



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	26.3.2019
Tekijä(t)	Anniina Anttila	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	84
Otsikko	Monikulttuurisen organisaation johtaminen – Teknolohiateollisuusorganisaatioiden johtamisen haasteet Kiinassa		
Ohjaaja(t)	FT Markus Kantola		

Tiivistelmä

Monikulttuurisen organisaation johtamisen haasteita tulee vastaan kaikissa kansainvälistä toimintaa harjoittavissa organisaatioissa. Kansainvälisen toiminnan jatkuva yleistymisen on kasvattanut tarvetta eri kulttuurien tuntemukselle. Nykyään jopa pienemmätkin organisaatiot tähtäävät mukaan kansainväliseen liiketoimintaan, jolloin yhä useammilta työntekijöiltä odotetaan kielitaitoa ja kykyä toimia vierasta kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa. Erityisesti johtajan on ymmärrettävä vieraita kulttuureja ja osattava ottaa eri kulttuureille ominaiset toimintatavat, arvot sekä erilaisuus huomioon johtamistoiminnossaan. Heidän tulee kyetä selvittämään monikulttuurisuudesta aiheutuvat ongelmat ja haasteet, jotta voisivat toteuttaa organisaation strategiaa myös kansainvälisellä tasolla.

Tutkimuksella haluttiin selvittää, millaisia kulttuurisia johtamiseen liittyviä haasteita suomalaiset kohdeyritykset kohtaavat toimiessaan Kiinassa. Teoreettisena mallina tutkimuksessa sovellettiin Geert Hofsteden kulttuuridimensiomallia kansallisten kulttuurien eroista ja niiden vaikutuksesta yritystoimintaan. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Haastattelut tehtiin kolmessa eri kohdeorganisaatiossa yhteensä kuudelle eri henkilölle selvittäen heidän kokemuksiaan monikulttuurisen organisaation johtamisen haasteista.

Tutkimuksessa selvisi, että suurimmat monikulttuuristen organisaatioiden kulttuuristen johtamistoimintojen haasteet liittyvät kommunikointiin ja viestintään. Kulttuurierojen ja kielitaidon takia aiheutuu lukuisia ymmärrykseen liittyviä ongelmia, jotka hankaloittavat johtamista ja yrityksen toimintaa. Väärinymmärrykset lisäävät haasteita toiminnan sujuvuudelle ja saattava ajoittain aiheuttaa jopa konfliktitilanteita. Kiinalaisen kulttuurin korkea hierarkkisuus verrattuna suomalaisten melko matalaan valtaetäisyysindeksiin näkyy huomattavasti toisistaan poikkeavina esimies-alaisuhteina, jotka johtajan tulee osata ottaa huomioon johtaessaan kulttuurienvälistä liiketoimintaa. Suomalaista oma-aloitteellisuudesta poiketen johtajan tulee huomioida kiinalaisen odottavan esimieheltään tarkkoja ohjeistuksia ja käskyjä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että kiinalaisessa kulttuurissa johtajalta edellytetään tiukempaa valvontaa ja toimintojen seuraamista, toisin kuin Suomessa yksilöllisyys korostuu ja henkilöstö toimii melko itsenäisesti ilman jatkuvaa valvontaa. Välimatkojen aiheuttamista haasteista huolimatta johtajilta odotetaan riittävää läsnäoloa kussakin organisaatioyksikössä voidakseen rakentaa henkilökohtaisemman kontaktin alaisiinsa. Merkittävänä haasteena on alaisten ajatusmaailman ymmärtäminen, mikä ei onnistu ilman lähempää tutustumista.

Asiasanat	Johtaminen, monikulttuurinen organisaatio, organisaatiokulttuuri
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

MONIKULTTUURISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN

Teknoliateollisuusorganisaatioiden johtamisen haasteet Kiinassa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anniina Anttila

Ohjaaja:
FT Markus Kantola

26.3.2019
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	9
2	ORGANISAATIOKULTTUURI JA MONIKULTTUURISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN	11
2.1	Organisaatiokulttuuri	11
2.1.1	Kulttuurin merkitys organisaatiolle	14
2.1.2	Kansainvälistymisen vaikutus organisaatiokulttuuriin	17
2.1.3	Organisaatiokulttuurin johtaminen	19
2.2	Monikulttuurinen organisaatio	21
2.2.1	Monikulttuurinen johtaminen	23
2.2.2	Monikulttuurisuuden haasteet johtamiselle	27
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
3.1	Kulttuurin tutkiminen ja kulttuurien kohtaamiset	30
3.2	Suomalainen ja kiinalainen työkuulttuuri	31
3.3	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	34
3.4	Aineiston keruu ja analysointi	35
3.5	Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet	37
3.6	Kohdeorganisaatiot	41
4	TUTKIMUSTULOKSET	44
4.1	Monikulttuurisuus kohdeorganisaatioissa	44
4.2	Johtamisen haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa	51
4.2.1	Esimies-alaisuhde	51
4.2.2	Kommunikointi ja viestintä	61
4.2.3	Päätöksenteko	69
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	73
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja toimintasuositukset	73
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	77
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	78
	LÄHTEET	79

LIITE 1	HAASTATTELUN ASIALISTA	85
LIITE 2	HAASTATTELUKYSYMYKSET.....	86
LIITE 3	HAASTATTELUT	88

KUVIOT

Kuvio 1	Organisaatiokulttuurin tasot ja niiden vuorovaikutussuhteet	13
Kuvio 2	Erlaisia organisaatiokulttuureja.....	16
Kuvio 3	Hyvän monikulttuurisen johtamisen periaatteet.....	26
Kuvio 4	Organisatoriset kulttuurin ulottuvuudet Hofsteden kulttuuridimensiokonseptin mukaisesti.....	39
Kuvio 5	Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien vertailu Suomen ja Kiinan välillä.....	50

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Kulttuurien kohtaamisista on kirjoitettu paljon. Kulttuurintutkimuksen alkuaikoina kulttuurintutkimus nähtiin Suomessa yhteiskuntarakenteita tutkivan sosiologian vastakohtana ja erityisesti toimijuus korostui tutkimuksissa (Alasuutari 1997, 7). Organisaatioiden näkökulmasta kulttuuriteorioista on Suomessa kirjoitettu melko vähän, mutta kansainvälisesti teoksia on useita. Organisaatiokulttuuritutkimuksen voidaan sanoa käynnistyneen Andrew Pettigrewin kirjoittaman artikkelin seurauksena vuonna 1979, jonka jälkeen kulttuurintutkimus organisaation näkökulmasta sai tutkijoiden keskuudessa lisää arvostusta. Vaikka kulttuuria on tutkittu jo 1800-luvulla sosiologisesta sekä antropologisesta näkökulmasta, organisatorinen näkökulma 1970-luvun lopulla oli uusi (Pettigrew 1979, 570–581). Myös Japanin nousu Yhdysvaltojen rinnalle johtavaksi talousvaltioksi lisäsi yrityskulttuurintutkimuksen suosiota liikkeenjohdollisesta näkökulmasta (Koskinen ym. 2005, 179).

Tänä päivänä organisaatioiden yhä kansainvälistyvämmässä toiminnassa monikulttuurisuus nousee keskeisemmäksi elementiksi (Lahti 2008, 11). Myös pienet ja keskisuuret yritykset panostavat kansainväliseen liiketoimintaan. Varsinkin korkean teknologian alalla pienemmätkin organisaatiot tähtäävät jo heti perustamisvaiheesta lähtien globaaleille markkinoille, eikä perinteistä vaiheittaisen kansainvälistymisen mallia välttämättä käytetä ollenkaan. (Peltonen 2007, 157.) Enää ei myöskään tarvitse matkustaa kovinkaan kauas kotoaan ylittääkseen kulttuurisia rajoja (Metcalf 2018, 10). Globalisaatio koskettaa tänä päivänä lähes kaikkia vähintäänkin välillisesti ja organisaatioiden muuttuessa monikulttuuriseksi, erityisesti johtajilta vaaditaan kykyä ammatilliseen ja vakavaan suhtautumiseen. (Maunula 1999, 9; Huhtala & Laakso 2007, 13–32.) Monikulttuurisuus vaikuttaa organisaatioissa teoreettisena, käytännöllisenä ja poliittisena kehyksenä, joka arvostaa erilaisuutta ja avustaa johtajia ratkomaan konflikteja ja kehittämään organisaatiotaan (Canen & Canen 2008, 4–5). Scheinin (1991, 19) mukaan kulttuuri ja johtaminen kulkevatkin käsi kädessä ja lähemmän tarkastelun seurauksena osoittautuvat ”*saman kolikon kääntöpuoliksi*”.

Tässä tutkielmassa perehdytään kulttuurien kohtaamiseen organisatorisesta näkökulmasta ja keskitytään erityisesti Geert Hofsteden näkemykseen kansallisten kulttuurien vaikutuksesta yrityskulttuuriin ja yrityksen toimintaan. Tutkimusaiheena on monikulttuurisen organisaation johtamisen haasteet, kun toimitaan Kiinassa. Tutkimuksen aihe on valittu useiden organisaatioiden monikulttuuristumisen ajankohtaisuuden perusteella. Yhä useammat organisaatiot laajenevat kansainvälisesti, jolloin monikulttuurisuus aset-

taa johtamiselle omat haasteensa. Kiinan sanotaan olevan tulevaisuuden maailmantalouden suurvalta ja yhä merkittävämpi kauppakumppani Suomelle, vaikka maan talouskasvun todetaankin hidastuvan viime vuosiin verrattuna. (vrt. esim. Nieminen 2018; Vuori 2017; Honkamaa 2019; Kiander 2008).

Kulttuurienväliset erot on otettava huomioon organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa, sillä ne vaikuttavat kaikkiin organisaation prosesseihin. Tällä tutkimuksella halutaan erityisesti selvittää, millaisia kulttuurisia haasteita monikulttuuristen organisaatioiden johtamisessa voidaan havaita. Tutkimus pyrkii löytämään organisaation toimintaan ja johtamiseen vaikuttavia kiinalaisen ja suomalaisen kulttuurin vuorovaikutuksesta aiheutuvia haasteita ja ongelmia. Monipuolisempien tutkimustulosten löytämiseksi tutkimukseen on valittu kolme teknologiateollisuudessa toimivaa tapausorganisaatiota, joilla on ajallisesti toisistaan eroava kokemushistoria Kiinassa toimimisesta. Organisaatiot on valittu toimialan ja Kiinantuntemuksen perusteella, jotta haastatteluissa saadut tulokset olisivat keskenään vertailtavissa. Lisäksi kohdeorganisaatioiden valinnassa pyrittiin panostamaan siihen, että organisaatiot olisivat kokoluokaltaan samankaltaisia. Valintaan vaikutti myös se, kuinka pitkään yrityksillä on ollut toimipiste Kiinassa, jotta kokemuksia ilmenisi toimipisteen kehityksen eri vaiheilta. Tutkimusta tehtäessä luotettavan vertailun aikaansaamiseksi keskitytään erityisesti Suomen ja Kiinan kulttuurieroista aiheutuviin haasteisiin, mutta osittain tuloksista ilmenee myös yleisesti kulttuurierojen aiheuttamia haasteita ja ovat täten sovellettavissa myös muiden maiden kulttuurien välisiin kohtaamiin. Näkökulma tutkimukseen on suomalainen, koska kaikki haastateltavat kertovat suomalaisyritysten kohtaamista haasteista, kun toimitaan Kiinassa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Monikulttuurisissa organisaatioissa eri kulttuurientuntemus korostuu. Johdon on ymmärrettävä vierasta kulttuuria ja siihen liittyviä erilaisia toimintatapoja voidakseen johtaa organisaatiota mahdollisimman tehokkaasti. Kansainvälistyminen ja uudelle markkina-alueelle laajentuminen tarjoaa uusien mahdollisuuksien lisäksi myös lukuisia haasteita, jotka organisaation johdon on huomioitava strategiassaan ja toimintatavoissaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia kulttuuriin liittyviä haasteita suomalaiset yritykset kokevat johtamisessa, kun toimitaan Kiinassa. Tutkimuksella ei pyritä antamaan yksiselitteistä vastausta monikulttuurisen organisaation johtamisen haasteisiin, vaan selvitetään millaisia vaikeuksia kulttuurierot mahdollisesti aiheuttavat esimerkiksi esimies-alaisuuteeseen, viestintään ja kommunikointiin sekä päätöksentekoon. Tutkimus perustuu Suomen ja Kiinan kulttuurien erilaisuudesta johtuvien haasteiden selvittämiseen ja arviointiin. Tutkimuksessa vertaillaan kolmen eri organisaation kokemuk-

sia Kiinassa toimimisesta ja organisaation johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä ja tuodaan esiin näiden organisaatioiden työntekijöiden kokemia monikulttuurisuuden aiheuttamia haasteita. Tavoitteena on selvittää millaisiin asioihin tulisi johdon näkökulmasta kiinnittää huomiota, kun johdettavana on monikulttuurinen organisaatio ja erityisesti yhden toimipisteen sijaitessa täysin eri valtiossa. Lisäksi tavoitteena on antaa toimintasuosituksia haasteissa selviytymiseen ja monikulttuurisen organisaation johtamiseen. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

- Millaisia kulttuurisia johtamiseen liittyviä haasteita suomalaiset teknologiateollisuuden organisaatiot kohtaavat toimiessaan Kiinassa?

Alatutkimuskysymys tukee päätutkimuskysymystä:

- Millaisilla johtamistoiminnoilla koettuihin haasteisiin voitaisiin pyrkiä vaikuttamaan?

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimusaihe rajautuu keskittymään kulttuurieroista aiheutuviin johtamisen haasteisiin henkilönäkökulmasta perustuen tapausorganisaatioiden haastateltavien avainhenkilöiden kokemuksiin Kiinassa toimimisesta. Tarkastelukulmaksi rajataan suomalaisten teknologiateollisuuden organisaatioiden avainhenkilöiden kokemukset Suomen ja Kiinan välisistä kulttuurisista haasteista, eikä tutkimuksessa oteta kantaa Kiinan yksiköissä toimivien kiinalaisten kokemuksiin haasteisiin, koska heidän näkemyksensä saattaa erota suomessa toimivien henkilöiden kokemuksista. Käsiteltäviksi kulttuurieroihin vaikuttaviksi johtamisen teema-alueiksi on rajattu organisaatiokulttuuri, esimies-alaissuhde, viestintä ja kommunikointi sekä päätöksenteko. Tutkielmassa pyritään tuomaan esille aiheen kannalta oleellisin käsitteistö ja esittelemään se siinä laajuudessa, kuin toteutettavan tutkimuksen kannalta on relevanttia.

Tutkimus rakentuu käsitteiden monikulttuurinen organisaatio, organisaatiokulttuuri ja monikulttuurinen johtaminen ympärille. Tutkimus keskittyy monikulttuurisuus-käsitteen alla Suomen ja Kiinan kulttuurien kohtaamisesta aiheutuviin haasteisiin. Monikulttuurisuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kahden tai useamman kulttuurin kohtaamista. Teoriaosuus lähtee liikkeelle edellä mainittujen käsitteiden määrittelystä, jonka jälkeen empiirisessä tutkimuksessa saatuja tuloksia vertaillaan keskenään sekä peilaten Hofsteden malliin kansallisten kulttuurien vaikutuksesta yrityskulttuuriin. Empiirinen tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa temahaastattelulla haastatellaan kol-

mesta tapausorganisaatiosta kustakin keskeisiä avainhenkilöitä Kiinaan liittyvien toimintaprosessien osalta. Puolistrukturoidun haastattelun avulla haastateltavilta pyritään saamaan mahdollisimman laaja kuva monikulttuurisuuden ja Kiinassa toimimisen aiheuttamista haasteista organisaation johtamistoiminnoille. Haastattelujen perusteella pyritään löytämään keskeisimpiä kipukohtia, joihin kulttuurienväliset erot vaikuttavat ja vertaamaan saatuja vastauksia muiden tutkittavien organisaatioiden työntekijöiden kokemuksiin.

Tutkielma muodostuu kauppatieteelliselle pro gradulle tyypillisestä rakenteesta, jatkautuen viiteen päälukuun. Johdantoa seuraa asialuvut sisältäen teoriaosuuden sekä tutkimustulokset, joiden jälkeen esitetään yhteenvetoluku, lähteet ja liitteet. Tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa käydään läpi haastatteluissa saadut tulokset ja vertaillaan niitä myös aikaisempien tutkimusten tuloksiin sekä analysoidaan tuloksia teoriaan vertaillen. Yhteenvetoluvussa nostetaan esiin tutkimuksen keskeisimmät tulokset, tutkijan omaa pohdintaa tuloksista sekä toimintasuosituksia monikulttuuristen organisaatioiden johtajien toiminnalle.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI JA MONIKULTTUURISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN

2.1 Organisaatiokulttuuri

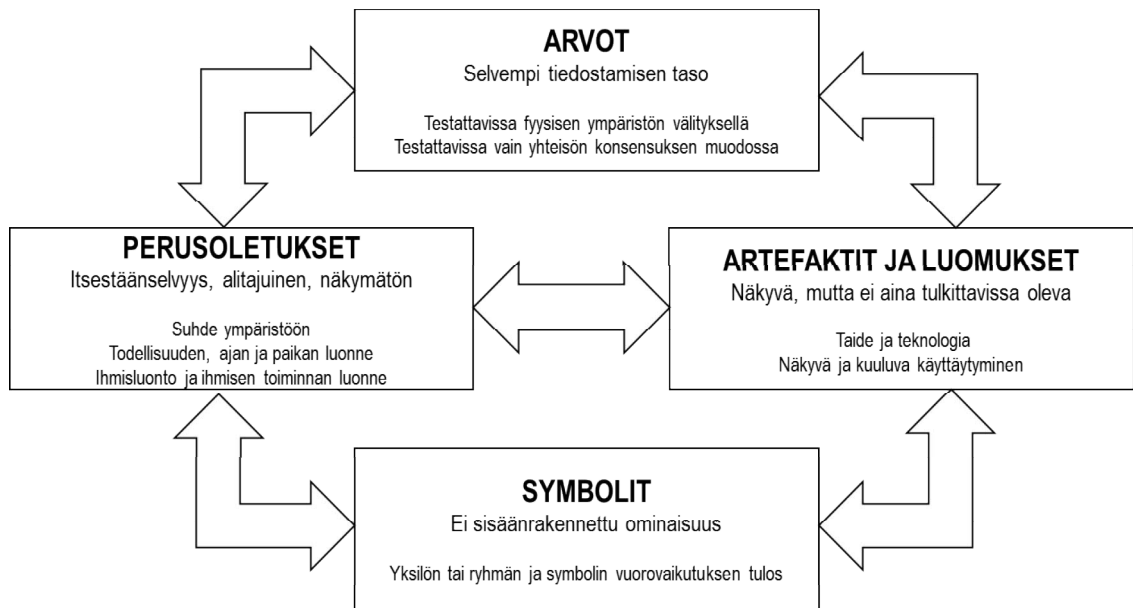
Antropologien mukaan inhimillinen historia koostuu kulttuurisista yhteentörmäyksistä ja eri kulttuurien yhteensovittamisesta. He ovat vakuuttuneita siitä, ettei todellisuudessa koskaan ole ollut sellaista aikaa, jolloin ihmiset olisivat eläneet tietämättöminä toisistaan. (Metcalf 2018, 10.) Kun 1980-luvulla huomattiin, että oli olemassa myös länsimaisten organisaatioiden uskomuksista ja arvoista poikkeavia tapoja toteuttaa menestyvää liiketoimintaa, ymmärrettiin, että amerikkalaiset toimintatavat ja johtamisen mallit eivät välttämättä olleetkaan yleispäteviä kulttuuriin kuin kulttuuriin. Tällöin alettiin tarkemmin perehtyä erilaisiin yrityskulttuureihin, ja siihen mikä kulttuurissa mahdollisti liiketoiminnan menestyksen. Yritysten syvärakenteet ja kulttuuriset piirteet haluttiin tuoda esiin ja löytää uutta osaamista aiemmin hierarkkisesti johdettuun organisaatioon, jotta erityispiirteidensä kautta organisaatio voisi erottua kilpailijoistaan. Lisäksi kulttuurin ajateltiin luovan organisaatioon ainutlaatuisuutta, jonka kautta organisaation jäsenet sitoutuisivat yrityksen arvomaailmaan ja tavoitteisiin. (Koskinen ym. 2005, 179–180.)

Organisaatiokulttuuri on yrityksen tapa toimia yhteisen päämäärän mukaisesti, juuri yritykselle ominaisella tavalla. Kulttuuri muuttuu ja kehittyy koko ajan, jonka seurauksena organisaation jäsenet muuttavat omaa toimintaansa ja käyttäytymistään kulttuuriin sopivaksi. (Robbins 2017, 296; Valpola 2004, 147.) Kulttuuri ei periydy jäseneltä toiselle, vaan ihmiset oppivat sen (Lämsä & Hautala 2005, 183). Kulttuurintutkijat ovat määritelleet organisaatiokulttuurin useilla erilaisilla teorioilla. Mills ym. (2009, 60) kuvaavat organisaatiokulttuuria sosiaalisesti liimaksi, joka pitää organisaation kasassa. Lucaksen ja Ogilvien (2006, 11) mukaan organisaatiokulttuuri on tietynlainen systeemi, joka koostuu yhteisesti jaetuista arvoista ja uskomuksista ja näin ollen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaan. Hofstede (1993, 24) taas kuvaa kulttuurin ilmenevän organisaatiossa symbolien, sankareiden, rituaalien ja arvojen kautta. Forehand ja Von Haller (1964) ovat olleet sitä mieltä, että kulttuuri on joukko ominaisuuksia, jotka kuvailevat organisaatiota ja erottavat sen muista. Edewor ja Aluko (2007, 189) pitäytyvät yksinkertaisemmassa määrittelyssä, ja kuvaavat organisaatiokulttuuria organisaation persoonallisuudeksi.

Valpolan (2004, 147) mukaan ulkopuolinen henkilö voi havaita organisaatiokulttuurin sen jäsenten käyttäytymisestä ja toiminnasta. Kulttuuriin kuuluvat arvot, asenteet, uskomukset, olettamukset, filosofiat, ideologiat, odotukset, normit ja traditiot. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen millaiseksi kulttuuri kussakin organisaatiossa muodostuu, ja niitä on vaikea ilmaista sanallisesti. Siksi kulttuuria ei suoraan voi opettaa toiselle,

vaan se on opittava erilaisten tarinoiden ja käytäntöjen kautta (Lämsä & Hautala 2005, 183). Honkasen (2006, 149) mukaan organisaatiokulttuurin näkyviä tekijöitä voidaan kutsua organisaation viralliseksi puoleksi sisältäen organisaation tavoitteet, käytössä olevan teknologian, organisaatorakenteen, toiminnan eri prosessit, valta- ja vastuusuhteet, tuotteet, palvelut sekä käytössä olevat resurssit. Scheinin (1991, 32) mukaan kulttuurin näkyvät osat voivat olla vaikeasti tulkittavissa ja niiden ei välttämättä osata suoraan kertoa olevan osa kulttuuria. Kulttuurin tutkija kuitenkin pystyy havainnoimaan kulttuurin muodostavia artefakteja, kuten fyysisen tilan, kirjoitetun ja puhutun kielen, taiteelliset luomukset sekä ryhmän työn teknisen tuloksen sekä havaittavissa olevan käyttäytymisen.

Scheinin (1991, 24, 26) mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation perusolemusten mallia, jonka organisaatio on kehittänyt ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdistymiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Mallin toimivuuden perusteella organisaatio on pitänyt kehittämäänsä kulttuuria toimivana ja opettaa sen henkilöstölleen tapana toimia organisaatiossa. Organisaatiokulttuuriin liittyy syvemmän tason perusolemukset ja uskomukset, mutta myös ihmistyön aikaansaamat pintatason ilmiöt kuten artefaktit ja arvot. Organisaatiokulttuuri ilmenee opittuina, itsestään selvinä tapoina toimia ja reagoida ympäristön asettamien ongelmien ratkaisemisessa. Scheinin organisaatiokulttuuriteorian mallia pidetään teorioista tunnetuimpana. Siinä kulttuuri kuvataan jäävuorena, jossa ainoastaan vuoren huippu, eli hyvin pieni osa kulttuurista, on näkyvää. Huippu kuvaa näkyviä arvoja ja käyttäytymistapoja, jotka ovat veden alla piilossa pysyvän laajan perusolemuksen ilmentymiä. Tähän Scheinin malliin perustuu kuviossa 1 esitetyt kulttuurin tasot ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, jota on kehitetty edelleen Hatchin vuonna 1993 laatiman kuvion mukaisesti. (Honkanen 2006, 148–149; Schein 1991, 31–32; Hatch & Cunliffe 2013, 189.)



Kuvio 1 Organisaatiokulttuurin tasot ja niiden vuorovaikutussuhteet (mukaellen Schein 1991, 32 ja Hatch 1993, 660)

Kulttuurin tasoissa ylimpään kerrokseen Scheinin (1991, 32) mukaan kuuluisivat organisaation näkyvät elementit, kuten artefaktit eli ihmistyön aikaansaannokset, mutta Hatchin (1993) kehittämä malli on nykyaikaistanut Scheinin näkemyksen dynaamisempaan muotoon (Hatch & Cunliffe 2013, 189). Hatch lisäsi Scheinin malliin symbolit, ja korosti kuviossaan kulttuurin eri elementtien vuorovaikutussuhteiden dynaamisuutta (Paalumäki 2011, 320). Hänen mallinsa laajentaa Scheinin kolmiportaisen mallin, koska Hatchin (1993, 657) mukaan symbolien tulee olla osa dynaamista organisaatiokulttuurimallia. Hatch (1993, 657) korostaa, että Scheinin malli unohtaa tekijät, jotka kokoavat artefaktit, arvot ja perusolettamukset yhteen, jolloin mallin käytettävyys rajoittuu.

Artefaktit ovat ihmisten rakentama fyysinen sekä sosiaalinen toimintaympäristö, joka on näkyvin kulttuurin elementeistä. Artefaktit ovat helposti havaittavissa konkreettisuutensa takia, mutta niiden merkitys ja keskinäiset suhteet ovat vaikeasti selitettävissä. Artefakteja ovat esimerkiksi yrityksen fyysiset tilat ja esineet, teknologia ja taide, rituaalit ja seremoniat sekä säännöt ja menettelytapaohjeet. Myös yrityksen logot, henkilöstön puukeutuminen sekä työtilojen sisustus kuuluvat kulttuurisiin artefakteihin (Lämsä & Hautala 2005, 182). Fyysisten artefaktien avulla voidaan muistaa asioita ja samalla ne muodostavat käsityksen yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden näkymistä. (Schein 1991, 32; Paalumäki 2011, 320–322.)

Arvot ohjaavat organisaation toimintaa kertoen mitkä asiat ovat tärkeitä ja millaisia asioita tavoitellaan. Arvojen toimintaa ohjaava vaikutus on usein niin hienovarainen ja näkymätön, että kyseisistä asioista ei tarvitse edes ennalta sopia. Arvot myös korostavat sitä, miten asioiden tulisi olla. Organisaation jäsenten tulisi omaksua yrityksen arvot

osaksi omaa toimintaansa, koska ne antavat suuntaviivat toivotunlaiselle käyttäytymiselle. Arvot vaikuttavat kaikkeen yrityksessä tapahtuvaan päätöksentekoon ja usein antavat myös ratkaisun ongelmatilanteissa. Heikot arvot ovat vaikeasti havaittavissa ja vahvoina taas saattavat varastaa huomion kaikelta muulta. Itsestäänselvyyksiksi muodostuessaan arvot tekevät henkilöstön toiminnasta alitajuisia ja he saattavat toimia tietyllä tavalla täysin itse sitä tiedostamatta. Arvojen sisäistäminen vie paljon aikaa, mutta kun organisaation jäsenet ovat sisäistämässä valmiita, arvojen mukaisen toiminnan on esiinnyttävä ja tultava julki kaikessa heidän toiminnassaan. (Lämsä & Hautala 2005, 179–180; Schein 1991, 33–34; Deal & Kennedy 1987, 25; Paalumäki 2011, 321.)

Perusolelut kehittyvät hitaasti ja ovat usein täysin ihmisten tiedostamattomissa. Scheinin (1991, 35) mukaan arvojen muuttuessa itsestäänselvyyksiksi ja automaattisiksi toimintatavoiksi, niistä syntyy perusolelukuksia. Organisaatiokulttuurin jäsenten käyttäytymisessä perusolelukuksia ovat alitajuisia toimintatapoja, jotka ovat näkymättömissä myös heiltä itseltään (Schein 1991, 35). Ne määrittelevät organisaation jäsenten keskinäiset suhteet ja heidän ymmärryksensä ajasta, paikasta ja todellisuudesta. Kun perusolelukuksia on sisäistetty, ihmiset toimivat tiedostamattaan niiden mukaisesti. (Harisalo 2008, 267.) Paalumäen (2011, 320–321) mukaan perusolelukuksia voivat ilmentyä esimerkiksi kannanottoina siitä, kuinka ahkera ja motivoitunut tai vaihtoehtoisesti työtä karttava olento ihminen on.

Hatchin (1993, 660) dynaamisempi malli kulttuurin osatekijöistä sisältää erillisenä elementtinä Schein (1991) mallista poiketen myös symbolit. Hatch (1993) korostaa artikkelissaan, että symbolit eivät ole sisäänrakennettuja artefaktien ominaisuuksia vaan symbolisuus syntyy yksilön tai ryhmän ja symbolin välisessä vuorovaikutuksessa. Itse organisaatiokulttuuri muodostuu erilaisten symbolien verkostoista ja sen merkitys yritykselle ilmenee siinä, kuinka symboleja luetaan ja tulkitaan (Paalumäki 2011, 322).

2.1.1 *Kulttuurin merkitys organisaatiolle*

Organisaation ilmiöiden ymmärtämiseen ja selittämiseen tarvitaan kulttuuria. Kulttuuri on otettava huomioon sekä syynä että tapana selittää organisatorisia ilmiöitä. Usein voidaan jopa todeta, että organisaation sisäiset ristiriidat yksilöiden ja ryhmien välillä, väärinymmärrykset sekä epäonnistuminen yhteisymmärryksen saavuttamisessa johtuvat organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Kulttuuri muodostuu sekä sisäisten että ulkoisten organisaation ongelmien ympärille pysyväksi ratkaisuksi. (Schein 1991, 319–320.) Lisäksi kulttuuri on usein tärkein tekijä organisaation menestymisen taustalla (Meyer 2015, 70).

Shafritzin ym. (2014, 292) mukaan kulttuuri merkitsee organisaatiolle samaa kuin persoonallisuus ihmiselle. Piilotettu, mutta yhtenäinen kokonaisuus, joka antaa toiminnalle

suunnan ja tarkoituksen. Kulttuurin tehtävänä on pitää organisaatio koossa ja jäsenten tehtävänä on omaksua ja oppia kulttuuri esimerkiksi tarinoiden, odotusten ja palkitsemisen kautta (Valpola 2004, 147). Erityisesti kulttuurin merkitys nousee esille organisaation kehityksessä. Kulttuuria ei tulisi sekoittaa yrityksen ilmapiiriin tai esimerkiksi yritysfilosofiaan, koska se toimii niitä huomattavasti syvemmillä tasolla vaikuttaen voimakkaammin koko organisaatioon (Schein 1991, 322). Vertailu on tapa, jolla ominaisuuksia helposti erotetaan, joten esimerkiksi organisaatioiden fuusioissa kulttuurierot nousevat vahvasti esille. Mikäli voidaan todeta, että kulttuurierot ovat liian suuria, kannattaa liian tiiviistä yhteistyöstä erikulttuurisen organisaation kanssa ehkä jopa luopua, jos kulttuurin yhtenäistämiseksi ei ole varattu erityistä panostusta. (Huttunen 2000, 97.)

Lämsä ja Hautala (2005, 179) nimeävät organisaatiokulttuurille kolme päätehtävää. Ensimmäinen on luoda organisaation jäsenille yhteinen identiteetti, kertoen millaisia ja keitä jäsenet ovat. Selkeät arvot ja yhteisesti hyväksytyt toimintaperiaatteet vahvistavat yhteistä identiteettiä. Jäsenten toiminnassa erilaiset toistuvat tavat vahvistavat kulttuurin arvoja ja lisäävät samalla turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta (Hofstede 1993, 25). Toisena kulttuurin tehtävänä on sen jäsenten sitouttamisen edistäminen organisaation perustehtävään. Yhteisellä organisaatiokulttuurilla pyritään kasvattamaan organisaation jäsenten halua sitoutua yritykseen ja sen tavoitteisiin. Kolmas Lämsän ja Hautalan määrittelemä tehtävä liittyy ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventämiseen. Kulttuuri määrittää organisaatiossa sen, millainen käyttäytyminen työpaikalla on sopivaa ja näin ollen selkeyttää henkilöstön jäsenten välistä yhteistoimintaa.

Organisaatiokulttuuri tulisi ymmärtää osaksi organisaation pääomaa siinä kuin materiaalinenkin pääoma (Aaltio 2011, 337). Kulttuurin on toivottavaa vaikuttaa positiivisesti myös organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Tutkijat ovat olleet yhtä mieltä siitä, että organisaatiokulttuurin perustehtäviin kuuluu sosiaalisen järjestyksen luominen, jatkuvuuden rakentaminen sekä henkilöstön sitouttaminen ja motivointi. Kulttuuri luo organisaatioon konsensusta ja yhteisten merkitysten kautta poistaa epävarmuustekijöitä tehden toiminnasta ennustettavaa. Organisaation henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä töitä ja toimia tiiviinä ryhmänä, kulttuurin luodessa yhteisen ymmärryksen organisaation toiminnan merkityksestä ja tärkeydestä. (Paalumäki 2011, 322–323.)

