on vaikea löytää esimiehiä. Esimiehet ovat haluttomia johtamaan ryhmiä tai tiimejä. Oletus siitä, että he eivät tietäisi vastausta johonkin kysymykseen ja tarvitsisivat ongelman ratkaisuun alaistensa apua, on venäläisille vieras.

Haastatteluissa kävi ilmi myös johtoryhmien sisäinen kollektiivinen luonne. Koska Venäjällä organisaation samoilla tasoilla olevat henkilöt muodostavat usein oman virallisen työryhmänsä lisäksi myös epävirallisen sosiaalisen ryhmän ja nämä ryhmät koostuvat lähes poikkeuksetta organisaation samalla tasolla työskentelevistä henkilöistä. Niinpä haastatteluissa kävi ilmi, että

toisensa pitkään tunteneet johtoryhmän jäsenet vetävät usein yhtä köyttä. Tämä ei kuitenkaan ollut totta kaikissa ryhmissä, sillä myös johtoryhmien sisäisiä ristiriitoja ilmeni. Vaikka yleinen mielipide olikin se, että johtoryhmä pyrkii lähes aina demokraattiseen kompromissiratkaisuun, oli joidenkin haastateltavien organisaatioissa ilmennyt myös konfliktitilanteita.

Johtoryhmän sisäinen dynamiikka vaihteli jonkin verran. Kahdessa organisaatiossa oli aktiivisesti pyritty tilanteeseen, jossa johtoryhmän venäläiset jäsenet ottaisivat aktiivisesti osaa päätöksentekoon sen sijaan, että ne tulisivat suoraan toimitusjohtajalta tai emoyhtiöltä. Useimmissa organisaatioissa käytetty malli oli kuitenkin sellainen, että johtaja tekee päätökset ja johtoryhmän jäsenet vain välittävät nämä tiedot omiin yksiköihinsä.

Toimialasta riippumatta henkilökohtaisia suhteita pidettiin hyvin tärkeinä ja sosiaalista kanssakäymistä pidettiin kautta linjan tärkeämpänä kuin Suomessa. Henkilökohtaista luottamusta avainhenkilöiden välillä arvostetaan ja eräillä toimialoilla henkilökohtaisilla suhteilla luoduista verkostoista oli saavutettu selkeää hyötyä.

”Päivittäistavarakauppa ei riipu henkilökohtaisista suhteista tai verkostoista, vaan päivittäisestä työnteosta. Raaka-ainepuolella taas verkostot ovat usein huomattavasti tärkeämpiä, sillä valmistajien määrä on rajallinen kuin on myös heidän tuotantonsa ja varastonsa.”

Pääsääntöisesti oltiin sitä mieltä, että vaikka henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä toimittaessa Venäjällä, niin ne ovat kuitenkin riippuvaisia toimivasta jokapäiväisestä työstä, eikä siten vain hyvillä suhteilla saada aikaan mainittavan suurta menestystä. Johtajat, joilla ei ollut Venäjällä varsinaista verkostoa eivät kuitenkaan olleet sitä mieltä, että heidän liiketoimintaansa olisi haitannut paikallisten kontaktien puuttuminen. Haastateltavat olivat poikkeuksetta sitä mieltä, että opittuaan tuntemaan johtoryhmän muita jäseniä hieman epävirallisemmin, oli työnteosta tullut helpompaa.

”Venäläiset ovat hyvin erilaisia kuin suomalaiset. He ovat tietyllä tavalla varautuneita, mutta kun he oppivat luottamaan ja pitämään sinua ystäväinä, koko kuvio muuttuu. Aloittaessani komennukseni koin itseni ulkopuoliseksi, enkä ymmärtänyt venäläisiä tapoja ja otti runsaasti aikaa ja kärsivällisyyttä oppia heidän tavoilleen. Kun kieli oli hallussa ja ymmärsin heidän kulttuuriaan paremmin, työnteko myös johtoryhmän sisällä helpottui huomattavasti.

Tarkasteltaessa henkilöstön tehokkuutta itsenäisesti tai ryhmässä työskennellen, valtaosa haastatelluista oli sitä mieltä, että venäläiset toimivat tehokkaimmin ryhmissä. Itsenäistä työskentelyä ei varsinaisesti karteta, mutta silloinkin kun henkilöstö toimii omillaan on tavanomaista, että he ovat kuitenkin yhteydessä omaan sosiaaliseen ryhmäänsä.

”Mieluiten venäläiset toimivat epävirallisissa ryhmissä, mutta parhaan tuloksen he saavuttavat työskennellessään itsenäisesti, saaden kuitenkin samalla tukea ryhmältään.”

Epävirallisen tiimityöskentelyn etuna on se, että ratkaisut syntyvät nopeasti ja työ on kaiken kaikkiaan hyvin tehokasta. Varsinaisen esimiehen puuttuminen saattaa kuitenkin johtaa vääränkaltaisiin ratkaisuihin. Eräs johtaja mainitsi, että vaikka epävirallisia tiimejä preferoidaan virallisten tiimien sijaan, osaa henkilöstö työskennellä hyvinkin itsenäisesti tietyissä rajoissa. Tämä taas puolestaan saattaa johtaa siihen, että kanssakäymisen puutteesta johtuen yksilön tulos voi olla vaikeammin sovellettavissa tai käytettävissä, mitä se olisi ollut, jos hän olisi toiminut ryhmässä ja saanut palautetta muilta työntekijöiltä ennen lopullisen ratkaisun tekoa.

”Tehokkain tapa toimia on, kun työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti, mutta saa kuitenkin jatkuvaa palautetta ja osaa reagoida siihen.”

Venäjän suhteellisen matala tulos yksilöllisyys-kollektiivisuus-indeksillä tarkoittaa siis käytännössä sitä, että ryhmiä preferoidaan enemmän kuin yksilöä ja ryhmän suoritusta arvostetaan enemmän kuin yksilön. Koska tulos

on kuitenkin lähellä indeksin keskiarvoa, voidaan nähdä tiettyjä yksilöllisyyteenkin viittaavia piirteitä.

6.3 Maskuliinisuus – feminiinisyys

Johtuen siitä, että johtoryhmät oli pääasiassa koottu eri yksiköiden johtohenkilöistä ja siitä, että jokaisella oli organisaatiossa oma vastuualueensa tai yksikkönsä, ei johtoryhmän sisäistä kilpailua pidetty ainakaan näkyvänä osana jokapäiväistä työntekoa. Kaiken kaikkiaan mielipide oli vahvasti siihen suuntaan, että venäläisissä organisaatioissa on vähemmän näkyvää kilpailua kuin Suomessa.

Vaikka johtoryhmän jäsenet eivät varsinaisesti kilpaile keskenään, on hyvin tavallista, että eri yksiköiden johtajat ajavat kokouksissa omia päämääriään. Päätöksissä pystytään tarvittaessa pääsemään kompromisseihin, mutta usein sen saavuttamiseksi joudutaan keskustelemaan ennemmin henkilökohtaisella tasolla kuin asiapohjalla.

”Oman kokemukseni mukaan jokaisessa johtoryhmässä on aina joku, joka ajaa omaa asiaansa, eikä se ole mielestäni maasta tai kulttuurista riippuvainen seikka, vaan henkilöstä itsestään.”

