

## **Suomalaisjohtoinen yritys Japanissa**

-japanilaisen assistentin rooli suomalaisen johtajan työparina

Mirva Karvinen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma

2013



|   |  |
|---|--|
| <b>Tekijä tai tekijät</b><br>Mirva Karvinen   | <b>Ryhmätunnus</b><br>S09B             |
| <b>Raportin nimi</b><br>Suomalaisjohtoinen yritys Japanissa –japanilaisen assistentin rooli suomalaisen johtajan työparina  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>50+6 |
| <b>Ohjaaja</b><br>Päivi Karjalainen   |  |
| <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistentti- ja toimittajakoulutus (ASTO) –yksikölle. Opinnäytetyö on case study eli tapaustutkimus, jossa paneudutaan japanilaisen assistentin rooliin suomalaisen johdon työparina suomalaisessa yrityksessä Japanissa. Samalla pyritään selvittämään mahdollisia assistenttien täydennyskoulutustarpeita.</p> <p>Teoriaosuus esittelee tietoperustaksi kirjallisuuteen perustuen tärkeät teemat: kulttuurin käsitteen ja viitekehyksen, jonka pohjalta kulttuurieroja voidaan tarkastella. Lisäksi teoriaosuus käsittelee suomalaisen ja japanilaisen johtajuuden piirteitä.</p> <p>Empiirinen osuus koottiin haastattelemalla neljää suomalaista johtajaa ja heidän japanilaisia assistenttejaan. Tutkimusosuudessa on esitelty tutkimusaineisto haastatteluiden perusteella esiin nousseiden teemojen pohjalta.</p> <p>Tutkimuksessa tuli ilmi, että japanilainen assistentti on korvaamaton työpari suomalaiselle johtajalle erityisesti kielitaidon ja kulttuuritietämyksen näkökulmasta. Assistenttien lisäkoulutus koostuisi näillä perusteilla liike-englannin sekä yleisen ja Suomen kulttuuritietouden kurseista.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>Kulttuurierot, kulttuuri, Japani, työkulttuuri  |  |

Degree program in Modern Languages and Business Studies  
for Management Assistants

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Authors</b><br/>Mirva Karvinen</p>  | <p><b>Group or year of entry</b><br/>2009</p>         |
| <p><b>The title of thesis</b><br/>FINNISH COMPANY IN JAPAN<br/>- A ROLE OF JAPANESE ASSISTANT AS A WORKING PARTNER WITH A FINNISH MANAGER</p>   | <p><b>Number of pages and appendices</b><br/>50+6</p> |
| <p><b>Supervisor</b><br/>Päivi Karjalainen</p>  |   |
| <p>This thesis was commissioned by the Assistant and Journalist Department (ASTO) of HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. The thesis is done by using case study research as a method. The purpose of this thesis was to find out what is the role of Japanese assistant as a working partner with a Finnish manager. The other purpose was to examine the potential need of complementary studies for assistants.</p> <p>The theoretical section covers all of the important concepts of this thesis: the concept of culture and the framework that culture differences can be examined with. Both are based on the literature. In addition, the features of Finnish and Japanese leadership are presented in the theoretical section, based on the literature.</p> <p>The empirical study was done using an interview as a method. Four Finnish managers and their assistants were interviewed.</p> <p>The results showed that it is a must for a Finnish manager to have a Japanese assistant because of assistant's language skills and culture knowledge. Based on this fact, the complementary studies would consist of Business English and general cultural knowledge and cultural knowledge of Finland.</p> |   |
| <p><b>Key words</b><br/>Cultural differences, culture, Japan, working culture</p>   |   |

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 1  |
| 2     | Tutkimusaihe ja –menetelmä.....                              | 3  |
| 2.1   | Tutkimuksen taustat.....                                     | 3  |
| 2.2   | Tutkimuksen tavoite.....                                     | 3  |
| 2.3   | Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä.....                      | 4  |
| 2.4   | Case-yritykset.....  | 6  |
| 2.5   | Tutkimuksen rakenne.....                                     | 6  |
| 3     | Kulttuurin vaikutus organisaatioihin .....                   | 8  |
| 3.1   | Kulttuurin määritelmä.....                                   | 8  |
| 3.2   | Viitekehysten valinta.....                                   | 9  |
| 3.3   | Kluckhohn & Strodtbeckin viitekehys .....                    | 11 |
| 3.3.1 | Ihmisen suhde luontoon -ulottuvuus .....                     | 11 |
| 3.3.2 | Ihmiskäsitys -ulottuvuus .....                               | 12 |
| 3.3.3 | Toiminta -ulottuvuus .....                                   | 13 |
| 3.3.4 | Ihmisten väliset suhteet -ulottuvuus .....                   | 13 |
| 3.3.5 | Tila -ulottuvuus .....                                       | 14 |
| 3.3.6 | Aikakäsitys -ulottuvuus .....                                | 15 |
| 3.4   | Kun kulttuurit kohtaavat työelämässä .....                   | 16 |
| 3.5   | Suomalainen työkulttuuri.....                                | 18 |
| 3.6   | Japanilainen työkulttuuri.....                               | 21 |
| 4     | Suomalainen ja japanilainen johtajuus .....                  | 24 |
| 4.1   | Suomalainen johtajuus .....                                  | 24 |
| 4.2   | Japanilainen johtajuus .....                                 | 26 |
| 4.3   | Assistentin rooli .....                                      | 29 |
| 4.3.1 | Assistentin rooli Suomessa.....                              | 29 |
| 4.3.2 | Assistentin rooli Japanissa .....                            | 29 |
| 5     | Japanilainen assistentti suomalaisen johtajan työparina..... | 31 |
| 5.1   | Taustatietoa haastateltavista .....                          | 31 |
| 5.1.1 | Assistenttien koulutus- ja työurataustat.....                | 31 |
| 5.1.2 | Johtajien taustat.....                                       | 32 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.1.3 | Kielitaito.....                                 | 32 |
| 5.2   | Haastatteluiden analysointi.....                | 33 |
| 5.2.1 | Johtajan työpäivä.....                          | 33 |
| 5.2.2 | Assistentin työpäivä.....                       | 34 |
| 5.2.2 | Kommunikointi .....                             | 34 |
| 5.2.3 | Nainen Japanin työelämässä.....                 | 35 |
| 5.2.4 | Mitä johtaja ajattelee assistentistaan? .....   | 38 |
| 5.2.5 | Mitä assistentti ajattelee esimiehestään? ..... | 40 |
| 5.2.6 | Työkulttuurien kohtaaminen.....                 | 40 |
| 5.2.7 | Urapolku yrityksessä.....                       | 42 |
| 5.2.8 | Tulevaisuudennäkymät .....                      | 43 |
| 6     | Johtopäätökset .....                            | 45 |
|       | Lähteet.....                                    | 51 |
|       | Liite 1. Haastattelurunko esimiehille.....      | 54 |
|       | Liite 2. Haastattelurunko assistenteille .....  | 57 |

# 1 Johdanto

Oletko koskaan miettinyt, mitä kulttuuri on? Jos olet ollut tekemisissä ulkomaalaisten kanssa, luultavasti olet. Kulttuuri ja kulttuurierot ovat käsitteitä, jotka tulevat usein esiin vasta, kun niihin törmää itse.

Ihmissuhteet ovat tärkeä osa elämää, eikä niiden merkitystä voi täysin jättää pois työelämästäkään, sillä niihin perustuvat myös kaikki asiakassuhteet ja suhteet työyhteisön jäseniin. Ihmissuhteet taas perustuvat ihmisten väliseen kanssakäymiseen, ja niiden onnistuminen perustuu ihmisten käytökseen. Kun puhutaan kulttuurien kohtaamisesta ja erilaisuuksista, on kyse ihmisten käytöstavoista ja loppujen lopuksi ihmissuhteista.

Kiinnostuin kulttuurien erilaisuudesta ja Japanin kulttuurista vahingossa ystäväni kautta. Ensikäyntini tuossa omintakeisen kulttuuriperinteen maassa sai aikaan niin voimakkaita tunteita, että halusin alkaa opiskella kieltä ja tutustua kulttuuriin paremmin. Intohimoni sai parhaan mahdollisen tyydytyksen syksyllä 2010, kun olin vaihto-opiskelijana Osakassa yhden syyslukukauden.

Vasta elettyäni itse keskellä minulle erikoista kulttuuria, minua alkoi todella kiinnostaa Japanin kulttuurin tutkiminen. Mikä tekee tuosta saarivaltion kansasta niin erilaisen ja omalaatuisen?

Halusin tehdä opinnäytetyöni Japanin kulttuuriin liittyvään aiheeseen, koska aihe kiinnostaa minua paljon, ja siitä on siinä tapauksessa eniten hyötyä itselleni. Hyödyntäessäni tutkimuksessani kouluni henkilökunnan tekemiä haastatteluja suomalaisyrityksissä Japanissa. Toimeksiantajana tutkimuksessani on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö.

Tutkimukseni on luonteeltaan case- eli tapaustutkimus, jossa käsittelen japanilaisen ja suomalaisen kulttuurin eroja, ja sitä, miten nämä kaksi kulttuuria sopeutuvat samaan työyhteisöön. Näkökulmana on japanilaisen assistentin ja suomalaisen johtajan välinen suhde, heidän roolinsa ja odotuksensa toisiaan kohtaan.

Tutkimusraportti koostuu viidestä kappaleesta. Luvussa 2 valotetaan tutkimuksen taustoja, kerrotaan tutkimuksen taustoja ja kerrotaan tutkimusmenetelmästä. Luvussa 3 esitellään kulttuuriin liittyviä keskeisiä näkökulmia sekä suomalaista ja japanilaista työ- ja johtajakulttuuria yleensä. Luku 4 käsittelee suomalaista ja japanilaista työ- ja johtajakulttuuria.

Luku 5 on opinnäytetyöni empiirinen osa, ja viimeinen luku 6 sisältää tutkimukseni johtopäätökset ja loppupohdinnan.

## **2 Tutkimusaihe ja –menetelmä**

Tässä kappaleessa kerron tutkimukseni taustoja, esittelen tutkimuksen aiheen ja tutkimustavan.

### **2.1 Tutkimuksen taustat**

Haastattelut tutkimusta varten on tehty Japanissa marraskuussa 2010. Haastattelijoina toimi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun henkilökunnasta kootut kaksi kahden hengen ryhmää. Haastattelujen avulla kerättiin tietoa siitä, mikä on japanilaisen assistentin merkitys suomalaisen johdon apuna, ja mitkä ovat heidän mahdolliset lisäkoulutustarpeensa. Samalla haluttiin myös selvittää suomalaisorganisaatioiden verkostoitumista ja viestintää sidosryhmien välillä, sekä kartoitettiin yritysmaailmaan vaikuttavia trendejä eli muutosvoimia, ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat johdon ja assistentin työhön Japanissa.

Tutkimuksen tekeminen japanilaisen ja suomalaisen kulttuurin eroista on lähtöisin omasta kiinnostuksestani Japania ja japanilaista kulttuuria kohtaan. Ensikosketukseni Japaniin oli vuonna 2006, kun lähdin tapaamaan Sapporossa vaihto-opiskelijana olevaa ystävääni. Sen jälkeen olen opiskellut japanin kieltä noin neljä vuotta.

Haastattelut perustuivat etukäteen tehtyihin teemoitteluihin (Liite 1 ja liite 2). Käytän tätä materiaalia tutkimusaineistona. Tähän tutkimukseen on valittu kaikista tehdyistä haastatteluista neljä organisaatiota, joiden henkilökunta on japanilainen ja suomalaisen johtajan työparina on japanilainen assistentti.

### **2.2 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, mikä merkitys japanilaisella assistentilla on suomalaisen johdon työparina. Mitä tapahtuu, kun suomalainen ja japanilainen työkuulttuuri kohtaavat samojen seinien sisällä, ja miten suomalainen ja japanilainen työkuulttuuri sopeutuvat samaan työyhteisöön? Tarkoitukseni on myös verrata assistentin roolia Suomessa ja Japanissa. Ammatin naisvaltaisuus tuo esille myös yhteiskunnallisesti tärkeän näkökulman naisen roolista ja asemasta nykypäivän Japanissa.

Tutkin työparia suomalainen johtaja – japanilainen assistentti japanilaisen assistentin työn näkökulmasta; mikä on hänen roolinsa, vastuunsa ja ammatilliset vaatimuksensa tässä asetelmassa. Tarkoitukseni on myös selvittää mahdollinen japanilaisten assistenttien täydennyskoulutustarve. Omat näkemykseni esitän saamaani assistenttikoulutukseen perustuen.

Tutkimuksen näkökulma tuo uutta tietoa assistentin roolista monikansallisessa työympäristössä, sillä suomalainen johtaja – japanilainen assistentti –työparia ei ole tutkittu aikaisemmin. Tutkimus syventää tietoa assistenttityön haasteista, erityisesti kielitaidon merkityksestä, mutta valaisee myös assistenttityön tulevaisuudennäkymiä. Jatkuvasti kasvava länsimaiden ja idän välisen kaupan kasvu tuo suomalaisia yrityksiä Aasiaan. Näin ollen tutkimani kulttuurien kohtaaminen yleistyy ja luo tarpeen tällaiselle tutkimukselle.

### **2.3 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä**

Case study research eli tapaustutkimus on menetelmä, jossa kohteena on ilmiö, jota tutkitaan jossain kontekstissa eli kokonaisuuden sisällä. Tapaustutkimusta käytetään usein sosiaalitieteiden tutkimuksissa silloin, kun tutkimuskysymys sisältää sanan ”miten” tai ”miksi”. Tällainen lähestymistapa on perusteltu erityisesti silloin, kun halutaan ottaa huomioon kyseessä olevan organisaation nimenomaiset yksilölliset tilannetekijät (Laitinen 2005, 41). Tapaustutkimus soveltuu erityisesti nykyhetkessä tapahtuviin ilmiöihin, joita tutkija ei voi kontrolloida. Koska oma tutkimuskysymykseni täyttää nämä ehdot, sopii se tutkimukseni menetelmäksi erinomaisesti. (Yin 2009, 2.)

Tapaustutkimus ei ole pelkästään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaikka se saatetaan luokitella siten. Case study – tutkimuksen ei aina tarvitse sisältää suoraa ja yksityiskohtaista havaintomateriaalia. (Yin 2009, 19.) Tapaustutkimuksessa tyypillistä on käyttää erilaisia tiedonkeruun ja –analyysin tapoja. Kerättyyn intensiiviseen tietoon perustuen pyritään kuvailemaan kohteena olevaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti. (Aalto & Valli 2007, 184-185).

Tapaustutkimuksen tuloksena voidaan tehdä hypoteesi, jota ei voi kuitenkaan yhden tai muutaman tapauksen perusteella yleistää. Poikkeavien tapausten avulla hypoteesia voidaan täsmentää ja seurauksena voi olla muuttujien uuden yhteyden löytyminen. (Laitinen 2005, 14.) Sen myötä voi syntyä propositio eli ehdotus, jota voidaan myöhemmin testata myös kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Ehdotuksen jatkotutkimuksen avulla voidaan selvittää, ovatko esille tulleet tulokset yleisiä vai onko kyseessä erikoistapaus (Aaltola & Valli 2007, 184-185.)

Kuten kaikkia tutkimusmetodeja, myös tapaustutkimusta on kritisoitu tutkijoiden joukossa. Tutkijat kiistelevät tutkimustavan soveltumisesta eri aloille, ja erityisesti sosiologian näkökulmasta tapaustutkimus esitetään hyvin rajallisena. (Räsänen ym. 2005, 291.) Tutkimusmenetelmää on kritisoitu muun muassa puutteellisesta kurinalaisuudesta aineistoa kerättäessä ja analysoitaessa. Lisäksi tapaustutkimus on saanut kritiikkiä myös edustavuuden puutteesta. (Aaltola & Valli 2007, 185.)

