

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Sami Myllymäki

KANSALLISEN KULTTUURIN VAIKUTUS SUOMALAISESSA,
AMERIKKALAISESSA JA JAPANILAISESSA JOHTAJUUDESSA

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkielman taustaa	9
1.2. Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	12
1.3. Tutkielman rakenne	13
2. KULTTUURIT JA ORGANISAATIOT	14
2.1. Kulttuurin käsite	14
2.2. Kulttuuri ja organisaatio	18
2.3. Kansallisia kulttuureja erottelevia ulottuvuuksia	23
2.3.1 Hofsteden kulttuuriulottuvuudet	24
2.3.2 Trompenaarsin kulttuuriulottuvuudet	28
2.3.3 Schwartzin kulttuuriulottuvuudet	29
2.3.4 Muuta tutkimusta	30
2.3.5 Kulttuuritutkimuksen kritiikki	32
2.4. Kulttuurierojen tutkimiseen valitut ulottuvuudet	33
2.5. Yhteenveto	34
3. JOHTAJUUS	36
3.1. Johtajuus ja johtaminen	36
3.2. Johtajuuden tutkiminen ja ulottuvuudet	38
3.3. Organisaatioiden johtajuus kansallisten kulttuurien kontekstissa	40
3.4. Yhteenveto	43
4. SUOMALAINEN, JAPANILAINEN JA YHDYSVALTALAINEN JOHTAMISKULTTUURI JA NIIDEN EROT	45
4.1. Suomalainen kulttuuri	45
4.2. Amerikkalainen kulttuuri	52

4.3.	Japanilainen kulttuuri	57
4.4.	Yhteenveto	62
5.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	67
5.1.	Empiirisen tutkimuksen tavoitteet ja lähestymistapa	67
5.2.	Tutkimuksen kohde	68
5.3.	Empiirisen aineiston keräämisen ja analysoimisen periaatteet	69
5.4.	Aineiston hankkiminen	69
5.5.	Tutkimuksen laatu	70
6.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	72
6.1.	Valtaetäisyys	72
6.2.	Yksilöllisyys	79
6.3.	Maskuliinisuus	84
6.4.	Epävarmuuden välttäminen	90
6.5.	Suhtautuminen aikaan	95
6.6.	Saavuttaminen	100
6.7.	Yleisimmät haastatteluissa esille tulleet käytännön ongelma-alueet	103
7.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	106
7.1.	Tutkimustulosten yhteenveto	106
7.2.	Johtopäätökset	117
7.3.	Tutkimuksen validiteetti	119

KUVIOLUETTELO

	sivu
Kuvio 1. Ihmisen yksilöllisyyden muodostuminen.	16
Kuvio 2. Yhteisten arvojen ja käyttäytymismallien muodostuminen (Koivisto 1998).	17
Kuvio 3. Ihmisen organisaatiossa käyttäytymiseen vaikuttavat olennaiset tekijät.	23
Kuvio 4. Johtajuuden piirteiden yhteys kulttuuriulottuvuuksiin.	42
Kuvio 5. Johtajuuden piirteiden yhteenveto.	66
Kuvio 6. Yhteenveto suomalaisen johtamiskulttuurin luonnehdinnoista.	109
Kuvio 7. Yhteenveto amerikkalaisen johtamiskulttuurin luonnehdinnoista.	113
Kuvio 8. Yhteenveto japanilaisen johtamiskulttuurin luonnehdinnoista.	117

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Sami Petteri Myllymäki	
Tutkielman nimi:	Kansallisen kulttuurin vaikutus suomalaisessa, amerikkalaisessa ja japanilaisessa johtajuudessa	
Ohjaaja:	Prof. Vesa Suutari	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Aloitusvuosi:	2003	
Valmistumisvuosi:	2007	Sivumäärä: 126

TIIVISTELMÄ

Yksittäisten ihmisten ja ryhmien kansallinen kulttuuritausta vaikuttaa olennaisesti ihmisten arvojen määräytymiseen. Kansainvälisen liiketoiminnan lisääntyessä useimmat yritykset joutuvat tänä päivänä toimimaan monikansallisten sidosryhmien ja organisaatioiden kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että eri kansallisen taustan omaavien ihmisten kulttuurierot on pyrittävä tunnistamaan ja huomioimaan yhteistyön toimivuuden ja tehokkaan johtamisen varmistamiseksi.

Tutkielman teoriaosuudessa pohditaan kulttuuria ja johtajuutta käsitteinä sekä kansallisten kulttuurien vaikutusta organisaatioihin ja johtajuuteen. Samaisessa yhteydessä perehdytään kulttuurien välistä johtajuutta käsittelevään kirjallisuuteen sekä niihin menetelmiin ja kulttuuriulottuvuuksiin, joilla kulttuurien välisiä eroja ja johtajuutta on aiemmin tutkittu. Tämän jälkeen tutkitaan tarkemmin empiirisen osan kannalta tärkeiden suomalaisen, amerikkalaisen ja japanilaisen kulttuurin piirteitä johtamisen näkökulmasta katsottuna. Tässä käytetään apuna kirjallisuuden perusteella määrättyjä kuutta kulttuuriulottuvuutta.

Tutkielman empiirisessä osassa tutkitaan teemahaastattelujen avulla suomalaisen, amerikkalaisen ja japanilaisen johtajuuden piirteitä ennalta valitun case-yrityksen kohdalla. Case-yrityksenä käytetään amerikkalaista kemianalan yritystä, jolla on toimintaa näissä kaikissa kolmessa maassa ja jossa toiminta vaatii tehokasta päivittäistä yhteistyötä kulttuurien välillä.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta yleisesti, että kirjallisuuden pohjalta määritellyt kulttuurilliset erityispiirteet pitivät paikkansa myös case-yrityksessä. Suomalainen johtamiskulttuuri on tyypillisesti tasa-arvoista ja pehmeitä arvoja korostavaa. Amerikkalainen kulttuuri perustuu taas yksilöllisyyteen ja koviin tuottavuutta painottaviin lyhyen tähtäimen arvoihin. Japanilaista johtamiskulttuuria sen sijaan kuvaavat hierarkisuus, kollektiivisuus, suhteiden merkitys ja pitkän tähtäimen aikäkäsitys. Teemahaastatteluista käy myös ilmi, että vieraiden kulttuureiden oikea tulkitseminen vaatii kyseisen kulttuurin syvällistä tuntemisen ja siksi haastateltavien valintaan kulttuurien välisten erojen tutkimuksissa olisi käytettävä erityistä huomiota.

AVAINSANAT: Japani, kansainvälinen johtajuus, kansalliset kulttuurit, Suomi, Yhdysvallat

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman taustaa

Yhä useammille yrityksille toiminta kansainvälisillä markkinoilla monikansallisten sidosryhmien kanssa on tullut välttämättömäksi kannattavan liiketoiminnan saavuttamiseksi. Yritysten kansainvälisen toiminnan taustatekijöinä voivat olla esimerkiksi laajempien markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet tai kotimaisten markkinoiden suppeus. Kansainvälistymiseen ajavat syyt voivat olla joko ns. pakottavia painetekijöitä tai houkuttelevia imutekijöitä (Karhu 2002: 18). Kaiken kaikkiaan kansainvälisestä toiminnasta on tullut pala arkipäivää suuressa osassa suomalaisiakin yrityksiä.

Toiminta kansainvälisillä markkinoilla tarkoittaa käytännössä aina sitä, että vuorovaikutus vieraiden kulttuurien kesken tulee väistämättömäksi. Usein yrityksen laajentuminen ulkomaille tuo myös eteen sen, että yrityksen oman organisaation on laajennuttava kotimaan ulkopuolelle, ja tällöin ulkomaisten työntekijöiden palkkaamisesta tulee monesti toiminnan perusedellytys. Tämä viimeistään tarkoittaa, että yhteistyö eri kansallisten kulttuuritaustan omaavien henkilöiden kesken tulee osaksi päivittäistä toimintaa, mikä tuo mukanaan normaaliin kanssakäymiseen liittyvien hankaluuksien lisäksi myös muun muassa kieliongelmiä sekä kulttuurien erilaisuuteen liittyviä haasteita.

Eräs merkittävä päätös ulkomaille laajentuvilla yrityksillä on ollut kysymys, miten johtajuus uusilla, oudon kulttuurin alueilla hoidetaan. Yhtäältä johtajuuden tulisi sopia paikalliseen kulttuuriin ja toisaalta sen pitäisi olla linjassa yrityksen muun toiminnan kanssa. Tällöin johtajan valinnan merkitys korostuu, sillä johtajan tulisi tuntea sekä paikallinen kulttuuri että yrityksen organisaatiokulttuuri. Johtajuuden lisäksi myös muiden organisaatiokäytäntöjen tulisi olla linjassa kulttuurillisten arvojen kanssa. Nämä edellä mainitut seikat muiden syiden ohella on herättänyt tarpeen tutkia kulttuurien eroja ja vaikutuksia johtajuuteen (Suutari 1996a: 8).

Monikansallisten ja yleensäkin kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten menestyksekkäs johtaminen on kiinnostanut tutkijoita jo useiden vuosikymmenien ajan, mutta viimeisimpien vuosien kiihtynyt globalisaatio on nostanut kulttuurillisen moninaisuuden merkityksen yhä tärkeämmäksi osaksi henkilökohtaisia, sosiaalisia ja organisatorisia käytäntöjä. (Kaushal & Kwantes 2006: 579) Tähän liittyen on tutkittu sekä johtamiseen että kulttuureihin liittyviä teorioita, ja erityisesti kulttuuriteorioiden osalta vertailevien tutkimusten avulla on pyritty kartoittamaan kulttuurien merkittävimpiä osatekijöitä (esim. Hofstede 1993). Yhtäältä kansallisten kulttuurien välisten vuorovaikutusten merkitys on tärkeää liike-elämälle siinä, miten johtamisjärjestelmiä tulisi kehittää eri maissa, ja toisaalta se on kiinnostava aihe akateemiselle maailmalle (Harrison & McKinnon 1999: 483).

Tämä tutkielma asemoituu teoreettisesti vertaileviin johtajuustutkimuksiin, joissa pyritään löytämään eroja ja tunnistamaan yhtäläisyyksiä eri kansallisille kulttuureille tyypillisille johtajuuden piirteille. Tämä tutkimuskenttä käsittää siten periaatteessa kaksi teoreettista kokonaisuutta eli johtajuustutkimuksen ja kulttuurillisen tutkimuksen. Johtajuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa ihmisten johtamista ja tähän liittyviä johtamisen piirteitä. Johtajuuden piirteiden määrittämisen pohjana käytetään Suutarin (1996a: 23) muodostamaa jaottelua, joiden avulla pyritään kuvaamaan johtajan asemassa olevan yksilön käyttäytymistä alaisiaan kohtaan. Kulttuurillisen tutkimuksen päämääränä on taas pyrkiä löytämään ulottuvuuksia, joiden avulla kulttuurien välisiä eroja voidaan selittää. Tämän osalta tutkielmassa käytetään Hofsteden (1993), Trompenaarsin (1995) ja Schwartzin (1994) mallien pohjalta yhdistettyä kuuden ulottuvuuden avaruutta, sillä nämä ulottuvuudet osoittautuivat kirjallisuuden pohjalta merkittävimmiksi.

Johtajuustutkimus ja kulttuurillinen tutkimus yhdessä antavat mahdollisuuden tarkastella kulttuurista riippuvien tekijöiden vaikutusta johtajuuteen. Kulttuurien välisessä tutkimuskentässä tämän tutkielman lähestymistapa vastaa ns. vertailevaa tutkimusta, jossa pyritään erottelemaan ja tunnistamaan kulttuurien eroja ja yhtäläisyyksiä (Suutari 1996a: 54). Tämän tutkielman osalta mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti suomalaisen, amerikkalaisen ja japanilaisen johtamiskulttuurin ominaispiirteet ja erot. Näitä on ensinnäkin pyritty kartoittamaan kirjallisuuden pohjalta,

minkä jälkeen tutkimusaineistoa on kerätty kansainvälisesti toimivasta case-yrityksestä. Tutkimuksen lähestymistapa on valittu kvalitatiiviseksi.

Amerikkalaisen johtajuuden erityispiirteitä verrattuna muiden maiden johtajuuden piirteisiin nähden on tutkittu laajasti, ja tämän tutkielman osalta kiinnostavia ovat erityisesti amerikkalaisen ja suomalaisen sekä amerikkalaisen ja japanilaisen johtajuuden vertailututkimukset. Sen sijaan suomalaisen ja japanilaisen johtamisen vertailututkimukset ovat harvemmassa. Esimerkkinä voidaan kuitenkin mainita Koiviston väitöskirja (1998). Huomattakoon, että kulttuurien vertaileminen tapahtuu useimmiten kahden kansallisuuden kesken, mikä tietyiltä osin rajoittaa tulosten tulkintaa esimerkiksi kolmen tai useamman maan kulttuurin välillä.

Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikainen johtajuustutkimukseen liittyvä tutkimus on Yuklin (2002) mukaan painottunut Pohjois-Amerikkaan sekä Länsi-Eurooppaan. Usein näissä tutkimuksissa painottuu amerikkalaisesta näkökulmasta kehitetyt johtajuusteoriat, jotka eivät välttämättä ole täysin valideja muissa kulttuureissa (Hofstede 1993, Koivisto 1998). Kulttuurien välisessä kirjallisuudessa on viimeisimpien vuosien aikana esiintynyt kaksi trendiä, joista ensimmäisessä on tutkittu länsimaisten johtajuusteorioiden sopivuutta monikulttuurillisiin tilanteisiin. Toinen trendi on ollut vertailla pienten ryhmien sisäisiä johtajuuden tyylejä ja vaatimuksia. Näissä tutkimuksissa nähdään olevan kolme suurta heikkoutta, joita ovat muodostettujen teorioiden yhteensopimattomuus, sellaisten tutkimusten puute, joissa käsitellään useampaa kuin kolmea tai neljää kansallisuutta sekä sellaisten USA:ssa standardisoitujen menetelmien käyttö, joiden toimivuutta ei muissa maissa ole todistettu (House & muut: 2004: 57). Aivan viimeisimpinä vuosina tutkimusten taso on kuitenkin Housen ja muiden mukaan noussut.

Kuten edellä on mainittu, kulttuurien välinen johtajuuteen liittyvä tutkimus on pitkään painottanut amerikkalaisia teorioita ja menetelmiä. Tämän lisäksi tehdyissä tutkimuksissa on usein käytetty kvantitatiivisia lähtökohtia, jolloin tulokset tarjoavat pääasiassa numeerista tilastollista dataa, mutta syvällisempi ja käytännöllinenkin tieto on vähäistä. Esimerkkejä tällaisista kvantitatiivisista tutkimuksista ovat Hofsteden (1993), Trompenaarsin (1995), GLOBE-projektin (House & muut: 2004) sekä

Suomessa tehdyt tutkimukset (Suutari 1996a). Joissakin näissä tutkimuksissa on toki kvalitatiivisiakin piirteitä, mutta tällöin laadulliset tulokset on monesti tehty kvantitatiivisen aineiston pohjalta. Tässä tutkielmassa toteutettu suomalaisen, amerikkalaisen sekä japanilaisen johtamiskulttuurin keskinäinen kvalitatiivinen vertailututkimus voi edellisten näkökulmien perusteella tuoda uutuusarvoa erityisesti laadullisessa mielessä ja käytännön tasolla. Näillä tuloksilla voidaan tuoda apua näiden kulttuurien väliseen keskinäiseen toimintaan sekä sen tehokkuuteen. Erityisesti niitä voidaan käyttää hyväksi kyseisiä kansallisuuksia sisältävien organisaatioiden johtamisen suunnittelussa sekä organisaation rakenteen muodostamisessa.

1.2. Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkielman lähtökohtana on tarkastella kansallisten kulttuurien vaikutusta johtajuudessa kansainvälisesti toimivan keskisuuren yrityksen organisaatiossa. Tutkielmassa tarkastellaan kolmea kansallista kulttuuria: Suomea, Yhdysvaltoja ja Japania. Tutkielman empiirisen osan tutkimus perustuu yhteen case-yritykseen, joka on esitetty tarkemmin empiirisen osuuden luvussa 5. Kulttuurien välisiä eroja tutkitaan käyttämällä kuutta valittua kulttuuriulottuvuutta, jotka ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys, maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen, suhtautuminen aikaan sekä saavuttaminen. Tutkielman tavoitteena on siten tuoda esille kulttuurin vaikutukset johtajuudessa case-yrityksen osalta. Case-yrityksessä rajaudutaan tutkimaan suomalaista, amerikkalaista ja japanilaista kulttuuria. Saatuja tuloksia peilataan teoriaosassa kirjallisuuden perusteella muodostettua viitekehystä vasten.

Tutkielmassa käytetty case-yritys on siinä mielessä tutkimuksellisesti mielenkiintoinen, että kyseisessä organisaatiossa toimii läheisessä yhteistyössä suomalaisia, yhdysvaltalaisia sekä japanilaisia työntekijöitä, joiden kaikkien on toimittava mahdollisimman tehokkaasti yhdessä. Yrityksessä työskentelee myös muun kansalaisuustaustan omaavia työntekijöitä, mutta niiden merkitys on yrityksen kannalta pieni eikä niitä ole otettu mukaan tämän tutkielman tarkasteluun. Tutkimuksessa saadut

tulokset voivat käytännössä olla apuna etsiessä potentiaalisia ongelmakohtia ja kehityskohteita aihepiiriin liittyen.

Tutkielma on rajattu siten, että siinä on tutkittu vain kolmea maata ja näiden osalta tarkasteluun on käytetty vain yhtä case-yritystä. Lisäksi tarkastelun pohjana on käytetty teorian pohjalta määritettyä kuutta kulttuurillista ulottuvuutta ja tutkittu eroja näiden ulottuvuuksien sisällä.

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen eli teoriaosio jakautuu siten, että luvussa 1 esitellään tutkielman taustaa sekä tavoitteet, rajoitukset ja rakenne. Luvussa 2 määritellään kulttuuri käsitteenä sekä tuodaan esille kulttuurin vaikuttavia tekijöitä. Samaisessa luvussa esitellään joitakin esimerkkejä kulttuurierojen tutkimisesta ja samalla käsitellään yleisimmin käytössä olevat kulttuuriulottuvuudet. Luvussa 2 kootaan myös yhteen merkittävimmät kulttuuriulottuvuudet, joita sitten hyödynnetään tutkielman empiirisen tutkimuksen toteuttamisessa.

Luvussa 3 pohditaan johtajuutta, sen johtajuuden tutkimisen historiaa, johtajuuden osalualueita ja ulottuvuuksia. Teoriaosion viimeinen eli 4. luku sisältää suomalaisen, yhdysvaltalaisen ja japanilaisen kulttuurin osalta tarkemman analyysin käyttäen apuna ennalta valittuja kulttuuriulottuvuuksia.

Tutkielman empiirinen osa koostuu luvussa 5 esitellystä tutkimuksen kohteesta sekä tavoitteista. Samassa yhteydessä käsitellään empiirisen aineiston keräämisen ja analysoimisen periaatteita sekä sitä, millä tavoin aineiston kerääminen on käytännössä toteutettu. Saadut tutkimustulokset ja niiden peilaaminen teoriaa vasten esitetään luvussa 6. Empiirisen tutkimuksen sekä koko tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset esitetään luvussa 7. Samassa luvussa on pohdittu saatujen tutkimustulosten luotettavuutta.

2. KULTTUURIT JA ORGANISAATIOT

Tässä luvussa perehdytään kulttuurin eri näkökulmiin ja tätä taustaa vasten yksilöiden käyttäytymiseen. Ensin tarkastellaan kulttuuria käsitteenä sekä sen vaikutusta yksilöön. Tämän jälkeen pohditaan erityisesti kansallisia kulttuureja sekä niiden merkitystä yritysten toiminnan kannalta. Sen jälkeen määritellään käsitteenä organisaatio ja kulttuuritasona organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin merkitys on olennaista, kun tarkastellaan kansallisten kulttuurien vaikutuksia esimerkiksi yrityksissä sekä niiden jäsenten toiminnassa. Näiden määrittelyjen jälkeen yhdistetään sekä kansallisen kulttuurin että organisaatiokulttuurin vaikutus ihmisen toimintaan ja tuodaan esille näissä esiintyvien erojen takia syntyvien ristiriitojen ja konfliktien riskejä.

Luvussa 2.3 on esitetty kulttuurien ja niiden välisten erojen tutkimista. Kyseisessä osassa on varsinaisesti paneuduttu kansallisiin kulttuureihin. Tässä yhteydessä on käsitelty merkittävimpien tutkimusten tuloksia, joista yksityiskohtaisimmin on esitetty hollantilaisen Geert Hofsteden määrittelemiä kulttuurillisia ulottuvuuksia. Myös muuta tutkimusta ja kirjallisuutta on käsitelty, samoin kuin tutkimusten validiteettia.

2.1. Kulttuurin käsite

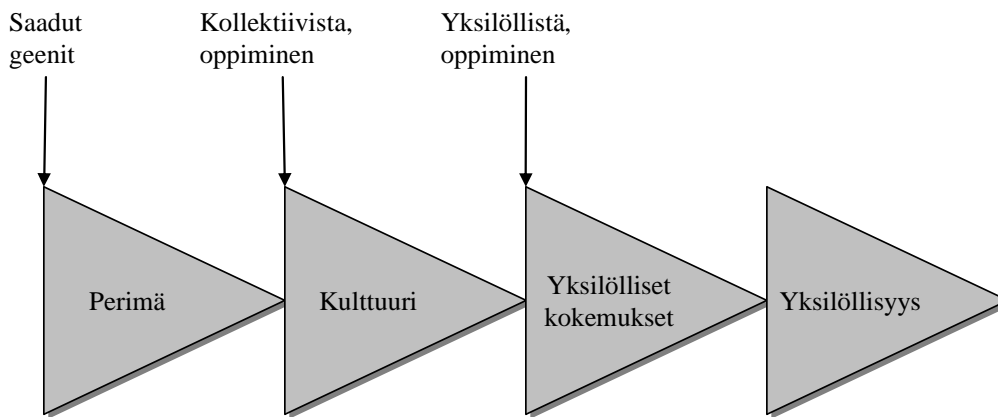
Kulttuurilla tarkoitetaan usein sivistystä tai siihen liittyviä ilmentymiä, kuten taidetta ja kirjallisuutta. Laveamman käsityksen mukaan kulttuuri toimii ihmisten henkisenä vaikuttimena, joka muokkaa arvoja, uskomuksia, käyttäytymistä ja ajattelua (Suutari 1996a: 28–29). Hofsteden (1993: 21) mukaan kulttuuri on opittua – ei perittyä – kollektiivista mielen ohjelmointia, joka on tietylle sosiaaliselle ympäristölle yhteistä. Trompenaars (1995: 6) määrittää kulttuurin tavaksi, jolla ryhmä ihmisiä ratkaisee yhdessä ongelmia. Schein taas (1987: 26) tiivistää kulttuurin seuraavasti:

”Kulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta

sitä voidaan pitää perusteltuna ja opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Kulttuuri voidaan määritellä useilla eri tavoilla ja sanana sillä on lukemattomia ja monitasoisia merkityksiä asiayhteydestä ja määrittelijästä riippuen. Kulttuuri voidaan myös jakaa useisiin osatekijöihin, joista yhden määritelmän mukaan kulttuuri koostuu objektiivisista tekijöistä, jotka ovat fyysisiä artefakteja, sekä subjektiivisista tekijöistä, kuten normeista, rooleista, uskomuksista ja arvoista (Suutari 1996a: 28). Tässä työssä kulttuurilla tarkoitetaan lähinnä määritelmän subjektiivista osaa, mikä onkin usein tutkimuksen kannalta olennaisin alue.

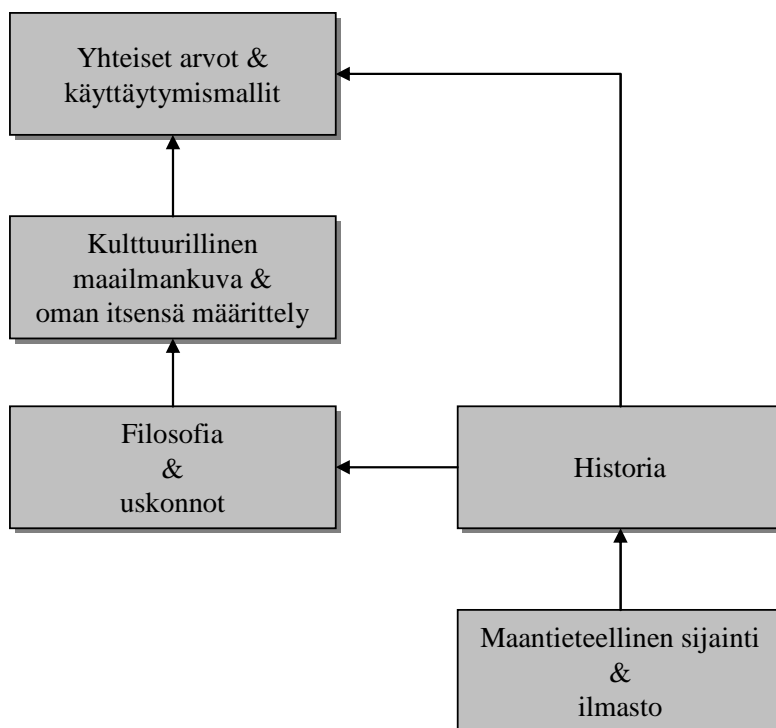
Hofstede (1993: 22) määrittelee ihmisen henkisen ohjelmoinnin tasot kolmeen osaan, joista ensimmäisenä on yleismaailmallinen ja peritty ihmisluonto, toisena tietylle ryhmälle ominainen oppittu kulttuuri ja kolmantena näiden yhdistelmänä muodostuva, yksilölle ominainen kokonaisuus. Nämä tasot on erotettava tutkimuksessa toisistaan ja usein perimän osuus ei ole kovinkaan mielenkiintoinen varsinkaan johtamisen kannalta, koska siihen ei käytännössä pystytä vaikuttamaan. Ihmisen käyttäytymiseen ja yksilöllisyyteen vaikuttavat tekijät on havainnollistettu kuviossa 1. On hyvä huomata, että ihmisen oppimista on tässä yhteydessä pidettävä jatkuvana ja siten yksilöllisyys ei ole stabiili. Muun muassa Hofstede (1993) ja Senge (1994) tuovat tässä yhteydessä esille poisoppimisen käsitteen, jolla tarkoitetaan sitä, että ihminen joutuu totuttuja toimintamalleja muuttaakseen ”poisoppimaan” vanhat mallit ja tämän jälkeen sisäistää uudet. Mitä enemmän ihmisellä on myönteisiä kokemuksia vanhoista malleista, sitä vaikeampi näitä malleja on muuttaa. Kulttuurien osalta arvojen, uskomusten ja muiden siihen liittyvien osatekijöiden oppimista ja sisäistämistä kutsutaan usein sosialisatioksi (Suutari 1996: 32).



Kuvio 1. Ihmisen yksilöllisyyden muodostuminen.

Kulttuuri liitetään edellä olevan määrittelyn mukaan kollektiiviseksi mielen ohjelmoinniksi, joka tapahtuu tietyssä sosiaalisessa ympäristössä. Jokainen ihminen kuuluu moniin, osittain päällekkäisiinkin tällaisiin ympäristöihin, jolloin yksilöön vaikuttavia kulttuureja on jatkuvasti useita. Kulttuurit voidaan jakaa esimerkiksi vaikutusalueensa mukaan eri tasoihin, joista laajimpana pidetään usein kansallista tasoa (Hofstede 1993: 27). On tietenkin hyvä huomata, että tietyt kulttuuritasot ovat tätäkin laajempia – esimerkkinä mainittakoon kieliryhmät tai vaikkapa Euroopan unionin tuoma kulttuurillinen vaikutus.

Eräs merkittävä kulttuuriin vaikuttava ja kirjallisuudessa paljon tutkittu tekijä on uskonto, joka on sitoutunut jollakin tasolla käytännössä kaikkiin kansallisiin kulttuureihin. Uskonnolla ja sen opetuksilla pyritään vaikuttamaan ihmisen elämäntavoihin ja perusarvoihin. Usein nämä saattavat olla jopa ristiriidassa ihmisen muiden arvojen kanssa. Koivisto (1998: 62) ottaa väitöskirjassaan esille yhden tavallisimmista ristiriitaesimerkeistä: toisaalta uskonnollisten opetusten pohjalta monet ihmiset uskovat, että kaikella elämässä on tarkoitus, kun samalla he uskovat ihmisen vapaaseen tahtoon. Koivisto on esittänyt kulttuurista peräisin olevien arvojen ja ihmisten käyttäytymisen muodostumisen kuviossa 2 esitetyn kaavion avulla. Uskonnon ja historian lisäksi Koivisto tuo esille myös maantieteen ja ilmaston merkityksen.



Kuvio 2. Yhteisten arvojen ja käyttäytymismallien muodostuminen (Koivisto 1998).

Mole (2004: 19–20) esittää, että kulttuuri on järjestelmä, jonka mukaisesti yksilöt ja ryhmät toimivat keskenään ja ympäristön kanssa. Hänen ajatusmallinsa mukaan kulttuurin liittyy kolme ominaispiirrettä:

- Riippumatta kulttuurista ihmiset tekevät parhaansa itsensä ja ryhmän eteen.
- Yksikään kulttuuri ei ole stabiili, vaan liikkuu spiraalin tapaan: ydinarvot muuttuvat hitaammin kuin reunoilla olevat pinnallisemmat arvot.
- Kulttuurin ulkoiset ominaisuudet perustuvat piilossa oleviin arvoihin ja uskomuksiin. Jotta näitä ominaisuuksia voidaan muuttaa, myös arvojen pitää muuttua.

Kulttuurien tutkimisessa ja analysoimisessa käytetään usein olettamuksena, että kulttuurilla tarkoitetaan tietyn kansallisuuden muodostamaa kulttuuria. Tämä lienee osittain sen takia, että eri kulttuurit on suhteellisen helppo erottaa maiden rajojen

suhteen. Toisaalta on tietenkin luonnollista, että juuri kansallisilla kulttuureilla on merkittävä rooli ja vaikutus ihmisten käyttäytymiseen, sillä kansalliset ryhmittymät ovat monesti hyvin pitkäikäisiä ja näiden kulttuurien sisältö on hyvin juurtunut sen jäsenten mieliin. Kansallisten kulttuurien painoarvon tärkeyttä kuvaavat myös tutkimukset, joiden mukaan noin 50% ihmisten arvojen eroavuuksista johtuu nimenomaan kansallisesta kulttuuritaustasta, mikä on olennaisesti enemmän kuin esimerkiksi ammatillinen rooli, ikä tai sukupuoli (Martinsons & Davison 2007: 285). Näin ollen yritysten toiminnan kannalta on varmasti merkitystä myös sillä, missä maassa yrityksellä on toimintaa ja minkä maan kansalaisia yrityksissä työskentelee.

2.2. Kulttuuri ja organisaatio

Edellä on määritelty kulttuuri käsitteenä sekä tuotu esille kulttuurin vaikutukset yksilön käyttäytymiseen. Kulttuurit voidaan edelleen jakaa tasoihin niiden vaikutusalueen mukaan: usein kansallinen kulttuuri on tässä suhteessa alueellisesti laajin. Muita kulttuurin tasoja, jotka ovat tärkeitä erityisesti johtajuuden ja yritystoiminnan näkökulmasta ovat laajemmasta suppeampaan mentäessä esimerkiksi tietyillä toimialalla vallitseva kulttuuri, yrityksen tai muun organisaation sisällä oleva organisaatiokulttuuri ja organisaation osan, esimerkiksi ryhmän, kulttuuri. On hyvä huomata, että ihmisiin vaikuttaa jatkuvasti useita eritasoisia kulttuureja, jotka ovat osittain limittäisiä. Yritystasolla tarkasteltaessa organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys ja sitä on tarkasteltu lähemmin seuraavana.

Organisaatio on määritelmänä muuttunut viime vuosikymmenien aikana olennaisesti. Siinä, missä organisaatiolla tarkoitettiin 1920-luvulla koneita, 1930-sosiaalisia järjestelmiä, 1960-luvulla poliittisia areenoita, avoimia ja dynaamisia järjestelmiä ja 1980-luvulla kulttuureja yleensä, sillä tarkoitetaan tänä päivänä yhä enemmän verkostoja (Karlöf 2006: 19).

Robbins (2005: 3) kutsuu organisaatioksi tietoisesti ohjattua sosiaalista, kahdesta tai useammasta henkilöstä koostuvaa yksikköä, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteiset

päämäärät. Hänen mukaansa organisaatiota leimaa sen jäsenten roolien muodollisuus sekä rakenne.

Organisaation määrittelemisen sinänsä on hyvin monimutkaista ja tilannekohtaistakin. Usein yritysten kohdalla organisaationa pidetään sitä virallisesti määrättyä ihmisten joukkoa, jotka antavat yritykselle osaamistaan ja panostaan sekä saavat tätä vastaan korvausta – toisin sanoen palkkaa. Schein (1994: 12–15) määrittelee organisaatiolle ominaisia piirteitä, joita ovat koordinointi, yhteiset tavoitteet, jaetut tehtävät sekä yhdessä toimiminen. Jo tämänkin määritelmän perusteella organisaation voidaan katsoa olevan edellä mainittua laajempi, ja tietyiltä osin esimerkiksi toimittajien ja asiakkaiden voidaan katsoa kuuluvan yrityksen organisaatioon. Siinä, missä perinteisesti organisaatiolle on pystytty määrittämään tietty rakenne ja ns. organisaatiokaavio, tätä ei nykyisin enää välttämättä voida tehdä. Tietyiltä osin organisaation voidaan katsoa olevan virtuaalinen, jossa sen rakenne muuttuu ja jäsenet sekä heidän sijaintinsa vaihtuvat jatkuvasti (Quinn 2003: 137). Tällöin esimerkiksi edellä mainittu Robbinsin organisaation määritelmä ei olisi riittävän laaja eikä se sisällä ns. epävirallista organisaatiota. Mitä tahansa organisaatiolla lopulta halutaankaan tarkoittaa, tässä tutkielmassa kyseisellä käsitteellä tarkoitetaan sen suppeaa määritelmää eli yrityksen omaa henkilöstöä.

Yhdistämällä aiemmin esitelty kulttuuri ja tässä luvussa esitetty organisaation määritelmä, voidaan muodostaa organisaatiokulttuurin käsite. Schein (1987: 23–38) toteaa organisaatiokulttuurin määrittämisen olevan erittäin vaikeaa ja eri asiantuntijoiden määritelmät saattavat poiketa toisistaan lähes täysin. Schein ymmärtää organisaatiokulttuurilla yhteisen tarkoituksen omaavaa yhteisöä, joka erottaa organisaation muista organisaatioista. Lisäksi hän jakaa organisaatiokulttuurin eri tasoihin: artefakteihin eli ihmisen työn aikaansaannoksiin, arvoihin ja perusolettamuksiin (Schein 2001: 30–34). Robbins (2005: 230) puolestaan jakaa organisaatiokulttuurin seitsemään pääominaisuuteen, joita ovat innovaatio ja riskinotto, huomion kiinnittäminen yksityiskohtiin, tulorientoituneisuus, ihmisorientoituneisuus, tiimiorientoituneisuus, aggressiivisuus ja stabiilisuus.

Yrityksissä organisaatiokulttuurilla on usein suurempi vaikutus kuin osataan olettaa, ja tämän takia huomio kulttuurin kehittämiseen jää suhteellisen vähälle huomiolle. Kwantes ja Boglarsky (2007: 204) ovat kuuden maan tutkimuksessaan todenneet, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti sekä johtamiseen että työntekijöiden henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuri, joka tukee työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita sekä tyytyväisyyttä, lisäävät tehokkuutta. Robbins (2005: 232) tuo esille viisi tekijää, joissa organisaatiokulttuurin merkitys tulee esille. Näiden mukaan organisaatiokulttuuri

- erottaa organisaation muista organisaatioista,
- antaa sen jäsenilleen identiteetin,
- tuo sen jäsenille yhteisen päämäärän omien henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi,
- lisää organisaation stabiilisuutta ja
- toimii säätelymekanismina, joka ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita.

Vaikka kansallisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien taustalla voidaan nähdä olevan runsaasti samanlaisia tekijöitä, niillä on myös olennaisia eroja. Siinä, missä kansalliset kulttuurit muodostuvat enemmänkin arvojen ja uskomusten pohjalle, organisaatiokulttuurit rakentuvat voimakkaammin käytäntöjen muotoon (Hofstede 1993: 261). Tällä on siinä mielessä oleellinen merkitys, että arvot omaksutaan pääasiassa varhaisessa lapsuudessa perheen ja muun sosiaalisen ympäristön puitteissa. Perusarvojen muuttaminen tämän jälkeen on huomattavan vaikeaa ja vaatii usein radikaalejakin tapahtumia. Sen sijaan organisaation käytäntöpainotteinen kulttuuri opitaan aikuisiällä ja työpaikalla. Kansallisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien eroa voidaan havainnollistaa myös siten, että kansalliset kulttuurit vaikuttavat käytännössä sekä työssä että vapaa-aikana. Nämä kulttuurilliset arvot ovat periaatteessa osana ihmisen ympäristöä jatkuvasti ja näistä arvoista poikkeaminen tarkoittaisi pahimmassa tilanteessa asettumista koko ympäröivää yhteiskuntaa vastaan. Sen sijaan organisaation arvot ovat osa vain kyseistä organisaatiota ja tällöin tämän organisaation arvojen hyväksyminen tarkoittaa näiden arvojen mukaisen toimintatavan noudattamista

silloin, kun toimintaan organisaation sisällä. Ihmisten ei näin ollen välttämättä vaadita noudattavan organisaatiokulttuurin arvojen mukaista toimintaa organisaation ulkopuolella.