Venäjällä se, että päätös on tehty ei välttämättä tarkoita sitä, että johtoryhmän jäsenet tekisivät mukisematta päätöksen mukaisia ratkaisuja. Koska kasvojen menettäminen on Venäjällä vakava asia, voi ristiriitaisen päätöksen tekeminen saada aikaan hiljaista vastarintaa joidenkin yksiköiden johtajien taholta ja siten vaikeuttaa päätösten toimeenpanoa. Kuten valtaetäisyys-osiossa jo todettiin, toimeenpanon valvonta todettiin tärkeäksi myös johtoryhmätasolla ja auktoriteetin ja vallan tunnustamisen lisäksi haastateltavat listasivat myös mahdollisen kasvojen menetyksen tai aseman heikkenemisen pelon.

Useimmissa organisaatioissa johtoryhmässä käytetty palkitsemisjärjestelmä oli suomalaisessa emoyhtiössä käytetty malli, jota sovellettiin samankaltaisella mittaristolla myös Venäjällä. Palkitsemisjärjestely on pääasiassa rahallinen bonus, joka maksettiin kerran vuodessa joulukuussa ja perustui organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai hyviin yksikkökohtaisiin tuloksiin. Maskuliinisissa kulttuureissa esiintyvää korkean palkitsemisen tavoittelua ei pidetty sen keskeisempänä kuin Suomessa.

6.4 Epävarmuuden välttäminen

Säännöt ovat hyvin keskeisessä asemassa Venäjällä. Hofsteden tutkimuksen mukaan Venäjä sijoittuu epävarmuuden välttämisen indeksillä aivan asteikon huipulle, tarkoittaen korkeasti säänneltyä kulttuuria. Venäläisten työtahtia pidettiin haastatteluissa yleisesti ottaen kovana, mutta heikkoutena nähtiin sääntöjen suuri tarve ja suhteellisen usein esiin tulevat ongelmat.

”Työtahti on lähes poikkeuksetta kovempi kuin Suomessa, mutta se ei tarkoita, että tulos välttämättä olisi parempi. Töissä ilmenee usein seikkoja, joihin tarvitsee puuttua ja joiden selvittämiseen kuluu runsaasti aikaa.”

”Venäläiset eivät ole laiskoja. Työtahti on kova, mutta virheitä tehdään useammin kuin Suomessa ja valvonta on tärkeää.”

Aikataulujen pitäminen koetaan yleisesti ottaen ongelmana, olipa kyseessä kokouksen aloittaminen ajoissa tai ryhmävetoisen projektin loppuun saattaminen. Työnteossa ilmenee usein odottamattomia hidasteita, olivatpa ne sitten työntekijöiden keskinäisiä kiistoja tai ohjeiden väärin ymmärtämisestä johtuneita viivästymisiä.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että venäläisessä organisaatiossa on huomattavasti enemmän sääntöjä kuin Suomessa työskennellessä. Säännöt ovat kirjallisessa muodossa ja niissä katetaan työskentelyyn liittyvät asiat hyvin

yksityiskohtaisesti. Venäjän lainsäädännön mukaan jokaisella organisaatiolla tulee olla työjärjestys, josta ilmenee organisaation sisäiset säännöt.

”Suullisesti välitetyillä säännöillä ei ole merkitystä. Jos sitä ei ole kirjoitettu yhtiön sääntöihin, se ei ole henkilöstön mielestä oikea sääntö ja tämä oli minulle ja muille suomalaisille vaikea asia ymmärtää.”

Vaikka kirjallisia sääntöjä on runsaasti, niitä noudatetaan melko huonosti ja usein esimiesten tärkein tehtävä onkin valvoa sääntöjen noudatetuksi tulemista omien tehtäviensä ohella.

Säännöt ovat todella yksityiskohtaisia ja niissä käsitellään mm. alueet, joilla työntekijät saavat tupakoida. Ei siinä vielä mitään, mutta säännöissä lukee erikseen vielä se, missä he eivät saa tupakoida. Työturvallisuuslainsäädännön mukaan uusi työntekijä, olipa hän sitten esimies tai tavallinen työntekijä, ei saa kytkeä tietokoneen virtajohtoa seinään ilman opastusta. Tämänkaltaisia sääntöjä on olemassa runsaasti, mutta niistä ei välitetä juurikaan. Johdolla on sääntöjen noudattamisessa tärkeä rooli, sillä sen erityisesti korostamia ja määrittelemiä sääntöjä tulee noudattaa ja niiden noudattamista valvotaankin selkeästi enemmän kuin muita työjärjestyksessä määriteltyjä sääntöjä. Kaiken kaikkiaan lähes jokaiselle pienelle yksityiskohdalle on olemassa oma sääntönsä, mutta läheskään kaikkia sääntöjä ei valvota ja käytännössä useimmat niistä ovat merkityksettömiä.

Myös johtoryhmien työskentelyn sääntelyä pidettiin tärkeänä. Edellämäinnittujen auktoriteetin puutteen, virheellisten käsitysten tai kasvojen menetyksen pelon takia johtoryhmien sääntely koettiin tärkeäksi. Kuitenkin useissa haastatteluissa kävi ilmi, että johtoryhmissä työskentelee nuoria, hyvin kansainvälistyneitä venäläisiä, jotka eivät tarvitse säänneltyä työympäristöä onnistuakseen työssään hyvin ilman valvontaakin.

6.5 Suhtautuminen aikaan

Eri yksiköt osallistuvat päätösten tekoon hyvin vähän ja kaikki tärkeämmät päätökset tehdään johtoryhmässä. Pitkän tähtäimen suunnitelmia pyritään

välttämään, sillä yksiköitä on vaikea saada sitoutumaan pitkälle tähtääviin suunnitelmiin.

”Eri yksiköt ottavat kannustuksesta huolimatta todella vähän osaa itseään koskeviin päätöksiin ja suunnittelutyö on hyvin erilaista kuin Suomessa.”

Projektiluontoinen työskentely on Venäjällä huomattavasti vähäisempää kuin Suomessa ja useat haastateltavat huomauttivat, että on ollut todella vaikeaa löytää osaavia henkilöitä tehtävien johtoon. Venäläisille tuntuu olevan vaikeaa hahmottaa asioiden eteneminen esimerkiksi seuraavan puolen vuoden aikana. Tämä selittyy osaltaan heidän polykronisella aikakäsityksellään, johon ei sovi aikaan sidonnaisten suunnitelmien tekeminen.

”Rakennusalalla suurin haaste Venäjällä on löytää oikeat henkilöt projektien johtoon.”

Johtoryhmän toiminta ja erityisesti kokoukset on yleisesti ottaen valmiiksi suunniteltu, mutta itse johtoryhmät ottavat osaa tähän suunnittelutyöhön vain harvoin. Suunnitelmat olivat yleensä toimitusjohtajan tai vastaavan harteilla tai vaihtoehtoisesti ne tuotettiin Suomesta ja toimitusjohtajan tehtävänä oli esitellä aiheet johtoryhmälleen kokouksissa. Ennalta suunnitelluista kokouksista huolimatta kokouksia tarvitsee aina johtaa ja jos puheenjohtaja ei vie asialistaa eteenpäin niin kokoukset ajautuvat helposti sivuraiteelle ja saattavat kestää tunteja aiottua pidempään. Johtoryhmän jäsenet ajautuvat helposti vapaaseen keskusteluun, ellei kokouksia ole johdettu.

