



SUOMALAISTEN EKSPATRIAATTIEN KOMMUNIKAATIO  
TYTÄRYHTIÖSSÄ VENÄJÄLLÄ

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2012  
Sidorova Anna

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälinen kauppa

SIDOROVA, ANNA:

Suomalaisten ekspatriaattien  
kommunikaatio tytäryhtiössä Venäjällä

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 57 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee suomalaisten ekspatriaattien kommunikaatiota venäläisten kollegojen kanssa tytäryhtiössä Venäjällä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia millaista on ekspatriaattien kommunikaatio tytäryhtiössä ja tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää venäläisen työelämän pääpiirteet ja törmäyskohdat suomalaisen työkuulttuurin kanssa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään monikulttuurista kommunikaatiota. Yksi tutkimusala, josta monikulttuurinen kommunikaatio löysi sovelluskohteen, on ekspatriaattien kommunikaatio tytäryhtiöissä. Teoreettisessa osuudessa kuvataan pääasialliset asiat, jotka vaikeuttavat ekspatriaattien kommunikaatiota ja yhteistyötä tytäryhtiöissä. Ne ovat kieli, viestintätyyli, kulttuurierot ja etnosentrismi.

Empiirisessä osuudessa selvitetään sitä, miten kieli, viestintätyyli, kulttuurierot ja etnosentrismi vaikeuttavat suomalaisten ekspatriaattien kommunikaatiota ja yhteistyötä venäläisten kollegojen kanssa tytäryhtiössä Venäjällä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena käyttäen sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkimukseen osallistui yhdeksän ekspatriaattia, joilla on muutaman vuoden työkokemus työskentelemisestä sekä suomalaisessa emoyhtiössä että tytäryhtiössä Venäjällä.

Tutkimus osoitti, että kaikki suomalaiset ekspatriaatit, riippumatta kuinka monta vuotta he ovat työskennelleet Venäjällä ja kuinka hyvin he puhuvat venäjää ja englantia, kohtaavat haasteita kielen, viestintätyylin ja kulttuurierojen takia. Kaikkein eniten kulttuurierot maiden välillä vaikuttavat suomalaisten ekspatriaattien kommunikaatioon tytäryhtiössä Venäjällä, erityisesti venäläisen yhteisön matala tulevaisuuden suuntautuneisuus, matala epävarmuuden välttäminen, matala suoritus-suuntautuneisuus, korkea perhekollektivismi ja korkea valtaetäisyys. Tutkimus osoitti myös, että ennen lähtöä Venäjälle suurella osalla vastaajista ei ollut ennakkoluuloja venäläistä työkuultuuria kohtaan, mutta vuosien varrella melkein kaikki ovat omaksuneet käsityksiä venäläisestä työkuulttuurista.

Asiasanat: monikulttuurinen kommunikaatio, ekspatriaatti, venäläinen työkuulttuuri, ulkomaan työkomennus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

SIDOROVA, ANNA:

Finnish Expatriate's Communication in a  
Subsidiary, in Russia

Bachelor's Thesis in International Trade, 57 pages, 8 appendices

Autumn 2012

## ABSTRACT

---

This thesis deals with communication of Finnish expatriates with their local colleagues in a subsidiary in Russia and at the same time maps out the main features of Russian's working culture in comparison to Finnish working life.

The theoretical section studies international communication in general, and specifically a research field, where international communication has found a practical application - expatriates communication with local colleagues in subsidiaries. The theoretical section examines main obstacles which complicate expatriates communication and cooperation in subsidiaries. They are language, communication style, differences in culture and ethnocentrism.

The empirical section of this thesis studies how language, communication style, cultural differences and ethnocentrism impact Finnish expatriate's communication with their Russian colleagues. The data was collected with a questionnaire, which consisted of multiple-choice questions as well as open questions; thereby the research was based on both quantitative and qualitative methods. The study involved nine expatriates who had or have been working in a subsidiary in Russia during the last few years.

The results show that all expatriates, regardless of their work experiences in the subsidiary and skills in Russian and English languages, face difficulties with communicating with Russian colleagues in a subsidiary due to language, communication style and cultural differences. The study results indicate that the biggest impact on communication is made by cultural differences between countries, especially by Russian cultural features such as low future orientation, low uncertainty avoidance, low performance orientation, high family collectivism and high power distance. The study also shows that before their first working assignment to a subsidiary in Russia most of interviewed expatriates did not have any prejudice about the Russian working culture. However, over the years almost all expatriates have developed some perceptions of the Russian working culture.

Key words: intercultural communication, expatriates, Russian working culture

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Tutkimusaineisto ja menetelmät	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	6
1.5	Tutkimuksen käsitteet ja lyhenteet	7
2	MONIKULTTUURINEN KOMMUNIKAATIO	8
2.1	Monikulttuurinen kommunikaatio ja sen kehittäminen	8
2.2	Empiiriset tutkimukset ekspatriaattien kommunikaatiosta ja yhteistyöstä tytäryhtiöissä	8
3	MONIKULTTUURISEEN KOMMUNIKAATIOON VAIKUTTAVAT ASIAT	11
3.1	Kieli	11
3.2	Viestintätäyly	13
3.3	Kulttuurierot	14
3.4	GLOBE-tutkimus	16
3.4.1	Suoritusuuntautuneisuus	16
3.4.2	Tulevaisuuden suuntaus	17
3.4.3	Itsevarmuus	19
3.4.4	Kollektivismi	20
3.4.5	Sukupuoliegalarismi	22
3.4.6	Ihmissuuntautuneisuus	23
3.4.7	Valtaetäisyys	24
3.4.8	Epävarmuuden välttäminen	25
3.4.9	Suomalaisen ja venäläisen kulttuurin ulottuvuudet	27
3.5	Etnosentrismi	29
4	CASE: SUOMALAISET EKSPATRIAATIT TYTÄRYHTIÖSSÄ VENÄJÄLLÄ	31
4.1	Tutkimuksen toteutus	31
4.2	Kyselyn tulokset ja niiden analysointi	31
4.2.1	Osallistujien taustatietoa	31
4.2.2	Ennakkoluulot	33
4.2.3	Kielen vaikutus kommunikaatioon	33
4.2.4	Viestintätäylyn vaikutus kommunikaatioon	36

4.2.5	Kulttuurierojen vaikutus kommunikaatioon	39
4.3	Johtopäätökset	44
5	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	58

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kansainvälisen liiketoiminnan kasvun myötä yhä useammat ihmiset matkustavat kulttuurirajojen yli ja päivisin kommunikoivat eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa. Ihmiset kohtaavat ongelmia, kun he tapaavat ulkomaalaisia asiakkaita, hallitsevat etnisesti monimuotoisen työvoiman, neuvottelevat sopimukset toisella kielellä ja työskentelevät monikulttuurisissa organisaatioissa. Viimeaikaisesta kansainvälisestä liiketoiminnan kehityksestä johtuen monikulttuurisen viestinnän ymmärtäminen ja hallitseminen ovat yhä tärkeämpiä etuja ihmisille, jotka haluavat saada menestystä kansainvälisessä liiketoiminnassa. (Jameson 2007, 201.) Beamer (1998, 54) on sitä mieltä, että vain onnistunut kansainvälinen johtaja voi olla se henkilö, joka pystyy kommunikoimaan sekä erilaisissa kulttuureissa että useammilla kielillä.

Suomalaiset yritykset alkoivat kansainvälistyä suhteellisesti myöhään, vasta 1980-luvulla. Huolimatta siitä, suomalaisten yritysten kansainvälistymisaste on tällä hetkellä korkea. Perinteisen viennin lisäksi suora sijoitus ulkomaille on tärkeä kansainvälistymisen muoto. Suomalaisissa tytäryhtiöissä ulkomailla työskentelee lähes 400 000 ihmistä. Määrä on kymmenessä vuodessa kolminkertaistunut. Koko yrityssektorin henkilöstöstä noin viidennes ja teollisuudessa jo kaksi viidennestä on ulkomailla. (Kotiranta, Lundan & Ylä-Anttila 2008, 1.)

Venäjä ei ole vain Suomen tärkeä kauppakumppani vaan myös tärkeä suomalaisten yritysten investointikohde (Kauppapolitiikka 2011). Suomen Pankin tietojen mukaan suomalaiset yritykset alkoivat investoida voimakkaasti Venäjälle vuonna 2005. Tuolloin suorien sijoitusten määrä Venäjälle oli samansuuruinen kuin Kiinaan. Vuonna 2011 suomalaisten suorien sijoitusten kanta Venäjälle nousi uuteen ennätykseen, noin 3,2 mrd. euroon. (Suomen Pankki 2012.) Vuonna 2011 Venäjällä toimi kuutisen sataa suomalaisyritystä, joissa työskenteli 50 000 henkilöä (Kauppapolitiikka 2011).

Vuonna 2014 Venäjällä Sotšissa järjestetään talviolympialaiset (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2012a) ja vuonna 2018 Moskova isännöi jalkapallon

MM-kisat (Suomalais-venäläinen kauppakamari 2012b). Lisäksi elokuussa 2012 Venäjästä tuli Maailman kauppajärjestö WTO:n virallinen jäsen (YLE UUTISET 2012). Maailman Pankin tutkimuksen mukaan jäsenyyden jälkeen suorien ulkomaisten sijoitusten määrä lisääntyy Venäjälle ja erityisesti niiden kasvusta tulee myönteinen vaikutus Venäjän talouteen (Simola 2011, 4). Siten voidaan olettaa, että suomalaisten yritysten tytäryhtiöiden määrä Venäjällä kasvaa tulevaisuudessa.

Harris ja Kumra (2000, 604) ovat todenneet, että tytäryhtiön menestyminen riippuu hyvin usein ekspatriaateista (työkomennuksella ulkomailla olevista henkilöistä), jotka emoyhtiö lähettää tytäryhtiöön olettaen, että he selviytyvät sekä työtehtäväongelmista että jokapäiväisen elämän haasteista. Petison ja Johrin (2008, 250) mukaan ekspatriaattien roolin tytäryhtiöissä voi luokitella neljään ryhmään: komentaja, valmentaja, liitin ja kapellimestari eli conductor. Tytäryhtiössä ekspatriaatin rooli on kahdenlainen: hänen pitää täyttää sekä emoyhtiön että tytäryhtiön odotukset ja vaatimukset, jotka yleensä huomattavasti eroavat toisistaan. Työkomennuksella uudessa maassa ekspatriaatti kommunikoi päivisin uusissa työolosuhteissa ja eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa.

Useimmat tutkijat 1990-luvulta lähtien tutkiessaan ekspatriaattien yhteistyötä ja kommunikaatiota tytäryhtiöissä ovat todenneet, että kieli, viestintätyyli, kulttuurierot ja etnosentrismi pääasiallisesti vaikeuttavat ekspatriaattien kommunikaatiota ja yhteistyötä paikallisten kollegojen kanssa tytäryhtiöissä ja niistä seikoista tulee suurimpia haasteita ekspatriaateille.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää suomalaisten ekspatriaattien kommunikaatiota ja yhteistyötä venäläisten kollegojen kanssa tytäryhtiössä Venäjällä ja tutkia seikkoja, jotka vaikeuttavat niitä. Samalla tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa keskeisimmät venäläisen työelämän piirteet ja merkittävimmät työkulttuurilliset törmäyskohdat suomalaisen työkulttuurin kanssa. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat suomalaiset ekspatriaatit, jotka ovat tai olivat työkomennuksella Venäjällä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 133–135) ovat sitä mieltä, että tutkimuksella voi olla neljä tarkoitusta. Ne ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava,

kuitenkin usein tutkimukseen sisältyy useita tarkoituksia. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä, kun taas selittävän tutkimuksen tarkoitus on etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmaan syy-seuraussuhteista. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja ennustava tutkimus ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja.

Tällä tutkimuksella on kuvaileva tarkoitus, sillä tutkimuksessa kuvaillaan suomalaisten ekspatriaattien ja venäläisten työntekijöiden kommunikaation ja yhteistyön keskeisimmät ja kiinnostavimmat piirteet ja tuodaan esille merkittävät eroavaisuudet suomalaisen ja venäläisen työkuulttuurin välillä suomalaisten ekspatriaattien näkökulmasta.

Tutkimuksen aiheen valinta perustuu siihen, että aikaisemmin tästä aiheesta oppinäytetöitä ei ole tehty ja sen lisäksi olen itse erittäin kiinnostunut kahdesta kulttuurista: minulla on venäläinen tausta ja olen asunut Suomessa 5 vuotta.

Tavoitteena on tuottaa käytännönläheinen tutkielma suomalaisille ekspatriaateille, jotka suunnittelevat työkomennusta Venäjälle tai ovat siellä työkomennuksella. Tästä tutkimuksesta he voivat saada tietoa venäläisen työkuulttuurin piirteistä ja haasteista, joita suomalaiset ekspatriaatit yleensä kokevat tytäryhtiössä Venäjällä.

### 1.3 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ekspatriaattien kommunikaatiota Venäjän tytäryhtiössä, siksi tutkimukseen osallistujat on valittu tarkasti. Valitessani osallistujat tutkimukseen otin huomioon seuraavat kriteerit: osallistujalla on Suomen kansalaisuus ja hänen äidinkieltensä on suomi. Hänellä on kokemusta työskentelemisestä sekä suomalaisessa emoyhtiössä että suomalaisessa tytäryhtiössä Venäjällä.

Aluksi halusin toteuttaa tutkimuksen haastatteluna, mutta ekspatriaattien valitsemisen aikana kävi ilmi, että suurin osa vastaajista (kuusi) oli Venäjän tytäryhtiössä ja vain kolme oli emoyhtiössä Suomessa. Sen takia haastattelu oli mahdotonta toteuttaa, ja kysely tuntui olevan sopiva myös sen perusteella, että ekspatriaatit ovat kiireisiä ja he voivat vastata kyselyyn heille sopivana ajankohtana.



Tutkimuksen kyselylomakkeen (liite 1) muodostin vasta sen jälkeen, kun olin tarkasti perehtynyt tutkimuksessa käytettyyn teoriakirjallisuuteen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli kysely, jossa on 7 avointa kysymystä, 11 monivalintakysymystä ja 7 asteikkoihin eli skaaloihin perustavaa kysymystä, sillä aineisto käsiteltiin sekä kvantitatiivisen (määrällisen) että kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimusmenetelmän avulla. Eskolan ja Suorannan (1998, 69–70) mukaan yhden tutkimuksen avulla voi kuvata tutkimuksen kohdetta vain tietyistä näkökulmista, kun taas menetelmien yhdistäminen auttaa tutkijaa syventämään saatavaa tietoa, saamaan laajemman kuvan aiheesta löytämällä useampia näkökulmia ja lisäämään luotettavuutta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tulkitsin kyselyn monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Tulokset havainnollistin kuvioin ja taulukoin. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa olemassa olevaa tilannetta (Hirsjärvi ym. 2007, 130–133). Kyselyn avoimet kysymykset tulkitsin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja selvittää asioiden syitä (Hirsjärvi ym. 2007, 130–133).

Kyselylomakkeen kysymykset jaoin aihepiirin mukaan viiteen osioon: vastaajan taustatiedot, ennakkoluulojen vaikutus kommunikaatioon, kielen vaikutus kommunikaatioon, viestintätyylin vaikutus kommunikaatioon ja kulttuurierojen vaikutus kommunikaatioon. Viimeiset neljä osiota kartoittavat vastaajien omakohtaisia kokemuksia kommunikaatiosta ja yhteistyöstä venäläisten kollegojen kanssa tytäryhtiössä.

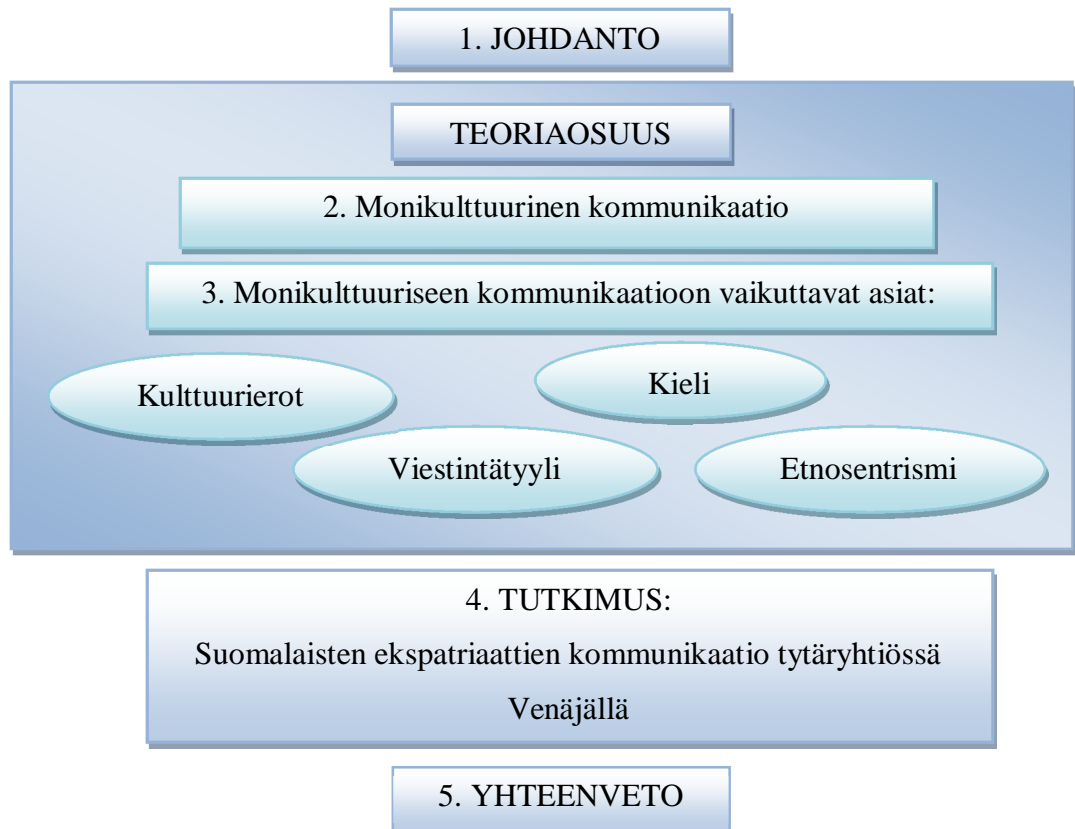
Kulttuurin ulottuvuudet, jotka kuvailevat kulttuurieroja venäläisen ja suomalaisen kulttuurin välillä, valitsin Housen, Hangesen, Javidan, Dorfman ja Guptan (2004) suorittaman GLOBE-tutkimuksen perusteella. Tutkimuksessani käytin vain niitä ulottuvuuksia, joissa GLOBE-tutkimuksen perusteella Venäjän ja Suomen kulttuurit eroavat toisistaan. Ne ovat suoritussuuntautuneisuus, tulevaisuuden suuntaus, sukupuolielägarismi, perhekollektivismi, valtaetäisyys ja epävarmuuden välttäminen. Muita GLOBE-tutkimuksessa käytettyjä ulottuvuuksia (itsevarmuus ja ihmissuuntautuneisuus), joissa maiden välillä ei ole eroja, en käyttänyt tässä tutkimuksessa.

