



Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

**AASIAN TOINEN TODELLISUUS - SUOMEN SUURLÄHETYSTÖJEN
MONIKULTTUURISEN JOHTAMISEN HAASTEET**

Työn tarkastajat:

Professori, VTT Pauli Juuti

Professori, KTT Pia Heilmann

Lappeenrannassa 28.3.2008

Tuulikki Haiko-Christoforou

tuulikki.haiko@elisanet.fi

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Haiko-Christoforou, Tuulikki
Tutkielman nimi:	Aasian toinen todellisuus – Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteet
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2008
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 113 sivua, 1 kuva, 3 taulukkoa ja 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori, VTT Pauli Juuti Professori, KTT Pia Heilmann
Hakusanat:	Arvot, kulttuuri ja monikulttuurinen johtaminen
Keywords:	Values, culture and multicultural management

Monikulttuurinen johtaminen on globalisaation ja nopean kansainvälistymisen takia erittäin ajankohtainen aihe. Suomessa sitä on kuitenkin tutkittu vasta vähän.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Suomen suurlähetystöjen monikulttuurista johtamista Aasian eri kohdemaissa ja kulttuureissa sekä ottaa osaa tieteelliseen keskusteluun monikulttuurisesta johtamisesta. Tutkimuksen kohdemaiksi on valittu neljä Aasian maata, jotka ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtaisia nopean talouskasvunsa takia. Itä-Aasiasta mukana ovat Etelä-Korea (Korean tasavalta), Japani ja Kiinan kansantasavalta sekä Kaakkois-Aasiasta tutkimuksessa mukana on Malesia.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineisto koostuu kahdesta laadulliselle tutkimukselle poikkeuksellisesta avoimesta kyselystä, jotka on lähetetty edellä mainittujen maiden suurlähettiläille eri kohdemiin. Analyysissä menetelmänä on käytetty teemoittelua, jonka avulla on voitu jäsentää saatua aineistoa. Näin teemojen vertailu on myös ollut helpompaa.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että monikulttuurinen johtaminen on erittäin haasteellista kansallisten kulttuurien eroista johtuen. Arvot ovat hyvin keskeisessä osassa kulttuuria tutkittaessa ja niiden erot voivat vaikeuttaa kanssakäymistä eri kulttuureista tulevien ihmisten kesken, koska asioiden merkitykset jäävät usein arvoituksiksi vieraasta kulttuurista tuleville henkilöille.

Kansallisen kulttuurin tekijöistä kieli, arvot ja uskonto ovat merkittäviä monikulttuurisen johtamisen kannalta. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että Itä-Aasian maissa konfutselaisuudella on suuri merkitys yhteiskuntafilosofiana. Se on muokannut yhteiskunnan arvoja, tapoja ja rakenteita. Vanhempien ja ylempiarvoisten ihmisten arvostus ja vahvasti hierarkkinen yhteiskuntarakente ovat tyypillisiä konfutselaisuuden piirteitä.

Kulttuurin ulottuvuuksista merkityksellisempiä tämän tutkimuksen kannalta ovat yksilöllisyys vs. kollektiivisuus, valtaetäisyys ja konfutselaisuuden dynamiikka (lyhyen vs. pitkän aikavälin suuntautuminen). Kaikki tämän tutkimuksen maat ovat kollektiivisia sekä niissä valtaetäisyys on myös korkea. Tämä tuo haasteita monikulttuuriseen johtamiseen Suomen suurlähetystöissä, koska suomalainen kulttuuri on useimpien länsimaiden tapaan yksilöllinen ja valtaetäisyys on suhteellisen matala. Konfutselaisuuden dynamiikka vaikuttaa lähinnä vain Itä-Aasian maissa tuoden mukanaan erittäin vahvan hierarkian, jota ei voi sivuuttaa.

Tutkimuksen aineistoa käsitellään näytenäkökulmasta, eikä sitä ei voi suoraan verrata muihin organisaatioihin tai kulttuureihin. Toisaalta jokaisen kansallisen kulttuurin ihmiset toimivat tietyllä tavalla tietyssä kontekstissa, riippumatta siitä, missä organisaatiossa he työskentelevät. Kulttuuri ohjaa ihmisen toimintaa ja kansallinen kulttuuri on yrityskulttuuria voimakkaampi tekijä.

ABSTRACT

Author:	Haiko-Christoforou, Tuulikki
Title:	The Other Reality of Asia – Challenges of Multicultural Management of Finnish Embassies
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Management and Organization
Year:	2008
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 113 pages, 1 figure, 3 tables and 3 appendixes
Examiners:	Professor, D.Soc.Sc. Pauli Juuti Professor, D.Sc. (Econ.) Pia Heilmann
Keywords:	Values, culture and multicultural management

Because of globalization and fast internationalization multicultural management is a very current topic. However, in Finland it has been studied little.

The purpose of this study is to explore multicultural management of Finnish embassies in different countries and cultures in Asia and to take part in the scientific discussion on multicultural management. As subjects of this study, have been chosen four countries in Asia, which are at the moment current because of their fast economic growth. From East Asia have been chosen South Korea (The Republic of Korea), Japan and The People's Republic of China and from Southeast Asia, Malaysia.

A qualitative research design was employed. The data collection of the study was based on two open questionnaires, which are normally rather exceptional for qualitative research. These open questionnaires were sent to the ambassadors of the countries mentioned above. The method of analysis is to theme the data. With the help of different themes it has been easier to do a breakdown of the data received. This way it has been also easier to compare the data.

The results of the study showed that multicultural management is very challenging because of the differences in the national cultures. When studying culture, values play a very significant role and the differences in values can make communication difficult for people from different cultures, because the meanings of topics often remain enigmatic.

Language, values and religion are significant factors of national culture in multicultural management. The study showed also that Confucianism as a society philosophy plays a very important role in national cultures in East Asia. It has shaped values, customs and structures of society. The respect for older and superior persons and highly hierarchical societal structure are very typical aspects of Confucianism.

Most significant dimensions of culture for this study are individualism vs. collectivism, power distance and Confucian work dynamism (long-term vs. short-term orientation). All the countries of this study are collectivist and the power distance is also high. This brings challenges to multicultural management in Finnish embassies, because Finnish culture, as most of the western cultures, is individualistic and the power distance is quite low. Confucian work dynamism affects mainly countries of East Asia bringing with it very strong and non passable hierarchy.

The data of this study is analysed from the sample point of view and it is impossible to compare the results with other organizations and cultures. On the other hand, people of all national cultures act in a certain way in a certain context despite of their work organization. Culture directs their actions and national culture is a stronger fact than organizational culture.

ALUKSI

Pro gradu -tutkielmani valmistuminen saattaa päätökseen kolme vuotta kestäneen projektin. Aihe tähän tutkielmaan on ollut valmiina jo ensimmäisestä opiskelupäivästä lähtien, kun aloitin kauppatieteiden opiskeluni Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa syksyllä 2005. Matkan varrella eri kursseilla on ollut mahdollisuus kerätä tietoja ja taitoja tätä tutkielmaa varten. Pohjalla minulla on vahva käytännönkokemus eri maista ja kulttuureista aikaisemman työkokemukseni takia.

Opiskelujeni nopeaan edistymiseen ja Pro gradu -tutkielmani valmistumiseen ovat vaikuttaneet hyvin monet henkilöt kuluneiden vuosien varrella. Kiitos teille kaikille, jotka tiedätte kuuluvanne tähän suureen joukkoon.

Erikseen haluan kiittää Pro gradu -tutkielmani ohjaajaa ja tarkastajaa professori Pauli Juutia sekä Pro gradu -seminaarin vetäjää ja tutkielmani toista tarkastajaa professori Pia Heilmannia. He ovat tarkastaneet tämän tutkielmani, kommentoineet tätä sekä antaneet hyviä ohjeita tutkielmani valmiiksi saattamiseksi. Heidän kommenttinsa ovat olleet minulle arvokkaita.

Kiitos ulkoasiainministeriölle siitä, että sain mahdollisuuden tämän tutkielman tekemiseen. Suuri kiitos myös erityisesti Etelä-Korean, Japanin, Kiinan kansantasavallan ja Malesian suurlähettiläille siitä, että kiireistänne huolimatta teillä oli aikaa vastata kysymyksiini.

Lappeenrannassa 28.3.2008

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	4
1.3 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus	6
1.4 Tutkimuksen rajaukset	10
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	12
2 KULTTUURI JA MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN	14
2.1 Kulttuurin määrittäminen	14
2.1.1 Kulttuurin kolme tasoa	15
2.1.2 Kulttuurin henkinen ohjelmointi.....	16
2.1.3 Kulttuurin ominaisuudet	19
2.1.4 Kansallinen kulttuuri	20
2.1.5 Monikulttuurisen kommunikaation esteet.....	21
2.1.6 Arvot – kulttuurin näkymätön voima	22
2.2 Kulttuuritutkimukset.....	25
2.2.1 F. Kluckhohn & F.L. Strodbeck.....	25
2.2.2 Geert Hofstede	26
2.2.3 Shalom H. Schwartz.....	29
2.3 Monikulttuurinen johtaminen	31
2.3.1 Monikulttuurisen johtamisen määrittäminen	33
2.3.2 Monikulttuurisen johtajan ominaisuudet	34
2.3.3 Monikulttuurisen organisaation johtaminen	35
2.4 Monikulttuuriseen johtamiseen liittyviä tutkimuksia	36
2.4.1 Edward & Mildred Reed Hall	36
2.4.2 H.V. Perlmutter	38
2.4.3 André Laurent.....	38
2.4.4 Nancy J. Adler	39
2.4.5 L. Gardenswarlz & A. Rowe	40
2.4.6 Fons Trompenaars	41
2.4.7 Muita tutkimuksia.....	43
2.5 Yhteenveto kulttuuritutkimuksista.....	45

3 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄVALINNAT	49
3.1 Paradigma, ontologia ja epistemologia	49
3.2 Laadullinen tutkimus	50
3.3 Tutkimusprosessi	51
3.4 Tutkimuksen aineistot ja analyysi.....	52
3.5 Tutkimuksen arvioitavuus ja oman työn arviointi.....	55
4 MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN NELJÄSSÄ SUOMEN SUURLÄHETYSTÖSSÄ AASIASSA	59
4.1 Suomen suurlähetystö ja kohdemaat.....	59
4.1.1 Suomi	60
4.1.2 Etelä-Korea	61
4.1.3 Japani.....	62
4.1.4 Kiinan kansantasavalta.....	63
4.1.5 Malesia	64
4.2 Kansallinen kulttuuri.....	65
4.2.1 Kansallisen kulttuurin tekijät	67
4.3 Arvoulottuvuudet Hofsteden ja Schwartzin tutkimuksien mukaan ...	75
4.3.1 Valtaetäisyys tai hierarkia vs. tasa-arvoisuus	76
4.3.2 Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus tai ryhmään sulautuminen vs. itsenäisyys.....	78
4.3.3 Pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen	80
4.4 Monikulttuurinen johtaminen	82
4.4.1 Kansallisen kulttuurin vaikutus johtajien käyttäytymiseen.....	83
4.4.2 Ryhmätyöhön vaikuttavat elementit.....	86
4.4.3 Monikulttuurisen johtamisen käytännön ongelmat.....	89
4.4.4 Toiminnan luonne.....	92
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	94
5.1 Kansallisen kulttuurin tekijät.....	95
5.2 Kansallisen kulttuurin arvoulottuvuudet.....	98
5.3 Monikulttuurinen johtaminen	101
5.4 Jatkotutkimusaiheita	104
LÄHDELUETTELO	106

LIITTEET

LIITE 1. Avoin kysely 13.10.2007

LIITE 2. Avoin kysely 21.1.2008

LIITE 3. Suomen edustustoverkko 2007

KUVALUETTELO

Kuva 1. Maaklusterijaottelu Ronen & Shenkarin (1985) mukaan 18

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Arvosuuntautumisen ulottuvuudet26

Taulukko 2. Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus ja valtaetäisyys.29

Taulukko 3. Kulttuuriset mallit.....44

1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tutkimuskysymys, keskeiset käsitteet, keskeisimmät aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus sekä viimeisenä rajaukset ja rakenne.

Monikulttuurista johtamista voidaan tutkia hyvin monitieteellisesti (esimerkiksi liiketaloustieteet, psykologia, antropologia ja sosiologia). Tässä keskitytään aiheeseen pääosin liiketaloustieteiden ja nimenomaan johtamisen näkökulmasta. Muut tieteenalat ovat tukena kulttuuria ja johtamista käsitellessä, koska ne kaikki nivoutuvat kiinteästi toisiinsa, eikä niitä voi tästä syystä erottaa toisistaan tässäkään tutkimuksessa.

Monikulttuurinen johtaminen on kiinnostava ja ajankohtainen teema, jota Suomessa on tutkittu varsin vähän. Tämä johtunee siitä, että Suomi ei maana ole ollut ensimmäisten joukossa avaamassa rajojaan vieraista kulttuureista tuleville ihmisille. Toisaalta Suomi ei myöskään ole vetänyt puoleensa ulkomaisia yrityksiä, kuten monet muut Euroopan maat. Ehkä monikulttuurisuus onkin enemmän tullut esille kansainvälisesti hyvin menestyneiden suomalaisten yritysten liiketoiminnassa viimeisen vuosikymmenen aikana.

Thomasin ja Inksonin (2003, 17) mukaan globalisaation ja kansainvälistymisen myötä monikulttuurisen johtamisen tarve on lisääntynyt voimakkaasti, ja tulee entisestään lisääntymään. Yrityksessä toimivat ihmiset ovat yrityksen voimavara. Yrityksen on mahdollista toimia mahdollisimman tehokkaasti vain, jos yrityksessä työskenteleviä ihmisiä pystytään johtamaan tehokkaasti, riippumatta siitä mistä he ovat kotoisin. Tämä edellyttää sitä, että ollaan tietoisia eri kulttuurien eroista, pystytään hyväksymään ne ja ennen kaikkea hyödyntämään niitä.

Globalisaatio ja kansainvälistyminen asettavat kansalliset kulttuurit yhä tärkeämpään asemaan eri organisaatioissa. Sillä, miten eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa pystytään työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti, on suuri merkitys organisaatioiden menestyksessä. Jotta yritys pystyisi käsittelemään eri kulttuureista esiin nousevia asioita, sen on pystyttävä tunnistamaan nämä kulttuuriset erot ja kohdentamaan ne tiettyihin kulttuureihin (Brooksin teoksessa 2003, 264 – 265, Stephens.)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osallistua tieteelliseen keskusteluun monikulttuurisesta johtamisesta, tutkimalla Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteita neljässä eri Aasian kohdemaassa ja kulttuurissa. Monikulttuurista johtamista ei ole aikaisemmin tutkittu tässä kontekstissa ja muutenkin Suomessa hyvin vähän. Tämä tutkimus tuo uuden näkökulman monikulttuurisen johtamisen tutkimukseen.

Johtamisosaamista tarvitaan myös ns. varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolella. Julkishallinnossa valtiontalouden budjettipaineet esimerkiksi lisäävät johtamistaitojen tarvetta (Karlöf & Lövingsson 2004, 11.) Tästä syystä myös Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen tutkimus on perusteltua, ja toisaalta se on myös erittäin mielenkiintoista.

Suomen suurlähetystöt on valittu sillä perusteella, että ne ovat tällä hetkellä monikulttuurisuuden kannalta kiinnostavissa ja ajankohtaisissa kohdemaissa. Kohdemat ovat: Etelä-Korea (Korean tasavalta), Japani, Kiinan kansantasavalta ja Malesia. Koska tarkoituksena on tarkastella näitä maita suomalaisen kulttuurin näkökulmasta (suurlähettilään oma kulttuuri), niin Aasian maiden kulttuurit sopivat tarkoitukseen hyvin. Nämä maat poikkeavat suomalaisesta kulttuurista paljon.

Yhtenä valintakriteerinä oli myös se, että näiden kohdemaiden suurlähettiläät ovat olleet kohdemaassaan jo useamman vuoden ajan, ja näin ollen tuntevat kohdemaansa kulttuurin hyvin. Kaikki suurlähettiläät ovat myös olleet useammassa muussa kohdemaassa ennen nykyistä kohdetta. Näin jokaisella heistä on hyvin laaja näkemys eri kulttuureista ja niiden asettamista haasteista heidän johtamisissaan suurlähetystöissä.

Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa on se, että suurlähettiläiden voisi sanoa olevan uranuurtajia monikulttuurisessa johtamisessa. Suurlähettiläät ovat toimineet monikulttuuristen organisaatioiden päällikköinä jo kauan ennen nykyisen tasoista globalisaatiota ja yhä kiihtyvää kansainvälistymistä. Suurlähetystöillä on myös hyvin erikoinen ja itsenäinen asema kohdemaissaan sekä siitä johtuva arvostus.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on:

- Mitkä ovat monikulttuurisen johtamisen haasteet Suomen suurlähetystöissä Aasian kohdemaissa?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada uutta tietoa monikulttuurisesta johtamisesta Suomen suurlähetystöissä Aasiassa. Toisaalta tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä myös liike-elämässä. Kulttuuritutkimus on kaikkia ihmisiä ja kulttuureja koskettavaa yleistietoa. Ihmiset toimivat kulttuurisista lähtökohdista katsoen samalla tavalla riippumatta siitä, kuka on heidän työnantajansa. Kulttuuri ohjelmoi heidän toimintaansa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella monikulttuurista johtamista uudessa, aiemmin tutkimattomassa, kontekstissa ja ymmärtää monikulttuurisen johtamisen haasteita Aasiassa Suomen suurlähetystöjen näkökulmasta.

Tarkoituksena on täsmentää tutkimuksen tavoitteiden tulkintaa edellä mainitun tutkimuskysymyksen avulla. Siihen etsitään vastausta empirian ja viitekehysten vuoropuhelun avulla.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat arvot, kulttuuri ja monikulttuurinen johtaminen. Käsitteitä avataan seuraavaksi hieman, jotta lukija pääsee sisään tutkimuksen aiheeseen ja saa pohjatietoa tulevaa tutkimuksen tarkastelua varten.

Arvot ovat itsestään selvä ja tärkeä osa kulttuuria. Ne ovat kulttuurin ohjauskeskus ja sydän. Arvot kertovat mikä on ihmiselle tärkeää ja miten hän orientoituu asioihin (Aaltonen & Junkkari 1999, 104.) Adler (2002, 18) puolestaan toteaa, että arvot kuvaavat sitä, mikä on joko ulkoisesti tai sisäisesti haluttua yksilölle tai ryhmälle. Ne vaikuttavat valintoihin. Ne esiintyvät kaikkialla esimerkiksi tapojen ja toiminnan päämäärien taustalla. Arvot voivat olla joko tunnistettuja tai tunnistamattomia. Hofsteden (2007, 413) mukaan arvot vaikuttavat aina ihmisten välisiin suhteisiin yhteiskunnassa. Ne muodostavat osan kollektiivisesta ohjelmoinnista ihmisten mielissä tietyssä yhteiskunnassa. Arvot määrittelevät mikä on paha tai hyvää, mikä on liikaista tai puhdasta, mikä on moraalitonta tai moraalista sekä mikä on irrationaalista tai rationaalista.

Berryn ym. (2002, 59) mukaan yhteiskunnallisten arvojen tutkimuksella on pitkä historia sosiologiassa ja antropologiassa (esim. Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Yksilöllisten arvojen tutkimuksella on suunnilleen yhtä pitkä historia psykologiassa (esim. Allport, Vernon & Lindzey, 1960). Sen sijaan monikulttuuristen yhteiskunnallisten ja yksilöllisten arvojen tutkimus on suhteellisen paljon uudempaa (esim. Feather, 1975; Hofstede, 1980; Smith & Schwartz, 1997).

Kulttuuri on Hofsteden (1992, 19) mukaan eräänlaista mielen henkistä ohjelmointia, jota jokainen ihminen kantaa mukanaan. Kulttuuri käsittää ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka jokainen ihminen on oppinut elämänsä aikana aina varhaislapsuudesta lähtien. Ajatus-, tunne- ja käyttäytymismallit ovat vakiintuneet ihmisen mieleen. Niistä poisoppiminen on huomattavasti vaikeampaa, kuin alun perin niiden oppiminen ihmiselle oli. Brooksia teoksessa (1999, 254) Stephens toteaa, että Meadin (1951, 1953) mukaan kulttuuri on opittujen tapojen kokonaisuus sekä joukko uskomuksia, tapoja ja traditioita, jotka ihmiset oppivat ryhmässä ja siirtävät uusille ryhmän jäsenille. Elashmawi ja Harris (1998a, 59) taas toteavat kulttuurin olevan sitä, että samassa ryhmässä asuvat ihmiset ovat tietynä aikana ja tietyssä paikassa sopineet säännöt ja normit, jotta voisivat selviytyä hengissä.

Aaltosen ja Junkkarin (1999, 100) mukaan kulttuuri on tiedostamatonta, eikä sitä voi noin vain luoda. Ihmisen, joka elää tietyssä kulttuurissa, on vaikea kuvailla kulttuuriaan ulkopuolisille. Asioiden vain kuuluu olla tietyllä tavalla, eikä sitä voi tarkasti selittää miksi. Adlerin (2002, 16) mukaan kulttuurin jakavat kaikki, tai lähes kaikki, samassa sosiaalisessa ryhmässä asuvat ihmiset. Ryhmän vanhemmat jäsenet yrittävät siirtää kulttuurin nuoremmille jäsenille. Kulttuuri muokkaa ihmisen käyttäytymistä tai jäsentää hänen näkemystään maailmasta. Yhteisön kulttuurinen suuntautuminen heijastaa monimutkaista arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen toimintaa.

Kroeber & Kluckhohn (1985) sekä Schneider & Barsoux (1997) löysivät tutkimuksissaan 164 määritelmää kulttuurille. Tämä saattaa johtua siitä, että kulttuuria voidaan tarkastella esim. antropologiselta, sosiologiselta tai yrityskulttuurin kannalta (Brooksia teoksessa 1999, 253 – 254, Stephens; Lasserre 2003, 287.)

Monikulttuurinen johtaminen tarkoittaa Mäkiloukon (2003, 12) mukaan sitä, että organisaatiossa on jäseniä kahdesta tai useammasta kansallisesta kulttuurista. He voivat työskennellä konkreettisesti yhdessä tai kommunikoida toistensa kanssa päivittäin sähköpostin tai puhelimen välityksellä ja tavata toisiaan vain satunnaisesti.

Adlerilla (2002, 140) on edellä mainitusta yleisesti käytetystä luokittelusta hieman erilainen versio. Hänen mukaansa on olemassa neljä eri ryhmää. Ensimmäisenä on homogeeninen ryhmä. Toisena on ryhmä, jossa kaikki muut, paitsi yksi henkilö, ovat samasta kulttuurista. Kolmannessa ryhmässä kaksi tai useampia henkilöitä on kahdesta eri kulttuurista. Neljäntenä on monikulttuurinen ryhmä, jossa jäseniä on kolmesta tai useammasta kulttuurista.

Adlerin (2002, 11) mukaan maailmankaupan tärkeys on luonut kysynnän monikulttuurisista johtajista, joilla on taito työskennellä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Monikulttuurinen johtaminen selittää ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa eri puolilla maailmaa. Se osoittaa myös tavan, jolla työskennellä organisaatiossa, jossa on työntekijöitä useista eri maista. Monikulttuurinen johtaminen kuvailee ja vertailee organisaatioiden ihmisten käyttäytymistä eri maissa ja kulttuureissa sekä yrittää ymmärtää ja parantaa työntekijöiden, johtajien, asiakkaiden jne. kanssakäymistä monikulttuurisissa organisaatioissa.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus

Tässä kappaleessa esitetään aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta. Näin on tarkoitus luoda pohjaa tutkimukselle osoittamalla tämän tutkimuksen paikka muiden aikaisempien tutkimusten joukossa. Ne suuntaavat tutkimuksen tiettyyn aihealueeseen tieteellisessä tutkimuksessa. Eskolan ja Suorannan (2000, 80) mukaan teorian on tarkoitus myös

kytkeytyä tutkimusongelmaan, eli teorian ja empirian välillä tulee olla looginen jatkumo.

Tämän tutkimuksen viitekehys perustuu kulttuurin (esim. Mead 1951, Kluckhohn & Strodtbeck 1961, Rokeach & Ball-Rokeach 1989, Hofstede 1980 ja 2001, Kroeber & Kluckhohn 1985, Schwartz 1994 ja 1999, Thomas & Inkson 2003 ja Earley, Ang & Tan 2006) sekä kulttuurin ja monikulttuurisen johtamisen (esim. Hall 1960 ja 1990, H.V. Perlmutter 1965, Laurent 1983, Adler 1991, Gardenswarlz & Rowe 1993 ja Trompenaars 1993) tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Edellinen jaottelu on tehty sillä perusteella, miten edellä mainittujen henkilöiden tutkimuksia ja kirjallisuutta käytetään tässä tutkimuksessa. Kaikilta edellä mainitulta henkilöltä löytyy materiaalia kulttuurista eri muodoissa ja konteksteissa. Jaottelu ei ole yleisesti pätevä, eikä pyri mitenkään asettamaan edellä mainittuja henkilöitä paremmuusjärjestykseen.

Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (1998, 26); Brooksinkin teoksessa (1999, 256) Stephensin mukaan jokaisessa kulttuurissa on rajoitettu määrä yleisiä universaaleja jaettuja inhimillisiä ongelmia, jotka täytyy ratkaista. Antropologit Kluckhohn & Strodtbeck (1961) tutkivat arvoja Yhdysvaltojen lounaisosassa olevissa maaseutuyhteisöissä. Tutkimuksensa analysoinnissa he pystyivät luokittelemaan arvot kuuteen pääsuuntaukseen maailmassa, joissa kulttuurinen profiili esiintyy. He totesivat, että kaikki yhteiskunnat ovat tietoisia ongelmien mahdollisista ratkaisuista, mutta järjestelivät ne omaan järjestykseensä. Sen vuoksi jokaisessa kulttuurissa on tietty määrä hallitsevia tai pidettyjä arvosuuntauksia.

Rokeach (1973) sekä Rokeach ja Ball-Rokeach (1989) tutkivat arvoja amerikkalaisissa monikansallisissa yrityksissä. Heidän tutkimuksensa perustui Kluckhohnin (1951) aikaisempiin tutkimustuloksiin. Kansallisen kulttuurin arvot jakautuvat heidän survey-tutkimuksensa mukaan kahteen

osaan: lopulliset arvot ja välinearvot (Berry ym. 2002, 61; Brooks 2003, 31 - 32.)

Kulttuuritutkimuksista yksi merkittävimmistä on ollut Geert Hofsteden IBM-tutkimus. Tutkimustuloksista hän julkaisi teoksen "Culture's Consequences" vuonna 1980. Siinä hän kartoitti IBM:n henkilöstöä ja eri kansakuntien ja organisaatioiden välisiä kulttuurieroja tutkimuksensa avulla vuosina 1968 - 1974. Survey-tutkimukseensa hän sai vastauksia kaikkiaan yli 116.000 kappaletta. Vastaukset kattoivat 72 IBM:n tytäryhtiötä 20:llä eri kielellä. Faktorianalyysissä keskityttiin eri maiden eroihin nimenomaan arvoja käsittelevissä kysymyksissä (Berry ym. 2002, 64 - 65; Hofstede 2001, 41.)

Shalom H. Schwartz (1994, 1999) on tutkinut yksin sekä muiden tutkijoiden kanssa (Schwartz & Bilsky 1990; Schwartz & Sagiv 1995; Smith & Schwartz 1997) ihmisten arvomaailmaa eri kulttuureissa jo kymmenien vuosien ajan. Schwartz toteutti kulttuuritutkimuksen 1988 - 1998, jossa hän tutki 57 kansallista kulttuuria. Tutkimuksen kohteena olivat opettajat, jotka opettavat normaalissa koulujärjestelmässä luokkia 3-12. Survey-tutkimukseensa hän sai vastauksia yli 15.000. Tutkimusta pidetään yhtenä edistyksellisimmistä sosiaalipsykologian arvotutkimuksista. Se on myös suhteellisen uusi verrattuna esim. Hofsteden tutkimukseen, johon hän keräsi materiaalia vuosien 1968 ja 1972 paikkeilla. Hofsteden tutkimuksessa vastaajajoukko oli myös homogeeninen, koska vastaajilla oli sama työnantaja (IBM), samantyyppinen työ sekä koulutustaso (Berry ym. 2002, 61; Licht ym. 2007, 662 - 667.)

Edward & Mildred Reed Hallin (1960, 1990) systemaattinen analyysi johtamisen kulttuurisista eroista on neljän eri pääsuuntauksen tutkimuksen tulos. Heidän tutkimuksensa käsitti etnologisen tutkimuksen, jossa käsiteltiin "hiljaisen kielen" (sanaton viestintä) eroja. Niitä löytyi kaikkiaan kuusi: aika, tila, materia, ystävyys, sopimukset ja konteksti (Lasserre 2003, 288 - 289.)

H.V.Perlmutter (1965) kehitti luokittelun monikansallisista yrityksistä. Tässä luokittelussa yritykset jaettiin kolmeen eri kategoriaan: etnosentrinen, monisentriäinen ja geosentrinen (Hofstede 2001, 441.)

Brooksin teoksessa (2003, 269) Stephensin; Adlerin (2002, 48) mukaan André Laurent (1983) tutki kansallisia kulttuureja perustuen Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961) tutkimukseen. Tutkimuksen aiheena olivat johtajien työn arvot, joita tutkittiin 60 kysymyksen avulla. Tutkimus käsitti yhdeksän Länsi-Euroopan maata ja USA:n. Myöhemmin Laurent, Adler ja Campbell (1989) laajensivat tutkimuksen koskemaan myös Japania, Indonesiää ja Kiinan kansantasavaltaa. Mead (1998) ja Adler (1997) ovat tunnistaneeet myöhemmin avainkohdat Laurentin tutkimuksen analyysistä ja kirjoittaneet niistä.

Nancy J. Adler (1991, 1997) jatkoi Kluckhohnin & Strodtbeckin (1961) arvotutkimusta ja tutki löydettyjä arvoulottuvuuksia amerikkalaisen johtamisen näkökulmasta. Hänen mielestään amerikkalaiset näkevät ihmiset hyvän ja pahan yhdistelmänä, joilla on mahdollisuus muuttaa ja kehittää itseään. Amerikkalaiset näkevät itsensä luonnon ja ympäristön hallitsijoina sen sijaan, että eläisivät luonnon ja ympäristön kanssa harmoniassa, kuten esim. konfutselaisuutta noudattavat ihmiset tekevät. He ovat myös individualisteja ja tottuneita tekemään aloitteita. Tällä on suuri merkitys johtamisen näkökulmasta katsottuna (Brooksin teoksessa 1999, 257, Stephens.)

Fons Trompenaarsin (1993) sekä Smithin, Duganin & Trompenaarsin (1996) tutkimukset perustuivat Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961) sekä Hofsteden (1980) tutkimuksiin, mutta Trompenaars halusi mennä heitä pidemmälle omassa analyysissään. Hän oli aikaisemmin toiminut konsulttina, ja hän halusi siksi tutkia monikulttuurisessa ympäristössä esiin tulevia käytännön ongelmia, joita johtajat joutuivat kohtaamaan (Brooksin teoksessa 2003, 275 - 276, Stephens; Berry ym. 2002, 62 - 63; Lasserre 2003, 290 - 292.)

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Kulttuuri ja johtaminen ovat kumpikin hyvin laajoja ja moniulotteisia käsitteitä. Tästä syystä olen pyrkinyt rajaamaan tutkimukseni käsittämään vain tämän tutkimuksen kannalta oleellisia asioita.