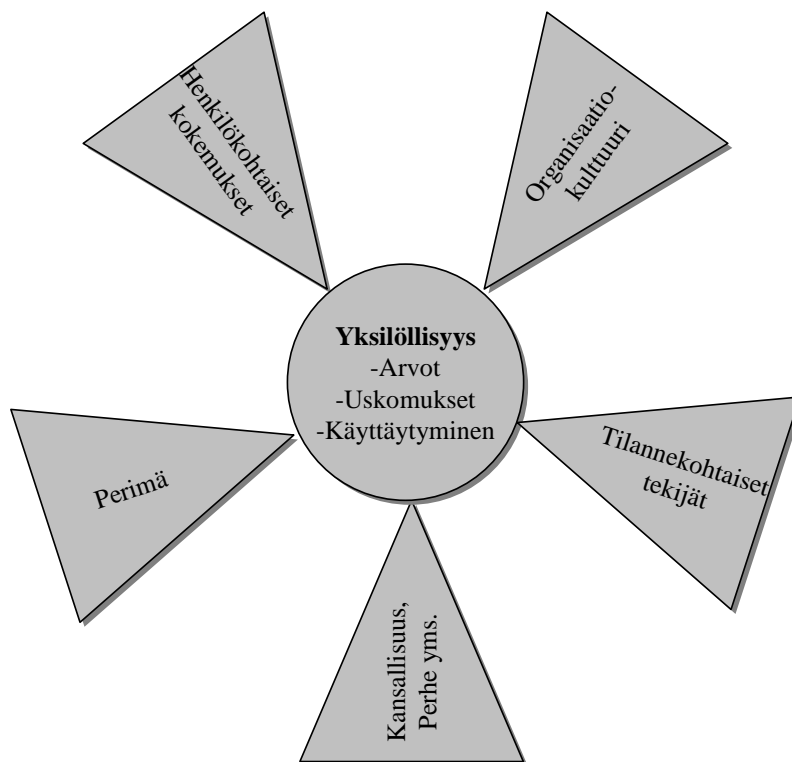
Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että yksittäisten ihmisten käytäntöjä on helpompi muuttaa kuin perusarvoja ja siten sopeutuminen uuteen organisaatiokulttuuriin on usein helpompaa kuin uuteen kansalliseen kulttuuriin. On kuitenkin hyvä huomata, että organisaatiokulttuurin muuttaminen kokonaisuutena ei sekään ole kovin yksinkertaista, sillä kulttuuri voi olla muodostunut pitkänkin ajan kuluessa, jolloin käytännöt ovat syvälle juurtuneita ja yleinen muutosvastarinta on suurta erilaisia vieraita käytäntöjä kohtaan.

Schein (1987: 31–36) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, joiden sisältö ja keskinäinen vuorovaikutus muodostavat varsinaisen kulttuurin. Ensimmäisen tason muodostavat artefaktit eli ns. ihmistyön aikaansaannokset, jotka ovat organisaation ulkopuolelle näkyvä, mutta ei aina tulkittavissa oleva osa. Toiseen tasoon kuuluvat organisaation omaksumat arvot ja kolmanteen tasoon organisaation ns. perusoletukset eli sellaiset käyttäytymistä ohjaavat alitajuiset oletukset, jotka ilmoittavat ryhmän jäseniltä odotetut tai vaaditut toimintatavat.

Edellä on esitetty kulttuurin merkitys ihmisten arvojen ja uskomusten muodostumiseen sekä käyttäytymiseen. Tässä yhteydessä todettiin, että kansallisuudella on erityinen merkitys ihmisten arvomaailman kannalta siinä, missä organisaatiokulttuurit muokkaavat ihmisten käytännön toimintaa. Kun ihmisten käyttäytymistä ja yhteistyötä tutkitaan yrityksissä tätä taustaa vasten, on selvää, että ihmisten ajatusmaailmoissa sekä toiminnoissa esiintyy eroja, jotka pahimmassa tapauksessa johtavat erimielisyyksiin ja erilaisiin konflikteihin. Usein juuri erot kulttuuritekijöissä aiheuttavat sen, että ihmiset tulkitsevat toistensa käyttäytymistä väärin tai olettavat, että muut toimivat ja ajattelevat samalla tavalla kuin he itse. Kirjallisuudessa esitetään usein kolme kulttuurin ulottuvuutta, jotka ovat erityisesti organisaatioiden osalta olennaisia ajatellessa mahdollisten ristiriitojen lähteitä. Nämä ulottuvuudet Mole (1998: 22–23) nimeää viestinnäksi, johtajuudeksi sekä organisaatioksi. Hänen mukaansa viestintä liittyy sanalliseen ja sanattomaan kieleen siinä, missä johtajuus ja organisaation rakenne

liittyvät arvoihin. Mole (1998: 61) määrittää tämän rakenteen pohjalta kaksiulotteisen avaruuden, jonka dimensioina ovat johtajuus (ääripäinä ryhmä ja yksilö) ja organisaatorakenne (ääripäinä orgaaninen ja systemaattinen organisaatio). Tälle tasolle Mole pyrkii sijoittamaan Euroopan maat sekä joitain muita merkittäviä maita. Mitä lähempänä maat sijaitsevat toisiaan, sitä pienempi riski on ajautua ristiriitaisiin tilanteisiin. Tämä sijoittelu on kuitenkin hyvin suurpiiteinen eikä sitä voida yleistää kaikkiin tilanteisiin.

Vaikka organisaation jäsenten käyttäytyminen muovautuisikin ajan mukana noudattamaan yhteistä organisaatiokulttuuria, muun muassa kansallisuuden mukanaan tuomat arvot ja erityisesti perimän aiheuttamat tekijät eivät muutu. Näillä tekijöillä ja niiden huomioimisella on siten yleensä olennainen tekijä yrityksen toiminnan kannalta. Tässä tutkielmassa keskitytään näiltä osin erityisesti kansallisuuksien välisten eroavuuksien aiheuttamiin seurauksiin organisaatioissa. Kuten Shein toteaa (2001: 22–25), kulttuureilla on suuri merkitys varsinkin fuusioiden, yritysostojen ja yhteistyöyritysten osalta. Tällöin sekä kansalliset että organisaatiokulttuurit saattavat törmätä. Kuviossa 3 on esitetty edellä mainitun tarkastelun valossa ne olennaiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten toimintaan ja käyttäytymiseen.



Kuvio 3. Ihmisen organisaatiossa käyttäytymiseen vaikuttavat olennaiset tekijät.

2.3. Kansallisia kulttuureja erottelevia ulottuvuuksia

Kansallisten ja organisaatiokulttuurien erojen tutkiminen on noussut viimeisimpien vuosikymmenien aikana mielenkiinnon kohteeksi mm. kansainvälistymisen seurauksena. Erityisen tärkeää näiden erojen tunteminen ja näistä aiheutuvien mahdollisten ristiriitatilanteiden ratkaiseminen on monikansallisille ja kansainvälisessä ympäristössä toimiville yrityksille. Tässä yhteydessä on vielä hyvä korostaa jo edellä mainittua seikkaa, että kansallisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien välillä on ero mm. siinä, miten ne ilmenevät käytännössä. Erot kansallisissa kulttuureissa näkyvät pääasiassa arvoeroina siinä, missä erot organisaatiokulttuureissa heijastuvat erilaisina käytäntöinä (Hofstede 1993: 261). Koska yksilön kannalta käytäntöjä on olennaisesti helpompi muuttaa ja oppia kuin arvoja tai uskomuksia, kansallisten kulttuurien väliset erot ihmisten välisessä kanssakäymisessä ovat tietyllä tapaa merkityksellisempiä. Tässä

tutkielmassa keskitytään erityisesti kansallisten kulttuurien välisiin eroihin ja niiden tutkimiseen. Tätä on käsitelty yksityiskohtaisemmin seuraavana.

Kansallisten kulttuurien ja niiden välisten erojen tutkimisessa on ollut vaikeutena ensinnäkin itse kulttuurin määrittämisen monimuotoisuus (Suutari 1996a: 38). Tämän lisäksi yksilöiden väliset erot kansallisten kulttuurien sisällä aiheuttavat ongelmia rajaamaan yhtäältä kansallisen kulttuurin ja toisaalta yksilöllisten tekijöiden tuomat poikkeavuudet erilleen toisistaan. Monet tutkijat ovat pyrkineet hajottamaan kulttuurit ulottuvuuksiin, joissa esiintyvistä eroista voidaan johtaa poikkeavat mallit eri kulttuurien välillä. Merkittäviä tutkijoita tällä alueella ovat muun muassa Hofstede, Trompenaars, Schwarz, Hall sekä Laurent. Näistä kolmen ensimmäisen tutkimuksen tuloksena saatuja kulttuurien ulottuvuuksia on esitetty tarkemmin alla.

2.3.1 Hofsteden kulttuuriulottuvuudet

Työhön ja työorganisaatioihin liittyvien kansallisten kulttuurien ulottuvuuksien määrittäjänä Geert Hofstede lienee kuuluisin ja hänen tutkimuksiinsa lienee viitattu useimmin. Hofstede toteutti laajan tutkimuksen, jossa hän kartoitti IBM:n palveluksessa olevien henkilöiden arvostuksia yli 50 maasta (Hofstede 1993: 32). Tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen Hofstede päätyi tarkastelemaan työelämään liittyvien kansallisten kulttuurien eroja neljän ulottuvuuden avulla. Myöhemmin Hofstede tunnisti myös viidennen ulottuvuuden, joka perustuu erityisesti itäisen ja läntisen kulttuurin ajattelutapaeroihin. Hofsteden nimeämät kulttuurilliset ulottuvuudet ovat: valtaetäisyys, yksilöllisyys vs. kollektiivisyys, maskuliinisyys vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen ja pitkän aikaväline vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen.

Valtaetäisyys. Hofstede luonnehtii ensimmäistä ulottuvuuttaan seuraavasti (Hofstede 1993: 48):

”Valtaetäisyyden voidaan luonnehtia mittaavan sitä, missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevilla instituutioilla tai organisaatioilla vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti.”

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan siis sitä, kuinka jyrkästi valta on jakautunut organisaatioissa. Pienen valtaetäisyyden maissa alaiset toimivat itsenäisesti ja suhteellisen riippumattomasti esimiehestään. Tässä tilanteessa esimiehen ja alaisen välinen riippuvuus on kaksisuuntaista. Sen sijaan korkean valtaetäisyyksien maissa alaiset ovat riippuvia esimiehestään ja heidän välinen henkisen tason suhde on tyypillisesti etäinen. Hofsteden mukaan valtaetäisyys juontaa juurensa eri maissa vallitseviin ympäristöllisiin olosuhteisiin, varallisuuteen sekä yhteiskuntajärjestelmiin. Suurimpia valtaetäisyydet ovat latinalaisissa kulttuureissa, Aasiassa sekä Afrikassa. Sen sijaan Pohjoismaissa valtaetäisyys on pieni. Valtaetäisyys tulee esille Hofsteden mukaan niin perhepiirissä kuin myös työyhteisöissä sekä koko yhteiskunnassa. (Hofstede 1993: 54–74)

Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus. Hofsteden toinen ulottuvuus kuvaa yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden välistä painoarvoa. Kollektiivisen edun painoarvo yksilölliseen etuun verrattuna vaihtelee maittain suuresti. Se, kumpaa etua painotetaan enemmän, riippuu olennaisesti perinteistä, perherakenteesta sekä ennen kaikkea varallisuudesta. Alueilla, joilla esiintyy köyhyyttä, kollektiivisuus ja perheiden suuret koot luovat turvaa yksilön ympärille ja parantavat elämisen mahdollisuuksia. Sen sijaan rikkaissa länsimaissa, joissa yksilöllisyydellä on suuri painoarvo, läheisten antama turva ei ole elämiselle useinkaan välttämätöntä. Hofstede liittääkin yksilöllisyysindeksin bruttokansantuotteeseen ja näkee näiden välillä selvän riippuvuussuhteen (Hofstede 1993: 112).

Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden esiintyminen työyhteisöissä näkyy monin tavoin, mm. työhönoton yhteydessä: kollektiivisessa yhteiskunnassa otetaan huomioon suhteet, kun taas yksilöllisessä kulttuurissa vaikuttavat tyypillisesti yksilön omat kompetenssit. Tämän ulottuvuuden erot näkyvät myös siinä, millä tavoin työsuhte käsitetään. Kollektiivisessa kulttuurissa työntekijän nähdään olevan osa ryhmää, kun yksilöllisissä kulttuureissa työsuhte nähdään työnantajan ja työntekijän välisenä liiketoimena (Hofstede 1993: 96). Yksilöllisimpiä maita ovat tutkimusten mukaan anglomaat, kuten Yhdysvallat, Australia ja Iso-Britannia, kun taas kollektiivisimmat maat löytyvät Latinalaisesta Amerikasta.

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys. Hofsteden kolmantena ulottuvuutena käyttämä maskuliinisuuden ja feminiinisyiden vastakkainasettelu kertoo toisaalta sukupuolien välisistä rooleista eri kulttuureissa mutta ennen kaikkea tällä ulottuvuudella halutaan esittää ns. kovien ja tulospohjaisten arvojen suhdetta pehmeisiin ja ihmisläheisiin arvoihin. Se, miksi ulottuvuuteen sisällytetään maskuliinisuus ja feminiinisyys, johtuu siitä, että juuri kovat arvot yhdistetään usein miehisyteen siinä, missä pehmeät arvot nähdään naisellisina ominaisuuksina. Tässä yhteydessä on hyvä erottaa maskuliinisuus ja feminiinisyys sukupuolisista rooleista, sillä tietyissä tilanteissa myös mies voi olla feminiinisempi kuin nainen. Lisäksi on tyypillistä, että korkean maskuliinisuuden maissa myös naisten arvot ovat suhteellisen kovia, jopa kovempia kuin miesten arvot feminiinisissä maissa. Tutkimuksista käy tosin ilmi, että voimakkaan maskuliinisuuden maissa sukupuolten roolit eroavat voimakkaammin toisistaan kuin feminiinisimmissä maissa (Hofstede 1993: 122).

Kaikkein feminiinisimpiä maita ovat Ruotsi ja Norja sekä muut Pohjoismaat. Näissä maissa sekä miesten että naisten arvot pehmeitä ja itse asiassa Hofstede ei nähnyt esimerkiksi Ruotsin tapauksessa sukupuolten arvojen pehmeudessa eroja ollenkaan. Maskuliinisia maita ovat Japani, Itävalta, Iso-Britannia sekä tietyiltä osin myös Yhdysvallat. On hyvä huomata, että tämä maskuliinisuus ei jakaudu maantieteellisesti niin selvästi kuin edellä mainitut ulottuvuudet, vaan suuria eroja voi löytyä myös lähekkäisistä maista: esimerkiksi Hollanti on hyvin feminiininen maa, kun taas Itävalta ja Saksa ovat maskuliinisia.

Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys –ulottuvuus ei näy vain eri maiden välisissä asetelmissa, vaan vaihteluja voidaan nähdä myös eri työkuvioiden tai ammattien välillä. Hofstede havaitsi tutkimuksissaan, että korkeasti koulutettujen ja erityisesti myyntityössä toimivien henkilöiden piirissä on usein vallitsevampana maskuliinisuus kuin vähemmän koulutetuilla. Feminiinisyys on hänen mukaansa ominaista varsinkin toimistotyöntekijöillä (Hofstede 1993: 126). Työpaikoilla maskuliinisuus tulee esiin esimerkiksi konfliktitilanteissa, jotka ratkaistaan maskuliinisissa kulttuureissa suorasukaisesti ja feminiinisissä kulttuureissa neuvotteluin sekä kompromissein. Ero maskuliinisuus-ulottuvuudessa on siten lähtökohtaisesti potentiaalinen syy sille, etteivät voimakkaasti erilaiset kulttuurit helposti ymmärrä toisiaan.

Epävarmuuden välttäminen. Neljäntenä ulottuvuutena Hofstede mainitsee ns. epävarmuuden välttämisen, joka mittaa sitä, miten tietyssä kulttuurissa suhtaudutaan epävarmoihin ja ennalta tuntemattomiin tilanteisiin ja tekijöihin. Tämän ulottuvuuden osalta Hofstede pitää tärkeänä sitä, että epävarmuus erotetaan riskistä, sillä näiden välillä on olennainen ero. Siinä, missä epävarmuus on tuntematonta, riski on tavallisesti tietoisesti otettua ja siten tunnettua. Epävarmuutta välttämissä kulttuureissa on tapana välttää tuntemattomien tilanteiden mukanaan tuomaa stressiä laatimalla yksityiskohtaisia sääntöjä ja lakeja sekä nojautumalla tekniikkaan ja uskoon (Hofstede 1993: 160). Epävarmuuden välttämisen suuruus näkyy myös muissa työhön liittyvissä arvoissa, kuten siinä, miten täsmällisyyttä ja muodollisuutta korostetaan: epävarmuutta välttämissä maissa pyritään tarkkoihin aikatauluihin sekä muodollisuuteen siinä, missä epävarmuutta sietävissä maissa näitä ennemminkin kartetaan. Epävarmuuden välttäminen riippuu myös tietyiltä osin iästä ja muista yksilöllisistä tekijöistä, mutta lisäksi kansallisella kulttuurilla on tähän suuri merkitys.

Epävarmuutta eniten välttäviä maita ovat Hofsteden mukaan Kreikka, Portugali sekä myös Japani. Epävarmuutta parhaiten sietäviä maita ovat puolestaan Singapore, Tanska ja Ruotsi. Myös tämän ulottuvuuden osalta tulokset vaihtelevat olennaisesti eri maanosien sisällä. Suomi sijoittuu epävarmuuden välttämässä keskikastiin mm. Sveitsin ja Hollannin kanssa. (Hofstede 1993: 164)

Pitkän aikavälin vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen. Viidentenä kulttuuriulottuvuutena Hofstede on tunnistanut suhtautumisen aikaan (ns. pitkän aikavälin vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen). Tämä ulottuvuus tuli myöhemmin esille Chinese Value Survey –tutkimuksesta, jonka toteuttajana oli Michael Bond. Bond nimesi tämän ulottuvuuden aluksi ”konfutselaiseksi dynamiikaksi”, sillä tässä ulottuvuudessa erot näkyivät lähinnä läntisen sekä konfutselaisen idän ajattelutapojen välillä. Konfutselaisuuden opit, jotka liittyvät käytännön etiikkaan, painottavat eriarvoisuuden merkitystä, perhettä, hyveellistä käyttäytymistä sekä työntekoa ja sitkeyttä. Nämä liittyvät usein pitkän ajan tavoitteisiin, kun taas länsimainen ajattelutapa painottaa usein henkilökohtaista vakautta, nopeita tuloksia sekä omistamista. Voimakkaimmin pitkän aikavälin suuntausta edustavat Kiina, Japani sekä Etelä-Korea,

kun taas lyhyen aikavälin suuntautuminen tulee voimakkaimmin esille Pakistanin ja Nigerian lisäksi mm. Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa.

2.3.2 Trompenaarsin kulttuuriulottuvuudet

Fons Trompenaars on Hofsteden ohella tehnyt laajamittaisia tutkimuksia kulttuurieroista työhön liittyvässä kontekstissa. Trompenaars jaottelee kulttuuriulottuvuudet seitsemään osaan, joita ovat (Trompenaars 1995: 21–136): universalismi – partikularismi, yksilöllisyys – kollektiivisuus, neutraalisuus – tunteellisuus, spesifisyys – diffuusio, saavuttaminen – ansioituminen, suhtautuminen aikaan ja suuntautuminen sisäiseen vs. ulkoiseen ympäristöön.

Näistä ulottuvuuksista viisi ensimmäistä liittyvät ihmissuhteisiin. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa sääntöjen ja suhteiden tärkeyden merkitystä. Universaalisuutta korostavissa kulttuureissa, kuten Sveitsissä, Saksassa ja Yhdysvalloissa, säännöillä on korostunut merkitys, kun taas partikularistisessa kulttuurissa, joista esimerkkinä mainittakoon Kiina, suhteet ajavat usein sääntöjen ohi. Toinen ulottuvuus kuvaa hyvin pitkälle kollektiivisuutta samoin periaattein kuin Hofsteden kollektiivisuus. Trompenaarsin (1995: 49) mukaan individuaalinen suuntautuminen yhdistetään monesti moderneihin kulttuureihin ja kollektiivisuus kommunismiin. Näin ei kuitenkaan hänen mukaansa todellisuudessa ole, vaan kollektiivisia arvoja korostetaan myös moderneissa kulttuureissa, kuten Saksassa.

Kolmas ulottuvuus pyrkii tuomaan esille sitä, kuinka tunteellisesti ihmisillä on eri kulttuureissa tapana ilmaista itseään. Neutraaleissa kulttuureissa tunteita pyritään tarkasti kontrolloimaan ja peittelemään. Neutraalista maasta paras esimerkki lienee Japani, jossa hillittyä olemusta pidetään tavoiteltavana. Sen sijaan tunteellisuutta korostavia maita ovat useat Etelä-Euroopan maat (Trompenaars 1995: 63–65). Neljäs ulottuvuus taas kuvaa ihmisten ajattelutapaa kokonaisuuksien hahmottamisessa eli yksinkertaistetusti sitä, ajatellaanko spesifisten yksityiskohtien muodostavan kokonaisuuden vai kokonaisuuden muodostuvan yksityiskohdista. Spesifisesti suuntautuneilla kulttuureilla, joista esimerkkinä on Yhdysvallat, asioiden katsotaan monesti olevan erillisiä ja toisistaan riippumattomia. Sen sijaan diffuusivisissa

kulttuureissa, kuten Kiinassa, kaikki näyttää liittyvän kaikkeen. Viidennellä ulottuvuudella Trompenaars tarkoittaa sitä, ajatellaanko ihmisten omien saavutusten tuovan ihmiselle tietyn statuksen vai katsotaanko statuksen olevan muiden annettavissa. Saavutuksia korostavia maita ovat tyypillisesti Yhdysvallat sekä Länsi-Euroopan maat siinä, missä suhteiden ja esimerkiksi perhetaustan merkitystä korostetaan Venäjällä ja Lähi-idässä (Trompenaars 1995: 94–96).

Trompenaarsin kaksi viimeistä ulottuvuutta liittyvät ympäristöön ja näistä ensimmäinen kuvaa aikasuuntautuvuutta eli pelkistetysti sitä, tehdäänkö asiat kronologisessa järjestyksessä yksi kerrallaan vai synkronisesti monta asiaa rinnakkain. Kronologinen ajan käsitys on ominaista Pohjois-Amerikan sekä Pohjois- ja Länsi-Euroopan maille, kun taas synkroninen ajattelutapa on normaalia esimerkiksi Etelä-Amerikassa. Toisaalta aikaulottuvuus kuvaa myös sitä, painotetaanko historian tapahtumia, tätä hetkeä vai tulevaa sekä sitä, kuinka voimakkaasti menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus vaikuttavat toisiinsa (Trompenaars 1995: 113–124).

Viimeinen Trompenaarsin kulttuuriulottuvuus kuvaa suhdetta ympäristöön eli sitä, nähdäänkö ympäristö sellaisena, että sitä voidaan hallita omilla toimilla (sisäisesti suuntautuneisuus) vai sellaisena, että sen kanssa on pyrittävä elämään yhdessä tietynlaisessa harmoniassa (ulkoisesti suuntautuneisuus). Ympäristö nähdään kontrolloitavissa olevana tyypillisesti Pohjois-Amerikassa sekä Euroopassa, kun taas Aasian maat ovat usein ulkoisen suuntautuneisuuden kulttuureita (Trompenaars 1995: 126–127).

Trompenaarsin tekemää tutkimusta on arvosteltu usein ja mm. Hofstede (1996: 189) kritisoi tutkimusten validiteettia ja aineiston puutteellisuutta. Myös Suutari (1996a: 44) pitää Trompenaarsin tuloksia teoreettista viitekehystä vertailevan tutkimuksen näkökulmasta heikompana kuin esimerkiksi Hofsteden.

2.3.3 Schwartzin kulttuuriulottuvuudet

Shalom Schwartz (1994: 85–119) on tutkinut kulttuureiden ulottuvuuksia ja pyrkinyt saamaan poistettua mahdollisen epävarmuuden käyttämällä mahdollisimman laajoja

aineistoja sekä toistamista. Schwartz päätyi tutkimuksissaan kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat: autonomia – konservatismi, hierarkia – egalitarismi, hallinta – harmonia.

Näistä ensimmäinen ulottuvuus pyrkii kuvaamaan sitä, miten ihmiset näkevät itsensä eri kulttuureissa: näkevätkö ihmiset itsensä osaksi kollektiivista ryhmää vai itsenäisinä, yksilöllisyyttä korostavina henkilöinä. Kollektiivisuutta eli konservatismia korostavat kulttuurit arvostavat Schwartzin mukaan perhesuhteita, perinteitä ja kohteliaisuutta siinä, missä autonomiaa eli yksilöllisyyttä korostavat kulttuurit arvostavat luovuutta, uteliaisuutta, jännittävyttä sekä mielihyvää. Tämä ulottuvuus vastaa pääasiassa Hofsteden ja Trompenaarsin yksilöllisyys vs. kollektiivisuus –ulottuvuutta. Lisäksi sillä on jonkin verran päällekkäisyyttä Trompenaarsin universalismi-ulottuvuuden kanssa.

Schwartzin toinen ulottuvuus kuvaa kulttuurin hierarkista luonnetta. Hierarkiset kulttuurit arvostavat valtaa, nöyryyttä sekä sosiaalista voimaa, kun taas egalitaristiset kulttuurit korostavat tasa-arvoa, rehellisyyttä sekä sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Tämä Schwartzin ulottuvuus vastaa Hofsteden ulottuvuuksien suhteen pääasiassa valtaetäisyyden mutta myös maskuliinisuuden kanssa. Trompenaarsin ulottuvuuksista Schwartzin toinen ulottuvuus menee jonkin verran päällekkäin neutraalisuuden kanssa.

Schwartzin kolmas ulottuvuus taas kuvaa kulttuurin näkemystä siitä, miten ihmisen ja ympäristön suhde määräytyy. Tietyissä kulttuureissa nähdään, että ihminen pystyy hallitsemaan ympäristöään, jolloin arvostuksen kohteiksi nousevat mm. menestys ja kunnianhimo. Toisissa kulttuureissa ihminen taas tunnistetaan osaksi ympäristöä, jonka kanssa on pyrittävä elämään harmoniassa. Tällöin arvoina ovat rauha, ympäristön kauneus ja muut ympäristöarvot. Tämä ulottuvuus liittyy läheisesti mm. yllä mainittujen Trompenaarsin ulottuvuuksien osalta viimeiseen eli seitsemänteen ulottuvuuteen.

2.3.4 Muuta tutkimusta

Edellä mainituista kulttuuriulottuvuustutkimuksista Hofsteden ulottuvuudet ovat olleet laajimmin käytössä ja niitä on tutkittu eniten. Kulttuuriulottuvuuksien tutkiminen on kuitenkin ollut aktiivista edellä mainittujen tutkimusten tekemisen jälkeenkin ja yksi merkittävimmistä viime aikojen tutkimuksista lienee ns. GLOBE-projekti (the Global

Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project), jonka käynnistäjänä ja johtavana tutkijana on ollut Robert J. House. Tässä projektissa käytettiin yhdeksää kulttuurin ulottuvuutta, joita käytettiin kahdella tasolla: sosiaalisella ja organisaatiotasolla. Sosiaalisella tasolla tarkoitetaan ulottuvuuksien merkitystä yhteiskunnassa yleensä, kun taas organisaatiotasolla tarkoitetaan kulttuurin ulottuvuuksien heijastumista organisaatioihin. Määritetyt yhdeksän ulottuvuutta olivat: valtaetäisyys (power distance), ryhmän sisäinen kollektiivisuus (in-group collectivism), institutionaalinen kollektiivisuus (institutional collectivism), sukupuolinen egalitarismi (gender egalitarianism), itsevarmuus (assertiveness), ihmissuuntautuneisuus (human orientation), suoritussuuntautuneisuus (performance orientation) sekä tulevaisuussuuntautuneisuus (future orientation). Näiden perusteella tutkimuksissa olleet 62 maata voitiin jakaa kymmeneen kulttuurillisesti samankaltaiseen ryhmään, joita olivat: Itä-Eurooppa, Pohjoismaat, Germaaninen Eurooppa, Latinalainen Eurooppa, angloalueet, Ala-Saharan Afrikka, Konfutselainen Aasia, Etelä-Aasia, Lähi-itä sekä Latinalainen Amerikka. (House 2004:32–37)

GLOBE-projektin mukaiset kulttuurin ulottuvuudet vastaavat edellä mainittujen tutkijoiden mukaisia ulottuvuuksia ainakin osittain. Valtaetäisyyden osalta vastaavuudet löytyvät sekä Hofsteden valtaetäisyydestä että Schwartzin hierarkiarkiasta. Kollektiivisuuden osalta vastaavuus löytyy Hofsteden ja Trompenaarsin kollektiivisuus-ulottuvuuksista sekä Schwartzin autonomia-ulottuvuudesta. Tosin GLOBE-projektissa kollektiivisuus on jaettu kahteen osaan. Sukupuolista egalitarismia ei sen sijaan löydy muiden ulottuvuuksista, vaikka osittain sen voidaan nähdä menevän Hofsteden maskuliinisuus-ulottuvuuden kanssa lomittain. Myös itsevarmuus, ihmishdesuuntautuneisuus ja suoritussuuntautuneisuus linkittyvät Hofsteden maskuliinisuuteen mutta lisäksi Trompenaarsin neutraalisuus ja saavuttaminen vs. ansioituminen –ulottuvuuksiin sekä Schwartzin hallinta vs. harmonia -ulottuvuuteen. Tulevaisuussuuntautuneisuus sen sijaan vastaa hyvin pitkälle Hofsteden ja Trompenaarsin aikaulottuvuutta. Vaikka eri tutkimusten perusteella saadut ulottuvuudet eivät täysin vastaakaan toisiaan, niissä on hyvin pitkälle samat ainekset. Vastaavasti lähes kaikki ovat maiden ryhmittelyssä päätyneet samanlaiseen kulttuurilliseen jakoon.

Edward ja Mildred Hall ovat Hofsteden, Trompenaarsin ja Schwartzin tavoin laajasti tunnettuja tutkimuksistaan kansallisten kulttuurien vaikutuksesta johtamiseen. He jakavat tarkastelunsa useimmin seitsemään ulottuvuuteen, joita ovat nopeiden ja hitaiden viestien suhde kulttuurissa, korkean ja matalan kontekstin suhde, tilan merkitys, aikakäsitys, tiedon virtaamisen nopeus ja suunta, toimintojen ketju sekä henkilökohtaisen kommunikaation ulottuvuus (Hall & Hall 1990: 1 – 29). Heidän käsityksensä kulttuurien välisen yhteistyön onnistumisessa perustuu kommunikaatioon, jonka he kiteyttävät seuraavasti:

”Kansainvälisen kommunikaation ydin ei ole siinä, että välitetään ’oikeita’ viestejä vaan siinä, että reagoidaan oikein.”

2.3.5 Kulttuuritutkimuksen kritiikki

Harrison ja McKinnon (1999: 492) kritisoivat tehtyjen monikulttuuristen johtamiskäytäntöjen tutkimuksia ja mainitsevat, että näissä tutkimuksissa kulttuurillisten arvojen ja ulottuvuuksien luonnetta on usein radikaalisti yksinkertaistettu ja ne eivät siten ole suoraan sovellettavissa todelliseen elämään. Tämän kritiikin piiriin kuuluvat myös Hofsteden ulottuvuudet. Harrison ja McKinnon varoittavat varsinkin siitä, että tutkimuksissa todetaan usein tietynlaisen johtamistyylin sopivan tiettyyn kulttuuriryhmään kuuluville maille, vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan. Yksinkertaistetun mallin mukaan rakennetut kulttuurityypit voivat pitää sisällään sellaisia tutkimuksissa hylättyjä tekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti tiettyyn maahan sopivaan johtamiskäytäntöön. Harrison ja McKinnon ehdottavat muun muassa, että tulevaisuuden tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon esimerkiksi kilpailusta ja markkinoista johtuvat taloudelliset muuttujat, kuten teknologian, lainsäädännön ja politiikan vaikutukset.

Myös Alexander ja Smith (1993) toteavat kehitettyjen teorioiden rajoitukset, jotka johtuvat yhtäältä siitä, että ihmisten toiminnan monimutkaisuutta ja satunnaisuutta ei ole tunnistettu ja toisaalta siitä, että erityisille ryhmille ja organisaatioille ominaisia piirteitä ja dynamiikkaa ei ole selvitetty. Dickson, Den Hartog ja Mitchelson (2003) tuovat taas esille nykyisten teorioiden puutteellisuuden ja mainitsevat mm. Hofsteden tutkimuksen

heikkouden siinä, ettei se ota juurikaan huomioon eri maiden sisäisiä kulttuurillisia vaihteluita.

Alalla olevien tutkijoiden keskinäiset epäselvyydet ovat myös omiaan aiheuttamaan hankaluuksia yhteisen linjan löytämisessä. Tästä esimerkkinä Hofsteden kritiikki Trompenaarsin mallia kohtaan (Hofstede 1996). Tässä Hofstede väittää muun kritiikin ohessa, että Trompenaarsin seitsemästä ulottuvuudesta vain kaksi olisi valideja, ja koko Trompenaarsin malli olisi sinänsä kyseenalainen.

2.4. Kulttuurierojen tutkimiseen valitut ulottuvuudet

Kuten edellä käy ilmi, kulttuurin määrittäminen sekä niiden välisten erojen tutkiminen on haastavaa. Tämä käy esille jo kulttuurin käsitteen monimuotoisesta määrittelystä sekä kansallisten kulttuurien tutkimiseen käytettyjen mallien moninaisuudesta. Edellä käsitellystä kirjallisuuskatsauksesta paljastuu, että kulttuurierojen havainnollistamisessa käytetään hyväksi ulottuvuuksia, joiden on tutkimusten perusteella havaittu eroavan eri kansallisuuksien kesken. Mikään kulttuureja tutkiva malli ei kuitenkaan ole saanut kritiikitöntä vastaanottoa ja lienee varmaa, että jokaisessa mallissa on omat puutteensa. Tämä pitää paikkansa myös laajimmin käytetyn Hofsteden mallin kohdalla. Tässä tutkielmassa ja varsinkin sen empiirisessä osassa kansallisia kulttuureja on analysoitu osittain Hofsteden ja osittain muiden merkittävien tutkijoiden määrittelemien kulttuuriulottuvuuksien pohjalta. Ulottuvuuksien valinta on tehty yhtäältä siten, että ne tukevat mahdollisimman hyvin kaikkia edellä mainittujen merkittävien tutkijoiden malleja ja toisaalta siten, että ne soveltuvat tutkittavaan tilanteeseen, jossa tutkitaan suomalaisen, amerikkalaisen ja japanilaisen kulttuurien eroja johtajuudessa. Kun nämä ehdot pyritään täyttämään, saadaan seuraavat kulttuuriulottuvuudet, jotka on johdettu osittain Hofsteden, Trompenaarsin ja Schwartzin malleista:

1. Valtaetäisyys. Valtaetäisyys (Hofstede) / Hierarkia vs. egalitarismi (Schwartz)

2. Yksilöllisyys. Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus (Hofstede) / Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus tai universalismi vs. partikularismi (Trompenaars) / Autonomia vs. konservatismi (Schwartz)
3. Maskuliinisuus. Maskuliinisuus vs. feminiinisyys (Hofstede) / Neutraalisuus vs. tunteellisuus (Trompenaars) / Hallinta vs. harmonia (Schwartz)
4. Epävarmuuden välttäminen (Hofstede)
5. Suhtautuminen aikaan. Pitkän aikavälinen vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen (Hofstede) / Suhtautuminen aikaan (Trompenaars)
6. Saavuttaminen vs. ansioituminen (Trompenaars)

Nämä ulottuvuudet on yhdistelty kuudeksi kokonaisuudeksi, vaikka tietyiltä osin eri tutkijoiden väliset ulottuvuudet eivät välttämättä tarkoittaisikaan täsmälleen samaa asiaa. Koska tämä tutkielma käsittelee kulttuurien eroja kvalitatiivisesta näkökulmasta, jyrkkiä rajoja sille, mitkä ilmiöt kuuluvat mihinkin ulottuvuuteen ei ole tehty.

2.5. Yhteenveto

Organisaatioiden ja erityisesti sen jäsenten arvoihin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat lähtöisin perintötekijöistä, perhesuhteista, kansallisen kulttuurin arvoista, henkilökohtaisista kokemuksista, organisaatiokulttuurin arvoista sekä tilannekohtaisista tekijöistä. Erot näissä tekijöissä ihmisten välillä aiheuttavat usein keskinäistä ymmärtämättömyyttä, ristiriitaisia tilanteita ja pahimmassa tapauksessa jopa organisaation sisäisiä konflikteja.

Tämän tutkielman osalta on keskitytty kulttuurin ja erityisesti kansallisen kulttuurin merkitykseen ihmisten käyttäytymisessä. Tutkimusten mukaan juuri kansallisilla kulttuureilla on erityisen suuri rooli yksilöiden arvojen ja uskomusten muodostumisessa ja siten erot näiden kulttuurien välillä ovat omiaan aiheuttamaan ristiriitoja eri kansallisen taustan omaavien ihmisten välillä. Yksilöiden kansallisesta kulttuurista

juontuvat arvot ja uskomukset ovat lapsuudesta asti opittuja, joten niiden muuttaminen myöhemmin on erittäin vaikeaa.

Vaikka organisaatioilla sinänsä on usein oma kulttuurinsa ja johtamiskäytäntönsä, niillä ei silti pystytä vaikuttamaan ihmisten syvimpiin, usein kansallisuudesta riippuviin arvoihin. Silti oikeanlaisella organisaation ohjaamisella voidaan vaikuttaa siihen, että kulttuuritaustoista johtuvien erojen negatiiviset vaikutukset pystytään minimoimaan organisaation toiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritysten johtajien on pystyttävä tunnistamaan kansallisten kulttuurien erityispiirteet ja ulottuvuudet sekä ohjaamaan organisaation toimintaa ja omaa johtamistaan siten, että se olisi mahdollisimman vähän ristiriidassa sen jäsenten arvojen kanssa. Toisin sanoen organisaatiokulttuuria olisi aktiivisesti pyrittävä ohjaamaan kansainvälisissä yrityksissä siihen suuntaan, että se ottaisi huomioon yksilöiden kansalliset erot.

