LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu
Strategisen johtamisen maisteriohjelma

Emmi Pulkkinen

JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN SUOMALAIS-VENÄLÄISESSÄ ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

Työn ohjaaja/tarkastaja: professori Iiro Jussila
Työn 2. tarkastaja: professori Pia Heilmann

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Emmi Pulkkinen
Tutkielman nimi:	Johtajan vuorovaikutusosaaminen suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2014
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 97 sivua, 6 kuviota, 1 taulukko ja 1 liite
Tarkastajat:	prof. Iiro Jussila prof. Pia Heilmann
Hakusanat:	johtaja, vuorovaikutusosaaminen, kulttuuri

Muuttuva suomalainen työympäristö vaatii toimijoiltaan viestintäosaamista, joka korostuu kulttuurien kohdatessa. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli kuvata suomalais-venäläisessä johtaja-alaissuhteessa edellytettävää esimiehen interpersonaalista vuorovaikutusosaamista. Johtajuutta lähestyttiin vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta, jossa johtamisilmiö tapahtuu esimiehen ja alaisen välisessä dyadisessa suhteessa.

Työn tutkimusstrategia oli empiirinen tapaustutkimus. Kvalitatiivinen aineisto kerättiin teemahaastatteluina kohdeorganisaatiossa. Edustavaan otokseen valikoitui neljä esimiestä ja heidän viisi alaistaan. Aineiston analyysiprosessissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimustehtävän kannalta oleellisen aineiston luokittelun keinoin havainnot pelkistettiin pääteemoiksi, joista johdettiin tutkielman keskeiset päätelmät, tieteellinen kontribuutio ja käytännön hyödyntäminen.

Tapauksen esimiehet käsittivät viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen olevan yksilöllisen substanssiosaamisen rinnalla yhtä tärkeä osa koko ammatillista kompetenssia. Esimiesten käsityksissä viestintä on sidoksissa kontekstiinsa. Suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa johtamisviestintään vaikuttavat etäisyyden, yhteisöllisyyden ja emootioiden sekä kielellisen ilmaisun ja ymmärtämisen jännitteet.

Kulttuurisidonnaisista jännitteistä johtuvien haasteiden hallinta on vuorovaikutusosaamisen ydintä tapauksen kontekstissa. Interpersonaalisen tutkimusperinteen lähtökohdasta johtajan tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutusosaaminen on tietoa kulttuuristen jännitteiden ilmenemisestä ja niiden hallitsemisesta, taitoa hallita niiden aiheuttamia haasteita sekä motivaatiota suhtautua kulttuurienvälisiin eroavaisuuksiin myönteisesti.

ABSTRACT

Author:	Emmi Pulkkinen
Title:	Leadership communication competence in a Finnish-Russian superior-subordinate relationship
Faculty:	LUT School of Business
Major:	Strategic Management
Year:	2014
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 97 pages, 6 figures, 1 table and 1 appendix
Examiners:	prof. Iiro Jussila prof. Pia Heilmann
Keywords:	leader, communication competence, culture

The participants in the dynamic Finnish working environment are expected to display communication skills, which is emphasized when different cultures meet. The objective of this thesis was to study the required interpersonal communication competence of leaders in a Finnish-Russian superior-subordinate relationship. The leadership was approached from a communicational perspective where leadership emerges in a dyadic relationship between leader and subordinate.

The research was conducted as a qualitative case study. The data was gathered from interviews in the target organization. Four superiors and five of their subordinates were interviewed. The qualitative data gathered from the interviews was analyzed by theory-driven content analysis. The representative data was organized and coded in order to establish the main categories, which form a basis of the conclusions of the thesis.

Interpersonal communication competence has a significant role alongside substance in leadership. The superiors in the workplace perceive communication as contextual. The findings indicate that there are certain tensions in the relationship between the superiors and their subordinates. The tensions are described as distance, collectiveness and emotions, and verbal expression and understanding.

Leadership communication competence is about finding a balance between the tensions based on cultural differences. From the interpersonal communication research tradition point of view, the efficient and appropriate communication competence in this context consists of the knowledge of tensions and challenges, as well as the ability to manage cultural tensions and the motivation to react positively to cultural differences.

ALKUSANAT

Pro gradu -tutkielman viimeistely merkitsee samalla opintojen päättymistä ja maisteriksi valmistumista. On aika keskittyä täysipainoisesti työelämään, joka on ehkä kansainvälisempi kuin koskaan ennen. Työympäristössä on mahdotonta hyödyntää ydinosaamistaan kokonaisvaltaisesti ilman viestintää ja vuorovaikutusta. Olikin mielenkiintoista yhdistää tutkielmassa vuorovaikutusosaaminen johtamiseen ja kulttuurienväliseen kanssakäymiseen.

Suuri kiitos kuuluu haastattelemilleni esimiehille ja alaisille, jotka mahdollistivat tämän tutkielman tekemisen. Professori, KTT Iiro Jussilan korvaamaton ohjaus ja tuki kannustivat viemään tutkielmaa reippaasti eteenpäin. Tutkielman toisena tarkastajana toimi professori, KTT Pia Heilmann. Kiitos teille. Kiitän myös Lappeenrannan teknillistä yliopistoa, moskovalaista Plekhanovia sekä kanssaopiskelijoita oivaltamisen ja oppimisen hetkistä.

Kiitos äidilleni jatkuvasta turvasta elämässä ja opinnoissa. Isi olisi meistä ylpeä! Olen valtavan kiitollinen kannustuksesta ystävilleni ja puolisolleni, jonka tuki arjessa mahdollisti tämänkin prosessin onnistumisen.

Lappeenrannassa 14.11.2014

Emmi Pulkkinen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 7
1.1 Tutkielman taustaa 7
1.2 Tutkimustehtävä, tavoitteet ja reunaehdot 9
1.3 Tutkimusmetodologia 11
1.4 Tutkielman rakenne 13
2. JOHTAJUUS, KULTTUURI JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN 14
2.1 Johtaminen vuorovaikutuksena 14
2.1.1 Perinteinen tutkimustraditio 14
2.1.2 Viestinnällinen näkökulma 17
2.1.3 Kulttuurienvälinen johtamisviestintä 22
2.1.4 Suomalainen ja venäläinen johtaminen 28
2.2 Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutuskompetenssi 33
2.2.1 Vuorovaikutusosaamisen määritelmä 34
2.2.2 Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden seurauksia 37
2.2.3 Kulttuurienvälinen viestintäosaaminen 38
2.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys 39
3. TUTKIMUSMETODOLOGIA 42
3.1 Tutkimusprosessi 42
3.2 Tutkimusaineisto ja analyysiprosessi 45
3.3 Tutkielman arvioitavuus 48
4. JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN SUOMALAIS-VENÄLÄISESSÄ ESIMIES-ALAISSUHTEESSA 51
4.1 Miksi suunnata huomio venäläisten johtamiseen? 51
4.2 Hyvä johtaminen ja johtajuus 52
4.2.1 Venäläisalaisten odotuksia 52
4.2.2 Suomalaisten esimiesten käsityksiä 54
4.2.3 Alaisen rooli 57
4.2.4 Asenne kulttuurienväliseen johtamisviestintään 59
4.3 Kontekstin havaitut esimies-alaissuhteen kulttuuriset jännitteet 61
4.3.1 Etäisyys esimiehen ja alaisen välillä 61
4.3.2 Yhteisöllisyys, välittäminen ja emootiot työssä 66
4.3.3 Kielellinen ilmaisu ja ymmärtäminen 70
4.4 Tulosten yhteenveto 75
5. JOHTOPÄÄTÖKSET 79
5.1 Uutuusarvo ja tieteellinen kontribuutio 79
5.2 Käytännöllinen hyödynnettävyys 83
5.3 Jatkotutkimustarpeita 85
6. YHTEENVETO 87
LÄHTEET 90

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko.

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimustehtävän suhde tutkielman viitekehykseen.
Kuvio 2. Tutkielman rakenne.
Kuvio 3. Johtajuus johtajan ja johdettavan välisessä dyadissa tapahtuvana sosiaalisena vaihdantana.
Kuvio 4. Suomen ja Venäjän pisteytykset dimensioittain.
Kuvio 5. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen jäsentyminen.
Kuvio 6. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tapauksen suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa.

TAULUKOT

Taulukko 1. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat jännitteet.

1. JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Tämä pro gradu -tutkielma on empiirinen tapaustutkimus johtamisosaamisesta suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa. Näkökulma johtamiseen on viestinnällinen ja huomio kiinnittyy suomalaisen johtajan vuorovaikutusosaamiseen erityisessä kulttuurisessa kontekstissa. Tutkielma osallistuu keskusteluun johtajuuden haasteista paikallisessa, yhä uudistuvassa työympäristössä, jossa toimijoilta vaaditaan laadukasta ja laajaa osaamista.

Pro gradun tutkimusintressi on herännyt innostuksesta tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintää kohtaan sekä työelämän muutokseen kohdistuvasta keskustelusta. Suomalainen työympäristö on kansainvälistynyt nopeasti, joten kulttuurienvälinen kanssakäyminen alkaa olla arkipäiväistä. Toimintamallien ja käyttäytymisen ymmärtäminen eivät kuitenkaan ole edenneet samaa tahtia omien työyhteisöjen monimuotoistuessa (Isotalus 2005, 137). Kulttuurisesti erilaisia työntekijöitä otetaan hyvin vastaan yhteisöihin, mutta syvällisempi vieraan elämäntavan kohtaaminen on edelleen puutteellista (Peltonen 2007, 114). Suomessa asuva venäjänkielinen väestö innoittaa eri tasoilla käytävää vertailua kahden kulttuurin välillä (Mustajoki & Protassova 2009, 414), mutta tutkittu ymmärrys on vähäistä.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys sekä tarve laadukkaaseen osaamiseen on tunnistettu yksilöiden ja organisaatioiden kannalta, mutta myös yhteiskunnan tasolla. Valtion tulevaisuusselonteossa todetaan, että jatkossa yhä merkityksellisempiä taitoja kansallisen osaamisen kentässä kokonaisuuksien hahmottamisen, toteutusosaamisen ja luovan ongelmanratkaisun ohella ovat tunne-, yhteistyö- ja kommunikaatiotaidot sekä kyvykkyys soveltaa uusia ajattelun ja kommunikaation välineitä jatkuvasti (Valtioneuvoston kanslia 2013). Suomalaista osaamiskeskustelua tarkastellut

Salojärvi (2006, 169, 174) toteaa, että jo tällä hetkellä asiatiedon sijasta tärkeimpiä osaamisalueita ovat viestintä- ja yhteistyötaidot, itsensä johtaminen sekä tietynlaiset tekniset taidot. On kiinnostavaa ja tarpeellista selvittää suomalaisen johtamisen keskeistä osaamista kontekstissa, jota yhteiskunnallisessa ja tieteellisessä keskustelussa on huomioitu vähäisesti.

Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus on monipuolinen tutkimuskohde ja uutta tutkittua tietoa tarvitaan kaikkiin viestintäkonteksteihin (Valo 2011, 4 - 5). Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen johtamisen vaikutukset ulottuvat alaisten suoriutumiseen ja sitä kautta koko organisaation toimintaan, joten tästä kontekstista on hyödyllistä laajentaa ymmärrystä. Vesterinen (2006, 141) painottaa ihmisten ja heidän hyvinvointinsa johtamisen merkitystä, sillä palvelun, tuottavuuden, uudistumisen ja innovatiivisuuden edellytykset ovat ihmisissä ja heidän välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajan vuorovaikutusosaamista voidaan pitää relevanttina tutkimuskohteena, kun työ järjestetään esimieskäytännöille ja johtajalla on muodollinen valta alaisen toiminnan suuntaamiseen ja arviointiin (Jablin 1979, 1202; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 184).

Tutkielma sijoittuu liiketaloustieteiden johtamisen ja organisoinnin tieteenalalle, johtamiskäyttäytymisen oppialueelle. Tutkielman aihe sivuaa samalla viestintätieteiden puheviestinnän tutkimusalaa vuorovaikutuksen dynamiikan osalta. Johtamisen ja organisoinnin tieteenalaa kuvataan usein monitieteiseksi alaksi, joka korostaa erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoisia tulkintoja. Useimmat teoriat korostavat johtajuutta johtajan, alaisen tai kontekstin lähtökohdasta. Eräänä näkökulmana on lähestyä ja käsitteistää johtajuutta prosessina, joka keskittyy johtajien ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen (Northouse 2013, 161). Johtamisen vuorovaikutuksena käsittäviä teorioita ovat johtaja-alaissuhteen vaihdantateoria (Danserau, Graen & Haga 1975; Graen & Uhl-Bien 1995) ja transformationaalinen johtajuus (Burns 1978; Bass 1985, 1990; Avolio & Bass 1999). Viestintäja vuorovaikutusosaaminen substanssiosaamisen ohella muodostaa johtajan ammatillisen kompetenssin ja on keskeinen tekijä johtamisen onnistu-

misessa (Goleman 1998; Payne 2005; Mohr & Wolfram 2008; Bambacas & Patrickson 2009; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Hyppänen 2013; Johansson, Miller & Hamrin 2013).

Johtajan vuorovaikutusosaamista lähestytään interpersonaalisen tutkimusperinteen (Spitzberg 1983; Spitzberg & Cupach 1984) kautta, sillä työssä halutaan korostaa yksilön viestintäkompetenssissa osaamisen vuorovaikutteista luonnetta. Johtajan interpersonaalista vuorovaikutusosaamista on tutkittu esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyden ja tehokkuuden (Mueller & Lee 2002; Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006; Madlock 2008), organisatorisen sitoutumisen (Bambacas & Patrickson 2008), sukupuolten välisten erojen (Mohr & Wolfram 2008) ja johtajien rekrytointiperusteiden (Bambacas & Patrickson 2009) osalta sekä tietoperustaisen työn (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009) ja pk-yritysten kansainvälistymisen (Purhonen 2012) kontekstissa. Tämä tutkielma lisää ymmärrystä johtajan vuorovaikutusosaamisesta spesifisessä kulttuurisessa kontekstissa.

Tutkielmalla on käytännöllinen tarve ja oikeutus tieteellisessä keskustelussa, sillä johtajien ja alaisten välinen vuorovaikutus on kulttuurisesti hyvin sensitiivistä. Suomalais-venäläisen työyhteisön johtamisen teema on noussut esille venäläisessä ympäristössä aiemmin (Suutari 1998, Rouvinen 2010), mutta aihetta ei ole tutkittu suomalaisessa työelämässä kasvavasta venäjänkielisestä väestöstä huolimatta. On tärkeää huomata ilmiö myös Suomessa ja etenkin alueilla, joihin kohdistuu maahanmuuttoa, sillä venäläisessä liiketoiminnan kontekstissa vuorovaikutus länsimaisten johtajien ja paikallisten työntekijöiden välillä on ollut yksi merkittävin yritysten kohtaamien ongelmien lähde (Suutari 1998, 237).

1.2 Tutkimustehtävä, tavoitteet ja reunaehdot

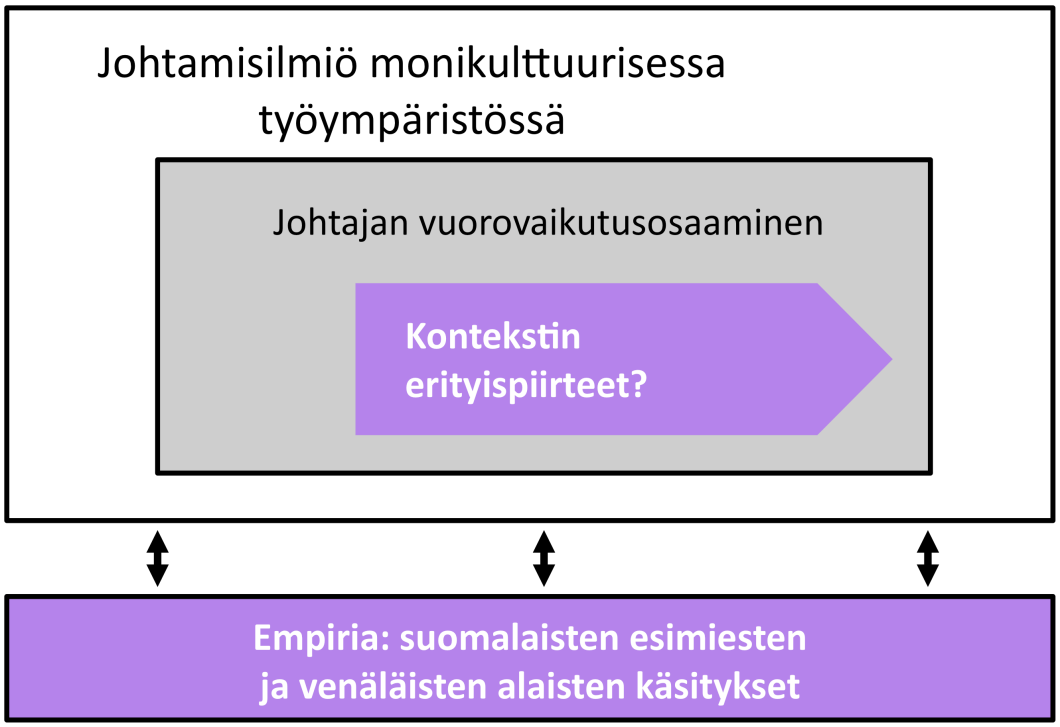
Johtamisilmiö vaatii toteutuakseen johtajan, johdettavan ja vuorovaikutuksen heidän välillään, mikä edellyttää työelämän jäseniltä monipuolista ja

laadukasta viestintäosaamista. On oleellista suunnata huomiota johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen, sillä esimiehen vuorovaikutusosaaminen on relationaalista, vuorovaikutussuhteessa tapahtuvaa. Tämän tutkielman tavoitteena on tuoda esiin suomalais-venäläisen esimies-alaissuhteen osapuolten käsityksiä johtajuudesta sekä kuvata esimiehen tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan vuorovaikutusosaamisen luonnetta suomalaisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tehtävä on selvittää:

Millaisia käsityksiä suomalaisilla esimiehillä ja venäläisillä alaisilla on johtamisilmiöstä?

Miten kulttuurien kohtaaminen on havaittavissa johtaja-alaissuhteen osapuolten näkemyksissä?

Millaista johtajan vuorovaikutusosaamista tapauksen kulttuurienvälinen konteksti edellyttää?



Kuvio 1. Tutkimustehtävän suhde tutkielman viitekehykseen.

Tutkimustehtävän suhde työn viitekehykseen esitetään kuviossa 1. Huomio kohdistuu nimenomaan suomalaiseen toimintaympäristöön, jossa paikallinen ja venäläinen kulttuuri kohtaavat. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita työelämän johtajan ammatin vuorovaikutuksesta ja siihen liittyvästä osaamisesta. Penley ja Hawkins (1985, 322) huomauttavat, että johtamista ja viestintäkäyttäytymistä ei voi liiaksi yleistää, sillä ne ovat sidonnaisia kontekstiinsa. Esimerkiksi Rouvisen (2010) pro gradu -tutkielmassa perehdytään suomalaisen johtajan ja venäläisen alaisen suhteeseen Venäjällä. Tässä tutkielmassa huomio kiinnittyy ainoastaan alaisten johtamisessa tarvittavaan osaamiseen, eikä muita johtajan rooleja (ks. esim. Mintzberg 1973) huomioida.

Kirjallisuudessa erotetaan yleensä johtajuus tai ihmisten johtaminen asioiden johtamisesta niihin kuuluvien prosessien perusteella (Kotter 1990, 4 - 5). Keskeinen ero nähdään usein tavoitteissa: leader-johtaja työstää ryhmän suuntaa, kun taas manager-johtaja keskittyy vallitsevaan tilaan (Hackman & Johnson 2009, 12). Vaikka asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyy omanlaisia tunnuspiirteitä ja tietynlaista ydinosaamista, vuorovaikutusosaamista tarkasteltaessa ei ole tarkoituksenmukaista suunnata huomiota johtamisen ja johtajuuden jaotteluun. Pohjimmiltaan tämän tutkielman olettamuksena on johtajan tehtävä auttaa alaisiaan suoriutumaan työstään. Yleensä käsite johtaja liitetään ylimpään johtoon (Kotter 1990), mutta tässä tutkielmassa viitataan sellaisessa asemassa toimiviin henkilöihin, joilla on organisaatiossa vastuu tavoitteiden ja ihmisten johtamisesta.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tämän pro gradun tutkimusstrategia on empiirinen ja tapaustutkimuksellinen. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä vähäisesti huomiota saaneen ilmiön luonteesta tapauksen suomalais-venäläisen esimies-alaissuhteen osapuolten käsityksien, tulkintojen ja jäsennysten perusteella sekä kuvata

vankasti johtajan vuorovaikutusosaamisen ydintä tässä kontekstissa, joten laadullinen tutkimusote on perusteltu valinta suhteutettuna työn tutkimustehtävään. Kohdeorganisaatiosta on valittu harkiten tutkittavaa kontekstia edustavia henkilöitä tiedonkeruun onnistuneeksi toteuttamiseksi.

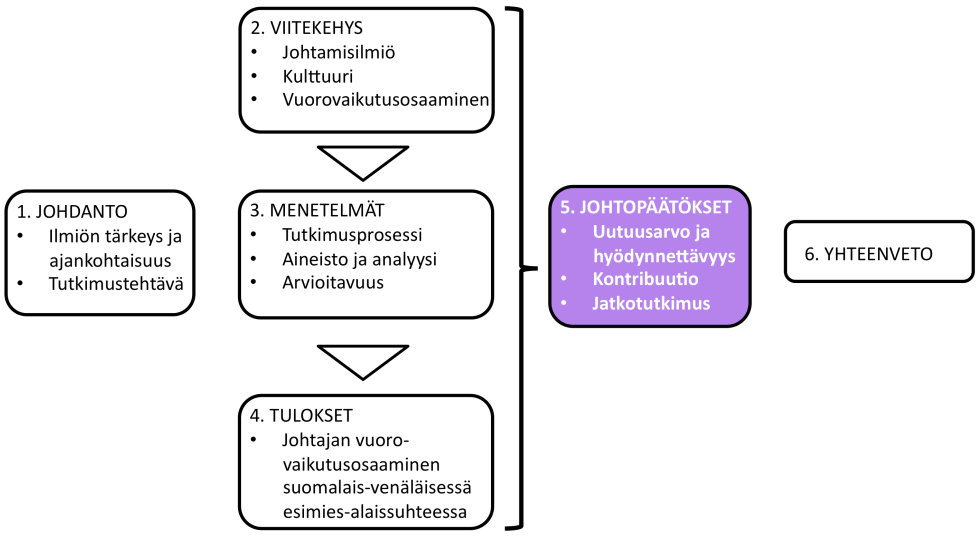
Aineiston hankinnan metodi on teemahaastattelu, jossa vain laajat aihepiirit on määrätty ennakkoon ihmisten subjektiivisten ajatusten esiin tuomiseksi ja korostamiseksi. Haastattelu on oivallinen menetelmä, sillä tutkimustehtävään etsitään ratkaisua analysoimalla esimies-alaissuhteen molempien osapuolten tapoja käsittää todellisuutta sekä tulkita asioita ja antaa niille merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Koskinen et al. 2005, 106; Hirsjärvi et al. 2009, 205 - 206). Teemahaastattelua pidetään tehokkaana ja joustavana aineistonkeruun menetelmänä, kun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 14; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77; Koskinen et al. 2005, 105).

Analyysiprosessissa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116; Eskola & Suoranta 2008, 152). Kerättyä ja puhtaaksi kirjoitettua aineistoa lähestytään luokittelemalla ja teemoittelemalla (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2001, 145). Aineisto pilkotaan ensin osiin ja järjestellään sitten ajatuskokonaisuuksiin pohjautuviin aihealueisiin, teemoihin, jotka valaisevat olennaisesti tutkimustehtävää. Analyysiprosessi huipentuu arvoituksen ratkaisemiseen (Alasuutari 1994, 34), jossa tulosten pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Teoriaohjaavuudella viitataan siihen, että uuden teoreettisen käsitteistön muodostamisen sijaan käsitteet ovat ilmiöstä jo tutkimuskeskustelussa tiedettyjä. Tutkimustehtävän ohjaavuus läpäisee koko tutkimusprosessin ja siinä tehdyt valinnat pyrittäessä osoittamaan, mikä tapauksen osaamistarkastelussa on keskeistä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tieteellinen kohdekeskustelu ja tulkintaa tukeva keskeinen käsitteistö esitellään tutkielman toisen luvun teoreettisessa viitekehyksessä. Ensimmäisessä teoriaosuuden alaluvussa esitellään johtamisen klassinen teoriatausta, johon suhteutetaan johtamisen vuorovaikutuksena käsitteellistävä tutkimuskirjallisuus. Samassa alaluvussa huomioidaan kulttuurin ulottuvuuksia ja vaikutuksia johtamiseen. Toisessa alaluvussa keskitytään esimiehen ammatillisesta osaamisesta irrotettuun vuorovaikutusosaamiseen.

Menetelmäluku selittää ja arvioi tutkimus- ja analyysiprosessin kulun sekä siinä tehdyt valinnat. Neljännessä kappaleessa kuvataan analyysiprosessissa löydetyt tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteen kannalta oleelliset tulokset. Johtopäätöksissä löydökset suhteutetaan aiempaan tieteelliseen tutkimukseen ja osoitetaan tutkielman päätelmien uutuusarvo täsmällisesti. Lisäksi täsmennetään tulosten tieteellistä ja käytännöllistä hyödynnettävyyttä. Pro gradu -tutkielma on tiivistetty yhteenvetoon lukijoiden helpottamiseksi ja työn laajemman kiinnostuksen tavoittamiseksi. Tutkielman rakenne esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkielman rakenne.

2. JOHTAJUUS, KULTTUURI JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

2.1 Johtaminen vuorovaikutuksena

Johtajuuden määrittelyyn vaikuttaa tutkijan yksilöllinen suhtautuminen ilmiöön. Johtajuutta on selitetty esimerkiksi yksilöllisten piirteiden, johtajan käyttäytymisen, vuorovaikutustyyppien, roolisuhteiden, alaiskäsitysten, tehtäväsuuntautuneisuuden ja organisaatiokulttuurin näkökulmista (Yukl 1989, 252). Fey, Adaeva ja Vitkovskaia (2001, 619) tunnistavat neljä johtajuuden kehitysvaihetta, jotka ovat perinteiset luonne-, tyyli- ja tilanneteoriat sekä uuden johtajuuden näkökulma. Klassiset teoriat haastettiin havainnointitutkimuksissa (ks. esim. Mintzberg 1973; Kotter 1982), jolloin johtamisen todettiin olevan arkista, käytännöllistä toimintaa ja vaikuttamista aiemmin ymmärretyn kaukaa ohjaavan, suunnittelevan ja pohtivan johtamisen sijaan. Johtajuuden ja sen prosessien sisällöstä onkin eriäviä käsityksiä. Hackman ja Johnson (2009, 73) korostavat, etteivät yksittäiset lähestymistavat selitä universaalisti johtajan toimintaa, mutta tarjoavat hyödyllisiä oivalluksen lähteitä.

2.1.1 Perinteinen tutkimustraditio

Luonneteoriat tarkastelevat sitä, mitkä johtajan ominaisuudet ja taidot sekä niiden välinen tasapaino liittyvät tehokkaaseen johtamiseen (Yukl 1989, 260 - 261). Varhainen tutkimus keskittyi persoonallisiin piirteisiin ja yleiseen älykkyyteen, kun taas myöhemmin kiinnostuttiin johtamismotivaatiosta ja erityistaidoista. Teknisiä, käsitteellisiä ja interpersonaalisia taitoja pidetään tarpeellisina useissa johtajuusrooleissa, mutta niiden suhde ja luonne vaihtelee organisaatioiden välillä (Yukl 1989, 261). Yksi keskeisistä piirreteorian periaatteista on pyrkimys tasapainoon, kuten johtajan tehtäväsuuntautuneisuuden ja ihmiskeskeisyyden suhteuttaminen (Blake & Mouton 1982). Viestintä ja vuorovaikutus saavat huomiota piirreteorioissa

ainoastaan epäsuorasti, kuten arvioitaessa johtajan sosiaalisia ominaisuuksia.