Tähän tutkimukseen on otettu mukaan vain neljä Suomen suurlähetystä, ja ne sijaitsevat kaikki Aasiassa. Tutkimus tehtiin Etelä-Korean, Japanin, Kiinan kansantasavallan ja Malesian suurlähetystöissä. Näin tämä tutkimus rajautuu vain tiettyyn maanosaan ja tiettyihin kulttuureihin. Tämän tutkimuksen tuloksena saatava aineisto ei ole suoraan verrattavissa muiden maiden ja maanosien monikulttuuriseen johtamiseen.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 88 - 89) toteavat, että tutkittavien valinnan täytyy olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, ei satunnaista. On tärkeää, että ihmisiä tutkittaessa tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on siitä kokemusta. Harkinnanvarainen otantamenetelmä, jonka perusteella valitaan informanteiksi henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä, on nimeltään ns. eliittiotanta.

Tutkimuksen kohteiden valintaan vaikuttivat useat tekijät. Ensimmäkin Aasia on tällä hetkellä erittäin tärkeä ja ajankohtainen alue monikulttuurista johtamista tutkittaessa. Toiseksi näiden suurlähetystöjen suurlähettiläät ovat kokeneita, ja he ovat olleet kohdemaissaan jo useamman vuoden ajan. He ovat myös työskennelleet useammassa maassa jo aikaisemminkin ja ovat hyvin kokeneita työssään monikulttuurisina johtajina. Valintaan vaikutti myös ulkoasiainministeriön suositus kokeneista suurlähettiläistä sekä tietysti se, että suurlähettiläät antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta.

Monikulttuurista johtamista käsiteltäessä kulttuurin eri ulottuvuudet ovat erittäin keskeisessä asemassa. Kulttuurin ulottuvuuksista tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä ovat yksilöllisyys vs. kollektiivisuus, valtaetäi-

syys ja konfutselainen dynamiikka (pitkän ja lyhyen aikaväin suuntautuminen). Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus tulee esiin ihmisen käyttäytymisestä ryhmässä (esim. yksilöllisissä kulttuureissa jokainen huolehtii vain itsestään ja ydinperheestään, kollektiivisissa kulttuureissa yhteisön etu menee oman edun edelle). Valtaetäisyys kuvaa ihmisten välistä tasa-arvoa tai sen puutetta sekä tilanteen sellaisenaan hyväksymistä (esimerkiksi erot tavallisten ihmisten ja vallankäyttäjien välillä, työelämässä hierarkkiset organisaatiot). Konfutselainen dynamiikka (pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen) havaittiin alun perin Kiinan kansantasavallassa Aasiassa (esimerkiksi pitkäjänteisyys, taloudellisuus vs. perinteiden kunnioittaminen ja kasvojen säilyttäminen). Nämä ulottuvuudet perustuvat arvotutkimusten tuloksiin. Kun tutkitaan kulttuurin pohjalta ihmisten käyttäytymistä ja käyttäytymisen motiiveja, niin arvot ovat se osa kulttuuria, jota ei voi olla ottamatta huomioon.

Kansallista kulttuuria ei voi yleistää koskemaan kaikkia maassa asuvia ihmisiä. Täytyy muistaa, että ihmiset ovat erilaisia yksilöitä samankin kulttuurin sisällä. Ihmiset jakaantuvat kansallisen kulttuurin sisällä myös erilaisiin alakulttuureihin sukupuolen, sukupolven jne. mukaan.

Johtamista tässä tutkimuksessa on käsitelty pelkästään monikulttuurisen johtamisen kannalta. Tarkasteluun ei ole otettu johtamisen perusteita, jotka eivät välttämättä liity suoranaisesti tähän tutkimukseen. Yrityskulttuuria ei myöskään käsitellä, vaikka sillä on varmasti myös vaikutusta monikulttuurisessa johtamisessa yrityksen arvojen tasolla.

Suurlähetystöjen organisaatorakenne on linja-organisaatio julkishallinnossa. Organisaatorakenteillakin on merkitystä monikulttuurisen johtamisen haasteita tarkasteltaessa, mutta niiden tarkastelu on rajattu myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Töttöä (2004, 9-20), Hirsjärveä ym. (2004, 233 - 247) ja Kyröä (2004, 52 - 55) mukaillen tämän laadullisen tutkimuksen rakenne koostuu yleisestä tavasta tutkimusraporttien rakentamisessa. Tutkimuksen rakenteessa on pyritty johdonmukaiseen ja selkeään kokonaisuuteen.

Tässä ensimmäisessä luvussa tutkimuksen rajauksen ja rakenteen lisäksi esitellään tämän tutkimuksen tutkimuskohde sekä tutkimuskysymys. Lisäksi johdatellaan lukija tutkimuksen aiheeseen, keskeisiin käsitteisiin sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen viitekehys, jossa käsitellään aikaisemmassa kirjallisuudessa käsiteltyjä määritelmiä kulttuurista ja monikulttuurisesta johtamisesta sekä muuta aiheeseen liittyvää teoriaa. Aiemmillä kulttuuritutkimuksilla on merkittävä osa tämän tutkimuksen kannalta. Niiden avulla tämä tutkimus ankkuroidaan tiettyyn aihealueeseen tieteellisessä tutkimuksessa. Osan lopussa on lyhyt yhteenveto viitekehksestä, jota hyödynnetään myös analyysiosassa.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen lähestymistapaa ja menetelmiä. Siinä perustellaan myös kirjallisuuden avulla valittuja tutkimusmenetelmiä ja aineiston analyysin muotoa. Tässä luvussa otetaan myös kantaa tämän tutkimuksen arvioitavuuteen: reliabiliteettiin ja validiteettiin. Lopussa on vielä oman työn arviointi, jossa pyritään refleктоimaan tutkimusta tutkijan omalta kannalta.

Neljäs luku alkaa tutkimuksen kontekstin esittelyllä: Suomen suurlähetystöt, Suomi, Etelä-Korea, Japani, Kiinan kansantasavalta ja Malesia. Tämän jälkeen keskitytään tulkintaan ja tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Tulkinnessa on hyödynnetty sekä suurlähettiläiden vastauksia että viitekehksen teoriaa. Näiden vuoropuhelulla on pyritty ymmärtämään tutkimuskysymystä.

Luku viisi on tämän tutkimuksen analyysiosa, jossa tulkinat vedetään yhteen johtopäätöksiksi. Samalla johtopäätökset tuovat oman lisänsä monikulttuurista johtamista käsittelevään keskusteluun, sekä antavat uutta tietoa monikulttuurisen johtamisen tulevia tutkimuksia varten. Lopussa on vielä ehdotuksia tuleviksi jatkotutkimuksiksi. Tutkimusprosessin aikana on noussut esiin useita jatkotutkimusaiheita. Ensinnäkin monikulttuurista johtamista on tutkittu Suomessa vasta vähän ja toisaalta tämän tutkimuksen rajaus on ollut tiukka, joten paljon mielenkiintoisia näkökulmia on jouduttu rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle.

2 KULTTUURI JA MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään ensin kulttuurin ja sitten monikulttuurisen johtamisen teoriaa, ja rakennetaan viitekehys tälle tutkimukselle. Aikaisemmillä tutkimuksilla tämä tutkimus ankkuroidaan tiettyyn aihealueeseen tieteellisessä tutkimuksessa. Viitekehysten teoriaa tullaan myöhemmin käyttämään empiriassa materiaalina, johon empiriaa peilataan. Näin luodaan teorian ja empirian välille vuoropuhelua. Luvun lopussa on vielä yhteenveto luvun keskeisimmistä asioista.

2.1 Kulttuurin määrittäminen

Kulttuuri tarkoittaa ihmisten yritystä siirtää, tietoisesti tai tiedostamattaan, tuleville sukupolville oppimansa viisaudet ja käsitykset sekä tiedot ja tietämys. Niitä ovat esim. uskomukset, perinteet, perimätieto, moraalit, lait, taide, viestintä ja tavat (Harris ym. 2004, 144.)

Kulttuurit muodostuvat vuorovaikutuksessa ja ovat kaikkien yhteisesti jakamia tietyn kulttuurin sisällä. Kulttuurit koostuvat yhteiskunnassa vaikuttavien instituutioiden oletuksista, sanastoista ja tavoista. Yhteiset merkitykset tekevät kanssakäymisen helpommaksi saman kulttuurin sisällä (Jokinen ym. 1999, 69.)

Fält (1992, 13) toteaa, että ihmisen oma maailmankuva muovaa hänen käsityksiään toisista ihmisistä ja kulttuureista. Maailmankuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat esim. aika, paikka, henkilökohtainen tausta, kasvatus, persoonallisuus, kohtaamisolosuhteet ja poliittiset olosuhteet. Hyvin merkittävää on se, mitä vieras kulttuuri merkitsee henkilön omien toiveiden ja pelkojen kannalta. Se määrää myös sen onko kuva myönteinen vai kielteinen.

Kulttuurin sanotaan olevan luonnostaan etnosentristä. Kulttuuri on kokonaisuus, joka koostuu absoluuttisista uskomuksista. Näkemyksenä on, että kulttuuri ei normaalisti varusta ihmisiä elämään monisentrisessä maailmassa, joka on täynnä suhteellisuuksia (Simons ym. 2006, 19.)

2.1.1 Kulttuurin kolme tasoa

Mäkilouko (2003, 19 - 20); Ting-Toomey (1999, 10); Lasserre (2003, 287) toteavat, että kulttuuri voidaan ymmärtää hyvin monella eri tavalla. Kulttuuria tutkittaessa keskeisiä asioita ovat samat asiat kuin psykologiassa ihmisten käyttäytymistä tutkittaessa. Kulttuuri yleensä käsitetään eri tasoihin tai kerroksiin jakautuviksi käsitteiksi. Tason alapuolella tai kerroksen sisällä olevat arvot, uskomukset, tarpeet ja kognitiivinen prosessi ovat Scheinin (1985) alkujaan luoman kulttuurin kolmen tason mallin mukaan ihmisten mielissä olevia eli tiedostamattomia kulttuurin puolia. Tason yläpuolella tai kerroksen pinnalla ovat kulttuurin havaittavissa olevat puolet eli kulttuurin symbolit ja artefaktit, käyttäytyminen ja kulttuurin sankarit.

Scheinin (2001, 29) mukaan kulttuurilla on suuri merkitys, koska se on vahva, piilevä ja usein tiedostamaton sarja voimia. Nämä voimat määrittävät sekä yksilö- että ryhmäkäyttäytymistä, käsitystapoja, ajatusmalleja että arvoja.

Arvot ovat keskeisin osa, ydin, kulttuurin tiedostamatonta osa-aluetta. Junnolan ym. (1997, 22) mukaan kulttuuri kehittää yksilöiden aiheita ja mahdollisuuksia synnyttäen arvomääräisiä tuotteita ja olotiloja. Arvot tajuutaan tunteella, eikä aisteilla tai pelkästään tiedollisin kyvyin. Ne eivät ole koskaan suoraan havaittavissa, vaan ne ovat päätelmiä sanotusta ja tehdystä. Jokaisella yksilöllä on perimmältään oma persoonallinen arvojen järjestelmänsä, ethoksensa, joka on osittain riippuvainen kulttuuriethoksesta.

Hofstede (1992, 27 - 28) on kulttuureja tutkiessaan havainnut, että ihminen kuuluu samanaikaisesti moniin toisistaan poikkeaviin ihmisryhmiin ja erilaisista ihmisistä koostuviin ihmisluokkiin elämänsä aikana. Ihmisen oma henkinen ohjelmointi on monitasoinen ja yhteydessä näihin kulttuurin eri kerrostumiin.

Schein (2001, 28) puolestaan toteaa, että kulttuuri alkaa muodostua kaikkialla missä ryhmään kuuluvilla ihmisillä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Kulttuuri on aina ryhmän omaisuutta. Ihmiset ovat luonnostaan yksilöinä monikulttuurisia olentoja, jotka osoittavat tilanteesta riippuen erilaista kulttuurista käytöstä.

Ihmiset jakaantuvat eri tasoihin seuraavan Hofsteden (1992, 27 - 28) mainitseman luokituksen mukaan: kansallinen taso (kotimaan kulttuuri), alueellinen, etninen, uskonnollinen ja kielellinen taso (useimmissa maissa on näitä ryhmiä), sukupuolten taso (mies vai nainen), sukupolvien taso (erottaa sukupolvet toisistaan), yhteiskuntaluokka (koulutus ja ammatti) sekä työssä organisaatio- tai yritystaso (arvomaailma ja näkemykset).

Edellä mainitut tasot eivät aina ole sopusoinnussa keskenään, vaan nyky-yhteiskunnassa ne ovat usein ristiriidassa keskenään. Tästä johtuu se, että usein on vaikea ennakoida ihmisten käyttäytymistä uusissa tilanteissa (Hofstede 1992, 28.)

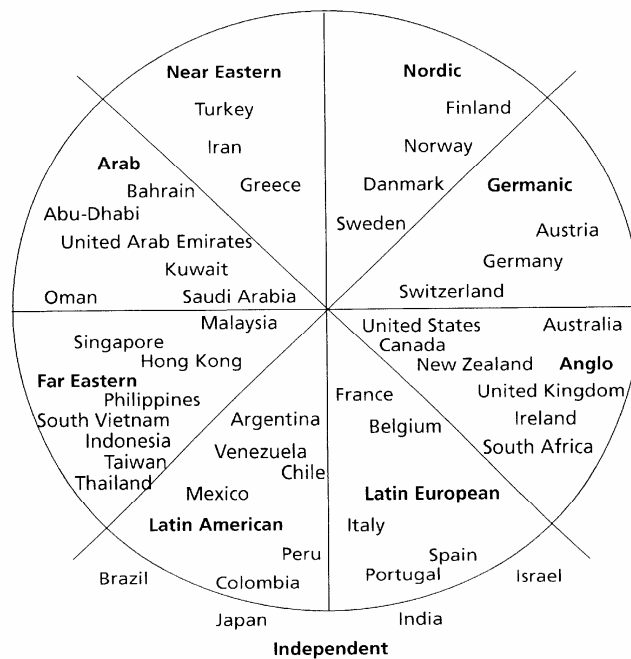
2.1.2 Kulttuurin henkinen ohjelmointi

Kulttuurin henkisen ohjelmoinnin lähteenä on aina ihmisen sosiaalinen ympäristö, jossa hän on kasvanut ja hankkinut elämäkokemuksensa. Kulttuuri on aina kollektiivista. Henkistä ohjelmointia tapahtuu perheessä, naapurustossa, koulussa, ystäväryhmissä, työpaikoilla ja asuinyhteisöissä. Useimmat samassa sosiaalisessa ympäristössä eläneet ihmiset reagoivat aina tietyissä tilanteissa samalla tavalla (Hofstede 1992, 20 - 21.)

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

Mäkilouko (2003, 28 - 29) toteaa, että vaikka kansalliset kulttuurit ovat erilaisia, niin silti ne voidaan jakaa ryhmittäin toisiaan muistuttaviin maihin. Samassa ryhmässä olevien maiden arvot ovat hyvin pitkälti yhtenevät. Eroavaisuuksia näillä mailla on lähinnä uskomuksissa.

Seuraavassa Ronen & Shenkarin (1985) luomassa kuvassa (kuva 1) kansallisia kulttuureja on jaettu eri klustereihin maiden yhtenäisten ominaisuuksien mukaan. Useilla samassa klusterissa olevilla mailla on yhteinen historia, sukulaiskieli, yhteinen hallitsija menneisyydessä tai ne kuuluvat samaan etniseen ryhmään. Kehän ulkopuolelle jäävät maat (Brasilia, Intia, Israel ja Japani) ovat muista maista ja kansallisista kulttuureista niin paljon poikkeavia, että ne eivät mahdu minkään klusterin sisään (Mäkilouko 2001, 56; Mäkilouko 2003, 28 - 29; Lasserre 2003, 294.)



Kuva 1. Maaklusterijaottelu Ronen & Shenkarin (1985) mukaan (Mäkilouko 2001, 56).

Hofsteden (1992, 21 - 22) mukaan kulttuuri on opittua, eikä perittyä. Kulttuurin lähteenä on aina ihmisen sosiaalinen ympäristö, ei geenit. Tästä syystä on tärkeää pitää kulttuuri erillään ihmisluonnosta ja yksilön persoonallisuudesta, vaikka rajanveto näiden kahden ja kulttuurin välillä onkin vaikeaa. Ihmisen henkinen ohjelmointi voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: ihmisluonto, kulttuuri ja persoonallisuus.

Ihmislunto on ihmisen henkisen ohjelmoinnin syvin taso, joka peritään geeneissä. Se on ihmisen käyttäjärjestelmä, joka määrää toiminnan perustan. Siihen kuuluvat esim. ihmisen kyky tuntee pelkoa, rakkautta, iloa ja surua. Nämä toiminnot ovat perittyjä ja kaikille ihmisille samoja kulttuurista riippumatta (Hofstede 1992, 21 - 22.)

Ihmisen henkisen ohjelmoinnin pinnallisin taso on persoonallisuus. Se perustuu geneettisiin tekijöihin ja myös yksilöllisiin kokemuksiin, jotka tekevät kaikista ihmisistä yksilöllisiä. Persoonallisuuden ansiosta eri ihmisten välillä on suuria eroja samankin kulttuurin sisällä (Hofstede 1992, 22.)

2.1.3 Kulttuurin ominaisuudet

Thomasin ja Inksonin (2003, 24 - 27) mukaan kulttuureilla voidaan havaita olevan myös tiettyjä perusominaisuuksia. Perusominaisuudet, jotka soveltuvat kaikkiin kulttuureihin ovat seuraavat: kulttuuri on jaettava, kulttuuri on opittua ja pysyvää, kulttuuri vaikuttaa vahvasti ihmisten käyttäytymiseen, kulttuuri on systemaattista ja organisoitua, kulttuuri on suurelta osin näkymätöntä ja kulttuuri voi olla joko ankara tai vapaa.

Kulttuurin voimakkuus on erittäin merkittävä tekijä. Ankara kulttuuri perustuu usein hyvin homogeeniseen väestöön tai usein myös tiettyyn uskontoon, jossa on hyvin ankarat käyttäytymissäännöt ryhmään kuuluville ihmisille. Vapaammissa kulttuureissa on yleensä hyvin sekalainen väestö, eikä uskonto ole niin merkittävässä asemassa (Thomas & Inkson 2003, 27.)

Kulttuuri on jaettava ryhmän sisällä. Se on ryhmää yhtenäistävä tekijä, joka ei ole saatavana ryhmän ulkopuolisille. Kulttuuri on ryhmän henkistä ohjelmointia, joka mahdollistaa ryhmään kuuluvien jäsenten läheisen ja hyvin toimivan kanssakäymisen. Kulttuuri on opittu pitkän ajan kuluessa, kun ihmiset ovat olleet kanssakäymisissä keskenään omalla asuinalueellaan. Kulttuuri on pysyvää. Tästä syystä ihminen ei voi paeta kulttuurin vaikutusta omalla asuinalueellaan, vaikka haluaisikin. Henkisen ohjelmoinnin vaikutus on erittäin voimakasta. Vaikka ihminen muuttaa pois omasta kulttuuristaan, niin poisoppiminen ja uuden kulttuurin tilalle oppiminen on erittäin hidasta ja vaikeata (Thomas & Inkson 2003, 24 - 25.)

Thomas ja Inkson (2003, 25 - 27) toteavat myös, että kulttuuri on hyvin systemaattista ja organisoitua. Se ei ole sattumanvaraista, vaan arvojen, asenteiden, uskomusten ja tarkoitusten hyvin organisoitu systeemi. Oman kulttuurin tehokkaan henkisen ohjelmoinnin häirinnän vuoksi muut kulttuurit ovat ihmiselle usein outoja ja epäloogisia. Koska kulttuuri on suurelta osin näkymätöntä, niin ihminen näkee ja kuulee vain artefakteja, kuten

esimerkiksi kielen, tavat, pukeutumisen, arkkitehtuurin ja taiteen. Näkyvä osa on kuitenkin vain jäävuoren huippu. Jos haluaa ymmärtää jotain kulttuuria, niin sitä tulee käsitellä kokonaisuutena arvoineen, sosiaalisine rakenteineen ja ajattelutapoineen.

2.1.4 Kansallinen kulttuuri

Tämän tutkimuksen kannalta kansallinen kulttuuri on keskeinen kulttuurin osa, johon tämän tutkimuksen teoriassa, empiriassa ja analyysissä pääasiassa keskitytään. Kulttuureista puhutaan kansallisella tasolla, eikä erillisten alakulttuurien tasolla. Alakulttuurit vaikuttavat kuitenkin kansallisen kulttuurin kehittymiseen, joten niistä joitakin tärkeimpiä sivutaan myös tässä tutkimuksessa.

Ayoun ja Moreo (2008, 65) esittävät, että Hofsteden (1980), Laurentin (1983) ja Trompenaarsin (1994) kulttuuritutkimusten johdosta kansalliseen kulttuuriin on keskitytty nykyään enemmän monikulttuurisuutta tutkittaessa. Ihmisten käyttäytymistä eri kulttuureissa tutkittaessa arvoilla ja uskomuksilla on tärkeä asema. Erityisesti Hofsteden (1980) ja Laurentin (1983) tutkimukset paljastavat kansallisten kulttuurien suuret erot eri maista tulevien ihmisten keskuudessa.

Kaikkein syvimmin kulttuuriin juurtuneet elementit ovat arvot sekä eri ihmisryhmistä olevat, itsestään selvät, oletukset. Sellaiset arvot ja oletukset, kuten esim. mikä on oikein tai väärin, mikä on hyvä tai paha, tulevat ilmi ihmisten asenteissa ja käytöksessä. Usein pinnallisten arvojen taustalla ovat paljon syvemmällä olevat toiset arvot. Kulttuuriset erot voivat olla olennaisia, ja ne voivat johtaa ihmiset katsomaan asioita hyvin eri tavoin (Brooksin teoksessa 1999, 254, Stephens.)

Brooksin teoksessa (1999, 254) Stephens toteaa, että vaikka kulttuuri on jaettava, niin se ei tarkoita sitä, että kaikki ihmiset tietyissä kulttuuriissa toi-

misivat samalla tavoin. Yksilölliset erot ovat merkittäviä. Kun kuvailemme kulttuuria, niin katsomme tyypillisiä arvoja, uskomuksia, asenteita ja käytöstapoja. Alakulttuureja voi myös olla useita ja erilaisia. Niiden syntyminen vaikuttavat esim. sosiaalinen luokka, sukupuoli, ikä, etninen tausta, uskonto ja ammattiryhmä.

Morganin (1997, 129) mukaan missään maassa ei ole täysin yhtenäistä ja homogeenista kulttuuria. Nykyaikana yhteiskunnat ovat yhä enemmän jakaantuneita eri alakulttuureihin. Ymmärtäessämme näitä yhteiskuntien alakulttuurien eroja opimme arvostamaan vierasta tapaa toimia sekä myös omia tapojamme.

Kansalliseen kulttuuriin vaikuttavat kieli, laki, arvot, koulutus, poliittinen systeemi ja uskonto. Nämä ovat tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa siihen, kuinka ihmisten arvot kehittyvät yhteiskunnassa, jossa he kasvavat ja työskentelevät. Yksi ehkä kaikkein ratkaisevimmista tekijöistä on kieli. Se sitoo tiettyä kieltä puhuvat ihmiset yhteen ja vahvistaa heidän kulttuuriaan. Uskonnolla voi myös olla merkittävä vaikutus kulttuuriin. Toisaalta uskonto myös ilmentää kulttuuria. Myös konfutselaisuudella, joka ei ole varsinaisesti uskonto vaan yhteiskuntafilosofia, on vaikutusta kollektiivisiin näkemyksiin sekä pitkän aikavälin näkemykseen Aasiassa (Brooks 1999, 254 - 255.) Tämän tutkielman kannalta keskeisimpiä ovat kieli, arvot ja uskonto sekä lisäksi yhteiskuntafilosofia.

2.1.5 Monikulttuurisen kommunikaation esteet

Hofstede ym. (2002, 17 - 19) toteavat, että LaRay Barna (1982) on käsitellyt yksityiskohtaisemmin eroja monikulttuurisen kommunikaation tarkkailussa ja tulkinnassa. Hänen mukaansa on viisi aluetta, joilla mahdollisia esteitä voi olla. Ne ovat kieli, sanaton viestintä, stereotyytit, vieraan kulttuurin arvioiminen omien arvojen mukaan ja stressi oudoissa tilanteissa vieraiden kulttuureiden kanssa.

Kieli on paljon muutakin kuin vain sitä, että ihminen oppii sanaston ja kielopin. Kieli sisältää myös kulttuurisen kompetenssin, johon kuuluu se, että tietää mitä sanoa ja kuinka sanoa, milloin sanoa, missä sanoa ja miksi sanoa. Sanaston viestintä sisältää eleet, asennot ja muut tavat näyttää kuinka ihminen tuntee ja ajattelee, sanomatta mitään. Ihminen toimii automaattisesti kulttuurinsa tavoin (Hofstede ym. 2002, 17 – 19.)

Stereotyypit luovat suuren esteen kommunikaatiolle eri kulttuurien välillä. Ihmiset yrittävät sijoittaa toisen kulttuurin ihmiset tiettyihin malleihin oman kokemuksensa mukaan. Ihminen näkee usein sen, mitä hän odottaa tai haluaa nähdä, ja hylkää mahdolliset muut tulkinnat, jotka eivät sovi sen hetkiseen tilanteeseen. Vieraan kulttuurin ihmisten käyttäytymisen arvioiminen esimerkiksi hyväksi tai pahaksi omaan kulttuuriin perustuen on hyvin yleistä. Pitäisi kuitenkin ensin tutustua kulttuuriin ja sen arvoihin, ennen arviointien tekemistä (Hofstede ym. 2002, 17 - 19.)

2.1.6 Arvot – kulttuurin näkymätön voima

Hofstede (2007, 415) toteaa, että koska maailman mailla on eri historia, niin tästä syystä niillä on myös eri arvot. Maailmassa ei ole olemassa universaalia arvojärjestelmää.

Brooksin (2003, 31 - 32) mukaan arvot vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen. Ne ovat pitkäkestoisia ja määrittelevät ihmiselle sen mikä on oikein ja mikä väärin, mikä on hyvä ja mikä paha. Arvot kehittyvät pitkän ajan kuluessa ja ovat yleensä vahvasti linkittyneenä sosiaalisiin tekijöihin kuten perheeseen ja vertaisryhmään.

Soaresin ym. (2007, 281) mukaan Hofstede & Usunier (1999) toteavat kansallisen kulttuurin arvojen olevan hyvin pysyviä. Kansallisen kulttuurin tekijät voivat säilyä yllättävän pitkään sukupolvelta toiselle. He mainitsevat

esimerkkinä Rooman valtakunnan, jonka arvoista osa on edelleen voimassa niissä maissa, jotka aikanaan olivat osa sitä.

Arvojen tunnistaminen on vaikeaa. Rokeach ja Ball-Rokeach (1989) jakavat arvot kahteen osaan amerikkalaisessa kansallisen kulttuurin arvotutkimuksessaan, jossa he tutkivat monikansallisia yrityksiä. Ne ovat: lopulliset arvot ja välinearvot. Lopulliset arvot voidaan nähdä haluttuina esim. rauha, harmonia, turvallisuus, onni, parisuhde ja rakkaus. Välinearvot voidaan nähdä käyttäytymistapoina, joilla voidaan saavuttaa lopullisia arvoja. Kaikkein tärkeimmät arvot, jotka Rokeach ja Ball-Rokeach (1989) löysivät tutkimuksessaan, olivat rehellisyys, kunnianhimo, vastuu, anteeksiantava luonne ja avoimuus (Brooks 2003, 31 - 32.)

Arvot ovat ihmisen valintojen taustalla. Kun ihminen valitsee jatkuvasti tietyllä tavalla, niin hänen valinnoistaan tulee ennustettavia. Tätä ennustettavuutta kutsutaan arvoksi (Aaltonen & Junkkari 1999, 80.) Kulttuuriin kuuluu myös ennustettavuus: ihminen osaa suunnilleen arvata, miten tietty yhteisö toimii erilaisissa tilanteissa. Kulttuuri on kuin puolustusjärjestelmä, jonka jäsenet eivät voi muuttua mihin suuntaan tahansa (Aaltonen & Junkkari 1999, 100.)

Mendenhall ym. (1995, 290) toteavat, että kulttuuriset arvot auttavat ymmärtämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Täytyy kuitenkin muistaa, että ne ovat stereotyyppisiä, jotka antavat mahdollisuuden tutkia kulttuureja yksinkertaisemmin. Kulttuuriset stereotyypit kuvaavat tyypillisen yhteisön jäsenen arvoja, mutta kaikki kulttuurit sisältävät yksilöitä, ja monet heistä eivät jaa näitä tyypillisiä arvoja. Vieraassa kulttuurissa työskennellessään täytyy aina ottaa huomioon kulttuurinen mieltymys ja yksilöllinen vaihtoehto. Stortin (2004, 95) mukaan vieraassa kulttuurissa tehokkaasti toimiakseen ihmisen tulisi yrittää nähdä maailma paikallisten ihmisten tavoin ja samalla yrittää kuvitella miten he näkevät hänet itsensä.

Arvoja tutkineet henkilöt ovat sanoneet, että maailmassa on noin kuusi-kymmentä varsinaista arvoa. Niiden jälkeen puhutaan yleensä jo vivahteista tai samoista asioista eri nimillä. Yksi tunnetuimpia ryhmittelyjä on S.H. Schwartzin (1994, 1999) arvoteoria. Hänen teoriassaan on kymmenen arvotyyppiryhystä. Ne ovat voima, päämäärä, nautinto, virikkeet, vapaus, universaalit arvot, hyvä tahto, perinteet, samankaltaisuus ja turvallisuus (Aaltonen & Junkkari 1999, 63 - 64.)

Thomas Nagelin luokittelun mukaan arvotyyppejä ovat: erityiset velvollisuudet, kaikkia koskevat oikeudet, hyödyn periaate, perfektionistiset arvot sekä oman elämänsuunnitelman sisältämät sitoumukset (Aaltonen & Junkkari 1999, 64 - 65.)

Juuti (1997, 69) toteaa, että arvot voivat olla joko yksilön omaksumia tai yhteisöön liittyviä. Arvoilla on kolme funktiota: arvot yhdistävät ryhmiä ja yhteisöjä, arvot ohjaavat toimintaa ja asettavat rajoja sekä arvot ovat motivaation perusta.

Arvojen avulla kulttuuriin liittyvä informaatio siirretään sukupolvelta toiselle, pidetään yllä yhteisön kiinteys ja varmistetaan, että yhteisön jäsenten näkemykset ovat samanlaiset. Ne myös muovaavat yhteisen symbolijärjestelmän yhteisöön, jonka avulla hahmotetaan eri ilmiöt. Arvot ja normit kohdistuvat symbolien avulla. Symboleissa on myös tietty tunnelataus, jota on vaikea määrittellä (esim. lippu tai kansallislaulu) sekä yhteisölle tarpeellista informaatiota (Juuti 1997, 69.)

Aaltonen ja Junkkari (1999, 75) toteavat, että ihmisen käyttäytymistä ohjaa alitajunta ja sen sisältämä valtava muistivarasto. Arvoja, kulttuuria ja maailmankuvaa voidaan tarkastella myös akselilla piilevä (latentti) ja julkinen (manifestoitu).

Piileviä arvoja ovat esimerkiksi ihmisen tiedostamattomat valinnat, vaistomainen toiminta, tunne hyvästä ja oikeasta, tiedostamattomat uskomukset,

passiivisesti hankittu tieto, sanattomat sopimukset ja todelliset arvot. Vastaavasti taas julkisia arvoja ovat esimerkiksi tietoiset valinnat, eettinen tieto, tietoinen moraalinen toiminta, tiedostetut uskomukset, opiskeltu tieto, puhutut tai kirjoitetut sopimukset ja rooliarvot. Arvot ovat muotoutuneet ihmisten välisessä kanssakäymisessä yhteiskunnassa (Aaltonen & Junkkari 1999, 75 – 76.)

