LAPPEENRANNAN
TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto
Johtaminen ja organisaatiot
Kandidaatin tutkielma

KULTTUURIEN AIHEUTTAMAT HAASTEET MONIKULTTUURISESSA JOHTAMISESSA

Lappeenranta 28.02.2007
Tuulikki Haiko-Christoforou
0300408

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuskohteen aihe ja tarkoitus 1
1.2 Tutkimuskohteen esittely 2
1.3 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus 3
1.4 Tutkielman tavoitteet ja ongelmat 6
1.5 Menetelmät ja rajaukset 7
1.6 Tutkimuksen rakenne 8
2 KULTTUURIT JA JOHTAMINEN 10
2.1 Kulttuurin henkinen ohjelmointi 10
2.1.1 Kulttuurin jäävuorimalli ja kerrostumat 12
2.1.2 Kulttuurin ominaisuudet 14
2.1.3 Hofstede ja kulttuurin ulottuvuudet 15
2.1.4 Schwartzin ja Sagivin arvotutkimus 17
2.2 Kulttuuriäly 21
2.2.1 Kulttuuriälyn eri osa-alueet 21
2.2.2 Kulttuurien väliset toimintahäiriöt 23
2.2.3 Kulttuurisokki 23
2.2.4 Kulttuurierojen vaikeuksien voittaminen 24
2.3 Monikulttuurinen johtaminen 25
2.3.1 Monikulttuurisen johtamisen määrittäminen 26
2.3.2 Monikulttuurisen johtajan ominaisuudet 27
2.4 Monikulttuurisen johtamisen strategiat 28
2.4.1 Kulttuurinen synergia 28
2.4.2 Kulttuurinen etnosentrisyys 29
2.4.3 Kulttuurinen monisentrisyys 30
2.4.4 Kulttuurinen geosentrisyys 30
3 TUTKIMUSMENETELMÄT 31
3.1 Laadullinen tutkimus 31
3.2 Aineisto 32
3.3 Analyysitavat 32
4 MONIKULTTUURISEN TIIMIN JOHTAMINEN 33
4.1 Neljän kulttuurin kohtaaminen 33
4.2 Kansalliset luonteenpiirteet 34
4.3 Kulttuurien luokittelu 34
4.4 Luottamuksen rakentaminen monikulttuurisessa tiimissä 36
4.5 Neljän esimerkkimaan esittäytyminen 38
4.5.1 Iso-Britannia 38
4.5.2 Italia 39
4.5.3 Suomi 40
4.5.4 Japani 41
5 JOHTOPÄÄTÖKSET 43
LÄHDELUETTELO 51

1 JOHDANTO

Globalisaatio on luonut uuden ja valtavan haasteen etenkin kaikille niille, jotka työskentelevät kaupankäynnin alalla. Nykyisin ylitämme usein ja helposti maantieteellisiä rajoja, mutta kulttuurien rajat ovat vaikeammin ylitettävissä. Vaikeutena ja haasteena on se, että kulttuuri on suurelta osalta näkymätöntä, ja siksi se myös usein jää huomiota vaille. (Thomas & Inkson 2003, 8.)

Jokaisella elämänalueella kulttuuri antaa käyttöömme joukon erilaisia sääntöjä ja ohjeita, jotka määrittävät rajat ja antavat ohjeet, miten meidän tulee käyttäytyä menestyäksemme. Kulttuurimme muovaa maailmaamme ja maailma muovaa kulttuuriamme. (Simons ym. 2006, 26.)

1.1 Tutkimuskohteen aihe ja tarkoitus

Tämän kandidaatintutkielman aiheena ovat kulttuurien aiheuttamat haasteet monikulttuurisessa johtamisessa. Thomasin ja Inksonin (2003, 17) mukaan globalisaation ja kansainvälistymisen myötä yritysten ja yritysjohdon tarve olla kanssakäymisissä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa on lisääntynyt voimakkaasti, ja lisääntyy entisestään tulevaisuudessa. Yrityksessä toimivat ihmiset ovat yrityksen voimavara. Yritysten toiminta mahdollisimman tehokkaasti ja voitokkaasti on mahdollista vain, jos yrityksessä työskenteleviä ihmisiä pystytään johtamaan tehokkaasti, riippumatta siitä mistä he ovat kotoisin. Tämä edellyttää sitä, että ollaan tietoisia eri kulttuureista ja pystytään hyväksymään ihmisten ja kulttuurien väliset erot ja ennen kaikkea hyödyntämään niitä.

Thomas ja Inkson (2003, 17) ovat myös sitä mieltä, että tällä vuosituhannella yhä enemmän yleistyvien monikulttuuristen tiimien johtajien tulisi omata globaaleja taitoja toimia eri kulttuureissa. Monikulttuuriset tiimit voivat olla joko ulkomailla tai kotimaassa. Menestykseen ei riitä pelkästään

se, että selviää ilman suurempia kömmähdyksiä ja noloja tilanteita, vaan täytyy pystyä johtamaan niin, että monikulttuurinen tiimi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tämä edellyttää, että johtajalla on kokemuksen kautta saatua kulttuuriälyä ja hän pystyy toimimaan eri kulttuureissa tilanteen edellyttämällä tavalla.

Täydellistä monikulttuurisen tiimin johtajaa ei ole olemassakaan, mutta on mahdollista löytää tiettyjä samoja luonteenpiirteitä menestyvistä monikulttuurisista johtajista. Uusien globaalien haasteiden myötä tulee koko ajan vastaan uusia vaadittavia taitoja, ja niiden tuomiin muutoksiin tulee sopeutua. Henkilöstöjohtaminen on monikulttuuristen tiimien myötä entistä haastavampaa ja vaativampaa. (Trompenaars & Hampden-Turner 2004, 17.)

1.2 Tutkimuskohteen esittely

Tämä tutkimus liittyy keskusteluun nykyaikana globaalissa taloudessa vallitsevaan kansainvälistymiseen ja monikulttuurisen johtamisen haasteisiin. Voisi sanoa, että maailma on pienentynyt ja eri kulttuurit ja niiden erot ovat tulleet ihmisille enemmän osaksi jokapäiväistä elämää kuin ennen. Tulosten parantamisen ja tehokkuuden jatkuva vaatimus kilpailukyvyn säilyttämiseksi edellyttää tehokasta johtamista kulttuurierois-ta huolimatta.

Eri maat ja kulttuurit ovat tulleet ihmisille tutuiksi mm. Internetin, lisääntyneen matkustamisen, ulkomailla opiskelun ja työskentelyn myötä. Suurin vaikutus kansainvälistymisellä on ehkä kuitenkin ollut kollektiivisiin ja köyhiin Aasian maihin, joista on tullut suosittuja uusien yritysten kohteita halvan työvoiman ja muiden edullisempien kustannusten takia. Näiden maiden kulttuureihin on tullut paljon uusia piirteitä esim. monikansallisten yritysten tuomana. Elintason kohoamisen myötä kulttuurikin muuttuu.

Olen valinnut tämän aiheen kandidaatin tutkielmaani, koska olen itse asunut ja työskennellyt 16 vuotta ulkomailla ja eri kulttuurit kiinnostavat minua sekä ovat tulleet tutuiksi minulle näiden ulkomaanvuosien aikana. Itse olen toiminut esimiehenä vain suomalaisille työntekijöille, mutta olen ollut monikulttuuristen tiimien jäsenenä ja tehnyt myös yhteistyötä monien monikulttuuristen tiimien kanssa. Kokemuksieni mukaan niissä on paljon erilaisia ongelmia ja niiden johtaminen on todella haasteellista.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus

Kulttuuria tarkastellaan ensin Hofsteden IBM-tutkimuksen kautta. Siinä hän tutki IBM:n henkilöstöä ja eri kansakuntien ja organisaatioiden välisiä kulttuurieroja survey-tutkimuksen avulla vuosina 1967- 1973. Tutkimuksessaan hän sai vastauksia yli 116.000. Ne olivat 72 maasta 20:lla eri kielellä. Analyysissä keskityttiin eri maiden eroihin työntekijöiden arvoja käsittelevissä kysymyksissä. Alkuperäinen ”Culture´s Consequences” teos tutkimustuloksista on vuodelta 1980. (Hofstede 2001, 41.)

Hofsteden tutkimus alkaa olla jo suhteellisen vanha ja herääkin kysymys, että miten kulttuurit ovat muuttuneet tämän jälkeen? Toisaalta, vaikka kulttuurit ovatkin muuttuneet ja ovat itse asiassa jatkuvassa muutoksessa, niin niiden muutosvauhti on hyvin hidas. Kulttuurien tietyt rakenteet ja perusteet ovat silti yhä olemassa. Suhtaudun Hofsteden tutkimukseen tietyllä varauksella, mutta käytän sitä perustana, koska mitään uudempaakaan yhtä kattavaa tutkimusta ei ole olemassa. Sen luotettavuutta lisää toisaalta se, että Hofsteden tutkimustuloksia käytetään edelleen lähteenä kulttuuria käsittelevässä uudessa kirjallisuudessa jatkuvasti.

Toisena kulttuurin tutkimuksena on Savigin ja Schwartzin hieman uudempi, mutta paljon suppeampi kulttuuritutkimus 1990-luvulta, jossa he tutkivat 57:ää kansallista kulttuuria ja johtivat niiden tutkimusten perusteella seitsemän keskeistä arvoulottuvuutta. Tutkimuksesta he

tekivät yhteenvedon vuonna 2000 ilmestyneessä kirjassaan. (Thomas & Inkson 2003, 35.)

Kulttuuriälystä ovat kirjoittaneet Thomas ja Inkson (2003) sekä Earley, Ang ja Tan (2006) sekä muutkin, lähinnä amerikkalaiset, tutkijat. Amerikkalaiset ovat tunnetusti hyvin kiinnostuneita kulttuurierojen vaikutuksesta liike-elämään, ja erityisesti johtamiseen. Nämä mainitsemani kirjat ovat kaikki suhteellisen uusia, ja siksi valitsin ne tähän tutkielmaani. Aihe on todella kiinnostava ja liittyy läheisesti monikulttuuriseen johtamiseen.

Monikulttuurisen johtamisen strategioista saatu tieto on pääosin peräisin Marko Mäkiloukon monikulttuurisuuden tutkimuksista suomalaisissa yrityksissä. Hän keräsi datan erilaisista monikulttuurisista projektitiimeistä ja käytti hyväkseen omaa kokemustaan konsulttina ja kouluttajana. ”Multicultural Leadership – Strategies for Improved Performance” kirjassa hän esittelee tutkimustuloksia. (Mäkilouko 2003, 7.)

Empiriaosuus on valmiiksi kerättyä tietoa Richard D. Lewisin (2006) tutkimuksista. Hän on koonnut niistä kirjan ”When cultures collide, leading across cultures”, jota käytän tässä lähteenä. Richard D. Lewis on englantilainen liikkeenjohdon konsultti ja kouluttaja, jolla on kansainvälinen monikulttuurisuus-instituutti ja kielikeskus yli kymmenessä maassa. Hänen asiakkaitaan ovat mm. Maailmanpankki, Nokia, Rolls Royce ja Unilever.

Tämän tutkielman kirjallisuus on pääosaltaan ulkomaista, koska monikulttuurisen johtamisen ajankohtaisuudesta huolimatta Suomessa on aiheesta kirjoitettu hyvin vähän. Pyrin siihen, että kirjallisuus on mahdollisimman uutta. Suomessa aiheesta ei ole saatavilla montaa kirjaa edes englanninkielisenä. Suurimman osan tutkielmassa käyttämistäni kirjoista tilasin ulkomailta, lähinnä Lontoosta ja New Yorkista. Tästä syystä kannattaa ottaa huomioon amerikkalainen, kanadalainen ja brittiläinen ”asenne” kulttuuritutkimuksessa. Se on erilainen esim. pohjoismaiseen

ajatteluun verrattuna, johtuen näiden maiden pitkästä historiasta eri kulttuurien ”sulatusuuneina”.

Tämän tutkielman keskeiset käsitteet ovat kulttuuri, kulttuuriäly, monikulttuurinen johtaminen ja monikulttuurisen johtamisen strategiat.

1. Kulttuuri

   Hofsteden (1993, 19) mukaan kulttuuri on eräänlaista mielen henkistä ohjelmointia, jota jokainen ihminen kantaa mukanaan. Se sisältää ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka jokainen ihminen on oppinut elämänsä aikana varhaislapsuudesta lähtien. Kun nämä tietyt ajatus-, tunne- ja käyttäytymismallit ovat vakiintuneet ihmisen mieleen, niin niistä poisoppiminen on huomattavasti vaikeampaa kuin alun perin niiden oppiminen oli.

   ”Colere” on latinaa ja tarkoittaa kulttuuria. Se kuvaa pysyvää asutusta tai asumisjärjestelyjä tietyssä paikassa. Uskonto ja rituaalit ovat aina olleet keskeisessä asemassa pysyvän asutuksen kanssa. Samalla se tarkoittaa myös tietyn ihmisryhmän kommunikointia, ajattelua ja käyttäytymistä. (Mäkilouko 2003, 17.)

   Elashmawin ja Harrisin (1998, 59) mukaan samassa ryhmässä asuvat ihmiset ovat tiettynä aikana ja tietyssä paikassa sopineet säännöt ja normit, jotta voisivat selviytyä hengissä.

2. Kulttuuriäly

   Laajimmassa mielessä kulttuuriäly on kykyä olla tehokkaassa vuorovaikutuksessa vieraista kulttuureista olevien ihmisten kanssa. Kuten sosiaalinen äly ja tunneäly kulttuuriälykin koostuu monista eri näköaloista. Kulttuuriäly mahdollistaa sen, että havaitsemme kulttuurien erot tiedon ja huomioimisen kautta. Se

antaa meille taipumuksen ja kyvyn toimia tarkoituksenmukaisesti eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Johtaja, jolla on kulttuuriälyä, toimii aina tavalla, joka sopii parhaiten juuri kulloiseenkin tilanteeseen. (Thomas & Inkson 2003, 62.)

3. Monikulttuurinen johtaminen
   Monikulttuurinen johtaminen tarkoittaa sellaisen tiimin johtamista, jossa on jäseniä kahdesta tai useammasta kulttuurista. Tiimien jäsenet voivat työskennellä yhdessä konkreettisesti tai kommunikoida toistensa kanssa päivittäin sähköpostin tai puhelimen välityksellä ja tavata toisiaan vain satunnaisesti. (Mäkiloukko 2003, 12.)