Muissa opinnäytetöissä (Ilina 2010; Puonti 2012), joissa tutkittiin suomalaisen ja venäläisen liike-elämän ja organisaation kulttuurien eroja vastaavasti, käytettiin Hofsteden (2010) tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessani käytin Housen ym. (2004) suorittamaa GLOBE-tutkimusta. Vaikka House ym. (2004) GLOBE-tutkimuksessa käyttivät Hofsteden (1980) tutkimuksen neljää ulottuvuutta (yksilöllisyys vs. kollektiivisuus, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, valtaetäisyys ja epävarmuuden välttämistarve), tutkimusten välillä on muutamia eroja. Hofsteden (1980) tutkimuksen tietokanta kerättiin vuodesta 1963 vuoteen 1979, jolloin Venäjä oli Neuvostoliiton osa. Tietokannan GLOBE-tutkimusta varten House ym. (2004) keräsivät vuodesta 1994 vuoteen 1997, jolloin Venäjä oli jo itsenäinen maa. Sen lisäksi Hofstede (1980) sai tietokantaa haastatteleamalla ainoastaan IBM:n työntekijöitä, jotka pelkästään eivät voi edustaa kaikkia ihmisiä yhteiskunnassa. Housen ym. (2004) GLOBE-tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä kolmesta eri alan yrityksestä: elintarvikkeiden jalostus, rahoituspalvelut ja televiestintäpalvelut. Näin ollen Housen ym. (2004) suorittama GLOBE-tutkimus on Hofsteden (1980) teorian pohjana päivitetty ja laajennettu tutkimus.

Lähteinä teoreettisessa osassa käytin kirjallisuutta ja liiketoiminnan aikakauslehdissä julkaistuja artikkeleita. Tutkimuksen aineiston keräämiseksi lähetin kyselylomakkeen yhdeksälle ekspatriaatille. Tutkimuksen tuloksia vertailin teorian tietoon ja poimin mahdolliset ristiriitaisuudet.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Kuviossa 1 on esitelty työn pää- ja alaluvut.



KUVIO 1: Työn rakenne

Johdannossa esitellään opinnäytetyön tutkimuskohde ja rajaus, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen käsitteet. Toisessa luvussa käsitellään monikulttuurista kommunikaatiota ja esitellään kirjallisuuskatsaus ekspatriaattien kommunikaatiosta tytäryhtiöissä. Kolmannessa luvussa selvitetään ekspatriaattien kommunikaatioon vaikuttavat seikat kuten kieli, viestintätyyli, kulttuurierot ja etnosentrismi. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen päätulokset. Viides luku on opinnäytetyön yhteenveto.

## 1.5 Tutkimuksen käsitteet ja lyhenteet

**Ekspatriaatiksi** kutsutaan nykyisin kotimaansa ulkopuolella toimivaa työntekijää, työharjoittelussa ulkomailla olevaa opiskelijaa ja ylipäänsä ulkomailla työskentelevää (Kotimaisten kielten keskus 2012). Tässä työssä ekspatriaatiksi nimitetään työkomennuksella ulkomailla olevaa henkilöä.

**Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Research Project -tutkimus** on sekä tutkimusohjelma että sosiaalinen kokonaisuus. Housen ym. (2004) suorittamaan GLOBE-tutkimukseen osallistui 61 maasta 170 yhteiskuntatieteilijää, jotka analysoivat sitä, miten kulttuuriarvot vaikuttavat sosiaaliseen, organisaationaaliseen ja johtamisen tehokkuuteen. GLOBE-tutkimuksen päätavoitteena on kehittää empiirisesti perustuva teoria, joka auttaa kuvaamaan, ymmärtämään ja ennustamaan kulttuurin vaikutukset johtamisen ja organisaation prosesseihin. (House ym. 2004, 15.)

**Kommunikaatio** nähdään symbolien käyttönä ja informaation prosessointina. Lähettämällä viestin henkilö manipuloi symbolia, jotta se voisi tavoittaa vastaanottajan halutulla tavalla. Symboli on kirjallista tai suullista kielenkäyttöä. Se voi olla ele, vaatetus, äänenpaino tai jokin merkki. Lähettäjän ja vastaanottajan kulttuuriarvot, mielipiteet ja kommunikoinnin motiivit ovat usein erilaisia, sen takia henkilöt tulkitsevat symboleita hyvin usein eri tavalla. (Szilagyí & Wallace 1987, Lahdensuo 2010, 29 mukaan.)

Housen ym. (2004, 17) GLOBE-tutkimuksessa määrittivät **klusterin** seuraavasti: ”Kulttuurinen samankaltaisuus on suuri yhteiskunnissa, jotka muodostavat klusterin. Kulttuuriset erot kasvavat mitä kauempana klusterit ovat toisistaan”.

## 2 MONIKULTTUURINEN KOMMUNIKAATIO

### 2.1 Monikulttuurinen kommunikaatio ja sen kehittäminen

Monikulttuurinen (kulttuurienvälinen) kommunikaatio eroaa kansainvälisestä kommunikaatiosta siinä, että monikulttuurinen keskittyy mikrotasoon eli viestintään eri kulttuuritaustaisten yksilöiden välillä, kun kansainvälinen kommunikaatio on tiedonkulkua makrotasolla eli maiden välillä (Rogers & Hart 2001, 2). Monikulttuurinen kommunikaatio on tieteenala, jonka kiinnostuksen kohteena on vuorovaikutus yksilöiden ja ryhmien erilaisissa kulttuureissa. Monikulttuurisessa kommunikaatiossa tarkastellaan kulttuurin vaikutusta siihen, miten ihmiset toimivat, tuntevat, ajattelevat, puhuvat ja kuuntelevat. (Dodd 1991, 25.)

Kiinnostus tutkia monikulttuurista kommunikaatiota syntyi Yhdysvalloissa toisen maailmansodan jälkeen. Poliittiset ja taloudelliset olosuhteet muuttuivat niin, että sekä yritykset että valtion laitokset pyrkivät laajentamaan oman toimintansa maailmanlaajuisiksi. Vuonna 1950 perustettiin FSI (Foreign Service Institute), jossa Edward Hall oli keskeinen henkilö. Samana vuonna hän alkoi tutkia kulttuurienvälistä viestintää. Monikulttuurisen viestinnästä Edward Hall kirjoitti artikkelissaan lehdessä ”Scientific America” ja omassa kirjassaan ”The Silent Language” (1952). Hän kirjoitti muun muassa siirtymisestä monokulttuurisesta viestinnästä monikulttuuriseen viestintään, keskittymisestä sanattoman viestintään ja kulttuurin vaikutuksesta viestintään. Vuodesta 1950 alkaen tähän päivään mennessä monikulttuurista ja kansainvälistä viestintää on suurimmaksi osaksi tutkittu Yhdysvalloissa ja Japanissa. Nykypäivänä viestinnän tutkijat yleensä tunnustavat Edward Hallin monikulttuurisen viestinnän tutkimuksen isäksi. (Rogers & Hart 2001, 3-13.)

### 2.2 Empiiriset tutkimukset ekspatriaattien kommunikaatiosta ja yhteistyöstä tytäryhtiöissä

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana monikulttuurisen viestinnän tutkimuksessa on käytännöllisiä piirteitä (Rogers & Hart 2001, 12). Yksi tutkimusala, josta monikulttuurisen viestinnän teoria löysi soveltamisalueen, on ekspatriaattien kommunikaatio ja yhteistyö paikallisten kollegojen kanssa tytäryhtiöissä. Tässä

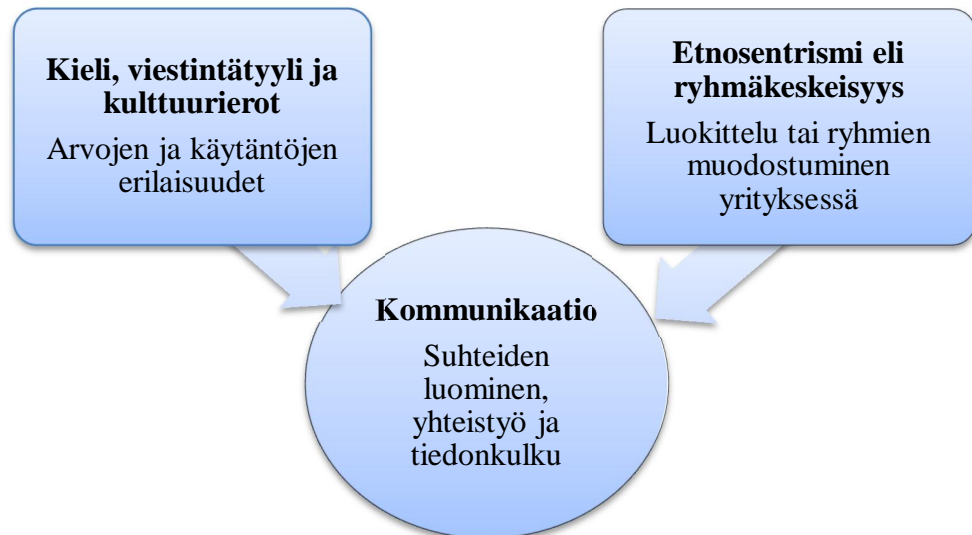
luvussa esitellään tästä aiheesta viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana tehtyjen tutkimusten tuloksia.

Tutkiessaan pohjoisamerikkalaisten ekspatriaattien viestintää eteläkorealaisten kollegojen kanssa tytäryhtiössä Etelä- Koreassa Park, Hwangt ja Harrison (1996) havaitsivat, että ekspatriaatit kokevat enemmän haasteita kommunikaation aikana kuin heidän paikalliset kollegansa. Sen lisäksi tutkijat ovat todenneet, että kieli ja erilaiset kulttuuriarvot pääasiallisesti vaikeuttavat tiedon kulkemisen ekspatriaattien ja paikallisten työntekijöiden välillä.

Welch, Welch ja Piekkari (2005) väittävät, että viestintätyylin, äidinkielen ja kulttuuriarvojen erilaisuudet pääasiallisesti haittaavat ekspatriaattien ja paikallisten työkavereiden kommunikaatiota ja yhteistyötä tytäryhtiössä. He korostavat, että vaikka jokainen niistä on itsessään tärkeä, erityisesti niiden yhdistelmä vaikeuttaa vuorovaikutusta ja on vaikea määrittää sitä, joka niistä on tärkeämpi.

Vahvistuksen siihen löysi Peltokorpi (2007) tutkimuksessaan. Hän esittää, että pohjoismaisille ekspatriaateille Japanissa suurimmat esteet kommunikaatiossa paikallisten tuotannon työntekijöiden kanssa ovat kieli, viestintätyyli ja kulttuurierot maiden välillä. Hänen mukaan keskustelijan englannin kielen taito rajoittaa kommunikaatiota. Jos esimerkiksi yksi keskustelijoista puhuu huonosti yleistä kieltä, mahdollisuus kehittää luottavaiset ja läheiset suhteet on hyvin pieni. Myös hän väittää, että sanaton viestintä häiritsee tiedon kulkemista japanilaisilta työntekijöiltä ekspatriaateille. Japanilaiset käyttävät hyvin usein sanatonta viestintää, sillä erilaiset ei-kielelliset symbolit pitää ottaa huomioon ymmärtääkseen viestin merkityksen oikeasti. Hän on todennut, että japanilaisen kulttuurin piirteistä kaikkein eniten kommunikaatiota vaikeuttaa yrityksen jyrkkä hierarkia. Hän väittää, että erot viestintätyylissä, kulttuurissa ja heikko englannin kielen taito johtavat siihen, että tytäryhtiössä japanilaiset tuotannon työntekijät pyrkivät kommunikoidaan toistensa tai japanilaisten johtajien kanssa eikä pohjoismaisten ekspatriaattien kanssa. Sen seurauksena yritykseen syntyy rinnakkainen tietoverkko. Japanilaiset johtajat toimivat ”siltana” ekspatriaattien ja työntekijöiden välillä. Tiedon kulkemisessa työntekijöiltä ekspatriaatille japanilaiset johtajat joskus suodattavat, lykkäävät tai vääristelevät tietoja.

Lauring (2011) väittää, etteivät ainoastaan kieli, viestintätyyli ja kulttuurierot vaikeuta kommunikaatiota tytäryhtiössä, mutta niiden lisäksi yrityksen sisäinen ilmapiiri pitäisi ottaa huomioon (Kuvio 2).



KUVIO 2: Monikulttuurinen kommunikaatio tytäryhtiössä (Lauring 2011, 238)

Lauring (2011, 248) on todennut, etteivät vain ekspatriaattien ennakkoluulot toisesta työkuulttuurista, vaan myös heidän käsityksensä toisesta kulttuurista, jotka syntyvät ja kehittyvät kommunikaation aikana, ohjeistavat ekspatriaattien käyttäytymistä. Syy siihen on etnosentrismi tai ryhmäkeskeisyys, kun ihmiset uskovat siihen, ettei vain oma kulttuuri eroa muista, vaan myös oman kulttuurin arvot ovat oikeampia ja parempia muihin kulttuureihin verrattuna. Hänen mukaan etnosentrismin käyttäytyminen tyydyttää yksilöiden psykologisia tarpeita, sen lisäksi tällainen käyttäytyminen voisi olla kytköksissä kilpailuun eri kulttuuriryhmien välillä. Hän väittää, että etnosentrismin takia ekspatriaatit usein tekevät vääriä oletuksia tytäryhtiön työntekijöiden kulttuureista ja usein estävät muita kulttuuritaustaisia ihmisiä osallistumasta yhtiön yleisiin vuoropuheluihin, mikä johtaa siihen, että tytäryhtiössä muodostetaan etnisiä ryhmiä. Lauring (2011, 248) on sitä mieltä, että ihmiset, jotka ovat kovan paineen alaisena, osoittavat useammin voimakasta etnosentristä asennetta. Hän huomasi lisäksi tutkimuksessaan, että jatkuvalla yhteistyöllä on myönteinen vaikutus kommunikaatioon. Hänen mielestään kielen, viestintätyylin ja kulttuurierojen lisäksi etnosentrismi vaikeuttaa kommunikaatiota ja yhteistyötä ekspatriaattien ja paikallisten työntekijöiden välillä.

### 3 MONIKULTTUURISEEN KOMMUNIKAATIOON VAIKUTTAVAT ASIAT

Tehtäessä yhteenvedon aiemmin esitetyistä tutkimuksista voi todeta, että kommunikaatioon ja yhteistyöhön ekspatriaattien ja heidän kollegojen välillä tytäryhtiössä vaikuttavat kieli, viestintätyyli, kulttuurierot ja etnosentrismi, eli yhden kulttuurin edustajien käsitys toisesta kulttuurista. Tässä tutkimuksessa niitä seikkoja käytetään selvittämään ja kartoittamaan kommunikaatiota ja yhteistyötä työkomennuksella tytäryhtiössä Venäjällä olevien suomalaisten ekspatriaattien ja heidän venäläisten kollegojensa välillä, ja sen lisäksi pyritään löytämään keskeiset venäläisen työ kulttuurin piirteet.

Seuraavissa luvuissa käsitellään kielen, viestintätyylin, kulttuurierojen ja etnosentrismien vaikutuksia kommunikaatioon ja kartoitetaan mistä aiheutuvia haasteita suomalaisille ekspatriaateille tytäryhtiössä Venäjällä.

#### 3.1 Kieli

*Kielitaito voi tuottaa huomattavaa valtaa niille henkilöille, joilla on tarvittava kielitaito (Welch, Welch & Piekkari 2005, 12).*

Tutkiessaan kielen vaikutusta viestintään kansainvälisessä yrityksessä Welch ym. (2005, 23) ovat todenneet, että monet tutkijat käsittävät kielen yhden kulttuurin elementiksi, vaikka kielellä on oma, ainutlaatuinen vaikutus monikulttuuriseen kommunikaatioon, koska kieli on avain informaation ja tiedon kulkemiseen. Todella usein ekspatriaatti toimii tytäryhtiössä ”tiedonsiltana” emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä, siten ilman yhteistä kieltä tiedon kulkeminen on mahdotonta.

Welch ym. (2005, 13) ovat todenneet, että yrityksessä on kolme kielen tyyppiä (Kuvio 3).





KUVIO 3: Kielen tyypit yrityksessä (Welch ym. 2005, 13)

Arkipäivän puhuttu ja kirjoitettu kieli on kieltä, jota yrityksessä puhutaan arkielämässä sekä virallisissa että epävirallisissa tilanteissa. Lyhenteet, erityisehdot ja termit, joita käytetään tietyssä yrityksessä, ovat tyypillisiä yrityksen kielille. Tekninen, ammatillinen ja tekninen kieli on kieltä, jota puhutaan tietyllä ammattialalla. (Welch ym. 2005, 13.)