Yksi yleinen huolenaihe tutkijoiden joukossa on se, ettei tapaustutkimuksen pohjalta voi tehdä tieteellistä yleistämistä. Perusteluna tähän on, että tapaustutkimukset ovat yleistettävissä teoreettisiin propositioihin mutta eivät väestöön tai perusjoukkoon. (Yin 2009,15.) Arvostelua tutkimusote on saanut myös täsmällisyyden ja objektiivisuuden puutteesta vertailussa muihin yhteiskuntatieteellisiin tutkimusmenetelmiin. Jotkut myös näkevät tapaustutkimuksen soveltuvan vain tuottamaan hypoteeseja kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin. (Räsänen ym. 2005, 291; Yin 2009, 14)

Tällaisen tarkemmin yhteen tapaukseen keskittyvän tutkimusmenetelmän tarvetta kuitenkin osoittaa se, että tapaustutkimuksia on jatkuvasti tehty ja tehdään edelleen paljon. Tutkimusmenetelmän kehittäjien mukaan menetelmä soveltuu myös teorioiden johtamiseen ja testaamiseen. (Räsänen ym. 2005, 291.)

Viime aikoina on laadullisessa tutkimuksessa puhuttu aineistolähtöisestä analyysistä teorialähtöisen analyysin vastakohtana, ja tapaustutkimus sopii erinomaisesti juuri tähän ajatteluun. Myös kokonaisvaltaisuutta pidetään yhtenä vahvuutena. (Aaltola & Valli 2007, 185.) Tapaustutkimuksen tapa painottaa kuvailua, merkitysten ymmärtämistä,

partikularismia<sup>1</sup>, holismia<sup>2</sup> ja kontekstin ymmärtämistä antaa mahdollisuuden kuvata kohteena olevaa ilmiötä syvällisemmin. (Räsänen ym. 2005, 293).

Tärkeää tapaustutkimusta tehdessä on monipuolinen lähdemateriaalin käyttö. Etu usean lähteen käytössä on käsitevaliditeetin lisääntyminen, koska sama ilmiö tulee mitatuksi useammalla tavalla. Tutkijan on myös pystyttävä todistamaan tutkimusprosessin oikeellisuus niin, että ulkopuolinen lukija voi tarkistaa sen ja halutessaan jäljittää prosessia taaksepäin. Tutkijalta edellytetään aukotonta todistein tuettua kertomusta, joka sisältää tarpeeksi sitaatteja materiaalin relevantteihin kohtiin. (Laitinen 2005, 72–73.)

## 2.4 Case-yritykset

Taulukossa 1 on esitetty muutamia perustietoja tutkimusaineistooni kuuluvista organisaatioista. Tiedot ovat haastatteluhetken tietoja.

Taulukko 1. Taustoja tutkimusorganisaatioista

|                 | <b>Toimiala</b> | <b>Toiminut<br/>Japanissa</b> | <b>Henkilöstö<br/>Japanissa</b> |
|-----------------|-----------------|-------------------------------|---------------------------------|
| <b>Yritys A</b> | Metsäteollisuus | Yli 25 vuotta                 | 20                              |
| <b>Yritys B</b> | Teknologia      | 30 vuotta                     | 34                              |
| <b>Yritys C</b> | Teknologia      | 10 vuotta                     | 260                             |
| <b>Yritys D</b> | Kulttuuri       | 15 vuotta                     | Alle 20                         |

## 2.5 Tutkimuksen rakenne

Luvussa 3 määritellään, mitä kulttuuri on ja miten kulttuuri vaikuttaa työelämässä erityisesti kansainvälisessä vuorovaikutuksessa. Samassa luvussa esittelen myös joitakin suomalaisen ja japanilaisen työkuulttuurin piirteitä valitsemani viitekehyksen pohjalta.

---

<sup>1</sup> Partikularismi on tietoteoreettinen näkemys, joka kiinnittää huomion menetelmien sijaan asioihin, jotka tiedetään.

<sup>2</sup> Holismin mukaan kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Luku 4 keskittyy suomalaiseseen ja japanilaiseen johtamiskulttuuriin, ja lisäksi siinä kuvaillaan assistentin roolia Japanin ja Suomen työelämässä.

Kappale 5 keskittyy empiirisen aineiston esittelyyn ja tulkintaan. Aluksi kerrotaan haastateltavien taustoja, ja lopuksi esitellään empiirisen aineiston tutkimustulokset teemoittain. Teemat keskittyvät japanilaisen ja suomalaisen työkuulttuurin eroihin sekä tarkastelemaan suomalaista johtajaa/japanilaista assistentti –työparia assistentin näkökulmasta.

Lopuksi, luvussa 6, kerrotaan tutkimukseni johtopäätökset, joissa sovelletaan yhteen tutkimustuloksia ja teoretietoa peilaten niitä omiin kokemuksiin ja havaintoihin assistenttikoulutuksen pohjalta.

### 3 Kulttuurin vaikutus organisaatioihin

Tässä luvussa kerron kulttuurin määritelmästä työelämän näkökulmasta, esittelen valitsemani Kluckhohn & Strodtbeckin kehittämän teoreettisen viitekehyksen sekä tuon esiin suomalaisen ja japanilaisen työkulttuurin piirteitä valitsemani teoreettisen viitekehyksen mukaan.

#### 3.1 Kulttuurin määritelmä

Sanan kulttuuri voi ymmärtää hyvin monin eri tavoin, riippuen näkökulmasta, sillä käsite on laaja ja sillä on monenlaisia ulottuvuuksia. Yleinen kielenkäyttö on ohjautunut enemmän laajan kulttuurin määrittelyyn, kuin kapean määrittelyn suuntaan (Alho ym. 1989, 32). Arkikielessä kulttuuri tarkoittaa usein korkeakulttuuria eli esimerkiksi kuvataiteita, kirjallisuutta ja klassista musiikkia (Aro 1998, 6).

Kulttuuri voidaan nähdä myös tietynlaisena elämänmuotona tai elämäntapana. Tämän käsityksen perusteella kulttuuria on kuitenkin hankala erottaa inhimillisten ilmiöiden sosiaalisista aspekteista, ja määritelmä muistuttaa samaa kuin yhteiskunta tai yhteisö. Yhteiskuntaa ei voi koskaan olla ilman kulttuuria ja päinvastoin. Nämä kaksi termiä ovat hyvin kiinteässä yhteydessä toisiinsa, ja usein toista termiä käytetään kuvaamaan sitä kokonaisuutta, jonka ne muodostavat yhdessä. (Aro 1998, 6–7; Fornäs 1998, 169.)

Kulttuurin määritelmiä on miltei yhtä paljon kuin kulttuuritieteissä on tutkijoita, mutta yksinkertaisen määrittelyn mukaan kulttuuri on kaikkea sitä ihmisen luomaa, joka siirtyy ihmiseltä toiselle oppimisen kautta. Se luo ihmiselämään jatkuvuutta ja tekee mahdolliseksi tiedon siirtämisen sukupolvelta toiselle oppimisen kautta. Jokainen sukupolvi joutuisi tekemään kaikki keksinnöt tulen käytöstä lähtien uudelleen, ellei kulttuuria olisi. (Aro 1998, 6–7.)

Kulttuuri ohjaa ihmisten käyttäytymistä ja jokaisella maailman kulttuurilla on erilaisia eteen tulevia tilanteita varten hyvä ja perusteltu lähestymistapa. Jos kulttuuria tarkaste-

lee sen laajimmassa merkityksessä, on kulttuuria kaikki se, mikä tekee meistä muukalaisia kun olemme vieraassa maassa. (Alho ym. 1989, 75.)

Liike-elämän ja teollisuuden piirissä puhutaan yleensä yrityskulttuurista. Termi on käytännöllinen ja helppo ymmärtää tarkoittavan tietyn yrityksen kokonaista tapaa toimia (Alho ym. 1989, 32.)

### 3.2 Viitekehyksen valinta

Kulttuureita ja kulttuurieroja tutkittaessa nostetaan usein esiin Geert Hofsteden tekemä tutkimus, jossa hän vertailee eri kulttuureita luomalla vastaparin kulttuureille tyypillisistä piirteistä ja luokittelee kulttuurit numeerisin indekseihin sen perusteella, miten hyvin väitämä sopii kyseiseen kulttuuriin. (Hofstede 1998, 33.)

Hofstede tutkii eri kulttuurien ulottuvuuksia tarkastelemalla kulttuurien sellaisia puolia, jotka ovat mitattavissa suhteessa muiden kulttuurien vastaavaan aspektiin. Tutkimukseensa perustuen hän löysi käsitteet, jotka soveltuvat hänen mielestään hyvin perusongelmiin, joita käsiteltävät ulottuvuudet edustavat. Yhdessä nämä käsitteet muodostavat nelikenttäisen kulttuurierojen mallin, jossa eri maita kuvaillaan pistemäärällä jokaisella neljällä ulottuvuudella. Myöhemmin hän löysi viidennen ulottuvuuskäsitteen, aikaväli-lisuuksien, ja täydensi malliaan viisikenttäiseksi. (Hofstede 1993, 33.)

Seuraavassa kuvassa 1 on esitetty Hofsteden malli kulttuurien ulottuvuuksista.



Kuva 1 Hofsteden malli kulttuurin ulottuvuuksista (Hofstede 1993, 33)

Vaikka Hofstede on pioneeri kulttuurierojen tutkimisessa ja hänen teoriaansa käytetään usein liiketaloudellisissa tutkimuksissa, käytän omassa tutkimuksessani pääosin toista viitekehystä. Hofsteden luomat numeeriset indeksit kun eivät kerro tarkemmin kahden kulttuurin välisistä eroista.

Kluckhohn & Strodtbeck (1961) ovat kehittäneet viitekehysten, joka perustuu kuuden eri osa-alueen arvokäsityksiin ja siihen, miten nämä arvot vaikuttavat johtajuuteen työelämässä. Viitekehys luo kulttuurikartan, jonka avulla voidaan ymmärtää muutamia kulttuureiden peruspiirteitä. Valitsin tämän viitekehysten, koska se helpottaa integraatiota ja tehokasta kommunikaatiota kulttuurierojen yli, ja assistentin ja johtajan välinen työskentely perustuu nimenomaan kommunikaatioon. Henry Lane, Joseph DiStefano ja Martha Maznevski esittelevät viitekehysten kirjassaan *International Management Behavior* (1997). Lisäksi täydennän viitekehysten aikakäsitystä Edward D. Hallin monokronistisella ja polykronistisella aikakäsityksellä. (Lane ym. 1997, 35.)

Seuraavassa kuvassa 2 on esitetty valitsemani viitekehysten eri ulottuvuudet.



Kuva 2 Kluckhohn & Strodtbeckin malli kulttuurin ulottuvuuksista (Lane ym. 1997, 34)

### **3.3 Kluckhohn & Strodtbeckin viitekehys**

Tässä kappaleessa esittelen tiivistetysti Kluckhohn & Strodtbeckin (1961, teoksessa Lane ym. 1997, 34) viitekehysten kulttuurien eroista. Malli perustuu kuuteen kulttuurin eri ulottuvuuteen: ihmisen suhde luontoon, aikakäsitys, ihmiskäsitys, toiminta, ihmisten väliset suhteet ja tila. Käsittelen jokaista ulottuvuutta omassa kappaleessaan. Viitekehys on esitelty Henry Lanen, Joseph DiStefanon ja Martha Maznevskin kirjassa *International Management Behavior* (1997).

#### **3.3.1 Ihmisen suhde luontoon -ulottuvuus**

Ihmisen suhde luontoon heijastaa sitä, miten yhteiskunnan ihmiset sopeutuvat maailmaan heidän ympärillään ja heidän suhtautumistaan yliluonnollisuuteen. Tästä on havaittavissa kolme erilaista käyttäytymistapaa.

Ensimmäinen on alistuminen luonnon armoille. Ihmiset tuntevat, että heitä hallitsevat fyysiset voimat tai he ovat kaikkivaltiaan tahdon alaisia. Elämä nähdään ennalta määrättyinä tai sattumana, eikä kukaan pysty muuttamaan väistämätöntä oman tahdon avulla.

Toinen variaatio on tasapaino luonnon kanssa, jolloin on välttämätöntä käyttäytyä tasapainossa ympäröivän luonnon kanssa. Natiivi amerikkalainen, joka asuu Yhdysvaltojen lounaisosassa, saattaa suunnitella uuden tien niin, että se kiertää puurykelmän ja ylittää kauniin kukkulan.

Vastapainona anglosaksinen rakennusinsinööri saattaa muuttaa maastoa tasoittamalla puut ja kukkulan. Näin tehdessään insinööri ilmaisee kolmannen variaation, jossa määräysvalta luonnosta on ihmisellä. Hyvä esimerkki tästä on ihmisen laskeutuminen kuun pinnalle, vaikka tähän vaadittavaa teknologiaa ei vielä ollut sen toteuttamiseen. Päämäärä oli toteuttaa tehtävä ennen 1960-luvun loppua ja amerikkalaiset päättivät todistaa uskonsa siihen, että jos käytetään tarpeeksi aikaa, rahaa ja aivokapasiteettia, mikä tahansa on mahdollista.

Se, miten ihminen suhtautuu luontoon, vaikuttaa johtamiseen kahdella tavalla: tavoitteiden asettamiseen ja siihen, miten suhtautuu budjetointiin. Mikäli johtaja työskentelee kulttuurissa, jossa ajatellaan ihmisen olevan luonnon armoilla, ovat hänen asettamansa tavoitteet epämääräisiä ja varauksellisia muihin variaatioihin verrattuna. Budjetointia johtaja pitää turhana ja tuloksia ennalta päätettynä.

Kulttuurissa, jossa eletään tasapainossa luonnon kanssa, tavoitteet asetetaan siten, että ne noudattavat kulttuurin tarvetta sopia ympäristöön. Tällaisessa kulttuurissa minimoidaan pakkausmateriaali, kierrätetään jätteet ja käytetään biohajoavia ainesosia. Budjetointisysteemiä tässä kulttuurissa pidetään harjoitteluna.

Kolmannessa variaatiossa, jossa ihmisellä on luontoa suurempi valta, johtaja asettaa tarkoin määritellyt, selkeät ja kunnianhimoiset tavoitteet, ja pitää kirjanpidon tuloksia ainoana todellisina tuloksina. Budjetointia pidetään käytännöllisenä ja käyttökelpoisena.

### **3.3.2 Ihmiskäsitys -ulottuvuus**

Usko ihmisen perusluontoon ei heijasta sitä, mitä ihminen ajattelee yksilöistä. Sen sijaan se heijastaa sitä, mitä hän ajattelee ihmislajin luontaisista tunnusmerkeistä. Uskooko ihminen siihen, että ihmisen perusluonne on muutettavissa vai ei. Kun puhe ei ole ihmisluonteen muokattavuudesta, tarkastellaan sitä, uskotaanko ihmisten olevan ensisijaisesti hyviä, pahoja, neutraaleja vai yhdistelmä hyvää ja paha. Tämä näkyy erityisesti uskonnollisten traditioiden heijastumisena kulttuuriin. Kristityt esimerkiksi katsovat ihmisen olevan paha, mutta kehityskelpoinen, jos hän seuraa Jumalaa. Shintolainen suuntautuminen Japanissa taas näkee ihmisen olevan hyvä.

Ihmiskäsityksen vaikutus johtamiseen vaikuttaa erityisesti organisaation ilmapiiriin, johtamistyyliin ja hallintajärjestelmään. Pahaan ihmiskäsitykseen uskovat esimiehet johtavat ylhäältä alaspäin ja pitävät alaisia silmällä. Yhdistelmäkäsityksen johtajat konsultoivat

vat ja pitävät alaisiaan silmällä kohtuullisesti. Ihmisen hyvyteen uskovat johtavat laissez-faire<sup>3</sup> –tyyliin ja osallistavasti.

Pahaan ihmiskäsitykseen uskovilla on tiukka ja ennakkoluuloihin perustuva kontrollijärjestelmä, ja organisaation ilmapiiri on oikeusperiaatteinen. Ihmisen hyvyteen uskovan johtajan kontrollijärjestelmä on löysä ja tietoperusteinen ja ilmapiiri on yhteistyöhenkinen ja epävirallinen.

### 3.3.3 Toiminta -ulottuvuus

Toimintasuuntautuneisuus ei perustu ihmisen aktiivisuuteen ja passiivisuuteen, vaan toivottavaan toiminnan painopisteeseen. Tästä suuntautuneisuudesta on erotettavissa kolme eri variaatiota: 1) oleva, 2) kurissa pitävä ja hallitseva sekä 3) tekevä. Johtamisen osa-alueilla variaatio vaikuttaa päätöskriteereihin, palkintojärjestelmään, huoleen tuotannosta, tieto- ja mittausjärjestelmiin.

Alla olevassa taulukossa 2 on esitelty aktiviteetin vaikutusta johtajuuteen.