Suurmiesteorioiden lailla piirreteoriat ovat riippuvaisia johtajan persoonallisista ominaisuuksista, mutta niissä ei oleteta johtajuuden olevan yksinomaan harvan joukon tavoiteltavissa (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt 2002). Keskustelu johtajien erityispiirteistä tuo usein esiin johtajan persoonallisuuden rakennetta kuvaavan viiden dimension mallin, joista ulospäinsuuntautuneisuutta kuvaavalla ekstroversion ulottuvuudella on löydetty olevan vahvin riippuvuussuhde tehokkaaseen johtamiseen (Judge et al. 2002). Muita faktoreita ovat sovinnollisuus, tunnollisuus, tasapainoisuus ja avoimuus. Barrick ja Mount (1991, 17 - 18) puolestaan havaitsivat tunnollisuuden vaikuttavan eniten kokonaisvaltaiseen työsuoritukseen. Piirteiden kautta lähestyttäessä johtaminen on riippuvaista henkilön luonteesta ja kyvystä, jotka voivat olla osittain opittuja ja perittyjä. Yleisesti luonneteoria käsitetään puutteelliseksi, sillä on olemassa valtavasti johtajuuden piirteitä, jotka tekevät jokaisesta potentiaalisen johtajan. Vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta Spitzberg ja Cupach (1984, 115) huomauttavat, ettei viestintäosaaminen ole luonteen tai käyttäytymisen piirre, vaan muuttuva käsitys itsestä tai muista.

Johtamiskäyttäytymistä tutkivat tyyliteoriat näkevät johtajuuden yksilöllisten ja kontekstuaalisten vaatimusten yhdistelmänä. Käyttäytymisnäkökulma korostaa leader- ja manager-johtajien tosiasiallista käytännön työtä ja käyttäytymisen suhdetta tehokkaaseen johtamiseen (Yukl 1989, 257). Johtamistyyliteoriat selittävät johtamisviestintää pysyvänä kyvykkyytenä viestiä ja soveltaa johtamistyyliä tilanteessa. Taitonäkökulmassa korostuvat tiedot ja taidot eli persoonallisten ominaisuuksien merkitys ja johtamistyön vuorovaikutuksellinen luonne. Taitoihin perustuvan johtamisen näkökulma selittää myös johtajien selviytymistä haastavista tilanteista sopeuttamalla käyttäytymistään. (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threfall, Marks & Mumford 2000, 81)

Johtajan työajasta kuluu valtaosa viestintään ja vuorovaikutukseen. Tyyliteorioista vuorovaikutustaitojen tärkeyttä johtajan roolin toteuttamisessa kuvastavat Mintzbergin (1973, 58 - 65) johtajan interpersonaaliset, informationaaliset ja päätöksentekijän roolit, jotka vaihtelevat tilanteen mukaan. Teknologian kehittyminen, toiminnan tehostuminen ja kansainvälistyminen sekä työvoiman muuttuminen ovat vaikuttaneet johtajan tehtäviin vuosikymmenten aikana korostaen johtamisviestinnän tarvetta yhä enemmän. Vuorovaikutusosaamista tarkastellessa johtajalta vaaditaan siis tilanneherkkyyttä tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen viestinnän saavuttamiseksi ja erilaiset roolit puolestaan vaativat erilaista vuorovaikutuskäyttäytymistä.

Tilannenäkökulma johtajuuteen korostaa sitä, että johtajuus on täysin riippuvainen kontekstuaalisista vaatimuksista. Tarvittavat piirteet, taidot ja käyttäytyminen vaihtelevat tilanteen mukaan ja johtamisen tehokkuus on riippuvaista omasta persoonallisuudesta ja vallasta sekä kontekstuaalisina tekijöinä esiintyvistä alaisten käyttäytymisestä, tehtävän luonteesta ja ulkoisesta ympäristöstä (Yukl 1989, 261 - 262; Hackman & Johnson 2009, 72). Kun johtajat ovat tietoisia tilanteesta ja sen vaatimuksista, he muuttavat tyyliään. Toisaalta kaikista ei ole mukautumiseen. Johtamiskäyttäytymistä voidaan tutkia tilanteesta tai johtajan positiosta riippuvaisena muuttuvana tekijänä tai tarkastella, kuinka tilanne tasoittaa johtajan käyttäytymisen sekä ominaisuuksien ja johtajan tehokkuuden välistä suhdetta. (Yukl 1989, 261 - 262).

Onnistuneesta viestinnästä on tullut yhä kriittisempää, kun johtajien roolit ovat siirtyneet kontrolloivista auttaviin ja valmentaviin (Bambacas & Patrickson 2009, 111). Vuorovaikutustilanteissa johtajan toimintaan voivat vaikuttaa erilaiset piirteet, mutta johtamisviestintä on relationaalista eli viittaa nimenomaan vuorovaikutussuhteeseen johtajan ja alaisen välillä. Johtamiseen kuuluvat yhtä lailla johtaja, johdettava ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa. Organisaatiorakenteen ja esimiesjärjestelyjen vuoksi johtajalla on suoria alaisia ja heidän välillään vuorovaikutussuhde, jossa vuo-

rovaikutusosaaminen ilmenee. Vuorovaikutusosaamisessa on piirretyyppisiä ulottuvuuksia, mutta osaamista ei voi määrittää erillään sosiaalisesta kontekstista ominaisuutena, joka ei muutu tilanteen mukana. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 27 - 28).

2.1.2 Viestinnällinen näkökulma

Yksilökeskeisten koulukuntien rinnalla harvat johtamisteoriat jäsentävät johtamista johtajan ja alaisen vuorovaikutuksena. Varhainen tutkimus johtajuudesta ei huomioinut johtajien käyttäytymisen vaihtelevuutta eri alaisten kanssa (Yukl 2013, 221). Johtajuutta on aikaisemmin tutkittu johtajien toimintoina alaisia kohti – seuraajia on kohdeltu kollektiivisesti samanlaisena ryhmänä käyttäen tasaista johtamistyyliä ennen huomion siirtymistä eroavaisuuksiin, joita ilmenee johtajan ja jokaisen hänen johdettavan välillä (Northouse 2013, 161). Yhtenä ensimmäisten joukossa Jablin (1979, 1202) käsitti johtamisen olevan kahdenvälistä tiedonvaihdantaa ja vuorovaikutusta, joihin vaikuttavat sekä johtaja että alainen.

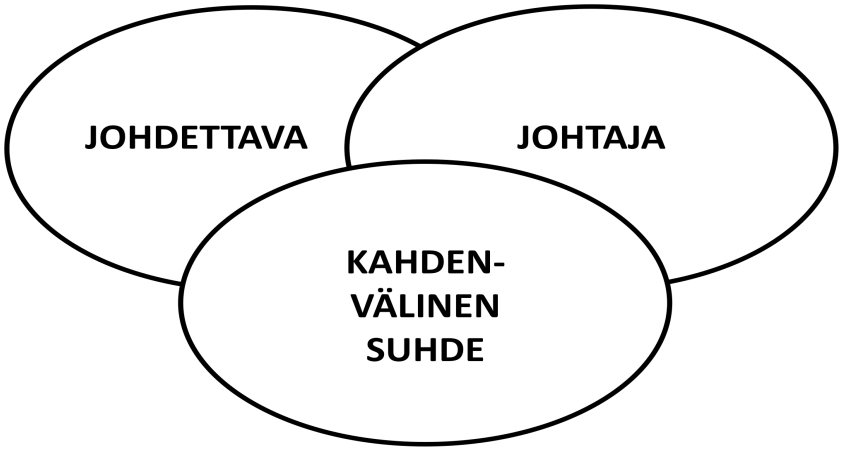
Goleman (1998, 93 - 94) toteaa, että älykkyys ja muodollinen osaaminen ovat merkityksellisiä, mutta johtajuuden välttämätön edellytys on tunneäly, joka kuvaa kyvykkyyttä työskennellä muiden ihmisten kanssa ja tehokkuutta muutoksen johtamisessa. Tunneälyn komponentteja ovat itsetuntemus, itsesäätelykyky, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset taidot, joista kolme ensimmäistä liittyvät johtajan itsensä johtamisen ja jälkimmäiset kaksi keskittyvät kyvykkyyteen käsitellä suhteita muiden kanssa (Goleman 1998). Oman persoonan hallinta muihin suhtauduttaessa on pohja onnistuneelle johtamiselle, jossa onnistuvat parhaiten tehokkaat viestijät. Muiden huomioon ottaminen kuuluu johtajan päivittäiseen työhön tavanomaisissa ja erityisissä tilanteissa tasosta riippumatta. Mohr ja Wolfram (2008, 10 - 11) toteavat, että johtajan sanallisen huomioinnin käsite linkittyy johtaja-alaissuhteen vaihdantateoriaan ja transformationaaliseen johtamiseen,

sillä nimenomaan verbaalinen viestintä kahdenvälisessä suhteessa on keino välittää arvostusta ja visiota alaisille.

Johtaja-alaissuhteen vaihdantateoria

Suhdenäkökulmassa huomio kiinnittyy johtajan ja johdettavan suhteeseen. Lähestymistapa tutkii ainutlaatuista vuorovaikutusta johtajan ja yksittäisten alaisten välillä. Keskinäinen vuorovaikutus on kriittistä johtaja-alaissuhteen kehittymisen kannalta, sillä sen vaikutukset ulottuvat suorituksen tehokkuuteen. Yleisesti alaiset, joilla on myönteinen suhde esimieheen, ovat tyytyväisempiä ja tuottavampia, joten johtajat pyrkivät luomaan laadukkaita suhteita mahdollisimman usean alaisen kanssa. Vesterinen (2006, 142) tuo esiin ajatuksen, ettei johtajan ja alaisen suhde perustavasti eroa muista ihmissuhteista, sillä sen lähtökohtana on vaihto, joka muodostuu tasa-arvosta ja jatkuvasta kanssakäymisestä. Toisaalta johtajalla on asemansa puolesta muodollinen valta.

Johtaja-alaissuhteen vaihdantateoriassa (*Leader-Member Exchange Theory*) johtajuuden nähdään sijoittuvan johtajan ja johdettavan väliseen dyadiin, kahdenväliseen vaihdantaan (kuvio 3). Johtajan toiminnan tarkastelun sijaan huomio on johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. LMX-teorian perusta on Dansereaun, Graenin ja Hagan (1975) kehittämässä johtaja-alais-dyadimallissa (*Vertical Dyad Linkage*), jossa johtajuutta lähestytään johtajan ja alaisen välisenä roolinmuodostusprosessina ja ajan myötä kehittyvänä vertikaalisena vaihtosuhteena. Teorian olennaisena premissinä johtajat kehittävät jokaisen alaisen kanssa vaihtosuhdetta käyttäen rajallisia yksilöllisiä, sosiaalisia ja organisatorisia resursseja, jotka jakautuvat alaisille valikoidusti (Dansereau et. al 1975; Yukl 1989; Graen & Uhl-Bien 1995; Mueller & Lee 2002). Jablin (1979, 1216) esittää, että dyadiset yhteydet johtaja-alaisvaihdannassa luovat oivallisen mallin esimiehen ja alaisen välisen viestinnän tutkimiselle.



Kuvio 3. Johtajuus johtajan ja johdettavan välisessä dyadissa tapahtuvana sosiaalisena vaihdantana (Graen & Uhl-Bien 1995).

Johtajat eivät ole alaisten kanssa vuorovaikutuksessa tasapuolisesti, mitä vaihdantasuhteiden laadulliset erot ajan myötä havainnollistavat. Dansereau et al. (1975) päättelivät, että johtajien ja johdettavien väliset suhteet kehittyvät vaihtoon tai valvontaan perustuen: alaisten laajennetut ja neuvotellut vastuuroolit muodostavat sisäryhmän, kun taas muodollisiin sopimuksiin perustuvat alaisroolit muodostavat ulkoryhmän. Taustalla on johtajan valta vaikuttaa alaisen kannalta myönteisiin seurauksiin, mitä ilmentävät toimeksiannot mielenkiintoisiin ja toivottuihin tehtäviin, vastuun ja määräysvallan antaminen, tiedon jakaminen, päätöksentekoon osallistuminen, henkilökohtainen tuki ja uran edistäminen (Schriesheim, Castro & Cogliser 1999; Mueller & Lee 2002; Wilson, Sin & Conlon 2010, 358; Yukl 2013, 222). Korkean vaihdannan suhteessa työntekijän oletetaan tarjoavan vaihdossa hyötyjä. Johtajat voivat tarjota alaisille hyvin universaaleja resursseja, kun taas hyödykkeiden ja rahaan liittyvien vastineiden sijaan johtajat odottavat korkeassa vaihtosuhteessa alaisten tarjoavan partikulaarisia hyötyjä, kuten statuksen antamista, hyväksyntää, palveluita ja tiedonjakamista (Wilson et al. 2010, 361 - 362). Johtajan ja alaisen välinen matala vaihtosuhde on vähemmän vastavuoroinen ja siinä alaisten täytyy vain noudattaa formaalisia roolivaatimuksia, joiden vastineita ovat tavanomaiset hyödyt (Yukl 2013, 222).

Johtaja-alaissuhteen vaihdantateorian käsitettä on kehitetty useaan otteeseen viime vuosikymmenien aikana. Varhaisessa johtaja-alais-dyadimallin tutkimuksessa (Dansereau et al. 1975) todettiin johtajien kehittävän erilaistettuja suhteita tavallisen johtamistyylin käytön sijaan. Alkuperäisen teorian mukaan vaihtosuhteet muodostuvat henkilökohtaisen yhteensopivuuden sekä alaisen kyvykkyyden ja luotettavuuden pohjalta (Yukl 2013, 222). Alun perin vaihtoehtoiseksi johtamistyyliksi kehitetty teoria on edennyt malliksi luoda tehokkaampaa johtamista valmiiden johtajuussuhteiden kehittämisen ja säilyttämisen kautta (Graen & Uhl-Bien 1995, 220).

LMX-teoria suuntaa huomion viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitykseen johtamisessa. Korkealaatuisten vaihtosuhteiden ilmeneminen on selkeästi sidoksissa tehokkaaseen viestintään. Johtajat ja alaiset luovat, edistävät ja pitävät yllä hyödyllisiä vaihtosuhteita vuorovaikutuksen keinoin. Kun vuorovaikutusta kuvaa keskinäinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen, johtaminen on tehokasta. (Northouse 2013, 170) Alaisten viestintätyytyväisyys on parempi korkean vaihdannan suhteessa mataliin verrattuna interpersonaalisella tasolla sekä ryhmä- ja organisaatiokonteksteissa (Mueller & Lee 2002, 224 - 225, 234). Ei ole tarpeellista kohdella kaikkia alaisia samalla tavalla, mutta jokaisen alaisen tulisi mieltää olevansa tärkeä, kunnioitettu ja arvostettu yhteisön jäsen, jolla on yhtäläiset mahdollisuudet saada lisää vastuuta osaamisen perusteella sattumanvaraisen suosimisen sijaan. Todennäköisesti tehokkaat johtajat luovat jonkinlaisia erityisiä vaihtosuhteita kaikkien alaisten kanssa vain muutaman huomioinnin sijaan. (Yukl 1989, 267; Yukl 2013, 225)

Johtaja-alaissuhteen vaihdantateoria on syventänyt ymmärrystä johtamisilmiöstä, mutta sitä on kritisoitu monilukuisista määritelmistä ja ulottuvuuksista sekä epätarkkuudesta, minkä vuoksi se vaatii vielä teoretisointia (Schriesheim et al. 1999, 102). Bassin (1990) klassifioinnin mukaan johtaja-alaissuhteen vaihdantateoria kuuluu transaktionaalisen johtamisen näkökulmaan. Graen ja Uhl-Bien (1995, 238) esittävät kritiikkiä luokitusta kohtaan, vaikka LMX-teoriaan kuuluu transaktionaalisen johtamisen as-

pekteja ja ehdottavat, että johtaja-alaissuhteen vaihdantateoria on transaktionaalinen sekä transformationaalinen: alkaen rajoitetummasta transaktionaalisesta sosiaalisesta vaihdannasta kehittyen tehokkaaksi transformationaaliseksi sosiaaliseksi vaihdannaksi.

Transformationaalinen johtamisteoria

Transformationaalinen johtaminen on noussut suosituksi lähestymistavaksi johtajuuteen, mikä johtunee sen luontaisen motivaation ja alaisen kehittämisen korostamisesta sekä menestyksen tavoittelusta epävakaassa taloustilanteessa. Transformationaalisella johtajuudella tarkoitetaan kuvainnollisesti johtamista prosessina, joka muuttaa ja muuntaa ihmisiä. Transformationaalinen johtaminen viittaa organisaation jäsenten asenteisiin ja olettamuksiin vaikuttamisen sekä organisaation missioon, tavoitteisiin ja strategioihin sitoutumisen prosesseihin. Transformationaalisen johtamisen käsite kuvaa johtajuutta siis prosessina, joka tunnistetaan lopputulemistaan ja saa alaiset suorittamaan tavanomaisia odotuksia edemmän, täyden potentiaalinsa verran. Johtajan vaikuttaminen ja viestintä ovat keskeistä alaisten osallistumisessa organisaation muutoksiin. (Yukl 1989, 269; Northouse 2013; 185)

Burns (1978) kehitti Downtonin (1973) transformationaalisen johtamisen teoriaa käsittämällä johtajan henkilönä, joka hyödyntää alaistensa motiive- ja saavuttaakseen molempien osapuolten tavoitteet sekä vertaamalla käsitettä transaktionaaliseen johtajuuteen (Northouse 2013, 186; Yukl 2013, 312). Burns (1978) kuvasi johtajuutta kehittyvinä suhteina, joissa johtajat vaikuttavat alaisiinsa, mutta yhtä lailla ovat itse vaikutuksen kohteena muuntaakseen käyttäytymistään myönnytystä tai toisaalta vastustusta saadessaan (Yukl 1989, 271). Bass (1985, 1990) laajensi aiempia näkemyksiä antamalla enemmän painoarvoa alaisen tarpeille ja huomioimalla enemmän tunteellisia elementtejä ja karismaa. Yuklin (2013, 312) mukaan tutkimuskirjallisuus on ehdottanut transformationaalisesta johtamisesta

useita teoriamalleja, mutta Bassin (1985, 1990) löydökset ovat saaneet eniten tukea.

Bassin (1990) näkemyksen mukaan transformationaalisella johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, jossa johtajat laajentavat ja kehittävät alaisten mielenkiinnon kohteita, luovat tietoisuutta ja hyväksyntää ryhmän missiosta ja tavoitteista sekä innostavat työntekijöitään suuntaamaan ajatukset eteenpäin omista intresseistä ryhmän hyväksi. Transformationaalisten johtajien keinoja ovat karismaattisuus, tunneperäinen työntekijöiden kohtaaminen sekä intellektuelli innostaminen. Bass (1990, 22) tarkoittaa karismaattisuudella vision luomista, itsekunnioituksen juurruttamista sekä kunnioituksen ja luottamuksen keräämistä, inspiroinnilla korkeiden odotusten viestimistä, vertauskuvien käyttämistä ponnisteluihin keskityttäessä, kun taas tärkeiden tavoitteiden ilmaisemista yksinkertaisesti sekä älyllisellä stimuloinnilla älykkyyden, rationaalisuuden ja ongelmanratkaisun edistämistä ja henkilökohtaisella huomaavaisuudella kannustamista ja neuvomista.

Transformationaalinen johtaminen sopii eri tilanteisiin ja kulttuureihin. Teoria ei spesifioi olosuhteita, joissa transformationaalinen johtaminen olisi merkityksetön tai tehoton. Positiivinen suhde tehokkuuden ja transformationaalisen johtamisen välillä on onnistuttu jäljentämään monille johtajille erilaisten organisaatioiden useilla tasoilla eri maissa. (Yukl 2013, 314 - 315) On osoitettu, että kansallinen kulttuuri ja kulttuurienvälinen vuorovaikutusosaaminen vaikuttavat johtajuuden viitekehykseen ja transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksiin: tehokkaan johtamisen eri aspektit ja viestinnällisten strategioiden valinta vaihtelee kulttuurien välillä (Gandolfi 2012, 522).

2.1.3 Kulttuurienvälinen johtamisviestintä

Johtajat ja tutkijat ovat kamppailleet ihmisten johtamisen käytänteiden soveltamisen laajuudesta eri maissa (Fey, Pavlovskaya & Ningyu 2004, 79).

Läpi vuosikymmenten oli vallalla käsitys johtamisteorioiden soveltuvuudesta kansainvälisesti: hyvä amerikkalainen johtaja osaa johtaa myös muissa maissa, ja tehokkaiksi todetut käytännöt toimivat globaalisti (Hofstede 1980; Newman & Nollen 1996, 753). Mohr ja Wolfram (2008, 13) korostavat Pounderin ja Colemanin (2008) havaintoja kansallisten kulttuurien kiistattomista vaikutuksista johtajuuteen. Newman ja Nollen (1996) pitävät johtamiskäyttäytymisen ja sen tehokkuuden eroavaisuuksia merkittävinä kansallisten kulttuurien välillä. Kulttuurienvälisiä eroja selitettäessä yleisin lähestymistapa on kulttuuristen arvojen käyttäminen (Yukl 2013, 348). Työntekijälle kansallinen kulttuuri on olennaista työn käsittämisessä, lähestymistavassa työhön ja siinä, millaista kohtelua esimiehiltä odotetaan. Jos johtajuuden käytännöt ovat ristiriidassa tärkeinä pidettyjen arvojen kanssa, voi seurauksena olla työntekijöiden tyytymättömyyttä, hämmennystä, epämukavuutta ja sitoutumisen puutetta, mikä ilmenee haluttomuutena tai kyvyttömyytenä hyvään työsuoritukseen. (Newman & Nollen 1996, 753 - 779)

Kulttuurienvälisen johtamisen keskeisenä elementtinä on työyhteisön jäsenten vuorovaikutus (Kemppainen 2006, 200). Mustajoki ja Protassova (2009, 408) muistuttavat, että kaikkeen kulttuurienväliseen viestintään liittyy väärinkäsityksiä ja tulkinnallisia virheitä, joten asenne-erojen, tarkoitusperien ja yhteisen tahtotilan tunteminen on tärkeää. Kulttuuri tuo rajoituksensa myös johtajan viestintätyyliin ja vaikuttaa taktisiin valintoihin. Johtajien on syytä olla tietoisia siitä, että sama viesti ja tapa viestiä voivat saada hyvin erilaisen vastaanoton eri alaisten keskuudessa (Gandolfi 2012, 523). Havaittava toiminta ilmentää arvoja, uskomuksia, tarpeita, kognitiivisia prosesseja ja konflikteja, joten ymmärrys näistä seikoista auttaa johtajia valitsemaan toimintamalleja. Viestinnästä tulee sujuvampaa ja alaisen asemaan on helpompi asettua - sitä kautta seuraajat on helpompaa viittoa kohti tavoitteita. (Mäkilouko 2003, 32)

Kulttuurienväliseltä johtajalta edellytetään havainnointikykyä ja osaamista vastata yksilöllisten ja kulttuuristen erojen sekä niiden yhteisvaikutuksen

aiheuttamaan moniulotteiseen ilmiöön. Mäkilouko (2003, 32 - 33) uskoo, että tutustuttaessa eri kulttuureihin tehdyn tutkimuksen ja kirjallisuuden omaksuminen voi nopeuttaa ja syventää oppimista käsitteellisen ymmärryksen avulla, mutta vasta todellinen vuorovaikutus ja virheiden kautta oivaltaminen johtavat kulttuureista oppimiseen. Kulttuuristen erojen tuntemisen lisäksi johtajan on oleellista orientoitua huomioimaan kulttuurierot (Mäkilouko 2003, 64). Kemppainen (2006, 201 - 202) painottaa, ettei johtamisen tulisi keskittyä vain kulttuurienvälisten erojen tunnistamiseen, vaan yhtä lailla niiden hyödyntämiseen. Matveev ja Lvina (2007) ovat todenneet, että johtajan täytyy olla tehokas sanallisessa ja sanattomassa kommunikaatiossaan hankkiessaan osaamista kulttuurienvälisissä suhteissa (Gandolfi 2012, 527).

Kansallinen kulttuuri yli organisaatiokulttuurin

Hofsteden (1980) poikkeuksellisen kattavan kyselytutkimuksen luokittelua pidetään yleisesti käyttökelpoisimpana ja laajimmin sovellettuna tapana käsittää kulttuurin merkitystä johtamisessa (Suutari 1998, 239; Gandolfi 2012, 525). Merkittävin löydös lienee se, että kansalliset kulttuurit vaikuttavat organisaatiokulttuuria enemmän työntekijöiden näkemyksiin työstä. Organisaatioiden tulisi toiminnassaan huomioida kulttuurierojen vaikutukset sekä eri yhteiskuntien arvot, normit ja oletukset. Huomion kiinnittäminen kulttuuriin on haastavaa, sillä myös johtamisen lähtökohdat ovat kulttuurisesti tuotettuja. (Hofstede & Hofstede 2005) Hofstede (1980) kuvaa alun perin kulttuureja käyttäen apunaan neljää ulottuvuutta, jotka ovat valtaetäisyys, individualismi / kollektivismi, maskuliinisuus / feminiinisyys ja epävarmuuden välttäminen.

Venäjä ei kuulunut alkuperäiseen kyselytutkimukseen, mutta maa on pisteytetty myöhemmin. Tutkimuksen määrälliset indikaattorit mahdollistavat tutkittujen maiden vertailun keskenään. Venäjän ja Suomen kulttuuriset profiilit erottuvat toisistaan useassa ulottuvuudessa (kuvio 4). Venäjä pisteytettiin selkeästi korkeammalle valtaetäisyyden, kollektiivisuuden ja epä-

varmuuden välttämisen ulottuvuuksissa. Maskuliinisuus on ainoa, jossa ei ole merkittävää eroa maiden välillä. Liukkonen (2013, 132 - 133) tukee ainakin valtaetäisyyden ja kollektiivisuuden selittävyyttä Venäjän ja Suomen kulttuurien analysoinnissa.

Kuvio 4. Suomen ja Venäjän pisteytykset dimensioittain (The Hofstede Centre).