Edellä on tuotu esille joitakin esimerkkejä kansallisten kulttuurien tutkimuksesta sekä niistä kulttuurin ulottuvuuksista, joissa on havaittu olevan eroja eri kansallisuuksien välillä. Merkittävimpiä ulottuvuuksia ovat kirjallisuuden pohjalta tässä suhteessa valtaetäisyys, kollektiivisuus, maskuliinisuus, epävarmuuden sietokyky, suhtautuminen aikaan sekä yksilöiden arvostukseen liittyvät periaatteet. Nämä ulottuvuudet on valittu käytettäväksi kulttuureja selittäviksi tekijöiksi empiirisessä tutkimuksessa.

3. JOHTAJUUS

Tässä luvussa pohditaan ensin johtajuuden ja johtamisen käsitteitä ja sitä, miten johtajuuden määritelmä on muuttunut ajan kuluessa. Tämän jälkeen esitellään johtajuuden tutkimuksen historiaa ja kehitystä sekä tuodaan esille johtajuuden ulottuvuuksia. Luvun lopussa on esitetty, miten johtajuutta on kirjallisuudessa tutkittu ja miten sitä voidaan tutkia kansallisten kulttuurien välillä. Tämä luku yhdistää siten kansallisen kulttuurin tutkimuksen ja johtajuustutkimuksen.

3.1. Johtajuus ja johtaminen

Johtamisen ja johtajuuden määrittäminen sekä niihin liittyvät käsitteet ovat hyvin monimutkaisia ja määrittelyt vaihtelevat olennaisesti sekä aikakaudesta että henkilöstä riippuen. Karlöf (2004: 9) kuvaa ongelmaa seuraavasti:

”Johtaminen on semanttisesti eli merkitysohittisesti luvattoman heikoissa kantimissa. -- Siinä, missä muiden erikoisalojen ammattitermit selventävät ja yksinkertaistavat asioita, johtamisalan käsitteitä voi pitää hämmentävinä ja moniselitteisinä.”

Suomen kielessä johtaminen voi sanana tarkoittaa johtamisen kahta eri näkökulmaa: asioiden tai ihmisten johtamista. Englannin kielestä lainattuja vastaavia termejä käytetään usein, jolloin puhutaan managementista ja leadershipistä. Näiden välinen jaottelu ei kuitenkaan ole kovin selvä. Johtamisen ja johtajuuden tulkinnat ovat muuttuneet ajan mukana, samoin kuin johtajan käyttäytymiseen kuuluva luokittelu. Johtamiseen voidaan liittää monia osa-alueita, jotka liittyvät esimerkiksi ihmisten johtamiseen, talouden johtamiseen, projektien tai muiden ”asioiden” johtamiseen ja johtamistietojärjestelmien kehittämiseen. Tässä tutkielmassa käsitellään kuitenkin johtamisen osalta johtajuutta, jolla tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta organisaatioissa. Suutari (1996a: 12) käyttää väitöskirjassaan johtajuudelle seuraavaa määritelmää:

”Johtajuus on yksilön käyttäytymistä johtajan asemassa organisaation jäseniin nähden silloin, kun hän ohjaa organisaation toimintaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita.”

Johtajuuteen kuuluvien osa-alueiden määrittäminen on niin ikään ollut suhteellisen hankalasti tehtävissä. Useat tutkijat ovat 1950-luvulta lähtien jakaneet johtajuuden yhtäältä ihmisiin suuntautuvaksi vuorovaikutukseksi sekä kommunikaation edistämiseksi ja toisaalta tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavan tekemisen aloittamiseen tähtääväksi toiminnaksi. Suutarin johtajuuden määritelmän pohjalta johtajuudesta on löydettävissä neljä elementtiä, jotka ovat johtajuus käyttäytymisen muotona, sosiaalinen vuorovaikutus, yksilön käyttäytyminen johtajan ominaisuudessa ja johtajan käyttäytymisen tarkoitus ohjaamaan ryhmää kohti annettuja tavoitteita. Suutari yhdistää kirjallisuudesta löytyvät johtajuuden piirteet 19 luokkaan, joita hän on käyttänyt erityisesti silloin, kun hän on tutkinut johtamisen eroja eri kulttuureissa. Tämä luokittelu on samankaltainen mm. Yuklin ja Numeroffin luokittelun kanssa (Suutari 1996a: 23–24). Johtajuuden piirteitä on käsitelty tarkemmin luvussa 3.3.

Siinä, missä edellä oleva johtajuuden määritelmä perustuu organisaation sisällä tapahtuvaan ihmisten johtamiseen, jotkut tutkijat laajentavat johtajuuskäsitteen tarkoittamaan koko organisaation johtamista. Tästä esimerkkinä mainittakoon Ropon (1989: 4) johtajuuden määritelmä, joka pyrkii kokonaisvaltaisesti huomioimaan johtajan käyttäytymisen ja muun toiminnan vaikutuksen dynaamisessa organisaatiojärjestelmässä. Tällaista johtajuuden määritelmää kutsutaan usein termillä ”organisaatioiden johtajuus”, kun taas ihmisten vuorovaikutteista johtajuutta kutsutaan termillä ”johtajuus organisaatioissa” (Hunt & Ropo 1995: 380).

Johtajuuden määrittelyn laajuuden lisäksi johtajuustutkimukset voidaan jakaa kahteen luokkaan riippuen siitä, otetaanko huomioon vain ns. virallinen johtaminen vai kaikenlainen ihmisten välinen vaikuttaminen, mikä ottaa huomioon myös epävirallisen yksilöiden välisen johtajuuskäyttäytymisen (Suutari 1996a: 12–13). Tässä tutkielmassa johtajuudella tarkoitetaan sen virallista osuutta eli tällöin johtajalla on organisaation myöntämä valta-asema alaisiin nähden.

Johtajuuden eri osa-alueilla on viimeisimpien vuosikymmenien aikana tulleet esille uusia trendejä ja käsitteitä, joista mainittakoon tiedon johtaminen, älykkään pääoman johtaminen, kompetenssipohjainen johtaminen ja oppiva organisaatio (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002: 12). Näiden taustalla on teknologian kehittyminen sekä varmasti myös koulutus- ja osaamistason jopa radikaalinen nousu. Routamaan mukaan muotivirtauksia ei kuitenkaan ole niinkään tulleet esille johtajuuden teoriassa, vaan uutta on johtajuuden entistä kriittisempi rooli (Viitala 2003: 66).

Edellä mainitut johtajuuden teoriat perustuvat pitkälle johtajakeskeisyyteen eli siihen, että johtajuus määritellään johtajan näkökulmasta – johtajan tavoilla ja tyylyillä. Tätä ns. johtajakeskistä johtamiskäsitystä on kritisoitu voimakkaasti aivan viimeisimpien vuosien aikana ja tämän rinnalle on noussut lähestymistapa, jossa johtamista tarkastellaan alaisen näkökulmasta. Tämän lähtökohdan mukaan alaiset määrittävät ne tekijät ja käyttäytymisen, jotka tekevät henkilöstä johtajan ja erottavat hyvät johtajat huonoista. (Holmberg & Åkerblom 2006: 312–313)

3.2. Johtajuuden tutkiminen ja ulottuvuudet

Johtajuuden tutkiminen on noussut yhdeksi viimeaikaiseksi muoti-ilmiöksi mutta lisäksi johtajuustutkimus on muuttunut olennaisesti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Kaksi suurinta muutosta on Brymanin mukaan (2004: 729) ensinnäkin optimistisempi ote aihepiiriin ja toiseksi monimuotoisempi metodologia. Lisäksi merkittäviä trendejä tutkimuksessa on ollut suuntaus kohti kvalitatiivisempaa näkökulmaa sekä yhä useampien case-tapausten käyttö tutkimuksessa vain yhden casen sijaan.

Kuten edellä mainitaan, johtajuuden tutkimisen trendit ovat vaihtuneet vuosikymmenten kuluessa. 1930- ja 1940-luvuilla johtajuustutkimus keskittyi kartoittamaan niitä johtajien ominaisuuksia, jotka edesauttaisivat hyvien tulosten saavuttamisessa. Näiden tutkimusten pohjalta ei kuitenkaan löytynyt selvää yhteyttä ominaisuuksien ja tulosten kesken, vaan tutkimus alkoi siirtyä vuosisadan puolella välissä kohti johtajuuden tyylien tutkimista. Tämä ei kuitenkaan tuottanut juuri sen parempia tuloksia kuin

aiemmatkaan tutkimukset eikä johtamistyylien ja tehokkuuden välille löytynyt kuin heikkoja yhteyksiä. Näiden teorioiden ongelmien takia johtajuustutkimus siirtyi ns. kontingenssivaiheeseen, jonka tuloksena saatiin todisteita siitä, että tehokkaat johtajuuden keinot riippuivat kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. Tällöin alettiin puhua tilannejohtajuudesta. (Suutari 1996a: 14)

Useat johtajuustutkimukset ovat paljastaneet johtajuuteen liittyvän kaksi pääulottuvuutta, joista ensimmäinen liittyy alaisten huomioimiseen (consideration) ja toinen johtajan tehtäviin (initiating structures). Nämä ulottuvuudet ovat peräisin 1940- ja 1950-luvun tutkimuksista, joista kuuluisimpia lienevät Michiganin yliopistossa ja Ohion osavaltion yliopistoissa tehdyt tutkimukset (Suutari 1996a: 15). Myöhemmin näiden pääulottuvuuksien rinnalle on ehdotettu muitakin ulottuvuuksia, kuten Yuklin (1971) esittämä päätöksenteon keskittämislouottuvuus (decision-centralization). Tällä Yukl pyrkii kuvaamaan osallistamisen tasoa organisaation päätöksenteossa. Tilannejohtamisen johtamisen esilletulon myötä nähtiin tarve tarkemmalle johtamisperiteiden jaolle, sillä tiettyjen periteiden nähtiin korostuvan eri tavalla eri tilanteissa. Esimerkiksi Yukl ja Nemeroff kehittivät johtajuustutkimuksia varten kysymyslomakkeen, joka sisälsi 14 eri johtamisen peritettä (Suutari 1996a: 18).

Tilannejohtajuuden merkityksen tunnistamisen jälkeen on alettu puhua muutosjohtajuudesta (transformational leadership). Monet tutkijat ovat tunnistaneet muutosjohtajuuden kentästä useita uusia periteitä, joiden nähdään olevan merkittäviä tehokkaan johtajuuden kannalta. Bass (1985) tunnisti tähän liittyen neljä peritettä: karismaattinen johtajuus, innostava johtajuus, henkilökohtainen huomiointi ja älykkyyden stimuloiminen. Näiden lisäksi Bryman (1996) tunnisti kolme muuta peritettä, joita ovat luottamuksen luominen, valtaistaminen ja muutoksen hallinta. Johtajuusteorioita, jotka ottavat huomioon muutosjohtajuuden periteet, Bryman kutsuu ”uudeksi johtajuudeksi”. Perinteiseen johtajuuteen hän katsoo kuuluvaksi välineellisen johtajuuden, tilannekohtaisen palkitsemisen sekä poikkeustilanteiden hallinnan. (Bryman ja muut 1996: 358)

Suutari (1996a, 2001) käyttää tutkimuksissansa 19 johtamisen peritettä, missä hän sisällyttää alaisten huomioivien ja tehtäviin liittyvien periteiden lisäksi

muutosjohtajuuden piirteitä. Näistä 19 piirteestä 8 kuuluu alaisten huomioimiseen, 7 tehtäviin ja loput 4 muutosjohtajuuteen.

3.3. Organisaatioiden johtajuus kansallisten kulttuurien kontekstissa

Edellä käsitellään johtajuutta käsitteenä sekä tuodaan esille johtajuuden tutkimuksen historiaa ja ulottuvuuksia. Se, millaisella tyylillä johtajan asemassa oleva henkilö organisaatiota johtaa, riippuu olennaisesti henkilön omasta yksilöllisyydestään, ominaisuuksistaan ja arvoistaan. Johtaja voi tietyllä tasolla tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan omaan johtamistyyliinsä siten, että se sopisi mahdollisimman hyvin kuhunkin tilanteeseen. Toisaalta vallitseva organisaatiokulttuuri ajaa johtajan toimimaan osittain niiden käytäntöjen suuntaisesti, jotka ovat kyseisen ryhmän hyväksymiä. Kuitenkin arvoilla on myös oleellinen osa ihmisen käyttäytymisessä – niin myös johtajuudessa. Kuten edellä on esitetty, arvot ovat lähtöisin yhtäältä henkilökohtaisista ja toisaalta kulttuurillisista tekijöistä, ja näihin arvoihin on huomattavan vaikea vaikuttaa. Byrne ja Bradley vahvistavat (2007: 173) tutkimuksessaan johtajan arvojen suuren merkityksen johtamistyylin osalta. Lisäksi he toteavat, että kulttuurista johtuvilla arvoilla olisi merkittävästi suurempi rooli johtamistyyliin kuin henkilökohtaisilla arvoilla. Tämän tiedon valossa voidaan todeta, että johtajan valinnassa olisi kiinnitettävä huomiota sekä johtajan että muun organisaation kansallisiin taustoihin, ja lisäksi pyrittävä kartoittamaan johtajan arvojen sopivuus organisaation yleisiin arvoihin.

Kaushal ja Kwantes (2006: 580) ovat osoittaneet, että kulttuurillisilla taustoilla, samoin kuin yksilöllisyydellä, on merkitystä myös siihen, miten henkilö käsittelee ristiriitaisia tilanteita ja mitä menetelmiä tällaisten tilanteiden ratkaisemiseen tulisi käyttää. Heidän mukaansa ristiriitaiset tilanteet eli konfliktit syntyvät usein silloin, kun kahden tai useamman osapuolen välillä on eroja tavoitteiden, motivoivien tekijöiden tai toimenpiteiden suhteen. Konfliktien välttämisen ja tehokkaan ratkaisemisen osalta on siten myös tärkeää ottaa huomioon kulttuurillinen tausta – yksilöllisten tekijöiden

ohella. Kaushal ja Kwantes toteavat lisäksi, että erityisesti Hofsteden yksilöllisyys–kollektiivisuus sekä valtaetäisyysdimensiot ovat tämän suhteen merkityksellisiä.

Byrne ja Bradley (2007) pyrkivät kartoittamaan tutkimuksessaan sitä, onko johtajuuden tyyllillä merkitystä yrityksen menestyksen kannalta, ja onko onnistuneiden tyylien välillä eroja eri maiden kesken. Heidän julkaisemiensa tulosten mukaan johtajan tyyllillä on vaikutusta organisaation menestykseen samoin kuin sillä, mitä tyyliä käytetään missäkin maassa. Heidän mukaansa esimerkiksi suomalaisista yrityksistä näyttäisivät menestyvän keskimääräistä paremmin ne, joissa tyyli on muutoksia vastustava eli ns. konservatiivinen. Sitä vastoin Irlannissa menestyvien yritysten johtamistapa näyttäisi olevan muutoksia suosivaa. Tämän aineiston perusteella Byrne ja Bradley tulevat siihen tulokseen, että monikansallisissa yhtiöissä johtajan tyylin olisi oltava monivivahteista siten, että se muuttuu sen mukaan, minkä maan organisaation kanssa johtaja kulloinkin toimii.

Eri kansallisiin kulttuureihin sopivien johtamiskäytäntöjen määrittäminen voidaan periaatteessa suorittaa joko alaisten tai johtajien näkökulmasta. Tässä yhteydessä voidaan siis tutkia eri kansallisuuksien osalta alaisten mielipiteitä hyvään johtajuuteen liittyvistä ominaisuuksista tai sitä, mitä johtajuuden näkökulmia eri kansallisen taustan omaavat johtajat arvostavat. Eräs tapa tutkia johtajuuden eroja on jakaa johtajuus eri ulottuvuuksiin ja kartoittaa, miten näiden ulottuvuuksien merkitykset vaihtelevat eri kansallisuuksien osalta.

Suutari (1996b, 1996c) yhdistää edellä mainitut johtajuuden piirteet Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin, mikä antaa mahdollisuuden ennustaa kullekin kansalliselle kulttuurille tyypillisiä johtajuuden piirteitä sen jälkeen, kun kulttuuriulottuvuudet ovat tiedossa. Johtajuuden piirteiden ja kulttuuriulottuvuuksien yhteys näyttäisi tutkimusten mukaan pitävän melko hyvin paikkansa (mm. Suutari 1996b, 1998, 2001). Johtajuuden piirteiden linkittyminen Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin on havainnollistettu kuviossa 4. Tiedottaminen, vision jakaminen ja innostaminen eivät Suutarin mukaan näyttäisi liittyvän mihinkään Hofsteden ulottuvuuteen, vaan ennemminkin kommunikointiin ja avoimuuteen liittyviin ominaisuuksiin. Nämä on merkitty kuvioon omalle rivilleen.

	Alaiset huomioivat piirteet	Tehtävään liittyvät piirteet	Muutosjohtajuuden piirteet
Valtaetäisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Osallistuminen päätöksentekoon •Autonomia-delegointi 		
Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus			<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtainen huomio
Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Huomioonottaminen •Yhteistyön lisääminen •Tunnustus •Palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Arvosteleminen •Tuottavuuden painottaminen 	
Epävarmuuden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Ristiriitojen hallitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Työroolin selventäminen •Suunnittelu •Koordinointi •Päämäärien asettaminen •Työskentelyolosuhteiden parantaminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Aloitteellisuus
Muut (avoimuus ja kommunikaatio)	<ul style="list-style-type: none"> •Tiedottaminen 		<ul style="list-style-type: none"> •Vision jakaminen •Innostaminen

Kuvio 4. Johtajuuden piirteiden yhteys kulttuuriulottuvuuksiin.

Johtajuutta on tutkittu eri ulottuvuuksien avulla eri maissa mm. GLOBE-projektissa. Tässä projektissa johtajuus jaettiin kuuteen ulottuvuuteen, jotka sitten edelleen jaoteltiin aliulottuvuuksiin. Näitä ulottuvuuksia olivat: karismaattisuus, itsesuojelu, ihmisläheisyys, tiimisuuntautuneisuus, osallistavuus ja autonomisuus. (Holmerg & Åkerblom 2006: 318)

Myös monet kansallisten kulttuurien tutkijat ovat sisällyttäneet johtajuuden osaksi tutkimuksiaan. Vaikka näissä tutkimuksissa pääpaino ei ole monesti sinänsä johtajuudessa, ne ovat tuoneet merkittävää lisätietoa myös tältä osa-alueelta. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat Hallin & Hallin (1987, 1990) pääosin haastatteluihin perustuvat tutkimukset, joissa on kartoitettu kulttuurien eroja sekä niiden vaikutusta liiketoiminnassa ja johtamisessa. He rakentavat näkemyksensä jo aiemmin mainittujen seitsemän kulttuurillisen ulottuvuuden pohjalle ja peilaavat mm. johtajuuden aspekteja tätä taustaa vasten. Heidän tutkimuksistaan mainittakoon saksalaisen, ranskalaisen ja amerikkalaisen kulttuurin vertaaminen (Hall & Hall 1990) sekä japanilaisen kulttuurin tarkastelu (Hall & Hall 1987). He kuitenkin tarkastelevat kansallisten kulttuurien vaikutuksia usein amerikkalaista kulttuuria vasten, mikä tuo mukaan tiettyjä rajoitteita.

Vaikka johtajuuden tutkiminen on lisääntynyt olennaisesti tällä vuosituhanella, kritiikkiä tätäkin tutkimusaluetta kohtaan esitetään jatkuvasti (Hunter, Bedell-Avers & Mumford 2007: 5). Hunterin ja muiden mukaan useimmissa johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa jätetään huomiotta kokonaan konteksti, jossa tutkimus tehdään. Tällä he tarkoittavat mm. tilannekohtaisia tekijöitä, jotka heidän mukaansa tulisi ottaa huomioon tutkimuksia tehtäessä. Sama ongelma tulee esille myös Elkinsin ja Kellerin artikkelissa, jossa käsitellään johtajuutta T&K-organisaatiossa (Elkins & Keller 2003: 587–606).

Bryman (2004: 758) moittii johtajuustutkimusta siitä, ettei se huomioi riittävästi epävirallisen johtajuuden roolia, vaikka tällä on todettukin olevan merkitystä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Lisäksi hän kritisoi erityisesti kvalitatiivista johtajuustutkimusta siitä, ettei se tuo riittävästi lisäarvoa ja syvyyttä kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalle, vaan pyrkii kuvaamaan tutkimusongelmaa liian kvantitatiivisin keinoin. Bryman tuo esille myös huolen siitä, että yhä vieläkin johtajuutta käsittelevä tutkimus on painottunut liikaa Yhdysvaltoihin.

3.4. Yhteenveto

Johtajuuden käsitteet ja siihen liittyvät teoriat ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikoina useaan otteeseen; samoin johtamistyyliä ovat siirtyneet rationaalisesta tulosjohtamisesta kohti avoimien järjestelmien joustavia tyyliä. Sopivinta johtamistyyliä on kuitenkin vaikeaa määrittää. Tähän vaikuttavat useat taustatekijät, joista yhtenä on kansallinen kulttuuri.

Kansainvälisessä organisaatiossa johtajan on pystyttävä ottamaan huomioon kansallisuustaustojen aiheuttamat erot organisaation jäsenten arvoissa ja uskomuksissa. Tätä varten merkittävimmät erot kulttuureissa on pystyttävä tunnistamaan samoin kuin se, miten kulttuurillinen tausta vaikuttaa odotettuihin tekijöihin johtajuuden osalta. Menestyksekkään monikansallisessa ympäristössä toimivan johtajan on pystyttävä ottamaan nämä tekijät huomioon ja toimimaan näiden mukaan joustavasti.

Johtajuutta voidaan tutkia eri kulttuureissa jakamalla johtajuus erilaisiin piirteisiin ja selvittämällä, miten kansallinen tausta tulee näiden osalta esille. Tämän perusteella voidaan sitten määrittää kullekin kulttuurille sopiva tyyli käyttäen valittua teoreettisen mallin mukaista viitekehystä. Tässä tutkielmassa ja erityisesti sen empiirisessä osassa hyödynnetään Suutarin (2001) mukaista johtajuuden piirteiden jaottelua, joka koostuu kolmesta piirteiden luokasta: alaiset huomioivista piirteistä, tehtävään liittyvistä piirteistä sekä muutosjohtajuuden piirteistä. Näitä piirteitä peilataan luvussa 2 määriteltyjä kulttuuriulottuvuuksia vasten, jotta erot tutkittavien maiden johtajuuksien piirteiden välillä saataisiin esille.

4. SUOMALAINEN, JAPANILAINEN JA YHDYSVALTALAINEN JOHTAMISKULTTUURI JA NIIDEN EROT

Tässä luvussa selvitetään johtamiskulttuurien eroja suomalaisten, japanilaisten sekä yhdysvaltalaisten kulttuurien kesken. Tämä kirjallisuuteen perustuva katsaus antaa teoreettisen pohjan tutkielman empiiriselle osalle, jossa keskitytään näiden kolmen kulttuurin johtajuuden piirteisiin valitun case-yrityksen kohdalla. Tarkoituksena on yhtäältä kartoittaa kullekin kulttuurille tyypillisiä ominaisuuksia käyttäen apuna määriteltyjä kulttuuriulottuvuuksia ja toisaalta tuoda esille eri maiden johtamistyyliille ominaisia piirteitä. Tarkastelussa käytetyt kulttuuriulottuvuudet on määritetty tarkemmin luvussa 2 ja johtamistyylihallit luvussa 3 (vrt. kuvio 4).

4.1. Suomalainen kulttuuri

Suomalaista kulttuuria ja sen heijastumista organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen pidetään usein samankaltaisena muiden pohjoismaisten kulttuurien kanssa. Tämä tulee esille esimerkiksi GLOBE-projektin johtopäätöksenä tehdystä kulttuurien ryhmittämisestä, jossa Suomi sijoitettiin Ruotsin ja Tanskan kanssa pohjoismaiseen kulttuuriryhmään. Tälle ryhmälle on ominaista voimakas epävarmuuden välttäminen ja korkea institutionaalinen kollektiivisuus, mutta toisaalta matala ryhmien sisäinen kollektiivisuus (Martinson & Davison 2007: 295). Vastaavanlaisen pohjoismaalaisen klusterin olemassaolon on havainnut myös Hofstede (1993).

Seuraavassa on tarkasteltu suomalaista kulttuuria ja sille ominaisia piirteitä edellä valittujen kulttuuriulottuvuuksien valossa.

1) Valtaetäisyys

Suomi sijoittuu Hofsteden IBM-tutkimuksessa valtaetäisyysindeksillä mitattuna maihin, joissa valtaetäisyys on pieni. 53 tutkitusta maasta tai alueesta Suomi oli valtaetäisyydeltään kahdeksanneksi viimeinen ja tasa-arvoisempia olivat tässä suhteessa

pääasiassa vain muut Pohjoismaat (Hofstede 1993: 46). Hofsteden mukaan valtaetäisyys juontaa juurensa yhteiskuntarakenteista ja tässä mm. väestön määrä ja varallisuus näyttäisivät korreloivan valtaetäisyyden kanssa. Suomi on väestömääräisesti hyvin pieni ja samalla BKT on melko korkea, mikä antaisi olettaakin vallan olevan suhteellisen tasaisesti jakautunut. Toisaalta erot varallisuudessa ja koulutustasoissa ovat suhteellisen pienet, mikä taas osaltaan johtuu pohjoismaalaisesta sosiaalisesta yhteiskuntajärjestelmästä. Hofstede toteaa myös, että yrityksissä ja yleensäkin työpaikoilla esiintyvien valtaetäisyyksien juuret ovat yhtäältä perheissä ja toisaalta kouluissa. Tämä varmasti pitää paikkansa erityisesti Suomen tapauksessa.

Matala valtaetäisyys tulee esille yritysten ja muiden organisaatioiden osalta usein esimerkiksi siinä, miten paljon alaisia otetaan mukaan päätöksentekoon, samoin kuin siinä, kuinka paljon autonomiaa ja alaisten valtaistamista kyseisessä kulttuurissa käytetään (Suutari 1996c: 393). Käytännössä Suomen kaltaisessa matalan valtaetäisyyden maassa alaisen on suhteellisen helppo lähestyä esimiestä, esittää hänelle mielipiteensä ja olettaa, että tämä mielipide myös otetaan huomioon päätöksiä tehtäessä. Matalien valtaetäisyyksien maissa jopa suoranainen väittely esimiehen kanssa on mahdollista (Hofstede 1993: 48). Suomalaiset ovat Suutarin (1995) mukaan myös selvästi ihmissuuntuneempia kuin esimerkiksi britit tai saksalaiset. Tämä on osaltaan vaikuttamassa Suomessa vallitsevaan pieneen valtaetäisyyteen.

Suomalaisissa yrityksissä matala valtaetäisyys näkyy hyvin pienissä käytännön asioissa: esimerkkinä mainittakoon Suomessa vallitseva tapa pitää työhuoneiden ovia auki. Lisäksi vain hyvin harvoissa tapauksissa esimiehen tai johtajan tapaamiselle täytyy varata aika. On myös tavallista, että jopa johtotason henkilöt tulevat kysymään vastausta tiettyyn ongelmaan suoraan henkilöltä, jolla on siihen paras vastaus – olkoonkin virallisen organisaation mukaisesti näiden henkilöiden välillä kuinka monta porrasta tahansa. Suomessa valtaetäisyyden pienuuteen työyhteisöissä on syynä varmasti osaltaan myös lainsäädäntö, joka pakottaa yrityksen johdon ja työntekijät yhteistyöhön. Vielä 1970- ja 1980-luvuilla Suomi oli yksi maailman lakkoherkimmistä maista, mutta nykyisin tilanne on muuttunut olennaisesti. Lakkoherkkyyden syitä on tutkittu Suomessa paljon ja näiden tutkimusten pohjalta Kauppinen (2005: 231) toteaa, että lakkojen syyt voidaan kiteyttää yhteen sanaan: kieleen. Hänen mukaansa:

”Jos osapuolet eivät ymmärrä toistensa käyttämää kieltä, ei ole toivoa yhteisymmärryksestä.”

Yhteistä kieltä onkin Suomessa aktiivisesti pyritty etsimään mm. yhteistoimintalain avulla. Tämä on varmasti ollut osaltaan pienentämässä valtaetäisyyttä yrityksissä viimeisimpien vuosikymmenien aikana. Mainittakoon, että nyt tarkasteltavista kolmesta maasta Suomi on valtaetäisyyden kannalta tarkasteltuna kaikkein tasa-arvoisin.

Kun tarkastellaan valtaetäisyyden vaikutusta luvussa 3 määritettyjen johtajuuden piirteiden suhteen, suomalaisen yhteiskunnan matala valtaetäisyys näkyy korkeampana alaisten huomioimisessa verrattuna moniin muihin kulttuureihin ja erityisesti Yhdysvaltoihin ja Japaniin. Valtaetäisyyden kannalta tulevat varsinaisesti esille alaisten ottaminen mukaan päätöksentekoon sekä delegoinnin yleisyys. Suutarin (1996c) mukaan tehtävään liittyvät ja muutosjohtamisen piirteet eivät ole juurikaan yhteydessä valtaetäisyyteen.

2) Yksilöllisyys

Suomi sijoittuu Hofsteden (1993: 81) tutkimuksessa yksilöllisyys vs. kollektiivisuus ulottuvuuden suhteen seitsemänneksitoista yksilöllisimmäksi maaksi. Myös Trompenaarsin (1995: 48) mukaan Suomi on keskimääräistä yksilöllisempi. Kuten aiemmin on mainittu, kollektiivisuus liittyy siihen, miten tiukat yksilöiden väliset siteet ovat yhteiskunnassa. Suomessa jo yhteiskunnan rakenne antaa periaatteessa mahdollisuudet yksilölliseen elämään mm. hyvän sosiaaliturvan myötä siten, ettei elämän vaikeissakaan tilanteissa ole pakkoa turvautua taloudellisesti muihin. Opintotuki, suhteellisen hyvä työttömyysturva sekä kattavat sairaus- ja eläkejärjestelmät ovat esimerkkejä korkean yksilöllisyyden mahdollistavista tekijöistä. On siis hyvä huomata, että Suomen osalta on nähtävissä tiettyä kollektiivisuutta institutionaalisesta näkökulmasta katsottuna. Edelleen Suomen kaltaisessa tasa-arvoisessa yhteiskunnassa sekä perheiden äidit että isät rakentavat uraansa, jolloin lapset oppivat selviytymään perheen ulkopuolisessa ympäristössä nuorena. Tämä lisännee osaltaan yksilöllisyyden arvostamisesta jo varhaisina ikävuosina.

Suomalaisten yksilöllisyyden korostaminen näkyy myös työelämässä. Tämä tulee esille sekä työntekijöiden arvostuksissa että työnantajien käytännöissä (Trompenaars 1995: 52). Suomessa työhön valinnassa on vain vähäinen merkitys suhdeverkostoilla. Sen sijaan yksilön omien tietojen ja taitojen merkitys korostuu. Tämä on tavallista juuri yksilöllisille kulttuureille (Hofstede 1993: 95). Varsinkin perusteellisuuden osalta Suomessa esiintyy työyhteisöissä myös tiettyjä kollektiivisia piirteitä. Suomessa palkansaajien järjestäytymisaste on n. 80–90% laskentamenetelmästä riippuen, mikä on Tanskan jälkeen Euroopan korkein (Kauppinen 2005: 312). Suomessa työmarkkinajärjestöt ovat perinteisesti harrastaneet solidaarista työmarkkinapolitiikkaa, mikä ilmentää työyhteisön kollektiivisia piirteitä. Suomen malli pakottaakin työnantajat ja työntekijät yhteistyöhön myös jo aiemmin mainitun yhteistoimintalain velvoittamana.

Kun tarkastellaan yksilöllisyyden merkitystä johtajuuden piirteiden näkökulmasta, Suutarin (1996c: 397) mukaan yksilöllisyys vaikuttaa lähinnä muutosjohtamisen suhteen ja siinä, miten henkilökohtaisella tasolla alaiset huomioidaan. Tietyiltä osin suomalaisissa organisaatioissa työntekijät huomioidaan yksilöinä, mutta ei välttämättä niin selvästi kuin esimerkiksi korkean yksilöllisyyden Yhdysvalloissa. Kuten edellä on mainittu, korkea järjestäytymisaste ja osittain siitä juontuva solidaarisuus estää voimakkaan yksilöllisen huomioimisen esimerkiksi palkkojen, uralla etenemisen ja sitä kautta tunnustuksen antamisen suhteen.

3) Maskuliinisuus

Suomi kuuluu Hofsteden tutkimusten mukaan yhteen feminiinisimmistä kulttuureista (Hofstede 1993: 124), mikä näkyy Suomessa niin kutsuttujen pehmeiden arvojen korostamisena. Työorganisaatioissa tämä tulee esille esimerkiksi siinä, että työpaikoilla pyritään neuvottelemaan ratkaisuihin mahdollisimman laajasti ja ratkaisuissa yleensä päädytään kompromisseihin. Myös tiedottamisen tärkeyttä organisaatioissa on painotettu. Kaikkinaisen vuorovaikutuksen korostaminen on suomalaisille organisaatioille ja johtamiselle ominaista, mitä tukevat mm. Suutarin tekemät tutkimukset (1995, 1996b). Ominaista suomalaiselle kulttuurille on lisäksi se, että kriittisen palautteen antaminen on melko vähäistä verrattuna esimerkiksi venäläiseen kulttuuriin (Suutari 1998).

Feminiiniselle kulttuurille ovat tyypillisiä myös solidaarisuus, tasa-arvo sekä vaatimattomuus (Hofstede 1993: 142). Nämä piirteet näkyvät voimakkaana suomalaisessa kulttuurissa. Johtajuuden piirteiden näkökulmasta maskuliinisuuden määrä heijastuu erityisesti alaisten huomioimisessa sekä tehtävään liittyvissä johtamisen piirteissä (Suutari 1996c: 397). Feminiinisissä kulttuureissa alaisten huomioiminen on korostunutta juuri pehmeiden johtamisen piirteiden osalta, kuten huomioonottamisessa, yhteistyön edistämässä sekä tunnustuksen ja palkitsemisen antamisessa. Nämä piirteet ovat tulevat esille myös suomalaisissa organisaatioissa. Tehtävään liittyvät johtajuuden piirteet taas tulevat voimakkaampina esille maskuliinisissa kulttuureissa ja osittain tästä syystä alaisten suora arvosteleminen tai tuottavuuden korostaminen ovat suomalaisessa kulttuurissa harvinaisempia kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa.

4) Epävarmuuden välttäminen

Hofsteden (1993: 164) tutkimuksen mukaan Suomi sietää keskimääräistä paremmin epävarmuutta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että suomalaisessa työ kulttuurissa formaalisuus ja ennalta määrätty selkeä roolijako eivät ole niin tärkeitä kuin monissa muissa maissa (Suutari 1996b: 688, 1996c: 405). Epävarmuuden sietäminen heijastuu myös innovatiivisuuden arvostamisena. Epävarmuutta parhaiten sietäviin kulttuureihin verrattuna Suomessa noudatetaan kuitenkin suhteellisen tarkasti sääntöjä ja laaditaan yksityiskohtaisia aikatauluja. Nämä piirteet ovat taas ominaisia epävarmuutta välttäville kulttuureille (Hofstede 1993: 181).

Johtajuuden piirteiden suhteen epävarmuuden välttämisen -ulottuvuus tulee Suutarin (1996c: 397) mukaan esille sekä alaisten huomioimisessa, tehtävään liittyvissä piirteissä että muutosjohtamisessa. Alaisten huomioimisessa epävarmuus näkyy ristiriitojen hallitsemisessa: Suomessa ristiriitojen käsittely on suhteellisen avointa, mutta ei välttämättä yhtä suoraviivaista ja kaksintaistelutilanteisiin pyrkivää kuin epävarmuutta sietävimmissä kulttuureissa. Tehtäviin liittyvissä johtajuuden piirteissä epävarmuuden sietokyky tulee esille työroolin selventämisessä, suunnittelun tasona, koordinoitina, päämäärien asettamisena sekä työskentelyolosuhteiden parantamisena. Suomalaisen kulttuurin osalta nämä johtajuuden piirteet eivät tule niin voimakkaana esille kuin esimerkiksi epävarmuutta välttävissä Japanissa. Muutosjohtamisen osalta

epävarmuuden sietokyky näkyy aloitteellisuudessa. Suomalaisissa organisaatioissa aloitteellisuudesta kyllä puhutaan yhä enemmän, mutta se ei välttämättä näy käytännössä yhtä hyvin kuin vaikkapa Yhdysvalloissa.

5) Suhtautuminen aikaan

Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on mainittu, idän ja lännen kulttuurien välissä on havaittu ero suhtautumisena aikaan eli siinä, käsitelläänkö elämän tapahtumia pitkän vai lyhyen aikavälin näkemyksillä (Hofstede 1993: 238). Tässä suhteessa Suomi sijoittuu länsimaiseen ryhmään eli lyhyen aikavälin suuntautumiseen, jossa korostetaan nopeita tuloksia ja totuudenmukaisuutta. Hofstede ei käsittele Suomea pitkän aikavälin suuntautumisindeksin osalta, mutta Suomi lienee tämän suhteen melko samankaltainen Ruotsin kanssa. Suomi ei ole niin lyhytnäköinen ajan suhteen kuin Yhdysvallat, mikä ilmenee Suomessa esimerkiksi korkeampana säästämisen asteena. Sen sijaan Suomi on selvästi lyhytnäköisempi kuin konfutselainen Japani.