Cameronin ja Quinnin (1999) mukaan organisaatiot voidaan luokitella arvojen ja normiensä perusteella neljään erilaiseen organisaatiokulttuuriin. Arvojen ja normien perusteella määritellään, kuuluuko organisaatio innovaatioita vai järjestystä arvostaviin yrityksiin sekä onko toiminnan pääpaino sisäisissä yhtenäisissä prosesseissa vai panostetaanko ulkopuolisiin sidosryhmäsuhteisiin. Näiden organisaatioon vahvasti vaikuttavien arvojen perusteella voidaan organisaatiot jakaa kuvion 2 mukaisesti joko klaanikulttuuriin, adhokratiakulttuuriin, hierarkiakulttuuriin tai markkinakulttuuriin. (Cameron & Quinn, 1999; Peltonen 2007, 141.)

Huomion polttopisteessä

		Sisäinen yhtenäisyys	Ulkoiset kohtaamiset
		Klaanikulttuuri	Adhokratiakulttuuri
Toimintaa ohjaava arvo	Joustavuus		
	Vakaus	Hierarkiakulttuuri	Markkinakulttuuri

Kuvio 2 Erilaisia organisaatiokulttuureja (mukaellen Peltonen 2007, 141 ja Cameron & Quinn 1999)

Organisaation keskittyessä sisäisten toimintojen yhtenäisyyden ja identiteetin ylläpitämiseen joustavan toiminnan puitteissa, voidaan sen sanoa kuuluvan klaanikulttuuriin. Arvot kannustavat organisaation sisällä kollegojen palvelemiseen ja yhteisöllisyyden tunteen varjelemiseen. Hierarkiakulttuurissa panostetaan sisäisen yhtenäisyyden lisäksi enustettavuuteen ja vakauteen perinteisen byrokratian kautta. Adhokratiakulttuurissa keskitytään voimakkaasti organisaation ulkopuolisiin prosesseihin. Kohtaamiset sidosryhmien ja kilpailijoiden kanssa eri yhteyksissä ovat tärkeitä ja vuorovaikutuksen kautta pyritään toiminnan uudistamiseen ja innovaatioiden kehittämiseen. Adhokratiakulttuuriin kuuluu projektimaiset rakenteet, tiimityöskentely ja yrittäjämäinen toiminta, joiden kautta pyritään luomaan uusia tuotteita ja palveluja sekä toimintakonsepteja. Markkinakulttuurissa pääpaino on tuloksellisuudessa ja päämäärähakuisuudessa. Pyritään menestymään mahdollisimman hyvin verrattuna kilpailijoihin ja ulkoisiin markkinoihin. (Cameron & Quinn, 1999; Peltonen 2007, 141.)

Organisaatiokulttuurin kautta yritys identifioituu tietynlaiseksi organisaatioksi erotuen muista. Ihmiset organisaation sisällä jakavat sosiaalista todellisuutta toisilleen ja kokevat kuuluvansa organisaatioon kulttuurisen samaistumisen ja identifioitumisen kautta. (Aaltio 2011, 334.) Oman organisaation kulttuuria on kuitenkin vaikeampi kuvailla kuin toisen. Vieraan organisaation näkyvät ja epätavanomaiset ominaisuudet näkyvät selvästi, mutta oman kulttuurin ominaisuudet tuntuvat niin kauan näkymättömiltä, kunnes yrittää muuttaa strategiaa tai toimintatapoja, jotka ovat kytköksissä organisaation keskeisiin arvoihin ja normeihin. (Kotter & Heskett 1992, 3.)

Kotter ja Heskett (1992, 15) sekä Hofstede (2001, 394) kirjoittavat teoksissaan vahvoista kulttuureista, joissa johtajilla on yhdenmukaiset arvot sekä menetelmät johtaa liiketoi-

mintaa. Näin ollen uudet organisaation jäsenet sisäistävät arvot nopeasti ja pystyvät keskittymään missioon menestyksen takaamiseksi. Kotterin ja Heskettin (1992, 16) mukaan kulttuurinen vahvuus heijastuu organisaation toimintaan esimerkiksi tavoitteenasettelussa. Vahvakulttuurinen organisaatio saa työntekijät toimimaan yhden johtajan esimerkin ja käskyjen mukaan, vaikka nykymaailma asettaakin tehtävälle lukuisia haasteita monikulttuurisuuden ja erilaistumisen seurauksena. Mikäli kulttuurin vaikutus organisaatiossa olisi heikko, jäsenet pyrkisivät kukin eri suuntiin, omien intuitioidensa johdattelemina. Lisäksi vahvan kulttuurin sanotaan vaikuttavan organisaation menestykseen luomalla työntekijöihin tavanomaista korkeamman motivaation tason.

Yhteisten arvojen mukaan toiminen kasvattaa työntekijöiden lojaliteettia ja sitoutumista edistämään organisaation etua. Vahvaan organisaatiokulttuuriin ei useinkaan kuulu liian byrokraattinen johtamistyyli tai organisaatorakenne, vaan työntekijöitä osallistetaan esimerkiksi päätöksentekoon, jolloin motivaation taso työtehtäviä kohtaan kasvaa edelleen ja näin ollen organisaation menestymistä edistetään yhteisvoimin. (Kotter & Heskett 1992, 16.) Vahva organisaatiokulttuuri näkyy myös selkeästi organisaation ulkopuolelle ja vahva identiteetti välittyy organisaation jäsenille jatkuvasti (Ritchie 2000, 1). Oikein johdettuna kulttuuri voi olla hyvin voimakas ja positiivinen voima organisaation sisällä. Organisaation toiminnan positiiviset tulokset ovat usein seurausta vahvasta kulttuurista ja johdon tulisikin ymmärtää, että heillä itsellään on mahdollisuus luoda, vaikuttaa ja hyödyntää näitä positiivisia vaikutteita, jotka kumpuavat organisaation vahvasta kulttuurista. (Ritchie 2000, 10.)

2.1.2 Kansainvälistymisen vaikutus organisaatiokulttuuriin

Organisaation laajentuessa kansainvälisesti, on kulttuurin kyettävä elämään mukana muutoksessa. Kansainvälistyminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti organisaation henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Nuoret sukupolvet ovat eläneet suuremman osan elämästään globaalia aikakautta, jolloin heidän näkemyksensä ja maailmankatsomuksensa saattaa erota radikaalistikin vanhempien henkilöiden tavasta ajatella organisaatiota (Lahti 2008, 60). Maantieteellinen hajautuminen vaikuttaa yhteisiin kulttuurinmukaisiin perusoletuksiin ja normeihin. Eri maissa toimitaan eri tavoin ja esimerkiksi tavanomaista kommunikointitapaa saatetaan joutua kansainvälistymisen seurauksena muuttamaan. Väärinymmärrykset kommunikoinnissa yleistyvät ja saattavat heikentää pääkonttorin ja alueellisten yksiköiden välillä vallitsevaa luottamusta. Luottamusongelmien korjaamisyritykset saattavat vastaavasti vaarantaa organisaation toiminnot, jotka ovat perustana menestykselle. (Meyer 2015, 68.)

Hiljaisen tiedon ja itsestäänselvyyksiksi muodostuneiden tapojen kautta kommunikointi ja tiedonsiirto henkilöstön jäsenten välillä tapahtuu lähes automaattisesti, kun työskennellään samassa sijainnissa ja omataan samanlaiset kulttuuriset taustat. Ryhmän sisällä non-verbaalinen kommunikointi esimerkiksi ilmeillä ja eleillä on yleistä ja juuri viestintä pitää ryhmän yhtenäisenä (Lämsä & Hautala 2005, 122). Kollegat ymmärtävät keskustelusta tiettyjä viestejä jopa toistensa äänensävyn tai kasvojen ilmeiden perusteella. Työyhteisössä saattaa tapahtua paljon asioita automaattisesti, ilman että kukaan edes tarkemmin huomioi niiden toteutumista. Kansainvälistymisen myötä organisaatioista katoaa tehokas epäsuora kommunikointi ja asiat täytyy ilmaista selkeästi. Automaatiolla tapahtuvat asiat täytyy hoitaa manuaalisesti, selkein viestein, koska kehonkielellä puhuminen ei ole enää mahdollista. Eri kulttuurit pitkien välimatkojen päässä aiheuttavat toimintaan väärinymmärryksiä ja tehottomuutta. (Meyer 2015, 68.)

Rossin (2015, 119) mukaan parhaissa työpaikoissa viestintä on laajaa tiedon välittämistä, jota toteutetaan puhumalla, kuuntelemalla ja osallistumalla. Hänen mukaansa puhuminen kasvattaa tietoisuutta asioista, kuunteleminen auttaa ymmärtämään eri asioiden merkitykset omalle työlle ja johtajien osallistuminen esimerkiksi työntekijöiden ideoiden tavoitteluun vahvistaa sitoutumista. Erityisen tärkeää toiminnan laajentuessa eri yksiköihin on selkeyttää henkilöstön välistä viestintää. Valta- ja vastuut tulee olla selkeästi merkittyinä kaavioiden, jotta jokainen tietään kuka vastaa mistäkin tehtävästä ja kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa. Kommunikaation selkeyttäminen saattaa olla organisaatiolle hyödyksi myös siksi, että silloin tiedetään varmasti mitä viesteillä tarkoitetaan ja onko viestin vastaanottaja ymmärtänyt informaation. Toisaalta säästetään aikaa, kun vältetään väärinymmärrysten selvittelyltä, toisaalta taas lisääntynyt byrokratia hidastaa kommunikointi huomattavasti. (Meyer 2015, 68–69.) Useat tutkimukset osoittavat, että monikulttuurinen organisaatio, jossa johtajat puuttuvat kommunikaatio-ongelmiin suoraan, ovat luovempia ja menestyvät monokulttuurisia organisaatioita paremmin (Lauring & Klitmøller 2017, 306).

Organisaation laajentuessa useampaan eri yksikköön, saattaa organisaatiokulttuuriin kuuluva yhteishenki kärsiä. Johtajien haasteeksi yhtenäisen kulttuurin kehittämisessä muodostuu eri henkilöstöryhmittymät. Eri sijainneissa toimivat henkilöt muodostavat omia ryhmiä, jotka joissain tilanteissa saattavat ajatella kilpailevansa keskenään. Rotu-, ikä-, ja sukupuolierot ovat saattaneet juurtua syvälle ja ennakkoluulojen muuttaminen voi osoittautua erityisen vaikeaksi. Johtajien tulee kuitenkin osata kohdella kaikkia henkilöstön jäseniä tasapuolisesti, riippumatta siitä sijaitseeko toimipiste pääkonttorissa vai täysin toisessa maanosassa tai siitä, puhutaanko samaa kieltä. Pelkästään yhteisödynamiikkaa jarruttavien tekijöiden tiedostaminen ei riitä, vaan johtajille ja esimiehille on välttämätöntä oppia myös kulttuuriset taidot työssään. Johtajalta edellytetään uteliasta, avarakatseista ja vuorovaikutuksellista johtamistapaa monikulttuurisessa työyhteisössä. (Meyer 2015, 69; Lahti 2008, 60.)

Meyer (2015, 69) kertoo artikkelissaan tapauksesta, jossa Yhdysvaltalainen yritys avasi uuden toimipisteen Aasiaan yrittäen viedä mukanaan yhteistyöpainotteista kulttuuria, jossa päätöksenteko tapahtuu vahvasti yrityksen eri tahoja konsultoiden. Aasian toimistossa työntekijät jakoivat työtehtäviä ja konsultoivat kyllä toisiaan tiiminsä sisällä, mutta pysyttelivät erillään pääkonttorin kollegoista. Thaimaalainen johtaja selitti, että heidän kulttuurissaan erityisen tärkeää on pyrkiä välttämään virheitä, ja päätökset tehdään ryhmässä. Ero amerikkalaiseen kulttuuriin näkyy selvästi siinä, että amerikkalaiset saattavat soittaa konferenssipuhelun lähes yllättäen, kun taas thaimaalaiset haluavat valmistella puheenvuoronsa etukäteen ja saada siihen ensin lähimmiltä kollegoiltaan mielipiteen.

Szymura-Tycin ja Kucian (2016, 70) mukaan organisaation kansainvälistyessä erityisesti neljä Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista on organisaatiokulttuurin tarkastelussa otettava huomioon: valtaetäisyys, yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys, epävarmuuksien välttäminen sekä aikaorientaatio (kts. luku 3.5). Valtaetäisyys sekä epävarmuuksien välttäminen liittyvät erityisesti kansainvälistymisen seurauksena liittyvään innovatiivisuuden kasvuun. Kansainvälistymisen ajatellaan olevan organisaation innovaatio, joka mahdollistaa astumisen uudelle tuntemattomalle markkina-alueelle. Uudesta alueesta pyritään hankkimaan etukäteen mahdollisimman paljon tietoa epävarmuustekijöiden välttämiseksi.

2.1.3 *Organisaatiokulttuurin johtaminen*

Todellisuudessa kriittisin elementti organisaation toiminnalle ja menestykselle ei ole kulttuuri, vaan se, mitä organisaation johto kulttuurilla tekee (Hofstede 2001, 408). Kulttuurin sanotaan sijaitsevan syvällä organisaation historiassa ja sitä on hyvin vaikea ilmaista tai muuttaa (Valpola 2004, 152). Organisaatiokulttuurin rakentumiseen vaikuttavat vahvasti johtajan arvot ja näin ollen kyseiset arvot määrittävät myös organisaation toimintafilosofian (Peltonen 2007, 140). Organisaatiokulttuurin kautta johtaminen ei takaa menestystä tai onnistunutta muutosprosessia, mutta toimivan kulttuurijohtamisen kautta pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista (Chatman & Cha 2003, 20). Johtajuus ei ole pelkästään osa organisaatiokulttuuria, vaan sen avulla voidaan koko ajan luoda uutta kulttuuria (Sydänmaalakka 2004, 132). Myös toimivaa organisaatiokulttuuria pitää hoitaa ja kehittää (Lehto 2001, 65). Erityisesti kulttuurin johtaminen vaatii johtajalta kurinalaisuutta asioiden ammattimaiseen hoitamiseen. Aloitteellisuus ja riskien ottaminen kuuluvat yrittäjähenkiseen johtamiseen, joka on toimiva myös kulttuurisessa johtamisessa. Kurinalaisuus yhdistettynä yrittäjyyteen on sanottu olevan salaisuus organisaati-

tioiden menestyksen taustalla. (Karlöf & Lövingsson 2004, 99.) Kulttuurin avulla yritysjohto kykenee tunnistamaan ja arvioimaan tekijöitä, joiden kautta yrityksen toimintaa voidaan kehittää (Paalumäki 2011, 317).

Johdon keskeiseen vastuualueeseen kuuluu kulttuurin määrittäminen sellaiseksi, että se ulottuu koko organisaation toimintatavaksi. Alaiset oppivat kulttuurin muun muassa matkimalla käyttäytymistä, jolloin johdon tehtävänä on esimerkiksi levittää toivottuja kulttuurinmukaisia toimintatapoja. Johtajuus tulisikin pohjautua johtajan omiin arvoihin ja periaatteisiin kuten kunnioitukseen, oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen (Sydänmaalakka 2004, 131). Kulttuurista pitää puhua ja siitä pitää kirjoittaa, mutta pääasiassa ylimmän johdon tehtävänä on omalla esimerkillään ylläpidettävä sitä ja tarvittaessa muutettava toimintaa ympäristön sitä vaatiessa (Lehto 2001.) Lisäksi johtajan tulisi johtaa ja vahvistaa kulttuuria jatkuvasti erilaisten viestintä- ja johtamistoimintojen kautta. Rekrytointitilanteissa johdon tulee arvioida, onko uudelle henkilöllä tavoiteltua kulttuuria vahvistava vaikutus. (Rossi 2015, 22.) Jokaisen organisaatioon tulevan uuden henkilön on opittava käytettävä kieli, sillä työyhteisön ammattikieli rajaa taitamattomat pois kulttuurin piiristä. Tämä korostaa sitä, kuinka tärkeä johtajan kulttuurinvahvistamiskeino on uusien henkilöstön jäsenten valinta. Organisaation monimuotoistumisessa on keskityttävä rekrytoimaan näkemyksiltään erilaisia työntekijöitä. (Lämsä & Hautala 2005, 183.)

Organisaatiokulttuurit muodostuvat johtajien toimesta ja heidän vastuullaan on kulttuurin johtamisen lisäksi myös tarvittaessa sen tuhoaminen. Scheinin (1991, 20) mukaan johtajien tärkeimmäksi tehtäväksi voidaankin nimittää kulttuurin työstäminen, koska se toimii perustana kaikelle organisaation toiminnalle. Youngin (2000, 20) mukaan johtajat voivat työstää, ylläpitää tai muokata kulttuuria kuudella eri keinolla: strategian muokkauksella, käyttämällä vaikutusvaltaansa, motivoimalla ja palkitsemalla toivottua käyttäytymistä, johtamistoiminnoilla kuten budjetin tai raportoinnin kautta, konfliktien johtamisella sekä vaikuttamalla asiakastyytyväisyyteen. Schein haluaa organisaatiokulttuuria ja johtamista käsittelevässä teoksessaan korostaa, että johtaminen ja kulttuuri kulkevat rinta rinnan, eikä niitä voi erikseen yksinään ymmärtää. Johtajien en myöskään tulisi olettaa voivansa johtaa kulttuuria samoin kuin muita johtajien kontrolloitavissa olevia asioita. Todellisuudessa kulttuuri kontrolloi johtajien toimintaa ja sen vahvistuessa sillä on vaikutus myös johtajien tapaan ajatella ja tuntea. Aina organisaation sisällä havaitut ongelmat, kuten viestintävaikeudet tai epäonnistunut ongelmanratkaisu eivät johdu johtajan taitamattomuudesta työssään tai henkilöstön henkilökohtaisista rajoituksista. Syynä saattaa olla johtajan ja alaisten erilainen kulttuuritausta. Johtajan tulisikin osata huomioida kulttuurierot mahdollisimman nopeasti, jotta toiminnan vaikeudet tunnistettaisiin ennen suurempia ongelmia. (Schein 1991, 20–22, 322–323.)

Johtajat ovat siis mukana kulttuurin muodostumisessa, kehittämisessä, muuttumisessa sekä tuhoutumisessa. Johtajien toiminnoilla on kulttuuria vahvistavia vaikutuksia ja joh-

tajat myös sulkevat kulttuuria sisäänsä. Mikäli kulttuuri on kehittymässä huonoon suuntaan, johtajan vastuulla on auttaa organisaation jäseniä ”poisoppimaan” näistä negatiivisesti kulttuuriin vaikuttavista olettamuksista ja sisäistämään uusia olettamuksia. Schein kuvaa johtajuuden oleellisimmaksi tehtäväksi kulttuurin manipuloimisen, joka luo johtajuudelle vaikean haasteen. Aina ei voi luottaa omiin itsestään selviin olettamuksiin, vaan on omaksuttava uusia kulttuuriolettamuksia ja ohjattava ryhmiä sopeutumaan muuttuviin toimintaympäristön olosuhteisiin. Ilman johtajuutta ei organisaatioilla olisi mahdollisuutta selviytyä. (Schein 1991, 324–325.)

Erityisen tärkeää kulttuurin johtamisessa on viestinnän tehokkuus ja toimivuus. Ritchien (2000, 9) tekemän tutkimuksen mukaan mitä nopeammin yksilö ymmärtää organisaation ja johdon hänelle asettamat odotukset ja työstä saatavat vastineet, sitä nopeammin hän alkaa toimia kulttuurin mukaisesti ja noudattaa yhteisössä vallitsevia normeja. Mikäli johtajat haluavat alaistensa arvomaailman yhdistyvän organisaatioissa vallitsevaan systeemiin, heidän on palkittava kulttuurinmukaista käyttäytymistä. Pelkkä kulttuurinmukaisen arvojen ja käyttäytymisen kertominen ei kuitenkaan riitä, vaan johdon on omalla esimerkillään pyrittävä jakamaan toivottuja tapoja. Esimerkillä johtaminen on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi ja lisäksi johdon on itse uskottavat vallitseviin arvoihin ja sisäistettävä toimintatavat omikseen, jotta voidaan olettaa alaisten toimivan samoin. (Ritchie 2000, 9.)

2.2 Monikulttuurinen organisaatio

Gloaalilla aikakaudella kansainvälinen vuorovaikutus organisaatioiden välillä on tärkeää. Monikansalliset yritykset kohtaavat päivittäin ihmisiä eri kulttuureista, erilaisilla kansallisilla taustoilla. Tämä vaatii poistumista omalta mukavuusalueelta ja tutustumista vieraisiin toimintatapoihin, uskomuksiin ja arvoihin. (Peltonen 2007, 157.) Työelämässä monikulttuurisuudella tarkoitetaan yleensä eri kansalaisuuksia, etnisiä taustoja, uskontoja ja kieliä. Monikulttuurisuuteen liittyy kuitenkin myös muita tärkeitä ominaisuuksia kuten esimerkiksi sukupuoli, ihonväri, sosiaaliluokka, seksuaalinen suuntautuminen, psyykkinen ja fyysinen toimintakyky, vammaisuus sekä persoonallisuus. (Lahti 2014.) Vilkmannin (2015) mukaan kulttuuritausta voi selittää vain osan yksilön toiminnasta. Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuus -käsitteellä halutaan kuvata kahden tai useamman kansallisen kulttuurin kohtaamista. Erilaisista kulttuurisista ryhmistä muodostuvaa organisaatiota voidaan pitää moniarvoisena, mutta monikulttuuriseksi organisaatiota voidaan kutsua vasta, kun se itse osaa arvostaa ja pitää huolta monimuotoisuudestaan (Edwor & Aluko 2007, 189). Myös Canen ja Canen (2008, 6) toteavat tutkimuksessaan, että monikulttuurinen organisaatio on muutakin kuin organisaatio, jossa useammat kulttuurit kohtaavat. Vaikka erilaisuus työntekijöiden keskuudessa on tärkeä monikulttuurisuuden edellytys,

monikulttuurinen organisaatio on paikka, jossa kaikki työntekijät kokevat arvostusta kulttuuristaan riippumatta.

Hofstede (1993, 32) tutki monikansallisessa suuryhtiössä työskentelevien ihmisten arvostuksia ja vertaili maiden välisiä otoksia. Hän nimesi samankaltaisten ihmisten kokeamia ongelmia kulttuurien kohtaamisessa. Ongelmia koettiin sosiaalisessa eriarvoisuudessa, kuten viranomaissuhteissa, suhteissa yksilön ja ryhmän välillä, käsityksessä maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä sekä epävarmuuksien käsittelytavoissa, jotka liittyvät aggressioiden hallitsemiseen ja tunteiden ilmaisuun. Kulttuuritaustalla ei voi selittää kaikkea, mutta samoja piirteitä on havaittavissa saman kansallisen kulttuurin omaavien henkilöiden työelämässä (Vilkman 2015). Vaikka kulttuurien kohtaaminen luo organisaatioihin omat ongelmansa, on monikulttuurinen henkilöstö organisaation rikkaus. Monikulttuurinen henkilöstö lisää organisaation tietoisuutta kulttuureista, eri kulttuureihin liittyvistä tavoista, normeista ja arvoista. Tällaisen kulttuuritietämyksen kautta organisaatiolla on mahdollisuus kehittää prosessejaan ja oppia ymmärtämään laajempia asiakas-kuntia ja muodostaa uusia sidosryhmäsuhteita. (Fitzsimmons ym. 2011, 199.)

Monikulttuurisissa organisaatioissa eri maissa sijaitsevien yksiköiden sisäiset toimintatavat saattavat erota toisistaan melko paljon. Tavot vaikuttaa sidosryhmiin, erilaiset markkinastrategiat sekä johtamisjärjestelmät ovat esimerkkejä prosesseista, jotka voivat olla huomattavastikin erilaisia eri yksiköissä, vaikka toimittaisiinkin saman organisaation logon alla. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että organisaatiokulttuurit eroaisivat toisistaan suuresti. Mikäli sisäinen toimintaympäristö ja esimerkiksi yritysfilosofia on monikulttuurisen organisaation yksiköissä sama, ei yrityskulttuurissakaan välttämättä ole suuria eroja. Yrityskulttuurien erot ovat usein selitettävissä yritysten erilaisilla strategioilla. (Toyohiro & Stewart 1998, 365, 408.) Hofsteden (2001, 12) mukaan kulttuurisia eroja ei kuitenkaan voi ymmärtää ilman, että perehtyy ensin historiaan. Lisäksi kulttuurierojen tunteminen auttaa yksilöitä ymmärtämään paremmin eri kulttuureista tulevia kollegoitaan ja yhteiskumppaneitaan (Vilkman 2015).

Monikulttuurinen organisaatio, joka on aidosti sitoutunut panostamaan rakenteelliseen dynaamisuuteen sekä erilaisuuteen organisaation kaikilla tasoilla, herkästi myös ylläpitää avointa, tukevaa ja reagoivaa toimintaympäristöä. Tällöin voidaan ottaa huomioon kulttuuriset erilaisuudet kaikissa organisaation toiminnoissa ja linkittää politiikat ja käytännöt tukemaan tavoitteita yhä kansainvälisemmästä ja monikulttuurisemmasta organisaatiosta. (Wilcox & Mccray 2005, 78.) Tutkimusten mukaan hyvässä monikulttuurisessa työpaikassa vallitsee hyvä keskinäinen sopu, fyysinen sekä psyykinen turvallisuus, yhteenkuuluvuuden tunne on vahva ja kaikilla on mahdollisuus tehdä mielekästä työtä, saada osakseen arvostusta sekä mahdollisuuden oppia ja kehittyä (Lahti 2014).

Samalla kun monikulttuurisuus on organisaation innovatiivisuuden ja menestyksen lähde, se saattaa aiheuttaa lukuisia konflikteja ja takaiskuja toiminnalle (Glinkowska

2016, 58). Kulttuurien kohtaamisissa nähdään sekä mahdollisuuksia että uhkia. Esimerkiksi rasismia saattaa esiintyä, jolloin jokin toinen ryhmä olettaa olevansa toista geneettisesti parempi. Lisäksi väärinkäsitykset moninkertaistuvat johtajien välisissä neuvotteiluissa. Kulttuurin tuntemattomuus saattaa myös aiheuttaa yksilölle avuttomuuden ja vihan tunnetta uutta ympäristöä kohtaan, joka saattaa vaikuttaa kaikkeen toimintaan. (Hofstede 1993, 298–299.) Vaikka konfliktit ja vaikeudet ovat todennäköisiä kulttuurien kohtaamisissa, monikulttuuriset organisaatiot kuitenkin arvostavat erilaisuutta moniarvoisessa yhteiskunnassa ja näin ollen onnistuvat usein välttämään ne tavanomaiset väärinymmärrykset ja konfliktit, jotka ovat monokulttuurisille organisaatioille tyypillisiä. (Wilcox & Mccray 2005, 79.)

Toimivassa monikulttuurisessa organisaatiossa kaikki erilaiset työvoimaresurssit osataan hyödyntää oikein. Henkilöstön jäsenet arvostavat toisiaan sekä erilaisuutensa tuomaa monimuotoisuutta. Organisaatio jakaa yhteisen vision sitoutumisesta sisäiseen monimuotoisuuden organisaation kaikilla tasoilla, joka mahdollistaa uusiin innovaatioihin, joustavaan toimintaan sekä erikulttuuristen henkilöiden osallistumisen päätöksentekoon. Kaiken tämän lisäksi organisaation tuottavuus paranee, kun onnistutaan kohdistamaan kaikki työntekijäresurssit työtehtävien suorittamiseen kulttuurikonfliktien ratkomisen sijaan. (Edewor & Aluko 2007, 194.)

Monikulttuurisen organisaation kehittyminen eroaa monin tavoin tavanomaisen organisaation kehitystoimista. Monikulttuurisessa organisaatiossa sosiaalinen oikeudenmukaisuus otetaan paremmin huomioon, jolloin sorron ja syrjinnän lopettaminen on keskeisemmässä asemassa. Lisäksi monikulttuurisissa organisaatioissa uskotaan, että epäoikeudenmukaisuudet eivät ensisijaisesti ole seurausta huonosta viestinnästä, huonosta hallinnosta tai osaamisen puutteesta vaan syynä katsotaan olevan vallan monopolit. Myös konfliktien ajatellaan olevan välttämättömiä organisaation kehitystoiminnassa eikä niitä pelätä tai ajatella niiden olevan toimintaa tuhoavia tekijöitä. (Wilcox & Mccray 2005, 78.) Monikansallisista organisaatioista puhuttaessa on kuitenkin tärkeää muistaa, että kansalliset kulttuurit eroavat organisaatiokulttuurista monin tavoin. Organisaatio on erilainen sosiaalinen järjestelmä kuin kansakunta. Kansallisten kulttuurien tutkiminen on osoittautunut hyödylliseksi, kun pyritään ymmärtämään organisaatiokulttuureja. (Hofstede 1993, 38.)

2.2.1 Monikulttuurinen johtaminen

Työelämän kansainvälistyminen ja organisaation laajentuminen uusille markkina-alueille vaikuttavat organisaation monikulttuuristumiseen. Monikulttuurisen organisaation syntyminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman aitoa, pitkäjänteistä ja suoraa ylimmän johdon tukea ja osallistumista (Ljubica ym. 2016, 53). Johtamisen vaikutus on ratkaisevaa, kun

pyritään edistämään monikulttuurista herkkyyttä organisaatioissa (Canen & Canen 2008, 5). Lisäksi johtajan tulee huomioida, että vieraassa maassa johtamiselle ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle oleelliset perusoletukset saattavat poiketa merkittävästi kotimaassa sijaitsevan organisaation vastaavista (Peltonen 2007, 157).

Kaikki organisaatiot ovat erilaisia, joten ei ole mahdollista luoda yhtä johdonmukaista mallia monikulttuuristen organisaatioiden johtamiselle (Glinkowska 2016, 55). Monikulttuurinen johtajuus vaatii johtajalta aikaisempien ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista ja ennakkoluulottomuutta resurssien käyttöön ja kehittämiseen. Johtajan ei tulisi takertua kulttuurien erilaisuuteen, vaan siihen miten uusia kykyjä, ominaisuuksia ja kokemuksia voitaisiin parhaiten hyödyntää. (Lahti 2008, 17.) D'Netto ja Sohal (1999, 531) toteavatkin, että monikulttuurisuuden johtaminen tarkoittaa uusien taitojen löytämistä ja sellaisten politiikkojen ja käytäntöjen luomista, jotka saavat esiin kunkin työntekijän parhaat puolet sellaisessa ympäristössä, joka rohkaisee kaikkia työntekijöitä käyttämään täyttä toimintakapasiteettiaan organisaatioiden tavoitteiden täyttämiseksi.

Kuten aina toimintaympäristön muuttuessa, johtajalta vaaditaan jatkuvaa toimintojen uudelleenarvioimista. Kyky hankkia muita organisaatioita tehokkaammin monikulttuurista henkilöstöä on suuri kilpailuvaltti. Monikulttuurisessa ympäristössä täydellä panoksella työskentelevien työntekijöiden olemassaolo ei ole itsestäänselvyys, vaan johtajien vaikutettava siihen muun muassa ottamalla huomioon monimuotoisuus myös rekrytointi-, koulutus-, kehittämis-, arviointi- ja palkkauskäytännöissään (Canen & Canen 2008, 6). Parhaat työntekijät saavat usein itse valita työnantajansa ja siksi yritysjohdon onkin ehdottoman tärkeää luoda organisaatiolle hyvä maine ja tasapainottaa monikulttuurinen henkilöstörakenne toimintaa parhaiten tukevaksi. Jokaisella organisaation johtajalla, esimiehellä ja vähitellen myös työntekijällä on vastuunsa monikulttuurisen organisaation johtamisessa. (Lahti 2008, 17–18.)