Baba, Gluesing, Ratner ja Wagner (2004) väittävät, että vaikka tytäryhtiöissä ekspatriaatti ja paikalliset työntekijät puhuvat englantia, se ei takaa tehokasta viestintää. Ekspatriaatti ja hänen kollegansa tytäryhtiössä voivat ymmärtää viestin merkityksen eri tavalla, koska heillä on erilaiset kulttuuriarvot. Usein se johtaa väärinkäsitykseen ja virheelliseen johtopäätökseen.

Tutkiessaan pohjoismaiden ekspatriaattien kommunikaatiota tytäryhtiössä Japanissa Peltokorpi (2007, 74) osoittaa, että heikko englannin kielen taito vaikeuttaa sekä viestintää että läheisten ja luottavaissuhteiden rakentamista. Esimerkiksi kokouksessa työntekijöille, joilla on heikko englannin kielen taito, on vaikea kommunikoida ja keskustella asioista. Hän mainitsi tutkimuksessaan, että paikalliset työntekijät mieluummin kommunikoivat toistensa, kuin ekspatriaattien kanssa sen tähden, että he puhuvat samaa äidinkieltä.

Monissa kirjoissa ja oppaissa, jotka on tarkoitettu Venäjälle lähteville ihmisille, korostetaan venäjän kielen osaamisen tärkeyttä. Venäläiset haluavat puhua venäjän kieltä ei vain sen takia, että se on äidinkieli, vaan lähinnä siksi, että vasta viime aikoina venäläiset ovat heränneet opiskelemaan vierasta kieltä, erityisesti englantia. Niinpä vain nuoremman sukupolven kanssa kieliongelmiä ei enää esiinny.

(Koponen 2007, 117.) Vuonna 2011 Venäjällä TOEFL (Test of English as a Foreign Language) testin keskimääräinen pistemäärä oli 84, kun Suomessa se oli 95 (TOEFL 2012). Sen takia venäjän kielen osaaminen on ainoa keino solmia luottamussuhteita venäläisten kanssa ja oppia ymmärtämään yhteisöä, sen piirteitä eli venäläisten mentaliteettia, arvomaailmaa, moraalialia ja kulttuuria (Tukiainen 2012).

Suomalais-venäläisen kauppakamarin oppaassa on annettu vinkki Venäjällä työskenteleville ulkomaalaisille asiantuntijoille. Huolimatta siitä, että suurin osa kaupan alan ja tieteellisistä termeistä, joita käytetään Venäjällä, on lainattu englannista, ranskasta tai saksasta, niiden merkitys voidaan tulkita Venäjällä eri tavalla. On viisasta varmistua, että keskustelijat käyttävät termiä samassa merkityksessä.

(Koponen 2007, 117.)

Suurin ero venäläisen ja suomalaisen puhekuulttuurin välillä on se, että venäläiset vieraiden ja tuntemattomien ihmisten kanssa teitittelevät toisiansa. Puhuessaan yli 30-vuotiaan ihmisen kanssa venäläiset käyttävät hyvin usein etu- ja isännimiä. Kun ihmiset tulevat tutummiksi, jompikumpi voi ehdottaa sinuttelua. (NLPIT 2005.)

### 3.2 Viestintätyyli

Hall (1989, 85–117) luokitteli kulttuurit kahteen ryhmään sen perusteella, millä tavalla kulttuurien edustajat ilmaisevat samoja viestejä: sanallisesti tai hiljaisesti. Hän loi käsitteet korkea ja matala konteksti kulttuurista.

Korkean kontekstin viestinnällä tietoa siirretään epäsuorasti eli sanattomasti ja viestien merkitys ymmärretään rivien välistä, esimerkiksi ilmeiden ja eleiden kautta. Matalan kontekstin viestinnällä päinvastoin suurin osa tietoa siirretään puhuen ja harvoin implisiittisesti tai piilossa. Hallin (1989, 91) mukaan minkään maan viestintä ei koostu vain matalan tai korkean kontekstin viestinnän piirteistä. Maiden viestinnässä on sekä matalan että korkean viestinnän piirteitä. Vain joissakin maissa on korkean kontekstin viestinnän piirteitä enemmän kuin matalan kontekstin viestinnän piirteitä tai päinvastoin. Hallin (1989, 91) mukaan matalan kontekstin viestintä on luonteenomaista Yhdysvalloissa, Saksassa ja Pohjoismaissa ja korkean kontekstin viestintä on luonteenomaista Kiinassa. Hall (1989) ei

määrittänyt Venäjän viestinnän piirteitä. Kuitenkin myöhemmin, Hallin teorian perusteella monet tutkijat ovat paljastaneet, että venäläisessä viestinnässä on monia piirteitä, jotka viittaavat siihen, että se on korkean kontekstin ryhmässä (Kulikova 2004, 67).

Venäläinen puhekuulttuuri on erittäin symbolista. Venäläiset käyttävät mielellään puheessa vinkkejä, oletuksia, sanaleikkejä sekä kirjallisuudesta ja runoista lainattuja sitaatteja, joiden ymmärtäminen vaatii sekä kielen että kulttuurin tuntemusta. Suurin huomio kommunikaatiossa kiinnitetään ihmissuhteisiin. Venäläiselle viestinnälle tyypillistä on se, että epävirallinen tyyli on tehokkaampaa kuin virallinen, ja suulliset sopimukset ovat suosittumia kuin kirjalliset. (Kulikova 2004, 68.)

### 3.3 Kulttuurierot

”Kulttuuri on kollektiivinen mielen ohjelmointi, joka erottaa yhden ryhmän jäsenet toisista ryhmistä tai toisista luokista” (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 6.)

Housen ym. (2004, 182) mukaan ”kulttuuri on yhteisön yhteiset motiivit, arvot, uskomukset ja merkittävän tapahtuman tulkinnat, jotka juontavat juurensa yhteisön jäsenten kokemuksista ja kulkevat kautta aikojen sukupolvelta toiselle”.

Monikulttuurisen viestinnän useimmat tutkijat väittävät, että kulttuuri määrittää sitä, miten yhteisön jäsenet koodaavat viestit, mitä keinoja he käyttävät viestien välittämiseksi ja miten he tulkitsevat viestit (Lauring 2011, 232). Gudykunst ja Kim (1997) ovat sitä mieltä, ettei henkilö voi oikeasti tulkita tai ennustaa toisen kulttuuritaustan ihmisten käyttäytymistä ilman oman kulttuurinsa suodatinten ymmärrystä (Lauring 2011, 234). Sen lisäksi Beamer (1998, 55) on todennut, että kommunikaation aikana ongelmat syntyvät, kun viestin vastaanottaja tulkitsee viestin merkitystä oman kulttuurin arvojen avulla, mikä usein johtaa väärinkäsitykseen. Marcuksen ja Linin (1999) mukaan mitä enemmän henkilö oppii toisesta kulttuurista, sitä paremmin hän voi sopeutua siihen ja voi todennäköisemmin ymmärtää viestin merkityksen siten kuin se on tarkoitettu (Lauring 2011, 234). Toisin sanoen monikulttuurinen kommunikaatio onnistuu hyvin eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa vain silloin, kun keskustelijat tietävät sekä omien kulttuurinsa suodattimet että toisen keskustelijan kulttuuripiirteet ja kielen.

Kuvailemalla maiden kulttuurieroja laajasti käytetään Hofsteden tutkimuksesta saatuja tuloksia, sillä hänen työnsä antaa tietoja, jotka perustuvat suureen haastateltujen otokseen suuressa määrässä maita (Carl 2005, 347). Ensimmäisessä kirjassaan ”Culture’s Consequences”, joka julkaistiin vuonna 1980, Hofstede erotti neljä ulottuvuutta, joissa kulttuurit ovat usein erilaisia. Ne ovat *valtaetäisyys, epävarmuuden välttämistarve, yksilöllisyys vs. kollektiivisyys, maskuliinisyys vs. feminiinisyys*. Vuonna 1991 Michael Bondin tutkimuksen perusteella Hofstede lisäsi ”Cultures and Organizations: Software of the Mind” kirjan ensimmäiseen painokseen viidennen ulottuvuuden *lyhyen vs. pitkän tähtäimen orientaatio*. Vuonna 2010 ”Cultures and Organizations: Software of Mind” kirjan kolmanteen painokseen Hofstede lisäsi kuudennen ulottuvuuden *suvaitsevaisuus vs. kahlehdinta*. (Hofstede 2012.)

Carlin (2005, 347) mukaan useimmat tutkijat (Lowe 2001; Sondergaard 2001; Yeh & Lawrence 1995) kritisoivat Hofsteden tutkimuksen tuloksia, ja siihen on muutamia syitä. Ensimmäinen syy on se, että Hofsteden tutkimuksen tietokanta on peräisin 1970-luvun lopulta, ja sen jälkeen monien kulttuurien piirteet ovat muuttuneet. Toinen syy on se, että tutkimuksen tulokset perustuvat ainoastaan IBM:n työntekijöiden vastauksiin. Yhdestä yrityksestä saadut vastaukset eivät siis voi edustaa yhteiskunnan kaikkia ihmisiä. Kolmas syy on se, että on vaikeaa kartoittaa kaikki kulttuurien monimutkaiset koukerot ainoastaan neljän ulottuvuuden avulla.

Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana Housen ym. (2004) suorittama kulttuurieroja ja käyttäytymistä koskeva tutkimus nimetään GLOBE. House ym. (2004) käyttivät GLOBE-tutkimuksessa neljää Hofsteden (1980) ulottuvuutta: yksilöllisyys vs. kollektiivisyys, maskuliinisyys vs. feminiinisyys, valtaetäisyys ja epävarmuuden välttämistarve. He korvasivat Hofsteden (1980) ulottuvuuden maskuliinisyys vs. feminiinisyys sukupuoliegalarismiksi ja itsevarmuudeksi. He jakoivat ulottuvuuden yksilöllisyys vs. kollektivismi perhekollektivismiksi ja instituutiokollektivismiksi. Lisäksi he lisäsivät kolme uuta ulottuvuutta. Niinpä House ym. (2004) GLOBE-tutkimuksessa käyttivät yhdeksää ulottuvuutta. Ne ovat: *suoritussuuntautuneisuus, tulevaisuuden suuntaus, itsevarmuus, sukupuoliegalarismi, ihmisuuntautuneisuus, valtaetäisyys, perhekollektivismi, instituutiokollektivismi ja epävarmuuden välttäminen*.

### 3.4 GLOBE-tutkimus

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin GLOBE-tutkimuksen ulottuvuuksia alkuperäisen lähteen mukaan. GLOBE-tutkimuksessa House ym. (2004) luokittelivat 62 maata jokaisella ulottuvuudella mittaamalla ne kolmeen luokkaan (korkea, keski ja matala -luokkaan). Lisäksi he luokittelivat 62 maata, niiden kulttuurin piirteiden perusteella, 10 kulttuuriklusteriin (Liite 3). Kuitenkin joskus klusterin pisteet ja klusterin yksittäisen maan pisteet eroavat huomattavasti toisistaan. Housen ym. (2004, 178) mukaan GLOBE-tutkimuksessa Venäjä on Itä-Euroopan klusterissa ja Suomi on Pohjoismaiden klusterissa.

#### 3.4.1 Suoritusuuntautuneisuus

Suoritusuuntautuneisuus kuvastaa sitä, missä määrin yhteisö kannustaa ja palkitsee innovaatioita ja tulosten parantamista (House ym. 2004, 239).

Housen ym. (2004, 240) mukaan toisin kuin matalan suoritusuuntautuneisuuden maissa, korkean suoritusuuntautuneisuuden maissa yleensä arvostetaan niitä henkilöitä ja ryhmiä, jotka tuottavat parempia saavutuksia. Tämän seurauksena näissä maissa yleensä keskitytään enemmän tehtäviin kuin ihmisten välisiin suhteisiin.

Housen ym. (2004, 245) mukaan yrityksen suoritusuuntautuneisuus kuvastaa sitä, missä määrin organisaatio keskittyy tavoitteisiin ja tuloksiin ja pyrkii kilpailun ja voittamisen kautta innovaation ja suorituskyvyn jatkuvaan parantamiseen. Taulukkoon 1 on koostettu muutamia eroja korkean ja matalan suoritusuuntautuneisuuden kulttuurien väliltä.

TAULUKKO 1: Korkean ja matalan suoritussuuntautuneisuuden kulttuurien vertailu (House ym. 2004, 260)

Yhteisö, jossa on korkea suoritussuuntautuneisuuden taso	Yhteisö, jossa on matala suoritussuuntautuneisuuden taso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostetaan koulutusta ja kehitystä</li> <li>• Korostetaan tuloksia enemmän kuin ihmisiä</li> <li>• Suhtaudutaan palautteeseen rakentavasti</li> <li>• Arvostetaan suoraa ja selkeää viestintää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostetaan perhettä ja yhteiskunnallisia suhteita</li> <li>• Korostetaan vanhemmuutta ja kokemusta</li> <li>• Nähdään palaute ja arviointi tuomiona</li> <li>• Arvostetaan epäselvää ja hienovaraista kieltä ja viestintää</li> </ul>

Korkea suoritussuuntautuneisuus on Aasian, germaanisen klusterin ja angloklusterin maissa. Matala suoritussuuntautuneisuus on Latinalaisen Amerikan ja Itä-Euroopan maissa. Pohjoismaat ovat keskiluokassa. (House ym. 2004, 220.)

Honkasen ja Mikluhan (1998, 48) mukaan venäläiset alaiset eivät ole tottuneet oma-aloitteisuuteen ja yrittävät harvoin keksiä innovaatioita. Venäjällä sanotaan, että ”iniciativa nakazuema” eli ”aloitus on rangaistava”. Työntekijät ovat tottuneet siihen, että johtajat määrittävät tehtävät ja alaiset ehdottomasti suorittavat ne.

### 3.4.2 Tulevaisuuden suuntaus

Tulevaisuuden suuntaus kuvastaa sitä, missä määrin yhteisö kannustaa ja palkitsee tulevaisuuteen suuntautuvaa käyttäytymistä, kuten suunnittelua (House ym. 2004, 282).

Housen ym. (2004, 285) mukaan korkean tulevaisuuden suuntautuneissa maissa yrityksillä on pitkän aikavälin suunnitelmat sekä joustava ja sopeutuva johtami-

nen. Taulukkoon 2 on koostettu muutamia eroja korkean ja matalan tulevaisuuden suuntautuneisuuden kulttuurien väliltä.

TAULUKKO 2: Korkean ja matalan tulevaisuuden suuntautuneisuuden kulttuurien vertailu (House ym. 2004, 290)

Yhteisö, jossa on korkea tulevaisuuden suuntaustaso	Yhteisö, jossa on matala tulevaisuuden suuntaustaso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritykset tekevät pitkäaikaisia suunnitelmia</li> <li>• Yrityksen hallitus on joustava ja sopeutuva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritykset tekevät lyhytaikaisia suunnitelmia</li> <li>• Yrityksen hallitus joustamaton ja huonosti sopeutuva</li> </ul>

Housen ym. (2004, 220) mukaan korkean tulevaisuuden suuntautuneisuuden maita ovat germaanisen klusterin ja pohjoismaisen klusterin maat. Matalan tulevaisuuden suuntautuneisuuden maita ovat Lähi-idän, Latinalaisen Amerikan ja Itä-Euroopan maat. Housen ym. (2004, 290) mukaan saattaa olla, että Lähi-idän, Latinalaisen Amerikan ja Itä-Euroopan maiden siirtymä olosuhteet tietokantojen keräämisen aikana ovat syy siihen, että niissä maissa on matala tulevaisuuden suuntautuneisuus. Pohjoismaisen klusterin maiden pistemäärät ovat korkeat. Se johtuu siitä, että niissä maissa on poliittisesti pystyvät olosuhteet.

Venäjällä nykypäivään suuntautuneisuus näkyy arkielämässä monella tavalla. Venäläiset pyrkivät elämään nykyhetkessä, ei jossakin ajassa parinkymmenen vuoden päästä. Venäläiset ovat oppineet historiasta, että tulevaisuuteen ei voi luottaa. Venäjällä sanotaan, että ”Proshelden’ i xorsho” eli ”Yksi päivä kulki ja se on hyvä”.

Yksi esimerkki suomalaisen ja venäläisen tulevaisuuteen suhtautumisen eroista on se, että suomalaisen voi motivoida kertomalla tulevaisuuden eduista, kuten eläkkeestä tai muista eduista, jotka hän voi lunastaa vuosien kuluttua. Venäläinen ei

usko siihen. Syynä siihen on se, että viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana venäläistä yhteiskuntaa on riepoteltu voimakkaasti ja yhteisön jäsenet eivät yleisesti luota valtiovaltaan. (NLPIT 2005.) Esimerkiksi elokuussa 1998 ruplan devalvaation takia yhdessä yössä monet venäläiset menettivät säästöjään (Komulainen 2002, 5). Monet pelkäävät nykypäivänä, että taloudelliset tai poliittiset muutokset voivat taas dramaattisesti muuttaa heidän elämäänsä (NLPIT 2005).

### 3.4.3 Itsevarmuus

Itsevarmuus kuvastaa sitä, missä määrin yhteisön jäsenet ovat määrätietoisia, vakuuttavia ja vaativia muita ihmisiä kohtaan (House ym.2004, 395).

Taulukkoon 3 on koostettu muutamia eroja korkean ja matalan itsevarmuuden kulttuurien väliltä.