Taulukko 2. Aktiviteettikäsityksen vaikutus johtamisen osa-alueisiin

|                        | Oleva          | Kurissa pitävä ja hallitseva | Tekevä         |
|------------------------|----------------|------------------------------|----------------|
| Päätöskriteerit        | Tunnepohjainen | Järkiperäinen                | Käytännöllinen |
| Palkitsemisjärjestelmä | Tunnepohjainen | Logiikkapohjainen            | Tulospohjainen |
| Huoli tuotannosta      | Spontaani      | Tasapainoiset tavoitteet     | Pakonomainen   |

### 3.3.4 Ihmisten väliset suhteet -ulottuvuus

Ihmisten välisen suhteen käsitteellä tarkoitetaan vastuuta muita kohtaan ja erityisesti sitä, mikä vastuu yksilöllä on muiden hyvinvoinnista. Käsitteestä on erotettavissa kolme

---

<sup>3</sup> Laissez-faire on vapaan markkinatalouden suuntaus ja suoraan suomennettuna antakaa sen olla. (Wikipedia)

eri variaatiota: hierarkkinen, ryhmäsuuntautunut ja yksilösuuntautunut. Johtajuuden näkökulmasta tarkasteltaessa variaatio vaikuttaa organisaatorakenteeseen, kommunikaatioon ja ryhmätyöskentelyyn.

Hierarkkisessa variaatiossa organisaatorakenne on vertikaalinen ja kommunikaatio on auktoriteettipohjainen. Palkitsemisjärjestelmä on statusperusteinen ja ryhmätyöskentely säännösteltyä ja virallista.

Ryhmäsuuntautuneessa variaatiossa organisaatorakenne on horisontaalinen ja palkitseminen perustuu ryhmän onnistumiseen. Kommunikaatio on ryhmän sisällä painotettua ja ryhmätyöskentely on normaalia ja jokapäiväistä.

Yksilösuuntautunut organisaatio taas on epävirallinen ja käyttäytyminen organisaation sisällä on joustavaa. Kommunikaatio on avointa ja moninaista, palkitsemisjärjestelmä yksilöperusteinen ja ryhmätyöskentely vapaaehtoista ja epävirallista.

### **3.3.5 Tila -ulottuvuus**

Tilasuuntautuminen ei varsinaisesti ollut osa Kluckhohnin ja Strodtbeckin tutkimusta. Lane, DiStefano ja Maznevski ehdottavat, että se on kuitenkin tärkeä osa ulottuvuus käsitteitä. Tämä käsite sisältää kolme erilaista variaatiota; yksityinen, yhdistetty ja julkinen tilankäyttö. Se kuvastaa sitä, miten ihminen suhtautuu ympäröivään tilaan. Johtajuusnäkökulmasta tilankäyttö vaikuttaa kommunikaatioon, toimiston sisustukseen ja vuorovaikutukseen.

Yksityisessä tilankäytössä kommunikointi on salaista ja toimiston sisustus perustuu esteisiin, kuten suljettuihin oviin ja isoihin työpöytiin. Vuorovaikutus on fyysisesti etäistä ja kahdenkeskistä.

Julkisuussuuntautuneessa tilankäyttövariaatiossa kommunikointi on laajaa ja avointa ja toimiston sisustusmalli on avoin käsite. Vuorovaikutus tässä variaatiossa on fyysisesti läheistä, siinä kosketellaan paljon ja työntekijöillä on useita vuorovaikutussuhteita.

Yhdistelmäsuuntautuneessa käsityksessä kommunikointi on valikoitua ja puoliksi yksityistä. Toimiston sisustus perustuu erikoiseen tilojen käyttöön, jossa virallisen työpöydän vieressä saattaa olla niin sanottu epävirallinen huonekalu. Vuorovaikutus tapahtuu kohtalaisen kaukana toisistaan ja se on suunniteltua.

### **3.3.6 Aikakäsitys -ulottuvuus**

Tässä kappaleessa täydennän Kluckhohn & Strodtbeckin viitekehystä Edward T.Hallin (1989) näkemyksellä.

Lanen, DiStefanon ja Maznevskin mukaan on kaksi tapaa ajatella aikaa. Ensimmäinen sisältää yksilön yleisen suhtautumisen aikaa kohtaan sen sijaan miten yksilö ajattelee tai käyttää ajan yksiköitä. Tätä voidaan valaista esimerkiksi sillä, miten ihmiset vastaavat uusiin tapahtumiin. Erilaiset aikakäsitykset vaikuttavat johtamisessa suunnitteluun, palkitsemisjärjestelmään ja päätöksentekoperusteisiin.

Jos ihmiset vastaavat uuteen haasteeseen etsimällä vastausta traditioista ja ihmetellen miten muut ovat selvittäneet tämän, vallitseva arvo saattaa olla menneisyysuuntautunut. Johtajat, jotka edustavat tätä suuntausta, luovat uudelleen mennyttä toimintatapaa suunnitelmissaan. Jos ihminen miettii pääosin tekojen välittömiä seurauksia, vallitseva suuntaus on mitä luultavimmin nykyisyysuuntautunut ja tätä suuntausta edustavilla johtajilla on lyhytaikaisia huolia. Jos pomon huolenaihe on se, mitkä ovat tämän valinnan pidemmän aikavälin seuraukset, voidaan vallitsevaa arvoa kuvata tulevaisuus- uuntautuneeksi.

Edward T. Hall on tutkinut ajan eri dimensioita ja kehittänyt käsitteet monokronistinen ja polykronistinen aikakäsitys. Niillä hän tarkoittaa eri yhteiskuntien tapaa organisoida aikaa. Monokronistisessa aikakäsityksessä tapahtumat aikataulutetaan yksittäisinä kohtina eli tehdään yksi asia kerrallaan. Tämän suuntauksen aikakäsitys on yleinen Pohjois-Euroopassa. Vastakohtana on polykronistinen aikakäsitys, joka on yleinen Välimeren maissa. Tässä aikakäsityksessä tehdään useaa asiaa samanaikaisesti. (Hall 1989, 45.)

Nämä kaksi käsitystä ovat loogisesti ja empiirisesti hyvin erilaisia, ja molemmilla on vahvuutensa ja heikkoutensa. Kun niitä tarkastellaan työelämän, erityisesti hallinnon näkökulmasta, löytyy mielenkiintoisia näkökohtia. (Hall 1989, 50.)

Polykronistisessa käsityksessä hallinto tunnistaa jokaisen työn suorittamisessa vaaditut toiminnot. Näistä laaditaan taulukko, josta esimies näkee, että jokainen toiminto on tehty. Työntekijän vastuulle jätetään se, miten ja milloin työ tehdään. Polykronistisessa analyysissä, vaikka se on tekninen luonteeltaan, johtaja muistuttaa alaista siitä, ettei hänen työnsä ole vain yksi järjestelmä, vaan osa isompaa kokonaisuutta. (Hall 1989, 50.)

Monokronistisessa käsityksessä sen sijaan ihmiset aikatauluttavat toimet ja jättävät niiden työtoimien analysoinnin yksilölle itselleen. He eivät todennäköisesti näe toimiaan osana isompaa kokonaisuutta. Tämä ei tarkoita sitä, etteivät he olisi tietoisia organisatiosta. Sen sijaan itse työ tai yrityksen tavoitteet nähdään harvoin kokonaisuutena. (Hall 1989, 50–51.)

Polykronistinen organisaatio on ihmissuuntautunut, rajoitettu kooltaan ja riippuvainen lahjakkaista ihmisistä ylimmissä tehtävissä. Tällaiset organisaatiot ovat hitaita ja kömpelöitä uusia tai erilaisia asioita käsiteltäessä. Ilman lahjakkaita johtajia, polykronistinen byrokratia voi olla katastrofaalinen. Monokronistinen taas on päinvastainen. Se on tehtävä-, aikataulu-, ja prosessisuuntautunut ja voi kasvaa isommaksi kuin polykronistinen. Yleistämisen sijaan se yhdistää byrokratioita. (Hall 1989, 52.)

### **3.4 Kun kulttuurit kohtaavat työelämässä**

Yritykset kansainvälistyvät jatkuvasti. Kun liiketoiminta ulottuu oman maan ulkopuolelle, yrityksen työntekijät joutuvat sopeutumaan kansainväliseen työympäristöön. Kanssakäyminen ulkomaalaisten yritysten kanssa on sitä helpompaa ja tuottavampaa, mitä paremmin tunnetaan ulkomailla olevan neuvottelu- tai kauppakumppanin kieli ja kulttuuri. (Alho ym. 1989, 69.)

Puhuttaessa yritysten kansainvälistymisestä, usein tarkoitetaan kulttuurin ulkoisten muotojen ja oikeiden toimintatapojen hallintaa. Kansainvälistyminen on jatkuvaa oppimista, jossa tietoisesti tai tiedostamatta omaksutaan kulttuurista sen syvintä olemusta. Toisenlaisen kulttuurin syvälinen ymmärtäminen edellyttää ensisijaisesti oman kulttuurin arvostamista ja perinpohjaista tuntemista. (Aro 1998, 10; Alho ym. 1989, 70.)

Kulttuuri-identiteetti eli kuva omasta itsestä oman kulttuurin edustajana vaikuttaa voimakkaasti kokemuksiin vieraassa kulttuurissa. Ihminen vertaa tietoisesti tai tiedostamatta oman kulttuurin tapoja toisen kulttuurin tapoihin. Vertailun avulla saadut oivallukset lisäävät ymmärrystä sekä oman että vieraan kulttuurin tapoja. (Aro 1998, 9–10.)

Yrityksen palvelukseen ulkomaille siirtyvä toimii suodattimena ja tulkkina kotimaassa toimivan emoyhtiön ja ulkomailla toimivan tytäryhtiön välillä. Hän joutuu harkitsemaan miten tietoa pitää muokata ja missä muodossa se on parasta esittää, jotta viesti tulisi ymmärretyksi. Tähän ei riitä pelkkä kielitaito, vaan kulttuuria pitää ymmärtää syvemmin. Tämä omaksuminen taas muuttaa sekä koko yrityksen että sen palveluksessa olevien ihmisten maailmankuvaa. (Alho ym. 1989, 70.)

Kun ollaan tekemisissä toisen kulttuurin kanssa, on tärkeää, että käsitykset itselle vieraasta kulttuurista ovat realistisia. Vääränlaiset stereotypiat ja ennakkoluulot saattavat tuottaa vain hankaluuksia. Stereotypiat hidastavat vieraan kulttuurin ymmärtämistä, koska ne estävät huomaamasta yksilöllisiä eroja vieraan maan asukkaissa ja vaikeuttavat siten ystävyysuhteiden syntymistä. (Aro 1998, 7, 13.)

Muiden kulttuurien ymmärtämistä saattaa myös hidastaa ja vaikeuttaa etnosentrismi, joka tarkoittaa käsitystä oman kansan ja kulttuurin paremmuudesta muihin kansoihin ja kulttuureihin verrattuna. Tällainen näkemys on ollut yleinen suomensukuisten kansojen keskuudessa, mutta etnosentrismen piirteitä on havaittavissa kaikissa maailman kulttuureissa. (Alho ym. 1989, 34 & Aro 1998, 14.)

Sopeutumisella tarkoitetaan ihmisen kykyä ottaa vastaan uutta informaatiota ja liittää se osaksi jo muodostunutta omaa maailmankuvaa. Sopeutuminen on pitkä, aikaa vievä prosessi. Ei riitä, että tuntee vieraan kulttuurin perustilanteita ja kielellisiä ilmaisuja, joil-

la voi välttyä katastrofeilta. Sopeutumisella tarkoitetaan nykypäivänä tarvetta tietää ja ymmärtää maailman asioista mahdollisimman paljon sen sijaan, että sillä pyrittäisiin vähentämään törmäysvaaraa vastustuskyvyttömiä kehittyvien maiden ja kehittyvien länsimaiden välillä. (Alho ym. 1989, 70.)

Nykyteknologia on tehnyt sopeutumisesta helpompaa ja nopeampaa kuin aikaisemmin, koska tiedon saaminen on käden ulottuvilla. Teknologia ja globalisoituminen ovat avanneet mahdollisuuksia tutustua muihin kulttuureihin.

Kulttuurista ei pääse eroon työajan ulkopuolellakaan. Mikäli olisi mahdollista elää eristyksissä väestöstä ja suorittaa työtehtävät ilman kosketusta asemamaan asukkaisiin, ei kulttuurin tuntemusta tarvittaisi. Jos huipputason ammattilainen ei tunne paikallista kulttuuria, häneltä puuttuvat keinot ja taidot, joiden avulla hän pystyy soveltamaan kokemustaan ja ammattitaitoaan käytännön työssä. Vieraassa maassa työskenneltäessä kulttuurin tuntemus on oleellinen osa ammattitaitoa, sillä sopeutuminen vaikuttaa myös työn tehokkuuteen. (Alho ym. 1989, 54–55, 70–71.)

Ulkomailla työskentelevä kohtaa vieraan kulttuurin monella eri tavalla. Vuorovaikutuksen keinot riippuvat kulttuuritekijöistä yrityksen sisällä ja suhteessa paikallisiin toimihenkilöihin, mutta myös suhteessa yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin. Vaikka kansainväliset kauppatavat ovatkin vaikuttaneet paikallisten toimijoiden toimintatapoihin ja käyttäytymiseen, ne heijastavat omaa kulttuuria. (Alho ym. 1989, 70.)

Matka kulttuurin tuntemisesta sen ymmärtämiseen on pitkä ja aikaa vaativa. Kulttuurin syvin olemus on kuitenkin taso, jota emme tunnista edes omassa kulttuurissamme. Syvimmän tason ymmärtäminen edellyttää usean vuoden oleskelua vieraassa maassa ja kulttuurin ominaispiirteiden opiskelua. (Aro 1998, 29.)

### **3.5 Suomalainen työkuulttuuri**

Tarkasteltaessa suomalaista työkuulttuuria täytyy ottaa huomioon sen syntyyn vaikuttaneet tekijät. Olosuhteet, kokemukset ja kuulttuuri ovat vaikuttaneet myös siihen, miten käyttäydymme työelämässä. Olosuhteilla tarkoitetaan Suomen ilmastoja, luontoa ja

maantieteellistä sijaintia. Kokemukset historiasta ovat olleet jatkuvaa valloittajien torjumista ja alistajien kanssa selviytymistä. Kamppailu itsenäisyyden saavuttamiseksi ja tahto sen säilyttämiseksi elää edelleen ihmisten mielissä ja asenteissa. (Kostamo 2004, 45.)

Selviytymisestä saavutetuilla kyvyillä on ollut hyvää käyttöä, kun on pitänyt päästä selviytymisestä menestykseen. Richard D. Lewis kuvaileekin suomalaista arktiseksi selviytyjäksi, jolla täytyy olla kestävyyttä, sisua, omavaraisuutta ja kekseliäisyyttä. Kehittymistahto on myös yksi suomalaisuuden vahva piirre. Tämä nostaa suomalaisten asemaa koko ajan kansainvälistyvässä työelämässä, sillä nykypäivän kova kilpailu pakottaa yrityksiä kehittymään jatkuvasti. (Kostamo 2004, 46 – 47; Lewis 2006, 332.)

Richard D. Lewisin mukaan on olemassa myytti, joka kuvaa suomalaisia hitaiksi, rehellisiksi, luotettaviksi ja helposti petkutettaviksi. Suomalaisia pidetään myös epävarmoina ulkomaalaisten seurassa. Suomalaiset työntekijät ovat Lewisin mukaan rehellisiä, luotettavia, täsmällisiä ja lojaaleja. (Lewis 2006, 332.)

Lewisin mielestä suomalaisten matala profiili liike- ja työelämässä aiheuttaa selvästi ongelmia ulkomaisille johtajille heidän joutuessa miettimään, millaisen roolin tai johtajaprofiilin he omaksuisivat suomalaisten kollegoiden joukossa. (Lewis 2006, 332.)

Suomen kielessä on tauottelu- ja myöntelysääntöjen erityispiirteitä, jotka saattavat johtaa väärinkäsityksiin ulkomaalaisen keskustelukumppanin kanssa. Suomalainen pitää puhuessaan pitkiä taukoja, ei myöntelee tai elehdi kuunnellessaan. Tämä saattaa keskustelukumppanin mielestä tarkoittaa, ettei keskustelunaihe kiinnosta suomalaista keskustelukumppania. (Alho ym. 1989, 19–20.)