Johtajat ovat vastuussa siitä, että työntekijät tekevät oikeita asioita. Organisaation sisäistä käyttäytymistä ohjaamalla sekä työntekijöiden taidot huomioimalla johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation strategisiin tavoitteisiin sekä monikulttuurisen suunnan edistämiseen. (Ljubica ym. 2016, 53.) Johtajat ovatkin yhä enemmän alkanet arvostaa monikulttuurista työvoimaa ja muodostavat henkilökuntansa erilaisista etnisistä taustoista, eri kansallisuuksista sekä eri uskonnoista tulevista ihmisistä (Edewor & Aluko 2007, 189). Kansainvälistymisen seurauksena kulttuurien kohtaaminen on välttämätöntä ja se saattaa ilmetä kulttuuritörmäyksenä, kulttuuriristiriitana tai vaikka kulttuurishokkina (Ekwall & Karlsson 1999, 145). Ljubican ym. (2016, 60) tekemän tutkimuksen mukaan kokenut monikulttuurisen organisaation johtaja osaa hallita mahdollisia kulttuurierojen aiheuttamia konflikteja työntekijöiden keskuudessa aiheuttaen mahdollisimman vähän negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Omassa kulttuurissa omien tekojen aiheuttamat reaktiot ovat ennalta-arvattavissa, mutta vieraassa kulttuurissa ei voida yhtä varmasti tietää seurauksia. On osattava suhtautua ennakkoluulottomasti, jotta voidaan kommunikoida

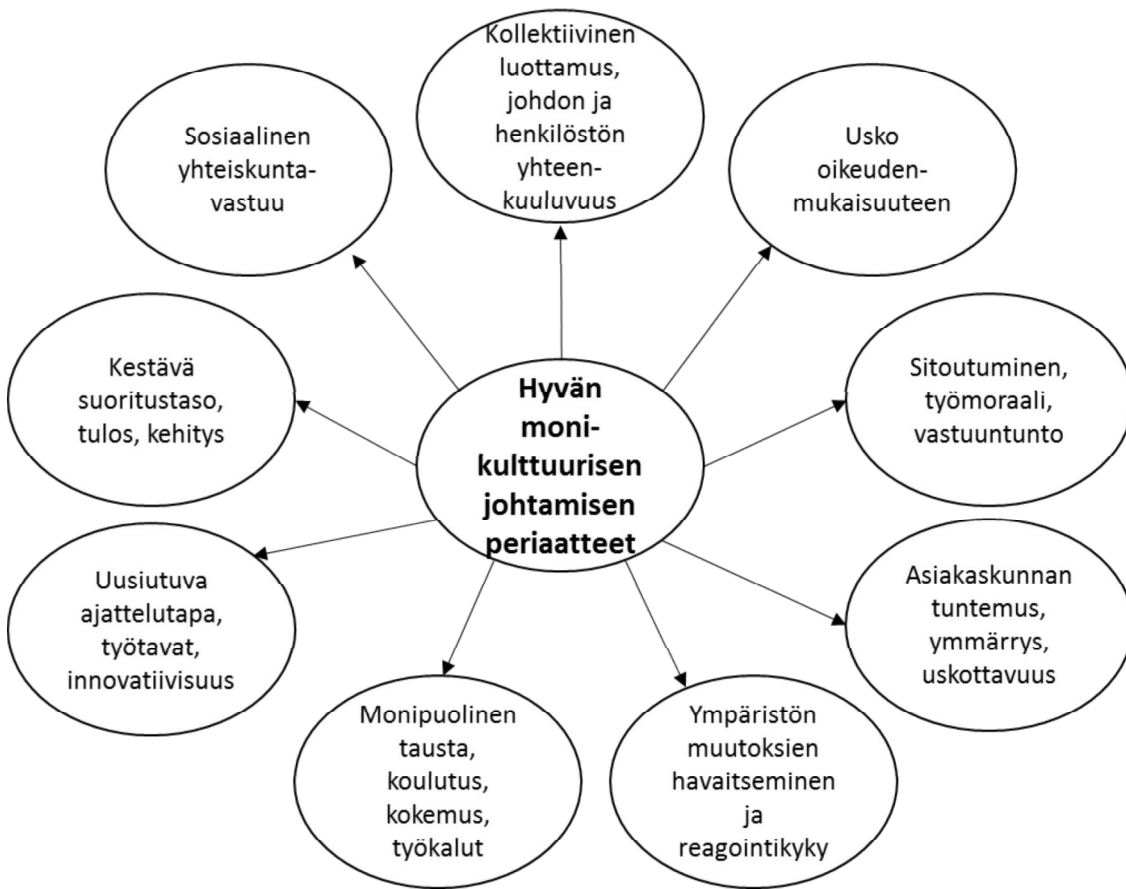
ilman väärinkäsityksiä. Taitava yritysjohtaja kykenee aistimaan alaistensa reaktioita, tuntee empatiaa ja omaa hyvät sosiaaliset taidot. Tällöin myös kulttuuritörmäyksiin osataan suhtautua oikein ja ne tiedostetaan väistämättöminä tapahtumina. (Ekwall & Karlsson 1999, 145–146.)

Kansainvälisen organisaation johdon on ymmärrettävä, millainen vaikutus kulttuurisella taustalla on liiketoimintaan ja arkipäivän muotoihin eri maissa. Organisaation omaa yrityskulttuuria tulisi tarkastella riittävän kriittisesti, jotta tunnistettaisiin myös sellaisia toiminnan ja ajattelun piirteitä, jotka ovat seurausta omista kansallisista perinteistä ja arvoista. (Peltonen 2007, 157–158.) Hofsteden (2001) tekemässä tutkimuksessa monikansallinen yritys ei kyennyt samankaltaistamaan eri organisaatioyksiköiden työntekijöiden arvoja, vaan tietynlaista organisaatiokäyttäytymistä ohjasi paikalliset kulttuurin asettamat perusolelut. Peltosen (2007, 158) mukaan monikansallisen yrityskulttuurin luomisen sijaan johtajien tulisi ottaa huomioon kulttuurieroista aiheutuvat tulkintaerot sekä kussakin organisaatioyksikössä paikallisesti vaikuttavat kulttuuriset arvot, normit ja perusolelut. Vieraassa kulttuurissa yhteisymmärryksen ja keskinäisen luottamuksen elinehtona on tiivis viestintä ja kommunikointi sidosryhmien sekä henkilöstön kanssa. Monikulttuurisen johtajan on kyettävä konkreettisesti puuttumaan vallitseviin ongelmatilanteisiin sekä mahdollisiin epäoikeudenmukaisuuksiin. (Lahti 2008, 119.)

Monikulttuurisuuden johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa johtajan tulisi pyrkiä rakentamaan ympäristö, joka sopii kaikille työntekijöille (Edewor & Aluko 2007, 193). Ei esimerkiksi ole tärkeää, että kaikki työntekijät puhuvat samaa kieltä koko ajan, mutta tärkeää on, että johto puhuu kielellä, jonka kaikki työntekijät ymmärtävät (Lauring & Klitmøller 2017, 316). Johtajalta vaaditaan kärsivällisyyttä alaistensa kulttuurierojen ymmärtämiseen, jolloin on helpompaa huomata eri kulttuureista tulevien työntekijöiden motiiveja heidän tietynlaiselle käyttäytymiselleen. Lisäksi johtajan tulisi tuntea läpikotaisin toimiala, jolla yritys toimii ja omata taito ottaa riskejä vieraassakin kulttuurisessa ympäristössä. Tämä on helpompaa, mikäli esimiehet onnistuvat hyödyntämään alaistensa tietotaitoa kulttuuriin ja liiketoimintaympäristöön liittyen ja ovat avoimia saamalleen kritiikille. (Glinkowska 2016, 58.) Hofsteden (1993, 322–323) mukaan kansainväliset yritykset panostavat monikulttuurisen johtajuuden kehittämiseen lähettämällä johtajiaan työskentelemään ulkomailla sijaitseviin toimipisteisiin, jolloin vuorovaikutus muiden maiden edustajien kanssa syventyy ja luottamus vahvistuu.

Lahti (2008, 22) on koonnut yhteen monikulttuurisen johtamisen pääperiaatteet, jotka on kirjattu kuvioon 3. Jotta organisaatio voisi hyötyä monikulttuurisuudesta, on sitä johdettava hyvin. Kuten henkilöstöä yleensäkin, myös erilaisuutta tulisi pitää organisaation yhtenä tärkeänä resurssina (Edewor & Aluko 2007, 193). Mikäli monikulttuuristumisen annetaan organisaatiossa tapahtua hallitsemattomasti, henkilöstö saattaa klikkiytyä, enemmistö-vähemmistöjännitteet nousevat esiin ja henkilöstö jakautuu kilpailuasetel-

miin. Erilaisuuden edistäminen väkisin asettamalla kiintiöitä ilman kunnollisia toimintasuunnitelmia niiden saavuttamiseksi aiheuttaa hankaluuksia toiminnalle. (Lahti 2008, 22.)



Kuvio 3 Hyvän monikulttuurisen johtamisen periaatteet (mukaellen Lahti 2008, 22)

Monikulttuurisen organisaation johtajalta vaaditaan lukuisia ominaisuuksia ja osaamista organisaation menestyksekkääseen johtamiseen. Yllä olevassa kuviossa 3 on lueteltu ne johtamisen periaatteet, joiden avulla monikulttuurisen organisaation johtamisessa voidaan onnistua. Glinkowska (2016, 58) lisää herkkyyden erilaisuudelle yhdeksi hyvän johtajan ominaispiirteeksi, kun työskennellään kansainvälisessä ja monikulttuurisessa ympäristössä. Hyvän johtamisen lisäksi on myös osattava hyödyntää olemassa olevia resursseja optimaalisesti pitkällä aikavälillä. Kirjava työvoima omaa monenlaista kulttuurista osaamista, kuten kielitaitoa ja eri kulttuurien tuntemusta, joka on suuri kestävä kilpailuetu esimerkiksi laajennuttaessa uudelle markkina-alueelle uuteen maahan (Edewor & Aluko 2007, 193). Johtajalla on näin ollen mahdollisuus käyttää monikulttuurista henkilöstöä välineenä laajemman tavoitteen, eli tuloksen ja toimintakyvyn edistämisen saavuttamiseen. (Lahti 2008, 21–22.)

Edeworin ja Alukon (2007, 191, 193–194) mukaan monikulttuurisessa johtamisessa erityisen tärkeää on asettaa hyviä esimerkkejä toiminnalle, kommunikoida selkeästi kirjoitettujen ohjeiden ja mission kautta, hyödyntää erilaisia koulutusohjelmia, tunnistaa yksilöiden erot, persoonallisuus sekä osaaminen, etsiä aktiivisesti työpanosta vähemmistöryhmistä, parantaa palkkiojärjestelmiä, mahdollistaa sosiaaliset tapahtumat ja juhlat, panostaa joustavaan työympäristöön sekä jatkuvaan toiminnan arviointiin. Lisäksi modernilta monikulttuuriselta johtajalta vaaditaan taitoa asialliseen ja pätevään yhteistyöhön muiden maiden kollegoiden, yhteistyökumppanien ja asiakkaiden kanssa. Johtajan on osattava asiaankuuluvasti kommunikoida ja työskennellä ihmisten kanssa, joilla on täysin erilainen koulutus- ja kulttuurinen tausta. Lauringin ja Klitmøllerin (2017, 306) tekemä tutkimus osoittaa, että kun kommunikaatio organisaatiossa on kunnossa ja sitä johdetaan oikein, monikulttuurisuus on avain lisääntyneeseen luovuuteen ja parantuneeseen liiketoiminnassa suoriutumiseen.

2.2.2 Monikulttuurisuuden haasteet johtamiselle

Organisaatioiden erilaistuminen monikulttuuristumisen seurauksena tuo liiketoimintaan useita etuja. Paremmat päätöksentekoprosessit, enemmän luovuutta ja uusia innovaatioita sekä monipuolisempaa markkinointia erilaisille kohderyhmille. Edellä mainittujen etujen lisäksi monikulttuurisuus tuo mukanaan laajan skaalan haasteita organisaation toiminnalle ja johtamiselle. Tutkimukset osoittavat, että monikulttuurinen toimintaympäristö sisältää enemmän esteitä liiketoiminnalle, kuin monokulttuurinen ympäristö (Glinkowska 2016, 61). Monikulttuurisessa ympäristössä työvoiman monimuotoisuus kasvattaa liiketoiminnan kustannuksia, aiheuttaa mahdollisesti sisäisiä konflikteja ja kommunikaatiokatkoksia. (Cox 1991, 34.) Monikulttuurisen henkilöstön hankkiminen ei ole helppoa, mutta organisaation kokonaisvaltaisen menestyksen kannalta huomio on osattava kohdistaa kulttuurien erilaisuuden aiheuttamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Edewor & Aluko 2007, 189). Tutkijat ovat kuitenkin havainneet, että usein organisaatioiden tavantomaiset haasteet ovat yhteneviä sekä kansainvälisille että kansallisille yrityksille (Valpola 2004, 172).

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että organisaatiokulttuurilla on kansallisia kulttuureja suurempi vaikutus organisaation toimintaan. Kulttuurinmukaiseen käyttäytymiseen opitaan ja se vaikuttaa siihen miten erilaisissa tilanteissa toimitaan. Vaikka oman organisaation kulttuurin mukaan tietynlainen käyttäytyminen olisi täysin normaalia, josain toisessa organisaatiossa tai maassa se saatetaan ymmärtää täysin väärin. (Valpola 2004, 172.) Johtajien tulisi pyrkiä rakentamaan monikulttuurinen organisaatio, joka aidosti arvostaa erilaisuutta. Lähes mahdotonta on kuitenkin saada kaikki organisaation jäsenet ajattelemaan samoin. Ihmiset tuntevat olonsa mukavammaksi itseään muistuttavien

henkilöiden seurassa, johon erilaistuminen ei välttämättä vaikuta positiivisesti. Monimuotoistuminen pakottaa muutokseen, joka saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa ja näin ollen antaa lisähaastetta organisaation johdolle. (Edewor & Aluko 2007, 193.) Muutokset toteutetaan ihmisten toimesta eikä niitä voida toteuttaa vain julistamalla organisaation yhteisiä arvoja. Ihmiset ovat itsekkäitä olentoja ja saattavat toimia ahneesti ja arvaamattomasti, jolloin yksikin muutosvastarintainen henkilö saattaa tuhota kaikki hyvät monikulttuuristumisen yritykset. (Lahti 2014.) Lisäksi ennakkoluulot ja stereotyyppit vaikeuttavat tehokasta yhteistyötä (Glinkowska 2016, 61).

Ochieng ja Price (2010, 450) pitävät sujuvaa kommunikointia monikulttuurisen johtamisen onnistumisen kulmakivenä. Haasteita tälle aiheuttaa yksiköiden eri maantieteelliset sijainnit. Lisäksi eri kielet aiheuttavat väärinymmärryksiä kommunikointiin ja heikommien yhteistä kieltä puhuvat työntekijät ovat vastahakoisia tarjoamaan informaatiota (Glinkowska 2016, 63). Lisäksi liian hierarkkinen rakenne vaikuttaa negatiivisesti sujuvaan kommunikointiin (Kappagomtula 2017, 576). Vaikka nykyteknologia mahdollistaa monipuolisen viestinnän sijainnista riippumatta, väärinymmärrykset ovat verkkoviestinnässä todennäköisempiä non-verbaalien viestien, kuten katsekontaktin ja kehonkielen puuttumisen takia. Tämä taas aiheuttaa luottamuksen ja varmuuden puuttumista monikulttuuriseen organisaatioon. Lahti (2014) painottaa, että johtajan on tunnettava johdettaviensa taustat ja ymmärrettävä monikulttuurisuuden merkitys. Tämä saattaa edellyttää jopa kulttuuristen tulkkien käyttämistä esimiestyön apuna sekä aktiivista kyselemistä ja alaisten kuuntelemista. Monikulttuuristuminen voi olla jopa erityisen raskas kuormitustekijä johtajille, jos he eivät saa siihen tarpeeksi koulutusta. Johtajilta vaaditaan tehokasta rekrytointi- ja perehdyttämisen prosessien hoitamista, kouluttamista sekä työsuojeluvelvoitteiden vaatimusten täyttämistä, eikä näitä kuormitustekijöitä välttämättä huomioida mitenkään ajankäytön standardeissa, työhyvinvoinnin tutkimuksissa, suoritustavoitteissa tai edes palkassa.

Suurimpana monikulttuurisuuden johtamisen haasteena Edewor ja Aluko (2007, 191) näkevät sen, että samalla kun johtajien tulisi maksimoida monikulttuurisuuden tarjoamat mahdollisuudet, heidän tulisi onnistua minimoimaan toiminnan kustannukset. Pearsonin ja Nelsonin (2003) mukaan viisi selkeimmin erottuvaa haastetta monikulttuuristen organisaatioiden johtajille ovat ryhmäkoheesiokehittäminen, sujuvan kommunikaation ylläpitäminen, koordinointi ja kontrollointi, maantieteellisten välimatkojen ja hajaantumisen hallinnointi sekä kulttuurierojen, monimuotoisuuden ja konfliktien johtaminen. Glinkowska (2016, 57) muistuttaa, että monikulttuurisen johtajan on myös jatkuvasti omaksuttava uusia ideoita, teknologiaa, liiketoimintakäytäntöjä sekä kulttuurisia olettamuksia.

Haasteellista, mutta erittäin tärkeää on, että johto ottaa huomioon työntekijöidensä samanarvoisuuden sukupuolesta, etnisestä alkuperästä, iästä ja uskonnollisesta vakaumuksesta riippumatta. Stereotyyppit estävät johtajia huomaamasta työntekijöidensä erilaisuuden, jolloin esimerkiksi merkittävät lahjakkuudet saattavat jäädä huomaamatta ja täysin

hyödyntämättä. Suosiminen ja epätasa-arvoinen kohtelu ovat yleisiä virheitä, joita kansainvälisten organisaatioiden johtajat tekevät. Monikulttuuristen organisaatioiden johtajille haastetta tuo myös alaisten motivointi ja arviointi, koska eri kulttuuritaustojen takia useilla työntekijöillä on hyvinkin erilaisia tapoja ja odotuksia toiminnalle. (Glinkowska 2016, 58, 61–63.) Lisäksi monikulttuuristen tiimien muodostamisen tarve on kasvanut useissa organisaatioissa esimerkiksi erilaisten projektien läpiviennissä. Tämä edellyttää johtajilta taitoa ryhmien hallinnointiin ja samalla kaikkien sidosryhmien huomioimista. Haastetta aiheuttaa myös tarve projektien mahdollisten viivästyksien hallitseminen ja asianmukainen raportointi tarvittaville tahoille. Haastavaa mutta erityisen tärkeää olisi, että johtaja kykenisi tunnistamaan monikulttuuristen ryhmien jäsenten kompetenssit, jotta tehtävien jakaminen onnistuisi tehokkaimmin ja ryhmä onnistuisi saavuttamaan sille annetut tavoitteet. (Kappagomtula 2017, 574.)

Kansantalouden globalisaatio pakottaa organisaatioiden monikulttuuristumiseen ja kuten edellä on mainittu, se on suuri haaste johtajille, mutta myös työntekijöille itselleen. Monikulttuurisissa työyhteisöissä työntekijöiltä odotetaan koko ajan enemmän ja monipuolisempia taitoja ratkoa ongelmia ja monikulttuurisuuden aiheuttamia esteitä toiminnalle. Monikulttuurisuus monimutkaistaa organisaation rakennetta ja vaikeuttaa toimintaa. Lisäksi ilmenevien ongelmien ratkaiseminen saattaa olla hyvinkin kallista. Ratkaisemattomat konfliktit johtavat vaarallisiin seurauksiin. Huomattavasti halvemaksi tulee pyrkiä ennaltaehkäisemään konflikteja, kuin ratkaista niitä jälkikäteen. (Glinkowska 2016, 56, 64.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kulttuurin tutkiminen ja kulttuurien kohtaamiset

Antropologian näkökulmasta kulttuurintutkimus on pyrkimys hahmottaa ja paljastaa kulttuurisia erilaisuuksia. Tämä tarkoittaa käytännössä kulttuurien kannalta vieraiden tapojen ja käyttäytymismallien tutkimista. (Söderholm 1993, 119.) Kulttuurintutkimuksen käsite on lähtöisin englantilaisesta Birminghamin koulukunnasta, jossa kulttuurilla on tarkoitettu jossakin yhteisössä tai yhteiskuntaluokassa omaksuttua elämäntapaa sekä tapaa hahmottaa maailmaa (Alasuutari 1996, 33). Nykypäivänä lähes kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa kulttuuria sivutaan jossain määrin ja erityisesti liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa kulttuuri on hyvin keskeinen termi. Kulttuurintutkimukselle terminä ei kuitenkaan ole voitu antaa eksaktia määritelmää (Alasuutari 1997, 8). Klassisessa johtamisteoriassa kulttuuri nähdään instrumenttina, joka pyrkii täyttämään ihmisten psykologiset sekä biologiset tarpeet. Eri maissa käyttäytyään eri tavalla ja organisaatiot toimivat omissa kulttuurisissa konteksteissaan, omien sääntöjen ja valtasuhteiden ohjaamana. (Koskinen ym. 2005, 182.)

Organisaatiokulttuurintutkimuksen historiassa kulttuurianalyyseja on toteutettu sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin laadullisen tutkimuksen kuitenkin olleen tutkijoiden suuremmissa suosiossa. Koskinen ym. (2005, 189) mukaan organisaatiokulttuurin tutkiminen vaatii aina jonkinasteista kenttätutkimusta. Kvalitatiivisin menetelmin, kuten haastatteluilla, havainnoinnilla, ryhmäkeskusteluilla sekä erilaisten dokumenttien kautta kulttuurista voidaan saada monipuolinen ja rikas kokonaiskuva. Laadullinen aineisto mahdollistaa myös kulttuurin ristiriitaisuuksien ja monimerkityksellisyyden analysoimisen. (Paalumäki 2011, 328–329.) Teoriataustaan perehtyminen on tehtävä kuitenkin ennen jokaista laaja-alaista tutkimusta, koska tutkijan tulisi pystyä hahmottamaan organisaatio kulttuurisina prosesseina (Koskinen ym. 2005, 189). Kulttuurien tutkiminen edistää omalta osaltaan myös eri kansakuntien välistä yhteistyötä, kun tietoja kerätään kansakuntien tasolla (Hofstede 1993, 31).

Organisaation aineettoman pääoman johtamisessa tulisi aina huomioida kulttuuriset vaikutukset. Tämä edellyttää johtajalta kulttuurin tunnistamisen ja oikeanlaisen tulkitsemisen sekä arvioimisen. Koska kulttuuri on luonteeltaan vaikeasti selitettävä ja tulkittava, sen laadullisia ominaisuuksia tulisi kuvailla ja arvioida, jotta itsestäänselvyyksistä voitaisiin puhua ja tarvittaessa kulttuurisia asioita kehittää. Kulttuurin arvioimiseksi ja mittaamiseksi mittareiden tulisi olla erityisen yksiselitteisiä ja antaa riittävästi tietoa juuri halutusta ilmiöstä. (Paalumäki 2011, 327.)

Kulttuurien kohtaamisessa eri kulttuureista tulevat henkilöt tuovat samassa organisaatiossa työskennellessään erilaisia odotuksia ja uskomuksia toiminnalle. Heillä on toisistaan poikkeava näkemys siitä, kuinka organisaatiota tulisi johtaa tai millainen käyttäytyminen siellä on sopivaa. Kulttuurierot eivät välttämättä ole selvästi erottuvia ennen kuin kaksi eri kulttuuria ajautuvat törmäyskurssille ja erot alkavat tulla esiin. Selkeästi näkyviin kulttuurieroihin pystytään vaikuttamaan erilaisilla toiminnoilla ja niitä pystytään hallitsemaan, mutta piiloon jäävät kulttuurierot saattavat yllättää ja olla vaaraksi toiminnan sujuvuudelle. Eniten kulttuureista johtuvia eroja yritysmaailmassa havaitaan vuorovaikutuksessa, yksilöiden käyttäytymismalleissa, toisiinsa suhtautumisessa sekä esimies-alais-suhteessa. Johtajan tehtävänä on pyrkiä saamaan kaksi eri kulttuuria toimimaan saumattomasti yhteen (Mole 2004, 21–22.), mutta kulttuurien yhteensopimattomuuden voidaan myös havaita olevan yritykselle taloudelliseen riskiin tai tuotteen ja markkinan yhteensopimattomuuteen verrattavissa oleva riski (Schein 2009, 190).

Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista syventyä hieman sekä Kiinan kulttuuriin että suomalaiseen yrityskulttuuriin, jotta kulttuurisesti vaikuttavien liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvien tekijöiden tunnistaminen olisi helpompaa. Hofsteden (1993, 38) mukaan kansallisten kulttuurien ja niiden ulottuvuuksien tiedostaminen ja tutkiminen auttavat yrityskulttuurien ymmärtämisessä ja siksi myös tässä tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään organisatorisia kulttuureja, sekä lisäksi kansallisten kulttuurien vaikutuksia niihin. Scheinin (2009, 22) mukaan omistajayrityksen kulttuuri vaikuttaa hallitsevana pienemmissäkin yksiköissä. Toivottavin lopputulos organisaation toimivuuden kannalta olisi kulttuurien yhdentyminen, jolloin molempien kulttuurien parhaita puolia hyödynnettäisiin.

3.2 Suomalainen ja kiinalainen työkulttuuri

Jo tuhansia vuosia sitten syntyi maapallon hedelmällisimmille alueille suuria varhaisvaltioita, joista Kiina on niistä vanhin vielä nykyäänkin olemassa. Kiinalla on siis 4000 vuoden yhtämittainen historia takanaan. (Hofstede 1993, 28–29.) Länsimaalaisten maine Kiinassa on koettu melko huonoksi jo 1800-luvun puolivälistä lähtien, jolloin Iso-Britannia hyökkäsi Kiinaan. Vaikka haavat ovat jo parantuneet, useat kiinalaiset ajattelevat yhä länsimaita hyväksikäyttäjinä. (Blackman 2005, 55, 57.) Suomi kuului ensimmäisiin Kiinan kansantasavallan tunnustaneisiin valtioihin 1950-luvulla ja kauppasuhteet maiden välillä aloitettiin vuonna 1953. Taloussuhteiden osalta kehitys oli kuitenkin hidasta useisiin länsimaihin verrattuna, mutta kiihtyi 2000-luvun alussa. Vaikka 1950-luvulla Suomen merkitys Kiinalle oli suhteessa suurempi, nykyään Kiinalla on suhteita kaikkiin maailman maihin eikä pienelle Suomelle tällöin jää kovinkaan suurta tilaa Kiinan strategiassa. Ystävälliset suhteet kuitenkin muistetaan. Nykypäivänä Kiinan väestö on melko yhtenäistä

ja pääkansallisuus sekä valtaosa vähemmistöistä kuuluu niin sanottuun keltaiseen pääro-
tuun. Kiinan kansainvälinen asema on kehittynyt vuosien saatossa ja nykyään se nime-
täänkin yhdeksi maailman suurvalloista. (Huotari & Seppälä 2002, 24, 126, 525–528.)
Kiinan ennustetaan olevan kolmen maailman suurimman talousmahtimaan joukossa vuo-
teen 2050 mennessä (Mykkänen 2013).

Suomen talouskasvun odotetaan hiipuvan vuoden 2019 aikana. Danske Bank ennusti
vuoden kasvuprosentiksi kahta prosenttia, mutta on laskenut ennustettaan 1,7 prosenttiin.
Vuodelta 2020 odotetaan 1,5 prosentin kasvua. (yle.fi/uutiset.) Talouskasvun hidastumi-
sesta huolimatta suomalaiset yritykset ovat pärjänneet kohtalaisen hyvin ulkomaisilla
markkinoilla. Tähän Lehto (2001, 69) uskoo olevan syynä tutkimus- ja tuotekehitykseen
panostaminen sekä suomalaiset hyvät johtamistaidot. Johtajat ovat onnistuneet hyödyn-
tämään henkilöstön osaamista, sitkeyttä ja joustavuutta tiukemmissakin tilanteissa.

Suomalaisissa teollisuusorganisaatioissa johdon tekninen orientoituminen on tavan-
omaista ja insinöörit hallitsevat useita toimintoja. Molen (2004) mukaan tämä näkyy yri-
tyksissä täsmällisenä ja systemaattisena suhtautumisena. Järjestelmiä ja toimintatapoja
kunnioitetaan, samalla kun suhtaudutaan epäluuloisesti improvisointia vaativiin menette-
lytapoihin. Hänen mukaan suomalaiskulttuuriin kuuluu hermostuminen, mikäli asiat tun-
tuvat olevan hallitsemattomissa. Suomalainen sisukkuus saatetaan nähdä itsepäisyytenä.
Tehokkuuteen panostetaan ja täsmällisyyttä arvostetaan erityisesti, muttei kuitenkaan
pakkomielleisesti. Toimintasuunnitelmia ei ole laadittu kovinkaan yksityiskohtaisesti,
koska suomalaiset odottavat työntekijöiltään oma-aloitteisuutta ja delegoinnissa käyte-
tään hyväksi tavoitteiden asettelua sekä budjetteja. Suomalaisissa organisaatioissa vastuu
on usein korkeammassa asemassa toimivalla johtoryhmällä, jonka päätöksenteko on hi-
dasta, mutta harkittua. Suomalaiset ovat usein epäluuloisia uusia ideoita ja ehdotuksia
kohtaan. (Mole 2004, 108–110.) Simon ym. (1996, 173) lisäävät, että Suomessa ja muissa
Pohjoismaissa naisilla on vahva sosiaalinen asema esimerkiksi muihin eurooppalaisiin
maihiin verrattuna.

Suutarin (2005, 85–86) mukaan ulkomaalaiset näkevät suomalaisen kulttuurin tasa-
arvoisena. Se näkyy esimerkiksi siinä, että yksilöitä puhutellaan usein etunimillä. Ei
myöskään ole epänormaalia, että alainen käyttäytyy esimiehensä seurassa epävirallisesti.
Suomessa organisaatorakenteet ovat melko matalia ja osastorajat ovat häilyviä. Suoma-
laiset työskentelevät melko itsenäisesti ja heille annetaan paljon vastuuta ja vaikutusmal-
lisuuksia omaan työhönsä liittyen. Esimiehet osallistavat alaisiaan päätöksentekoon,
mutta ajoittain itsenäisyys ja oma-aloitteisuus saattavat myös haitata alaisten johtamista.
Vahvoja johtajia kaivataan erityisesti vain silloin, kun kohdataan vaikeuksia (Simon ym.
1996, 174). Viestintä on avointa, mutta niukkaa. Kasvokkain viestintää tulisi olla avoi-
muuden parantamiseksi enemmän. Vähäisellä viestinnällä informaatiota jaetaan kuiten-
kin suhteessa paljon ja annetut viestit saattavat sisältää runsaasti tärkeää tietoa. Vähäisen

viestinnän syynä Suutari epäilee olevan vastuunjaon tehokkuus, jolloin esimiehen lupaa ei tarvitse olla jatkuvasti kysymässä.

Kiinalaisen työkuulttuurin yksiselitteinen määrittelyminen on melko vaikeaa. Kiinalaisissa organisaatioyksiköissä työskentelee hyvin erilaisia ja eri-ikäisiä työntekijöitä eri puolilta Kiinaa. Eri sukupolvilla on toisistaan poikkeavia arvostuksia ja uskomuksia. Yritysmailman haasteena on pula lahjakkaista työntekijöistä. Kiinan liiketoimintaympäristö on ollut kovatahtisessa muutoksessa viimeisten 30 vuoden aikana, eikä koulutusjärjestelmä ole pysynyt kovinkaan hyvin mukana kehityksessä. Kiinalaisten näkemys työntekoon poikkeaa hyvin radikaalisti useimpien länsimaalaisten näkemyksistä. Niin sanottu keskituloinen länsimainen työntekijä saattaa säästää tuloistaan ostaakseen luksustuotteita, joista kiinalainen ei edes ole tietoinen keskittyessään ruokkimaan perheensä työtuloillaan. (Sun 2010, 113–114.) Kiinalaiset oppivat jo lapsuudessaan kunnioittamaan auktoriteetteja, kun eivät saa esittää vastaväitteitä vanhemmilleen. Länsimaalaisia kehoitetaan kertomaan mielipiteensä, mutta Kiinassa henkilökohtaisia mielipiteitä esitetään erityisen varovasti eikä toisia juuri arvostella. Eri tasoilla vaikuttaville ihmiselle puhutaan eri tavoin ja vanhemmille henkilöille sekä johtajille osoitetaan erityistä kunnioitusta. (Blackman 2005, 47.)

Sunin (2010, 64) mukaan länsimaalaisuuteen liittyy vahva individualistisuus. Monien teorioiden mukaan länsimaissa ihmiset toimivat tilaisuuden tullen itseään parhaiten hyödyttävällä tavalla. Myös Simon ym. (1996, 16) mainitsevat, että eurooppalaiselle ihmiselle, myös johtajalle, on tyypillistä nähdä erityisesti se, mikä vastaa hänen omia käsityksiään ja asenteitaan. Vastaavasti Kiinassa tilastot osoittavat päinvastaista, jossa perhe on lähes kiistatta aina yksilöiden arvojärjestyksessä ensimmäisenä. Perheen ja ihmissuhteiden sanotaan olevan kiinalaisen kulttuurin keskiössä (Sun 2010, 129). Lisäksi kiinalaisessa liiketoiminnassa perhesuhteiden kautta työllistyminen on tavanomaista ja suurperheistä tulevia saatetaan jopa suosia rekrytointitilanteissa. Jotkut organisaatiot harkitsevat jopa strategisia kumppanuuksia sen perusteella, kenellä liiketoimintajohtajalla on suuri perhe. (Sun 2010, 131, 142.) Hierarkian sekä perhesuhteiden korkean kunnioituksen takia länsimaalaisen tulisikin olla varovainen mennessään uutena tulokkaana Kiinaan. Kiinalaisilla on suuret verkosto ja suhteet, jotka toimivat kiitollisuudenvelkaan perustuen. Vaikeusvaltaiset ja korkeassa asemassa toimivat yksilöt hallitsevat verkostoja ja länsimaisen henkilön olisikin syytä liittoutua tällaisen vaikutusvaltaisen henkilön kanssa. (Blackman 2005, 84.)

Saralan ja Vaaran (2010, 1369) mukaan aikaisemmat tutkimukset kansallisten kulttuurien eroista osoittavat, että kulttuurierot voivat luoda perustavanlaatuisia ongelmia integroitumiselle sekä myös tiedon jakamiselle ja osaamisen siirtämiselle. Kahden eri organisaatiokulttuurin yhdistämisen vaikeuden taustalla he taas arvioivat vaikuttavan luottamuksen puutteen yritysten henkilöstön jäsenten välillä. Kulttuurista kansainvälistymistä

hidastaa myös se, että usein ulkomailla vieraassa ympäristössä hakeudutaan saman henkisten henkilöiden seuraan (Simon ym. 1996, 17). Yritysten johtamistoimintojen eroihin eri kulttuureissa Carr ja Harris (2004, 80) arvioivat vaikuttavan pääasiassa kansallisten kulttuurien arvot. Johtajien oman kulttuuriset perusolettamukset ja uskomukset saattavat kummuta kansallisesta kulttuurista ja näkyä vahvasti heidän tavassaan johtaa.