TAULUKKO 3: Korkean ja matalan itsevarmuuden kulttuurien vertailu (House ym. 2004, 401)

Yhteisö, jossa on korkea itsevarmuuden taso	Yhteisö, jossa on matala itsevarmuuden taso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostetaan jämäkkää, dominoivaa ja kovaa käyttäytymistä</li> <li>• Arvostetaan kilpailua</li> <li>• Arvostetaan menestystä ja kehitystä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käsitellään vakuuttavuutta sosiaalisesti hyväksymiskelvottomana ja arvostetaan vaatimattomuutta ja arkuutta</li> <li>• Arvostetaan yhteistyötä</li> <li>• Arvostetaan ystävällisiä suhteita</li> </ul>

Korkea itsevarmuus on germaanisen klusterin ja Itä-Euroopan maissa. Matala itsevarmuus on pohjosmaisien klusterin maissa. Tässä ulottuvuudessa sekä Venäjä



että Suomi eroavat omasta klusterista, sillä sekä Venäjä että Suomi ovat keskiluokassa. (House ym. 2004, 220).

#### 3.4.4 Kollektivismi

House ym.(2004, 437) jakoivat Hofsteden ulottuvuuden kollektivismiin kahteen ryhmään: instituutiokollektivismi ja perhekollektivismi.

*Perhekollektivismi* määrittää sitä, missä määrin yhteisössä arvostetaan perhesuhteita ja kollektiivin suhteita. *Instituutiokollektivismi* määrittää sitä, missä määrin sosiaaliset ohjelmat ja sosiaaliset instituutit vaikuttavat ihmisten elämään. (House ym. 2004, 437.) Taulukkoon 4 on koostettu muutamia eroja korkean ja matalan kollektivismin kulttuurien väliltä.

TAULUKKO 4: Korkean ja matalan kollektivismin kulttuurien vertailu (House ym. 2004, 441)

Yhteisö, jossa on korkea kollektivismin taso	Yhteisö, jossa on matala kollektivismin taso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäsenet olettavat, että he ovat erittäin riippuvaisia toisistaan organisaatiossa, ja heidän mielestään on tärkeää tehdä henkilökohtaisia uhrauksia täyttämään organisaation velvollisuuksia</li> <li>• Työntekijät pyrkivät kehittämään pitkäaikaisia suhteita eläkkeeseen asti</li> <li>• Organisaatio ottaa vastuun työntekijöiden hyvinvoinnista</li> <li>• Epäsuorat, kompromissiset ja konfliktien välttämiseen pyrkivät kommunikaatiotaktiikat ovat suositeltavia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäsenet olettavat, että he ovat riippumattomia organisaatiosta ja heidän mielestään on tärkeää tuoda ainutlaatuiset taidot ja kyvyt organisaatioon</li> <li>• Työntekijät muuttavat työnantajan omasta halustaan</li> <li>• Organisaatio on ensisijaisesti kiinnostunut työntekijöiden töistä eikä heidän henkilökohtaisista asioista tai perheestä</li> <li>• Suorat, ratkaisukeskeiset ja konfliktinratkaisuun pyrkivät kommunikaatiotaktiikat ovat suositeltavia</li> </ul>

Korkea instituutiokollektivismi on Pohjoismaissa ja Aasian maissa. Matala instituutiokollektivismi on germaanisen klusterin, latinalaisen Euroopan klusterin ja Latinalaisen Amerikan maissa. Venäjä on keskiluokassa. (House ym. 2004, 221.)

Korkea perhekollektivismi on Etelä-Aasian, Lähi-idän, Itä-Euroopan ja Latinalaisen Amerikan maissa. Matala perhekollektivismi on angloklusterin, germaanisen klusterin ja pohjoismaisen klusterin maissa. (House ym. 2004, 222.)

Venäjällä perhekollektivismin juuret johtuvat osittain Neuvostoliiton ajoista, kun tavarat ja elintarvikkeet oli mahdollista saada vain suhteilla, koska kaupoissa oli tavaroita vähemmän kuin mikä oli niiden kysyntä. Verkostojen merkitystä Venäjällä ei siis kannata aliarvioida. Venäjällä suku, ystävät ja liiketuttavat ovat tärkeä turvaverkosto ihmiselle, kun hän yrittää päästä eteenpäin ja hyvään asemaan yhteiskunnassa. (Kookas 2012.) Sen lisäksi Lauren (2008, 120–121) mukaan venäläisille on erittäin tärkeää olla yhdessä perheen ja kavereiden kanssa. Itse eläminen tarkoittaa venäläisille läheisten kanssa olemista. Vahvistuksen siihen voi löytää venäläisestä sanalaskusta: ”Neimej storublej ja imejstodruzej ”eli ”Parempi sata ystävää kuin sata ruplaa”.

Kulikovan (2004, 62) mukaan eräs kollektiivinen piirre venäläisessä työkuulttuurissa on se, että keskustelun aikana kollegat pyrkivät välttämään ristiriitoja ja toisten ihmisten mielipiteiden kritisointia, koska venäläisille hyvä kollektiivisuus on tärkeää, eivätkä he halua pilata suhteita kollegojen kanssa. Usein venäläiset sekoittavat omat tunteensa toista ihmistä kohtaan keskustelun aikana. Keskustelun aikana oikeat ratkaisut eivät ole tärkeimpiä tavoitteita, sen sijaan hierarkkisen aseman noudattaminen ja konfliktien välttäminen on kaikkein tärkeintä.

Toinen voimakas kollektiivinen piirre on se, että venäläiset kommunikoivat mini-ryhmässä. Yrityksissä erityisesti saman osaston työntekijät muodostavat pieniä ryhmiä, joiden jäsenillä on keskenään korkea luottamus ja jäsenet haluaisivat kommunikoida vain toistensa kanssa ja kontaktit muiden kanssa jäävät ryhmän ulkopuolelle. Esimerkiksi yrityksissä johtajilla on yleensä oma kahvihuone ja muilla toimistotyöntekijöillä on omat kahvin- ja teekeittimet osastollaan, sillä johtajat ja muut työntekijät nautiskelevat kahvihetkistä omalla porukalla. Sen lisäksi työpaikalla on tapana juhlia kollegojen merkkipäiviä, ja siihen menee suomalais-

seen työkuultuuriin verrattuna huomattavasti enemmän aikaa. Esimerkiksi päivän-sankari varaa kokoushuoneen, jonne hän kutsuu parikymmentä läheisintä työkave-ria ja kattaa pöytään monipuolisen salaattikokoelman. (NLPIT 2005.)

Tuttujen ja läheisten ystävien kanssa venäläiset puhuvat ystävällisemmin kuin tuntemattomien kanssa. Kuitenkin uusiin ulkomaalaisiin venäläiset suhtautuvat eri tavalla kuin omien ryhmien jäseniin. Venäläiset ovat todella vieraanvaraisia ulkomaalaista kohtaan. Monet länsimaisen kulttuurin edustajat pitävät sellaista käyttäytymistä ärsyttävänä ja iskuna henkilökohtaiselle vapaudelle, koska he arvostavat kaikkein eniten vapautta ja itsenäisyyttä. (Kulikova 2004, 63.)

### 3.4.5 Sukupuoliegalarismi

Sukupuoliegalarismi määrittää sitä, missä määrin yhteisössä jaetaan naisten ja miesten roolit (House ym. 2004, 343).

Housen ym. (2004, 345) mukaan sukupuolten tasa-arvoisessa yhteisössä sukupuoli määrittää vähän naisten ja miesten sosiaalisia rooleja. Korkean sukupuoliegalarismin kulttuurissa miehet ja naiset sopivat yhtäläisesti samanlaisiin rooleihin. Taulukkoon 5 on koostettu muutamia eroja korkean ja matalan sukupuoliegalarismin kulttuurien väliltä.

TAULUKKO 5: Korkean ja matalan sukupuoliegalarismin kulttuurien vertailu (House ym. 2004, 348)

Yhteisö, jossa on korkea sukupuoliegalarismin taso	Yhteisö, jossa on matala sukupuoliegalarismin taso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naisilla on samanlaiset roolit kuin miehillä yhteisön päätöksenteossa ja he työskentelevät usein vironomaisen asemassa</li> <li>• Suurin osa naisista osallistuu työelämään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naisilla ei ole lainkaan tai miehiä pienempi rooli yhteisön päätöksenteossa ja työskentelevät harvoin vironomaisen asemassa</li> <li>• Pieni osaa naisista osallistuu työelämään</li> </ul>

Korkea sukupuoliegalarismi on Itä-Euroopan ja pohjoismaisen klusterin maissa. Matala sukupuoliegalarismi on Lähi-idän maissa. Tässä ulottuvuudessa Suomi poikkeaa pohjoismaisen klusterista, sillä Suomi on keskiluokassa. (House ym. 2004, 225.)

Venäjällä vielä kymmenen vuotta sitten naisen tärkein rooli yhteiskunnassa oli äiti ja vaimo. Nykyään naisen asema on muuttunut ja yhä useammat naiset pyrkivät onnistumaan yhdistäessään kaksi roolia: äidin (vaimon) ja uranaisen roolin. (Koponen 2007, 122.) Monet kansainväliset yritykset Moskovassa työllistävät mieluummin naisia kuin miehiä, koska naiset ovat vastuullisempia ja heillä on laajempi globaalinen visio, kun taas miehet ovat usein kiinnostuneita isoista palkkioista ja nopeista voitoista (Laurén 2008, 72).

Yleensä työpaikalla miespuoliset työkaverit tervehtivät toisiaan kätellen ja naispuolisia työkavereita sekä miehet että naiset tervehtivät sanallisesti tai nyökkäämällä. Kuitenkin liike-elämässä monet naiset käyttävät länsimaisen kulttuurin tapaa kätellä bisneskumppaneita. (Koponen 2007, 127.)

#### 3.4.6 Ihmissuuntuneisuus

Ihmissuuntuneisuus kuvailee, missä määrin yhteisössä kannustetaan ja palkitaan yksilöiden reilua, ystävällistä ja hyvätahtoista käyttäytymistä toista ihmistä kohtaan (House ym. 2004, 564).

Housen ym. (2004, 566) mukaan korkea ihmissuuntuneisuus tarkoittaa huolehtimista toisesta ihmisestä ja hänen avustamista, kun taas matala ihmissuuntuneisuus tarkoittaa omien etujen edistämistä ja huomaavaisuuden puutetta. Matala ihmissuuntuneisuus on tyypillistä maissa, jotka ovat taloudellisesti kehittyneitä ja kaupungistuneita. Taulukkoon 6 on koostettu muutamia eroja korkean ja matalan ihmissuuntuneisuuden kulttuurien väliltä.

TAULUKKO 6: Korkean ja matalan ihmissuuntautuneisuuden kulttuurien vertailu (House ym. 2004, 568)

Yhteisö, jossa on korkea ihmissuuntautuneisuuden taso	Yhteisö, jossa on matala ihmissuuntautuneisuuden taso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perhe, ystävät, yhteiskunta ja vieraat ovat tärkeitä</li> <li>• Hyvätahtoisuus, ystävällisyys, rakkaus ja anteliaisuus ovat etusijalla</li> <li>• Henkilö- ja perhesuhteet ovat yksilöiden suoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oma etu on tärkeä</li> <li>• Nautinto ja mukavuus ovat etusijalla</li> <li>• Yhteiskunnan sosiaaliset ja taloudelliset ohjelmat takaavat yksilöiden hyvinvoinnin</li> </ul>

Korkea ihmissuuntautuneisuus on Etelä-Aasian maissa. Matala on Latinalaisen Amerikan ja germaanisen klusterin maissa. Sekä Venäjä että Suomi ovat matalaluokassa. (House ym. 2004, 227.)

### 3.4.7 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys määrittelee sitä, missä määrin yhteisön jäsenet odottavat ja hyväksyvät, että valta jakautuu epätasaisesti (House ym. 2004, 513).

Housen ym. (2004, 515) mukaan korkean valtaetäisyyden maissa on tyypillistä, että niissä on vähän mahdollisuuksia väittelyyn, keskusteluun ja eriäviin mielipiteisiin. Kysymistä pidetään kritisointina tai syyttämisenä. Matalan valtaetäisyyden maissa autetaan yritysten innovatiivisuutta antamalla mahdollisuuksia osallistua koulutukseen ja rajoittamalla vallan väärinkäyttöä ja korruptiota. Taulukkoon 7 on koostettu muutamia eroja korkean ja matalan valtaetäisyyden kulttuurien väliltä.

TAULUKKO 7: Korkean ja matalan valtaetäisyyden kulttuurien vertailu (House ym. 2004, 517)

Yhteisö, jossa on korkea valtaetäisyyden taso	Yhteisö, jossa on matala valtaetäisyyden taso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiskunnassa on useita luokkia</li> <li>• Valtaa pidetään korruption ja pakotuksen lähteenä</li> <li>• Eri ryhmillä on erilaiset osallistumisoikeudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiskunnassa on suuri keskiluokka</li> <li>• Kaikilla ryhmillä on samanlaiset osallistumisoikeudet</li> </ul>

Korkea valtaetäisyys on Idän ja Afrikan maissa, paitsi Etelä-Afrikassa. Pohjoismaisen klusterin maissa on matala valtaetäisyys, paitsi Suomi, joka on keskiluokassa. Venäjä sijaitsee korkean valtaetäisyyden luokassa. (House ym. 2004, 228.)

Monet länsimaisen kulttuurin edustajat ovat nähneet jyrkän hierarkian venäläisessä yrityksissä suurena haasteena (Kulikova 2004, 64). Vladimir Miklashevskin, joka työskentelee ekonomistina Danske Bankissa, mukaan venäläisissä yrityksissä johtaja on ”tsaari”. Suomessa on päinvastoin: johtaja on alaistaan lähellä, mikä helpottaa tiedonkulkua. (Suomen pääkonsulaatti, Pietari 2011.) Venäjällä sanotaan ”Ty nachalänik ja durak” eli ”Sinä olet pomo minä olen tyhmyri”.

Venäläisissä yrityksissä alaiset noudattavat johtajan määräyksiä (prikaz) ja ohjeistuksia ja ovat harvoin oma-aloitteisia. Johtajat odottavat kunnioitusta alaisilta. Venäläisen johtamisen tyyliin kuuluu muun muassa huutaminen, alaisen nolaaminen muiden edessä ja hyvin selkeä käskyttäminen. (NLPIT 2005.)

### 3.4.8 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen kuvastaa, missä määrin organisaation tai yhteiskunnan jäsenet pyrkivät välttämään tulevaisuuden epävarmuutta sosiaalisten normien, rituaalien ja byrokraattisten käytäntöjen avulla (House ym. 2004, 602).

Taulukkoon 8 on koostettu muutamia eroja korkean ja matalan epävarmuuden välttämisen kulttuurien väliltä.

TAULUKKO 8: Korkean ja matalan epävarmuuden välttämisen kulttuurien vertailu (House ym. 2004, 609)

Yhteisö, jossa on korkea epävarmuuden välttämisen taso	Yhteisö, jossa on matala epävarmuuden välttämisen taso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• On tapana olla pikkutarkka ja kirjoittaa ylös kaikki päätökset kokouksessa</li> <li>• Vain kirjallisella sopimuksella on lainmukainen oikeus</li> <li>• Yhteisön jäsenet osoittavat vahvaa vastuuta muutokseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ollaan vähemmän huolissaan järjestyksestä ja asiakirjojen ylläpitämisestä, usein ei dokumentoida päätöksiä kokouksen aikana</li> <li>• Luotetaan sanaan mieluummin kuin kirjalliseen sopimukseen</li> <li>• Yhteisön jäsenet osoittavat vähemmän vastuuta muutokseen</li> </ul>

Korkean epävarmuuden välttämisen kulttuureja ovat pohjoismaisen klusterin ja germaanisen klusterin maat. Matalan epävarmuuden välttämisen kulttuureja ovat Lähi-idän, Latinalaisen Amerikan ja Itä-Euroopan maat. (House ym. 2004, 230.)

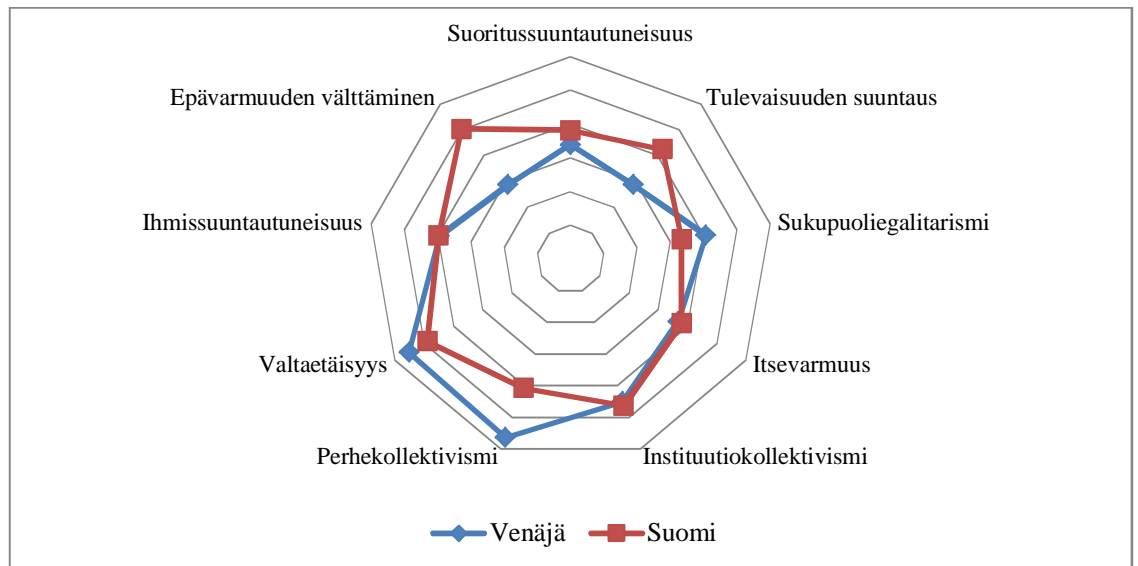
Venäjällä epävarmuudet ja ympäristön riskit vältetään sosiaalisten verkostojen ja henkilösuhteiden hyödyntämisen avulla (Kosonen 2008, 101). Sananlasku ”Parempi sata ystävää kun sata ruplaa”, osoittaa, että Venäjällä on kaikkein tehokkainta omistaa ystäviä. Bäckmanin (1997, 105) mukaan Venäjällä liike-elämässä henkilösuhteiden avulla saadaan tietoja, ennakoitaan riskejä, luodaan uusia suhteita, arvioidaan liikekumppaneita ja vaihdetaan palveluja.