4. Monikulttuurisen johtamisen strategiat
   Strategia on johdonmukaista ja etukäteen suunniteltua toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi. Monikulttuurisen johtamisen strategioita tarvitaan, kun johdetaan tiimejä, joissa on jäseniä kahdesta tai useammasta kulttuurista. Mäkiloukon (2003, 85) mukaan niitä ovat kulttuurinen synergia, kulttuurinen etnosentrismi, kulttuurinen polysentrismi ja kulttuurinen geosentrismi.

1.4 Tutkielman tavoitteet ja ongelmat

Tämän tutkielman tavoitteena ei ole ratkaista monikulttuurisen johtamisen ongelmia eikä löytää yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia monikulttuurisen tiimin johtajana, koska sitä ei ole olemassakaan. Tarkoituksena on pikemminkin herättää keskustelua tästä ajankohtaisesta teemasta ja kiinnittää huomiota tärkeisiin asioihin tämän aiheen tiimoilta.

Tutkimusongelmana ovat kulttuurien asettamat haasteet monikulttuurisessa johtamisessa. Se, miten monikulttuuristen tiimien johtajat pystyvät johtamaan tiimejään niin, että ne toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja saavuttavat asetetut tavoitteet, on laaja ja vaikea kysymys.

Päätutkimuskysymys on

- Mitkä ovat kulttuurien asettamat haasteet monikulttuurisessa johtamisessa?

Alakysymykset ovat

- Miten kulttuurien erot vaikuttavat monikulttuurisessa johtamisessa?
- Millainen on johtamistyylien soveltuvuus eri tilanteisiin ja eri kulttuureihin?

1.5 Menetelmät ja rajaukset

Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkielma. Kulttuurin tutkimisessa, kun tutkitaan ihmisten sosiaalista käyttäytymistä eri kulttuureissa, laadullinen tutkimus on erittäin käyttökelpoinen. Tarkoituksena ei ole saada tarkkaa tilastotietoa numeroina ja taulukoina, vaan tulkita, ymmärtää ja tehdä johtopäätöksiä ihmisten käyttäytymisestä ja sen motiiveista kulttuurin lähtökohdista käsin. Tässä käytän apuna tieteellistä kirjallisuutta, aiheesta olevia aiempia tutkimuksia ja empiriaosuuden tietoja.

Kulttuuri, ihmiset ja johtaminen ovat hyvin laajoja käsitteitä. Tästä syystä tämä tutkielma on rajattu koskemaan vain tiettyjä osa-alueita. Syvälliseen eri osa-alueiden tutkimukseen tässä ei ole mahdollisuutta, mutta kunkin osa-alueen keskeiset asiat on otettu esille. Syvällisemmin tiettyjä valittuja osa-alueita voi tutkia lisää esimerkiksi pro gradu -tutkielmassa.

Monikulttuurista johtamista käsiteltäessä keskeisiä kulttuurin ulottuvuuksia ovat yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä valtaetäisyydet. Tästä syystä niihin on keskitytty enemmän kuin epävarmuuden välttämiseen, maskuliinisuuteen ja feminiinisyyteen tai pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautumiseen. Nekin ovat tärkeitä, mutta tässä tutkielmassa niihin ei ole mahdollisuutta paneutua.

Uskonto on tärkeä osa kulttuuria. Se myös yhdistää erilaisia kulttuureja toisiinsa ja antaa yhteisiä toimintatapoja. Uskonto sinänsä on niin laaja käsite, että se on jätetty kokonaan tämän tutkielman ulkopuolelle.

Kulttuurista puhuttaessa ei voi yleistää, että kaikki kulttuurin ominaisuudet automaattisesti koskevat kaikkia siinä maassa asuvia ihmisiä. Täytyy muistaa, että ihmiset ovat erilaisia yksilöitä samankin kulttuurin sisällä. Sukupolvien väliset erot ovat myös suuria. Vanhempi sukupolvi pitää yleensä kiinni kulttuurin tavoista ja perinteistä ja uusi sukupolvi kasvaa aivan uudenlaisessa maailmassa. Tiedon lisääntyminen ja saatavuus esim. Internetin ja kansainvälisten TV-kanavien välityksellä vaikuttavat suuresti juuri kansainvälistymiseen ja kulttuurien muuttumiseen ja lähentymiseen.

Ihmisten väliseen kommunikaatioon vaikuttavia asioita tässä tutkielmassa ovat nimenomaan kulttuurien väliset erot eikä se, että esimerkiksi puutteellisen kielitaidon takia ymmärretään toisiaan väärin tai ei ymmärretä lainkaan. Se on helposti ennakoitavissa ja korjattavissa oleva asia.

Kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä ja mielipiteitä eri maista ja kulttuureista, jolloin oman subjektiivisen näkemyksen eliminoiminen kokonaan on mahdotonta. Se on hyväksyttävä tosiasiana tässäkin tutkimuksessa ja tietoisena siitä pyrittävä mahdollisimman objektiiviseen faktojen esiin tuomiseen. Se, että itse tietää omat heikkoutensa ihmisenä, ja subjektiivisuutensa käsiteltävää asiaan, on jo hyvä lähtökohta tuoda asioita esille mahdollisimman objektiivisesti.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkin aihetta ensin teoreettisesta näkökulmasta keskeisten käsitteiden avulla ja sen jälkeen empiirisesti, niin kulttuurin, kuin monikulttuurisen johtamisenkin näkökulmasta.

Kulttuurin viisi eri ulottuvuutta ovat keskeinen osa kulttuuritutkimusta, joihin viitataan säännöllisesti tieteellisessä kirjallisuudessa. Ne ovat hyvin keskeisessä osassa monikulttuurisessa johtamisessa ja siksi tärkeitä myös tässä tutkielmassa. Enemmän keskitytään kuitenkin vain yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä valtaetäisyydet ulottuvuuksiin, jotka ovat kaikkein keskeisimpiä tämän tutkimuksen kannalta. Kulttuuriälystä kirjoitetaan kansainvälisesti hyvin paljon. Uskon, että siitä tulee hyvin merkittävä osa monikulttuurista johtamista aivan lähitulevaisuudessa, ja siksi olen halunnut ottaa sen tähän tutkimukseen mukaan.

Monikulttuurisessa johtamisessa on hyvin monia eri osa-alueita, joiden kautta sitä voisi käsitellä. Tämän tutkielman rajallisuuden vuoksi käsittelen tässä vain monikulttuurista johtamista yleensä lyhyesti ja monikulttuurisen johtamisen strategioita, jotka ovat mielestäni keskeisiä asioita.

Teoreettisen kirjallisuuden ja empirian yhdistämisellä pyrin saamaan aikaan vuoropuhelua näiden osioiden kesken ja samalla avartamaan näkökulmia käsiteltävään asiaan. Toisille se voi olla jo hyvinkin tuttua asiaa, mutta silti se saattaa avata uusia näkökulmia katsoa ja tutkia tätä käsiteltävää teemaa ja parhaassa tapauksessa johtaa siihen, että siitä on myös käytännön hyötyä.

Empiirinen aineisto on näytteenä neljän eri maan kulttuurieroista. Tämän yksityiskohtaisemman erittelyn avulla on mahdollista verrata ja löytää yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Tulkitsemalla näitä näytteitä tieteellisen kirjallisuuden avulla on mahdollista löytää eri tulkintoja ja näkökulmia monikulttuuriseen johtamiseen.

Johtopäätöksissä pyritään tuomaan esille kulttuurin muokkaamia tulkintoja kansallisuudesta ja kansallisesta identiteetistä ja niiden vaikutuksesta monikulttuuriseen johtamiseen. Keskeisenä tehtävänä on esiin tulleiden vihjeiden avulla pyrkiä etsimään yhteisiä kokonaisuuksia käsittäviä

sääntöjä, joiden perusteella voidaan tulkita eri kulttuurien välisiä eroja laajemmin.

2 KULTTUURIT JA JOHTAMINEN

Kulttuuri itsessään on ihmisten yritys siirtää, tietoisesti tai tiedostamattaan, tuleville sukupolville oppimansa viisaudet ja käsitykset koskien heidän tietojaan ja tietämystään. Niitä ovat esim. uskomukset, perinteet, perimätieto, moraali, lait, taide, viestintä ja tavat. (Harris ym. 2004, 144.)

Kulttuurit koostuvat yhteiskunnassa vaikuttavien instituutioiden oletuksista, sanastoista ja tavoista. Ne muodostuvat vuorovaikutuksessa ja ovat kaikkien yhteisesti jakamia. Yhteiset merkitykset helpottavat kanssakäymistä kulttuurin sisällä. (Jokinen ym. 1999, 69.)

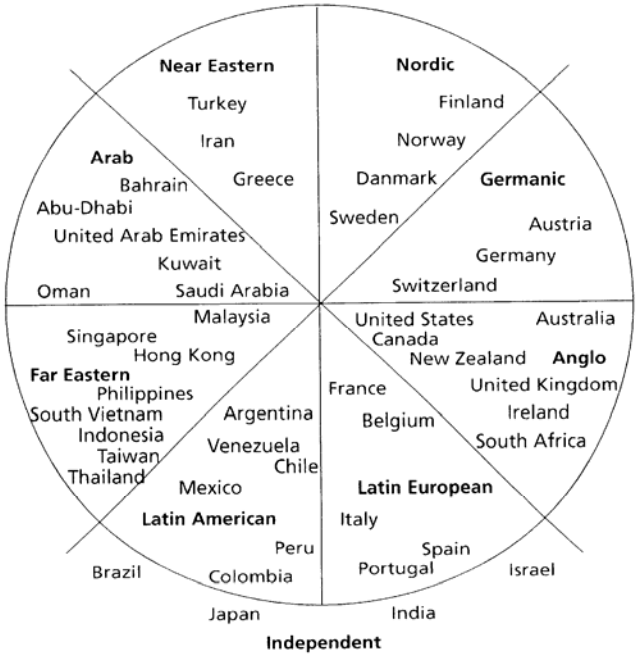
2.1 Kulttuurin henkinen ohjelmointi

Kulttuurin henkisten ohjelmien lähteenä on ihmisen sosiaalinen ympäristö aina varhaislapsuudesta lähtien. Useimmat samassa sosiaalisessa ympäristössä eläneet ihmiset reagoivat tietyissä tilanteissa samalla tavalla. (Hofstede 1993, 20.)

Bergerin ja Luckmannin (1994, 60- 63) mukaan ihminen elää vuorovaikutuksessa tietyn luonnonympäristön sekä kulttuurisen ja sosiaalisen järjestelmän kanssa, jotka välittyvät hänelle toisten ihmisten kautta. Ihminen luo minuutensa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja ihmiset yhdessä luovat inhimillisen maailman.

Vaikka kansalliset kulttuurit ovat erilaisia, niin silti niitä voidaan jakaa ryhmittäin maihin, jotka muistuttavat toisiaan. Niiden arvot ovat samanlaiset ja eroavaisuudet ovat lähinnä uskomuksissa. Alla olevassa kuvassa

(kuva 1) kansallisia kulttuureja on jaettu klustereihin niiden yhteneväisyyksien mukaan. Usein näillä samassa klusterissa olevilla mailla on yhteinen historia, sukulaiskieli, niillä on ollut yhteinen hallitsija tai ne kuuluvat samaan etniseen ryhmään. (Mäkilouko 2003, 28- 29.)



Kuva 1. Maaklusterien yhdistelmä (Mäkilouko 2003, 29)

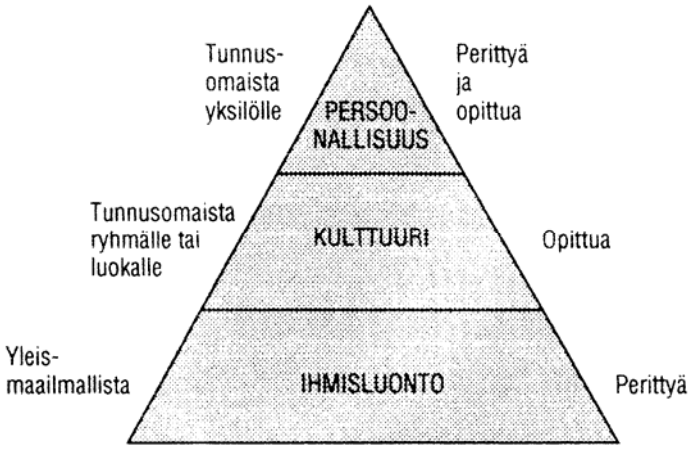
Hofsteden (1993, 21- 22) mukaan kulttuuri ei ole perittyä, vaan se on opittua. Lähteenä on sosiaalinen ympäristö, ei geenit. Tämän vuoksi kulttuuri tulisi pitää erillään ihmisluonnosta ja yksilön persoonallisuudesta, vaikkakin rajanveto näiden ja kulttuurin välillä on vaikeaa. Ihmisen henkisessä ohjelmoinnissa ovat seuraavat kolme eri tasoa (kuva 2):

1. Ihmisluonto on syvin taso, joka peritään geeneissä. Se perustuu käyttöjärjestelmään, joka määrää toimintamme perustan. Esimerkiksi ihmisen kyky tuntea pelkoa, rakkautta, iloa ja surua ovat perittyjä ja samoja kaikille ihmiselle kulttuurista riippumatta. (Hofstede 1993, 21- 22.)

2. Persoonallisuus on pinnallisin taso. Se perustuu geneettisiin tekijöihin ja yksilöllisiin kokemuksiin, jotka tekevät meistä kaikista

yksilöllisiä ihmisiä. Tästä syystä eri ihmisten välillä on suuria eroja samankin kulttuurin sisällä. (Hofstede 1993, 21- 22.)

3. Kulttuuri on keskimmäinen taso. Se perustuu kokemuksiin, joita me jaamme tietyn ihmisryhmän välillä, joiden kanssa me elämme samassa yhteisössä. Kulttuurilliset arvot, asenteet ja käyttäytyminen ovat meille yhteisiä ryhmän jäsenten kanssa. Ei kuitenkaan välttämättä kaikkien heidän kanssaan. Esimerkiksi kansallisen kulttuurin sisällä voi olla alakulttuureja, joilla on omat arvonsa, asenteensa ja tapansa. (Hofstede 1993, 22.)