3.3 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Organisaatiokulttuurintutkimuksen sanotaan olleen keskeisin tekijä siinä, että 1980-luvulla onnistuttiin eriyttämään liiketaloustieteellinen tutkimus faktaanäkökulmasta. Kun opittiin ajattelemaan organisaatioita kulttuureina, eikä niinkään ainoastaan rationaalisia päätöksiä tekevinä rakenteina tai liiketoimintayksiköinä, myös kognitiiviset ajattelumallit ja rituaalit saivat tutkijoiden huomion. Tutkijat tarvitsivat näin ollen myös uusia metodisia työkaluja yritysten arvojen ja toimintatapojen tutkimiseen ja ymmärtämiseen. (Koskinen ym. 2005, 180–181.)

Erytisesti kulttuuria tutkittaessa selitysmallit perustuvat ymmärtävään selittämiseen. Tutkittavat asiat pyritään tuomaan mahdollisimman selkeään ja ymmärrettävään muotoon. (Alasuutari 2011, 55.) Tämä tutkimus on täten toteutettu käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eroaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta pääasiallisena tarkoituksenaan eritellä laadullista aineistoa ymmärrettävään muotoon (Koskinen ym. 2005, 16), kun kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja saattaa aineiston näin ollen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Usein menetelmiä käytetään rinnakkain ja eri tutkimusmenetelmävaiheet voivat seurata toisiaan. Siksi niitä ei tulisikaan ajatella toistensa vastakohtaisina tai toisiaan poissulkevinä tutkimusmenetelminä. (Hirsjärvi ym. 2005, 126–131; Alasuutari 2011, 32.)

Laadullinen tutkimusmetodi pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman todellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tietoa hankitaan todellisista tilanteista ja tiedonkeruun instrumenttina suositaan usein ihmistä vaihtelevien tilanteiden mahdollisimman tarkkojen havainnointien aikaansaamiseksi. Pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita tutkittavasta kohteesta. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.) Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti haasteet, joita monikulttuurisuus aiheuttaa organisaation johtamiselle. Haasteiden tunnistamisen ja niiden julkittuomisen jälkeen voidaan helpommin keskittyä tarvittaviin toimenpiteisiin johtamistoimintojen kehittämiseksi.

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, jossa pienestä joukosta tapauksia pyritään saamaan mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi (vrt. Hirsjärvi ym. 2005, 125). Tapaustutkimuksen kautta organi-

saation toimintaa voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvaillussa ympäristössä, tuoden samalla spesifisyyttä liiketaloustieteeseen. Lisäksi kyseisen tutkimusstrategian kautta voidaan ottaa voimakkaasti kantaa organisaation toimintatapoihin ja löytää syitä esimerkiksi organisaation menestyksen taustalla. (Koskinen ym. 2005, 154–156.)

3.4 Aineiston keruu ja analysointi

Haastattelua pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, koska tutkijalla on mahdollisuus olla kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä tekee aineiston keräämisestä joustavampaa esimerkiksi valmiiseen kyselylomakkeeseen verrattuna. Haastattelun avulla tutkija pystyy muodostamaan kokonaiskuvan haastateltavan ajatuksista, käsityksistä ja kokemuksista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41). Haastattelijalla on mahdollisuus säädellä kysymyksiä ja muuttaa aihealueiden järjestystä haastattelutilanteessa parhaaksi näkemällään tavalla. Haastattelututkimuksella vastauksiin on mahdollisuus saada enemmän syvyyttä ja tarvittaessa vielä selvennyksiä sisältöön. Myös mahdollisille mielipiteille voidaan pyytää perusteluja. (Hirsjärvi ym. 2005, 193–194.)

Usein haastattelumenetelmät jaetaan kolmeen tyyppiin: strukturoitu, puolistrukturoitu ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset ja niiden järjestyksen sekä mahdollisesti määrittää myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa, eli teemahaastattelussa, haastateltava voi vapaasti vastata esitettyihin kysymyksiin ja antaa täydennyksiä tai ehdotuksia lisäkysymyksistä. Haastattelijalla voi myös vapaasti vaihtaa kysymysten järjestystä ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Syvähaastattelu on haastateltavan vapaampaa ajatuksenjuoksua, jossa tutkija nimeää tutkittavan aiheen, josta pyrkii keskustelemaan haastateltavan kanssa avoimesti. Tutkija antaa haastateltavan vastata täysin omin sanoin ja analysoi keskustelun perusteella tutkittavan henkilön ajatusmaailmaa. (Koskinen ym. 2005, 104–105.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltava kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti Kiinan toimintoihin liittyvän asiantuntijuuden perusteella (vrt. Hirsjärvi ym. 2005, 155). Menetelmä on tehokas, koska tutkijalla on mahdollisuus ohjata haastattelun kulkua kuitenkin ottamatta täyttä kontrollia (Koskinen ym. 2005, 105). Haastattelurungon laatimisessa on lähdetty liikkeelle teema-alueuutelon laatimisesta yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijaan. Teemahaastattelussa myös tutkittavan on tarkoitus toimia kysymysten tarkentajana ja teema-alueisiin liittyvää keskustelua voidaan tarpeen vaatiessa syventää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 67.) Toteutetussa tutkimuksessa noudatettiin osittain myös syvähaastattelumenetelmään liittyviä piirteitä. Monet haastateltavista antoivat ajatuksen juosta vapaasti sekä kertoivat omin sanoin kokemuksistaan aihepiiriin liittyen. Tämä antoi lisää näkökulmia ja laajuutta laaditun puolistrukturoidun haastattelulomakkeen tueksi.

Tutkimushaastattelussa käytettyä teemahaastattelurunkoa muokattiin hieman aina haastateltavan henkilön organisaatiosta ja asemasta riippuen. Haastattelun aihepiirit ja teemat säilyivät kuitenkin samoina kaikilla haastateltavilla. Haastattelutilanteet olivat luonteeltaan avoimia ja haastateltavat kertoivat melko laajastikin kokemuksistaan monikulttuurisuuden aiheuttamista haasteista ja miten ne ovat organisaatioissa ilmenneet. Haastatteluissa käsitellyt teemat olivat organisaatiokulttuuri, esimies-alaissuhde, viestintä ja kommunikointi sekä päätöksenteko. Teemat haastatteluihin valittiin kirjallisuudessa nousseiden teemojen perusteella.

Tutkimuksessa haastatellut henkilöt valittiin tarkkaan organisaation X:n toimitusjohtajan avustuksella tutkimusaiheen tuntemuksen perusteella. Organisaatio X:n toimitusjohtajan vankan Kiinan kokemuksen ja tuntemuksen perusteella tutkija otti yhteyttä hänen ehdottamiinsa henkilöihin myös organisaatioissa Y ja Z. Henkilöä E haastateltiin samassa organisaatiossa Y työskentelevän henkilön D suosituksesta. Tutkimuksessa tehtiin yhteensä kuusi haastattelua, joihin osallistuneet henkilöt olivat kolmesta eri organisaatiosta. Kaikilla haastateltavilla oli melko pitkä kokemusta Kiinassa toimimisesta ja monikulttuurisuuden haasteista, joten he pystyivät vastaamaan tutkimuskysymyksiin henkilökohtaisen kokemuksensa perusteella. Yritys X:stä haastateltiin kolmea henkilöä, Yritys Y:stä kahta henkilöä ja Yritys Z:stä yhtä henkilöä. Neljä haastattelusta käytiin kasvokkain, yksi Skypen välityksellä ja yksi sähköpostin välityksellä kirjallisesti. Skypen välityksellä haastateltiin organisaation X entistä Kiinan maajohtajaa, henkilöä A, joka tällä hetkellä työskentelee muissa tehtävissä Aasissa eikä siksi kasvokkain suoritettava haastattelu ollut mahdollinen. Organisaation Z Kiinan maajohtajaa eli henkilöä F haastateltiin lyhyesti puhelimesta, mutta kiireidensä ja lyhyen Suomen vierailunsa takia hän lähetti vastauksensa kirjallisesti sähköpostilla. Skypen ja sähköpostin välityksellä käytyjen haastattelujen ei kuitenkaan huomattu vaikuttavat saatujen tulosten laatuun, vaan molemmista saatiin tutkimuksen kannalta kattavia tuloksia. Lisäksi Skypen kautta käyty haastattelu oli ajallisesti yhtä pitkä kuin kasvokkain käydyt haastattelut keskimääräisesti. Kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti tutkimukseen osallistumiseen, vaikka osalla työkiireet hieman hankaloittivat sopivan haastatteluajankohdan sopimista. Tutkimukseen osallistuneiden kolmen organisaation lisäksi tavoiteltiin kahta muuta organisaatiota, jotka tutkijasta riippumattomista syistä eivät kyenneet osallistumaan haastatteluun.

Tutkija lähestyi kaikkia haastateltavia ensin sähköpostilla, jossa kertoi tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista ja kysyi mahdollisuutta haastattelulle. Kasvokkain suoritettavat haastattelut käytiin kahden kesken tutkijan ja haastateltavan välillä rauhallisissa tiloissa ilman keskeytyksiä. Haastattelujen kestot vaihtelivat 60 minuutista 90 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta tutkijalla oli mahdollisuus keskittyä täysin haastateltavan vastausten sisäistämiseen, kuuntelemiseen ja kysymysten esittämiseen. Ensimmäisinä suoritettavat haastattelut toivat esiin eniten uutta tietoa, mutta mitä enemmän haastatteluja tehtiin, sitä enemmän myös samat asiat alkoivat toistua haastateltavien vastauksissa. Kaikista

haastatteluista kuitenkin nousi esiin myös uusia asioita kunkin omiin kokemuksiin perustuen.

Tutkimusprosessin alussa tutkimukselle asetettiin tutkimusongelmat, jotka osittain ohjaavat laadullisen tutkimuksen analyysin valintaa (vrt. Hirsjärvi ym. 2005, 209). Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineistoa on tarkasteltava kokonaisuutena eikä tilastollisia todennäköisyyksiä voida käyttää lopputuleman muodostamisessa. Laadullisessa analyysissä pyritään pelkistämään havainnot ja ratkaisemaan arvoitus. Aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen keskeisimpiä asioita (Hirsjärvi ym. 2005, 209). Aineistoa tulisi aina tarkastella tietystä teoreettis metodologisesta näkökulmasta ja kiinnitetään huomiota vain niihin asioihin, jotka ovat tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia. Pelkistämävaiheessa tulisi karsia todettujen havaintojen määrää ja yhdistellä niitä. Arvoituksen ratkaisemisvaiheessa tulkitaan saatuja tuloksia ja olemassa olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkintoja. (Alasuutari 2011, 38–40, 44.)

Nauhoitetut haastattelut on usein tarkoituksenmukaista kirjoittaa sanallisesti puhtaaksi (Hirsjärvi ym. 2005, 210). Tässä tutkimuksessa aineistoa lähdettiin analysoimaan haastatteluiden litteroinnilla. Litterointi voidaan toteuttaa koko tallennetusta aineistosta tai vaihtoehtoisesti valikoiden teema-alueiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2005, 210). Tutkija aloitti litteroinnin mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen. Litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta epäolennaisia ja aiheeseen liittymättömiä lausahduksia ja keskustelunpätkiä jätettiin litteroimatta. Litterointi toteutettiin kuitenkin niin tarkasti, että mitään tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ei jäisi aineiston ulkopuolelle. Saatuja vastauksia analysoitiin ja peilattiin aiheeseen liittyvään teoriaan, jonka pohjalta tehtiin johtopäätöksiä. Luvussa 4 esitellään saadut tutkimustulokset, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.

3.5 Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet

Kansainvälisissä organisaatioissa on otettava huomioon eri kansallisten kulttuurien vaikutukset yrityksen toimintaan. Välimatkat organisaatioyksiköiden välillä aiheuttavat haasteita, ja mitä kauempana yksiköt sijaitsevat toisistaan, sitä vaikeampaa kansainvälisen organisaation johtaminen on (Maunula 1999, 23). Hofstede (2001) kirjoitti väitöskirjassaan kulttuurisista ulottuvuuksista ja lisäksi hän tutki, miten kansalliset kulttuurit vaikuttavat yrityskulttuureihin sekä ihmisten käyttäytymiseen ja ajattelutapoihin. Hän oli tehnyt tutkimuksen monikansallisen organisaation IBM:n työntekijöille, jossa tutki heidän asenteitaan yli 50 maassa faktorianalyysin avulla. Hofsteden kulttuuridimensiomallia on kritisoitu useiden tutkijoiden toimesta esimerkiksi kulttuurikäsitteiden yksinkertaisuudesta ja siitä, että eri kansakunnat on kuvattu epätodennukaisesti liian yhtenäisiksi. Silti

Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien mallin ulottuvuudet ovat kaikkein lainatuimmat ulottuvuudet (Erez & Earley 1993, 52) ja tuhannet empiiriset tutkimukset viittaavat Hofsteden teoksiin. (Szymura-Tyc & Kucia 2016, 68–69.)

Hofstede (2001) jakaa mallissaan kulttuurin keskeiset ulottuvuudet viiteen tekijään, joiden avulla tavanomaisia kulttuurisia eroja voidaan saada selville. Kaikista kulttuureista voidaan hahmottaa nämä ulottuvuudet, jotka määrittelevät kulttuuriin kuuluvien ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa. Viisi tärkeimmäksi luokiteltua ulottuvuutta ovat valtaetäisyys (*eng. power distance*), epävarmuuden välttäminen (*eng. uncertainty avoidance*), yksilökeskeisyys ja yhteisöllisyys (*eng. individualism vs. collectivism*), maskuliinisuus vs. feminiinisyys (*eng. masculinity vs. femininity*) ja aikaorientaatio (*eng. long- vs. short-term orientation*). Szymuran ja Kucian (2016, 70) mukaan nämä viisi ulottuvuutta ovat erityisen tärkeitä, koska ne linkittyvät suoraan ihmisten käyttäytymiseen työpaikalla ja näin ollen kuvailevat organisaation kulttuuria. IBM:n henkilöstöä koskevassa tutkimuksessa käsiteltiin neljää ulottuvuutta, eikä pitkän aikavälin suuntautumista vastakohtana lyhyen aikavälin suuntautumiseen koskevaa näkemystä ollut tällöin vielä mukana yhtenä dimensiona (Hofstede 1993, 14). Hofsteden kulttuuridimensiokonseptin perusteella on laadittu yksinkertaistetut selitykset (kuvio 4) neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat keskeisimmät organisaatiokulttuurin linkittymisessä yrityksen kansainvälistymiseen, innovatiivisuuteen sekä verkottumiskäyttäytymiseen ja täten myös merkittävimmät ulottuvuudet tämän tutkimuksen kannalta.

Valtaetäisyys	
Matala	Korkea
Alaiset ja esimiehet ovat riippuvaisia toisistaan	Alaiset ovat riippuvaisia esimiehistä
Esimiehet konsultoivat alaisiaan päätöksenteossaan	Esimiehet tekevät päätöksiä omien kokemustensa sekä muodollisten sääntöjen perusteella konsulttoimatta alaisiaan
Korkeampi asema ei automaattisesti tarkoita korkeampaa palkkaa tai etuoikeuksia	Korkeampi asema tarkoittaa huomattavasti korkeampaa palkkaa sekä erityisoikeuksia
Alemman tason työntekijöillä on eri rooleja yrityksessä kuin korkeammalla tasolla työskentelevillä	Alemman tason työntekijöillä on vähemmän kykyä ja taitoja kuin ylemmän tason työntekijöillä
Tärkeitä päätöksiä tehdään organisaation kaikilla tasoilla eikä niiden toteuttaminen vaadi tiukkaa kontrollia	Tärkeät päätökset tehdään johtoportaan ja toteutus vaatii tiukkaa kontrollia
Epävarmuuksien välttäminen	
Matala	Korkea
Muutos on toivotumpaa kuin nykytilanteessa pysyminen	Pysyttelemine nykytilanteessa on toivotumpaa kuin muutos
Innovatiivisilla ja luovilla työntekijöillä on enemmän vapauksia	Innovatiivisten ja luovien työntekijöiden toimintaa ohjaa rajatut säännöt
Johtajat keskittyvät enemmän strategiaan asioihin kuin operatiiviseen toimintaan	Johtajat keskittyvät pääosin operatiiviseen toimintaan ja vähemmässä määrin strategiaan asioihin
Harvoja asioita säännellään yksityiskohtaisilla säännöillä, mutta niitä noudatetaan	Monia asioita säännellään yksityiskohtaisilla säännöillä, mutta niitä ei aina noudateta
Lukuisia ideoita ja keksintöjä kehitetään, mutta kaikkia ei toteuteta	Vain muutamia ideoita ja keksintöjä luodaan, mutta useimmat niistä toteutetaan
Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys	
Yksilöllisyys	Yhteisöllisyys
Työntekijät ajavat omaa etuaan	Työntekijät toimivat yhteisen edun mukaisesti
Päätökset koskien työntekijöiden palkkaa tai ylennyksiä riippuvat säännöistä ja heidän yksilöllisistä saavutuksistaan	Päätökset koskien työntekijöiden palkkaa tai ylennyksiä riippuvat ryhmän jäsenyydestä sekä ryhmän saavutuksista
Jokaisella saa olla oma mielipiteensä ja se odotetaan tuotavan esille	Jos joku on eri mieltä jostain asiasta, tulisi hänen omaksua yhteinen näkemys
Työtehtävien tekeminen on tärkeämpää kuin ihmissuhteet	Ihmissuhteet ovat yksittäisen työtehtävän suorittamista tärkeämpiä
Suhde työntekijän ja työnantajan välillä on sopimuksessa sovitun mukainen	Suhde työntekijän ja työnantajan välillä muistuttaa perhesuhdetta
Aikaorientaatio	
Lyhyt aikaväli	Pitkä aikaväli
Toteutetut toimet arvioidaan niiden vuosittaisten vaikutusten perusteella	Toteutetut toimet arvioidaan niiden monivuotisten vaikutusten perusteella
Liiketoimintasuhteita arvioidaan niiden lyhyen aikavälin tuottojen perusteella	Liiketoimintasuhteita arvioidaan niiden pidemmän aikavälin tuottojen perusteella
Aikataulussa pysyminen on tärkeämpää kuin toivotun lopputuloksen saavuttaminen	Toivotun lopputuloksen saavuttaminen on tärkeämpää kuin aikataulussa pysyminen
Nopea ja näyttävä markkina-asema tai taloudellinen menestys on tärkeämpää kuin van asteittain vahvan markkina-aseman rakentaminen	Asteittain vahvan markkina-aseman rakentaminen on tärkeämpää kuin nopea ja näyttävä markkina-asema tai taloudellinen menestys
Johtajien ja työntekijöiden päämäärät eroavat toisistaan	Johtajilla ja työntekijöillä on yhtenevät päämäärät

Kuvio 4 Organisatoriset kulttuurin ulottuvuudet Hofsteden kulttuuridimensiokonseptin mukaisesti (mukaillen Hofstede 2001 ja Szymura-Tyc & Kucia 2016, 71)

Hofsteden laatiman mallin avulla organisaatiot voivat arvioida omaa toimintaansa, analysoida ristiriitoja sekä ymmärtää erilaisuutta. Mallin dimensioihin keskittymällä on mahdollista hahmottaa yksilöiden eroja ja mahdollisesti estää ristiriitoja. Dimensioiden avulla saadaan aineksia ajattelutyön tueksi. (Lahti 2008, 84.) Ensimmäisenä kansallisten

kulttuurien dimensiona Hofstede (2001, 79) mainitsee valtaetäisyyden. Tähän päällimmäisenä liittyy ihmisten epätasa-arvoisuus, joka voi ilmetä esimerkiksi arvovallassa tai terveydessä. Statusta arvostetaan eri tavoin eri yhteisöissä. Maissa, joissa valtaetäisyys on erityisen korkeaa, kommunikointiin vaikuttaa erityisesti henkilön status, ikä ja sukupuoli, jolloin esimerkiksi nuoremman alemmalla tasolla työskentelevän henkilön tulee osoittaa kunnioitusta vanhempia korkeammalla tasolla työskenteleviä kollegoitaan kohtaan (Erez & Early 1993, 127.) Organisaatioiden sisällä eriarvoisuus valta-asemissa on väistämätöntä, mutta toimivaa. Eriarvoisuus liittyy esimies-alaisuuteeseen ja valtaetäisyys on tietynlainen mittari, jolla arvioidaan ihmistenvälistä valtaa. Valtaetäisyys kuvastaa sitä, miten ihmisten eriarvoisuuteen suhtaudutaan organisaatiossa. (Hofstede 2001, 83.)

Toisena dimensiona kuviossa 4 mainitaan epävarmuuden välttäminen. Hofsteden (2001, 145–148) mukaan epävarmuus tulevaisuudesta on aina läsnä ihmiselämässä, ja sen avulla pyritään selviytymään teknologian, lakien ja uskontojen määrittelemällä tavalla. Kommunikoinnissa korkea epävarmuuksien välttäminen näkyy suorassa ja yksityiskohteisessa viestimisessä, kun matalamman epävarmuuden välttämisen kulttuureissa viestintä on lyhyempää ja ytimekästä (Erez & Early 1993, 127). Organisaatioissa epävarmuuksien välttämiseen ja niiden hyväksymiseen suhtaudutaan teknologian, sääntöjen ja rituaalien puitteissa. Teknologian avulla organisaatio luo ennustettavuutta lyhyen aikavälin tuloksiin, joka saattaa vaikuttaa rationaaliselta, vaikka todellisuudessa piilotetaan järjettömiltä tuntuvia arvovalintoja. Organisaation sisäisillä säännöillä vähennetään epävarmuutta, joka aiheutuisi organisaation jäsenten sekä sidosryhmien arvaamattomasta käyttäytymisestä, mikäli sääntöjä ei olisi. Toisaalta säännöt saattavat haitata ihmisten normaalia arviointikykyä ja saada heidät toimimaan tavalla, joka rationaalisesti ajateltuna vaikuttaisi huonolta. Rituaalien avulla taas pyritään itse vaikuttamaan siihen, millaiseksi tulevaisuus muodostuu. Epävarmuuksien välttämiseksi organisaatioiden rituaaleihin kuuluu esimerkiksi muistioiden ja raporttien laatiminen, kirjanpito, suunnitelmat ja kontrollijärjestelmät sekä asiantuntijoiden nimeäminen. Hofstede (2001, 145) korostaa, että epävarmuuksien välttämistä ei tulisi sekoittaa riskien välttämiseen.

Kolmantena dimensiona Hofsteden mallissa on yksilöllisyys ja yhteisöllisyys. Organisaatorisesta näkökulmasta tämä tarkoittaa työpaikoilla ilmenevää itsenäisyyttä sekä yhteisöllisyyttä ja sitä, ajatellaanko asioita minä vai me –muodossa. Yksilöllisissä kulttuureissa yksilöiden väliset siteet ovat löyhät, kun taas yhteisöllisissä kulttuureissa yksilöt kuuluvat syntymästään lähtien tiettyihin heitä suojeleviin lähiryhmiin (Hofstede 1993, 78–79). Joissain kulttuureissa individualismia ajatellaan siunauksena ja joissain kulttuureissa taas vieraantumisena. Yksilökeskeisessä kulttuurissa oman mielipiteen julkittuomi- nen edustaa rehellisyyttä ja jokaisella on oma henkilökohtainen omaisuutensa. Kaikki organisaation säännöt lait ja oikeudet koskettavat samalla tavoin kaikkia ja työntekijä vali-

taan työtehtävään sääntöjen ja henkilökohtaisen pätevyuden perusteella. Yhteisökeskeisessä kulttuurissa taas ryhmän etu menee yksilön edun edelle ja oman ryhmän jäseniä voi kohdella muita ryhmiä paremmin. Organisaatioissa alaisen suhde esimieheen vaikuttaa perhesuhteelta ja sukulaisiakin voikin suosia työhönotossa. (Hofstede 2001, 209–213.) Eri ulottuvuudet kertovat myös organisaatioissa tapahtuvasta kommunikoinnin tyylistä. Erityisen kollektiivisissa kulttuureissa kommunikaatio on epäsuoraa ja konflikteja pyritään välttämään. Esimerkiksi Japani ja Korea ovat tunnettuja vahvasta yhteisöllisyydestään ja ryhmäharmonia on heille erityisen tärkeää. Individualistisissa kulttuureissa panostetaan vähemmän ryhmäharmoniaan ja kommunikointityyli on huomattavasti suorempaa. (Erez & Early 1993, 125.) Kaikista maailman kulttuureista suurimman osan sanotaan olevan yhteisökeskeisiä kulttuureja, Suomea Hofstede pitää kuitenkin individualistisena yhteiskuntana (Hofstede Insights 2018).

Neljäntenä ulottuvuutena on aikaorientaatio. Sillä kuvataan organisaation jäsenten suhtautumista aikaan, eli onko tahti tiivis vai käytetäänkö eri prosesseihin paljon aikaa ja asetetaanko tavoitteita lyhyelle vai pitkälle aikavälille. Pitkän aikavälin suuntautumisen vastakohta on lyhyen aikavälin suuntautuminen ja yhdessä niitä kutsutaan konfutselaiseksi dynamiikaksi (Hofstede 1993, 243). Organisaation aikaorientaation suuntautuksessa pitkälle aikavälille, tavoitteet täyttyvät hitaasti pitkäkestoisten ponnistelujen tuloksena. Pitkäkestoisiin liikesuhteisiin panostetaan ja arvostetaan oppimista, rehellisyyttä sekä itsekuria. Häpeän tunnetta arvostetaan suuresti, joka tukee keskinäistä riippuvuutta kehittäen sosiaalisten kanssakäymisten herkkyyttä ja korostaen sitoumuksista kiinnittämisen tärkeyttä (Hofstede 1993, 244–245). Lyhyen aikavälin suuntautuneisuudessa työssä tehtävien ponnistelujen odotetaan tuottavan tuloksia nopeasti. Henkilökohtaista vakautta ja pysyvyyttä arvostetaan suuresti (Hofstede 1993, 245). Vapaa-aikaa ja perinteitä kunnioitetaan pitkän aikavälin suuntautuneisuutta enemmän. Lyhyen aikavälin suuntautuneisuudessa ollaan ylpeitä omasta maasta, kun pitkän aikavälin suuntautuneisuudessa otetaan oppia toisilta mailta ja vieraista kulttuureista. (Hofstede 2001, 351–355.)

3.6 Kohdeorganisaatiot

Tutkimusaihe valikoitui kohdeorganisaatio X:n monikulttuuristen johtamishaasteiden ajankohtaisuuden perusteella, jonka seurauksena lähdettiin selvittämään millaisia haasteita monikulttuurisen organisaation johtamisessa voi ilmetä. Tulosten vertailemiseksi ja kattavamman kokonaiskuvan saamiseksi päätettiin tutkia myös kahden muun organisaation avainhenkilöiden kokemuksia monikulttuurisuuden johtamiselle aiheuttamista haasteista. Jotta tutkimustulokset olisivat vertailukelpoisia keskenään, päätettiin valita sellaiset organisaatiot, jotka ovat samalla toimialalla organisaation X kanssa. Lisäksi pyrittiin

löytämään kokoluokaltaan keskisuuria organisaatioita ja jättämään suuryritykset tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tutkimustulosten vertailu olisi luotettavampaa. Monipuolisempien haastatteluvastausten toivossa tutkimukseen haluttiin löytää organisaatio, joka on toiminut organisaatiota X kauemmin Kiinassa, jotta haasteita olisi mahdollisesti koettu jo enemmän, sekä mahdollisesti myös toimia niiden ratkaisemiseksi. Haastateltujen organisaatioiden henkilöille ei ollut annettu koulutusta Kiinan kulttuurista, mutta osa koki, että siihen olisi kyllä heidän yrityksissään tarvetta. Organisaatiossa Y tarkoituksena on järjestää kulttuuriin liittyvää koulutusta myös kiinan yksikön työntekijöille.

Organisaatio X on vuonna 1929 perustettu teknologiateollisuuden yritys, joka avasi myyntitoimiston Kiinaan vuonna 2012. Organisaatio X työllisti Suomessa 112 henkilöä vuonna 2017 ja sen liikevaihto oli yli 42 miljoonaa euroa. Tutkimushaastatteluun yrityksestä osallistui kolme erilaisissa työtehtävissä toimivaa avainhenkilöä, joilla kaikilla oli kokemusta Kiinassa toimimisesta sekä johtamisen haasteista. Skypen välityksellä haastatteluun osallistui organisaation entinen Kiinan maajohtaja (myöhemmin henkilö A). Henkilö A siirtyi muihin tehtäviin vuonna 2018, edelleen kuinkin vaikuttaen Aasiassa. Henkilö A on asunut Kiinassa 30 vuotta, joten kokemusta kiinalaisten kanssa toimimisesta ja monikulttuurisuuden aiheuttamista haasteista entisellä maajohtajalla on rutkasti. Kasvokkain haastattelut suoritettiin organisaatio X:n Suomen konttorin toimitiloissa myyntipäällikön (myöhemmin henkilö B) ja projektipäällikön (myöhemmin henkilö C) kanssa. Molemmat ovat olleet tekemisissä organisaation Kiinan konttorin kanssa sen perustamisesta lähtien sekä kiinalaisten asiakkaiden kanssa jo pidempään, joten myös heille kulttuurieroista aiheutuvat haasteet ovat tuttuja.

Organisaatio Y perustettiin vuonna 1974 ja laajentuminen Kiinaan tapahtui vuonna 2001. Yrityksen liikevaihto oli yli 20 miljoonaa euroa vuonna 2017 ja henkilöstön määrä Suomessa 51. Organisaatio Y:n Suomen toimipisteellä toteutettiin kaksi tutkimushaastattelua. Ensimmäisenä haastateltiin yrityksen tietohallintojohtajaa (myöhemmin henkilö D), joka toimii myös yrityksen varatoimitusjohtajana. Hänellä on monen vuoden kokemus Kiinassa toimimisesta, ja lisäksi osa hänen alaisistaan työskentelee Kiinan toimipisteessä. Tietohallintojohtajan lisäksi organisaatiosta Y haastateltiin yrityksen järjestelmäspesialistia (myöhemmin henkilö E), joka kahdeksan vuoden työurastaan organisaatiossa Y on työskennellyt muutaman vuoden Kiinassa. Henkilöllä E ei ole alaisia, mutta hänen henkilökohtaiset kokemuksensa johtamisen haasteista Kiinassa ovat kattavat ja ymmärrys monikulttuurisiin johtamistoimintoihin suuri. Organisaatio Y:llä on lähes 20 vuoden kokemus Kiinassa toimimisesta.

Organisaatio Z on edellisiin verrattuna nuorempi yritys, joka avasi tytäryhtiön Kiinaan vuonna 2016. Yrityksen liikevaihto kolminkertaistui kolmen vuoden aikana, ollen vuonna 2017 noin 30 miljoonaa euroa. Kyseinen teknologia-yhtiö työllisti 76 henkilöä vuonna 2017, mutta päätyi myymään toimintansa yhdysvaltalaiselle yritykselle keväällä 2018.

Organisaation Z kiinalainen Kiinan maajohtaja (myöhemmin henkilö F) osallistui tutkimushaastatteluun lyhyesti puhelinkeskustelussa ja kattavammin sähköpostin välityksellä. Vaikka organisaatio Z on melko tuore vaikuttaja Kiinassa, henkilö F on vuosien saatossa ollut viemässä useita suomalaisyrityksiä Kiinaan. Tutkimussuunnitteluvaiheessa tarkoituksena oli haastatella vain suomalaisia henkilöitä ja tarkastella tutkimusaihetta suomalaisten näkökulmasta, mutta mahdollisuus henkilö Z:n haastattelulle toi tutkijan mielestä luotettavuutta tutkimustulosten analysointiin. Henkilö Z:lla on pitkä työhistoria sekä Suomessa että Kiinassa, joten hän osaa varmasti punnita johtamisen haasteita suomalaisnäkökulmasta realistisesti huomioiden kulttuurien erot.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Monikulttuurisuus kohdeorganisaatioissa

Kuten jo teoriaosuudessa mainittiin, monikulttuurisuuden käsitteellä on useampia merkityksiä. Tämän tutkimuksen kannalta monikulttuurisuus merkitsee kahden tai useamman kulttuurin kohtaamista ja haastatteluissa käsitellyt haasteet ja kokemukset perustuvat Suomen ja Kiinan välisiin kulttuurieroihin. Tarkemmin syvennyttään tarkastelemaan Suomen ja Kiinan kansallisten kulttuurien eroavaisuuksia Hofsteden laatimien kulttuuristen ulottuvuuksien kautta. Lähemmässä tarkastelussa on syytä kuitenkin muistaa, että monikulttuurinen organisaatio on muutakin, kuin useamman kulttuurin kohtaamisalusta. Siellä henkilöstön tulisi kokea samanarvoista kohtelua ja arvostusta kulttuuritaustastaan riippumatta. (Canen & Canen 2008, 6.) Monikulttuurisuus organisaatioissa on osa elinkeinoelämän muutosta, mutta sitä käytetään myös kilpailuvalltina markkinoilla. Useat tutkimukset osoittavat monimuotoisen henkilöstön olevan organisaation etu yksityisen sektorin organisaatioissa. Olemassa olevat resurssit tulisi kuitenkin osata hyödyntää oikein, mikä aiheuttaa haastetta organisaatiojohdolle. (Lahti 2008, 21.) Hofsteden mukaan erityisesti kulttuuridimensioihin perehdyttäessä on tärkeää, ettei organisaatiokulttuuria sekoiteta kansallisiin kulttuureihin (1993, 38).