Suomalaiset jännittävät esiintymistä, ja esimerkiksi puheenvuoron käyttäminen kokouksessa tuottaa vaikeuksia. Suomalaisia kuvataan usein ujoiksi ja aroiksi tuppisuiksi, mutta tämä pitää paikkansa vain osittain. Moni suomalainen on usein puhelias tutussa ja turvallisisessa seurassa, mutta hiljainen virallisissa tilanteissa ja vieraiden ihmisten seurassa. (Alho ym. 1989, 16.)

Suomessa töistä lähdetään ajoissa, mutta työt aloitetaan aikaisin ja ennen lounasaikaa suomalainen työntekijä on saanut tehtyä ison osan päivän töistä. Yksi suomalaisen työ-  
kulttuurin tärkeä piirre on, että byrokratia pyritään pitämään minimissä. (Lewis 2006, 332.)

Kansainvälisesti vertailtuna Suomi on yksi tietoyhteiskuntakehityksen kärkimaista, jossa koulutukseen, tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostetaan paljon. Kuitenkin myös suomalaisissa innovatiivisissa asiantuntijayrityksissä käskysuhteet on organisoitu hyvin perinteiseen tapaan. Sisäinen kommunikaatio perustuu hierarkiaan eli kulkeutuu usein esimiehiltä alaisille ja takaisin. (Jokinen & Saaristo 2006, 100–101.)

Suomalaiset ovat kiinnostuneita kulttuurirelativismista, eli siitä, miten suomalaisuus eroaa muista kulttuureista. Tämä auttaa suomalaisia sopeutumaan paremmin kansainväliseen ympäristöön. Suomi on väestömäärältään pieni maa ja kieli poikkeaa lähes kaikista muista maailman kielistä. Suomalaisen mennessä ulkomaille, hänestä tuntuu, ettei häntä ymmärretä, eikä hän ymmärrä ketään. Tämän takia suomalaisille on itsestään selvää, että menestyäkseen kansainvälisessä ympäristössä, täytyy vieraita kieliä ja kulttuureita ymmärtää. (Alho ym. 1989, 69; Lewis 2006, 332.)

Suomalaiset myös kiintyvät työyhteisöön ja samastuvat yritykseen. Oman minuuden ja yrityksen identiteetin väliset rajat ovat hävinneet ja yrityksen päämäärät koetaan omiksi päämääriksi. Työntekijä ottaa yrityksen osaksi omaa persoonaa ja omaksuu sen arvot ja tavoitteet omikseen. Tästä syntyy työntekijän palo tehdä työtä. (Jokinen & Saaristo 2006, 101.)

Suomalaiset pitävät työtä erittäin tärkeänä, ja he arvostavat itsenäistä ja omaehtoista työntekoa, mikä juontaa juurensa maatalousyhteiskuntamuotoon. Siinä jokainen saa itsenäisesti tehdä työtänsä omilla vainioillaan. Suomalaista työntekijää voi siis kuvailla yksinäiseksi puurtajaksi. Pitkästä talonpoikaishistoriasta johtuen Suomessa on syvään juurtunut itsellinen yritteliäisyys, oma tila ja pienet työyksiköt. (Alho ym. 1989, 26; Jokinen & Saarinen 2006, 49.)

Tyypillistä suomalaisille on negatiivinen kärjistäminen erityisesti kääntämällä itsearviot kielteisiksi. Tällöin ahkeruus nähdään työhulluutena ja vaatimattomuus ja vähäeleisyys sivistyneen tapakulttuurin puutteena. Yleisiksi koettuja ongelmia ovat muun muassa alemmuudentunne ja sosiaalisten kykyjen heikkous. (Jokinen & Saarinen 2006, 49, 66.)

### **3.6 Japanilainen työkuulttuuri**

Japanilainen kulttuuri on hyvin erilainen verrattuna muihin kulttuureihin. Kulttuurin erikoisuuteen on historiassa erityisesti vaikuttanut eristäytyminen, maantieteellisestä sijainnista johtuva väentungos ja japanin kieli. Japani oli täysin eristäytynyt 250 vuoden ajan, ja tänä aikana se loi selkeästi erilaisen yhteiskunnan ja kulttuurin, jossa ei vielä tänään tunneta yhdenvertaisuutta ryhmänä työskennellessä, vaikka 2000 – luku on tuonutkin kulttuuriin selviä muutoksia. (Lewis 2006, 509.)

Japanilaiset ovat pakkautuneet isoihin kaupunkeihin ja ovat luoneet tästä johtuen monimutkaiset sosiaaliset taidot, verkostokulttuurin, jossa ryhmän jäsenten välillä on suuri keskinäinen riippuvuus ja moraaliset ja sosiaaliset sitoumukset sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. (Lewis 2006, 509.)

Japanilaiset ovat aina ajoissa tapaamisissa ja pitävät tarkasti kiinni muun muassa asiakastoimitusten toimitusajoista. Sen sijaan päätöksenteko on hyvin hidasta, sillä japanilaiset haluavat tietää asiasta kaiken mahdollisen, ja keskittyvät yksityiskohtiin. Tästä johtuen he ovat hyvin kärsivällisiä. Japanissa tulevaisuuteen suhtaudutaan pessimistisesti ja uskotaan, että jos joku voi mennä pieleen, niin tulee käymään. He pyrkivät välttämään kriisejä suunnittelemalla ja varautumalla tulevaan. (Alston & Takei 2005, 9–11.)

Verkostokulttuuri on hyödyllinen japanilaiselle liikemiehelle, kun sitä tarkastellaan länsimaisen verkostoitumisen näkökulmasta. Vaikka japanilaiset arvostavat paljon omaa yksityisyyttään, he ovat hyvin laumauskollisia liiketoimintatilanteissa. Tämä tiivis verkko, jonka osa he ovat, tuo heille ylivertaisen informaatioverkoston. (Lewis 2006, 510.)

Länsimaalaiset ovat yksilöitä, mutta japanilaiset edustavat aina yritystään, ja muodostavat minäkäsityksensä ja identiteettinsä suhteessa ryhmään, eli yritykseen, johon he kuu-

luvut. Yritys on kuin perhe, heidän ryhmänsä, joka edustaa Japania. Ylityöt ja pitkät työpäivät määrittelevät työntekijöiden uskollisuutta omalle ryhmälle, eli esimiehille ja muille työntekijöille. Työpöydän ääressä myöhään istumista, asiakkaiden tai kollegojen viihdyttämistä pidetään välttämättömänä työntekijän osoittaessa uskollisuuttaan. Tämän vuoksi japanilaiset työntekijät pitävät yleensä vain noin puolet vuosilomistaan. (Alston & Takei 2005, 29; Karppinen 2013; Lewis 2006, 512.)

Länsimaisen liikemiehen vieraillessa japanilaisessa yrityksessä, hän saattaa tavata 18 ihmistä kolmen ryhmässä, ja joutuu kertomaan samat asiat kuuteen kertaan. Länsimaisten mielestä tämä on aikaa vievää, mutta japanilaisille tärkeää, sillä kaikkien ryhmän jäsenten täytyy tutustua vieraaseen. (Lewis 2006, 512.)

Ryhmäorientoitumisesta kertoo myös se, että japanilaiset esittelevät itsensä sanomalla ensin sukunimen. Myös käyntikorteissa sukunimi lukee ensin. Toisia puhutellaan usein sukunimellä, johon liitetään kunnioittava liite –san, mikäli puhekuumppani ei ole läheinen ystävä tai perheenjäsen. Läheiset ystävät voivat puhutella toisiaan sukunimellä lisäämällä nimen perään epävirallisen päätte. Ainoastaan lapsia puhutellaan etunimellä. (Alston & Takei 2005, 51.)

Ikä ja vanhemmuus ovat etuoikeuksia mutta samalla aiheuttavat myös sitoumuksia. Japanin kielessä on esimerkiksi eroteltu sanat isovelji ja pikkuveli, koska velvollisuudet toista kohtaan ovat erilaisia ja ne täytyy selvästi määritellä. Japanilaisessa yrityksessä olisi ennenkuulumatonta, että nuoremmalla työntekijällä olisi auktoriteettia vanhempaa kohtaan. Tämä johtuu siitä, että ylennykset perustuvat ikään. Osastonjohtajat vaativat häpeilemättä ylennyksiä keskivertotyöntekijöille omalla osastollaan, koska he ovat hänen ”siipiensä suojoissa” ja pysyneet uskollisina. Pääjohtajan on melkein mahdotonta vastustaa näitä vaatimuksia. (Lewis 2006, 509; Alston & Takei 2005, 25.)

Nuorten työntekijöiden täytyy työskennellä yrityksessä vuosikymmeniä ennen kuin heidät palkitaan. Koska vanhemmilla työntekijöillä on auktoriteettiasema, täytyy nuorempien työntekijöiden odottaa pitkään ennen kuin he saavat päätösvaltaa tärkeissä päätöksissä. Tästä johtuen japanissa on yleistä elinikäinen työsuhde samaan yritykseen. (Alston & Takei 2005, 25.)

Kun puhutaan japanilaisista, tärkeä huomio on sanaparilla honne ja tatemae. Nämä käsitteet aiheuttavat usein turhautumista ja väärinkäsityksiä japanilaisen ja ulkomaisen kulttuurin kohdatessa. Niistä ei kuitenkaan usein puhuta avoimesti japanilaisessa yhteiskunnassa. (Alston & Takei 2005, 19.)

Honne tarkoittaa yksilön todellisia tunteita, aikeita ja mielentilaa. Se on totuus niin kuin henkilö sen itse kokee. Vastakohtaisesti tatemaeella tarkoitetaan viestejä, jotka sanotaan toiselle, jotta toinen tulisi hyvälle mielelle. Sillä myös pyritään välttämään konflikteja kun kerrottavana on huonoja uutisia, torjunta tai kritiikkiä. Se on sosiaalisia valheita ja verbaalista melua, jota ei ole tarkoitettu viestin siirtämiseen vaan hyvän tunnelman saavuttamiseen. Tähän perustuen japanilaisen suusta kuulee harvoin sanan ei. (Alston & Takei 2005, 19.)

Naisen paikka Japanin yhteiskunnassa on ollut kotona. Nainen on Japanissa perheen pomo, joka huolehtii niin kodista kun perheen rahoista. Mies käy töissä ja tuo rahat vaimolleen, joka päättää niiden käytöstä. Vasta nyt, naiset ovat alkaneet kouluttautua ja hakeutua työelämään. Siitä huolimatta on edelleen yleistä, että nainen kouluttaa itsensä korkeasti, hakeutuu ehkä jonnekin töihin siihen asti, kunnes menee naimisiin ja saa lapsia. Tämän jälkeen hän siirtyy kotiäidiksi, eikä palaa enää työelämään.

## 4 Suomalainen ja japanilainen johtajuus

Tässä kappaleessa käsittelen yritysjohtajuutta ja assistentin roolia yrityksessä Suomessa ja Japanissa.

### 4.1 Suomalainen johtajuus

Suomalaista tapaa organisoida ja johtaa asioita ei ole tunnustettu tai tunnustettu kansainvälisesti, vaikka Suomessa on muutamia kansainvälisesti tunnettuja liike-elämän johtajia ja hyvää johtamista. Suomessa ei ole kehitetty tai tuotettu moniakaan johtamisen innovaatioita. Johtamista tehdään erityisesti organisaation alemmilla tasoilla muun työn ohella. (Seeck 2008, 277.)

Syy siihen, miksi Suomeen ei ole syntynyt erityistä johtamiskulttuuria, on luultavasti se, että johtamisen ajattelutavat on omaksuttu Suomessa myöhään. Tieto erilaisista johtamistavoista on saapunut tänne melko nopeasti, mutta niiden käyttö yleistyi vasta toisen maailmansodan aikana. Syynä tähän oli muun muassa Suomen teollisuusrakenne. Tieteellinen liikkeenjohto jäi Suomessa myös ilman valtion tukea, toisin kuin esimerkiksi Saksassa ja Japanissa. (Seeck 2008, 277.)

Vaikka Suomessa ei ole erityistä johtamiskulttuuria, voidaan siitä kuitenkin löytää juuri suomalaiselle johtamiselle tyypillisiä piirteitä. Richard D. Lewis kuvailee suomalaista johtajuutta järkeväksi ja terveeksi. Hänen mielestään suomalaiset johtavat edessä ja löytävät oikean balanssin autoritaarisuuden ja neuvoa antavan tyylin välillä. (Lewis 2006, 332.)

Suomalaista johtajaa ei Lewisin mukaan voi täysin erottaa myytistä, joka on kuvattu kappaleessa 3.4 Suomalainen työskulttuuri. Sen mukaan suomalainen on hidas, rehellinen, luotettava ja helposti petkutettavissa. Johtajaa kuvataan myös vahvaksi, maaseutu-  
taustaiseksi, todelliseksi ystäväksi, joka on hyvä sotilas mutta vaikea vihollinen. (Lewis 2006, 332.)

Alla olevassa taulukossa 3 on lueteltu Eero Kostamon (2004) mukaan suomalaisten johtajaesikuvien herättämiä avainsanoja suomalaisesta johtajuudesta.

Taulukko 3. Suomalaisen johtajuuden avainsanoja. (Kostamo 2004, 131.)

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Velvollisuudentunto</li><li>• Tilannearvioinnin merkitys</li><li>• Todellisuudentaju</li><li>• Vastuunotto</li><li>• Kylmähermoisuus kriiseissä</li><li>• Päätäväisyys</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Määrätietoisuus</li><li>• Rohkeus</li><li>• Edestä johtaminen</li><li>• Esimerkin näyttäminen</li><li>• Periksiantamattomuus</li><li>• Strateginen kyvykkyys</li></ul> |
|--|--|

Eero Kostamon mukaan suomalaisen johtajuuden kehitys on alkanut puolustusvoimissa Ruotsin vallan aikana kuninkaallisen armeija upseerikoulussa. Monet suomalaisten johtajaesikuvat ovat armeijataustaisia, kuten esimerkiksi marsalkka Mannerheim, ja suurin osa suomalaisista johtamis- ja esimiestehtävissä toimivista mieshenkilöistä on saanut ensimmäisen johtamiskoulutuksensa varusmiespalveluksessa. Tärkeimmät johtamisopit nykypäivän johtajat saavat kuitenkin käytännön työssä. (Kostamo 2004, 131–132.)

Lewisin kuvaus suomalaisesta arktisena selviytyjänä näkyy johtajuusnäkökulmasta katsottuna sitkeytenä, rohkeutena, yksilöllisyytenä ja omaperäisenä ajatteluna. Tämä saattaa olla syynä siihen, että suomalaista johtamistyyliä on kuvattu useasti management by perkele-nimellä. Se sisältää asiakeskustelua, vaikka sitä ei pidetä suomalaisen johtajuuden kuuluvana. Luultavasti siksi, että keskusteluja ei yleensä pitketä runsailla small talkeilla tai protokollamaisilla fraaseilla. (Lewis 2006, 334; Kostamo 2004, 139.)

Suomalainen johtaja puhuu vähän, mutta puhuessaan hän sanoo mitä tarkoittaa. Johtajat Suomessa keskustelevat asioista perusteellisesti sanelupäätösten sijaan. Suomessa johtamiskulttuuri perustuu silti edelleen hierarkiaan, eli päätökset tulevat ylemmältä taholta. (Lewis 2006, 334; Kostamo 2004, 140.)

Suomessa johtajat ovat vastuullisia sekä henkilöstölle että yritykselle. He vaativat uusia teknologioita, hienoja tehtaita ja toimistoja ja perusteellista koulutusta työntekijöille. Voitot sijoitetaan nopeasti esimerkiksi hienoihin toimistotiloihin, koulutuskeskuksiin, urheilutiloihin, jotta työntekijöiden tuottavuus olisi mahdollisimman suuri. (Lewis 2006, 334; Kostamo 2004, 175.)

Suomalaiset johtamistavat ovat muuttuessaan vastanneet elinkeinoelämän rakennemuutoksiin, jotka kytkeytyvät työllisyysrakenteen muutokseen. Johtamisopit ovat muuttaneet ihmissuhdekoulukunnasta rakenneteorioihin ja tieteellisestä liikkeenjohdosta innovaatioteorioihin. Työllisyyden rakenne muokkaa luultavasti edelleen johtamistyyliä. (Seeck 2008, 288.)