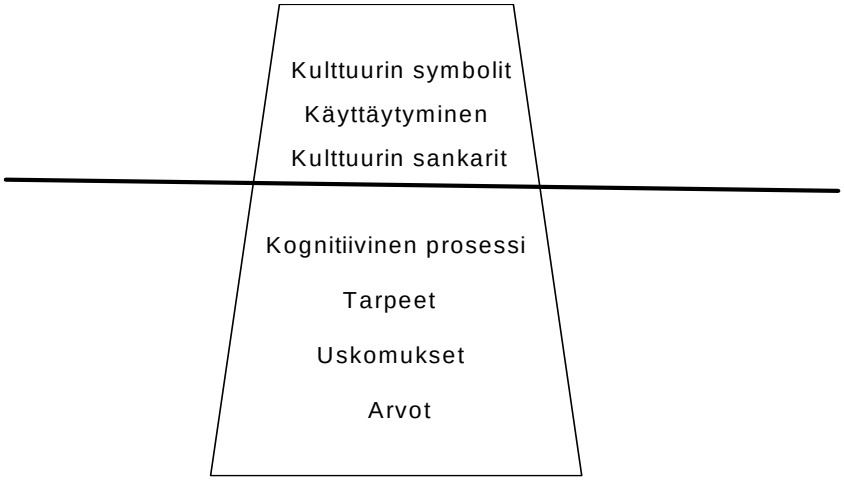


Kuva 2. Henkisen ohjelmoinnin tasot (Hofstede 1993, 22)

2.1.1 Kulttuurin jäävuorimalli ja kerrostumat

Kulttuuri voidaan käsittää hyvin monella tavalla. Seuraavassa kuvassa (kuva 3) nähdään, miten kulttuuri yleisesti käsitetään. Kulttuuria tutkittaessa käsitellään samoja asioita kuin tutkittaessa ihmisten käyttäytymistä psykologiassa. Scheinin alkujaan luoman mallin mukaan arvot, uskomukset, tarpeet ja kognitiivinen prosessi ovat kaaviossa ”merenpinnan alapuolella”. Ne ovat ihmisten mielissä olevia eli tiedostamattomia kulttuurin puolia. Kulttuurin näkyvissä olevia puolia ovat ”merenpinnan

yläpuolella” olevat kulttuurin symbolit, käyttäytyminen ja kulttuurin sankarit. (Mäkilouko 2003, 19- 20.)



Kuva 3. Kulttuurin jäävuorimalli (Mäkilouko 2003, 20)

Hofstede (1993, 27- 28) on kulttuureja tutkiessaan tullut siihen tulokseen, että ihmiset kuuluvat samanaikaisesti moniin erilaisiin ihmisryhmiin ja -luokkiin. Ihmisillä ovat omat monitasoiset henkiset ohjelmointinsa, jotka ovat yhteydessä kulttuurin eri kerrostumiin. Ihmiset jakaantuvat näihin tasoihin seuraavan luokituksen mukaan.

1. Kansallinen taso (kotimaan kulttuuri)
2. Alueellinen, etninen, uskonnollinen ja kielellinen taso (useimmissa maissa on eri etnisiä, uskonnollisia tai kieliryhmiä)
3. Sukupuolten taso (mies vai nainen)
4. Sukupolvien taso (erottaa sukupolvet toisistaan)
5. Yhteiskuntaluokka (koulutus ja ammatti)
6. Työssä on organisaatio- tai yritystaso (organisaation tai yrityksen arvomaailma ja näkemykset).

Edellä mainitut tasot eivät välttämättä ole sopusoinnussa keskenään. Ne ovat nyky-yhteiskunnassa itse asiassa usein ristiriidassa keskenään.

Tästä syystä on vaikea ennakoida ihmisten käyttäytymistä uusissa tilanteissa. (Hofstede 1993, 28.)

2.1.2 Kulttuurin ominaisuudet

Kulttuureilla voidaan havaita myös tiettyjä perusominaisuuksia. Thomasin ja Inksonin (2003, 24- 27) mukaan tietyt perusominaisuudet soveltuvat kaikkiin kulttuureihin. Näitä perusominaisuuksia heidän mukaansa ovat seuraavat:

1. Kulttuuri on jaettua
   Kulttuuri on ryhmää yhtenäistävä tekijä, joka ei ole ryhmän ulkopuolisille saatavana. Se on ryhmän henkinen ohjelmointi, joka mahdollistaa ryhmän jäsenten läheisen kanssakäymisen. (Thomas & Inkson 2003, 24.)

2. Kulttuuri on opittua ja pysyvää
   Ryhmän sisäinen henkinen ohjelmointi on opittua pitkä ajan kuluessa, kun ihmiset ovat kanssakäymisissä keskenään omalla asuinalueellaan. (Thomas & Inkson 2003, 24.)

3. Kulttuuri vaikuttaa vahvasti ihmisten käyttäytymiseen
   Ihminen ei voi paeta kulttuurin vaikutusta omassa ryhmässään, vaikka haluaisikin. Henkisen ohjelmoinnin vaikutus on voimakasta. Vaikka hän muuttaisi pois omasta kulttuuristaan, niin poisoppiminen ja uuden kulttuurin tilalle oppiminen on hidasta ja vaikeata. (Thomas & Inkson 2003, 25.)

4. Kulttuuri on systemaattista ja organisoitua
   Kulttuuri ei ole sattumanvaraista, vaan se on hyvin organisoitu arvojen, asenteiden, uskomusten ja tarkoitusten systeemi. Oman kulttuurimme henkisen ohjelmoinnin häirinnän vuoksi muut kulttuurit

vaikuttavat usein oudoilta ja epäloogisilta meistä itsestämme. (Thomas & Inkson 2003, 25- 26.)

5. Kulttuuri on suurelta osin näkymätöntä
   Kulttuurista näemme ja kuulemme vain artefakteja, kuten esimerkiksi kielen, tavat, pukeutumisen, arkkitehtuurin ja taiteen. Suurin osa kulttuurista on näkymätöntä. Näkyvä osa on vain kulttuurisen jäävuoren huippu. Ymmärtääkseen kulttuuria, tulee sitä ymmärtää kokonaisuudessaan arvoineen, sosiaalisine rakenteineen ja ajattelutapoineen. (Thomas & Inkson 2003, 26- 27.)

6. Kulttuuri voi olla joko ankara tai vapaa
   Kulttuurit eivät eroa pelkästään niiden yksityiskohtien, vaan myös niiden voimakkuuden perusteella. Ankara kulttuuri perustuu usein homogeeniseen väestöön tai johonkin tiettyyn uskontoon. Vapaammissa kulttuureissa on yleensä sekalainen väestö. (Thomas & Inkson 2003, 27.)

2.1.3 Hofstede ja kulttuurin ulottuvuudet

Hofsteden (1993, 32- 33) mukaan monikansallisen suuryhtiön IBM:n paikallisissa tytäryhtiöissä tehdyssä empiirisessä tutkimuksessa 1980-luvulla maiden väliset arvojärjestelmät tulivat selvästi esiin. Tilastoanalyysissä nousivat ensin esiin seuraavat neljä ulottuvuutta, joissa eri maiden välisten kulttuurierojen vaikutus tuli selvästi esiin. Myöhemmin löytyi vielä viides ulottuvuus eli pitkän aikavälin suuntautuminen vastakohtanaan lyhyen aikavälin näkemys.

1. Valtaetäisyys
   Sen sisältönä on sosiaalinen eriarvoisuus, joka ilmenee eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi vaikutusvalta, rikkaus ja köyhyys. Yrityksessä eriarvoisuus on selvästi nähtävissä johtaja-alainen asettelussa. (Hofstede 2001, 79.)

2. Epävarmuuden välttäminen

   Epävarmuus tulevaisuudesta on yksi ihmiselämän perusteista. Ihminen yrittää hallita tätä epävarmuutta teknologian avulla, laeilla ja uskonnoilla. Yrityksessä epävarmuutta hallitaan teknologialla, säännöillä ja rituaaleilla. (Hofstede 2001, 145.)

3. Yksilöllisyys ja kollektiivisuus

   Yksilöllisyys ja kollektiivisuus kuvaavat yksilön suhdetta yhteisöön sekä sitä tapaa jolla ihmiset elävät ja toimivat yhdessä. Joissakin kulttuureissa yksilöllisyys nähdään siunauksena ja hyvinvoinnin lähteenä, kun taas toisissa kulttuureissa se nähdään ihmisen karkottamisena muiden joukosta. (Hofstede 2001, 209.) Kollektiivisuus työelämässä näkyy siten, että työntekijä toimii aina lähiryhmän etujen mukaisesti, vaikka ne eivät aina mene yksiin hänen omien etujensa kanssa (Hofstede 1993, 96).

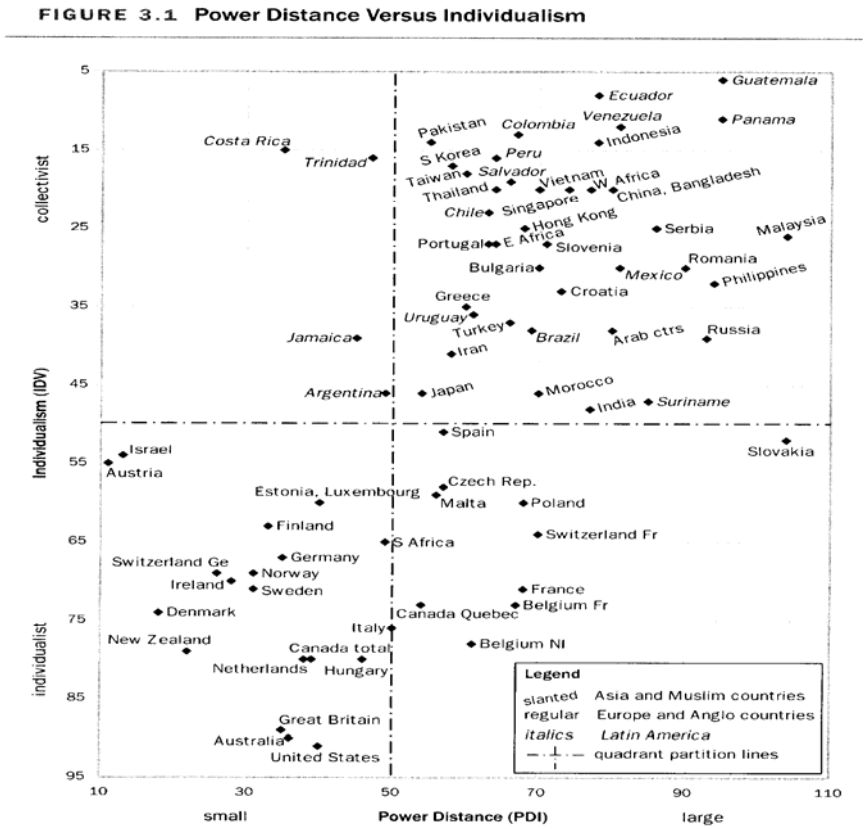
4. Maskuliinisuus ja feminiinisyys

   Sukupuolieroihin suhtaudutaan eri maissa eri tavoin. Perustana on se, että mitä seurauksia biologisesta erilaisuudesta on tunnetasolla ja sosiaalisissa rooleissa. Tutkimuksen mukaan naiset kiinnittävät huomiota enemmän myös työelämässä ihmissuhteisiin, muiden auttamiseen ja fyysiseen ympäristöön. Miehet taas kiinnittävät enemmän huomiota omiin tavoitteisiinsa, kuten omaan uraansa ja tuloihinsa. (Hofstede 2001, 279.)

5. Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen

   Pitkän aikavälin suuntautuminen pyrkii kohti tulevaisuuden palkkioita apunaan erityisesti pitkäjänteisyys ja taloudellisuus. Sen vastakohtana lyhyen aikavälin suuntautuminen keskittyy menneisyyden ja tulevaisuuden avujen vaalimiseen. Näitä ovat esimerkiksi perinteiden kunnioittaminen, kasvojen säilyttäminen ja sosiaalisten velvollisuuksien täyttäminen. (Hofstede & Hofstede 2005, 210.)

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) Hofstedet ovat asettaneet kaksi edellä mainituista ulottuvuuksista samaan taulukkoon. Ne ovat yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä valtaetäisyys. Yleensä ne maat, joilla on korkea valtaetäisyysindeksi, ovat matalalla yksilöllisyysindeksissä ja päinvastoin. Näiden kahden ulottuvuuden välillä on selvä negatiivinen korrelaatio. Niissä kulttuureissa, joissa ihmiset ovat riippuvaisia ryhmistä eli he ovat kollektiivisia, niin he ovat myös riippuvaisia johtohahmoista, joilla on suuri auktoriteettiasema. Päinvastoin yksilölliset ihmiset eivät tarvitse johtohahmoja itselleen tai ovat ainakin vähemmän riippuvaisia heistä. Nämä kaksi ryhmää erottuvat taulukossa selvästi. (Hofstede & Hofstede, 2005, 82-84.)

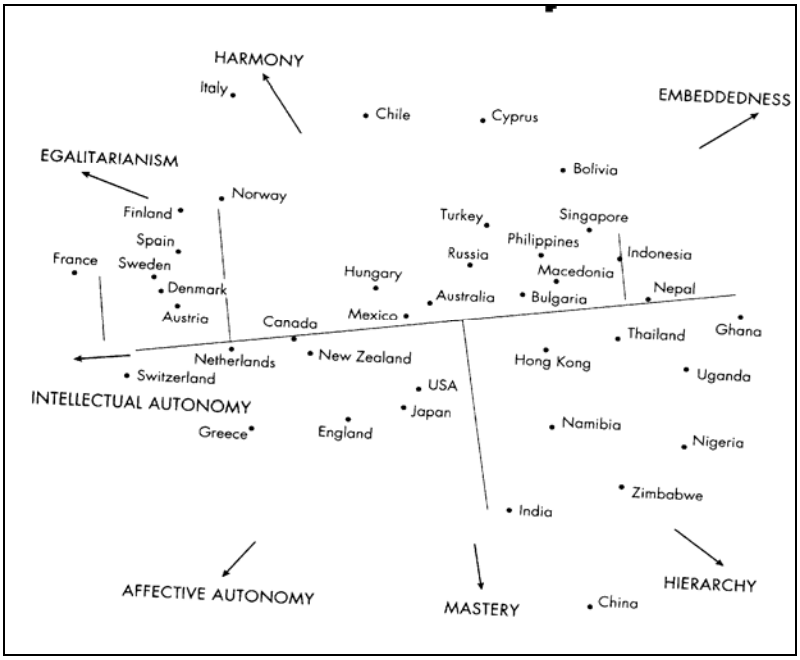


Taulukko 1. Yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä valtaetäisyys (Hofstede & Hofstede 2005, 83)

2.1.4 Schwartzin ja Sagivin arvotutkimus

Schwartz ja hänen kollegansa tutkivat myös arvoja eri kulttuureissa. Tutkimustuloksista he tekivät taulukon (kuva 4) kulttuureista niiden

arvosuuntautuneisuuden mukaan 1990-luvulla. He havaitsivat kolme maailmanlaajuista inhimillistä vaatimusta. Ensimmäinen oli yksilön ihmissuhteen laatu ryhmään nähden. Toisena he havaitsivat yhteisön itsensä suojelun ja kolmantena ihmisten suhteen luontoon. Ideana oli se, että vaikka kaikki yhteisöt kohtasivat nämä samat asiat, niin ne tekivät sen eri tavoin. Jokaisella kulttuurilla on omat arvokäsityksensä ja ne saattavat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. (Thomas & Inkson 2003, 34- 35.)