Jotta kulttuurien kohtaamista voitaisiin kutsua menestyksekkääksi, on osapuolten uskottava ensin omiin arvostuksiinsa. Omiin arvostuksiin uskomisen kertoo oman identiteetin omaamisesta, jonka avulla muiden kulttuurien kohtaaminen avoimin mielin on mahdollista. (Ekwall & Karlsson 1999, 20.) Maunulan (1999, 120) mukaan on myös muistettava ottaa huomioon, että kaikilla eri kulttuureista tulevilla yksilöillä on mukanaan oman kulttuurinsa arvot. Mikäli toisen osapuolen kulttuuritaustaan jättää tutustumatta, menetetään paljon. Johtajat ovat vastuussa siitä, miten monikulttuurisuus organisaatiossa huomioidaan ja kuinka monikulttuurista suuntaa edistetään (Ljubica ym. 2016, 53). Tutkimuksessa selvisi useita kulttuurieroista aiheutuvia haasteita ja luotettavuutta tuloksiin lisäksi se, että haastateltavat myös eri organisaatioista nostivat esiin useita samoja ongelmia. Hofstedekin (1993, 32) mainitsee, että ihmisyyhteisöille yhteisten perusongelmien tulisi tulla esiin kaikissa tutkimuksissa riippumatta käytetyistä metodeista. Haastateltava A:n mukaan eniten monikulttuurisuudesta aiheutuvaa haastetta organisaatioon tuo se, että eri kulttuureista tulevat eivät ymmärrä miksi toiset tekevät asioita niin eri tavoin. Hänen mukaansa johtajat ovat pyrkineet panostamaan erilaisuuden ymmärtämiseen ja etenkin suomalaisille on yritetty riittävästi muistuttaa, millainen on kiinalaisten tapa toimia. Kiinalaisille vastaavasti on pyritty viemään länsimaisia toimintatapoja ja opettaa heitä toimimaan osittain suomalaiselle yrityskulttuurille ominaisella tavalla.

Organisaatiokulttuurin organisaatiossa X on koettu muuttuvan positiivisempaan suuntaan johtajavaihdosten seurauksena. Organisaatiomuutokset ovat haitanneen yhtenäisen kulttuurin muodostumista, mutta organisaatiossa työskentelevän henkilö A:n mukaan tällä hetkellä kulttuuriin panostetaan enemmän, koska organisaation johto on enemmän läsnä ja toimii tehokkaammin monikulttuurisen yhteistyön edistämiseksi. Ennen johtaja koettiin etäisemmäksi, ja sen koettiin vaikuttavan kokonaisuudessaan negatiivisesti yhtenäiseen kulttuuriin ja ilmapiiriin. Samassa organisaatiossa työskentelevä myyntijohtaja, henkilö B, tukee näkemystä, että yhtenäisen kulttuurin muodostumista ovat haitanneet johtoportaan henkilövaihdokset. Hänen mukaansa yrityskulttuuri kumpuaa enemmän tiettyjen pitkään organisaatiossa vaikuttaneiden ylemmillä tasoilla toimivien henkilöiden kautta, jotka taas vievät sitä alemmille organisaatiotasolle oman toimintansa kautta. Henkilö B:n mukaan erityylyiset johtajat vuosien saatossa ovat yrittäneet vaikuttaa organisaation X kulttuuriin sen kuitenkään juurikaan muuttumatta.

Organisaatiossa Y kulttuurin koetaan perustuvan asiakaslähtöisyyteen ja tyytyväisten asiakkaiden palvelemiseen sekä laatu- ja asiakaslähtöisyyteen panostamiseen. Kulttuuri on kokonaisuudessaan koko ajan kehittymässä enemmän asiantuntijaorganisaatorakenteen suuntaan ja muita prosesseja on ulkoistettu. Johtamiskulttuuriin Suomen yksikössä liittyy vahva luottamus ihmisiin, vapaus, kouluttaminen, leadership –johtamistyyli sekä sparraaminen ja mentorointi, jota on yritetty viedä askel askeleelta myös Kiinan suuntaan. Kiinalaiseen kulttuuriin tällaisen johtamistyylin istuttaminen on kuitenkin koettu melko hankalaksi. Myös Vilkmän (2015) on artikkelissaan vertaillut muutamien eri kansallisten kulttuurien vaikutusta työelämään. Hänen mukaansa suomalaiset keskittyvät itse työntekoon, kertovat asiat suoraan ja rehellisesti. Suomalaiset tekevät täsmällisiä päätöksiä ja pysyvät sovitussa. Kuten tässäkin tutkimuksessa useampaan otteeseen tulee ilmi, myös Vilkmän mainitsee, että Suomessa pomoille voi puhua melko suoraan, eikä tiukkaa nokkimisjärjestystä ole. Kiinan kulttuurissa vallitsevaa on hierarkkisuus ja vahva ryhmäidentiteetti. Kulttuurille on ominaista, että on tarkkaan määritelty kuka saa puhua kokouksissa. Toisinaan kiinalaiset ovat myös suorasukaisia vaikkakin pelkäävät kasvojen menettämistä.

Lahden (2008, 84–85) mukaan monikulttuurisessa työyhteisössä stereotyyppisiä johtopäätöksiä ei voida tehdä yleistävien tekijöiden perusteella. On tunnettava kulttuurien historiaa, poliittisia rakenteita, taloudellisia trendejä sekä uskontoja ja muita yhteiskunnallisia ilmiöitä. Monikulttuuristen organisaatioiden kulttuurieroista aiheutuvia haasteita tutkittuani olen Lahden väittämän kanssa hieman eri mieltä. Kun vertaillaan kahden eri kulttuurin välisiä tapoja toimia eri työtilanteissa, voidaan melko helposti päätellä tiettyjen toimintatapojen johtuvan juuri kansallisen kulttuurin vaikutuksesta. Organisaation sisällä myös työskentelytavoissa on havaittu merkittäviä eroja eri kulttuuritaustaisten henkilöiden välillä. Tämän tutkimuksen mukaan kiinalaisia voidaan sanoa suomalaisiin verrattuna ahkeriksi ja tunnollisiksi, mutta oma-aloitteisuus ja asioiden järjeistäminen ovat huomattavasti heikommalla tasolla.

Kiinalaiset on kovia tekemään töitä, kulttuuri on ihan eri kuin esimerkiksi suomen yksikössä. - - Kiina on nyt ollut 30 vuotta sellainen, kun Suomi ennen 60-80-luvuilla, tehtiin hulluna töitä, ei laskettu tunteja. Samanlainen kuin Suomi sodan jälkeen. Pitkiä työpäiviä, lomat oli ylellisysherkkua. - - Suomessa elintaso noussut, vapaata paljon ja tehdään lyhyitä työpäiviä. - - Nykyään ovat Kiinassakin alkaneet ottaa vähän enemmän lomiam ja laatu-aikaa itselle. Ne on alkanut ottaa myös harrastuksia, ennen ei ajateltukaan, että voisi. (Henkilö A)

Organisaatiossa Y työskentelevän henkilö D:n mukaan heidän yrityskulttuurinsa vaatisi erityisesti kehittämistä vastuunottamisessa ja luottamussuhteissa. Kuten Lahtikin (2008, 17) mainitsee, että organisaation jokaisella jäsenellä, johtajista rivityöntekijöihin on vastuunsa monikulttuurisen organisaation toiminnasta ja johtamisesta. Eivät esimiehet väkisin pysty henkilöstöä sitouttamaan kulttuuriin, vaan työntekijöiden on myös itse tunnettava vastuunsa organisaatiossa.

Yrityksen johto osoittaa luottamusta porukkaa kohtaan ja porukka uskalttaa sitten ottaa vastuuta ja tekee aloitteita. Siinä on mun mielestä meillä kehitettävää. Myös Kiinassa pitäisi panostaa tähän. (Henkilö D)

Henkilö D:n mukaan heidän Kiinan yksikössä on erityisesti yritetty panostaa myös osallistamiseen ja aloitteellisuuden lisäämiseen. Kulttuuria on haluttu muokata siihen suuntaan, että kiinalaiset uskaltaisivat enemmän tuoda ideoitaan julki.

Kiinan organisaatiossa ollaan panostettu siihen osallistamiseen ja yritetään vähän päästä eroon siitä et tehdään just se mitä käsketään. - -Kyllä kiinalaisetkin tykkää, että heihin luotetaan ja annetaan vaikutusmahdollisuutta, mutta se vaatii just enemmän sitä kannustamista. (Henkilö D)

Henkilö D:n mukaan organisaatiossa Y vaikuttaa markkinakulttuuri. Hän kuvailee kilpailutilanteen ja markkinoiden korostuvan. Pienenä toimijana organisaatio ei luo markkinoita vaan mukautuu niihin. Erityisesti Kiinassa hinnalla on suuri merkitys kilpailussa. Markkinakulttuurissa pääpaino onkin tuloksellisuudessa ja päämäärähakuisuudessa ja markkinoilla pyritään menestymään mahdollisimman hyvin kilpailijoihin verrattuna (Peltonen 2007, 141). Myös samassa organisaatiossa työskentelevän henkilö E:n mukaan organisaatiossa on havaittavissa markkinakulttuurin piirteitä. Hänen mielestään organisaation kulttuuri tulee vahvasti yrityksen toimitusjohtajasta ja kuvailee kulttuuria joustavaksi

ja täsmällisyyttä korostavaksi. Lisäksi hän kokee, että kulttuuri edellyttää korkeaa vaatimustasoa ja hierakkista tapaa organisoida asioita.

Organisaatiossa Y työskentelevän henkilö E:n mukaan monikulttuurisuudesta huolimatta osa henkilöstöstä näkee organisaation hyvinkin suomalaisena ja yksilöiden hyvin erilaiset persoonallisuudet kumoavat organisaatiokulttuurin. Henkilöstö koostuu laajasta kirjosta vahvoja persoonia. Hänen mielestään koko organisaatiota tulisi johtaa kokonaisvaltaisemmin ottaen organisaatiokulttuurin huomioon, eikä monikulttuurisuuteen tulisi keskittyä liikaa. Henkilö E:n mielestä monikulttuurisessa organisaatiossa avoimuus ja luottamus ovat avaintekijöitä siinä, että ihmisten välille syntyy syvempi yhteys. Myös organisaatio X:n henkilö B on samaa mieltä siitä, että varsinaista organisaatiokulttuuria on yrityksessä vaikeaa erottaa, ja kertoo sen kulminoituvan johtoryhmän henkilöihin. Samassa organisaatiossa työskentelevä henkilö C on kulttuurin erottumattomuudesta samaa mieltä.

Johtoporras elänyt niin paljon et en mä tiedä onko ehtinyt muodostua mitään sellasta kulttuuria, tai ehkä se on just sitten se kulttuuri, että on niin kun tietyt henkilöt, jotka on kauan pysynyt ja onhan meillä johtoryhmäsäkkin sillai paljon kokemusta, tiettyjä henkilöitä ja osaaminen ja tällönnen tietty johtamistapa jotenkin keskittynyt niihin henkilöihin ja sitten muut vaihtunut siinä sivussa - - toimitusjohtajat on ollut tosi erilaisia ja ehkä yrittänytkin jollain tapaa muuttaa kulttuuria, mutta kyllä nämä tietyt vahvat henkilöt niin niitten johtamistapa on kuitenkin hyvin saman tyyppinen ja tavallaan sitten niiden organisaatioissa alaspäin se toimintatapa ja kulttuuri on pysynyt enemmän tai vähemmän samana. (Henkilö B)

Samassa organisaatiossa henkilön B kanssa työskentelevän henkilö C:n mielestä monikulttuurisuus ei näy organisaatiokulttuurissa mitenkään. Hänen mielestään Kiinan konttori toimii itsenäisenä, eikä organisaatiokulttuuriin hänen mielestään pystytä vaikuttamaan muuten kuin henkilöstövaihdoksilla. Hänen mukaansa markkinakulttuuri kuvaa organisaation tämän hetkistä toimintaa parhaiten. Hän kuvailee, että kaikki alkaa myynnistä ja markkinoinnista ja se perustuu ulkoiseen kilpailuun ja markkinoihin. Vaikka kulttuuri ei näy organisaation sisällä, hänen mukaansa tuloksellisuuteen ja päämäärähaikuisuuteen pyritään. Henkilö C:n mukaan kulttuuri kehittyisi monikulttuurisuutta tukeväksi, jos työntekijöillä olisi mahdollisuus itse kokea vieras kulttuuri, esimerkiksi puoli vuotta suomalaisena Kiinassa voisi opettaa paljon, ja toisinpäin. Henkilö C:n mukaan suomalaisten ja kiinalaisten tulisi tehdä töitä vieraissa maissa, jotta oppisivat ymmärtämään toisiaan. Hofsteden (1993, 322–323) mukaan kansainväliset yritykset paljon panos-

tavatkin monikulttuurisuuden kehittämiseen lähettämällä johtajiaan työskentelemään ulkomailta sijaitseviin toimipisteisiin, jolloin vuorovaikutus muiden maiden edustajien kanssa syventyy ja luottamus vahvistuu.

Jos yksi suomalainen on siellä, niin kiinalaiset oppiva kyllä hänen tapansa toimia, mutta ei ne ymmärrä tätä suomalaista organisaatiota. Täällä on oma kulttuurinsa. Kyllä se nyt pitäisi molemminpuolista vierailua olla. (Henkilö C)

Henkilö B lähtisi kehittämään organisaatiokulttuuria organisaation stabiloimisella. Jatkuva muutos ja suunnanvaihdokset estävät yhtenäisen kulttuurin muodostumisen organisaatiossa X. Kulttuurin pitäisi hänen mukaansa tukea sellaista tilannetta, että kaikilla on selkeät toimenkuvat ja jokainen tietää mitä tekee. Silloin myös epävarmuus organisaation sisällä vähenisi. Lämsä ja Hautalakin (200, 179) toteavat, että organisaatiokulttuurin yksi päätehtävistä on luoda organisaatioon sellainen yhteinen identiteetti, joka ei jäisi kenellekään epäselväksi. Ja tähän myös henkilö B:n mukaan organisaatiossa pitäisi panostaa. Hänen mielestään toiminnalle tulisi valita yksi yhtenäinen kurssi, jota kaikki johtoportaan henkilöt sitoutuisivat noudattamaan. Hänen mielestään organisaatiokulttuurissa korostuu projektimainen rakenne ja ulkopuolisen maailman kohtaamiseen panostetaan. Lisäksi hän kuitenkin kokee, että organisaatio on myös muuttumassa aikaisempaa hierarkkisempaan suuntaan.

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka esimiehet heidän monikansallisissa organisaatioissaan panostavat henkilöstön yhteenkuuluvuudentunteeseen. Hofsteden (1993, 77) mukaan kansalliset kulttuurit ovat merkittäviä vaikuttajia siihen, millainen käsitys eri kulttuureista tulevissa yksilöillä on henkilökohtaisten suhteiden asemasta liiketoiminnassa. Kokonaisuudessaan kaikki haastateltavista kokivat yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuudentunteeseen panostamisen tärkeäksi ja osa kertoi, että siihen on pyritty, mutta melko heikoin tuloksin. Organisaatio X:n henkilö A on itse toiminut esimiehenä Kiinassa ja kokee, että ainakin siellä yhteisöllisyys otetaan hyvin huomioon ja koetaan tärkeäksi. Organisaatiossa Y työskentelevä henkilö D kertoo, että heidän yrityksessään panostetaan me-henkeen ja sisäisissä prosesseissa yritetään miettiä yhteistä etua. Samassa yrityksessä työskentelevä henkilö E on myös sitä mieltä, että organisaation toimitusjohtaja jakaa ajatusta yhtenäisestä organisaatiosta, mutta kokee itse välimatkan näkyvän selkeästi.

Toiminnoissa tarvitsisi olla tietty läpinäkyvyys, jos osaat kysyä oikeaa asiaa, saat Aasiasta vastauksen, mutta ei ne sitä muuten sulle kerro. Pitäisi olla enemmän yhteyttä Kiinaan. Kyllä se helpottaa, että meillä on pari suomalaista Kiinassa ja se lisää sitä läpinäkyvyyttä. Kyllä Suomessakin

on siiloutumista eri osastoiden välillä. Kyllä ihmiset kommunikoivat keskenään, mutta jotenkin ollaan hieman erillään toisistaan. Vois olla enemmänkin yhtenäisyyttä organisaatiossa. (Henkilö E)

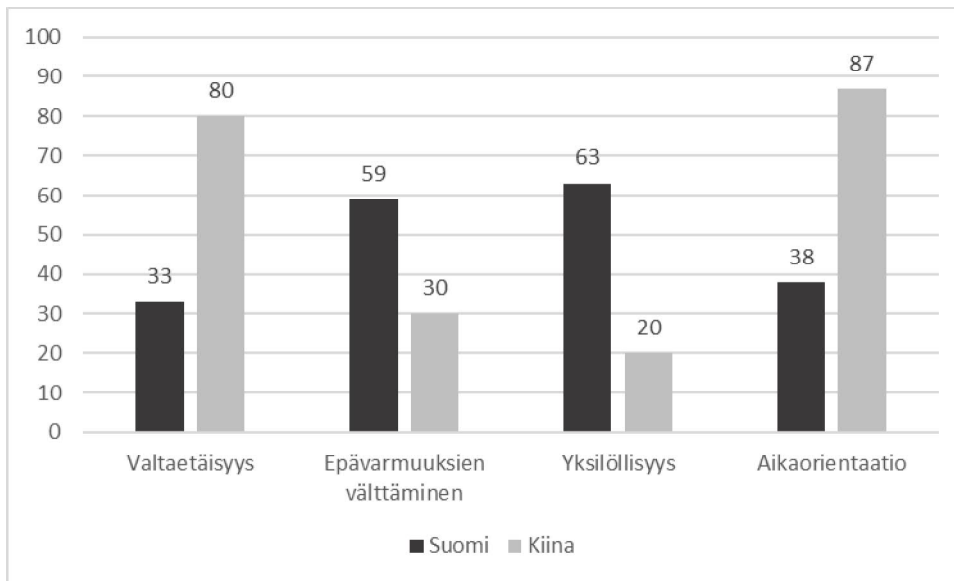
Henkilö E:n tunne yhteisöllisyyteen panostamisen vaikeudesta ei varmasti ole perätön ajatus. Hofsteden (1993, 77) tutkimus kansallisten kulttuurien eroista osoittaa, että suurin osa yhteiskunnista on kollektiivisia, eli ryhmän etu ohittaa yksilön edun. Tällä tarkoitetaan erityisesti ryhmän vallan suhdetta yksilön valtaan. Kiinan koetaan kuuluvan juuri tähän enemmistöön, jossa kollektiivisuus näkyy erityisesti suurperherakenteissa. Lapsista asti kasvetaan monien läheisten ihmisten ympäröimänä. Suomalaisten taas ajatellaan muodostavan yhden vähemmistöyhteiskunnista, joissa yksilön etu menee ryhmän edun edelle. Yksilöllisissä yhteiskunnissa lapsi syntyy perheeseen, joka muodostuu vanhemmista ja mahdollisesti sisaruksista, eikä muut sukulaiset välttämättä ole niinkään merkittävästi mukana lapsen elämässä, vaan asuvat muualla ja heidän luonaan vierailaan harvemmin. (vrt. Hofstede Insights 2019; Hofstede 1993, 77–78.) Suuri ero yksilöllisyyden kulttuuridimensioissa suomalaisten ja kiinalaisten välillä aiheuttaa varmasti lisähaastetta johtajan yrittäessä panostaa organisaation yhteenkuuluvuudentunteeseen.

Organisaation X henkilö B kertoo kuulevansa Kiinan toimipisteen asioista paljon kiinalaisten kollegojen kautta, jotka ovat vuosien saatossa tulleet tutuiksi useiden vierailujen kautta. Hänen kokemuksensa mukaan ei yhtenäistä me-henkeä ole havaittavissa Kiinassa, eikä myöskään eri valtioissa sijaitsevien konttorien välillä. Kommunikaatio perustuu vain muutamien henkilöiden väliseen viestintään. Joskus aikaisemmin henkilöiden vierailuihin konttorien välillä panostettiin enemmän, mutta hän kokee senkin hiipuneen. Samassa organisaatiossa työskentelevä henkilö C on myös sitä mieltä, että heillä on kaksi täysin eri konttoria. Suomen päässä yhteenkuuluvuuden tunteeseen panostetaan jonkin verran, mutta henkilö C kokee miltei mahdottomaksi yhteenkuuluvuuden tunteen kasvattamisen Kiinan ja Suomen välillä.

Se Kiinan konttori pyörii siellä taustalla, mutta ei se meille mitenkään sil-lai näy. En mä kyllä tiedä miten siihen (yhteenkuuluvuudentunteeseen) edes pystyttäisiin panostamaan, joku Skype-illanvietto? (Henkilö C)

Hofsteden (2001, 209–213) kulttuuridimensiomallin avulla voidaan vertailla eri kansallisten kulttuurien yksilöiden ominaisuuksia eri ulottuvuuksien osalta. Alla olevan kuvion 5 pistemäärät kertovat suomalaisten ja kiinalaisten lukemat eri dimensioiden vahvuudesta kyseisessä kulttuurissa. Kuvioista 5 nähdään esimerkiksi, kuinka Hofstede kuvaa kulttuureihin kuuluvien yksilöiden välistä keskinäistä riippuvuutta toisiinsa. Yksilökeskeisissä kulttuureissa yksilöt huolehtivat ainoastaan itsestään ja heidän ydinperheestään,

kun taas yhteisökeskeisessä kulttuurissa tiettyihin yhteisöihin kuuluvat henkilöt huolehtivat toisistaan vastineena lojaaliudestaan. Erityisesti tässä haastateltavien suomalaisuus kumpuaa heidän vastauksistaan. Useimmat kokevat, että yhteenkuuluvuuden tunteeseen ei juurikaan panosteta, vaikka ajatus yhtenäisestä organisaatiosta on olemassa. Hofsteden tutkimuksen mukaan Suomi on yksilökeskeinen kulttuuri 63 pisteellä. Yksilökeskeiselle kulttuurille ominaista on, että rikoksen tekeminen aiheuttaa syyllisyyden tunnetta, työso-
pimus on työnantajan ja työntekijän välinen sopimus, joka perustuu molemminpuoliseen hyötyyn ja johtaminen tarkoittaa pääasiassa yksilöiden johtamista.



Kuvio 5 Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien vertailu Suomen ja Kiinan välillä (Mukaillen Hofstede Insights 2019.)

Tulosten perusteella vastaavasti Kiinan yhteisöllinen kulttuuri näkyy selvästi myös vierasmaalaisille. Kiinan pistemäärä yksilöllisyysasteikolla on matala, vain 20 pistettä. Ihmiset toimivat kulttuurissa ryhmän etujen mukaisesti ja perhesuhteet vaikuttavat työelämään sekä palkkaukseen. Työntekijä sitoutuu heikosti organisaatioon ja henkilökohtaiset suhteet ovat hallitsevia. (vrt. Hofstede Insights 2019.) Organisaatiossa Z työskentelevä kiinalainen maajohtaja henkilö F korostaa, että johtajien tulisi erityisesti panostaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen organisaatiossa. Organisaatio Y:n henkilö D:n kommentti kiinalaisen kulttuurin tavasta pyrkiä ajamaan perheen etua organisaation edun kustannuksella tukee Hofsteden tutkimuksen näkemystä kiinalaisen kulttuurin kollektiivisuudesta:

Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu semmonen välistävetö, jos siihen on tilaisuus. Ei menisi kauaa, jos annettaisiin vapaat kädet, pyrkivät itse jotenkin hyötymään, jos ei kontrolloida tarpeeksi. Rahaa lähtee välistä, jos siihen antaa mahdollisuuden. Meistä suomalaisista erikoista, mutta se on osa sitä

kulttuuria. Se vaikuttaa, kun tärkeydestä hierarkia erilainen, siellä henkilöt, perhe ja sukulaiset on tosi tärkeitä. On ne Suomessakin mutta siellä ihan eri tavalla, Suomessa voidaan ajatella, että työnantaja ensin, ja perhe on työpäivän ajan siellä taustalla. (Henkilö D)

Edellä kerrotun perusteella pitää todeta, että monikulttuurisuus ei kovinkaan vahvasti vaikuta tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Kiinalaiset koetaan omaksi ryhmäkseen, vaikka heihin vaikuttamisen tiedostetaan olevan tärkeää. Organisaatioiden haastatellut henkilöt kuitenkin kaikki kokevat, että monikulttuurisuuden kehittämiseen olisi jo aika panostaa enemmän. Organisaatiokulttuurien koetaan muodostuvan lähinnä avainhenkilöiden ympärille ja sitä on vaikeaa yksiselitteisesti kuvailla. Yhtenäisyyteen halutaan panostaa, mutta kovinkaan yhtenäisiksi haastateltavat eivät organisaatioitaan koe Suomen ja Kiinan toimintojen osalta.

4.2 Johtamisen haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa

4.2.1 Esimies-alaissuhde

Tutkimusten mukaan monikulttuuristen organisaatioiden kohtaamat haasteet toiminnassa ovat kompleksisempia ja aiheuttavat vakavampia seurauksia yksikulttuurisiin organisaatioihin verrattuna (ks. esim. Behfar ym. 2006, 245; Glinkowska 2016, 61). Kansainvälisessä johtamisessa avainasemassa on ajatus organisaatioiden toiminnan kulttuurisista eroista. Eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa toiminen vaatii esimieheltä omille käytännöille vieraiden tapojen, uskomusten ja arvojen ymmärtämistä. Johtaminen ja sosiaalinen kanssakäyminen kokonaisuudessaan saattaa poiketa täysin kotimaassa totutusta. Vieraan kulttuurin taustan vaikutus liiketoiminnalle on kyettävä ymmärtämään ja omaa kulttuuria tulisia tarkastella kriittisessäkin valossa. (Peltonen 2007, 157.) Hofstede (1993, 43–44) tutki kansallisiin kulttuureihin keskittyvässä tutkimuksessaan kuinka samanlaisissa työtehtävissä, mutta eri valtioissa työskentelevä henkilöstö suhtautui eriarvoisuuteen. Hän havaitsi huomattavia eroja eri maiden välillä. Myös tässä tutkimuksessa haastateltavien mukaan kulttuurierot johtamisessa Kiinan ja Suomen välillä ovat merkittäviä.

Johtamiskulttuuri eroaa eri yksiköiden välillä suuresti. Kiinan yksikössä hierarkkisuus tulee vahvemmin esille ja johtajan odotetaan olevan jämmäkä ja vahva. Kulttuuriin kuuluu, että johtaja tekee päätökset yksin ja häntä uskotaan. (Henkilö A)

Kiinassa alaiset eivät uskalla sanoa vastaan tai tuoda mielipiteitään julki niin kuin Suomessa. Kiinassa johtaja on vahva, tehdään niin kuin hän sanoo, pulinat pois. (Henkilö A)

Valtava ero miten kiinalaiset suhtautuva ja miten suomalaiset. Täällä uskalletaan sanoa pomolle suoraan vastaan, että eihän tuo onnistu tai ei tuo ole hyvä päätös, eihän kiinalainen sano ikinä. (Henkilö C)

Kiinalaiselle esimies on selvästi enemmän auktoriteetti, jonka pyyntöä tai käskyä kyseenalaistamatta toteutetaan. Suomessa se johtaminen on enemmän semmosta keskustelemaa, motivointia ja tukemista ja sparraamista ja yhdessä miettimistä. Toki Kiinassakin halutaan siihen suuntaan kehittää sitä johtamista. (Henkilö D)

Kaikkien haastateltavien mielestä kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu johtajan korkea arvostus, suuret valtaetäisyydet sekä olettamus siitä, että esimiehen sana on laki. Lähes kaikki ovat myös sitä mieltä, että suomalaisten suhtautuminen omaan esimieheensä poikkeaa täysin kiinalaisesta tavasta. Osa haastateltavista mainitsee, että esimies saattaa olla enemmänkin kaveri ja että tarvittaessa pomon tekemiä päätöksiä voi vapaasti kyseenalaistaa ja jopa jättää ohjeistuksia seuraamatta. Laine-Sveiby (1991, 87–88) on tutkinut suomalaista organisaatiokäyttäytymistä ja antaa edellä mainituista poikkeavan näkemyksen: ”Suomessa johtajat ovat jumalia ja konsernin toimitusjohtaja heidän ylijumalansa”. Hänen mukaansa esimiehet tarvittaessa hiljentävät kyseenalaistajat ja kannanottajat sekä tekevät lopullisen päätöksen itse, jonka mukaan alaiset toimivat.

Hofsteden (2001) tekemään kulttuuridimensiomalliin perustuen haastateltavien kokemukset valtaetäisyydestä ovat yhtenevät. Edellisen alaluvun kuviosta 5 nähdään, kuinka kulttuuriset ulottuvuudet ilmenevät Suomessa ja Kiinassa. Luvussa 3.5 käsiteltiin tarkemmin Hofsteden neljää tämän tutkimuksen kannalta merkittävintä kulttuurin ulottuvuutta ja kuviosta 5 huomataan, että juuri valtaetäisyydessä on maiden välillä merkittävin ero. Hofsteden (1993, 46) tutkimukseen perustuen listattiin 53 maata järjestykseen valtaetäisyysindeksitulosten perusteella korkeimmasta arvosta matalimpaan ja tässä listauksessa Kiina sijoittuisi indeksiarvonsa 80 perusteella sijalle 7, kun Suomi on listauksessa sijalla 46 indeksiarvolla 33.

Valtaetäisyyden kerrottiin jo aiemmin kuvastavan muun muassa sitä, miten ihmisten eriarvoisuuteen organisaatiossa suhtaudutaan (Hofstede 2001, 83). Tässä tutkimuksessa vahvasti esiin nousi kiinalaisten korkea arvostus esimiehiään kohtaan. Organisaatiossa Y työskentelevä henkilö D mainitsi haastattelussa, että kiinalaisten osoittama arvostus liittyy myös vahvasti ikään ja vanhempia ihmisiä arvostetaan suuresti. Hofstede (1993, 60) viittaa samaan asiaan toisesta näkökulmasta kärkeistetyllä esimerkillään, kuinka pienen

valtaetäisyyden maissa nuorempia esimiehiä arvostetaan yleensä enemmän kuin vanhempia. Haastateltavien mukaan valtaetäisyyttä tulisi pyrkiä madaltamaan Kiinan organisaatioyksiköissä ja toteuttaa länsimaisempaa tapaa toimia esimies-alaisuudessa. Myös Hofstede kirjoitti 90-luvun alkupuolella siitä, että yksilöt ovat yhä riippumattomampia tulevaisuudessa koulutustason kasvaessa, mutta koki että sekä pienet että suuret maat pysyvät yhä vähemmän tekemään päätöksiä valtakunnallisella tasolla, koska kansainvälisesti vaikuttavat päätökset yleistyvät jatkuvasti. Tämä tukisi myös oletusta siitä, että valtaetäisyys kasvaisi maailmanlaajuisesti. (Hofstede 1993, 72.)

Kulttuuridimensiomallin mukaiseen valtaetäisyyteen liittyy epätasa-arvoisuus, jonka mukaan statusta arvostetaan eri tavoin eri yhteisöissä (Hofstede 2001, 79). Myös tämä tulee esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa. Kiinalaisilla alaisilla on selkeästi korkeampi kynnys kommunikoida esimiehilleen kuin suomalaisilla. Valtaetäisyys kuitenkin kuvaa sitä, miten eriarvoisuuden organisaatiossa suhtaudutaan, mikä osoittaa, että suomalaisten organisaatioiden kulttuuri ei suoraan peilaudu heidän kiinalaisiin toimipisteisiin.

Valtaetäisyys tulee esiin esimies-alaisuudessa. - - Kiina nähdään omana organisaationaan, joka toimii itse. (Henkilö E)

Suomalaista henkilöä pidetään niin paljon korkeampitasoisena, ei uskalleta ottaa kontaktia samalla tavalla. Kyllä ollaan yritetty iskostaa, et kiinalaiset ottaisivat enemmän vastuuta tekemisestään ja sitä kautta toisivat lisäarvoa organisaatiolle. (Henkilö E)

Lahden (2008, 83) mukaan johtajien jakamalla käskyillä ja ohjeistuksilla voidaan kyllä vaikuttaa toiminnan tuloksiin, mutta ei kuitenkaan ajatteluun. Mikäli johtajat tekevät vääränlaisia tulkintoja tai johtopäätöksiä, saatetaan pilata organisaation kannalta merkittäviä kykyjä. Miksi sitten useat tutkijat kirjoittavat siitä, kuinka kulttuuri ja johtajan esimerkki ovat tekijöitä, joiden kautta henkilöstön käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa (vrt. esim. Sydänmaalakka 2004; Lämsä & Hautala 2005, Ritchie 2000; Young 2000)? Eikö tällöin juuri johtajan antamat käskyt ja ohjeistukset ole niitä tekijöitä, joilla yksilöiden ajatteluun vaikutetaan. Tätä tukee myös tämän tutkimuksen tulokset siitä, että kiinalaiset toimivat tehokkaimmin tarkkojen ohjeistusten ja johdolta tulevien käskyjen takia, sekä Hofsteden määrittämä kiinalaisen kulttuurin korkea valtaetäisyysindeksi. Lahti on varmasti väitteessään oikeassa siinä, että pelkän käskyttämisen seurauksena henkilöstön asenne tai motivaatio tuskin ovat toivotulla tasolla, mutta kyllä ajatteluun mielestäni voidaan vaikuttaa johtotasolta lähtevien ohjeistusten ja toimintamallien selittämisen kautta.