Hannele Seeckin mukaan yritysjohtajien haaste lähitulevaisuudessa on se, miten tietöläiset saadaan tuottamaan jatkuvasti innovaatioita. Hän esittää tähän yhdeksi vaihtoehdoksi siirtymisen hyvinvointijohtamisen ideologiaan, sillä nykyisin työhyvinvointi ja jaksaminen työssä nähdään tärkeinä edellytyksinä luovuudelle ja tuottavuudelle. (Seeck 2008, 280, 289.)

## 4.2 Japanilainen johtajuus

Japani on monimutkainen maa, jossa noin 130 miljoonaa ihmistä asuu erillään teollistuneista länsimaista. Maan traditiot ja kulttuuriperintö on myös kaukana länsimaista. Tästä huolimatta Aasian maat ovat pystyneet nopeasti saavuttamaan taloudelliset supervoimat. Käsitukset japanilaisesta johtamisesta ovat muuttuneet nopeasti viimeisen puolen vuosisadan aikana. Toisen maailmansodan jälkeen japanilaiset johtajat ottivat vaikutteita länsimaisista johtamisteorioista, ja he ovat onnistuneet näin luomaan uniikin johtamisen konseptin. (Fukuda 1991, 1, 49.)

Japanilaisen johtamisen esikuvana pidetään nykyaikana Panasonic-yhtiön perustajaa Konosuke Matsushitaa, jonka johtajuusoppeja opiskellaan ympäri maailmaa. Hän on onnistunut luomaan yrityksen, joka kasvoi ilmiömäisesti ja saavuttaa vuosittain hyvän taloudellisen tuloksen. Ihailtavinta Matsushitan toiminnassa on kuitenkin se, millaiseksi hän on yrityksensä luonut. Se on yhtenäinen yhteisö, joka tyydyttää niin omistajiensa,

yhteiskunnan, asiakkaidensa, johtajiensa ja työntekijöidensä tarpeet. Ennen kaikkea se pystyy kuitenkin sopeutumaan tulevaisuuden muutosvaatimuksiin. Tämän katsotaan olevan japanilaisen johtamistaidon ansiota. (Pascale & Athos 1982, 25.)

Alla olevassa taulukossa 4 on lueteltu John Fukudan mukaan japanilaisen johtajuuden oleellisia piirteitä.

Taulukko 4 Japanilaisen johtajuuden piirteitä (Fukuda 1991, 57)

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sosiaalinen johtajuus</li><li>• Ryhmävoima</li><li>• Fasilitaattori<sup>4</sup></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Vapaamuotoinen käskyvalta</li><li>• Ihmissuhdepainotteisuus</li><li>• Yksimielisyydellä johtaminen</li></ul> |
|---|--|

Kuten taulukosta 3 voi havaita, japanilainen johtajuus pohjautuu sosiaaliseen johtamistyyliin, jossa johtaja toimii puolueettomana tilannejohtajana. Tilannejohtajan tehtävä on luoda yritykseen suotuisa ja myönteinen ilmapiiri. Japanilaista johtamistyyliä voisi siis kuvailla työntekijäkeskeiseksi. (Fukuda 1991, 57, 63.)

Japanissa johtajan tehtävä ei ole tehdä strategisia päätöksiä, kuten länsimaalaisessa johtamistyyliissä. Ehdotukset ja ideat kulkevat yrityksen hierakiassa läpi prosessin, joka käsittelee nimikirjoitusten keräämisen rivityöntekijöiltä ja keskitason johtajilta. Ylimmät johtajat ovat prosessin viimeinen lenkki, joka vahvistaa sen työntekijöiden riittävän hyväksynnän saaneen ehdotuksen. (Fukuda 1991, 62; Lewis 2006, 510–511.)

Tällä prosessilla halutaan jakaa tietoa kaikille yrityksen työntekijöille siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Japanilaiset yritykset järjestävät kaikille työntekijöilleen koulutusta koko työuran ajan, jotta yritykselle hyödylliset taidot kehittyvät. Työntekijöille luvataan työpaikka loppuelämäksi ja irtisanominen on todella vaikeaa. Työtehtäviä kierrätetään, jotta työntekijöistä tulee generalisti spesialistin sijaan. (Fukuda 1991, 72.)

---

<sup>4</sup> Puolueeton tilannejohtaja

Vaikka japanilaisilla johtajilla on iso valta sopusoinnussa kungfutselaisen<sup>5</sup> hierarkian kanssa, heillä on todellisuudessa pieni osuus yrityksen jokapäiväisissä töissä. Heidän tehtävänsä on ensisijaisesti asettaa tavoitteet ja laatia yrityksen tulevaisuuskuva. Tärkein tehtävä on yhdistää johdolliset ajatukset yrityksen sisällä ja luoda saavutuksellinen ja motivoiva ilmapiiri. (Fukuda 1991, 62; Lewis 2006, 510.)

Japanissa johtajan ei tarvitse sanoa työntekijälle, mitä tämän täytyy tehdä ja miten hänen tekee, sillä työtehtävät suoritetaan ryhminä. Työntekijät ovat itsenäisiä ja työnteko perustuu tilannetietoiseen mukautumiseen ja yksilön vahvaan vastuuntuntoon ryhmää kohtaan. Tämä koetaan japanilaisen johtajuuden eduksi esimerkiksi vertailtaessa työntekijöitä Yhdysvalloissa. (Fukuda 1991, 67–68.)

Esimies–alais –suhteen säännöt eivät velvoita japanilaista johtajaa esiintymään ja toimimaan aina niin kuin hänellä olisi komento, eikä hänen edellytetä päättävän joka kokousta loistavaan yhteenvetoon. Hänen ei odoteta tietävän pilkulleen kaikkia asioita tai harjoittavan jatkuvasti ihmisten johtamista. Päinvastoin hänen odotetaan tukeutuvan alaisiinsa omine heikkouksineen. (Pascale & Athos 1982, 158.)

Merkittävä ero länsimaisen ja japanilaisen johtajan välillä on se, että japanilainen esimies paljastaa sen, mitä hänen ulkoisen henkilökuvansa takana on. Paljastaessaan omat heikot kohtansa ja osoittaessaan alaiensa vahvat puolet, hän vetää alaisensa mukaan yritykseen tavalla, joka hyödyttää kaikkia. (Pascale & Athos 1982, 158.)

Japanilaisen johtamistyyliin liittyvät tekijät, perusarvot ja tapa opettaa henkilöstöä, takaavat sen, että yritteliäisyys yrityksen sisällä säilyy. Sen rinnalla myös itsenäisyyttä vaalitaan ja sekä ryhmän että yksilön suorituksia kannustetaan voimakkaasti. Japanilaisten yritysten menestys perustuu johtamisen suunnitelmallisuuteen ja tulevaisuusorientoitumiseen. Näillä perusarvoilla Konosuke Matsushita loi Panasonic-yrityksen menestysta-

---

<sup>5</sup> Kungfutselaisuus on siveysopetuksesta koostuva todellisuuskäsitys, jossa sopusointu saavutetaan sivistyksellä ja hyvällä käytöksellä. (Etälukio 2013; Elämäkatsomustieto 2013).

rinan, jota monet yritysjohtajat ympäri maailmaa ovat yrittäneet kopioida. (Pascale & Athos 1982, 35.)

### **4.3 Assistentin rooli**

Tässä kappaleessa vertailen assistenttin roolia työyhteisön jäsenenä Suomessa ja Japanissa.

#### **4.3.1 Assistentin rooli Suomessa**

Suomessa assistenttin rooli on muuttunut vuosien kuluessa kahvia keittävästä sihteeristä työyhteisön arvostamaksi moniosaajaksi. Nykypäivän assistentilla on monipuoliset taidot sekä itsenäinen ja aktiivinen ote työhön. Samalla ammattinimike on yleisessä kielenkäytössä muuttunut sihteeristä assistentiksi. (HAAGA-HELIA 2013.)

Organisaatiossa assistenttin tietoja ja osaamista arvostetaan, ja niitä käytetään laajasti hyödyksi yrityksessä. Assistenttin työ on ennakoivaa ja hänen odotetaan valmistelevan asioita ennen kuin sitä pyydetään. Häneltä odotetaan rohkeutta puuttua asioihin ja esittää erilaisia näkökantoja. (Vuori & Siivonen 2009, 12–13.)

Assistenttin tehtävä johtajan alaisena on johtajan työn tukeminen niin, että he pystyvät keskittymään yrityksen ydintoimintoihin. Assistentit varmistavat johtajien työrauhan ja tekevät ne työtehtävät, jotka heidän on mahdollista tehdä muiden puolesta. Työtehtävät ovat kuitenkin muuttuneet niin, ettei assistentti työskentele enää esimiehensä alaisena, vaan hän saa koko ajan enemmän itsenäisiä työtehtäviä. (Tuorinsuo-Byman 2008, 12 – 13.)

#### **4.3.2 Assistentin rooli Japanissa**

Japanissa ei tunneta samanlaista johtaja–assistentti –suhdetta kuin Suomessa. Japanissa johtajat tukeutuvat assistenttin sijaan virkailijakuntaan, ja johtajan ja virkailijakunnan vuorovaikutus on tapauskohtaista. (Pascale & Athos 1982, 160.) Se, että suomalaisella johtajalla on assistentti, on siis poikkeuksellista Japanissa.

Johtaja–assistentti –suhde on Japanissa erilainen monessa tärkeässä mielessä. Japanilaisen assistentin roolia yrityksessä voi hyvin kuvaila kuin sihteeriä Suomessa 1950-luvulla. Japanissa assistentti huolehtii kokonaisvaltaisesti esimiehestään ja on valmis varaamaan lääkäriaikoja, keittämään teetä tai ostamaan puolisolle lahjoja esimiehensä puolesta. Tämä johtuu siitä, että japanilaiset muodostavat minäkäsityksensä ja identiteettinsä suhteessa ryhmään, johon he kuuluvat. (Karppinen 2013.)

Suhteen luonteeseen kuuluu voimakas keskinäinen riippuvuus ja molemminpuolinen luottamus. Lisäksi johtajan ja hänen assistenttinsa kohtalot ovat usein sidoksissa toisiinsa, ja johtajan saadessa ylennyksen, assistentti seuraa usein mukana. Assistentin status määräytyy hänen esimiehensä mukaan ja hänellä on oikeus käyttää epäsuorasti valtaa huolehtiessaan esimiehensä ajankäytöstä ja asioiden ja paperien tärkeysjärjestyksestä. Hän toimii myös yrityksessä kiertävien huhujen kanavana. (Pascale & Athos 1982, 159.)

Japanilaisissa toimistoissa on myös yleensä toimistoapulaisena nuori, naimaton nainen, jonka rooli organisaatiossa on verrattavissa juoksevan sihteerin rooliin. Hän hoitaa toimiston juoksevia asioita, eikä hän ole varsinaisesti osa mitään työryhmää. Työntekijän vaihtuvuus kyseisessä tehtävässä on suuri. Office ladyksi kutsuttu nuori nainen on saatanut tulla yritykseen töihin ainoastaan löytääkseen itselleen kumppanin yrityksen sisältä voidakseen mennä naimisiin ja jäädä kotiäidiksi. (Karppinen 2013.)

## 5 Japanilainen assistentti suomalaisen johtajan työparina

Tässä kappaleessa esittelen tutkimustulokset, joiden luokittelu, analysointi ja tulkinta on tehty haastattelumateriaalista nousseiden teemojen pohjalta.

### 5.1 Taustatietoa haastateltavista

Seuraava kappale valottaa haasteltavien koulutus- ja työurataustoja sekä kielitaitoa. Tiedot perustuvat haastateltavien vastauksiin haastatteluhetkellä. Kaikkia johtajia haastateltiin suomeksi ja kaikkia assistentteja englanniksi, yhtä osittain suomeksi. Haastateltavat johtajat ja assistentit on numeroitu siten, että työpari johtaja-assistentti on yhdistettävissä toisiinsa, esimerkiksi johtaja 1 ja assistentti 1 ovat yksi työpari. Käytetty numerointi ei ole yhdistettävissä sivulla 7 olevaan taulukkoon 1.

#### 5.1.1 Assistenttien koulutus- ja työurataustat

Kaikki haastateltavat assistentit olivat naisia. Kolmella neljästä haastatelluista oli yliopistotutkinto, yhdellä toisen asteen tutkinto. Haastatelluista ei käynyt ilmi, oliko yliopistotutkinnot kandidaatti- vai maisteritason tutkintoja. Toisen asteen tutkintopohjalla työskennellyt assistentti opiskeli pääaineenaan muotia. Yliopistossa opiskelleiden pääaineet olivat kehitysmaaproblematiikka ja englanninkielinen kirjallisuus. Yhden yliopistossa opiskelleen pääaine ei tullut haastattelussa esiin.

Assistentti 2: ” I have a university degree, actually in English literature...  
Nothing, you know, related to my job now. So, that’s my background.”

Kenelläkään haastatelluista assistenteista ei ollut varsinaista assistentin työhön valmistavaa koulutusta. Kukaan heistä ei ollut siis työllistynyt varsinaisesti koulutustaan vastaavaan työhön. Yksi heistä oli työskennellyt usean vuoden ajan matkatoimistossa, joten hän oli ollut tekemisissä matkajärjestelyjen kanssa. Kaikki neljä assistenttia ovat opelleet assistentin työtehtävät käytännön työtä tehdessä ja yritysten järjestämällä sisäisillä kursseilla ja koulutuksilla.

Johtaja 1: ” Että siinä mielessä vähän huono esimerkki hienolle koulutukselle. Että koulutuksetkin on oppinut ihan hyväksi [assistentiksi].”

Assistenttien työurapolku on ollut erilainen. Kaksi assistenteista oli aloittanut työnsä myynnin assistenttina. Myynnin assistentteina heidän työnsä on ollut toimia myyntitiimin assistenttina tai yleissihteerinä. Siitä tehtävästä he ovat siirtyneet henkilökohtaisiksi assistenteiksi.

Kaksi muuta haastateltavaa olivat aloittaneet henkilökohtaisena assistenttina, mutta heidän työnkuvansa on muuttunut laajemmaksi työuran edetessä. Heidän työtehtäviinsä kuuluu muitakin tehtäviä kuin esimiehen avustaminen, kuten kirjanpito ja henkilöstöasiat.

### **5.1.2 Johtajien taustat**

Kaikki neljä haastateltua johtajaa olivat miehiä, ja he ovat olleet ekspatriaatteina yli 15 vuotta, kolme heistä useassa eri maassa. Kaksi heistä on ollut samassa yrityksessä yli 20 vuotta. Yksi johtajista oli ollut Japanissa vuoden, yksi noin kolme vuotta ja yksi yli 20 vuotta. Kahdella johtajista on perhe Japanissa.

Yksi johtajista on ollut ekspatriaattina muun muassa Kiinassa, Brasiliassa ja Meksikossa, toinen taas työskennellyt Malesiassa ennen siirtymistään Japaniin. Yhden johtajan taustoista tuli ilmi vain, että hän on ollut työelämässä yhteensä 40 vuotta.

### **5.1.3 Kielitaito**

Kaikki haastatellut assistentit olivat panostaneet englannin opiskeluun. Kaksi neljästä on asunut Yhdysvalloissa, yksi Suomessa ja yksi matkustellut Aasiassa, joten kaikki ovat kommunikoineet englanniksi ja käyttäneet sitä muualla kuin koulussa. Yksi assistenteista osasi lisäksi suomea, koska on asunut Suomessa ja toinen on oppinut espanjaa asuaan Meksikossa.

Johtajista kukaan ei maininnut osaavansa japania niin hyvin, että pystyisi käyttämään sitä työkielenä. Yksi ei puhu japania ollenkaan, yksi on opiskellut vuoden, yksi pystyy

assistentin kanssa keskustelemaan japaniksi. Yhden johtajan japaninkielentaito ei tullut haastattelussa esiin.

Ainoastaan yhdessä organisaatioissa organisaatiokieli oli suomi, kaikissa muissa kolmessa englanti. Kolmessa neljästä tutkitusta organisaatiosta käytettiin ulkopuolisille sidosryhmille viestittäessä viestintäkielenä englantia ja ainoastaan yhdessä kieli oli japani.

## **5.2 Haastatteluiden analysointi**

Seuraavaksi analysoin tutkimusaineistoa esiin nousseiden teemojen ympärillä.