Kovalevan (2007, 100) mukaan epävarmuuden välttäminen venäläisessä yhteiskunnassa ilmenee seuraavina seikkoina: (1) ihmissuhteet ovat tärkeämpiä kuin säännöt tai lait ja saadakseen suojelua henkilön pitää kuulua ryhmään ja hänellä pitää olla hyviä ystäviä (2) venäläisessä yhteiskunnassa ei saa luottaa toisen ryhmän jäseniin eikä erityisesti vaikutusvaltaisempien ryhmien jäseniin.

Kuitenkin Kosonen (2008, 102) on sitä mieltä, että Venäjällä kilpailun kasvaessa ihmissuhteita ei enää pidetä niin arvokana kuin aikaisemmin, koska ihmissuhteet tuovat tehottomuutta ja liiketoiminta saattaa vahingoittaa ystävyyttä. Esimerkiksi aikaisemmin suhteilla palkattu työntekijä oli vaikea irtisanoa, vaikka hänen työnantaja ei ollut tyytyväinen hänen työsuorituksiinsa. Nykyään työsuoritukset ovat kaikkein tärkeimpiä, vaikka yhteisöllisyydellä on edelleen merkittävä osa venäläisessä yrityksessä.

### 3.4.9 Suomalaisen ja venäläisen kulttuurin ulottuvuudet

Kuviossa 4 ja taulukossa 9 esitetään Housen ym. (2004) mukaan GLOBE-tutkimuksen suomalaisen ja venäläisen kulttuurin yhdeksän ulottuvuutta.



KUVIO 4: Suomalaisen ja venäläisen kulttuurin ulottuvuuksien vertailu (House ym. 2004, 220–230)



TAULUKKO 9: Suomalaisen ja venäläisen kulttuurin ulottuvuuksien pistemäärät  
(House ym. 2004, 220–230)

Ulottuvuus	Venäjä	Luokka	Suomi	Luokka
Tulevaisuuden suuntaus	2,88	Matala	4,24	Korkea
Epävarmuuden välttäminen	2,88	Matala	5,02	Korkea
Perhekollektivismi	5,63	Korkea	4,07	Matala
Suoritusuuntautuneisuus	3,39	Matala	3,81	Keski
Sukupuoliegaltarismi	4,07	Korkea	3,35	Keski
Instituutiokollektivismi	4,5	Keski	4,63	Korkea
Valtaetäisyys	5,52	Korkea	4,89	Keski
Ihmissuuntautuneisuus	3,94	Matala	3,96	Matala
Itsevarmuus	3,68	Keski	3,81	Keski

Housen ym. (2004) GLOBE- tutkimuksessa Venäjä sai kaikkein matalimmat pisteet tulevaisuuden suuntautumisesta ja epävarmuuden välttämisestä. Suoritusuuntautuneisuus ja ihmissuuntautuneisuus näyttävät matalina venäläisessä kulttuurissa. Venäjä sai korkeat pisteet perhekollektivismista, valtaetäisyydestä ja sukupuoliegaltarismista. Venäjä sai keskipisteet itsevarmuudesta ja instituutiokollektivismista.

Housen ym. (2004) GLOBE- tutkimuksessa Suomi sai korkeat pisteet tulevaisuuden suuntautumisesta, instituutiokollektivismista ja epävarmuuden välttämisestä. Suomalaisessa kulttuurissa on tyypillistä matala perhekollektivismi ja ihmissuuntautuneisuus. Suoritusuuntautuvaisuudesta, sukupuoliegaltarismista, itsevarmuudesta ja valtaetäisyydestä Suomi sai keskimääräiset pisteet.

Housen ym. (2004) GLOBE-tutkimuksen perusteella suomalaisen ja venäläisen kulttuurin välillä suurin ero on tulevaisuuden suuntautumisessa, perhekollektivismissa ja epävarmuuden välttämässä. Neljässä ulottuvuudessa kulttuurin välillä on vähäisiä eroja. Ne ovat suoritussuuntautuneisuus, sukupuolielitarismi, instituutiokollektivismi ja valtaetäisyys. Kahdessa ulottuvuudessa suomalaisen ja venäläisen kulttuurit eivät poikkea toisistaan. Ne ovat itsevarmuus ja ihmissuuntautuneisuus. Venäjän yhteisökulttuurista voi sanoa, että se on suomalaista perhekollektiivisempi mutta huomattavan harvoin tulevaisuuteen suuntautunut ja Venäjällä Suomeen verrattuna hieman pyritään välttämään epävarmoja tilanteita.

### 3.5 Etnosentrismi

Etnosentrismi tarkoittaa ryhmäkeskeisyyttä, eli sitä, että ihmiset pitävät oman kulttuurin arvoja oikeana ja parempana muiden kulttuuriin verrattuna. Etnosentrismi on olennaista ihmisille, koska jokainen ihminen on syntynyt ja kasvanut jossakin kulttuurissa, jonka kulttuuriarvoja elämän aikana hän pitää ”maailman keskipisteenä” ja oman kulttuurinsa arvojensa mukaan hän usein arvioi muita kulttuureja. (Bennett 2004, 1.)

Salakan (2002, 1944) mukaan jotkut tutkijat pitävät stereotyyppioita etnosentrismin osana, ja stereotyyppioiden kautta ihmiset osoittavat etnosentristä asennetta (Alho, Raunio & Virtanen 1988, 33–34, 51–52, 59–60).

Salo-Leen, Malmbergin ja Halinojan (1996, 17) mukaan ”stereotyyppiat ovat – vastoin yleisiä oletuksia – väistämättömiä ja välttämättömiä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Niiden avulla hahmotamme maailma ja ne auttavat meitä ennakoimaan ja selittämään toisten käyttäytymistä”.

Haapaniemin, Moijasen ja Muradjan (2003, 14–15) mukaan esimerkki suomalaisien stereotyyppioista venäläistä kulttuuria kohtaan on ”venäläiset ovat laskoja” tai ”venäläiset ovat avoimia ja iloisia juhlijoita”. Haapaniemin ym. (2003, 14–15) mukaan vain myönteiset stereotyyppiat voivat auttaa vieraan ihmisen lähestymistä, sillä vain ne kuvailevat siitä, minkälaisia todennäköisesti ovat ihmiset tietyssä ryhmässä. Haapaniemin ym. (2003, 14–15) väittävät että, jos ihmisillä on negatiivisia stereotyyppioita toista kulttuuria kohtaan, esimerkiksi suomalaisen mielessä on

stereotypia laiskasta, varastelevasta, valehtelevasta venäläisestä ihmisestä, tällaiset stereotypiat voisivat heijastua ulospäin suomalaisten ja venäläisten välisessä kanssakäymisessä.

## 4 CASE: SUOMALAISET EKSPATRIAATIT TYTÄRYHTIÖSSÄ VENÄJÄLLÄ

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

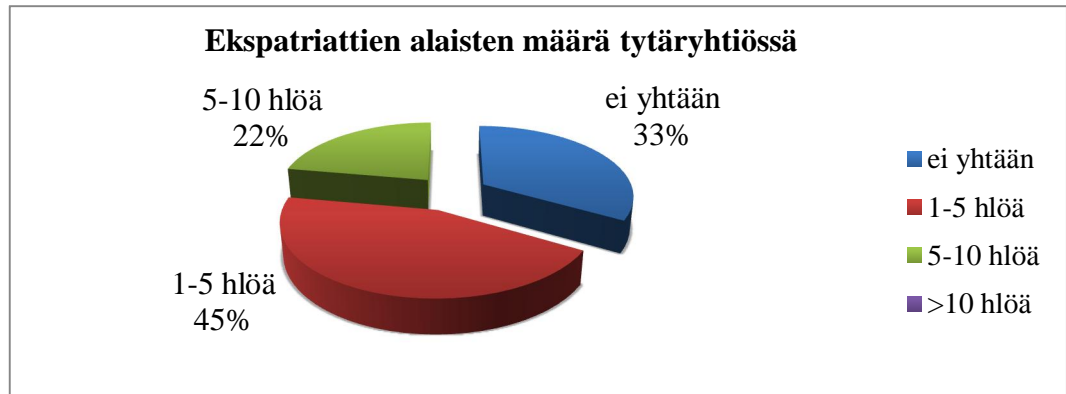
Tutkimusaineiston keräsin kyselyn avulla. Pystyin löytämään vain yhdeksän ekspatriaattia, jotka suostuivat osallistumaan kyselyyn, ja heille lähetin kyselyn viikoilla 27 ja 28 kesällä 2012. Kaikilla ekspatriaateilla oli kiireinen aikataulu, joten kysely oli mahdollista toteuttaa vain sähköpostitse. Kyselyn liitteessä lähetin saatekirjeen (liite 2), jossa kerroin tutkimuksen tekijästä, aiheesta ja tavoitteista. Kyselyn suoritushetkellä kuusi ekspatriaattia oli Venäjän tytäryhtiössä ja kolme oli emoyhtiössä Suomessa. Kyselylomakkeeseen vastasivat kaikki yhdeksän ekspatriaattia. Osallistujat vastasivat huolellisesti kaikkiin kysymyksiin, jotka ovat lomakkeen alussa, ja useimmat lomakkeen lopussa olevat kysymykset monet ekspatriaatit jättivät ilman vastausta. Monilta vastaajilta sain hyvin yksityiskohtaiset vastaukset avoimiin kysymyksiin, kun toisilta sain todella lyhyet vastaukset, esimerkiksi ”Kyllä” tai ”Ei”.

### 4.2 Kyselyn tulokset ja niiden analysointi

#### 4.2.1 Osallistujien taustatietoa

Kyselyn ensimmäinen osaa koostuu kysymyksistä, jotka antavat tietoa kyselyn osallistujien taustasta.

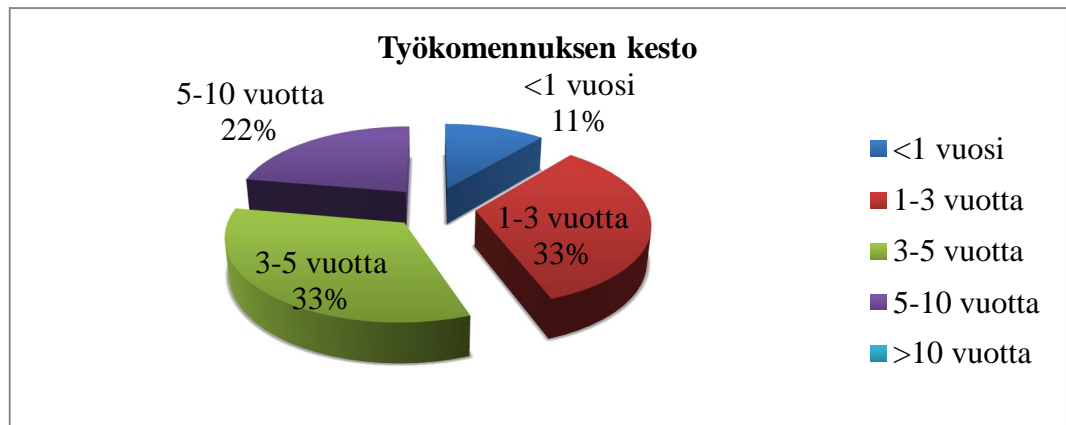
Osallistujat työskentelevät samassa yrityksessä, mutta eri osastoilla: yksi ekspatriaattia työskentelee tietotekniikan osastolla, yksi logistiikan osastolla, yksi taloushallinnon osastolla, kolme tuotannon osastolla ja kolme toimitusketjun hallinnan osastolla. Kuvio 5 havainnollistaa ekspatriaattien alaisten määrän Venäjän tytäryhtiössä.



KUVIO 5: Ekspatriattien alaisten määrä tytäryhtiössä Venäjällä

Kuviosta 5 ilmenee, että suurella osalla vastaajista (67 %) on alaista tytäryhtiössä: 4 (45 %) ekspatriaatilla on 1-5 alaista Venäjällä ja 2 (22 %) ekspatriaatilla on 5-10. Kolmella (33 %) ekspatriaatilla ei ole yhtään alaista.

Kuvio 6 havainnollistaa ekspatriattien työkomennuksen keston tytäryhtiössä Venäjällä.



KUVIO 6: Ekspatriattien työkomennuksen kesto Venäjän tytäryhtiössä

Kuviosta 6 näkyy, että 3 (33 %) vastaajaa on työskennellyt Venäjän tytäryhtiössä 1-3 vuotta, sama määrä eli 3 (33 %) on työskennellyt siellä 3-5 vuotta, 2 (22 %) vastaajaa 5-10 vuotta ja vain yksi (11 %) vastaaja lähti tytäryhtiöön vuonna 2011

elokuussa eli hän on työskennellyt siellä vajaan vuoden. Kukaan ei ole työskennellyt tytäryhtiössä enemmän kuin 10 vuotta.

Vain yksi (11 %) vastaaja puhuu huonosti venäjää, kolme (33 %) puhuu venäjää keskitasolla ja viisi (56 %) puhuu sujuvasti. Kaikki osallistujat (n=9) puhuvat englantia sujuvasti ja jokaiselle (n=9) suomi on äidinkieli.

#### 4.2.2 Ennakkoluulot

Kyselyn toinen osaa koostuu kysymyksistä, jotka antavat tietoa osallistujien ennakkoluuloista venäläistä työkuultuuria kohtaan.

Vain yksi ekspatriaatti vastasi, että hänellä oli ennakkoluuloja ennen ensimmäistä lähtöä Venäjälle. Hän luuli, että venäläisiä ei saa uskoa. Kun hän oli työskennellyt Venäjän tytäryhtiössä jonkin aikaa, hänen mielipiteensä muuttui päinvastaiseksi. Muut osallistujat (n=8) vastasivat, että heillä ei ollut suuria ennakkoluuloja venäläistä työkuultuuria kohtaan ennen Venäjälle lähtöä, mutta työskennellessään Venäjällä, he (n=8) ovat muuttaneet mielipiteitään. Vain kolme vastaaja kommentoi:

*En muista, mitä ennakkoluuloja minulla oli, mutta muistan että työkavereilla oli hyvin vahvat (usein negatiiviset) ennakkoluulot. Aluksi en ollut samaa mieltä, mutta ikäväkseni olen vuosien mittaan omaksunut samat ajatustavat venäläisten tavasta työskennellä.*

*Venäjällä ihmiset ovat paljon vähemmän homogeenisia kuin Suomessa – Venäjän kansa koostuu niin monista eri kulttuureista.*

*Olen avoin, mutta joskus en voi ymmärtää venäläisen ajattelutapaa, varsinkin vanhuksien.*

Jokaisella, joka vastasi avoimeen kysymykseen, on oma käsityksensä venäläisestä työkuultuurista.

#### 4.2.3 Kielen vaikutus kommunikaatioon

Kyselyn kolmas osaa koostuu kysymyksistä, jotka antavat tietoa kielen vaikutusta kommunikaatioon ekspatriaattien näkökulmasta.

Taulukko 10 havainnollistaa, kuinka usein ekspatriaatit kokevat haasteita kielitaidon puutteesta johtuen. Sen arvioin omalla asteikolla (1= ei koskaan, 2=harvoin, 3=joskus, 4=usein, 5=aina).

TAULUKKO 10: Haasteita kielitaidon puutteesta johtuen

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Haasteita kielitaidon puutteesta johtuen	0	2	5	2	0	3

Taulukosta 10 ilmenee, että 2 (22 %) vastaajaa usein kokee haasteita kielestä, 5 (56 %) vastaajaa joskus ja vain 2 (22 %) harvoin. Vastausten keskiarvo on 3, eli keskimäärin ekspatriaatit kokevat joskus haasteita kielitaidon puutteesta johtuen.

Kysymykseen ” Onko välttämätöntä osata venäjää tytäryhtiössä vai englannin osaaminen ihan riittävää?” kaikki n=9 vastasivat, että venäjän kielen osaaminen on välttämätöntä ja kolme kommentoi:

*Moskovan ja Pietarin toimistossa työskenteelijät puhuvat erittäin hyvin englantia, kun pienissä kaupungeissa, joissa sijaitsee tuotantopisteitä, työntekijät puhuvat harvoin englantia ja venäjän osaaminen siellä on välttämätöntä.*

*Venäjän kielen osaaminen avaa uusia mahdollisuuksia.*

*Venäjän kieli on välttämätöntä, jotta saisi täyden hyödyn.*

Kaikki vastaajat (n=9) kommunikoidessaan venäläisten kanssa kokevat ongelmia termien ja asian merkityksen ymmärtämisessä. Taulukko 11 havainnollistaa, kuinka usein ekspatriaatit kokevat haasteita erilaisissa tilanteissa (termien ja asian merkityksen ymmärtämisessä). Niitä arvioin omalla asteikolla (1= ei koskaan, 2=harvoin, 3=joskus, 4=usein, 5=aina).

TAULUKKO 11: Haasteita termien ja asian merkityksen ymmärtämisestä

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Terminen merkitys	0	1	4	4	0	3,33
Asian merkitys	0	1	2	6	0	3,56

Taulukosta 11 ilmenee, että vastausten keskiarvot ovat yli 3, mutta eivät ylitä 4, eli keskimäärin ekspatriaatit kokevat joskus haasteita termien ja asian merkityksen ymmärtämisessä. Vastausten keskiarvot eivät huomattavasti eroa toisistaan (3,33 ja 3,56 vastaavasti), eli ekspatriaatit kokevat haasteita termien ja asian merkityksen ymmärtämisessä yhtä usein. On huomioitavaa, että yksikään ekspatriaatti ei vastannut, ettei hän koskaan ollut kokenut haasteita niissä seikoissa ja kukaan ei vastannut, että hän aina kokee haasteita niissä seikoissa.