Valtaetäisyys ilmentää maassa vähemmän vaikutusvaltaisten organisaation jäsenten käsityksiä vallan eriarvoisesta jakautumisesta. Alaisasemassa olevilta selvitettiin mahdollisen pelokkuuden esiintymistä ilmaistaessa eriäviä mielipiteitä esimiehelle sekä alaisten käsityksiä ja preferenssejä esimiehen päätöksentekotyylistä. Tutkimuksen pisteytyksessä valtaetäisyys Venäjällä on hyvin korkea verrattuna Suomeen. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa alaiset ovat huomattavan riippuvaisia esimiehistään. Myös emotionaalinen etäisyys on suuri: alaiset eivät mielellään lähesty suoraan esimiehiään tai esitä vastaväitteitä. Vähäisen valtaetäisyyden maissa eriarvoisuudet halutaan minimoida, kun taas korkean valtaetäisyyden maissa eriarvoisuus on odotettua ja toivottua. Esimies-alaissuhteen oletetaan olevan matalan valtasuhteen kulttuurissa pragmaattinen ja kor-

kean valtasuhteen kulttuurissa emotionaalinen. (Hofstede & Hofstede 2005, 40 - 46, 55 - 59)

Individualismi koskee yhteiskuntia, joissa yksilöiden väliset sidokset ovat heikkoja ja jokaisen oletetaan pitävän huolta itsensä lisäksi vain lähiperheestään. *Kollektivismilla* taas viitataan yhteiskuntiin, joissa ihmiset ovat syntymästään saakka sidoksissa vahvoihin ja koossapitäviin sisäryhmiin, jotka tuovat tukea läpi elämän ehdottoman lojaalisti. Usein todetaan, että kollektivismi on sääntö ja individualismi poikkeus. (Hofstede & Hofstede 2005, 74 - 79) Suomen individualismin indeksi on Venäjää selkeästi korkeampi, vaikka se on vaihdellut myöhemmissä Bollingerin (1994, 51), Veigan, Yanouzasin ja Buchholtzin (1995, 22) sekä Naumovin ja Pufferin (2000, 712, 715) mittauksissa. Individualistisessa yhteiskunnassa johdetaan yksilöitä, kun taas kollektivistisessa yhteisössä ryhmiä. Kollektiivisessa yhteisössä avoin keskustelu alaisen työsuorituksesta altistaa ristiriitaan yhteisön harmonian kanssa ja voi tuntua alaisesta sopimattomalta kasvojen menettämiseltä, minkä vuoksi on suositeltavaa antaa palautetta epäsuorasti. Individualistisessa yhteiskunnassa kohdellaan kaikkia universaalisti, kun taas kollektivistisessa yhteiskunnassa oman ja muiden ryhmien välinen ero viittaa partikulaariseen ajatteluun. Kollektivismissa henkilökohtaiset suhteet menevät työtehtävän edelle ja individualismissa toisinpäin. (Hofstede & Hofstede 2005, 99 - 103)

Maskuliinisissa yhteiskunnissa on selkeä roolijako miehen ja naisen välillä, kun taas *feminiinisissä* sukupuoliroolit eivät ole kovin jyrkkiä. Ero Suomen ja Venäjän välillä ei ole merkittävä. Feminiinisessä yhteiskunnassa työskennellään elämistä varten, joten työ inhimillistetään sosiaalisilla kontakteilla ja yhteistyöllä, kun taas maskuliinisessa yhteiskunnassa ajatellaan, että eletään työn vuoksi, jolloin työstä tehdään inhimillisempää työn sisällöllä ja rikastamisella. (Hofstede & Hofstede 2005, 118 - 122, 147) Yhdenmukaisesti Suomen suhteellisen matalan pisteytyksen kanssa suomalaisten johtajien on raportoitu painottavan interpersonaalisten suhteiden tärkeyttä. Suomalaisessa johtajuudessa korostuvat ihmiset, kun taas ve-

näläisessä johtajuudessa puolestaan painotetaan johtamisen teknistä puolta ihmislähtöisyyden sijaan. Venäläisiin kollegoihin verrattuna suomalaisten johtajien odotetaan olevan aktiivisempia palkitsemisessa ja hyväksyvässä käyttäytymisessä, mutta vähemmän kritisoivia. (Suutari 1998, 240 - 241)

Neljäs kyselytutkimuksessa löydetty ja eniten kritiikkiä saanut dimensio on *epävarmuuden välttäminen*, joka ilmentää kulttuurin jäsenten tuntemien epäselvien ja tuntemattomien tilanteiden uhan laajuutta. Suomeen verrattuna Venäjällä epävarmuuden välttäminen on vahvaa. Epävarmuuden välttämisen korkean pistetason yhteiskunnissa sääntöjen ja hallinnan tarve on emotionaalinen ja jopa tehottomat säännöt voivat täyttää työntekijöiden tarpeita. On paradoksaalista, että säännöt ovat vähemmän kunnioitettuja matalan epävarmuuden välttämisen maissa, mutta niitä seurataan käytännössä paremmin kuin korkean epävarmuuden yhteiskunnissa. (Hofstede & Hofstede 2005, 167 - 170, 182 - 189) Työpaikoilla epävarmuuden välttäminen ilmenee suunnitelmien ja systeemien selvyytenä. Turvautuminen selkeisiin menettelytapoihin, tunnettuihin strategioihin ja hyvin ymmärrettyihin sääntöihin vähentää työntekijöiden epävarmuutta ja auttaa selviytymään epämukavista ja arvaamattomista tilanteista (Newman & Nollen 1996). Vaikka epävarmuuden välttäminen on laskenut poliittisten ja taloudellisten muutosten seurauksena, venäläisiltä johtajilta oletetaan suomalaisiin verrattuna enemmän toimeliaisuutta roolien selkeytyksessä, suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa, yhteistyökäyttäytymisessä ja työn helpottamisessa (Suutari 1998, 242).

Hofsteden metodologiaa hyödyntävien tutkimusten (ks. esim. Bollinger 1994; Veiga et al. 1995; Naumovin & Puffer) Venäjän osalta vaihtelevia tuloksia selitetään reformeilla, jotka ovat johtaneet taloudellisen ja poliittisen vallan hajaantumiseen. Pisteytykset ovat riippuneet tutkimuksesta ja aikakaudesta. Esimerkiksi Bollingerin (1994) venäläisille johtajille tekemän selvityksen korkeat pisteet epävarmuuden välttämisen ja valtaetäisyyden dimensioissa selittynevät poikkeamana taloudellisen ja poliittisen stagnaa-

tion aikakaudella 1980-luvulla ja toisaalta Venäjän siirtymisellä markkinatalouteen.

2.1.4 Suomalainen ja venäläinen johtaminen

Fey et al. (2004) vertailivat ihmisten johtamisen käytäntöjä Kiinan, Venäjän ja läntisten maiden välillä tutkimuksessa, johon Suomi sisällytettiin länsimaan edustajana maan mielenkiintoisen aseman vuoksi. Maantieteellisesti Suomi ja Venäjä ovat läheisiä, mutta maat ja sen myötä kulttuurit poikkeavat täysin toisistaan (Suutari 1998; Fey et al. 2004). Eri kulttuureissa hyvä johtaminen mielletään eri tavoin. Myös käsityksiä suomalaisesta johtamisesta voidaan pitää kulttuurisena voimavarana, jota hyödynnetään joustavasti ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Tienari, Huhtinen, Vaara & Syrjänen 2004, 48). Tutkielman sijoittuessa suomalaiseen toimintaympäristöön on oleellista huomata, etteivät jo hyvin suomalaisen kulttuurin tuntevat venäläiset enää reagoi suomalaisiin erityispiirteisiin voimakkaasti (Mustajoki & Protassova 2009, 395).

Suomalaisen johtamiskäsityksen juuret ovat vahvasti kiinni historiassa. Sankarilliset arvot, piirteet ja ihanteet sekä toisaalta tavanomaisuus, vaatimattomuus ja työorientoituneisuus assosioituvat kansalliseen johtamiseen. Arkkityypit pohjautuvat aina kirjallisuuteen ja sotilaalliseen johtamiseen saakka. Suomalaisten johtajien omia arvokäsityksiä ovat oikeudenmukaisuus, yksilön kunnioitus, vastuullisuus, tuloksellisuus ja esimerkin näyttäminen. Piirreteorioiden näkökulmasta hyvään johtajuuteen liitettäviä ominaisuuksia ovat Sydänmaalakan (2006) mukaan sosiaalisuus, päättäväisyys, luotettavuus, innostavuus ja nöyryys. (Saksi 2013, 78)

Vaikka kansainvälisyys vaikuttaa johtamiseen Suomessa, katsotaan kulttuurisiin erityispiirteisiin kuuluvan omintakeinen suoruus, rehellisyys ja ahkeruus sekä sijainti, kieliasema ja historia (Saksi 2013, 80 - 81). Björn Wahlroosin ja kadettien puheita analysoineet Tienari et al. (2004, 47) löy-

sivät vakiintuneeksi suomalaisen johtajan omakuvaksi esimerkillään johtavan, selkeän ja vahvan päätöksentekijän. Suomalainen hyvä johtaminen ja johtajuus liittyvät yksilön osaamiseen ja suorituksiin. Monista muista kulttuureista poiketen suomalaisen johtajan täytyy hankkia ja ansaita asemansa alaisten käsityksissä jatkuvasti uudelleen. Suomalaista johtajuutta kuvataan diskursiivisena voimavarana, jota voidaan hyödyntää joustavasti kontekstista riippuen. (Tienari et al. 2004, 47)

Perinteisesti suomalaista viestijäkuvaa on pidetty heikkona (Valkonen 2003, 23). Suomalaiset johtajat kuitenkin painottavat vuorovaikutusta ja ihmisten johtamista vaikuttamiskeinona. Pölläsen (2007) ja Kullan (2011) tutkimuksissa havaittiin suomalaisten johtajien hyödyntävän tyypillisiä transformationaalisen johtamisen keinoja, kuten yhteistyötä ja keskinäisen luottamuksen rakentamista sekä palkitsemista. Toimitusjohtajia tutkinut Kulla (2011, 106) esittää, että pitkän uran tehneet johtajat ovat toki tavoiteorientoituneita, mutta yhtä lailla he tunnistavat sen tosiasian, että tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan koko organisaatio, erityisesti omat alaiset, yhteistyöhön. Suutari (1998, 243) puolestaan vertailee suomalaisia johtajia heidän venäläisiin kollegoihinsa, joita paremmin he suoriutuvat tiedon välittämisessä, vision viestimisessä ja innoittavassa toiminnassa.

Venäläinen johtajuus koetaan edelleen arvoituksellisena ilmiönä, sillä se on saanut kovin vähän huomiota osakseen ja maa on suljettu useiden tutkimusten ulkopuolelle (Fey et al. 2001, 618). Muutamat tutkimukset ovat kuitenkin suunnanneet kiinnostusta venäläistä johtamista ja sen taustaa kohtaan, vaikka tavallisempaa on tyytyä aliarvioimaan vuorovaikutuksen kulttuuriset haasteet lännen ja idän välillä. Yksi merkittävin ongelmien lähde ulkomaalaisten yritysten toimiessa Venäjällä sijoittuu länsimaisten johtajien ja venäläisten työntekijöiden vuorovaikutukseen (Shekshnia 1994), kun taas kansainvälisissä yhteishankkeissa Venäjällä paikallisten työntekijöiden mentaliteetti on osoittautunut osaksi vastoinkäymisiä (Fey 1995). McCarthy, Puffer, May, Ledgerwood ja Stewart (2008) pitävät Venäjällä johtajuuden merkittävimpänä haasteena systemaattista muutosvastarin-

taa. Länsimaiset johtajat epäonnistuvat Venäjällä kulttuurienvälisten erojen käsittelyssä, mikä johtaa eroavaisuuksiin roolien, vastuiden ja tavoitteiden tulkitsemisessa (Veiga et al. 1995, 20).

Johtajat on nähty perinteisesti Venäjällä vahvoina ja kaiken tietävinä suunnannäyttäjinä, joilla on lähes mystisiä voimia selviytyä työstään. Läpi historian jalustalle kohotettu johtajien status on lähtökohta sille, että johtajien ajatellaan viittovan suuntaa alaisilleen sekä asettavan säännöt ja käytännöt muokatakseen heidän käyttäytymistään haluamallaan tavalla. Venäläinen johtamistyyli on ollut kautta aikain hyvin transaktionaalista, kontrolloivaa ja ylhäältä alas suuntautuvaa muutosorientoituneisuuden sijaan. Venäläisten työntekijöiden muutosvastarintaan vaikuttavat selittävästi maan historia ja vaiheet. Yhä on havaittavissa paljon jäänteitä neuvostoajalta. Esimerkiksi pelko on edelleen yksi ensisijaisista motivaation lähteistä työntekijöille. He ovat tottuneet pelkäämään vastuuta, epäonnistumista ja rangaistuksia. (McCarthy et al. 2008, 221, 225)

Transaktionaalinen johtaminen on edelleen voimissaan Venäjällä johtuen korkeasta valtaetäisyydestä, mikä ei vaikuta olevan muuttumassa edes taloudellisten ja poliittisten muutosten seurauksena. Korkea valtaetäisyys ilmentää sitä, että johtajien tavoin alaiset ihailevat vahvaa ja autoritaarista johtajuutta. Molemmat johtaja-alaissuhteen osapuolet haluavat, että johtajilla on tarvittava tieto, he tekevät päätökset ja antavat käskyt sekä pysyttelevät etäällä alaisistaan. Venäläinen johtajuus on tyypillinen esimerkki transaktionaalisesta johtajuudesta, jossa lojaalius vaihdetaan vapauteen vastuusta. (McCarthy et al. 2008, 225 - 226; Fey et al. 2001, 616)

Venäläiset ovat tottuneet johtajiin, jotka delegoivat valtaansa vähän. Kliuchevskii (1990) on kuvannut venäläisten stereotyyppisiä piirteitä, joita ovat neuvokkuus, kärsivällisyys vastoinkäymisissä, energian puuskat, taipumus teeskennellä ja epäjohdonmukaisuus suunnitelmien toteuttamisessa. Lisäksi venäläisille tyypillisiä ominaisuuksia ovat varovaisuus, harkitsevaisuus, monitulkintaisuus, jota ilmentää viipyminen menneessä tulevai-

suuteen suuntautumisen sijaan sekä orientoituneisuus seurata tuloksia enemmin kuin asettaa tavoitteita. (Fey et al. 2001, 617) Myös Suutari (1988, 249) havaitsi venäläisten suunnittelun puutteen: ainakin mitattavien tavoitteiden asettaminen on olematonta. Vaikka venäläisetkin käyttäytyvät eri tavoin eri tilanteissa, yleisiin käyttäytymisen kansallisiin erityispiirteisiin kuuluvat Vituhnovskajan (2006, 93) mukaan emotionaalisuus, avoimuus, suorasukaisuus, vieraanvaraisuus, asioiden huono järjestely, huolettomuus ja seurusteluhaluisuus. Venäläisten tunteikas, eloisa ja avoin luonne tulee esiin henkilökohtaisella tasolla ja heidän emotionaalisuutensa kuvataan olevan heidän "äärimmäisyytensä, maksimalisminsa, ilmaus" (Vituhnovskaja 2006, 94 - 95).

Neuvostoliiton aikana johtajille ja työntekijöille oli tyypillistä viivytellä työtehtävän tekemistä viime hetkille saakka vain suoriutuakseen valtion asettamista tavoitteista. Monet ajattelevat edelleen, että vain vähän voi saavuttaa, mutta paljon hävitä. Venäläiset alaiset uskovat, että heitä saatetaan rangaista enemmän kuin sellaisia kollegoita, jotka ovat paremmassa johtajan suosiossa. Huolimatta suoritukseen perustuvista kannustinjärjestelmistä työntekijät eivät usko, että heitä palkitaan sitä paremmin, mitä paremmin he työskentelevät. (McCarthy et al. 2008, 227 - 228) Venäläiset johtajat puolestaan ajattelevat, että työntekijät ovat lähtökohtaisesti laiskoja, eivätkä usko, että tuotannon matala laatu voisi olla yhteydessä kehnoon johtamiseen (Fey et al. 2001, 617).

Venäläiset työntekijät pelkäävät edelleen suljetuksi tulemista kanssatyöntekijöiden ryhmästä ja negatiivista arviointia tilanteissa, jotka pakottavat heidät poistumaan mukavuusalueiltaan. Rutiinien noudattaminen ja muutosvastarinta ovat olleet tyypillisiä työntekijöiden strategioita neuvostoaikana, jolloin virheiden tekeminen oli kiellettyä. Korkea valtaetäisyys ja transaktionaalinen johtaminen luovat kontekstin, jossa pelolle on tilaa. (McCarthy et al. 2008, 229) Suomalaisiin johtajiin verrattuna venäläiset eivät salli alaisilleen päätöksentekoon osallistumista ja itsenäisyyttä, mikä kuvastaa Venäjän korkeaa valtaetäisyyttä. Venäläiset johtajat eivät myös-

kään korosta tehokkuutta yhtä usein kuin suomalaiset kollegansa. (Suutari 1998, 246)

Venäjällä suomalaisten johdettavina olevat alaiset suhtautuvat ristiriitaisesti suomalaista johtamista kohtaan (Rouvinen 2010, 85). Selittävinä tekijöinä voidaan nähdä varsin tuore ja vakiintumaton yrityskulttuuri, johon vaikuttavat nykyään voimakkaasti länsimaat (Liukkonen 2013, 133). Suomalaisten esimiesten Venäjällä johtamat venäläiset alaiset odottivat työn seurantaa osoituksena siitä, että alaisesta välitetään. Suomalaisen johtajan harvoin odotetaan pitävän huolta alaisista, mutta Venäjällä se vaikuttaa olevan velvollisuus. (Rouvinen 2010, 83) Perinteisesti ajatellaan, että venäläiseen työkulttuuriin kuuluu johtajan vahva auktoriteetti, mutta silti emotionaalinen kontakti alaisiin. Kuitenkin on hyvä huomioida, että kulttuuriset ilmiöt vaihtelet toimialojen ja yhteisöjen välillä. (Liukkonen 2013, 133)

Rouvisen (2010) pro gradu -tutkielmassa suomalaiset esimiehet miettivät venäläisten käyttäytymisen taustoja, löytävät tilanteesta riippuvia selityksiä ja jopa itse pohtivat virheitä omassa käyttäytymisessään, kun taas venäläisiä alaisia ei huolestuta, voisivatko he sopeuttaa omaa käyttäytymistään tai onko suomalaisten käytöksen taustalla objektiivisia syitä asenteellisuuden sijaan. Suuressa ja pitkään eristäytyneessä kulttuurissa korostuvat kuvitelmat ja oletukset omasta kulttuurista ihmisyyden standardina (Liukkonen 2013, 135).

Suutarin (1988, 248) tutkimukseen osallistuneet kokivat venäläisen ja suomalaisen johtajuuden vertailun vaikeaksi, sillä molemmissa maissa työntekijät palkitaan, jos he onnistuvat saavuttamaan johtajan odotukset, jotka ovat kulttuurista ja maasta riippuen hyvin erilaisia: esimerkiksi Suomessa palkitaan tehokkuudesta, kun taas Venäjällä hyvistä suhteista. Fey et al. (2001, 635) ehdottavat, että venäläinen johtajuus on kehittynyt, eikä ole enää niin kaukana länsimaisesta johtajuudesta: aikaisemmin autoritaariset johtajuustyylit olisi arvioitu nykyistä tehokkaimmiksi. Liukkonen (2013, 134) kuitenkin huomauttaa, että esimerkiksi tietoisesti maalle tyypillisestä

kollektiivisesta toimintakulttuurista irrottautuva nuorikin venäläinen noudattaa totunnaistapoja täysin huomaamattaan, sillä kaikki maailmankuvan itsestäänselvyydet eivät ole tietoisia ja siten poistettavissa omasta toiminnasta.

2.2 Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutuskompetenssi

Kostiaisen (2003, 236) mukaan työelämässä tarvitaan yhä laajemmin taitoa yhdistää ammatin substanssiosaaminen ja viestinnällinen osaaminen. Vesterinen (2006, 141) kuvaa johtamistyön olevan jatkuvaa vuoropuhelua ja erilaisten tilanteiden kohtaamista työyhteisössä. Johtajat käyttävät symboleita luodakseen todellisuutta, viestivät menneestä, nykyisestä ja tulevasta sekä ovat tiedostetussa vuorovaikutuksessa siten, että tavoitteet saavutetaan (Hackman & Johnson 2009, 6). Johtamisosaamisen keskiössä ovat johtajan kyvykkyydet katsoa asioita toisen perspektiivistä, vastata vuorovaikutuksellisessa suhteessa toisen odotuksiin sekä sovittaa omat odotukset niihin ja taito säädellä omaa toimintaa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 25).

Penley ja Hawkins (1985, 324) toteavat johtajan ja alaisen kahdenvälisen vuorovaikutuksen olevan suhde- ja sisältöorientoitunutta. Vaikka johtajan viestinnälliset tavoitteet ovat informatiiviset, relationaaliset viestit ovat yhtä lailla tärkeitä. Myös Mohr ja Wolfram (2008, 5) tuovat esiin viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kaksi funktiota työn vaatimusten täyttämiseksi: viestinnän avulla välitetään informaatiota tavoitteiden ja tehtävien ymmärtämiseksi ja palautteen mahdollistamiseksi, mutta yhtä lailla välittyvät asenteet vuorovaikutuksen toista osapuolta kohtaan.

Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 43 - 46) kuvaavat viestinnän vuorovaikutusmallin piirteitä käsitteillä sosiaalisuus, funktionaalisuus, symbolisuus, dynaamisuus ja kontekstuaalisuus. Viestintä on ominaista ihmisen käyttäytymistä ja vuorovaikutuksella ilmaistaan erilaisia tarpeita, mutta merki-

tysarvon määrittävät tavoitteiden toteutuminen. Vuorovaikutus toteutuu kielen ja sanattoman merkityksentämisen avulla. Viestinnälle ominaista on prosessiluonne, sillä vuorovaikutuksessa luodaan, ilmaistaan, havaitaan ja tulkitaan viestejä sekä vastataan niihin aikaa myöten muuttuvana jatkumona. Tärkeänä vuorovaikutusta kuvaavana käsitteenä oleva kontekstuaalisuus määrittää tarkoituksenmukaisen, hyväksyttävän ja odotettavan viestintäkäyttäytymisen. (Huotari et al. 2005, 43 - 46)

2.2.1 Vuorovaikutusosaamisen määritelmä

Interpersonaalinen viestinnän tutkimustradio (Spitzberg 1983; Spitzberg & Cupach 1984) ilmentää osaamista tilannesidonnaisena perinteisten staattisiin ominaisuuksiin tai piirteisiin perustavien teoreettisten näkökulmien sijaan: Kompetentti vuorovaikutus on interpersonaalinen vaikuttamisen muoto, jonka otaksutaan olevan kontekstuaalista sekä tehokasta ja tarkoituksenmukaista ja sen käsitetään tapahtuvan relationaalisen funktion tai halutun seurauksen toteuttamiseksi. Lisäksi osaamisen luonnetta kuvaa sen ilmeneminen interpersonaalisena vaikutelmana, joka muodostuu osallisten mahdollisesti erilaisistakin näkemyksistä vuorovaikutuksen lopputulemista.

Spitzbergin (1983, 323 - 324) sekä Spitzbergin ja Cupachin (1984, 117, 141) klassinen määritelmä interpersonaalisesta kompetenssista kuvaa vuorovaikutusosaamisen olevan tietojen, taitojen ja motivaation kokonaisuus. Kompetenssin osatekijöistä kognitiivinen ulottuvuus näyttää suuntaa sille, mitä sanoa ja pitää sisällään menettelytavat, joiden avulla toteutus tapahtuu. Viestijän tulee tietää, kuinka muodostaa ja tulkita kulttuurisia merkkejä, symboleita ja vihjeitä jakaakseen merkityksiä toisten kanssa. Behavioraalisen ulottuvuuden taidot ovat harkittua, toistuvaa ja tavoitteellista käyttäytymistä, jotka ilmentävät tietoja, miten kommunikoida sekä motivaatiota olla vuorovaikutuksessa. Affektiivisella ulottuvuudella viitataan motivaatioon viestiä sekä myönteiseen ja kielteiseen asennoitumiseen

vuorovaikutusta kohtaan. (Spitzberg 1983, 323 - 324; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31 - 33)

Kun viestintäosaamisen osatekijöihin kuuluvat tiedot, taidot ja motivaatio, pidetään tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta osaamisen kriteereinä (Spitzberg 1983, 323). Tehokkuus on viestinnän tuloksellisuutta ja päämäärien saavuttamista, vuorovaikutuksen odotettujen seurausten toteutumisen laajuus. Tarkoituksenmukaisuus puolestaan kuvaa vuorovaikutuskäyttäytymisen tilannekohtaista ja sosiaalista hyväksyttävyyttä, korrektiutta tai kohteliaisuutta. (Valkonen 2003, 145 - 148; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 36) Vuorovaikutusosaamisen muut kriteerit ilmennetään alisteisina vuorovaikutuksen tehokkuudelle ja tarkoituksenmukaisuudelle, joiden aspekteja voidaan tarkastella erikseen (Rouhainen-Neunhäuserer 2009, 36).

Spitzberg ja Cupach (1984, 100 - 109) painottavat sitä, että viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen vaatimukset tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta viestinnästä vaihtelevat tilanteen mukaan. Viestijää voidaan siis pitää kompetenttina yhdessä kontekstissa, mutta yhdenmukainen osaaminen ei ole tehokasta ja tarkoituksenmukaista erilaisessa kontekstissa. Interpersonaalisuudella viitataan ihmisten väliseen toimintaan - osaaminen siis tapahtuu yhteistoiminnassa. Kompetenssia ei voida irrottaa vuorovaikutussuhteesta ja ilmenevästä tilanteessa irrallaan olevaksi yksilöosaamiseksi, sillä kompetenssi sijoittuu vuorovaikutussuhteeseen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20; Lustig & Koester 2010, 67).

Payne (2005, 64) laajentaa Spitzbergin ja Cupachin (1984) määritelmää ehdottamalla vuorovaikutusosaamisen olevan käsitys onnistuneesta viestinnästä, jossa vuorovaikutusten osapuolten tavoitteet saavutetaan organisaation kontekstiin sopivilla, ennakoiduilla, tarkoituksenmukaisilla ja tehokkailla tavoilla. Vuorovaikutusosaamiseen sisältyy tietoisuus organisaatiosta ja sen edellyttämästä viestinnästä, kyky käyttäytyä taidokkaasti ja yksilön into toimia asiantuntevasti (Payne 2005, 64). Valkosen (2003, 25 - 26) teoksessa puolestaan Rubin (1990) on määritellyt viestintäosaamisen

olevan tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, taitorepertuaari, johon kuuluvat tarkoituksenmukaiset ja tehokkaat viestintätavat, sekä motivaatio käyttäytyä tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena pidetyllä tavalla. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) mukaan vuorovaikutusosaaminen on *johtajan tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, taitoa käyttää tietoa vuorovaikutustilanteen ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvioinnissa, taitoa viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä motivaatiota viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa*.

Interpersonaalisten vuorovaikutustaitojen osalta haluttuja johtajia ovat selkeät viestijät ja tehokkaat kuuntelijat. Tehokkaassa esimiehen vuorovaikutuksessa tärkeää on myös tapa, jolla palautteen antaminen, tavoitteiden asettaminen ja johtaminen toteutetaan (Bambacas & Patrickson 2008; Madlock 2008; Bambacas & Patrickson 2009). Luultavasti yksilöt eivät ole kyvykkäitä kuvaamaan viestinnän sisältötasoa irrallaan suhdetasosta. Viestit tulkitaan ja niille annetaan merkityksiä sanoman sisällön lisäksi sillä perusteella, kuinka se sanotaan. Merkitystä ei ole siis tarpeellista jakaa tehtävä- ja suhdeorientoituneisiin tasoihin. Johtajan ja alaisen välisen viestinnän sisältö kietoutuu erottamattomasti siihen, miten sisältö ilmaistaan vuorovaikutuksessa. (Penley & Hawkins 1985, 322) Tarkasteltaessa vuorovaikutusosaamista johtajan ammatillisen kompetenssin osana, on tärkeää kohdistaa huomio johtajan työn toiminnallisiin kokonaisuuksiin ja vaatimuksiin sekä niissä ilmenevään johtamisviestintään (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 39).

Johtajan osaamisesta on tehty paljon erilaisia kompetenssikuvauksia, mutta harvat perustuvat vuorovaikutussuhteissa ilmenevään osaamiseen. Nykänen (2012) selvitti ja jäsensi kriittisessä kirjallisuuskatsauksessaan viime vuosien interpersonaalista vuorovaikutusosaamisen tutkimusta viestinnän, psykologian ja taloustieteen aloilla. Tulokset tukevat sitä, että tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat ydintä johtajan vuorovaikutusosaamisessa, jonka osa-alueiksi katsotaan kuuluvan verbaalinen viestintätaito, kuunte-

lemisen taito, palautteenantotaito, motivointitaito, vaikuttamisen taito, konfliktien ratkaisutaito ja verkostoitumistaito (Nykänen 2012, 45 - 56). Tietoperustaisessa organisaatiossa johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyy Rouhiainen-Neunhäsererin (2009, 176) mukaan vaikuttaminen ja sitouttaminen, tiedon hankinta, merkityksentäminen ja välittäminen, vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen, työn ohjaus ja palautteen anto sekä alaisten välisen vuorovaikutuksen tukeminen.

2.2.2 Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden seurauksia

Hyppänen (2013, 37) toteaa, että onnistuneen esimiestyön taustalla on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, sillä alaisten tavoitteiden mukainen työsuoritus ohjautuu nimenomaan viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtamisen kautta. Verrattuna muihin johtajia valitessa kartoitettaviin kykyihin ja taitoihin nähden rekrytoijat olivat yksimielisimpiä vuorovaikutusosaamisen merkityksestä (Bambacas & Patrickson 2009, 115). Tutkiessaan alaisten näkemyksiä esimiestensä johtamiskompetensseista Kolari (2005) havaitsi, että olennaisia onnistumisen tekijöitä ovat johtajan transformationaalisuuteen viittaavat vuorovaikutuksellisuus ja tunneäly.