Kokouskäyttäytymisessä on eroja. Esimerkiksi täsmälliseen suomalaiseen kokouskäytäntöön tottunut johtaja voi Venäjälle siirtyessään odottaa aikataulujen lipsuvan jopa parilla tunnilla ja kokousten etenevän ennemmin yleisen keskustelun merkeissä kuin agendan sanelemalla tavalla.

Erään haastateltavan mukaan tietyt ammattiryhmät, kuten kirjanpitäjät ja juristit, ovat Venäjällä selkeästi ongelmahakuisia. Jos kokouksia ei ole selkeästi

johdettu, alkavat näihin ammattiryhmiin kuuluvat henkilöt usein moninkertaistaa esilläolevia ongelmakohtia ajaen kokouksen sivuraiteelle ja lisäten sen kestoja. Koska nyt joudutaan käsittelemään asioita, joita ei ollut esitetty kokouksen asialistalla, jopa kokouksen varsinainen tarkoitus saattaa unohtua.

Kokouksiin valmistautuminen vaihteli haastateltavien organisaatioiden mukaan. Organisaatiot, joilla ei ollut niin sanotusti muodollista johtoryhmää ei myöskään ollut ennalta saatavilla olevaa kokousagenda ja kokouksissa käsiteltiin lähinnä kullakin hetkellä tärkeitä asioita tai suomalaisesta emoyhtiöstä tulleita ohjeistuksia. Tulokset olivat vaihtelevia organisaatioilla, joilla oli muodollinen johtoryhmä ja osalla haastateltavista kokousagenda oli saatavilla ennakkoon, kun taas toisilla kokouksen asialista ilmoitettiin osallistujille vasta itse kokouksessa. Johtoryhmän kokousten tyyppi ja tiheys vaihtelivat myös laidasta laitaan. Osalla organisaatioista kokoukset menivät vapaamuotoisemmin ja saattoivat kestää hyvin pitkään, kun toisilla taas oli selkeät ennalta määritetyt linjat, joita puheenjohtaja valvoi. Asialistat vaihtelivat suomalaiselta emoyhtiöltä saatujen ohjeiden käsittelystä yksikkökohtaisiin paikallisiin asioihin.

"Jos kokouksia ei ole tarkkaan johdettu, katoaa niiden punainen lanka ja yhtäkkiä kokous kestääkin tuntikausia aiottua pidempään."

Toiminnoista riippuen suunnitelmia tehdään erilaisilla aikajännteillä. Esimerkiksi kirjanpito tietää, mitä he tulevat tekemään vuodesta toiseen ja myös markkinointiosastojen tulee nähdä puolen vuoden päähän. Kuten edellä on jo todettu, projektiluontoiset tehtävät tuottavat usein vaikeuksia ja jos suunnitelmia tarvitsee jatkuvasti sitoa tiettyyn määräaikaan, niillä on myös suurempi riski epäonnistua.

Kaiken kaikkiaan oltiin sitä mieltä, että venäläiset pitävät aikatauluista kiinni todella huonosti. Kokouksiin ja tapaamisiin saavutaan joko noin vartti ennen varsinaisen tapaamisen alkua tai tunnista kahteen myöhässä. Pieniä myöhästymisiä ei juuri tapahdu ja suuremmille myöhästymisille virallinen syy on yleensä liikenne. Moskovan ja Pietarin liikennejärjestelyt eivät ole kestäneet kaupunkiliikenteen jatkuvaa kasvua ja liikenne on tukossa lähes päivittäin. Toki kokouksiin voisi ehtiä lähtemällä niihin tuntia aikaisemmin, mutta joka tapauksessa on hyvin tavanomaista, että venäläiset myöhästyvät kokouksista ja tapaamisista.

"Aikatauluista ei pidetä kiinni."

"Moskovan ja Pietarin liikenne on kaoottinen ja aiheuttaa usein odottamattomia viivästymisiä. Venäläiset tulevat kokouksiin usein myöhässä, mutta siitä ei tule pahastua."

Koska aikadimensioon kuuluu myös yksilön sitoutuminen niin perheeseensä kuin työpaikkaansa, myös se tuli tutkimuksessa esille. Työntekijät ovat haastattelujen mukaan hyvin vähän sitoutuneita organisaatioihin, sillä suurissa kaupungeissa on kova kysyntä osaavalle ja koulutetulle työväestölle. Henkilöstö ei vaivaudu sitoutumaan organisaatioon, vaan he saattavat helposti vaihtaa työpaikkaa paremman tarjouksen ilmaantuessa. Johtoryhmissä tilanne on kuitenkin toinen ja haastattelujen mukaan ryhmät olivat lähes poikkeuksetta toimineet samalla kokoonpanolla lukuunottamatta organisaation itsensä puolesta tapahtuneita muutoksia.

6.6 Muuta huomioitavaa

Vaikka tämän tutkimuksen päämääränä olikin ensisijaisesti tutkia johtoryhmätyöskentelyä Venäjällä suhteessa Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin, haastatteluissa ilmeni kuitenkin seikkoja, jotka eivät liity mihinkään tiettyyn ulottuvuuteen. Nämä seikat ovat kuitenkin keskeisiä

venäläiselle kulttuurille ja ovat siten tärkeässä asemassa tarkasteltaessa sitä, mitä työskentely venäläisessä johtoryhmässä käytännössä tarkoittaa.

Ehkä yllättävin esiinnousseista seikoista oli Venäjälle työskentelemään lähteneiden johtajien ennakkoon saama koulutus. Valtaosa lähti komennukselle vailla kielitaitoa tai minkäänlaista kulttuuriin tai paikallisiin tapoihin liittyvää koulutusta tai kokemusta. Kielitaito opittiin usein vasta paikan päällä.

”Nyt kolmentoista Venäjällä vietetyn vuoden jälkeen voin sanoa, että minun olisi pitänyt olla yhteydessä ihmisiin, jotka olivat joko silloin työssä Venäjällä tai olivat juuri päättäneet komennuksen Venäjälle. Uskoisin, että tällä tavalla olisin osannut parhaiten varautua tulevaan kokemukseen.”

Tavanomaisimmat seikat, jotka nousivat esiin, olivat organisaatiotyypin vieraus pääasiassa vahvasti hierarkisen rakenteen takia ja aivan jokapäiväiseen elämiseen liittyvät asiat kuten asunnon ja työluvan hankinta, auton rekisteröinti ja ylipäätään Venäjällä asuminen.

”Uskoisin, että vaikka olisin saanut tietoa joltakulta, joka olisi palannut Venäjältä vain vuosi ennen omaa komennusta, niin en olisi pystynyt hyödyntämään häneltä saamiani tietoja, sillä tilanne Venäjällä on jatkuvassa muutoksessa.”