2.2 Kulttuuritutkimukset

Tässä kappaleessa esitellään tärkeimpiä ja arvostetuimpia kulttuuritutkimuksia, jotka ovat myös tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä. Edellistä väitettä perustellaan sillä, että nämä tietyt kulttuuritutkimukset nousevat jatkuvasti esiin kulttuuria käsittelevässä kirjallisuudessa sekä tieteellisissä artikkeleissa. Näiden aikaisempien kulttuuritutkimuksien kautta peilataan empirian aineistoa ja tehdään analyysivaiheessa johtopäätöksiä tutkimuskysymykseen liittyen.

2.2.1 F. Kluckhohn & F.L. Strodtbeck

Trompenaarsin ja Hamden-Turnerin (1998, 26); Brooksinkin teoksessa (1999, 256) Stephensin; Mendenhallin ym. (1995, 301 - 305) mukaan F. Kluckhohn & F.L. Strodtbeck (1961) kuvaavat seuraavasti kuutta arvojen pääsuuntausta, jotka ihmiskunnassa ovat olemassa. Ne ovat: yksilön suhde muihin ihmisiin (ihmissuhdesuuntaus), ajallinen ulottuvuus ihmisen toiminnassa (aikasuuntaus), tilan ulottuvuus ihmisen toiminnassa (tilasuuntaus), ihmisen toiminnan luonne (toimintasuuntaus), ihmisen suhde luontoon (ihmis- ja luontosuuntaus) sekä myötäsyttyisen ihmisluonteen olemus (ihmisluontesuuntaus). Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty edellä mainitut arvojen pääsuuntaukset ja niiden ulottuvuusmahdollisuudet.

Havainto	Ulottuvuus 1	Ulottuvuus 2	Ulottuvuus 3
Yksilöt	Hyvä	Hyvä ja paha	Paha
Suhde ympäristöön	Määräävä	Harmonia	Alistaminen
Suhde muihin ihmisiin	Individuaalinen	Laajemmat ryhmät	Hierarkkiset ryhmät
Toiminnan luonne	Tekevä	Kontrolloiva	Oleva
Suhde aikaan	Katse tulevaisuuteen	Katse nykyisyyteen	Katse menneisyyteen
Suhde tilaan	Yksityisyys	Sekoitus	Julkisuus

Taulukko 1. Arvosuuntautumisen ulottuvuudet F. Kluckhohnin & F.L. Strodtbeckin (1961) määrittelemänä (Brooksin teoksessa 2003, 268, Stephensin mukaan).

Kluckhohn ja Strodtbeck (1961) esittävät, että ihmiskunta kohtaa universaaleja ongelmia, jotka johtuvat kanssakäymisestä muiden ihmisten kanssa, ajasta, toiminnasta ja luonnosta. Kulttuurit voivat erota toisistaan siinä, miten niissä nämä ongelmat on ratkaistu. Ratkaisut riippuvat merkityksistä, jotka ihmiset ovat antaneet elämälleen, ystävilleen, ajalle ja luonnolle yleensä (Trompenaars & Hamden-Turner 1998, 27.)

2.2.2 Geert Hofstede

Hofsteden (1992, 32-33); Adlerin (2002, 61-63); Mendenhallin ym. (1995, 291 - 294); Chongin (2008, 191) mukaan Geert Hofsteden (1980) amerikkalaisen monikansallisen suuryhtiön IBM:n paikallisissa tytäryhtiöissä tehdystä survey-tutkimuksesta 1968 - 1974 maiden väliset arvojärjestelmät tulivat selvästi esiin. Tilastollisessa faktorianalysissä nousi esiin neljä ulottuvuutta (valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, yksilöllisyys vs. kollektiivisuus sekä maskuliinisuus vs. feminiinisyys), joissa eri maiden välisten kulttuurierojen vaikutus oli selvä.

Myöhemmin kanadalainen Michael Harris Bond (1987) löysi vielä Hofsteden kanssa viidennen ulottuvuuden Kaukoidässä Kiinan kansantasaval-

lassa työskennellessään. Hän tutki kiinalaisten johtajien ja työntekijöiden arvostuksia maailmanlaajuisesti, käyttämällä kiinalaiseen ajatteluun perustuvaa kyselylomaketta. Tämä oli ensimmäinen kulttuuritutkimus, jossa tutkittiin kiinalaisia johtajia ja työntekijöitä. Bond nimesi uuden ulottuvuuden konfutselaisuuden dynamiikaksi, jonka Hofstede muutti myöhemmin pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautumiseksi. Tutkimuksessa mitattiin työntekijöiden omistautumista työetiikkaan ja perinteiden arvostusta (Adler 2002, 61 - 63; Hofstede 1992, 33 - 34.)

Pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen koskee arvoiltaan lähinnä vain Aasian maita. Länsimaiset ihmiset eivät välttämättä pitäisi kaikkia näitä arvoja tärkeinä. Pitkän aikavälin suuntautuminen (esim. Etelä-Korea, Japani ja Kiinan kansantasavalta) koostuu seuraavista arvoista: peräänantamattomuus, ihmissuhteiden järjestyminen aseman pohjalta ja tämän järjestyksen kunnioittaminen, säästäväisyys sekä häpeän tunne. Lyhyen aikavälin suuntautuminen koostuu seuraavista arvoista: henkilökohtainen vakaus ja pysyvyys, kasvojen suojeleminen, perinteen kunnioittaminen sekä tervehdyksiin, suosionosoituksiin ja lahjoihin vastaaminen (Hofstede 1992, 238 - 242; Hofstede & Hofstede 2005, 210; Brooks teoksessa 2003, 274, Stephens; Heikkilä-Horn & Miettinen 2000, 36.)

Hofstede (1992, 33 - 34) toteaa, että viidennen ulottuvuuden myöhäisen löytymisen syynä oli tutkijoiden länsimainen ajattelutapa ja siitä johtuva kulttuurinen yksisilmäisyys. Bondin (1987) viidennen ulottuvuuden löytäminen itämäiseen ajatteluun perustuvalla kyselylomakkeella osoittaa sen, että kulttuurilla on todella kaiken läpäisevä vaikutus. Tutkijoiden mielessä on vallitsevana oman kulttuurin viitekehys, josta on vaikea poiketa.

Valtaetäisyys on yksi tärkeimmistä kulttuurin ulottuvuuksista. Valtaetäisyyden sisältönä on sosiaalinen eriarvoisuus, joka ilmenee eri osa-alueilla. Korkean valtaetäisyyden maissa ihmiset eivät useinkaan aseta kyseenalaiseksi hierarkiassa ylempiarvoisten toimintaa, vaan hyväksyvät sen asemaan liittyvänä mahdollisuutena valita toimintatapansa. Valtaetäisyy-

destä esimerkkinä ovat vaikutusvalta, rikkaus ja köyhyys. Yrityksissä sosiaalinen eriarvoisuus on selvästi nähtävissä johtaja-alainen asettelussa (Hofstede 2001, 79.)

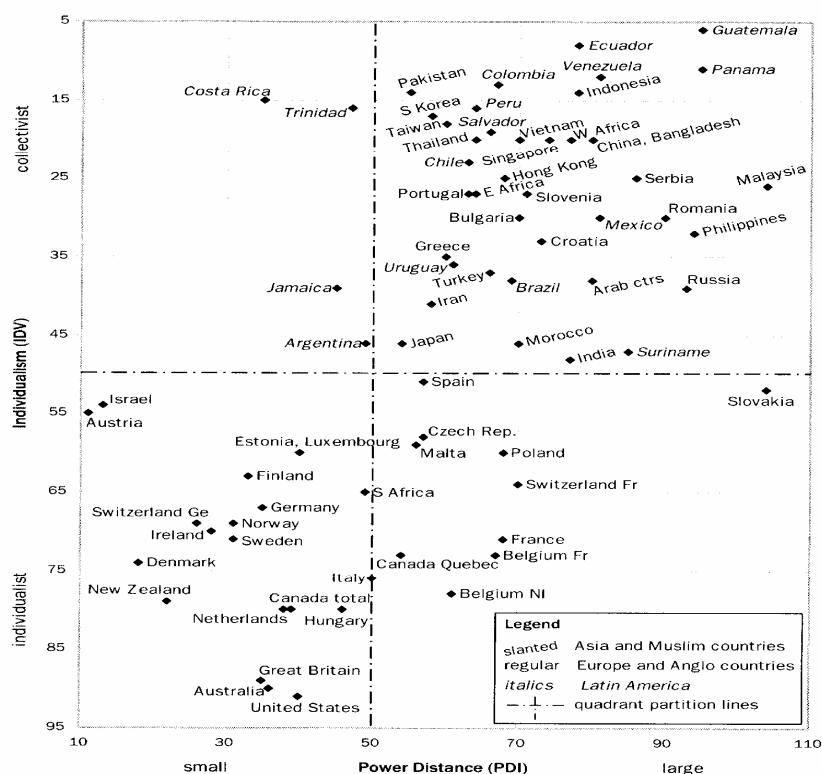
Epävarmuuden välttäminen liittyy ihmisen epävarmuuteen tulevaisuudessa. Se on yksi ihmiselämän perusteista. Ihminen yrittää kaikin tavoin hallita tätä epävarmuutta esimerkiksi teknologian avulla, laeilla ja uskonnoilla. Yrityksissä epävarmuutta pyritään hallitsemaan teknologialla, erilaisilla säännöillä ja rituaaleilla (Hofstede 2001, 145.)

Hofsteden (2001, 209); Hofsteden (1992, 96) mukaan yksilöllisyys vs. kollektiivisuus kuvaavat yksilön suhdetta yhteisöön sekä sitä tapaa, jolla ihmiset elävät ja toimivat yhdessä. Kulttuurista riippuen yksilöllisyys voidaan nähdä joko siunauksena ja hyvinvoinnin lähteenä, tai kirouksena ja ihmisen karkottamisena muiden joukosta. Kollektiivisuus yrityksissä näkyy siten, että työntekijä toimii aina lähiryhmän etujen mukaisesti, vaikka ne eivät aina mene yksiin hänen omien etujensa kanssa.

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys ulottuvuus paneutuu sukupuolieroihin, joihin suhtaudutaan eri maissa ja kulttuureissa hyvin eri tavoin. Lähtökohteisesti tutkitaan sitä, mitä seurauksia biologisesta erilaisuudesta on tunnetasolla ja sosiaalisissa rooleissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että naiset kiinnittävät enemmän huomiota ihmissuhteisiin, muiden auttamiseen ja fyysiseen ympäristöön. Miehillä tärkeitä olivat omat tavoitteet, kuten oma ura ja tulot (Hofstede 2001, 278.)

Hofstede ja Hofstede (2005, 82 - 84) ovat tutkineet näitä eri ulottuvuuksia erikseen sekä myös niiden yhteisvaikutusta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) he ovat asettaneet kaksi edellä mainituista ulottuvuuksista samaan taulukkoon. Siinä tarkastellaan yksilöllisyyttä vs. kollektiivisuutta sekä valtaetäisyyttä.

FIGURE 3.1 Power Distance Versus Individualism



Taulukko 2. Yksilöllisyys vs. kollektiivisyys ja valtaetäisyys (Hofstede & Hofstede 2005, 83).

Hofsteden ja Hofsteden (2005, 82 - 84) mukaan ne maat, joilla on korkea valtaetäisyysindeksi, ovat matalalla yksilöllisyysindeksissä ja päinvastoin. Näiden kahden ulottuvuuden välillä on havaittavissa selvä negatiivinen korrelaatio. Niissä kulttuureissa, joissa ihmiset ovat riippuvaisia ryhmistä eli ovat kollektiivisiä, he ovat myös riippuvaisia johtohahmoista, joilla on suuri auktoriteettiasema ja päinvastoin. Nämä kaksi ryhmää erottuvat taulukossa selvästi.

2.2.3 Shalom H. Schwartz

Schwartz (1994, 1999) teki myös arvotutkimuksen, jossa hän tutki Hofsteden tapaan arvoja eri kulttuureissa. Tutkimustuloksista hän teki yhteenvedon, joka kuvaa kulttuureiden arvosuuntautuneisuutta 1990-luvulla. Hänen

havaintonaan oli se, että on olemassa kolme maailmanlaajuista inhimillistä ulottuvuutta. Ensimmäisenä (ryhmään sulautuminen vs. itsenäisyys) on yksilön ihmissuhteen laatu omaan ryhmään nähden. Toisena (hierarkia vs. tasa-arvoisuus) on yhteisön itsensä suojelu ja kolmantena (hallinta vs. harmonia) ihmisten suhde luontoon. Survey-tutkimuksen tuloksista havaintona oli se, että vaikka kaikki yhteisöt kohtaavatkin nämä samat asiat, ne tekevät sen eri tavoin. Jokaisella kulttuurilla on omat keskeiset arvokäsityksensä, ja ne poikkeavat toisistaan joko enemmän tai vähemmän (Licht ym. 2007, 662; Thomas & Inkson 2003, 34 - 35.)

Ryhmään sulautuminen vs. itsenäisyys ulottuvuus käsittää yksilön ja ryhmän välisen suhteen haluttavuuden. Itsenäisyys viittaa kulttuuriselta painotukseltaan yksilöön, kun taas ryhmään sulautuminen on sitoutunut pitämään yllä vallitsevaa tilaa ja pidättäytymään toimista, jotka voivat häiritä ryhmän solidaarisuutta tai traditionaalista järjestystä. Itsenäisyys voidaan jakaa kahteen osaan: älyllinen itsenäisyys (yksilö tavoittelee itsenäisesti omia ideoitaan ja älyllisiä suuntauksia) ja tunteellinen itsenäisyys (yksilö tavoittelee itsenäisesti positiivisia tunnekokemuksia). Huomattavaa on se, että itsenäisyys ei tarkoita itsekkyyttä (Licht ym. 2007, 662; Thomas & Inkson 2003, 35 - 36.)

Hierarkia vs. tasa-arvoisuus ulottuvuus käsittää ideaalin tavan olla valmis yhteistyöhön ja toimia tuottavasti yhteiskunnassa. Hierarkia tarkoittaa kulttuurista painotusta totella roolivelvoitetta laillisesti ja epätasa-arvoisesti jakaantuneessa valtatilanteessa, rooleissa ja voimavaroissa. Tasa-arvoisuus viittaa yleismaailmallisuuden painotukseen itsekkäiden mielenkiinnon kohteiden sijaan. Tarkoituksena on vapaaehtoisesti suosia sitoumuksia, jotka edesauttavat muiden moraalisesti tasa-arvoisten ihmisten hyvinvointia (Licht ym. 2007, 662; Thomas & Inkson 2003, 35 - 36.)

Hallinta vs. harmonia ulottuvuus sisältää ihmiskunnan ja luonnon sekä sosiaalisen maailman väliset suhteet. Hallinta viittaa kulttuuriselta painotukseltaan aktiivisesti eteenpäin menoa itsekorostusta painottamalla,

muuttamalla ja riistämällä luontoa sekä sosiaalista ympäristöä. Harmonia viittaa painotukseltaan siihen, että hyväksytään sosiaalinen ja fyysinen maailma sellaisena kuin se on, sekä yritetään ymmärtää ja sopeutua enemmän kuin muuttaa ja riistää sitä (Licht ym. 2007, 662; Thomas & Inkson 2003, 35 - 36.)

2.3 Monikulttuurinen johtaminen

Adler (2002, 35) toteaa, että hyvin pitkään ihmiset uskoivat, että kulttuurilla ei ollut mitään merkitystä organisaation toiminnassa. Uskottiin, että vain konkreettinen työ ja teknologia olivat merkittäviä asioita. Nykyään tiedetään, että organisaation jokaisella tasolla kulttuuri vaikuttaa merkittävästi ihmisten käyttäytymiseen, ja samalla organisaation toimintaan.

Adlerin (2002, 67) mukaan monet johtajat uskovat, että organisaatiokulttuuri poistaa kansallisen kulttuurin vaikutuksen. He olettavat, että eri kulttuureista tulevat työntekijät toimivat organisaatioissa enemmänkin samalla tavalla, kuin eri tavalla. Asia ei kuitenkaan ole niin. Työntekijät ja johtajat tuovat oman kulttuurisen ja etnisen taustansa myös työpaikalle. Toisaalta Dayn (2007, 215) mukaan organisaation jäsenet eivät edusta kulttuuria tai tiettyä etnistä ryhmää organisaatiossa, vaan he edustavat vain itseään.

Elashmawin (1998b, 211) monikulttuurisen johtamisen seminaarissa nousivat esille seuraavat kohdat, jotka ovat tärkeitä arvioitaessa monikulttuurisuuden moninaisuutta: tietoisuus kulttuurien ja arvojen ristiriitaisuudesta, kulttuurin ulottuvuudet, kulttuurien etusijalle nousevat seikat sekä käsitys kulttuurien erilaisista arvoista.

Hofsteden (1980) tutkimuksessa kansallinen kulttuuri selitti 50 % eroista työntekijöiden asenteissa ja käytöksessä. Kansallinen kulttuuri selitti eroja enemmän kuin ammatillinen rooli, ikä, sukupuoli tai rotu. Edellistä vahvistaa se, että Laurent (1983) löysi tutkimuksessaan enemmän ilmoitettuja

kulttuurisia eroja työntekijöillä sekä johtajilla, jotka työskentelivät samassa monikansallisessa yrityksessä, kuin heillä jotka työskentelivät kotimaassaan. Toisin sanoen työskentely monikansallisessa yrityksessä Laurentin mukaan vahvistaa omaa kansallista kulttuuria. Tästä syystä johtajien on tehokkaasti toimiakseen opittava käyttämään kansallisia kulttuureja hyväkseen, eikä vain olla piittaamatta niistä ja aliarvioida niitä (Adler 2002, 67 - 69.)

Mäkilouko (2003, 13) puolestaan esittää, että hyvin monet tutkijat ovat sitä mieltä, että monikulttuurisissa yrityksissä johtajan monikulttuurinen ennustettavuus on menestyksen avain. Mäkilouko (2004, 389) toteaa myös, että kulttuurien opiskeleminen ja johtajan kyky selvitä vieraassa ympäristössä riippuvat hyvin paljon itse henkilöstä. Jotkut johtajat sopeutuvat hyvin, toiset reagoivat herkästi kulttuurisiin eroihin ja toimivat ratkaistakseen kulttuuriset ongelmat, kun taas toiset eivät ota huomioon kulttuureja tai niihin sopeutumisen tarpeellisuutta.

Johtaminen ylittää kansallisia rajoja, mutta tehokas johtaminen on aina kuitenkin kulttuurikohtaista. Autoritäärinen johtaminen voi toimia joissakin kulttuureissa, mutta ei välttämättä kaikissa kulttuureissa. Eri kulttuureista tulevien ihmisten johtaminen on hyvin haasteellista. Mikäli johtaja omaa kulttuuriälyä, niin hänen on helpompi saavuttaa yrityksen hänelle asettamat tavoitteet (Earley ym. 2006, 173.)

Palveleva johtaminen on tyypillistä Itä-Aasiassa, etenkin Japanissa. Johtaja, hierarkkisesta asemastaan huolimatta, toimii aivan kuin työntekijät olisivat hänen yläpuolellaan organisaation hierarkiassa. Kun johtaja antaa työntekijöille enemmän kuin he pystyvät korvaamaan takaisin, se velvoittaa työntekijät toimimaan kuuliaisemmin johtajan toiveiden mukaan vastaisuudessa (Trompenaars & Hampden-Turner 2004, 208.)

Johtaminen on hyvin moniulotteinen käsite. Monikulttuurisessa johtamisessa myös johtajan persoonallisuudella on oma merkityksensä. On erit-

täin tärkeää, että johtamisen strategia on valittu oikein. Myös johtajan taidoilla ja aiemmalla kokemuksella vastaavanlaisista tehtävistä on vaikutusta (Mäkilouko 2003, 15.)

2.3.1 Monikulttuurisen johtamisen määrittäminen

Monikulttuurinen johtaminen on johtamista organisaatiossa, jossa on jäseniä kahdesta tai useammasta kulttuurista. Yrityksen eri yksiköt sijaitsevat joko samassa paikassa tai voivat olla hajallaan ympäri maailmaa, jolloin kommunikointi tapahtuu pääasiassa sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Riippumatta siitä missä yksiköt sijaitsevat, niiden tulee toimia tehokkaasti ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Monikulttuurinen johtaminen on nykyaikana haaste yhä useammille kansainvälisten yritysten ammattijohtajille (Mäkilouko 2003, 12 - 14.)

Adler (2002, 140) määrittelee monikulttuuriset ryhmät hieman muista poikkeavalla tavalla. Hän jakaa ryhmät neljään erilliseen kategoriaan. Ensimmäisenä ovat homogeeniset ryhmät, joissa kaikilla jäsenillä on sama tausta. Toisena ovat näennäiset ryhmät, joissa kaikilla muilla paitsi yhdellä henkilöllä on samanlainen tausta. Kolmantena ovat kahden kulttuurin ryhmät, joissa kaksi tai useampi jäsen on kahdesta eri kulttuurista. Neljäntenä Adler määrittelee monikulttuuriset ryhmät, joissa hänen mukaansa on jäseniä kolmesta tai useammasta etnisestä taustasta.

Tässä tutkimuksessa suurlähetystöjä käsitellään yleisesti käytetyn monikulttuurisen johtamisen määritelmän kannalta. Suurlähetystöissä on pääsääntöisesti työntekijöitä kahdesta kulttuurista: Suomesta ja suurlähetystön kohdemaasta.

2.3.2 Monikulttuurisen johtajan ominaisuudet

Monikulttuurisessa johtamisessa on tärkeää suvaitsevaisuus ja avoimuus. Tehokkaimmat monikulttuuriset johtajat ovat usein myös laskelmoivia kulttuurien suhteen, ainakin jossain määrin. Monikulttuurisessa organisaatiossa kaikkien jäsenten tulee sopeutua, ja suvaitsevaisuutta ja avoimuuttakin tärkeämmäksi tekijäksi nousee kulttuurinen empatia. Johtajan tulee osata asettua työntekijän asemaan, hänen täytyy tuntea sympatiaa muita kulttuureja kohtaan ja olla kiinnostunut oppimaan muista kulttuureista ja ihmisistä. Hyvä paikallisen kulttuurin historian tuntemus on eduksi. Historia antaa hyviä esimerkkejä ja sisäpiirin tietoa eri kulttuurien ihmisten käyttäytymisestä eri tilanteissa (Mäkilouko 2003, 8.)

Kulttuuri on opittua, ja se on osa ihmisen persoonallisuutta. Se vaikuttaa paljon sekä yksilön itsensä, että koko ryhmän käyttäytymiseen. Samasta kulttuurista tulevien ihmisten yksilöllisyys vähenee ryhmässä, kun he ovat kanssakäymisissä toistensa kanssa. Kulttuurin sanotaan jopa osittain haastavan sen näkemyksen, että jokainen ihminen on yksilöllinen ja erilainen. Kun ihmiset joutuvat stressaaviin tilanteisiin, kuten esimerkiksi monikulttuurisessa organisaatiossa, niin on mielenkiintoista havaita se, että samasta kulttuurista olevat ihmiset käyttäytyvät samalla tavalla. Käyttäytyminen on silloin ihmisen persoonasta johtuva reaktio. Kulttuurin vaikutus tulee voimakkaasti esiin, mutta se on havaittavissa ainoastaan, kun verrataan eri kulttuureista tulevia ihmisiä (Mäkilouko 2003, 11 - 12.)

Elashmawi ja Harris (1998a, 55 - 74) toteavat, että monikulttuurisen johtajan tulee käyttää aikaa oppiakseen eri kulttuurien arvoja ja tapoja. Tärkeää on myös verrata sitä, miten ne eroavat hänen omista arvoistaan ja tavoistaan. On normaalia, että ihminen näkee oman kulttuurinsa luonnollisena, normaalina ja ideaalina muihin kulttuureihin verrattuna. Toisesta kulttuurista tulevat ihmiset näkevät sen erilaisena. Maailmassa on paljon erilaisia kulttuureja, eikä ole olemassa vain yhtä parasta ja oikeata kulttuuria. Sa-

naton viestintä, kieli sekä tila- ja aikakäsite aiheuttavat suurimpia eroja eri kulttuurien välillä.

Ward ym. (2003, 177 - 178); Chong (2008, 192) toteavat, että psykologinen kirjallisuus käsittelee monikulttuurisen organisaation johtajan valintaan vaikuttavia tekijöitä paljon laajemmin, kuin saatavilla oleva johtamisen kirjallisuus. Johtamisen kirjallisuudessa suhtaudutaan heidän mukaansa ulkomaille lähtevien johtajien valintaan tiettyjen ominaisuuksien mukaan hyvin skeptisesti. Johtamisen näkökulmasta valintaan vaikuttaa vain tekniset taidot ja sen hetkiset näytöt työtehtävissä menestymisessä. Valinnat tehdään usein myös vain tietyn sisäpiirin sisältä ottamatta huomioon henkilön valmiuksia hoitaa työnsä monikulttuurisessa organisaatiossa tehokkaasti. Psykologisia testejä tehdään lähtijöille hyvin harvoin ja rajoitetusti, vaikka erilaisia testejä tiedoista, taidoista, asenteista ja kyvyistä on saatavilla.

2.3.3 Monikulttuurisen organisaation johtaminen

Monikulttuurisen organisaation johtamisessa vaikuttavina tekijöinä ovat seuraavat neljä kohtaa: kommunikaatio, luottamus, johtaminen ja päätöksen teko. Näitä kohtia käsitellään tapauksessa, jossa organisaation työntekijöillä englanti on toisena kielenä (Terry 2007, 61 - 62.)

Kommunikaatiossa voi olla vaikeuksia, jotka johtuvat kielitaidon puutteesta tai kulttuurisista erilaisuuksista kommunikaatiossa. Länsimaissa kommunikaatio on yleensä hyvin suoraa ja välitöntä, kun taas Aasian maissa ei esitetä johtajalle vastaväitteitä ja kerrota esimerkiksi että hän on väärässä, koska se johtaisi johtajan kasvojen menetykseen (Terry 2007, 61.)

Terryn (2007, 61 - 62) mukaan luottamus on kaksiteräinen miekka. Perusasenteena työntekijöillä monikulttuurisessa organisaatiossa on yleensä luottamuksen puute. Tämä johtuu myös eri äidinkielistä ja kulttuurisista

erilaisuuksista. Joissakin kulttuureissa osoittaa epäluottamusta se, että kysytään ihmisten tekemisiä. Luottamuksen rakentaminen monikulttuurisessa organisaatiossa on hidasta, mutta erittäin tärkeitä.

Eri kulttuureilla on erilaisia ajatuksia johtamisesta. Monissa kulttuureissa johtajat ovat johtajia pelkästään siksi, että he ovat vanhimpia iältään tai vanhimpia yrityksen työntekijöitä. Tästä syystä on tärkeää perustella, millä perusteella ylennyksiä saadaan (esim. pätevyys), etteivät työntekijät koe, että heitä kohdellaan väärin ja epäreilusti (Terry 2007, 62.)

Terry (2007, 62) toteaa, että toisissa kulttuureissa työntekijöiden asenteena on se, että he ovat vain työntekijöitä eivätkä päätösten tekijöitä. Tällaisissa kulttuureissa vie aikaa rohkaista työntekijöitä tekemään päätöksiä ja ottamaan vastuuta.

2.4 Monikulttuuriseen johtamiseen liittyviä tutkimuksia

Seuraavana esitellään tämän tutkimuksen kannalta merkittävimpiä ja arvostetuimpia aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta, jotka ovat tärkeitä monikulttuurisen johtamisen kannalta. Edellistä väitettä perustellaan sillä, että seuraavien tutkijoiden nimet toistuvat jatkuvasti monikulttuurisen johtamisen kirjallisuudessa ja tieteellisissä artikkeleissa. Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus luovat kehyksen tälle tutkimukselle monikulttuurisen johtamisen osalta. Niitä tullaan käyttämään myös vuoropuhelussa empirian kanssa vahvistamaan empirian löydöksiä tai löytämään ristiriitaisuuksia niistä. Myös analyysissä niillä on tärkeä osa.

2.4.1 Edward & Mildred Reed Hall

Lasserre (2003, 288 – 289) toteaa, että Edward Hallin (1960, 1990) alkuperäisen tutkimuksen ("The Silent Language in Overseas Business") mu-

kaan sanaton viestintä on erilaista eri kulttuureissa. Hän tunnisti kuusi eri "hiljaista kieltä": aika, tila, materia, ystävyys, sopimukset ja konteksti.

Eri kulttuurien aikakäsitykset ovat erilaisia. Aika voidaan nähdä joko peräkkäisenä tapahtumana joka häviää tai sitten nestemäisenä, ympyränä ja riittävänä. Edellisessä tapauksessa ihmiset ovat tarkkoja ajankäytöstään ja tulevat tapaamisiin ajallaan. Jälkimmäisessä tapauksessa ihmiset eivät tule tapaamisiin ajallaan, eivätkä välitä siitä, jos myöhästyvät tapaamisista tai jos eivät tule lainkaan (Lasserre 2003, 289.)

Lasserren (2003, 289) mukaan tilakäsitys liittyy sosiaaliseen kanssakäymiseen ja niin fyysiseen kuin tunteelliseen tilaan muihin ihmisiin nähden. Korkean sosiaalisen välimatkan kulttuureissa ihmiset välttävät fyysistä ja tunteellista läheisyyttä. Matalan sosiaalisen välimatkan kulttuureissa ihmiset koskettelevat toisiaan ja jakavat tunteitaan avoimesti.

Materian käsite liittyy siihen kuinka tärkeää on hankkia vaurautta statuksen vuoksi. Tämä on hyvin tyypillistä esim. amerikkalaisille. Toisaalta statuksen voi saada perheen, koulutuksen ja korkean iän mukana (Lasserre 2003, 289.)

Ystävyysuhteet rakennetaan ja säilytetään hyvin eri tavoin eri kulttuureissa. Toisissa kulttuureissa ystävystytään hyvin nopeasti, mutta toisaalta ystävyysuhde voi myös päättyä äkkiä. Vastaavasti toisissa kulttuureissa ystävyysuhteen rakentaminen ja luottamuksen saaminen kestää kauan, mutta kestää myös pitkään (Lasserre 2003, 289.)

Lasserren (2003, 289) mukaan sopimukset jakavat usein läntiset kulttuurit ja itäiset kulttuurit vastapuolille. Läntisissä kulttuureissa sopimukset tehdään tarkasti ja kirjallisesti, kun taas idän kulttuureissa sopimukset voidaan tehdä suullisesti ja epäselvästi.

Konteksti tarkoittaa pikemminkin yhteyttä ihmisiin, kuin viestinnän sisältöön. Korkean kontekstin kulttuureissa (esim. Aasia) tärkeä osa kanssakäymistä on itse henkilö (kenen kanssa) ja pääpaino on sen lisäksi ympäristöllä, ilmapiirillä ja seremonioilla. Matalan kontekstin kulttuureissa taas (esim. Pohjoismaat) kanssakäymisessä tärkeää on se mitä tehdään (itse asia). Pääpaino asetetaan kirjoitettuihin asiakirjoihin ja teknisiin tietoihin (Lasserre 2003, 289.)

2.4.2 H.V. Perlmutter

Hofsteden (2001, 441) mukaan H.V. Perlmutter (1965) kehitti luokittelun monikansallisista liikeyrityksistä, johon kuuluu kolme käsitettä. Ne ovat: etnosentrisyys, monisentrisyys ja geosentrisyys.

Etnosentrisyydessä oman kulttuurin työtavat otetaan käyttöön ulkomailla. Monisentrisyydessä ajatellaan, että "he tietävät parhaiten", ja ulkomaan operaatiot jätetään paikallisille työntekijöille. Geosentrisyys on Perlmutterin mukaan ideaalinen tila, jossa kaikki maailmanlaajuisen yrityksen organisaatiot ovat samanlaisia, ja niitä voi ottaa haltuunsa kuka tahansa ansioitunut henkilö kansallisuudesta huolimatta (Hofstede 2001, 441.)