Kuva 4. Arvoulottuvuudet Schwartzin ja Sagivin mukaan (Thomas & Inkson 2003, 35)

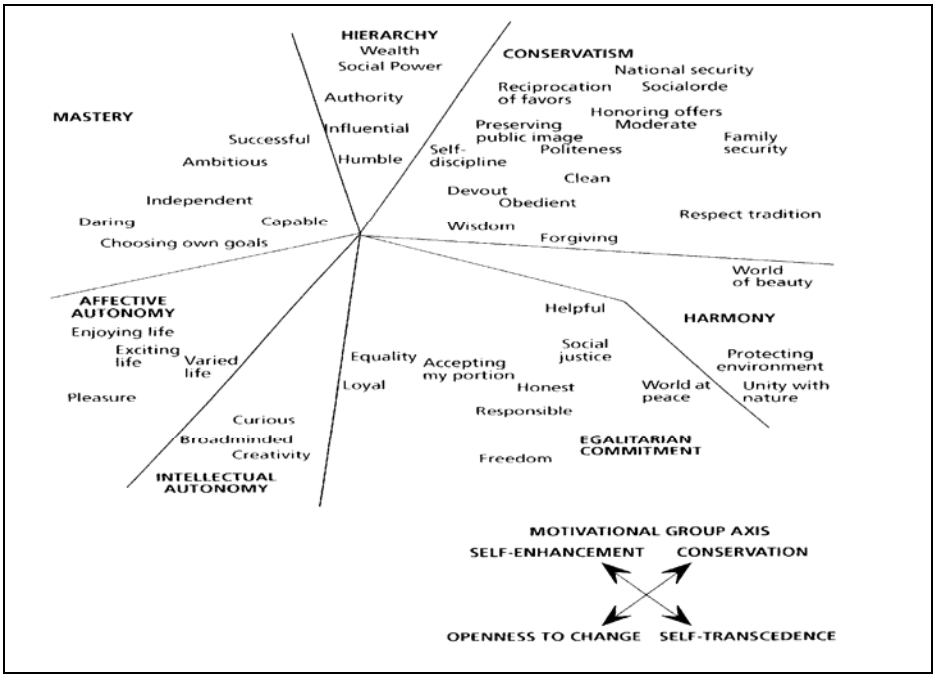
Thomasin ja Inksonin (2003, 35- 36) mukaan Schwartz ja Sagiv havaitsivat, että eri kulttuureilla on erilaiset arvot tai jaetut keskeiset uskomukset siitä, kuinka asioiden tulisi olla tai kuinka ihmisten tulisi käyttäytyä. Tutkimalla 57 kansallista kulttuuria he saivat johdettua seuraavat seitsemän keskeistä arvoulottuvuutta.

1. Tasa-arvoisuus (egalitarianism)
   Se tarkoittaa ihmisten tunnustamista moraalisesti tasa-arvoisiksi.
2. Harmonia (harmony)

Harmonialla tarkoitetaan ihmisten sopeutumista sopusointuisesti ympäristöönsä.

3. Sulautuminen (embeddedness)
   Sulautuminen tarkoittaa ihmisten osana yhteisöä olemista.
4. Hierarkia (hierarchy)
   Vallan epätasainen jakaantuminen on keskeisenä hierarkiassa.
5. Ylivoimaisuus (mastery)
   Ylivoimaisuus on keinona riistää luonnonvaroja ja sosiaalista ympäristöä.
6. Tunteellinen riippumattomuus (affective autonomy)
   Tarkoituksena on positiivisten kokemusten tavoittelu.
7. Älyllinen riippumattomuus (intellectual autonomy)
   Älyllinen riippumattomuus tarkoittaa itsenäistä omien ideoiden tavoittelua.

Mäkilouko luokittelee arvoulottuvuudet hyvin samantapaisesti kuin Schwartz ja Sagiv. Seuraava kuva (kuva 5) esittelee kulttuurillisen tason arvostruktuurin. Mäkiloukon (2003, 42- 43) mukaan saman ryhmän sisällä voi olla ihmisiä, jotka vastustavat kyseisiä arvoja sekä ihmisiä, jotka suuresti arvostavat näitä arvoja. Kansallisella tasolla yleisesti nämä arvot ovat kuitenkin olemassa.



Kuva 5. Kulttuurisen tason arvostruktuuri (Mäkilouko 2003, 43)

Arvoulottuvuuksiin ovat ottaneet kantaa myös Thomas ja Inkson. Thomasin ja Inksonin (2003, 36) mukaan Hofsteden, Schwarzin ja Sagivin sekä muiden tutkijoiden tekemistä tutkimuksista käy selvästi ilmi, että kaikista ulottuvuuksista kaikkein käyttökelpoisin ja voimakkain vaikutukseltaan on yksilöllisyys ja kollektiivisuus. Yksilöllisyyttä ei kuitenkaan tule sotkea itsekkyyteen ja eristäytymiseen eikä kollektiivisuutta sosialismiin. Sekä yksilöllisillä että kollektivisteilla on ihmissuhteita ja ryhmiä, joihin he kuuluvat. Ihmissuhteiden tapa on kuitenkin erilainen. Kollektivistit kuuluvat vain muutamaan suurempaan ryhmään, joihin he samastuvat. Yksilölliset ihmiset samastuvat usein hyvin moniin eri ryhmiin, mutta siteet niihin ovat hyvin pinnallisia. (Thomas & Inkson 2003, 36.)

Yksilöllisyys on hyvin yleistä länsimaissa. Bruttokansantuotteella ja yksilöllisyydellä on selvä yhteys. Mitä varakkaampi maa on, niin sitä suurempi on yksilöllisyyden aste. (Thomas & Inkson 2003, 37.)

2.2 Kulttuuriäly

Kulttuuriäly on saanut jalansijaa kulttuureja tutkittaessa yhä enemmän etenkin amerikkalaisissa tutkimuksissa. Thomasin ja Inksonin (2003, 62) mukaan kulttuuriälyllä tarkoitetaan kykyä toimia tehokkaasti vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Kuten sosiaalinen äly (kyky olla sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa) ja tunneäly (säännellä ja käyttää tunnetiloja eri tilanteissa), niin kulttuuriäly koostuu myös monista eri näkökohdista. Kulttuuriäly mahdollistaa sen, että havaitsemme eri kulttuurierot tiedon ja tietoisuuden avulla, ja pystymme toimimaan tarkoituksenmukaisesti eri kulttuureissa.

On selvää, että kulttuuriäly antaa kilpailuetua ja strategista kyvykkyyttä, niin yksilöille, kuin organisaatioillekin. Tehokas ja suorituskykyinen sopeutuminen uusiin maihin ja kulttuureihin on selvä etu. (Earley ym. 2006, 19.)

Kulttuuriälyä omaava johtaja käyttää kokemusta hyväkseen ja tekee loistavalla arvostelukyvyllä tilanteeseen täydellisesti sopivia päätöksiä vain hiuksenhienojen käyttäytymiserojen perusteella. Toisaalta kulttuuriälyn puute selittää myös sen, miksi älykkäillä ja sosiaalisilla ihmisillä voi olla ongelmia uuteen kulttuuriin sopeutumisessa. (Thomas & Inkson 2003, 62-63.)

2.2.1 Kulttuuriälyn eri osa-alueet

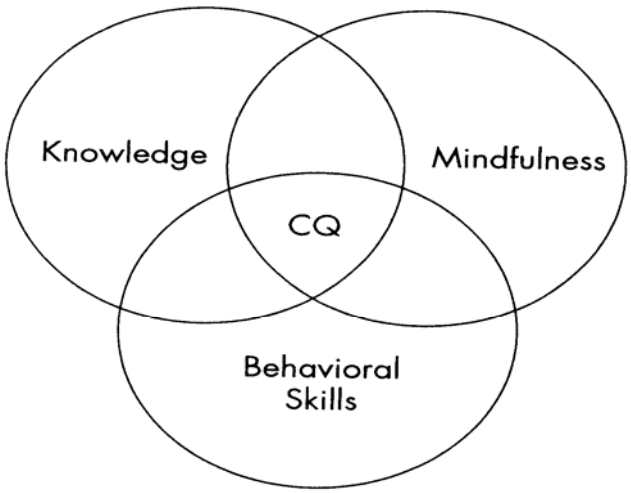
Thomasin ja Inksonin (2003,15) mukaan kulttuuriäly koostuu kolmesta eri osasta.

1. Ensimmäisenä ovat tieto ja kokemus. Kulttuuriälyä omaava johtaja tietää mitä kulttuuri on, kuinka kulttuurit eroavat ja kuinka kulttuuri vaikuttaa käyttäytymiseen.

2. Toisena on tietoisuus. Johtajalla tulee olla kyky suhtautua luovalla tavalla vihjeisiin, joita monikulttuurisessa tilanteessa tulee esiin.

3. Käyttäytymistaidot ovat kolmantena. Niiden pohjana ovat tieto, kokemus ja tietoisuus eri tilanteista. Kulttuuriälyä omaava johtaja kehittää käyttäytymismallin, jonka avulla hän pystyy toimimaan tehokkaasti eri kulttuureissa ja tilanteissa.

Kuvassa (kuva 6) on esitetty nämä kolme kulttuuriälyn osa-aluetta. Ne ovat: tieto ja kokemus (knowledge), tietoisuus (mindfulness) ja käyttäytymistaidot (behavioral skills). Kaikki kolme yhdessä muodostavat kulttuuriälyn (cq).



Kuva 6. Kulttuuriälyn 3 osa-aluetta (Thomas & Inkson 2003, 16)

Earleyn ym. (2006, 12-13) mukaan kulttuuriälyllä on sekä menetelmällisiä, että sisällöllisiä piirteitä. Ne ovat kulttuurillinen strateginen ajattelu, motivaatio ja käyttäytyminen.

2.2.2 Kulttuurien väliset toimintahäiriöt

Vaikka ihminen omaisi kulttuuriälyäkin, niin silti monet eri seikat vaikuttavat siihen miten vuorovaikutus käytännössä onnistuu. Thomasin ja Inksonin (2003, 10 -11) mukaan monikulttuuristen tilanteiden epäonnistumiseen vaikuttavat monet seikat, joista seuraavaksi on mainittu muutamia. Kaikissa näissä mainituissa kohdissa johtajan stressi ja ahdistus lisääntyvät, ja tuloksena on heikentynyt suoritus ja yrityksen tuloksen heikkeneminen.

Thomas ja Inkson (2003, 10 -11) toteavat, että emme ole tietoisia oman kulttuurimme piirteistä ja ennakkoluuloista. Vieraat kulttuurit ovat meistä outoja ja emme huomaa, että muista meidän kulttuurimme voi olla yhtä outo. Saatamme myös tuntea olomme uhatuksi ja epämukavaksi ollessamme kanssakäymisissä vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Jokainen meistä kokee erilaisuuden jossain määrin uhkana. Koska emme ymmärrä tai osaa selittää vieraista kulttuureista tulevien ihmisten käyttäytymistä, niin me haluamme heidän lähestyvän meitä oman kulttuurimme tavoilla. Tiedon siirtäminen kulttuurista toiseen on myös vaikeaa. Jopa ihmiset, jotka ovat matkustaneet paljon eri kulttuureissa, eivät kykene tiedonsiirtoon tehokkaasti. Koska käyttäytymisemme on suurelta osin kulttuurimme ohjelmoimaa, vaikka emme sitä huomaakaan, niin emme huomaa milloin oma kulttuurillinen suuntautumisemme vaikuttaa käyttäytymiseemme. Sopeutuminen vieraassa kulttuurissa työskentelemiseen ja asumiseen on vaikeaa. Kulttuurisokin vahvuus voi vaihdella, mutta se vaikuttaa meihin kaikkiin.

2.2.3 Kulttuurisokki

Wardin ym. (2003, 80) mukaan kulttuurisokki voidaan jaotella neljään eri vaiheeseen sen mukaan, kuinka ihminen sopeutuu uuteen kulttuuriin.

1. Ensimmäinen vaihe eli ”häämatka” kuvaa sitä, kuinka ihminen on innostunut, viehättynyt sekä ihastunut uudesta ja erilaisesta ympäristöstä. Se on hyvin positiivisesti latautunutta aikaa, jolloin kaikki on hyvin.

2. Toinen vaihe on kriisivaihe, jolloin erilaisuus alkaa ärsyttää ja saa aikaan jopa vihantunteita.

3. Kolmannessa vaiheessa on vuorossa palautuminen kriisistä ja kulttuurillinen oppiminen alkaa.

4. Neljännessä vaiheessa alkaa sopeutuminen, nauttiminen uudesta ympäristöstä ja ihminen alkaa toimia tehokkaasti uudessa ympäristössä.

2.2.4 Kulttuurierojen vaikeuksien voittaminen

Onko mahdollista, että ihmisellä olisi kyky kokea olonsa kotoisaksi, tietää mitä missäkin tilanteessa sanoa ja toimia rentoutuneesti yhteistyössä vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa ilman ennakkoluuloja? Earleyn ym. (2006, 129) mukaan täytyy sopeutua ja tottua tehokkaasti elämän ja työn muutoksiin. Ensinnäkin tulevaa kulttuurisokkia kannattaa ennakoida kehittämällä kansainvälistä teknisen ammattitaidon ja johtamisen pätevyyttä. Kansainvälisten eri identiteettien tehokas johtaminen ja konfliktien välttäminen ovat tärkeitä tekijöitä. Työtään voi myös helpottaa hankkimalla paikallista mentorointia ja kulttuuriälykoulutusta.

Myös Thomas ja Inkson (2003, 12- 15) antavat ohjeita sopeutumiseen käyttäen perusteena kulttuuriälyn omaksumista. Heidän mukaansa seuraavat keinot auttavat voittamaan kulttuurierojen aiheuttamia vaikeuksia. Voimme ensinnäkin odottaa, että muut sopeutuvat omiin tapoihimme. Jos tulemme hallitsevasta kulttuurista, niin voimme olettaa,

että muut sopeutuvat omaan kulttuuriimme. Monet ihmiset uskovat, että amerikkalainen kulttuuri valloittaa vähitellen koko maailman ja siksi on hyvä omaksua sen tavat. Toisaalta amerikkalaiset usein olettavat, että muiden tulee toimia heidän tapojensa mukaan, koska he ovat hallitsevan kulttuurin jäseniä. (Thomas & Inkson 2003, 12.)