Sitoutuneiden alaisten uskotaan olevaan tehokkaampia työssään, haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa, luotettavampia, suorituskykyisempiä ja osallistuvampia. Työntekijöiden sitoutumista lisäävät yleiset vuorovaikutuksen aspektit, kuten tyytyväisyys, ilmapiiri, organisatorisen tiedon välittäminen, suhteet johtajiin ja viestinnän laatu. Pyrkiessään vaikuttamaan myönteisesti työntekijöiden sitoutumisen tasoon johtajien tulee olla tietoisia yksilöllisistä tarpeista ja täyttää niitä, ylläpitää kaksisuuntaista viestintää, pysyä uskottavina ja kunnioittavina, arvostaa toisia sekä rohkaista alaisiaan keskinäiseen vuorovaikutukseen. Parhaimmillaan interpersonaalisten vuorovaikutuskyvykkyyksien käyttäminen sekä selkeys, luottamuksen herättäminen ja yhdenmukaisuus viestinnässä johtavat toivottuun työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen, luovat luottamusta ja rohkaise-

vat alaisia toimimaan esimiehen vision mukaisesti. (Bambacas & Patrickson 2008, 51 - 52, 65 - 67)

Tutkimus motivaatioon vetoavasta viestinnästä kuvaa johtajan puheviestintätaitojen soveltamisen myönteistä yhteyttä alaisen työsuoritukseen ja työhön tyytyväisyyteen (Sharbrough, Simmons & Cantril 2006, 323). Sharbrough et al. (2006, 335) löysivät selkeästi tunnistettavan myönteisen yhteyden johtajan käyttämän motivoivan puheen ja sen tehokkuuden, alaisten mieltämän esimiehen vuorovaikutusosaamisen sekä alaisten viestintä- ja työtyytyväisyyden välillä. Madlock (2008, 69 - 70) puolestaan esittää vahvan yhteyden esimiehen viestintäosaamisen ja alaisen viestintätyytyväisyyden välillä, kun taas esimiehen viestintäosaamisen ja työntekijän kokonaisvaltaisen tyytyväisyyden välinen yhteys on kohtalainen - tyytyväisyyden lisäksi pidetään kuitenkin mahdollisena, että työntekijöiden suoritus paranee esimiehen hyvän viestintäosaamisen ansiosta. Madlock (2008, 71) päätteli, että esimiehen viestintäosaamisella on suurempi vaikutus työntekijän tuloksiin kuin johtamistyylillä. Myös Mueller ja Lee (2002, 234) huomauttavat, että alaisten viestintätyytyväisyys on tärkeä mittari koko organisaation näkökulmasta, sillä sen vaikutukset ulottuvat johdonmukaisesti työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen, tuottavuuteen, sitoutumiseen ja moraaliin. Vaikka on osoitettu, että vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä onnistuneessa johtamisessa, esimerkiksi johtajien rekrytointiprosessissa ja lisäkoulutuksessa se huomioidaan usein vain muodollisesti (Bambacas & Patrickson 2009).

2.2.3 Kulttuurienvälinen viestintäosaaminen

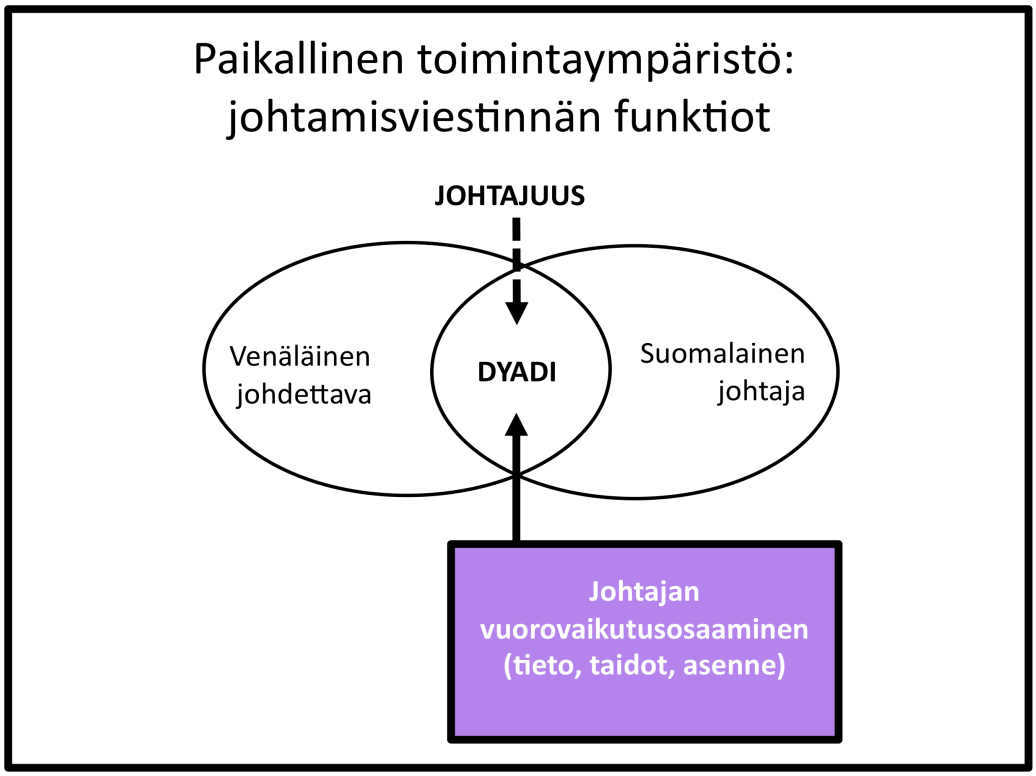
Myös vuorovaikutustaidot ovat sidonnaisia kulttuuriin ja linkittyvät arvoihin, asenteisiin, uskomuksiin sekä normeihin ja sääntöihin (Spitzberg & Cupach 1984, Valkonen 2003, 151; Mäkilouko 2003, 32). Interpersonaalinen osaaminen kulttuurienvälisissä suhteissa on haastavaa, sillä kulttuuriset erot luovat toisenlaisia merkityksiä ja oletuksia, jotka edellyttävät yhä pa-

rempia taitoja (Lustig & Koester 2010, 65). Kulttuurienvälisellä vuorovaikutusosaamisella viitataan kompetenssiin toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutuksessa erilaisista kulttuureista tulevien viestijöiden kanssa eettisesti hyväksyttävällä tavalla (Saastamoinen 2009, 48). Vuorovaikutuksen taustalla ovat kulttuurienväliset tiedot, taidot ja asenteet sekä käyttäytymisen joustavuus ja sopeutuvuus (Saastamoinen 2009, 51 - 52).

Kulttuurienvälisen viestintäosaamisen hankinta tapahtuu kolmessa vaiheessa, joita ovat tietoisuus, tieto ja taidot. Aluksi tullaan tietoiseksi omista ja muiden ajatusmalleista, jotka pohjautuvat siihen kulttuuriin, johon on kasvettu. Vuorovaikutuksessa kulttuurien kanssa niistä opitaan eli tieto lisääntyy. Taidot perustuvat tietoisuuteen ja tietoon sekä ongelmanratkaisun käytäntöihin, joissa tunnistetaan ja hyödynnetään kulttuurintuntemusta. Kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa voi kehittyä ja siinä onnistuminen riippuu viestijän taustasta. (Hofstede & Hofstede 2005, 358 - 359)

2.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Viitekehyksessä (Kuvio 5) selitetään johtajuuden dynamiikkaa ja perinteisiä näkökulmia johtamisen vuorovaikutuksena huomioivien teorioiden sijoittamiseksi tutkimuskirjallisuuteen. Johtamisteorioiden avaaminen osoittaa tutkimustehtävän paikan johtamisilmiöistä käytävässä keskustelussa. Yksilölliset piirteet ja tyylit voivat vaikuttaa johtamisviestintään, mutta tämän tutkielman tavoitteen lähtökohdasta johtajuus ilmenee relationaalisesti johtajan ja alaisen välisessä sosiaalisessa vaihdannassa. Johtamisilmiön elementtejä ovat johtaja, johdettava ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa, eikä siinä edellytettävää johtamisosaamista voi irrottaa sosiaalisesta kontekstistaan. Kuitenkaan edes transformationaalisen johtajuuden ja johtaja-alaissuhteen vaihdon teoria eivät kiinnitä huomiota siihen, millaista on johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen edellyttämä johtajan osaaminen.



Kuvio 5. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen jäsentyminen.

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen kuuluu substanssiosaamisen ohella johtajan kompetenssiin ja mahdollistaa ammatillisen suoriutumisen. Alaisten käsitykset johtajan käyttäytymisestä pohjautuvat johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Johtajien tapa välittää tietoa seuraajilleen vaikuttaa myös alaisten asenteidensa kehittymiseen organisaatiota kohtaan. Johtamisen yhteys alaisten motivaatioon, sitoutumiseen ja osaamisen kehittymiseen on selkeä. Koska vuorovaikutus ilmentyy nimenomaan johtajan ja alaisen välisessä suhteessa, suunnataan vuorovaikutusosaaminen tarkoittamaan johtajan osaamista eri johtamisviestinnän tilanteissa.

Eksaktina tutkimuskohteena oleva vuorovaikutusosaamisen käsite perustuu interpersonaalisen viestinnän tutkimustraditioon, jossa kompetentti vuorovaikutus kuvataan kahdenvälisenä vaikuttamisen muotona. Tietojen, taitojen ja asenteen osatekijöistä muodostuvan vuorovaikutusosaamisen tarkoituksena ja siten kriteereinä on saavuttaa viestinnälliset tavoitteet (tehokkuus) unohtamatta keskustelevia ja interpersonaalisia normeja (tarkoituksenmukaisuus). Vuorovaikutuksessa edellytettävä osaaminen on aina

sidonnainen kontekstiinsa. Tässä tapauksessa huomio on spesifisessä suomalais-venäläisessä kontekstissa, johon tutkielman uutuusarvo kohdekeskustelussa ja hyödynnettävyys käytännössä perustuvat.

Johtajan vuorovaikutusosaamiseen tuo uusia haasteita uudenlainen työympäristö, jossa johtaja-alaissuhteita kuvaa monimuotoisuus. Johtajuuteen liittyvät tutkimukset keskittyvät länsimaihin, mutta kiinnostus muihin kulttuureihin on kasvanut. On keskeistä pohtia, missä laajuudessa tietynlaisessa ympäristössä kehitetyt ja testatut johtajuuden teoriat ovat sovellettavissa toisessa kulttuurissa. Siksi on tärkeää tunnistaa kulttuurien ja yhteiskuntien välisiä eroavaisuuksia sekä niiden suhdetta johtamisen tutkimuskirjallisuuteen. Samassa yhteiskunnassa johtajuus ja alaisuus ovat erottamattomia, sillä organisaatioiden vertikaaliset suhteet perustuvat esimiesten ja alaisten yhteisiin arvoihin. Uskomukset johtajuudesta heijastavat maan vallalla olevaa kulttuuria. Pyydättäessä ihmisiä kuvailemaan hyvää johtajaa, pyydetään käytännössä kuvailemaan heidän kulttuuriaan. Johtajat ja yhtä lailla heidän alaisensa kuuluvat kansallisiin yhteisöihin eli ymmärtääkseen ihmisen käyttäytymistä tulee tuntea heidän kulttuurinsa. Viitekehys tuo esiin kulttuurienvälisten eroavaisuuksien ulottuvuuksia ja kulttuurisidonnaisia johtamisen malleja empirian ja teorian sitomiseksi yhteen. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on myös ohjata ja johdattaa kerätyn aineiston analyysia.

Tasapainoisen johtamiskuvauksen ja ymmärryksen saavuttamiseksi johtamistilanteiden monitahoista luonnetta tulee reflektoida selkeästi. Tutkittaessa johtamisilmiötä tulee luokitteluun sisällyttää muut johtajuuteen sisältyvät tasot, johdettava sekä dyadinen suhde johtajan ja alaisen välillä. Siksi tutkielman empirian avulla tarkastellaan ilmiötä molempien suomalais-venäläisen esimies-alaissuhteen osapuolten näkökulmasta kokonaisvaltaisen johtamisosaamisen kuvauksen saavuttamiseksi.

3. TUTKIMUSMETODOLOGIA

3.1 Tutkimusprosessi

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esitelty tieteellinen keskustelu osoittaa tutkimusaukon, jonka ratkaisemiseksi on valittu tarkoituksenmukaiset tutkimuskysymykset. Aikaisemmasta keskustelusta kohoava tutkimustehtävä mahdollistaa tieteelliseen selittävyyteen tähtäämisen (Koskinen et al. 2005, 38). Tutkimuskysymykset muodostuivat tutkimuskirjallisuuteen perehdyttäessä ja ilmiöön sopivan lähestymistavan löydyttyä. Tutkielmaprosessin edetessä kysymykset tarkentuivat ja saivat lopullisen muotonsa aineiston analyysivaiheen päätteeksi.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tuoda esiin suomalais-venäläisen esimies-alaissuhteen osapuolten käsityksiä johtajuudesta sekä kuvata esimiehen tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan vuorovaikutusosaamisen luonnetta suomalaisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tehtävä on selvittää

Millaisia käsityksiä suomalaisilla esimiehillä ja venäläisillä alaisilla on johtamisesta?

Miten kulttuurien kohtaaminen on havaittavissa johtaja-alaissuhteen osapuolten näkemyksissä?

Millaista johtajan vuorovaikutusosaamista tapauksen kulttuurienvälinen konteksti edellyttää?

Tutkimusprosessin toteuttamiseen liittyvät ratkaisut pohjautuvat työn tutkimustehtävään. Tutkimusongelma ohjaa tutkimusasetelmaa, hankittavan aineiston luonnetta ja aineistonkeruun metodeja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 15). Tämän tutkielman ongelmanasettelu ja tutkimusaukko tukevat laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa, sillä tavoitteena on tehdä aineistosta

uutuusarvoisia tulkintoja, löytää uusia jäsennyksiä ja merkityksiä sekä etsiä aikaisemmin kuvailemattomia tapoja käsittää ympäröivää todellisuutta (Ghauri & Grønhaug 2010, 106 - 107; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Aiheeseen ei ole suunnattu huomiota suomalaisessa ympäristössä siten, että molempien johtaja-alaissuhteen osapuolten käsityksiä tarkasteltaisiin samassa tapauksessa. Tilastollisen yleistettävyyden sijaan on tarkoitus käsitellä tapausta ainutlaatuisena (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 164), jotta voitaisiin lisätä ymmärrystä suomalais-venäläisestä esimies-alaissuhteesta sekä kuvata siinä ilmenevän johtamisosaamisen ydintä ja luonnetta. Siten pyritään osoittamaan, mikä ilmiössä on merkittävää ja keskeistä sekä voidaan luoda hyödynnettävää pohjaa muita vastaavanlaisia tapauksia varten.

Yhden tapauksen tarkastelu voi osoittautua oikeutetuksi ja mielekkääksi, kun kuvaus sidotaan tieteelliseen keskusteluun (Koskinen et al. 2005, 46). Tällöin aineiston tieteellisyyden kriteereinä ovat laatu ja käsitteellistämisen kattavuus (Eskola & Suoranta 2008,18). Hirsjärvi ja Hurme (2001, 59) korostavat, että yhteen tapaukseen keskittyminen mahdollistaa yksityiskohtien tutkimisen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston harkinnanvarainen otanta linkittyy tekijän kyvykkyyteen muodostaa tutkimukseensa vankka teoreettinen perusta, joka osaltaan ohjaa aineistokeruuta (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tässä pro gradu -tutkielmassa aineiston hankinta kohdistuu yhteen palvelualan organisaatioon, jossa haastattelin esimies-alaissuhteen osapuolia neljässä eri päivittäis- ja käyttötavaroiden sekä muiden tavara-alojen vähittäiskaupan yksikössä. Eteläkarjalainen kohdeorganisaatio, jossa ilmiö varmuudella esiintyy, valikoitui tarkoituksenmukaisen, edustavan otoksen takaamiseksi. Organisaation silloinen toimitusjohtaja osoitti henkilöitä, jotka sopivat haastateltaviksi taustansa, tietojensa ja kokemuksensa perusteella.

Usein haastattelu on ainoa menetelmä kerättäessä tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista (Koskinen et al. 2005, 106), mikä puoltaa selkeästi metodin valintaa tähän opinnäytteeseen. Haastattelu on

yleisesti tarkoituksenmukainen valinta, kun ilmiötä on kartoitettu vähäisesti ja halutaan syventää vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Hirsjärvi et al. 2009, 205 - 206). Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia käyttäen teemahaastattelua, joka rinnastetaan usein puolistrukturoidun haastattelumenetelmän kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Eskoja ja Suoranta (2008, 86) tekevät kuitenkin eron puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välille: ensin mainitussa kaikille esitetään samat kysymykset, joihin vastataan omin sanoin, kun taas teemahaastattelussa vain aihepiirit on määrätty ennakkoon, eikä kysymyksillä ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Teemahaastattelussa haastateltava voi vastata vapaamuotoisesti tutkijan asettamiin kysymyksiin ja jopa itse ehdottaa lisäkysymyksiä (Koskinen et al. 2005, 104), mikä korostaa ihmistä tämän tutkimuksen aktiivisena osapuolena sekä sopii tutkimustehtävän tavoitteeseen löytää kohdejoukon käsityksistä ne seikat, jotka ilmiössä ovat lopulta merkittäviä.

Verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen kvalitatiivisia menetelmiä hyödynnettäessä aineiston keruuvaihe ja käsittelyvaihe ovat linkittyneet toisiinsa tiiviimmin (Mäkelä 1990, 45). Myös aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat kietoutuneet toisiinsa, mutta elementit ovat hyvin erilaisia osatehtäviä, joiden painotus muotoutuu tutkimuksesta ja sen kohteesta riippuen (Ruusuvuori et al. 2010, 11). Tässä tutkielmassa mukailen Alasuutarin (1994) menetelmää jakaa laadullinen analyysi vaiheittain havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistämisessä ensin aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja kunkin kysymyksen kannalta olennaisesta näkökulmasta ja sitten karsitaan havaintomäärää yhdistämällä niitä. Havaintojen yhdistämisen taustalla on ajatus siitä, että aineisto sisältää näytteitä samasta ilmiöstä. Toinen, havaintojen pelkistämiseen käytännössä nivoutunut vaihe, arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa muuttujien tulkintaa viittaamalla aiempiin tuloksiin – tehdään siis merkitystulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Alasuutari 1994, 31 - 36)

Matka aineiston luennasta systemaattiseen analyysiin ja tulkintaan on ainutkertainen: lähestymistapa aineistoon ja tekniikoiden soveltaminen riippuvat valitusta näkökulmasta, tutkimustehtävästä ja kerätyn aineiston laadusta (Alasuutari 1994, 17 - 18; Eskola & Suoranta 2008, 151; Ruusuvuori et al. 2010, 11). Sisällönanalyysin menetelmällä pyrin järjestämään tutkielmaa varten kerätyn aineiston sanallisesti, selkeästi ja yhtenäisesti sekä tuottamaan kuvauksen ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa siten, että aineiston todellinen informaatio saadaan välitettyä. Valitsin tutkielman analyysimenetelmäksi aineistolähtöisen analyysin tapaan etenevän teoriaohjaavan sisällönanalyysin, jossa abstrahoinnissa empiria liitetään ilmiöistä jo tiedettyihin, valmiina tuotuihin käsitteisiin puhtaasti aineistosta nousevien teoreettisten käsitteiden sijaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116; Eskola & Suoranta 2008, 152).

3.2 Tutkimusaineisto ja analyysiprosessi

Haastattelin yhteensä yhdeksän tutkittavaa ilmiötä edustavaa kohdehenkilöä keväällä 2014. Neljästä yrityksen toimipisteestä jokaisesta oli mukana yksi suomalainen esimies ja yksi hänen venäläisistä alaisistaan. Yhdestä myymälästä haastatteluun osallistui esimiehen kaksi alaista. Sovin ajankohdat esimiesten kanssa ennakkoon ja kaikki teemahaastattelut tehtiin yhden viikon aikana sattumanvaraisessa järjestyksessä kuitenkin siten, että toimipisteen esimies ja alainen tai alaiset haastateltiin samalla käynnillä. Haastattelin kaikki osallistujat erikseen työajalla ennalta sovitussa suljetussa ja rauhallisessa tilassa heidän omalla toimipaikallaan, jossa koko vuorovaikutustilanne tallennettiin haastateltavan hyväksynnällä. Tallenteiden kestot vaihtelivat puolesta tunnista lähes tuntiin. Aloitin äänitteiden kuuntelemisen ja purkamisen samoin tein haastatteluun valittujen teemojen oikeellisuuden varmistamiseksi tutkimustehtävään nähden.

Esitin jokaiselle haastateltavalle kuvailuun ja selittämiseen tähtääviä kysymyksiä yhtenäisen teemahaastattelurungon (Liite 1) avulla. Haastattelun

ennakkoon valitut teemat ja tukenani olleet kysymykset pohjautuvat aiempaan ilmiöstä tutkittuun tietoon, joka on esitelty tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Olin pohtinut teemoihin liittyviä tarkkoja kysymyksiä, mutta luovuin niiden suunnitellusta muodosta jo ensimmäisessä haastattelussa, jotta haastateltavat voisivat keskittyä kuvailemaan käsityksiään ja kokemuksiaan johtamisilmiöstä rennosti ja vapautuneesti. Valintani olla suuntaamatta huomiota teemahaastattelun yksittäisten haastateltavien väliseen yhdenmukaisuuden vaatimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77) perustuu pyrkimykseeni saada mahdollisimman kattava kuvaus molempien osapuolten johtamiseen ja johtaja-alaissuhteeseen liittyvistä käsityksistä. Kun tutkielman tekijän tehtävä on välittää kuvaa kohteen ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41), annoin haastateltaville tilaa kertoa ajatuksistaan varsinaisten teemojen ulkopuolelta, jos he kokivat sen tärkeäksi.

Kokemattomana haastattelijana koin luottamuksen rakentamisen alaisasemassa olevien venäläisten kanssa vaikeaksi, sillä todennäköisesti he eivät luottaneet aineistoa käytettävän vain tutkielman tarkoitukseen, eivätkä siten suhtautuneet haastattelutilanteeseen myönteisesti. Niukat vastaukset alaisasemassa olevilta olivat tyypillisiä kysyttäessä mahdollisista ongelmatilanteista tai vaikeuksista, mikä selittynee kulttuurieroilla ja sitä kautta luottamuksen puutteella minua kohtaan. Osa myös jännitti nauhurin tallennusta, vaikka pyrin pitämään sen olemassaoloa täysin luonnollisena selviönä. On mahdollista, ettei haastattelun tutkimustarkoitus ollut tarpeeksi uskottava, sillä eräs haastateltavista kertoi ajatuksistaan avoimesti vasta varmistettuaan nauhoituksen päättymisen. Alaisasemassa olevilla oli myös vaikeuksia mukautua haastateltavan rooliin, sillä he vähättelivät mielipiteitään, eivätkä antaneet arvoa omille näkemyksilleen. On syytä kriittisesti epäillä, että osa vastauksista esitettiin siten, miten haastateltava on ajatellut olevan mieluisinta kuulijalle.

Kirjoitin jokaisen tehdyn haastattelun puhtaaksi kesän 2014 aikana. Aineiston purkaminen oli ensimmäinen todellinen vaihe aineistoon tutustu-

misessa ja muunsi aineiston hallittavaksi teknisempää analyysiprosessin aloittamista varten. Varsinaiseen litterointiin (Ruusuvuori et al. 2010, 13 - 14: Eskola & Suoranta 2008, 150) tarkkoine taukojen ja intonaatioiden koodausmenettelyineen en nähnyt tarvetta tutkimustehtävän ja tutkielman tavoitteen kannalta. Tulkintavaiheen valintoja tekstikohtien merkityksistä argumentoin tässä tutkielmaraportissa nimenomaisilla aineistokohdilla (Hirsjärvi & Hurme 2001, 194; Eskola ja Suoranta 2008, 152). Suorissa lainauksissa on korjattu joitakin harvoja vaikeasti ymmärrettäviä puhekielisiä sanoja kuitenkin siten, ettei merkitys muutu. Suomalaisista esimiehistä käytetään merkkejä S1, S2, S3 ja S4. Venäläisiin alaisiin viitataan sattumanvaraisesti numeroiduilla merkeillä V5, V6, V7, V8 ja V9. Haastattelija on E.

Puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen luin haastattelut läpi useasti sekä kuuntelin äänitteet kertaalleen huolellisen perehtymisen takaamiseksi. Tutkimustehtävän ja sen yksittäisten tutkimuskysymysten ohjaamana redusoin aineistoa ilmauksiksi, joiden analyysiyksikkö oli ajatuskokonaisuus. Esimerkiksi käsityksiä hyvästä johtajuudesta koodatessani hyödynsin suoraan kysymyksissä jäsennettyä teemaa (Eskola ja Suoranta 2008, 151) hyvästä johtamisesta, mutta toiseen tutkimuskysymykseen vastaavat erilaiset johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyvät jännitteet ilmenivät puhtaasti aineiston tutustumisen, järjestelyn ja luokittelun sekä havaittujen yhteyksien ja eroavaisuuksien avulla (Ruusuvuori et al. 2010, 10; Koskinen et al. 2005, 39, 231).

Aluksi työn teemat näyttivät muotoutuvan johtamisessa edellytettävien viestintäfunktioiden perusteella. Mielestäni päättely oli liian yksioikoista, eikä olisi yltänyt todellisin analyysin tasolle ja siten ei olisi tuonut tutkielmaan haettua syvällisyyttä tai antanut tilaa kattavalle kuvaukselle. Havaitsin kirjalliseksi muunnetusta aineistosta pelkistettyjä luokkia, joita vertailin sekä ryhmittelin ja yhdistelin käsitteittäin konkreettisesti jälleen omiin luokkiinsa, pääteemoiksi muodostamaan selkeitä kokonaisuuksia. Käytännössä jaoin haastatteluaineiston osiin ja yhdistelin uudelleen erilaisten tutki-

musongelman kannalta olennaisten aihepiirien mukaan. Ne osiot haastatteluista, jotka eivät saaneet tämän tutkielman tutkimustehtävän kannalta merkitsevää luokkaa, jolle olisi ollut pääteema, jäivät tulkinnan ulkopuolelle.

Lopulta aineistosta nousi esiin teorian ohjaamana nousseita seikkoja, joissa ilmenee sellaisia ristiriitaisuuksia tai jännitteitä, jotka esimiehen on huomioitava omassa vuorovaikutusosaamisessaan tässä erityisessä kontekstissa. Jännitteet eivät ole varsinaisia ongelmia, vaan esimiehen johtamisessa edellytettävään vuorovaikutusosaamiseen tässä tapauksessa vaikuttavia realiteetteja, jotka näkyvät eri tavoin johtamisviestinnän tavoissa, muodoissa ja tilanteissa. Analyysin teoriaohjaavuus ilmenee siten, ettei eivät teoreettiset käsitteet nousseet esiin yksin aineiston perusteella, vaan ne tiedetään jo ilmiöstä. Tutkielmaraportin analyysiosiossa haastateltavien tulkinnat sekä valmiista ja löytämistäni teemoista tekemäni tulkinnat kytkeytyvät viitekehyksessä esitettyihin määritelmiin ja teorioihin keskustelevasti. Analyyttisten johtopäätösten jälkeen liitin tulokset vielä teoreettisiin näkökulmiin ja käytännön ongelmiin tutkielman tulosten avaamiseksi (Ruusuvuori et al 2010, 29).

3.3 Tutkielman arvioitavuus

Laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioitaessa tarkastellaan aineiston ja siitä johdettujen tulkintojen käypyyttä eli onnistuvatko tulokset ja tulkinta ilmentämään tutkimuksen kohdetta (Ruusuvuori et al. 2010, 26 - 29; Koskinen et al. 2005, 254 - 255). Pro gradu -tutkielman huolellinen kuvaaminen prosessina mahdollistaa sen tarkoituksenmukaisuuden ja luotettavuuden arvioinnin. Olen pyrkinyt jäsentämään, päättelemään ja avaamaan tutkimusprosessin perustellusti viitekehyksen muodostamisesta ja tutkimusaukon löytämisestä johtopäätöksiin siten, että se näyttäytyy loogisena ja ristiriidattomana ilmentäen työn sisäistä validiteettia. Analyysia ohjanneet valinnat ja periaatteet ovat kuvattuna riittävän tarkasti. Tulkintojen

kokonaisuuden koostuminen ja tutkielman päähavainnot on esitelty selkeänä vuoropuheluna aineiston ja kirjallisuuden käsitteiden kanssa.