Kun aikakäsitystä tarkastellaan Trompenaarsin kulttuuriulottuvuuksien suhteen, Suomi voidaan sijoittaa kronologisen aikakäsityksen maihin, jossa täsmällisillä aikatauluilla on merkittävä rooli. Suomalaisille on lisäksi tyypillistä, että esimerkiksi kokouksissa keskitytään yhteen asiaan kerrallaan ja vaikkapa puhelimeen vastaaminen kokouksen aikana koetaan häiritseväksi. Suomalaisilla on kuitenkin myös tiettyjä synkronisen aikakäsityksen piirteitä, mikä tulee esiin mm. ihmissuhdesuuntautuvuutena. Aikaorientoituneisuuden suhteen suomalaisten toiminnassa voidaan nähdä suuntautumista nykyhetkeen ja tulevaisuuteen, mikä näkyy innovatiivisuutena, työtehtävien aikatauluttamisena sekä suunnittelun painottamisena. Myös perinteillä ja historialla on suomalaisille tärkeä merkitys ja sen takia voidaan havaita myös tietyntasoista orientoitumista menneeseen. Mainittakoon, että kirjallisuudessa suomalaisten aikakäsitystä on tutkittu suhteellisen vähän.

Aikakäsityksen merkitystä johtamisen piirteisiin ei ole monissa tutkimuksissa huomioitu, koska esimerkiksi Suutarin tutkimuksissa on vertailtu lähinnä länsimaisia kulttuureja ja näissä aikakäsityksen ulottuvuudella ei ole juurikaan merkitystä. Aikakäsityksellä lienee kuitenkin vaikutusta esimerkiksi siihen, miten tärkeänä vision

jakaminen ja sitä kautta tiedottaminen esiintyvät organisaatioissa. Suutari (1996c) ei ole löytänyt näille johtamisen piirteille yhteyttä minkään varsinaisen kulttuuriulottuvuuden suhteen, vaan mainitsee näiden liittyvän enemmänkin avoimuuteen ja kommunikaatioon. Joka tapauksessa suomalaisissa kulttuureissa erityisesti vision jakamisella nähdään olevan suurempi merkitys kuin amerikkalaisissa kulttuureissa, mikä on aikakäsityksen suhteen luonnollista. Lyhyen aikakäsityksen kulttuureissa visiolla ei ole niin suurta merkitystä kuin silloin, kun organisaatiota pyritään kehittämään pitkällä tähtäimellä. Suutarin tutkimusten mukaan (1996b, 2001) Suomi on vision jakamisen sekä innostamisen suhteen monia eurooppalaisia kulttuureja aktiivisempi (poislukien Ruotsi), ja tämän perusteella voitaisiin olettaa, että suomalainen johtajuus olisi näiden piirteiden suhteen aktiivisempaa myös Yhdysvaltoihin verrattuna. Japanilaisen kulttuurin osalta näitä piirteitä on hankalaa suhteuttaa muihin kulttuureihin ilman tutkimustuloksia.

6) Saavuttaminen vs. ansioituminen

Tietyn aseman, ylennyksen tai muunlaisen kunnian saamisessa kulttuurit voidaan jakaa karkeasti kahteen tyyppiin: kulttuureihin, jossa ihmistä arvostetaan saavutustensa perusteella sekä kulttuureihin, jossa ihmissuhteilla, iällä, sukupuolella tai muulla ominaisuudella on korostunut merkitys. Protestanttiset kulttuurit ovat Trompenaarsin (1995: 95) mukaan saavutuksia arvostavia kulttuureita. Trompenaarsin analyysin mukaan Suomi ei kuitenkaan ole niin saavutuksia arvostava maa kuin esimerkiksi Ruotsi, Norja tai Yhdysvallat.

Suomi on aktiivisesti pyrkinyt ajamaan tasa-arvoa työpaikoilla siten, että sukupuolella, ihonvärillä tai muulla vastaavalla ominaisuudella olisi mahdollisimman vähän merkitystä siinä, miten ihmisiä arvostetaan tai miten he pääsevät ylenemään organisaatioissa. Suomessa onkin päästy tasa-arvon suhteen pitkälle ja ihmisten henkilökohtaisilla saavutuksilla voidaan nähdä olevan suuri merkitys arvostuksen kannalta. Todellisuudessa ihmisten taustatekijöillä on kuitenkin merkitystä, eivätkä aina pelkät saavutukset riitä ylenemisen perusteeksi. Suomessa erityisesti kokemuksella ja koulutuksella on merkittävä asema, kun taas perhetausta ja muut suhteet eivät välttämättä ole niin merkityksellisiä. Saavutusten arvioiminen on suomalaisten osalta

kuitenkin erilaista verrattuna esimerkiksi amerikkalaisiin – siinä, missä amerikkalaisille merkitsevät enemmän mitattavissa olevat saavutukset, kuten raha ja aika, suomalaisille merkitsevät enemmän pehmeät arvot.

4.2. Amerikkalainen kulttuuri

Yhdysvallat on tunnettu siitä, että maassa asuu lukemattomia eri etnisen taustan omaavia ihmisiä ja lisäksi se on ollut Neuvostoliiton luhistumisen jälkeen jo yli kymmenen vuotta ainut todellinen suurvalta. Yhdysvallat on tällä hetkellä ylivoimaisesti maailman suurin talousmahti (Lewis 2006: 179). Maa on kuuluisa myös vastakohtaisuuksistaan: siellä asuvien varallisuuserot ja tätä kautta erot myös vaikutusmahdollisuuksissa ovat suuret (Tamminen 2000: 14). Amerikkalainen kulttuuri sellaisena, kuin se tänä päivänä ymmärretään, on myös suhteellisen nuori verrattuna moniin eurooppalaisiin ja aasialaisiin kulttuureihin, mikä aiheuttaa oman vivahteensa maassa vallitseviin arvoihin, uskomuksiin ja tapoihin (Frazier & Haigh 2004: 149).

Amerikkalaisuuden arvoina näkyvät ulospäin selvimmin mm. isänmaallisuus, materialistisuus ja vapauden korostaminen (Tamminen 2000: 17). Yhdysvallat on myös tunnettu maana, jossa ”kaikki on mahdollista” (Frazier & Haigh 2004: 145). Viime vuosien Yhdysvaltojen ulkomaanpolitiikka antaa kuitenkin viitteitä isänmaallisuuden lisäksi tietynlaisesta protektionismista, mikä tulee esille esimerkiksi suojatulleina ja kansainvälisenä sotilaallisena toimintana.

Yhdysvallat sijoitetaan usein niin kutsuttuun anglo-kulttuurilliseen ryhmään yhdessä Australian, Kanadan ja Iso-Britannian kanssa ja mm. Hofsteden (1993) mukaan näissä maissa kulttuurin ulottuvuudet ovat hyvin lähellä toisiaan. Vastaava tulos saatiin myös GLOBE-projektissa (House ja muut 2004), jossa anglo-kulttuurilliseen klusteriin sijoitettiin Yhdysvaltojen ja muiden edellä mainittujen maiden lisäksi Irlanti, Etelä-Afrikka ja Uusi-Seelanti. Tässä tutkimuksessa huomattiin näiden maiden johtajien taipumus nähdä tapahtumat syy-seuraus –suhteena sekä toimia analyyttisesti ja korostaa ihmisten teknisiä taitoja.

Seuraavana tutkitaan amerikkalaisen kulttuurin piirteitä valittujen ulottuvuuksien suhteen.

1) Valtaetäisyys

Yhdysvallat sijoittuu Hofsteden (1993: 46) tutkimuksissa valtaetäisyysindeksillä mitattuna suhteellisen pienen valtaetäisyyden maaksi (sijalla 38). Amerikkalaisessa kulttuurissa valtaetäisyys on kuitenkin Suomen ja monien muiden Länsi- ja Pohjois-Euroopan maihin verrattuna suurempaa. Yhdysvaltojen korkea varallisuus ja BKT ovat varmasti osaltaan pienentämässä valtaetäisyyttä, mutta toisaalta suurten varallisuus- ja koulutustasoerojen maana valtaetäisyys on korkeampi kuin vaikkapa pienten varallisuuserojen ja korkean koulutustason omaavissa Pohjoismaissa.

Hofsteden (1993: 66) mukaan amerikkalainen johtamiskäytäntö perustuu alaisten keskimääräiseen riippuvuuteen esimiehestä, mutta esimiehen toimintaan puuttumista ei juurikaan sallita. Tämä poikkeaa pohjoismaisesta yrityskulttuurista, jossa alaisten jopa oletetaan ottavan kantaa esimiestensä toimiin. Tämä tulee esille konfliktien käsittelyä koskevista tutkimuksista, joiden mukaan amerikkalaisessa kulttuurissa konfliktit pyritään ratkaisemaan esimiehen dominoivalla käyttäytymisellä (Kaushal & Kwantes 2006: 597).

Käytännössä Yhdysvaltojen matala valtaetäisyys heijastuu sinuttelun yleisyytenä sekä siinä, että eri organisaatiotasojen jäsenet pystyvät suhteellisen vapaasti keskustelemaan keskenään epävirallisella tasolla (Lewis 2006: 181). Suomalaiseen kulttuuriin verrattuna korkeampi valtaetäisyys näkyy sen sijaan esimerkiksi siinä, että ylempien henkilöiden päätöksiä ei arvostella julkisesti ja että omia toimia perustellaan yleisesti esimiesten tahdolla. Lisäksi Yhdysvalloissa palautteen antamista ja sanamuotoja on harkittava tarkkaan, sillä ne voivat vaikuttaa suoraan työsuhteeseen (Tamminen 2000: 159). Yhdysvalloissa alaisten osallistaminen ja vuoropuhelu alaisten ja esimiesten kesken on yleistä, mutta usein tämän tavoitteena on vain vähentää organisaation vastustusta johtajan tekemiin päätöksiin (Glinow 1999: 5). Varsinaisen päätöksen johtaja tekee yleensä itse. Kuten Tamminen (2000: 156) toteaa:

”Alaisiaan johtaja voi ottaa mukaan päätöksentekoon oman harkintansa mukaan. Alaisen ei tule kuitenkaan itse antaa osallistumisaloitetta, sillä se rikkoisi johdon erikoisaseman yrityksessä.”

2) Yksilöllisyys

Yhdysvallat on Hofsteden (1993: 81) tutkimuksen mukaan tutkituista 50 maasta ja kolmesta alueesta yksilöllisin. Samaiseen tulokseen on tullut Trompenaars (1995: 48). Yhdysvaltojen individuaalinen ajattelutapa lienee peräisin ajoilta, jolloin eurooppalaiset alkoivat asuttaa maata. Jo tällöin ajateltiin Amerikan antavan rajattomat mahdollisuudet niille, jotka jaksoivat tehdä elantonsa eteen töitä. Tämä mahdollisuuksien maan ajattelu on yhä osa amerikkalaisten arvoja (Trompenaars 1995: 53). Martinson & Davison (2007: 295) esittävät, että anglokulttuuriryhmään kuuluvan maan kollektiivisuus on institutionaalisen kollektiivisuuden osalta keskimääräinen ja ryhmän sisäisen kollektiivisuuden osalta voimakkaasti yksilöllinen.

Työyhteisöissä matala järjestäytymisaste, suuret palkkaerot sekä lähes olematon yleinen työttömyysturva ovat omiaan lisäämään yksilöllistä ajattelua yritysmaailmassa. Siinä, missä pohjoismaalainen yksilöllisyys perustuu osin kattavaan sosiaaliseen järjestelmään ja tietynlaiseen institutionaaliseen kollektiivisuuteen, voidaan ajatella, että Yhdysvalloissa heikko sosiaaliturva ajaa ihmiset keskinäiseen kilpailuun ja yksilölliseen ajatteluun. Yhdysvaltojen osalta kollektiivisuus on siis heikkoa sekä institutionaaliselta että ryhmän sisäiseltä kannalta katsottuna. Yksilöllisyys näkyy voimakkaana myös käytännön työelämässä, missä tehtävät, projektit ja jopa yritykset henkilöidään voimakkaammin kuin monessa muussa maassa. Sama ilmiö on nähtävissä lisäksi koko maan johtamisessa: presidentillä on maassa erittäin vahva asema.

Yhdysvaltojen kulttuurin individuaalisuus tulee esille myös konfliktitilanteiden ratkaisumekanismeissa. Yleensä ristiriitatilanteet ratkaistaan amerikkalaisessa järjestelmässä vastakkaisten asetelmien avulla, mikä on tavallista juuri individuaalisille kulttuureille (Kaushal & Kwantes 2006: 581). Suutarin (1996c) mukaan ristiriitojen ratkaiseminen liittyy osittain myös epävarmuuden sietokykyyn. Kuten myöhemmin on esitetty, Yhdysvallat sietää tarkastelluista maista parhaiten myös epävarmuutta. Yhdysvaltojen voimakas individuaalisuus näkyy johtamisen piirteissä lisäksi siten, että

amerikkalaisissa organisaatioissa henkilökohtaisille ominaisuuksille annetaan suurta arvoa ja siten henkilökohtaisen huomion antaminen on ominaista juuri amerikkalaisille johtajille (Tamminen 2000: 156–157).

3) Maskuliinisuus

Yhdysvallat kuuluu Hofsteden tutkimuksessa tarkasteltujen maiden osalta maskuliinimpaan kolmannekseen (Hofstede 1993: 124). Yhdysvallat onkin tunnettu suhteellisen kovista arvoistaan ja kilpailullisuuden korostamisesta jo lapsuudesta lähtien. Kovat arvot tulevat esille mm. konfliktitilanteiden ratkaisuisissa, joista jo edellä mainittiin. Samoin maskuliinisuuden korostuminen näkyy johtamisessa, sillä amerikkalaisessa kulttuurissa arvostetaan jämää ja aggressiivista johtajaa siinä, missä feminiinisissä kulttuureissa pyritään korostamaan ihmissuuntautuneempaa johtajuutta. Käytännössä tämä näkyy johtajan käyttäytymisessä esimerkiksi siten, ettei amerikkalainen johtaja yleensä näytä ulospäin epävarmuuttaan tai myönnä helposti virheitään. Feminiinisissä kulttuureissa ja erityisesti Suomessa arvostettua nöyryyttä ja vaatimattomuutta ei amerikkalaisessa kulttuurissa juurikaan pidetä positiivisina ominaisuuksina (Hofstede 1993: 134–135). Johtajuuden piirteissä korkea maskuliinisuus näkyy myös siinä, että esimerkiksi arvosteleminen ja tuottavuuden painottaminen tulevat voimakkaina esille (Tamminen 2000: 150).

4) Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämisen suhteen Yhdysvallat sijoittuu Hofsteden tutkimuksessa (1993: 164) sijalle 43 eli maa sietää keskimääräistä enemmän epävarmuutta. Tämä heijastuu jo maan lainsäädännössä, joka perustuu ns. ”common law” –järjestelmään eli yleisiin suuntaviivoihin, missä tarkemmat yksityiskohdat määräytyvät oikeuskäytännön mukaan. Viime aikojen kirjanpitoskandaalit Yhdysvaltojen liike-elämässä ovat kuitenkin olleet osaltaan muuttamassa maassa vallinnutta väljää säännöstöä, mikä on varmasti vähentänyt epävarmuuden sietokykyä jonkin verran tällä yhteiskunnan osaluueella. Tästä esimerkkinä on Yhdysvalloissa vuonna 2002 voimaan tullut Sarbanes-Oxley –laki, joka velvoittaa Yhdysvaltojen pörssiyrityksiä lisäämään merkittävästi muun muassa sisäistä valvontaa sekä taloutensa läpinäkyvyyttä.

Kuten jo aiemmin on mainittu, Yhdysvalloissa ristiriidat pyritään ratkaisemaan kaksintaistelusetelmien avulla suoraan, mikä on tyypillistä hyvin epävarmuutta sietäville kulttuureille. Tehtävään liittyvissä johtamisen piirteissä epävarmuuden hyvä sietokyky näkyy amerikkalaisen kulttuurin osalta siinä, että työroolit ovat tavallisesti melko avoimet ja tehtävien koordinointi ja suunnittelu vähäistä (Frazier & Haigh 2004: 159). Muutosjohtamisessa epävarmuuden sieto näkyy Yhdysvaltojen hyvin aloitteellisena kulttuurina (Tamminen 2000: 156).

5) Suhtautuminen aikaan

Yhdysvallat sijoittuu Hofsteden pitkän aikavälin suuntautumisindeksin suhteen selvästi lyhyen aikavälin näkemyksen omaaviin maihin yhdessä mm. Iso-Britannian, Uuden Seelannin ja Australian kanssa (Hofstede 1993: 242). Tämä näkyy käytännössä vielä Suomeakin voimakkaampana esimerkiksi nopeiden tulosten odottamisessa, alhaisena säästöasteena sekä tehtäväorientoitumisena. Lyhyen aikavälin suuntautuminen tulee tietyiltä osin näkyville myös amerikkalaisten individuaalisuuden ja vapauden arvojen korostumisena. Lyhytnäköisyyttä kuvaa myös amerikkalainen kvartaalitalousajattelu, jossa keskitytään pääasiassa nykyisen ja seuraavan vuosineljänneksen tapahtumiin. Pitkän tähtäimen suunnitelmat eivät ole amerikkalaisille mielekkäitä, sillä heidän näkemystensä mukaan nykyisen ja pitkälle tulevaisuuteen tähtäävän ajanhetken välillä on liian paljon epävarmuutta (Trompenaars 1995: 116). Tämä näkemys on yhtäpitävä myös Hofsteden tulosten kanssa.

Amerikkalaiset ovat suomalaisten tavoin hyvin kronologinen kansa, eli aikakäsitys on selvästi monokroninen ja lähitulevaisuuden painottaminen on korostunutta (Trompenaars 1995: 113–114). Lähitulevaisuuden painottaminen pitkän aikavälin sijasta vaikuttanee osaltaan siihen, ettei vision jakamista alaisille pidetä amerikkalaisessa kulttuurissa yhtä tärkeänä kuin Suomessa tai Japanissa. Saman voidaan ainakin osittain todeta pitävän paikkansa tiedottamisen tärkeydessä. Yhdysvalloissa tiedottamisen merkitys on toisaalta lisääntynyt erityisesti lainsäädännön vaatimusten mukaisesti varsinkin pörssiyritysten osalta. Tämä ei kuitenkaan takaa tehokasta tiedottamista organisaation sisällä, vaan voi olla omiaan jopa estämään sitä sisäpiiritiedon vuotamisen pelon takia.

6) Saavuttaminen vs. ansioituminen

Yhdysvallat nähdään usein maana, jossa yksilö pystyy saavutustensa avulla etenemään urallaan ja saamaan arvostusta muiden silmissä riippumatta omasta taustastaan, perhesuhteistaan tai vaikkapa iästään (Trompenaars 92–105). Näiltä osin amerikkalainen kulttuuri lienee hyvin lähellä suomalaista, mutta tiettyjä erojakin näiden kulttuurien välillä on silloin, kun tarkastellaan saavuttamisen ulkopuolista osaa. Suomessa arvostetaan tyypillisesti enemmän ikää, kokemusta ja koulutusta, kun taas Yhdysvalloissa näkyy Suomea enemmän perhetaustan merkitys. Perhetausta tulee hyvin esille juuri yksityisyriyten osalta, jossa omistajan perheenjäsenen nouseminen suoraan johtotasolle nähdään usein Yhdysvalloissa hyväksyttävämpänä kuin Suomessa. Suomessa omistajien perheen jäsenetkin ovat usein aloittaneet työnsä organisaation alatasoilta. Kaiken kaikkiaan amerikkalainen kulttuuri arvostaa Trompenaarsin mukaan yksilön henkilökohtaisia saavutuksia Suomea tai Japania korkeammalle (Trompenaars 1995: 95–96).

4.3. Japanilainen kulttuuri

Japanilainen kulttuuri ja sen myötä organisaatioiden arvot, uskomukset ja johtamistavat perustuvat pitkälle konfutselaisuuteen sekä sintolaisuuteen, joista molemmat korostavat hierarkiaa, muodollisuutta ja harmoniaa. GLOBE-projekti määrittääkin juuri konfutselaisen Aasian yhdeksi kulttuurilliseksi kokonaisuudeksi (Martinsons & Davison 2007: 295). Tämä tuo esille sen, miten voimakkaasti kyseinen ajattelutapa tai jopa tietynlainen uskonto vaikuttaa tähän kulttuuriryhmään kuuluvien maiden toimintaan.

Trompenaars (1995: 58) mainitsee japanilaisen yrityksen organisaatorakenteen ja toiminnan muistuttavan perinteisen perheen mallia. Myös Kato (1992: 47–53) vertaa japanilaista organisaation rakennetta perheen malliin. Japanilaista toimintaa kuvaa lisäksi konfliktien ratkaiseminen ristiriitoja vähentämällä ja positiiviset suhteet säilyttämällä (Kaushal & Kwantes: 2006: 597). Suhteiden ja sen pohjalta tehtyjen harkittujen päätösten tekemisen merkitystä korostavat myös Martinsons ja Davison

(2007: 296). Heidän mukaansa japanilaisessa kulttuurissa painottuu työhön liittyvien tekijöiden arvostuksen osalta yleensä enemmän suhteiden ja verkostojen merkitys kuin esimerkiksi henkilökohtaiset taidot tai tekninen osaaminen. Erään japanilaisen yrityksen toimitusjohtaja kuvaa japanilaisia vapaasti käännettynä seuraavasti (Hall & Hall 1987: 78):

”Japanilaiset ovat kuin kalaparvi; ne soljuvat vedessä. Sinun on turha yrittää johtaa heitä. Annat vain heille pienen merkin suunnasta, johon mennä – näkymättömän ohjeen.”

Seuraavassa tarkastellaan japanilaisen kulttuurin piirteitä valittujen kulttuuriulottuvuuksien valossa.

1) Valtaetäisyys

Valtaetäisyys on Hofsteden IBM-tutkimuksen perusteella Japanissa tässä tutkielmassa vertailtavista kolmesta maasta kaikkein suurin, mutta kaikista 53 tutkitusta maasta tai alueesta keskimääräistä pienempi (Hofstede 1993: 46). Japanissa valtaetäisyyttä kasvattaa jo edellä mainittu konfutselaisuus, joka hyväksyy eriarvoisuuden ja korostaa hierarkiaa. Samalla japanilainen ajattelu estää kritisoinnista esimiehen tekemiä päätöksiä tai toimintaa. Japanilaisen ajattelutavan mukaan on tärkeää tietää henkilön asema organisaatiossa ja tämän takia käytikorteilla ja titteleillä on suuri merkitys (Hall & Hall 1987: 80). Sen sijaan jo esille tullut päätöksenteon osana oleva ringi-prosessi pienentää valtaetäisyyttä tietyiltä osin. Martinsonin ja Davisonin (2007: 293) tutkimukset tukevat tätä päätelmää, sillä heidän mukaansa japanilaiset johtajat käyttävät päätöksenteon apuna enemmän ihmisiä ja subjektiivisia elementtejä kuin esimerkiksi amerikkalaiset tai kiinalaiset johtajat.

Ulospäin japanilainen kulttuuri näyttää hyvin hierarkiselta ja valtaetäisyyden voisi olettaa olevan jopa korkeampi kuin se tutkimusten mukaan todellisuudessa on. Hierarkisuus näkyy teitittelynä sekä muutenkin kunnioittavana puhetapana. Tämän lisäksi esimiehen mielipidettä pidetään erittäin tärkeänä ja sitä arvostetaan. Suuren valtaetäisyyden tuntu on kuitenkin joiltain osin vain ulospäin näkyvää harhaa, sillä todellisuudessa päätökset tehdään kollektiivisemmin kuin monissa muissa maissa.

Koiviston (1998: 320–328) mukaan Japanissa johtajuus ei ole yhtä demokraattista kuin esimerkiksi Suomessa, mutta esimiehen ja alaisten väliset suhteet ovat hyvin sosiaaliset ja johtamistapa on suomalaista konsultatiivisempi. Kollektiivisuuden roolia Japanissa on käsitelty enemmän seuraavana.

Japanissa vallitsevan suuren valtaetäisyyden tulisi kirjallisuuden ja useiden tutkimusten perusteella vähentää alaisten osallistamista päätöksentekoon sekä autonomiaa. Japanin tapauksessa kollektiivisuutta korostava päätöksentekoprosessi kuitenkin perinteisesti lisää osallistavaa ilmapiiriä johtamisessa. Mainittakoon lisäksi, että valtaetäisyydet Yhdysvaltojen, Suomen ja Japanin välillä eivät Hofsteden mukaan olleet erityisen suuret: valtaetäisyysindeksillä mitattuna Suomen arvo oli 33 siinä, missä Japanin arvo oli 54 (Hofstede 1993: 46). Indeksien arvo vaihteli kaikkiaan välillä 11-104.

2) Yksilöllisyys

Japani on muiden itäisten kulttuurien tavoin suhteellisen kollektiivinen maa huolimatta korkeasta elintasostaan ja bruttokansantuotteestaan (Hofstede 1993: 81). Se on maana sekä Yhdysvaltoja että Suomea kollektiivisempi. Japanin kulttuurin kollektiivisempi luonne sekä institutionaalisesta että ryhmän sisäisestä näkökulmasta katsottuna paljastuu myös useissa muissa tutkimuksissa, mm. GLOBE-tutkimuksessa (Martinson & Davison 2007: 290).

Japanilaisen kulttuurin kollektiivinen suuntautuminen näkyy voimakkaana juuri työyhteisöissä ja johtamisessa. Japanilaisissa yrityksissä korostetaan yleensä ryhmän etua ja päätökset perustuvat konsensukseen. Tätä ajattelutapaa kuvaa ns. ringi-prosessi, jolla tarkoitetaan menettelyä, jossa päätöksenteolle pyritään hankkimaan hyväksyntä kaikilta asiaan liittyviltä henkilöiltä (Trompenaars 1995: 58). Päätöksissä pyritään huomioimaan vaikutukset sekä omaan organisaatioon että asiakkaisiin. Päätösten teko perustuukin enemmän ihmissuuntautuneeseen harkintaan kuin analyttiseen tarkasteluun (Martinson & Davison 2007: 290). Hieman korostaen voidaan todeta, että japanilaisessa kulttuurissa yrityksen johtajat eivät voi käyttää päätösvaltaansa ennen kuin ovat konsultoineet kaikkia ryhmän jäseniä (Glinow 1999: 5).

Kuten jo aiemmin tässä tutkielmassa on tullut esille, Japanissa konfliktitilanteet pyritään välttämään ennakoivilla toimilla joko kokonaan, tai mikäli ristiriitatilanteita tulee, ratkaisemaan ne niin, etteivät henkilöiden väliset suhteet vaarannu eikä kukaan menetä kasvojaan (Kaushal & Kwantes 2005: 581). Johtajuuden piirteissä voimakas kollektiivisuus tulee luonnollisesti esille siinä, ettei henkilökohtaisen huomion merkitys ole niin korostunutta kuin Yhdysvalloissa tai Suomessa.

3) Maskuliinisuus

Japani on yksi maskuliinisimmista maista ja Hofsteden tutkimuksessa kaikkein maskuliinisin (Hofstede 1993: 124). Maskuliiniset kovat arvot poikkeavat kuitenkin olennaisesti amerikkalaisista, ja esimerkiksi kovaa ja aggressiivista johtamistyyliä ei juurikaan nähdä positiivisena japanilaisessa kulttuurissa. Sen sijaan maskuliiniset arvot heijastuvat Japanissa työn merkityksen korostumisena erityisesti miesten elämässä, mikä näkyy pitkinä työpäivinä sekä voimakkaana panostamisena työhön. Työnantaja käytännössä vaatii työntekijöiden sitoutumista työtehtäviin varsinaisen työajan ulkopuolellakin. Maskuliinisuus tulee esille myös sukupuoliroolien jakautumisena miesten ja naisten kesken, sillä yleensä vain miesten oletetaan panostavan työhön ja etenevän työurallaan.

Japanin voimakkaan maskuliinisen kulttuurin takia voitaisiin olettaa, että kyseiseen ulottuvuuteen liittyvät alaiset huomioivien johtamisen piirteet tulisivat Japanissa vähiten esille, kun taas tehtävään liittyvät piirteet olisivat voimakkaampia kuin Yhdysvalloissa ja varsinkin Suomessa. Martinsons ja Davison (2007) ovat kuitenkin todenneet, että mm. Japanin voimakas institutionaalinen kollektiivisuus lisää alaisten huomioimista ja yhteistyön vaatimusta. Heidän tutkimustulostensa perusteella voidaan johtaa tulos, että japanilaisessa kulttuurissa alaisten huomioonottaminen ja yhteistyön lisääminen olisivat jopa voimakkaampia kuin Yhdysvalloissa.

Muun muassa Suutari (1996c) toteaa, että maskuliinisuus lisää alaisten arvostelemisen sietoa. Japanin osalta tämä ei kuitenkaan näyttäisi pitävän niin hyvin paikkansa, sillä japanilaiselle kulttuurille suora arvosteleminen on erittäin harvinaista. Tämä liittyy keskeisesti pitkäaikaisten suhteiden tärkeyden merkitykseen ja sitä kautta

suhtautumisena aikaan sekä saavuttaminen–kulttuuriulottuvuudessa. Näitä kulttuuriulottuvuuksia ei Suutarin tutkimuksissa ole otettu huomioon, sillä hän keskittyy eurooppalaisten kulttuurien erojen selvittämiseen ja niissä aikaulottuvuus ei nouse niin keskeiseksi tekijäksi.

4) Epävarmuuden välttäminen

Japani on hyvä esimerkki epävarmuutta huonosti sietävistä maista, jossa tarkoilla säännöillä ja rituaaleilla on olennainen merkitys. Hofsteden tutkimuksen mukaan (1993: 164) Japani sieti epävarmuutta seitsemänneksi huonoiten. Tyypillisiä piirteitä epävarmuutta voimakkaasti välttävässä maissa ovat Hofsteden mukaan kiire, hermostuneisuus ja tunnevaltaisuus, joista kaikki sopivat hyvin japanilaisuuteen. Myös maassa esiintyvät tarkkuuden ja täsmällisyyden vaatimukset ovat ominaisia epävarmuutta välttäville kulttuureille.

5) Suhtautuminen aikaan

Japani on konfutselaisen dynamiikan maa, jossa aikakäsitys on selvästi suuntautunut pitkälle aikavälille, samoin kuin Kiinassa ja Etelä-Koreassa (Hofstede 1993: 242). Japanilaisille hyvät ja pitkäkestoiset suhteet niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työhönkin liittyen ovat tärkeitä. Harmoniaan pyrkiminen, konfliktien välttäminen ja säästäväisyys ovat myös japanilaisille tavallisia piirteitä.

Trompenaarsin (1995: 113) mukaan japanilaiset ovat hyvä esimerkki synkronisesta kansasta ja lisäksi he kokevat, että menneellä ajalla, nykyisyydellä ja tulevaisuudella on voimakas yhteys toisiinsa. Vaikka historialla on suuri merkitys japanilaisille, he ovat hyviä pitkän tähtäimen suunnittelijoita (Hall & Hall 1987: 22). Käytännön elämässä japanilaiset ovat kuitenkin usein erittäin täsmällisiä ja laativat minuuttitason aikatauluja kokouksille sekä muille tapahtumille (Lewis 2006: 511). Tarkat aikataulut ovat tyypillisiä kronologisille kulttuureille, mutta japanilaisten osalta aikataulut voidaan ainakin osittain liittää enemmän matalaan epävarmuuden sietokykyyn kuin aikakäsitykseen.

6) Saavuttaminen vs. ansioituminen

Japanilaiselle kulttuurille on tavallista, että yksilöä arvostetaan henkilökohtaisten saavutusten ohella hänen muiden ominaisuuksiensa mukaan. Japanissa erityisen tärkeitä ominaisuuksia ovat ikä, kokemus ja henkilökohtaiset suhteet (Chen1995: 184–191. Japanissa kokemuksella on suhteellisen suuri merkitys, ja vain harvoin kukaan pystyy etenemään urallaan ilman muutaman vuoden kokemusta edellisessä asemassaan (Hall & Hall 1987: 77). Kokemuksen suurta merkitystä japanilaisissa organisaatioissa kuvaa myös Katon (1992: 48) esittämä näkemys, jonka mukaan organisaation uudet tulokkaat joutuvat japanilaisessa kulttuurissa usein organisaation alimmalle tasolle. Japani sijoittuu Trompenaarsin tutkimuksessa saavuttamisulottuvuuden osalta Suomea ja Yhdysvaltoja alemmalle tasolle (Trompenaars 1995: 95–96). Japanilaiselle yrityskulttuurille nuoret samoin kuin naisjohtajat ovat hyvin harvinaisia.

Se, että henkilökohtaisilla saavutuksilla on japanilaisessa kulttuurissa pienempi merkitys kuin monissa muissa maissa, on kollektiivisuusulottuvuuden näkökulmasta katsottuna luonnollista. Voimakkaan kollektiiviselle kulttuurille yksilöiden saavutukset nähdään enemmän osana ryhmän saavutuksia. Vastaavasti epäonnistumiset ja virheet nähdään olevan ryhmän eikä yksilön vastuulla (Kato 1992: 53). Sen sijaan yksilön henkilökohtaisella verkostolla on suuri merkitys henkilön arvostukselle.

4.4. Yhteenveto

Kansallisilla kulttuureilla on olennainen merkitys ihmisten arvoihin sekä uskomuksiin ja sitä kautta ihmisten käyttäytymiseen organisaatioissa. Tämä heijastuu myös johtamiseen ja yleensäkin organisaatiokäytäntöihin ja –rakenteeseen. Kuten tässä luvussa on todettu, kulttuurin määrittäminen on sinänsä haastavaa ja juuri kansallisista kulttuureista johtuvien tekijöiden eristäminen muista tekijöistä, kuten organisaatiokulttuurista, on vaikeaa. Kansallisten kulttuurien yleisiä eroja voidaan kuitenkin tutkia käyttämällä apuna kulttuurille määritettyjä ulottuvuuksia.

Tässä työssä käytettyjä ulottuvuuksia on kuusi: valtaetäisyys, yksilöllisyys, maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen, suhtautuminen aikaan ja saavuttaminen. Näiden sisältö esitetään tarkemmin luvussa 2.4. Erityisesti kulttuurin vaikutuksia johtamiseen voidaan samalla tavalla tarkastella hyödyntämällä erilaisia johtamisesta löytyviä piirteitä ja niissä havaittavia eroja. On kuitenkin hyvä huomata, etteivät tutkimuksissa esiintyvät piirteet kulttuurillisissa ulottuvuuksissa tai johtamisessa välttämättä johdu kansallisuuksista, vaan tietyiltä osin ne voivat olla peräisin organisaation sisällä syntyneistä tavoista tai tilannekohtaisista tekijöistä. Yksittäisten henkilöiden kohdalla kysymys voi olla myös yksilöllisyyden taustalla vaikuttavista perintötekijöistä tai muista vaikuttimista.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan lähemmin suomalaisen, amerikkalaisen sekä japanilaisen kulttuurin eroja ja niiden heijastumista johtamiseen. Edellä käsitellyn teoreettisen viitekehyksen perusteella näistä kulttuureista löydettiin suuriakin eroja, joiden voidaan olettaa vaikuttavan muun muassa johtajuuteen. Käytännössä nämä erot johtavat usein erheellisiin vaikutelmiin ja johtopäätöksiin, kun eri kulttuuritaustaiset henkilöt kohtaavat. Erojen tarkastelun perusteella suurimmat riskit tehokkaalle yhteistyölle aiheutunevat erityisesti amerikkalaisen ja japanilaisen kulttuurin välille. Tässä suurimpana tekijänä lienevät erot kollektiivisuudessa. Amerikkalainen johtajuus perustuu voimakkaaseen yksilöllisyyttä korostavaan käytäntöön ja yksilöllisen vastuun käsitteeseen siinä, missä japanilaiselle uskollisuus läheisintä ryhmää kohtaan ohittaa henkilökohtaisen edun ajamisen. Tämä näkyy esimerkiksi yritysten organisaatiokaavioissa ja tittleissä: amerikkalaiset organisaatiokaaviot on määritelty henkilötasolle ja tittelit ovat tärkeitä, kun taas japanilaisissa yrityksissä organisaatiokaavioissa on usein esitetty vain kollektiiviset yksiköt eikä yksittäisiä henkilöitä ole mainittu (Mole 2004: 344). Toiseksi ero näkyy päätöksentekoprosessissa. Vaikka molemmat maat ovat valtaetäisyydeltään suhteellisen lähellä toisiaan, erot kollektiivisuudessa, samoin kuin riskinsietokyvyssä sekä aikakäsityksessä aiheuttavat sen, että päätöksentekoprosessit ovat erilaiset. Yhdysvalloissa päätökset perustuvat yleensä analyttisiin ja kvantitatiivisiin tuloksiin, ja vastuun päätöksestä kantaa johtaja yksin, kun Japanissa päätöksiä harkitaan ja prosessiin osallistetaan koko asiaan liittyvä organisaatio (Martinsons & Davison 2007: 293).

Kolmas amerikkalaisen ja japanilaisen johtamiskulttuurin merkittävä ero liittyy statuksen saavuttamiseen. Yhdysvalloissa status saavutetaan tavallisesti hyvillä henkilökohtaisilla ja kvantitatiivisesti mitattavilla suorituksilla, kun Japanissa asema perustuu monesti ikään ja kokemukseen (Kato 1992: 48). Neljäntenä riskitekijänä mainittakoon erot ristiriitojen hallitsemisessa ja tätä kautta kaikessa keskinäisessä kommunikaatiossa. Amerikkalaiset ovat usein hyvin suorapuheisia ja antavat kriittistä palautetta alaisilleen, kun japanilaiset korostavat pitkäaikaisten suhteiden merkitystä eivätkä yleensä kommunikoi suoraan negatiivisista asioista (Kato 1992: 75–80).