### **5.2.1 Johtajan työpäivä**

Kaikissa tutkituissa organisaatioissa noudatetaan Japanin työaikalakia, jonka mukaan työpäivä on yhdeksästä viiteen. Japanin lain mukaan jokaisessa yrityksessä pitää myös olla kirjalliset toimistosäännöt, joissa määritellään työsuhteeseen liittyvät asiat kuten työaika.

Kahdessa tutkitussa organisaatioissa aloitetaan työpäivä vasta puoli kymmenen tai kymmeneltä, jotta vältetään turha ruuhkassa matkustaminen. Ainoastaan yksi johtaja sanoi aloittavansa työpäivän yleensä ennen yhdeksää.

Johtaja 2: ”Käytännössä monet ihmiset tulee yhdeksäksi – mä aloitan nopeammin tai aikaisemmin, koska mä asun lähellä täällä.”

Haastatelluista neljästä johtajasta ainoastaan yksi sanoi, että työpäivän pituus pystytään pakottamalla pitämään kahdeksan tunnin mittaisena. Muut kolme sanoivat työpäivän venyvän helposti 9-10 -tuntiseksi. Yksi johtaja sanoi olevan loukkaus muita kohtaan, jos työpäivät ovat vain kahdeksan tunnin mittaisia.

Johtaja 3: ”Paljonko siitä tuleekaan jos 9.30 ja 7.30? 10 tuntia. Ehkä keskiarvo semmonen 9, 5 tuntia. Ja lounastauot yleensä todella lyhkäsiä.”

Yhdessä organisaatiossa pyrittiin siihen, että lähdetään viideltä pois, kahdessa työpäivä yleensä loppuu kuudelta tai seitsemältä. Yhdessä organisaatioista työpäivä saattaa venähtää illan tunneille tai jopa seuraavan päivän puolelle. Kaksi johtajista sanoi joskus hätistelevänsä työntekijöitä koteihinsa, jos huomaavat työntekijöiden jatkuvasti tekevän pitkää työpäivää.

Yksi johtaja sanoi tarkistavansa työsähköpostit myös lauantaiamuna siksi, että aikeroosta johtuen Suomessa työskennellään vielä usean tunnin ajan sen jälkeen kun Japanissa ihmiset ovat poistuneet työpaikoiltaan.

### **5.2.2 Assistentin työpäivä**

Neljästä haastatellusta assistentista kaksi sanoi välttävänsä ylitöitä, koska heillä on perhe ja lapsia. Kummankin esimiehet ymmärtävät ratkaisun ja suovat heille tämän mahdollisuuden.

Assistentti 2: ” Because I work for a Finnish company and my boss never insists to work longer hours.”

Johtaja 4: “N.N. sai juuri lapsen ja hänellä on oikeus...Hyvä syy.” [pitää työpäivä kahdeksan tunnin mittaisena]

Toinen assistenteista kuitenkin sanoi tekevänsä yleensä 10 tunnin työpäivän. Hän tulee mieluummin aikaisemmin kun jää töihin iltatunneiksi. Ainoastaan yksi assistentti sanoi olevansa pomonsa tavoitettavissa vuorokauden ympäri ja myös loma-aikoinaan. Hänen lähin esimiehensä on tosin japanilainen.

### **5.2.2 Kommunikointi**

Kaikki johtajat ja assistentit painottivat sitä, että faksin käyttö on Japanissa edelleen tärkeätä ja ilman sitä on mahdotonta pärjätä. Yksi johtaja epäilee syyn johtuvan japanilaisesta kirjoitusjärjestelmästä tietokoneella kirjoitettaessa.

Johtaja 1: ” Kirjoittaminenhan on sellaista, että sä kirjoitat niinku tavukirjaimilla ja sitten se kone niinku mieltii, että mikä merkki siitä tulee. Sitten

se joskus tulee väärin tai väärä merkki, kun ne äännetään samalla tavalla. Hashi voi olla silta tai se voi olla ruokapuikot. Ja se kirjoittaminen kestää vähän pitempään. Ja se on niin helppoa sutaista pari riviä faksiin.”

Myös sähköposteja lähetetään paljon yrityksen sisällä. Kaksi johtajista mainitsi, että sähköposti on huono keino saada yhteyttä, koska tärkeä posti saattaa helposti hukkuu massaan. Sen takia käytetään myös paljon faksia ja perinteistä kirjeenvaihtoa. Erityisesti silloin, kun yrityksistä viestitään sidosryhmille ja ollaan tekemisissä yrityksen ylemmän tason henkilöstön kanssa.

Puolet haastatelluista assistenteista sanoivat ihmistenvälisen keskustelun olevan tärkeä yhteydenpitokeino. Kaksi heistä sanoi käyttävänsä puhelinta ainoastaan silloin, kun asia on kiireinen tai kun halutaan puhua jostakin henkilökohtaisesti. Yksi johtajista nosti kasvotusten käytävän keskustelun tärkeimmäksi kommunikaatiovälineeksi, kun ollaan tekemisissä japanilaisten kanssa.

Johtaja 2: ” Kommunikointi on aika tärkeitä – näkisin näin, että tällainen ylhäältä tuleva komento ei toimi Japanissa. Se täytyy keskustella tiimeissä ja sitä asiaa pitää pohtia.”

### **5.2.3 Nainen Japanin työelämässä**

Kahdella haastatelluista assistenteista on perhe ja lapsia, yksi odotti ensimmäistä lastaan ja yksi oli naimaton. Toisen perheellisen lapset olivat jo kouluikäisiä, toisella lapsi on vasta muutaman vuoden ikäinen. Molemmat perheellisistä sanoivat hakeutuneensa ulkomaisen yrityksen palvelukseen siksi, että työajat olisivat joustavammat. Toinen perheellisistä assistenteista aloitti työnsä määräaikaisessa työsuhteessa, koska halusi aikaa sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämän.

Assistentti 2: ” Because at that time I just came back from the US and I wanted to settle, you know. My family, my kids and all that... So I did not want to work longer times. So I started as a temp[orary worker].”

Haastatteluissa tuli ilmi, että määräaikaisena työntekijänä työskentely on erittäin yleistä perheellisten tai parisuhteessa olevien naisten keskuudessa Japanissa. He ovat työsuhteessa agenttitoimiston kautta, eivätkä sitoudu yritykseen samalla tavalla kuin vakituiset työntekijät. Agenttitoimisto maksaa heidän palkkansa eikä heillä näin ollen ole velvollisuutta jäädä ylitöihin. Yhden tutkitun yrityksen kaikki myynnin assistentit ovat tällaisessa työsuhteessa.

Johtaja 2: ” Osa heistä sitten voi jossain vaiheessa vakiintua. Monesti kyse on vaan siitä, että he itse eivät halua sellaista vakituista, koska temporary on: se on sitten se yhdeksästä vartin yli viiteen. Ja se on sillä selvä, koska se on se mistä heille maksetaan. He ovat perheellisiä, ja se selittää sen. Henkilöt, jotka tuolla on sitten vakituisia niin käytännössä joutuvat sitten tekemään paljon pitempää työpäivää.”

Kaikki haastatellut assistentit olivat naisia, ja se on yleinen naisten työtehtävä tutkituissa yrityksissä. Kaikissa tutkituissa yrityksissä miehiä on enemmistö. Haastatelluista johtajista useampi mainitsi japanilaisissa yrityksissä yleisenä naisen ammattina office lady, joka toimii assistenttina.

Johtaja 2:” Office lady on tällainen niin kuin assari tai joku muu tämmönen – yleensä naimaton nainen, joka hyvässä lykyssä löytää sitten siipan sieltä toimiston sisältä. Ja vuoden parin sisään sitten jäävät kotirouviksi.”

Office lady ei edes odoteta palaavan töihin ja etenevän urallaan. Haastatteluissa tuli esiin myös naisen asema Japanin työelämässä, ja kaikki johtajat kommentoivat sitä ja vertasivat tilannetta Suomeen. Heidän mukaansa japanilaisen naisen asema ei ole läheskään niin tasa-arvoinen kuin Suomessa. Tämä näkyy muun muassa selvästi palkkatasoissa.

Johtaja 2: ” Naisen asema täällä, se ei oo välttämättä täällä hirveen tasa-arvoinen japanilaisessa työyhteisössä, siinä on tiettyjä rajoitteita.”

Johtaja 4: ” Naiset ovat juuri se porukka, joka on alipalkattu ja on juuri tällaisia, tunnin – kahden keikkoja tekee jossain.”

Kaikki assistentit sanoivat haluavansa työskennellä perheen hoitamisen lisäksi. Kaikki mainitsivat myös, että nuoren sukupolven keskuudessa on jo hyvin yleistä että molemmat käyvät töissä. Myös perheenisäystä haastatteluhetkellä odottava assistentti sanoi haluavansa palata töihin, mutta ei samoihin tehtäviin, koska sanoi työn olevan liian stressaavaa ja vievän liian paljon aikaa.

Sekä perheelliset assistentit että muutama johtaja mainitsivat myös perheellisten naisten paluun työelämään olevan hankalaa siksi, ettei valtiolla ole tarjota lapsille päivähoidoa. Siksi naiset joutuvat usein jäämään pois työelämästä siihen asti, kunnes lapset menevät kouluun. Usean vuoden poissaolon jälkeen on kuitenkin vaikea hypätä työelämään, koska uusia työntekijäsukupolvia tulee jatkuvasti. Erityisen vaikeaa paluusta tekee japanilainen työelämäkäytäntö, jossa edetään uralla jatkuvasti.

Assistentti 3: ” And now I got married and we will have a child and then, it might be difficult to continue in this job if I have a child.”

Assistentti 2: ” But here [in Japan] it's very difficult to find day-care. There is a long waiting list, you have to wait, queue and queue for a long time.”

Kolmen haastatellun johtajan puheesta kävi myös ilmi, että he pelkäävät assistenttinsa päättävän sittenkin haluta huolehtia perheestään ja jättää työelämä kokonaan.

Yksi johtaja puhui assistenttinsa valinneen ulkomaisen yrityksen juuri siksi, että työku-  
lttuuri eroaa japanilaisesta ja antaa enemmän vapautta.

Johtaja 1: ” Kyllä varmaan joo, siis ne ketkä haluaa hakea ulkomaiseen firmaan töihin, nehän haluaa jotain erilaista. Ja yleensä se on vapautta. Muodoista ja kauheasta kurista ja kahleista ja jossakin työpaikoilla vielä

käytetään univormua ja istutaan pitkissä pöydissä ja 50 henkeä samassa huoneessa.”

Kaksi johtajista kuvaili naisten työssäkäynnin Japanissa olevan vasta lapsen kengissä. Yksi johtajista vertasi assistentin työn tämän päivän Japanissa olevan samanlaista kuin sihteerin työ Suomessa 50-luvulla. Toinen johtaja mainitsi yleisen ja poliittisen keskustelun kotiäitiyden arvostamisesta olevan aktiivista nyt, kun sama keskustelu käytiin Suomessa ensimmäisen kerran jo 20 vuotta sitten. Heidän mukaansa Japanissa eletään murrosaikaa, mutta muutos on hyvin hidaskä, koska se koskee perheroolien täydellistä muuttumista.

#### **5.2.4 Mitä johtaja ajattelee assistentistaan?**

Kolme neljästä haastatellusta assistentista toimi henkilökohtaisena assistenttina esimiehelleen. Yksi oli enemmän yleinen assistentti, joka hoiti henkilöstöasioita, avusti talousosastoa ja hänen lähin esimiehensä oli japanilainen.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet neljä johtajaa painottivat assistentin tärkeimpinä ominaisuuksina henkilökohtaisia ominaisuuksia ja sosiaalisia taitoja ja nostivat ne jopa koulutuksen ohii tärkeysjärjestyksessä. Useampi johtaja mainitsi, että erityisesti Japanissa työskenneltäessä ihmissuhdetaidoilla on suuri merkitys.

Johtaja 4: ” No tietysti ihmissuhdetaidot...Se on tärkeätä Japanin kaltaisessa maassa, että todella tulee erilaisten ihmisten kanssa toimeen.”

Johtaja 3: ” Vaikka tämä näyttää kauhean viralliselta ulospäin niin tämä perustuu kyllä henkilökohtaisiin suhteisiin paljon.”

Kaikki haastatellut johtajat puhuivat assistenteistaan hyvin ystävällisesti ja lämpimästi. Kolme neljästä työparista olivat keskenään hyvin läheisiä. Yhden johtajan assistentti toimi pääasiassa japanilaisen johtajan esimiehenä, mutta johtaja puhui assistentistaan ystävälliseen sävyyn.

Yksi johtajista sanoi, että he tulevat hyvin toimeen, koska he ovat luonteeltaan samantlaisia ja keskinäiset kemiat pelaavat hyvin yhteen.

Yksi johtaja kuvaili assistenttiaan toimiston äitihahmoksi, joka on paikalla kun tarvitaan ja neuvoa joka tilanteessa. Toinen sanoi assistentin olevan solmukohta, jonka puoleen käännetään kun on ongelmia.

Johtaja 4: ” N.N on äiti tässä toimistossa. Ja kaikki mikä meillä puuttuu ja kun nenä vuotaa, niin N.N tulee paikalle.”

Kaikkien johtajien puheesta kuului arvostus sekä assistentin työtä että henkilöä kohtaan. Yksi johtaja kuvaili assistentin työn tärkeyttä hausalla vertauskuvalla:

Johtaja 1: ” Mä olen aina ollut sitä mieltä että sihteerin ja esimiehen homma, se on ihan taidetta. Tietysti maalarilla pitää olla hyvät pensselit, ei siitä muuten mitään tule tietenkään.”

Kaikkien johtajien puheesta sai käsityksen, että he luottavat assistentteihinsa täysin. Yksi sanoi, että luottaa niin paljon, ettei hänen tarvitse antaa edes ohjeita siitä, miten joku asia pitäisi hoitaa. Usea johtaja sanoi arvostavansa assistenttinsa ahkeruutta ja otetta työhön.

Kaikki neljä johtajaa sanoivat, että japaninkielen taito on assistentin työssä välttämätön. Kielitaidon täytyy olla erinomainen, jotta työssä pärjää, sillä assistentit hoitavat suhteita muiden yritysten johtajiin johtajien assistenttien kautta. Assistentti myös kirjoittaa kirjeitä ja hoitaa laskut, jotka ovat japaniksi. Työhön kuuluu myös paljon tiedonhakua japanilaisista yhteistyökumppaneista Internetistä.

Johtaja 3: ” Itse asiassa täydellinen japanin kielen taito [tarvitaan] ja se pitää olla vielä sellainen todella kaunis japanin kielen taito.”

Yksi johtaja sanoi, että assistentti on kullan arvoinen Japanissa, juuri kielitaidon ja verkostoitumisen takia.

### **5.2.5 Mitä assistentti ajattelee esimiehestään?**

Kaikki neljä assistenttia puhuivat esimiehistään positiiviseen sävyyn ja pitivät johtaja-assistentti -suhdetta hyvänä. Yksi assistenteista kuvasi suhdettaan esimieheensä jopa isä-tytär -suhteeksi.

Assistentti 2: ” He is a very, very easy boss...He is a very nice boss.”

Assistentti 3: “ It’s like father and daughter.”

Kaksi assistenteista sanoi suomalaisten esimiestensä olevan täysin erilaisia kuin johtajat Japanissa, ja pitivät heistä siksi paljon. He sanoivat esimiestensä olevan helppoja pomoja, koska tekevät asioita itsekin, eivätkä delegoi kaikkea assistentin tehtäväksi. He arvostivat erityisesti sitä, että johtajat tekevät asiat itse ja lopputulos on hyvä.

Yksi assistenteista sanoi, että tulee esimiehensä kanssa hyvin toimeen siksi, että suomalaiset ja japanilaiset ovat samanlaisia ihmistenvälisessä kommunikaatiossa. Hänen mukaansa myöskään suomalaiset eivät näytä heti todellisia tunteitaan ja ajatuksiaan, mutta kun heidät oppii tuntemaan paremmin, syntyy syvä yhteys.

### **5.2.6 Työkulttuurien kohtaaminen**

Haastateltavat kertoivat myös haasteita, joita ovat kohdanneet työelämässä kahden kulttuurin kohdatessa.