Lauringin ja Selmerin (2012, 795–796) tekemän tutkimuksen mukaan johtajien tulisi panostaa erityisesti avoimuuteen erilaisuutta kohtaan monikulttuurisissa organisaatioissa.

Heidän mukaansa myös organisaatiokulttuurimuutokseen tulisi tarvittaessa ryhtyä. Organisaatioissa, joissa erilaisuus otetaan herkemmin huomioon, henkilöstö kommunikoi ja jakaa tietoa tehokkaammin sekä luottaa esimiehiin. Kommunikaation heikkous esimiehen ja alaisten välillä tuli esiin myös haastatteluissa. Tapausorganisaatioissa selkeästi tiedotetaan heikko yhteistyö kulttuurien välillä ja se nähdäänkin merkittävänä kehityskohteenä.

Suomessa puhutaan esimiehen ja alaisen välillä ja käydään henkilökohtaisiakin keskusteluja. Aasiassa ei niinkään, kyllä alaiset varmaan kertovat, jos joku on huonosti, jos esimies on semmonen, että se ottaa sen vastaan. Kiinassa korkeampi raja, ongelmista ei kerrota ainakaan, jos esimies on sellainen et siihen ei luoteta. Kyllä Aasiassakin hierarkkisuus on maldatumassa, mutta ei se läheskään sillä tasolla ole kuin Suomessa. (Henkilö E)

Henkilö A on kokenut onnistuneensa hyvin kiinalaisten johtamisessa siinä suhteessa, että aina palkattuaan uuden henkilön hän on kannustanut tätä kertomaan mielipiteitään ja ajatuksiaan. Hän kokee, että kiinalaiset arvostavat sitä ja ymmärtävät kyllä, että toimitaan suomalaisessa yrityksessä ja siksi uskaltavat kulttuuritaustastaan poiketen tuoda paremmin ajatuksiaan julki.

Jos ollaan yrityksen sisäisessä kokouksessa, kiinalaiset eivät sano omaa mielipidettään ääneen, eivätkä aktiivisesti osallistu niin kuin suomalaiset puhuu jopa päällekkäin, kiinalaiset kollegat istuvat vaan hiljaa. Johtajan tulisi palaverissa kääntyä kiinalaisen kollegan puoleen ja kysyä mielipidettä, rohkaista ja tehdä selväksi, että hänen mielipidettä kunnioitetaan ja sitä odotetaan. (Henkilö A)

Haastateltava A:n kommentteista voidaan huomata, kuinka suomalaisorganisaatiot pyrkivät viemään suomalaista kulttuuria vieraan maan organisaatioyksikkönsä. Hofsteden valtaetäisyyismäärittelyssä mainitaan, että alhaisen valtaetäisyyden maissa, kuten Suomessa, joissa esimiehet eivät ole itsevaltaisia tai holhoavia, alaiset kokevat, että myös heidän mielipiteensä tulee ottaa huomioon (Hofstede 1993, 47). Henkilö A kokee, että hänen rohkaisumetodinsa on toiminut ja alaiset ovat sen seurauksena rohkeammin ilmaisseet mielipiteitään. Ennen eivät sanoneet mitään, vaikka johtaja tiedosti alaisen mielipiteen ja tiesi, että hänellä on hyviä ajatuksia. Ongelma on henkilö A:n mukaan tavallinen myös kiinalaisissa monikulttuurisissa organisaatioissa. Monikulttuurisessa ympäristössä toimivalla johtajalla tulisi olla herkkää silmää ja korvaa, mutta samalla myös tarvittava

määrä teoreettista tietoa, jotta pystyisi motivoimaan ja arvioimaan henkilöstöään (Lahti 2008, 83).

Suomessa esimies-alaissuhde, luottamusta molemmin puolin mutta kiinalaisiin ei ihan semmosta kontaktia saa. - - Valtaetäisyydessä suuria eroja, mun mielestä suomalaisessa kulttuurissa se on ihan minimissään, esimies on osa sitä tiimiä. Kiinassa ihan eri. (Henkilö D)

Kiinassa valtaetäisyys näkyy erityisesti suomalaisen johtajan ja kiinalaisten alaisten välillä. Kun johtaja on kiinalaissyntyinen, valtaetäisyys pienee selkeästi. - - Suomessakaan ei kaikki uskalla puhua omalle esimiehelle tai toimitusjohtajalle, mutta se riippuu enemmän luottamuksesta. (Henkilö E)

Hofsteden (1993, 48) mukaan valtaetäisyysindeksillä voidaan kertoa riippuvuussuhteista jossakin tietyssä maassa. Kulttuuridimensiomalli tukee myös tämän tutkimuksen näkemystä siitä, että suomalaiset ovat hyvin vähän riippuvaisia esimiehestään ja pitävät alaisten kanssa neuvottelevasta johtamistyylistä. Tässä tapauksessa Hofstede kuvaa alaisen ja esimiehen välillä vallitsevan molemminpuolisen riippuvuuden. Tämä tarkoittaa myös sitä, että suomalaisen alaisen on helpompi lähestyä esimiestään ja jopa väitellä tämän kanssa. Kiinassa, jossa valtaetäisyys on suuri, alaisten koetaan olevan todella riippuvaisia esimiehestään. Lisäksi myös emotionaalinen etäisyys koetaan suureksi, joka tarkoittaa, että alaiset eivät kovin helposti lähesty esimiehiään, eivätkä myöskään koskaan väitä heille vastaan.

Keskeisenä esimies-alaisuuteeseen vaikuttavana tekijänä haastateltavat näkevät luottamuksen. Tämä voi johtua osittain siitä, että suomalaisten arvostuksissa rehellisyys ja luottamus ovat korkealla paitsi johtamisessa, myös kaikilla muilla elämän osa-alueilla. Eri kulttuurien välillä ilmeiden ja eleiden tulkitseminen on vaikeaa ja siksi ihmiset usein sanovatkin asioita ääneen, paitsi ollakseen ystävällisiä mutta myös osoittaakseen luottamusta. (Lahti 2008, 87.) Ekwallin ja Karlssonin (1999, 23–26) tekemässä tutkimuksessa suomalaisten kuuden yleisimmän luonteenpiirteiden joukkoon kuuluvatkin rehellisyys ja luotettavuus. On esimiehen tehtävä puuttua asioihin, ongelmiin ja ristiriitoihin, mikäli hän haluaa huolehtia luottamussuhteen säilymisestä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 232). Sunin (2010, 13) mukaan kiinalaisetkin arvostavat luottamusta ja koko liiketoiminnan perusta rakentuukin luottamukselle ja arvostukselle, erityisesti silloin, kun toimitaan ulkomaalaisten yritysten kanssa. Yrityksessä Y toimivan henkilö D:n kokemus kiinalaisten luotettavuudesta poikkeaa kirjallisuudessa mainitusta. Hänen kuvaileman esimerkin perusteella kiinalaisen perhearvot ohittavat niin vahvasti lojaaliuuden työlle sekä työnantajayritykselle, että luottamusta saatetaan käyttää jopa hyväksi, mikäli se on hyödyllistä

perhesuhteille. Huomio oli kuitenkin yksittäinen tutkimuksessa ilmennyt, joten sitä ei voida yleistää tämän tutkimuksen merkittäväksi tulokseksi. Toisaalta Hofsteden kulttuuridimensiomallissakin esille tullut kiinalaisten korkea kollektiivisuuden aste tukee henkilö D:n ajatusta siitä, kuinka tärkeitä perhesuhteet ovat kiinalaisille ja kuinka ryhmän etu menee yksilön edun edelle, vaikka kyse olisikin työnantajayrityksestä tai esimiehestä. Sunin (2010) mukaan Kiinassa menestyminen vaatii erityisesti taitoa ymmärtää ja tiedostaa yksilöiden välisiä suhteita. Haastateltavat kokevat myös henkilökohtaisista asioista keskustelemisen esimiehen kanssa luovan luottamusta henkilöiden välille, vaikka kiinalaiset tarvitsevatkin asioista puhumiseen enemmän rohkaisua ja kannustusta.

Ymmärrän myös työn ulkopuolisia ongelmia, ymmärrys ja empatia heitä (alaisia) kohtaan. Ehkä hieman eri tavalla suhtautuu, miten suomalaiset suhtautuvat suomalaisiin, ei tarvitse suomalaisia rohkaista puhumaan, kertovat kyllä mielipiteensä suoraan. Kiinalaisia pitää rohkaista sanomaan. (Henkilö A)

Kai siellä yleisesti koetaan esimies tämmöiseksi enemmän esimieheksi, kun täällä esimies voi olla enemmän semmonen työkaveri tai tiimityöntekijä. Mutta ehkä se on kuitenkin melko paljon loivempi se kulma kuin monessa oikein kiinalaisessa yrityksessä ja kyllä mä luulen, että meidän Kiinan konttori on kumminkin aika hyvin omaksunut tämän meidän yleisen ajatustavan. (Henkilö B)

Laine-Sveibyn (1991, 86–87) mukaan kaikki yritykset ovat tietyssä määrin hierarkkisia, eikä niitä tulisiikaan jaotella hierarkkisuuuden perusteella, vaikka se onkin varsin yleistä. Hierarkkisuuudella vertaileminen ei anna tietoa yrityksen luonteesta ja siksi tulisi-kin keskittyä hahmottamaan millaisissa muodoissa hierarkia näkyy yrityksen arkipäiväisessä toiminnassa. Suomalaisorganisaatioita kuvataan muodollisiksi ja ulkomaalaiset näkevät suomalaisyrityksissä monia byrokraatian merkkejä. Suomalaisyritysten muodollisuus ilmenee merkittävimmin organisaatiokaavion kautta. Korkeimmassa asemassa olevaa henkilöä kuunnellaan eniten, vaikka ylhäältä tulleiden päätöksen mukaan toimitaan välillä hammasta purren. (Laine-Sveiby 1991, 87–88.) Haastateltavien vastausten perusteella kiinalaiset kuuntelevat johtajiaan suomalaisia kuuliaisemmin ja toteuttavat kaikki määrätyt tehtävät täysin ilman vastaväitteitä. Esimies-alaisuhde koetaan Kiinassa erittäin muodolliseksi ja hierarkian taso on korkea. Hofsteden mallin mukaan valtaetäisyydellä voidaan määritellä, missä määrin organisaatiossa alaiset odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti, ja näin ollen valtaetäisyyden määrä selittyy alaisten arvojärjestelmän pohjalta, eikä vain sen, kuinka vahvoja organisaation johtajat ovat (vrt. Hofstede 1993, 48).

Äärimmäisen korkea hierarkkisuus tulee esiin jokaisen haastateltavan vastauksista, kun keskustellaan kiinalaisen alaisen ja hänen esimiehensä välisestä suhteesta. Oli esimies sitten suomalainen tai kiinalainen, alaisilla on todella korkea kynnys tuoda omia mielipiteitään tai ajatuksiaan esiin. Esimiehen kansallisuus ja kulttuuritausta määrittelevät sen, minkälaiseen käyttäytymiseen alaisia ohjataan. Kiinassa johtajien hierarkiaa tunnutaan arvostavan enemmän kuin varsinaisia työtehtäviä, kun taas länsimaissa johtajan rooli on tukea yksilöä suoriutumaan paremmin työtehtävässä (Wang 2017, 98). Hofstedekin (2001, 83) mainitsee tutkimuksessaan, että eriarvoisuus valta-asemissa on väistämätöntä, mutta kuitenkin hyvin tehokasta. Kimin ym. (2016, 841) tekemän tutkimuksen mukaan kiinalaisten työntekijöiden kulttuuriset arvot kuitenkin vaihtelevat riippuen siitä, minkä tyyppisessä yrityksessä he työskentelevät. Heidän mukaansa kiinalaisten kulttuuriset arvot eivät ole niin stabiileja kuin yleisesti oletetaan ja ne saattavat vaihdella johtamistapaa mukaillen. Siksi heidän mukautumisestaan erilaisten kulttuurien toimintaan tulisi arvioida kriittisesti. Tekemäni tutkimuksen mukaan oma näkemykseni on, että kiinalaiset pitkälti mukautuvat pääkonttorin tapaan toimia. Haastattelujen perusteella jäi vahva käsitys siitä, että kiinaiset tekevät niin kuin heitä ohjeistetaan, eivätkä väitä vastaan, vaikka kokisivat toiminnan jollain tavalla oman arvomaailmansa vastaiseksi. On eri asia mitä kiinalaiset tekevät vapaa-ajallaan ja kuinka vahvasti heidän arvonsa silloin määrittävät heidän toimintaansa, mutta oman näkemykseni mukaan arvot ei kovin vahvasti ole esille suomalaisorganisaatioiden Kiinan yksiköissä.

Organisaatiossa X työskentelevä myyntijohtaja (henkilö B) on ollut paljon tekemisissä Kiinan konttorissa työskentelevän kiinalaisen työntekijän kanssa ja kokee, että erityisesti hän on onnistunut sisäistämään organisaation länsimaisia toimintatapoja ja Suomessa vallitsevaa kulttuuria. Hän myös kokee, että kiinalaiseen korkeaan valtaetäisyyteen kuuluva riippuvuus auktoriteetteja kohtaan näkyy myös heidän organisaatiossaan.

Hän on poikkeuksellinen kiinalainen siinä suhteessa, että pystyy ajattelemaan selkeästi ja hän on oppinut tämän länsimaisen tai tämän organisaation toimintakulttuurin. Se kulminoituu aika paljon häneen, että ne mukautuvat meidän kulttuuriin. Muu organisaatio on kyllä kohtuullisen kiinalainen, toki se muu organisaatio on paljon kokemattomampi. - - Mites mä sitä nyt kuvailisin, täysin riippuvainen Suomen päästä. (Henkilö B)

Salmisen (2010, 281) mukaan kiinalaisia tulisi johtaa paternalistisella tavalla. Isällisessä johtajuudessa tulee esiin juuri vahva auktoriteetti alaisiin nähden, hyväntahtoisuus, joka viittaa yksilölliseen alaisista huolehtimiseen sekä moraalisuus, jossa johtajan oletetaan toimivan esimerkkinä alaisilleen. Sama tulee ilmi haastateltavien vastauksista. Heidän mukaansa kiinalaisia tulee johtaa huolehtien ja rohkaisten, mutta riittävä kuri ja vahva

johtamistapa on kuitenkin myös muistettava. Myös Hofsteden (1993, 47–48) mukaan korkean valtaetäisyyden maissa kansalaiset, tässä tapauksessa kiinalaiset, ovat hyvin riippuvaisia esimiehestään ja pitävät tätä holhoavana ja itsevaltaisena.

Johtajan haasteena on saada ihmiset puhumaan, luottamaan ja tuomaan omia ajatuksiaan esiin. Suomalaisessa organisaatiossa johtajan tulisi saada alaiset päästämään irti siitä kiinalaisuudestaan siinä suhteessa, johtajan tulisi olla äitihahmo, jonka odotetaan olevan reilu mutta vahva ja samalla pitävän huolta niistä alaisistaan. (Henkilö A)

Kiinassa johtajilla vähän semmonen käskyttämisen tapa, joka suomalaisen korvaa saattaa kuulostaa vähä pahalta. Mutta kyllä meidän pitää sekin ymmärtää et maassa maan tavalla. Eikä sitten voi ruveta pehmeilemäänkään, kun kyllä ne alaisetkin ehkä jollain tapaa odottaakin sitä et johtaja on jollain tapaa vahva. (Henkilö B)

Hierarkkisuus ei tutkimusten mukaan kuitenkaan vaikuta kiinalaisten alaisten työmotivaatioon. Motivaatiota on koettu lisäävän moraalinen ja hyväntahtoinen johtamistapa. (Salminen 2010, 281.) Suomalaisista kiinalaisten hyväksi kokema johtamistapa saattaa vaikuttaa vanhoilliselta (Salminen 2010, 281), mutta kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu, maassa maan tavalla. Wang (2017, 97–98) tutki väitöskirjassaan eurooppalaisten työntekijöiden suhtautumista kiinalaiseen johtajaan. Eurooppalaisesta näkökulmasta kiinalaisissa organisaatioissa kiinalainen kulttuuri näkyy erityisesti hierarkkisissa rakenteissa, kunnioituksessa auktoriteetteja kohtaan, suljetussa kommunikaatiossa sekä ylene-
misen vaikeudessa.

Kiinalainen kulttuuri on aika hierakkinen, niin korkea kynnys keskustella mun kanssa niitä näitä, suomalainen on paljon rennompi; rajat matalampia, et ei sillä tittelillä ole niin väliä, että ollaan aika tasaväkisiä, tavallaan se organisaatio on henkisesti aika matala suomessa ja kiinassa kunnioitetaan sitä asemaa niin paljon. (Henkilö D)

Kyllä kai Kiinassa ja Aasiassa yleensäkin on aika vahva tämmönen et esimies on esimies, ja esimies ajattelee ja muut tekevät. (Henkilö B)

Kun toinen puhuu, niin toinen on hiljaa ja ei se alainen sitten paljoa puhu, että esimies puhuu ja sanoo, että se on näin, mutta kantaa myös vastuun ja vastaa sitten ylöspäin. Alainen on tehnyt vain sen mitä piti. (Henkilö C)

Tutkimuksessa tuli selkeästi ilmi, että on erityisen tärkeää, että esimies ymmärtää vierasta kulttuuria, jotta hän voi johtaa alaisiaan oikein. Suomalaisen esimiehen ymmärrys kiinalaisen kulttuurin erilaisuudesta tulee kuitenkin melko luonnostaan jo suomalaisuudesta. Ekwallin ja Karlssonin (1999, 148) mukaan suomalainen yleisesti ajattelee Kiinan olevan täysin toisella puolella maapalloa, eikä kuvittele, että pystyisi suoraan omaksumaan kiinalaisen ajattelutavan tai sopeutumaan kiinalaiseen yhteiskuntaan. Sunin (2010, 3) mukaan kiinalaisen liiketoimintaympäristön ja kiinalaisten työntekijöiden syvällisempi ymmärtäminen vaatii eri kulttuurista tulevalta esimieheltä historiallisen kontekstin yhdistämistä liiketoimintoihin eikä pintapuolisella käyttäytymisen arvioimisella koeta saavutettavan syvempää ymmärrystä. Yksilön toiminnan ymmärtäminen vaatii tutustumista hänen arvoihinsa ja uskomuksiinsa. Esimiehen ei ole järkeä yrittää muuttaa yksilöiden käyttäytymistä organisaatiolle suotuisaan suuntaan ennen, kuin hän todella ymmärtää päivittäisten valintojen ja käyttäytymisen syyt. (Sun 2010, 55, 58.)

Esimiehellä tulee olla kärsivällisyyttä ja aikaa tutustua alaisiinsa. - - Eri-tyisesti silloin, kun esimies on suomalainen, hänen ei tulisi vain käyttää samaa johtamistyyliä kuin Suomessa, vaan panostaa alaistensa kunnioittamiseen ja kulttuurin ymmärtämiseen, koska he tekevät töitä sinulle. (Henkilö F, oma käänös)

Jos suomalainen esimies ei tunne kiinalaista kulttuuria, voi olla törmäyskurssi. Mä luulen, ettei siinä synny minkään näköistä yhteisymmärrystä. Että se kiinalainen ei itseasiassa tiedä mitä hänen pitäisi tehdä. - - se on vähän niin kuin semmonen epämääräinen tilanne, ei suomalainen pomo sillä tavalla määrää. Ei suomalainen alainenkaan sopeutus tuonne kiinalaisen esimiehen alle, kyllä me ollaan niin kaukana. - - En lähtisi kyllä Kiinaan, jos olisi kiinalainen pomo, joka ei ymmärrä eurooppalaisuutta yhtään. (Henkilö C)

Johtamisen ymmärtäminen, että mitä se vaatii, sun pitäisi ymmärtää kenen kanssa sä keskustelet, että kuka on vastapelurina. Että jos se on kiinalainen nii sun pitäisi vaan olla selkeämpi, että se odottaa niitä ohjeita. Ja semmoset ohjeet, että hän vaan saa noudattaa niitä. Ja jos me taas Suomessa tehdään näin, niin lopputulos on joku. Ei niitä ohjeita välttämättä seurata. (Henkilö C)

Kulttuurierot saattavat joissain tapauksissa johtaa konfliktitilanteisiin organisaation sisällä. Toimintatapojen erot saattavat aiheuttaa yksilöissä hämmennystä ja ristiriitaisia tunteita, mikäli toisen tapa toimia sotii omia arvostuksia vastaan. Chunyan ja Tjosvold (2011,

1031–1032) kirjoittavat artikkelissaan, että tutkijoiden mukaan on kuitenkin yleistä, että kiinalaiset pyrkivät välttämään konflikteja säilyttääkseen arvokkaat sosiaaliset suhteensa, kun taas länsimaiseen kulttuuriin kuuluu omien henkilökohtaisten saavutusten tärkeänä pitäminen, jolloin mahdollisesti ajaututaan myös konflikteihin muiden kanssa. Tätä tukee myös organisaation Y henkilöiden D ja E haastatteluissa esiin tullut kokemus siitä, että he suomalaisina eivät ole joutuneet konflikteihin kiinalaisten kanssa kulttuurieroista johtuen. He korostavat molemminpuolista kunnioitusta, jonka vuoksi kulttuurieroista aiheutuviin konflikteihin ei ole ajaututtu. Chunyan ja Tjosvold (2011, 1036) väittävät, että kiinalaiset pitävät merkittävämpänä välttää konfliktia kiinalaisen kuin länsimaisen johtajan kanssa. Heidän tutkimuksessaan mainitaan, että kiinalaisille sosiaalisten kasvojen menetyksellä ei ole niin suurta roolia, kun toimitaan länsimaisen johtajan kanssa, koska käsitys yhteiskunnallisesti jaetuista arvoista on heikompi. Henkilö D:n näkemys poikkeaa edellä mainittujen tutkijoiden näkemyksestä. Hänen mukaansa kiinalaiset kunnioittavat suomalaista johtajaa niin paljon, että konflikteihin ei sen takia ajaututa, vaikka kiinalaisen kollegojen välillä konflikteja on todistettu tapahtuvan.

Kiinalaisten kanssa en muista, että olisi yhtään konfliktia ollut, ne kunnioittavat jotenkin niin paljon, että ne ei varmaan suomalaisen kanssa halua konfliktia, vaikka ne keskenään onkin siellä ihan fyysisestikin tapellut, niin, että veri on lentänyt. Mutta suomalaisia kohtaan ne on tosi korrekteja, eivät suutu meille tai osoita ärtymystä. Välttävät sitä konfliktia. Siinä on semmonen molemminpuolinen kunnioitus. (Henkilö D)

Ei kulttuuriin liittyviä konflikteja ole, kaikki on työhön liittyviä konflikteja. Saatetaan vitsailla siitä, millaisia kiinalaiset on, mutta ei missään nimessä syrjivässä mielessä. (Henkilö E)

Organisaatioiden X ja Z työntekijät kokivat, että kulttuurieroista aiheutuvia konflikteja on sattunut paljonkin, mutta vastauksista kävi ilmi, että haasteita oli ollut lähinnä suomalaisorganisaation ja kiinalaisten asiakkaiden välillä. Organisaation sisällä kulttuurieroista aiheutuneita konflikteja kukaan ei maininnut. Kiinalaiseen kulttuuriin vahvasti liittyy kasvojen menettämisen pelko, joka Chunyanin ja Tjosvoldin (2011, 1036) mukaan on yksi syy siihen, miksi he sitoutuvat niin vahvasti konfliktien välttämiseen. Sunin (2010, 22) mukaan kulttuurista johtuvaan konfliktiin saatetaan kuitenkin ajautua, mikäli johtajat yrittävät liikaa saada kiinalaisia alaisiaan toimimaan länsimaisten uskomusten ja arvojen mukaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suurin ero suomalaisen ja kiinalaisen johtamistavan välillä nähdään hierarkian tasossa. Tämänkin tutkimuksen mukaan Suomi on huomatta-

vasti matalamman hierarkian maa Kiinaan verrattuna, ja se näkyy suoraan esimies-alaisuuksissa. Kiinalaiset arvostavat suuresti auktoriteetteja ja valtaetäisyys kulttuurissa on suuri. Arvostus ylemmän tason henkilöitä kohtaan vähentää konfliktitilanteita ja alaiset toimivat kuuliaisesti, mikäli heille annettu ohjeistus on tarpeeksi yksityiskohtaista. Heitä pitää kannustaa ja rohkaista huomattavasti suomalaista henkilöä enemmän, jotta samankaltainen tehokkuus työssä saavutettaisiin. Luottamusta arvostetaan suuresti molemmissa kulttuureissa ja toimiva esimies-alaisuhde perustuukin molemminpuoliseen luottamukseen.

4.2.2 *Kommunikointi ja viestintä*

Monikulttuurissa organisaatioissa ajatellaan olevan suuret määrät tietotaitoa, jota voidaan vain suoraan käyttää suorituksen parantamisessa. Hofsteden (1993, 329) mukaan kulttuurien välisen viestinnän taitaminen ei käy hetkessä, vaan vaatii tiedostamista, tietoa ja taitoa. Tutkimukset lisäksi osoittavat, että tiedonjakaminen ja sen hyödyntäminen ovat monikulttuurisissa organisaatioissa verrattain vaikeampaa. (Lauring & Selmer 2011, 324.) Merkittävimmiksi monikulttuurisen organisaation esimiehen haasteiksi haastateltavat pääosin nostivat kommunikointiin ja viestintään liittyvät asiat. Myös kielitaitoon ja ymmärrykseen liittyvien erojen koettiin aiheuttavan erityistä haastetta johtajalle. Suureksi ongelmaksi haastateltavat kokivat kommunikoinnissa sen, ettei kiinalaisesta voi olla varma, onko hän täysin ymmärtänyt sen mitä hänelle on sanottu. Heikkoon kielitaitoon ja kasvojenmenetykskulttuuriin perustuen haastateltavat uskovat, että kiinalaiset eivät myönnä, mikäli eivät ole ymmärtäneet annettua ohjeistusta. Laine-Sveibyn (1991, 54) mukaan viestintä on ikuinen ongelma kaikissa kulttuurien kohtaamisissa. Kaikille ja joka tilanteeseen sopivaa standarditapaa kommunikointiin ei ole kukaan keksinyt, eikä koskaan voi olla varma, miten vastapuoli sanoman vastaanottaa.

Englannin kielitaito vaihtelevaa, he puhuvat tosi huonoa englantia, että siinä on jo se kielimuuri. Kun heille puhuu niin heistä ei voi olla varma ymmärtävätkö he, he voivat sanoa, että yes yes mutta eivät myönnä, etteivät ymmärrä mitä sä puhut. Todellisuudessa voi olla, että he eivät ole ymmärtäneet kielitaidosta johtuen. Suomalaisena on tottunut siihen, että kun puhuu toiselle suomalaiselle, että se sanoo että hei nyt meni ihan ohi. Kiinalaisten kanssa se ei ole ihan sama, ja toisaalta täytyy varoa sitä heidän kasvojenmenetystä, ettei ajaudu semmoseen tilanteeseen, että he joutuvat myöntämään, että hei nyt en ymmärtänyt yhtään mitä puhut, se on heille semmonen kunniakysymys. (Henkilö D)

Haastavaksi koettiin myös se, että suomalaisena esimiehenä kontakti suomalaisiin alaisiin on todella paljon vahvempi ja välimatkojen takia kiinalaisiin alaisiin on lähes mahdotonta sellaista muodostaa. Behfar ym. (2006, 233) mainitsevat myös, että kommunikointiongelmien takia on vaikeaa hyödyntää ja tunnistaa yksilöiden vahvuuksia. Kielierot, vaihtelevat työskentelytavat ja väärinymmärrykset aiheuttavat tehottomuutta johtajan koordinoitavuuteen (Behfar ym. 2006, 233). Riittävän kontaktin ja henkilökohtaisemman suhteen luomiseksi esimiehen tulisi työskennellä samassa sijainnissa. Silloin, kun kiinalaisten kanssa on saanut toimia kasvokkain, myös kontakti on rakentunut syvemmäksi. Organisaation Y henkilö D kokee, että kieli ja kulttuurierot luovat esimiehen ja alaisen välille tietynlaisen muurin, jota on vaikea ylittää. Lisäksi hän mainitsee, että asema vaikuttaa siihen, miten kiinalaisten kanssa ylipäätään pääsee henkilökohtaiseen kontaktiin. Hän kokee, että matalammassa asemassa kontaktia kiinalaisiin kollegoihin saisi varmasti paremmin. Myös samassa yrityksessä työskentelevän henkilö E:n mielestä kielierot on merkittävä hankaluus esimiehelle.

Koska englantia käytetään, niin ei koskaan voi olla varma onko se toinen osapuoli ymmärtänyt. Ei siihen oikein voi panostaa, sen kanssa eletään vaan. Ei voi ikinä olla varma, kiinalaiset harvemmin sanoo, jos ne ei ymmärrä. Huonoin asia ettei ole yhteistä kieltä. (Henkilö E)

Syynä suomalaisten vastaajien kokemaan kielierojen aiheuttamiin lähes ylitsepääsemättömiin vaikeuksiin saattaa vaikuttaa Hofstedenkin mallissa mainittu suomalaisten tarve epävarmuuksien välttämiseksi. Suomalaisen kulttuuriin kuuluu tarve ennustettavuudelle ja sääntöjen noudattamiselle. Vastajat kokevat suunnattomaksi haasteeksi sen, ettei voi koskaan olla varma onko kiinalainen ymmärtänyt annetun ohjeistuksen vai ei. Tämä saattaa liittyä siihen, että tietämättömyys aiheuttaa suomalaisessa ahdistusta. Kiinalaiset eivät niinkään koe tuntemattomien tilanteiden vaikuttavan heihin niin vahvasti, kun suomalaiset stressaavat tällaisista tilanteista huomattavasti enemmän. (vrt. Hofstede 1993, 163.)

Lauringin ja Selmerin (2011, 327) mukaan monikulttuurisessa organisaatiossa haasteena on, että jotkut yksilöt jäävät jonkin tärkeän tiedonvaihdon ulkopuolelle kielimuurista johtuen. Tämä saattaa aiheuttaa organisaatioon turhaa epätasa-arvoa ja konflikteja. Kielierojen onkin tutkitusti todettu vaikuttavan negatiivisesti suoriutumiseen ja ryhmien muodostumiseen ja toimintaan. Mikäli organisaation sisällä ryhmitetään kielitaidon mukaan, hyödyllistä informaation jakoa ja osaamisen kehittymistä saattaa jäädä tapahtumatta. (Lauring & Selmer 2011, 327.) Lähes aina kulttuurien välisissä kohtaamisissa osapuolilla äidinkieli on eri ja kielierot usein myötävaikuttavatkin kulttuureihin liittyviin vääränlaisiin näkemyksiin. Jotta kulttuurien välisen syvällisemmän ymmärryksen voisi saavuttaa, yksilön tulisi oppia isäntämaansa kieli. Pelkkä kielen oppiminen ei kuitenkaan

takaa, että yksilö omaksuisi vieraan kulttuurin ja väärinymmärryksiä saattaa tulla pelkätään viestintätavoista johtuen. Aina kulttuuri ei ole syynä väärinymmärryksille, vaan yksilöiden tavoissa viestiä saattaa olla suuriakin eroavaisuuksia. (vrt. Hofstede 1993, 303–305.) Blackmanin (2005, 51) mukaan kiinalaisten kulttuuriin liittyvä kasvojen säilyttämisen tarve on yksi syy useille väärinymmärryksille. Esimerkiksi neuvotteluissa kiinalaiset eivät halua puhua ongelmista suoraan ja yrittävät kiinnittää huomion muihin asioihin. Seurauksena voi olla vakavatkin väärinymmärrykset länsimaalaisten ja kiinalaisten välillä.

Vaikka kielellisten erojen koetaan vaikuttavan negatiivisesti ja luovan epätasa-arvoa organisaatioihin, mielestäni johtajan onnistuessa johtamaan tätä erilaisuutta oikein, pitäisi sitä ajatella merkittävänä etuna ja hyötynä organisaatioille. Erilaisuus pakottaa ihmiset toimimaan oman vahvuusalueensa ulkopuolella ja käyttämään vierasta kieltä, vaikka kokisi sen ehkä aluksi epämiellyttäväksi. Jos tasa-arvoon liittyvät ongelmat onnistuttaisiin johtamaan oikein, monikielisyys voidaan nähdä positiivisena, henkilöstön kielitaitoa kasvattavana tekijänä ja samalla lisääntyvänä tietotaitona sekä uusina kykyinä. Lisäksi pakonomainen kulttuurierojen opetteleminen opettaa asioita eri kulttuureista ja pakottaa ymmärtämään eri liiketoimintatapoja, ja näin ollen varmasti hyödyttää koko organisaatiota pitkällä aikavälillä.