Suomalainen ja amerikkalainen kulttuuri ovat molemmat tyypillisiä länsimaisia kulttuureja ja tietyiltä osin ne voidaan erottaa itäisestä japanilaisesta kulttuurista mm. aikakäsityksensä suhteen (Hofstede 1993). Silti näiden kulttuurien ja sitä kautta johtamiskäytäntöjen välillä on merkittäviäkin eroja. Tavallisin näkyvä ero lienee se, että suomalaisia pidetään voimakkaasti teknispainotteisina siinä, missä amerikkalaiset ovat selvemmin kaupallisesti suuntautuneita. Suomalaiset organisaatiot ovat myös usein valtaetäisyydeltään pienempiä, kollektiivisempia ja feminiinisempiä, mikä näkyy muun muassa käytännön päätöksentekojärjestelmissä (Hofstede 1993). Suomessa päätökset perustuvat usein konsensusratkaisuihin (Suutari 1996a), eivätkä yksittäiset henkilöt kannan päätöksistä niin laajaa vastuuta kuin Yhdysvalloissa. Erityisesti matalan valtaetäisyyden maana Suomessa on tyypillistä myös se, että tehtävien määrittelyissä käytetään tavoitteiden asettelua eikä niinkään yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia (Mole 2004: 109). Toimintasuunnitelmat eli ns. ”action planit” ovat ominaisia amerikkalaiselle yrityskulttuurille. Kovien arvojen amerikkalaiselle kulttuurille on tavallista myös se, että Suomessa kvalitatiivisesti mitattavat asiat, kuten henkilöstöhallinta, mitataan kvantitatiivisia arvoja käyttäen (Hofstede 1993).

Ero maskuliinisuudessa Suomen ja Yhdysvaltojen välillä näkyy yritysten johtamiskäytännöissä usein siinä, ettei Suomessa arvostella alaisten toimintaa niin suoraan kuin Yhdysvalloissa (Tamminen 2000: 159). Sen sijaan organisaatiossa ylöspäin annettava kritiikki on Suomessa jossain määrin sallittua, kun taas Yhdysvalloissa johtajia ei ole tapana arvostella. Maskuliinisuuserot sekä erot kollektiivisuudessa tulevat esille myös siinä, miten ihmisten kyvyt ymmärretään (Hofstede 1993: 135). Usein Yhdysvaltojen tapaisessa maskuliinisessa ja yksilöllisessä

kulttuurissa arvostetaan itsensä esille tuomista ja optimistista asennetta siinä, missä Suomessa korostetaan vaatimattomuutta ja realistista – joskus jopa pessimististä asennetta. Nämä erot saattavat aiheuttaa sen, että Suomessa arvostettu vaatimattomuus saattaa näyttää amerikkalaisen silmissä kyvyttömyydeltä ja epävarmuudelta, kun taas amerikkalainen itsensä korostaminen saattaa tuntua suomalaisesta ylimielisyydeltä.

Vaikka suomalainen kulttuuri edustaa länsimaista ja japanilainen itäistä suuntautuneisuutta, nämä kulttuurit ovat tietyiltä osin lähempänä toisiaan kuin suomalainen ja amerikkalainen kulttuuri. Sekä suomalainen että japanilainen johtamiskäytäntö perustuu kollektiivisiin konsensuspäätöksiin (Hofstede 1993) ja molemmissa maissa organisaatorakenne on määritelty suhteellisen avoimesti. Suomessa yksilölliset tehtävät ja vastuut tuodaan Japania selvemmin esille, mutta ei niin voimakkaana kuin Yhdysvalloissa.

Suomen matalampi valtaetäisyys (Hofstede 1993) mahdollistaa tiedon siirtymisen ja organisaatiossa ylöspäin menevän kritiikin japanilaista kulttuuria helpommin. Tämä yhdessä suomalaisen realistisen ilmaisutavan kanssa lienee yksi merkittävimmistä väärinymmärrystä aiheuttavista tekijöistä suomalaisen ja japanilaisen organisaatiokulttuurin välillä. Japanissa tieto siirtyy suomalaisia organisaatioita useammin epävirallisia reittejä mm. työajan ulkopuolisissa tilaisuuksissa (Kato 1992: 111). Lisäksi ero maskuliinisuudessa näkyy erilaisuutena arvokäsityksissä. Siinä, missä japanilaisilla työ ajaa usein yksityiselämän edelle, Suomessa yksityiselämä tulee korostetummin esille. Käytännössä tämä näkyy suomalaisten lyhyempinä työpäivinä ja pitkinä lomajaksoina. Yksityiskohtana mainittakoon suomalaisten miesten pitämien isyyslomien yleisyys. Japanilaisessa yhteiskunnassa isyyteen liittyvät poissaolot eivät juuri ole mahdollisia. Japanissa liike-elämä on yhä miesten käsissä (Kato 1992: 39–40).

Kuvion 5 taulukkoon on koottu tehdyt johtopäätökset suomalaisen, amerikkalaisen sekä japanilaisen kulttuurin ja johtajuuden ominaisuuksista. Tutkimuksen empiirisessä osassa on pyritty selvittämään haastattelujen perusteella, pitävätkö nämä johtopäätökset paikkansa tarkastelussa käytetyn organisaation kohdalla.

	Suomi	Yhdysvallat	Japani
Valtaetäisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Alaiset mukana päätöksissä •Löysät organisaatorajat •Avoin keskustelu •Alaisten riippumattomuus esimiehistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Esimiehillä vastuu päätöksistä •Yksilöt ja tittelit tärkeitä organisaatiossa •Alaiset melko riippumattomia esimiehistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Sosiaalinen keskustelu ja alaisten mielipiteiden kuuntelu •Esimiehillä vastuu päätöksistä •Hierarkkinen, kollektiivisuuteen perustuva organisaatio •Alaiset riippuvia esimiehistä
Yksilöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Jokaiselle annetaan mahdollisuus taustasta riippumatta •Yksilöllinen riippumattomuus •Solidarisuus estää henkilökohtaisten ominaisuuksien täydellisen huomioimisen 	<ul style="list-style-type: none"> •Voimakas yksilöllisyys •Henkilökohtaisten ominaisuuksien korostaminen •Henkilökohtaiset kontaktit tärkeitä •"Rajattomien mahdollisuuksien maa" 	<ul style="list-style-type: none"> •Voimakas kollektiivisuus: uskollisuus työyhteisölle •Ryhmän etu yksilön edun edelle •Suhdeverkostojen merkitys suuri – ei niinkään henkilökohtaiset ominaisuudet
Maskuliinisuus	<ul style="list-style-type: none"> •Feminiinisten, pehmeiden arvojen korostaminen •Vaativuus •Tasa-arvoinen ja yhteistyötä korostava johtajuus •Alaisten huomioiminen •Ei suoraan alaisten arvostamista 	<ul style="list-style-type: none"> •Kilpailullisuuden korostuminen •Yksilön kykyjen korostaminen •Aggressiivinen johtajuus •Tuottavuuden painottaminen •Alaisten arvosteleminen sallittua, ei niinkään esimiehen 	<ul style="list-style-type: none"> •Työn merkitys muiden arvojen edellä. Tätä myös edellytetään •Erot sukupuolirooleissa. Johtajat lähes poikkeuksetta miehiä •Lojaalisuus työyhteisölle erittäin korkea
Epävarmuuden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Epäformaalisuus ja löysät roolijaot •Innovatiivisuuden arvostaminen •Yksityiskohtaiset aikataulut 	<ul style="list-style-type: none"> •Epäformaalisuus ja avoimet työroolit •Ristiriitojen ratkaiseminen kaksintaistelusetelmien avulla •Aloitteellisuuden korostaminen •Tehtävien suunnittelu vähäistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Formaalisuus ja tarkat säännöt •Konfliktien välttäminen. Pelko kasvojen menettämisestä •Tunnevaltaisuus •Työtehtävien tarkka suunnittelu ja aikataulutus •Konservatiivisuus
Suhtautuminen aikaan	<ul style="list-style-type: none"> •Nopeiden tulosten odottaminen •Totuudenmukaisuus •Aikataulujen merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuloksia odotetaan erittäin nopeasti •Lyhyen tähtäimen suunnitelmat tärkeitä 	<ul style="list-style-type: none"> •Pitkän tähtäimen ajattelu •Pitkäkestoiset suhteet tärkeitä •Pyrkimys harmoniaan
Saavuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Tasa-arvon, kvalitatiivisten arvojen ja solidaarisuuden korostuminen saavutusten arvostamisessa •Henkilökohtaisten saavutusten merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtaisten saavutusten voimakas korostuminen •Kvantitatiiviset tulokset tärkeimpiä 	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtaisten saavutusten ohella iän, kokemuksen ja sukupuolen merkitys •Ryhmän saavutusten korostaminen

Kuvio 5. Johtajuuden piirteiden yhteenveto.

Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään teemahaastattelujen avulla, pitävätkö teorian pohjalta tehdyt luonnehdinnat suomalaisen, amerikkalaisen ja japanilaisen johtajuuden piirteistä paikkansa valitun case-yrityksen osalta. Samalla pyritään kartoittamaan niitä kulttuurierojen aiheuttamia tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa potentiaalisia ristiriitatilanteita työelämässä.

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa pohditaan ensin empiirisen tutkimuksen tavoitteita ja tutkimukseen valittua lähestymistapaa. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen kohde ja sen valinnan perusteet, ja sitten keskitytään aineiston keräämisen ja analysoimisen periaatteisiin. Luvun lopussa pohditaan tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä.

5.1. Empiirisen tutkimuksen tavoitteet ja lähestymistapa

Tutkielman teoreettisessa osiossa tarkasteltiin kansallisen kulttuurin vaikutusta organisaatioihin ja johtamiseen erityisesti Suomen, Yhdysvaltojen ja Japanin osalta. Tässä yhteydessä tuotiin esille, että yrityksen kansainvälisten henkilöstöressurssien ja organisaatiokulttuurin aktiivisella ohjauksella voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen sekä yhteistyön tehokkuuteen, mikäli kansallisten kulttuurien vaikutukset huomioidaan oikein. Samalla kuitenkin todettiin, ettei ihmisten kansallisuudesta johtuviin arvoihin ja uskomuksiin voida juurikaan vaikuttaa. Tämän takia kansallisten kulttuurien vaikutuksien tiedostaminen ja ymmärtäminen ovat tärkeitä kansainvälisen yrityksen menestyksensä toiminnan varmistamiseksi.

Tutkielman empiirisen osion tavoitteena on määrittää, miltä osin teoreettisen pohdinnan tuloksena johdetut luonnehdinnat pitävät paikkaansa suomalaisen, amerikkalaisen ja japanilaisen johtamisen suhteen tutkielmaan valitun case-yrityksen osalta. Tehdyssä tutkimuksessa pyritään samalla tuomaan esille niitä käytännön seikkoja, joissa mahdolliset eroavuudet kansallisuuksien kesken näkyvät.

Tämän tutkielman empiirisen osan tutkimuksen tarkastelunäkökulma on valittu kvalitatiiviseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada laajapohjaista ja ennen kaikkea käytännön soveltavaa tietoa kansallisten kulttuureiden vaikutuksesta, mikä puolsi voimakkaasti kvalitatiivisen näkökulman käyttämistä. Yleisesti kvalitatiivista lähestymistä pidetään suositeltavana induktiivisten ja syvälle menevien selittävien tutkimusten osalta (Ghuri & Grønhaug 2005: 111). Johtamisen piirteissä esiintyvien

erojen kartoittamiseen on tyypillisesti käytetty kvantitatiivista lähestymistä, mutta tässä tapauksessa tämä ei ollut mahdollista jo senkin takia, että aineiston keräämisessä oli mahdollista käyttää vain pientä ihmismäärää.

Tehty tutkimus edustaa kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle tyypillistä näyttenäkökulmaa, jossa pyritään analysoimaan syvällisesti vain tarkastelun kohteena olevan case-yrityksen tapausta eikä niinkään kattavasti koko kulttuureihin sisältyvää populaatiota. Kyseessä on siten tutkimuksen kannalta ”kriittinen case-tapaus”, millä voidaan osittain perustella vain yhden case-tapausten käyttämistä (Yin 1994: 38). Tuloksiin vaikuttavat siten olennaisesti yrityksen sisäinen organisaatiokulttuuri, yrityksen toimialalle ominaiset toimintatavat, tutkimuksen kohteena olevien ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja muut tilannekohtaiset tekijät. Näin ollen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä muihin yrityksiin eikä tulosten laajennettavuus yrityksen ulkopuolelle ole ollutkaan tutkimuksen lähtökohtana. Näyttenäkökulman ja case-tapausten käyttäminen on tavallista organisaatiokulttuureja tarkastelevissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Ghauri & Grønhaug 2005: 115). Tuloksia on kylläkin peilattu tutkielman teoriaosan mukaista viitekehystä vasten ja näin ollen tuloksille saadaan tiettyä faktanäkökulmalle olennaista validiutta.

5.2. Tutkimuksen kohde

Empiirisessä tutkimuksessa käytetty OMG Inc. on amerikkalaisomisteinen ja New Yorkin pörssissä listattu erikoiskemikaalialan keskisuurta hieman pienempi yritys, jonka tuotteista merkittävä osa kehitetään ja valmistetaan Suomessa ja jonka tärkein asiakaskunta sijaitsee Japanissa. Näin ollen yrityksen organisaation on pystyttävä toimimaan tehokkaasti juuri näiden kolmen kansallisuuden kesken: yrityksen liiketoiminnan johto on pääosin amerikkalaista, tuotekehitys ja tuotantohenkilöstö suomalaista ja tärkeä osa myyntihenkilöstöä japanilaista. Yrityksen henkilöstömäärä on kaiken kaikkiaan hieman yli 1000, josta suomalaisten osuus on noin 40%. Japanilaisten määrä on suhteellisen pieni (alle 10 henkilöä), mutta heidän roolinsa yrityksen myynnin kannalta on hyvin keskeinen.

5.3. Empiirisen aineiston keräämisen ja analysoimisen periaatteet

Tutkimuksen aineiston kerääminen koostui puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, joiden tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuden perusteella tehtyjen kulttuurien luonnehdintojen paikkansapitävyyksiä case-yrityksen osalta. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esille kulttuurista johtuvia eroavuuksia ja mahdollisia yhteistyölle aiheutuvia ongelmalähteitä. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tässä yhteydessä siksi, että vaikka haastatteluiden tavoitteena oli kerätä ennalta suunniteltua informaatiota, tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvällistä ja henkilökohtaisista näkökulmista peräisin olevaa tietoa. Tällaisen tiedon saaminen on ominaista juuri teemahaastattelulle (Hirsjärvi & Hurme 1995: 37–38). Täysin strukturoitua haastattelua tai strukturoimatonta syvähaastattelua ei voitu tässä tapauksessa käyttää. Case-tapauksen osalta aineiston muita periaatteissa mahdollisia keräystapoja olisivat olleet valmiina olevien dokumenttien hyödyntäminen, erilaisten tilastojen ja tiedostojen käyttäminen, suora ja epäsuora havainnointi sekä fyysisten artefaktien analysoiminen (Yin 1994: 80). Tämän tutkimuksen osalta teemahaastattelu todettiin kuitenkin parhaaksi.

Teemahaastattelut jaettiin kuuteen teemaan, jotka vastasivat kuvion 5 mukaisia kulttuurillisia ulottuvuuksia. Tutkimusaineiston analysoiminen tehtiin suhteellisen vapaamuotoisesti, ns. impressionistisesti (Hirsjärvi & Hurme 1995: 125–126). Tavoitteena oli löytää haastatteluista yhtäältä kirjallisuuden pohjalta saatua teoreettista aineistoa tukevaa tai heikentävää aineistoa ja toisaalta muodostaa niiden pohjalta mahdollisesti uusia, ainakin case-yritykseen sopivia luonnehdintoja.

5.4. Aineiston hankkiminen

Empiirisen aineiston keräämistä varten haastateltiin case-yrityksessä toimivia johto- ja päällikkötason henkilöitä, joilla oli mahdollisimman laaja kokemus kaikista kolmesta tarkastelun kohteena olevasta kulttuurista. Haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan 11, joista ensimmäisen tarkoitus oli toimia ns. esihaastatteluna. Esihaastattelujen

päämääränä on yleensäkin testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä, kysymysten muotoilua sekä haastattelun ajankäyttöä (Hirsjärvi & Hurme 1995: 57) – niin myös tässä tutkimuksessa. Varsinaisista haastatelluista neljä suomalaista henkilöä työskentelee Kokkolassa, neljä amerikkalaista Yhdysvalloissa Clevelandissa sekä kaksi japanilaista Tokion myyntikonttorissa. Esihaastateltava työskentelee Kokkolassa pääällikkötason tehtävissä ja myös hänellä on kattava kokemus sekä amerikkalaisesta että japanilaisesta kulttuurista. Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2007.

Haastattelujen kulku oli jaettu jo aiemmin mainitun mukaisesti kuuteen teemaan, jotka vastasivat tutkimukseen valittuja kulttuurillisia dimensioita eli valtaetäisyyttä, yksilöllisyyttä, maskuliinisuutta, epävarmuuden välttämistä, suhtautumista aikaan sekä saavuttamisen ulottuvuutta. Ennen varsinaista haastattelua esitettiin kuitenkin tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet sekä haastattelujen yleinen kulku. Jokaisen haastattelun lopussa varattiin hieman aikaa myös vapaalle keskustelulle, joka antoi haastateltaville mahdollisuuden keskustella asioista, jotka eivät tulleet ennalta valituiden teemojen käsittelyssä esille. Yksittäinen haastattelu kesti yhdestä kahteen tuntia.

Jokaisen teeman osalta tavoitteena oli kartoittaa ne varsinkin johtajuudessa näkyvät ilmiöt, jotka nähtiin liittyvän erityisesti kansallisiin kulttuureihin. Haastateltavia pyrittiin vertaamaan jokaisen ilmiön osalta omaa kulttuuriaan toisiin tutkimuksessa mukana oleviin kulttuureihin. Haastattelukysymykset pyrittiin lisäksi asettamaan siten, että kuvion 5 taulukossa esitetyt luonnehdinnat kustakin kulttuurista pystyttiin tarkistamaan kunkin haastateltavan osalta.

5.5. Tutkimuksen laatu

Tutkimuksen laadullinen arviointi on monesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa suoraviivaisempaa kuin kvalitatiivisessa, sillä tällöin apuna voidaan usein käyttää tilastollisia menetelmiä. Ghauri ja Grønhaug (2005: 88–89) kuitenkin toteavat, että myös kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset on validoitava. He mainitsevat yhdeksi validointikeinoksi saatujen tutkimustulosten peilaamisen aiempiin tutkimuksiin ja

teorioihin. Tämän tutkielman osalta validointi on juuri pyritty tekemään siten, että ensin tutkimusongelmaan liittyen käsitellään kirjallisuutta, minkä jälkeen tutkimustuloksia analysoidaan tätä teoriaa vasten. Lisäksi validiutta pyritään lisäämään käyttämällä useita haastateltavia kustakin kansallisuudesta. Tässä yhteydessä on tietenkin hyvä huomata tutkimuksen rajoitteet: tutkimuksen kohteena ovat vain valitut kolme maata ja tutkimus kohdistuu vain yhteen edellä esitettyyn case-yritykseen. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään kulttuurierojen osalta kuuteen valittuun ulottuvuuteen.

Tämän tutkimuksen perusteella kulttuurien välisten johtajuuserojen tutkimisessa on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota haastateltavien valintaan. Satunnainen tai lyhytaikainen kokemus vieraasta kulttuurista ei välttämättä riitä tunnistamaan varsinkaan ulospäin vaikeasti näkyvissä olevia tekijöitä, vaan tällöin ilmiöitä tulkitaan helposti väärin. Näyttää siltä, että vähäinen kokemus vieraasta kulttuurista pyrkii vertailuissa korostamaan vieraan kulttuurin huonoja ja oman kulttuurin hyviä puolia. Saatujen tutkimustulosten validiutta on käsitelty enemmän yhteenvedon ja johtopäätösten jälkeen luvussa 7.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tähän lukuun on koottu tutkimuksen teemahaastatteluista saadut tulokset, jotka on jaettu käytetyn ulottuvuusjaottelun mukaisiin osioihin. Jokaisessa näissä on käsitelty haastatteluissa esille tulleita piirteitä kunkin kolmen kansallisuuden osalta. Lisäksi on pyritty löytämään mahdollisia näkemyseroja, jotka johtuvat haastateltujen kansallisuustaustoista. Tulokset jokaisen ulottuvuuden ja maan alla on jaettu siten, että ensiksi on koottu suomalaisten, sitten amerikkalaisten ja lopuksi japanilaisten haastateltujen näkemykset. Varsinaisten ulottuvuuksien käsittelyn jälkeen on tuotu esille niitä haastatteluissa esille tulleita potentiaalisia käytännön ongelma-alueita, jotka käytännössä nähtiin merkitseviksi eri kansallisuuksien välillä.

6.1. Valtaetäisyys

Suomi

Suomalaisten haastateltujen mielestä valtaetäisyyserot ovat pienimmät suomalaisten organisaatioiden kohdalla ja tämä on heidän mukaansa nähtävissä myös case-yrityksessä. Käytännössä pieni valtaetäisyysero näkyy avoimena organisaation tasojen välisenä keskusteluna ja muuna vuorovaikutuksena. Suomessa avoin keskustelu toimii heidän mukaansa myös osana päätöksentekojärjestelmää ja osallistaa tällä tavoin päätöksen tekemiseen ihmisiä useilta organisaatiotasoilta. Suomessa on suomalaisten haastateltujen mielestä muista kahdesta maasta poiketen tapana puhua avoimesti esimiehen kanssa myös keskeneräisistä asioista ja projekteista, mikä mahdollistaa haastateltujen mukaan sekä päätöksenteon että vastuun laajan jakautumisen:

”Suomessa on mahdollista puhua esimiehen kanssa keskeneräisistä projekteista, mikä toisaalta antaa alaiselle mahdollisuuden vaikuttaa ja toisaalta siten jaetaan vastuuta.”

Eräs suomalainen haastateltu tuo tämän toimintatavan osalta esille myös sen haittapuolia. Siinä, missä keskusteleva ja konsensukseen pyrkivä kulttuuri pienentää valtaetäisyyttä, se hänen mukaansa aiheuttaa päätöksenteon hitautta:

”Avoin keskustelu ja yhteisymmärrykseen pääseminen johtaa suomalaisessa päätöksenteossa monesti tarpeettomaan jähkailuun.”

Ennen varsinaista päätöksen tekemistä avoin keskustelu ja eriävien mielipiteiden julkinenkin esittäminen on hyväksyttävää, mutta päätöksen tekemisen jälkeen erään haastatellun mukaan oletetaan, että kaikki ovat ja pysyvät tuon päätöksen takana. Vaikka suomalainen virallinen organisaatiokaavio onkin samankaltainen amerikkalaisen ja japanilaisen kaavion kanssa, käytännössä tasojen väliset etäisyyserot ovat suomalaisten haastateltujen mielestä heidän omassa kulttuurissaan pienemmät ja tietyissä tapauksissa organisaatiotasojen välillä ei välttämättä ole näkyvää eroa ollenkaan.

Amerikkalaisten haastateltujen kohdalla suomalaisen kulttuurin matala organisaatio ja pieni valtaetäisyys ei tullut suomalaisten tavoin niin selvästi esille. Amerikkalaiset olivat sitä mieltä, että suomalaisessa johtamiskulttuurissa valtaetäisyys olisi jopa selvästi suurempi kuin heidän omassaan. Tätä näkemystä he perustelivat sillä, ettei suomalaisessa palaverikäytännössä tule monesti käytännössä esille samanlaista avointa ja osallistavaa keskustelua, kuten heidän omassaan. He kokevat, että suomalaisessa ja amerikkalaisessa kulttuurissa kahden välisissä keskusteluissa ei ole merkittäviä eroja, mutta ryhmäkeskusteluissa avoimuus on Suomessa vähäisempää:

”Kahdenvälisissä keskusteluissa suomalaisten ja amerikkalaisten välillä ei ole mielestäni eroja, mutta ryhmissä suomalaiset eivät puhu.”

Tämä antaa heidän mielestään suomalaisesta päätöksentekojärjestelmästä sellaisen kuvan, jossa ylempi johto tekee merkittävät päätökset ja tämän jälkeen päätösten toteuttaminen siirtyy organisaatiotasolla alaspäin. Alaisten osallistaminen päätöksiin on heidän kokemustensa perusteella Suomessa vähäisempää kuin Yhdysvalloissa. Sen sijaan suomalaisten riippumattomuus esimiehistä näyttäisi olevan suurempaa kuin muissa vertailumaissa.

Haastateltujen japanilaisten mielestä valtaetäisyys on Suomessa kaiken kaikkiaan pienempää kuin Yhdysvalloissa, mutta osittain suurempaa kuin Japanissa. Suomen ja Verrattaessa suomalaista avointa keskustelua Yhdysvaltoihin japanilaiset olivat samoilla linjoilla suomalaisten kanssa:

”Yhdysvalloissa pomo sanoo, mitä sinun on tehtävä. Suomessa alainen pystyy keskustelemaan avoimesti ja samalla vaikuttamaan enemmän.”

Japanilaiset pitävät suomalaisten päätöksentekoa suhteellisen osallistavana ja he näkevät vastuun jakautuvan suomalaisessa organisaatiossa melko laajalle. Silti he kokevat suomalaisen päätöksentekokulttuurin olevan omaansa konservatiivisempi:

”Suomalainen päätöksentekotapa on lähellä japanilaista, mutta mielestäni suomalainen kulttuuri on passiivisempaa ja konservatiivisempaa.”

Delegoinnissa ja valtaistamisessa suomalaiset ovat japanilaisten mielestä kuitenkin pidemmällä kuin Japani tai Yhdysvallat. Vastaavasti työntekijöiden nähdään olevan Suomessa riippumattomimpia esimiehistään.

Yhdysvallat

Kaikkien suomalaisten haastateltujen mielestä valtaetäisyys on suurempi amerikkalaisessa kuin suomalaisessa johtamiskulttuurissa. Tämä näkyy mm. siinä, miten alaisten mielipiteet huomioidaan päätöksenteossa. Amerikkalaiselle johtamiskulttuurille on heidän näkemyksensä mukaan tavallista se, että esimies tekee päätöksen ja kantaa myös sen mukana tulevan vastuun. Alaiset hyväksyvät tämän toimintatavan ja yleensä varsinkaan ulospäin esimiehen päätöksiä ei arvostella:

”Yhdysvalloissa johtajalla nähdään tietyissä tilanteissa olevan jopa jumalallinen positio, kun hänet on siihen nimitetty. Johtajan toimia ei ole lupa kyseenalaistaa.”

Toisaalta Suomalaiset havaitsevat amerikkalaisessa kulttuurissa alaisella olevan tiettyä päätäntävaltaa, mutta tämä järjestelmä toimii eri tavalla kuin Suomessa. Siinä, missä Suomessa valtaistaminen tapahtuu avoimen keskustelun avulla, Yhdysvalloissa alaiset

pyrkivät ohjaamaan esimiestä haluamaansa suuntaan ”myymällä” omat näkemyksensä. Tässä ns. ”proposal-kulttuurissa”, kuten eräs haastateltava sen nimeää, organisaation alemmat tasot ehdottavat tiettyjä päätöksiä ja pyrkivät perustelemaan nämä mahdollisimman uskottavasti.

Organisaatiotasojen välinen keskustelu on amerikkalaisessa kulttuurissa suomalaisten mielestä suhteellisen avointa, mutta tyypillistä amerikkalaisille on, että esimiesten suuntaan on näytettävä ”asioiden olevan kunnossa”, vaikka tosiasiaissa ongelmia esiintyisikin. Yleisesti kahdenkeskinen keskustelu on suomalaisten mielestä avointa, mutta julkisesti on oltava samaa mieltä oletetun näkemyksen kanssa. Myös alaisten riippumattomuus esimiehestä on suomalaisten mielestä Yhdysvalloissa Suomea pienempää, mikä näkyy ns. ”mikromanagementtina” eli siten, että johtajilla on tapana tarttua pieniinkin yksityiskohtiin. Suomalainen johtaja taas tyytyy enemmän suurten linjojen hallitsemiseen:

”Amerikkalaisilla johtajilla on tapana harrastaa mikromanagementtia ja puuttua pieniin yksityiskohtiin. Suomessa yleensä johdetaan kokonaisuuksia ja luotetaan alaisiin yksityiskohtien osalta.”

Yksityiskohtiin puuttuminen tulee päivittäisen keskustelun lisäksi esille yksityiskohtaisen raportoinnin vaatimuksena. Toisaalta amerikkalaisten alaisten nähdään olevan myös suhteellisen riippumattomia, mikä tulee esille erään suomalaisen haastatellun kommentista:

”[Yhdysvalloissa] uudelle työntekijälle annetaan työvälineet ja työpiste. Hänelle ei anneta varsinaisia työtehtäviä tai tarkkaa toiminta-aluetta. Hänen on itse tehtävä itsensä tärkeäksi.”

Amerikkalaisen johtamiskulttuurin johtajakeskeisyydellä on suomalaisten mielestä myös omat hyvät puolensa:

”Kun amerikkalaisessa kulttuurissa tiedetään, mitä johtaja ajattelee, alaiset mukautuvat nopeasti ajattelemaan samoin. Tästä seuraa suomalaista kulttuuria merkittävästi nopeampi kyky tehdä päätöksiä.”

Amerikkalaiset pitävät omaa johtamiskulttuuriaan osallistavana ja avoimena. Heidän mukaansa amerikkalaisissa organisaatorakenteissa on kuitenkin merkittäviä eroja: siinä, missä toiset organisaatiot ovat suhteellisen korkeita ja hierarkisia, toiset ovat hyvinkin matalia ja tasa-arvoisia. Tutkittavan case-yrityksen organisaation osalta amerikkalaiset pitävät organisaatiotasojen välisiä valtaeroja pieninä - pienempinä kuin amerikkalaisissa yrityksissä keskimäärin:

”OMG:ssä organisaatorakenne on matalampi kuin monessa muussa yrityksessä. Tämä voi johtua osittain OMG:n pienestä organisaation koosta ja perinteistä.”

Amerikkalaiset kokevat oman johtamiskulttuurinsa olevan osallistavaa juuri avoimien keskustelujen takia. Tällainen avoin ryhmäkeskustelujen kulttuuri näyttäisi heidän mukaansa puuttuvan sekä japanilaisesta että suomalaisesta kulttuurista. Erään amerikkalaisen haastattelusta käy kuitenkin ilmi, ettei keskustelu Yhdysvalloissa organisaatiotasolla ylöspäin ole välttämättä täysin avointa:

”Amerikkalaisessa kulttuurissa keskustelu on avointa [organisaatiotasolla] molempiin suuntiin. --Esimiesten näkemykset on hyvä kartoittaa etukäteen käyttämällä oikeita ja luotettavia kanavia.”

Sen sijaan amerikkalaiset näkevät oman johtajuutensa olevan enemmän puuttumista pieniin asioihin kuin esimerkiksi Suomessa, ja tämän takia alaisille ei välttämättä anneta käytännön toimissa yhtä suuria vapauksia.

Japanilaisten haastateltujen mielestä valtaetäisyys on Yhdysvalloissa suurempaa kuin muissa vertailumaissa. Tämä tulee heidän näkemystensä mukaan esille siinä, että Yhdysvalloissa esimiehen sana on laki, mikä vastaa hyvin suomalaisten kokemuksia amerikkalaisesta johtamiskulttuurista:

”Yhdysvalloissa päätöksentekoon osallistuu vain rajattu määrä ihmisiä ja muut seuraavat perässä.”

Japanilaisten näkemys amerikkalaisesta päätöksenteosta perustuu osittain siihen, että he kokevat amerikkalaisten esimiesten puhuvan erittäin suoraan ja määräilevästi alaisilleen. Tämä tapa poikkeaa heidän mielestään olennaisesti japanilaisesta

kohteliaasta johtajuudesta. Vaikka toinen japanilaisista haastatelluista toteakin, että Yhdysvalloissa työntekijät ovat riippumattomia esimiehistä, delegoinnin taso on kuitenkin vähäistä:

”Yhdysvalloissa delegoinnin taso on matala, vaikka ihmiset työskentelevätkin melko itsenäisesti.”

Japani

Suomalaiset haastatellut näkevät japanilaisen organisaatorakenteen selvärajaisena ja hierarkisena. Japanissa hierarkiassa ylempänä olevia pidetään heidän mukaansa hyvin asioista informoituna, vaikka suoraa raportointivelvoitetta ei tälle olisikaan. Käytännössä tämä näkyy hyvin esimerkiksi siten, että sähköposteissa johtajia pidetään tiukasti lähetyksissä mukana, vaikka asia ei johtajalle suoranaisesti kuuluisikaan. Haastateltavat ovat havainneet myös ns. ringi-prosessi toimivuuden case-yrityksessä, mikä näkyy mm. japanilaisten päätöksentekotavassa:

”Edes japanilainen johtaja ei tyypillisesti tee päätöstä ilman harkintaa ja keskustelematta siitä rauhassa muiden kanssa.”

Japanissa vastuu päätöksistä on haastateltujen mielestä kuitenkin aina johtajalla.

Japanilaisissa organisaatioissa avoin keskustelu organisaatiotasojen välillä on suomalaisten havaintojen mukaan vähäisempää kuin Suomessa tai Yhdysvalloissa. Keskustelu on suhteellisen vähäistä ”muodollisen keskustelun ulkopuolella”. Useat suomalaiset haastatellut pitävät osittain mystisenä sitä, miten epävirallinen tieto liikkuu japanilaisessa organisaatiossa. Heidän mukaansa tieto ja huhut liikkuvat selvästikin nopeammin kuin monissa muissa maissa, mutta tämä ei tapahdu virallisissa keskusteluissa ainakaan silloin, kun mukana on ”ulkopuolisia” ulkomaalaisia. Eräs haastateltu kuitenkin toteaa, että japanilaiselle kulttuurille olisi ominaista se, että illanvietoissa alkoholin vaikutuksen alaisena avoin keskustelu olisi sallittua ja näissä tilanteissa sanottuja kommentteja ei muisteltaisi pahalla. Tällaiset tilanteet saattaisivat ainakin osaltaan olla merkittävässä roolissa japanilaisessa tiedon tehokkaassa siirtymisessä. Yksi suomalaisista haastateltavista pukee tämän seuraavasti:

”Japanissa asioihin, joita puhutaan humalassa, ei voi vedota myöhemmin. Tämä saattaa olla keino välittää tietoa epävirallisia reittejä organisaatioissa.”

Amerikkalaiset pitävät japanilaista organisaatorakennetta suomalaisten tavoin hierarkisena ja korkeana. Eräs amerikkalainen kokee tämän vaikuttavan siihen, miten riippuvia alaiset ovat esimiehistään:

”Japanissa alaisten riippumattomuus esimiehistä on huomattavasti amerikkalaisia tai suomalaisia vähäisempää. Tämä johtuu mm. hierarkisesta rakenteesta sekä selvästi määrättyistä työtehtävistä.”

He kokevat japanilaisen organisaatiokulttuurin olevan keskustelun osalta suljetumpi kuin omansa ja osittain sen perusteella he mieltävät, ettei japanilaisessa kulttuurissa osallisteta alaisia samalla tavoin kuin Yhdysvalloissa. Amerikkalaiset näkevät japanilaisen keskustelukäytännön osittain samanlaiseksi kuin Suomessa: heidän mukaansa ryhmissä ei keskustella avoimesti, mutta sen sijaan yksityisesti voidaan tuoda esiin arkaluontoisempiakin asioita. Amerikkalaiset eivät olleet havainneet konsensusmaisesta päätöksenteosta olemassaoloa – toisin kuin suomalaiset. Tämä varmasti johtuu pääasiassa siitä, että amerikkalaiset kokevat juuri avoimen ja tietyiltä osin julkisen keskustelun olevan osallistamista. Muita mahdollisesti näkymättömiäkin tapoja tai eleitä he eivät havainneet.

Kuten jo edellä on tullut esille, japanilaiset kokevat itse oman johtamiskulttuurinsa tasa-arvoisemmaksi kuin suomalaiset ja amerikkalaiset. Heidän mukaansa japanilaisessa kulttuurissa esimiehen ja alaisen välillä on läheinen suhde ja esimiehen kanssa voi tietyissä tilanteissa puhua hyvinkin avoimesti, toisin kuin Yhdysvalloissa. Heidän kokemuksensa siitä, että keskustelu on Japanissa avoimempaa, perustuu osin kielellisiin eroihin:

”Mielestäni tämä johtuu osittain kielestä. Japanissa on monta tapaa ilmaista asioita epäsuorasti, epämääräisesti tai kohteliaasti, mutta englanniksi asiat sanotaan suoraan.”

Vaikka Japanissa avoin keskustelu on mahdollista, se tapahtuu usein kuitenkin epävirallisella tasolla. Virallisissa tilanteissa tämä näyttäisi kuitenkin olevan vaikeampaa:

”Yleisesti japanilaisten on vaikeaa puhua esimiehelle virallisesti. Ensin täytyy pyrkiä keskustelemaan useaan kertaan epävirallisesti ja selvittää esimiehen kanta.”

Päätöksenteon osalta japanilaiset pitävät omaa kulttuuriaan osallistavana ja tätä kautta vaikuttaminen päätöksentekoon on laajempaa kuin Yhdysvalloissa ja osittain Suomessakin. He vahvistavat suomalaisten käsityksen japanilaisesta ringi-tyyppisestä päätöksentekotavasta, joka perustuu konsensukseen. Virallisesti tiedon päätöksestä kertoo kuitenkin aina johtaja. Toinen japanilainen haastateltu tuo esille myös tämän päätöksentekotavan huonoja puolia:

”Japanissa osallistavan päätöksenteon huonona puolena on se, että se vaatii monien tasojen hyväksynnän ja joskus vastuut ovat epäselviä.”

Vaikka japanilaisessa kulttuurissa valta jakautuu organisaatioissa heidän itsensä mukaan suhteellisen tasaisesti, työntekijät eivät kuitenkaan ole yhtä itsenäisiä kuin Suomessa tai Yhdysvalloissa. Itsenäisyyttä vähentää heidän mielestään se, että esimies on pidettävä hyvin tiiviisti informoituna kaikesta toiminnasta, vaikka vastuu olisikin delegoitu alaiselle. Lisäksi esimiehillä on japanissa tapana neuvoa ja auttaa alaisiaan:

”Mielestäni japanilainen alainen ei ole itsenäinen ja esimiehellä on tapana auttaa alaista. Tämä on kuitenkin pikku hiljaa muuttumassa.”