Tehdyt johtopäätökset onnistuvat mielestäni vastaamaan tutkimustehtävään sekä ovat perusteltuja ja ymmärrettäviä. Kun työn tutkimustehtävä on ohjannut prosessia alusta saakka, analyysiprosessin tulokset ja tulkinta ovat onnistuneet kuvaamaan kohdetta, johon ymmärrystä on ollut tarkoitus tuoda lisää. Jos joku toinen suorittaisi työni tutkimusprosessin samoista teoreettisista lähtökohdista ja käyttäen samaa aineistoa, tulokset olisivat loogisesti hyvin samankaltaisia. Mäkelä (1990, 59) korostaa, että tuloksiin johtava prosessi on kuvattava mahdollisimman tarkasti, sillä arvioitavuuden ja toistettavuuden vaatimukset ovat tärkeitä. Koskinen et al. (2005, 253 - 254) kuitenkin muistuttavat, ettei reliabiliteetin ja validiteetin käsitteisiin saa suunnata liikaa painoarvoa, sillä lopulta tutkimuksen oikeutuksena on uusi tieto.

Ulkoinen validiteetti jää tässä tutkielmassa sisäistä heikommaksi, sillä tulkintaa ei voi yleistää suoraan tutkimuksen ulkopuolella oleviin tapauksiin. Tässä tutkielmassa aineiston keruu on kohdistunut yhteen organisaatioon ja sen kaupan eri toimialoihin, joten päätelmien sovellettavuutta muihin organisaatioihin voidaan pohtia kriittisesti. Tarkoituksenmukaista ja hedelmällistä onkin, että tulkintaa voi kuitenkin hyödyntää kohdeorganisaation sisällä. Lisäksi tulkintaa voi peilata muihin vastaaviin konteksteihin, sillä samat seikat voivat olla olennaisia myös muissa suomalais-venäläisissä esimies-alaissuhteissa etenkin, kun jännitteissä on yhtäläisyyksiä tutkimuskirjallisuuden kanssa. Tarkoitus on luoda kuvaus tästä tapauksesta ja tuottaa lisää syvällistä ymmärrystä ilmiöstä, mutta laajaan yleistettävyyteen tutkielman päätökset eivät yllä - sen sijaan käyttökelpoiseen hyödynnettävyyteen kylläkin.

Mäkelä (1990, 47) ehdottaa arviointiperusteiksi aineistotyypistä riippumatta aineiston merkittävyyttä, riittävyyttä, kattavuutta sekä arvioitavuutta ja toistettavuutta, joista asetan riittävyyden ja kattavuuden erityisen arvioin-

nin kohteeksi. Aineiston havaintojen pelkistämisvaiheessa samoihin luokkiin kuuluvia ajatuskokonaisuuksia toistui läpi eri haastatteluiden, mutta niiden runsaampi määrä olisi voinut nostaa esiin uusia olennaisia merkityksiä. Lisäksi yhtä venäläistä alaista lukuun ottamatta kaikki haastateltavani olivat naisia. Toisaalta se on etenkin tässä organisaatiossa, mutta myös yleisesti palveluammateille tyypillinen ja edustava sukupuolijakauma. Toisaalta haastateltavien samankaltaisuus johtaa siihen, että kuvaus on ainakin kohdeorganisaatiossaan kattava ja laaja.

Kieleen ja käsitteisiin liittyvät ongelmat ovat keskeinen luotettavuuden heikentäjä tässä tutkielmassa. Etenkin eri kielitaustaiset haastateltavat vaikuttivat siihen, että haastattelut olivat rakenteeltaan joustavia, jotta saatiin oikeutta ja tilaa haastateltavan ajatuskuluille. Vuoropuhelu oli lopulta alun perin suunniteltua yksinkertaisempaa ja arkipäiväisempää sekä sitä kautta käsitteli haastateltavaa itseään koskevia, lähellä olevia asioita. Haastattelujen heikkoutena oli niiden toteuttaminen suomeksi, joka oli kaikkien esimiesten äidinkieli, eikä kenenkään alaisen. Ideaalista olisi ollut haastatella venäläisiä heidän omalla äidinkielellään, mutta tämän tutkielman resurssit eivät mahdollistaneet sitä.

On hyväksyttävä tosiasia, ettei raportti onnistu kuvaamaan tutkielman kohdeilmiötä täysin sellaisena kuin se on tutkimustilanteessa ilmennyt, eikä täydellistä ymmärrystä pystytä tuottamaan. Lienee selvää, ettei puhdasta deskriptiota ole olemassa, sillä tutkijan omat valinnat ilmenevät jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145 - 146). Haastattelua on kritisoitu siitä, että se selvittää haastateltavan rekonstruoiman käsityksen itse asian sijasta eli näin ollen haastattelut tuottavat epäsuoraa tietoa (Koskinen et al. 2005, 107), mutta tässä tutkielmassa oli nimenomaan mielenkiintoista selvittää kahden osapuolen käsitysten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

4. JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN SUOMALAIS-VENÄLÄISESSÄ ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

4.1 Miksi suunnata huomio venäläisten johtamiseen?

Tutkielmassa käsiteltävät teemat ja arvoituksen ratkaiseminen sijoittuvat monikulttuurisen työympäristön kontekstiin, suomalais-venäläiseen esimies-alaissuhteeseen, joka ansaitsee osakseen huomiota, sillä maahanmuuttajien kannalta esimiehen rooli on keskeinen onnistuneessa perehdyttämisessä, toimivan työyhteisön luomisessa sekä alaisten voimavarojen tukemisessa (Airila, Toivanen, Väänänen, Bergbom, Yli-Kaitala & Koskinen 2013). Konteksti on mielenkiintoinen tutkittaessa johtajan vuorovaikutusosaamista, sillä kulttuurit ja niiden kohtaaminen aiheuttavat haasteita johtamisviestinnässä. Suomalais-venäläisen esimies-alaissuhteen tarkastelu on perusteltua Suomessa yhä lisääntyvän venäläisten työntekijöiden määrän vuoksi. Huomion suuntaaminen yleistyvään aiheeseen ja tutkitun tiedon jäsentäminen hyödyttävät kohdeorganisaatiota, maahanmuuton kohteena olevia maakuntia sekä tulevaisuudessa niitä Suomen alueita, joiden työyhteisöissä tullaan kohtaamaan venäläisiä työntekijöitä.

Maahanmuutto kasvattaa vieraskielisten ja ulkomaan kansalaisten määrää: pääkaupungissa suurin vieraskielisistä kieliryhmistä on myös eniten kasvavien joukkoon kuuluva venäjänkielisten ryhmä, kun taas Venäjän kansalaiset ovat toiseksi suurin ryhmä ulkomaan kansalaisten joukossa (Helsingin kaupungin tietokeskus 2014). Koska venäläisten määrä työntekijöinä alkaa olla merkittävä, on perusteltua suunnata heihin huomiota myös keskustelussa suomalaisesta johtajuudesta ja johtamisviestinnästä. On keskeistä ymmärtää, kuinka voidaan vaikuttaa ihmisiin, joilla on erilaiset arvot, uskomukset ja odotukset sekä miten johtaa heitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Suomalaiset maahanmuuttajaryhmät ovat toisiinsa verrattuna erilaisia, joten on perusteltua tarkastella yksittäistä ryhmää. Venäjältä Suomeen muuttaneista on tullut pysyvä ja kasvava joukko yhteiskunnassa, mikä tuo oikeutusta ryhmälle tutkimuksen kohteena ja perustelee aiheen ajankohtaisuutta (Pietari 2006, 5). Venäläisten maahanmuuttajien ryhmä muodostuu inkerinsuomalaisista ja syntyperältään suomalaisista, jotka käyttävät venäjän kieltä työ- ja perhesyistä entisen Neuvostoliiton alueelta - erityisesti Venäjältä ja Virosta - tulleet etniset venäläiset ja entisen Neuvostoliiton pääkielenään venäjää puhuvat kansalaiset (Pietari 2006, 23). Liukkonen (2013, 249 - 250) kuvaa venäläisiä virolaisten ohella näkymättömäksi vähemmistöksi heihin kohdistuvien koulutus- ja työllistymisodotusten vuoksi, minkä kääntöpuolena voi olla kulttuuristen erityispiirteiden liian vähäinen tunnistaminen ja huomiointi.

4.2 Hyvä johtaminen ja johtajuus

4.2.1 Venäläisalaisten odotuksia

Jokaisen haastatellun venäläisalaisen näkemyksissä johtajasta korostuvat tietynlainen kaikkivoipaisuus ja osaaminen. Kuvailu kaiken järjestävästä ja ymmärtävästä ammattilaisesta toistuu aineistossa: Johtajaa pidetään työntekijöiden suojelijana, joka on vastuussa kaikesta työpaikalla. Johtaja organisoi työn siten, että jokaiselle riittää tekemistä ja kohtelee heitä tasapuolisesti. Johtaja huolehtii hyvästä työskentelyilmapiiristä ja on tarvittaessa lähestyttävissä alaisen henkilökohtaisten asioiden vuoksi. Erityisen tärkeää on saada kertoa esimiehelle omista asioista, jos ne vaikuttavat työntekoon.

Alaisten haastatteluaineisto luo kuvaa johtajasta, jonka vastuulla on yksin koko työyhteisön toiminta. Haastateltujen alaisten käsityksissä hyvä johtaja kasvaa asemaansa työntekijätehtävien kautta ymmärtääkseen paremmin johtamistyössään alaisiaan ja osatakseen asettua työntekijöiden asemaan. Kaikkeen kykenevän johtajan kuvauksessa johtaja osaa tehdä

alaistensa työtehtäviä, vaikka hänen ei niitä kuulukaan tehdä asemansa vuoksi. Aineisto havainnollistaa venäläisten käsitystä työpaikan hierarkiatasoista (Hofstede & Hofstede 2005, 40 - 46, 55 - 59) ja alaisten kuvailussa on yhtymäkohtia perinteiseen venäläiseen transaktionaaliseen johtajuusnäkökulmaan, jossa johtaja on poikkeuksellisen vahva, viittoo suuntaa ja hänellä on kaikki tarvittava tieto (Fey et al. 2001, 616; McCarthy et al. 2008, 225 - 226; Northouse 2013, 186; Yukl 2013, 312).

Tämän tapauksen venäläisalaiset kuvaavat aineistossa ihannejohtajaa yleisesti moniosaajaksi, ammattitaitoiseksi, ystävälliseksi, mukavaksi, energiseksi, täsmälliseksi, vastuulliseksi, rehelliseksi, rauhalliseksi, auttavaiseksi ja positiiviseksi hyväksi ihmiseksi, joka pitää lupauksensa. Kuvauksessa korostuu laaja-alainen osaaminen, myönteinen viestintä ja toiminta eettisten periaatteiden mukaan. Suhtautuminen suomalaiseen johtamiseen aineiston perusteella on myönteistä, kun taas Venäjällä suomalaisten johtamien venäläisten alaisten asenteiden on havaittu olevan ristiriitaisia (Rouvinen 2010, 85). Aineiston perusteella huonon johtamisen piirteisiin kuuluvat sääntöjen laiminlyönti, heikko itsehillintä, huonotuulisuus, arvaamattomuus, pelottavuus sekä pelkkiin asioihin keskittyminen, joiden perusteella voidaan olettaa, että johtajan tulee suunnata huomiota ihmisiin ja käyttäytyä vuorovaikutuksessa myönteisesti.

Aineistossa yksi alaisista tuo tyytyväisenä esiin olevansa suomalaisen esimiehen kanssa tasa-arvoinen, sillä suomalainen ei korosta johtajan rooliaan ja päivittäisiä työtehtäviä tehdään paljon yhdessä.

"*Me ollaan melkein samassa tasossa. Hän ei näytä sitä, että on pomo. Kaikki tehää yhdessä. Venäjällä se on ihan eri juttu. Jos on johtaja, hän heti näyttää sen, että hän on johtaja*." V9

Sama alainen toteaa, että esimies on toki esimies asemansa perusteella, mutta todellinen toiminta määrittää vaikuttavuuden, mikä tukee suomalaista käsitystä siitä, että johtaja hankkii asemansa alaisten käsityksissä yhä uudelleen (Tienari et al. 2004, 47). Perinteisesti venäläisessä kulttuurissa

johtajan status ja asema ovat molempien esimies-alaissuhteen osapuolten käsityksissä oikeutus alaisten ohjaamiseen (Fey et al. 2001, 616; McCarthy et al. 2008, 221, 225). Vaikka johtajuutta ei aineiston alaiskäsityksissä tule erikseen korostaa, esimiehen pitää "osata olla johtajana", mikä viittaa balanssiin oman johtajuuden esiin tuomisessa. Haastateltavilla on myös aiempaa kokemusta venäläisistä esimiehistä, jotka tekevät mielivaltaisesti työajalla mitä haluavat - ilman, että kukaan voi sanoa mitään tai puuttua siihen, koska he ovat johtajia. Kielteinen kuvailu venäläisen johtajan asemasta viittaa siihen, ettei epäreilu aseman ottaminen ole toivottua. Ristiriita suomalaisten johtajien arvokäsityksistä oikeudenmukaisuuteen ja vastuullisuuteen sekä nöyryyden piirteeseen verrattuna on selvä (Saksi 2013, 78).

4.2.2 Suomalaisten esimiesten käsityksiä

Aineistonkeruun kohteena olleen organisaation esimiehet ovat työnkuvansa puolesta osallistuneet samantyylisiin johtamisvalmennuksiin ja ottivat osaa haastatteluhetkellä syväjohtamisen koulutukseen. Vaikka jokaisella on takanaan omanlainen urapolkunsa, lienee ilmeistä, että työnantajaorganisaation tarjoama johtamisosaamisen kehittäminen näkyy samansuuntaisina yleiskäsityksinä johtajuudesta. Esimiestehtävien lisäksi jokainen heistä pyrkii osallistumaan myös myymälän tehtäviin ainakin olemalla läsnä ja havainnoimalla.

Johtamisen perusolettama toistuu haastateltujen esimiesten puheessa: johtamisen keinoin saadaan ihmiset toimimaan siten, että päästään tietynlaiseen lopputulokseen. Aineiston tapauksessa suomalaiset esimiehet luottavat mallin ja oman esimerkin voimaan etenkin tilanteissa, joissa heidän viestinsä ei tule verbaalisesti ymmärretyksi. Todennäköisesti he siten tiedostaen tai tietämättään vahvistavat venäläisalaisten mielikuvaa kaikki työtehtävät taitavasta ja samalla tasa-arvoisesta johtajasta, ellei johdettavien käsitys ole jo alun perin ollut heijastus omasta esimiehestä.

Aineistossa suomalaisten esimiesten mielestä menestyksekkään johtamisen ytimessä ovat kuunteleminen, seuranta ja palautteenanto, toisten lukeminen, suunnan näyttäminen omalla esimerkillä, odotuksista viestiminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden kirkastaminen, kannanottaminen, vastuu, selkeiden pelisääntöjen ja työnkuvien luominen, perusteleminen, neuvonta ja opastaminen, tehtäviin ohjaaminen, innostaminen, kannustaminen, palkitseva puhe, sitouttaminen, motivointi, kertaaminen ja varmistelu sekä konfliktien ratkaiseminen. Toiminnot voidaan jaotella kokonaisuuksiin, joita ovat suunnan näyttäminen ja sitouttaminen, esimerkillä työnkuviin ja yksittäisin tehtäviin ohjaaminen ja palautteenanto, innostaminen ja kannustaminen, ristiriitojen selvittäminen ja vuorovaikutteisen suhteen ylläpitäminen. Tapauksen johtamisviestinnän toiminnot ovat samankaltaisia muissa johtajan vuorovaikutusosaamista jäsentäneissä tutkimuksissa (Bambacas & Patrickson 2008; Madlock 2008; Mohr & Wolfram 2008; Bambacas & Patrickson 2009; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009).

Kaikki mainitut funktiot edellyttävät tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutusosaamista. Vaikka työnteon ilmapiiri voi olla rento, aineiston mukaan jämäkkyyttä ja napakkuutta tarvitaan erityisesti viestiessä tavoitteista alaisille. Alaisten näkemyksiin verrattuna esimieskäsityksissä korostuvat hyvän johtamisen tulevaisuusorientoituneisuus, päämäärätietoisuus ja johdonmukaisuus tämänhetkisen osaamisen ja aseman sijaan. Tapauksen esimiesten käsityksissä on havaittavissa yhtäläisyyksiä suomalaisen johtajan omakuvaan, johon liittyvät esimerkillä johtaminen sekä selkeä ja vahva päätöksenteko (Tienari et al. 2004, 47). Kuvaus on samansuuntainen venäläisten käsittämän aineiston hyvän johtajan kuvauksen kanssa.

"*Hyvä johtaja on aina läsnä ja johtajuus on sellasta, että omalla esimerkillä mie vien sitä meidän omaa porukkaa mukana siihen meijän tavoitteeseen*." S1

"[Hyvä johtaja on] helposti lähestyttävä, jämäkkä, pysyy mielipiteensä takana, mutta joustaa kuitenkin. Elikkä johtajan täytyy olla jämäkkä. Se ei

voi olla sellanen, että kuuntelee ja tekee sitten niin kuin toiset sanoo, vaan sen täytyy tehdä niin kuin hän itse sanoo." S4

Vuorovaikutusosaaminen ammatillisen kompetenssin osana

Aineistoa varten haastatellut esimiehet kokevat viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen merkittävänä tekijänä ammatillisen ydinosaamisen rinnalla, mikä vastaa työelämän odotuksiin (Goleman 1998; Kostiainen 2003; Payne 2005; Mohr & Wolfram 2008; Bambacas & Patrickson 2009; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Hyppänen 2013; Johansson et al. 2013). Osalle vuosikausia alalla työskennelleistä esimiehistä viestintäosaaminen tuntuu jopa tärkeämmältä, sillä oma substanssiosaaminen koetaan selviönä. Aineistosta käy ilmi vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus. Verbaalisen viestintätaidon ja kuuntelemisen keinoin huomioidaan johdettavien keskinäiset eroavuudet, jotka ovat lähtöisin osaamisesta ja työnkuvasta.

"*Se [vuorovaikutusosaaminen] on iso osa sitä johtamista, että osaat erilaisten ihmisten kanssa keskustella eri tavalla, et ei voi jokaista kohdella samanlaisena, eikä miun mielestä tarviikaan, koska meillä on erilaiset työtehtävät ja meillä on erilaiset osaajat."* S1

Vuorovaikutusosaaminen liitetään nimenomaan demokraattiseen johtamistyyliin, kun taas osaamisen puute viittaa autoritaariseen tai laissez-faire -johtamiseen. Ammatillisesti hyvin kokeneet esimiehet voivat pitää käytännön osaamistaan itsestäänselvyytenä, mutta on keskeistä, että sitä ei voida hyödyntää ilman asianmukaisia kommunikointitaitoja. Sanelun sijaan vuorovaikutusosaaminen mahdollistaa tavoitteista ja odotuksista viestimisen siten, että johdettavat osallistuvat viestintäfunktioon. Käsityksestä ilmenee kahdenvälinen tiedonvaihdanta johtajuuden määrittäjänä (Jablin 1979, 1202; Dansereau et al. 1975).

"Pitää olla niinkö sitä ammattitaitoo. Sit siul pitää olla myös ne, että sie pystyt tuomaan julki mitä sie tahot tai ootat toisilta. Et jos siulla ei oo vuorovaikutustaitoja, niin sithä sie ehkä jopa vaan sanelet asioita taikka tai sit sie oot ihan passiivinen ja annat niiden tehdä ihan mitä ne tahtoo." S2

Esimieskäsityksessä kokemus tuo lisää tietoisuutta ja sitä kautta uskallusta ja itsevarmuutta viestiä siten kuin sen näkee parhaiten saavuttavan todelliset tavoitteet. Voi olla, että arka ja kokematon esimies suuntaa liikaa huomiota siihen, miltä hän näyttää muiden silmissä sen sijaan, että fokus olisi tehokkaassa ja tarkoituksenmukaisessa toiminnassa. Kun ammattitaito on vahva, se antaa tilaa oman vuorovaikutusosaamisen tarkastelulle ja kehittämiselle, mutta esimiehen korvanappiviittaus ilmentänee sitä, että viestiminen siten, että tulee ymmärretyksi, on edelleen haasteellista, vaikka takana on pitkä esimiesura.

"--- Mä oon kuitenkin ollu jo niin kauan esimiestehtävissä, niin tavallaan se merkitys häilyy. Kun se ammattitaito on olemassa, niin vankka pohja, niin mä en enää ajattele sitä. Niin se painottuu ehkä enemmän vuorovaikutukseen. Mun ei tarvii jännittää sitä osaamista. Et nuorempana sitä pelkää, et saako kenkää, jos tekee väärin. Vanhempana ymmärtää sen, et täs nyt sit ollaan ja parhaamme yritetään tehdä. Joskus toivon, että mulla ois sellainen korvanappisysteemi, et samalla, kun mä tässä ajattelen, niin se samalla siirtyis sille henkilölle." S4

Aineisto osoittaa myös, että pienessä ja itseohjautuvassa joukossa viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen ei korostu samalla tavalla substanssiosaamisen ohella kysyttäessä niiden välisestä suhteesta. Pelkästään esimiehen työnkuvaan kuuluu paljon samoja tehtäviä kuin alaisilla ja voikin olla, että hän on enemmän mallina ja esimerkkinä heille kuin viestii sanallisesti.

"Kyllähän ehkä tällä meidän osastolla ammatillinen [osaaminen], kun meitä on näin vähän..et pittää kyllä tietää aika paljon ja senki takia miusta on hyvä purkaa tavaraa ja muuta. On tuossa käytännön työssä, että näkkee mitä siel on ja mitä siel tapahtuu." S3

4.2.3 Alaisen rooli

Venäläisalaisten käsityksissä oman työn ydintä on ymmärtää omat tehtävät ja kuinka ne pitää suorittaa. Jokainen on vastuussa omista, sovituista työtehtävistään, mutta myös kollegoita on suotavaa auttaa. Rauhallisuus,

motivoituneisuus, energisyys ja positiivisuus korostuvat hyvän työntekijän piirteinä ja ominaisuuksina. Yhteisten ohjeiden ja yrityksen pelisääntöjen noudattaminen mainitaan alaiskäsityksissä erityisen tärkeäksi, mikä voi viitata venäläisen kulttuurin korkeaan epävarmuuden välttämisen tasoon, jolloin työntekijöillä on emotionaalinen tarve jopa tehottomiin sääntöihin ja menettelytapoihin arvaamattomista ja epämukavista tilanteista selviytymisen varalta (Hofstede & Hofstede 2005, 167 - 170, 182 - 189; Newman & Nollen 1996). Luultavasti tarve sääntöihin voi korostua vieraassa kulttuurissa, jolloin oletettavasti epävarmuutta aiheuttavat tilanteet ovat yleisempiä. Alaisiltaan haastatellut esimiehet odottavat samankaltaisia asioita: sitoutumista organisaatioon ja sen työtehtäviin, sovittujen asioiden tekemistä, luotettavuutta ja oma-aloitteisuutta. Molemmat johtamisilmiön osapuolet käsittävät oman ja toisen roolin, mutta niiden sisällöissä ja vastuun jakautumisessa ilmenee eroavaisuuksia.

Aineiston mukaan suomalaisiin alaisiin verrattuna venäläisistä alaisista välittyy esimiehelle mielikuva siitä, että he ovat kiitollisempia ja onnellisempia työpaikastaan, mikä välittyy arvostuksena työnantajaan kohtaan. Toinen esimies kertoo venäläisen alaisen sietävän ja ymmärtävän taloustilanteen aiheuttamaa epävarmuutta paremmin ja olevan tyytyväinen siihen työnkuvaan ja tuntien määrään, mitä on tarjolla. Suomalaisiin verrattuna korostuu yritteliäisyys halussa tehdä kauppaa ja palvella asiakkaita. Voi myös olla, että "näyttämisen halu" ilmenee kielteisinä pidettyjen toimintamallien tai viestinnän kätkemisenä.

"*Mie luulen, et se johtuu siitä, kun hyö on tullu sieltä toisesta maasta vieraaseen maahan, niin sitten kun on saanut työpaikan, niin se näyttämisen halu, että on niinkun sen palkkasa arvoinen. Että sit se meillä suomalaisilla unohtuu, et sit jos mie joutusin lähtemään johonkii ulkomaille, niin voi olla, et minusta tulis esiin se sama piirre*." S1

Useita venäläisiä johtaneesta esimiehestä tuntuu toisinaan siltä, että venäläinen alainen ei tee niin kuin hänen odotetaan tekevän, vaan tekee niin kuin haluaa. Jos syytä etsitään kulttuurista, selittävänä tekijänä voidaan pitää työn erilaista käsittämistä (Veiga et al. 1995, 20), muutosvastarintaa

(McCarthy et al. 2008), työntekijän mentaliteettia (Fey 1995), yleistä tehottomuutta (Suutari 1998, 246) tai yhtä lailla esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta (Shekshnia 1994). Mahdollisia syitä odotusten vastaiseen toimintaan voidaan etsiä molemmista osapuolista tai sosiaalisesta vaihdannasta heidän välillään.

"--- Että he ei välttämättä tee sitä, mitä on sovittu, että niin kuin on ajateltu, vaan he tekee sen, mikä heistä on kivaa. Suomalainen on tottunu siihen, et kun saa tehtävän, niin se tehdään, mutta venäläisen kanssa se ei aina ihan toteutunut siihen nähden kun ois halunnu." S4

4.2.4 Asenne kulttuurienväliseen johtamisviestintään

Venäläisalaiset kokevat, ettei työpaikalla tarvitse huomioida heidän erityisiä kulttuuritaustoja, koska toimitaan suomalaisessa ympäristössä ja vallitsevan kulttuurin mukaisesti. Kaikki haastateltavat alaiset ovat asuneet ja työskennelleet useita vuosia Suomessa ja kokevat esimerkiksi suomalaisen ja venäläisen kulttuurin erojen hahmottamisen epäselvänä. Aineistossa he mieltävät ja tiedostavat, että kulttuurieroja on varmasti olemassa ja niiden vaikutukset ulottuvat arkipäiväiseen elämään, vaikka tunnistaminen on vaikeaa. Vaikka Suomessa asuvien venäläisten ei katsota reagoivan voimakkaasti suomalaiseen kulttuuriin (Mustajoki & Protassova 2009, 395), voi erojen tunnistaminen olla erityisen hankalaa suuren, pitkään eristäytyneen kulttuurin kohdalla, sillä oma kulttuuri voidaan kuvitella ihmisyyden standardiksi, eikä kollektiivisesta toimintakulttuurista voi irrottautua tietoisesti itsestään selvien tiedostamattomien totunnaistapojen vuoksi (Liukkonen 2013, 135).

Lähtökohtaisesti aineiston suomalaiset esimiehet haluavat kohdella kaikkia alaisiaan samanarvoisesti, mutta olettavat, että kulttuureissa on niin erilaisia arvoja, että ne täytyy ottaa huomioon yksilöä johdettaessa (Spitzberg & Cupach 1984; Mäkilouko 2003, 32; Valkonen 2003, 151; Hofstede & Hofstede 2005; Galdolfi 2012, 522). Aineiston perusteella vain yksi esimiehistä kokee, että oma venäläinen alainen on ollut niin kauan Suomes-

sa ja suomalaistunut, ettei tarkoituksella huomioi kulttuurieroja. Vaikka esimies ajattelee, ettei hän ota alaisen kulttuuria erityisesti ennakkoon huomioon johtamisessaan, voi se yllättäen nousta jonkin tilanteen selittäväksi tekijäksi. Esimiesaineiston perusteella menestyksekkääseen johtamiseen kuuluu individualistinen käsitys (Hofstede & Hofstede 2005, 74 - 79, 99 - 103) alaisten luotsaamisesta yksilöinä, mikä vaatii oman viestinnän mukauttamista havainnoiden tilanteen mukaan.