Ongelmia kommunikoinnissa ja ymmärryksessä päivittäin. - - Joka päivä tulee myös suomalaisten kanssa väärinymmärryksiä, sähköposteissa tulee väärinymmärryksiä, kiinalaisten kanssa tulee puheessa ja sähköpostissa väärinymmärryksiä. Ei tiedetä onko kiinalaiset ymmärtäneet kaikki annetut ohjeet ja dokumentit oikein. Varmistaminen vaatii kehittämistä ja vie aikaa. (Henkilö E)

Kun ollaan eri kulttuureista, niin sähköpostia luetaan sillai eri kulmasta ja ei aina ihan tiedä mitä toinen on tarkoittanut. (Henkilö B)

Sähköpostit kulkevat, harvemmin soitetaan puhelimella koska ymmärtäminen on vähän vaikeaa. - - Huono englanninkieli aiheuttaa ongelmia. - - Sitten kun ne kiinalaiset ei osaa sitä englantia kovin hyvin, tulee väärinymmärryksiä ihan tästä johtuen. Olen ollut tilanteessa, jossa on suoraan naurettu, että ei tätä nyt ollut tarkoitus näin. Että puhdas väärinymmärrys molemmilta osapuolilta. Se on semmonen hankala asia. (Henkilö C)

Kielitaidosta johtuen tulee väärinkäsityksiä. Se on älyttömän iso riski tänä päivänä. Ollaan sanasokeita kielellisesti. Itse kun kirjoitan niin tarkistan, että merkitys on oikea. Kieli on ongelma. (Henkilö C)

Laine-Sveiby (1991, 55) kirjoittaa suomalaisen ja ruotsalaisen kulttuurin eroista. Kommunikointiin liittyviä ongelmia perustellaan usein juuri kielitaidolla. Vertailukohta olisi kuitenkin hyvä ottaa aina huomioon, kun puhutaan heikosta tai hyvästä taidosta. Tämän tutkimuksen perusteella suomalaisten kielitaito koetaan hyväksi kiinalaisiin verrattuna. Laine-Sveibyn (1991, 56) tutkimuksessa taas puhutaan suomalaisten huonosta kielitaidosta, kun vertailukohtana on ruotsalaiset ja käytettävänä kielenä ruotsi. Hän ei itse kuitenkaan myönnä kohdanneensa tilannetta, jossa puutteellinen kielitaito olisi ongelmien aiheuttajana. Hän kuvaa kieliä kulttuurien peileiksi ja todellisuudessa merkityksellistä on, *miten* asiat toisella osapuolella ilmaistaan. On tavallista, että osapuolten käsitykset vieralla kielellä sovitusta asioista ei aina osu yhteen. Myös tämän tutkimuksen haastattelussa tuli ilmi, että suomalaisten tulisi enemmän kiinnittää huomiota siihen, miten asioita ilmaistaan. Kulttuurierojen huomioiminen viestinnässä muutenkin, kuin kielitaidon osalta tulisi huomioida toimivan yhteistyön saavuttamiseksi.

Viestintä ja kommunikointi ovat vahvasti yhteydessä myös organisaation päätöksentekoon. Organisaation toiminnasta kumpuavien viestin tunnistaminen ja tulkitseminen on erittäin tärkeää, kun pyritään tekemään oikeita päätöksiä. Vaikeiden organisatoristen päätösten tekemiseen tarvitaan tukea viestinnästä, sosiaalisesta ympäristöstä sekä teknologiasta. (Mykkänen 2018, 131.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia siinä, että kommunikoinnin ja viestinnän toimivuus ovat merkittävimpiä tekijöitä organisaation toimivuudelle ja menestyksen varmistamiselle. Kulttuurieroista huolimatta johtajien on löydettävä keinot mahdollisimman tehokkaaseen viestintään organisaatioyksiköiden välillä varmistaakseen monikulttuurisen toiminnan jatkuvuuden.

Kommunikointi on avaintekijä monikulttuurisen organisaation menestykselle. Englanti ei ole kummankaan osapuolen äidinkieli, joten pitää olla tarkkana, kun jotain on sanottu englanniksi ja se vaikuttaa omasta mielestä järjettömältä tai epäsovelialta. Selvitä asia ensin ennen kuin tappelet vastaan tai valitat asiasta. (Henkilö F, oma käänös)

Enemmän toivoisin semmosta, kun täällä osataan ihan hyvin englantia, mutta semmonen tapa kirjottaa englantia aasialaisittain, - - semmonen kohtelias tapa kirjottaa asioita, kun suomalainen kirjottaa englantia, niin se on semmone ”tönk tönk ja sopimus sanoo näin” ja that’s it, ni semmoseen voisi olla vaikka jotain koulutusta - - liittyy tavallaan siihen kulttuurinkin ymmärtämiseen. (Henkilö B)

Sitten tietysti on kaikki tämmöiset kohteliaisuudet ja muut millä pitää huomioida toista osapuolta - - Nämäkin ovat sellaisia asioita, jos sä et sitä

kohteliasuuskoodia muista kunnioittaa, niin se voi näkyä monissa asioissa. Pieni priiffaus uudesta kulttuurista on aina hyvä lukea ennen kun lähtee, kannattaa aina pikkusen perehtyä. (Henkilö C)

Tämän tutkimuksen perusteella kielelliset erot koetaan pääosin monikulttuurisen organisaation haasteiksi. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että mikäli voitaisiin olla vieraassa maassa enemmän läsnä, ei kielelliset erotkaan aiheuttaisi niin suuria vaikeuksia. Luring ja Selmer (2011, 327–328) lisäävät, että lukuisista vaikeuksista ja ongelmista huolimatta organisaation henkilöstön monikielisyys nähdään kuitenkin myös hyödyllisenä. Erilaisuus laajentaa näkökulmia ja tietoskaalaa, joka auttaa organisaatiota esimerkiksi uusien strategisten mahdollisuuksien löytämisessä. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, hyvä monikulttuurinen johtaminen vaatii johtajalta monitaituruutta. Olemassa olevia resursseja on osattava hyödyntää pitkällä aikavälillä. Henkilöstön monikielisyys ja kulttuurien tuntemus tulee nähdä kilpailuetuna, jota voidaan käyttää välineenä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Edeawor & Aluko 2007; Lahti 2008, 21–22.)

Organisaatiossa X työskentelevän henkilö B:n mukaan yksilön ajatusmaailman ymmärtäminen on johtajan ensisijainen haaste. Mikäli ajatusmaailmaa oppii ymmärtämään ja on riittävästi vieraassa kulttuurissa läsnä, on suurimmat ongelmat selätetty. Kommunikointiin liittyvissä ongelmissa tulisi osata ajatella organisaation toimintaa myös laajemmin. Ongelman aiheuttaja ei välttämättä löydy viestin sisällöstä tai viestintäkanavan valinnasta, vaan jostain organisaation täysin toisesta tavasta toimia. Organisaatiokulttuuria muokkaavia viestinnällisiä valintoja voivat olla myös esimerkiksi tapa järjestää kehityskeskustelu tai bonusjärjestelmän luominen. Alla olevassa listauksessa mainitaan viisi eri tapaa, joilla johtaja voi viestiä organisaatiossa vahvasti ja tehokkaasti, samalla rakentaen yhtenäistä kulttuuria (Rossi 2015, 121.):

1. Tee yrityksen perustyötä
2. Järjestä kohtaamisia
3. Ulota viestintä kaikkien ulottuville
4. Anna viestintä työntekijän hoidettavaksi
5. Kehitä yhdessä, älä jalkauta

Ensimmäisellä kohdalla tarkoitetaan johdon osallistumista yrityksen perustyöhön yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin johto osoittaa arvostusta henkilöstön tekemälle työlle sekä näyttää esimerkkiä toivotunlaisesta suoriutumisesta. Samalla johtajien käytössä on merkittävä viestintäkanava. Kohtaamisten järjestämisellä tarkoitetaan keskustelujen pitämistä, jolloin molemminpuolinen ymmärrys voidaan saavuttaa. Lisäksi johdon tulisi varmistaa, että annetut viestit saavuttavat organisaation jokaisen työntekijän, esimerkiksi

vierailemalla kaikissa yrityksen toimipisteissä henkilökohtaisesti. Neljännen kohdan mukaan viestintä kuuluu kaikille ja johdon tulisi luoda kanavia ja prosesseja, joiden kautta kaikilla on mahdollisuus toteuttaa viestintää. Viimeisellä kohdalla tarkoitetaan, että johdon tulisi yhdessä henkilöstön kanssa kehittää uusia ideoita ja antaa henkilöstölle mahdollisuus toteuttaa yrityksen strategisesti merkittäviä hankkeita. (Rossi 2015, 121–122.) Osa edellä mainituista johtajan tehokkaista viestintäkeinoista haastattelujen perusteella tiedostettiin kyllä kohdeorganisaatioissa, mutta niiden toteuttamisessa koettiin olevan kehitettävää. Viestintä ei riittävän tasapuolisesti ulotu organisaatioiden Kiinan yksiköihin ja toisaalta taas suomalaisista tuntuu siltä, että kiinalaiset eivät informoi kaikkea pääkonttorin suuntaan. Haastateltavat kokevat maantieteellisen välimatkan merkittäväksi toimivan kommunikoinnin haasteeksi, jonka takia joitain asioita ei välttämättä edes yritetä informoida kaikille.

Pitää kommunikoida myös kotipesän asioita kiinalaiselle organisaatiolle. Ja toisin päin. (Henkilö A)

Me koitetaan viestiä Kiinassa paikallisesti. Johtaja siellä käy läpi kiinalaisten kanssa niitä asioita mitä on käyty täällä. Aika vähän yritetään Suomesta viestiä kiinalaisille alaisille suoraan, kyllä se kasvotusten viestintä on se. (Henkilö D)

Siksi lähetettiin suomalainen työntekijä Kiinaan, että voidaan parantaa viestintää. Jotta tiedettäisiin mitä siellä oikeasti tapahtuu ja että ne tietäis mitä suomessa tapahtuu. (Henkilö E)

Asioista ei informoida tarpeeksi hyvin kiinaan ja ne ei informoi meille, syystä että me ei välttämättä olla pyydetty infoa tai sitte ei olla tarpeeksi selvästi kerrottu mitä halutaan. (Henkilö E)

Myös luottamuksen merkitys nousee esiin haastateltavien vastauksista, kun puhutaan kommunikoinnista ja viestinnästä. Chunyanin ja Tjosvoldin (2011, 1043) mukaan kiinalaiset saattavat jättää joitain asioita kertomatta esimiehilleen toivoen siten välttävänsä konfliktin muodostumisen. Tällainen toiminta aiheuttaa varmasti haittaa suomalaisen korkeasti arvostamalle luottamussuhteelle, koska ei voi olla varma kertovatko alaiset kaiken merkittävän informaation ylöspäin. Lauring ja Selmer (2012, 795) ovat tutkineet erilaisuutta, luottamusta ja konflikteja monikulttuurisissa organisaatioissa huomasivat informaation monimuotoisuuden vaikuttavan positiivisesti henkilöstön välisiin luottamussuhteisiin. Heidän mukaansa monikulttuuristen organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tulisi

erityisesti panostaa avoimuuteen erilaisuutta sekä luottamusta ja konflikteja kohtaan. Kierot kuitenkin toimivat huomattavana esteenä luottamussuhteen rakentamiselle. (Lauring & Selmer 2012, 796–797.) Cagilta ym. (2015, 9) lisäävät, että epäluottamus monikulttuurisessa työympäristössä aiheuttaa suoriutumisen alenemista sekä motivaation heikkenemistä myös alaisissa.

Ekoissa projekteissa Kiinan päässä ei tiedetty mitä me tehdään ja me ei oikein tiedetty mitä ne tekevät. Tiedonvälitys toimi alussa tosi huonosti. Sitten projektipäälliköt tekivät kiinalaisille semmosen ohjeen, että te teette just näin ja nämä asiat ja nämä ovat teidän juttuja. En tiedä kuinka paljon kommunikoidaan keskenään, mutta nyt ainakin molemmat osapuolet tietävät mitä toinen tekee. (Henkilö B)

Enemmän on ollut ongelmaa siinä, että me ei olla edes tiedetty, että mitä meidän Kiinan pää kommunikoi asiakkaan kanssa, kun he kommunikoivat keskenään ja osan he kääntävät meille ja osa jää varmaan kääntämättä. Eikä me aina tiedetä, että kun me vastataan heille, että mitä he sitten oikeasti vastaavat (asiakkaalle). (Henkilö B)

Hofsteden (2001, 145–148) kulttuuristen ulottuvuuksien mallissa käsitellään epävarmuuksien välttämistä yhtenä kulttuurin dimensiona. Kuvion 5 indeksin pistemäärä kertoo millä laajuudella kulttuurin yksilö kokee tulevaisuuden, epäselvyyksien ja ennalta-arvaamattomien tilanteiden uhkaavan häntä ja millä tasolla kulttuurissa ja yhteiskunnassa on panostettu luomaan uskomuksia, joilla nämä epävarmuudet voitaisiin välttää. Suuri epävarmuus aiheuttaa suurta ahdistusta, jonka takia on keksitty keinoja ahdistuksen lieventämiseen esimerkiksi tekniikan, lainsäädännön ja uskonnon keinoin (Hofstede 1993, 160). Ekwallin ja Karlssonin (1999, 18) tekemässä tutkimuksessa esille tulleiden suomalaisille ominaisimpien luonteenpiirteiden joukkoon kuuluivat utterta ja varautunut, joka tukee myös Hofsteden kulttuuridimensiovertailussa esille tullutta Suomen hieman keskinkertaista korkeampaa 59 pisteen pistemäärää epävarmuuksien välttämässä (ks. kuvio 5). Maissa, joissa epävarmuuksien välttäminen on korkealla tasolla, seurataan tiukkoja uskomuksia ja käyttäytymismalleja ja koetaan tunneperäistä tarvetta sääntöjen olemassaololle. Yrityskulttuurissa korkea epävarmuuksien välttäminen näkyy ihmisten sisäsyntyisenä ajattelutapana, että aika on rahaa ja on tarve olla kiireinen ja työskennellä ahkerasti. Innovaatioita saatetaan vastustaa ja turvallisuus koetaan tärkeäksi elementiksi yksilön motivaatiolle. (Hofstede Insights 2019.)

Kiinalaisille pitää selittää kaikki paljon tarkemmin ja paljon yksityiskohtaisemmin. Suomalaisuudessa on semmonen käytännöllisyys, semmonen

maalaisjärki ja semmonen käytännön ongelmanratkaisukyky on huomattavasti korkeammalla tasolla mun mielestä. - - Jos ei Kiinaan kerro tarkasti mitä pitää tehdä, he tekevät niillä tiedoilla mitä on niin jotain, mutta se ei välttämättä ole sinnepäinkään mitä sä olet oletanut. Sun pitää olla hyvin varma - - ja tarkasti kertoo mitä aiotaan ja mitä pitää tehdä. Suomessa yleensä ymmärretään niinkö lyhyiden ohjeiden perusteella mitä pitää tehdä ja pääsee käsiksi siihen hommaan. (Henkilö E)

Tutkimuksen tulosten perusteella kiinalaiset toimivat tunnollisesti saatujen ohjeiden mukaan sekä työskentelevät ahkerasti, mikäli työtehtäviä heille määrätään. Toisaalta taas tiukat säännöt ja toimintaa ohjaavat tarkat ohjeistukset saattavat kiinalaisyksiköissä olla puutteellisia. Tämän tutkimuksen mukaan kiinalaiset eivät suomalaisten tavoin toimi kovinkaan oma-aloitteisesti, vaan odottavat ohjeistuksia esimieheltään. Kiinalaisten koetaan suhtautuvan lakeihin ja sääntöihin melko joustavasti kunkin tilanteen mukaisesti ja omaan arvioon perustuen. Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu vapaus tulkita lakeja ja säädöksiä tai vaikuttaa esitysten läpimenoon eikä päätöksenteko tapahdu yhtä suoraviivaisesti kuin länsimaissa (Blackman 2005, 84). Kiinalaisten ei myöskään koeta tuntevan ahdistusta epävarmuudesta, koska esimerkiksi kiinankieli on täynnä epäselviä merkityksiä, joita länsimaalaisten erityisesti on hyvin vaikea ymmärtää. (vrt. Hofstede Insights 2019.) Tutkimus tukee Kiinan matalaa 30 pisteen pistemäärää epävarmuuksien välttämiseksi myös siinä suhteessa, että heidän ei koeta stressaantuvan epäselvyyksistä, vaan he toimivat annettujen ohjeiden mukaan parhaaksi näkemänsä tulkinnan mukaan. Tämä edellyttää johtajalta äärimmäistä selkeyttä kaikessa kommunikoinnissa ja viestinnässä.

Ymmärtämisvaikeuksien koettiin tuovan eniten ongelmia kulttuurienväliseen yhteistyöhön ja kommunikointiin. Suomalaiset ymmärtävät toisiin pitkälti jo pelkkien ilmeiden ja eleiden kautta, mutta suomalaisjohtajan on vaikeaa saada samanlaista yhteyttä kiinalaisiin alaisiin. Kielierot sekä erilaiset tavat toimia aiheuttavat hankaluuksia eri kulttuureista tulevien henkilöiden yhteistyölle. Väärinymmärryksiä sattuu jatkuvasti, ja henkilöstön tulisikin oppia suhtautumaan varautuneesti viestiessään eri kulttuurista tulevan kollegan kanssa. Asiat on ilmaistava mahdollisimman yksinkertaisesti, jotta väärinymmärryksille annettaisiin pienin mahdollinen todennäköisyys. Suomalaisille on tärkeämpää hallita ja pyrkiä ehkäisemään epävarmuuksia kuin kiinalaisille, ja tämä näkyy suomalaisten kokemana tarpeena ohjeistuksille sekä kirjoitetuille ja kirjoittamattomille säännöille (vrt. Hofstede 1993, 163). Haastatteluissa moni sanoi, että kiinalaisia on ohjeistettava enemmän ja heille on tehtävä tarkkoja kirjallisia ohjeita. Tämä saattaa kummuta suoraan suomalaiselle kulttuurille ominaisesta tarpeesta varautua ennalta-arvaamattomiin tapahtumiin. Lisäksi esimiehen tärkeäksi kyvyksi nimettiin alaiensa ajatusmaailman ymmärtäminen. Kommunikointi ja viestintä helpottuvat huomattavasti, kun opitaan ymmärtämään, miten vastakkainen osapuoli maailman näkee.

4.2.3 Päätöksenteko

Johtamiskirjallisuudessa sanotaan, että ylempien johtajien päävastuulla on merkittävien liiketoimintaan vaikuttavien strategisten päätösten tekeminen. Deal ja Kennedy (1987, 159) kirjottavat symbolisista johtajista, jotka johtavat kulttuurin muokkaamista ja tukemista ja ensisijaisesti keskittyvät arvostiritojen hoitamiseen. Symbolisten johtajien sanotaan tajuavan kulttuurin merkitys organisaation pitkäaikaiselle menestykselle ja ajattelevan kulttuurin voiman olevan menestyksen takana. Symbolinen johtaja ei useinkaan yksin tee suuria strategisia päätöksiä, vaan osallistaa muita päätöksentekoprosessiin. Tällainen johtamistyyli tulee esiin myös Hofsteden kulttuuridimensiomallin mukaan niissä maissa, joissa valtaetäisyyden koetaan olevan pieni. Deal ja Kennedy (1987, 163) kertovat monikulttuurisesta organisaatiosta, jossa symbolisen johtajan piti päättää yhden huonosti tuottavan organisaatioyksikön sulkemisesta. Päätöksentekoprosessia varten hän perusti neuvoa-antavan komitean viidestä eläkkeelle siirtyneestä yritysjohtajasta, ja tarjosi heille kaikki mahdolliset resurssit, joiden avulla he voisivat antaa näkemyksensä asialle. Kehotus yksikön sulkemisesta oli yksimielinen ja ilmenen päätös. Symbolisen johtajan merkittävä saavutus kuitenkin oli kulttuurille viestiminen, että yksikön sulkeminen ei ollut päätös, jonka hän tekisi yksin kysymättä neuvoa kokeneemilta johtajilta.

Sosiaalisen vastuullisuuden ja ympäristöasioiden tärkeyden kasvaessa yritysjohton on otettava huomioon yhä enenevässä määrin kulttuuriset tekijät ja arvot päätöksenteossa. Kulttuuristen arvojen huomioimisen on jo useita kymmeniä vuosia sitten huomattu vaikuttavan siihen, että päätöksentekoprosesseista on tullut dynaamisempia ja niin monimutkaisia, että vaaditun ja käytettävissä olevan reaktioajan on huomattu eroavan toisistaan yhä enemmän. (Simon ym. 1996, 13.) Tässä tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen perusteella Kiinassa odotetaan johtajan tekevän kaikki päätökset. Jo luvussa 4.2.1 kerrottiin kiinalaisen kulttuurin korkeasta valtaetäisyysindeksistä, joka tulee esiin myös hierarkkisessa päätöksentekoprosessissa. Alaiset tekevät johtajan määräämät työt, mutta eivät juurikaan muuta. Haastattelujen mukaan kiinalaisilta puuttuu oma-aloitteellisuus, vaikka annetut tehtävät hoidetaan huolellisesti ja työtä tehdään ahkerasti. Laine-Sveibyn (1991, 93) mukaan suomalaisorganisaatioissa valta on ylemmillä portailla ja alempia informoidaan vain niukasti päätöksentekoprosesseihin liittyen. Tämän tutkimuksen perusteella muodostettu näkemys suomalaisesta päätöksentekoprosessista kuitenkin poikkeaa täysin edellä mainitusta. Haastattelujen mukaan kiinalaiset alaiset odottavat valmiita päätöksiä, kun suomalaiset pohtivat ratkaisuja ja tekevät päätöksiä yhdessä esimiestensä kanssa keskustellen.

Kiinassa odotetaan, että pomo tekee päätöksen. Ja sitä seurataan. Aloitteellisuus on kiinalaiselle sellaista, että odotetaan että pomo sanoo mitä tehdään. Johtajan pitäisi rohkaista.” (Henkilö A)

Suomessa päätös tehdään enemmän yhdessä keskustelemalla, yhdessä pohtimalla. Päätökset saattavat syntyä yhdessä, pohjautuu aina melkein yhdessä keskustelemiseen. Kiinassa enemmän johtaja päättää ja organisaatioissa alempana olevat toteuttaa - - Valtaetäisyydessä just ero. Kiinan kulttuuri selvästi hierarkkisempi. Esimies päättää ja alaiset tekevät oli siinä järkeä tai ei. Ku suomalaiset ei edes suostuis tekee semmost ainakaa mutisematta.” (Henkilö D)

Myös Ekwall ja Karlsson (1999, 155) kirjoittavat suomalaisen johtajan olevan vahva, mutta lisäävät, että suomalaiset tekevät yhteistyötä erimielisyyksistä huolimatta. Alainen saattaa suoraan ilmaista esimiehelleen tämän päätöksen olevan huono, mutta erimielisyydet eivät kuitenkaan jarruta johtajan tekemää päätöstä. Voidaankin todeta, että suomalaisjohtajat kyllä käskevät sekä suomalaisia että kiinalaisia alaisiaan samalla tavoin, erona kulttuurien välillä on se, että suomalaiset alaiset saattavat kyseenalaistaa päätöksen, vaikka lopulta toimivatkin täysin sen mukaan (vrt. Ekwall & Karlsson 1999, 154).

Hofsteden kansallisen kulttuurin ulottuvuuksiin kuuluva valtaetäisyys nousee vahvasti esiin myös päätöksentekoprosessissa, kun vertaillaan suomalaisten ja kiinalaisten tapoja toimia. Haastattelujen mukaan suomalaisorganisaatioissa työskennelleiden suomalaisten sekä kiinalaisen maajohtajan vastauksista voidaan suoraan vetää johtopäätös siitä, että he ajattelevat Suomea pienen valtaetäisyyden maaksi ja Kiinaa vastaavasti suuren valtaetäisyyden maaksi. Kuten kuvio 5 edellä osoitti, Hofsteden tekemän tutkimuksen mukaan maiden välillä on valtaetäisyydessä merkittävä ero Kiinan pisteiden ollessa 80 kun Suomen vastaava lukema on 33. Hofsteden (1993, 59–60) mukaan pienen valtaetäisyyden maissa alaiset odottavat johtajan kysyvän heidän mielipidettään, mutta hyväksyvät sen, että esimies tekee lopullisen päätöksen. Sama tuli ilmi myös haastateltavien vastauksista heidän pohtiessaan päätöksenteon eroavaisuutta suomalaisten ja kiinalaisten välillä.

Kaikkien haastateltavien mukaan päätöksenteko prosessina ei eroa siinä toimitaanko Suomessa vai Kiinassa. Organisaatioilla on tietty linja päätöksenteossa, jota noudatetaan organisaatioyksiköiden sijainnista riippumatta. Yksilötasolla päätöksenteko on kuitenkin hajautuneempaa Suomessa kuin Kiinassa. Organisaatioiden X ja Y edustajat mainitsevat, että pääkonttoreissa alaisillakin on oikeus tehdä tietyntasoisia päätöksiä, mutta kokevat, että Kiinan yksiköissä tällaista ei juurikaan tapahdu. Kiinan maajohtaja organisaatiosta Z mainitsee, että kiinalaisten tulisi ensisijaisesti motivoitua ja uskaltaa tehdä enemmän päätöksiä itse. Lisäksi koetaan, että pääkonttorien tulisi enemmän antaa muille yksiköille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon.

Ei vaikuta päätöksentekoon kulttuuri. Isot linjat päätetään Suomessa, paikallistason päätökset annetaan tehdä siellä (Kiinassa). (Henkilö D)

Meillä joitain päätöksiä voi tehdä alaisetkin. Kiinassa paljon tiukempaa, kaikki käydään esimiehen kautta. Suomessa kaikki pitkälti tietää millaisia päätöksiä voidaan tehdä ja tietää millaisiin päätöksiin pitää kysyä esimieheltä lupa. (Henkilö E)

Ei meidän talon sisällä ole mitään erilaisuuksia, kun ne päätökset tehdään kumminkin täällä. Että mun mielestä Kiina ei taida tehdä juuri mitään päätöksiä. Projektit johdetaan täysin täältä, ei Kiinalla ole mitään valtuuksia, eikä kukaan ole kyseenalaistanukaan sitä koskaan. Ne kysyykin tosi hanakasti, ei ne edes yritä tehdä mitään mun mielestä itse. - - Kyllä mun mielestä se päätöksentekoprosessi on hyvin selkeä. - - Ei olla muutettu päätöksentekoa Kiinan menon jälkeen, mun mielestä päätökset tehdään ihan niin kuin ennenkin. (Henkilö B)

Alaisten (kiinalaisten) tulisi motivoitua ja uskaltaa tehdä päätöksiä. Pääkonttorin pitää ymmärtää erot ja antaa tarpeeksi valtuuksia muille yksiköille. (Henkilö F, oma käännös)

Monikulttuurisen organisaation on huomioitava lukuisia asioita päätöksenteossaan. Tämän tutkimuksen mukaan tasapuolinen kohtelu ja erilaisuuden huomioimien on johtajan otettava tarkasti huomioon koko organisaatiota koskevassa päätöksenteossa. Vierasta kulttuuria tai maata koskevassa yrityksen päätöksenteossa on myös useita oikeudellisia säädöksiä, joista johtajan tulee olla tietoinen ja ottaa huomioon. Paitsi lain säätämiä eroja toiminnan oikeudellisuudessa, myös kulttuurien kirjoittamattomia sääntöjä ei voi olla huomioimatta, kun päätöksenteko koskee myös vieraan maan organisaatioyksikköä. (vrt. Behfar ym. 2006, 246.) Merkittävintä on huomioida päätöksenteon yhteys organisaation viestintään ja kommunikointiin. Mikäli kommunikointi ei toimi ja aiheuttaa suuria vaikeuksia organisaation toiminnalle, johdon on vaikeaa tehdä merkittäviä päätöksiä. Kuten haastateltavatkin mainitsivat, kommunikoinnissa on paljon kehitettävää eikä se toimi ihanteellisella tavalla organisaatioyksiköiden välillä. Tämän voidaan päätellä heijastuvan suoraan päätöksentekoon. Toimivan kommunikaation kautta johto oppisi tuntemaan ja luottamaan vieraassa kulttuurissa toimiviin alaisiinsa paremmin ja näin ollen myös päätöksentekoa voitaisiin jalkauttaa organisaatiossa alemmille tasoille. Päätöksentekoprosessi muodostaa tietynlaisia rutiineja toiminnalle sekä asettaa osallistuville omia rooleja ja tehtäviä (Mykkänen 2018, 130).

Kulttuuritausta vaikuttaa, mutta otetaanko se huomioon. Kyllä siis kulttuurit vaikuttavat aina, mutta ihan selvästi kiinalaiset on aina varpaillaan

siitä, että mitä täältä tulee, ne ei ole tehnyt itse mitään päätöksiä, aina kierrätetään se päätöksenteko täällä, et semmonen itsenäinen toiminta puuttuu, mutta se on ilmeisesti semmosta kiinalaisuutta et siellä on se pomo aina niin vahvasti sanomassa mitä tehdään. (Henkilö C)

Suomalaiset ja kiinalaiset suhtautuvat päätöksentekoon melko radikaalistikin toisistaan poikkeavalla tavalla. Erityisesti kiinalaiset alaiset suhtautuvat päätöksentekoon siten, että vain johtajalla on oikeus tehdä päätöksiä, eikä alaisten ole tarkoitus puuttua prosessiin mitenkään. Suomessa näkemys on siltä osin vastakkainen, että suomalaiset alaiset toimivat huomattavasti oma-aloitteisemmin, ja saattavat jopa joskus ylittää omat valtuutensa, kun kyse on pienempien päätöksien tekemisestä. Molemmissa kulttuureissa ahkeruus tulee vahvasti esiin, mutta suomalaisten työskentely nähdään tehokkaampana matalamman hierarkian sekä valtaetäisyyden takia. Suomalaiselle kulttuurille ominainen tapa osallistaa alaisia päätöksentekoon saattaa hyvin toteutettuna nopeuttaa ja tehostaa toimintaa, ja varsinkin, jos jokaiseen toimeen ei tarvitse erikseen pyytää esimiehen hyväksyntää.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja toimintasuositukset

Kim ym. (2016, 828) toteavat tutkimuksessaan, että ulkomaalaisten yritysten, jotka laajentavat toimintojaan Kiinaan, menestyminen riippuu heidän kyvystään ymmärtää kiinalaisia kulttuurisia arvoja. Yritysten liiketoiminnan ja johtamistoimintojen tulisi sopia yhteen näiden arvojen kanssa. Kulttuurien välisiä eroja tarkasteltaessa tulisikin muistaa, että ne selittävät vain pienen osan yksilön käyttäytymisestä ja kulttuurisetkin erot saattavat vaihdella suurestikin yhden valtion rajojen sisällä. Onko kyse kuitenkaan pelkästään kulttuuristen arvojen mukaan toimimisesta, vai riittääkö, että niitä oppii ymmärtämään? Tämän tutkimuksen mukaan suomalaisorganisaatioiden toimiessa Kiinassa, pyrkimyksenä ei ole pelkästään sopeutua kiinalaiseen kulttuuriin, vaan länsimaisia toimintatapoja pyritään vahvasti viemään vieraan maan organisaatioyksikköön. Kiinalaisen ajatusmaailman ja heidän kulttuurinsa ymmärtämisen koetaan olevan tärkeää johtajalle, mutta hienovaraisuuden kautta koetetaan soveltaa Suomessa toimiviksi koettuja käytäntöjä myös Kiinassa. Muihin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin tutustuneena voisi yleisen ajattelutavan todeta olevan, että kiinalaisia tulisi johtaa Kiinassa kiinalaisella tavalla ja heidän arvomaailmansa mukaisesti. Tämä tutkimus kuitenkin herätti hieman erilaisen ajatuksen, jonka mukaan johtajan tulisi ensin oppia ymmärtämään kulttuuria ja vieraita alaisiaan, jotta hän voisi pyrkiä johtamaan heitä organisaatiolle jo ominaisella tavalla, olemassa olevaa strategiaa toteuttaen.

Tutkimuksen pääkysymys oli *millaisia kulttuurisia johtamiseen liittyviä haasteita suomalaiset teknologiateollisuuden organisaatiot kohtaavat toimiessaan Kiinassa*. Esille nousi useita kulttuurieroista aiheutuvia johtajan haasteita, merkittävimpana kommunikointiin ja viestintään liittyvät ongelmat. Haasteina toimivalle viestinnälle ovat kieli-muuri, kulttuurimuuri, henkilökohtaisten kontaktien muodostamisen vaikeus, väärinymmärrykset ja pitkät välimatkat. Kaikki merkittävistä haasteista eivät suoraan aiheutuneet kulttuurista, vaan myös erot kansallisuudessa ja sijainnissa vaikeuttivat näiden kulttuurien välistä toimintaa. Suoraan kulttuureihin liittyvät erot koettiin välimatkaa suuremmiksi ongelmien aiheuttajiksi. Myös ajatusmaailman ymmärtäminen koettiin merkittäväksi johtajan haasteeksi. Johtajan tulisi ymmärtää alaistensa maailmankuvaa ennen kuin hän voi ymmärtää heidän tapaansa työskennellä. Henkilökohtaisen kontaktin muodostamisen vaikeus liittyi erityisesti välimatkaan ja kulttuurimuurista aiheutuvaan kommunikoinnin haastavuuteen. Koettiin, että henkilökohtaisen kontaktin muodostaminen onnistuisi vain kasvokkain keskustelemalla ja konkreettisella läsnäololla vieraassa maassa. Suomalaisen esimiehen ja kiinalaisen alaisen välisen henkilökohtaisen suhteen muodost-

tuminen vie myös huomattavasti enemmän aikaa, koska kiinalaisille tyypillinen auktoriteettien pelko hidastaa luottamussuhteen muodostumista. Johtajalle haasteita aiheuttavat kulttuuriset ongelmat liittyivät lisäksi kiinalaiselle kulttuurille tyypilliseen varovaisuuteen, oma-aloitteisuuden puutteellisuuteen, kasvojen menetyksen pelkoon sekä kielitaidon heikkouteen.