Toinen tapa on oppia ymmärtämään muita kulttuureja. Jos opimme ymmärtämään ja kunnioittamaan kulttuurierojen ulottuvuuksia ja kuinka ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen myös liike-elämässä, niin olemme jo yhden askeleen lähempänä kulttuuriälyn omaksumista. Kulttuuria ei kuitenkaan voi koskaan yleistää, vaan samankin kulttuurin sisällä on eri uskontoja, heimoja ja etnisiä eroja. (Thomas & Inkson 2003, 13.)

Kolmas tapa on omata kulttuuriälyä. Kulttuuriälyä omaavat ihmiset ovat kuin antiikin Kreikan Homeroksessa ollut meren asukas, Proteus. Hän muutti muotoaan kalaksi, leijonaksi, puuksi tai tuleksi tilanteen mukaan. Tämän päivän globaalin johtajan tulee olla kuin Proteus, joka sopeutuu eri kulttuureihin ja tilanteisiin aikaisemman tiedon ja kokemuksen sekä suhdanneherkkyyden avulla. (Thomas & Inkson 2003, 14- 15.)

Graigin (2004, 95) mukaan kannattaa kuitenkin muistaa se, että kun ihminen alkaa toimia vieraassa kulttuurissa tehokkaasti, niin se ei tarkoita sitä että muuttuisi paikalliseksi. Se tarkoittaa sitä, että yrittää nähdä maailman samalla tavalla kuin paikalliset ihmiset näkevät ja yrittää sitä perspektiiviä vasten nähdä kuinka he näkevät minut. Jos pystyy siihen, niin pystyy toimimaan tehokkaammin vieraissa kulttuureissa ja monikulttuurisissa tiimeissä.

2.3 Monikulttuurinen johtaminen

Mäkiloukon (2003, 13) mukaan monet tutkijat ovat havainneet, että monikulttuurisissa yrityksissä johtajan monikulttuurinen ennustettavuus on tärkeä menestyksen avain.

Vaikka johtaminen voi ylittää kansallisia rajoja, niin tehokas johtaminen on kuitenkin kulttuurikohtaista. Esimerkiksi autoritäärinen johtaminen voi toimia yhdessä kulttuurissa, mutta ei välttämättä kaikissa muissa. Johtaja, joka johtaa ihmisiä eri kulttuureista, tarvitsee kulttuuriälyä saavuttaakseen yrityksen asettamat tavoitteet. (Earley ym. 2006, 173.)

Johtaminen on hyvin moniulotteinen käsite ja monikulttuurisessa johtamisessa johtajan persoonallisuus on yksi vaihtelevista ja tärkeistä asioista. On tärkeää, että johtamisen strategia istuu kyseiselle johtajalle. Johtajan taidot ja kokemus vastaavanlaisista tehtävistä ovat myös tärkeitä. (Mäkilouko 2003, 15.)

2.3.1 Monikulttuurisen johtamisen määrittäminen

Monikulttuurisella johtamisella tarkoitetaan johtamista organisaatiossa, jossa on jäseniä kahdesta tai useammasta kulttuurista. Yrityksen eri yksiköt voivat sijaita joko samassa paikassa tai olla ympäri maailmaa, jolloin ne kommunikoivat päivittäin pääasiassa sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Välimatkasta huolimatta niiden tulee toimia tehokkaasti ja päästä asetettuihin tavoitteisiin. Monikulttuurinen johtaminen on haaste yhä useammille kansainvälisten yritysten ammattijohtajille. (Mäkilouko 2003, 12.)

Ward ym. (2003, 177- 178) ovat sitä mieltä, että psykologinen kirjallisuus käsittelee johtajan valintaan vaikuttavia tekijöitä laajemmin, kuin johtamisen kirjallisuus, mikä taas suhtautuu ulkomaille lähtevien johtajien valintaan tiettyjen ominaisuuksien mukaan hyvin skeptisesti. Johtamisen näkökannalta valintaan tulee vaikuttaa vain tekniset taidot ja sen hetkiset näytöt tehtävissä menestymisessä. Valinnat tehdään myös usein tietyn sisäpiirin sisältä henkilökeskeisesti ottamatta huomioon henkilön valmiuksia hoitaa työnsä monikulttuurisessa tiimissä tehokkaasti. Psykologisia testejä tehdään harvoin ja rajoitetusti, vaikka erilaisia testejä tiedoista, taidoista, asenteista ja kyvyistä olisi saatavilla.

2.3.2 Monikulttuurisen johtajan ominaisuudet

Suvaitsevaisuus ja avoimuus (open-minded) ovat tärkeitä ominaisuuksia, mutta sanotaan että tehokkaimmat monikulttuuriset johtajat ovat itse asiassa laskelmoivia kulttuurien suhteen. Monikulttuurisissa työyhteisöissä kaikkien jäsenten täytyy sopeutua. Suvaitsevaisuutta ja avoimuuttakin tärkeämpää on kuitenkin kulttuurinen empatia. Johtajan täytyy osata asettua työntekijän asemaan. Hänen täytyy tuntea sympatiaa muita kulttuureja kohtaan ja olla kiinnostunut oppimaan muista kulttuureista ja ihmisistä. Hyvä historiantuntemus auttaa monikulttuurista johtajaa paljon. Historia antaa esimerkkejä ja sisäpiirin tietoa eri kulttuurien ihmisten käyttäytymisestä. (Mäkilouko 2003, 8.)

Kulttuuri on osa ihmisen persoonallisuutta ja se vaikuttaa laajasti sekä yksilön itsensä että ryhmän käyttäytymiseen. Samasta kulttuurista olevien ihmisten yksilöllisyys vähenee heidän kanssakäymisessään. Kulttuurin sanotaan jopa haastavan sen näkemyksen, että jokainen ihminen on yksilöllinen ja erilainen. Kun ihmiset joutuvat stressaaviin tilanteisiin, kuten monikulttuurinen johtaja, niin on mielenkiintoista havaita, että samasta kulttuurista olevat yksilöt käyttäytyvät samalla tavoin. Käyttäytyminen on tällöin ihmisen persoonasta johtuva reaktio. Kulttuurin vaikutus tulee esiin, mutta se on havaittavissa ainoastaan kun verrataan eri kulttuureista tulevia ihmisiä. (Mäkilouko 2003, 11- 12.)

Johtajan tulee käyttää aikaa oppiakseen eri kulttuurien arvoja ja tapoja, ja vertailla sitä kuinka ne eroavat hänen omista arvoistaan ja tavoistaan. Ihminen näkee yleensä oman kulttuurinsa luonnollisena, normaalina ja ideaalina muihin verrattuna. Muut näkevät sen erilaisena. Ei ole olemassa vain yhtä parasta ja oikeata kulttuuria, vaan on vain erilaisia kulttuureja. Suurimpia eroja eri kulttuurien välillä aiheuttavat sanaton viestintä, kieli, tila- ja aikakäsite. (Elashmawi & Harris 1998, 55- 74.)

2.4 Monikulttuurisen johtamisen strategiat

Monikulttuurisen johtamisen yksi suuri haaste on valita oikea strategia, jolla menestys monikulttuurisessa tiimissä taataan. Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (1998, 14) mukaan amerikkalainen sosiologi Talcott Parson on sanonut, että yritysten ei tule sopeutua pelkästään ympäristöön ja eri kulttuureihin, vaan tulee ottaa huomioon myös työntekijöiden näkemykset ja kokemukset asioista. Monikulttuurisen johtamisen strategiat voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen seuraavan jaottelun mukaan.

2.4.1 Kulttuurinen synergia

Harrisin ym. (2004, 144) mukaan jotkut kulttuurit ovat synergistisiä ja taipuvaisia yhteistyöhön, kun taas toiset kulttuurit ovat taipuvaisia liialliseen yksilöllisyyteen, kilpailuun ja ristiriitoihin.

Elashmawin ja Harrisin (1998, 12) mukaan synergistisessä johtamisessa johtaja yrittää yhdistää tiiminsä kaikkien ihmisten ja kulttuurien vahvuudet. Tiimeillä on omat ohjeensa ja sääntönsä, jotka sopivat tehtävään ja tukevat sitä. Synergistisen johtamisen ammattilaiset käyttävät aikaansa analysoidakseen tiimien kulttuurillisia ulottuvuuksia ja luovat toimivat strategiat yhdistämällä eri kulttuurien vahvuudet toisiinsa. Valitettavasti vain usein monikulttuuristen tiimien johtajat keskittyvät vain tavoitteisiin ja jättävät eri kulttuurien vahvuudet huomioon ottamatta.

Kulttuurinen synergia perustuu yhtäläisyyksiin ja yhdistää erilaisuudet. Tuloksena ovat tehokkaammat toiminnot ja systeemit. Erilaisten näkemysten ja kulttuuristen taustojen jakamista yhteiseen käyttöön voidaan käyttää vahvistamaan ongelmien ratkaisua ja parantamaan päätöksien tekoa. (Harris ym. 2004, 144.)

2.4.2 Kulttuurinen etnosentrisyys

Hofsteden (2001, 17) mukaan etnosentrisyys on määritelty liioitelluksi pyrkimykseksi pitää oman ryhmän tai rodun ominaisuuksia parempina kuin muiden ryhmien tai rotujen.

Kulttuuri on luonnostaan etnosentristä. Se on kokonaisuus, joka koostuu absoluuttisista uskomuksista. Kulttuuri ei normaalisti varusta meitä elämään monisentrisessä maailmassa, joka on täynnä suhteellisuuksia. (Simons ym. 2006, 19.)

On normaalia, että ihmiset ovat tietyssä määrin etnosentrisiä ja kiinnostuneita omasta kulttuuristaan. Me kaikki kasvamme omassa kulttuurissamme ja ajattelemme, että se on paras. Yleensä oletamme myös, että kaikki muut ihmiset ovat samanlaisia tai heidän pitäisi olla samanlaisia, kuin me itse olemme. (Simons ym. 2006, 26.)

Etnosentrisyydessä johtaja säilyttää oman persoonallisen johtamistyylinsä huolimatta siitä, että kyseessä on monikulttuurinen tiimi. Sitä kutsutaan myös kansainväliseksi johtamiseksi. Perustana on se, että kokemuksen kautta on löydetty johtamistapa, joka soveltuu käytettäväksi kaikkialla maailmassa. Käytännössä se ei pidä paikkaansa, sillä ei ole olemassakaan johtamistapaa, jota voisi soveltaa menestyksekkäästi kaikissa maissa ja tiimeissä. (Mäkilouko 2003, 85.)

Etnosentrisyys on helpoin vaihtoehto ja siksi ehkä myös yleisin johtamistapa monikulttuurisissa tiimeissä. Toinen syy etnosentrisyyteen on se, että keskitytään vain puhtaasti saavuttamaan asetetut tavoitteet välittämättä tiimin jäsenten kulttuureista. (Mäkilouko 2003, 85.)

2.4.3 Kulttuurinen monisentrisyys

Kulttuurinen monisentrisyys tarkoittaa sitä, että johtaja yrittää oppia ja sopeutua paikalliseen kulttuuriin. Se ei tarkoita sitä, että hän yrittäisi muuttua paikalliseksi, vaan että hän pystyy toimimaan kahden tai useamman kulttuurin ehdoilla. Monisentriset johtajat ovat välittäjinä eri kulttuuriryhmien välillä monikulttuurisessa tiimissä. Johtaja käyttäytyy tilanteeseen sopivalla tavalla riippuen tiimin jäsenen kulttuurista. Näin vältetään kulttuuriin liittyvät ongelmat ja epäselvyydet. Monisentrisiä johtajia kutsutaan myös jäljentäjiksi, mitä he itse asiassa ovatkin, positiivisessa mielessä. He kohtelevat tiimin jäseniä heidän omien kulttuuriensa odotusten mukaan. (Mäkilouko 2003, 86.)

Monisentrinen johtaminen on selvästi yksi tehokkaimmista tavoista monikulttuurisessa johtamisessa. Usein tyytyväisimmät monikulttuuristen tiimien johtajat käyttävät monisentristä johtamistapaa. Tietysti edellytyksenä on se, että johtaja on henkilökohtaisesti kiinnostunut oppimaan eri kulttuureista. Monisentrisen johtamisen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat eri kulttuurien ymmärtäminen, hyvien suhteiden ylläpitäminen, itsenäisyyden valtuuttaminen ja vuorovaikutuksen helpottaminen. (Mäkilouko 2003, 119-120.)

2.4.4 Kulttuurinen geosentrisyys

Geosentrisyys tarkoittaa yritykselle selvästi tunnusomaista yrityskulttuuria, joka on samanlainen koko yrityksessä. Yrityksen henkilökunta kaikkialla maailmassa sisäistää tämän yrityskulttuurin, sen tavat ja koulutuksen. Yrityksellä on oma tietty johtamistapansa. Tällä tavalla voidaan tehokkaasti välttää kulttuurista johtuvia ongelmia. Geosentrisen yrityskulttuurin luominen ei kuitenkaan aina onnistu. Itse asiassa se on usein osoittautunut erittäin vaikeaksi. Ihmiset ovat kuitenkin aina ensisijaisesti oman kansansa, perheensä ja muiden ihmisryhmien jäseniä. Kansallinen

kulttuuri voi myös usein olla ristiriidassa yrityskulttuurin kanssa. (Mäkilouko 2003, 86.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Koskisen ym. (2005, 14- 15) mukaan laadulliset menetelmät ovat tällä hetkellä tärkeässä asemassa etenkin liikkeenjohdon ja yritystalouden tutkimisessa. Laadullisella menetelmällä pyritään tulkitsemaan johtamiseen, organisaatioihin ja markkinoihin liittyviä ilmiöitä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta. Koskinen ym. (2005, 30) toteavat myös, että laadullista tutkimusta ei ole helppo selkeästi määritellä. Menetelmä viittaa käytäntöön ja se on viime kädessä tekijänsä sormenpäissä.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus. Koska tässä tutkielmassa kulttuurit ovat hyvin keskeisessä asemassa tutkittaessa monikulttuurista johtamista ja sen haasteita eri kulttuureissa, niin niitä on mielekästä tutkia laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Laadullisella tutkimuksella pyritään makrotasolla vertaamaan kulttuureja suhteessa toisiin kulttuureihin erilaisten kansallisten eroavaisuuksien kautta.