Kysymykseen ”Missä tilanteissa sellaisia haasteita ilmentyy usein?” kaksi vastaaja vastasi:

*Edustaminen (Delegating) on tyypillinen tilanne, kun käsitykset eivät kohtaa...yleensä työntekijä ymmärtää (tarkoituksella tai vahingossa) toimeksiannon eri tavalla – joten työtehtävä on tarkistettava varmistaakseen, että työ on suoritettu.*

*Haasteet työelämässä syntyvät usein ei pelkästään kielen takia, mutta myös siitä, että meillä on erilainen ideologia, jonka me saimme koulusta tai yliopistosta.*

Kysymykseen ”Kenelle kerrotte innovatiivisia ideoita tytäryhtiössä?” 7 (78 %) ekspatriaattia vastasi, että jakaa omia mielipiteitä sekä suomalaisten että venäläisten kollegojen kanssa ja vain 2 (22 %) ekspatriaattia vastasi, että vain suomalaisien kanssa. Yksi vastaajista lisäsi, että

*Ilman muuta omalla kielellä kommunikointi on helpompaa.*

Suurin osa vastaajista (78 %) kertoo innovatiivisia ideoita sekä suomalaisille että venäläisille. Sen vuoksi voidaan olettaa, etteivät ekspatriaatit pyri tytäryhtiössä kommunikoimaan vain toistensa kanssa, sen tähden, että he puhuvat samaa äidinkieltä.



#### 4.2.4 Viestintätyylin vaikutus kommunikaatioon

Kyselyn neljäs osaa koostuu kysymyksistä, jotka antavat tietoa viestintätyylin vaikutusta kommunikaatioon ekspatriaattien näkökulmasta.

Taulukko 12 havainnollistaa, kuinka usein ekspatriaatit kokevat haasteita viestintätyylistä. Sen arvioin omalla asteikolla (1= ei koskaan, 2=harvoin, 3=joskus, 4=usein, 5=aina).

TAULUKKO 12: Haasteita viestintätyylistä johtuen

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Haasteita viestintätyylistä johtuen	0	1	4	4	0	3,33

Taulukosta 12 näkyy, että 4 (44 %) vastaajaa kokee haasteita viestintätyylistä usein, sama määrä 4 (44 %) joskus ja vain 1 (11 %) harvoin. Vastausten keskiarvo on 3,33, eli keskimäärin ekspatriaatit kokevat joskus haasteita viestintätyylistä.

Taulukko 13 havainnollistaa muutamia venäläisen viestintätyylin piirteitä. Niiden arvioin omalla asteikolla (1= ei koskaan, 2=harvoin, 3=joskus, 4=usein, 5=aina).

TAULUKKO 13: Venäläisen viestintätyylin piirteitä

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Puhuvat suoraan	0	3	2	4	0	3,11
Viestin merkitys pitää ymmärtää rivien välistä	0	0	4	1	4	4,00
Käyttävät kehonkieltä	0	1	4	4	0	3,33

Taulukosta 13 ilmenee muutamia venäläisen viestintätyylin piirteitä, joita venäläiset käyttävät kommunikoidessaan suomalaisten ekspatriaattien näkökulmasta.

Kysymykseen ”Kuinka usein venäläiset puhuvat suoraan?”, 4 (44 %) ekspatriaattia vastasi, että venäläiset puhuvat suoraan usein ja 2 (22 %) vastasi, että joskus ja 3 (34 %) vastasi, että harvoin puhuvat suoraan. Vastausten keskiarvo on 3,11, eli keskimäärin venäläiset puhuvat joskus suoraan.

Kysymykseen ”Kuinka usein viestin merkitys pitää ymmärtää rivien välistä”, 4 (44 %) vastasi, että aina, 1 (12 %) vastasi, että usein ja 4 (44 %) vastasi, että joskus. Vastausten keskiarvo on 4 eli usein.

Kysymykseen ”Kuinka usein venäläiset käyttävät viestinnässä kehonkieltä”, 4 (44 %) vastasi, että usein, 4 (44 %) vastasi, että joskus ja vain yksi (11 %) vastasi, että harvoin. Vastausten keskiarvo on 3,33 eli joskus.

Kaksi ekspatriaattia lisäsi:

*Joillakin ihmisillä täällä tuntuu olevan oma salainen agenda, jolla haetaan hyötyä itselle tai omalle ryhmälle. Kun ihmiset pyytää/ehdottaa jotakin, ensiksi täytyy miettiä mitä hän oikeasti haluaa. Mitä paremmin tuntee kyseisen ihmisen ja tämän ihmisen liittoutuman, pystyy arvaamaan, mitä kyseinen henkilö oikeasti ajaa takaa. Vie aikaa, kun yrittää hoitaa asioita ja toisella osapuolella on yhtä aikaa päällä kaksi agenda. Kommunikointi tällaisessa tilanteessa on todella hankalaa etenkin jos ei pysty arvaamaan piilotettua agenda. Turhauttavaa ja heikentää työtehoa. Tietenkään kaikki ihmiset täällä eivät toimi näin. Mutta tämä on täällä PALJON yleisempää kuin Suomessa.*

*Piilotettu viestinnän merkityksen ymmärtäminen vaatii sekä kulttuuri –jakielitaidon.*

Taulukko 14 havainnollistaa, mitä keinoja ekspatriaatit yleensä käyttävät kommunikoidessaan venäläisten kollegojen kanssa tytäryhtiössä Venäjällä. Niitä arvioin omalla asteikolla (1= ei koskaan, 2=harvoin, 3=joskus, 4=usein, 5=aina).

TAULUKKO 14: Kommunikaation keinojen käyttäminen

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Puhelimitse	0	1	0	2	6	4,44
Sähköpostitse	0	0	3	2	4	4,11
Face to face - tapaaminen	0	0	0	3	6	4,67
Tulkin avulla	4	4	0	1	0	1,78

Taulukosta 14 näkyy, että suosituimmat viestintäkeinot ovat face to face -tapaaminen, puhelimenkeskustelu ja sähköposti. Niiden käyttämisen keskiarvot ovat 4 ja 5 välillä, eli ekspatriaatit käyttävät niitä usein. Vain tulkin apua ekspatriaatit käyttävät harvoin (keskiarvo on 1,78).

Vastatessaan avoimeen kysymykseen kolme ekspatriaattia korosti, että:

*Face to face -tapaamisessa kommunikointi on paljon helpompaa kuin puhelimesta.*

*Face to face -tapaaminen toimii parhaiten venäläisten kanssa.*

*Face to face -tapaaminen on suosituin, mutta ei vain Venäjällä.*

Yksi ekspatriaatti vastasi, että

*Kirjallinen kommunikointi on paras, koska väärin ymmärtämisestä johtuvien virheiden määrä pienenee. Lisäksi siitä jää dokumentti, johon voi viitata myöhemmin.*

Tulkin apua käyttää usein vain ekspatriaatti, joka on ollut töissä Venäjällä vähemmän kuin yhden vuoden, muut käyttävät harvoin. Yksi vastaaja oli tätä mieltä:

*Tulkkia ei pitäisi koskaan käyttää. Jotkin osa tiedoista puuttuu aina kääntämisen jälkeen – koska todellinen ääneen sanottu sanonjen merkitys on vain pieni osa koko viestiä.*

#### 4.2.5 Kulttuurierojen vaikutus kommunikaatioon

Kyselyn viides osaa koostuu kysymyksistä, jotka antavat tietoa kulttuurierojen vaikutusta kommunikaatioon ekspatriaattien näkökulmasta.

Taulukko 15 havainnollistaa, kuinka usein ekspatriaatit kokevat haasteita kulttuurieroista maiden välillä. Sen arvioin omalla asteikolla (1= ei koskaan, 2=harvoin, 3=joskus, 4=usein, 5=aina).

TAULUKKO 15: Haasteita kulttuurieroista

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Haasteita kulttuurieroista	0	1	0	6	2	4

Taulukosta 15 näkyy, että 2 (22 %) ekspatriaattia kokee kulttuurierojen vaikutuksen kommunikaatioon aina, 6 (67 %) usein ja vain 1 (11 %) harvoin. Vastausten keskiarvo on 4, eli keskimäärin ekspatriaatit kokevat usein haasteita kulttuurieroista.

#### *Epävarmuuden välttäminen*

Kysymyksestä ” Käytetäänkö Venäjän yksikössä keinoja, joiden avulla voi välttää epävarmuuksia tulevaisuudessa?” kaikki osallistujat (n=9) olivat siitä mieltä, että venäläiset ratkaisevat ongelmat, kun ongelmat tulevat. Yksi vastaaja kommentoi seuraavasti:

*On aina niin monia muutoksia toimintaympäristössä, että suunnitelmien tekeminen niiden välttämiseksi tuntuu olevan turhaa ja ajan tuhlaamista.*

Kysymyksestä ”Miten venäläiset yleensä ”dokumentoivat” tehdyt päätökset?” taas kaikki vastaajat (n=9) olivat sama mieltä, että päätökset jäävät kirjoittamatta ja yksi vastaaja lisäsi:

*Tytäryhtiössämme aina kirjoitetaan ylös kokouksen päätökset.*

On kiintoisaa huomata, että molemmista kysymyksistä kaikki ekspatriaatit olivat täysin samaa mieltä.

#### *Tulevaisuuden suuntaus*

Kysymyksestä ”Tekevätkö venäläiset pitkäaikaisia suunnitelmia?” kahdeksan vastaajaa oli samaa mieltä, että venäläiset eivät tee pitkäaikaisia suunnitelmia.

Neljä kommentoi seuraavasti:

*Venäjällä on mahdotonta tehdä suunnitelmia tulevaisuuteen.*

*Tänään päiväksi, huomiseksi ja harvoin ylihuomiseksi on mahdollista tehdä, mutta suunnitelmia 5-10 vuodeksi pidetään usein "utopistisina" ja joitakin katastrofitapauksia tulee ja muuttuu suunnitelmat, joten miksi suunnitella?*

*En tiedä miksi se on, mutta näyttää siltä, että venäläiset kollegat eivät voi suunnitella asioita pitkään etukäteen, enkä ymmärrä sitä ollenkaan.*

*Nimenomaan siinä venäläiset ja suomalaiset kulttuurit eroavat. Venäläisille nykyhetki on tärkeä, kun suomalaiset ovat enemmän tulevaisuuteen suuntautuneita.*

Kuitenkin yksi ekspatriaatti vastasi, että

*Venäläiset tekevät pitkäaikaisia suunnitelmia, koska Neuvostoliiton aikana se oli tapana.*

On mielenkiintoista huomata, että tästä kysymyksestä, samoin kuin kysymyksistä epävarmuuden välttämisestä, melkein kaikki osallistujat, paitsi yksi ekspatriaatti, olivat samaa mieltä. Siten voidaan olettaa, että melkein kaikki ekspatriaatit huomioivat, että Venäjällä ihmiset ovat harvoin tulevaisuuteen suuntautuneita ja ehkä sen tähden he pyrkivät todella harvoin välttämään epävarmoja tilanteita ja ratkaisevat ongelmat, kun ongelmat tulevat.

*Perhekollektivismi*

Kysymyksestä ”Haluavatko venäläiset työskennellä ja ratkaista ongelmat ryhmässä vai yksin?” viisi (55 %) ekspatriaattia oli sitä mieltä, että venäläiset mieluummin työskentelevät ja ratkaisevat ongelmat ryhmässä kuin yksin. Kolme (33 %) vastasi, että se riippuu ihmisistä tai tilanteesta. Yksi (12 %) vastasi, että yksin. Hän kommentoi:

*Nuoret ovat enemmän yksilösuorittajia, kuin Neuvostoliiton aikana työssä käyneet ihmiset, jotka mieluummin työskentelevät ryhmässä kuin yksin. Kaiken kaikkiaan, individualismi tulee voimakkaammaksi.*

Kysymyksestä ”Mikä on kaikkien tärkeintä venäläisille työkavereille keskustelun aikana: löytää ongelmaan oikea ratkaisun vai välttää suhteiden pilaamista pomon ja työkavereiden kanssa?” kaikki ekspatriaatit (n=9) olivat täysin samaa mieltä, että ihmisten väliset suhteet ovat kaikkein tärkeimmät. Kaksi kommentoi:

*Erittäin selvä ero suomalaisen ja venäläisen kulttuurin välillä. Venäläinen kulttuuri on ”relationship oriented” ja suomalainen kulttuuri on tehtävä orientoitunut. Tästä syystä kommunikointi on usein erilaista.*

*Vaikka hyvien ihmissuhteiden ylläpitäminen on kaikkein tärkeintä, nykyään nuoremmat ihmiset ovat yleensä ongelman ratkaisuun suuntautuneita.*

Kysymyksestä ”Onko Venäjän tytäryhtiössä työntekijöiden oma elämä ja työelämän voimakkaasti erotettu vai kulkevat yhdessä?” kahdeksan vastaajaa (89 %) oli sitä mieltä, että oma ja työelämä kulkevat yhdessä. Kaksi kommentoi:

*Henkilökohtainen elämä on suuri osa venäläisistä työkuulttuuria, ja se on aika mielenkiintoista. Ensin saat tietää hänen vaimonsa ja sen jälkeen voit työskennellä hänen kanssaan.*

*Taipumus sekoittaa enemmän, jos verrataan Suomeen.*

Kuitenkin yksi (11 %) vastaaja oli sitä mieltä, että työelämä ja oma elämä on erotettu toisistaan:

*Lähimpien työkavereiden kanssa puhutaan vähän perheistäkin, mutta todella vähän. Voi johtua minusta itsestäni, koska puhun mieluummin työhön liittyvistä asioista.*

Ekspatriaattien vastauksien perusteella voidaan olettaa, että tytäryhtiössä venäläisille kollegoille on kaikkein tärkeintä hyvien ihmissuhteiden ylläpitäminen, vaikka ongelmat voisivat jäädä ratkaisematta. Suomalaisten ekspatriaattien pitää valmistautua myös siihen, että tytäryhtiössä oma elämä ja työelämä kulkevat yhdessä, esimerkiksi venäläiset kollegat voivat sekä kysyä ekspatriaateilta omasta elämästä sekä kertoa omasta elämästään.

#### *Suoritussuuntautuneisuus*

Kysymyksestä ”Ovatko venäläiset kollegat oma-aloitteisia?” kahdeksan (89 %) ekspatriaattia oli sitä mieltä, että venäläiset kollegat eivät ole oma-aloitteisia ja vain yksi (11 %) vastasi, että venäläiset ovat oma-aloitteisia. Kolme kommentoi:

*Miksi vaivautua tekemään jotain uutta tai extra, jos pomo ei kerro sinulle.*

*Jonkinlainen ", jos se ei ole rikki - älä korjaa sitä" – mentaliteetti.*

*Venäläiset ovat konservatiivisia.*

Kysymykseen ”Miten venäläiset reagoivat palautteeseen?” vastasi neljä ekspatriaattia:

*Uskoakseni samalla tavoin kuin suomalaiset. Jotkut arvostavat jotkut ei.*

*Ikääntyneet ihmiset ottavat hyvin vakavasti palautekeskustelut.*

*On aina jokin tekosyy tai joku muu syyllinen.*

*Venäjällä annetaan myös negatiivista palautetta Suomeen verrattuna.*

Ensimmäisestä kysymyksestä melkein kaikki olivat samaa mieltä, että venäläiset eivät ole oma-aloitteisia, ja toisesta kysymyksestä sain todella erilaisia vastauksia, jotka tuovat uutta tietoa venäläisen työkuultuurista tytäryhtiössä.

### *Sukupuoliegalarismi*

Kysymyksestä ”Onko venäläisillä naisilla samat uramahdollisuudet kuin miehillä?” vastaajat eivät olleet samaa mieltä. Kahdeksan (89 %) vastasi, että naisilla on vähemmän ja yksi (11 %) vastasi, että samat mahdollisuudet. On huomattavaa, ettei kukaan vastannut, että naisilla on enemmän uramahdollisuuksia kuin miehillä.

Kysymykseen ”Vaikuttaako sukupuoli päätöksentekoon Venäjällä?” kolme osallistujaa vastasi:

*Suomalaisena minulle ei ole eroa, onko mies vai nainen, mutta minusta tuntuu, että venäläisten keskuudessa naisen sanalla on vähemmän painoarvoa*

*Ei oikeastaan. Jotkut järjestöt (Venäjän rautatiet) ovat kuitenkin enemmän miesten hallitsemia ja yhteyksien luominen saattaa vaatia miespuolisen henkilön.*

*Mielestäni miehet tekevät suurimman osan päätöksistä työssä, vaan kotona ”saldo” on hieman erilainen.*

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tytäryhtiössä naisilla on vähemmän uramahdollisuuksia ja sukupuoli vaikuttaa päätöksentekoon, eli miehen sanalla on enemmän painoarvoa.

### *Valtaetäisyys*

Kysymykseen ” Onko etuoikeusasema ja hierarkkinen rakenne päätöksenteossa tärkeä?” kaikki ekspatriaatit (n=9) vastasivat kyllä, hierarkkinen rakenne on tärkeä. Viisi kommentoi:

*Tällä on täällä enemmän merkitystä täällä kuin Suomessa.*

*Hierarkia ja selkeä työroolit ovat hyvin tärkeitä Venäjällä. Tämä on merkittävä ero suomalaiseen yritykseen verrattuna.*

*Pomon täytyy aina kertoa mitä tehdä. Useimmissa tapauksissa oma-aloitetta ei ole koskaan.*

*Uskoisin, että suomalaisen esimiehen kanssa on helppo kommunikoida ja toimistoympäristössä myös venäläisen kanssa. Alem-*



*man koulutustason paikoissa kuten tehtailla kommunikointi luultavasti hankalampaa.*

*Mielestäni suomalaiseseen kulttuuriin verrattuna venäläiset ovat paljon virallisempia, kuten armeijassa.*

Kysymyksestä ”Kunnioittavatko venäläiset vanhempia kollegoja viisi vastasi:

*En ole huomannut eroa.*

*Kyllä, mutta tämä on toinen hierarkia.*

*Kyllä, mutta jos nuorella ihmisellä on korkea asemaa yhtiössä, hän kommunikoi muiden ihmisten kanssa iästään huolimatta.*

*Ikä on tärkeää kommunikoidessaan venäläisten kanssa.*

*Venäläiset aina kunnioittavat vanhempia kollegoja.*

Kaikki ekspatriaatit olivat sitä mieltä, että tytäryhtiössä on jyrkkä hierarkia, joka vaikeutuu kommunikaatiota alaisten ja esimiesten välillä, ja kolme huomioi, että venäläiset kunnioittavat vanhempia kollegoja.