2.4.3 André Laurent

Laurent (1983) ja Laurent, Adler ja Campbell (1989) tulivat siihen tulokseen, että johtajan käyttäytymiseen vaikuttaa pitkälti kansallinen kulttuuri, joka jopa ohjaa sitä. Tämä tuli erittäin hyvin selville suhteessa auktoriteetteihin organisaatiossa, mikä ilmenee konfutselaisuus-vaikutteisissa Aasian maissa, joissa kunnioitus ja kuuliaisuus vanhempia ja ylempiarvoisia kohtaan vahvistaa hierarkiaa ja estää sen ohittamisen. Konfutselaisuus vaikuttaa myös siihen, että alaiset odottavat johtajalta tarkkoja vastauksia kysymyksiinsä. Yhtenä syynä tähän on se, että he eivät halua menettää kasvojaan ohittaessaan hierarkiassa ylempiarvoisen ihmisen. Eurooppa-

laiset maat jakaantuivat aasialaisten kanssa osittain yhteneviin maihin sekä myös päinvastaisiin. Amerikkalaisessa kulttuurissa puolestaan ollaan valmiita tekemään omia päätöksiä ja ohittamaan hierarkia (Brooksin teoksessa 2003, 270 – 271, Stephens.)

Mead (1998) ja Adler (1997) tunnistivat Laurentin analyysistä seuraavat avainkohdat, jotka olivat heidän mielestään merkittäviä. Avainkohtien jäljessä on mainittu väite, jota Laurent käytti tutkimuksessaan. Ensimmäisenä on johtajien asenne hierarkiaa kohtaan. Tärkein syy hierarkkiseen rakenteeseen on se, että jokainen tietää kenellä on määräysvalta keneen nähden. Toisena on halukkuus ohittaa hierarkia organisaatiossa. Jos halutaan toimia tehokkaasti, usein on tarpeellista ohittaa hierarkkinen järjestys. Kolmantena ovat johtajien suhteet alaisiin. Johtajilla on oltava vastaukset useimpiin kysymyksiin, joita alaiset voivat kysyä. Neljäntenä ja viimeisenä on johtajien merkitys yhteiskunnassa. Johtajien ammatillisen toiminnan kautta heillä on tärkeä rooli yhteiskunnassa (Brooksin teoksessa 1999, 258 - 259, Stephens; Lasserre 2003, 293.)

2.4.4 Nancy J. Adler

Jotta voitaisiin paremmin ymmärtää ristiriitoja monikulttuurisessa työyhteisössä, niin näkemys kulttuurista ja kulttuurien moninaisuudesta on välttämätöntä. Adler (1991) jakaa kulttuurit kuuteen eri ulottuvuuteen. Tämä ulottuvuuksien jaottelu perustuu Kluckhohnin ja Strobeckin (1961) ja distefanon (1972) tutkimuksiin. Erot näissä kuudessa ulottuvuudessa voidaan löytää esim. Pohjois-Amerikan ja Kiinan ryhmien välillä (Appelbaum & Shapiro 1998, 221.)

Ensimmäisenä on hyvä ja paha (muutos on mahdollinen) vs. hyvä ja paha (muutos ei ole mahdollinen). Toisena on ihmisen hallitseva asenne luontoa kohtaan vs. harmonia tai alistainen asema luontoa kohtaan. Kolmantena ulottuvuutena Adlerin mukaan on yksilö vs. ryhmä (hierarkkinen tai

lateraalinen). Neljäntenä on tekeminen (työntekijä työskentelee ahkerasti saavuttaakseen tavoitteensa) vs. oleminen (työntekijä työskentelee vain sen verran mitä elämiseen tarvitsee). Viides ulottuvuus on yksityisyys vs. julkisuus. Kuudentena eli viimeisenä on tulevaisuus ja nykyisyys vs. menneisyys ja nykyisyys (Appelbaum & Shapiro 1998, 221; Adler 2002, 20 - 22.)

Appelbaumin ja Shapiron (1998, 221) mukaan Adlerin (1991) keskustelu kulttuurista ja kulttuurisesta moninaisuudesta tarjoaa käsityksen siitä, että jokaisella monikulttuurisen ryhmän jäsenellä on omia erilaisuuksiaan. Se tarkoittaa sitä, miten muut ihmiset näkevät ihmisen ihmissuhteet muiden ihmisten, maailman ja luonnon kanssa.

Adler (1991) osoitti myös, että on olemassa kolme estettä monikulttuuriselle kommunikaatiolle. Ensimmäisenä on monikulttuurinen väärä havainto, joka tarkoittaa sitä, että ihmisen havaintomallit ovat valikoivia, opittuja, kulttuurillisesti määriteltyjä, johdonmukaisia ja epätarkkoja (koska ihminen yleensä havaitsee mitä hän odottaa havaitsevansa.) Toisena on monikulttuurinen väärä tulkinta, joka tarkoittaa sitä, että ihminen luokittelee tilanteita oman maansa näkökulmasta ja toteuttaa sitä muihin maihin. Lisäksi vielä ihminen luokittelee käyttäytymistä etnisiin ja kansallisiin ryhmiin ja käyttää näin stereotyyppejä. Kolmantena Adlerin mukaan on monikulttuurinen väärä arviointi. Se tarkoittaa sitä, että ihminen pitää omaa maataan standardina ja mittana, kun hän arvioi muita kulttuureja. Muut kulttuurit ovat hyviä ja normaaleja, jos ne ovat samanlaisia kuin hänen oma kulttuurinsa tai pahoja ja epänormaaleja, jos ne ovat erilaisia (Appelbaum & Shapiro 1998, 222.)

2.4.5 L. Gardenswarlz & A. Rowe

Gardenswarlz ja Rowe (1993) toteavat, että ihmisen kulttuuriset "linssit" vaikuttavat ryhmätyöhön. Neljä seuraavaa elementtiä ovat keskeisiä tä-

män väitteen tutkimisessa. Ensimmäisen mukaan ihmisellä on halu harmoniaan elämässään. Monissa maissa (esim. idässä) harmonia on hyvin keskeinen. Näissä maissa, joissa arvostetaan rauhallista ja tyyntä kanssakäymistä, ei yleensä tule esille ristiriitoja. Erimielisyydet sovitaan epävirallisissa verkostoissa, jotka säilyttävät harmonian. Toinen elementeistä käsittelee sosiaalista asemaa, joka liittyy perhesuhteisiin. Sosiaalinen asema, perheen suhteet, sukupuoli, vanhempi tai korkea-arvoisempi henkilö, ja ikä yleensä, ovat merkittäviä tekijöitä tietyissä maissa (Appelbaum & Shapiro 1998, 222 – 223.)

Kolmantena on ryhmän tärkeys. Kulttuurinen päällekkäisyys antaa mahdollisuuden yhdistää perustettava ryhmä edistämällä hyviä suhteita ja rakentamalla luottamusta. Näin voidaan myös vähentää vastustusta. Neljäntenä Gardenswarlz ja Rowe (1993) mainitsevat fatalismin ja ulkoisen kontrollin. Joissakin kulttuureissa kohtaloon uskomisen on erittäin voimakasta, ja se saattaa estää myös ongelmien ratkaisua. Uskotaan, että jotkin tapahtumat ovat ihmisen hallinnan ulkopuolella, vaikka ongelmanratkaisu olisi järjestetty ja kuinka sivistynyt. Johtaja voi vetää tästä johtopäätöksen, että työntekijä tai ryhmä on vaikea ja yrittää sabotoida ryhmän ponnisteluja, vaikka itse asiassa kysymys on kulttuurisesta kasvatuksesta ja uskosta (Appelbaum & Shapiro 1998, 222 - 223.)

2.4.6 Fons Trompenaars

Trompenaarsin (1993) sekä Smithin, Duganin & Trompenaarsin (1996) monikulttuurisen johtamisen tutkimukset perustuivat Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961), Hofsteden (1980) ja Laurentin (1983) tutkimuksiin, joita Trompenaars halusi kehittää edelleen. Trompenaars oli itse toiminut aiemmin konsulttina, ja siksi hän halusi mennä pidemmälle omassa tutkimuksessaan. Hän paneutui erityisesti monikulttuurisen johtamisen käytännön ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Hänen tutkimukseensa osallistui yli 8000 yritysjohtajaa 43 eri maasta. Hän sai survey-tutkimuksessaan

15.000 vastausta, joita hän analysoi. Tästä materiaalista hän pystyi tunnistamaan seitsemän kulttuurin ulottuvuutta (Berry ym. 2002, 62 - 63; Brooks'n teoksessa 2003, 275-276, Stephens.)

Nämä seitsemän kulttuurin ulottuvuutta ovat Brooks'n teoksessa (2003, 276 - 277) Stephens'in; Lasserren (2003, 290 - 292); Berryn (2002, 63) mukaan seuraavat: Yleismaailmallisuus vs. ryhmän erityiskohtelu, kollektiivisuus vs. yksilöllisyys, affektiivisuus vs. neutraalisuus, erityiset vs. hajautuneet ihmissuhteet, saavutettu vs. arvostettuna pidetty asema, aika jaksona vs. aika synkronoituna sekä kulttuuri sisältä johdettuna vs. ulkoa johdettuna.

Brooks'n teoksessa (1999, 265) Stephens'in mukaan yleismaailmallisuus esittää, että kulttuuria ohjataan säännöillä ja suositaan rationaalista ja loogista lähestymistä, koska on olemassa yleismaailmalliset säännöt, joita tulee noudattaa (esim. Kanada, USA ja Iso-Britannia). Tietyn ryhmän erityiskohtelu kulttuurissa perustuu enemmän ihmissuhteisiin, ja se voi rohkaista joustavuuteen sääntöjen suhteen (esim. Kiina ja Thaimaa).

Yksilöllisyys ja kollektiivisuus heijastavat sitä, miten paljon yksilö on riippuvainen jostain ryhmästä päätöksistään tehdessään, ongelmanratkaisussaan tai yleensä toiminnassaan. Aasialaiset kulttuurit ovat tyypillisesti kollektiivisiä kulttuureja. Joissain kulttuureissa ystävyysuhteilla tietyissä avainryhmissä (esim. Kiinassa "guanxi") on erittäin merkittävä asema heidän elämässään. Ystävyysuhteita ja erilaisia verkostoja pyritään rakentamaan ja pitämään yllä koko ihmisen elinajan (Brooks'n teoksessa 2003, 273, Stephens.)

Affektiivisissa kulttuureissa (esim. Italia) tunteet näytetään hyvin avoimesti organisaatioissa, kun taas neutraaleissa kulttuureissa (esim. Japani ja Saksa) ihmiset pitävät tunteiden näyttämistä julkisesti hyvin epäsopevana ja kiusallisena. Tämä ulottuvuuden Trompenaars ja Hampden-Turner (1993, 1997) vaihtoivat Aasiassa tehtyjen tutkimusten jälkeen tasa-arvo

vs. hierarkia ulottuvuudeksi. Se on lähempänä myös Hofsteden tutkimustuloksia (Brooksin teoksessa 1999, 265 - 266, Stephens.)

Erityisissä ihmissuhdekulttuureissa johtajat pitävät työsuhteet yksityiselämän suhteiden kanssa erillään. Hajautuneiden ihmissuhteiden kulttuureissa taas työelämän ihmissuhteet vaikuttavat myös yksityiselämään (Brooksin teoksessa 1999, 265, Stephens.)

Saavutetun aseman kulttuureissa (esim. USA ja Skandinavia) asemaa pidetään ansaittuna. Arvostettuna pidetty asema (esim. Hong Kong, Argentiina ja Egypti) taas kuvaa sitä, että tietty asema saavutetaan esim. iän tai sukupuolen vuoksi (Brooksin teoksessa 1999, 266, Stephens.)

Brooksin teoksessa (1999, 266) Stephens toteaa että kulttuureissa, joissa aika koetaan tiettyinä jaksona, ajatellaan että ihminen kulkee janalla yhden askeleen kerrallaan eteenpäin. Kulttuureissa, joissa aikaa pidetään synkronoituna (esim. Japani), aika nähdään ympyränä, jossa on mahdollisia rinnakkaistoimintoja. Trompenaars esittää, että tämä ulottuvuus on yhtenevä Bondin ja Hofsteden (1987) löytämän konfutselaisen dynamiikan kanssa.

Sisältä johdettu vs. ulkoa johdettu ulottuvuus kuvaa ihmisen ja luonnon välistä suhdetta. Se kuvaa sitä, että tulisiko ihmisen kontrolloida luontoa ja ympäristöään (esim. USA ja Sveitsi) vai elää harmoniassa niiden kanssa (esim. Kiina ja Japani), kuten konfutselaisuus ja buddhalaisuus opettavat (Brooksin teoksessa 1999, 266, Stephens.)

2.4.7 Muita tutkimuksia

Möllerin ja Svahnin (2004, 222); Ardichvilin ym. (2006, 98) mukaan yksilöllisyys vs. kollektiivisuus ulottuvuus voidaan jakaa vielä vertikaaliseen ja horisontaaliseen osaan. Möller ja Svahn (2004, 222) toteavat myös, että

Bhawuk (2001) ja Triandis (1995, 1998) esittävät, että ihmiset vertikaalisissa kulttuureissa pitävät itseään erilaisina muista ihmisistä siinä sosiaalisessa asemassa, jossa he ovat. Horisontaalisen kulttuurin ihmiset pitävät itseään enemmän tai vähemmän samanlaisina muiden ihmisten kanssa. Tämä ero vaikuttaa myös johtamiseen. Ihmiset vertikaalisissa kulttuureissa hyväksyvät helpommin auktoriteetin, ja he jopa odottavat auktoriteettimaisesta käytöstä esimiehiltään. He myös hyväksyvät, että auktoriteettiasemassa on aseman tuomia etuoikeuksia. Horisontaalisen kulttuurin ihmiset painottavat tasa-arvoa.

Möllerin ja Svahnin (2004, 223) mukaan Bhagat ym. (2002) sekä Triandis (1995, 1998) uskovat, että vertikaalinen ja horisontaalinen jako vaikuttaa myös tiedon välittämiseen ja jakamiseen. He esittävät, että vertikaalisissa kulttuureissa tiedon pitäisi kulkea hierarkkisia linjoja pitkin, kun taas horisontaalisissa kulttuureissa tiedon kululla on vähemmän esteitä. Seuraava taulukko (taulukko 3) esittää vertikaalista ja horisontaalista mallia, joka on yhdistetty yksilöllisen ja kollektiivisen kulttuurin ulottuvuuteen.

Vertikaalinen – yksilöllisyys	Vertikaalinen - kollektiivisuus
Ranska	Kiina
Saksa	Intia
Iso-Britannia	Korea
USA	Singapore
Horisontaalinen – yksilöllisyys	Horisontaalinen - kollektiivisuus
Australia	Japani
Tanska	
Ruotsi	

Taulukko 3. Kulttuuriset mallit (Möller & Svahn 2004, 223).

Tästä taulukosta voidaan havaita, että Kiinassa ja Koreassa tieto täytyy välittää hierarkkista organisaatiota pitkin, jotta se menee parhaiten perille, eikä hämmennä työntekijöitä. Japani on muista Aasian maista poikkeus

tässä tapauksessa. Siellä paras tapa välittää tietoa on horisontaalinen tiedonvälitys. Malesiaa ei mainita tässä taulukossa, mutta vahvasti kollektiivisena maana, jossa on suuri valtaetäisyys, se todennäköisesti sijoittuu vertikaalinen kollektiivisuus ulottuvuuteen.

2.5 Yhteenveto kulttuuritutkimuksista

Tämän tutkimuksen viitekehys koostuu aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta, joiden avulla tämä tutkimus liitetään tiettyyn tieteellisen tutkimuksen aihealueeseen. Viitekehyksessä käsitellään ensin kulttuuria ja kulttuuritutkimuksia ja sitten monikulttuurista johtamista sekä kulttuuritutkimuksia, jotka on liitetty nimenomaan monikulttuuriseen johtamiseen. Tämä jaottelu näiden aikaisempien tutkimusten osalta perustuu lähinnä tämän tutkimuksen tarpeisiin, eikä sillä ole muuten mitään erityistä luokittelun merkitystä.

Kulttuurit muodostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kulttuurissa muodostuu tiettyjä merkityksiä, jotka ovat yhteisiä saman kulttuurin sisällä. Scheinin (1985) luoman kulttuurin kolmen tason mallin mukaan osa kulttuurista on näkyvissä ja osa piilossa. Kulttuurin symbolit ja artefaktit sekä käyttäytyminen ja kulttuurin sankarit ovat näkyviä osia, kun taas esim. arvot, uskomukset, tarpeet ja kognitiivinen prosessi ovat piilossa olevia kulttuurin osia. Voidaan sanoa, että arvot ovat kulttuurin keskeisin osa, sen ydin (Harris ym. 2004, 144; Jokinen ym. 1999, 69; Mäkilouko 2003, 19 – 20; Ting-Toomey 1999, 10; Lasserre 2003, 287; Junnola ym. 1997, 22.)

Kulttuuria tutkittaessa arvot ovatkin merkittävässä osassa. Kulttuuritutkimuksissa käsitellään kansallisia kulttuureja eli yleistetään tulokset koskemaan kaikkia tietyssä valtiossa eläviä ihmisiä ja luodaan stereotyyppisiä. Ihmiset ovat kuitenkin yksilöllisiä ja kuuluvat myös moniin alakulttuureihin, jolloin heihin ei välttämättä päde kaikki tutkimustulokset.

Ronen ja Shenkarin (1985) luomassa maaklusterijaottelussa (kuva 1) valtiot on jaettu eri klustereihin tiettyjen yhteisten ominaisuuksien mukaan. Samassa klusterissa olevat valtiot ovat kulttuuriltaan jossain määrin samantyyppisiä, mutta ei suinkaan täysin samanlaisia (Mäkilouko 2001, 56; Mäkilouko 2003, 28 – 29; Lasserre 2003, 294.)

Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961) kulttuuritutkimus on varhaisemmista kulttuuritutkimuksista yksi merkittävimmistä. Se on ollut pohjana monelle uudemmalle kulttuuritutkimukselle. He tunnistivat tutkimuksessaan kuusi arvojen pääsuuntausta sekä niiden ulottuvuudet (taulukko 1). Arvojen pääsuuntaukset ovat ihmissuhdesuuntaus, aikasuuntaus, tilasuuntaus, toimintasuuntaus, ihmis- ja luontosuuntaus sekä ihmisluonnesuuntaus (Trompenaars & Hamden-Turner 1998, 26; Brooks teoksessa 1999, 256, Stephens; Mendenhall ym. 1995, 301 – 305).

Hofsteden (1980) amerikkalaisen monikansallisen suuryhtiön IBM:n paikallisissa tytäryhtiöissä tekemä tutkimus 1968 – 1974 on ehkä yksi 1900-luvun lopun eniten lainatuista tutkimuksista. Hänen tutkimuksessaan esille nousivat neljä ulottuvuutta: valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, yksilöllisyys vs. kollektiivisuus sekä maskuliinisuus vs. feminiinisyys. Myöhemmin Michael Harris Bond (1987) havaitsi vielä Hofsteden kanssa viidennen ulottuvuuden, konfutselaisuuden dynamiikan, Kiinassa tekevässä tutkimuksessa (Hofstede 1992, 32 – 33; Adler 2002, 61 – 63; Mendenhall ym. 1995, 291 – 294; Chong 2008, 191.)

Schwartz (1994, 1999) tutki Hofsteden tapaan arvoja eri kulttuureissa. Hänen tutkimuksensa kuvaa arvosuuntautuneisuutta 1990-luvulla. Hänen löydöksensä oli kolme maailmanlaajuista inhimillistä vaatimusta. Ne ovat ryhmään sulautuminen vs. itsenäisyys, hierarkia vs. tasa-arvoisuus sekä hallinta vs. harmonia. Schwartzin tutkimuksen etuna Hofsteden nähden on se, että se on uudempi eikä se tutki homogeenistä joukkoa, kuten Hofsteden IBM-tutkimus (Licht ym. 2007, 662; Thomas & Inkson 2003, 34 – 35.)

Adlerin (2002, 67) mukaan monet monikulttuurisen organisaation johtajat uskoivat ennen, että organisaatiokulttuuri poistaa kansallisen kulttuurin vaikutuksen. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Ihmiset tuovat työpaikalleen tullessaan oman kulttuurinsa arvot, tavat jne. mukanaan.

Monikulttuurisen johtamisen kulttuuritutkimuksia ja kirjallisuutta on etenkin Yhdysvalloissa ja Kanadassa saatavilla nykyään jo paljon. Hallin (1960) tutkimus on yksi varhaisemmista. Siinä tunnistettiin kuusi erilaista ”hiljaista kieltä”: aika, tila, materia, ystävyys, sopimukset ja konteksti (Lasserre 2003, 288 – 289). Perlmutter (1965) kehitti luokittelun monikansallisista liikeyrityksistä, joihin kuuluu kolme peruskäsitettä. Ne ovat etnosentrisyys, monisentrisyys ja geosentrisyys (Hofstede 2001, 441).

Laurentin (1983) tutkimuksessa tuli ilmi kansallisen kulttuurin vaikutus johtajan käyttäytymiseen. Kansallinen kulttuuri ohjaa sitä hyvin pitkälti. Tämä tuli selvästi esiin, kun tutkittiin auktoriteetin vaikutusta organisaatiossa. Etenkin Aasian konfutselaisuus-vaikutteisissa maissa tämä käy selvästi ilmi (Brooksin teoksessa 2003, 270 – 271, Stephens.)

Laurentin tutkimukset ovat olleet myös pohjana monelle muulle tutkimukselle sekä kirjallisuudelle. Brooksin teoksessa (1999, 258 – 259) Stephensin; Lasserren (2003, 293) mukaan Mead (1998) ja Adler (1997) tutkivat Laurentin analyysseja ja tunnistivat niistä heidän mielestään merkittävimmät avainkohdat. Ne olivat johtajien asenne hierarkiaa kohtaan, halukkuus ohittaa hierarkia organisaatiossa, johtajien suhteet alaisiin sekä johtajien merkitys yhteiskunnassa.

Gardenswarlz ja Rowe (1993) tutkivat kulttuurin vaikutusta ryhmätyöhön. He havaitsivat neljä keskeistä elementtiä, jotka olivat keskeisiä ryhmätyössä. Ne ovat harmonia, sosiaalinen asema, ryhmän tärkeys ja usko fatalismiin ja ulkoiseen kontrolliin (Appelbaum & Shapiro 1998, 222 – 223.)

Trompenaarsin (1993) sekä Smithin, Duganin & Trompenaarsin (1996) monikulttuurisen johtamisen tutkimukset perustuivat aikaisempien tutkijoiden tutkimustuloksiin. Tärkeimpiä tutkimuksia, joita he käyttivät tutkimustensa pohjatietona, olivat Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961), Hofsteden (1980) sekä Laurentin (1983) tutkimukset. Trompenaars oli toiminut aikaisemmin konsulttina ja paneutui siksi omissa tutkimuksissaan nimenomaan käytännön ongelmien ratkaisemiseen (Berry ym. 2002, 62 – 63; Brooks teoksessa 2003, 275 – 276, Stephens.)

Trompenaars havaitsi seitsemän kulttuurin ulottuvuutta. Ne olivat yleismaailmallisuus vs. ryhmän erityiskohtelu, kollektiivisuus vs. yksilöllisyys, affektiivisuus vs. neutraalisuus, erityiset vs. hajautuneet ihmissuhteet, saavutettu vs. arvostettuna pidetty asema, aika jaksona vs. aika synkronoituna sekä kulttuuri sisältä johdettuna vs. ulkoa johdettuna (Brooks teoksessa 2003, 276 – 277, Stephens; Lasserre 2003, 290 – 292; Berry 2002, 63.)

Näiden edellä mainittujen lisäksi yksilöllisyys vs. kollektiivisuus ulottuvuutta tutkittiin jaettuna vertikaaliseen ja horisontaaliseen osaan (taulukko numero 4). Tutkijoina olivat Bhawuk (2001) ja Triandis (1995, 1998) sekä myöhemmin myös Bhagat (2002). Vertikaalisessa kulttuurissa ihmiset jaetaan sosiaalisen asemansa mukaan eri ryhmiin, kun taas horisontaalisessa kulttuurissa ihmiset pitävät itseään muiden ihmisten kanssa samanlaisina. Vertikaalisella ja horisontaalisella jaolla on vaikutusta myös tiedon välittämiseen ja jakamiseen (Möller & Svahn 2004, 222 – 223.)

Näitä edellä mainittuja tutkimuksia on käytetty tämän tutkimuksen perustana, joihin tutkimuksen empiriaa peilataan. Tällä tavoin empiria ankkuroidaan tiettyyn tieteellisen tutkimuksen aihealueeseen. Tutkimuksista saadaan tukea myös empiriaa analysoitaessa.

3 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄVALINNAT

Tässä luvussa esitellään ensin lyhyesti tutkimuksen taustatietona paradigma ja tieteenfilosofiset sitoumukset, joiden taustalla ovat ontologia ja epistemologia. Tämän jälkeen esitellään laadullisen tutkimuksen menetelmävalinnat, tutkimusprosessi, tutkimuksen aineistot ja analyysit sekä tutkimuksen arvioitavuus ja oman työn arviointi.

3.1 Paradigma, ontologia ja epistemologia

Kyrö (2003, 60); Mason (2002, 59) toteavat, että paradigma ilmentää näkemystä maailmasta, ja ihmisen roolista siinä tavalla, joka on tunnusomaista jollekin tieteenalalle tai teorioiden joukolle. Toisaalta se ilmentää myös näkemystä näille soveltuvista metodeista eli tiedonhankintatavoista. Tällä tavalla paradigma kiinnittyy tieteenfilosofiin sitoumuksiin, metodologiin ratkaisuihin sekä teoriavalintoihin. Tieteenfilosofiassa voidaan tutkimuksen taustaoletusten kannalta nojata edelleen ontologiaan eli oppiin olevaisesta sekä epistemologiaan eli tieto-oppiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan erityislaadun tunnistaminen edellyttää ontologista erittelyä. Lähtökohtana on se, että luonnostamme ajatlemme kaikkia asioita tietystä näkökulmasta tai tiettyjen ajatustottumusten kautta. Tietoinen ja perusteltu ontologinen ratkaisu edellyttää sitä, että se perustellaan hyvin, osoitetaan sen kohdennettavuus tutkimuskohteeseen sekä varmistetaan sen menetelmällinen mahdollisuus (Varto 1992, 39 – 41.)

Epistemologia on kiinnostunut siitä, miten tieto on hankittu tai luotu. Epistemologiassa subjektivistit uskovat, että kaikki tieto suodattuu ihmisten kautta ja siksi siihen vaikuttavat kognitiiviset, sosiaaliset ja kulttuuriset voimat. Subjektivistien näkökulmasta uskotaan, että tieto liittyy vahvasti ihmisiin, jotka ovat suoraan tekemisissä asian kanssa, ja vain heillä voi

olla oikea näkemys tiedosta siinä kontekstissa (Hatch 1997, 47 – 48.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana on subjektivistinen näkemys tiedon tuottamisesta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet suurlähettiläät kuvaavat aineistossa tapahtumia ja asioita oman organisaationsa kontekstissa. Tieto on suoraan henkilöiltä, jotka ovat tekemisissä asian kanssa.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on käyttökelpoinen, kun tutkitaan kulttuuria ja ihmisten välistä kanssakäymistä. Syrjäläinen ym. (2007, 7); Alasuutari (1994, 46 – 47) toteavat, että laadullinen tutkimus on vakiinnuttanut paikkansa ihmistieteiden tutkimisessa. Siksi se on valittu myös tämän tutkimuksen menetelmäksi. Laadulliselle tutkimukselle poikkeuksellisesti tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu avoimilla kyselyillä sähköpostilla. Tavoitteena on ollut kerätä aineisto, jonka kautta on ollut mahdollista ymmärtää monikulttuurista johtamista neljän Suomen suurlähetystön kohdemaassa Aasiassa. Aineistoa tutkitaan näytenäkökulmasta käsin.

Varton (1992, 23 – 24); Alasuutarin (1994, 50) mukaan laadullisen tutkimuksen kohteena on ihmisen elämämaailma eli kokemustodellisuus. Elämämaailma koostuu yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteista. Laadullisessa tutkimuksessa sitä tarkastellaan merkitysten maailmana, jossa merkitykset ovat esim. ihmisten toimia, päämääriä, suunnitelmia, hallinnollisia rakenteita ja yhteisöjen toimintoja.

Varton (1992, 43 – 44) mukaan ihminen tutkimuskohteena on hyvin kompleksinen. Kompleksisuus pitää sisällään useita eri piirteitä, joita voidaan tarkastella myös erillisinä. Tässä tutkimuksessa ihmistä tarkastellaan suhteessa sosiaaliseen ja kulttuuriseen ympäristöön. Kulttuurisuus tarkoittaa ihmisen osallisuutta merkitysten todellisuudessa ja sosiaalisuus yhteisöllisyyttä. Kulttuuria tarkastellaan laajemmassa muodossaan eli kansallisen

kulttuurin muodossa. Kompleksiset osat rakentuvat aina useista eri osista. Tässä tutkimuksessa osina voidaan käsittää esim. erilaisia suhteita, erilaista todellisuutta, erilaisia arvoja sekä eri merkityksiä ja tapahtumia eri kulttuurien kohtaamisen rajapinnoissa.

Heikkisen ym. toim. teoksessa (1999, 74) Kiviniemi toteaa, että kvalitatiivinen tutkimus on myös tutkijan oppimisprosessi. Tutkija voidaan nähdä tutkimusvälineenä, jonka avulla kertyy tietoa tutkimuskohteesta. Kyseessä on tutkijan konstruktiiivinen oppimisprosessi, jota voisi luonnehtia myös jatkuvasti kehittyväksi ymmärryksen spiraaliksi. Aineiston keruun ja tutkimusmenetelmien tulee myös mukautua tutkimusprosessiin ja sen muutoksiin. Tutkijan tulee ottaa huomioon aineistosta nousevat kriittiset kohdat ja kerätä lisää niitä koskevaa aineistoa mahdollisuuksien mukaan.

3.3 Tutkimusprosessi

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadulliselle tutkimukselle poikkeavaa tutkimusmenetelmää: avointa kyselyä. Aaltolan ja Vallin toim. teoksessa (2007a, 102) Vallin mukaan kyselyn muoto voi vaihdella hyvinkin paljon tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Käytännön syistä on ollut mahdollista käydä haastattelemassa Suomen suurlähettiläitä Etelä-Koreassa, Japanissa, Kiinan kansantasavallassa ja Malesiassa.

Kyselylomakkeet on lähetetty suurlähettiläille sähköpostilla. Sähköpostin luonteesta (lyhyet vastaukset) johtuen avoimia kyselykertoja on ollut kaksi. Tämä on mahdollistanut myös sen, että on ollut mahdollista tarkentaa kysymyksiä koskemaan yksityiskohtaisempia tietoja, kuin alussa heiltä on kysytty. Samalla on ollut mahdollista käyttää myös välianalyysiä.

Kysymysten muotoilussa on pyritty olemaan erityisen huolellisia. Kysymyksistä on pyritty tekemään yksiselitteisiä ja on myös varottu sitä, että johdateltaisiin vastaajia kysymyksillä haluttuun suuntaan, koska se väärin-

täisi tuloksia tutkijan ennakko-oletusten mukaisiksi. Kysymyksiä laadittaessa on otettu huomioon ne käsitteet teoriassa, joilla tuloksia tullaan tarkastelemaan.

Teoriaan on pyritty perehtymään ennen avoimia kyselyjä, vaikka teoreettinen viitekehys onkin osittain muotoutunut vasta tutkimuksen edetessä. Teoria on vaikuttanut empiriaan ja avoimiin kysymyksiin, ja toisaalta vastaukset avoimiin kysymyksiin ovat muovanneet teoriaa osittain uuteen muotoon.