Tutkimuksen alakysymyksen avulla haluttiin tukea päätutkimusongelmaa ja tutkia, *millaisilla johtamistoiminnoilla koettuihin haasteisiin voitaisiin pyrkiä vaikuttamaan*. Eurooppalaisen ja aasian kulttuurin koettiin eroavan toisistaan niin vahvasti, että sujuvan toiminnan kehittämiseksi todettiin vaadittavan merkittävää kulttuurin opiskelua ja sisäistämistä. Osapuolten tulisi oppia ymmärtämään toisiaan ja toistensa kulttuureja, jotta voitaisiin ymmärtää miksi asioihin reagoidaan eri tavoin ja lisäksi tulisi osata arvostaa toisen kulttuurin tapoja toimia. Lisäksi koettiin, että kommunikointia pitäisi olla runsaasti enemmän, jotta vastapuolet todella oppisivat ymmärtämään toisiaan ja tulisivat ymmärretyiksi. Monikulttuurisessa organisaatiossa johtajan pitäisi kiinnittää huomiota yksinkertaisen kielen käyttämiseen sekä asioiden perustelemiseen. Johtajan tulisi olla myös helposti lähestyttävä ja antaa itsestään sellainen kuva, että hänelle uskalletaan tulla kertomaan asioita, vaikka hän edustaisikin eri kulttuuria. Kiinassa valvontaa, työn johtamista ja seuranta koettiin tarvittavan enemmän kuin Suomessa, mikä edellyttää johtajilta aktiivisuutta ja läsnäoloa organisaation alemmilla tasoilla. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtajan aktiivinen läsnäolo tehostaa toimintaa ja yhtenäistää organisaatiota. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilön, joka kantaa vastuun tietyistä toiminnoista, tulisi olla riittävästi läsnä molemmissa organisaatioyksiköissä.

Tutkimukseni perusteella mielestäni voidaan todeta, että länsimaiset arvot ainakin jollain tasolla vaikuttavat kiinalasten työntekijöiden arvomaailman heidän työskennellessään yrityksessä, jossa vaikuttavat länsimaiset johtamistavat. Suomalaisen organisaation voidaan sanoa opettelevan tapoja toimia kiinalaisessa kulttuurissa, mutta todellisuudessa länsimaiset toimintatavat ja johtaminen halutaan viedä mukana, kun laajennutaan Kiinaan. Osittain mukaudutaan Kiinan kulttuuriin, mutta pääasiassa suomalaista kulttuuria pyritään jalkauttamaan, koska organisaatio koetaan vahvasti suomalaiseksi, eikä monikulttuurisuus ole vielä vallitsevaa. Tämän tutkimuksen perusteella kiinalaiset työntekijät suhtautuvat suomalaisnäkökulmasta länsimaisiin toimintatapoihin melko suopeasti, mutta oppiminen on koettu melko hitaaksi.

Yhtenä tavoitteena tällä tutkimuksella oli luoda käsitys siitä, millaisiin asioihin tulisi johdon näkökulmasta kiinnittää huomiota, kun johdettavana on monikulttuurinen organisaatio ja erityisesti yhden toimipisteen sijaitessa täysin eri valtiossa. Kuten edelläkin todettiin, merkittävimpana työskarkana johdon tulisi kiinnittää huomiota monikulttuurisen organisaation kommunikoinnin ja viestinnän kehittämiseen. Vaikka pitkä välimatka organisaatioyksiköiden välillä koettiin erityisen ongelmalliseksi, nykyteknologian ansioista kommunikoinnin ei tulisi olla merkittävä haaste tästä syystä johtuen. Oman käsitykseni

mukaan erityisesti haastetta aiheuttaa kiinalaisten kielitaidon heikkous sekä vastaavasti suomalaiselle tyypillinen hiljaisuus. Suomalaiselle kulttuurille *small talk* ei ole ominaista, joten kaikki niin sanottu ylimääräinen kommunikointi saattaa tuntua suomalaisesta epämiellyttävältä. Tässä esimiehen tehtävä on kiinnittää huomiota siihen, että kommunikointiin panostetaan riittävästi vaikeuksista huolimatta ja että jokainen uskaltaa avata suunsa, eikä pelkäisi kommunikoinnin epäonnistumista. Tähän johtajien kannattaisi yrittää panostaa yrityskulttuurin kautta johtamalla. Haastateltavien vastausten perusteella missään tapausorganisaatioissa johtaminen ei varsinaisesti toteudu organisaatiokulttuurin kautta, vaikka Lehdon (2001, 62) mukaan juuri kulttuuri ja sen noudattaminen ovat tekijöitä, jotka vähentävät henkilöstön epävarmuuden tunnetta. Tutkimuksessani selvisi, että tapausorganisaatioissa organisaatiokulttuuri kulminoituu pitkälti organisaatioin tiettyihin avainhenkilöihin. Mielestäni tähän seikkaan organisaatiojohdon tulisi kiinnittää kiireesti huomiota. Mitä jos avainhenkilöt päättävätkin jättää organisaatioin ja siirtyä työskentelemään muualle? Mitä kulttuurille silloin tapahtuu? Ovatko nämä henkilöt onnistuneet jättämään jälkensä organisaatioon niin syväälle, että muu henkilöstö onnistuu jatkamaan heidän työtään ja kulttuuri kumpuaakin organisatorisista rakenteista ja prosesseista?

Monikulttuurisessa organisaatioissa kommunikoinnin sujuvuudella on suuri merkitys ja huomioita on kiinnitettävä muihinkin kuin kielellisiin seikkoihin. Tässä tutkimuksessa yksi haastateltavista koki, että mikäli alaisten ajatusmaailman ymmärtää ja on vieraassa kulttuurissa joissain määrin läsnä, on suurimmat haasteet selätetty. Tuen oletusta siinä mielessä täysin, että mikäli esimies ymmärtää kuinka kukin toimii, voi hän ryhtyä ongelmanratkaisuun parhaalla näkemällään tavalla. Mikäli hän ei ymmärrä kuinka alaiset toimivat, on johtamistoimintoja mahdotonta alkaa kehittää. Lisäksi näkisin, että johtajan pitää kyetä ymmärtämään mitkä asiat vieraassa maassa ovat tärkeitä, miten ajan käyttöön suhtaudutaan ja millaisten käyttäytymismallien avulla asiat saadaan nopeimmin ja tehokkaimmin hoidettua. Edellä mainitut asiat ovat niitä kommunikointiin ja viestintään liittyviä seikkoja, joihin esimiestasolla odotetaan panostettavan. Johtajan on ymmärrettävä eri kulttuurien tapoja toimia ja löytää sieltä ne tehokkaimmat tavat, joilla toimintaa voidaan edistää ja joilla saada työntekijät suoriutumaan tehokkaimmin. Tässä tutkimuksessa haastateltujen avainhenkilöiden mukaan monikulttuurisen organisaation johtajan tulisi saada alaiset uskomaan ja ymmärtämään, että heidän mielipidettään odotetaan ja sitä arvostetaan. Heikko kielitaito saattaa omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että vieraan kulttuurin toimintaan osallistutaan vielä epävarmemmin ja asioihin ei välttämättä oteta kantaa, vaikka osattaisiin. Johtajan tulisi myös kunnioittaa vieraan kulttuurin erityispiirteitä sekä huomioida yksilöitä ja käyttäytyä hienovaraisesti. Erityisesti kiinalaisessa kulttuurissa kasvojenmenetyksen pelko on osa kulttuuria ja sen huomioiminen on vieraan kulttuurin johtajalle erityisen tärkeää. Asioita tulee pystyä hoitamaan tilanteen osoittamalla tavalla muotoillen asiat niin, ettei alaista kohtaan osoiteta epäluottamusta.

Tämän tutkimuksen perusteella tekemäni päätelmän mukaan kiinalaisia tulisi johtaa paternalistisella tavalla huolehtien ja valvoen, mutta kuitenkin osoittaen kunnioitusta. Mielestäni tähän liittyy myös johtajan aito kiinnostus alaisiaan kohtaan. Johtajan pitäisi saada alaisensa tuntemaan, että heidän työtään organisaatioissa tarvitaan, ja että johtaja myös henkilökohtaisesti arvostaa heidän työpanostaan hänen tiimissään. Riittävä kiitos ja suorituksesta palkitseminen tulisi olla osa jokaisen johtajan toimintaa kulttuureista riippumatta. Alaisten motivointi on tärkeää, koska ilman motivaatiota he tuskin työskentelevät tehokkaasti. Tutkimukseni opetti, että länsimaisista työntekijöistä poiketen kiinalaisten sisäinen motivointi liittyy useimmiten joillakin tavoin perhesuhteisiin. Johtajan tulisi siis kyetä tunnistamaan näitä sisäisiä motivaatiotekijöitä saadakseen parhaan suoriutumisen esiin työntekijöistään. Tähän tarvitaan esimiehen ja alaisen välistä henkilökohtaista kommunikointia ja keskustelua, jotta suoriutumiseen vaikuttavien avaintekijöiden tunnistaminen olisi mahdollista. Pitkistä välimatkoista johtuen henkilökohtaisen kontaktin luominen kiinalaisiin alaisiin saattaa osoittautua kuitenkin erityisen haastavaksi. Tutkimukseni mukaan vierailuja vieraan maan konttoreissa tulisi tehdä enemmän molemmin puolin, jotta organisaation sisäiseen yhtenäisyyteen voitaisiin panostaa. Yksi haastateltavista totesi, että tämä mittakaavan organisaatioiden toiminnalle olisi suorastaan edullista lentää aika ajoin Kiinan ja Suomen välillä ja verkostoitua lähemmin vieraassa maassa työskentelevien henkilöiden kanssa. Omasta mielestäni juuri henkilökohtaisen kontaktin luomiseen pitäisi panostaa, jotta esimies oppisi tuntemaan alaisensa ja ymmärtämään mitkä ovat ne kutakin yksilöä motivoivat tekijät.

Tutkimuksessa nousi ilmi, että johtajan tulisi kiinnittää huomiota myös toimintaympäristönsä ymmärtämiseen. Työskenneltäessä vieraan kulttuurin kanssa, johtajan tulee ottaa riittävästi selvää kulttuurista, opiskella vieraan maan ympäristöä sekä osoittaa kunnioitusta kulttuuria kohtaan jossa on. Pelkkä omien suomalaisen kulttuuriin liittyvien kokemusten peilaaminen ja toteuttaminen eivät todennäköisesti toimi vieraassa kulttuurissa. Johtajan tulisi oppia vieraan kulttuurin liiketoiminnalle ominaisimmat asiat, mutta myös yksilöihin eli alaisiinsa vaikuttavat kulttuuriset tekijät. Kansalliset kulttuurit vaikuttavat yllättävänkin vahvasti siihen, miten liiketoimintaa voidaan vieraassa maassa harjoittaa. Vastaavasti ei tule unohtaa myöskään sitä näkökulmaa, että Kiinassa työskentelevän esimiehen on samoin opittava ymmärtämään, kuinka kotipesässä toimitaan ja mitkä ovat organisaation Suomessa sijaitsevan päätoimipisteen tavat harjoittaa liiketoimintaa muualla.

Tutkimuksessa tuli ilmi myös vastakkaisia näkemyksiä, siitä kuinka pääkonttorin tulisi vaikuttaa Kiinan konttorin toimintaan. Toisaalta pienemmälle yksikölle tulisi antaa riittävästi autonomiaa tehdä päätöksiä, mutta toisaalta koettiin, että Suomen pään tulisi ohjata Kiinan toimintoja enemmän. Ohjausta Suomesta tarvittaisiin lisää ja selkeyttä henkilöstön toimenkuviin ja vastuualueisiin. Yleisesti ottaen kiinalaiset vaativat vahvemman joh-

tajan toimintojensa sujuvuudelle kuin suomalaiset. Kiinalaisia tulee johtaa hierarkkisemmin saman tasoisen tehokkuuden varmistamiseksi. Myös pysyvyyteen ja toimintojen stabiilimiseen tulisi panostaa jatkuvan muutoksen hillitsemiseksi. Monikulttuurisuus tuo mukanaan paljon organisaatioille uusia asioita, mutta jatkuva muutostila saattaa rasittaa henkilöstöä liikaa. Kulttuurin oppiminen ja monikulttuurisessa ympäristössä tehokkaasti toimiminen vaatii aikaa ja työtä, ja siksi organisaation tulisi panostaa myös pitämään osaajansa talossa, sillä useat muut yritykset varmasti hyötyvät monikulttuurisista kyvyksistä.

Uskoakseni kokonaisvaltainen erilaisuuden ymmärtäminen ja eri kulttuurien tapojen oppiminen muodostavat organisaatiolle tärkeää aineetonta pääomaa pitkän aikavälin tarkastelussa. Organisaation monimuotoisuus on varmasti vahvuus, kun sitä opitaan ymmärtämään ja hyödyntämään oikein. Johtajan tulisi suhtautua kulttuurieroihin ensisijaisesti avoimin mielin, koska aina voi oppia uutta tai parempia tapoja toimia. Samalla, kun suomalaisjohtajat opettelevat kiinalaiselle kulttuurille ominaisia tapoja toimia, heidän tulisi pyrkiä tunnistamaan uusia ajattelumalleja tai toimintatapoja, joilla he voisivat kehittää koko organisaation toimintaa. Vaikka kulttuurien tavat toimia poikkeavat toisistaan, se ei tarkoita, että vain toisen omaksuma toimintamalli olisi tehokas, vaan paras tilanne olisi, jos voitaisiin tunnistaa menestyksellisimmät tavat kustakin kulttuurista ja niiden kautta kehittää organisaatiokulttuuria monikulttuurisemmaksi ja sellaiseksi, että se ottaisi huomioon kaikki organisaation edustamat kansallisuudet ja erilaiset arvomaailmat.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea eri tapausorganisaatiota. Tutkimuksessa saadut tulokset perustuvat näiden organisaatioiden haastateltujen työntekijöiden kokemuksiin ja tutkijan omiin tulkintoihin, joten perustavanlaatuisia yleistyksiä ei tämän tutkimuksen pohjalta ole mahdollista tehdä. Saatuja tuloksia ja päätelmiä voidaan pitää todennäköisinä olettamuksina, mutta niiden ei suoraan voida sellaisinaan olettaa sopivan muihin samankaltaisiin organisaatioihin. Mikäli kohteena olisi ollut täysin eri yritykset tai eri työntekijät, tulokset olisivat voineet poiketa paljonkin tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin verrattuna.

Tutkimustuloksiin vaikuttavat lukuisat eri tekijät, kuten työntekijät, heidän asemansa tai koulutustausta, yrityksen toimiala ja koko sekä esimerkiksi Kiinan toimiston sijainti. Mikäli oltaisiin haastateltu esimerkiksi ainoastaan kohdeorganisaatioiden toimitusjohtajia, olisivat tulokset saattaneet olla erilaiset. Useat tutkimuksen aikana esille tulleet johtamisen haasteet mainittiin kuitenkin useammassa haastattelussa, jolloin myös tuloksia voidaan pitää luotettavina, vaikkakin näiden organisaatioiden henkilöiden omina kokemuksina. Koska tutkimus tehtiin haastattelututkimuksena ja tutkijalla oli mahdollisuus

esittää haastateltaville tarkentavia kysymyksiä (pl. henkilö F:n sähköpostihaastattelu), kysymyksien väärinymmärryksiltä vältyttiin, jolloin myös tutkimustuloksia voidaan pitää valideina. (vrt. Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut saavuttaa yleistettäviä tuloksia, vaan selvittää, millaisia kulttuurisia haasteita suomalaisorganisaatiot mahdollisesti kohtaavat johtamisessaan toimiessaan Kiinassa. Tarkoituksena oli antaa uskottava kuvaus mahdollisista monikulttuurisen organisaation johtamisen haasteista ja niiden aiheuttajista, ja näin ollen laajentaa lukijan ymmärrystä aiheesta. Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen pyrittiin panostamaan esittelemällä käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston kerääminen sekä analysointi yksityiskohtaisesti ja näin ollen osoitettiin tutkijan tavoite puolueettoman näkemyksen luomiseen (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 20).

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusprosessi ei koskaan lopu tutkimusongelman ratkaisemiseen, koska vastaukset eivät koskaan kerro koko totuutta selitettävästä ilmiöstä, vaan ovat osavastauksia. Usein tutkimuksessa saadut vastaukset herättävät uusia kysymyksiä ja näin ollen yhden tutkimuksen loppu saattaa olla uuden alku. (Alasuutari 2011, 277.) Tätä tutkimusta voisi jatkaa monella tapaa ja syventyä kulttuurierojen aiheuttamiin haasteisiin laajemmin. Saman tutkimuksen voisi toteuttaa eri toimialoilla ja vertailla niitä tässä saatuihin tuloksiin. Lisäksi erityisesti tähän tutkimukseen osallistuneiden tapausorganisaatioiden kannalta oleellista olisi tutkia kulttuurillisia johtamisen haasteita kiinalaisten työntekijöiden näkökulmasta. Vaihtoehtoisesti voitaisiin tutkia ainoastaan alemmilla organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden kokemuksia, kuinka johtamistoiminnoissa on onnistuttu monikulttuurisessa asetelmassa ja mitkä asiat heidän näkökulmastaan vaatisivat johdolta kehittämistä, jolloin ongelmia ja haasteita löydettäisiin varmasti laajemmin.

Merkittävimmäksi monikulttuuriseen johtamiseen liittyväksi haasteeksi tutkimuksessa nimettiin kommunikointi ja viestintä. Jatkotutkimuksella voitaisiin myös syventyä juuri näihin teemoihin ja tutkia, kuinka juuri viestintää voitaisiin monikulttuurisessa kontekstissa kehittää ja kuinka johtajan tulisi siihen panostaa. Kansallisten kulttuurien erot vaihtelevat jopa valtioiden rajojen sisäpuolella, joten jostain tietystä kulttuurista ammennettuja tuloksia ei voida sellaisinaan yleistää sopivan muita kansallisuuksia kulttuureita edustaviin organisaatioihin. Kulttuureita tutkiessa tulee pystyä rajaamaan, minkä maiden tai maanosien kulttuureja tutkitaan. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa tämän tutkimuksen kaltaisena, mutta kohdistaa käsittelemään eri kansallisia kulttuureja.

LÄHTEET

- Aaltio, I. (2011) Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Puusa, A. – Reijonen, H. Unipress, Kuopio.
- Alasuutari, P. (1996) Kulttuurintutkimus ja kulturalismi. Teoksessa: *Kulttuurintutkimus*, toim. Kupiainen, J. – Sevänen, E. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki.
- Alasuutari, P. (1997) Kamppailu kulttuurintutkimuksesta. *Tiedotustutkimus*, Vol. 20 (1), 4–9.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Behfar, K. – Kern, M. – Brett, J. (2006) Managing challenges in multicultural teams. *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 9, 233–262.
- Blackman, C. (2005) *Kiinalaiset neuvottelut – Strategiat ja tapausesimerkit*. (alkuteos *Negotiating China: Case Studies & Strategies 1997*, käänös Margit Heinämäki) Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Cagiltay, K. Bichelmeyer, B. – Kaplan Akilli, G. (2015) Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success. *Smart Learning Environments*, Vol. 2 (1), 1–16.
- Cameron, K. S. – Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass cop, San Francisco.
- Canen, A. G. – Canen, A. (2008) Multicultural leadership. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 19 (1), 4–19.
- Carr, C. – Harris, S. (2004) The impact of diverse national values on strategic investment decisions in the context of globalization. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4 (1), 77–99.
- Chatman, J. – Cha, S. (2003) Leading by leveraging culture. *California management review*, Vol 45 (4), 20–34.
- Chunyan, P. A. – Tjosvold, D. (2011) Social face concerns and conflict avoidance of Chinese employees with their Western or Chinese managers. *Human Relations*, Vol. 64 (8), 1031–1050.
- Cox, T. (1991) The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5 (2), 34–47.
- Deal, T. E. – Kennedy, A. A. (1987) *Yrityskulttuurit – yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. 2. p. (alkuteos *The Rites and Rituals of Corporate Life 1982*, käänös Anna-Maija Gruber) Gummerus Oy, Jyväskylä.

- D'Netto, B. – Sohal, A. S. (1999) Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, Vol. 20 (8), 530–547.
- Edewor, P. A. – Aluko, Y. A. (2007) Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations*, Vol. 6 (6), 189–196.
- Ekwall, A. – Karlsson, S. (1999) *Kohtaaminen – Kirja kulttuurieroista ja johtajuudesta*. (alkuteos Mötet, käänös Veijo Kiuru) Storkamp Media.
- Erez, M. – Earley, P. C. (1993) *Culture, self-identity, and work*. Oxford University Press, London.
- Fitzsimmons, S. R. – Miska, C. – Stahl, G. K. (2011) Multicultural employees: Global business' untapped resource. *Organizational Dynamics*, Vol. 40 (3), 199–206.
- Forehand, G. A. – Von Haller, G. (1964) Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, Vol. 62 (6), 361–382.
- Glinkowska, B. (2016) Managing teams in the multicultural organizations. *Journal of intercultural management*, Vol. 8 (2), 55–70.
- Hatch, M. J. (1993) The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, Vol. 18 (4), 657–693.
- Hatch, M. J. – Cunliffe, A. L. (2013) *Organization theory – Modern, symbolic, and post-modern perspectives*. 3rd ed. Oxford University Press, Oxford.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2005) *Tutki ja kirjoita*. 11. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- Hofstede, G. (1993) *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. (alkuteos Cultures and organizations - software of the mind 1992, käänös Ritva Liljamo) WSOY, Juva.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences*. 2nd ed. Sage Publications Ltd, London.
- Hofstede Insights (2019) Country comparison. <<https://www.hofstede-insights.com/>>
- Honkamaa, A. (2019) Kiinan kasvu hyytyy, eikä kukaan oikein tiedä miten paljon – Yksi asia on varma: se iskee kipeästi myös Suomeen. *Kauppalehti*, 21.1.2019.
- Honkanen, H. (2006) *Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Huhtala, H. – Laakso, A. (2007) Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jouluaaleissa? *Hallinnon tutkimus*, Vol. 26 (2), 13–32.

- Huotari, T. – Seppälä, P. (2002) *Kiinan kulttuuri*. 4. uud. p. Otava, Helsinki.
- Huttunen, P. (1994) *Neljäs aalto*. Kauppakaari Oyj, Helsinki.
- Kappagomtula, C. L. (2017) Overcoming challenges in leadership roles – managing large projects with multi or cross culture teams. *European Business Review*, Vol 29 (5), 572–583.
- Karlöf, B. – Lövingsson, F. H. (2004) *Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja –mal- leja*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kiander, J. (2008) Kiinan – ja muun Aasian – kasvukyky vahvistuu. *Tieto&trendit*, Vol 1.
- Kim, K. – Yoon, K. – Cho, B. – Li, L. – Choi, B. K. (2016) Do all Chinese employees have the same cultural values? An exploratory investigation on differences in Chinese cultural values among state-, privately-, and US-owned firms. *Personnel Review*, Vol. 45 (5), 827–849.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatie- teissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotter, J. P. – Heskett, J. L. (1992) *Corporate culture and performance*. The Free Press, New York.
- Lahti, L. (2008) *Monikulttuurinen johtaminen*. WSOYpro, Helsinki.
- Lahti, L. (2014) *Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Sa- noma Pro, Helsinki.
- Laine-Sveiby, K. (1991) *Suomalaisuus strategiana*. WSOY, Juva.
- Lauring, J. – Klitmøller, A. (2017) Inclusive language use in multicultural business or- ganizations: the effect on creativity and performance. *International Journal of Business Communication*, Vol. 54 (3) 306–324.
- Lauring, J. – Selmer, J. (2011) Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance. *Personnel Review*, Vol. 40 (3), 324–343.
- Lauring, J. – Selmer, J. (2012) Openness to diversity, trust and conflict multicultural or- ganizations. *Journal of Management and Organization*, Vol. 18 (6), 795- 806.
- Lehto, S. (2001) *Onnellako? Entä nyt? Suomalaisen johtamisen haasteita*. Talentum Me- dia Oy, Helsinki.
- Ljubica, J. - Dulčić, Ž. – Aust, I. (2016) Linking individual and organizational cultural competences: One step closer to multicultural organization. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 21, 51–82.
- Lucas, L. M. – Ogilvie, D. T. (2006) Things are not always what they seem: How repu- tations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *Learning Or- ganization*, Vol. 13 (1), 7–24.

- Lämsä, A. – Hautala, T. (2005) *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Maunula, R. (1999) *Yhdessä – vaikka erilaisina: monikulttuuristen tiimien johtamisesta ja valmentamisesta*. PS-kustannus, Juva.
- Metcalf, P. (2018) *Atropologia – Johdatus perusteisiin*. (alkuteos Anthropology: The Basics 2005, käänös Matti Eräsaari – Timo Kallinen – Katja Uusihakala) Gaudeamus Oy.
- Meyer, E. (2015) When culture doesn't translate – How to expand abroad without losing your company's mojo. *Harvard Business Review*, Vol. 93 (10), 66–72.
- Mills, J. H. – Dye, K. – Mills, A. J. (2009) *Understanding organizational change*. Routledge, Oxon.
- Mole, J. (2004) *Maassa maan tavalla - opas globaalien Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin*. (alkuteos Mind Your Manners. Managing Business Cultures in the New Global Europe 2003, käänös Margit Heinämäki) Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Mykkänen, M. (2018) Viestintäammattilainen on organisaation päätöksenteon ja itseuudistumisen voimavara. *Media & viestintä*, Vol. 41 (1), 130–134.
- Mykkänen, P. (2013) Talousmahdit 2050: Kiina, Intia, Yhdysvallat, Brasilia. *Kauppalehti* 21.1.2013.
- Nieminen, T. (2018) Tulevaisuus on Made in China. *Kansan Uutiset*. <<https://blogit.kansanuutiset.fi/ytkeydesta-moneuteen/tulevaisuus-on-made-in-china>>, haettu 13.3.2019.
- Ochieng, E. G. – Price, A. D. F. (2010) Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, Vol. 28 (5), 449–460.
- Paalumäki, A. (2011) Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. Puusa, A. – Reijonen, H. Unipress, Kuopio.
- Pearson, J. C. – Nelson, P. E. (2003) *Human communication*. McGraw-Hill, New York.
- Peltonen, T. (2007) *Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-Palvelu Oy, Keuruu.
- Pettigrew, A. (1979) On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 (4), 570–581.
- Ritchie, M. (2000) Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance. *Southern Business Review*, Vol. 25 (2), 1–13.
- Robbins, S. – Judge, T. (2017) *Essentials of organizational behavior*. 14th ed. Pearson, England.

- Rossi, A. (2015) *Kulttuuristrategia 2 – Kohti Euroopan parasta työelämää*. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.
- Salminen, S. (2010) Kiinalainen johtamistapa. *Psykologia*, Vol. 45 (3), 281.
- Sarala, R. – Vaara, E. (2010) Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41 (8), 1365–1390.
- Schein, E. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. uud. p. (alkuteos Organizational culture and leadership 1985, käännös Ritva Liljamo – Asko Miettinen) Weilin+Göös, Espoo.
- Schein, E. (2009) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. 2. uud. P. (alkuteos The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change 1999, käännös Päivi Rosti) Suomen Laatu keskus Oy, Espoo.
- Shafritz, J. M – Ott, J. S. – Jang, Y. S. (2014) *Classics of organization theory*. 8th ed. Cengage Learning, Boston.
- Simon, H. – Bauer, B. – Kaivola, K. (1996) *Eurooppalainen johtaja – johtamiskulttuurit ja menestystekijät*. (alkuteos Auf der Suche nach Europas Stärken: Managementkulturen und Erfolgsfaktoren 1993, käännös Maarit Tillmann) WSOY, Porvoo.
- Sun, T. (2010) *Inside the Chinese business mind: a tactical guide for managers*. Praeger cop, Santa Barbara.
- Suutari, V. (2005) Suomalaisten ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Teoksessa: *Kulttuurien välinen työ*, toim. Pitkänen, P. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sydänmaalakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Talentum, Helsinki.
- Szymura-Tyc, M. – Kucia, M. (2016) Organizational culture and firms' internationalization, innovativeness and networking behavior: Hofstede approach. *Entrepreneurial business and economics review*, Vol. 4 (4), 67–92.
- Söderholm, S. (1996) Antropologinen kulttuurintutkimus. Teoksessa: *Kulttuurintutkimus*, toim. Kupiainen, J. – Sevänen, E. Suomalaisen kirjallisuuden seura, Helsinki.
- Taloukasvu hyytyy 2019 – ensi vuonna Suomi on Pohjolan heikoin, arvioi Danske Bank. (2019) Yle uutiset. <<https://yle.fi/uutiset/3-10581726>>, haettu 14.3.2019.
- Toyohiro, K. – Stewart, R. C. (1998) *Transformations of corporate culture – Experiences of Japanese Enterprises*. Walter de Gruyter GmbH & Co., Berlin.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi, Helsinki.

- Valpola, A. (2004) *Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY, Helsinki.
- Vilkman, A. (2015) Suomalainen keskittyy asiaan, ranskalainen ihmissuhteisiin ja ruotsalainen loputtomaan keskusteluun. Yle uutiset. <<https://yle.fi/uutiset/3-7979681>>, haettu 17.3.2019
- Vuori, T. (2017) Kiina noussut Suomen tärkeimmäksi kauppakumppaniksi. Keskuskauppakamari. < <https://kauppakamari.fi/2017/04/05/kiina-noussut-suomen-tarkeimmaksi-kauppakumppaniksi/>>, haettu 13.3.2019.
- Wilcox, D. – Mccray, J. (2005) Multicultural organization competence through deliberative dialogue. *Organization Development Journal*, Vol. 23 (4), 77–85.
- Young, D. W. (2000) The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, Vol. 43 (5), 19–28.

LIITE 1 HAASTATTELUN ASIALISTA

1. Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus
2. Tutkimuksen toteutustapa
3. Tutkimuskysymykset
4. Monikulttuurisuus tässä tutkimuksessa
5. Tutkimusetiikka
 - Haastattelun luottamuksellisuus
 - Tutkimuksen julkisuus

LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET

ORGANISAATIOKULTTUURI

1. Miten organisaatiokulttuuri näkyy johtamisessa?
2. Miten kehittäisit organisaatiokulttuurin johtamista?
3. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten monikansallisen organisaationne kulttuuria?
 - a) Joustava toiminta, keskitytään sisäisen yhtenäisyyden ylläpitämiseen, arvoja luonnehtii tarve yhteisöllisyyteen ja toisten palvelemiseen
 - b) Arvostetaan sisäistä vakautta ja ennustettavuutta perinteisen byrokratian tavoin
 - c) Panostetaan organisaation ulkopuolisen maailman kohtaamiseen, pyritään jatkuvaan uudistamiseen ja innovaatioiden tuottamiseen
 - d) Keskitytään menestymään suhteessa ulkoisiin markkinoihin ja kilpailijoihin, mutta tuloksellisuus ja päämäärähakuisuus korostuvat

ESIMIES-ALAISSUHDE

1. Kuinka kuvailisit suhdettasi muihin työntekijöihin, monikulttuurisessa asetelmassa?
2. Millaiseksi kuvailisit esimies-alaissuhdetta? Vaikuttaako kansalaisuus tai kulttuuritausta?
3. Miten esimiehet panostavat henkilöstön yhteenkuuluvuudentunteeseen? Ajatellaanko asioita minä vai me –muodossa?
4. Vaikuttaako kulttuuritausta mielestäsi siihen, miten esimieheen suhtaudutaan? Miten suhtaudutaan eriarvoisuuteen ja valtaetäisyyteen?
5. Vaikuttaako kollegoiden/alaisten kansalaisuus tai kulttuuritausta omaan käytökseesi tai toimintaan? Miten?
6. Miten kuvailisit esimiehen roolia suhteessa alaisiin monikulttuurisessa asetelmassa? Edellyttävätkö kulttuurierot erilaista toimintaa esimieheltä?
7. Miten esimiehet hallitsevat mahdollisia kulttuurierojen aiheuttamia konflikteja?
8. Mitkä koet merkittävimiksi haasteiksi esimies-alaissuhteessa monikulttuurisessa organisaatiossa?

VIESTINTÄ JA KOMMUNIKOINTI

1. Miten kuvailisit kommunikointia ja tiedonvälitystä monikulttuurisessa organisaatiossa?
2. Miten esimiehen tulisi mielestäsi huomioida äidinkielelliset erot työtilanteissa?
3. Oletko huomannut kielellisten erojen lisäksi muita kulttuurienvälisiä eroja kommunikoinnissa?

4. Onko kommunikoinnissa ja ymmärryksessä ilmennyt ongelmia? Kuinka usein ja millaisia?
5. Miten kielitaito vaikuttaa työskentelyyn? Onko merkittäviä eroja kollegoiden välillä?
6. Jos on ollut ongelmia, miten esimies on osallistunut niiden ratkaisemiseen vai onko mitenkään?
7. Miten kommunikointiin liittyviä ongelmia voitaisiin mielestäsi ennaltaehkäistä?

PÄÄTÖKSENTEKO

1. Miten kuvailisit päätöksentekoa monikulttuurisessa organisaatiossa?
2. Oletko huomannut eroja päätöksentekotyyleissä eri kulttuurien välillä?
3. Oletko joutunut muuttamaan omaa päätöksentekotyylisiä monikulttuuristumisen seurauksena? Millaista sen tulisi mielestäsi olla?
4. Onko monikulttuuristuminen vaikuttanut siihen, miten päätöksentekovastuut jakautuvat?
5. Millaisia haasteita päätöksenteossa on ilmennyt monikulttuuristumisen seurauksena?

NIMEÄ KOLME JOHTAJAN MERKITTÄVINTÄ HAASTETTA MONIKULTTUURISEN ORGANISAATION JOHTAMISESSA:

LIITE 3 HAASTATTELUT

Yritys X	Henkilö A	1h 10min
	Henkilö B	1h
	Henkilö C	1h 30min
Yritys Y	Henkilö D	1h 15min
	Henkilö E	1h
Yritys Z	Henkilö F	sähköposti