Eskolan ja Suorannan (2000, 14) mukaan laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on yleensä valmista tekstiä. Näytenäkökulman mukaisesti tässä tutkielmassa on käytetty valmiita tutkimuskirjallisuuden tuottamia tekstejä näytteinä kulttuurista ja sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta. Näitä tekstejä tarkastellaan näytteiden näkökulmasta ja pyritään teorian ja empirian vuoropuhelulla saamaan uusia näkökulmia niistä esiin.

Laadullinen tutkimus käsittelee erillisiä ja yksittäisiä tapauksia. Oleellista onkin tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. (Koskinen ym. 2005, 30- 31.)

3.2 Aineisto

Tässä tutkielmassa kyseessä on tutkijasta riippumaton teksti eli valmis kirjallinen aineisto. Empiirinen aineisto on peräisin Richard D. Lewisin (2006) ”When cultures collide, leading across cultures” kirjasta. Kyseinen aineisto antaa erittäin hyvän ja laajan esimerkin kulttuurien erilaisuudesta ja eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssakäymisen vaikeudesta. Esimerkin avulla on tarkoitus tuoda esiin ihmisten erilaisuus eri kulttuureissa ja siitä johtuvat väärinymmärrykset ja konfliktitilanteet.

3.3 Analyysitavat

Eskolan ja Suorannan (2000, 137) mukaan laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja samalla tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aineistosta. Se on aineiston tiivistämistä kadottamatta sen alkuperäistä informaatiota.

Tässä tutkielmassa tarkoituksena on nostaa esiin tutkimusongelmaa koskevia teemoja ja vertailla niiden esiintymistä aineistossa. Teemoittelulla pyritään teorian ja empirian vuorovaikutukseen ja sitä kautta tuomaan uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Teemoittelun ohella analyysissä käytetään aineiston tyypittelyä. Aineistoa käsitellään tiettyjen yhdistettyjen tyyppien malliesimerkkien kautta. Eri kulttuurien tyypittelyn kautta lähestytään materiaalia ja pyritään tällä tavoin helpottamaan materiaalin tulkintaa lukijan näkökulmasta.

4 MONIKULTTUURISEN TIIMIN JOHTAMINEN

Earley ym. (2006, 197- 198) ovat sitä mieltä, että globaalijohtaminen on tullut jäädäkseen liike-elämään. Monikulttuurisen tiimin johtamisessa on otettava huomioon kaikkien tiimin jäsenten kulttuurien vaikutukset. Ihmiset toimivat kulttuurille ominaisten tapojen mukaan, joita toisen kulttuurin jäsenten on vaikea ennakoida ja ymmärtää.

4.1 Neljän kulttuurin kohtaaminen

Englantilainen Lewis (2006, esipuhe xv-xvi) kertoo kirjansa esipuheessa, pohjustuksena kirjalleen, oman kokemuksensa monikulttuurisen tiimin johtamisen vaikeudesta. Hän oli aikuisten englanninkielen intensiivikurssin johtajana Pohjois-Walesissa. Ryhmään kuului italialaisia, japanilaisia ja suomalaisia.

Keskiviikoksi oli suunniteltu retki Snowdon-vuorelle. Tiistai-iltana satoi kaatamalla. Iltakymmeneltä tusina suomalaisia tuli tapaamaan häntä ja he ehdottivat, että seuraavan päivän retki peruttaisiin. Ei olisi mukava lähteä kiipeämään kuraisia rinteitä kaatosateessa. Lewis oli samaa mieltä ja perui retken.

Välittömästi perumisen jälkeen italialaiset piirittivät hänet. He protestoivat väittäen päätöstä vääräksi. He halusivat ehdottomasti lähteä seuraavana aamuna retkelle, jota olivat odottaneet, ja josta he olivat maksaneet. Sade ei haittaisi mitään. He ihmettelivät mikä suomalaisia oikein vaivasi, kun he halusivat perua retken. Eikö heidän pitäisi olla sisukkaita ihmisiä?

Nolona Lewis kysyi japanilaisten mielipidettä. He olivat erittäin ystävällisiä ja sanoivat, että jos italialaiset haluavat lähteä, niin he lähtevät myös. Jos taas retki perutaan, niin he mielellään jäävät englannintunneille. Italialaiset tekivät pilaa suomalaisista. Suomalaiset mutisivat ja katselivat alta

kulmiensa ja viimein suostuivat lähtemään, jotta eivät menettäisi kasvojaan. Retki päätettiin järjestää.

Yöllä, ja vielä aamullakin, satoi kaatamalla. Bussin lähtöaikaan paikalla oli Lewisin lisäksi 18 alta kulmiensa katselevaa suomalaista ja 12 hymyilevää japanilaista, eikä yhtään italialaista. Retkipäivä oli hirvittävä. Kun ryhmä saapui takaisin majapaikkaan kuraisena, niin italialaiset olivat nauttimassa teetä ja suklaakeksejä. He olivat viisaasti jääneet aamulla nukkumaan. Suomalaiset kysyivät heiltä, että miksi he eivät olleet tulleet mukaan. Italialaiset vastasivat, että eivät olleet tulleet mukaan, koska satoi vettä.

4.2 Kansalliset luonteenpiirteet

Lewisin (2006 esipuhe xvii) mukaan kansallisten luonteenpiirteiden määrittäminen on kuin tallaamista epätarkan arvion mukaan miinakentälle. On nimittäin olemassa helposti innostuvia suomalaisia, jäykkiä italialaisia, varovaisia amerikkalaisia ja karismaattisia japanilaisia. On kuitenkin olemassa sellainen asia kuin kansallinen normi. Esimerkiksi italialaiset ovat yleensä puheliaampia kuin suomalaiset. Silti on olemassa sekä puheliaita suomalaisia, että hiljaisia italialaisia. Ihmiset, jotka menevät ristiin kansallisten normien kanssa ovat yleensä poikkeuksia tyypillisistä kansallisista luonteenpiirteistä. Kaavamaisessa yleistämisessä kansallisuuden mukaan on riskinsä, mutta jokaisen maan kansalaisilla on tiettyjä ydinuskomuksia ja oletuksia todellisuudesta, jotka näkyvät heidän käyttäytymisessään.

4.3 Kulttuurien luokittelu

Lewisin (2006, 27) mukaan maailman sadat kansalliset ja alueelliset kulttuurit voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään: tehtäväkeskeisiin ja hyvin järjestäytyneisiin suunnittelijoihin (lineaariaktiivinen) ja ihmiskeskeisiin, puheliaisiin ja toisiinsa yhteydessä oleviin (multiaktiivinen) sekä

sisäänpäin kääntyneisiin ja kunnioitukseen keskittyviin kuuntelijoihin (reaktiivinen).

Lewisin (2006, 33- 34) laatimasta taulukosta (taulukko 2) käy hyvin ilmi eräitä tärkeimpiä eroja näiden kolmen eri ryhmään kuuluvien ihmisten luonteenpiirteistä. Alla olevassa taulukossa on mainittu muutamia tämän tutkielman kannalta tärkeimpiä luonteenpiirteitä lineaariaktiivisille, multiaktiivisille ja reaktiivisille ihmisille.

Lineaariaktiivinen	**Multiaktiivinen**	**Reaktiivinen**
sisäänpäin kääntynyt	ulospäin kääntynyt	sisäänpäin kääntynyt
kärsivällinen	kärsimätön	kärsivällinen
hiljainen	puhelias	vaitelias
viihtyy yksin	viihtyy ryhmässä	hyvä kuuntelija
täsmällinen	epätäsmällinen	täsmällinen
työkeskeinen	ihmiskeskeinen	ihmiskeskeinen
pitää kiinni päätöksistä	suhteuttaa kaiken	mietteliäs
lyhytsanainen	puhuu vuolaasti	hyvä yhteenveto
ei halua menettää kasvojaan	selitykset valmiina	ei saa menettää kasvojaan
esittää loogisia vastaväitteitä	esittää tunneperäisiä vastaväitteitä	välttää yhteenottoa
keskeyttää harvoin	keskeyttää koko ajan	ei keskeytä
sosiaalinen ja ammatillinen erillään	sosiaalinen ja ammatillinen yhdessä	sosiaalinen ja ammatillinen yhdessä

Taulukko 2. Kansallisten kulttuurien luonteenpiirteitä (Lewis 2006, 33- 34)

Lineaariaktiivisia ovat esimerkiksi ruotsalaiset, sveitsiläiset, hollantilaiset, amerikkalaiset, britit, japanilaiset ja saksalaiset. He tekevät yhden asian kerrallaan, keskittyvät siihen ja tekevät sen suunnitellun aikataulun mukaan. Lineaariaktiivisten ja multiaktiivisten ihmisten työskentely yhdessä aiheuttaa yleensä molemminpuolista ärsyyntymistä. Multiaktiiviset

ihmiset eivät ole kiinnostuneita aikatauluista ja täsmällisyydestä. (Lewis 2006, 30- 31.)

Multiaktiivisia ovat monet arabimaat sekä Välimeren maat. Esimerkiksi portugalilaiset, kreikkalaiset, italialaiset ja espanjalaiset ovat tyypillisiä esimerkkejä multiaktiivisista ihmisistä. He eivät halua jättää keskustelua kesken, vaikka ovat aikataulusta myöhässä. He eivät ole huolestuneita tai edes kiinnostuneita siitä, että aikataulut eivät pidä. Heistä senhetkinen elämä on tärkeämpää, kuin ihmisten tekemät suunnitelmat ja aikataulut. (Lewis 2006, 29- 31.)

Lewisin (2006, 32- 35) mukaan reaktiivisiin eli kuunteleviin kulttuureihin kuuluvat esimerkiksi Japani, Kiina, Taiwan, Singapore, Korea, Turkki ja Suomi. Reaktiivisuus on hyvin tyypillistä Itä-Aasian maissa, mutta Euroopassa vain Suomi kuuluu vahvasti reaktiivisiin maihin. Tosin britit, turkkilaiset ja ruotsalaiset valahtavat helposti tilaisuuden tullen kuuntelevaan malliin, mikä on tyypillistä reaktiivisuudelle. Reaktiivisten kulttuurien ihmisten sanotaankin olevan maailman parhaita kuuntelijoita. He todella keskittyvät kuuntelemaan mitä puhuja sanoo, eivätkä keskeytä häntä. He eivät myöskään esitä vahvoja mielipiteitä puhujan esitystä vastaan, vaan ovat mieluummin hiljaa. Yleinen rupattelu ei ole tyypillistä introverteille ihmisille reaktiivisissa kulttuureissa.

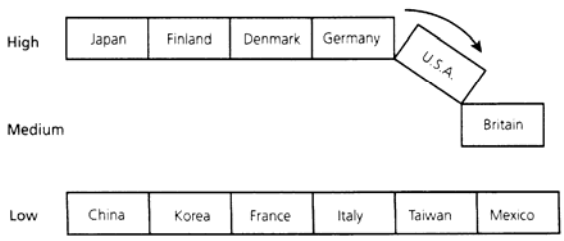
4.4 Luottamuksen rakentaminen monikulttuurisessa tiimissä

Kun monikulttuurisessa tiimissä rakennetaan luottamusta ryhmän jäsenten kesken, niin täytyy pitää mielessä kulttuuriset ominaisuudet. Sujuvaan yhteistyöhön tarvitaan muutamia luottamuksen rakentamisen perusstrategioita. Niitä ovat Lewisin (2006, 144- 145) mukaan esim. seuraavat kohdat:

- Aseta selvät suunnitelmat ja tavoitteet
- Valmistele selvät säännöt

- Kommunikoi tehokkaasti
- Vaadi tiedonjakamista
- Anna käytännölliset ja helppokäyttöiset työvälineet
- Aseta ajallisesti tehokas prosessi
- Anna tunnustusta suorituksista
- Ole tiimisi tukena
- Toimi tiimin suositusten mukaisesti
- Vastusta vilpillisyyttä.

Lewisin (2006, 145) mukaan professori Francis Fukuyama on jakanut yhteiskunnat korkean ja matalan luottamuksen yhteiskuntiin. Lewisin omat tutkimukset tukevat tätä näkemystä. Alla olevassa kuvassa (kuva 6) on hänen näkemyksensä muutaman yhteiskunnan mukaan kuvattuna.



Kuva 6. Korkean ja matalan luottamuksen maat (Lewis 2006, 145)

Korkean luottamuksen maat ovat Lewisin (2006, 145- 146) tutkimuksen mukaan yleensä lineaariaktiivisia ja niiden kansalaiset olettavat, että heidän oman maansa kansalaiset toimivat sääntöjen mukaan. Lähtökohtaisesti ihmisiin tulee luottaa, jos he eivät osoita olevansa epäluotettavia. Matalan luottamuksen maat ovat usein multiaktiivisia ja niiden kansalaisilla on paljon joustavampi käsitys säännöistä ja laeista.

4.5 Neljän esimerkkimaan esittäytyminen

Lewisin (2006, 177) mukaan me ihmiset usein ajattelemme, että me itse olemme normaaleja ja muut eivät ole. Mietimme, että miksi toiset ovat niin kieroja, vakavia, epäluotettavia, kurittomia, juonikkaita, laiskoja, korruptoituneita, kaksinaamaisia, etäisiä ja häikäilemättömiä. Mikseivät he voi olla kuten me? Ulospäin näkyvä olemus ei kuitenkaan ole koko todellisuus.

Seuraavaksi meillä on mahdollisuus tutustua näihin esimerkissä olleisiin maihin ja niiden kansallisiin piirteisiin vähän lähemmin Lewisin tutkimuksen mukaan. Millaisia nämä ihmiset ovat? Miten heidän kanssaan voi tulla toimeen? Mitkä tekijät motivoivat heitä?

4.5.1 Iso-Britannia

Lewis (2006, 196- 200) on todennut, että britit tuntevat olonsa kotoisaksi toisten englantia puhuvien kansallisuuksien kanssa sekä myös pohjoismaalaisten, hollantilaisten ja japanilaisten kanssa. Britanniassa luokkajako on hyvin tärkeä ja se kannattaa pitää mielessä. Britit haluavat esittäytyä hyvin perhekeskeisinä ja kuiva huumori on tärkeää myös liikeneuvotteluissa. Joskus se saattaa mennä jopa sarkasmin puolelle.

Brittien motivaatiotekijöitä Lewisin (2006, 199- 200) mukaan ovat esim. seuraavat tekijät:

- Vahvin ase on kuiva huumori.
- Liiketoiminta on vakava asia, mutta silti pitäisi näyttää rennolta.
- Reilusta pelistä on kirjoittamattomia sääntöjä.
- Kaiken pitäisi näyttää kontrolloidulta.
- Jos haluat arvostella, niin tee se epäsuorasti.
- Ole täsmällinen, vaikka yleensä neuvottelut alkavat jutustelulla.
- Johtajat ovat tiimin jäseniä, mutta pitävät tietyn etäisyyden.