Avointen kyselyjen aineiston analysointi on mahdollista tehdä laadullisena tutkimuksena. Tällöin apuna käytetään teemoittelua. Aaltolan ja Vallin toim. teoksessa (2007a, 124) Vallin mukaan etuna avoimessa kyselyssä on se, että vastauksista saattaa nousta uusia ja hyviä ideoita. Toinen hyvä puoli on se, että on mahdollista saada vastaajan mielipide selville perusteellisesti.

Ongelmana avoimessa kyselyssä on se, että siihen ei aina vastata, vastaukset ovat ylimalkaisia ja epätarkkoja, tai ei vastata suoraan asetettuun kysymykseen vaan sen vierestä (Aaltola & Valli toim. teos 2007a, 124, Valli). Tästä syystä kysymysten laatimisessa on oltava erityisen huolellinen, että niissä kysytään mahdollisimman tarkasti ja selvästi sitä, mihin vastaus halutaan. Tässä tutkimuksessa on pyritty eliminoimaan edellä mainitut ongelmat sillä, että kyselykertoja on ollut kaksi. Jos vastaukset ovat olleet epäselviä tai ylimalkaisia, niin kysymyksiä on tarkennettu seuraavalla kerralla. Toisaalta kaikki suurlähettiläät ovat olleet erittäin sitoutuneita vastaamaan kysymyksiin.

3.4 Tutkimuksen aineistot ja analyysi

Tässä tutkimuksessa viitekehys on rakennettu tukemaan empiirisen aineiston tulkintaa. Samalla se ankkuroi tämän tutkimuksen tiettyyn tieteelli-

seen tutkimukseen ja keskusteluun. Viitekehys koostuu aikaisemmista kulttuuritutkimuksista sekä kulttuurin että monikulttuurisen johtamisen taustoista. Viitekehysten avulla lukija voi tulkita empiirisen aineiston käsittelyä ja ymmärtää sitä tapaa, jolla sitä on peilattu viitekehysten avulla.

Empiirinen aineisto tähän tutkimukseen on kerätty sähköpostin välityksellä useammalla avoimella kyselyllä. Tämä on mahdollistanut sen, että on ollut mahdollista tehdä myös välianalyyskejä, ja miettiä uusia lisäkysymyksiä niiden perusteella. Aaltolan ja Vallin toim. teoksessa (2007a, 41) Eskola ja Vastamäki toteavat, että haastattelututkimuksessa ensimmäisten haastattelujen jälkeen voi harkita välianalyysien tekemistä. Se on sopinut mielestäni myös tämän tutkimuksen luonteeseen erittäin hyvin.

Syrjäläisen ym. (2007, 8) mukaan analyysi on yksi laadullisen tutkimuksen suurimmista haasteista, joka vaatii tutkijalta suurta herkkyyttä aineistonsa sekä aineistonsa tuntemista alan tieteellisen kirjallisuuden kautta. Oivaltavassa tulkinnassa tärkeää on teorian ja empirian vuoropuhelu.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä on käytetty näytenäkökulmaa. Tarkoituksena on empiiristä aineistoa tulkitsemalla, sekä sitä viitekehysten peilaamalla, ymmärtää monikulttuurista johtamista Suomen suurlähetystöissä Aasian eri maissa ja kulttuureissa. Näytenäkökulmasta johtuen tutkimuksen luotettavuutta ei voi myöskään tutkia empiirisen aineiston totuudenmukaisuuden perusteella. Tutkimukseen osallistuneet suurlähettiläät ovat vastanneet kysymyksiin oman mielipiteensä perusteella ja siinä kontekstissa, jossa he parhaillaan työskentelevät.

Koskisen ym. (2005, 245) mukaan laadullisen tulkinnan yksi keino on tehdä kulttuurien välisiä vertailuja. Kun tutkija tutkii vieraita kulttuureja, niin hän ei välttämättä ymmärrä miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Tästä johtuen hän tekee vertailuja oman ja vieraiden kulttuurien välillä. Tässä tutkimuksessa on myös käytetty analyysitapana edellä mainittua eri kulttuurien vertailua toisiinsa nähden. Näin on pyritty nostamaan esiin haastei-

ta, joita suomalaisesta kulttuurista tulevat suurlähettiläät joutuvat kohtaamaan vieraisissa kulttuureissa monikulttuurisessa johtamisessa.

Aineiston analyysissä on käytetty apuna teemoittelua. Aaltolan ja Vallin toim. teoksessa (2007b, 55) Moilanen ja Räihä; Eskola ja Suoranta (2000, 174 – 175); Shank (2006, 147 – 149) toteavat, että teemoittamisessa on kysymys tekstin olennaisten asioiden etsimisestä ja samalla aineiston pelkistämisestä. Ongelmanasettelusta riippuu se, että haetaanko tekstistä tiettyyn asiaan liittyviä merkityksiä vai lähestytäänkö tekstiä kokonaisuutena. Tätä lähestymistapaa kutsutaan aineistolähtöiseksi. Tutkija voi teemoittaa aineistoaan myös omien kysymystensä kautta. Tällöin keskeistä on se, mitä informantit kunkin teeman kohdalla puhuvat. Teemoittamisessa tärkeää on se, että tutkija pysyy uskollisena tekstille eikä tuo esiin teemoja, joita siellä ei ole. Tekstistä on etsittävä myös sellaisia asioita, jotka ovat ristiriidassa tulkintojen kanssa.

Teemoittelussa tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on jäsennetty tutkimusongelman teemojen mukaisesti. Jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien antamat vastaukset kuhunkin teemaan. Näin teemat on käyty yksitellen läpi ja jokaisen vastauksen myötä kuvaa on muokattu. Tässä teemoittelun vaiheessa empiria on kytketty myös viitekehyksen teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Eskola ja Suoranta (1998, 176) toteavatkin, että teemoittelussa on tärkeää teorian ja empirian vuorovaikutus, jotta teemoittelu onnistuisi.

Kun ensimmäinen avoimella kyselyllä saatu aineisto on teemoittelun avulla "purettu" empiriaan, niin tämän jälkeen suurlähettiläille on lähetetty tarkentavia kysymyksiä, joista on taas saatu lisätietoa ja tarkennusta jo teemoittelun avulla käsiteltyihin asioihin. Tämän hermeneuttisen kehän avulla on päästy tutkimuskysymyksissä syvemmälle, ja on pystytty jäsentelemään tietoa vähitellen ja tarkemmin. Aaltolan ja Vallin teoksessa (2007b, 75) Kari Kiviniemi toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruun ja teorian vuorovaikutteisuutta voi pitää luontevana. Aineiston analysoinnin

kautta kehitetyt ensimmäiset käsitteet eivät välttämättä ole lopullisia, vaan niitä voi käyttää tutkimuksen eteenpäin viemisessä apuna. Kun teoreettisia näkökulmia jäsennetään, niin saattaa tulla tarve palata kentälle täydentämän aineistonkeruuta.

Analysoitaessa tutkimusmateriaalia tutkimustulos ei ole se, mitä informanttien ovat sanoneet. Se tekisi tutkimuksen tarpeettomaksi. Marxin (1971) sanoin voisi sanoa, että: " Jos olemus ja ilmiö lankeaisivat yhteen, tiede olisi tarpeeton." Informanttien vastaukset ovat vain vihje jostakin, joka tutkimuksen tekijän on selvitettävä. Tarkoituksena on paljastaa toimintaa ohjaavia latenteja merkitysstruktuureja (Aaltola & Valli toim. teos 2007b, 57, Moilanen ja Räihä.)

3.5 Tutkimuksen arvioitavuus ja oman työn arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja uskottavuuden määrittäminen on lähes mahdotonta. Lähtökohtana on se, että kun tutkitaan ihmisen sosiaalista maailmaa, niin empiirinen aineisto on ihmisen omia tulkintoja. Tällöin luotettavuudesta ei voida puhua samalla tavalla kuin esimerkiksi tilastollisessa tutkimuksessa. Tästä syystä reliabiliteetille ja validiteetille ei pidä panna liikaa painoa, vaan muistaa se, että uuden tiedon tuottaminen on tutkimuksen tärkein tehtävä (Koskinen ym. 2005, 253 -254; Grönfors 1982, 173 – 174; Silverman 2005, 210 - 211.)

Koskisen ym. (2005, 254 – 255); Eskolan ja Suorannan (2000, 213); Leskisen toim. teoksessa (1995, 15 – 16) Pyörälän; Milesin ja Hubermanin (1994, 278 – 279) mukaan validiteetilla pyritään osoittamaan se, missä määrin tietty tulos, tulkinta tai väite ilmaisee niihin viitattavaa kohdetta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan tulkinnan mahdollista yleistymistä muihin kuin tutkittuihin tapauksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan konsistenssia, jolla tietyt tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri ha-

vainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Reliabiliteetti käsittää yhdenmukaisuuden, instrumentin tarkkuuden, instrumentin objektiivisuuden sekä ilmiön jatkuvuuden.

Malinowskin (1961) mukaan on kolmenlaisia keinoja lisätä laadullisen tutkimuksen validiteettia. Ensimmäinen on se, että tutkija kuvaa mahdollisimman tarkasti sen, miten hän on aineistonsa hankkinut ja päätynt kyseisiin johtopäätöksiin. Toisena tutkijan on raportoitava niin tarkasti, että lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kolmas merkitysrakenteiden tulkinnan kannalta merkittävä keino on pitää teorit ja tulkinnat selvästi erossa suorista havainnoista sekä informanttien lausunnoista (Aaltola & Valli toim. teoksessa 2007b, 58, Moilanen ja Rähä; Mäkelän toim. teoksessa 1990, 40 – 41, Ehrnrooth.)

Näitä edellä mainittuja ohjeita on pyritty noudattamaan myös tässä tutkimuksessa. Lukijan tehtäväksi jää arvioida tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sen perusteella, miten hyvin edellisiä ohjeita on hänen mielestään pystytty noudattamaan. Toisaalta hän voi arvioida myös sitä, miten validiteettia ja reliabiliteettia yleensä on mahdollista arvioida tässä tutkimuksessa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 35) mukaan tutkimuksen aiheen valinnan tulee olla kiinnostava, mutta ei liian läheinen, jotta siihen saa riittävää etäisyyttä sekä myös mahdollisimman monipuolisen tarkastelukulman. Varto (1992, 27 – 28) puolestaan toteaa, että kaikkeen tutkimukseen kuuluu se, että tutkija tuntee tutkimuksellista mielenkiintoa aiheitaan tai kohdettaan kohtaan. Teoreettinen mielenkiinto johdattaa tutkijan etsimään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja käytännöllinen mielenkiinto etsimään kohteita, joihin sitä voi soveltaa.

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on se, että ihminen on tutkimuksen kohteena sekä myös tutkijana. Tutkittavassa elämismaailmassa tutkija on osa sitä merkitysyhteyttä, jota hän sillä hetkellä tutkii. Tutkimuksen

edellytyksenä on myös, että tutkija ymmärtää kysymykset siinä kontekstissa, jossa hän niitä tutkii. Tämä nostaa esiin kysymyksen tutkijan objektiivisuudesta. Ei voida olettaa, että tutkija ikään kuin ulkopuolelta tutkii tutkimuksen kohdetta ilman ennakko-oletuksia tai tiettyä tapaa ymmärtää tutkimuskohdetta jo ennen tutkimusta. Tutkija ja tutkittava elävät samassa maailmassa ja ovat kietoutuneet myös yhteisiin merkitysmaailmoihin, joiden kautta he tarkastelevat maailmaa (Varto 1992, 26 – 27.)

Minulle eri kulttuurit ovat tulleet tutuiksi kuudentoista vuoden aikana, jotka olen asunut ja työskennellyt ulkomailla yhdeksässä eri maassa ja kolmessa eri maanosassa. Työtehtävistäni johtuen olen joka maassa ollessani perehtynyt kyseisen maan kulttuuriin niin hyvin kuin mahdollista. Tärkeää on ollut myös tuntee kyseisen maan historia. Taustastani johtuen eri kulttuurit kiinnostavat minua erittäin paljon. Sen lisäksi, että olen lukenut niistä paljon, olen myös pyrkinyt solmimaan ystävyysuhteita paikallisten ihmisten kanssa jokaisessa maassa, koska se on paras mahdollinen tapa tutustua eri kulttuureihin ja oppia niistä.

Vaikka taustastani ja kulttuurien tuntemuksestani on ollut hyötyä tämän tutkimuksen tekemisessä, niin ymmärrän, että sillä on myös vaikutusta objektiivisuuteeni. Tiedostan sen, että ennakko-oletuksillani ja kokemuksillani on jossain määrin vaikutusta myös tähän tutkimukseen, koska ihmisenä minun on ollut mahdotonta poistaa aikaisempaa dataa aivoistani. Toisaalta, kun tiedostan sen, niin voin myös pyrkiä valvomaan sitä, että käsittelen tutkimustuloksia sellaisenaan kuin ne ovat.

Kulttuuritutkimuksessa on usein mahdotonta käydä haastattelemassa henkilöitä eri maissa ja kulttuureissa tai mennä paikanpäälle tekemään havaintoja, vaikka se varmasti olisi aineiston keruun kannalta hyvä asia. Niin on ollut myös tässä tutkimuksessa suurlähetystöjen sijainnin takia. Voidaan kuitenkin miettiä sitä, miten tutkimuksen tulokseen olisi vaikuttanut se, että olisi käytetty haastattelumenetelmää tai havainnointia avoimen kyselyn sijasta.

Voidaan olettaa, että haastattelun ja avoimen kyselyn välillä ei olisi ollut suurta eroa, koska avoimia kyselyjä on kuitenkin ollut kaksi. Tällöin toisella kerralla on ollut mahdollista tarkentaa annettuja vastauksia ja esittää lisäkysymyksiä, jotta on päästy paremmin asian ytimeen. Havainnointi tutkitavassa kulttuurissa ja organisaatiossa antaisi kuitenkin varmasti paljon laajemman ja yksityiskohtaisemman materiaalin tutkijan käytettäväksi. Myös useampien tutkimusmenetelmien käyttäminen yhdessä tutkimuksessa, mikäli se on mahdollista, antaa tutkijalle huomattavasti laajemman ja rikkaamman aineiston käytettäväkseen. Tutkijan on hyvä pysyä valppaana eri tutkimusmenetelmien kanssa, ja miettiä niiden hyötyjä ja haittoja toisiinsa nähden valintoja tehdessään.

4 MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN NELJÄSSÄ SUOMEN SUURLÄHETYSTÖSSÄ AASIASSA

Tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa esitellään ensin tutkimuksen laajempi konteksti eli Suomen suurlähetystöt, Suomi sekä suurlähetystöjen kohdemaat: Etelä-Korea, Japani, Kiinan kansantasavalta ja Malesia. Tämän esittelyn jälkeen esitetään tutkimuksen tutkimuskysymykseen vastaavaa tulkintaa.

Lukijan on hyvä muistaa, että näiden kohteiden esittelyssä on kyseessä stereotyyppi kohteiden kulttuureista ja tavoista. Kaikki ihmiset eivät toimi samalla tavalla, vaan ihmiset ovat yksilöitä. Tässä tutkimuksessa ei pyritäkään väittämään, että yksiselitteistä tulkintaa olisi olemassa.

4.1 Suomen suurlähetystö ja kohdemaat

Ulkomailla on lähes sata virkamiesten johtamaa Suomen edustustoa (Liite 3). Suomen ulkomaanedustus koostuu diplomaattisista edustustoista ja konsuliedustustoista. Diplomaattisia edustustoja ovat eri valtioissa olevat suurlähetystöt, joiden päällikköinä suurlähettiläät toimivat. Edustustojen tärkeimpänä tehtävänä on edustaa Suomen valtiota sekä valvoa Suomen ja suomalaisten etuja (Ulkoasiainministeriö, 2008.)

Suurlähettiläät työskentelevät ulkoasiainministeriössä yleisuralla. Se tarkoittaa sitä, että siihen kuuluu säännöllinen tehtäväkierto, joka koostuu noin 3 – 4 vuoden työkaksoista sekä kotimaassa että ulkomaanedustuksessa. Tehtäväkierto mahdollistaa sen, että voi säännöllisin väliajoin katsoa asioita uudesta näkökulmasta. Yleisura on paitsi uravalinta, niin se on myös elämäntapavalinta (Ulkoasiainministeriö, 2008.)

Palveluineen edustustot tarjoavat kulttuurin kentälle verkoston, jonka asiantuntijaorganisaatio on tärkeä Suomen kulttuuriviennissä. Verkoston teh-

tävänä on avustaa kulttuurivientiä ja löytää sille uusia markkinoita sekä tukea vientiä ja kaupan edistämistä. Edustustojen henkilökunnan pitkäaikaisella kokemuksella ja paikallistuntemuksella on suuri merkitys yhteyksien ja yhteistyön rakentamisessa eri maissa eri puolilla maailmaa (Ulkoasiainministeriö, 2008.)

4.1.1 Suomi

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa on asukkaita noin 5,3 miljoonaa (Tilastokeskus, 2008). Pääuskontona Suomessa on kristinusko (evankelisluterilaisuus), johon kuuluu noin 90 % suomalaisista. Suomi on homogeeninen kaksikielinen valtio, jossa puhutaan sekä suomea että ruotsia (Harris ym. 2004, 471.)

Suomi on säilyttänyt kulttuurisen identiteettinsä siitä huolimatta, että se on valloitettu vieraan vallan (Ruotsi ja Venäjä) toimesta useamman kerran. Suomi on tasa-arvoinen maa. Suomalaiset naiset saivat äänioikeuden ensimmäisinä naisina Euroopassa. Suomalaisen tunnusarvoja ovat yksilön vastuu, perheen pysyvyys ja turvallisuus sekä sosiaalisen eriarvoisuuden minimoiminen. Suomalaiset ovat yleensä täsmällisiä aikataulujen suhteen, ja aikataulut suunnitellaan huolellisesti jo viikkoja etukäteen. Suomi on Euroopan Unionin jäsen ja toimii siinä tehtävässään siltana Venäjän ja länsimaiden välillä (Harris ym. 2004, 471 – 472; Lewis 2006, 330.)

Suomalaisen kansallinen itsetietoisuus on hyvin korkea. He jakavat tämän ominaisuuden japanilaisten, kiinalaisten ja ranskalaisten kanssa. Tosin suomalaiset eivät ole niin sovinnollisia, kuin edellä mainittujen maiden kansalaiset ovat. Suomalaiset arvostavat psyykkistä ja fyysistä tilaa toisiin ihmisiin nähden (Lewis 2006, 331 – 332.)

Hofsteden IBM-tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat yksilöllisiä ja Suomessa valtaetäisyys on melko matala. Tästä johtuu se, että ihmiset ovat

suhteellisen riippumattomia lähiryhmistä ja myös vähemmän riippuvaisia vallanpitäjistä (Hofstede 1992, 83.)

4.1.2 Etelä-Korea

Etelä-Koreassa on asukkaita noin 48,4 miljoonaa (Finnvera, 2008). Se on hyvin homogeeninen valtio, jossa vähemmistönä on vain noin 20.000 kiinalaista. Eteläkorealaisista 49 % on kristittyjä, 47 % buddhalaisia, 3 % konfutselaisia ja loput 1 % muita uskontoja kannattavia ihmisiä (Harris ym. 2004, 403; Morrison ym. 1994, 341.)

Harrisin ym. (2004, 405); Lewisin (2006, 503) mukaan Etelä-Koreassa on tärkeää käsittää mitä tarkoittaa "kibun". Sana tarkoittaa suurin piirtein käännettynä sisäistä tunnetta, mielialaa tms., mutta sitä on vaikea tarkasti kuvailla vieraasta kulttuurista tulevana ihmisenä. Sillä on kaikkein suurin merkitys käyttäytymisessä ja suhteissa muihin ihmisiin. Kun "kibun" on hyvä, niin silloin kaikki sujuu hyvin. Jos vahingoittaa "kibunia" tuhoaa suhteen toiseen ihmiseen ja voi jopa saada itselleen vihamiehen. Etelä-Koreassa suhteet ovat yleensä vertikaalisia, eikä horisontaalisia, ja jokaisella ihmisellä on toiseen nähden joko ylempi tai alempi asema. On erittäin tärkeää tietää oma paikkansa yhteiskunnassa.

Etelä-Koreassa on hyvin kollektiivinen kulttuuri. Konfutselaisuus on vaikuttanut hierarkiaan ihmissuhteissa. Konfutselainen ajatus on, että jokaisen ihmisen tulisi olla julkisesti korkeammassa asemassa, kuin yksityiselämässään. Jokaisen työ- tai hallitustehtävät menevät henkilökohtaisten tehtävien edelle. Protokolla on erittäin tärkeää eteläkorealaisille (Harris ym. 2004, 405; Morrison ym. 1994, 342.)

Vanhempia ihmisiä arvostetaan, kunnioitetaan, hemmotellaan ja lepytelään eteläkorealaisessa yhteiskunnassa. Vanhemman ihmisen vihojen niskoilleen saaminen on erittäin tuhoisaa, koska hän voi ikänsä takia

vaikuttaa myös muiden mielipiteisiin tästä henkilöstä, oli sitten syytä tai ei. Koska yksityisyys on Etelä-Koreassa vain harvojen herkkua, niin sitä luodaan itse. Tulija ilmoittaa tulostaan yskäisemällä ja toinen henkilö nousemalla seisomaan. Vasta sitten he "näkevät" toisensa ja tervehtivät toisiaan. Siihen asti heidän välillään on ollut ns. "mielikuvituksellinen verho", joka suojaa henkilön yksityisyyttä (Harris ym. 2004, 406 - 408; Lewis 2006, 503 - 504.)

4.1.3 Japani

Japanissa asukkaita on noin 127,5 miljoonaa (Finnvera, 2008). Japani on hyvin homogeeninen valtio, jossa väestöstä 99,4 % on japanilaisia ja loput ovat pääosassa korealaisia. Japanilaisista noin 84 % on shintolaisia ja buddhalaisia. Japanin kulttuuria pidetään erilaisena muista Aasian maiden kulttuureista. Japani tunnetaan jaloudesta ja ritarillisuudesta, joihin liittyvät arvot kuten kunnia ja ylpeys. Nämä ovat osa moraalista koodia jokapäiväisessä elämässä, joka on ollut osa japanilaista kulttuuria jo sukupolvien ja vuosisatojen ajan (Harris ym. 2004, 382; Morrison ym. 1994, 202 - 203.)

Harrisin ym. (2004, 383 - 386); Lewisin (2006, 509) mukaan kommunikaatiossa japanilaiset suosivat epäsuoraa ja epämääräistä tyyliä. He kunnioittavat ylempiarvoisia ja vanhempia ihmisiä sekä arvostavat rituaaleja ja kohteliaisuutta. Ylempiarvoisilla ja vanhemmilla ihmisillä on oikeutensa, mutta myös velvollisuutensa. Velvollisuudet on tarkasti määritelty ja niitä on noudatettava.

Morrisonin ym. (1994, 204) mukaan japanilaiset ovat kohtuullisen kollektiivisia. Päätökset tehdään ryhmässä ja yksityinen ihminen voi vaikuttaa niihin vain vähän. Japanilaiset haluavat säilyttää kasvonsa, ja siitä syystä heillä on jatkuva paine mukautua ryhmään ja välttää erimielisyyksiä.

Japanilaisilla on hyvin korkea työetiikka. Nuorten astuessa työelämään heidän oletetaan pysyvän samassa työpaikassa eläkeikään asti. Ryhmä ja organisaatio menevät yksityisen ihmisen edelle, ja palkkiot työelämässä annetaan myös usein enemmän koko ryhmälle, kuin yksityiselle ihmiselle. Japanilaiset ovat perhe- ja ryhmäorientoituneita yksilöllisyyden sijasta (Harris ym. 2004, 383 - 386; Morrison ym. 1994, 204.)

4.1.4 Kiinan kansantasavalta

Kiinan kansantasavallassa on asukkaita yli 1,3 miljardia (Finnvera, 2008). Kiinalaisista noin 92 % on Han-kiinalaisia ja loput 8 % vähemmistöstä ovat tiibetiläisiä, korealaisia, mongoleja jne. Kiina on virallisesti ateistinen valtio. Vain noin 5 % väestöstä on muslimeja, buddhalaisia, taolaisia, kristittyjä ym. (Harris ym. 2004, 362; Morrison ym. 1994, 56.)

Kiina on yksi maailman vanhimmista sivilisaatioista, ja sillä on ollut vaikutusta lukuisiin muihin maihin esimerkiksi Japaniin, Koreaan ja Vietnamiin. Kiinalaiset ovat aina arvostaneet itseään suuresti. Kiinan kansantasavallan nimi suoraan käännettynä tarkoittaa "maailman keskipiste", jona kiinalaiset ovat aina itseään pitäneet niin maan, kulttuurin kuin ihmiskunnan sivilisaation kyseessä ollessa. Kiinalaiseen kulttuuriin ovat vaikuttaneet konfutseisuus, taolaisuus sekä buddhalaisuus (Harris ym. 2004, 362 - 363; Lewis 2006, 485 - 486.)

Kiina on kollektiivinen ja hyvin hierarkkinen yhteiskunta. Kiinalaisilla on yleensä esimiehiään kohtaan rooliin liittyviä odotuksia ja he pyrkivät pitämään tietyn välimatkan heihin. Esimiehissään he arvostavat määrätietoisuutta, rauhallisuutta, voimaa, älykkyyttä, kunniaa ja pidättyvyyttä. Kiina on hyvin ryhmäorientoitunut korkean asiayhteyden kulttuuri. Kiinalaiset eivät mielellään tee suosituksia tai ehdotuksia julkisesti ja sanattomien signaalien ymmärtäminen on tärkeää (Harris ym. 2004, 365; Lewis 2006, 488; Morrison ym. 1994, 57.)

4.1.5 Malesia

Malesiassa asukkaita on noin 25,7 miljoonaa (Finnvera, 2008). Malesian väestöstä malaijeja ja muita syntyperäisiä malesialaisia on 58 %, kiinalaisia 24 %, intialaisia 8 % ja loput 10 % muita ryhmiä. Pääuskontona on islam. Muita uskontoja sen lisäksi ovat mm. buddhalaisuus, taolaisuus, hindulaisuus, kristinusko ja sikhi. Islam ei vaikuta pelkästään hartauden harjoittamisen tapaan, vaan malesialaisten koko elämäntapaan (Harris ym. 2004, 390 - 392; Lewis 2006, 460 - 461.)

Harrisin ym. (2004, 390 - 391) mukaan malesialaisille ihmisille "Budi" osoittaa ihanteellisen tavan käyttäytyä. Kaikkien malesialaisten oletetaan käyttäytyvän sen mukaisesti. "Budin" perussääntöihin kuuluu kunnioitus ja kohteliaisuus erityisesti vanhempia ihmisiä kohtaan, tunteiden osoittaminen ja rakkaus omia vanhempia kohtaan, miellyttävä mielenlaatu ja harmonia perheessä, naapurustossa ja koko yhteiskunnassa. "Budi" jakautuu kahteen osaan: "Adab" ja "Rukun". "Adab" tarkoittaa sitä, että yksilöllä on velvollisuus osoittaa kohteliaisuutta koko ajan. "Rukun" puolestaan tarkoittaa sitä, että yksilön tulee toimia niin, että harmonia säilyy perheessä sekä koko yhteiskunnassa. Malesialaiset pitävät erittäin tärkeänä suhdetta sukulaisiin, ystäviin ja työtovereihin.

Harrisin ym. (2004, 392); Lewisin (2006, 462 - 463) mukaan malesialaiset elävät harmoniassa luonnon kanssa. He ovat myös fatalisteja ja uskovat Jumalan tahtoon elämässään (erityisesti islamilaiset). Malesialaiset uskovat kuitenkin myös animismin mukaisesti, että kaikella elävällä (puut, kasvit, eläimet jne.) on hengellinen ulottuvuutensa. He eivät ole kiinnostuneita menneestä, vaan katsovat tulevaisuuteen. Tulevaisuus on sekä epämääräinen että arvaamaton.

Harrisin ym. (2004, 393) mukaan malesialaisten mielestä johtajan tärkeimmät ominaisuudet ovat itseluottamus ja se, että hän ymmärtää erilaisia ihmisiä. Johtajan oletetaan myös olevan uskonnollinen, nöyrä, vilpitön

ja hienotunteinen. Malesialaiset pitävät hierarkkista rakennetta, jossa on selvästi määritellyt roolit, miellyttävänä. Heille on tärkeää kasvaa ihmisenä sisäisissä ystävyyssuhteissaan.

4.2 Kansallinen kulttuuri

Monilla Aasian mailla on yhteistä historiaa. Ne ovat käyneet sotia yhteisiä vihollisia vastaan, sotineet toisiaan vastaan, olleet saman hallitsijan alamaisia, siirtomaita, niillä on yhteinen yhdistävä filosofia tai uskonto (ks. Mäkilouko 2001, 56; Mäkilouko 2003, 28 - 29; Lasserre 2003, 294.) Näiden asioiden arvoa yhdistävänä tekijänä ei voi aliarvioida, mutta jokaisessa maassa muodostuu kuitenkin oma kulttuuri ihmisten sosiaalisessa kanssakäymisessä samaan yhteiskuntaan kuuluvien toisten ihmisten kanssa.

Kansallista kulttuuria ovat tutkineet mm. Hofstede (1980), Laurent (1983), Schwartz (1994, 1995) ja Trompenaars (1994). Näiden tutkimusten ansiosta kansalliseen kulttuuriin on kiinnitetty yhä enemmän huomiota monikulttuurisuutta tutkittaessa. Erityisesti Hofsteden (1980) ja Laurentin (1983) tutkimukset ovat paljastaneet merkittäviä eroja kansallisten kulttuurien kesken (ks. Ayoun & Moreo 2008, 65.)

Ronen & Shenkar (vrt. kuva 1) ovat jakaneet maat klustereihin niiden yhteisten ominaisuuksien mukaan. Jako on tehty sillä perusteella, että samassa klusterissa olevilla mailla on yhteinen historia, sukulaiskieli, yhteinen hallitsija menneisyydessä tai ne kuuluvat samaan etniseen ryhmään. Tämäkin jako on kuitenkin hyvin yleisluonteinen, eikä se sisällä läheskään kaikkia maita. Japani on Aasian maa, joka jää kaikkien klustereiden ulkopuolelle. Sillä on hyvin erikoislaatuinen kulttuuri muihin maihin verrattuna. Japani on tunnetusti myös hyvin homogeeninen maa.

Japanin homogeenisyys näkyy siinä, että kulttuuri on pitkälti yhteisesti jaettua ja arvot samoja. Japanin homogeenisyyteen vaikuttaa myös se, että se on saarivaltio. Sillä ei ole ollut ulkoisia vaikutteita niin paljon, koska rajanaapurit ovat aina olleet kaukana meren takana. Japanin kulttuuria kuvaa maan suurlähettiläs seuraavalla luettelolla:

"Konservatiivinen, pidättyvä, suljettu, hierarkkinen ja päällikkövetoinen."

Kiina puuttuu Ronen & Shenkarin klusterista. Kiinalla on aina ollut merkittävä asema omalla alueellaan. Sen kulttuuri on vanha ja ainutlaatuinen. Kiina on kuitenkin ollut myös merkittävä yhteyksien pitäjä muuhun maailmaan kaupankäyntinsä takia. Kauppareitit Kiinasta meriteitse sekä mantereeseen kautta, kuten jo aikanaan esim. Silkkitie, olivat tärkeitä niin kaupankäynnin, tavaran vaihdon kuin muunkin sosiaalisen kanssakäymisen takia. Kiinalaisia kauppiaita on levittäytynyt myös koko Aasian alueelle. Kiina on kuitenkin pysynyt pitkään hyvin eristäytyneenä ja suljettuna valtiona. Osittain syynä on myös ollut kommunismin maahantulo. Kiinan suurlähettilään kuvaus kohdemaastaan vahvistaa tätä näkemystä seuraavasti:

"Omasyntyisyys ja omanarvontunto ovat voimakkaita piirteitä. Varsinkin Ming- ja Qing-dynastiat kehittivät myös ylemmydentunteen ja ulkomaista välittämättömyyden, joka kostautui länsimaiden tunkeuduttua maahan 1800-luvulla. Kommunistinen aika on ruokkinut tätä tunnetta, mutta myös liittänyt Kiinan uudelleen muuhun maailmaan."