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtamiskokemus Venäjällä on lähtökohtaisesti erilainen kuin Suomessa ja vaatii paikalliseen kulttuuriin sopeutumista, ennen kuin siellä voi saavuttaa merkittävää menestystä. Johtamista ei voi lähestyä samalla tavalla kuin Suomessa, vaan ensisijaisesti tulee pyrkiä ymmärtämään venäläistä mentaliteettia ja tapoja, ja sopeutua niihin. Koska organisaatiot yleensä haluavat kuitenkin tuoda osan itsestään mukanaan mennessään ulkomaille, niin myös näiden tapojen ja arvojen sovittaminen tulisi tehdä tiettyyn pisteeseen asti paikallisen kulttuurin ehdoilla, eikä yrittää soveltaa suomalaisia tapoja venäläiseen kulttuuriin sellaisenaan.

"Tärkeintä on pitää päämäärä selkeänä koko ajan. Pitää tietää tarkalleen ne muutokset, mitä organisaatiossa tulee ajaa sisään ja samalla huomioida paikallinen kulttuuri ja sovittaa toivottu muutos sikäläiseen malliin."

"Mitä nopeammin kulttuurien välinen ero selkiytyy ja aukenee, sitä parempi."

Useimmat haastateltavat suosittelivat Venäjälle lähtijöille ensisijaisesti kielen tuntemusta ja perustelivat tätä sillä, että paikallinen kulttuuri aukeaa huomattavasti paremmin, kun osaa kieltä. Jokapäiväinen elämä niin työpaikalla kuin työpaikan ulkopuolellakin helpottuu selkeästi ja samalla venäläinen kulttuuri alkaa selkiytyä.

Seikka, johon valtaosa haastatelluista kiinnitti huomiota, oli avoin mieli ja valmius erilaisuuteen. Venäjän luonnehdittiin olevan hyvin perustavanlaatuisesti erilaiseksi kuin mitä Suomi on. Itse kullakin oli ollut jonkinasteisia vaikeuksia sopeutua maahan sinne ensimmäistä kertaa saapuessaan.

"Saapuessa Venäjälle tai oikeastaan mihin tahansa muuhun maahan työhön, on hyvin tärkeää olla aidosti kiinnostunut maasta, siellä asuvista ihmisistä, sikäläisistä tavoista ja kulttuurista, jos työstä aikoo saada jotain irti."

Kaiken kaikkiaan Venäjään ja venäläisiin tutustumista suositeltiin. Yleinen mielipide oli, että vaikka venäläiset ovat aluksi hyvin formaaleja ja jopa jäykänoloisia lukuun ottamatta konfliktitilanteita, he ovat todella mukavia ja lämminhenkisiä ihmisiä kunhan heihin pääsee tutustumaan henkilökohtaisella tasolla. Venäläiset arvot ovat kuitenkin hyvin erilaiset kuin Suomessa ja esimerkiksi kutsu toisen kotiin illalliselle on suuri kohteliaisuus ja kieltäytyminen tästä kutsusta tulkitaan helposti loukkaukseksi.

"Jos johtajana työskentelevä henkilö ei ole kiinnostunut Venäjästä ja venäläisistä, hän ei voi odottaa menestyvänsä."

Mielipiteet vaihtelivat jonkin verran henkilöiden välillä riippuen heidän Venäjällä viettämästään ajasta. Luonnollisesti kauemmin maassa olleet osasivat jo tässä vaiheessa käyttäytyä kuten venäläiset ja heillä oli myös runsaasti enemmän mielipiteitä paikallisista ihmisistä ja sen kulttuurista.

Suuri osa haastatelluista ei ollut saanut mitään varsinaista koulutusta ennen komennustaan. Pääasiallisesti kieli oli opittu vasta maassa ja kulttuuriin ja sen perustavanlaatuisen erilaisuuteen ei juuri oltu perehdytty.

Koulutus, jota johtajat suosittelivat uusille lähtijöille oli loppujen lopuksi hyvin yksinkertaista kuten paikallisen kielen opiskelu ja aito kiinnostus maata ja sen ihmisiä kohtaan. Menestyäkseen eri aloilla tarvitsee keskittyä eri asioihin, mutta yleisesti ottaen maan ja sen ihmisten tuntemusta korostettiin.

"Suosittelisin kaikille lähtijöille venäläisten klassikoitten lukemista, sillä 99 % niistä luonteenpiirteistä, joita siinä kirjallisuudessa esiintyy, löytyy venäläisistä vielä nykyäänkin."

7. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli nimensä mukaisesti lisätä ymmärrystä kulttuurierojen ilmenemisestä Suomalais-venäläisessä johtoryhmätyöskentelyssä. Viitekehukseksi valittiin kulttuuriteoriat ja erityisesti Hofsteden (mm. 1991, 2001) kulttuurien ulottuvuuksia käsittelevä teoria, jonka pohjalta tutkielma rakennettiin ja jota pyrittiin yhdistämään johtoryhmätyöskentelyä käsitteleviin teorioihin. Lisäksi teoriapohjaa haettiin myös mm. Trompenaarsin (1993), Meadin (1994) ja Pufferin (1996) tutkimuksista. Hofsteden malli antoi lähtökohtaisesti tietyt oletusarvot venäläiselle kulttuurille, joiden todenpitävyyttä sittemmin tutkittiin teemahaastatteluilla. Kulttuurin ulottuvuuksia tarkasteltiin ensin yleisellä tasolla ja aihetta jatkettiin tutkimalla venäläisen ja suomalaisen kulttuurin eroja näin luodussa viitekehyksessä.

Johtoryhmätyöskentelyä tarkasteltiin ensin kirjallisuuden perusteella luoden kuvan ensin kansainvälisistä tiimeistä (mm. Maunula, 1999) ja yhdistellen tätä johtoryhmien muodostamiseen (mm. Porenne & Salmimies, 1993) ja niiden toimintaan (mm. Belbin, 1985). Lisäksi tarkasteltiin onnistuneiden johtoryhmien ominaisuuksia (Crahan, 1998, 2005) ja lopuksi käsiteltiin kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia kansainvälisten johtoryhmien työskentelyyn (mm. Kirkman & Shapiro, 2001, Dunkel, 2004).

Teoriaosuuden päämääränä oli ensin käsitellä kulttuurin ulottuvuudet yleisellä tasolla, sitten soveltaa niitä venäläiseen kulttuuriin ja lopuksi käsitellä teorioita kansainvälisten johtoryhmien toiminnasta ja luoda näin pohja tutkielman empiiriselle osuudelle.

Tulokset olivat yhdenmukaisia esitettyjen teorioiden kanssa. Vaikka tässä tutkielmassa ei pyrittykään saamaan laajoja tutkimusotoksia, joiden pohjalta

voisi suoraan luoda Hofsteden alkuperäiseen malliin verrattavan kvantitatiivisen mittarin, luotiin teemahaastattelujen avulla kuva venäläisestä kulttuurista mallin mukaan. Saadut tulokset olivat lähes kautta linjan samansuuntaisia Venäjän kulttuurista esitettyjen teorioiden kanssa. Eli siten kulttuurierot ilmenevät johtoryhmissä teoriapohjaisten odotusten mukaisesti.