- Ohjeet annetaan yleensä epäsuorasti vihjaillen.
- Yrittäjyyttä arvostetaan ja toisten saavutuksia.
- Kaikki materiaali on kirjallisena.
- Britit ovat kiinnostuneista pitkistä liikesuhteista.
- Eri alueilta tulevat britit ovat erilaisia.

Kansainvälisissä tiimeissä britit ovat maltillisia, kekseliäitä, reiluja, haluavat sovitella riitatilanteita ja välttävät loukkaamasta kenenkään tunteita. He ajattelevat pitkällä tähtäyksellä asioita ja toimivat mielellään johtotehtävissä. (Lewis 2006, 135.)

4.5.2 Italia

Lewisin (2006, 265- 268) mukaan italialaiset haluavat keskustella perheistä, lomista, toiveista, haluista, pettymyksistä ja mieltymyksistä. Näytä valokuvia lapsistasi, paljasta poliittiset ja uskonnolliset mielipiteesi. Se on normaalia Italiassa. Vaikka olisit kuinka puhelias, niin italialaisten mielestä olet aina varautunut. Italialaiset eivät ole kiihkoisänmaallisia eivätkä usko, että Italian täytyy olla paras. Italialaiset hyväksyvät kritiikin ja ovat hyvin joustavia, joskin myös herkkiä ja räjähdysalttiita. Italialaiset imartelevat ja ovat kohteliaita oikeissa paikoissa. Italialaisten joustavuus ja sääntöjen kiertäminen saattaa ulkopuolisista näyttää epärehelliseltä. He eivät itse näe, että heidän työtapansa saattaa olla korruptoitunut, moraaliton tai harhaanjohtava. He ottavat muut mielellään mukaan ”salaliittoonsa” ja jakavat siitä saadut edut, mikäli muut hyväksyvät heidän tapansa.

Italialaisten motivaatiotekijöitä Lewisin (2006, 267- 268) mukaan ovat esim. seuraavat tekijät:

- Ole ihmisläheinen koko ajan.
- Uskoudu heille elämäsi yksityiskohdista.
- Kuuntele heidän uskoutumistaan elämästään sinulle.

- Tiedustele aina perheen ja erityisesti vanhusten terveydestä.
- Ole valmis tekemään palveluksia.
- Ole joustava myös sääntöjen suhteen.
- Pyri olemaan avoin ja puhelias.
- Asiat on paras kertoa suoraan huumorilla höystettynä.
- Pidä jatkuvasti yhteyttä.

Kansainvälisissä tiimeissä italialaisten vahvuutena ovat visionäärisyys, joustavuus, kohtuus ja työskentely joustavina työaikoina. Italialaiset luovat hyvät suhteet tiiminsä sisällä ja ovat hyviä riitojen sovittelijoita, etenkin muiden latinalaisten ihmisten kesken. (Lewis 2006, 135.)

4.5.3 Suomi

Aloitetaan suomalaisten pelottavuudesta. Monien mainitsema hidas, vähäpuheinen ja takapajuinen käyttäytyminen kuitenkin kätkevät taakseen hyvin modernin ihmisen. Mitä enemmän suomalaisia tuntee, niin sitä paremmin huomaa, että he ovat perfektionisteja. Suomalaisten tasaisuus ja rauhallisuus antavat sinun selvästi ymmärtää asemasi heidän kanssaan. He odottavat samanlaista käytöstä myös sinulta. Matala profiili toimii Suomessa. Älä kerskaile saavutuksillasi, äläkä odota palautetta puheellesi, vaan nauti hiljaisuudesta. Suomalaiset asettavat selvät tavoitteet ja määrittelevät päämäärät. He eivät halua työssään jatkuvaa valvontaa, vaan tulevat näyttämään valmiit tulokset. Suomi on korkean teknologian maa. Kehonkieli on tärkeä, koska puhetta ei paljon tule. Suomalainen media on yksi parhaimmista ja objektiivisimmista koko maailmassa. Suomalaisilla on korkea itsekunnioitus ja sisäinen harmonia, eivätkä he kaipaa tukea tai tiimityöskentelyä. (Lewis 2006, 335- 337.)

Suomalaisten motivaatiotekijöitä Lewisin (2006, 336- 337) mukaan ovat esim. seuraavat tekijät:

- Ole vilpitön, avoin ja mene suoraan asiaan.
- Ole vaatimaton ja hillitty, älä puhu kovaa tai intoile.
- Käytä etunimiä, pukeudu rennosti ja unohda arvojärjestys.
- Käytä varovaisia ilmaisuja ja huumoria.
- Huomioi ja arvosta suomalaisia naisia.
- Anna suomalaisille tilaa tehdä työnsä ilman häiriöitä.
- Osoita luottamuksesi ja ole täsmällinen.
- Se vähä mitä he sanovat on yleensä tärkeää.
- Maksa velkasi nopeasti.
- Ole vakaa ja luotettava.
- Nauti jaetusta hiljaisuudesta.
- Suomessa hiljaisuus on kotoisaa, rentouttavaa ja jopa hauskaa.

Kansainvälisissä tiimeissä suomalaiset ovat rauhallisia, luotettavia, kekseliäitä sekä hyviä faktojen ja numeroiden kanssa. He suunnittelevat ja toteuttavat suunnitelmansa ilman tekopyhyyttä ja ajan hukkaamista. Suomalaiset käyttävät tiedettä hyväkseen ja ovat hyviä tekemään johtopäätöksiä. (Lewis 2006, 136.)

4.5.4 Japani

Japaniin menijän tulee rajoittaa kehonkieltään. Japanilaiset eivät pidä siitä, että käsiä heilutellaan rauhattomasti tai että heitä kosketellaan tarpeettomasti esimerkiksi laittamalla käsivarsi heidän olalleen sisään mennessä. Japanilaisten kanssa käydyt keskustelut ovat ehdottoman luottamuksellisia. Liikeasioista ei keskustella ensimmäisen vartin aikana, vaan ensin keskustellaan esimerkiksi perheistä, taloudesta ja japanilaisten maineesta rehellisinä ja vieraanvaraisina ihmisinä. Koskaan ei saa puhutella liikekumppania etunimeltä, eikä puhua toisesta maailman sodasta heidän kanssaan. Japanilaisen ryhmän (he usein kulkevat ryhmissä) tärkein henkilö on vanhin mies, jota tervehditään kumartamalla yhtä alas kuin hän kumartaa. Jos hän ojentaa kätensä tervehdykseen länsimaiseen tapaan,

niin tee samoin. Japanissa ei kannata kertoa vitsejä, koska väärinymmärryksen vaara on suuri. Käyntikortit ovat tärkeitä heti ensitapaamisessa. Sanojen, kuten esimerkiksi johtaminen tai motivaatio, merkitykset ovat aivan toiset kuin länsimaisessa kulttuurissa. Japanilaiseen kulttuuriin kuluu se, että jatkuvasti pyydetään anteeksi. Uudelleen tavattaessa yleensä ensin pyydetään anteeksi edellisen kerran epäkohteliaisuutta ja töykeyttä, vaikka niin ei ole tietenkään ollutkaan. (Lewis 2006, 517- 519.)

Japanilaisten motivaatiotekijöitä Lewisin (2006, 519- 520) mukaan ovat esim. seuraavat tekijät:

- Ole erittäin kohtelias koko ajan.
- Pyydä anteeksi epäkohteliaisuuttasi ilman syytä.
- Viihdytä avokätisesti runsailla aterioilla ja pyydä anteeksi sitä.
- Imartele heitä ja osoita arvostusta heidän yritystään kohtaan.
- Kaikki sanomasi otetaan kirjaimellisesti.
- Osoita kunnioitusta kulttuuria kohtaan opettelemalla vähän japania.
- Puhu englantia hitaasti ja huolitellusti.
- Japanilaiset nyökkäävät ja hymyilevät, vaikka eivät ymmärrä.
- Toista tärkeitä asioita useaan kertaan.
- Suullinen sopimus on pätevä ilman kädenpuristustakin.
- Yhteisen ja jaetun maaperän löytäminen helpottaa toimintaa.

Kansainvälisissä tiimeissä kannattaa ottaa huomioon japanilaisten kulttuurilliset arvot. Japanilaiset pyrkivät aina säilyttämään kasvot, niin omansa kuin muidenkin. He ovat äärimmäisen kohteliaita, täsmällisiä ja uskovat omaan erilaisuuteensa. Kunniantunto ja velvollisuudentunto ovat heille tärkeitä, ja he pyrkivät välttämään velkaantumista kaikin keinoin. (Lewis 2006, 510.)

Kuten Lewis (2006, 577) kirjassaan toteaa johtavien johtamisen konsulttien mukaan mitä suurempi yritys on kyseessä, niin sitä vaikeampaa on sisäinen ja ulkoinen kommunikointi. Ovatko yritykset todella

valmistautuneet globaaliin yhdentymiseen? Jos ratkaisuna on kulttuurinen synergia, niin tiedämmekö me kuinka saavutamme sen?

Tässäkin tutkielmassa vain muutamaa kansallista kulttuuria pintapuolisesti tarkastellen voi havaita, että edessä on pitkä ja kivinen tie. Se on kuitenkin mielenkiintoinen, yhtenäisyyttä ja keskinäistä ymmärrystä lisäävä arvostuksen tie, jos niin haluamme.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena ei ole löytää yhtä ainoata oikeata vastausta monikulttuuriseen johtamiseen, vaan tarkoituksena on empirian ja viitekehyksen vuoropuhelun avulla herättää mielenkiintoa ja saada aikaan keskustelua hyvinkin ajankohtaisesta ja tärkeästä aiheesta. Oman mielenkiinnon ja tarpeen mukaan on sitten helppo etsiä lisää luettavaa ja tarpeellista tietoa. Tämä tutkielma on vain pieni pintaraapaisu niin kulttuuriin, kuin monikulttuuriseen johtamiseenkin. Toivottavasti se tuo lukijalle uuttakin tietoa ja herättää lukuisan joukon kysymyksiä aiheesta. Osaan niistä kysymyksistä vastataan jo tässä kappaleessa.

Tutkielman pääkysymyksenä on

- Mitkä ovat kulttuurien asettamat haasteet monikulttuurisessa johtamisessa?

Alakysymyksinä ovat

- Miten kulttuurien erot vaikuttavat monikulttuurisessa johtamisessa?
- Miten johtamistyylit soveltuvat eri tilanteisiin ja eri kulttuureihin?

Me ihmiset olemme siitä mielenkiintoisia, että jokainen meistä kuvittelee, että on syntynyt juuri siihen yhteen oikeaan ja ainoaan kulttuuriin. Muut ihmiset ovat totaalisen väärässä tapoineen ja mielipiteineen. He ovat

todella outoja. Mikseivät he voi olla niin kuin me olemme? Silloin kaikki olisi niin helppoa. Kuvitellaanpa, että näin olisi. Kuinka tylsä tämä maailma olisikaan ilman juuri sitä erilaisuutta, väriä ja kulttuurien sekamelskaa. Silti yhteistoiminnan kannalta on hyvä etsiä yhteisiä tapoja toimia ja kompromissejakin, ilman että meistä tulee kloonattuja yhden valtakulttuurin jäseniä.

Empiriaosuuteen otin Lewisin kirjasta erään esimerkin, joka mielestäni kuvaa erittäin hyvin kansallisten kulttuurien erilaisuutta. Kyse ei ole yrityksen johtaja-alainen suhteesta, mutta sama tilanne voisi olla mahdollinen myös työelämässä. Tässä kyseisessä esimerkissä italialaiset halusivat, että peruttu retki ehdottomasti toteutetaan ja sitten eivät kuitenkaan itse tulleet mukaan, koska satoi vettä. Sehän oli ollut juuri syy perumiseen alun perin.

Kuinka voisimme tulkita tätä tilannetta? Katsotaanpa hieman oliko käytös tyypillistä italialaisille, vai oliko se hyvin arvaamatonta käyttäytymistä heiltä.

Jos ensin tarkastellaan maaklusteria, niin kaikki maat sijoittuvat eri klustereihin. Valtaetäisyys ja yksilöllisyys ovat Suomella, Isolla-Britannialla ja Italialla suunnilleen samat, eli yksilöllisiä maita ja pieni valtaetäisyys. Italialla on ehkä hieman suurempi valtaetäisyys kuin Suomella ja Isolla-Britannialla. Japani on kollektiivinen ja valtaetäisyys on suuri. Arvoulottuvuuksissa Suomi on tasa-arvoinen maa, jonka arvoja ovat vastuun ottaminen, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja oman osan hyväksyminen. Iso-Britannia ja Japani ovat älyllisesti riippumattomia, jotka ovat uteliaita ja luovia. Italia on harmoninen maa, jolle tärkeitä ovat kauneus ja luonnonläheisyys. Italialaiset ovat ”luonnonlapsia”.

Selvimmät erot ovat, kun käsitellään tarkemmin kansallisten kulttuurien luonteenpiirteitä. Iso-Britannia ja Japani ovat lineaariaktiivisia, Suomi reaktiivinen ja Italia multiaktiivinen. Samoin Italialaisten käyttäytymistä

pohjustaa hyvin myös korkean ja matalan luottamuksen maiden kuva. Suomi ja Japani ovat korkean luottamuksen maita, Iso-Britannia keskimääräisen luottamuksen maa ja Italia alhaisen luottamuksen maa.

Kun näitä edellä esitettyjä taustoja vasten tarkastellaan italialaisten käyttäytymistä, niin se on hyvinkin ennustettavaa. Multiaktiiviset ihmiset esittävät mielellään tunneperäisiä vastaväitteitä (perutun retken järjestäminen sateesta huolimatta), eivät ole kovinkaan luotettavia (eivät lähteneet itse retkelle) ja heillä on aina selitykset valmiina (satoi vettä).

Ajatellaanpa tilannetta hiukan muutettuna. Jos suomalaiset olisivat vaatineet (todennäköisesti eivät olisi), että peruttu retki järjestetään, niin olisivatko he tulleet sateesta huolimatta? Ensinnäkin suomalaiset ovat reaktiivisia eli vaiteliaita, kärsivällisiä ja välttävät mielellään yhteenottoja. He eivät olisi pyytäneet perutun retken uudelleen järjestämistä. Jos retki kuitenkin olisi järjestetty, niin sateesta huolimatta, korkean luottamuksen suomalaiset olisivat ilmestyneet paikalle ja vieläpä täsmällisesti sovittuna aikana.