Kaksi johtajaa sanoi asiakassuhteiden olevan haasteellista. Toinen heistä sanoi toimitusaikojen aiheuttavan päänvaivaa, koska toimitusten pitää tapahtua tietyinä, luvattuna päivinä. Koska toimitukset tulevat Suomesta, on toimituspäivien ennustaminen hankalaa. Myös myynti Japanissa koettiin hankalaksi, sillä japanilainen jakeluverkosto on pitkä, eikä myyjällä ole kontaktia loppukäyttäjään ja välikäsiä on paljon. Myyjän pitää luo-

da henkilökohtainen suhde näihin kaikkiin välikäsiin, mikäli haluaa saada yhteyden lopputukäyttäjään.

Johtaja 2: ” Sun pitää päästä sinne sisälle jotenkin ja jonkun pitää esitellä sinut sille asiakkaalle. Täällä ei oikein voi suoraan kävellä mihinkään firmaan ikään kuin kassi kädessä myymään. Todennäköisesti se vastaanotto ei ole kovin lämmin.”

Myös yksi assistenteista epäili ulkomaalaisille olevan haasteellista japanilaisten tapa pitää huolta asiakkaistaan. Erityisesti se, että japanilaiset viihdyttävät asiakkaitaan työajan ulkopuolellakin.

Usea haastateltavista mainitsi, että Japanissa on vaikea löytää henkilökuntaa, jolla on hyvät englannin kielen taidot. Ulkomaisessa yrityksessä englannin kielen taito on välttämätön. Kaikki neljä johtajaa sanoivat sen olevan ehdoton työssä pärjäämisen edellytys.

Yksi johtaja mainitsi haasteelliseksi sen, ettei mielenilmaiseminen ole sopivaa japanilaisessa kulttuurissa, etenkin työpaikalla. Mielenilojen vaihtelu saa näkyä, itkeäkin voi avoimesti, mutta etenkin negatiivisia mielipiteitä ei ole soveliasta sanoa ääneen.

Johtaja 4: ” Mutta tämmöset mielenilmaisut, että mä en tykkää tästä asiasta tai inhoan tätä asiaa, sitä ei tule koskaan.”

Kaksi assistenttia sanoi kommunikaation aiheuttavan haasteita yrityksen sisällä siksi, että kommunikaatiokieli on pääosin englanti, eikä kumpikaan osapuoli ole natiivi englanninpuhujia.

Assistentti 3: ” We have sometimes difficulty to understand each other because we both are not native English speakers.”

Yksi haastateltavista assistenteista sanoi haasteeksi omassa työssään olevan kommunikointi japanilaisten yritysten kanssa. Japanilaiset yritykset suhtautuvat varauksellisesti

ulkomaisiin yrityksiin, jos se on heille uusi. Assistentti sanoi joutuvansa panostamaan siihen, mitä sanoo yrityksen tekevän Japanissa.

Myös sijainti erillään Suomessa toimivasta pääkonttorista, josta käskyt tulevat, pidettiin haasteellisena. Japanin sijainnin takia paikallisen organisaation katsotaan olevan eristettynä Suomen konttoreista, ja kommunikointi Suomeen on aikaeronkin takia hankalaa. Aikaero vaikeuttaa myös työaikoihin, erityisesti viikonloppua vasten, jolloin johtaja joutuu mahdollisesti tekemään töitä pitkään perjantaina, jopa lauantaina.

### 5.2.7 Urapolku yrityksessä

Johtajat kokivat haasteeksi myös japanilaisen urakehitysjärjestelmän, jonka mukaan muutaman vuoden välein työntekijän tittelin on muututtava. Tällä luodaan työntekijälle urapolku, joka voi olla osittain keinotekoinen, sillä työtehtävät eivät välttämättä muutu. Tittelinvaihdoksen yhteydessä on aina kahden vuoden koeaika.

Johtaja 1:” Sitten tietyn koeajan jälkeen tämä työntekijä on todettu hyväksi ja nyt on täyden Managerin nimitys.”

Yksi assistentti aloitti yrityksessä sihteeriooppilaana, yleni siitä Executive Assistantiksi, ja edelleen Assistant Office Manageriksi. Haastatteluhetkellä hän oli juuri saamassa ylenyksen Office Manageriksi.

Yritys haluaa kouluttaa ja kehittää työntekijöiden taitoja jatkuvasti, jotta nämä suorituskykyisiksi työstään hyvin. Yksi johtaja kertoi yrityksen myyntimiehen perehdytyskoulutuksesta, joka kestää kaksi ensimmäistä vuotta työntekijän aloittaessa työt.

Johtaja 2: ” Meillä on yks kaveri, joka on ollut tuossa 1,5 vuotta ja ehkä ens vuoden puolella hän sitten voisi lähteä yksinkin asiakkaiden kanssa – asiakkaita tapaamaan.”

Japanin kieli ja kohteliaisuussäännöt asiakkaita kohtaan aiheuttavat sen, että myyntimiehen pitää osata oikeanlainen kieli oikeassa tilanteessa. Tämän takia aloitteleva myyn-

timies kulkee vanhemman mukana oppilaana, kunnes osaa itse toimia vastaavissa tilanteissa.

### 5.2.8 Tulevaisuudennäkymät

Haastatelluilta kysyttiin mielipidettä siitä, muuttuuko työelämä ja jos, niin miten. Ikään-tyminen ja ikärakenteen muutos antaa miettimisenaihetta myös Japanissa, kun väestö ikääntyy nopeasti ja jää pois työmarkkinoilta.

Kaksi johtajaa sanoi että Japanin yhteiskunta elää murrosta ja muutosta, vaikkakin muutos on hidasta. Toinen heistä pohdiskeli sitä, pystyykö Japani muuttumaan samaa vauhtia kun väestö ikääntyy. Erityinen huolenaihe oli se, ettei Japanissa pidetä ulkomaalaisista, jotka voisivat korjata puuttuvan loven työmarkkinoilla. Hän epäili, että ennemmin japanilaiset kehittävät robotteja hoitoalalle hoitamaan vanhuksia, kun ottavat ulkomaalaisia töihin.

Johtaja 4: ” Täällä on rajat kiinni ulkomaalaisille. Ja varsinkin just tällaisille niin kuin hoiva-alalle, mihin nyt tarvittaisiin työvoimaa.”

Yksi johtaja epäili, että työikää pidennetään ja yritetään saada naiset jäämään töihin, jotta työvoimapula estettäisiin.

Esille nousi myös se, että Japanin täytyy alkaa panostamaan englannin kielen opetukseen, ja niin on alkanut tapahtua pikkuhiljaa. Yksi johtaja nosti esille, että Japani on tajunnut maailmanlaajuisen kaupan merkityksen ja avaamassa kaupankäyntiä muuallekin kun Eurooppaan.

Kaksi johtajaa mainitsi japanilaisen, senioriteettiin perustuvan palkkauksen luultavasti muuttuvan enemmän suoritusperusteiseksi, sillä työelämä on muuttumassa vaativammaksi ja asiantuntijuuden odotetaan kasvavan. Työntekijöiltä enemmän itsenäistä otetta työhön.

Johtaja 4: ” Tämmönen niin kuin vastuunkantaminen, vastuunottaminen ja kokonaisuuksien hallinta on entistä tärkeämpää mun mielestä.”

Yksi johtaja epäili, että tulevaisuudessa johtajilta vaaditaan enemmän toimia yrityksen hyväksi ja tämä aiheuttaa delegoinnin tarvetta yrityksessä. Tämän johdosta assistenttityön tarve yrityksessä voisi kasvaa.

Johtaja 3: ” Kuitenkin johtotason tehtävissä olevilta ihmisiltä vaaditaan enemmän ja enemmän...”

Naisten mahdolliseen nousevaan asemaan tulevaisuuden työelämässä yksi johtaja suhtautui epäilevästi. Hänen mielestään perinteet saattavat pitää naisen kotona edelleen. Naisen asema kotona on erittäin voimakas; he ovat perheen johtajia ja budjettipäälliköitä, joilta mies pyytää taskurahaa. Tämän roolin muuttuminen saattaa viedä kauan aikaa.

Johtaja 4: ” Se [naiset] on reservi niin sanotusti täällä. Mutta kuinka nopeasti se on sitten otettavissa käyttöön, koska kuitenkin täällähän työmarkkinat muuttuu niin nopeasti kohta kun väestö ikääntyy ja lähtee pois työmarkkinoilta.”

## 6 Johtopäätökset

Tutkimusaineisto on kerätty käyttämällä haastattelua aineistonkeruutekniikkana. Haastatteleamalla ihmisiä saadaan selville, mitä he todella ajattelevat ja uskovat. Se ei kuitenkaan kerro sitä, mitä todella tapahtuu ja toimivatko haastateltavat todella kertomallaan tavalla. (Hirsjärvi 2009, 199.) Haastateltava saattaa myös antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, eli sellaisia, joita häneltä odotetaan ja katsotaan yleisesti oikeiksi. (Hirsjärvi 2009, 193).

Erityisesti japanilainen tapa on sanoa mielipide loukkaamatta ketään, joten tämä piirre saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Koska en itse ollut läsnä haastattelutilanteessa, en pysty arvioimaan, vaikuttaako edellä mainittu tutkimukseni tuloksiin. Tuloksia analysoidessa mahdollinen vaikutus on kuitenkin tiedostettava ja otettava huomioon.

Koska haastateltavia oli vain neljä johtaja/assistentti -paria, ovat tutkimustulokset sovellettavissa vain tähän tutkimaani joukkoon, eikä niiden perusteella voi tehdä yleistyksiä.

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää, mikä on japanilaisen assistentin merkitys suomalaisen johtajan työparina ja miten kulttuurit vaikuttavat työpariin, jotka edustavat eri kansallisuuksia ja kulttuuriperinteitä. Tutkinnan alla oli myös se, miten suomalainen ja japanilainen kulttuuri sopeutuvat saman katon alle.

Opinnäytetyöhön valitsemisiani organisaatioissa oli johtajana suomalainen ekspatriaatti, joka on toiminut ulkomailla jo useita vuosia, jopa vuosikymmeniä, eikä häntä voida näin ollen enää pitää täysin suomalaisena. Johtajat ovat asettuneet ja siirtäneet elämänsä omatahtoisesti uuteen ympäristöön. Tämän tehdessään, he ovat asennoituneet sietämään ja ymmärtämään vieraan kulttuurin erikoisuuksia. Suomalaisille tyypillinen kiinnostuneisuus muita kulttuureita kohtaan on mielestäni ollut eräs sopeutumista edistävä tekijä, sillä se vaikuttaa heidän asenteeseensa.

Assistentin roolia tarkasteltaessa tuli ilmi, ettei ekspatriaatti tulisi toimeen ilman japanilaista assistenttia. Johtaja pystyy kommunikoimaan vieraalla kielellä jokapäiväisten asioiden yhteydessä, mutta viestiminen muille tahoille, kuten esimerkiksi omalle henkilöstölle, asiakkaille ja viranomaisille vaatii erityisesti Japanissa hyvää ja syvällistä kielitaitoa, johon johtajan oma kielitaito ei riitä.

Assistentin rooli sekä johtajan ja yrityksen että johtajan ja sidosryhmien välillä on myös korvaamaton. Hän toimii näiden suhteiden solmukohtana paitsi kielitaidon, myös kulttuuritietämyksen näkökulmasta. Japanilaisena assistentti tuntee oman kulttuurinsa liiketoimintatavat ja osaa lähestyä sidosryhmiä tavalla, joka on Japanissa tyypillistä. Tärkeyttä korostaa myös se, että johtajat näkivät kulttuurieron olevan merkittävä nimenomaan asiakassuhteissa ja niiden hoidossa. Japanissa asiakkaan odotukset ovat suuremmat kuin ulkomaiset yritykset olettavat. Assistentti toimii siis samalla ekspatriaatin kouluttajana.

Koska Japani on aikakäsitykseltään tulevaisuusorientoitunut, on sen työkuulttuuriin muotoutunut tapa edetä uralla ja luoda urapolku yrityksen sisällä, jotta työntekijöiden taidot olisivat yritykselle hyödyksi koko ajan. Joskus urapolku joudutaan luomaan keinoitekoisesti, kuten tutkimissani tapauksissa. Johtajat pitivät tätä tapaa erikoisena, sillä Suomessa vallitsee menneisyysuuntautunut aikakäsitys. Tästä huolimatta johtajat olivat toteuttaneet sen alaistensa osalta. Erikoiseksi se koettiin siksi, ettei palkka nouse eivätkä työtehtävät välttämättä muutu, silti tittelä on muutettava, jotta syntyy illuusio uralla etenemisestä.

Honne ja tatemaie todella näkyvät japanilaisessa kulttuurissa, sillä johtajissa aiheutti päänvaivaa erityisesti japanilaisten tapa olla ilmaisematta todellista mielipidettään. Tämä tuntuu suomalaisesta erikoiselta, sillä suomalainen kulttuuri ja kehittyminen niin työssä kun opinnoissa perustuu arviointiin ja kritiikkiin ainakin teoriassa. Todellisuudessa suomalaiset eivät uskalla sanoa ääneen sitä, mitä mieltä ovat. Suomalaiset saattavat puhua asiasta muiden työntekijöiden kanssa, mutta jos mielipide pitää ilmaista esimiehelle ja se on negatiivinen, se jätetään usein ilmaisematta. Tämä on yksi tekijä, joka mielestäni yhdistää suomalaisen ja japanilaisen kulttuurin ja on tärkeää sopeutumisen kannalta.

Suomalainen kulttuuri on ihmissuhdeulottuvuudeltaan yksilösuuntautunut, ja siinä arvostetaan työntekijän itsenäisyyttä ja omatoimisuutta. Tämä tuli esiin kysyttäessä johtajilta assistenttiansa hyviä puolia. Haastateltavat johtajat arvostivat assistenttiansa suhtautumista työhön, erityisesti itsenäistä otetta ja ahkeruutta. Koska japanilainen työyhteisö on ryhmäsuuntautunut, johtajat odottivat työskentelyn olevan enemmän yhteistyötä. Johtajien käsitys japanilaisesta assistentista on kuin sihteeri 50-luvun Suomessa, ja tämän takia assistentin ehkä oletettiin myös tarvitsevan enemmän ohjausta.

Johtajat odottivat siis assistenttiansa käyttäytyvän japanilaisittain, tai ainakin niiden ennakkoluulojen mukaan, joita heillä japanilaisesta kulttuurista mahdollisesti oli. He olivat myös näin ollen varautuneita mahdollisiin eroavaisuuksiin.

Koska Japanissa johtajan rooli on olla tilannejohtaja ja luoda työyhteisön ilmapiiri eikä niinkään tehdä strategisia päätöksiä, kohdistuvat nämä odotukset myös suomalaisen johtajaan. Suomessa sen sijaan varsinaista johtajakulttuuria ei ole, ja johtaminen tapahtuu johtajan oman työn lomassa. Tästä johtuen olivat japanilaiset assistentit tyytyväisiä ja ehkä positiivisesti yllättyneitä esimiestensä itsenäiseen työskentelykykyyn ja asioiden hoitamiseen. Johtajissa näkyi näin ollen myös suomalainen työntekijä, hiljainen puurtaja ja selviytyjä.

Sekä usean assistentin että johtajan mielestä työpari tuli hyvin toimeen, koska molemmat ovat samanhenkisiä. Johtajilta kysyttäessä assistentin tärkeimpiä taitoja, nousivat ihmissuhdetaidot yli koulutuksen. Suomalainen kulttuuri on yksilösuuntautunut ja suomalaiset ovat töissä yksinäisiä puurtajia, mutta arvostavat hyvää ilmapiiriä töissä ja kiintyvät helposti ihmisiin työpaikalla. Japanilaiset taas ovat ryhmäsuuntautuneita, ja muodostavat lähipiirin muista työntekijöistä. Vaikka suuntautuneisuus eroaakin molemmissa kulttuureissa, esiintyy molemmissa kulttuureissa tarve läheisiin ihmissuhteisiin. Tämä on mielestäni syy sille, että johtaja ja assistentti tunsivat olevansa samanhenkisiä.

Assistentit olettivat johtajien käyttäytyvän kuin johtajat Japanissa, eli perustivat ennakkoluulot johtajan käyttäytymisestä omaan kulttuuriin. Perusteluna tälle on se, että assistentit olivat positiivisesti yllättyneitä johtajien omatoimisuudesta, eivätkä näin ollen ol-

leet varautuneet mahdollisiin eroavaisuuksiin. Näin siitäkkin huolimatta, että he olivat tietoisesti hakeutuneet ulkomaisen yrityksen palvelukseen. Tästä voi huomata japanilaisen yhteiskunnan sulkeutuneisuuden.