Etelä-Korea puuttuu myös Ronen & Shenkarin klusterista. Etelä-Korea on Japanin tavoin erittäin homogeeninen valtio. Korealaisten lisäksi maassa asuu pieni kiinalaisyhteisö. Tämä homogeenisyys vaikuttaa Japanin tavoin maan kulttuurin yhtenäisyyteen. Etelä-Korean kulttuurissa on muiden Itä-Aasian maiden (Kiinan kansantasavalta ja Japani) tapaan konfutselaisu-

della myös suuri merkitys. Etelä-Korean suurlähettiläs kuvaa kohdemaansa kulttuuria seuraavalla tavalla:

"Korealainen kulttuuri on erittäin hierarkkinen, muodollinen ja homogeeninen. Siinä heijastuvat edelleen konfutselainen käsitys vanhempien ja ylempi-arvoisten kunnioittamisesta ja pyrkimys harmoniaan, joka heijastuu konfliktien ja kyseenalaistamisen välttämisenä."

Malesia kuuluu klusterissa Kaukoidän osioon. Malesian kulttuurin kehitykseen on vaikuttanut sen sijainti kauppareittien varrella sekä myös se, että se on ollut Portugalin sekä Englannin siirtomaana. Siirtomaa-aikana maahan tuotiin työvoimaa muista maista mm. Intiasta ja Kiinasta. Alkuperäisväestö eli malaijit ovat enemmistönä, mutta maassa on myös suuri kiinalainen ja intialainen yhteisö. Tämä vaikuttaa siihen, että maahan on syntynyt erillisiä alakulttuureja, joilla on oma uskonto, kieli ja tavat. Heidän arvonsa periytyvät heidän omista kulttuureistaan. Malesian suurlähettiläs kuvaa ytimekkäästi kohdemaansa kulttuuria seuraavasti:

"Monikulttuurinen; malaiji-, kiinalais- ja intialaisvaikutteinen."

Malesian kulttuurin voidaan sanoa olevan sekoitus näiden alun perin kolmen eri maan väestön yhteiselämästä. Se on lisännyt kansalliseen kulttuuriin vivahteita eri maista ja kulttuureista.

4.2.1 Kansallisen kulttuurin tekijät

Kansallisen kulttuurin syntyyn ja muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Tärkeimpiä tekijöitä ovat kieli, laki, arvot, koulutus, poliittinen systeemi ja uskonto (ks. Brooks teos 2003, 265 – 266, Stephens; Hofstede 1992, 27 - 28). Ne myös jakavat ihmiset eri alakulttuureihin. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimpiä tekijöitä ovat kieli, arvot ja uskonto. Kieltä

ja uskontoa käsitellään tässä kappaleessa lyhyesti ja arvoihin palataan hiukan myöhemmin.

Kieli on ihmisten välisen kommunikoinnin perusta. Ihanteellinen tilanne on se, että voidaan kommunikoida omalla äidinkielellä. Usein kuitenkin tulee eteen tilanteita, joissa joudutaan kommunikoimaan vieraalla kielellä. Hyvin usein kansainvälisissä tilanteissa käytettävänä kielenä on esim. englanti, mikä ei välttämättä ole kenenkään läsnä olevan ihmisen äidinkieli. Jos joudutaan käyttämään vierasta kieltä vieraassa kulttuurissa, niin vaikeuskerroin vain kasvaa ja väärinymmärtämisen riski on erittäin suuri (vrt. Hofstede ym. 2002, 17 – 19; Terry 2007, 61.)

Kieli sisältää myös toisen aspektin pelkän sanaston ja kieliopin lisäksi. Tämän toisen aspektin merkitys eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa käymisessä on erittäin suuri. Se sisältää kulttuurisen kompetenssin, jonka avulla tiedetään mitä pitää sanoa ja kuinka sanoa, milloin sanoa, missä sanoa ja miksi sanoa (ks. Hofstede ym. 2002, 17 - 19.) Ihminen pyrkii toimimaan aina oman kulttuurinsa mallien mukaisesti tietyissä tilanteissa, mutta se malli ei välttämättä toimikaan vieraissa kulttuureissa. Tästä syystä on erittäin tärkeää ottaa huomioon kulttuurisen kompetenssin olemassaolo.

Tutkimuksen neljässä Aasiassa sijaitsevassa Suomen suurlähetystössä käytetään yleisesti kommunikointiin englanninkieltä. Kaikissa näissä neljässä maassa on oma virallinen kieli, jota ei puhuta virallisena kielenä missään muussa maassa. Malesiassa on useita eri kieliä, joita käytetään eri alakulttuureissa. Jokaisessa maassa on tietysti vielä lisäksi eri alueilla omat murteensa. Suomalainen suurlähettiläs ja suomalainen henkilökunta, sekä paikalliset suurlähetystöissä työskentelevät ihmiset, puhuvat keskenään englantia. Tämä on ainoa vaihtoehto, koska suomalainen henkilökunta ei puhu paikallisia kieliä.

Kiinan suurlähettiläs kuvaa kielitaidon puutteesta johtuvia ongelmia seuraavasti:

”Käytännön toiminnassa on kielitaidon puute suuri haitta. Itse en puhu kiinaa, ja vaikka lähetystön kiinalainen henkilökunta hallitsee englantia vaihtelevassa määrin, ymmärtämisvaikeuksia esiintyy.”

Yhteisen äidinkielen puuttuminen jakaa myös väistämättä henkilökunnan ryhmiin kielitaidon perusteella. Samaa kieltä äidinkielenään puhuvat ihmiset muodostavat omia ryhmiään, koska kommunikointi on omalla äidinkielellä helppoa. Yhteinen kulttuuri ja kieli ovat tärkeitä yhdessä pitäviä voimia. Etelä-Korean suurlähettiläs kuvaa eri kulttuureista tulevien työntekijöiden yhteistyötä seuraavalla tavalla:

”Aika selkeästi voidaan havaita ero Suomesta lähetettyjen ja paikalta palkattujen välillä. Yhtenä merkittävänä tekijänä on kieli. Korealaiset puhuvat keskenään koreaa, jota Suomesta lähetetty henkilökunta ei hallitse.”

Sanaton viestintä on myös hyvin erilaista eri kulttuureissa ja asettaa haasteita kommunikointiin. Sen tulkitseminen voi aiheuttaa vaikeuksia henkilölle, joka ei tunne paikallista kulttuuria. Eri asioita voidaan tulkita eri tavalla kontekstista riippuen. Kielteisten vastausten antaminen ja tietämättömyyden tunnustaminen voidaan yrittää välttää sillä, että hymyillään ja nyökkäillään, eikä varsinaisesti sanota mitään. Näin henkilö välttyy kasvojen menettämiseltä. Sillä tavalla voidaan suojella myös toista henkilöä, jolle vastaus olisi nolo tai muuten epämiellyttävä. Monikulttuurisessa johtamisessa tällä asialla on suuri merkitys. Se saattaa vaikeuttaa kommunikointia huomattavasti sekä pahimmassa tapauksessa aiheuttaa suuria väärinkäsityksiä ja taloudellisia menetyksiä organisaatiolle.

Etelä-Korean suurlähettilään mukaan tyypillistä korealaisten käyttäytymisessä on seuraava:

”Usein yritetään asioihin reagoiminen välttää vain hymyilemällä, ja näin välttää ”kasvojen menetys”.

Jokapäiväisessä toiminnassa sekä erityistilanteissa, kuten esim. lahjojen antamisessa, on syytä tutustua kulttuuriin huolella etukäteen, ettei vahingossa anna vääriä viestejä niitä antaessaan tai aiheuta kasvojen menetystä vastapuolelle. Kiinan suurlähettiläs kuvaa paikallisia sanattomia viestejä seuraavalla tavalla:

”Kun viittoon toista luokseen, niin on kämmentä liikutettava vaakatasosta alaspäin, ei ylöspäin, jotta ele ei olisi loukkaava. Lahjojen kanssa on oltava tarkkana, sillä tietyt lahjat ovat loukkaavia. Lahjat pitää myös panna pakettiin, jotta mahdollisesti vähäisempi vastalahja ei aiheuta kasvojen menetystä.”

Hall (1960, 1990) toteaa, että sanattomassa viestinnässä merkittäviä tekijöitä ovat ainakin aika, tila, materia, ystävyys, sopimukset ja konteksti (ks. Lasserre 2003, 288 – 289.)

Eri kulttuureissa aikakäsitykset ovat hyvin erilaisia. Länsimaissa aika nähdään yleensä janana, joka kestää hetken ja sitten katoaa. Aasialaisille kulttuureille on tyypillistä se, että aika nähdään jatkuvana ympyränä, jolloin se ei oikeastaan koskaan lopu. Tästä syystä ei olla niin tarkkoja ajan käytön kanssa, eikä tapaamisiin välttämättä tulla ajallaan (ks. Lasserre 2003, 289.)

Etelä-Korean suurlähettiläs kertoo omista havainnoistaan liittyen kieli-, tila- ja aikakäsitykseen seuraavasti:

”Minusta kieli-, tila- ja aikakäsité eivät suuresti poikkeaa suomalaisesta.”

Malesian suurlähettiläs on puolestaan havainnut joitakin eroja suomalaisen ja malesialaisen kulttuurin välillä koskien kieli-, tila- ja aikakäsitteitä. Hän kuvaa niitä seuraavalla tavalla:

”Aika näyttää olevan venyvää. Ei olla samalla lailla kuin meillä tiukasti kiireellisiä ja tehokkaantuntuksia. Liikeneuvotteluissa esim. tarvitaan ensin pitkälti yleiskohteliasta keskustelua ja teen juontia.

Uskonto on kolmas hyvin merkittävä tekijä Aasian alueella. Jos verrataan yksijumalaista kristinuskoa Aasialle tyypillisiin lukuisiin eri uskontoihin, joissa tunnustetaan useita jumalia tai jumalaa ei ole lainkaan, niin ero on hyvin suuri. On tärkeää olla perillä eri maiden uskonnoista, jotta voi ymmärtää ihmisten elämää ja suhtautumista eri asioihin.

Eri uskonnot ovat hyvin usein syntyneet paikallisten ihmisten tarpeista löytää sekasortoisissa tilanteissa jotain, mihin voi luottaa ja turvautua. Aasiassa merkittävimpiä uskontoja ovat buddhalaisuus, hindulaisuus, shintolaisuus, taolaisuus ja islam. Kristinuskoa esiintyy suhteellisen vähäisessä määrin Aasiassa. Etelä-Korea on ainoa tämän tutkimuksen maista, jossa sitä voidaan sanoa olevan merkittävästi (ks. Harris ym. 2004, 403; Morrison ym. 1994, 341). Edelliseen listaan täytyy vielä lisätä animismi eli henkiin uskomisen sekä konfutselaisuus, joka on pikemminkin yhteiskuntafilosofia kuin uskonto. Shamanismi ja taikausko muovaavat myös paikallisten ihmisten elämää vahvasti.

Etelä-Korean suurlähettiläs kuvaa kohdemaansa uskontoja seuraavalla tavalla:

”Etelä-Koreassa erilaiset protestanttiset lahkot ovat valta-asemassa kristillisten joukossa, joka on suuri verrattuna esim. Japaniin tai Kiinaan. Väestöstä hieman yli puolet ilmoittaa kuuluvansa johonkin uskuntoon. Konfutselaisiksi ilmoittautuu vain 0,2 %. Todettakoon, että Koreassa shamanismilla on myös sijansa ja ennustajat jne. ovat kysytyjä henkilöitä.”

Kommunistista Kiinaa pidetään virallisesti ateistisena valtiona, mutta Kiinassa vaikuttavat voimakkaasti yhteiskuntafilosofiat sekä jonkin verran kristinusko ja buddhalaisuus (ks. Harris ym. 2004, 362; Morrison ym. 1994, 56). Kiinan suurlähettiläs kertoo kohdemaansa uskonnosta seuraavalla tavalla:

”Kiinan omat perinteiset uskonnolliset oppijärjestelmät (konfutselaisuus ja taolaisuus) eivät ole uskontoja sanan kristillisessä mielessä. Oikeastaan edes buddhalaisuus, Kiinan kolmas ”pääuskonto”, ei ole uskonto tässä mielessä. Näiden paikan ottavat erilaiset taikauskot ja esi-isien palvonta. Kommunismin kaudella opillinen tietämys mm. buddhalaisuudesta on kaventunut, mutta se on silti tullut entistä suosittumaksi, ainakin ulkonaisena hartausmenojen harjoittamisena. Kristinuskon suosio laajenee niin ikään, mutta se on kuitenkin pienen vähemmistön uskonto.”

Malesiassa eri alakulttuurien omat uskonnot vaikuttavat hyvin voimakkaasti. Tämä jakaa kansallisen kulttuurin vahvasti eri osiin uskonnon mukaan. Kaikkein tärkeimpinä ovat Malesian suurlähettilään mukaan seuraavat uskonnot:

”Malaijien, kiinalaisten ja intialaisten piirissä uskonnot vaikuttavat hyvin paljon paikalliseen kulttuuriin (islam, buddhalaisuus, hindulaisuus ja kristinusko).”

Yhteiskuntafilosofiana tunnettu konfutselaisuus on niin merkittävä tekijä Itä-Aasian maissa (Japani, Kiina ja Korea), että sitä käsitellään hiukan tarkemmin seuraavaksi. Sillä on erittäin suuri ja voimakas vaikutus yhteiskuntaan ja ihmisten arvoihin yhteiskuntafilosofiana yhä edelleen. Monikulttuurisen johtamisen kannalta se on yksi tärkeistä taustatekijöistä, joka vahvoilla perinteisillä tavoillaan aiheuttaa hämmennystä länsimaisten ja aasialaisten ihmisten välille.

Konfutselaisuus on lähtöisin Kiinasta ja levinnyt sieltä Itä-Aasian alueelle. Juuri Kiinassa, Etelä-Koreassa ja Japanissa sillä on hyvin merkittävä vaikutus paikalliseen kulttuuriin. Konfutselaisuudessa merkittävää on se, että se ei sisällä lainkaan tasa-arvoajattelua, vaan siinä painotetaan alemman kuuliaisuutta ylemmälle. Toisaalta myös ylemmän on osoitettava oikeudenmukaisuutta alemmalle. Konfutselaisuuden viisi perussuhdetta ovat seuraavat: miehen ja vaimon suhde, isän ja pojan suhde, vanhemman veljen ja nuoremman veljen suhde, hallitsijan ja alamaisen suhde sekä ystävän ja ystävän / opettajan ja oppilaan suhde. Tämä ylemmän kunnioittaminen luo erittäin vahvan hierarkian yhteiskuntaan, josta poikkeaminen on mahdotonta.

Etelä-Korean suurlähettiläs osuu asian ytimeen kertoessaan Etelä-Korean konfutselaisuudesta:

”Konfutselaisuus heijastunee edelleen voimakkaimmin korealaisessa yhteiskunnassa verrattuna Kiinaan ja Japaniin. Etelä-Korea on ollut ja on edelleen konfutselaisin yhteiskunta.

Tähän hän jatkaa vielä kertoessaan, miten konfutselaisuus näkyy käytännössä:

”Konfutselaisuus näkyy hierarkkisuutena, koulutuksen ylikorostumisena, suhdeverkoissa (syntymäpaikan, koulun ja yliopiston suhteet). Käyttäytymisessä se näkyy siinä, että

aseman mukaista kohtelua odotetaan selkeästi. Koulutus on sosiaalisen nousun tie, mutta heikkenemässä eliitin pyrkiessä rajaamaan piirinsä. Professorit ovat korkeasti arvostettu ryhmä. Etelä-Koreassa on myös alhainen luottamus julkisiin laitoksiin (eduskunta, hallitus, oikeuslaitos ja armeija), mutta korkea luottamus perheeseen, saman koulun oppilaskuntaan ja saman kylän poikiin.”

Kiinan suurlähettilään mukaan kiinalaisessa yhteiskunnassa konfutselaisuus näkyy seuraavasti:

”Kiinalaisuuteen kuuluu mm. vahva hierarkian taju ja sen hyväksyminen.

Japanin suurlähettiläs kuvaa seuraavalla tavalla konfutselaisuudesta johtuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat japanilaisten ihmisten käyttäytymiseen:

”Auktoriteetin kunnioitus, hierarkkisuus ja oppineisuuden kunnioitus.”

Konfutselaisuuden filosofian ymmärtäminen, ja arvostaminenkin, tuntuu ehkä vieraalta länsimaisista ihmisistä, jotka ovat tottuneet tasa-arvoon. Toisaalta se antaa ihmisille hyvin selvät tavat toimia sekä rajat, joissa on mahdollista liikkua. Sillä on yhteiskunnallisesti tärkeä merkitys järjestyksen ja turvallisuuden tuojana. Jokainen ihminen tietää automaattisesti oman paikkansa hierarkiassa.

Malesiassa konfutselaisuudella ei ole vaikutusta kansallisen kulttuurin tasolla enempää kuin ehkä vähäisesti pienen kiinalaisväestön keskuudessa.

4.3 Arvoulottuvuudet Hofsteden ja Schwartzin tutkimuksien mukaan

Kun tutkitaan ihmisten käyttäytymistä eri kulttuureissa, niin arvoilla ja uskomuksilla on merkittävä asema. Kulttuuriin kaikkein syvimmin ovat juurtuneet arvot ja ryhmien itsestään selvät oletukset. Yleensä aina pinnallisten arvojen taustalla vaikuttavat syvemmillä olevat piilevät arvot. Näiden ansiosta ihmiset katsovat usein asioita hyvin eri tavoin (ks. Ayoun & Moreo 2008, 65; Brooks teoksessa 1999, 254, Stephens.)

Arvojen muodostumiseen eri maissa vaikuttavat niiden historia sekä paikalliset olosuhteet. Tästä syystä ei ole olemassa mitään globaalia arvojärjestelmää, vaan jokaisessa kulttuurissa on omanlaisensa arvot. Arvot voivat olla joko näkyviä tai piileviä. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä arvot ovat aina toiminnan taustalla (ks. Brooks 2003, 31 - 32; Soares 2007, 281.)

Hofsteden arvoulottuvuuksista (ks. Hofstede 1992, 32 - 33; Adler 2002, 61 - 63; Mendenhall 1995, 291 - 294; Chong 2008, 191) merkittävimpiä tämän tutkimuksen kannalta ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys vs. kollektiivisyys sekä konfutselaisuuden dynamiikka (pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen).

Schwartz (1994, 1999) löysi arvotutkimuksessaan kolme maailmanlaajuista inhimillistä ulottuvuutta. Ensimmäinen eli ryhmään sulautuminen vs. itsenäisyys vastaa lähestulkoon Hofsteden yksilöllisyys vs. kollektiivisyys ulottuvuutta. Toinen on hierarkia vs. tasa-arvoisuus, joka vastaa lähinnä Hofsteden valtaetäisyyttä. Viimeisenä eli kolmantena on hallinta vs. harmonia, joka käsittää ihmiskunnan ja luonnon sekä sosiaalisen maailman väliset suhteet (vrt. Licht ym. 2007, 662; Thomas & Inkson 2003, 34 - 35.) Näistä kahta ensimmäistä käsitellään seuraavana yhdessä Hofsteden määrittelemien ulottuvuuksien kanssa.

4.3.1 Valtaetäisyys tai hierarkia vs. tasa-arvoisuus

Valtaetäisyys on yksi tärkeimmistä kulttuurin ulottuvuuksista monikulttuurisen johtamisen kannalta katsottuna. Korkean valtaetäisyyden maissa työntekijät eivät useinkaan aseta kyseenalaiseksi esimiehen toimintaa, eivätkä anna minkäänlaista palautetta hänelle. He hyväksyvät myös epätasa-arvoisen asemansa ja epätasa-arvoiset toimintamahdollisuutensa. Matalan valtaetäisyyden maissa on vähemmän riippuvuutta esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimies joutuu usein ansaitsemaan arvostuksensa omalla toiminnallaan, eikä saa sitä suoraan asemansa turvin kuten korkean valtaetäisyyden maissa.

Hofsteden tutkimuksen perusteella tehdyssä taulukossa (ks. taulukko 2) on esitetty miten maat jakautuvat taulukossa valtaetäisyyden ja yksilöllisyyden vs. kollektiivisuuden suhteen. Kiinassa ja Malesiassa valtaetäisyys on erittäin korkea. Etelä-Korea ja Japani ovat valtaetäisyydessä taulukon keskipaikkeilla. Yleistäen voisi sanoa, että kaikissa Aasian maissa valtaetäisyys on suhteellisen korkea, kun se taas länsimaissa on matala. Hofsteden taulukon mukaan valtaetäisyys on tutkimuksen kaikista maista kaikkein korkein Malesiassa.

Valtaetäisyyden korkeuteen eli vanhempien, ylempiarvoisten ja auktoriteettien kunnioittamiseen sekä eriarvoisuuden hyväksymiseen ovat vaikuttaneet monet seikat. Niitä ovat maiden historiallinen tausta (esim. sodat ja siirtomaavalta), paikalliset olosuhteet, uskonnot, yhteiskuntafilosofiat jne. Kulttuuri muodostuu aina paikallisiin oloihin mukautuen ihmisille sopivaksi. Myös se, että ihmisiä on paljon, ja suuret perheet (useat sukupolvet) ovat tottuneet asumaan yhdessä usein pienissä tiloissa, on vaikuttanut siihen, että on syntynyt tietty arvojärjestelmä helpottamaan ja selkiyttämään elämää.

Etelä-Koreassa, Japanissa ja Kiinassa valtaetäisyyden pohjalla hyvin merkittävänä tekijänä on konfutselaisuus, jolla on pitkät perinteet yhteiskuntafilosofiana näissä maissa.

Suurlähetystöjen monikulttuurisessa johtamisessa valtaetäisyys näkyy seuraavalla tavalla. Japanin suurlähettiläs kuvailee sitä näin:

”Valtaetäisyys näkyy työntekijöiden arkuutena lähestyä minua, tehdä aloitteita.”

Kiinan suurlähettilään mukaan valtaetäisyydellä on useita eri vaikutuksia organisaation toimintaan. Hän kuvaa valtaetäisyyttä organisaatiossaan seuraavalla tavalla:

”Valtaetäisyys on huomattavasti korkeampi kuin suomalaisessa yhteisössä. Organisaatiot ovat vertikaalisia, horisontaalinen kommunikaatio, koordinaatiosta puhumattakaan, on heikkoa. Päätöksenteko-oikeus (ja uskallus) pienissäkin asioissa on korkealla. Hierarkkisuden ulkoiset muodot ovat näkyviä. Lähetystössä on sama tilanne, joskin todennäköisesti huomattavasti lievemässä muodossa, koska johto toimii esimiehenäkin länsimaisin menetelmin ja hierarkkisuus tulee esiin lähinnä kiinalaisen henkilökunnan alaisuuskäyttäytymisen kautta.”

Etelä-Koreassa valtaetäisyyteen vaikuttaa konfutselaisuus muiden Itä-Aasian maiden tapaan. Etelä-Korean suurlähettilään mukaan seuraavat seikat ilmenevät myös suurlähetystön toiminnassa:

”Koreassa on korkea valtaetäisyys, ja se ilmenee työyhteisössä niin, että paikalliset eivät hevin tuo esiin mitään epäkohtia esimiehille ja suurlähettiläs kuulee niistä yleensä vain suomalaisen henkilökunnan kertomana.”

4.3.2 Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus tai ryhmään sulautuminen vs. itsenäisyys

Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus kuvastaa sitä tasoa, jolla henkilö on riippuvainen ryhmän tuesta valinnoissaan, päätöksissään ja ongelmanratkaisuisaan. Yleinen käsitys on se, että länsimaisessa kulttuurissa yksilöllisyys on vallitsevana kulttuurin ulottuvuutena ja aasialaisessa vastaavasti kollektiivisuus (ks. Hofstede 1992, 96; Licht ym. 2007, 662; Thomas & Inkson 2003, 35 - 36.) Kollektiivisissa maissa laajennettu perheyhteisö sekä erilaiset verkostot ovat erittäin tärkeitä. Niihin voidaan luottaa kaikissa tilanteissa. Kollektiivisissa maissa työntekijät eivät halua ottaa vastuuta yksinään, vaan haluavat mieluummin toimia ryhmänä. Näin vältytään epäonnistuneissa toimissa siltä, että yksi henkilö menettää kasvonsa.

Bergerin ja Luckmannin (ks. 1994, 60 - 63) mukaan ihminen elää vuorovaikutuksessa tietyn luonnonympäristön sekä kulttuurisen ja sosiaalisen järjestelmän kanssa, jotka välittyvät hänelle toisten ihmisten kautta. Yhdessä toisten ihmisten kanssa ihminen luo minuutensa.

Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus ulottuvuuden vaikutus suurlähetystöjen toiminnassa Aasiassa on erittäin merkittävä, koska osa työntekijöistä sekä esimies ovat suomalaisesta kulttuurista (jossa ihmiset ovat hyvin yksilöllisiä), ja osa työntekijöistä on aasialaisesta kulttuurista (jossa ihmiset ovat erittäin kollektiivisia). Näiden vastakohtaisuuksien asettaminen yhteen organisaatioon on esimiehelle erittäin haasteellista.

Kuten Hofsteden tutkimuksesta (vrt. taulukko 2) käy ilmi, niin Aasian maat ovat tyypillisesti kollektiivisia. Etelä-Korea, Kiina ja Malesia ovat erittäin kollektiivisia maita. Japani on asteikon puolivälissä. Suomen suurlähetystöjen toiminnassa kollektiivisuutta suurlähettiläät kuvaavat seuraavalla tavalla.

Japanin suurlähetystössä kollektiivisuus tulee suurlähettilään mukaan esille seuraavasti:

”Japanissa on voimakkaan kollektiivinen kulttuuri. Japanilaiset kokevat solidaarisuutta keskenään ja kokevat jossain määrin olevansa ”ulkopuolisia”, joille ei kaikkea kerrota.”

Hofsteden tutkimuksessa (ks. taulukko 2) Malesia kuuluu selvästi kollektiivisiin Aasian maihin Etelä-Korean ja Kiinan kanssa. Mielenkiintoista tässä on se, että Malesiassa on hyvin voimakkaita alakulttuureja eri maista muuttaneiden ihmisten kesken (intialaiset ja kiinalaiset). Hofstede (vrt. 1992, 27 - 28) toteaaakin, että ihminen kuuluu samanaikaisesti moniin toisistaan poikkeaviin ihmisryhmiin ja erilaisista ihmisistä koostuviin ihmisluokkiin elämänsä aikana. Tämä tulee erittäin hyvin esiin Malesian kohdalla, jossa on selvät eri maista tulleiden ihmisten omat alakulttuurit. Malesian suurlähettilään oma kokemus kollektiivisuudesta on seuraava-

lainen:

”Kyseessä on monirotuinen kulttuuri. Kollektiivisuus tarkoittaa sitä, että samaa lähtökohtaa edustavat henkilöt pitävät yhtä. Väestö koostuu malaijeista, kiinalaisista ja intialaisista. Malesiassa ei ole yhtä yhteistä kulttuuria tai käyttäytymismallia.”

Kiinassa kommunismi on vaikuttanut kulttuurin myös merkittävästi. Nykyään markkinatalouteen siirtynyt Kiina on saanut merkittävästi uusia vaikutteita lännestä, jotka tulevat menestyksen myötä lisäämään myös yksilöllisyyttä Kiinassa. Kiinan suurlähettiläs kuvaa kollektiivisuuden vaikutusta seuraavasti:

”Kiinalainen kulttuuri on kollektiivinen. Yksilö on perinteisesti vähemmän tärkeä kuin yhteisö, johon hän kuuluu. Perinteisen kylä- ja sukuyhteisön (ja ammattikuntien jne.) lisäksi, ja osittain tilalle, tuli kommunistisessa yhteiskuntajärjestelmässä työyksi-

kön muodostama yhteisö ja kaupungeissa asuinpaikan (esim. kortteli) yhteisö. Markkinatalouteen siirtymisen ja kaupungistumisen myötä on alkanut ilmetä enemmän individualismia, mutta ei samassa mitassa kuin länsimaissa. Suurlähetystössä kiinalainen henkilökunta on vuokratyövoimaa, koska Kiina ei muuta salli. He muodostavat oman yhteisönsä suhteessa suomalaisiin. On vaikeaa sanoa millainen heidän yhteisönsä on sisältä käsin.”

Etelä-Koreassa suurlähetystön kollektiivisuutta suurlähettiläs kuvaa näin:

”Korealainen kulttuuri on kollektiivinen eli perhe ja yhteisö ovat tärkeitä.”

Tällä hetkellä suurlähettiläiden mukaan kollektiivisuus on merkittävä tekijä paikallisten työntekijöiden kohdalla, mutta kuten Kiinan suurlähettiläs toteasi, niin markkinatalouteen siirtyminen tuo tullessaan muutoksia myös tämän ulottuvuuden osalta. Tosin arvot muuttuvat hyvin hitaasti sukupolvien myötä.

4.3.3 Pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen

Konfutselaisuuden dynamiikka eli pitkä vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen ulottuvuus ei löytynyt Hofsteden länsimaisen ajattelun mukaan tehdyssä tutkimuksessa vaan Kiinassa myöhemmin Bondin (1987) tekemässä kiinalaiseen kulttuuriin perustuvassa tutkimuksessa (ks. Hofstede 1992, 33 - 34; Adler 2002, 61 - 63). Hofsteden mukaan pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautumisen arvot koskevatkin lähinnä vain Aasian maita ja monet niistä ovat länsimaisille ihmisille hyvin vieraita.

Pitkän aikavälin suuntautuminen (esim. Etelä-Korea, Japani ja Kiina) koostuu arvoista, jotka ovat seuraavat: peräänantamattomuus, ihmissuhteiden

järjestyminen aseman pohjalta ja tämän järjestyksen kunnioittaminen, säästäväisyys ja häpeän tunne (ks. Hofstede 1992, 238 - 242; Hofstede & Hofstede 2005, 210; Brooks'n teoksessa 2003, 274, Stephens; Heikkilä-Horn & Miettinen 2000, 36).

Etelä-Korean suurlähetystössä tämän ulottuvuuden vaikutusta suurlähettiläs kuvaa seuraavalla tavalla:

”Iällä on suuri merkitys aseman suhteen eli esimies mielletään aina vanhemmaksi. Täten paikallisen henkilöstön osalta ikärakenne vaikuttaa. Vanhempaa työtoveria puhutellaan kunnioitavasti ja tilanne on hankala jos nuorempi henkilö on vanhemman esimies. Vanhemman on hankala ottaa määräyksiä nuoremmalta. Myös naisen asema on suomalaista kulttuuria huomattavasti heikompi. Paluu työelämään lasten vartuttua on hankalaa, koska esim. sihteerinä toiminut nainen on palaessaan todennäköisesti vanhempi kuin hierarkiassa ”vanhin” sihteeri. Tämä vaikeuttaa henkilösuhteita. Naisten korkea koulutus sekä asumis- ja elinkustannusten kalleus ovat tuomassa tilanteeseen muutosta.”

Kiinassa kulttuuriin on vaikuttanut myös kommunistinen järjestelmä voimakkaasti. Kiinan suurlähettiläs kuvaa tätä kaksijakoisuutta seuraavalla tavalla:

”Tilanne on kaksijakoinen. Sekä kiinalainen kulttuuriperinne, että nykyinen kommunistinen järjestelmä korostavat tottelevaisuutta ja määräyksiin alistumista. Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu vahva hierarkian taju ja hyväksyminen.”

Japanin suurlähettilään mukaan Japanissa erittäin merkittävää tämän ulottuvuuden osalta ovat seuraavat tekijät:

”Sisäisessä koulutuksessa on vaikea saada alaisia arvostelemaan ja näkemään heikkouksia päälliköiden toimintatavoissa. Palautetta ei ole helppo saada.”