"*Henkilökunnan pitää pystyy luottaa esimieheen ja siihen, et se arvostaa sitä omaa henkilökuntaansa ja tota kyl miun mielest pitää olla tietyllä tavalla - en mie nyt ihan sanois empaattinen - mut et osittain lukee. Koska ihmiset on erilaisia, et jokaista ei voi käsitellä samalla tavalla. Et siun pitää niinkö vähän näkee, et toisille siun pitää sanoa sama asia eri tavalla ja hyvän johtajan pitää olla semmone, et osaa niinkö mukautuu siihen, et kenen kaa se juttelee. Se ei voi niinkö jokaiselle samasta sabluunasta laittaa, et tää oli näin.. koska toinen voi ymmärtää sen ihan eri tavalla*." S2

Haastateltujen esimiesten käsityksissä alaisten keskinäiset erot voivat olla yksilöllisiä, mutta niistä on erotettavissa oman viestinnän sopeuttamista kulttuurisiin eroavaisuuksiin. Kulttuuriset taustat ja arvot nähdään yhtenä alaisia erottelevista tekijöistä muiden yksilöllisten eroavaisuuksien joukossa ja ne ilmenevät tietynlaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä johtamisviestinnän funktioissa.

"--- Sitten niissä kulttuurieroissa on erilaisia arvostuksia, mitä täytyy ottaa huomioon." S1

"--- Annan just enemmin palautetta [venäläiselle] mitä muille, vaik pitäis antaa muillekkii. Tietysti kun kieli on yhteinen ja eleet ja kaikki muut pienet [suomalaisten kanssa], niin ymmärtää jo pienestäki sanomisesta, nii sit sen takii mie ehkä toimin eri tavalla. En tiiä, onko reilua, mut näin mie teen." S2

"Ei nyt oo pelkästään kulttuurierot, kylhän meis suomalaisiski on, et tarvitaan neuvoja ja apua. --- Sitä pitää vaan kuunnella, että siinä samassa missä kaikkia muitakin. Tässä nyt kuitenkin tällä alueella, se on jo...tästä on tullu tästä kulttuurista vähän häilyväinen juttu. Ei se oo enää niin suuri." S4

4.3 Kontekstin havaitut esimies-alaissuhteen kulttuuriset jännitteet

4.3.1 Etäisyys esimiehen ja alaisen välillä

Molempien kulttuurien edustajien haastatteluaineistoista käy ilmi huomio venäläisten käsittämästä vallan eriarvoisesta jakaantumisesta, mikä on toki luonnollista esimies-alaissuhteen osapuolten roolien vuoksi, mutta selkeämpää ja vahvempaa verrattuna siihen, mihin Suomessa on totuttu. Venäläisten viestintäkäyttäytymisestä paljastuu hierarkkinen ajattelu. Esimiesten käsityksissä he kunnioittavat johtajan asemassa olevaa toisella tapaa kuin suomalaiset ja olettavat, että esimies esittää "viimeisen sanan" asioihin, vaikka sen ei haastateltujen suomalaisten mukaan tarvitse olla niin. Korkean valtaetäisyyden venäläisessä kulttuurissa eriarvoisuus on odotettua ja toivottua, kun taas suomalaisessa kulttuurissa se halutaan minimoida (Hofstede & Hofstede 2005, 40 - 46, 55 - 59; McCarthy et al. 2008, 225 - 226; Fey et al. 2001, 616).

Suomalainen esimies kuvaa kokemuksensa perusteella venäläistä työkulttuuria siten, että esimiehellä on asemaan perustuva auktoriteetti ja määräysvalta, jonka mukaan alaiset toimivat. Tehtävät on jaettu tarkkaan ja kun tietty asema on kerran saavutettu, siitä ei ole hyvä "valua alaspäin". Aineistossa mainitaan, että myymälässä pölyjä pyyhkineelle esimiehelle tultiin heti sanomaan, ettei esimiehen kuulu tehdä sellaista työtä ja tarjoudutaan itse tekemään. Käyttäytymisen tulee siis reflektoida ja edustaa asemaa.

Johtoon kohdistuva epäluuloisuus liittynee myös kulttuurierojen valtaetäisyyden dimensioon, minkä vuoksi johtamisessa korostuu vaikuttavuuteen pyrkiminen. Toisten arvostuksia tai uskomuksia on hankala yrittää muuttaa, mutta on tärkeää, ettei kenellekään jää totuudenvastaisia käsityksiä työpaikan toiminnasta, jolloin seuraukset voivat olla kielteisiä. Ainakin rankaisemisen on todettu venäläisten alaisten uskomuksissa olevan yhtey-

dessä siihen, millaisessa johtajan suosiossa alainen on (McCarthy et al. 2008, 228). Tässä tapauksessa venäläinen alainen uskonee esimies-alaissuhteiden eriarvoisuuteen, eikä keskinäinen luottamus toteudu (ks. esim. Dansereau et al. 1975; Northouse 2013, 102). Huijatuksi tulemisen epäilyä voi ruokkia tottumus valtaetäisyyden korkeaan tasoon ja transaktionaaliseen johtamiseen, jotka luovat pelolle tilaa antavan kontekstin (McCarthy et al. 2008, 229).

"Ja sit venäläisissä työntekijöissä on myös se, et ne on niinku sellasia tietyl tapaa epäluulosia. Että vähän niinku ehkä joskus joitain asioita pitää pitemmän kaavan mukana käyä läpi,et.. esimerkiks kesälomia, kun totta kai kesälomat kiertää ja mennään tasapuolisesti, niin joskus tuntuu niinku että on vaikee heijän ymmärtää, et minkä takii hyö ei saa sitä lomaa ku hyö haluaa. Et tälläsii ja sit venäläisissä on - en tiiä onko kaikissa - sit niissä on myös sellasta niinku tietynlaista kovapäisyyttä joissain asioissa, et onks se se sellanen pelko, et myö huijataan. Et miekin joudun montakin kertaa käymään asioita läpi. Et ihan oikeeasti, myö ei näin isossa yrityksessä voida huijata ketään. Myö mennään ihan ohjeiden mukaan." S1

Aineiston työyhteisöissä on törmätty esimiehen erityiseen asemaan ja työpaikan oletettuun hierarkiaan etenkin sen kautta, että on ilmennyt, ettei venäläisten käsityksissä muilla ole valtaa ohjeistaa tai neuvoa heitä työtehtävissä. Yhteisössä on totuttu siihen, että esimiehen sijainen tai tuoteryhmän vastaava voi jakaa johtamisfunktioiden vastuita varsinaisen esimiehen kanssa. Muun kuin virallisen esimiehen johtamisviestintää ei uskota tai siihen ei luoteta, eikä toiminta ole sen mukaista. Venäläiset olettanevat, että valta on vain määrätyllä esimiehellä, eikä sitä voi jakaa. Kokemuksen kautta tapauksen esimiesten tietoisuus on lisääntynyt ja työntekijöitä ohjataan ymmärtämään, että vastuu ja valta ovat jaetumpia. Aikoinaan, kun ei oltu vielä totuttu venäläiseen kulttuuriin, eikä ylipäätään siihen, että suomalaisissa työpaikoissa on venäläisiä työntekijöitä, kului aineiston esimieshaastattelun mukaan vuosikausia ennen kuin venäläinen työntekijä hyväksyi kenenkään muun kuin virallisen esimiehen johtamisviestinnän. Tyypillisten venäläisten valtasuhteiden vastainen käyttäytyminen aiheuttaa aineiston mukaan edelleen yhteentörmäyksiä, mikä ilmentää esimiehen hyvin vahvaa aseman tuomaa statusta.

"--- Ei esimerkiks ymmärrä sitä, et kaveriki voi sanoo asioista. Siin meil on tullu joskus, et miks tuo komentaa minuu ja mie oon selittäny, et se ei oo komentamista, vaan me ollaan sovittu, et kaikki voi sanoo, mut 'se ei ole minun esimies, se ei ole minun pomo'." S2

"Minulta ois pitänyt alussa saada aina se, mitä pitää tehdä." S4

Vastuun jakautumien ja itseohjautuvuus

Aineistossa esimies kuvaa lisävastuun ottamisen haluttomuutta yksilöllisillä eroilla, mutta selittäjänä voi olla myös kulttuurinen käsitys siitä, että tilauksien tekemisen kaltainen vastuu ei yksinkertaisesti kuulu alaisen roolikäsitykseen. Venäläisessä työkulttuurissa on hyvin tyypillistä, että päätökset kuuluvat esimiehille, eikä näin ollen työntekijöillä ole juurikaan itsenäisyyttä ja yksilövastuuta: lojaalius johtajaa kohtaa tarkoittaa vapautta vastuusta (Suutari 1998, 246; Fey et al. 2001, 616; McCarthy et al. 2008, 225 - 226). Esimies toimii joustavasti ja järjestää työnkuvan siten, että huomio on itse prosessissa, eikä suunnittelussa ja tarkkailussa. Luonnollisesti kieltäytymisen taustalla voi olla muitakin yksittäisiä syitä.

"*Hää ei halua millään lailla tehä mitään tilauksia. Hää ei haluu sillai niinku vastuuta. Hää on tehny sen hyvin selväks, niin se on minusta ihan jees.--- Koska eihän kaikilta voi niinku odottaa samoja asioita, koska onhan ihmisissä ja luonteissa eroja, eikä kaikki haluakaan vastuuta sillee samalla tavalla*." S3

Aineiston suomalaiset esimiehet kannustavat itseohjautuvuuteen ja luottavat yleisesti alaisiinsa siten, että työtehtävät hoituvat. Tällöin johtajien päivittäinen fokus ei ole niinkään työtehtävissä, vaan tulevaisuudessa. Venäläiseen kulttuuriin kuuluu kuitenkin suunnitelmien olemattomuus (Suutari 1988, 249; Fey et al. 2001, 617; McCarthy et al. 2008, 227). Haastateltujen työpaikoilla pyritään ottamaan huomioon alaisten kulttuurisidonnaiset tarpeet sekä "kasvattamaan" johdettavat omaan ajatteluun ja päätöksentekoon kannustamalla ja antamalla vastuuta, mutta esimiehet kokevat muutosten tapahtuvan erittäin hitaasti. Etenkin, kun työntekijä on työsken-

nellyt vuosia samassa paikassa, esimiehet olettavat ja odottavat, että kehittymistä olisi tapahtunut enemmän ja lyhemmässä ajassa.

"*Mie tykkään itseohjautuvuudesta ja omien aivojen käyttämisestä. Et iteki voi suunnitella sitä omaa työtäsä mei henkilökunta. Vaikka että millon tekee tietyn tehtävän. Asiakaspalveluhan on tärkein. Sitähän ei voi määritellä, kun se on sen mukaan, miten niit asiakkaita tulee. Mut ne muut työt. Et voi itekin suunnitella.*" S2

"Hyvä alainen on semmoinen, joka kuuntelee ja tekee, mutta myös kyseenalaistaa tekemisensä, et on niin kun semmonen..skarppina siinä työssä, eikä liian lapanen, että tekee vaan, kun käsketään." S4

"Ja se on tullu meidän keskusteluissa, et hää niinku voimakkaammin haluu sitä, että häntä ohjataan ja kerrotaan, mitkä on hänen työtehtävät, mitä hänen kuuluu tehdä ja mitä hänen ei kuulu.. se selkeesti tulee sieltä kulttuurieroista." S2

Itsenäinen päätöksenteko voi olla kuitenkin haastavaa ja alainen nimenomaan haluaa tukea ja turvaa päivittäiseen työhönsä. Aineiston alaiskäsityksissä korostuva johtamisviestinnän funktio on työn ohjaaminen ja jatkuva suorituksen reflektointi, mikä tukee Rouvisen (2010, 83) havaintoa venäläisalaisten käsityksestä työn seurannan olevan osoitus välittämisestä, joka on suorastaan johtajan velvollisuus. Aineistossa johtajan odotetaan sanelevan ja ohjeistavan. Palaute onnistumisesta tulee johtajalta, eikä omaa arviointia tai kuluttajapalautetta mainita, vaikka toimitaan asiakasrajapinnassa.

"Minä haluaisin, että johtaja sanoo minulle välillä sen, miten hyvin minulla menee ja mitä pitää kehittää vielä. Mitä minä voisin vielä tulevaisuudessa suunnitella ja tehdä, mitä minun pitäisi opiskella." V8

Aineistossa suomalaiset ovat huomanneet kuilun esimiehen ja venäläisen alaisen välillä reflektoimalla suhdetta suomalaisiin alaisiin. Yleensä arkipäiväisissä työtilanteissa alaisten kanssa voi olla "kuin kaveri" ja ilmapiiri on hyvin välitön kuitenkin siten, että molemmat osapuolet tunnistavat suhteen roolit. Kuitenkin aineiston esimiehille on käynyt ilmi, että venäläisalaisten joukossa on vaihtelevia käsityksiä suhteen muodollisuudesta:

toiset suhtautuvat rennommin, kun taas toiset pelokkaammin. Esimies on epäillyt arkuuden ja pelokkuuden vahvistuvan hänen luontaisen viestinnän nopeuden ja reippauden vuoksi. Esimiehet ovat pohtineet paljon alaistensa käyttäytymistä ja sen syitä.

"On silleen varauksellisempi puheissaan..mitä se sanoo miulle taikka miten se sanoo sen asian, et mie voin saaha napakampaa palautetta joltain muulta täällä. [Venäläinen alainen] ei ehkä sano ollenkaan, vaik haluais sanoo. Jättää sanomatta, vaik näkis, et sen tekis mieli sanoo, niin se ei kuitenkaa sano. Et siin tulee se, et esimiehelle ei voi sanoo noin." S2

Yksi alaisista totetaa, ettei pystyisi ja uskaltaisi koskaan antamaan esimiehelle palautetta, jossa on kielteinen sävy. Ainoastaan työn sisältöön liittyviä kysymyksiä on sopivaa yrittää selvittää ja mahdollisuuksien mukaan pohtia asioita mielessään. Vaikka aineiston venäläishaastatteluista ilmenee käsitys vallan ja vastuun yksioikoisesta jakaantumisesta ja johtajan asemasta, tietynlainen läheisyys ja tavoitettavuus kuuluvat esimies-alaissuhteeseen, mitä tukee myös korkean valtasuhteen kulttuurin johtaja-alaissuhteen emotionaalinen luonne.

"Mun mielestä esimies ja alainen eivät voi olla kavereita keskenään" V8

"Meillä on aika pieni työpiiri ja yhteys on aika lämmin ja läheinen.. eli ei se tarkoita, että johtaja on tuolla tavoittamattomissa." V7

Aineiston mukaan venäläiset haluavat esimieheltä vahvistuksen, ovatko työtehtävät sujuneet oikein tai hyvin, kun taas suomalaiset toteavat suorittaneensa tehtävän. Esimiesaineistossa nojataan vastuun tarjoamiseen ja luottamiseen siten, ettei tarvitse pelätä ja ilmapiiri on myös erheet salliva.

"*Varmaan se, et antaa sitä vastuuta. Heil on niinku uskallus tehä sitä ja luottaa siihen, et ne tekee. Mut miun mielest se auttaa siihe, kun luotat, et ne tekee sen, kun oot antanut niille tehtäviä. Sit ne uskaltaa tehä jatkossa itsekin, kun ne tietää, ettei kukaan suutu tai nyt minuu moititaan, jos teen näin ja näin."* S2

4.3.2 Yhteisöllisyys, välittäminen ja emootiot työssä

Soveltuva ilmapiiri vaikuttaa luovan edellytyksiä ihmissuhteiden rakentamiselle työyhteisössä. Toisille haastatelluille alaisille riittää verkoston ylläpitäminen työajalla, mutta aineistossa on yhtä lailla näkemys, jonka mukaan työkykyä ylläpitävää toimintaa tai yhteisiä reissuja voisi olla enemmän ja vaikka vapaa-ajalla.

"Meillä on hyvä ilmapiiri kuitenkin. Ystävystyy tässä hommassa, mutta ulkopuolella mä en niinkun oikein seurustele. Töissä on ainakin paljon yhteistä. Tekee mieli kertoa ja kuunnella." V6

Aineiston mukaan suomalainen esimies yritti välttää aiemmin nimenomaan venäläisten keskinäistä ryhmäytymistä ja kannusti käyttämään suomen kieltä, mutta nykyään venäjä on niin yleinen kieli myymälässä, ettei samanlaista tarkkuuta ole kuin ennen. Esimies on huolissaan, että venäläisille tule huono omatunto keskinäisestä äidinkielen käyttämisestä. Aineiston yhdessä työyhteisössä on sattunut venäläisten keskinäisiä kateuteen liittyviä yhteenottoja, joissa esimies on pyrkinyt olemaan alaisensa tukena. Yksi esimiehistä selventää, että tuki ja ymmärrys kulttuurin sisäisen kanssakäymiseen kumpuaa omasta hypoteettisesta toiminnasta vastaavissa oloissa.

"--- Kun on venäläisiä töissä, niin he samaan aikaan tauottaavat, että pääsevät sitten. Niin mä tekisin itekin, jos mä oisin vieraassa maassa ja mul ois suomenkielisii ystävii, niin totta kai mä haluaisin puhua äidinkieltä." S4

Yksi aineiston venäläisalaisista tuo esiin sen, että venäläisten epävirallinen ja työn ulkopuolinen kanssakäyminen on runsaampaa ja toisiin kiinnitetään enemmän huomiota, kun taas suomalaisessa työyhteisössä fokus on työssä, eikä tilaa ole sosiaalisen verkoston rakentamiselle. Kuvauksen perusteella suomalainen viestintä on sisältöorientoitunutta, kun taas venäläisille on tärkeämpää vuorovaikutus suhdetasolla (Penley & Hawkins (1985, 324; Mohr & Wolfram 2008, 5). Yhteisöllisyydellä on aineiston perusteella myös kääntöpuolensa, sillä ihmisten välinen läheisyys ja heidän

tunteminen voi vaikuttaa kielteisesti työasioihin, mikä voi toisaalta olla haastateltavan itselle osoitettu järkiselitys suhteiden puuttumisesta. Lähipiiri on venäläisille tärkeä ja "omien ihmisten" puolia pidetään viimeiseen saakka, mikä voi aiheuttaa huolta ja ristiriitoja, jos läheisten kanssa joutuu törmäyskurssille työasioiden takia. Kollektiivisessa kulttuurissa henkilökohtaiset suhteet menevät kuitenkin työn edelle (Hofstede & Hofstede 2005, 74 -79, 99 - 103).

V8: *"Miun mielestä venäläiset kohtelevat toisiansa paremmin ja kunnioittavammin [kuin suomalaiset toisiaan] ja ovat töissä kavereita. Soittelevat iltaisin, käyvät toistensa luona, menevät yhdessä syömään ja sellaista. Se yhdistää, mutta joskus se yhdistää niin paljon, että tuntuu, että Suomessa on parempi..kun ei ole ystävyyttä töissä, vaan vain työasiat."*
E: *"Miksi niin parempi?"*
V8: *"Koska jos ystävyys menee liian pitkälle, on vaikeaa, jos joku työasia..vaikeampi, kun yhdistää ja kun tietää kaikki ihmisestä, mitä hänen perheessään tapahtuu ja mitä hänellä on nyt menneillään."*

Aineiston perusteella venäläisalaisille on myös tärkeää, että esimies huomioi työhön liittymättömiä asioita ja on kiinnostunut työntekijöiden elämästä ja hyvinvoinnista. Ajatuksen takana voi olla korkeaan valtaetäisyyteen liittyvä aiemmin mainittu esimies-alaissuhteen emotionaalinen ulottuvuus. Epävirallisella viestinnällä voi osoittaa välittämistä alaisesta ihmisenä, ei vain työn suorittajana. Eräs haastateltava kuvaa, että siten esimies saa yhteyden alaisiinsa.

"---Ei kaikki tykkää, mutta minä ainakin henkilökohtaisesti. Ei tarvii sitten kaikkea kertoo, mutta, onko kaikki hyvin, missä olit lomalla tai miten loma meni. Pieniä juttuja, ei hirveen syvällisesti. Tarkoitan vissiin sitä, että me emme ole robotteja, me olemme ihmisiä. Meillä on jotain elämää." V6

"Vaikka siis työn ja kodin välillä on ero, voi jutella kotiasioista hänen kanssaan eli hän kuuntelee ja sanoo vinkkejä. Ja kaikesta työhön liittyvästä voi jutella totta kai." V7

Esimiesten käsityksissä venäläinen alainen tuntuu ottavan helpommin henkilökohtaisesti ja tunteellisesti työssä tapahtuvat asiat, mikä edustaa havaintoa emotionaalisuudesta venäläisen käyttäytymisen erityispiirteenä

(Vituhnovskaja 2006, 93 - 95). Aineiston esimieshaastattelusta käy ilmi, että esimies antaa venäläiselle helpommin myönteistä palautetta, jotta alainen saisi vähän "tsemppiä" ja "vahvuutta". Esimies on huomannut, että kielteinen palaute otetaan hyvin raskaasti vastaan, mistä seuraa sulkeutumista ja porukan ulkopuolelle jättäytymistä. Huonot palautteet jätetään mieluummin vaikka kertomatta kokonaan, sillä hyöty on lopullisiin haittoihin verrattuna vähäisempi.

Esimiehet kokevat venäläisille on tyypillistä, että tunteet ottavat vallan, mutta siihen tulee suhtautua mahdollisimman neutraalisti. Yhden esimiehen kokemuksista taas välittyy kuva, että venäläinen hyväksyy paremmin kielteisen palautteen, kun taas suomalainen jää liikaa miettimään sitä. Voi myös olla, että venäläinen haluaa kätkeä todelliset tuntemuksensa ristiriitatilanteessa. Esimiehet ovat kokeneet, että pienikin asia voi aiheuttaa valtavan tunnemyrskyn ja purkautumisen: venäläisten on myös hankalaa erottaa sitä, että kun puhutaan asiasta, sillä ei viitata kenenkään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Puuskat voivat mennä nopeasti ohi.

"Kun sit se vouhkaus päättyy, niin sit se menee ohi ja hän on ite semmonen, et kun se vouhkaus päättyy, niin ihan niinku sitä asiaa ei ois ollutkaan." S4

Aineiston venäläiskertomuksessa tunnetasolle yltäneet työpaikan ristiriitatilanteet voivat jäädä todellisuudessa vaivaamaan, vaikka mielipahaa ei näytetä työyhteisössä, jossa kuuluu pysyä vahvana.

"Mietin, pitäiskö sitten vaihtaa työpaikkaa ja sellasta. Ihan kauheeta. --- Jos on jotain ristiriitoja, niin pitäis niinkun tarkemmin..kuitenkin työpaikka. Sieltä se niinkun johtuu. Pitää olla niinkun vahva, että ´se menee varmaan ohi´. Jonkun aikaa menee ja sit se selviää. Ainakin minä yritän olla vahva, koska tarvitsen työpaikan. Vähän mietin kotona. Itken esimerkiks kotona, mutta tässä pitää olla vahva." V6

Toisinaan pienestä asiasta tehdään iso ilmiö, johon saattaa liittyä tahallista väärinymmärtämistä. Yksi esimiehistä kertoo, että mittasuhteiden kasvaessa ei ole enää kyse alkuperäisestä asiasta, vaan se menee loukkaan-

tumisen puolelle: "hänelle sanottiin, hänelle sanottiin". Aineiston eräässä esimieshaastattelun kuvauksessa konfliktitilanne turvallisessa ympäristössä laukaisee viestinnän muodollisuuden ja uskaltamattomuuden häviämisen. Tässäkin ilmenee venäläisalaisen fokuksen siirtyminen asiasta omaan persoonaan.

"Hää on hyvin voimakas mielipiteissään sillon, kun ollaan kahdestaan. Sit ku hää hermostuu, niin sit hää uskaltaa sanoo. Saattaa sanoo tosi napakastikii tietyist asioista ja se tulee vaan niis konfliktitilanteissa. Normaalioloissa ei, mut sitku tulee konfliktitilanne, niin sit sielt saattaa tulla semmone hyökkäävyys. Tulee semmonen puolustuskannalle meno ja vähä niinku hyökkäävänä, mut sitku tilanne saahaan rauhotettuu ja puhuttuu - on saatu tähä asti ihan hyvin - mut sielt tulee tosi nopeesti semmonen niinkö. Miust se on hyökkäävyyttä, et sit käyään niinkö päälle siit asiasta, et mennään vähä. Ei oikeestaa liity enää siihen asiaan, vaan menee jo vähä enemmi persoonaan. Et se varmaan liittyy myös tähä kieleen, että käsitellään asiaa, mut sit hän kokee, et käsitellään minua itseäni, vaikka käsiteltäs sitä laukun asentoo tossa lattialla. Et näis tulee välil niit ymmärrysvaikeuksii, mitkä sit taas aiheuttaa uuen konfliktin jossain tuolla muualla." S2

Aineiston perusteella etenkin perehdytysvaihe on herkkä, sillä siihen liittyy luonnollisesti työssä tehtyjen virheiden riskejä, mutta venäläiset ovat kokeneet työyhteisön jäsenten auttavan ja ymmärtävän. Täysin toisenlaisesta palvelukulttuurista lähtiessä ei ole itsestään selvää, kuinka Suomessa toimitaan, mikä on johtanut inhimilliseen väärinkäsitykseen. Virheiden kautta oppiminen ja työhön perehtyminen ei välttämättä ole motivoivin tapa epäonnistumista ja kasvojen menettämistä pelkäävälle venäläiselle (Hofstede & Hofstede 2005, 74 - 79, 99 - 103). Pelkotilat, jotka liittynevät käsitykseen johtajasta, voivat myös muodostua ymmärtämisen esteeksi. Esimies pohtii, onko kulttuurisella piirteellä jotain tekemistä sen kanssa, että heillä toistuu ajoittain tilanne, jossa alainen ilmaisee ymmärtävänsä, mutta lopulta esimies tulee huomaamaan, ettei alainen ymmärtänytkään. Toimintamalli korostuu erikoistilanteissa. On havaittu, että etenkin tilanteissa, joissa venäläiset joutuvat poistumaan mukavuusalueeltaan, pelätään kielteistä arviointia ja kanssatyöntekijöiden ryhmästä sulkemista (McCarthy et al. 2008, 229).

"Ensimmäisenä oli hirveetä, kun minä en vielä osannut oikein palvella. Tulin Venäjältä ja siellä on eri palvelu kuin Suomessa. Sit kun minulta kysyttiin, niin minä en edes ymmärtänyt, että jos kysytään, niin pitää niinkun tuote näyttää ja vähän aikaa odottaa. Kun minä sanoin "tässä" ja sit läksin pois. Sitten mummut olivat sitä mieltä, että huonoa palvelua. Minä niin pelkäsin, että mitä minä nyt..kutsuin sit toisen myyjän, ettei tulis huonoa palvelua. Kun ei ollut vielä kokemusta." V6

"Sen mie oon just huomannu, et jos tulee vaikka joku virhe, joku isompi virhe vaikka kassalla tai jossai: 'et nyt mie tein tämmösen, et miulle nyt käy, et miten tää asia nyt'. Sit ku sanoo, et ei täs mitää. Korjataan ja asia hoituu, et ei täs oo mitään pelättävää. Sen huomaa, et on semmonen pelkojuttu ja varmaan se on just täs ymmärryksessäki, et jos kysyy, et ymmärsitkö, ni 'ymmärsin', et ei uskallakkaa myöntää, vaa sit aattelee, et nonii, et pitääks ne nyt, et hää ei osaakaa tätä asiaa." S2

Yksi haastateltava kuvailee Venäjällä tottuneensa siihen, että henkilökohtaiset ongelmat tuodaan töihin mukaan, mikä johtaa ristiriitoihin työyhteisössä. On aistittava ja mietittävä ennakkoon, miten voi lähestyä työkavereita tai esimiestä. Jopa työasiat on ratkaistava itse tai jätettävä myöhemmäksi, jos aistii, että toisella on "paha päivä".