Koska tutkielman tarkoituksena oli ennen kaikkea ymmärtää johtoryhmätyöskentelyyn liittyviä seikkoja, teemahaastattelut luotiin Hofsteden mallin pohjalta pitäen mielessä johtoryhmässä työskentelyyn liittyvät haasteet. Haastattelujen tulokset purettiin ja niistä pyrittiin löytämään menestyksekkäälle suomalais-venäläiselle johtoryhmätyöskentelylle relevantit seikat.

7.1 Johtopäätökset ja yhteenveto

Ensimmäinen seikka, joka venäläisestä kulttuurista nousee esille on **valtaetäisyys**, joka on oikeutetusti hyvin korostetussa asemassa tutkittaessa venäläistä kulttuuria Hofsteden kulttuuridimensioiden näkökulmasta. Niin teoria kuin haastattelutuloksetkin tukevat väittämää, että Venäjä on hyvin hierarkinen ja vaikka maahan on virrannut viime vuosina länsimaisia vaikutteita, niin ei maan selkeästi hierarkinen rakenne ole tähän muutokseen reagoinut. Valta Venäjällä perustuu ensisijaisesti formaaliin asemaan ja arvonimeen. Toimitusjohtaja istuu pyramidin päällä ja organisaatio on todellakin rakenteeltaan pyramidin muotoinen. Hierarkiassa on lukuisia tasoja ylimmästä johdosta aina alimpaan työntekijään asti ja tämän hierarkian myötä tulee myös selkeä kaava, jonka mukaan tulee toimia.

Koska hierarkia on niin keskeisessä osassa venäläistä kulttuuria, sen väärin ymmärtämisestä aiheutuu helposti konflikteja suomalaiselle, joka on tottunut

vapaampiin, matriisityyppisiin organisaatioihin. Haastattelutulosten mukaan juuri hierarkian väärin ymmärtämisestä aiheutuu suomalaisille eniten konflikteja, kun paikalliset johtajat kokevat tulleensa väärin kohdelluiksi suomalaisen mennessä keskustelemaan heidän alaisilleen eikä heidän kanssaan.

Toimitusjohtaja tai vastaava oli haastateltavissa organisaatioissa ehdoton johtohahmo. Hyvin tavallista oli, että jopa muut johtoryhmän jäsenet olivat hyvin vähän mukana varsinaisessa päätöksenteossa ja tärkeimmät ratkaisut tulivat pääasiassa toimitusjohtajalta tai emoyhtiöstä. Useissa organisaatioissa oli pyritty aikaansaamaan ilmapiiriä, joissa johtoryhmä ottaisi aktiivisempaa osaa päätöksentekoon ja että yksiköt pystyisivät päättämään omista asioistaan tiettyyn pisteeseen asti. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että osallistuminen oli yrityksistä huolimatta edelleen hyvin alhaista ja tärkeimmät päätökset tehtiin edelleen johtajan pöydässä.

Koska muodollista asemaa arvostetaan enemmän kuin esimerkiksi ikää, kokemusta ja koulutusta, aiheuttaa korkea valtaetäisyys Venäjällä tilanteen, jossa esimerkiksi koulutetut nuoret venäläiset eivät ole halukkaita sitoutumaan organisaatioon. Osaltaan myös Venäjän suurkaupunkien työvoimatilanne vaikuttaa tähän ratkaisuun, mutta kaiken kaikkiaan voidaan nähdä, että näiden seikkojen yhdistelmä luo organisaatioille haasteellisen tilanteen. Länsimaissa koulutettu venäläinen nuorempi sukupolvi ei ole arvoiltaan yhtä hierarkinen tai sääntöihin sitoutunut kuin vanhemmat, mutta kaiken kaikkiaan muutoksen aikaansaaminen nähdään hyvin hitaana prosessina, sillä hierarkinen rakenne alkaa yhteiskunnan pohjalta ja jatkuu aivan ylimpään johtoon asti.

Venäläiset ovat kaiken kaikkiaan **kollektiivisempia** kuin suomalaiset, (Hofstede, 2001) mutta ero ei ole yhtä huomattava kuin valtaetäisyys-indeksillä. Yhteisöllisyys on tärkeää ja työpaikoilla käytetään usein epävirallisia ryhmiä,

jotka koostuvat samalla tasolla olevien työntekijöiden sosiaalisista ryhmistä. Esimiehen lisääminen näihin epävirallisiin ryhmiin teki ryhmistä poikkeuksetta muodollisia ja tämä nähtiin seikkana, joka alensi työntekijöiden viihtyvyyttä. Alemman tason esimiehet olivat kaiken kaikkiaan haluttomia ryhmien johtoon, koska he eivät halunneet joutua asemaan, missä heidän täytyisi kysyä vastauksia alaisiltaan.

Venäläiset pystyvät työskentelemään myös yksinään, mutta useissa haastatteluissa kävi ilmi, että juuri nämä epäviralliset ryhmät ovat ehdottomasti preferoitu työskentelymalli. Yksin työskentelyn heikkoutena nähtiin se, että virheiden mahdollisuus oli korkeampi kuin ryhmässä työskennellessä, kun taas ryhmien heikkoudeksi nähtiin usein valvonnan puutteesta johtuva työn ajoittainen hitaus. Ryhmät saattavat helposti ajautua tilanteeseen, jossa työntöön ohella tehdään jotain aivan muuta ja vaikka venäläiset ovat kaiken kaikkiaan hyvinkin tehokkaita työntekijöitä, saattaa aika helposti kulua sosiaaliseen kanssakäymiseen työntöön sijaan.

Edellä kuvattu asetelma luo melko vaikeasti ratkaistavan haasteen mille tahansa organisaatiolle. Ensinnäkin, kun muodollinen ryhmätyöskentely nähdään negatiivisena kokemuksena, niin esimiehen kuin ryhmän taholta, ei sitä voida pitää parhaana ratkaisuna. Toisaalta taas epämuodollisissa ryhmässä työskentelystä johtuva ajoittainen työn hitaus on seikka, joka aiheuttaa myös mahdollisia ongelmia.

Ratkaisuksi esitettiin muun muassa "itsenäisesti ryhmässä työskentelyä", joka käytännössä tarkoitti sitä, että henkilöstö työskenteli pääasiassa yksin oman tehtävänsä kanssa, mutta pystyi kuitenkin saamaan ryhmältään palautetta mahdollisista virheistä ja olemaan yhteydessä omaan sosiaaliseen piiriinsä. Tällä mallilla oli mahdollista myös pitää esimiehet mukana tehtävässä, sillä jokainen työntekijä toimi periaatteessa yksin ja siten pystyi kommunikoimaan

suoraan oman esimiehensä kanssa ilman ryhmän läsnäoloa. Tämä malli toimii myös esimiehille, sillä tällä tapaa he eivät joudu tilanteeseen, jossa heidän tarvitsisi pelätä vaikuttavansa epäpäteviltä alaistensa edessä, koska he esittävät näille kysymyksiä.

Kaiken kaikkiaan venäläisille on tärkeää ylläpitää sosiaalisia suhteita, mutta suomalaiselle johtajalle voi olla vaikeaa päästä sisälle venäläiseen sosiaaliseen elämään juuri maan hierarkkisen rakenteen takia. Eri organisaatiotasolta toiselle ulottuva kanssakäyminen on harvinaista ja työpaikoilla esiintyvät sosiaaliset ryhmät ovat aina sidonnaisia kullekin hierarkian tasolle.