6.2. Yksilöllisyys

Suomi

Suomi on suomalaisten haastateltujen mielestä selvästi yksilöllisempi kuin Japani, mutta ei niin yksilöllinen kuin Yhdysvallat. Suomessa yksilöllisyys tulee esille suhteellisen vähäisenä lojaalisuutena yritystä tai ryhmää kohtaan. Sen sijaan henkilökohtainen huomioiminen ja henkilökohtaisten kykyjen merkitseminen esimerkiksi ylenemisen ja muun palkitsemisen osalta ei ole Suomessa niin suurta kuin Yhdysvalloissa. Suomalaisten haastatteluissa tuli esille Suomelle ominaisen

analyttisen ajattelun korostuminen. Siinä, missä Yhdysvalloissa arvostetaan tiettyä erikoisosaamista, Suomessa painotetaan monialaista osaamista:

”Suomessa korostetaan analyttistä ajattelutapaa, monialaista osaamista ja tietyllä tavalla talonpoikaisjärjen käyttämistä. Tätä Suomessa arvostetaan ja tässä Suomi on maailman paras.”

Kyseinen ajattelutapa vähentää suomalaisten haluja palkita yksilöitä tietyistä kyvyistä sinänsä. Lisäksi, kun Yhdysvalloissa yksilön palkitsemisen nähdään monesti koko työyhteisöä rohkaisevana esimerkkinä, Suomessa tällainen saattaa haastateltujen mielestä herättää enemminkin kateutta:

”Jos Suomessa palkitaan yksilö tietyn suorituksen perusteella, on tavallista, että muut ovat siitä kateellisia. Yhdysvalloissa jonkun toisen palkitseminen nähdään tätä vastoin rohkaisevana esimerkkinä itselle.”

Suomalaiset haastatellut ovat kokeneet tietyn solidaarisen ajattelutavan vallitsevan suomalaisessa johtamisessa ja tämä estää ainakin osittain Yhdysvaltojen kaltaisen yksilöllisyyden korostumisen. Suomessa henkilökohtaisen huomion sijasta keskitytään usein ryhmälle annettuun huomioon.

Kun tutkimuksessa haastatelluilta amerikkalaisilta kysyttiin aluksi suoraan eroja, joita he ovat havainneet suomalaisten ja amerikkalaisten välisessä yksilöllisyydessä, he eivät osanneet nostaa juuri mitään erityistä esille. Esimerkiksi henkilökohtaisen huomioon osalta suomalainen kulttuurin on heidän mukaansa samalla tasolla kuin Yhdysvalloissa. He kuitenkin pitivät suomalaisia itseään jonkin verran lojaalimpina työnantajaansa ja ryhmäänsä kohtaan. Tosin yksi haastateltu piti suomalaisten lojaalisuutta pienenä vedoten siihen, ettei suomalaisten elämässä työ ole niin hallitsevaa kuin Yhdysvalloissa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä suoraan liity lojaalisuuteen:

”Suomessa ollaan vähiten lojaaleja yritykselle. Suomalaisille merkitsevät meitä enemmän työn lisäksi myös muut, työn ulkopuoliset asiat.”

Yksilön kykyjen arvostamisen osalta yksi amerikkalaisista haastatelluista koki, että henkilökohtaiset taidot eivät korostu Suomessa yhtä paljon kuin Yhdysvalloissa, kun taas muut eivät havainneet tämän johtamisen aspektin osalta merkittäviä eroja. Eräs

amerikkalaisista haastatelluista totesi, että tietyissä tilanteissa ja erityisesti tiimityöskentelyssä suomalaiset ovat hyvinkin yksilöllisiä. Kaiken kaikkiaan amerikkalaiset pitivät suomalaisia hieman omaa itseään kollektiivisempina, mutta japanilaista kulttuuria erittäin kollektiivisena.

Japanilaisten mielestä Suomessa yksilöllisyys on selvästi suurempaa kuin Japanissa, mutta vähäisempää kuin Yhdysvalloissa. He kokevat, että Suomessa yksilö huomioidaan yksilönä ja henkilökohtaisia kykyjä arvostetaan suhteellisen paljon. Lojaalisuuden osalta japanilaiset pitävät suomalaisia selvästi lojaalimpana työnantajaansa kohtaan kuin amerikkalaisia – jopa niin, että suomalainen lojaalisuus on lähellä heidän omaa tasoaan:

”Lojaalisuus on suurinta Japanissa, sitten Suomessa ja vähiten Yhdysvalloissa. Suomen ja Yhdysvaltojen välillä on mielestäni suuri kuilu [lojaalisuudessa]. Tämä näkyy työsuhteiden pituudessa sekä työskentelytavoissa. Siis miten maksimoidaan työpanos yhteisen hyvän ja omien tulosten kesken.”

Yhdysvallat

Suomalaiset pitävät Yhdysvaltoja yksilöllisyyttä korostavimpana maana, mikä näkyy heidän mukaansa johtamisen useilla osa-alueilla. Voimakas yksilöllisyys tulee esille heidän mukaansa muun muassa siinä, että Yhdysvalloissa henkilökohtaisen huomion antaminen on vapaampaa ja avoimempaa kuin Suomessa tai Japanissa, ja että henkilökohtaisten suhteiden luomista painotetaan muita maita enemmän. Myös yksilön palkitsemisen nähdään olevan perinteistä amerikkalaista ajattelua:

”Amerikkalaisille on tyypillistä, että yksilöistä pyritään tekemään sankareita.”

Yhdysvalloissa lojaalisuus yritystä kohtaan on heidän mukaansa vähäistä – jopa vähäisempää kuin Suomessa. Vaikka amerikkalaiset työskentelevät ajallisesti mitattuna suomalaisia enemmän ja näyttävät sitoutuneen työnantajaansa kohtaan suomalaisia tiukemmin, tämän koetaan johtuvan enemmänkin henkilökohtaisten etujen ajamisesta kuin lojaalisuudesta. Eräs suomalainen kiteyttää mielestään amerikkalaisille ominaiset lojaalisuusajattelun:

”Lojaaleja ollaan sille, kuka maksaa palkan.”

Amerikkalaiset itse pitävät omaa kulttuuriaan suomalaisten tapaan yksilöllisenä, mikä heidän mukaansa tulee esille mm. suhtautumisena työnantajaa kohtaan. Usein varsinaista lojaalisuutta yritystä kohtaan ei ole, vaan sillä, miten se edistää omia etuja ja uraa, on heidän näkemystensä perusteella suurempi merkitys. Amerikkalaisten haastattelusta käy siten ilmi sama näkemys kuin suomalaisten, eli lojaalisuus ei kohdistu amerikkalaisessa kulttuurissa työnantajaa tai ryhmää kohtaan, vaan se voi nopeastikin vaihtaa kohdettaan sen mukaan, kuka tarjoaa parhaimman henkilökohtaisen hyödyn. Eräs amerikkalainen haastateltu toi esille, että amerikkalainen johtamiskulttuuri on hänen mielestään viimeisimpien vuosien aikana muuttunut vielä selvästi aikaisempaa yksilöllisemmäksi. Tämä johtuu haastatellun mukaan ainakin osittain siitä, että maassa vaikuttaa lukemattomia eri kulttuurillisen taustan omaavia ihmisiä. Tarkasteltavana olevassa case-yrityksessä yksilöllisyys on hänen mukaansa vielä pidemmälle vietyä kuin Yhdysvalloissa keskimäärin.

Japanilaiset kokevat amerikkalaisen kulttuurin olevan suomalaisten ja amerikkalaisten tapaan selvästi yksilöllisin. Tämä tulee heidän mukaansa esille ensinnäkin siinä, miten yksilöllisten suoritusten merkitys korostuu ihmisten arvostamisessa, mutta lisäksi siinä, mitä ihmiset arvostavat työsuhteessa. Heidän mukaansa amerikkalaisessa kulttuurissa omien etujen ajaminen on ryhmän edun ajamista tärkeämpää. Tämä näkemys on yhtenevä muiden maiden haastateltujen mielipiteiden kanssa. Kuten jo edellä käy ilmi, japanilaisten mielestä amerikkalaisten lojaalisuus työnantajaansa kohtaan on selvästi kaikkein vähäisintä. Tämä korostaa heidän mukaansa tunnetta amerikkalaisten yksilöllisyydestä:

”Yhdysvalloissa maksimoidaan työsuhteesta saatavat omat edut.”

Japani

Japanilainen organisaatio- ja johtamiskulttuuri perustuu suomalaisten mielestä selvästi kollektiivisempiin arvoihin kuin muissa vertailumaissa. Tämä näkyy suurena lojaalisuutena sekä työnantajaa että omaa ryhmää kohtaan. Yksilöllisyyttä ei juurikaan

korosteta, minkä takana voi suomalaisten mielestä olla kasvojen menettämisen pelko. Kollektiivisuutta korostaa verkostojen merkitys esimerkiksi tiedon saamisessa:

”Japanissa juorut kulkevat verkostoissa, usein lounailla ja päivällisillä.”

Japanissa yksilöllisyyden merkitys on suomalaisten mielestä lisääntynyt viimeisimpien vuosien ja varsinkin 1990-luvun laman ja tähän liittyvien laajojen irtisanomisten seurauksena. Siitä huolimatta Japanissa pyritään erään haastatellun mukaan huolehtimaan koko verkoston hyvinvoinnista ja päätökset tehdään tämän ajattelun pohjalta. Monesti japanilaisten verkostoihin eivät kuulu pelkästään oman ryhmän tai yrityksen jäsenet, vaan laaja-alaisemmin myös muun muassa asiakkaat.

Japanilaisen yksilöllisyyden osalta amerikkalaisilla haastatelluilla näyttää olevan suomalaisia vastaava käsitys. Heidän mukaansa Japani on selvästi kollektiivisuuteen perustuva kulttuuri, missä lojaalisuudella on ehdottoman suuri merkitys:

”Japanissa vallitsevat sosiaaliset paineet, perinteet, tavat sekä yleinen kunnioitus korostavat kollektiivisia arvoja.”

Myös japanilaisen äärimmäisen strukturoidun organisaatorakenteen nähtiin vähentävän mahdollisuuksia huomioida yksilöitä ja yksilöllisiä kykyjä. Tarkasteltavana olevassa case-yrityksessä amerikkalaiset ovat kuitenkin havainneet tiettyjä yksilöllisyyttä painottavia tekijöitä, mikä saattaa heidän mukaansa johtua amerikkalaisten merkittävästä vaikutuksesta yrityksen japanilaiseen henkilöstöön. Esimerkkinä nähtiin yrityksessä olevan japanilaisen nopea uralla eteneminen yksilöllisten saavutusten perusteella.

Japanilaiset pitävät itse omaa kulttuuriaan suomalaisten ja amerikkalaisten tavoin kaikkein kollektiivisimpana. Tämä näkyy heidän mielestään ennen kaikkea korkeana lojaalisuuden tasona työnantajaansa, omaa ryhmäänsä ja muita sidosryhmiä kohtaan:

”Japanilainen lojaalisuus yritystä kohtaan on 1000-vuotinen perinne. Se on samurai-kulttuuria.”

Japanilaisten kollektiivisuus tulee heidän mukaansa esille myös siinä, miten suhdeverkostoja arvostetaan. Suhdeverkostoissa yksittäisen ihmisen ominaisuuksilla ei ole merkitystä samalla tavalla kuin Yhdysvalloissa, vaan tärkeintä on itse verkosto:

”Japanissa suhdeverkostot ovat tärkeitä, koska ensimmäisen kontaktin tekeminen on huomattavasti vaikeampaa kuin vaikkapa Yhdysvalloissa. Sen sijaan, kun tuntee ihmisiä, heitä on helppo tavata uudelleen. Yhdysvalloissa tunteminen ei riitä: jos ei ole tehnyt vaikutusta ensimmäisellä kerralla, on vaikeaa järjestää uutta tapaamista, vaikka tuntisikin toisen osapuolen.”

Japanissa yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei ole japanilaisten mielestä niin suurta merkitystä kuin muissa vertailumaissa. Toinen haastatelluista tuo kuitenkin esille, että tilanne on muuttunut viimeisimpien vuosien aikana:

”Henkilökohtaiset taidot ovat nousseet nykyisin yhä korostuneempaan rooliin myös Japanissa.”

6.3. Maskuliinisuus

Suomi

Suomalaiset haastatellut pitävät omaa yrityskulttuuriaan selvästi muita vertailumaita feminiinisempänä. Suomalaisten feminiinisyys tulee heidän mukaansa esille pehmeiden arvojen korostumisena ja työ ulkopuolisten tekijöiden, kuten perheen, terveyden ja muiden tilanneriippuvien henkilökohtaisten asioiden huomioimisena. Suomessa työyhteisö hyväksyy, että tietyissä tilanteissa työn tekeminen ja tehokkuus voi kärsiä, mikäli esimerkiksi perhe vaatii tavallista suurempaa huomiota:

”Suomessa esimerkiksi isyys- ja vuorotteluvapaat ovat tavallisia.”

Feminiininen kulttuuri korostuu käytännössä kaikkien suomalaisten haastateltujen mielestä myös siinä, miten vaatimattomuutta arvostetaan aggressiivisen johtamisen sijaan. Kritiikin osalta haastatteluissa käy ilmi, että suomalaiset sietävät mielestään

Yhdysvaltoja ja Japania paremmin organisaatiossa ylöspäin kulkevaa kriittistä viestintää.

”Suomessa vallitsee oikea purnauskulttuuri. Muutoksista ja negatiivisista asioista purnataan hyvinkin helposti esimiehille ja johtajille.”

Sen sijaan alaspäin kulkevan kritiikin mainitaan olevan amerikkalaista kulttuuria vähäisempää. Eräs suomalainen haastateltu sanookin, että suomalaisten on monesti vaikeaa myöntää virheensä. Tämä piirre tekee osaltaan varsinkin organisaatioissa alaspäin kulkevan kritiikin antamisen haastavaksi.

Omassa johtamisessaan ja organisaatiokulttuurissaan suomalaiset näkevät kuitenkin maskuliinisiakin piirteitä. Vaikka työn ulkopuoliset tilannekohtaiset tekijät otetaan melko hyvin huomioon, niistä puhuminen työpaikoilla on vähäistä. Erityisesti amerikkalaiseen kulttuuriin verrattuna suomalaisessa johtamisessa maskuliinisemmaksi piirteeksi koettiin tunnustuksen antaminen. Suomessa palautteen antamisen nähdään olevan muutenkin pienemmässä arvossa kuin Yhdysvalloissa:

”Amerikkalainen voi tuntea epäonnistuneensa, jos ei saa esimieheltään kiitosta. Suomalainen on tottunut vain epäonnistumisesta seuraavaan palautteeseen.”

Amerikkalaiset haastatellut kokivat suomalaisten tavoin Suomessa vallitsevan johtajuuden olevan feminiinisin. Tämä näkyy heidän mielestään juuri siinä, miten perhearvot ja henkilökohtaiset tilannetekijät ajavat monesti työasioiden ohi. Eräs amerikkalainen pukee tämän seuraavasti:

”Siinä, missä amerikkalainen ja japanilainen kulttuuri ja arvot perustuvat työhön, Suomessa elämän arvot muodostuvat laajemmasta kokonaisuudesta, jossa työ on vain yksi kokonaisuuden osa.”

Amerikkalaiset kokevat lisäksi, että suomalainen kulttuuri korostaa heidän omaa kulttuuriaan enemmän vaatimattomuutta eikä ole läheskään samalla tavalla aggressiivinen. Heidän mielestään kritiikin antaminen vastaa suomalaisessa kulttuurissa pitkälti heidän omaansa, ja on melko avointa. Palkitsemisen ja tunnustuksen suhteen he

eivät ole havainneet eroa omaan kulttuuriinsa nähden. Kaiken kaikkiaan palkitsemisella ja tunnustuksella on heidän mukaansa suhteellisen merkittävä rooli Suomessakin.

Suomalaisen johtamiskulttuurin selvästi feminiinisin luonne tulee esille myös japanilaisten haastatteluissa. He ovat erityisesti havainneet suomalaisten ja japanilaisten eron työn ulkopuolisten arvojen merkityksessä:

”Suomessa henkilökohtaiset asiat ajavat usein työasioiden edelle.”

Suomalaisten feminiinisyyttä korostaa japanilaisten mielestä suhteellinen vaatimaton luonne. Japanilaisten mielestä suomalaisessa organisaatiossa on myös helppo antaa kritiikkiä organisaatiossa sekä ylös- että alaspäin.

Yhdysvallat

Maskuliiniset arvot tulevat suomalaisten mielestä melko selvästi esille amerikkalaisessa, tuottavuutta painottavassa ympäristössä. Henkilökohtaisia elämäntilanteita ei yleensä pidetä todellisena selityksenä työtehon pienenemiselle. Eräs haastateltu on kuitenkin havainnut tähän liittyvän poikkeuksen:

”Perhe on ainoa tekosyy poissaoloille. Tätä tekosyytä käytetään kuitenkin toistuvasti ja yllättävän usein.”

Maskuliinisuus näkyy suomalaisten mukaan selvästi myös johtajuuden aggressiivisuutena sekä puheiden suurena merkityksenä: amerikkalaisessa kulttuurissa oletetaan, että jokainen osaa pitää puolensa. Suomalaisten mielestä amerikkalainen kulttuuri ei hyväksy juurikaan organisaatiossa ylöspäin menevää kritiikkiä, eikä negatiivista palautetta yleensä anneta julkisesti, vaan enemmänkin yksityisesti kahden kesken.

Suomalaiset näkevät amerikkalaisen johtajuuden feminiinisenä piirteenä tunnustamisen ja palkitsemisen korostumisen. Kuten jo aiemmin on mainittu, amerikkalaiset esimiehet ovat tottuneet antamaan positiivista palautetta ja kiitosta saa usein tilanteessa, vaikka mitään erityistä syytä ei olisikaan. Kiitoksen puuttuminen voidaan yhden suomalaisen

haastatellun mielestä tulkita jopa epäonnistumiseksi. Yhdysvalloissa yksilöiden palkitsemisella on suuri merkitys, vaikka usein palkitseminen amerikkalaisessa johtamisessa yhdistetään yksinomaan palkkaan ja rahabonuksiin.

Amerikkalainen kulttuuri painottaa heidän itsensä mielestä tuottavuutta ja aggressiivisia arvoja ja tätä kautta se koetaan maskuliiniseksi. Mainittakoon kuitenkin, että eräs amerikkalaisista haastateltu ei pidä amerikkalaista johtamiskulttuuria yhtä aggressiivisena japanilaisen johtamisen kanssa. Kritiikin suhteen amerikkalaiset kokevat kulttuurinsa sallivammaksi kuin suomalaiset. Amerikkalaisten haastateltujen mielestä heidän kulttuurinsa sallii suomalaisen kulttuurin tavoin sekä ylös- että alaspäin menevän kritiikin, vaikka ylöspäin menevän kritiikin osalta heidän mielestään Yhdysvalloissa onkin noudatettava varovaisuutta ja käytettävä oikeita kanavia:

”Amerikassa kukaan ei halua saada kritiikkiä. Sen antamisessa [ylöspäin] on käytettävä ensin apuna omia luottohenkilöitä. --Kritiikkiä on paljon helpompi antaa alaspäin.”

Amerikkalainen maskuliinisuus tulee heidän omien näkemystensä mukaan esille myös siinä, että taloudellisia keinoja pidetään ainoina oikeina palkitsemisen ja tunnustuksen keinoina. Eräs haastateltavista kiteytti amerikkalaisen palkitsemisen ajattelun seuraavasti:

”Show me the money.”

Japanilaiset kokevat amerikkalaisen johtamiskulttuurin huomattavasti maskuliinisemmaksi kuin suomalaisen ja osittain maskuliinisemmaksi kuin omansa. Erityisesti lyhyen tähtäimen tuottavuuden painottaminen korostaa heidän mielestään amerikkalaista maskuliinisuutta. Lisäksi japanilaiset pitävät amerikkalaista johtajuutta aggressiivisimpana vertailtavien maiden kesken. Suomalaisen tavoin japanilaiset tuovat esille puheiden ja itsensä esille tuomisen merkityksen amerikkalaisessa kulttuurissa:

”Amerikkalaisten kielenkäyttö on suoraa ja aggressiivista. Henkilökohtaisen huomion saaminen on heille erittäin tärkeää.”

Edelleen japanilaisten haastatteluissa korostuu amerikkalaisen kulttuurin maskuliininen tapa arvostaa henkilökohtaisia ja erityisesti rahassa mitattava etuja.

Japani

Japanilainen työympäristö ja johtamiskulttuuri ovat suomalaisten mielestä erittäin maskuliinisia eivätkä pehmeät arvot ole juuri arvossaan. Siinä, missä amerikkalaisille perhesyyt saattavat poikkeustilanteessa ajaa työn edelle, näin ei haastateltujen mukaan tapahdu Japanissa. Japanilainen maskuliinisuus on kuitenkin suomalaisten näkökulmasta erilaista verrattuna amerikkalaiseen. Japanilaista johtamista ei nähdä aggressiivisena, vaan paremminkin johtaminen tapahtuu harmoniaa noudattaen. Kilpailu näyttää joka tapauksessa olevan erittäin kovaa, mutta sitä ei näytetä avoimesti ulospäin. Japanilaisessa johtajuudessa arvostetaan suomalaisten mukaan todellista osaamista eikä puheilla ole samankaltaista merkitystä kuin Yhdysvalloissa tai edes Suomessa. Kritiikin antaminen varsinkin julkisesti on japanilaisessa kulttuurissa suomalaisten mielestä näkymätöntä, ja ristiriitaisia tilanteita pyritään japanilaisten keskuudessa välttämään. Epäsuoraa, kahdenkeskistä kritiikkiä kuitenkin saattaa joissakin määrin esiintyä. Palkitsemisen ja tunnustuksen antamisen osalta japanilainen johtamiskulttuuri on suhteellisen suljettu. Kukaan suomalaisista haastatelluista ei pystynyt suoraan sanomaan, miten nämä johtamisen aspektit japanilaisessa työympäristössä nähdään:

”Japanilaisilla ei ole tapana puhua palkastaan tai edes periaatteista, joilla heitä palkitaan. Näistä ei nähtävästi puhuta ulkopuolisille.”

Amerikkalaisten mielestä japanilainen johtamiskulttuuri on kovia arvoja painottavaa ja siten hyvinkin maskuliininen. Amerikkalaiset näkevät japanilaisessa johtamisessa myös aggressiivisia piirteitä etenkin silloin, kun toimitaan ryhmissä. Heidän mielestään japanilainen aggressiivisuus on jopa tietyiltä osin voimakkaampaa kuin amerikkalainen. Tämä näkemys eroaa suomalaisten havainnoista, kuten edellä käy ilmi. Erot saattavat johtua siitä, että japanilaisten alaisten vaikeneminen ja ”totteleminen” esimerkiksi neuvotteluissa voidaan amerikkalaisten mielestä kokea johtajan aggressiivisuudeksi:

”Japanissa ollaan aggressiivisimpia ainakin kokouksissa. Pomo sanoo, mitä tehdään ja alainen tottelee.”

Suomalainen voi taas tulkita vaikenemisen vaatimattomuuden piirteenä. Vaatimattomuutta voidaankin pitää arvostettuna piirteenä kuuntelemista korostavissa kulttuureissa. Haastateltujen amerikkalaisten mielestä japanilaiset arvostavat tunnustuksen antamista ja palkitsemista varsinkin muilla kuin rahallisilla keinoilla. Eräs amerikkalainen haastateltu koki, että japanilaiset pitävät tunnustuksen saamista tärkeämpänä kuin suomalaiset ja etenkin amerikkalaiset. Toisaalta eräs haastateltu toi esille kokemuksensa, jonka mukaan tunnustuksen antaminen sinänsä ei ole niin yleistä kuin muualla:

”Japanissa ei anneta positiivista tunnustusta niin paljon kuin Yhdysvalloissa. Japanissa on oletusarvona se, että työt tehdään hyvin.”

Japanilaiset kokevat itse oman kulttuurinsa olevan vertailtavista maista työkeskeisin ja tämän suhteen maskuliinisin, mikä vastaa suomalaisten ja amerikkalaisten haastateltujen näkemyksiä. Japanilaiset kokevat työn nivoutuvan tiukasti osaksi elämää. Tällöin työhön panostetaan ajallisesti huomattavan paljon:

”Monet japanilaiset työskentelevät puoleen yöhön ja joskus tulevat töihin vapaapäivinäankin”

Japanilaiset kuitenkin tunnistavat omassa kulttuurissaan feminiinisempiä piirteitä erityisesti amerikkalaiseen kulttuuriin verrattuna. Näitä ovat vaatimattomuus, toisia huomioivampi käyttäytyminen ja yleinen kunnioitus. Kritiikin osalta japanilaiset kokevat oman kulttuurinsa olevan amerikkalaista sallivampi, mikä poikkeaa olennaisesti amerikkalaisten näkemyksistä. Japanilaiset antavat ja kokevat kuitenkin kritiikin eri tavalla, johtuen eroista kielenkäytössä. Japanissa epävirallisen palautteen antaminen on kritiikinkin osalta tärkeässä roolissa: kritiikkiä ei yleensä ilmaista virallisesti.

6.4. Epävarmuuden välttäminen

Suomi

Suomalainen johtamiskulttuuri kestää suomalaisten haastateltujen mielestä melko hyvin epävarmuutta, mikä tulee esille lähes kaikista epävarmuuden välttämiseen liitettävistä johtamisen piirteistä. Suomalaiset kokevat, että ristiriitojen hallinta on suomalaisessa yrityskulttuurissa erittäin suoraviivaista ja viestintä ristiriitatilanteissa organisaation kaikkiiin suuntiin on avointa. Suomessa alaiset ja esimiehet voivat kärjistetysti sanoen jopa tapella keskenään:

”Suomessa alainen voi tapellakin pomon kanssa. Tällainen avoin konflikti tuo erityisiä osaamishaasteita esimiehille.”

Työtehtävien määrittelymisen suhteen suomalaisten näkemykset omasta kulttuuristaan vaihtelevat jonkin verran. Osa kokee, että Suomessa työtehtävät ovat vertailtavista kolmesta maasta kaikkein avoimimmat eikä työsuoritusten seuranta ja raportointi ole niin tarkkaa kuin Yhdysvalloissa tai Japanissa. Nämä haastatellut kokevat, että tämä osoittaa suomalaisten johtajien luottavan alaistensa toimintaan. Osa haastatelluista on kuitenkin sitä mieltä, että Suomessa työt ovat tehtäväkeskeisempiä kuin Yhdysvalloissa, joissa toimenkuva määräytyy enemmänkin tavoitteiden kautta:

”Suomessa projektit ovat useimmiten analyttisesti suunniteltuja ja projektisuunnitelmat ovat tarkkoja. -- Yksittäisen työntekijän kohdalla tärkeitä ovat tehtävien määrittelyt eivät niinkään amerikkalaisten tapaan tavoitteet.”

Näiden haastateltujen mukaan Suomessa on hieman enemmän suunnitelmallisuutta ja koordinoitua kuin Yhdysvalloissa, mutta siitä huolimatta selvästi vähemmän kuin Japanissa. Kuitenkin, kun suomalaiset vertaavat omaa johtamiskulttuuriaan epävarmuuden sietämisessä Yhdysvaltoihin ja Japaniin, kaikki suomalaiset haastatellut näkevät Yhdysvaltojen kestäväen parhaiten epävarmuutta tai olevan tottuneempi muutokseen ja epävarmuuteen. Suomalaisten huonomman epävarmuuden sietokyvyn ja

korkeamman muutosvastarinnan nähdään olevan osittain peräisin yhteiskunnan rakenteesta, missä epävarmuutta ei tarvitse samalla tavoin sietää kuin Yhdysvalloissa.

Amerikkalaisten haastateltujen mielestä suomalaisten ja heidän oman epävarmuuden sietokykynsä välillä ei ole merkittävää eroa. Heidän mukaansa konfliktitilanteiden ratkaiseminen on Suomalaisessa johtamisessa lähes samankaltaista kuin Yhdysvalloissa, vaikka tietyiltä osin he kokevat oman tapansa olevan vielä lähempänä kaksintaistelutilannetta. Lisäksi eroksi nähdään, etteivät suomalaiset ole ristiriitatilanteissa niin valmiita vaihtamaan työpaikkaa kuin amerikkalaiset. Formaalisuuden ja tehtävnmääritysten osalta he pitävät suomalaisia itseään hieman tarkempina. Suomessa vallitsee erään amerikkalaisen haastatellun mukaan tehtäväkeskeisyys siinä, missä Yhdysvalloissa ollaan enemmän tavoitesuuntautuneita. Tämä näkemys on yhtäpitävää joidenkin suomalaisten haastateltujen kanssa. Sen sijaan näkemykset suunnittelun, koordinoinnin ja aikataulujen osalta jakavat amerikkalaiset haastatellut kahtia: osa pitää suomalaista käytäntöä kaikkein vapaamuotoisimpana, kun osa kokee erityisesti aikataulutuksen olevan selvästi tiukampaa kuin Yhdysvalloissa. Näkemykset näyttäisivät vaihtelevan sen mukaan, kuinka läheisesti amerikkalaiset ovat olleet tekemisissä suomalaisten kanssa projektien käytännön toteuttamisissa: mitä tarkemmin he ovat olleet tekemisissä tuotekehitysprojektien kanssa, sitä tarkemmaksi he kokevat suomalaisen suunnittelun ja aikataulutuksen. Eräs T&K toiminnassa pitkään ollut amerikkalainen toteaa:

”Hyvin suunnitellut ja tarkasti aikataulutetut projektit ovat tavallisia japanilaisille. Suomalaiset ovat tässä suhteessa hyvin lähellä japanilaista toimintatapaa.”

Suomalaiset kestävät japanilaisten mielestä epävarmuutta suhteellisen hyvin, mutta heidän mukaansa ero japanilaisiin ei ole kuitenkaan niin suuri kuin suomalaisten haastateltujen mielestä. Japanilaisten epävarmuuden suurempi välttämisen tarve tulee kuitenkin esille, kun puhutaan epävarmuuteen liittyvistä johtajuuden piirteistä. Heidän mielestään suomalaisten työtehtävien koordinointi ja aikataulutus on löysempää kuin Japanissa. Samoin japanilaiset pitävät suomalaisia itseään epäformaalisempina, mutta formaalisempina kuin amerikkalaisia:

”Suomalaisten työtehtävien koordinointi ei ole niin tiukasti kontrolloitua kuin Japanissa ja aikataulut ovat epätarkempia. -- Suomalaiset ovat puhetavaltaan ja pukeutumiseltaan meitä epäformaalisempia.”

Yhdysvallat

Yhdysvallat sietää lähes kaikkien suomalaisten haastateltujen mielestä parhaiten epävarmoja tilanteita, mikä johtuu ainakin osittain amerikkalaisesta yhteiskunnasta:

”Amerikkalainen yhteiskunta olettaa, että jokaisen on lähtökohtaisesti opittava pärjäämään omillaan ja epävarmoja tilanteita täytyy sietää.”

Haastatellut näkevät kuitenkin Yhdysvaltojenkin johtamiskulttuurissa tiettyjä piirteitä, joilla pyritään vähentämään epävarmuutta. Esimerkkinä eräs haastatelluista mainitsee, että amerikkalaiset vaativat yleisesti suomalaisia tarkempaa raportointia ja aikataulutus on tarkkaa. Myös amerikkalaisten roolijako on heidän mukaansa tarkemmin rajattu kuin Suomessa. Kuten edellä on mainittu, osa haastatelluista kuitenkin kokee amerikkalaisen roolijaon olevan tehtävänäkökulmasta katsottuna Suomea avoimempi. Heidänkin mielestään kontrolli on kuitenkin tarkkaa, mutta tällöin kontrolli toteutetaan tavoitteiden asetannan, ei niinkään tehtävien määrittelyn avulla.

Konfliktitilanteissa suomalaiset haastatellut eivät tunnista kirjallisuuden väitettä, että amerikkalaiset ratkaisisivat konfliktit avoimesti kaksintaisteluiden tavoin:

”Sosiaalisen ympäristön paineet ja yhteisön säännöt estävät ajautumisen yhtä avoimeen konfliktiin kuin Suomessa. Vaikean konfliktitilanteen syntyminen ei ajaudu avoimeen riitaan, vaan siihen, että jompikumpi osapuoli lähtee tai joutuu lähtemään yrityksestä.”

Edellä mainittu näkökulma osoittaa ainakin tietyiltä osin vielä kaksintaistelua korkeampaa epävarmuuden sietokykyä, sillä se johtaa kaksintaistelua useammin työpaikan vaihtamiseen. Amerikkalaiset näyttävät suomalaisten mielestä olevan myös valmiimpia muutokseen ja vaihtamaan työnantajaansa:

”Amerikkalaisilla on olemassa ’backup-suunnitelma’, jolloin he pystyvät reagoimaan muuttuviin tilanteisiin erittäin nopeasti.”

Amerikkalaiset haastatellut näkevät kulttuurinsa sietävän keskimäärin enemmän epävarmuutta kuin suomalaiset, mutta ero ei ole heidän mukaansa kovin suuri. Konfliktien ratkaisussa he tuntevat olevansa suoraviivaisia ja avoimia eivätkä näe sosiaalisen paineen hillitsevää vaikutusta, kuten suomalaiset. He pitävät työpaikan vaihtamista todellisena ratkaisuna konfliktitilanteissa. Heidän mielestään amerikkalainen kulttuuri on myös epäformaalisin ja työtehtävien määrittelyn kannalta epämääräisin:

”Yhdysvalloissa on sallittua mennä työtehtävien suhteen toisen reviirille, mikäli omat tavoitteet sitä vaativat. Tämä ei mielestäni ole tapana suomalaisessa tai japanilaisessa kulttuurissa.”

Kuten jo edellä on esitetty, osa amerikkalaisista tunnistaa suomalaisten tavoin oman kulttuurinsa olevan raportoinnin osalta vaativampi kuin suomalaisen kulttuurin. Osa haastatelluista kuitenkin pitää amerikkalaista aikataulutusta jopa puutteellisena:

”Amerikkalaisille suunnitelmat ovat tärkeitä, mutta aikataulut puuttuvat usein.”

Japanilaiset mieltävät amerikkalaisten sietävän kaiken kaikkiaan parhaiten epävarmuutta vertailtavista kolmesta maasta. Tämä tulee esille työtehtävien löysistä määrittelyistä sekä siitä, että japanilaiset pitävät amerikkalaisia kaikkein epäformaalisimpina:

”Amerikkalaiset ovat kaikkein epäformaalisin maa, mikä ei aina ole positiivista.”

Lisäksi japanilaiset tuovat esille amerikkalaisten tavan ratkaista konflikteja suoraan ja erittäin aggressiivisesti. Amerikkalaisen kulttuurin epävarmuuden välttämiskäyttäytyminen näkyy japanilaisten mielestä kuitenkin siinä, että amerikkalaiset pyrkivät määrittämään yksilöiden henkilökohtaiset tehtävät projekteihin liittyen tarkasti. Tämä vastaa suomalaisten haastateltujen näkemyksiä.

Japani

Japanilainen kulttuuri sietää suomalaisten mielestä kolmen vertailtavan maan osalta vähiten epävarmuutta, mikä tulee esille käytännössä kaikissa läpikäydyissä johtamisen piirteissä. Suomalaiset kokevat kirjallisuuden tulkinnan tavoin japanilaisten välttävän ristiriitatilanteita viimeiseen asti:

”Muodollisuus, sosiaalinen ympäristö sekä kasvojen menettämisen pelko estävät konfliktitilanteisiin ajautumisen.”

Vastaavasti suunnittelu ja aikatauluttaminen ovat japanilaisten keskuudessa ylivoimaisesti tarkinta ja edes minuuttitasoin aikataulut eivät ole harvinaisia esimerkiksi asiakasvierailujen suunnittelun yhteydessä. Tämä johtuu erään haastatellun mielestä kasvojen menettämisen pelosta:

”Aikatauluista luistaminen on [japanilaisille] häpeä. Kun yksi luistaa, ongelma ketjuuntuu monille ja silloin vaarana on kasvojen menettäminen.”

Roolijaon tarkkuuden osalta suomalaiset arvioivat japanilaisten sijoittuvan amerikkalaisten tasolle, mutta selvästi tarkemmaksi kuin Suomessa. Formaalisuus on kuitenkin viety Japanissa kaikkein pisimmälle.

Japanilaisten pienin epävarmuuden sietokyky tulee esille myös amerikkalaisten haastatteluista. Heidän mukaansa japanilaiset eivät juuri ajaudu konfliktitilanteisiin, vaan ristiriitatapauksissa ollaan joko hiljaa tai poistutaan paikalta kokonaan. Tämä vastaa suomalaisten kokemuksia. Amerikkalaiset pitävät japanilaisia lisäksi kaikkein muodollisimpina ja suunnitelmallisimpina. Raportoinnin, koordinoinnin ja aikataulujen osalta amerikkalaiset pitävät japanilaisia kaikkein tarkimpina.

Japanilaisten heikoin epävarmuuden sietokyky paljastuu myös japanilaisten omista näkemyksistä, vaikka he eivät suoranaisesti myönnäkään oman kulttuurinsa välttävän epävarmuutta olennaisesti muita kulttuureja enempää. Konfliktien käsittelyssä he ovat suomalaisten ja amerikkalaisten kanssa samaa mieltä, että Japanissa konflikteja pyritään

välttämään viimeiseen asti. Tämän ei kuitenkaan nähdä liittyvän suoranaisesti epävarmuuden välttämiseen:

”Japanissa konfliktit pyritään välttämään etukäteen. Suhteiden ja verkostojen merkitys on tärkeää eikä näiden menettämiseen ole varaa.”