4.3.3 Kielellinen ilmaisu ja ymmärtäminen

"Heijän kans on oppinu elämään, että sitten niinkun varmistelee joitain asioita." S1

Läpi aineiston esiintyy käsitys, että suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa johtamisviestinnän haasteet syntyvät usein kulttuurin näkyvästä osasta, kielellisen ilmaisun ja ymmärtämisen vaikeuksista, jotka tuovat lisäjännitettä johtamisviestinnän tilanteisiin. Aineiston venäläiset kokevat, että etenkin työpaikalla on hankalaa viestiä verbaalisesti omia ajatuksia, kun kielitaito on puutteellista. Etenkin esimiehet tuovat esiin sitä, että venäläiset eivät ymmärrä, eivätkä välttämättä uskalla kertoa ymmärtämättömyydestään. Aineiston perusteella kokemus on lisännyt aistimista ja keinot molemminpuoliseen ymmärrykseen ovat kehittyneet ajan myötä.

Jokainen esimies ilmaisee huolensa kielitaidosta ja sen aiheuttamista haasteista. Aineistossa todetaan, että heti esimies-alaissuhteen alussa on syytä selvittää, kuinka hyvin onnistutaan kommunikoimaan puolin ja toisin, jotta vältytään jatkossa ongelmilta. Aineistossa pidetään kieliongelman roolia suomalais-venäläisissä esimies-alaissuhteissa niin merkittävänä, että kiperissä tilanteissa kannattaa hakea apua. Alaisen venäläistä kollegaa ei kuitenkaan voi käyttää tulkkauksessa luottamuspulan vuoksi. Lähes kaikki esimiehet moittivat itseään liian nopeasta puhumisesta ja murresanojen käyttämisestä: yksi haastatelluista pitää korjausehdotuksena kirjakielen käyttämistä ja puheen rauhoittamista.

"Sitte se on joskus, että kielellisesti ei välttämättä..sit ku mie vielä puhun oikein tällasta murretta, niin myö ei ehkä ihan niinku just välttämättä samalla tavalla ymmärretä toisiaan, mutta sitten ku vähän niinku, et ja hää kyl rohkenee kysyy jos on jotain, mitä hää ei ymmärrä. Mie kyl yleensä huomaan, jos hää ei ymmärrä, niin sit sanotaan jollain vähän toisella tavalla. Voi olla, mut joskus on just jotai sanoja tämmösiä, missä sitten tullee. Hääki on kuitenki jo niin kauan asunu Suomessa, mut hää myös toisaalta vähä vähättelee sitä suomen kielen osaamista." S3

"Sitte meillä tulee vielä tää kieliongelma valtavan useesti, et me ei aina ymmärretä toisiamme. Et joskus viel murresanat ja kaikki sellaset jos opiskelee. Sitte meilläki on tullu työryhmään yks uus eri murrealueelta, ni siinhän meillä tuli semmosia pieniä konflikteja, ku ymmärrettiin vähä väärin asioita. Ihan tämmösistä sanallisista muutoksista just se, että tarkottiki vähä eri tavalla asiaa." S2

Aineistosta nousee kuitenkin esiin, että myös venäläinen alainen voisi suunnata voimavaroja paikallisen kielen opetteluun ja tukea oppimista ottamalla myös vapaa-ajalla kontaktia suomalaisiin, mikä viittaa siihen, että vastuuta onnistuneen viestinnän mahdollistamisesta jaetaan (Graen & Uhl-Bien 1995). Kielelliset ilmaisu- ja ymmärtämisvaikeudet johtavat esimieshaastattelun perusteella pahimmillaan siihen, että työntekijä jättäytyy yksikseen, eikä esimerkiksi lähdekään mukaan yhteiseen tekemiseen, vaikka on alun perin ollut innoissaan. Tämä ei edistä työympäristöön sopeutumista ja yhteisöllisyyden lisäämistä.

Aineistossa on havaittu viestien toistamisen ja "jumppaamisen" auttavan viestinnän tarkoituksenmukaisten tulosten saavuttamisessa. Asiat käydään läpi niin useasti, että kumpikin osapuoli on ymmärryksen tasoon tyytyväinen. Silloin korostuu selkeästi viestinnän sisältö, eikä niinkään se, millaisia asenteita tai ajatuksia välitetään (Penley & Hawkins 1985; 324; Mohr & Wolfram 2008, 5). Verbaalisen viestinnän keinojen loppuessa esimies ottaa käyttöön mallin näyttämisen asian tai tehtävän selventämiseksi.

"Sit just jos ei aina ymmärrä, niin sit kun vähä jumpataa, niin kyl myö ymmärretään, mitä toinen tarkottaa." S3

S2: *"Kyl Mie yleensä hoksaan, mut sit välil mie en löydä sitä keinoo, mil mie tulisin oikeel taval ymmärretyks."*
E: *"Tuleeks siit sit pattitilanne?"*
S2: *"Joskus hetkellisesti, mut sitte mie pyrin selittämään. Mie oon aika tämmönen puhelias, niin mie pyrin vielä rauhallisemmin ja vähä niinku melkein meen näyttämään asian. Et tää tehään näin."*

Toisinaan esimerkillä johtamista käytetään silloin, kun asenne on ymmärtämistä vastaan (Fey 1995).

"No kyllähän se sillon, kun on justiin tätä itsepäisyyttä ja vähän sitä sellasta, ettei mukamas nyt ymmärtäny asiaa, niin sillonhan se tuntuu siltä, että viittiiks nyt vaivautuu, että sanon nyt sen niin, että sie ymmärrät sit sen ja sie teet sen. Jopa me on joskus tän mun kakkosen kanssa tehty sit niin, että tulee se totetus ja tekeminen, niin mennään ja tehdään se, et ole sit mitä mieltä tahansa. Se on tehty." S4

Selkeys ja suoruus

Millaista viestinnän sitten pitäisi olla luonteeltaan? Aineiston alaishaastatteluista ilmenee kansallisuuksiin liittyviä eroja. Molemmissa maissa asuneet venäläiset ilmentävät kansallisia eroja viestijäkuvissa. Koetaan, että suomalaisia on helppo lähestyä ja heidän kanssaan on helppoa avata keskustelu. Suomalaisia pidetään yleisesti myös rauhallisina, keskustelevina viestijöinä, jotka eivät kiivastu. Venäläiseen viestintätyyliin taas kuuluu heidän omasta mielestään päällekkäisyys ja hermostuessaan puhumiselle ei meinaa tulla loppua.

"*Kyllä suomalaiset puhuu niin, että ne vuorottelevat ja kuuntelevat kaikki ihan nätisti ja sen jälkeen rupeavat puhuu, mut venäläiset puhuvat kaikki yhteen ääneen*." V6

"*Venäläiset tulevat heti kysymään hyökkäävästi. Vaikka suomalaiset eivät ymmärtäisi toisiaan, he pysyvät rauhallisina aika useesti. Jos venäläisillä tulee riitasanoja, heiltä ei lopu kesken sanat..puhuvat, puhuvat ja puhuvat*." V7

Aineistossa käy usein ilmi, että työyhteisöissä arvostetaan avoimuutta. Esimieheltä odotetaan rehellistä ja suoraa viestintää työtehtävien ohjaamisessa ja kehittämisessä. Yksi haastateltavista tuo esiin selkeiden ohjeiden tärkeyden ja pitää hyvänä sitä, että työpaikalla tieto on tasa-arvoisesti kaikkien saatavilla ja luettavissa, eikä virallista informaatiota tarvitse arvailla puskaradion kautta kuten Venäjällä.

Venäläisten käsityksissä myönteiset ja kielteiset asiat pitäisi viestiä mahdollisimman suoraan ja rehellisesti, mikä tukee venäläisten avoimuuden ja suorasukaisuuden piirteitä (Vituhnovskaja 2006, 93). Jos kyseessä on ristiriitoja aiheuttanut tilanne, se vaatii rauhoittumista, aikaa ja keskustelua. Esimiehen tulisi aineiston alaiskäsitysten mukaan kuitenkin puhua ystävällisesti ja kauniisti. Suoruuden lisäksi kaivataan selkeitä ohjeita, joita ei tarvitse lähteä itse tulkitsemaan.

Vaikka venäläiset odottavat esimiehiltään suoraa viestintää, sama ei ehkä toteudu toisin päin johtuen venäläisten käsittämästä valtaetäisyydestä ja sopivan vuorovaikutuksen normeista.

"*--- Suomalaiset on aika suoria viestinnässään. Miusta tuntuu, et ne sanoo aika suoraan asioista. Ei kaikki, mut niinku periaatteessa. Sit miusta tuntuu, että venäläisille --- tai onks se sitte enemmän kiinni ymmärryksestä tai ei, niin kuitenkaan ehkä sano asioista nii suoraa. Se asia pitää kysellä. Jos mietin mein työympäristössä..enemmi pitää omana tietonaan. Näkee, et nyt on jokin vialla, mut sitä ei tulla suoraa sanomaa, vaan se pitää kysyä, et mikä juttu nyt on menossa, kun taas vastaavasti suomalainen tulee sanoo, et nyt tää on vialla ja näin. ---- Aika alust saakka hän on ollut tietyl tapaa aika helppo lukee..häne ilmeistään ja eleistään. Sit meitä rajaa tää*

kieliongelma. Sama ku monien muittenki venäläisten kaa. Kun ei osaa kieltä kunnolla se ymmärryski voi olla, et ymmärretään sama asia vähän eri tavalla." S2

Keskusteleva vai käskevä tyyli

Keskustelun ja käskemisen dilemma linkittyy myös valtaetäisyyteen. Vuorovaikutteinen ja keskusteleva johtamistyyli edellyttää esimies-alaissuhteessa johtajalta tietynlaista osaamista, joka ilmenee eri johtamisviestinnän funktioissa.

"--- Ennenhän ehkä käskytin enemmän, mutta nyt kun olen jo vanhempi, niin mä yritän saada heidät itse miettimään ja ottamaan sen vastuun siitä tekemästään, niin ehkä ne haittapuoletkin tulevat näkyviin, jos he tekevät väärin. Että sitä keskustelua ja ohjausta." S4

Kun perusrutiinit työtehtävien järjestyksestä ja ajoituksesta ovat hyvin selkeät, toiminta tuntuu ohjautuvan kuin itsesään. Uusien mallien omaksumisessa hyödynnetään ohjaamista, opastusta ja keskustelua. Ehdotuksiin pyydetään mielipidettä

"Aika paljon myö yhessä keskustellaan, vaik jos tullee jotain uutta tavaraa, et miten ne laitettais tai sillee. En mie oo mikkään diktaattori, et minä määrään, nyt tehdään näin ja näin. Ehkä ehotan ja sit kysyn heijän mielipidettään." S3

"Annan heidän itse ajatella, et en käytä sitä käskyttämistä, enkä epäile heidän tekemistään, vaan odotan, että se työ on tehty. Ja tosiaan odotan, että se on tehty sillä lailla, ettei sitä nyt kenenkään tarvii paikata." S4

Esimieskäsityksessä keskusteleva ja vuorovaikutteinen johtamistyyli ei ole kuitenkaan aina venäläisestä kulttuurista tulevan alaisen odottama ja toivomaa, mikä johtaa vastakkainasetteluun alaisen arvojen ja esimiehen periaatteiden vuoksi.

S2*: "Hää sanoo, et pitää olla, et sinä olet pomo ja sanot mitä tehdään."*
E*: "Miltä se siusta tuntuu?"*
S2*: "Miust se oli ensin vaikeeta, koska mie oon ollu johtajana aina sellanen, et kyl mie pomotanki välillä tai siis käsken, komennnan, mut en niin*

paljon, kun mie oon tykänny siitä, et keskustellaan ja katotaan näkökantoja. Voi olla joskus muukin oikeessa kun minä. Niin se oli miulle vaikeeta ja on vieläkin vaikeeta ja [nimi poistettu] varmaan kokee välillä, ettei häntä ohjata tarpeeks. Mie epäilen näin. "

Vastakohtaista venäläisen odotusta osoittaa näkemys, jonka mukaan keskustelu ja vuorovaikutus ovat avain ymmärrykseen. Johtamisfunktion onnistuminen on yhtä lailla esimiehen ja alaisen vastuulla ja tapahtuu heidän välisessä vuorovaikutuksessa.

"Jos mä jotain en ymmärrä, niin sit mä kysyn uudestaan ja uudestaan ja sit me tehdään vaikka yhdessä sitä asiaa, mutta ei käskyttelyä pitäis olla, vaan keskustelua totta kai, koska se on henkisesti helpompaa. --- Jos tulee käsky, niin mä en uskalla kysyä pomolta uudestaan. " V7

4.4 Tulosten yhteenveto

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli taustoittaa, *millaisia käsityksiä esimiehillä ja alaisilla on johtamisesta*. Vaikka aineiston venäläisten alaisten käsityksissä on havaittavissa johtajan mystifiointia tietämyksen ja kaikkivoipuuden muodossa, on niissä paljon yhteistä suomalaisten esimiesten omien näkemysten kanssa. Venäläisalaisten ajatuksissa toistuu tehtäviin ohjaaminen ja niistä palautteen antaminen, kun taas suomalaisten esimiesten käsityksissä johtaminen suuntautuu enemmän tulevaisuuteen ja valtuuttamisen keinoin vastuuta päivittäisten tehtävien hoitamisen osalta jaetaan alaisille. Vaikka osa aineiston esimiesten johtamiskäytänteistä on transaktionaalisia, heidän käsityksensä johtajuudesta ovat venäläisiin verrattuna transformationaalisempia, mitä kuvaa haastatteluissa alaisen kehittämisen ja itseohjautuvuuteen kannustamisen, tavoitteista viestimisen ja vuorovaikutuksen keinojen korostuminen. Esimiesten käsitykset venäläisten alaisroolin täyttämisestä vaihtelevat yrittelijäistä tehtävien välttelijöihin. Esimiesten oma vuorovaikutusosaaminen on tunnistettua, joten toimintaa voi säädellä ja mukauttaa tietoisesti. Tapauksen esimiehillä on myönteinen motivaatio huomioida alaisten kulttuuriset ja yhtä lailla yksilölliset erot johtamistyössään.

Tämän tapauksen haastatteluaineiston johtamisfunktioilla tarkoitetaan niitä toimintokokonaisuuksia, joissa johtajan tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan. Toiminnot voidaan jaotella kokonaisuuksiin, joita ovat suunnan näyttäminen ja sitouttaminen, esimerkillä työnkuviin ja yksittäisin tehtäviin ohjaaminen ja palautteenanto, innostaminen ja kannustaminen, ristiriitojen selvittäminen ja vuorovaikutteisen esimies-alaissuhteen ylläpitäminen.

Haastatteluaineistosta käy ilmi johtamisen kontekstuaalisuus: erityinen konteksti edellyttää erityislaatuista viestintää ja sen myötä erityistä vuorovaikutusosaamista. Toinen tutkimuskysymys tarkasteli, *miten kulttuurien kohtaaminen on havaittavissa johtaja-alaissuhteen osapuolten näkemyksissä*. Tapauksen johtamisviestinnän funktioissa on havaittavissa erilaisia jännitteitä, jotka tuovat suomalaiseen kohdeorganisaatiossa haasteita venäläisten johtamiseen (Taulukko1). Haastatteluaineiston perusteella tapauksen jännitteiksi löydettiin vallan jakautumisen käsittämisestä johtuva etäisyys esimiehen ja alaisen välillä, yhteisöllisyyden ja emotionaalisuuden tarve sekä sanallisen viestinnän, ymmärryksen ja johtamisviestinnän tapahtuminen siten, että viestintä on tehokasta ja tarkoituksenmukaista.

Johtamisviestintään liittyy jännite	,jossa on haasteena
Etäisyys	- Vastata alaisen käsitykseen esimiehelle ja alaiselle sopivista tehtävistä - Tasa-arvoisuuden viestiminen - Määräysvallan jakautuminen - Vastuu päätöksenteosta - Itseohjautuvuus >< tarkka ohjeistaminen - Onnistumisen osoittaminen - Avoimuus viestinnässä - Luottamuksen antaminen
Yhteisöllisyys ja emootiot	- Työ ja vapaa-aika erillisiä, mutta niiden raja on häilyvä - Esimiehen epävirallinen viestintä osoittaa välittämistä - Tunteiden huomiointi - Tukeminen ristiriitatilanteissa - Kielteisistä asioista epäsuorasti viestiminen - Tunnemyrskyjen ja -puuskien käsittely - Tahallinen väärinymmärtäminen - Alaisen pelko virheistä - Asiat ja ihmiset erillään

Kielellinen ilmaisu ja ymmärtäminen	- Puutteellinen kielitaito - Murteet ja puheen nopeus - Ymmärtämättömyys - Esteet ilmaista ymmärtämättömyyttä - Yhteiseen ymmärrykseen johtavien keinojen tunnistaminen ja hyödyntäminen - Tehtäväorientoitunut ja suhdeorientoitunut viestintä - Suoruus ja rehellisyys >< ystävällisyys ja myönteisyys - Keskustelu auttaa ymmärtämisessä, kun taas alaisen odottama käskeminen ei jätä tilaa tarkennuksille ><

Taulukko 1. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat jännitteet.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, *millaista johtajan vuorovaikutusosaamista tapauksen kulttuurienvälinen konteksti edellyttää*. Tapauksen suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa johtajat huomioivat alaistensa kulttuurisia ulottuvuuksia ja kehittävät aktiivisesti ratkaisuja hallita niitä. Vuorovaikutusosaaminen liittyy nimenomaan havaittujen suhteessa ilmenevien jännitteiden hallintaan. Johtamisviestinnän toiminnot ja keinot ovat monenlaisia, mutta kulttuuriset arvot ja odotukset läpäisevät vuorovaikutussuhteet. Kulttuurienvälisessä suhteessa alaiset eivät odota esimiehiltään erityiskohtelua, mutta havaintojen perusteella esimiehet suhtautuvat kulttuurieroihin myönteisesti, huomioivasti ja joustavasti sekä haluavat suunnata huomiota suhteen toisen osapuolen tarpeisiin ja arvoihin.

Erityinen etäisyyden jännite suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa liittyy kulttuurisidonnaiseen käsitykseen hahmottaa vallan eriarvoista jakautumista. Johtajalta edellytetään tietoa vallan ja vastuun hierarkkisesta jakautumisesta alaisen käsityksessä ja osaamista sovittaa se vuorovaikutussuhteessa omiin käsityksiin vastuullisen päätöksenteon jakautumisesta ja itsenäiseen työntekoon ohjaamisesta, mikä vaatii vaikuttavaa, arvojen yhteensovittamiseen tähtäävää viestintää. Erityistä vuorovaikutusosaamista tarvitaan myös hallittaessa jännitettä, joka koskee venäläisten kulttuurista tarvetta yhteisöllisyyteen ja emotionaalista suhtautumista asioihin. Johtajalta edellytetään tietoa työn ja vapaa-ajan häilyvästä rajasta ja epävirallisen viestinnän tärkeydestä välittämisen osoittajana sekä taitoa huomioida odotukset viestinnässään. Tietoisuus asioiden tunnepitoisesta käsittelystä ja niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä ohjaa viestimään tarkoituksenmukaisesti siten, että ihmiset ja asiat pyritään pitä-

mään erillään. Johtamisviestinnän erityistilanteissa, kuten palautteenannossa tai ristiriitatilanteessa, edellytetään etenkin tietoa alaisten mahdollisesta emotionaalisesta suhtautumisesta työasioihin ja taitoa huomioida se omassa viestinnässä.

Kielellisen ilmaisun ja ymmärtämisen jännite esimiehen ja alaisen vuorovaikutteisessa suhteessa on muihin jännitteisiin verrattuna käytännönläheisempi ja helpommin havaittava, sillä se ilmenee puutteellisena viestimisenä ja ymmärtämisenä. Esimiehen vuorovaikutusosaamiseen liittyen on tärkeää tiedostaa, milloin yhteistä ymmärtämistä ei tapahdu ja millaisia vaikeasti havaittavia yksilöllisiä tai kulttuurisia esteitä ymmärtämisen taustalla on. Onnistuakseen viestimään tehokkaasti esimiehen on tiedettävä ymmärrykseen johtavat keinot ja taidettava niiden hyödyntäminen johtamisviestinnässään. Johtajan on keskeistä taitaa verbaalisen viestinnän selkeys sekä keskusteleva ja tasa-arvoinen ote, joka kannustaa alaista kysymään ja tekemään tarkennuksia väärinymmärtämisen ehkäisemiseksi. Jännitteet hyväksyen tapauksen esimiehen vuorovaikutusosaamiseen kuuluu motivaatio saavuttaa johtamisviestinnän tavoitteet tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti siten, että viestintä sopii parhaiten sen kontekstiin.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Uutuusarvo ja tieteellinen kontribuutio

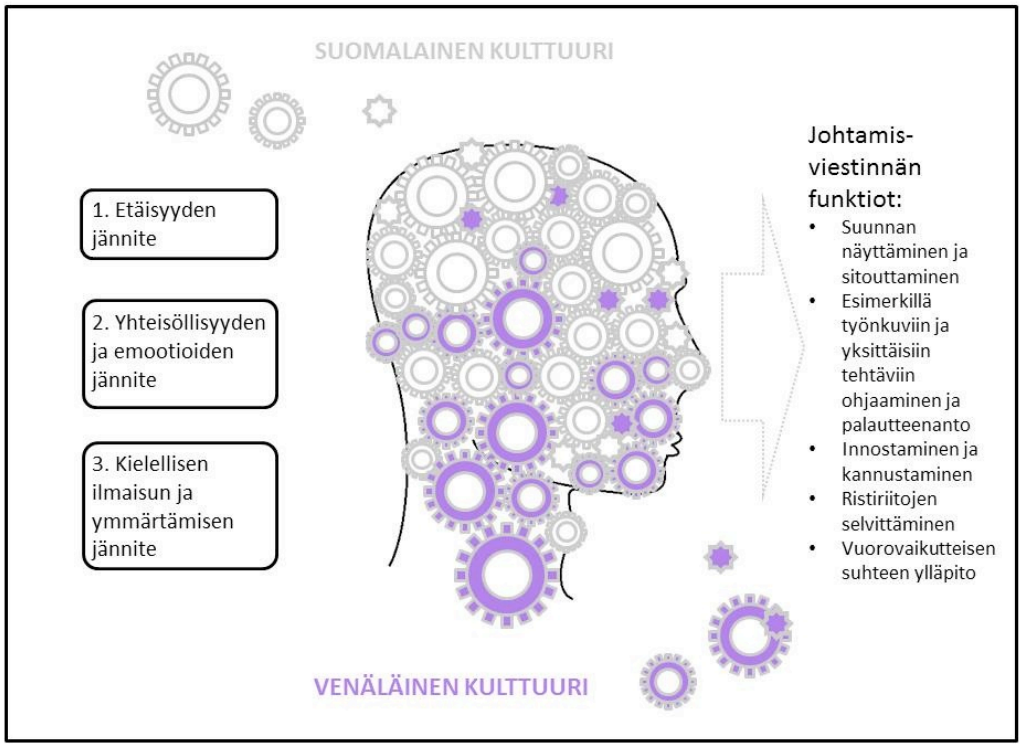
Suomalaiseen työelämän osaamiskeskusteluun vaikuttavat yhä kansainvälistyvä työympäristö ja lisääntyvä kulttuurienvälinen kanssakäyminen sekä ilmiön edellyttämä osaamistarve (Isotalus 2005; Salojärvi 2006; Peltonen 2007; Valtioneuvoston kanslia 2013). Muutokset ja sen myötä odotukset kohdistuvat myös ihmisten johtamiseen. Johtamisen vuorovaikutuksena käsittävien teorioiden (Dansereau et al. 1975; Burns 1978; Bass 1985, 1990; Graen & Uhl-Bien 1995; Avolio & Bass 1999) lähtökohdasta tämän tutkielman huomio suunnattiin johtajan kontekstisidonnaiseen vuorovaikutusosaamiseen suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa. Yhä kasvavasta venäläisten ja venäjänkielisten maahanmuutosta huolimatta kulttuurien kohtaamiseen ei ole suunnattu huomioita suomalaisten organisaatioiden johtamiskontekstissa, vaikka johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus on kulttuurisesti hyvin sensitiivistä (Hofstede 1980; Newman & Nollen 1996; Suutari 1998; Mäkilouko 2003; Fey et al. 2004; Galdonfi 2012).

Tutkielman tavoitteena oli jäsentää, millaista johtamisviestintää edellytetään venäläisten johtamisessa suomalaisessa toimintaympäristössä. Johtajan vuorovaikutusosaaminen on kokonaisuus yksilön tietoja, taitoja ja motivaatiota, jolla voidaan saavuttaa tilanteen edellyttämä tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä (Spitzberg 1983; Spitzberg & Cupach 1984). Kontekstuaalisuuden luonne viittaa siihen, että osaamisen määrittävät kulttuuri, vuorovaikutussuhde, aika, paikka sekä vuorovaikutuksen funktio (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Kun johtamisen katsotaan olevan dynaamista kahdenvälistä sosiaalista vaihdantaa, johon molemmat vuorovaikutussuhteen osapuolet vaikuttavat (Jablin 1979), tutkimustehtävään etsittiin ratkaisua selvittämällä kokijoiden käsityksiä johtamisesta sekä johtamisviestinnän luonteesta, olemuksesta sekä käytänteistä ja keinoista, joiden perusteella päätelmät tehtiin.

Tämä pro gradu -tutkielma osoittaa, että suomalais-venäläinen esimies-alaissuhde vaatii johtajalta erityistä johtamisviestintää ja erityistä vuorovaikutusosaamista verrattuna vallitsevan kulttuurin edustajien johtamiseen. Johtajuus kohdistuu esimiesten käsityksissä tasapuolisesti kaikille alaisille, mutta venäläisten alaisten johtaminen, yhtä lailla muiden yksilöllisten eroavaisuuksien ohella, edellyttää erityisiä vuorovaikutusosaamisen tietoja, taitoja ja asenteita. Kulttuuriset jännitteet johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa vaikuttavat esimiehen tarkoituksenmukaiseen, hyväksyttävään ja odotettavaan viestintäkäyttäytymiseen. Löydetyt suomalaisen esimiehen ja venäläisen alaisen vuorovaikutussuhteessa ilmenevät jännitteet etäisyys (1), yhteisöllisyys ja emotionaalisuus (2) sekä kielellinen ilmaisu ja ymmärtäminen (3) luovat haasteita, joita esimies pyrkii hallitsemaan. Johtamisviestinnässä esiintyvien jännitteiden avulla näkyvät ja hankalasti havaittavat kulttuuriset eroavaisuudet kuvataan selkeinä ja ymmärrettävinä tekijöinä, jotka esimiehen tulee tunnistaa, huomioida ja hyödyntää vuorovaikutusosaamisessaan.

Aineiston perusteella tehdyt päätelmät on havainnollistettu kuviossa 6. Vasemmalle kuvioon sijoittuvat löydetyt kulttuurista johdannaiset esimies-alaissuhteessa ilmenevät jännitteet. Vaikka johtaminen ilmenee vuorovaikutteisessa suhteessa ja on riippuvaista kontekstistaan, tutkimustehtävässä oltiin kiinnostuneita kompetenssista johtajatasolla, mitä kuvaa osaamisen sijoittuminen hahmoon. Hahmo edustaa johtajan osaamista, joka sijoittuu johtaja-alaissuhteen vaihdantateorian mukaisesti dyadiin (Dansereau et al. 1975; Graen & Uhl-Bien 1995). Sillä jännitteet esiintyvät interpersonaalisessa suhteessa (Spitzberg 1983), on niiden aiheuttamien haasteiden hallintaa asetettu kuvaamaan kahden kulttuurin kohtaaminen. Kulttuurien mukaan väritetyt rattaat kuvaavat osapuolten kulttuurisesti käsitettyjä piirteitä, arvoja, normeja, oletuksia ja asenteita (Hofstede 1980; Newman & Nollen 1996; Mäkilouko 2003). Ratasmuoto symboloi kulttuuristen voimien liikettä, kohtaamista. Eriväristen rattaiden kohtaaminen kuvaa puolestaan kulttuuristen jännitteiden aiheuttamia haasteita, joiden hallitsemi-

nen johtamisviestinnän funktioissa on kompetenssin ydintä. Haastatteluaineiston mukaiset tapauksen johtamisviestinnän toiminnot on osoitettu kuvion oikeaan laitaan johtamistyön ilmentämiseksi.



Kuvio 6. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tapauksen suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa.