Venäjän kulttuuri ei ole huomattavasti **maskuliinisempi** kuin Suomen. Organisaatioiden sisällä ei ole nähtävissä näkyvää kilpailua. Johtoryhmän jäsenet eivät varsinaisesti kilpaile keskenään, mutta henkilökohtaisista mielipiteistä tulee helposti riitaa.

Ristiriitatilanteet ovat johtoryhmissä siinä mielessä tavallisia, että ajoittain jotkin ryhmien jäsenet pyrkivät ajamaan kokouksissa omiaan tai oman yksikkönsä intressejä. Kompromisseihin kyllä pystytään päätyään, mutta niistä aiheutuu helposti hiljaista vastarintaa.

Tunnetasolla venäläiset ovat selkeästi avoimempia. Koska asiat käsitellään pääosin tunnetasolla, ovat konfliktit hyvinkin tavallisia. Riitatilanteille on ominaista kova äänenkäyttö, mutta vaikka tilanteet saattavat usein näyttää pahalta, ei niillä ole juurikaan pitkäaikaisempia vaikutuksia.

Osaltaan kilpailuhenkisyys vähäisyyteen vaikuttaa jo mainittu valtaetäisyys. Koska hierarkia on ehkä kaikkein keskeisin arvo venäläisissä organisaatioissa, eivät yksilöt näe keskinäisen kilpailun olevan tarpeellista.

Hierarkian lisäksi toinen hyvin kuvaava piirre Venäjälle on korkea **epävarmuuden välttäminen**. Jokaisen organisaation tulee maan lakien mukaan ylläpitää työjärjestystä, josta tulee ilmetä mitä pienimmätkin seikat. Sääntöjä on runsaasti ja suomalaisen näkökulmasta useat säännöistä näyttävät turhilta tai itsestäänselvyksiltä, mutta tämä on ominaista venäläiselle kulttuurille.

Suullisesti välitetyillä säännöillä ei ole merkitystä ja julkisesti tehtyjä lausuntoja ei käsitetä säännöiksi. Jotta sääntö tulisi noudatetuksi, se pitää olla kirjallisesti yhtiön työjärjestyksessä ja esimiesten tulee valvoa, että sitä noudatetaan.

Ryhmät muodostetaan pääasiassa saman yksikön jäsenistä ja jos venäläisille annetaan vaihtoehto, he ovat mieluiten ryhmässä tuttujen työkaveriensa kanssa sen sijaan, että toimisivat ryhmässä, johon on poimittu jäseniä eri puolilta organisaatiota. Ryhmille on ominaista se, että työt saattavat jäädä helposti tekemättä, ellei esimies valvo varsinaista työntekoa, sillä henkilökohtaisten suhteiden ylläpito on yleensä helposti tavalliselle työntekijälle tärkeämpää kuin työn suorittaminen.

Venäläisten **suhtautuminen aikaan** on erilainen kuin suomalaisten. Hofsteden tutkimuksissa ei Venäjälle, kuin ei myöskään Suomelle, ole saatu tulosta LTO-indeksillä, mutta kulttuurien suhtautuminen aikaan eroaa hyvin perustavanlaatuisesti. Venäläisten suhtautuminen aikaan on polykroninen, siinä missä suomalaiset näkevät ajan monokronisena. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suomalaisille aika on lineaarista, mutta taas venäläisille sillä ei ole tarkkaa määritelmää. Polykronisena kulttuurina venäläisille on ominaista se, että he tekevät monia asioita yhtä aikaa, mutta saattavat jättää työt kesken. Aikatauluissa pysyminen on usein hankalaa, minkä johdosta erityisesti projektiluontoiset työt ovat usein vaikeita. (Trompenaars, 1993)

Vaikka Suomen ja Venäjän LTO-indeksin tuloksia ei voi vertailla teoriatasolla ainakaan Hofsteden tutkimuksiin nojautuen, voidaan nähdä kulttuurien aikakäsitysten olevan hyvin erilaisia toisistaan. Yksiselitteisiä päätelmiä ei voida näin suppean tutkimuksen perusteella vetää, mutta tulokset ovat suuntaa antavia ja luovat pohjaa mahdollisille tuleville tutkimuksille.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen haastattelutulokset olivat linjassa Hofsteden esittämien kulttuuridimensioiden kanssa ja haastattelujen myötä nämä teoreettiset erot pystyttiin näkemään myös käytännön johtoryhmätyöskentelyssä.

7.2 Muita johtopäätöksiä

Edellä esitettyjen kulttuurierojen lisäksi keskusteluissa nousi esiin erinäisiä seikkoja, joita jokainen Venäjälle työskentelemään lähtevä tarvitsee tehtävän onnistumista ajatellen tiettyjä valmiuksia. Venäjän kielitaito on tärkeässä asemassa pyrittäessä tulemaan osaksi venäläistä yhteiskuntaa ja jos halutaan päästä todella sisälle organisaation sisäisiin tapahtumiin. Englannin kielellä pärjää, mutta sillä ei pääse todella lähestymään ihmisiä ja keskustelemaan heidän kanssaan yhtä yksityiskohtaisesti kuin Venäjän kielellä.

Kielitaidon lisäksi myös aito kiinnostus Venäjää ja venäläisiä kohtaan lasketaan eduksi. Venäläiset puhuvat mielellään omasta kulttuuristaan ja historiastaan ja näiden ymmärrys ja niitä kohtaan osoitettu mielenkiinto otetaan hyvin vastaan.

Infrastruktuuri ei monin paikoin ole aivan suomalaisella tasolla ja erityisesti liikenne on suurissa kaupungeissa usein täysin jumissa. Myös paikallinen byrokratia nähtiin vaikeaselkoisena ja jatkuvasti muuttavana.

Maan laajuudesta johtuen selkeiden yksiselitteisten johtopäätösten tekeminen on periaatteessa vaikeaa. Tämän tutkimuksen piirissä haastateltavat johtajat

toimivat Venäjän suurimmissa kaupungeissa, joten tutkimus pääasiassa heijastaa kulttuurieroja ja niistä seuranneita kokemuksia juuri suurkaupungeissa eikä ota kantaa siihen, miten esimerkiksi kauempana Aasiassa sijaitsevilla alueilla toimitaan. Lisäksi tuloksia tulkittaessa on huomioitava tutkimuksen kvalitatiivinen luonne ja siitä johtuva haastateltujen määrän vähäisyys ja se, että tässä tutkimuksessa käsiteltiin suomalais-venäläisten johtoryhmien sisäisiä kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia johtoryhmätyöskentelyyn ainoastaan suomalaisesta näkökulmasta.