Tehtävien koordinointi, suunnittelu ja aikatauluttaminen ovat japanilaisten haastateltujen mielestä korostetummassa roolissa heidän omassa maassaan, mikä on tyypillistä epävarmuutta välttävälle kulttuurille. Erityisesti aikatauluissa pysyminen on heidän mukaansa tärkeämpää kuin monissa muissa maissa:

”Japanissa aikataulut ovat tärkeitä ja niistä poikkeamiseen tarvitaan hyvä ja perusteltu syy.”

Japanilaiset ovat suomalaisten ja amerikkalaisten kanssa samaa mieltä siitä, että japanilainen kulttuurin on kaikkein formaalisin ja tämän tekijän osalta epävarmuutta huonoiten sietävä. Japanilaiset näkevät kuitenkin formaalisuuden liittyvän ennemminkin kuin muihin tekijöihin kuin epävarmuuden välttämiseen, näistä esimerkkinä tuli esille suhteiden vaaliminen.

6.5. Suhtautuminen aikaan

Suomi

Suomalaiset haastatellut pitävät suomalaisten aikakäsitystä melko neutraalina: ei lyhyenä eikä kovin pitkänä. Siinä, missä amerikkalaisten aikakäsitys on lyhyt ja japanilaisten pitkä, Suomi sijoittuu tähän ulottuvuuteen kuuluvien johtamisen piirteiden osalta näiden maiden välimaastoon:

”Suomessa ei odoteta niin nopeita tuloksia kuin Yhdysvalloissa. Amerikkalaiset haluavat projekteista myös välituloksia. Japanissa odotetaan tuloksia vain suunnitelman mukaisesti.”

Haastatteluissa tuli myös esille, että Suomessa pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat tavallisia, mutta nämä eivät ole niin yksityiskohtaisia kuin Japanissa. Totuuden kertomisen suhteen Suomi sijoittuu omasta mielestään Yhdysvaltojen ja Japanin välimaastoon:

”Suomessa pienistä valkoisista valheista kiinnijääminen on tietyissä tilanteissa sallittua.”

Suomalaisille on ominaista erään suomalaisen haastatellun mukaan negatiivisuuspainotteisuus tai jopa pessimismi:

”Suomessa tuodaan helpommin esiin negatiiviset kuin positiiviset asiat. Monesti keskusteluja leimaa todellisuutta pessimistisempi näkemys.”

Suomessa suhtaudutaan amerikkalaisten mielestä aikaan hyvin samalla tavoin kuin Yhdysvalloissa, vaikka aikanäkemykseen liittyvien johtamisen aspektien kautta heijastuu suomalaisten pidemmän tähtäimen näkemys. Amerikkalaisten mukaan Suomessa ei odoteta niin nopeita tuloksia kuin kahdessa muussa vertailumaassa:

”Suomessa nopeilla tuloksilla ei ole niin suurta painoarvoa kuin muualla.”

Samoin totuuden kertomisen suhteen he pitävät suomalaisia realisteina, ja siten kautta esimerkiksi tulosten vääristäminen positiivisempaan suuntaan on Suomessa harvinaisempaa kuin Yhdysvalloissa. Pitkän tai lyhyen aikavälin suhteiden merkityksestä he eivät löytäneet merkittävää eroa omaan kulttuuriinsa verrattuna. Eräs haastateltu kuitenkin koki, että suomalaiset ovat näidenkin aspektien osalta hieman kauaskatseisempia kuin amerikkalaiset.

Japanilaisten mielestä suomalaisten aikakäsitys on lyhyempi kuin heidän omansa, mutta selvästi pidempi kuin amerikkalaisten. Suomessa ei japanilaisten mielestä vaadita amerikkalaisen kulttuurin tavoin nopeita tuloksia ja erityyppisten projektin suunnittelu on pitkäjänteisempää kuin Yhdysvalloissa:

”Suomessa projekteja pystytään suunnittelemaan Japanin tavoin pidemmällä aikajänteellä ilman, että tulosten on oltava valmiita seuraavan puolen vuoden tai vuosineljänneksen aikana.”

Japanilaiset eivät ole kuitenkaan havainneet suomalaisessa kulttuurissa omaa kulttuuriaan vastaavaa piirrettä vaalia pitkäaikaisia suhteita. Tässä suomalaiset ovat heidän mielestään lähempänä amerikkalaista kulttuuria.

Yhdysvallat

Kuten edellä esitetään, suomalaiset pitävät amerikkalaista johtamista selvästi lyhyemmän tähtäimen arvoja painottavana. Tämä näkyy nopeiden tavoitteiden korostamisena ja pitkien projektien osalta välitulosten vaatimuksena. Lyhyen aikajänteen näkemystä tukee myös amerikkalaisten tapa painottaa positiivista viestintää negatiivisten asioiden kertomisen kustannuksella. Joiden suomalaisten mielestä varsinkin organisaatiossa ylöspäin menevässä viestinnässä negatiiviset asiat pyritään jättämään kertomatta kokonaan eikä ajatella, että pitkällä jännteellä niiden esiintulo olisi mahdollista. Amerikkalaiset esimiehet yleensä myös odottavat positiivisia tuloksia. Eräs suomalainen kuvasi amerikkalaista viestintää:

”Yhdysvalloissa kerrotaan, mitä johtaja haluaa kuulla. Esimerkiksi esitykset tehdään heillä tämän ajatuksen pohjalta.”

Suomalaiset kokevat lisäksi, etteivät pitkäkestoiset suhteet ole amerikkalaiselle juurikaan tavoiteltavia: sen sijaan yksilölle itselleen juuri sillä hetkellä tärkeitä suhteita korostetaan.

Amerikkalaiset pitävät itse omaa aikakäsitystään lyhyttä näkemystä korostavana ja ovat samaa mieltä suomalaisten kanssa siitä, että lyhyen tähtäimen tavoitteet ja mahdolliset välitulokset ovat heille tärkeitä. Sen sijaan totuuden ja negatiivisten asioiden kertomisen suhteen kaikki amerikkalaiset eivät havaitse merkittävää eroa suomalaiseen kulttuuriin verrattuna. Eräs amerikkalainen kuitenkin totesi oman kulttuurinsa suomalaisten haastateltujen tavoin sisältävän positiivisuuspainotteisuutta. Hänen mukaansa tietyissä tilanteissa tuloksia voidaan värittää todellisuutta positiivisemmaksi:

”Jotkut voivat joissakin tilanteissa kertoa tilanteen totuutta positiivisemmin, jos hän kokee, että on mahdollista korjata tilanne myöhemmin.”

Eräs toinen amerikkalainen haastateltu toteaa, että positiivisten asioiden korostuminen viestinnän osalta riippuu voimakkaasti yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, mutta hän ei kuitenkaan yhdistä tämän johtuvan kansallisesta kulttuuritaustasta.

Japanilaiset kokevat suomalaisten ja amerikkalaisten tavoin amerikkalaisen aikakäsityksen olevan vertailtavista kolmesta maasta selvästi lyhin. Tämä näkyy heidän mielestään siinä, että tuloksia vaaditaan erittäin nopeasti eikä pitkien suunnitelmien merkitystä aina ymmärretä. Suhteiden osalta amerikkalaiset arvostavat japanilaisten mielestä lyhyitä ja kulloinkin tärkeänä nähtäviä suhteita, toisin kuin Japanissa. Suomalaisten tavoin japanilaiset pitävät amerikkalaista totuudenmukaisuutta positiivispainotteisena eikä samalla tavalla realistisena kuin suomalaista tai japanilaista totuutta.

Japani

Suomalaiset pitävät japanilaista johtajuutta selvästi keskittyneenä pitkän tähtäimen suunnitelmiin ja suhteisiin. Pitkän tähtäimen projektit ovat japanilaisille yleisiä ja erään suomalaisen mukaan tuloksia odotetaan pitkissäkin projekteissa suunnitelman mukaisesti – ei sitä ennen eikä sen jälkeen. Suomalaisesta johtamisesta japanilainen erottuu siinä, että Japanissa myös pitkät suunnitelmat tai projektit voivat olla hyvin yksityiskohtaisesti määritettyjä. Japanilaisten pitkä aikakäsitys näkyy suomalaisten mielestä myös japanilaisten tavasta rakentaa amebatyypisiä suhdeverkostoja, joilla on yksilöille ja yrityksille erittäin suuri ja monitasoinen merkitys. Tällaisten monimutkaisten verkostojen rakentaminen vaatii vuosia aikaa ja siten pitkäaikaisten suhteiden vaalimista.

Kaiken kaikkiaan japanilaista viestintää voidaan johtajuuden osalta pitää neutraalisuutta korostavana ja kärsivällisen pitkäjänteisenä. Suomalaiset pitävät japanilaisia muita maita rehellisempinä eikä valheita käytännössä sallita, vaikka myös liika kehuminen nähdään negatiivisena asiana. Eräs suomalainen toteaa seuraavasti:

”Jos joskus totuutta joudutaan valehtelemaan, tästä valheesta pidetään kiinni viimeiseen asti. Näin pienistä valheista voi syntyä megavalheita ja tulokset voivat olla valehtelijan kannalta katastrofaaliset.”

Amerikkalaiset pitävät japanilaista kulttuuria aikakäsityksen suhteen pääpiirteittäin samanlaisena kuin suomalaiset. Ainut ero näkemyksissä tulee tulosten odottamisen suhteen - amerikkalaiset kokevat, että japanilaiset vaativat oman kulttuurinsa tavoin nopeita tuloksia:

”Eniten nopeita tuloksia odotetaan Japanissa, tämän jälkeen ne korostuvat eniten Yhdysvalloissa. Vähiten niitä vaaditaan Suomessa.”

Tämän näkemyksensä he perustavat sille, että Japanissa projektit ovat tarkasti suunniteltuja ja aikataulutettuja. Tämä ei kuitenkaan välttämättä liity aikakäsitykseen, vaan enemmänkin epävarmuuden välttämiseen, jota on käsitelty tarkemmin edellä. Totuuden kertomisen suhteen japanilaiset ovat amerikkalaisten kokemusten mukaan erittäin rehellisiä ja he ilmaisevat asiansa yleensä hyvin konservatiivisesti.

Japanilaiset kokevat oman kulttuurinsa olevan muita vertailumaita pitkänäköisempi aikakäsityksen suhteen, mikä tulee kaikkein parhaiten esille pitkäaikaisten suhteiden vaalimisena sekä siinä, että Japanissa pitkän tähtäimen suunnitelmat ja projektit ovat yleisempiä kuin muualla. Japanilaisten pitkäaikaisten suhteiden merkitystä kuvaa jo yksilöllisyyden kohdalla mainittu lainaus siitä, että Japanissa suhteen rakentaminen on vaikeampaa kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, mutta Japanissa suhde rakentamisen jälkeen kestää silloinkin, kun siitä ei välttämättä ole lyhyen tähtäimen hyötyä – näin ainakin julkisesti. Yksilötasolla myös lyhyen tähtäimen näkökulma tulee japanilaisten mukaan suhteiden osalta yhä merkittävämmäksi:

”Japanissa pitkäaikaisilla julkisilla suhteilla on suuri merkitys, mutta viimeaikoina henkilökohtaisten suhteiden vaalimisessa myös lyhyen näkökulman merkitys on noussut suurempaan rooliin.”

Japanilaiset pitävät omaa kulttuuriaan myös totuudenmukaisena ja neutraalina, mikä vastaa suomalaisten, amerikkalaisten sekä kirjallisuuden näkemyksiä. Tämä piirre kertoo osaltaan pitkän tähtäimen suhtautumisesta aikaan.

6.6. Saavuttaminen

Suomi

Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja saavutuksilla on suomalaisten haastateltujen mielestä tärkein merkitys sille, miten yksilöä arvostetaan ja miten yksilö etenee työyhteisössä. Suomen tapauksessa tilanne ei kuitenkaan ole niin selvä kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, sillä osittain suomalaisessa johtamisessa pyritään huomioimaan myös ”tulevaisuuden potentiaaleja”. Tämän takia Suomessa esiintyy haastateltujen mielestä tietyiltä osin ikäyrjintää, sillä potentiaalinen huomioiminen usein tarkoittaa sitä, että kuhunkin työtehtävään valitaan mahdollisimman nuori henkilö. Sen sijaan sukupuolella ja muilla tätä vastaavilla ominaisuuksilla katsotaan Suomessa olevan vain vähän merkitystä. Kuten jo yksilöllisyysulottuvuuden kohdalla on mainittu, Suomessa solidaarisuus estää osittain henkilökohtaisen huomioimisen ja sitä kautta tuo aate vaikuttaa myös saavuttamisen ulottuvuuteen. Erään haastatellun mukaan:

”Suomessa ojan kaivaminen on arvostettua työtä. -- Optioita ja muita vastaavia etuja ei sallita tavallisen kansan riveissä.”

Toisaalta mainittiin, että Suomessa arvostettu työ ja palkkaus eivät kohtaa. Tästä esimerkkinä mainittiin opettajan tai poliisin työ. Esimiehen tai johtajan tehtävässä arvostetaan erään haastatellun mielestä sitä, miten hyvin tämä on saanut ryhmänsä yhteistyön toimimaan. Suhde alaisiin on hänen mielestään Suomessa korostuneempaa kuin muissa vertailtavissa kulttuureissa.

Amerikkalaisilla haastatelluilla ei ole kovinkaan paljon näkemystä tai kokemusta siitä, mitä tekijöitä suomalaisessa johtamisessa arvostetaan saavuttamisulottuvuuden näkökulmasta. Useimmat heistä kuitenkin uskovat, että Yhdysvallat ja Suomi ovat tässä suhteessa hyvin samankaltaisia maita – tosin tietyiltä osin he pitävät Yhdysvaltoja henkilökohtaisia suorituksia arvostavampana siinä, missä Suomessa arvostetaan enemmän ryhmän saavutuksia. Lisäksi eräs amerikkalaisista haastatelluista mainitsi, että Suomessa iällä on suurempi vaikutus arvostukseen kuin Yhdysvalloissa.

Japanilaiset haastatellut eivät nähneet kovin suurta eroa suomalaisen ja amerikkalaisen kulttuurin välillä saavuttamis-ulottuvuudessa. Heidän mielestään suomalaisessa kulttuurissa korostuu henkilökohtaisten ominaisuuksien ja saavutusten merkitys. He kuitenkin ovat yhtä mieltä suomalaisten ja amerikkalaisten kanssa, että Suomessa myös ryhmän saavutuksilla on oma roolinsa:

”Suomessakin varmasti arvostetaan henkilökohtaisia saavutuksia ja tuloksia, vaikka myös ryhmän saavutuksilla on merkitystä. --Yksilöä ei kuitenkaan tuoda niin voimakkaana esille kuin Yhdysvalloissa.”

Vaikka japanilaiset kokevat suomalaisen kulttuurin tasa-arvoiseksi esimerkiksi sukupuolen suhteen, heidän mielestään iällä ja kokemuksella on suurempi merkitys kuin Yhdysvalloissa – vaikkakin pienempi kuin Japanissa.

Yhdysvallat

Suomalaiset pitävät amerikkalaista yhteiskuntaa yksilön saavutuksia korostavana, missä muilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten iällä, ei ole juurikaan merkitystä.

”[Yhdysvalloissa] omat ominaisuudet ovat tärkeimpiä eikä ikä ole ’händikäppi’. Myös 60 vuotias voidaan hyvin palkata johonkin tehtävään, mikä Suomessa on tosi harvinaista.”

Tietyiltä osin amerikkalaisessa johtamiskulttuurissa yksilö nähdään sellaisena kuin esimies hänet näkee. Tämä voi joissakin tapauksissa johtaa suomalaisten mielestä toimintatapaan, jonka päämääränä on esimiehen miellyttäminen. Suurin ero suomalaiseen kulttuuriin verrattuna on kuitenkin erään haastatellun mielestä se, että kun Suomessa katsotaan tulevaisuuden potentiaalia, Yhdysvalloissa painotetaan juuri sillä hetkellä yksilöllä olevia kompetensseja. Lisäksi suomalaiset ovat sitä mieltä, että amerikkalaisessa yhteiskunnassa palkka vastaa Suomea paremmin arvostusta. Sukupuolen osalta suomalaiset kuitenkin kokevat oman kulttuurinsa olevan amerikkalaista tasa-arvoisempi.

Amerikkalaiset itse sanovat johtajiensa arvostavan alaistensa suorituskyykyä. Tätä kuvaava hyvin seuraava vastaus:

”Performance, performance and performance.”

Amerikkalaiset haastatellut vahvistavat suomalaisten näkemyksen siitä, ettei iällä ole juurikaan merkitystä työntekijöiden valinnassa:

”Paras osaaja valitaan – iällä ei ole väliä.”

Yksilön tehokkuuden painottamista tukee lisäksi amerikkalaisten suhteellisen merkittävät bonusjärjestelmät, jotka perustuvat usein henkilökohtaista tehokkuutta arvioiviin kvantitatiivisiin mittareihin.

Yhdysvallat on myös japanilaisten haastateltujen mielestä eniten henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tuloksia arvostava kulttuuri. Amerikkalaiset eivät heidän mukaansa juuri tuo esille ryhmän saavutuksia, vaan kaikki pyritään henkilöimään. Erityisesti japanilaisten mielestä amerikkalaiset arvostavat henkilökohtaisten saavutusten osalta juuri vallitsevaa tilannetta eikä asioita ajatella kovinkaan pitkällä tähtäimellä:

”Amerikkalaiset pyrkivät henkilöimään tulokset ja vain lyhyen aikajakson tulokset merkitsevät. Pitkän tähtäimen vaikutuksilla ei aina ole merkitystä.”

Iällä tai sukupuolella on Yhdysvalloissa japanilaisten mielestä kaikkein pienin merkitys.

Japani

Japanilainen johtamiskulttuuri arvostaa suomalaisten mielestä enemmän ryhmien kuin yksilöiden saavutuksia. Suomalaisten mukaan Japanissa pyritään myös painottamaan työntekijöiden potentiaalia enemmän kuin vallitsevia kykyjä. Tämä on heidän mukaansa hyvin samankaltaista kuin suomalaisessa kulttuurissa. Vaikka japanilaiset eivät juuri puhu ulospäin palkitsemisjärjestelmistään, suomalaiset uskovat japanilaisten suosivan enemmänkin kollektiivista kuin yksilöllistä palkitsemista. Japanissa on suomalaisten haastateltujen kokemusten mukaan myös sukupuolella iso merkitys:

”Naiset ovat harvinaisia liike-elämässä ja japanilaiset naisjohtajat vielä harvinaisempia.”

Amerikkalaisten haastateltujen mielestä japanilaisten arvostukset ovat saavuttamisulottuvuuden osalta tiimilähtöisiä. Yksilön saavutuksia ei huomioida heidän mukaansa niin paljon kuin ryhmän:

”Tiimin saavutukset ovat ehdottomasti tärkeimpiä saavutuksia, vaikka kyllä iälläkin on merkitystä.”

Sukupuolen merkityksestä japanilaisessa liike-elämässä amerikkalaisilla oli suomalaisia vastaava näkemys. Keskimäärin amerikkalaiset kuitenkin uskovat suomalaisia enemmän siihen, että myös japanilaisessa kulttuurissa henkilökohtaisella tehokkuudella on suurin merkitys saavuttamisen kannalta.

Japanilaiset pitävät omaa kulttuuriaan selvästi ryhmän saavutuksia arvostavimpana. Heidän mielestään Japanissa sekä hyvät että huonot tulokset koetaan enemmän ryhmän kuin yksilön saavutuksina:

”Japanissa ryhmän rooli korostuu muita enemmän. Tulokset saavutetaan ryhmänä ja epäonnistumiset ovat ryhmän epäonnistumisia.”

Japanilaisten mielestä heidän omassa kulttuurissaan tulee myös eniten esille iän ja kokemuksen merkitys, vaikka nykyisin henkilökohtaisilla tuloksilla alkaakin olla aikaisempaa suurempi rooli. Japanilaiset ovat suomalaisten ja amerikkalaisten kanssa yhtä mieltä siitä, että Japanissa sukupuolella on suurin merkitys vertailtavista maista siihen, miten henkilöä arvostetaan liike-elämässä. Iän merkitys tulee japanilaisten mielestä esille myös Japanille tyypillisessä palkkausjärjestelmässä:

”Japanissa palkkaus perustuu tavallisesti siihen ajatukseen, että palkkaa maksetaan sen mukaan, mitä silloinen elämäntilanne vaatii. Näin ei ole Suomessa tai Yhdysvalloissa.”

6.7. Yleisimmät haastatteluissa esille tulleet käytännön ongelma-alueet

Suomalaisten haastatteluissa tuli esille jo osittain edelläkin mainittu potentiaalinen ongelmatilanne, kun esimies on suomalainen ja alainen amerikkalainen tai päinvastoin.

Siinä, missä Suomessa voi suomalaisten mielestä hakea tukea päätöksiin esimiehiltä, tämä ei ole heidän mukaansa mahdollista Yhdysvalloissa. Amerikkalaisille ei ole tyypillistä se, että esimiehelle esitetään keskeneräisiä tuloksia, vaan valmiiksi pureskellut päätökset pyritään myymään organisaatiossa ylöspäin. Vastaavasti esille tuli tilanne, jossa suomalainen toimii amerikkalaisen esimiehenä. Tällöin esimiehen antaman positiivisen palautteen ja kiitoksen puute voi muodostua ongelmaksi.

Suomalaiset ja japanilaisten välillä esiintyvistä mahdollisista ongelmatilanteista nousi suomalaisten haastatteluissa esille:

”Suomalaiset eivät välttämättä osaa tulkita japanilaisten epäsuoraa negatiivista palautetta oikein.”

Siinä, missä suomalaiset ovat luonnostaan negatiivispainotteisia, japanilaiset pyrkivät välttämään suoran negatiivisen palautteen antamista.

Amerikkalaisten haastateltavien perusteella suomalaisilta tiedon saaminen on tietyissä tilanteissa vaikeaa. Tiedon saaminen erityisesti alemmilta organisaatiotasoilta on nähty ongelmalliseksi:

”Minua varoitettiin etukäteen, kuinka vaikeaa tiedonsaanti suomalaisilta voi olla. Todellisuudessa se on ollut vielä vaikeampaa.”

Vastaavan ongelman ovat havainneet myös suomalaiset amerikkalaisten suhteen, mutta organisaation ylätasoilta alaspäin. Tämä ristiriita on luonnollinen aiempienkin tutkimusten valossa, sillä amerikkalaisille johtajille tieto on enemmän vallan keino kuin suomalaisille. Sen sijaan Suomessa tiedonkulku perustuu useammin vastavuoroisuuteen eli siihen, että tietoa on siirryttävä periaatteessa yhtä paljon organisaatiotasojen välillä molempiin suuntiin.

Amerikkalaisten mielestä tiedon saaminen myös japanilaisilta on ongelmallista. Tässä ongelmaksi he näkivät suomalaisten tavoin erityisesti negatiivisen palautteen saamisen:

”Japanilaiset eivät anna negatiivista palautetta, vaikka siihen tietyissä tilanteissa olisikin tarvetta.”

Japanilaisten osalta amerikkalaiset toivat esille myös kieliongelman. Usein japanilaisten kanssa asioitaessa on käytettävä tulkkauksia – tosin case-yrityksen henkilökunnan kohdalla kieliongelma oli suhteellisesti katsottuna vähäinen.

Japanilaisten haastateltujen mielestä potentiaalisimmat ristiriitatilanteet aiheutuvat japanilaisten ja amerikkalaisten ennemmin kuin japanilaisten ja suomalaisten välillä. Yhdeksi suurimmista ongelmista japanilaiset tuovat amerikkalaisten ja suomalaisten tavoin erilaisen kielenkäytön. Japanilaisten näkökulma kieliongelmaan on kuitenkin hieman toinen:

”Amerikkalaiset puhuvat usein aggressiivisesti ja töykeästi. Tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä japanilaisissa.”

Suomalaisten ja japanilaisten välillä esille nousee suomalaisten passiivisuus päätöksenteossa ja tätä kautta tietynlaisen sitoutumisen puute. Kaiken kaikkiaan japanilaiset kuitenkin kokevat suomalaisen kulttuurin olevan lähempänä omaansa kuin amerikkalaisen.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkielman empiirisen osan tutkimustulosten yhteenveto, johtopäätöksiä ja havaintoja, jotka ovat osaltaan vaikuttamassa tutkimustulosten luotettavuuteen. Tutkimuksen teemahaastatteluista saatujen tulosten pohjalta tehdyt yhteenvedot esitetään luvussa 7.1. Näiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä pohditaan luvussa 7.2. Haastatteluissa saatujen tulosten luotettavuutta käsitellään tämän jälkeen luvussa 7.3. Tässä kohdassa pohditaan tulosten luotettavuutta luvussa 5.5 esitettyjä periaatteita vasten. Lisäksi pohditaan haastatteluissa saatuja kokemuksia, joilla nähdään olevan merkitystä luotettavuuden ja tulosten tulkinnan suhteen.

7.1. Tutkimustulosten yhteenveto

Suomi

Suomalaista johtamiskulttuuria voidaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta luonnehtia matalan valtaetäisyyden kulttuuriksi, jossa feminiinisillä pehmeillä arvoilla on Yhdysvaltoja ja Japania suurempi rooli (Hofstede 1993: 124). Suomalainen johtajuus on tämän mukaan lisäksi suhteellisen yksilöllistä ja epävarmuutta melko hyvin sietävää (Hofstede 1993: 81, Trompenaars 1995: 48). Suomalainen aikakäsitys on teorian pohjalta melko lyhyt, vaikka tiettyjä tekijöitä myös pidemmästä aikakäsityksestä on olemassa (Hofstede 1993: 238). Saavutuslottomuuden osalta suomalainen johtajuus korostaa henkilökohtaisia ominaisuuksia (Trompenaars 1995: 95), vaikka tässä yhteydessä myös pohjoismaalainen solidaarisuus tulee voimakkaana esille.

Tehtyjen teemahaastattelujen perusteella suomalaisten oma käsitys johtamiskulttuuristaan on lähes täysin yhtenevä kirjallisuudessa olevien tutkimustulosten kanssa. Ainoastaan yksilöllisyyden osalta haastatteluissa esiintyi jonkin verran enemmän kollektiivisia piirteitä kuvailevia ominaisuuksia kuin kirjallisuudessa keskimäärin (mm. Hofstede 1993 ja Trompenaars 1995).

Mielenkiintoisena yksityiskohtana tuli lisäksi esille matalan valtaetäisyyden ja konsensushakuisuuden mukanaan tuoma negatiivinen piirre hitaasta päätöksenteosta.

Haastatellut amerikkalaiset kokevat suomalaisen johtamiskulttuurin johdonmukaisesti hieman haastateltuja suomalaisia ja kirjallisuutta poikkeavalla tavalla. Tämä tuli erityisesti esille siinä, että amerikkalaiset pitävät Suomessa vallitsevaa valtaetäisyyttä selvästi suurempana kuin esimerkiksi Hofsteden (1993) tutkimuksista käy ilmi. Kaikkien neljän haastatellun amerikkalaisen mielestä suomalainen päätöksenteko tapahtuu ylemmällä johtotasolla ilman alaisten merkittävää osallistamista päätöksentekoon. Tässä heidän näkemyksensä perustuu mm. suomalaiseen palaverikäytäntöön, jossa avoin keskustelu on selvästi amerikkalaista kulttuuria vähäisempää. Heidän mielestään erityisesti keskustelukulttuuri on Suomessa johtajavetoista. Tämä näkemysero johtuneekin ainakin osittain suomalaisten ja amerikkalaisten erilaisista tavoista kommunikoida ja tuoda itseään esille. Amerikkalaisessa kulttuurissa puheilla ja itsensä korostamisella on olennaisesti suurempi rooli kuin Suomessa, jossa sitä vastoin korostetaan kuuntelemisen tärkeyttä ja vaatimattomuutta. Tämä taas johtuu ainakin osittain kulttuurien välisistä maskuliinisuuseroista (Hofstede 1993: 124).

Valtaetäisyyttä lukuun ottamatta amerikkalaiset kokevat suomalaisen johtamiskulttuurin melko pitkälle samankaltaiseksi kuin suomalaiset itse. Amerikkalaiset pitävät suomalaisia hieman itseään kollektiivisempina sekä selvästi feminiinisempiä arvoja korostavina, mikä vastaa mm. Hofsteden (1993) ja Trompenaarsin (1995) tutkimustuloksia. Samoin heidän mielestään Suomessa pyritään välttämään jonkin verran enemmän epävarmuutta kuin Yhdysvalloissa, aikakäsitys on hieman pidempi ja saavuttamisessa merkitsevät Yhdysvaltoja enemmän henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi muut tekijät, kuten ikä. Saavuttamisen osalta amerikkalaiset haastatellut arvelevat suomalaisen kulttuurin olevan hieman enemmän yksilön saavutuksia korostavaa kuin suomalaiset itse.

Japanilaisten käsitys suomalaista johtajuudesta vastaa myös suhteellisen pitkälle suomalaisten omaa ja kirjallisuuden näkemystä. Vaikka japanilaiset kokevatkin suomalaisen päätöksenteon muita vertailumaita passiivisemmaksi, he kuitenkin tuovat

esille suomalaisille ominaisen laajan vastuun jakautumisen, delegoinnin sekä suhteellisen avoimen keskustelutyylin. Tämä vastaa suomalaisten omia ja kirjallisuuden näkemyksiä (mm. Hofstede 1993), mutta poikkeaa jonkin verran amerikkalaisten käsityksestä. Lisäksi suomalaiset työntekijät ovat japanilaisten mielestä riippumattomia esimiehistään. Yksilöllisyyden osalta japanilaiset pitävät kuitenkin suomalaisia suhteellisen kollektiivisena. Siinä, missä Hofstede (1993: 81) ja Trompenaars (1995: 48) luokittelevat Suomen keskimääräistä yksilöllisemmäksi maaksi, japanilaiset kokevat suomalaisen kulttuurin lähes yhtä kollektiiviseksi kuin omansa. Tämä tulee heidän mukaansa esille päätöksenteossa, lojaalisuuden suhteellisen koreana tasona sekä ryhmän saavutusten korostumisena yksilön saavutusten rinnalla.

Japanilaiset, kuten suomalaiset ja amerikkalaisetkin haastatellut pitävät suomalaista johtamiskulttuuria selvästi feminiinisimpänä, mikä tulee esille myös kirjallisuuden tutkimuksista (mm. Hofstede 1993, Trompenaars 1995). Feminiinisyys näkyy japanilaisten mielestä muiden kuin työstä johtuvien arvojen korostumisena. Epävarmuuden välttämisen osalta näkemys on myös yhtenevä muiden haastateltujen kanssa ja japanilaiset kokevat suomalaiset melko hyvin epävarmuutta sietäväksi kulttuuriksi. Ajan suhtautumisen osalta japanilaiset tunnistavat suomalaiset näkemyksen olevan itseään lyhyemmän, mutta selvästi amerikkalaista pidemmän. Tämä myös vastaa sitä, mitä suomalaiset ja amerikkalaiset haastatellut sekä kirjallisuus (mm. Hofstede 1993) toivat esille. Saavuttamisen osalta japanilaiset kokevat suomalaisten arvostavan henkilökohtaisia saavutuksia, mutta sen lisäksi heidän mielestään Suomessa myös muilla tekijöillä on suurempi merkitys kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa.

Haastattelujen perusteella saadut kokemukset suomalaisesta johtamiskulttuurista on esitetty kansallisuuksittain seuraavassa kuviossa. Samaan kuvioon on sisällytetty myös teorian pohjalta saadut luonnehdinnat.

	Kirjallisuus	Suomalaiset	Amerikkalaiset	Japanilaiset
Valtaetäisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Alaiset mukana päätöksissä •Löysät organisaatorajat •Avoin keskustelu •Alaisten riippumattomuus esimiehistä •Delegointi 	<ul style="list-style-type: none"> •Avoin keskustelu osana valtaistamista ja päätöksentekojärjestelmää •Konsensuspäätökset •Avoin organisaatiotasojen välinen keskustelu •Päätöksenteon hitaus 	<ul style="list-style-type: none"> •Johtajan vetämät keskustelut •Alaisten riippumattomuus esimiehistä •Johtajakeskeinen päätöksentekojärjestelmä 	<ul style="list-style-type: none"> •Avoin keskustelu •Konsensuspäätökset •Valtaistamisen taso suuri •Alaiset riippumattomia esimiehistä •Päätöksenteon passiivisuus
Yksilöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Jokaiselle annetaan mahdollisuus taustasta riippumatta •Yksilöllinen riippumattomuus •Solidaarisuus estää henkilökohtaisten ominaisuuksien täydellisen huomioimisen 	<ul style="list-style-type: none"> •Ei voimakasta kollektiivista lojaalisuutta •Yksilöllinen riippumattomuus korostuu •Monialainen osaaminen •Ryhmien huomioiminen ja palkitseminen yksilön sijaan 	<ul style="list-style-type: none"> •Yksilöllinen riippumattomuus •Ei voimakasta lojaalisuutta, kuitenkin enemmän kuin USA:ssa •Ryhmytyöskentelyn korostuminen yksilöllisyyden rinnalla 	<ul style="list-style-type: none"> •Kollektiivisuus melko voimakasta •Lojaalisuus suhteellisen voimakasta •Ryhmien huomioiminen korostuu yksilön korostamisen rinnalla
Maskuliinisuus	<ul style="list-style-type: none"> •Feminiinisten, pehmeiden arvojen korostaminen •Vaativattomuus •Tasa-arvoinen ja yhteistyötä korostava johtajuus •Alaisten huomioiminen •Ei suoraan alaisten arvostelamista 	<ul style="list-style-type: none"> •Pehmeät arvot tärkeitä, mutta puhuminen niistä vaikeaa •Vaativattomuus •Kritiikki ylöspäin avointa – ei alaspäin •Palautteen antaminen vähäistä •Työhyvinvoinnin korostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Feminiinisimmät arvot •Muutkin, kun työhön liittyvien arvojen korostaminen •Vaativattomuus •Kritiikin antaminen avointa 	<ul style="list-style-type: none"> •Pehmeät arvot tärkeitä, erityisesti työn ulkopuolisten tekijöiden korostuminen •Vaativattomuus
Epävarmuuden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Epäformaalisuus ja löysät roolijat •Innovatiivisuuden arvostaminen •Yksityiskohtaiset aikataulut 	<ul style="list-style-type: none"> •Avoin ristiriitojen hallinta •Löysä koordinointi •Luottamus alaisiin •Tehtäväkeskeiset roolit ja tarkat aikataulut 	<ul style="list-style-type: none"> •Jonkin verran formaalisuutta •Vaihteleva näkemys suunnittelun, koordinoinnin ja aikataulutuksen osalta 	<ul style="list-style-type: none"> •Epäformaalisuus •Löysä koordinointi ja aikataulut
Suhtautuminen aikaan	<ul style="list-style-type: none"> •Nopeiden tulosten odottaminen •Totuudenmukaisuus •Aikataulujen merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Keskipitkä aikakäsitys •Ei vaadita nopeita tuloksia •Pitkän tähtäimen suunnittelu, joka ei kuitenkaan tarkkaa •Negatiivisuuden korostuminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Keskipitkän tähtäimen suunnittelu •Totuudenmukaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Keskipitkä aikakäsitys •Ei vaadita nopeita tuloksia •Totuudenmukaisuuden arvostaminen
Saavuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Tasa-arvon, kvalitatiivisten arvojen ja solidaarisuuden korostuminen saavutusten arvostamisessa •Henkilökohtaisten saavutusten merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtaiset ominaisuudet tärkeitä •Yhteistyökyvyn merkitys •Tulevaisuuden potentiaalinen korostaminen •Tasa-arvo ja solidaarisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtaiset ominaisuudet tärkeitä, mutta myös ryhmän saavutukset •Iällä jonkin verran merkitystä 	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtaisten ominaisuuksien korostuminen, mutta myös ryhmän saavutukset tärkeitä •Myös iällä merkitystä

Kuvio 6. Yhteenveto suomalaisen johtamiskulttuurin luonnehdinnoista.

Yhdysvallat

Amerikkalaiselle johtamiskulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat kirjallisuuden perusteella ennen kaikkea voimakas yksilöllisyyden korostaminen (Hofstede 1993: 81, Trompenaars 1995: 48, Martison & Davison 2007: 295), hyvä epävarmuuden sietokyky (Hofstede 1993: 164) sekä nopeatahtinen ja lyhyen tähtäimen työskentelyrytmi (Trompenaars 1995: 116, Hofstede 1993: 242). Amerikkalaista johtajuutta leimaa lisäksi melko alhainen valtaetäisyys, tuottavuuteen tähtäävät maskuliiniset arvot sekä yksilön saavutusten korostaminen (Trompenaars 1995: 92–105). Kaiken kaikkiaan

amerikkalainen johtamiskulttuuri nähdään aggressiivisena, nopeuteen ja tuottavuuteen pyrkivänä sekä yksilöllisiä mahdollisuuksia korostavana toimintatapana (Hofstede 1993, Tamminen 2000).

Suomalaisten haastateltujen näkemykset amerikkalaisesta johtajuudesta ovat suhteellisen samanlaisia kuin kirjallisuudessa. Suomalaisten mielestä Yhdysvalloissa esimies tekee lopulliset päätökset ja kantaa niistä vastuun, vaikka organisaatiota madaltaa melko avoin keskustelu sekä alaisten mahdollisuus tehdä päätösehdotuksia esimiehelleen (vrt. Tamminen 2000: 156). Suomalaiset nostavat amerikkalaisten osalta esiin myös persoonallistamisen, mikä liittyyne enemmänkin amerikkalaiseen voimakkaaseen yksilöllisyyteen. Suomalaiset tunnistavat amerikkalaisessa johtamisessa myös useita muita yksilöllisyyteen liittyviä tekijöitä, kuten pitkäaikaisen lojaalisuuden puuttumisen ja henkilökohtaisen huomioon merkityksen. Kaiken kaikkiaan suomalaisten mielestä amerikkalainen kulttuuri on verrattavista kolmesta maasta selvästi yksilöllisin.