Tutkielman haastatteluaineiston tulokset tuovat siis oman kuvauksensa keskusteluun johtamisviestinnästä, johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja sen luonteesta kontekstissa, jossa esimies-alaissuhde on kulttuurienvälinen, tässä tapauksessa suomalais-venäläinen. Tutkimustulokset myötäilevät uudenlaista näkökulmaa johtamisen osaamiskeskusteluun. Tulokset tuovat tukea sille, että johtajan osaamiskokonaisuudessa ydinosaamisen rinnalla yhtä tärkeänä esiintyy viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, lähtökohta ammatilliselle suoriutumiselle (Goleman 1998; Payne 2005; Mohr & Wolfram 2008; Bambacas & Patrickson 2009; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Hyppänen 2013; Johansson et al. 2013). Kohdeorganisaation kulttuurienvälinen konteksti korostaa vuorovaikutuksen merkitystä ja haasteellisuutta entisestään, sillä tulosten mukaan arvot, asenteet

ja oletukset johtajuudesta eivät ole yhteisesti jaettuja huolimatta yhteisestä toiminta- ja organisaatioympäristöstä sekä sopeutumisesta kohdekulttuuriin (Newman & Nollen 1996; Valkonen 2003; Mäkilouko 2003; Fey et al. 2004). Huomionarvoisia ovat myös aineiston poikkeamat, joissa koetaan, että alainen on ainakin näennäisesti sopeutunut paikalliseen kulttuuriin. Hofsteden (1980) sekä Hofsteden ja Hofsteden (2005) kulttuurisista ulottuvuuksista Venäjän valtaetäisyyden dimension korkea pisteytys ilmenee tutkielmassa havaitussa etäisyyden jännitteessä erilaisina käsityksinä vallan, vastuun ja arvon jakautumisesta.

Löydökset edistävät ja syventävät suomalaisen johtajuuden osaamiskeskustelua (Isotalus 2005; Salojärvi 2006; Peltonen 2007) tuomalla käsittelyyn ajankohtaisen ja yleistyvän ilmiön, johon ei ole kohdistunut vielä tutkimusta suomalaisessa toimintaympäristössä. Tutkielma luo ymmärrystä siitä, millaisia haasteita johtamisosaamisen keskiössä voidaan kohdata johdettaessa venäläistaustaisia maahanmuuttajia. Tulokset osoittavat eksaktisti, mitkä ovat olleet johtamistoimintojen olennaisia kulttuurisidonnaisia jännitteitä ja millaisten haasteiden hallintaan vuorovaikutusosaamisessa keskitytään tapauksen edustavassa otoksessa. Toisaalta johtajan epäonnistuminen jännitteiden ja yksittäisten haasteiden hallitsemisessa tai niiden kieltäminen ja sitä kautta ristiriitainen johtamisviestintä voi vaikuttaa alaisen suoritukseen, hyvinvointiin ja sitoutumiseen tasoon, joiden seuraukset ulottuvat organisaation suoritukseen (Sharbrough et al. 2006; Bambacas & Patrickson 2008; Madlock 2008). Menestyminen ei ole yksinkertaista, sillä interpersonaalisen osaamisen luonne ja onnistuminen ilmenee kontekstin osallistujien vaikutelmina (Spitzberg 1983; Spitzberg & Cupach 1984), mutta ymmärrys toisen tavasta käsittää suhteita erityisesti työympäristössä sekä tietoisuus jännitteiden olemassaolosta lisännee mahdollisuuttaa johtaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Klassinen määritelmä interpersonaalisesta vuorovaikutusosaamisesta (Spitzberg 1983; Spitzberg & Cupach 1984) voidaan nyt laajentaa myös johtamiskontekstin tilanteeseen, jossa suomalainen johtajuus kohtaa ve-

näläisen kulttuurin. Vuorovaikutusosaamisen ytimessä on johtajan tieto suomalais-venäläisessä johtaja-alaissuhteessa ilmenevistä jännitteistä, niiden aiheuttamista haasteista ja niiden hallitsemisesta, taito hallita jännitteitä ja haasteita sekä motivaatio tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen viestintään ja vuorovaikutukseen kontekstissa, jossa jännitteet esiintyvät. Erityisten viestintähaasteiden ja niiden myötä erityisen vuorovaikutusosaamisen tarve suomalais-venäläisessä esimies-alaissuhteessa korostaa entisestään osaamisen kontekstuaalista luonnetta (Spitzberg 1983; Spitzberg & Cupach 1984; Penley & Hawkins 1985; Payne 2005; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Tutkielman tulokset tukevat suomalaisen johtajuuden kuvaamista diskursiivisena voimavarana, jota voidaan hyödyntää joustavasti kontekstista riippuen (Tienari et al. 2004).

5.2 Käytännöllinen hyödynnettävyys

Tutkielma tarjoaa yrityksille kuvausta ja ymmärrystä johtajan kulttuurisidonnaisten viestintähaasteiden hallinnassa vaadittavasta vuorovaikutusosaamisesta. Tulokset sisältävät tärkeää ja uutuusarvoista tietoa niille organisaatioille, joissa kohdataan kulttuurienvälisiä suhteita nyt ja tulevaisuudessa. On keskeistä tiedostaa ja tunnistaa se, että organisaation tutut jäsennykset viestintä- ja johtamisosaamisessa kohtaavat haasteita, joita ei ole välttämättä huomioitu ennakkoon, eikä niihin ole varauduttu tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen johtamistyön toteuttamiseksi. Monikulttuurinen johtaja-alaissuhde vaikuttaa edellyttävän joustavaa ja sopeutuvaa käyttäytymistä esimieheltä. Johtamisen tueksi omista ja muiden kulttuuriin pohjautuvista ajatusmalleista voi lisätä tietoisuuttaan. Tämä tapaus luo kuvausta, jota voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Kun varsinaiset kulttuurienvälisen vuorovaikutusosaamisen käytännön taidot pohjautuvat tietoisuuteen ja tietoon (Hofstede & Hofstede 2005), tässä tutkielmassa esitetyt tulokset voivat edesauttaa johtaja-alaissuhteessa ilmenevien toimintamallien ja käyttäytymisen ymmärtämistä. Siten on mahdollista ke-

hittää osaamistaan tässä hetkessä, mutta myös ennakoivasti tulevaisuuteen varautuen tai aiemmista kokemuksista oppien.

Kohdeorganisaation kannalta jäsentämättömät käsitykset on koottu yhteen ja kulttuurisidonnaisille johtamisviestintään ja johtajan vuorovaikutusosaamiseen vaikuttaville tekijöille on luotu helposti ymmärrettävät ja hallittavat luokat. Kohdeorganisaatio kehittää esimiestensä osaamista yhtenäisillä johtamiskoulutuksille. Siksi johtamisen käytänteet ovat oletttavasti samansuuntaisia yrityksen sisällä ja näin olla tämän tapauksen teemat ovat sovellettavissa muihin toimipaikkoihin sekä lisäksi hyödynnettävissä nykyisten ja uusien esimiesten osaamista kehitettäessä. Jännitteiden tunnistaminen, huomioiminen ja parhaillaan hyödyntäminen vuorovaikutuksessa parantaa mahdollisuuksia saavuttaa johtamisviestinnän tavoitteet, joten esimiehiä on syytä tukea ja kannustaa osaamisen tarkastelussa.

Kun kulttuurisia eroja ja ennen kaikkea niiden käytännön vaikutuksia on tunnistettu kulttuurienvälisen vuorovaikutusosaamisen voidaan sanoa olevan keskeinen osa koko johtamiskompetenssia tapauksen vallitsevassa ympäristössä. Siksi on syytä kiinnittää huomiota oppimiseen sekä kykyjen ja valmiuden kehittämiseen. Vuorovaikutusosaaminen edellyttää myös motivaatiota ja halua viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa, minkä kartoittaminen on tärkeää myös uusia esimiehien kohdalla. Kulttuurien ja niiden aiheuttamien jännitteiden huomiointi ei ole itsetarkoitus, vaan etenkin kriittisissä johtamisviestinnän tilanteissa tilaa saava kompetenssin ulottuvuus. Merkittävää ja huomionarvoista on myös se, että edes tämän tapauksen aineisto ei osoita kansallisen kulttuurin esiintyvän yhtenäisesti kaikkien työntekijöiden käsityksissä. Toiset myös sopeutuvat työelämän vallitsevaan kulttuuriin eri tavalla kuin toiset.

Kulttuurienvälinen viestintä johtaja-alaissuhteessa on lopulta yksilöiden välistä vuorovaikutusta, jossa kulttuuri ja viestintä ovat nivoutuneet yhteen, joten huomio ei usein kohdistu siihen, mitkä viestintään vaikuttavat tekijät

ovat kulttuurisia ja mitkä persoonallisia. Päivittäisessä työssä ei ole välttämättä resursseja analysoida vuorovaikutussuhteita syvällisesti, joten tämän tutkielman tulokset tarjoavat jäsennyksen peilata johtajan omaa vuorovaikutusosaamista kulttuurienvälisessä suhteessa ja tarkastella omia tietojen, taitojen ja motivaation kokonaisuuksia. Yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentaminen on tärkeää, kun työ on järjestetty esimieskäytännöille, sillä sopivan ja tehokkaan johtamisviestinnän seuraukset ulottuvat alaisten suoriutumiseen ja sitä kautta koko organisaation onnistumiseen ja menestykseen.

5.3 Jatkotutkimustarpeita

Viestintä ja vuorovaikutus ovat niin monipuolisia ja tärkeitä kohteita työyhteisöissä, että odottavia tutkimustarpeita on valtavasti ja ympäristön dynaaminen muutos luo ajankohtaisia aiheita jatkuvasti lisää. Myös kulttuurienvälinen kanssakäyminen ja kansainvälistyvä Suomi luovat kysyntää vuorovaikutuksen tutkimiselle. Interpersonaalinen näkökulma muodostaa useat osatekijät huomioivan mallin vuorovaikutusosaamiselle, mutta osaamisen luonnetta ja olemusta on selvitetty vähänlaisesti erilaisissa konteksteissa. Johtajan ja alaisen välisen suhteen merkitys tutkimuskohteena säilynee niin kauan, kun organisaatioissa on vertikaalisia suhteita.

Pelkästään kulttuurienvälinen johtamisviestintä on vailla tietämystä siitä, millaista osaamista osallistujilta edellytetään erilaisissa konteksteissa. Olisi tarpeellista tutkia erikseen eri kulttuureita ja suunnata huomiota erilaisiin organisaatioihin, joiden rakenteet poikkeavat toisistaan. Esimerkiksi tämän tutkimustehtävän sijoittaminen eri organisaatiotasoille voisi johtaa uudenlaisiin päätelmiin. Tutkielman tapausta ja yhtä lailla muita kulttuurienvälisiä johtaja-alaissuhteita olisi mielenkiintoista tutkia laajemman aineiston pohjalta yleistettävien tulosten saavuttamiseksi. Myös muita aineistonkeruun menetelmiä, kuten havainnointia, olisi mielekästä käyttää vuorovaikutustilanteen tulkitsemiseksi. Tutkimus voisi kohdistua tämän tutkielman kon-

tekstissa myös siihen, miten vuorovaikutusosaamista voi mahdollisesti kehittää ja millaista tukea esimiehet tarvitsevat. Kyselytutkimuksella voitaisiin selvittää myös johtajan kulttuurienvälisen viestintäosaamisen sekä alaisten työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin mahdollisia yhteyksiä.

Kulttuurien vaikutus johtamiseen on tunnistettua, mutta olisi tarpeellista selvittää, millainen rooli kulttuurienvälisellä osaamisella on johtajien ammattiosaamisessa ja mikä on sen arvo esimerkiksi rekrytointitilanteessa, kun toimintaympäristö on paikallinen. Tutkimus voisi kohdistua myös siihen, millaisia tekijöitä on kulttuurienvälisen vuorovaikutusosaamisen taustalla ja miten kompetentiksi tullaan sekä mitkä tekijät edesauttavat tai toisaalta estävät kulttuurienvälisen osaamisen kehittymistä johtamiskontekstissa.

6. YHTEENVETO

Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli syventää suomalaisen johtajuuden osaamiskeskustelua, jossa yksi keskeinen tekijä on läpi yhteiskunnan korostuva viestintäosaamisen tarve. Tutkielmassa suunnattiin huomio johtajuuden haasteisiin yhä dynaamisemmin muuttuvassa työympäristössä. Vaikka kulttuurien kohtaaminen on tavallista, erilaisen käyttäytymisen ymmärtäminen on yhä puutteellista. Suomen venäjänkielinen väestö on yksi kulttuurienvälisen vertailun innoittajista, mutta venäläisestä kulttuurista ja sen vaikutuksista organisaatioiden johtamistyössä on vähänlaisesti tutkittua tietämystä.

Tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä suomalais-venäläisen esimies-alaissuhteen osapuolten johtamisnäkemyksistä ja viestintään vaikuttavista kulttuurisista ulottuvuuksista. Päämäärä oli siten luoda kuvausta tapauksen kontekstin edellyttämästä johtajan interpersonaalisesta vuorovaikutusosaamisesta. Tutkimustehtävä sijoittui suomalaiseen toimintaympäristöön, jossa paikallinen ja venäläinen kulttuuri kohtaavat työpaikan vertikaalisessa suhteessa.

Teoreettiseen viitekehykseen yhdistettiin johtajuus ja johtamiskäyttäytymisen kulttuurienvälinen sovellettavuus sekä esimiestyössä edellytettävä vuorovaikutusosaaminen. Johtajuutta tarkasteltiin viestinnällisestä lähtökohdasta, jolloin ilmiö esiintyy esimiehen ja alaisen välisessä dyadisessa suhteessa. Vaikka johtajan yksilölliset piirteet ja tyyli toimivat johtajuuden selittäjinä, tämän tutkimusongelman perusteella johtamisen käsitettiin ilmenevän sosiaalisessa vaihdannassa esimiehen ja alaisen välillä. Puheviestinnän tutkimusala kytkettiin viitekehyksessä johtamisen ja organisoinnin tieteenalaan vuorovaikutuksen dynamiikan osalta. Tutkimuskohde johtajan interpersonaalinen vuorovaikutusosaaminen muodostuu tietojen, taitojen ja asenteen osatekijöistä pyrittäessä viestimään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Tutkielman empiirinen ja tapaustutkimuksellinen ote perusteltiin työn tutkimustehtävällä lisätä ymmärrystä vähäisesti huomiota saaneen ilmiön luonteesta osallistujien käsityksien ja jäsennysten perusteella. Kvalitatiivinen aineisto hankittiin haastattelemalla neljää esimiestä ja heidän viittä alaistaan yhden organisaation useammassa toimipisteessä. Molemmat sosiaalisen vaihdannan osapuolet huomioitiin empiriassa tasapainoisen kuvauksen saavuttamiseksi. Kohdeorganisaation haastateltavat valittiin tietoisesti kulttuurisen taustan ja kokemuksen perusteella aineiston edustavuuden takaamiseksi. Aineiston analyysiprosessissa hyödynnettiin abduktiivista sisällönanalyysia. Kirjalliseksi muutettu aineisto järjesteltiin ja luokiteltiin. Havainnot pelkistettiin pääteemoiksi tutkimuskysymyksittäin valmiin tai kehkeytyneen teeman perusteella. Raportissa haastateltavien käsitykset ja niistä tehty tulkinta sekä viitekehys sidottiin keskustelevaksi kokonaisuudeksi.

Tapauksen esimiesten käsityksissä viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen on olennainen osa ammatillista kompetenssia, mikä korostuu, kun johdettavia on useita. Esimiehet tunnistavat ja pyrkivät huomioimaan johdettavien kulttuuriset eroavaisuudet johtamisviestinnässään muiden yksilöllisten erojen ohella. Aineiston perusteella suomalais-venäläisen esimies-alaissuhteen johtamisviestintään vaikuttavat etäisyyden, yhteisöllisyyden ja emootioiden sekä kielellisen ilmaisun ja ymmärtämisen jännitteet. Kulttuuriset jännitteet ilmenevät johtajan ja alaisen välisessä suhteessa arkipäiväisinä johtamisviestinnän haasteina.

Tulosten perusteella pääteltiin, että tapauksen konteksti edellyttää johtajilta erityistä johtamisviestintää. Vuorovaikutusosaamisen ytimessä on kulttuurisidonnaisista jännitteistä johtuvien haasteiden hallinta. Interpersonaalisen tutkimusperinteen lähtökohdasta johtajan tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutusosaaminen on tietoa kulttuurisidonnaisten jännitteiden olemassaolosta ja ilmenemisestä sekä niiden hallitsemisesta, taitoa hallita ja johtaa jännitteiden aiheuttamia haasteita sekä myönteistä suhtautumista kulttuurienvälisiä eroavaisuuksia kohtaan.

Tulokset tukevat johtamisen osaamiskeskustelun uudenlaista näkökulmaa korostamalla vuorovaikutuksen merkitystä johtajan ammatillisessa suoriutumisessa. Kulttuurienvälinen suhde painottaa viestintäosaamista entisestään ja lisää ymmärrystä suomalaisen johtajuuden ajankohtaisista haasteista. Esimies-alaissuhteessa ilmenevät arvot ja oletukset eivät ole yhteisesti jaettuja yhteisestä toiminta- ja organisaatioympäristöstä huolimatta. On yhtä lailla huomionarvoista, että jokaisessa suhteessa ei ilmene kaikkia jännitteitä tai vaihtoehtoisesti niiden olemassaoloa ei ole tunnistettu.

Osaaminen johtamisviestinnässä on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa, sillä sen luonne ja onnistuminen mitataan toisen kahdenvälisen suhteen osapuolen käsittämänä vaikutelmana. Havaittujen kulttuuristen jännitteiden olemassaolo kannustaa esimiehiä sopeuttamaan johtamisviestintää, sillä vuorovaikutusosaamisen on todettu vaikuttavan alaisen suoriutumiseen, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, jotka ovat yhteydessä koko organisaation onnistumiseen. Tutkielman päätelmät osoittavat venäläisiä alaisia johtaville esimiehille jäsennyksen reflektoida vuorovaikutusosaamistaan ja sen osatekijöitä.

LÄHTEET

Airila, A., Toivanen, M., Väänänen, A., Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Koskinen, A. 2013. Maahanmuuttajan onnistuminen työssä. Tutkimus työssä käyvistä venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisista Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. & Jung, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 72, 441 - 462.

Bambacas, M. & Patrickson, M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12, 1, 51 - 72.

Bambacas, M. & Patrickson, M. 2009. Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia. *Journal of Management Development*, 28, 2, 109 - 120.

Barrick, M. R. & Mount, M. K. 1991. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1 - 26.

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

Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 3, 19 - 31.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1982. A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle. *Organizational Dynamics*, Spring, 20 - 43.

Bollinger, D. 1994. The four cornerstones and three pillars in the "House of Russia" management system. *Journal of Management Development*, 13, 2, 49 - 54.

Burns, J. M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A. & Mumford, M. D. 2000. Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11, 1, 65 - 86.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46 - 78.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Fey, C. 1995. Important Design Characteristics for Russian-Foreign Joint Ventures. *European Management Journal*, 13, 4, 405 - 415.

Fey, C. F., Adaeva, M. & Vitkovskaia, A. 2001. Developing a model of leadership styles: what works best in Russia? *International Business Review*, 10, 615 - 643.

Fey, C. E., Pavlovskaya, A. & Ningyu, T. 2004. A Comparison of Human Resource Management in Russia, China, and Finland. *Organizational Dynamics*, 33, 1, 79 - 97.

Gandolfi, F. 2012. A Conceptual Discussion of Transformational Leadership and Intercultural Competence. *Review of International Comparative Management*, 13, 4, 522 - 534.

Ghauri, P. & Gronhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. 4. painos. Essex: Pearson Education.

Goleman, D. 1998. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, November-December, 93 - 102.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 2, 219 - 247.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. Leadership: a communication perspective. 5. painos. Long Grove: Waveland Press.

Helsingin kaupungin tietokeskus. 2014. Ennakkotietoja Helsingin väestönmuutoksista vuonna 2013 ja väkiluvusta vuodenvaihteessa 2013/2014. Tilastoja 7/2014.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, summer, 42 - 63.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 2. painos. New York: McGraw-Hill.

Huotari M. - L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita.

Isotalus, E. 2005. Suomalais-meksikolaisen interpersonaalisen viestinnän tulkintoja. Puhe ja kieli 25, 3, 137 - 154. Helsingin yliopisto, Renvall-instituutti.

Jablin, F. M. 1979. Superior-subordinate Communication: The State of Art. *Psychological Bulletin*, 86, 6, 1201 - 1222.

Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. 2013. Conceptualizing communicative leadership. A framework for analyzing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Jounal*, 19, 2, 147 - 165.

Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E. & Gerhardt, M. W. 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. Journal of Applied Psychology 87, 4, 765 - 780.

Kemppainen, R. 2006. Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Kliuchevskii, V. O. 1990. Kliuchevskii's compelete works. Moscow: Mysl.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa [väitöskirja]. Acta Universitatis Tamperensis 1510, Tampereen Yliopisto.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere:Vastapaino.

Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena [väitöskirja]. Jyväskylä Studies in Humanities 1, Jyväskylän yliopisto.

Kotter, J. P. 1990. A force for change: How leadership differs from management. New York: The Free Press.

Kulla, J. 2011. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista [väitöskirja]. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Väitöskirjat 1/2011.

Liukkonen, L. 2013. Venäläiset tulevat! Mitä me heistä tiedämme ja luulemme. Helsinki: Siltala.

Lustig, M. W. & Koester, J. 2010. Intercultural competence. 6. painos. Boston: Pearson International Edition.

Madlock, P. E. 2008. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 1, 61 - 78.

Matveev, A. & Lvina, E. 2007. Effective transformational leadership across cultures: the role of cross-cultural communication competence. Brisbane: WCA Conference.

McCarthy, D. J., Puffer, S. M., May, R. C., Ledgerwood, D. E. & Stewart Jr, W. H. 2008. Overcoming Resistance to Change in Russian Organizations: The Legacy of Transactional Leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 3, 221 – 235.

Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Mohr, G. & Wolfram, H.-J. 2008. Leadership and Effectiveness in the Context of Gender: The Role of Leaders' Verbal Behaviour. *British Journal of Management*, 19, 4 -16.

Mueller, B. H. & Lee, J. 2002. Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, 39, 2, 220 - 244.

Mustajoki, A. & Protassova, E. 2009. Suomalais-venäläisiä (epä)vastaavuuksia. Teoksessa: Iljuha, O., Tsamutali, A. & Vihavainen, T. (toim.) Monikasvoinen Suomi. Venäläisten mielikuvia Suomesta ja suomalaisista. Helsinki: Edita.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership: Strategies for Improved Performance. Helsinki: Multikustannus.

Naumov, A. I. & Puffer, S. M. 2000. Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology: An International Review 49*, 4, 709 - 718.

Newman, K. L. & Nollen, S. D. 1996. Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 4, 753 - 779.

Northouse, P. G. 2013. Leadership: theory and practice. 6. painos. Thousand Oaks, California: Sage.

Nykänen, E. 2012. Kirjallisuuskatsaus johtajien vuorovaikutusosaamisesta [pro gradu]. Viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Payne, H. J. 2005. Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2, 64 - 77.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: Teemoa, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: Ky-Palvelu.

Penley, L. & Hawkins, B. 1985. Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28, 2, 309 - 326.

Pietari, H. 2006. Venäläisten Suomeen muutto. Lahdessa ja Turussa asuvien venäjää puhuvien nuorten muuttotilanne ja sopeutuminen. Web Reports No. 21. Siirtolaisinstituutti, Turun yliopisto.

Purhonen, P. 2012. Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization [väitöskirja]. Jyväskylä Studies in Humanities 178. Jyväskylän yliopisto.

Pöllänen, K. 2007. The Finnish Leadership Style in Transition. A study of leadership criteria in the insurance business, 1997-2004 [väitöskirja]. Hanken Swedish School of Economics and Business Administration.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaamisen ja sen kehittyminen [väitöskirja]. Studies in Humanities 128. Jyväskylän yliopisto.

Rouvinen, S. 2010. Kun suomalainen yritys Venäjälle meni. Suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välinen viestintä suomalaisessa organisaatiossa [pro gradu]. Puheopin laitos, Tampereen yliopisto.

Rubin, R. B. 1990. Communication competence. Teoksessa: Phillips, G. M. & Wood, J. T. (toim.) Speech communication: Essays to commemorate the 75th anniversary of the Speech Communication Association. Carbondale: Southern Illinois University Press. 94 - 129.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun eri vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saastamoinen, R. 2009. Lähestymistapoja ja kehityskohteita kulttuurienvälisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. Teoksessa: Prologi, Puheviestinnän vuosikirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Salojärvi, S. 2006. Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon?. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. 1999. Leader-Member Exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 1, 63 - 113.

Sharbrough, W. C., Simmons, S. A. & Cantrill, D. A. 2006. Motivating Language in Industry. *Journal of Business Communication*, 43, 4, 322 - 343.

Shekshnia, S. 1994. Managing people in Russia: Challenges for foreign investors. *European Management Journal*, 12, 3, 298 - 305.

Spitzberg, B. H. 1983. Communication competence as knowledge, skills, and impression. *Communication Education*, 32, 323 - 329.

Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. Interpersonal communication competence. Beverly Hills: Sage.

Suutari, V. 1998. Leadership behaviour in Eastern Europe: Finnish expatriates' experiences in Russia and Estonia. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 2, 235 - 258.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia itsensä kehittämiseen. Helsinki: Talentum.

The Hofstede Centre. Finland in comparison with Russia [Kuvio 6]. [Viitattu 23.10. 2014]. Saatavilla http://geert-hofstede.com/finland.html

Tienari, J., Huhtinen, A.-M., Vaara, E. & Syrjänen, M. 2004. Björn Wahlroos, suomalainen johtaminen ja sotilasdiskurssi. Hallinnon tutkimus 23, 2, 41 - 54.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin [väitöskirja]. Studies in Humanities 7. Jyväskylän yliopisto.

Valo, M. 2011. Vuorovaikutuksen tutkimus - tiedettä tiedon ja hyödyn vuoksi [pääkirjoitus]. Teoksessa: Prologi, Puheviestinnän vuosikirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko: kestävällä kasvulla hyvinvointia. 2013. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013. Valtioneuvoston kanslia.

Veiga, J., Yanouzas, J. N. & Buchholtz, A. K. Emerging Cultural Values Among Russian Managers: What Will Tomorrow Bring? *Business Horizons*, July-August, 20 - 27.

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa: Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Vituhnovskaja, M. 2006. Käytöstavat, juhlat ja vapaa-aika. Teoksessa: Vihavainen, T. (toim.) Opas venäläisyyteen. Helsinki: Otava.

Wilson, K. S., Sin, H.-P. & Conlon, D. E. 2010. What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35, 3, 358 - 372.

Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15, 2, 251 - 289.

Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. 8. painos. Essex, Pearson.

Liite 1. Teemahaastattelurunko.

Keskustelua haastateltavan taustasta ja urapolusta.

Käsityksiä johtamisesta.

> Pyydetään kuvailemaan tyypillistä työpäivää sekä esimiehen ja alaisen välisiä kohtaamisia ja vuorovaikutusta työssä.
> Pyydetään avaamaan omaa filosofiaa johtajuudesta / alaisena olemisesta / esimiehen ja alaisen suhteesta.

Käsityksiä hyvästä ja toisaalta epäonnistuneesta johtamisesta.

Ajatuksia suomalaisesta ja venäläisestä kulttuurista.

> Pyydetään kuvailemaan yleisesti.
> Pyydetään kertomaan, miten mahdolliset eroavaisuudet vaikuttavat työssä.

Johtajan käsityksiä ammatillisesta osaamisesta ja viestintä- ja vuorovaikutusosaamisesta sekä niiden suhteesta sekä kulttuurienvälisestä osaamisesta. Johtajan näkemyksiä vuorovaikutusosaamisen merkityksestä johdettaessa venäläisiä. Pyydetään arvioimaan, millaista osaamista tarvitaan ja millaisiin tehtäviin ne liittyvät.

Alaisen käsityksiä ja odotuksia johtajan käyttäytymisestä johtamisviestinnän tilanteissa.

Muita mieleen nousevia seikkoja.