Tämä tutkimus luo omalta osaltaan pohjaa myös tuleville tutkimuksille. Tärkeimpänä esiintulleena erona voidaan kautta linjan nähdä voimaetäisyydestä johtuvat eroavaisuudet niin johtoryhmätyöskentelyssä kuin organisaatioiden eri tasojen välisessä kanssakäymisessä. Niin Hofsteden (mm. 1991) dimensiomalli kuin tämän tutkimuksen haastatteluissa saadut tulokset ovat suuntaa-antavia ja pystyvät tarjoamaan myös käytännön esimerkkejä valtaetäisyyseroihin sopeutumisesta. Vaikka jonkinasteinen ymmärrys voimaetäisyyden merkittävydestä Venäjällä voidaan nähdä sekä teoreettiselta pohjalta, että tämän tutkimuksen tulosten valossa, tulisi aihetta tutkia lisää. Valtaetäisyys tuli tämän tutkimuksen haastatteluissa esiin kautta linjan ja sen katsottiin olevan määräävässä asemassa jokapäiväisessä työskentelyssä – niin johtoryhmissä kuin alemmillakin tasoilla. Lisäksi voidaan huomioida erityisesti se, että tämä tutkimus tehtiin ainoastaan suomalaisesta näkökulmasta. Tulokset saattaisivat olla hyvinkin erilaisia haastateltaessa venäläisiä johtajia ja nämä tulokset olisivat luonnollisesti hyvin kiinnostavia vertailukohteita tässä tutkimuksessa saavutettuihin johtopäätöksiin.

Tutkimuksen kvalitatiivinen luonne ja sijoittuminen suurimpiin kaupunkeihin ei anna kuvaa koko Venäjästä eikä se pysty siis yksiselitteisesti kuvaamaan suomalaisten johtajien venäjällä kokemia kulttuurieroista johtuvia haasteita. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi se, että Venäjä on jatkuvassa muutostilassa.

Tästä johtuen tämän tutkimuksen tulokset saattavat vanhentua hyvinkin nopeasti. Tämä taas puolestaan luo pohjaa tulevalle tutkimustarpeelle, sillä muutoksen ymmärtäminen on tärkeää niin kulttuurienvälisessä johtamisessa kuin muussakin liiketoiminnassa.

LÄHDELUETTELO

- Anbari, F., Khilkhanova, E., Romanova, M. & Umpleby, S., 2003. *Cross-Cultural Differences and Their Implications for Managing International Projects*. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.gwu.edu/~umpleby/recent_papers/2003_cross_cultural_differences_managin_international_projects_anbari_khilkhanova_romanova_umpleby.htm>
- Baumanis, A., 2006. *The Social Economic Processes and Development of System of Higher Education in Central and Eastern Europe. The Future Competitiveness of the EU and its Eastern Neighbours*. Book of Abstracts. Pan-European Institute. Turku School of Economics.
- Belbin, M., 1985. *Johitoryhmät. Miksi ne onnistuvat tai epäonnistuvat?* Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Bollinger, D. 1994. *The Four Cornerstones and Three Pillars in the "House of Russia" Management System*. The Journal of Management Development, Volume 13, Number 2, 1994 , pp. 49-54(6).
- Charan, R., 1998. *Boards that deliver*. 1. painos. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-7679-1060-0.
- Charan, R., 2005. *Boards at work*. 1. painos. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-7879-7139-1.
- Dunkel, N., 2004. *The responsibilities of advising a student organization*. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.bu.edu/sao/advisor/documents/NorbDunkelarticleTheResponsibilitiesofAdvisingaStudentOrganization.pdf>>

- Gasse, Y., 1976. *Technological Uniformity and Cultural Diversity in Organizational Structure*. Sherbrooke, Quebec: Faculté d' Administration, Université de Sherbrooke.
- Gorrill, J., 2004. *Intercultural Communication*. CIA: The World Factbook Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.communicaid.com/pdf/doingbusiness/Doing%20Business%20in%20Russia.pdf>>
- Haapaniemi, M., Moijanen, K., & Muradjan, K., 2003. *Tak ili kak? Venäläistä tapakulttuuria suomalaisille*. Helsinki: SVKK. ISBN 952-99189-0-9
- Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J., 1997. *Innovatiivisuutta etsimässä: Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Turku: Turun opettajankoulutuslaitos.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H., 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P., 2007. *Tutki ja kirjoita. (13. osin uudistettu painos)*. Helsinki: Tammi
- Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., 1991. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., 2001. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.

- Holden, N., 2001. *Why Globalizing with a Conservative Corporate Culture Inhibits Localization of Management*. International Journal of Cross-Cultural Management 2001.
- Kets de Vries, M., 2000. *A journey into the 'Wild East': Leadership style and organizational practices in Russia*, Organizational Dynamics, 28(4): 67-81.
- Kirkman B. & Shapiro D., 2001. *The Impact of Team Members' Cultural Values*. Cross-Cultural Psychology, Vol. 32 (5), 597-617.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T., 2005. *Laadulliset menetelmätkauppateiteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Laurent, A., 1983. *The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management*. International Studies of Management and Organization. XIII(1/2) s. 75-96.
- Maunula, R., 1999. *Monikulttuuristen tiimien johtaminen ja valmentaminen*. Juva: WSOY
- Maznevski, M.L., 1997. *International Management Behavior*. 3. Painos. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Mead, R., 1994. *International Management Cross-Cultural Dimensions*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Michailova, S., 2002. *When common sense becomes uncommon: participation and empowerment in Russian companies with Western participation*, Journal of World Business, 37(3): 180-87.
- Morris, T., & Pavett, C. M., 1992. *Management style and productivity in two cultures*. Journal of International Business Studies, 23.

- Newman, K. & Nollen, S., 1996. *Culture and Congruence: The fit between Management Practices and National Culture*. Journal of International Business Studies; Fourth Quarter; 27, 4.
- Newman, K., Nollen, S., 1996. *Culture and Congruence: The fit between Management Practices and National Culture*. Journal of International Business Studies; Fourth Quarter; 27, 4.
- Porenne, P. & Salmimies, P., 1993. *Tehokkuutta johtoryhmän ja hallituksen työskentelyyn*. Porvoo: WSOY.
- Puffer, S. 1996. *Management Across Cultures – insights from Fiction and Practice*. Cambridge: Blackwell Publishers..
- Rosten, K. 1991., *Soviet-U.S. Joint Ventures: Pioneers on the New Frontier*. California Management Review.
- Smale, A. & Suutari, V., 2007. *Hospitable or Hostile? Knowledge Transfers into the Russian Host Environment*, in M.E. Domsch and T. Lidokhover (eds.) *Human Resource Management in Russia*, Hampshire, UK: Ashgate, pp.259-289.
- Smith, H., 1990. *The New Russians*, New York: Random House.
- Spiridovitsh, S., FinPro/Tullihallitus 2008. *Maaraportti: Venäjä*. Saatavana Word Wide Webistä: <URL:<http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/Europe/Russia/Ven%C3%A4j%C3%A4/Maaraportti+pdf.htm>>
- Suutari, V., 1998. *Problems faced by western expatriate managers in East Europe: Evidence among Finnish expatriates in Russia and Estonia*. Journal for East-European Management Studies 3:3, 249-267.