#### 4.3 Johtopäätökset

Teoreettisessa osuudessa kävin läpi seikkoja, jotka voivat vaikuttaa kommunikointiin suomalaisten ekspatriaattien ja venäläisten työkavereiden välillä tytäryhtiössä Venäjällä. Tähän työhön lisäarvoa tuo tutkimukseni, jonka avulla selvitin suomalaisten ekspatriaattien mielipiteitä sekä kommunikaatiosta että venäläisten työ-  
kulttuurista. Seuraavaksi kokoan yhteen mielestäni tärkeimmät asiat, jotka ovat nousseet esiin niin teoreettisessa kuin empiirisessä osuudessa.

Kaikki ekspatriaatit kommunikoidessaan venäläisten kanssa kokevat haasteita johtuen äidinkielen, viestintätyylien ja kulttuurien eroista. Kukaan ei vastannut, ettei koskaan ollut kokenut hankaluuksia näistä seikoista johtuen. Erot äidinkielessä ja viestintätyyliässä aiheuttavat ongelmia kommunikaatiossa ekspatriaattien ja venäläisten kollegojen välillä usein (keskiarvo 3 ja 3,33 vastaavasti) ja kulttuurieroista johtuvia hankaluuksia ekspatriaatit kohtaavat aina (keskiarvo 4).

Vaikka viisi ekspatriaattia puhuu venäjää sujuvasti, kolme keskitasolla ja vain yksi puhuu heikosti, kaikki ekspatriaatit (n=9) kokevat joskus haasteita termien ja

asian merkitysten ymmärtämisessä. Samoin kuin monissa kirjoissa ja oppaissa liiketoiminnasta Venäjällä, ekspatriaatit korostivat, että venäjän kielen osaaminen on välttämätöntä työkomennuksella Venäjällä, erityisesti pienissä kaupungeissa.

Huolimatta siitä, että osallistujien määrä tutkimuksessa oli suhteellisen pieni (n=9), tulosten pohjalta huomasin seuraavan suuntauksen: enemmän kuin kolme vuotta tytäryhtiössä Venäjällä työskennelleet ekspatriaatit vastasivat, että viestien merkitys pitää usein tai aina ymmärtää rivien välistä. Vähemmän kuin kolme vuotta työskennelleet ekspatriaatit vastasivat, että venäläiset puhuvat usein suoraan ja vain joskus viestien merkitys pitää ymmärtää rivien välistä.

Tiedon välittämisen keinona ekspatriaatit pitivät parhaimpana käyttää ”face to face”-tapaamista, puhelinta tai sähköpostia. Vain yksi ekspatriaatti, joka puhuu heikosti venäjää, käyttää tulkin apua. Muut ekspatriaatit yrittävät välttää tulkin apua, koska silloin viestien merkitystä usein kaunistellaan, sillä osa tiedosta voisi puuttua kääntämisen jälkeen.

Tulokset osoittavat, että kaikkein eniten ekspatriaatit kokevat kulttuurieroista johtuvia haasteita, koska vastausten keskiarvo on kaikkein korkein 4. Housen ym. (2004) GLOBE-tutkimuksen mukaan suurimmat erot venäläisen ja suomalaisen kulttuurin välillä ovat epävarmuuden välttämässä, tulevaisuuteen suuntautumisessa ja perhekollektivismissa. Venäjä sai Suomeen verrattuna enemmän pisteitä perhekollektivismita ja vähiten pisteitä epävarmuuden välttämisestä ja tulevaisuuteen suuntautumisesta. Niissä ulottuvuuksissa tutkimuksen ja teoreettisen aineiston tulokset eivät huomattavasti eronneet toisistaan.

Tulevaisuuden suuntautumisen ulottuvuudesta kahdeksan ekspatriaattia on samaa mieltä siitä, että venäläiset elävät nykyhetkessä ja suunnittelevat harvoin tulevaisuutta. Vain yksi vastasi, että Venäjällä, samoin kun Neuvostoliiton aikoina, on tapana tehdä pitkäaikaisia suunnitelmia. Monet ekspatriaatit korostivat, että venäläisessä yhteisössä jatkuva poliittisten ja taloudellisten olosuhteiden muuttuminen on este pitkäaikaisten suunnitelmien tekemiselle.

Kaikki ekspatriaatit (n=9) vastasivat, että venäläiset eivät ole tottuneet tekemään mitään tulevaisuuden epävarmuuden välttämiseksi ja yleensä ratkaisevat ongelmat vasta, kun ne tulevat. Venäläisillä ei ole tapana kirjoittaa ylös tärkeitä päätöksiä ja

ongelmien ratkaisuja, kuitenkin ekspatriaattien tytäryhtiössä on tapana kirjoittaa ylös kaikki tärkeät hyväksytyt päätökset kokouksen aikana.

Samoin kuin monissa kirjallisuuslähteissä, tutkimukseen osallistuvat suomalaiset ekspatriaatit korostavat venäläisen yhteisön kollektiivisia piirteitä. Kollegat yrittävät välttää konflikteja toistensa välillä, ja usein oma elämä sulautuu työelämään. Kuitenkin yksi ekspatriaatti huomasi, että viimeisten vuosien aikana venäläisen yhteisön kulttuurissa on esiintynyt suuntausta individualismiin. Puolet ekspatriaatteista vastasi, että venäläiset mielellään työskentelevät ryhmissä, ja toinen puoli ekspatriaateista vastasi, että se riippuu ihmisistä tai tilanteesta.

Pienimmät erot venäläisen ja suomalaisen kulttuurin välillä on suoritussuuntautuneisuudessa, sukupuoliegalarismissa ja valtaetäisyydessä. Venäjä sai Suomeen verrattuna vähemmän pisteitä suoritussuuntautuneisuudesta ja enemmän pisteitä sukupuoliegalarismista ja valtaetäisyydestä.

Suomalainen yhteisökulttuuri on enemmän suoritussuuntautunut ja tutkimuksen tulokset ovat vahvistaneet sitä. Ekspatriaatit huomioivat, että venäläiset kollegat eivät ole oma-aloitteisia.

Tutkimuksen ja teoreettisen aineiston tulokset sukupuoliegalarismista eroavat huomattavasti toisistaan. Housen ym. (2004) GLOBE-tutkimuksen mukaan Venäjä sai enemmän pisteitä sukupuoliegalarismista kuin Suomi. Sen vuoksi voi olettaa, että Venäjällä naisen ja miehen rooli yhteisössä on tasa-arvoisempi kuin Suomessa. Kuitenkin tämän työn tutkimustulokset osoittavat täysin päinvastaista. Yksikään ekspatriaatti ei vastannut, että naisilla on enemmän uramahdollisuuksia tai venäläisten naisten ja miesten sanalla on sama painoarvo. Ekspatriaatit ovat sitä mieltä, että Venäjän tytäryhtiössä venäläisten naisten sanalla on vähemmän painoarvoa ja venäläisillä naisilla on vähemmän tai samat uramahdollisuudet kuin miehillä.

Kaikki ekspatriaatit huomioivat tytäryhtiön jyrkän hierarkian, joka vaikeuttaa kommunikaatiota erityisesti alemman koulutustason paikoissa, kuten tehtailta, työntekijöiden ja esimiehen kanssa. Esimiehet määräävät tehtävät ja alaiset ehdottomasti suorittavat ne.

Tutkimuksen tulosten perustella voin todeta, että kaikki tutkimukseen osallistuneet suomalaiset ekspatriaatit, riippumatta työkomennuksen pituudesta Venäjällä sekä venäjän ja englannin kielen tasosta, kohtaavat hankaluuksia kielestä, viestintätyylistä ja kulttuurieroista johtuen kommunikaatiossa venäläisten kollegojen kanssa. Vaikka kaikissa niissä seikoissa vastausten keskiarvot on melkein samoja, kolmesta neljään (joskus ja usein), kaikkein eniten venäläisen kulttuurin piirteet tuovat haasteita ekspatriaateille tytäryhtiössä Venäjällä. Vain yhdessä ulottuvuudessa, sukupuoliegalarismissa, tutkimuksen ja teoreettisen aineiston tulokset poikkeavat toisistaan.

Ennen lähtöä Venäjälle vain yhdellä ekspatriaatilla oli ennakkoluuloja venäläistä työkulttuuria kohtaan, mutta oleskeltuaan Venäjän tytäryhtiössä melkein kaikille ekspatriaateille on syntynyt venäläisestä työkulttuurista käsityksiä, mikä vahvistaa Lauring (2011, 248) väitteen. Eivät pelkästään ennakkoluulot ohjaa ihmisten käyttäytymistä kommunikaation aikana toisten kulttuurien ihmisten kanssa, vaan todella usein käsitykset toisesta kulttuurista, jotka syntyvät ja kehittyvät kommunikaation aikana, vaikeuttavat ihmisten välistä kommunikaatiota.

## 5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kommunikaatiota ja yhteistyötä suomalaisten ekspatriaattien ja venäläisten kollegojen välillä tytäryhtiössä Venäjällä. Työn tavoitteena oli selvittää tekijät, jotka vaikeuttavat kommunikaatiota ekspatriaattien ja paikallisten kollegojen välillä tytäryhtiössä. Samalla tutkimus kartoitti venäläisen työelämän olennaisia piirteitä ja törmäyskohtia suomalaisen työkuulttuurin kanssa.

Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin monikulttuurista kommunikaatiota yleisesti ja sen jälkeen sitä syvennettiin käsittelemällä kommunikaatiota ekspatriaattien ja paikallisten kollegojen välillä tytäryhtiössä. Luvussa kaksi kartoitettiin viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana tehtyjä tutkimuksia, joiden mukaan tytäryhtiöissä työkomennuksella olevat ekspatriaatit kohtaavat haasteita sekä kielen, viestintätyylin, kulttuurierojen että etnosentrismien takia. Työssä keskityttiin kommunikaatioon suomalaisten ekspatriaattien ja venäläisten kollegojen välillä tytäryhtiössä Venäjällä, joten luvussa kolme selvitettiin mahdollisia kielen, viestintätyylin ja kulttuurierojen vaikutuksia kommunikaatioon. Kulttuurierot maiden välillä tulkittiin Housen ym. (2004) suorittaman GLOBE-tutkimuksen avulla.

Empiirisessä osuudessa, luvussa neljä, kuvattiin tutkimuksen päätulokset. Tutkimukseen osallistui yhdeksän suomalaista ekspatriaattia, jotka ovat tai olivat työkomennuksella Venäjällä yhdestä vuodesta muutamaan vuoteen, mutta vähemmän kuin 10 vuotta. Osallistujat ovat samasta yrityksestä, mutta eri osastoilta. Kyselyn lähetin viikolla 27 ja 28 kesällä 2012. Monilla oli kiireinen aikataulu, kuitenkin ekspatriaatit vastasivat useimpiin kysymyksiin, ja monilta sain todella yksityiskohtaiset vastaukset. Jokainen tutkimukseen osallistuja toi uutta tietoa ja erilaisia näkemyksiä, jotka auttoivat syventämään työtäni.

Jokaisella vastaajalla oli erilainen tausta (työkomennuksen kesto, venäjän kielen taitotaso, alaisten määrä), mutta mielenkiintoista oli kuitenkin huomata, että vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä.

Kaikki ekspatriaatit kokevat haasteita kielen, viestintätyylin ja kulttuurierojen kanssa. Melkein kaikista kulttuurieroista koskevista kysymyksistä ekspatriaatit olivat samaa mieltä. Kuitenkin kysymyksestä, joka koski venäläisten viestintätyyliä,

sain erilaisia vastauksia. Enemmän kuin kolme vuotta tytäryhtiössä Venäjällä työskennelleet ekspatriaatit vastasivat, että viestien merkitys pitää ymmärtää rivien välistä, kun vähemmän kuin kolme vuotta työskennelleet ekspatriaatit vastasivat, että venäläiset puhuvat aina suoraan ja harvoin viestin merkitys pitää ymmärtää rivien välistä. Tämä voi johtua siitä, että vuosien varrella ekspatriaatit ovat kiinnittäneet venäläisten sanattomaan viestintään huomiota, ja vähemmän kuin kolme vuotta työkomennuksella olevien ekspatriaattien on vaikea huomioida eikielellisen viestinnän merkkejä venäläisessä puheessa.

Kaikille ekspatriaateille oli syntynyt venäläistä työkulttuuria kohtaan käsityksiä, kuitenkin kukaan ei vastannut, että ne vaikuttavat kommunikaatioon. Tämä voi johtua siitä, että ekspatriaateilla, kuten monilla muillakin ihmisillä, on etnoseminen asenne, joka täyttää henkilön psykologiset tarpeet, ja kommunikaation aikana he todella harvoin ottavat sen huomioon.

Opinnäytetyöni tavoitteet toteutuivat hyvin. Työni antoi tietoa sekä haasteista, jotka suomalaiset ekspatriaatit kokevat kommunikoidessaan venäläisten kollegojen kanssa tytäryhtiössä, että venäläisen työkulttuurin olennaisista piirteistä. Työssäni kulttuurierot maiden välillä selvitin vain yhden, Housen ym. (2004) suorittaman GLOBE-tutkimuksen avulla. Seurauksena saattaa olla, että muutamat venäläisen työkulttuurin piirteet jäivät tutkimuksen ulkopuolelle, joten jatkotutkimuksessa suosittelen käyttämään enemmän kuin yhtä kulttuurin tutkimusta. Perehtyessäni kirjallisuuteen venäläisestä kulttuurista huomasin, että suurin osa kirjoista ja oppaista on tarkoitettu liikemiehille, jotka haluaisivat tehdä kauppaa venäläisten kanssa. Suomalaisten ja venäläisten välisestä kommunikaatiosta on hyvin vähän tietoa, joten tämän tutkimuksen tulokset voisivat olla hyödyllisiä suomalaisille ekspatriaateille.

Kieli, viestintätyyli ja kulttuurierot erottelevat suomalaiset ja venäläiset toisistaan ja kuten tutkimus osoitti, ne vaikuttavat heidän kommunikaatioonsa ja yhteistyöhönsä. Tämän opinnäytetyön perusteella voin todeta, että onnistuneeseen yhteistyöhön ja kommunikointiin venäläisten kollegojen kanssa tytäryhtiössä tarvitaan sekä venäjän kielen osaamista, venäläisen viestintätyylin ja kulttuurin tuntemusta että etnosemisen asenteen havaitsemista.

Opinnäytetyöstä nousi esiin jatkotutkimuksen aihe. Uuden opinnäytetyön aiheena voisi olla suomalaisten esimiesten johtamistyylin sopeuttaminen paikalliseen kulttuuriin tytäryhtiössä Venäjällä.

## LÄHTEET

## PAINETUT KIRJAT

Alho, O., Raunio, A. & Virtanen, M. 1988. Ihminen ja kulttuuri. Helsinki: Vientikoulutussäätiö.

Bennett, M. J. 2004. Becoming interculturally competent. Teoksessa Wurzel J.S. (toim.) Toward multiculturalism: A reader in multicultural education. Newton, MA: Intercultural Resource Corporation, 1-13.

Bäckman, J. 1997. Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Dodd, C. H. 1991. Dynamics of intercultural communication. Dubuque, Iowa: W.C. Brown.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gudykunst, W. B. & Kim, Y. Y. 1997. Communicating with strangers: An approach to intercultural communication. New York: McGraw-Hill.

Hall, E.T. 1989. Beyond culture. New York: Anchor Books.

Haapaniemi, M., Moijanen, M. & Muradjan, K. 2003. Tak ili kak? Venäläistä tapakultturia suomalaisille. Helsinki: Multiprint Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjanpaino Oy.

Hofstede, G. 1980. Culture's consequences: International differences in work-related values. London: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3. uudistettu painos. New York: McGraw-Hill Companies.

Honkanen, M. & Mikluha, A. 1998. Successful Management in Russia. Helsinki: International Assignments TT.



- House, R. J., Hanges, P. H., Javidan M., Dorfman P. W. & Gupta, V. 2004. *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Kosonen, R. 2008. Henkilösuhteet ja epävirallinen vaikuttaminen venäläisessä liiketoiminnassa. Teoksessa Salmenniemi, S. & Rotkirch, A. (toim.) *Suhteiden Venäjä*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 93–122.
- Koponen, T. 2007. Venäjän yritys - ja tapakulttuurista. Teoksessa Tiri, M. (toim.) *Venäjän liiketoiminnan perusopas*. Helsinki: Suomalais-venäläinen kauppakamari, 116–130.
- Kovaleva, T. 2007. Trust and organization culture. Teoksessa Domsch, M. & Lidokhover, T. (toim.) *Human resource management in Russia*. Aldershot: Ashgate, 89–103.
- Lauren, A-L. 2008. *Hulluja nuo venäläiset: tuokiokuvia Venäjältä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Marcus, H. R. & Lin, L. R. 1999. Conflictways: Cultural diversity in the meaning and practices of conflict. Teoksessa Prentice, D. A. & Miller, D. T. (toim.) *Cultural divides: Understanding and overcoming group conflict*. New York: Russell Sage Foundation, 302–333.
- Rogers, E. M. & Hart, W. B. 2001. The histories of intercultural, international, and development communication. Teoksessa Gudykunst, W. B. & Mody, B. *Handbook of International and Intercultural communication*. 2. uudistettu painos. Thousand Oaks: Sage, 1–19.
- Salakka, M. 2002. Oppilaan kätkeyty ja näkyvä toiseus opettajan haasteena opettajan reflektiiviselle oppimiselle. Teoksessa Räsänen, R., Jokikokko, K., Järvelä, M.-L., Lamminmäki–Kärkkäinen T. (toim.) *Interkulttuurinen opettajankoulutus*. Acta Universitatis Ouluensis E55. Oulu: Oulun yliopisto, 189–205.
- Salo-Lee, L., Malmberg, R. & Halinoja, R. 1996. *Me ja muut. Kulttuuruenväläinen viestintä*. 2.uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino.