Suomalaiset pitävät amerikkalaista kulttuuria omaansa olennaisesti maskuliinisempänä ja erityisesti tuottavuutta ja rahallisia arvoja painottavana. Amerikkalaista maskuliinisuutta kuvaa lisäksi henkilökohtaisen esilletulon paine ja tätä kautta positiivisuuden painottaminen varsinkin omien töiden tulosten osalta. Nämä maskuliinisuuden piirteet löytyvät pääosin myös kirjallisuudesta (mm. Hofstede 1993, Tamminen 2005). Suomalaisten mielestä amerikkalaiset kestävät hyvin epävarmuutta, mikä tulee esiin epäformaalisuutena sekä työtehtävien avoimena määrittämisenä. Osittain epävarmuuteen, mutta pääasiassa aikakäsitykseen liittyvänä suomalaiset näkevät amerikkalaisessa kulttuurissa lyhytjänteisyyttä ja nopeiden tulosten vaatimuksia, mikä on yhtäpitävää mm. Trompenaarsin (1995) tulosten kanssa. Myös tässä yhteydessä suomalaiset tuovat esille positiivisuuden korostumisen viestinnässä ja henkilökohtaisten etujen painottamisen. Näiltä osin amerikkalainen kulttuuri poikkeaa lähes täysin japanilaisesta ja huomattavan paljon suomalaisesta johtamiskulttuurista. Amerikkalaiset johtajat arvostavat suomalaisten haastateltujen mukaan yksilön henkilökohtaisia saavutuksia ja nykyisiä kompetensseja, mikä vähentää muiden ominaisuuksien, kuten iän ja sukupuolen merkitystä. Tämä tulee esille myös Trompenaarsin (1995) tutkimustuloksista.

Amerikkalaiset itse pitävät omaa johtamiskulttuuriaan pitkälti samanlaisena kuin suomalaiset ja kirjallisuus keskimäärin. Amerikkalaiset kokevat kuitenkin oman johtamiskäytäntönsä olevan jonkin verran osallistavampi ja tasa-arvoisempi kuin, minä suomalaiset tai japanilaiset sen kokevat. Amerikkalaisten mielestä heidän avoin keskustelukulttuurinsa erityisesti ryhmissä ja palavereissa tuo alaisille vaikutusmahdollisuuksia enemmän kuin Suomessa tai Japanissa. Kuten edellä on mainittu, tämä näkemys voi johtua osittain siitä, että Yhdysvalloissa puheilla ja esiintymisellä on monia muita maita suurempi merkitys. Amerikkalaisten oma näkemys valtaetäisyydestä kuitenkin poikkeaa suomalaisten näkemysten lisäksi myös kirjallisuuden tulkinnoista, joiden mukaan esimiehellä on Yhdysvalloissa lopullinen päätäntävalta (vrt. Hofstede 1993, Tamminen 2005, Kaushal & Kwantes 2006 ja Glinow 1999).

Amerikkalaiset pitävät omaa johtamistyyliään selvästi yksilöllisimpänä ja japanilaisen kulttuurin kanssa maskuliinisempänä verrattuna suomalaiseen kulttuuriin. Yksilöllisyyttä painottavina tekijöinä he tunnistavat henkilökohtaisten etujen ajamisen korostumisen sekä lojaalisuuden vähäisemmän merkityksen Suomeen ja Japaniin verrattuna. Maskuliinisista puolista he tuovat esille tuottavuuden ja tehokkuuden merkityksen sekä aggressiivisuuden. Tämä vastaa sekä suomalaisten että kirjallisuuden näkemyksiä amerikkalaisten yksilöllisyydestä ja maskuliinisuudesta (mm. Hofstede 1993, Kaushal & Kwantes 2006 ja Trompenaars 1995). Epävarmuutta amerikkalaiset tuntevat kestävänsä hyvin ja selvästi esimerkiksi japanilaisia paremmin. Aikakäsityksensä he vahvistavat olevan selvästi lyhyemmän kuin muissa vertailumaissa. Näiden osalta tulokset ovat yhtenevät kirjallisuuden ja muiden maiden haastateltujen kanssa. Saavutusten arvioimisessa amerikkalaisilla on teorian mukainen käsitys, jonka mukaan yksilön omilla suorituksilla on muita ominaisuuksia merkittävästi tärkeämpi asema (vrt. Trompenaars 1995).

Japanilaiset haastatellut kokevat amerikkalaisen johtamiskulttuurin olevan valtaetäisyydeltään suuremman kuin suomalaisen tai japanilaisen. Japanilaisten näkemys poikkeaa siten yleisestä näkemyksestä, jossa valtaetäisyyttä Japanissa pidetään Yhdysvaltoja suurempana (Hofstede 1993). Tämä japanilaisten näkemys pohjautuu amerikkalaisten puhe- ja johtamistyyliin, mikä perustuu suoruteen ja voimakkaisiin

ilmaisuihin. Koska japanilaiset ovat itse tottuneet pehmeään ja kohteliaaseen puhetyyliin, amerikkalainen ilmaisutapa voi helposti antaa erityisesti japanilaisille kuvan todellisuutta korkeammasta valtaetäisyydestä. Toisaalta myös suomalaisten haastateltujen osalta tuli esille osittain sama tulkinta. Vain amerikkalaiset itse kokivat kulttuurinsa olevan valtaetäisyyden osalta kaikkein tasa-arvoisin.

Yksilöllisyyden ja maskuliinisuuden osalta japanilaisten haastatteluissa tulivat esille samat asiat kuin suomalaisten ja amerikkalaisten haastatteluissa. Japanilaiset kokivat amerikkalaisen kulttuurin selvästi yksilöllisimmäksi, aggressiivisimmaksi ja tuottavuutta painottavaksi. Tämä näkemys on hyvin pitkälle samanlainen kuin kirjallisuudessa (Hofstede 1993, Trompenaars 1995). Epävarmuuden sietokyvyn osalta japanilaisten haastateltujen näkemykset olivat yhtenevät muiden näkemysten kanssa, kun kysymys oli konfliktien ratkaisusta, formaalisuudesta, suunnittelun tasosta ja aikatauluista. Näiden mukaan amerikkalainen kulttuuri sietäisi parhaiten epävarmuutta. Sen sijaan japanilaiset eivät pitäneet amerikkalaista epävarmuuden sietokykyä niin paljon omaansa parempana kuin suomalaiset tai amerikkalaiset itse.

Japanilaiset pitivät amerikkalaista aikakäsitystä hyvin lyhytnäköisenä – selvästi muita vertailumaita lyhytnäköisempänä. Tämä vastaa suomalaisten ja amerikkalaisten näkemyksiä sekä kirjallisuuden tulkintaa (Hofstede 1993 ja Trompenaars 1995). Saavutusten osalta japanilaisten näkemys oli niin ikään muiden kanssa yhtenevä: amerikkalainen kulttuuri nähtiin selvimmän henkilökohtaisia saavutuksia korostavana, missä muilla tekijöillä, kuten iällä ja sukupuolella ei ole juuri merkitystä.

Suomalaisten, amerikkalaisten ja japanilaisten haastateltujen näkemykset samoin, kuin kirjallisuudesta saadut luonnehdinnat amerikkalaisesta johtamiskulttuurista on esitetty seuraavassa kuviossa.

	Kirjallisuus	Suomalaiset	Amerikkalaiset	Japanilaiset
Valtaetäisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Esimiehillä vastuu päätöksistä •Yksilöt ja tittelit tärkeitä organisaatiossa •Alaiset melko riippumattomia esimiehistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Esimies tekee päätöksen ja kantaa vastuun •Alaisten vaikuttaminen ”ehdotusten” avulla •Julkisesti ei avointa keskustelua – positiivisuuspainotteisuus •Nopea päätöksentekokyky 	<ul style="list-style-type: none"> •Osallistava päätöksenteko •Avoin keskustelu ja erityisesti keskustelu ryhmissä •Johtamisen osana ”micro-management” •Vaihteleva hierarkisuusrakenne 	<ul style="list-style-type: none"> •Päätöksenteko pienellä joukolla •Alaisten osallistaminen vähäistä – esimies päättää •Alaiset riippumattomia esimiestä
Yksilöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Voimakas yksilöllisyys •Henkilökohtaisten ominaisuuksien korostaminen •Henkilökohtaiset kontaktit tärkeitä •”Rajattomien mahdollisuuksien maa” 	<ul style="list-style-type: none"> •Yksilöllisin •Henkilökohtainen huomiointi ja mm. projektien persoonallistaminen •Lojaalisuutta vain ”rahaa kohtaan” 	<ul style="list-style-type: none"> •Yksilöllisyyden korostuminen •Henkilökohtaiset edut ja suhteet tärkeitä •Ei voimakasta lojaalisuutta, vaan lojaalisuus voi vaihtua nopeasti saavutettavien etujen mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> •Yksilöllisin •Henkilökohtaiset ominaisuudet tärkeitä •Lojaalisuus sen mukaan, mistä henkilökohtaista hyötyä
Maskuliinisuus	<ul style="list-style-type: none"> •Kilpailullisuuden korostuminen •Yksilön kykyjen korostaminen •Aggressiivinen johtajuus •Tuottavuuden painottaminen •Alaisten arvosteleminen sallittua, ei niinkään esimiehen 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuottavuuden painottaminen •Aggressiivisin johtajuus •Puheiden korostuminen •Ei oteta huomioon henkilökohtaisia, työn ulkopuolisia tekijöitä •Positiivisuuden korostuminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuottavuuden painottaminen •Aggressiivisuus •Avoin kritiikki varsinkin alaspäin organisaatiossa •Raha ”ainut” palkitsemiskeino •Tehokkuuden mittaaminen tärkeää 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuottavuuden painottaminen •Aggressiivisuus •Puheiden merkitys •Henkilökohtaisten, erityisesti rahallisten etujen ajaminen
Epävarmuuden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Epäformaalisuus ja avoimet työroolit •Ristiriitojen ratkaiseminen kaksintaistelusetelmien avulla •Aloitteellisuuden korostaminen •Tehtävien suunnittelu vähäistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Avoimet, tavoitekeskiset työroolit •Tarkahko aikataulutus •Epäformaalisuus •Konfliktitilanteissa radikaalikin seuraukset •Vähäinen tehtävien suunnittelu, mutta tarkat tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> •Korkea epävarmuuden sietokyky •Konfliktitilanteiden avoin ratkaisu – myös työpaikan vaihtaminen mahdollisuutena •Epäformaalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Konfliktien suora ratkaiseminen •Epäformaalisuus •Vähäinen tehtävien suunnittelu ja koordinointi
Suhtautuminen aikaan	<ul style="list-style-type: none"> •Tuloksia odotetaan erittäin nopeasti •Lyhyen tähtäimen suunnitelmat tärkeitä 	<ul style="list-style-type: none"> •Nopeat tulokset tärkeitä •Lyhyen tähtäimen suunnittelu •Positiivinen viestintä •Lyhyet suhteet tärkeitä 	<ul style="list-style-type: none"> •Nopeat tulokset tärkeitä •Lyhyen tähtäimen tavoitteet ja suunnittelu •Positiivisuuden korostuminen viestinnässä 	<ul style="list-style-type: none"> •Erittäin lyhytnäköinen •Nopeat tulokset tärkeitä
Saavuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtaisten saavutusten voimakas korostuminen •Kvantitatiiviset tulokset tärkeimpiä 	<ul style="list-style-type: none"> •Yksilön saavutukset •Esimiehen näkemyksen korostuminen •Yksilön vallitsevat kompetenssit tärkeitä 	<ul style="list-style-type: none"> •Esimies arvostaa suorituskykyä •Esimiehen rooli tärkeä saavutusten mittaamisessa •Yksilön kompetenssit tärkeitä •Iällä ei merkitystä 	<ul style="list-style-type: none"> •Yksilön saavutukset tärkeitä – ei ryhmän •Yksilön kompetenssit tärkeitä •Iällä tai sukupuolella ei merkitystä

Kuvio 7. Yhteenveto amerikkalaisen johtamiskulttuurin luonnehdinnoista.

Japani

Johtamiskulttuuri japanilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa perustuu voimakkaaseen kollektiivisuuteen (mm. Hofstede 1993: 81 ja Martinson & Davison 2007: 290), tarkkaan hiarkiaan (mm. Hall & Hall 1987: 80), koviin maskuliinisiin arvoihin (mm. Hofstede 1993: 124) ja sekä ennen kaikkea pitkän tähtäimen suhtautumisena aikaan (mm. Hofstede 1993: 242, Trompenaars 1995: 113 ja Hall & Hall 1987: 22), mikä näkyy pitkäaikaisten suhteiden ja suhdeverkostojen vaalimisena, pitkäjänteisinä suunnitelmina sekä aikatauluina. Japanilaiselle johtamiskulttuurille on tavallista lisäksi

epävarmuuden välttäminen, mikä tulee esille muun muassa hyvin tarkkana kontrollina sekä työtehtävien suunnitteluna (Hofstede 1993: 164).

Haastatelluilla suomalaisilla näkemykset japanilaisesta johtamisesta ovat kirjallisuuden kanssa suhteellisen yhtenevät. Päälimmäisinä haastatteluissa nousivat esille hierarkisuus, kollektiivisuuden merkitys ja tätä kautta suhdeverkostojen rooli. Suomalaiset olivat kirjallisuuden kanssa yhtä mieltä siitä, että japanilaisessa johtamisessa korostuvat kovat maskuliiniset arvot ja lojaalisuus työnantajaa sekä muuta suhdeverkostoa kohtaan (Hofstede 1993). Esille tulivat myös Japanille tyypilliset tarkat rooli- ja aikataulukin merkitys. Joidenkin haastateltujen osalta esille nousi kirjallisuudessakin esitetty ringi-prosessi (Trompenaars 1995: 58). Sen sijaan suomalaiset eivät pystyneet täysin selittämään sitä, miten japanilaisessa kulttuurissa ns. epävirallisen tiedon kommunikointi organisaatiotasolta toiselle tapahtuu. Heidän mielestään avoin ja erityisesti epävirallinen keskustelu on Japanissa varsin vähäistä, vaikka toisaalta tiedon nähtiin etenevän japanilaisissa organisaatioissa erittäin tehokkaasti. Virallisen tiedon osalta viestintä toimii myös tehokkaasti: tämän takana on kaikkien, vähemmän merkityksellistenkin tietojen laaja jakelu organisaatiossa. Tämä vastasi japanilaisten omia näkemyksiä viestinnästä.

Amerikkalaisten haastatteluissa japanilaisesta johtamiskulttuurista nousivat esille pääasiassa samat tekijät kuin suomalaistenkin. Japanilainen johtamiskulttuuri on amerikkalaisten mielestä erittäin hierarkista, formaalia ja kollektiivista. Amerikkalaiset kuitenkin kokivat suomalaisia enemmän japanilaisen keskustelukulttuurin olevan suljettua. Amerikkalaisten haastatteluissa ei myöskään tullut esille ringi-prosessin tyyppistä osallistamista päätöksenteossa, vaan amerikkalaiset näkevät osallistamisen olevan Japanissa erittäin vähäistä. Amerikkalaiset kokevat japanilaisten johtamisarvojen olevan kovia, jopa vielä kovempia kuin suomalaiset. Erityisesti he mainitsivat aggressiivisuuden johtamisessa, mitä suomalaisten tai japanilaisten itsensä haastatteluissa ei tullut esille lainkaan. Mielenkiintoisena yksityiskohtana mainittakoon, että japanilaiset taas kokivat amerikkalaisen johtajuuden olevan aggressiivista. Nämä näkemuserot johtuvat varmasti jo aiemmin esitetystä amerikkalaisten ja japanilaisten eroista kommunikoida: siinä, missä amerikkalaiset ovat suorita, japanilaiset pyrkivät olemaan epäsuoria ja ”poliittisesti korrekteja”.

Amerikkalaiset tunnustavat japanilaisen kulttuurin pitkän aikavälin suhtautumisen, tarkan koordinoinnin, aikataulutuksen sekä pitkän tähtäimen suunnittelun. Tämä näkemys oli yhtenevä muiden haastateltujen sekä kirjallisuuden kanssa (mm. Hofstede 1993 ja Trompenaars 1995). Saavuttamisen osalta he toivat esille, että japanilaisessa johtamiskulttuurissa arvostetaan enemmän ryhmän saavutuksia, toisin kuin heidän omassa kulttuurissaan, mutta uskoivat japanilaistenkin painottavan voimakkaasti yksilön tehokkuuden merkitystä. Tämä näkemys poikkesi jonkin verran suomalaisten haastateltujen kokemuksista, joiden mukaan yksilön vallitsevilla tekijöillä ei olisi niin suurta painoarvoa. Itse asiassa suomalaiset kokevat japanilaisten arvostavan suomalaisen kulttuurin tavoin enemmänkin yksilön potentiaalia ja ryhmään liittyviä saavutuksia.

Japanilaisten oma näkemys kulttuurinsa valtaetäisyydestä poikkeaa olennaisesti suomalaisten ja amerikkalaisten haastateltujen näkemyksistä. Japanilaiset itse pitävät omaa keskustelukulttuuriaan hyvinkin avoimena ja esimies-alaissuhdetta läheisenä. Tämä vastaa Koiviston (1998) tutkimustuloksia japanilaisten organisaatioiden sosiaalisesta johtamistavasta. Johtuen sosiaalisesta kanssakäymisestä ja kollektiivisesta päätöksentekoprosessista, japanilaiset pitävät valtaetäisyyttä omassa kulttuurissaan jopa pienempänä kuin Suomessa. Japanilaiset kuitenkin toisaalta kokevat, että alaiset ovat riippuvia esimiehistään.

Yksilöllisyyden osalta japanilaiset olivat samaa mieltä yleisesti vallitsevan näkemyksen (mm. Hofstede 1993, Trompenaars 1995 ja House 2004) kanssa siitä, että Japani on vertailtavista kolmesta maasta selvästi kollektiivisin. Kuten jo edellä kävi ilmi, japanilaiset itse kokevat kollektiivisuuden osittain pienentävän valtaetäisyyttä omassa kulttuurissaan. Japanilaiset kokevat oman kulttuurinsa painottavan suomalaisia enemmän kovia maskuliinisia arvoja, mikä on yhtenevää suomalaisten ja amerikkalaisten haastateltujen sekä kirjallisuuden kanssa (mm. Hofstede 1993). Japanilaiset kuitenkin kokevat oman kulttuurinsa olevan jonkin verran pehmeämpi, kuin mitä suomalaiset ja amerikkalaiset.

Japanilaiset kokevat kestävänsä epävarmuutta yleisesti ottaen enemmän kuin yleisesti oletetaan (mm. Hofstede 1993). He eivät itse koe olevansa kovin tunnevaltaisia tai

hermostuneita, mutta toisaalta he sanovat olevansa tarkkoja suunnittelijoita sekä korostavansa aikataulujen merkitystä. Tämä taas sopii hyvin epävarmuutta vältteleviin kulttuureihin. Aikakäsityksen kohdalla japanilaiset pitävät itseään selvästi pitkän aikakäsityksen maana, jossa pitkäaikaisilla suhteilla, rehellisyydellä sekä pitkän aikavälin suunnitelmilla on suurempi rooli kuin muissa vertailumaissa. Tämä käsitys vastaa kirjallisuuden (mm. Hofstede 1993 ja Trompenaars 1995) ja muiden haastateltujen näkemystä. Saavutusten osalta japanilaiset pitävät omaa kulttuuriaan ryhmien saavutuksia korostavana, ja lisäksi he kokevat suomalaisten ja amerikkalaisten tapaan, että Japanissa myös iällä sekä kokemuksella on muita maita suurempi merkitys. Japanilaiset kuitenkin tuovat esille, että heidän kulttuurinsa on menossa kohti yksilöllisempää suuntaa.

Suomalaisten, amerikkalaisten ja japanilaisten haastateltujen näkemykset sekä kirjallisuuden luonnehdinnat amerikkalaisesta johtamiskulttuurista on esitetty seuraavassa kuviossa.

	Kirjallisuus	Suomalaiset	Amerikkalaiset	Japanilaiset
Valtaetäisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Sosiaalinen keskustelu ja alaisten mielipiteiden kuuntelu •Esimiehillä vastuu päätöksistä •Hierarkkinen, kollektiivisuuteen perustuva organisaatio •Alaiset riippuvia esimiehistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Hierarkkinen ja selvärajainen organisaatorakenne •Informaation jakaminen tärkeää •Vähäistä avointa julkista keskustelua 	<ul style="list-style-type: none"> •Hiearkkinen ja selvärajainen organisaatorakenne •Suljettu keskustelukulttuuri •Alaisten osallistaminen vähäistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Valtaetäisyys pieni •Läheinen suhde esimiehen ja alaisen välillä – avoin keskustelu •Hiearkkinen, mutta kollektiivinen organisaatio •Alaiset riippuvia esimiehistä •Alaisia osallistetaan päätöksentekoon
Yksilöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> •Voimakas kollektiivisuus: uskollisuus työyhteisölle •Ryhmän etu yksilön edun edelle •Suhdeverkostojen merkitys suuri – ei niinkään henkilökohtaiset ominaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> •Kollektiivisuuden suuri painoarvo •Verkostojen suuri merkitys •Ryhmän etu tärkeää (ryhmä nähdään erittäin laajana käsitteenä) 	<ul style="list-style-type: none"> •Kollektiivisuuden korostuminen •Korkea lojaalisuuden taso 	<ul style="list-style-type: none"> •Kollektiivisuus suurta •Ryhmän etu tärkeää •Lojaalisuuden suuri merkitys •Suhdeverkostot tärkeitä
Maskuliinisuus	<ul style="list-style-type: none"> •Työn merkitys muiden arvojen edellä. Tätä myös edellytetään •Erot sukupuolirooleissa. Johtajat lähes poikkeuksetta miehiä •Lojaalisuus työyhteisölle erittäin korkea 	<ul style="list-style-type: none"> •Maskuliininen – pehmeitä arvoja ”ei tunneta” •Harmoninen johtaminen tärkeää •Kova, näkymätön kilpailu •Epäsuora kritiikki 	<ul style="list-style-type: none"> •Kovat arvot painottuvat •Aggressiivisuuden korostuminen johtajuudessa •Tunnustuksen merkitys suuri, vaikka sen antaminen vähäistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Työhön liittyviä arvoja korostetaan •Johtajuudessa pehmeitä, harmoniaa korostavia arvoja •Lojaalisuus työyhteisölle korkealla tasolla
Epävarmuuden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Formaalisuus ja tarkat säännöt •Konfliktien välttäminen. Pelko kasvojen menettämisestä •Tunnevaltaisuus •Työtehtävien tarkka suunnittelu ja aikataulutus •Konservatiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Vähäinen epävarmuuden sietokyky •Ristiriitatilanteiden välttäminen •Suunnittelu ja aikataulut erittäin tarkkoja •Formaalisuus •Tarkka tehtävämäärittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Epävarmuuden välttäminen yleistä •Ristiriitatilanteiden välttäminen •Tarkka raportointi, koordinointi, suunnittelu ja aikatauluttaminen •Formaalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Konfliktien välttäminen kokonaan •Tarkka raportointi, koordinointi, suunnittelu ja aikataulut •Formaalisuus
Suhtautuminen aikaan	<ul style="list-style-type: none"> •Pitkän tähtäimen ajattelu •Pitkäkestoiset suhteet tärkeitä •Pyrkimys harmoniaan 	<ul style="list-style-type: none"> •Pitkätähitimen suunnittelu •Suhteiden pitkäkestoisuus tärkeää (amebaverkostot) •Totuudenmukainen viestintä •Neutraalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Pitkän aikakäsityksen kulttuuri •Nopeita tuloksia odotetaan •Tarkat suunnitelmat pitkälläkin tähtäimellä 	<ul style="list-style-type: none"> •Pitkän tähtäimen suunnitelmat tärkeitä •Pitkäkestoiset suhdeverkostot merkittäviä •Totuudenmukaisuus korostuu
Saavuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtaisten saavutusten ohella iän, kokemuksen ja sukupuolen merkitys •Ryhmän saavutusten korostaminen 	<ul style="list-style-type: none"> •Ryhmän saavutukset tärkeitä •Työntekijöiden potentiaali tärkeää •Sukupuolen merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Ryhmän saavutukset tärkeitä •Myös yksilöllisyyden tehokkuus merkitsevää •Sukupuolen merkitys korostuu 	<ul style="list-style-type: none"> •Ryhmän saavutukset tärkeitä •Nykyisin myös yksilön saavutukset

Kuvio 8. Yhteenveto japanilaisen johtamiskulttuurin luonnehdinnoista.

7.2. Johtopäätökset

Suomalaisten ja amerikkalaisten suurimmat erot johtamiskulttuureissa liittyvät pääasiallisesti yksilöllisyyteen ja maskuliinisuuteen sekä tietyiltä osin käsityseroihin vallankäytöstä ja -jaosta. Yksilöllisyyden osalta ongelmaksi saattaa muodostua amerikkalaisille ominainen henkilölistäminen sekä yksilöiden nostaminen muiden

yläpuolelle. Suomessa tällainen tapa saattaa loukata muita ryhmään kuuluvia, jotka kokevat olleensa mukana esimerkiksi hyvin tulosten saavuttamisessa. Vastaavasti suomalainen kollektiivisuus saattaa olla ongelmallista amerikkalaisten mielestä, kun pyritään etsimään mm. vastuunkantajaa.

Maskuliinisuuserojen kohdalla ongelmaksi muodostuu helposti suomalaisten feminiininen käyttäytyminen, johon kuuluvat vaatimattomuus ja muiden kuin työhön liittyvien arvojen korostuminen. Amerikkalaisten mielestä tämä saattaa vaikuttaa epävarmuudelta ja sitoutumisen puuttumiselta. Vastaavasti suomalaisille tyypillinen avoin keskustelu keskeneräisistä asioista saattaa näyttää amerikkalaisille epävarmuudelta. Lisäksi on vaarana, että amerikkalaiset kokevat suomalaisen alaisen helposti organisaatiossa ylöspäin antaman kritiikin loukkaavana. Toisaalta amerikkalaisten maskuliinisuus voi helposti tuntua suomalaisesta hyökkävältä, aggressiiviselta ja jopa asiattomalta käyttäytymiseltä. Ylipäänsä amerikkalaisille itsensä esille tuominen ja sitä vastoin suomalaisille tavallinen kuuntelemisen merkitys aiheuttaa potentiaalisen väärinymmärrystilanteen.

Suomalaisen ja japanilaisen johtamiskulttuurin suurimmat erot liittyvät yksilöllisyyteen, maskuliinisuuteen, epävarmuuden välttämiseen sekä suhtautumisessa aikaan. Yksilöllisyydessä mitattuna Japani on Suomea kollektiivisempi, mutta tästä aiheutuvia merkittäviä ongelmatilanteita ei haastattelujen pohjalta tullut juuri esille. Sen sijaan maskuliinisuuserot aiheuttanevat potentiaalisia ristiriitoja. Siinä, missä suomalaisen työnteke joustaa henkilökohtaisten syiden ja olosuhteiden takia, japanilainen painottaa kovia työhön liittyviä arvoja ja olettaa syvälle menevää sitoutumista ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan.

Osittain epävarmuuden välttämisestä johtuen japanilaiset ovat hyvin tarkkoja aikataulujen, suunnitelmien ja formaalisuuden suhteen. Aikataulut ja suunnitelmat eivät niinkään aiheuta potentiaalisia riskitekijöitä suomalaisten ja japanilaisten välillä, mutta formaalisuuden vaatimus voi aiheuttaa ongelmia. Japanilaisille on ominaista puhua erittäin kohteliaasti ja käyttää puhutteluun aina sukunimeä – usein san-päätteen kanssa. Vastaavaa käytöstä odotetaan ulkomaalaisilta. Suomalaisille tällainen puhuttelu on outoa ja vaatii opettelua.

Suomalaisten ja japanilaisten erot suhtautumisessa aikaan aiheuttanevat suurimmat mahdolliset ongelmatilanteet. Suomalaiset eivät välttämättä ymmärrä tiettyjen toimien vaikutusta mm. japanilaisten pitkäaikaisiin suhdeverkostoihin ja harmoniseen tavoitetilään. Näin ollen japanilaisten toiminta esimerkiksi asiakkaiden suuntaan saattaa näyttää suomalaisten mielestä liian läheiseltä ja toisaalta omaa vierasmaalaista organisaatiota kohtaan liian kaukaiselta. Japanilaiset eivät taas välttämättä ymmärrä suomalaisten näkemyksiä maksimoida asiakkailta saatavaa lyhyehkön tähtäimen tuottoa.

Amerikkalaisten ja japanilaisten väliset potentiaaliset ongelmatilanteet liittyen yksilöllisyyteen, epävarmuuden välttämiseen ja suhtautumisessa aikaan ovat pitkälti samoja kuin suomalaisten ja japanilaisten väliset – tosin ongelmat tulevat esille vielä korostuneemmin. Yksilöllisyyden osalta amerikkalaiset ovat vielä kauempana japanilaisia eivätkä amerikkalaiset välttämättä ymmärrä kollektiivisuuden merkitystä japanilaisten tavoin. Vastaavasti japanilaisten tarkkuus, suunnitelmallisuus ja formaalisuus voivat ajautua ongelmiin amerikkalaisen lyhyen tähtäimen näkemyksen ja epäformaalisuuden kanssa. Lisäksi amerikkalaisten on suomalaisiakin vaikeampi ymmärtää japanilaisten laajojen suhdeverkostojen ja pitkän tähtäimen näkemyksen merkitystä.

7.3. Tutkimuksen validiteetti

Tämän kvalitatiiviseen näkökulmaan perustuvan tutkielman temahaastatteluiden ja niistä tehtyjen johtopäätösten osalta validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä tulokset ovat keskenään johdonmukaisia ja yhteneviä kirjallisuuden kanssa. Seuraavat tässä tutkimuksessa tarkastellut kulttuuriulottuvuuksiin liittyvät tulokset ovat edellä mainittujen perusteluiden pohjalta valideja: yksilöllisyys, pääosin maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen, suhtautuminen aikaan ja saavuttaminen.

Seuraavien tutkielman tulosten osalta validiteetti on kyseenalaista, sillä nämä tulokset joko eivät ole täysin johdonmukaisia eri haastateltavien kesken tai ne poikkeavat

olennaisesti kirjallisuuden tuloksista. Todennäköisiä syitä on pyritty selittämään kunkin tuloksen kohdalla.

- Valtaetäisyys, Yhdysvallat. Amerikkalaisten itsensä mielestä valtaetäisyys Yhdysvalloissa on kaikkein pienin, mikä poikkeaa sekä kirjallisuudesta löytyvistä tuloksista että haastateltujen suomalaisten ja japanilaisten näkemyksistä. Tulokset amerikkalaisten kesken ovat kuitenkin johdonmukaisia. Tämä poikkeavuus johtuu ainakin osittain siitä, että amerikkalaiset pitävät julkista keskustelua ja itsensä esille tuomista tärkeänä. Suomalaiset ja japanilaiset korostavat tämän sijaan enemmänkin kuuntelemista ja epäsuorempaa viestintää.
- Valtaetäisyys, Japani. Vastaavasti japanilaiset kokevat oman valtaetäisyyden olevan pienempi kuin kirjallisuus tai muiden maiden haastatellut antavat ymmärtää. Japanilaisten näkemykset perustuvat siihen, että he kokevat oman esimies-alaissuhteen olevan muita maita tiiviimpi, ja yhdessä kollektiivisen päätöksenteon kanssa he yhdistävät nämä piirteet matalaan valtaetäisyyteen.
- Maskuliinisuus. Amerikkalaiset pitävät japanilaista johtamistyyliä aggressiivisena, kun taas suomalaiset ja pääosin kirjallisuus ovat sitä mieltä, että japanilainen johtajuus perustuu nöyryyteen ja harmonian tavoitteluun. Amerikkalaisten poikkeava näkökulma tässäkin suhteessa johtunee samasta syystä kuin edellä. Amerikkalaiset saattavat kokea japanilaisten alaisten vaikenemisen esimerkiksi kokouksissa esimiehen aggressiivisuudeksi, kun se todellisuudessa perustunee enemmänkin tiukkaan hierarkiaan, kuuntelemisen korostumiseen sekä osittain myös kasvojen menettämisen pelkoon.

Edellä mainittujen tekijöiden pohjalta voidaan todeta, että suurin osa kulttuurien välisistä johtajuuden tyypillisistä piirteistä ja eroista saatiin kartoitettua tässä tutkielmassa suhteellisen hyvin. Muutamien tulosten osalta validiteetti ei kuitenkaan ole kovin hyvä. Näiden osalta ongelmaksi muodostuu se, että tietyt ilmiöt nähdään eri tavoin eri kulttuureissa ja ilman syvällistä perehtymistä paikallisiin tapoihin saatetaan

tehdä väärää johtopäätöksiä. Tässä tutkielmassa ongelmaksi muodostui pääasiassa amerikkalaisten näkemys johtajakeskeisemmästä johtajuudesta oman kulttuurinsa ulkopuolella. Heidän mielestään johtajuus erityisesti Suomen osalta oli johtajakeskeisempää ja valtaetäisyydeltään suurempaa kuin suomalaiset tai japanilaiset haastatellut tai kirjallisuus antaa ymmärtää.

Lähdeluettelo

Alexander, J & Smith, P (1993). The discourse of American civil society: a new proposal for cultural studies. *Theory and Society*. Vol. 22: 151–207.

Bass, B.M (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bryman, Alan, Stephens, Mike & à Campo, Charlotte (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*. Vol. 7. No. 3: 353–370.

Bryman, Alan (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*. Vol 13: 729–769.

Byrne, Gabriel & Bradley, Frank (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*. Vol. 60: 168–175.

Chen, Min (1995). *Asian Management Systems*. New York: Routledge.

Dickson, Marcus, Den Hartog, Deanne & Mitchelson, Jacqueline (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*. Vol. 14: 729–768.

Elkins, Teri & Keller, Robert (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*. Vol. 14: 587–606.

Frazier, Kevin & Haigh, Rupert (2004). *Business Brief: USA*. Helsinki: Multikustannus Oy.

Ghuri, Pervez & Grønhaug, Kjell (2005). *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*. 3. painos. Harlow: Prentice Hall.

Glinow, M, Huo, Y & Lowe, K (1999). Leadership across the Pacific Ocean: a tri-national comparison. *International Business Review*. Vol. 8: 1–15.

Hall, Edward & Hall, Mildred (1987). *Hidden Differences – Doing Business with the Japanese*. New York: Anchor Books, Doubleday.

Hall, Edward & Hall, Mildred (1990). *Understanding Cultural Differences – Germans, French and Americans*. Yarmouth, Maine, USA: Intercultural Press Inc.

Harrison, Greame & McKinnon, Jill (1999). Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 24: 483–506.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1995). *Teemahaastattelu*. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hofstede, Geert (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.

Hofstede, Geert (1996). Riding the waves of commerce: a test of Trompenaars' "model" of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 20. No. 2: 189–196.

Holmberg, Ingalill & Åkerblom, Staffan (2006). Modelling leadership – Implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 22: 307–329.

House, Robert, Hanges, Paul, Javidan Mansour, Dorfman, Peter & Gupta, Vipin (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.

Hunt, James & Ropo, Arja (1995). *Leadership Quarterly*. Vol 6. No. 3: 379–412.

Hunter, Samuel, Bedell-Avers, Katrina, Mumford, Michael (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*. Article in Press.

Karhu, Kari (2002). Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik (2006). Organisaation olemus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kato, Hiroki & Kato, Joan (1992). Understanding and Working with the Japanese Business World. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Kauppinen, Timo (2005). Suomen työmarkkinamalli. Helsinki: WSOY.

Kaushal, Ritu & Kwantes, Catherine T (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. International journal of Intercultural Relations. Vol 30: 579-603.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva (2002). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koivisto, Jussi (1998). Cultural heritages and cross-cultural management. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.

Kwantes, Catherine, Boglarsky, Cheryl (2007). Perception of organizational culture, leadership effectiveness across six countries. Journal of International Management. Vol. 13: 204–230.

Lewis, Richard (2006). When Cultures Collide – Leading across cultures. 3. painos. Boston: Nicholas Brealey International.

Martinsons, Maris & Davison, Robert (2007). Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. Decision Support Systems. Vol. 43: 284–300.

Mole, John (2004). Maassa maan tavalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Quinn, Robin & muut (2003). *Becoming a Master Manager*. New York: John Wiley & Sons, inc.

Robbins, Stephen, P (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ropo, Arja (1989). *Leadership and Organizational Change*. Vammala: Acta Universitatis Tamperensis. Ser. A, Vol. 280.

Schein, Edgar, H (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.

Schein, Edgar, H (1994). *Organizational psychology*. 3. painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Schein, Edgar, H (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Schwartz, S. H (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S-C. Choi & G. Yoon. *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*. Thousand Oaks, California: Sage.

Senge, Peter (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Suutari, Vesa (1995). *Dimensions Differentiating National Cultures: An Ecological Analysis of European Managers' Beliefs*. *International Journal of Management*. Vol. 12, No. 2.

Suutari, Vesa (1996a). *Comparative Studies on Leadership Beliefs and Behavior of European Managers*. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Suutari, Vesa (1996b). *Variation in the Average Leadership Behavior of Managers across Countries: Finnish Expatriates' Experiences from Germany, Sweden, France, and*

Great Britain. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 7, No. 3: 677–707.

Suutari, Vesa (1996c). Leadership Ideologies among European Managers: A Comparative Survey in a Multinational Company. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 12, No. 4: 389–406.

Suutari, Vesa (1998). Leadership Behavior in Eastern Europe: Finnish Expatriates' Experiences in Russia and Estonia. *Journal for East-European Management Studies*, Vol. 3, No. 3: 249–267.

Suutari, Vesa & Riusala, Kimmo (2001). Leadership styles in Central Eastern Europe: Experiences of Finnish expatriates in the Czech Republic, Hungary and Poland. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 17: 249–280.

Tamminen, Seppo (2000). *Kulttuurisukellus – kohteena Yhdysvallat*. Helsinki: Fintra.

Trompenaars, Fons (1995). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.

Viitala, Riitta (2003). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin, Robert (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. 2. painos. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.

Yukl, G. A. (1971). Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 6: 414–440.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. 5. painos. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.