- Trompenaars, F., 1993. *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey
- Tylor, E.B. 1874. *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. New York: Gordon Press
- Veiga, J., 1995. "Emerging cultural values among Russian managers: what will tomorrow bring?" *Business Horizons*. July-August 1995. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v38/ai_17105349>
- Vinokurova, N., Ollonqvist, P., Holopainen, P., Viitanen, J., Mutanen, A. & Gerasimov, Y., 2005. *Challenges in Roundwood Trade between Finland and Russia – A Cultural approach* ISBN 951-40-1954-7 Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2005/mwp007.htm>>
- Vlauchoutsicos, C., 1999 *Russian Communitarianism: An Invisible Fist in the Transformation Process of Russia* Saatavana World Wide Webistä: URL: <<http://central.radiopod.gr/en/wpcontent/uploads/2008/10/vlachoutsikosp9708.pdf>>
- Watson, W., 1998. *Team Orientation, Self-Orientation and Diversity in Task Groups*, *Group & Organization Management* 23/2:161-189.
- Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, L., 1993. *Cultural Diversity's Impact on Interaction*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3 pp. 590-602.
- Williams, Raymond (1976) *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Rev. Ed. (New York: Oxford UP, 1983), pp. 87-93 and 236-8.

Wright, J. & Mischel, W., 1987. *A conditional approach to dispositional constructs: The local predictability of social behavior*. *Journal of personality and social psychology*, 53: 1169-77.

LIITE 1

Haastattelurunko

Kysymykset perustuvat pääosin Geert Hofsteden esittämiin kulttuuridimensioihin ja kysymykset on jaettu näiden osa-alueiden perusteella.

Perustiedot (täytetään mielellään etukäteen)

Yrityksen toimiala:

Yksikön koko (+kohdemaan kansalaisten osuus henkilöstöstä):

Kohdema:

Yrityksen läsnäolon kesto kohdemaassa:

Henkilökohtainen aika kohdemaassa:

Oma toimenkuva:

Varsinaiset kysymykset (Myös tämän osuuden voi täyttää etukäteen, mutta se ei ole välttämätöntä, sillä kysymykset tullaan käymään läpi haastattelutilanteessa)

-Kuinka suuri johtoryhmä yrityksessä toimii ja miten usein tämä ryhmä kokoontuu?

-Kuuluuko johtoryhmään muita kansallisuuksia kuin suomalaisia ja Venäjän kansalaisia?

-Mitä kieltä johtoryhmän kokouksissa ja jokapäiväisessä työnteossa käytetään?
Onko kielimuuri ongelma?

-Mitkä ovat selkeimmät erot jokapäiväisessä työskentelyssä verrattaessa Suomeen?

-Mikä seikka on mielestänne erilaisin Suomessa työskentelyyn verrattuna?

-Arvostetaanko ikää, koulutusta ja kokemusta? Jotain näistä enemmän kuin muuta?

-Näytetäänkö työpaikalla / johtoryhmässä tunteita? Jos, niin miten?

1. Valtaetäisyys (Kokouskäyttäytyminen ja suhtautuminen valtaan)

-Onko organisaationne hierarkkinen ja miten tämä ilmenee käytännössä?
Verrattuna täysin suomalaiseen tai täysin paikalliseen organisaation, miten omanne sijoittuu?

-Tehdäänkö kaikki tärkeät päätökset johtoryhmässä vai annetaanko päätösvaltaa myös alemmille esimiehille ja yksiköille?

-Miten suomalaisen esimiehen suhtaudutaan verrattuna paikalliseen? Onko tästä ilmennyt jotain haittoja tai hyötyjä?

-Miten kommunikaation alaisten ja esimiesten välillä tapahtuu ja miten paljon sitä tapahtuu?

-Ovatko yksilöt oma-aloitteisia vai tehdäänkö eri tehtävät vain jos näin käsketään?

-Miten paljon kerätään palautetta Suomeen verrattuna? Haluavatko paikalliset suoraa palautetta vai annetaanko johtotasolta tuleva palaute enemmän yleisellä tasolla? Käytetäänkö esimies-alaiskeskusteluita? Onko annettu palaute useammin positiivista vai negatiivista?

2. Yksilöllisyys / kollektiivisuus (Ryhmätyöskentely)

-Kuinka paljon tehtäviä tehdään tiimeissä tai ryhmissä? Minkälaisissa tilanteissa tiimiratkaisuihin päädytään?

-Tekevätkö eri johtoryhmän jäsenet itsenäisiä päätöksiä, tulevatko heidän määräyksensä toimitusjohtajalta (tai vastaavalta), vai päätetäänkö suuremmista asioista yhdessä johtoryhmän kesken?

-Miten tärkeänä pidät henkilökohtaisia suhteita ja verkostoja verrattuna Suomeen? Riippuuko menestys siitä, että tuntee oikeat henkilöt?

-Toimivatko paikalliset tehokkaammin tiimeissä vai itsenäisesti työskennellen vai onko näkyvää eroa olemassa lainkaan?

3. Maskuliinisuus / feminiinisyys (Kilpailuhenkisyys)

-Onko kohdemaan organisaation sisällä näkyvää kilpailua ja miten se ilmenee? Kilpailevatko eri johtoryhmän jäsenet keskenään?

-Pyrkivätkö eri johtoryhmän jäsenet ajamaan läpi oman ratkaisunsa vai päädytäänkö kokouksissa usein yksimielisyyteen, vaikka jouduttaisiinkin tekemään kompromisseja?

-Käytetäänkö kohdemaassa arvonimiä ja titteleitä? Esim. kutsutaanko johtajaa aina herraksi/rouvaksi?

-Onko organisaatiossanne palkitsemisjärjestelmää ja mihin tämä järjestelmä perustuu?

-Onko työpaikalla konflikteja ja miten ne ratkaistaan?

4. Epävarmuuden välttäminen (Säännöt ja työn suunnittelu)

-Minkälainen työtahti kohdemaassa on verrattuna Suomeen? Miten tarkat aikataulut työpaikalla on? Noudatetaanko niitä?

-Onko työpaikalla paljon sääntöjä? Ovatko nämä säännöt kirjallisia vai suullisesti välitettyjä? Noudatetaanko sääntöjä

-Miten paljon ja pitkälle töitä on suunniteltu etukäteen? Miten paljon eri yksiköt osallistuvat suurempien päätösten tekoon?

5. Suhtautuminen aikaan

-Onko kokousten rakenne suunniteltu etukäteen? Etenevätkö kokoukset vapaan keskustelun merkeissä vai asialistan mukaan järjestelmällisesti? Kuinka pitkälle suunnitelmia tehdään? Onko kokousmateriaali saatavilla etukäteen ja miten kokouksiin valmistaudutaan?

-Pidetäänkö sovitusta aikatauluista kiinni? Saavutaanko kokouksiin ja tapaamisiin aina ajoissa?

-Ovatko yksilöt sitoutuneita organisaatioon, eli pysyvätkö työntekijät samassa organisaatiossa pidempiä ajanjaksoja vai onko havaittavissa liikkuvuutta?

6. Saatu ja toivottu koulutus

-Ennen lähtöanne kohdemaahan, saitteko jonkinlaista valmennusta tulevaan tehtäväänne? Kuuluiko tähän tehtävään myös paikalliseen työskentelykulttuuriin sopeuttamista?

-Miten tärkeänä näette saamanne koulutuksen?

-Miten kulttuurierot ovat vaikuttaneet johtamiskokemukseenne kohdemaassa?

-Minkälaista koulutusta suosittelisitte uusille kohdemaahan työskentelemään lähteville suomalaisjohtajille?

7. Mitä muita erityisiä seikkoja tai kokemuksia haluaisitte jakaa työskentelystäanne kohdemaassa?