Etelä-Korean suurlähettiläällä on asiasta hyvin samantyylinen kokemus, jota hän kuvaa näin:

”Koska esimiehen kunnioitus menee kaiken edelle, niin ei useinkaan ongelmatilanteita (koski se sitten mitä tahansa) tuoda esille. Tämä vaikeuttaa kommunikaatioita ja viime kädessä ongelman ratkaisua.”

Malesiassa konfutselaisuus ei vaikuta kansallisen kulttuurin tasolla yleisesti, mutta kiinalaisen väestön alakulttuurissa sillä on vaikutusta jossain määrin sielläkin.

4.4 Monikulttuurinen johtaminen

Globalisaation ja kansainvälistymisen myötä on tullut yhä selvemmäksi se, että kulttuuri vaikuttaa merkittävästi ihmisten käyttäytymiseen. Monikulttuurisessa johtamisessa tämän asian huomioiminen on erittäin tärkeää. Vaikka työntekijät edustavat itseään organisaatiossa, niin heidän käyttäytymisensä taustalla vaikuttavat heidän kulttuurinsa näkyvät ja piilevät arvot (ks. Adler 2002, 35 ja 67; Day 2007, 215.)

Elashmawin & Harrisin (vrt. 1998a, 55 - 74) mukaan monikulttuurisen johtajan on tärkeää käyttää aikaansa oppiakseen eri kulttuurien arvoja ja tapoja sekä verrata niitä omaan kulttuuriinsa. Ihminen yleensä näkee oman kulttuurinsa luonnollisena ja ideaalina muihin kulttuureihin verrattuna.

4.4.1 Kansallisen kulttuurin vaikutus johtajien käyttäytymiseen

Monikulttuuristen organisaatioiden johtajien käyttäytymiseen vaikuttaa hyvin paljon kansallinen kulttuuri. Etenkin konfutselaisuus-vaikutteisissa Aasian maissa tämä näkyy selvästi. Kunnioitus ja kuuliaisuus vanhempia ja ylempiarvoisia kohtaan vahvistaa hierarkiaa ja estää sen ohittamisen. Kuukaan ei halua menettää kasvojaan siitä syystä, että on ohittanut hierarkiassa ylempiarvoisen tai vanhemman henkilön (vrt. Brooks teoksessa 2003, 270 – 271, Stephens.) Tämä tekee käytännön asioiden järjestelmisen organisaatiossa usein hyvin hankalaksi.

Laurentin (1983, 1989) tutkimuksista Mead (1998) ja Adler (1997) tunnistivat neljä avainkohtaa. Ne ovat johtajien asenne hierarkiaa kohtaan, halukkuus ohittaa hierarkia organisaatiossa, johtajien suhteet alaisiin ja johtajien merkitys yhteiskunnassa (ks. Brooks teoksessa 1999, 258 – 259, Stephens; Lasserre 2003, 293.)

Hierarkkisen rakenteen tärkeys on siinä, että jokainen tietää oman asemansa ja ne henkilöt, joilla on määräysvalta häneen nähden. Toisaalta hän tietää myös itseään hierarkiassa alapuolella olevat henkilöt. Hierarkiaa ei kulttuurista riippuen välttämättä suostuta ohittamaan, koska se saattaa johtaa kasvojen menetykseen.

Kiinan suurlähettilään kokemukset asiasta ovat seuraavanlaiset:

”Paikallisen kulttuurin työntekijät eivät ole halukkaita ohittamaan hierarkiassa ylempänä olevaa henkilöä. Päätöksentekooikeus (ja uskallus) pienissäkin asioissa on korkealla. Hierarkkinen ajattelu on syvällä sekä perinteisessä että kommunistisessa kulttuurissa.”

Malesian suurlähettiläs on havainnut seuraavaa:

”Paikalliset työntekijät eivät ole (pääsääntöisesti) halukkaita ohittamaan hierarkiassa ylempänä olevaa. Tämä johtunee ikääntyneiden kunnioittamisesta, mikä on erityisen vahvaa kiinalais- ja intialaisperäisten henkilöiden piirissä.”

Etelä-Korean suurlähettiläs näkee asian hiukan toisin:

”Meidän työyhteisömme on niin pieni, että on vaikea arvioida heidän halukkuuttaan ohittaa hierarkiassa ylempänä olevaa henkilöä. Esim. kaikki asioivat suoraan suurlähettilään kanssa niissä asioissa, joita hoitavat ja joissa suurlähettilään päätöstä tarvitaan (esim. asiakirjojen allekirjoitukset).”

Useissa kulttuureissa alaiset olettavat myös, että johtajalla on vastaus kaikkiin heidän kysymyksiinsä, eikä heidän tarvitse tehdä itse omaaloitteisesti päätöksiä. Näin he välttyvät myös siltä, että eivät tee virheitä omien päätöstensä johdosta. Joskus myös kysymysten esittämiselle on korkea kynnys.

Kiinan suurlähettiläs on havainnut seuraavaa:

”Kyse on pikemminkin siitä, miten paljon he uskaltavat kysymyksiä esittää. Työtehtäviin välittömästi liittyviä selventäviä kysymyksiä he kysyvät kyllä, mutta niitä kyseenalaistavia tuskin koskaan.”

Etelä-Korean suurlähettiläs on vähän samoilla linjoilla Kiina suurlähettilään kanssa tässä asiassa. Hän toteaa asiasta näin:

”Olen yrittänyt luoda keskustelevaa työympäristöä, mutta harvoin saan kysymyksiä suoraan paikallisilta, ellen itse suoraan kysy jostain annetusta asiasta.”

Japanissa konfutselaisuudesta huolimatta valtaetäisyys on matalampi, kuin Kiinassa ja Etelä-Koreassa. Japanin suurlähettiläällä on seuraavallaisia kokemuksia kysymysten suhteen:

”Japanilaiset olettavat minun olevan valmis kuuntelemaan heidän ongelmiaan tai asioitaan millä tavalla ne sitten esitetäänkin: yhdessä tai yksilöllisesti. Eivät oleta minun tuntevan kaikkia yksityiskohtia, eikä olevan kiinnostunut kuin suuremmista linjoista.”

Johtajien suhteet alaisiin ovat usein korkean valtaetäisyyden maissa hyvin etäiset. Johtajilla on suuri auktoriteettiasema alaisiin nähden ja siksi alaisen on usein vaikea lähestyä heitä. Johtajat saavat usein myös ammattinsa kautta tärkeän roolin yhteiskunnassa.

Etelä-Korean suurlähettiläs kuvaa suhdettaan korealaisiin alaisiinsa seuraavasti:

”Olen pyrkinyt noudattamaan samaa johtamistyyliä kuin suomalaisten alaisten kanssa, mutta korealaisessa kulttuurissa joutuu olemaan enemmän johtaja ja vähemmän työtoveri.”

Malesian suurlähettiläs puolestaan kertoo seuraavaa:

”Täällä on otettava huomioon myös paikalliset tavat ja ns. kasvojen menetys, jota ei saisi tapahtua. On huomioitava, että kotimaassa toimiva suoralinjainen toiminta ei ole Aasian ja Malesian olosuhteissa paras. Päämäärään voi päästä parhaiten kiertotietä.”

Japanissa valtaetäisyys on Hofsteden taulukon (ks. taulukko 2) mukaan keskitasoa. Japanin suurlähettiläs on tehnyt seuraavan havainnon kanssakäymisestään alaistensa kanssa:

”Ei se paljon eroa suomalaisesta. Japanilaisten ja filippiiniläisten kanssa se on ehkä enemmän aikaa vievää ja hienotunteisempää.”

Useissa Aasian maissa tyypillinen korkea valtaetäisyys johtaa usein siihen, että johtajaa kunnioitetaan auktoriteettina, eikä hänen päätöksiään kyseenalaisteta. Johtajaa ei myöskään lähestytä oma-aloitteisesti, jos ei ole aivan pakko.

4.4.2 Ryhmätyöhön vaikuttavat elementit

Jokaisella ihmisellä on oma kulttuurinen taustansa, jonka kautta hän toimii eri tilanteissa. Etenkin ryhmätyössä kulttuurisesta taustasta johtuvat erot voivat vaikuttaa ryhmän toimintaan erittäin paljon. Gardenswarlzin ja Rowen (1993) mukaan on olemassa neljä keskeistä elementtiä, jotka vaikuttavat ryhmätyöhön. Nämä ovat harmonia, sosiaalinen asema, ryhmän tärkeys sekä fatalismin ja ulkoisen kontrollin vaikutus (ks. Appelbaum & Shapiro 1998, 222 – 223.)

Seuraavaksi käsitellään hieman tarkemmin harmoniaa sekä fatalismia ja ulkoista kontrollia. Sosiaalista asemaa on käsitelty jo edellä esim. liittyen tärkeänä osana konfutselaisuuteen. Ryhmän tärkeys kuuluu kollektiivisuuteen, jota on myös jo käsitelty edellä. Ryhmiä pyritään muodostamaan sellaisten ihmisten kesken, jotka ajattelevat asioista samalla tavalla ja heillä on samat arvot. Näin vältetään erimielisyyksiltä ja säilytetään harmonia.

Aasiassa harmoniaa arvostetaan hyvin paljon. Pyritään siihen, että kanssakäyminen on tyyntä ja rauhallista, eikä riidellä julkisesti. Jos erimieli-

syyksiä tulee, niin ne sovitaan epävirallisesti sitä varten olevien verkostojen kautta (vrt. Appelbaum & Shapiro 1998, 222 – 223.)

Etelä-Korean suurlähettiläs kuvaa asiaa näin:

”Korealainen kulttuuri on erittäin hierarkkinen, muodollinen ja homogeeninen. Siinä heijastuvat edelleen konfutselainen käsitys vanhempien ja ylempiarvoisten kunnioittamisesta ja pyrkimys harmoniaan, joka heijastuu konfliktien ja kyseenalaistamisen välttämisenä.”

Kiinalaisessa kulttuurissa asiaan suhtaudutaan hyvin samalla tavalla. Kiinan suurlähettiläs kuvailee asiaa seuraavasti:

”Maltin menettäminen on edelleen voimakas tabu Kiinassa.”

Malesiassa on useamman eri alakulttuurin edustajia, joten tässäkin suhteessa tilanne vaihtelee. Malesian suurlähettiläs kuvaa asiaa seuraavalla tavalla:

”Kiinalaiset ovat pidättyväisiä aluksi. Sitten he ovat hyvinkin tuttavallisia. Malaijit ovat varovaisia, mikä johtunee heidän epävarmuudestaan. Intialaiset ovat ystävällisiä, mutta jollakin tapaa hyökkääviä, mikä johtunee heidän pitkäaikaisesta heikosta yhteiskunnallisesta asemastaan. Kohteliaisuus on silmiinpistävä piirre usein, mutta ei aina.”

Joissakin kulttuureissa uskotaan vahvasti siihen, että kohtalo määrää tulevaisuuden, eikä siihen voi itse vaikuttaa. Tällöin ei edes pyritä ratkaisemaan ongelmia, vaan jätetään ne kohtalon huomaan. Fatalismi yhdistetään usein uskontoon (esim. islam), jossa ihmiset uskovat vahvasti Jumalan tahtoon elämässään. Työpaikalla tämä johtaa usein siihen, että johtaja pitää työntekijää (tai ryhmää) vaikeana ja organisaation työtä sabo-

toivana yksikkönä. Todellisuudessa kyse on kuitenkin kulttuurisesta kasvatuksesta ja uskosta (ks. Appelbaum & Shapiro 1998, 222 – 223; Harris ym. 2004, 392; Lewis 2006, 462 - 463.)

Tällainen fatalismi ja ulkoiseen kontrolliin uskomisen on yleisesti tunnettua kaikkialla maailmassa, myös Aasiassa jossakin määrin. Aasiassa kuitenkin uskotaan myös erilaisiin henkiin (animismi), palvotaan esi-isiä, uhrautaan jumalille, shamanismi on voimissaan ja taikausko myös. Näillä tavoilla pyritään itse aktiivisesti vaikuttamaan siihen, että hyvät henget suojelisivat ihmisiä, jotka muistavat henkiä esim. uhrilahjoin ja rukouksin.

Etelä-Korean suurlähettiläs tulkitsee Etelä-Korean fatalismia seuraavalla tavalla:

”Fatalismi ei käsittääkseni kuulu paikalliseen kulttuuriin. Konfutselainen ja buddhalainen perinne pikemminkin pyrkii manipuloimaan tulevaisuutta, eli otetaan uusi arpalippu, jos ensimmäinen ei sisältänyt sopivaa ennustetta.”

Kiinan suurlähettiläs on samoilla linjoilla Etelä-Korean suurlähettilään kanssa:

”Fatalismi erillisenä selvästi havaittavana ilmiönä ei kuulu kiinalaiseen kulttuuriin. Ongelmanratkaisuun vaikuttaa enemmän hierarkkisuus ja siitä seuraava oma-aloitteisuuden puute.”

Malesialaisia pidetään usein fatalisteina valtion pääuskonnon islamilaisuuden takia (vrt. Harris ym. 2004, 392; Lewis 2006, 462 – 463). Malesian suurlähettiläs ei ole kuitenkaan havainnut fatalismin vaikutusta omassa organisaatiossaan. Eri alakulttuureista tulevilla työntekijöillä ja heidän uskonnoillaan on vaikutusta juuri Malesiassa, joten se saattaa olla syynä siihen, että hän ei ole havainnut fatalismin vaikutusta suurlähetystössä.

Japanin suurlähettiläs toteaa, että fatalismilla ei ole suoranaisesti osaa Japanin kulttuurissa.

4.4.3 Monikulttuurisen johtamisen käytännön ongelmat

Trompenaarsin (1993) ja Smithin, Duganin ja Trompenaarsin (1996) monikulttuurisen johtamisen tutkimuksessa nousi esiin seitsemän kulttuurin ulottuvuutta. Nämä olivat yleismaailmallisuus vs. ryhmän erityiskohtelu, kollektiivisuus vs. yksilöllisyys, affektiivisuus vs. neutraalisuus, erityiset vs. hajautuneet ihmissuhteet, saavutettu vs. arvostettuna pidetty asema, aika jaksona vs. aika synkronoituna sekä kulttuuri sisältä johdettuna vs. kulttuuri ulkoa johdettuna (ks. Berry ym. 2002, 62 – 63; Brooks teoksessa 2003, 275 – 276, Stephens.) Näistä ulottuvuuksista muutamia on käsitelty jo aikaisemmin tässä luvussa.

Yleismaailmallisuus vs. ryhmän erityiskohtelu kuvaa yleisten sääntöjen (esimerkiksi lait) noudattamista vs. joustavuutta sääntöjen suhteen ja sisäpiiriläisten suosimista, joskus jopa lain kustannuksella.

Kiinan suurlähettiläs on havainnut asian kohdemaassaan seuraavasti:

Korkea raja ”sisällä” olevien ja ”ulkopuolisten” välillä (lojaliteetti on vahva sisällä olevien, erittäin heikko ulkopuolella olevien suhteen) sekä sopiminen ja suosinta oikeussääntöjen asemesta.”

Etelä-Korean suurlähettiläs kuvaa paikallisten keskinäisiä suhteita näin:

”Suhdeverkostoissa (syntymäpaikka, koulu ja yliopisto) luodut suhteet ohjaavat ihmisten käyttäytymistä.”

Affektiivisuus vs. neutraalisuus kuvaa sitä, miten tunteita näytetään julkisesti. Joissain kulttuureissa tunteet näytetään hyvin avoimesti ja toisissa kulttuureissa sitä pidetään julkisesti hyvin epäsopivana. Yleisesti Aasian maita pidetään hyvin neutraaleina maina, joissa tunteita ei näytetä julkisesti, vaan ne kuuluvat vain ihmisen henkilökohtaisen elämän piiriin neljän seinän sisälle.

Etelä-Korean suurlähettiläs kuvaa kohdemaansa osalta asiaa näin:

”Yleensä tunteita ei näytetä julkisesti, paitsi kun kyseessä on jokin traaginen tapahtuma, johon nykyään mediapyöritys tuo oman lisänsä esim. kun kuvataan omaisten tuskaa eräissä onnettomuuksissa.”

Malesian suurlähettiläs kertoo omasta kohdemaastaan seuraavalla tavalla:

”Tunteet näytetään julkisesti. Kiinalaistaustaiset ovat pidättyviä, mikä on heillä vanha traditio.”

Edelliseen Malesian suurlähettilään kommenttiin kiinalaisista yhtyen Kiinan suurlähettiläs jatkaa seuraavasti:

”Tunteita ei näytetä julkisesti. Itsehillintä ulkopuolisten suhteen on osa kiinalaisen kulttuurin asettamia vaatimuksia. Kaupunkien nuoremman väestön piirissä on tosin alkanut esiintyä vapaampaa käytöstä.”

Myös Japanin suurlähettiläs toteaa seuraavalla tavalla:

”Eipä juuri näytetä tunteita julkisesti.”

Tältäkin osin Itä-Aasian maiden kulttuurit ovat yhteneviä. Malesiassa taas ollaan affektiivisempia ja tunteet näytetään helpommin myös julkisesti, paitsi vähemmistöön kuuluvien kiinalaisten osalta.

Erityiset vs. hajautuneet ihmissuhteet liittyvät hyvin läheisesti hierarkiaan sekä konfutselaiseen vanhempien ja ylempien arvostukseen. Erityisissä ihmissuhteissa johtajat eivät ole vapaa-ajalla tekemissä alaistensa kanssa ja hajautuneissa ihmissuhteissa ovat. Edellä on käsitelty paljon tätäkin asiaa ja havaittu, että suuri valtaetäisyys johtajien ja alaisten välillä on erittäin tyypillistä Aasian maille. Tästä johtuen ne kuuluvat erityisten ihmissuhteiden piiriin.

Saavutettu vs. arvossa pidetty asema liittyy myös jo aiemmin käsiteltyihin asioihin. Aasian kulttuureissa arvossa pidetty asema on tyypillinen. Asema saavutetaan esim. iän tai sukupuolen vuoksi. Länsimaissa yleisempi, saavutettu asema, taas tulee omien toimenpiteiden tuloksena, kuten esimerkiksi koulutuksen tai työkokemuksen myötä.

Aika jaksona vs. aika synkronoituna vaikuttaa siihen, miten ihmiset suhtautuvat täsmällisyyteen ja aikatauluihin. Yleensä länsimaissa aika nähdään tiettyinä jaksona, jolla on alku ja loppu. Tästä syystä täsmällisyyttä ja aikatauluja pidetään myös tärkeinä. Maissa, joissa aika nähdään synkronoituna, aikaa tuntuu riittävän loputtomasti, eikä täsmällisyydellä ja aikatauluilla ole niin suurta merkitystä.

Viimeinen ulottuvuus, sisältä johdettu vs. ulkoa johdettu ulottuvuus, kuvaa ihmisen ja luonnon välistä suhdetta. Tähän liittyy luonnon kontrollointi oman edun nimissä, sekä toisaalta luonnon kanssa harmoniassa eläminen. Aasialaisille tyypillisenä pidetään sitä, että he pyrkivät elämään luonnon kanssa harmoniassa, mutta markkinatalous on muuttanut sitäkin näkemystä.

4.4.4 Toiminnan luonne

Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961) kulttuuritutkimuksen mukaan on olemassa kuusi eri arvojen pääsuuntausta ja niiden kolme ulottuvuutta (ks. taulukko 1). Niistä useimpia on käsitelty jo ainakin osittain edellä, mutta monikulttuurisen johtamisen kannalta merkittävä suuntaus on vielä ihmisen toiminnan luonne. Se kuvaa sitä miten aktiivisesti ja oma-aloitteisesti ihminen osallistuu toimintaan työpaikallaan sekä yleensäkin kaikissa toiminnoissaan. Toiminnan luonne voi olla joko tekevä, kontrolloiva tai oleva (vrt. Trompenaars & Hamden-Turner 1998, 26; Brooks teoksessa 1999, 256, Stephens; Mendenhall ym. 1995, 301 – 305.)

Tällä toiminnan luonteen suuntauksella ja sen ulottuvuuksilla on myös selvä yhteys esim. konfutselaisuuteen ja sitä kautta organisaation arvojärjestelmään ja hierarkiaan.

Malesiassa konfutselaisuus ei vaikuta näkyvästi kansallisessa kulttuurissa, vaikka kiinalaisten alakulttuurissa sillä saattaakin olla vaikutusta. Malesian suurlähettilään mukaan paikalliset suurlähetystön työntekijät ovat työtätehtävissään oma-aloitteisia.

Japanissa tilanne taas on kulttuurista johtuen hieman erilainen. Japanin suurlähettiläs kuvaa tilannetta japanilaisten työntekijöiden osalta seuraavasti:

”Paikalliset suurlähetystön työntekijät eivät ole oma-aloitteisia, vaan heitä on kannustettava ja rohkaistava jatkuvasti. Välillä yllättyy kuitenkin myönteisesti.”

Kiinan suurlähettiläs toteaa Japanin suurlähettilään tavoin, että kiinalaiset työntekijät eivät ole oma-aloitteisia.

Etelä-Korean suurlähettiläs kertoo korealaisten oma-aloitteisuudesta seuraavalla tavalla:

”Paikalliset suurlähetystön työntekijät ovat kohtuullisen oma-aloitteisia oman toimintakenttensä piirissä. Huolimatta tästä korealaisilta usein puuttuu luova ajattelutapa, ja asioita tehdään tietyn opitun kehyksen puitteissa.”

Malesian suurlähetystössä toimivien paikallisten työntekijöiden voidaan suurlähettilään mukaan sanoa kuuluvan puhtaasti ensimmäiseen ulottuvuuteen (tekevä) Kluckhohnin ja Strodtbeckin taulukossa (vrt. taulukko 1). Japanissa ja Kiinassa taas ulottuvuutena on kolmas ulottuvuus (oleva). Etelä-Koreassa pääosin ulottuvuutena on ulottuvuus numero yksi (tekevä), mutta joissakin tietyissä oma-aloitteisuutta vaativissa tilanteissa myös numero kolme (oleva). Toiminnan luonteeseen vaikuttaa hyvin paljon myös se, miten kauan henkilökunta on ollut töissä suurlähetystössä ja sisäistänyt sen toimintakulttuurin.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteita Etelä-Koreassa, Japanissa, Kiinan kansantasavallassa ja Malesiassa. Tutkimuksen empiria on saatu avoimilla kyselyillä suurlähettiläiltä, jotka toimivat suurlähetystöjen päällikköinä edellä mainituissa kohdemaissa. Tarkoituksena on vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen: Mitkä ovat monikulttuurisen johtamisen haasteet Suomen suurlähetystöissä Aasian kohdemaissa? Vastaamalla tähän tutkimuskysymykseen tarkoituksena on osallistua monikulttuurista johtamista käsittelevään tieteelliseen keskusteluun sekä tuottaa uutta materiaalia monikulttuurisen johtamisen tutkimukseen Suomessa.

Tutkimusaineisto käsittää neljän Suomen suurlähettilään kahteen avoimeen kyselyyn sähköpostin välityksellä antamat vastaukset kohdemaisistaan. Tähän laadulliselle tutkimukselle erikoiseen menetelmään on päädytty siitä syystä, että käytännössä on ollut mahdotonta käydä haastattelemassa heitä kohdemaissaan. Suurlähetystöjen organisaatorakenteena on linjaorganisaatio, jolla on merkitystä tämän tutkimuksen tulosten kannalta. Suuren valtaetäisyyden maissa byrokraattisenakin pidetty linjaorganisaatio on sopivampi ja tutumpi rakenne paikallisille ihmisille, kuin joku muu vapaamuotoisempi ja enemmän oma-aloitteisuutta vaativa rakenne.

Viitekehys on rakennettu kattamaan mahdollisimman hyvin kaikki tärkeimmät ja arvostetuimmat kulttuuritutkimukset sekä monikulttuuriseen johtamiseen liittyvät tutkimukset aina 1960-luvulta alkaen. Tutkimuksessa on pyritty siihen, että teoriaa ja empiriaa peilaamalla toisiinsa ymmärtään tutkimuksen aihetta syvällisemmin. Viitekehysten teorian tarkoituksena on vahvistaa empiriassa esiin tulevia näkökohtia, tai todeta ne tässä tutkimuksessa aikaisemmista tutkimuksista poikkeaviksi.

Tässä luvussa on tarkoituksena yhdistää tutkimuksessa esille tulleet asiat ja antaa vastaus tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen, sekä analy-

soida saatua tulosta. Lopuksi pohditaan vielä jatkotutkimuksen tarvetta sekä annetaan joitakin ehdotuksia tutkimusaiheista, jotka ovat nousseet tätä tutkimusta tehtäessä esiin, mutta joihin ei tiukan rajauksen vuoksi ole ollut mahdollisuutta tarttua tässä tutkimuksessa. Monikulttuurisen johtamisen tutkimus Suomessa on globalisaatiosta ja nopeasta suomalaisten yritysten kansainvälistymisestä huolimatta edelleen vähäistä.

Tässä tutkimuksessa kaikki neljä suurlähettilästä olivat sitä mieltä, että monikulttuurisen organisaation johtaminen on haasteellista johtuen eri kansallisten kulttuurien eroista. He ovat kaikki kokeneet sen käytännössä useassa eri kohdemaassa työskennellessään.

Kansallisen kulttuurin perusteella tehtävä vertailu eri kulttuureista on tapa, jolla kulttuureja voidaan jakaa eri klustereihin niiden ominaisuuksien mukaan. Jakoon vaikuttaa se, että yleensä samassa klusterissa olevilla mailla on yhteinen historia, sukulaiskieli, yhteinen hallitsija menneisyydessä tai ne kuuluvat samaan etniseen ryhmään (ks. kuva 1.) Monella Aasian maalla on yhteisinä edellä mainittuja ominaisuuksia, mutta kuitenkin ne poikkeavat toisistaan hyvin paljon.

5.1 Kansallisen kulttuurin tekijät

Kansallisen kulttuurin syntyminen ja muodostuminen on lukuisten tekijöiden summa. Siihen vaikuttavat mm. kieli, laki, arvot, koulutus, poliittinen systeemi ja uskonto. Nämä jakavat ihmiset myös eri alakulttuureihin (ks. Brooks'n teos 2003, 265 – 266, Stephens; Hofstede 1992, 27 – 28.) Tämän tutkimuksen ja monikulttuurisen johtamisen kannalta kieli, arvot ja uskonto ovat merkittävimmät tekijät.

Kaikissa tämän tutkimuksen neljästä suurlähetystöstä yhteisenä kielenä suomalaisten ja paikallisten työntekijöiden välillä käytetään englantia. Se ei ole kenenkään suurlähetystöissä työskentelevän henkilön äidinkieli, jo-

ten on suuri vaara, että väärinymmärryksiä syntyy (vrt. Hofstede ym. 2002, 17 – 19; Terry 2007, 61). Vaikeuskerrointa lisää vielä se, että kaikki eivät puhu englantiakaan hyvin. Etenkin Kiinan suurlähettiläs piti tätä asiaa suurena haittana omassa työssään.

Merkittävä seikka on myös kielen toinen aspekti. Sen sisältämä kulttuurinen kompetenssi, joka määrittää sen, mitä pitää sanoa ja kuinka sanoa, milloin sanoa, missä sanoa ja miksi sanoa, on erittäin tärkeä (vrt. Hofstede ym. 2002, 17 – 19.) Vieraasta kulttuurista tuleva ihminen ei välttämättä osaa toimia oikein tietyissä tilanteissa, ja hän aiheuttaa tästä syystä hämmennystä paikallisten keskuudessa.

Organisaatioon alkaa muodostua myös alakulttuureja äidinkielen mukaan. Samaa kieltä puhuvat ihmiset muodostavat helposti omia alakulttuurejaan ja näin organisaation yhtenäisyys kärsii. Aineistosta on Etelä-Korean suurlähettilään vastauksen mukaan selkeästi havaittavissa se, että Suomesta lähetettyjen ja kohdemaasta palkattujen työntekijöiden välillä muodostuu ryhmiä kielen mukaan. Samaa äidinkieltä puhuvat työntekijät viihtyvät yhdessä ja puhuvat äidinkieltään, eikä yhteistä kieltä, tässä tapauksessa englantia.

Sanaton viestintä on usein myös erittäin haastavaa vieraasta kulttuurista tuleville ihmisille. Aineiston mukaan kohdemaissa, joissa pyritään säilyttämään harmonia, yritetään negatiiviset asiat välttää sillä, että niitä ei mainita. Usein vain hymyillään sanomatta mitään ja tästä syystä asian todellinen luonne jää arvoitukseksi. Tämä liittyy läheisesti myös siihen perinteeseen, että halutaan säilyttää omat kasvot tai sitten vastapuolen kasvot, jotka hän mahdollisesti menettäisi negatiivisen tiedon myötä.

Sanattomassa viestinnässä myös kieli-, tila- ja aikakäsite ovat merkittäviä (ks. Lasserre 2003, 289). Muista poikkeavana aineistosta nousi esiin Malesia, jossa aika tuntuu olevan venyvää. Työntekijät eivät ole kiireisiä, ei-

vätkä aina niin tehokkaita. Muissa maissa näillä käsitteillä ei havaittu olevan suurta eroa Suomeen verrattuna.

Uskontojen ja yhteiskuntafilosofioiden runsaus Aasiassa on myös merkittävä tekijä kansallisessa kulttuurissa sekä myös alakulttuurien muodostumisessa. Niillä on suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Eri uskontoja Aasiassa ovat esim. buddhalaisuus, hindulaisuus, shintolaisuus, taolaisuus, islam ja kristinusko. Tämän lisäksi konfutselaisuus yhteiskuntafilosofiana on erittäin vahvassa asemassa Itä-Aasian maissa (Etelä-Korea, Japani ja Kiina). Myös animismi, shamanismi ja taikausko muovaavat paikallisia kulttuureja Aasiassa. Kiina on virallisesti ateistinen valtio, mutta konfutselaisuus vaikuttaa siellä voimakkaasti. Konfutselaisuus on itse asiassa Kiinasta lähtöisin (vrt. Harris ym. 2004, 362, 382, 390 – 392, 403; Morrison ym. 1994, 56, 202 - 203, 341; Lewis 2006, 460 – 461.)

Aineiston mukaan Etelä-Koreassa, Japanissa, Kiinassa ja Malesiassa uskonnot ja konfutselaisuus vaikuttavat ihmisten jokapäiväiseen elämään ja käyttäytymiseen. Ne asettavat myös suuria haasteita organisaatioiden toimintaan omilla arvoillaan, tavoillaan ja uskomuksillaan. Heterogeenisessä Malesiassa eri alakulttuurit uskontojen mukaan ovat erittäin vahvoja. Näitä ovat islam, buddhalaisuus ja hindulaisuus. Kiinassa ateistisena valtiona merkittävin asema on konfutselaisella yhteiskuntafilosofialla. Japani on suhteellisen homogeeninen uskontojen suhteen (”syntyä shintolaisena ja kuolla buddhalaisena”). Etelä-Koreassa on Aasian valtiona poikkeuksellisen suuri kristittyjen määrä, joka saattaa helpottaa kanssakäymistä suomalaisen henkilökunnan kanssa.

Monikulttuurisessa johtamisessa uskontojakin enemmän haasteita tuo Itä-Aasiassa kuitenkin konfutselaisuus, jolla on pitkä paikallinen perinne. Konfutselaisuus nousee aineistosta esiin jatkuvasti, koska sillä on merkittävä asema koko yhteiskunnan rakenteiden luojana ja säilyttäjänä. Etelä-Korean, Japanin ja Kiinan suurlähettiläät ovat kaikki yhtä mieltä siitä, että konfutselaisuudella on suuri vaikutus paikallisten ihmisen käyttäytymiseen

ja arvoihin. Kaakkois-Aasiassa sijaitsevan Malesian kansalliselle kulttuurille sillä ei ole merkitystä, vaikka maassa asuukin kiinalaisvähemmistö.