Entä jos japanilaiset olisivat vaatineet retken perumista? Todellisuudessa lineaariaktiivisina hekään eivät olisi sitä tehneet. Japanilaisilla kollektiivisuus ja korkea valtaetäisyys saavat aikaan sen, että he eivät vastusta tehtyjä päätöksiä ja johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Päätösten kyseenalaistaminen ei tule kuuloonkaan. Heille sopii aina kaikki mikä sopii muillekin. Se on osa myös kasvojen säilyttämistä ja riitojen välttämistä. Harmonia ihmisen ja ympäristön välillä on heille tärkeää. Japanilaiset ovat hiljaisia ja kärsivällisiä. Samoin kuin suomalaisilla, niin heilläkin on korkea luottamuksen taso. Jos siis kuka tahansa olisi ollut lähdössä retkelle, niin japanilaiset olisivat varmasti olleet aamulla ryhmänä bussissa odottamassa sateesta huolimatta.

Entä sitten britit, jotka ovat myös lineaariaktiivisia? Heillä on korkea yksilöllisyyden taso ja matala valtaetäisyys. Brititkään tuskin olisivat

vaatineet retken järjestämistä. Olisivat kyllä ehkä voineet esittää loogisia vastaväitteitä sen perumiselle, mutta hyväksyneet tilanteen. Jos he nyt kuvitellusti olisivat kuitenkin vaatineet retkeä, niin yksilöllisyydestä ja keskitason luotettavuudesta johtuen, todennäköisesti vain osa heistä olisi aamulla tullut retkelle mukaan. He eivät kuitenkaan olisi jääneet koko ryhmänä pois, kuten italialaiset.

Tämä pohdiskelu empirian esimerkistä ehkä antaa kuvan tämän kulttuurien välisen yhteistoiminnan monimuotoisuudesta ja monimutkaisuudestakin. Tässä on käsitelty vain murto-osaa kaikesta siitä materiaalista mitä eri kulttuureista on olemassa, mutta silti monia asioita tulee jo esille ja on otettava huomioon. Monikulttuurisuus on kuin palapeli. Jotta kaikkien heikkoudet ja vahvuudet voidaan ottaa huomioon, niin kokonaisuuden kasaaminen pitää aloittaa pienistä palasista. Kun näitä eri osa-alueiden paloja kasataan yhteen, niin vähitellen saadaan aikaan selvä kuva siitä mitä tehokkaaseen ja toimivaan yhteistyöhön vaaditaan. Samalla voidaan ennakoida pahoja yhteentörmäyksiä ja konflikteja. Tästä pääsemmekin seuraavaan asiaan, mikä on kulttuuriäly.

Kulttuuriäly on kirjallisuudessa rinnastettu usein sosiaaliseen älyyn ja tunneälyyn. Samalla tavalla kuin on tärkeää omata kyky olla sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa tai säännellä tunnetiloja eri tilanteissa, niin samalla tavalla on mahdollista toimia tehokkaasti vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa, heti ensi tapaamisesta lähtien. Kulttuuriäly antaa selvää kilpailukykyä organisaatioille ja mahdollistaa tehokkaan johtamisen monikulttuurisissa tiimeissä.

Kulttuuriälyä voi kehittää hankkimalla tietoa eri kulttuureista ja kokemuksen kautta. Sen lisäksi tarvitaan kuitenkin vielä kykyä tarttua pieniinkin vihjeisiin monikulttuurisissa tilanteissa sekä kehittää käyttäytymismalli, jonka avulla pystyy toimimaan tehokkaasti eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Tämä on hyvinkin samaa asiaa, kuin edellä mainitsemani palapelin kokoaminen. Täytyy vain kouluttaa itsensä siihen, että heti

automaattisesti pienienkin vihjeiden perusteella pystyy arvioimaan ja ennustamaan eri kulttuureihin liittyviä ominaisuuksia, ja näin välttämään pahimmat karikot. Ihmiset ovat kuitenkin kulttuuritaustastaan huolimatta yksilöllisiä, joten aina se ei onnistu.

Edellä esitetty materiaali vastaa tämän tutkielman pääkysymykseen. Mitkä ovat kulttuurien asettamat haasteet monikulttuurisessa johtamisessa? Kulttuurien asettamat haasteet koostuvat näistä pienistä yksittäisistä palasista, joista kokonaisuus ja ennustettava käyttäytyminen koostuvat. Näiden palasten kokoamista voisi kutsua vaikka palapeliteoriaksi. Kulttuurien haasteisiin voidaan vastata omaksumalla kulttuuriälyä. Näin vältetään pahimmat karikot monikulttuurisessa johtamisessa ja päästään asetettuihin tavoitteisiin.

Miten kulttuurien erot vaikuttavat monikulttuuriseen johtamiseen? Tähän toiseen alakysymykseenkin saatiin vastaus edellä käsitellyn esimerkin avulla. Kulttuurit jakautuvat maaklustereihin, joiden avulla saadaan perusta pohdinnoille. Valtaetäisyys, yksilöllisyys ja kollektiivisuus, maskuliinisuus ja feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen sekä erilainen tapa suhtautua aikaan ovat kaikki merkittäviä tekijöitä eri kulttuureista tulevien ihmisten käyttäytymistä tutkittaessa. Kulttuurien luonteenpiirteitä voidaan tutkia taas lineaariaktiivisten, reaktiivisten ja multiaktiivisten kulttuurien ominaisuuksia tarkastellen. Korkean ja matalan luottamuksen maajako on myös tärkeä jako, kun yritetään ennakoida eri kulttuureista tulevien ihmisten käyttäytymistä.

Monikulttuurisessa johtamisessa tulee esiin kysymys myös oikean strategian valinnasta. Monikulttuurisen tiimin johtajan tulisi miettiä tarkkaan mikä strategia antaa parhaan tuloksen ja miten eri kulttuurit vaikuttavat sen valintaan. Sanotaan, että kulttuuri on luonnostaan etnosentristä. Jokainen pitää oman rotunsa tai ryhmänsä ominaisuuksia parhaimpina ja siksi valitsee, tai ei oikeastaan edes valitse, vaan luonnostaan säilyttää oman persoonallisen johtamistyylinsä. Johtamistapa tulisi kuitenkin valita

monikulttuurisen tiimin jäsenet huomioon ottaen. Kollektiivisten ja korkean valtaetäisyyden maiden ihmiset tarvitsevat hyvin autoritäärisen ja vahvan johtajan, kun taas yksilöllisen ja matalan valtaetäisyyden maiden hierarkia voi olla hyvinkin paljon matalampi.

Etnosentrisen johtamisstrategian valintaan vaikuttaa hyvin usein se, että johtajalla on kovat tulostavoitteet ja hänellä ei ole tarpeeksi aikaa tutustua tiiminsä jäseniin ja heidän kulttuureihinsa valitakseen paremmin toimivan strategian. Mennään sieltä missä aita on matalin käytännöllisistä syistä, mutta pitkällä tähtäyksellä tavoitteisiin pääsemiseksi kannattaisi ehkä sittenkin käyttää alussa hieman aikaa tutustumiseen.

Kulttuurinen synergia ottaa huomioon eri kulttuurien vahvuudet ja heikkoudet. Johtaja laatii tiimeille ohjeet ja säännöt, jotka tukevat niiden taustaa ja toimintaa. He analysoivat tiimin jäsenten kulttuurillisia ulottuvuuksia ja siltä pohjalta ottavat käyttöön tehokkaimmat toimintatavat. Tiimit voidaan myös rakentaa eri kulttuurien mukaan, mutta parhaimman tuloksen saa yhdistämällä eri kulttuurien vahvuudet.

Kulttuurinen monisentriyys on ihanteellinen strategia. Monikulttuurisen tiimin johtaja pyrkii oppimaan eri kulttuureista ja sopeutumaan itse eri kulttuureihin. Hänen täytyy olla luonteeltaan avoin, halukas oppimaan uutta eikä pelätä epäonnistumista. Usein tarvitaan myös kykyä nauraa itselleen. Kulttuurinen monisentrisyys ei kuitenkaan tarkoita oman identiteetin ja kulttuurin muuttamista, vaan toimimista usean eri kulttuurin ehdoilla. Oppimalla toisen kulttuurin ajatusmaailmaa, on helppo myös kuvitella miten toisen kulttuurin jäsenet näkevät minut. Missä tahansa kulttuurissa on onnistumisen ja tehokkaan toiminnan edellytykset tällä strategialla. Se vaatii johtajalta paljon, mutta varmasti antaa vielä enemmän.

Geosentrisyys on jakanut mielipiteitä paljon. Koko maailman kattava samanlainen yrityskulttuuri on osa amerikkalaista unelmaa. Hampurilaisra-

vintolat ovat kaikkialla saman kaavan mukaan toimivia, olit sitten New Yorkissa tai Pekingissä. Tässä strategiassa ei oteta kulttuureja huomioon lainkaan, vaan pyritään amerikkalaistamaan maailmaa ja yhtenäistämään ihmisten ulkonäkö ja käyttäytyminen yhden mallin mukaan .

Miten johtamistyylit soveltuvat eri tilanteisiin ja eri kulttuureihin? Tähän toiseen alakysymykseen saamme vastauksen yllä olevasta monikulttuurisen johtamisen strategioiden yhteenvedosta sekä kulttuurien valtaetäisyyksiä ja yksilöllisyyttä sekä kollektiivisuutta tarkastelemalla.

Kollektiivisissa maissa on yleensä myös korkea valtaetäisyys. He ovat tottuneet, että johtajalla on suuri auktoriteetti ja hänen päätöksiään ei vastusteta. He tarvitsevat varmasti erilaisen johtajan kuin yksilöllisen ja matalan valtaetäisyyden maiden ihmiset, jotka tekevät töitään hyvin itsenäisesti. Tästä syystä näissä maissa onkin usein hyvin matala hierarkia organisaatioissa.

Monikulttuurisen johtamisen strategioista useimmiten paras vaihtoehto on kulttuurinen monisentrisyys. Se sopii kaikkiin kulttuureihin, koska tiimin johtaja tekee työtään ottaen huomioon eri kulttuurien eroavaisuudet. Hän on valmis pistämään itsensä likoon luodakseen työilmapiirin, jossa kaikki viihtyvät, ovat sitoutuneita ja tekevät kaikkensa asetettujen tulosten saavuttamiseksi. Valitettavasti vain käytännössä monesti valitaan helpoin tie eli etnosentrisyys. Tämä on usein, ainakin alussa, aikakysymys. Monikulttuurisen tiimin johtajalla ei ole aikaa tutustua kulttuureihin riittävän hyvin, ja siksi hän johtaa omaan kulttuuriinsa kuuluvalla tavalla, jolloin eri kulttuureista tulevien ihmisten vahvuudet jäävät hyödyntämättä.

Tätä tutkielmaa tehdessäni olen monesti miettinyt, että kuinka hyvin suomalaiset yritykset suunnittelevat monikulttuuristen tiimien johtamisen? Otetaanko kulttuurit huomioon ja rakennellaanko palapelejä? Valitaanko monikulttuuristen tiimien johtoon henkilöitä, jotka ovat kulttuureihin positiivisesti ja avoimesti suhtautuvia, vai ovatko he vain tehokkaita

tuloksentekijöitä omassa nykyisessä tehtävässään? Pitäisikö nämä asiat ottaa huomioon? Mitä tehdään monikulttuuristen tiimien tehokkaan toiminnan eteen?

Niin kuin lukija huomaa, minullekin jäi paljon avoimia kysymyksiä. Yllä vain osa niistä mainittuna. Jatkotutkimukselle on varmasti oma paikkansa hyvinkin monella osa-alueella. Itse olen ajatellut tehdä pro gradu -tutkielmani tämän tutkielman pohjalta ja keskittyä todelliseen suomalaiseen yritykseen, joka painii näiden ongelmien kanssa tai vaihtoehtoisesti hoitaa monikulttuurisen tiiminsä johtamisen todella hienosti ja tehokkaasti, ottaen huomioon kulttuurien erot.

Uskon kuitenkin, että suurin osa suomalaisista yrityksistä on jossain näiden kahden ääripään välillä. Monikulttuurisuus on otettu huomioon, mutta paljon on vielä tehtävissä, jotta ei hukattaisi niitä monia monikulttuurisuuden mukanaan tuomia hyötyjä ja vahvuuksia. Erilaisuus tuo monikulttuuriseen tiimiin vahvuuksia jokaisesta kulttuurista, ja kulttuuriälyä omaava johtaja pystyy eliminoimaan heikkoudet ja mahdolliset yhtenäisyyttä ja tehokkuutta uhkaavat seikat. Globaalissa yhtenäisyydessä on voimaa.

LÄHDELUETTELO

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Earley, P. Christopher, Ang, Soon & Tan, Joo-Seng. 2006. CQ. Developing cultural intelligence at work. Stanford, California. USA. Stanford University Press.

Elashmawi, Farid & Harris, Philip.R. 1998. Multicultural Management 2000. Essential cultural insights for global business success. Houston, Texas. USA. Gulf Publishing Company.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Harris, Philip R., Moran, Robert T. & Morgan, Sarah V. 2004 (sixth edition). Managing cultural differences. Global leadership strategies for the 21 st century. Oxford. UK. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Hofstede, Geert. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva. Geert Hofstede ja Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hofstede, Geert. 2001. Culture's Consequences. Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. Second edition. USA. Sage Publications.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. 2005. Cultures and organizations. Software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. NY. McGraw-Hill.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi ja Suoninen, Eero. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Osuuskunta vastapaino.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta vastapaino.

Lewis, Richard D. 2006 (third edition). When cultures collide. Leading across cultures. Boston, USA and London, UK. Nicholas Brealey International.

Mäkilouko, Marko. 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Helsinki. Multiprint Oy.

Simons, George F., Colin, Carmen V. & Vazquez, Carmen. 2006. Transcultural leadership: Empowering the diverse workforce. Houston. Texas. USA. Gulf Professional Publishing.

Storti, Graig. 2004 (second edition). The art of crossing cultures. Boston. USA. and London. UK. Nicholas Brealey Publishing.

Thomas, David C. & Inkson, Kerr. 2003. Cultural Intelligence. People Skills for Global Business. San Francisco. USA. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. 1998. Riding the waves of culture. NY. USA. McGraw-Hill Companies, Inc.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. 2004. Managing people across cultures. West Sussex. England. Capstone Publishing Ltd.

Ward, Colleen & Bochner, Stephen & Furnham, Adrian. 2003. The psychology of culture shock. New York. USA. Routledge.