Szilagyi, A. D. & Wallace M. J. 1987. Organizational behavior and performance. Lontoo: Addison Wesley School.

#### PAINETUT ARTIKKELIT

Baba, M. L., Gluesing, J., Ratner, H. & Wagner, K. H. 2004. The contexts of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, Iss. 5, p. 547–587 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa: ProQuest Business Basic Search – tietokanassa:

<http://search.proquest.com/docview/224880144/fulltextPDF/137ACD3EB0081678A5/1?accountid=16407>

Beamer, L. 1998. Bridging business cultures. *China Business Review*. Vol. 25, Iss. 3, p. 54–58 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa Academic Search Elite - tietokanassa: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=f72953e4-02b2-400f-9170-f692dea43fe1%40sessionmgr12&vid=23&hid=12&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=667881>

Carl, F. F. 2005. Opening the black box of motivation: Across-cultural comparison of Sweden and Russia. *International Business Review*. Vol. 14, p. 345–367 [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:

<http://www.staff.bath.ac.uk/mnsipc/Reading/Fey.pdf>

Harris, H. & Kumra, S. 2000. International manager development – Cross-cultural training in highly diverse environments. *Journal of Management Development*. Vol. 19, Iss. 7, p. 602–614 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa Emerald tietokanassa:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0262-1711&volume=19&issue=7&articleid=880406&show=html>

Jameson, D. A. 2007. Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural business communication. *Journal of Business Communication*. Vol. 44, Iss. 3, p. 199–235 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.niasd.org/pdf/Jameson.pdf>

Kulikova, L.V. 2004. Тип культуры и национальный коммуникативный стиль. *Вестник ВГУ. Серия Филология и Журналистика*. Vol. 2, p. 62–70 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa:

tattu 10.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/phylogolog/2004/02/kulikova.pdf>

Lauring, J. 2011. Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters. *Journal of Business and Communication*. Vol. 48, Iss. 3, p. 231–255 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa:

<http://job.sagepub.com/content/48/3/231.full.pdf+html>

Lowe, S. 2001. In the kingdom of the blind, the one-eyedman is king. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 1, Iss. 3, p. 313–332.

Park, H., Hwangt, S. D. & Harrison, J. K. 1996. Sources and consequences of communication problems in foreign subsidiaries: The case of United States firms in South Korea. *International Business Review*. Vol. 5, p. 79–98 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa:

[http://www.emeraldinsight.com/bibliographic\\_databases.htm?id=1205776&PHPS ESSID=v0dconc4fj2r3e4mn5e2gdsfd5](http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1205776&PHPS ESSID=v0dconc4fj2r3e4mn5e2gdsfd5)

Peltokorpi, V. 2007. Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan. *International Business Review*. Vol. 16, p. 68–82 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa ScienceDirect – tietokannassa:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593106001181>

Petison, P., Johri, L. 2008. Managing local employees: expatriate roles in a subsidiary. *Management Decision*. Vol. 46, Iss. 5. p.243–260 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa Emerald – tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0025-1747&volume=46&issue=5&articleid=1727958&show=html>

Sondergaard, M. 2001. Book review: Geert Hofstede, culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 1, Iss. 2, p. 243–246.

Welch, D., Welch, L.& Piekkari, R. 2005. Speaking in tongues: The importance of language in international management processes. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 35, Iss. 1, p.10–27 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa Ebscohost tietokannassa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f72953e4-02b2-400f-9170-f692dea43fe1%40sessionmgr12&vid=8&hid=12>

Yeh, R.S. & Lawrence, J. 1995. Individualism and confucian dynamism: A note on Hofstede's cultural root to economic growth. *Journal of International Business Studies*. Vol. 26, Iss.3, p. 655–669.

## RAPORTIT

Kotiranta, A., Lundan, S. & Ylä-Anttila, P. 2008. Yritysten kansainvälistymisen vaikutukset kotimaan talouteen ja työllisyyteen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa: [http://www.etla.fi/files/2132\\_Dp1154.pdf](http://www.etla.fi/files/2132_Dp1154.pdf)

Simola, H. 2011. Suomi hyötyy Venäjän WTO-jäsenyydestä. *BOFIT*. Vol. 8 [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa Suomen Pankki – tietokannassa: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/online/Documents/bon0811.pdf>

Komulainen, T. 2002. Elokuun 1998 talouskriisi. Suomen Pankki [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/online/Documents/bon0302.pdf>

## OPINNÄYTTEET

Ilina, L. 2010. Liiketoimintakulttuurin vaikutus yritysten kansainvälistymiseen. Case: Venäjän markkinat. Keski - Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Tekstiili - ja vaatetustekniikan koulutusohjelman opinnäytetyö [viitattu 16.6.2012]. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/20500>

Lahdensuo, H. 2010. Eurooppalainen näkökulma suomalaiseen kulttuurijohtamiseen ja suomalaiseen yhteiskuntaan sopeutuminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaation Pro Gradututkielma [viitattu 16.6.2012]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/63867>

Puonti, S. 2012. Kulttuurien kohtaaminen suomalaisten yritysten venäläisissä tytäryrityksissä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö [viitattu 16.6.2012]. Saatavissa:  
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/41864>

#### ELEKTRONISET LÄHTEET

Hofstede, G. 2012. National cultural dimensions [viitattu 15.6.2012]. Saatavissa:  
<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Kauppapolitiikka. 2011. Ministeri Stubb Venäjällä: Yhteistyön moottori on kauppa [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:  
<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=232625&nodeid=41393&contentlan=1&culture=fi-FI>

Kookas. 2012. Millaista on venäläinen työkuulttuuri [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:  
<http://www.kookas.fi/articles/read/4463>

Kotimaisten kielten keskus. 2012. Vierassanat [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:  
[http://www.kotus.fi/index.phtml?i=491&s=2611#faq\\_491](http://www.kotus.fi/index.phtml?i=491&s=2611#faq_491)

KvantiMOTV. 2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 12.7.2012]. Saatavissa:  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html)

NLPIT. 2005. Työskentely Venäjällä [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa:  
<http://www.nlpit.com/venajallatyoskentely.html>

Suomalais-venäläinen kauppakamari. 2012a. Sotšin talviolympialaiset 2014 [viitattu 10.9.2012]. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/sotshi>

Suomalais-venäläinen kauppakamari. 2012b. Jalkapallo 2018 [viitattu 10.9.2012]. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/jalkapallo>

Suomen Pankki. 2012. Maksutasetilastot [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa:  
[http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/maksutase/Pages/tilastot\\_maksutase\\_ja\\_suorat\\_sijoitukset\\_maksutase\\_suorat\\_sijoitukset\\_suomesta\\_kanta\\_maittain\\_fi.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/maksutase/Pages/tilastot_maksutase_ja_suorat_sijoitukset_maksutase_suorat_sijoitukset_suomesta_kanta_maittain_fi.aspx)

Suomen pääkonsulaatti, Pietari. 2011. Vaihdoista duuniin Venäjällä [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.finland.org.ru/Public/default.aspx?contentid=217418&nodeid=36881&culture=fi-FI>

TOEFL 2012. Test and Score Data Summary for TOEFL Internet-based and Paper-based Tests: 2010 Test Data [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa:

[http://www.ets.org/research/policy\\_research\\_reports/toefl-sum-10](http://www.ets.org/research/policy_research_reports/toefl-sum-10)

Tukiainen, A. M. 2012. Kauhean ihana venäläinen työkuulttuuri. Karjalan sanomat [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa:<http://www.karjalansanomat.ru/node/872/>

YLE UUTISET. 2012. Näin Suomi hyötyy Venäjän WTO-jäsenyydestä [viitattu 23.8.2012]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/nain\\_suomi\\_hyotyy\\_venajan\\_wto-jasenyydesta/6264437](http://yle.fi/uutiset/nain_suomi_hyotyy_venajan_wto-jasenyydesta/6264437)

## LIITTEET

LIITE 1. Suomalaisten ekspatriaattien kommunikaatio tytäryhtiössä Venäjällä

LIITE 2. Tutkimuskyselyn saatekirje ekspatriaateille

LIITE 3 Kulttuuriklusterit House ym. GLOBE-tutkimuksen mukaan (House ym. 2004, 180)

## Suomalaisten ekspatriaattien kommunikaatio tytäryhtiössä Venäjällä

Vastaajan taustatietoa	
1. Ammatti:	
2. Kuinka paljon Teillä on alaisia Venäjän tytäryhtiössä?	<input type="checkbox"/> <i>ei yhtään</i> <input type="checkbox"/> <i>1-5 henkilöä</i> <input type="checkbox"/> <i>5-10 henkilöä</i> <input type="checkbox"/> <i>enemmän kun 10 henkilöä</i>
3. Mitä kieltä Te puhutte ja kuinka hyvin? <i>Englanti:</i>  <i>Suomi:</i>  <i>Venäjä:</i>	<i>aloittelija</i> <input type="checkbox"/> <i>keskitason</i> <input type="checkbox"/> <i>sujuva</i> <input type="checkbox"/> <i>äidinkieli</i> <input type="checkbox"/> <i>aloittelija</i> <input type="checkbox"/> <i>keskitason</i> <input type="checkbox"/> <i>sujuva</i> <input type="checkbox"/> <i>äidinkieli</i> <input type="checkbox"/> <i>aloittelija</i> <input type="checkbox"/> <i>keskitason</i> <input type="checkbox"/> <i>sujuva</i> <input type="checkbox"/> <i>äidinkieli</i> <input type="checkbox"/>
4. Kuinka kauan Te olette työskennellyt Venäjän tytäryhtiössä?	>1 vuosi <input type="checkbox"/> 1-3 vuotta <input type="checkbox"/> 3-5 vuotta <input type="checkbox"/> 5-10 vuotta <input type="checkbox"/> 10 vuotta < <input type="checkbox"/>
5. Kommunikaatiossa venäläisten työkavereiden kanssa olette kokenut haasteita: <i>Äidinkielen eroissa:</i>  <i>Viestintätäylin eroissa:</i>  <i>Kulttuurieroissa:</i>	<i>ei koskaan</i> <input type="checkbox"/> <i>harvoin</i> <input type="checkbox"/> <i>usein</i> <input type="checkbox"/> <i>aina</i> <input type="checkbox"/> <i>ei koskaan</i> <input type="checkbox"/> <i>harvoin</i> <input type="checkbox"/> <i>usein</i> <input type="checkbox"/> <i>aina</i> <input type="checkbox"/> <i>ei koskaan</i> <input type="checkbox"/> <i>harvoin</i> <input type="checkbox"/> <i>usein</i> <input type="checkbox"/> <i>aina</i> <input type="checkbox"/>



## Ennakkoluulot

6. Oliko Teillä ennakkoluuloja venäläistä työkuulttuuria kohtaan ennen lähtöä työskentelemään Venäjälle?	<i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 50px; height: 1em;"></span>
7. Oletteko muuttanut mielipidettänne Venäjällä työskennellessä tai sen jälkeen?	<i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 50px; height: 1em;"></span>
8. Vaikeuttavatko ennakkoluulot yhteistyötä ja kommunikaatiota venäläisten kanssa?	<i>Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 50px; height: 1em;"></span>

## Kieli

9. Onko välttämätöntä osata venäjää tytäryhtiössä vai onko englannin osaminen ihan riittävää?	<i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 50px; height: 1em;"></span>
10. Olette kokenut haasteita kommunikoidessanne venäläisten kanssa:  <i>Termien ymmärtämisessä:</i>  <i>Asian ymmärtämisessä</i>  Missä tilanteissa sellaisia haasteita ilmentyy usein?	<i>ei koskaan</i> <input type="checkbox"/> <i>harvoin</i> <input type="checkbox"/> <i>usein</i> <input type="checkbox"/> <i>aina</i> <input type="checkbox"/>  <i>ei koskaan</i> <input type="checkbox"/> <i>harvoin</i> <input type="checkbox"/> <i>usein</i> <input type="checkbox"/> <i>aina</i> <input type="checkbox"/>  <i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 50px; height: 1em;"></span>
11. Kenelle kerrotte innovatiivisia ideoita tytäryhtiössä?	<input type="checkbox"/> <i>Suomalaisille työkavereille</i> <input type="checkbox"/> <i>Venäläisille työkavereille</i> <input type="checkbox"/> <i>molemmille</i>  <i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 50px; height: 1em;"></span>

## Viestintätyyli

12. Miten venäläiset puhuvat:

*puhuvat suoraan*

*ei koskaan*  *harvoin*  *usein*  *aina*

*viestin merkitys pitää ymmärtää rivien välistä*

*ei koskaan*  *harvoin*  *usein*  *aina*

*käyttävät kehonkieltä*

*ei koskaan*  *harvoin*  *usein*  *aina*

*(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)*

13. Minkälaisia tiedon kulkemisen keinoja käytätte kommunikoidessanne venäläisten kanssa

*Puhelimitse*

*ei koskaan*  *harvoin*  *usein*  *aina*

*Sähköpostitse*

*ei koskaan*  *harvoin*  *usein*  *aina*

*Face to face - tapaaminen*

*ei koskaan*  *harvoin*  *usein*  *aina*

*Tulkin avulla*

*ei koskaan*  *harvoin*  *usein*  *aina*

*(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)*

## Epävarmuuden välttäminen

14. Miten venäläiset yleensä ”dokumentoivat” tehdyt päätökset:

*Yrittävät kirjoittaa ylös kaikki päätökset välttääseen epävarmuutta ja hämmennystä tulevaisuudessa*

*Yleensä päätökset pysyvät kirjoittamattomina (suullinen sopimus)*

*muu (kirjoittakaa)*

<p>15. Käytetäänkö Venäjän yksikössä keinoja, joiden avulla voi välttää epävarmuuksia tulevaisuudessa:</p>	<p><input type="checkbox"/> <i>Venäläiset tekevät aina jotakin epävarmuuden välttämiseksi</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>Venäläiset ratkaisevat ongelmat sitten, kun ongelmat tulevat</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>muu (kirjoittakaa)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 40px; height: 15px;"></span></p>
<p><b>Tulevaisuuteen suuntautuneisuus</b></p>	
<p>16. Tekevätkö venäläiset pitkäaikaisia suunnitelmia? Miksi?</p>	<p><input type="checkbox"/> <i>Kyllä</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>Ei</i></p> <p><i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 40px; height: 15px;"></span></p>
<p><b>Kollektivismi</b></p>	
<p>17. Haluavatko venäläiset työskennellä ja ratkaista ongelmat:</p>	<p><input type="checkbox"/> <i>Ryhmässä</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>yksitellen, yksin</i></p> <p><i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 40px; height: 15px;"></span></p>
<p>18. Mikä on kaikkein tärkeintä venäläisille työkavereille keskustelun aikana:</p>	<p><input type="checkbox"/> <i>löytää ongelmaa oikea ratkaisu</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>välttää suhteiden pilaamista pomon ja työkavereiden kanssa</i></p> <p><i>Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 40px; height: 15px;"></span></p>
<p>19. Onko Venäjän tytäryhtiössä työntekijöiden oma elämä ja työelämä:</p> <p>Puhutteko venäläisten kanssa perheestä, omasta elämästä?</p>	<p><input type="checkbox"/> <i>voimakkaasti erotettu</i></p> <p><input type="checkbox"/> <i>kulkevat yhdessä</i></p> <p><i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 40px; height: 15px;"></span></p>

## Suoritusuuntatuneisuus

20. Ovatko venäläiset työkaverit omaaloitteisia ja avoimia uusiin ideoihin?	<input type="checkbox"/> <i>Kyllä</i> <input type="checkbox"/> <i>Ei</i> <i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 20px; height: 1em; vertical-align: middle;"></span>
21. Miten he reagoivat palautteeseen ja arviointiin?	<i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 20px; height: 1em; vertical-align: middle;"></span>

## Sukupuoliegalarismi

22. Onko venäläisillä naisilla samat uramahdollisuudet kuin miehillä?	<input type="checkbox"/> <i>suuremmat</i> <input type="checkbox"/> <i>pienemmät</i> <input type="checkbox"/> <i>yhtä suuret</i> <i>Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i>
23. Vaikuttaako sukupuoli päätöksenteon Venäjällä?	<input type="checkbox"/> <i>Kyllä</i> <input type="checkbox"/> <i>Ei</i> <i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 20px; height: 1em; vertical-align: middle;"></span>

## Valtaetäisyys

24. Onko etuoikeusasema ja hierarkkinen rakenne päätöksenteossa tärkeä?	<input type="checkbox"/> <i>Kyllä</i> <input type="checkbox"/> <i>Ei</i> <i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 20px; height: 1em; vertical-align: middle;"></span>
25. Kunnioittavatko venäläiset vanhempia kollegoja?	<i>(Jos mahdollista, kirjoittakaa yksityiskohtainen vastaus, 1-3 lausetta)</i> <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 20px; height: 1em; vertical-align: middle;"></span>

Arvoisa vastaaja,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa kansainvälisen kaupan tradenomiksi ja teen opiskeluun liittyvää lopputyötä.

Opinnäytetyöni aiheena on suomalaisten ekspatriaattien kommunikaatio tytäryhtiössä Venäjällä ja sen tuomat haasteet suomalaisille ekspatriaatille heidän näkökulmastaan.

Ystävällisesti pyydän Teitä vastaamaan kyselyyn, joka tulee Teille sähköpostitse viikolla 27. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan opinnäytetyössäni.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Anna Sidorova

Kulttuuriklusterit House ym. GLOBE-tutkimuksen mukaan (House ym. 2004, 180)