Monikulttuurisen johtamisen kannalta konfutselaisuudessa merkittävää on se, että se ei tunnusta lainkaan tasa-arvoa, vaan siinä painotetaan alemman kuuliaisuutta ylemmälle sekä ylemmän oikeudenmukaisuutta alemmalle. Tämä ylemmän kunnioittaminen luo yhteiskuntaan vahvan hierarkian, josta poikkeaminen on mahdotonta. Hierarkkinen auktoriteettiasema tulee esimerkiksi iän tai perheen arvostuksen mukaan. Auktoriteettiasemaa ei ansaita työllä ja kokemuksella, vaan se saadaan iän mukaan tai kuulumalla tiettyyn ryhmään.

Aineistosta nousi selvästi esiin se, että juuri tämän hierarkian olemassaolo vaikeuttaa työskentelyä monikulttuurisessa organisaatiossa. Nuorta työntekijää ei voi esim. ylentää kokemuksen ja ammattitaidon perusteella parempaan asemaan kuin vanhemmat työntekijät ovat. Hierarkia on pyhä, eikä sitä voi ohittaa. Aseman mukaista kohtelua on noudatettava.

Toinen aineistosta tärkeänä esiin nostettava seikka oli se, että konfutselaisuus tuo mukanaan vahvan suhdeverkoston. Ihmisen elämässä kaikki tärkeät suhteet syntymäpaikan, koulun ja yliopiston jne. mukaan säilyvät läpi elämän. Se on konfutselaisuuden ”hyvä veli” -verkosto, jolla on erittäin vahva ja merkittävä vaikutus yhteiskunnassa. Tämän suhdeverkoston toiminta hyväksytään, vaikka se aiheuttaisi epäoikeudenmukaisia tapahtumia organisaatioissa tai yhteiskunnassa yleensä. Raja ”sisällä olevien” ja ”ulkopuolella olevien” välillä on erittäin selvä ja jyrkkä.

5.2 Kansallisen kulttuurin arvoulottuvuudet

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmiksi arvoulottuvuuksiksi nousivat valtaetäisyys, yksilöllisyys vs. kollektiivisyys sekä konfutselaisuuden dynamiikka (pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen). Hofstede sekä

Schwartz ovat tehneet epäilemättä merkittävimpiä tutkimuksia arvoulottuvuuksista 1900-luvun loppupuolella. Edellä mainitut arvoulottuvuudet, joita tässä tutkimuksessa on tutkittu, ovat suoraan Hofsteden IBM-tutkimuksesta (vrt. Hofstede 1992, 32 – 33, Adler 2002, 61 – 63, Mendenhall 1995, 291 – 294, Chong 2008, 191). Schwartzin arvoulottuvuudet ovat osittain päällekkäisiä Hofsteden havaitsemien arvoulottuvuuksien kanssa (vrt. Licht ym. 2007, 662; Thomas & Inkson 2003, 34 – 35).

Valtaetäisyyttä pidetään yhtenä tärkeimmistä kulttuurin ulottuvuuksista monikulttuurisessa johtamisessa. Sillä on erittäin merkittävä asema myös tämän tutkimuksen kohdemaissa. Tutkimuksen aineistosta nousi esiin se, että korkeasta valtaetäisyydestä johtuen esimiehen toiminta voi muodostua erittäin vaikeaksi, koska hän ei saa palautetta alaisiltaan lainkaan.

Hierarkkinen rakenne, ja se että hierarkiaa ei voi ohittaa, ovat myös erittäin merkittäviä tekijöitä. Organisaation toiminnan kehittämisen kannalta palaute on erittäin tärkeää. Organisaatioissa korkean valtaetäisyyden maissa kommunikaatio on vertikaalista ja tästä syystä usein heikkoa. Työntekijät eivät uskalla lähestyä esimiestään eivätkä esittää kysymyksiä. He myös olettavat saavansa vastaukset kysymyksiinsä ja ohjeet tehtäviinsä esimieheltään, jotta heidän ei itse tarvitse päättää asioista. Silloin ei myöskään ole riskiä menettää kasvojaan virheen sattuessa.

Aasian maissa valtaetäisyys on perinteisesti erittäin korkea, kun taas Euroopassa valtaetäisyys on matala (vrt. taulukko 2.) Taulukon mukaan Kiinassa ja Malesiassa valtaetäisyys oli kaikkein korkein tutkimuksen kohdemaista. Itse asiassa Malesiassa valtaetäisyys on korkein kaikista Hofsteden tutkimuksessa mukana olevista maista. Etelä-Korea ja Japani ovat taulukossa keskipaikkeilla, mutta silti valtaetäisyys on vaikuttava ulottuvuus myös näissäkin maissa.

Aineiston mukaan nousi esille, että Itä-Aasian maissa (Etelä-Korea, Japani ja Kiina) valtaetäisyyden taustalla on hyvin vahvasti konfutselaisuus, jolla

yhteiskuntafilosofiana ovat pitkät perinteet Itä-Aasiassa. Huomattavaa on kuitenkin se, että Malesiassa kansallinen kulttuuri muodostuu monista eri alakulttuureista, eikä konfutselaisuudella ole siellä suurta merkitystä. Siitä huolimatta Malesiassa valtaetäisyys on kaikkein korkein.

Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus on toinen merkittävä arvoulottuvuus tämän tutkimuksen kannalta. Kaikki kohdemaat ovat vahvasti kollektiivisia, kun taas suomalainen kulttuuri on yksilöllinen (vrt. taulukko 2). Aineiston mukaan haasteena on se, että yksilön merkitys on vähäisempi, kuin yhteisön. Tästä johtuu se, että työntekijät kokevat myös koko ryhmän työpanoksen ja tuloksen tärkeämmäksi kuin oman suorituksensa. Kollektiivisuus aiheuttaa myös sen, että samaan kansalliseen kulttuuriin kuuluvat ihmiset kokevat vahvaa solidaarisuutta keskenään. Tästä johtuen pyritään jakautumaan ryhmiin kansallisuuden mukaan. Muodostetaan oma sisäpiiri ja muut ovat ulkopuolisia.

Kaikki neljä suurlähteilästä ovat yhtä mieltä siitä, että kollektiivisuus vaikuttaa erittäin vahvasti heidän kohdemaassaan. Malesia poikkeaa muista maista siinä, että kollektiivisuutta esiintyy eri alakulttuureista (malaijit, kiinalaiset ja intialaiset) tulevien työntekijöiden kesken. Muissa maissa kollektiivisuus esiintyy kansallisen kulttuurin tasolla. Kiinassa myös kommunismilla on ollut suuri merkitys kollektiivisuuden vahvistumisessa.

Konfutselaisuuden dynamiikka eli pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen löytyi Kiinassa Bondin (1987) tekemässä tutkimuksessa. Tästä syystä jotkin arvot ovat osittain länsimaisille ihmisille vieraita. Merkittäviä arvoja ovat peräänantamattomuus, ihmissuhteiden järjestyminen aseman pohjalta ja tämä järjestyksen kunnioittaminen, säästäväisyys ja häpeän tunne (ks. Hofstede 1992, 238 – 242; Hofstede & Hofstede 2005, 210; Brooks teoksessa 2003, 274, Stephens; Heikkilä-Horn & Miettinen 2000, 36.)

Aineiston mukaan monikulttuurisessa johtamisessa merkittävänä tekijänä on se, että ihmissuhteet järjestyvät aseman pohjalta ja saatua asemaa

kunnioitetaan suuresti. Etelä-Koreassa iällä on suuri merkitys arvoasteikossa. Esimies mielletään aina vanhemmaksi henkilöksi, jota arvostetaan ja kunnioitetaan. Nuorempi henkilö ei periaatteessa voi olla vanhemman esimies. Vanhemman henkilön on vaikea ottaa määräyksiä nuoremmalta. Tämä aiheuttaa sen, että hierarkiassa (sekä palkan suuruudessa) tulisi aina ottaa huomioon työntekijän ikä ennen ammattitaitoa ja työkokemusta.

Kiinan aineistosta nousi esiin se, että siellä vaikuttavat sekä kiinalainen kulttuuriperinne, että kommunistinen järjestelmä, jotka molemmat edellyttävät tottelevaisuutta ja määräyksiin alistumista. Kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu vahva hierarkian taju ja sen hyväksyminen. Japanilaisessa, kuten myös muissa Itä-Aasian kulttuureissa, ylempien ja vanhempien ihmisten arvostaminen aiheuttaa myös sen tekijän, että alempiarvoiset eivät arvostele hierarkiassa ylempiarvoisia ja yleensäkin vanhempia ihmisiä. Tästä syystä ongelmia ei tuoda esille eikä niitä siten voida myöskään ratkaista.

Malesialaisessa kulttuurissa konfutselaisuuden dynamiikka vaikuttaa vähäisesti vain kiinalaisten väestön alakulttuurissa. Kansalliseen kulttuuriin sillä ei ole näkyvää vaikutusta.

5.3 Monikulttuurinen johtaminen

Monikulttuurisessa johtamisessa tärkeää on muistaa se, että vaikka henkilöt edustavatkin organisaatiossa itseään, niin taustalla vaikuttavat kuitenkin heidän oman kulttuurinsa näkyvät ja piilevät arvot (ks. Adler 2002, 35 ja 67; Day 2007, 215). Etenkin piilevistä arvoista johtuen merkitykset eivät aina avaudu kulttuurin ulkopuolisille ihmisille. He eivät välttämättä ymmärrä niitä, koska heiltä puuttuu taustatiedot siitä kulttuurisesta kontekstista, jossa paikalliset ovat eläneet ja tietyt merkitykset ovat syntyneet. Tähän vaikuttaa todellisuuden sosiaalinen rakentuminen jokaisen kulttuurin sisällä.

Monikulttuurisia johtajia tutkittaessa tuli esiin kansallisen kulttuurin vaikutus johtamiseen. Etenkin Itä-Aasian maissa konfutselaisuuden vaikutus tulee selvästi esiin. Kunnioitus ja kuuliaisuus vanhempia ja ylempiarvoisia kohtaan vahvistaa hierarkiaa ja estää sen ohittamisen kasvojen menettämisen pelossa (ks. Brooks'n teoksessa 2003, 270 – 271, Stephens.)

Merkittävänä tekijöinä aikaisempien tutkimusten mukaan olivat johtajien asenne hierarkiaa kohtaan, halukkuus ohittaa hierarkia organisaatiossa, johtajien suhteet alaisiin ja johtajien merkitys yhteiskunnassa (vrt. Brooks'n teoksessa 1999, 258 – 259, Stephens; Lasserre 2003, 293).

Hierarkkisen rakenteen merkitys kulttuuriselta pohjalta katsottuna on siinä, että jokainen tietää oman asemansa sekä ne henkilöt, joilla on määräysvalta häneen nähden. Hierarkian ohittaminen on tietyissä kulttuureissa mahdotonta menettämättä kasvojaan. Aineiston mukaan hierarkkisella rakenteella on erittäin tärkeä asema tutkittavissa kohdemaissa. Tosin Etelä-Korean suurlähettilään mukaan organisaation koko vaikuttaa hierarkiaan sekä mahdollisuuteen ohittaa hierarkiassa ylempiarvoisempi henkilö. Pienessä organisaatiossa hierarkia ei välttämättä tule esiin niin vahvana ja selvästi.

Monikulttuurisen johtajan suhteet organisaation työntekijöihin vaihtelevat eri kulttuureissa. Pienen valtaetäisyyden maissa (esim. Suomi) töitä tehdään usein työtovereina asemasta riippumatta, kun taas korkean valtaetäisyyden maissa (esim. tämän tutkimuksen kohdemaat) se ei ole mahdollista. Etelä-Korean suurlähettilään antaman aineiston mukaan monikulttuurisen organisaation johtaja joutuu olemaan enemmän johtaja ja vähemmän työtoveri. Tähän liittyy myös Malesian suurlähettilään toteamus, että toiminnassa pitää yrittää välttää kasvojen menettämistä, ja siksi joutuu joskus käyttämään kiertotietä suoralinjaisen toiminnan sijasta.

Työntekijät saattavat myös olettaa, että johtajalla on vastaus kaikkiin heidän kysymyksiinsä, eikä heidän tarvitse itse tehdä päätöksiä. Aineistosta

nousi esiin myös se, että työntekijöillä on erittäin korkea kynnys kysyä kysymyksiä suurlähettiläältä. Suomelle tyypillistä keskustelevaa työympäristöä ei voi luoda Etelä-Korean suurlähettilään mukaan kulttuurisista eroista johtuen. Japanissa valtaetäisyys on matalampi ja siellä aineiston mukaan keskustellaan asioista yhdessä.

Aineistosta käy ilmi myös se, että Aasiassa harmoniaa arvostetaan erittäin paljon. Julkisia riitoja ja konflikteja vältetään ja asiat pyritään sopimaan rauhallisesti ilman julkisuutta. Maltin menettäminen on tabu Kiinan suurlähettilään aineiston mukaan. Malesian useat alakulttuurit vaikuttavat siihen, että siellä tilanteet vaihtelevat alakulttuurien mukaan.

Fatalismilla on vaikutusta myös monikulttuurisessa johtamisessa. Tutkimuksen maista Malesiassa fatalismilla on kirjallisuuden mukaan vaikutusta, koska siellä pääuskontona on islamin usko (vrt. Harris ym. 2004, 392; Lewis 2006, 462 – 463). Aineiston mukaan se ei kuitenkaan ole vaikuttanut suurlähetystön toimintaan. Muissa tutkimuksen maissa fatalismilla ei ole vaikutusta ihmisten elämään ja työskentelyyn.

Ihmisen toiminnan luonteen ulottuvuudella on kulttuuritutkimuksen mukaan merkitystä ihmisen käyttäytymiseen (vrt. taulukko 1). Toiminnan luonteen ulottuvuus voi olla joko tekevä, kontrolloiva tai oleva. Se kuvaa sitä miten aktiivisesti ja oma-aloitteisesti ihminen osallistuu työpaikkansa toimintaan (ks. Trompenaars & Hamden-Turner 1998, 26; Brooks teoksessa 1999, 256, Stephens; Mendenhall ym. 1995, 301 – 305.)

Aineistosta kävi ilmi se, että toiminnan luonteen ulottuvuuksiin vaikuttaa myös konfutselaisuus ja sitä kautta organisaation arvojärjestelmä ja hierarkia. Japanin ja Kiinan suurlähettiläiden aineiston mukaan paikalliset työntekijät eivät ole oma-aloitteisia eli kuuluvat oleva-ulottuvuuteen. Malesiassa taas työntekijät ovat oma-aloitteisia työssään (tekevä-ulottuvuus). Etelä-Korean suurlähettilään aineistosta käy ilmi, että paikalliset työntekijät voivat olla omissa työtehtävissään oma-aloitteisia, mutta toisaalta aloitteel-

lisuus toimii vain hyvin rajoitetuissa työtehtävissä. Luovuus ja uskalluskin oma-aloitteisuuteen opittujen työtehtävien ulkopuolella saattaa silti puuttua heiltä.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Huolimatta globalisaatiosta ja kansainvälistymisen jatkuvasta kasvusta Suomessa monikulttuurisen johtamisen tieteellinen tutkimus on vähäistä. Kiinnostavia tutkimusaiheita tältä aihealueelta löytyy lukuisia. Lukija voi havaita niitä myös lukiessaan tätä tutkimusta tai lähdeluettelossa mainittua kirjallisuutta. Tämän tutkimuksen lopuksi seuraavana mainitaan myös muutamia tutkimusaiheita, jotka ovat nousseet esiin tätä tutkimusta tehtäessä.

Rajauksissa mainittiin, että organisaatorakenne rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta on hyvä kuitenkin tiedostaa, että tässä tutkimuksessa on kyseessä linjaorganisaatio. Linjaorganisaation byrokraattisuus, etenkin suuren valtaetäisyyden maissa, saattaa jopa helpottaa monikulttuurista johtamista. Tämä haluttiin mainita ja ottaa esille siksi, että sillä näyttää olevan tämän tutkimuksen viitekehyksen sekä empiirisen aineiston perusteella merkitystä monikulttuurisessa johtamisessa. Tämä johdattaa ajatukset myös toiseen tutkimusaiheeseen, jota olisi mielenkiintoista tutkia: Mitkä ovat monikulttuurisen johtamisen haasteet innovatiivisessa yrityksessä? Tämä tietojohdamiseen liittyvä aihe on mielenkiintoinen sen takia, että tarve kommunikointiin innovatiivisessa yrityksessä on täysin erilainen kuin ns. linjaorganisaatiossa.

Toinen tutkimuskohde, joka nousi tämän tutkimuksen aikana esille, oli naisten ja miesten erilaisuus monikulttuurisina johtajina. Kirjallisuudesta nousivat usein esille naisten ja miesten väliset erot, niin johtamisessa kuin asennoitumisessa ja empatiassa eri kulttuureita kohtaan (ks. Hofstede 2001, 278; Mäkilouko 2003, 8.) Yleisesti tuntuu myös olevan vallalla käsitys, että nainen ei voi toimia esimiehenä monikulttuurisessa organisaatios-

sa kaikissa maissa. Olisi mielenkiintoista tutkia monikulttuurisissa organisaatioissa toimivia naisjohtajia maissa, jotka koetaan perinteisesti epätaasa-arvoisina ja maskuliinisina.

Kolmantena mielenkiintoisena aiheena monikulttuurisessa johtamisessa nousi esiin kulttuuriäly. Amerikkalaiset ja kanadalaiset ovat tutkineet sitä hyvin paljon, ja se nousi myös jatkuvasti esiin monikulttuurisen johtamisen kirjallisuudessa. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä. Mitä enemmän monikulttuuristen organisaatioiden esimiehet tietävät kulttuuriälystä, niin sitä paremmin he pärjäävät kanssakäymisessä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Suomessa aihe on vielä hyvin tuntematon.

Neljäntenä tätä tutkimusta tehtäessä nousi esiin kysymys siitä, että miten monikulttuurisen organisaation työntekijät kokevat oman asemansa organisaatiossa ja mitä mieltä he ovat organisaation monikulttuurisesta johtamisesta. Olisi mielenkiintoista vertailla eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kokemuksia samassa organisaatiossa. Tässä tutkimuksessahan paneuduttiin vain suurlähetystöjen päälliköiden kokemuksiin.

Viimeisenä voisi vielä ottaa esiin monikulttuuristen johtajien valintaprosessin eri yrityksissä. Valitaanko monikulttuuriseen organisaatioon esimiehet tutkimalla heidän psykologista soveltuvuuttaan toimia eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa vieraassa kulttuurissa vai otetaanko huomioon vain heidän ammattitaitonsa ja kokemuksensa kyseisessä tehtävässä ja kyseisellä alalla (ks. Mäkilouko 2004, 389; Ward ym. 2003, 177 – 178)? Kuinka ihmisiä koulutetaan tehtävänsä monikulttuurisen organisaation esimiehiksi? Viitekehyksen kirjallisuuden mukaan tutkitaan harvoin sitä, onko henkilö luonteeltaan sopiva monikulttuurisen organisaation esimieheksi. Henkilön luonteen sopivuudella on kuitenkin erittäin suuri merkitys organisaation ja yrityksen tehokkuuden ja tuloksen kannalta.

LÄHDELUETTELO

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). 2007a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus.

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). 2007b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lauri. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. Juva. Werner Söderström Oskeyhtiö.

Adler, Nancy J. 2002 (fourth edition). International Dimensions of Organizational Behaviour. Ohio. USA. South-Western, Thomson learning.

Alasuutari, Pertti. 1994 (toinen painos). Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.

Appelbaum, Steven H. & Shapiro, Barbara. 1998. The management of multicultural group conflict. Team Performance Management, Vol. 4, No. 5, 1998, pp. 211-234. MCB University Press, 1352-7592.

Ardichvili, Alexandre, Maurer, Martin, Li, Wei, Wentling, Tim & Stuedemann, Reed. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. Journal of Knowledge Management. Vol. 10, No. 1, 2006, pp. 94 – 107. Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1367 – 3270.

Ayoun, Baker M. & Moreo, Patrick J. 2008. The influence of cultural dimension of uncertainty avoidance on business strategy development: A cross-national study of hotel managers. International Journal of Hospitality Management 27 (2008) 65-75.

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

Berry, John W., Poortinga, Ype H., Segall, Marshall H. & Dasen, Pierre R. 2002 (second edition). Cross-Cultural Psychology. Research and Applications. Cambridge. UK. Cambridge University Press.

Brooks, Ian. 1999. Organisational Behaviour. Individuals, Groups and the Organisation. Essex. England. Pearson Education Limited.

Brooks, Ian. 2003 (second edition). Organisational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation. Essex. England. Pearson Education Limited.

Chong, Eric. 2008. Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. Journal of Business Research Vol. 61, Issue 3, March 2008, Pages 191 - 200.

Day, Robert. 2007. Developing the multi-cultural organisation: managing diversity or understanding differences? Industrial and Commercial training Vol. 39 No. 4, 2007, pp. 214-217.

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. 1998a. Multicultural Management 2000. Essential cultural insights for global business success. Houston, Texas. USA. Gulf Publishing Company.

Elashmawi, Farid. 1998b. European Business Review. Volume 98, number 4, 1998, pp. 211-216. MCB University Press. ISSN 0955-534X.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998 (kolmas painos). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.

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

Fält, Olavi K. 1992. Japanin ja Kiinan kulttuurihistoriaa. 1992. Turku. Täydennyskoulutus keskus, Turun yliopisto.

Grönfors, Martti. 1982 (toinen painos). Kvalitatiiviset kenttätymenetelmät. Juva. Werner Söderström Osakeyhtiö.

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.

Hatch, Mary Jo. 1997. Organization Theory. Modern, Symbolic and Post-modern Perspectives. New York. USA. Oxford University Press Inc.

Heikkilä-Horn, Marja-Leena & Miettinen, Jukka O. 2000. Kaakkois-Aasia. Historia ja kulttuurit. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.). 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. ATENA kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

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

Hofstede, Gert Jan, Pedersen, Paul B. & Hofstede, Geert. 2002. Exploring Culture. Exercises, Stories and Synthetic Cultures. Boston. USA. Intercultural Press, Inc., a division of Nicholas Brealey Publishing.

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

Hofstede, Geert. 2007. Asian management in the 21st century. Asia Pacific J Manage (2007) 24: 411-420.

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

Junnola, Reijo & Juuti, Pauli. 1997. Arvot ja johtaminen. JTO-tutkimuksia sarja 7. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Juuti, Pauli. 1997 (kolmas painos). Yrityskulttuurin murros. Aavaranta - sarja nro 31. Johtamistaidon Opisto JTO. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki. Edita Publishing Oy.

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

Kyrö, Paula. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampere. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Lasserre, Philippe. 2003. Global Strategic Management. New York. USA. Palgrave Macmillan.

Leskinen, Jaakko (toim.). 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus.

Lewis, Richard D. 2006 (third edition). When Culture Collide. Leading Across Cultures. Boston. USA. London. England. Nicholas Brealey Publishing.

Licht, Amir N., Goldschmidt, Chanan & Schwartz, Shalom H. Culture rules: The foundations of the rule of law and other norms of governance. Journal of Comparative Economics 35 (2007) 659-688.

Mason, Jennifer. 2002 (second edition). Qualitative Researching. UK. SAGE Publications Ltd.

Mendenhall, Mark E., Punnett, Betty Jane & Ricks, David A. 1995. Global Management. USA. Blackwell Publishers, a publishing imprint of Basil Blackwell Inc.

Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael. 1994 (second edition). An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis. USA. SAGE Publications, Inc.

Morgan, Gareth. 1997 (second edition). Images of organization. USA. Sage Publications, Inc.

Morrison, Terri, Wayne A. Conaway & Borden, George A. 1994. How to Do Business in Sixty Countries. Kiss, Bow or Shake Hands. USA. Adams Media Corporation, an F+W Publications Company.

Mäkelä, Klaus (toim.). 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Oy Gaudeamus Ab.

Mäkilouko, Marko. 2001. Leading Multinational Project Teams: Formal, Country Specific Perspective. Tampere. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Julkaisuja 343.

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

Mäkilouko, Marko. 2004. Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. International Journal of Project Management 22 (2004) 387-396.

Möller, Kristian & Svahn, Senja. 2004. Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. Industrial Marketing Management 33 (2004) 219-228.

Schein, Edgar H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Shank, Gary D. 2006 (second edition). Qualitative Research. A Personal Skills Approach. New Jersey. USA. Pearson Education Ltd.

Silverman, David. 2005 (second edition). Doing Qualitative Research. UK. SAGE Publications Ltd.

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

Soares, Ana Maria & Farhangmehr, Minoo & Shoham Aviv. 2007. Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research* 60 (2007) 277-284.

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

Syrjäläinen, Eija, Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (toim.). 2007. *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Terry, Jinsoo. 2007. Motivating a multicultural workforce. *Industrial and commercial training*. Vol. 39, No. 1, 2007, pp. 59-64. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0019-7858.

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

Ting-Toomey, Stella. 1999. *Communicating Across Cultures*. New York. USA. The Guilford Press.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. 1998 (second edition). *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*. New York. USA. McGraw-Hill Companies, Inc.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. 2004. *Managing People Across Cultures*. England. Capstone Publishing Ltd.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki. Tammi.

Töttö, Pertti. 2004. Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere. Vastapaino.

Varto, Juha. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki. Kirjayhtymä Oy.

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

Sähköiset lähteet:

Finnvera (2008). [Verkkajulkaisu]; Saatavissa: <http://www.finnvera.fi>; [Viitattu 18.3.2008].

Tilastokeskus (2008). [Verkkajulkaisu]; Saatavissa: <http://www.stat.fi>; [Viitattu 16.3.2008].

Ulkoasiainministeriö (2008). [Verkkajulkaisu]; Saatavissa: <http://forin.finland.fi>; [Viitattu 29.2.2008].

LIITE 1. Avoin kysely 13.10.2007

1. Kuinka kuvailisitte paikallista kulttuuria?
2. Kuinka paikallinen kulttuuri eroaa suomalaisesta kulttuurista?
3. Mitkä ovat suurimmat eri kulttuurien tuomat haasteet monikulttuurisessa johtamisessa kohdemaassanne?
4. Kuinka ankarasti kulttuurin sääntöjen noudattamiseen suhtaudutaan kohdemaassanne yleisesti?
5. Toimivatko eri kulttuureista tulevat henkilöt yhtenä ryhmänä vai eri kulttuurit erikseen omina ryhminään työyhteisössänne?
6. Voiko suurlähetystön sisäinen kulttuuri mielestänne syrjäyttää ulkoiset kulttuurit työyhteisönne toiminnassa?
7. Mitä positiivista olette havainneet kulttuurieroista johtuen monikulttuurisessa johtamisessa kohdemaassanne?
8. Kertokaa konkreettisia esimerkkejä kulttuurierojen aiheuttamista haasteista monikulttuurisessa johtamisessa.
9. Kuinka kuvailisitte johtamistyyliänne, kun alaisina on ainoastaan suomalaisia henkilöitä?
10. Kuinka nykyisessä kohdemaassanne käyttämänne johtamistyyli eroaa siitä? Miksi?
11. Onko johtamistyylinne aina ollut sama kohdemaasta ja kulttuurista riippumatta?

12. Pyrittekö monikulttuurisen organisaation esimiehenä sopeutumaan kulttuurin asettamiin rajoihin ja hyödyntämään niitä, vai muuttamaan tapoja yhtenäisiksi kulttuurista riippumatta?

13. Lisätietoja. Monikulttuurisessa johtamisessa kohdemaassanne jotain mielestänne tärkeää, mitä ei edellä kysyty.

LIITE 2. Avoin kysely 21.1.2008

1. Onko kohdemaassanne yksilöllinen vai kollektiivinen kulttuuri? Miten se ilmenee työyhteisössänne työskentelevien paikallisten ihmisten keskuudessa?
2. Onko kohdemaassanne matala vai korkea valtaetäisyys (auktoriteetteihin, esimiehiin jne.)? Miten se ilmenee työyhteisössänne?
3. Ovatko paikallisen kulttuurin työntekijänne halukkaita ohittamaan hierarkiassa ylempänä olevan? Jos eivät, niin mistä se mielestänne johtuu?
4. Kuinka paikalliset työntekijänne olettavat Teidän olevan valmistautunut vastaamaan heidän kysymyksiinsä?
5. Vaikuttaako konfutselaisuus kohdemaassanne? Miten se ohjaa ihmisten käyttäytymistä?
6. Miten kohdemaan uskonto vaikuttaa paikallisessa kulttuurissa ja paikallisten työntekijöiden toiminnassa?
7. Kuuluuko fatalismi paikalliseen kulttuuriin? Miten se näkyy käytännössä (esim. ongelmanratkaisussa)?
8. Näytetäänkö kohdemaan kulttuurissa tunteet julkisesti? Jos ei, niin mistä se mielestänne johtuu?
9. Mitkä sukupolvelta toiselle siirtyvät perinteet ovat tärkeimpiä kohdemaan kulttuurissa? Miten ne ilmenevät käytännössä?
10. Vieraassa kulttuurissa väärinymmärtämisen vaara kommunikoinnissa on suuri. Mainitkaa esimerkki tällaisesta tilanteesta.

11. Sanaton viestintä, kieli, tila- ja aikakäsité eroavat eri kulttuureissa. Ker-
tokaa tilanteista, joissa paikallisen kulttuurin toiminta on ollut poikkeavaa
suomalaisen kulttuurin toiminnasta.

12. Mainitkaa esimerkkejä tilanteista, joissa olette yllättyneet asian todelli-
sista merkityksestä.

13. Kuinka kohdemaanne kulttuurissa ihmiset käyttäytyvät julkisessa
kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa?

14. Mikä on kohdemaanne asukkaiden suhde luontoon ja ympäristöön?
Mikä mielestänne vaikuttaa tähän tiettyyn suhteeseen?

15. Onko kohdemaanne kulttuurissa mielestänne tärkeämpää mennei-
syys/nykyhetki vai tulevaisuus/nykyhetki?

16. Ovatko paikalliset suurlähetystönne työntekijät mielestänne oma-
aloitteisia?

17. Kun Teidän näkemyksenne työhön liittyvässä asiassa eroaa paikalli-
sen työntekijän mielipiteestä, niin kuinka toimitte sellaisessa tilanteessa?

18. Työskentelevätkö paikalliset työntekijänne mielestänne saavuttaak-
seen tavoitteita ja edetäkseen urallaan, vai vain sen verran kuin elämiseen
tarvitaan?

19. Mitkä kohdemaanne kulttuurin arvoista vaikuttavat eniten paikallisten
työntekijöiden toimintaan?

20. Mitkä kulttuurien eroista johtuvat tekijät aiheuttavat ongelmia työyhteis-
össänne?

21. Haittaako kommunikaation epätäydellisyys (esim. kielestä ja eri kulttuureista johtuvat erot) mielestänne luottamuksen rakentamista työyhteisössänne? Jos kyllä, niin kuinka se näkyy?
22. Kuinka ongelmatilanteet ratkaistaan paikallisten työntekijöiden kanssa (henkilön kanssa kahden kesken vai ryhmässä keskustellen)?
23. Miten "kasvojen säilyttäminen / menettäminen" vaikuttaa toimintaan kohdemaanne kulttuurissa (esim. ongelmanratkaisussa)?
24. Kuvailkaa suurlähetystöjen arvoja ja toimintaa yleisellä tasolla?
25. Onko suurlähetystö arvostettu ja haluttu työpaikka paikallisille ihmisille? Jos on, niin vaikuttaako se organisaation sopeutumiseen?
26. Onko suurlähetystö toiminnaltaan hierarkkinen? Jos on, niin kuinka se näkyy käytännössä? Helpottaako se vai vaikeuttaako se paikallisten työntekijöiden sopeutumista organisaatioon?

LIITE 3. Suomen edustustoverkko 2007 (Ulkoasiainministeriö, 2008).