Tarkasteltaessa japanilaisia assistentteja, kolme neljästä oli perheellisiä ja hakeutuneet siksi ulkomaalaiseen yritykseen, sillä vapauksia on enemmän kuin japanilaisissa yrityksissä. Tärkein syy haastattelujen perusteella on työaika. Assistentit haluavat viettää aikaa perheensä kanssa sen lisäksi, että käyvät töissä. Koska Japanissa naisen paikka on edelleen vahvasti kotona, ja mies tuo rahan talouteen, ei tämä olisi japanilaisessa yrityksessä mahdollista. Tästä syystä naiset hakeutuvat ulkomaisiin yrityksiin ja väli- ja osa-aikaisiin töihin.

Kaikki haastatellut assistentit sanoivat haluavansa tehdä töitä ja hoitaa kotia, mutta ovatko he todella sitä mieltä, siitä ei voi olla varma. Oliko kyseessä honne vai tatemaie? Tosin täytyy ottaa huomioon, että tutkimus tehtiin japanilaisten omalla maaperällä. Oletuksena voi siis pitää sanontaa ”maassa maan tavalla”.

Haastattelujen perusteella Japani elää murrosvaihetta, jossa naisen asema yhteiskunnassa on muutoksen edessä. Naisen rooli on olla kodin johtaja ja pyörittää taloutta. Sen muuttumiseen tarvitaan aikaa ja sekä naisten että miesten halua muuttaa yhteiskunnan jäsenten roolituksia. Ainakin tutkimuksessa mukana olleet assistentit olivat halukkaita tähän muutokseen ja todistivat sen omilla valinnoillaan. He myös epäilivät, että nuorempi sukupolvi on valmis ja halukas muutokseen.

Jotta tämä muutos olisi mahdollinen, Japanin hallitukselta tarvitaan isoja toimia päivähoitojärjestelmän uusimiseen ja muokkaamiseen. Näin varmistetaan se, että naisten on mahdollista palata työelämään ennen kuin lapsi on kouluikässä, eikä nainen putoa työelämän junasta jäädessään äitiyslomalle.

Myös työpäivän pituuteen on tultava muutos, jotta sekä perheen nais- että miesväki voi olla päivän töissä ja jättää lapset hoitoon. Väliaikainen ratkaisu tähän voisi olla juuri naisten osa-aikatyö tai työskentely vuokrafirmojen kautta. Tosin se vaikeuttaa japanilai-

sille tyypillistä ryhmäytymistä, jos osa työyhteisön jäsenistä kuuluvat ikään kuin eri ryhmään, edustamaansa vuokrafirmaan.

Vaikka muutosta on havaittavissa, tarvitaan koko Japanilta hallitusta myöten iso asennemuutos, jotta roolimuuotos olisi mahdollinen. Se, onko Japani valmis tähän, jää nähtäväksi.

Yksi tutkimuksen päätarkoituksista oli selvittää mahdollinen assistenttien koulutustarve koulutusvientiä varten. Kaikilla oli koulutus, mutta kenelläkään assistenteista ei ollut varsinaista koulutusta assistentin työhön.

Jos tarkastelen assistenttien lisäkoulutustarpeita oman assistenttikoulutuksen, haastattelujen ja kirjallisuuden pohjalta, ehdotan lisäkoulutukseksi englannin kieltä, erityisesti liike-elämän englantia, yleistä kulttuuritietoutta ja Suomen kulttuuritietoutta. Tällainen koulutus antaisi heille valmiuksia kehittyä uralla ja tehostaa työn sujuvuutta.

Koska kaikki assistentit olivat panostaneet englannin opiskeluun ja halusivat työskennellä ulkomaisessa yrityksessä, olisi englannin lisäkoulutus tarpeellinen ja hyödyllinen erityisesti työuran näkökulmasta. Lisäkoulutuksen hyödyllisyyttä puolustaa myös se, että kolme neljästä tutkimusorganisaatiosta käytti organisaatiokielenä englantia. Haastattelumateriaalista nousi esiin myös se, että kielitaidon puute aiheuttaa joskus ongelmia, koska assistentit tai johtajat eivät ole natiiveja englanninpuhujia. Englannin opetus Japanissa on alkeellista ja hyvän kielitaidon hankkiminen pääosin opiskelijan omalla vastuulla. Myös nämä seikat puoltavat assistenttien englanninkielen lisäkoulutustarvetta.

Suomi-tietoudessa opetuksen aiheena voisivat olla paitsi yleiset ja maantieteelliset asiat, erityisesti suomalainen kulttuuri ja työkuulttuuri. Yleisessä kulttuuritietoudessa voitaisiin puhua kulttuurien erilaisuudesta ja siitä, mitä haasteita kulttuurien kohdatessa syntyy.

Tärkeä osa koulutusta on myös se, miten voi itse omalla asenteellaan helpottaa sopeutumista alistumatta toisen kulttuurin ehdoille, kun kulttuurit kohtaavat. Kurssin avulla japanilaisten assistenttien tieto suomalaisesta kulttuurista lisääntyy ja ymmärrys erilaisia

toimintatapoja kohtaan kasvaa. Tämä tehostaisi työn sujuvuutta vähentämällä kulttuurierojen aiheuttamia yllättäviä törmäyksiä työympäristössä.

Yhteenvedona tutkimuksessa tuli ilmi, että ulottuvuudet, jotka työelämässä tulevat eteen ja joissa erot kulttuurien välillä näkyvät, ovat aikakäsitys-, ihmistenväliset suhteet- ja tilaulottuvuus. Näiden ulottuvuuksien edustamat piirteet luovat tutkimukseni perusteella haastavimmat tilanteet työelämässä. Japanin tulevaisuussuuntautuneisuus Suomen menneisyysuuntautuneisuutta vastaan, ryhmäsuuntautuminen yksilösuuntautumista vastaan ja yhdistelmä tilankäyttö vastaan yksityinen tilankäyttö näkyvät tutkimassani tapauksessa selvinä eroina.

Tästä huolimatta voin sanoa suomalaisen ja japanilaisen kulttuurin sopeutuvan hyvin keskenään. Nämä kaksi kulttuuria sulautuvat toisiinsa täydentämällä toisiaan. Tosin sanoisin suomalaisten silti alistuvan ja hyväksyvän enemmän toisen kulttuurin piirteitä, kun päinvastoin.

Kun tarkastellaan tutkimustuloksia kirjallisuuden valossa, tukevat haastatteluista esiin nousseet teemat kulttuureista esiteltyä kirjallisuutta.

Tutkimukseni perusteella voin todeta, että työyhteisön tärkein ominaisuus työtehokkuuden kannalta on ihmissuhteiden vaivattomuus ja ihmissuhdetaidot. Näitä taitoja ei toistaiseksi voi opiskella missään koulussa. Olisiko siinä mahdollinen avain sellaiseen menestykseen, johon Konosuke Matsushita pystyi?

## Lähteet

Aaltola J. & Valli R. Toim. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus. Juva.

Alho O., Raunio A. & Virtanen M. 1989. Ihminen ja kulttuuri. 2. korjattu painos. Haka-paino. Helsinki.

Alston JP. & Takei I. 2005. Japanese Business culture and practices. New York. iUniverse Inc.

Aro M. 1998. Opiskelijana vieraassa kulttuurissa. Opetushallitus. Helsinki.

Clark R. 1979. The Japanese Company. Lontoo. Yale University Press.

Elämänkatsomustieto, 2013. Kiinan ja Japanin uskonnot. Luettavissa:

[http://www.dlc.fi/~etkirja/Kiinan\\_Japanin\\_uskonnot.htm#mozTocId742768](http://www.dlc.fi/~etkirja/Kiinan_Japanin_uskonnot.htm#mozTocId742768). Luet-tu: 14.4.2013

Etälukio, 2013. Kungfutselaisuus. Luettavissa:

[http://www02.oph.fi/etalukio/uskonto/kurssi4/sivu\\_4\\_4\\_3.html](http://www02.oph.fi/etalukio/uskonto/kurssi4/sivu_4_4_3.html). Luettu 14.4.2013.

Fornäs J. 1998. Kulttuuriteoria. Vastapaino. Tampere.

Fukuda K.J. 1991. Japanese-style management transferred. The experience of East Asia. Routledge. Lontoo.

Hall E.T. 1989. The Dance of life. The Other Dimensions of Time. Doubleday. New York.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Vantaa.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. WSOY. Juva.

- Jokinen K. & Saaristo K. 2006. Suomalainen yhteiskunta. 2., uudistettu painos. WSOY. Helsinki.
- Karppinen M. 2013. Haastattelu. Helsinki.
- Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. 1961. Culture Value Orientations. Teoksessa Lane ym. 1997.
- Kostamo E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Laitinen, H. 2005. Tapaustutkimuksen perusteet. Toinen, muuttamaton painos. Kuopion yliopisto. Kuopio.
- Lane H.W., DiStefano J.J. & Maznevski M.L. 1997. International Management Behavior. Blackwell Publishers Inc. Cambridge.
- Lewis R D. 2006. When cultures collide – Leading across cultures. 3rd edition. Nicholas Brealey Publishing. Boston.
- Pascale R.T. & Athos A.G. 1982. Yritysjohdamisen menetelmät Japanissa. KK Laakapaino. Helsinki.
- Räsänen P., Anttila A-H., Melin H. Toim. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. PS-kustannus. Juva.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Yliopistokustannus. Tampere.
- Tuorinsuo-Byman, S. 2008. European Management Assistants – work, challenges and the future. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/julkaisut/EuropeanManagementAssistants.pdf/view>. Luettu 29.3.2013.

Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 – ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Edita. Helsinki IN: Immonen I. 2011. Assistenttien työn kehittämisen merkitys – sitouttamisen huomioiminen läpi organisaation. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36471/Immonen\\_Irmeli.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36471/Immonen_Irmeli.pdf?sequence=1). Luettu 29.3.2013.

Yin, R.K. 2009. CaseStudy Research – Design and Methods. Fourth edition. SAGE Publications Inc. USA.

Litteet

Liite 1. Haastattelurunko esimiehille

## **Finnish multinationals in Japan: How is management assisted? Is there need for management assistant education?**

### **1. Interview themes for the manager**

#### **1. Interviewee background information**

- Educational level? Degree? Major?
- Working experience? In the current job/earlier?
- International vs. domestic positions?
- Working languages? English / Japanese %? Written / Spoken %? Do you need interpretation or translation services in your work? Who is your supplier for these services?
- Have you conducted further studies or taken special courses after graduation?

#### **2. Employer and organizational information**

- Superior/manager/boss? His/her location and nationality?
- Forms of communication with parent company? E-mail? Fax? Phone? Videoconferencing? Netmeetings?
- Overcoming the problems related to distributed work and virtual cooperation?

#### **3. Job design**

- What is your typical working day like? (commuting to work \_\_hours, working day \_\_ hours, lunch hour?)
- How many hours/day do you work?
  
- How would you describe the atmosphere in the office?
- Do you travel a lot? How often and where to? Who makes your travel arrangements?
  
- Hosting of meetings? What types of meetings and how often? Cultural events? Who makes the arrangements?
- Attending meetings outside the office and after office hours? Cultural events?

- Do you socialize with your colleagues after work?

#### **4. Perceptions of secretarial or assistance work**

- Based on you experience: What is your dream assistant like? What languages would she/he speak? What else would she/he be good at?
- In the office, do you have somebody, whose task it is to assist you (partly or full time)? What is her/his title?
- What do you think are the most important areas in her/his work from your point of view? From the company's point of view?
- What is special about assistance work in your office? How is your assistant's job different from the others' in the office?
- Would you share duties with your secretary/assistant, if that were possible? Would further training or education be needed for that to become true?
- Do you consider your company appreciates the secretarial or assistance work enough? Do you personally feel that the secretary/assistant is an important person in the office? Today and in the future?
- If the assistants/secretaries in Japan got secretarial education, do you think that they would be able to build a career in the field, would they be considered more professional? Or is learning-by-doing the best way to gain the needed expertise?
- Do you think that your company would send your assistant to further training abroad e.g. to Finland?

#### **5. Networking in Japan**

- Please, describe your work-related networks and their importance for your success. What is the importance of networks in Japan compared to Finland? Are the forms or styles of networking different?
- Have you experienced major and/or significant cultural differences in your work? Could you give some examples (of difficult/weird/funny situations)? Is your secretary/assistant helping you with these issues?
- Who can help you in establishing network connections? (Embassy, FinPro, informal connections e.g. other expatriates, your assistant, native Japanese...)
- Besides the people from your own company, who do you collaborate with?

- Who are your most important partners? Vendors? Trusted parties? etc.
- When would you turn to your network?

**6. Future changes (trends) – How will they affect your and your assistant’s job?**

- Please, assess the following trends from the above viewpoints:
  - Distributed, mobile and multi-locational work: people work together over the Internet, but are located in different time zones and possibly on move
  - Multi-cultural teamwork
  - Globalization
  - The growing importance of corporate responsibility (financial, social and environmental responsibility) and sustainability
- What other trends would have an effect on your job? (eg. aging population)
- Do you think that the role of women in Japanese business life will change in the future? Why and how? or Why not?

## **Finnish multinationals in Japan: How is management assisted? Is there need for management assistant education?**

### **2. Interview themes for the assistant**

#### **1. Interviewee background information**

- Educational level? Degree? Major?
- Further studies or courses after graduation?
- Working experience? In the current job/earlier? Career?
- Working languages? Japanese / English %? Written / Spoken %? Any other languages?
- Do you feel that you would need further language training/education?
- Do you think that studies would advance your career or do you think that learning-by-doing is best for you?

#### **2. Employer and organizational information**

- Superior/manager/boss and his predecessors? Nationality?
- Do you feel that your knowledge on the cultural differences is sufficient? Would you need more information on business or national cultures?
- Number of people in the office? Do you work with/for all of them?
- What is your role in the organization?
- What is your role in the communication process? What are the most important forms of communicating? E-mail? Fax? Phone? Videoconferencing? Netmeetings? Skype? Differences in internal/external communication?

#### **3. Job design**

- What is your typical working day like? (commuting to work \_\_hours, working day \_\_ hours, lunch hour?)
- How many hours/day do you work? Do you have holidays?
- Do you have to work extra hours? Do you have experience in team work and/or virtual work?
- Do you plan your working day ahead? If so, is it common that the plans get changed during the day?
- What roles of the following apply to you: personal assistant; team assistant, specialist, administrative assistant, personnel assistant, sales assistant, legal assistant? What is your job title?
- How much of your work content could be described as routines (take place regularly) \_\_\_\_ % and how much of the tasks require special knowledge that you build up all the time (e.g. travelling, personnel issues)?
- Are there other secretaries/assistants in your work place? Do you have a substitute if you are off the office, e.g. in case of illness?
- Do you have a written job description?

- What things/characteristics do you like in your job? What do you find difficult and most demanding?
- How exact instructions are you given on what to do?
- Do you feel that you have enough independence in your work? Could you give some examples on issues that you are fully responsible for? and respectively, on issues that must be done according to specific instructions?
- Is your boss doing something that you feel could be part of your job?
- Can you redesign your job? What changes have taken place in your job?
- How is your job different from the others' in the office?
- How would you describe the atmosphere in the office?
- Are there clear hierarchies in the office? Please describe how you find your position. Do you feel yourself important for the office?
- How do you socialize with your colleagues at work/ after work?
- How do you think your job will change in the future?
- What are your wishes concerning your education or training in the future?
- What do you think that you would be doing in ten years' time?

#### **4. Cooperation at the work place, in the office**

- Are the meeting arrangements your responsibility? Do you participate/ take the minutes of the meetings? What different kinds of meetings are there? Where do the meetings take place?
- Do you have contacts or do you collaborate with restaurants, hotels, etc.?
- Do you arrange the travelling issues for your colleagues? What about business visitors' local programs?
- Have you come across important cultural differences? Examples of difficult/weird/funny situations?
- Does your employer offer systematic training or education to you? Would you need more training or education? In what areas?

#### **5. Information technology (IT) at work**

- What kinds of hardware, different devices, do you have in the office? (PC's, phones, mobile phones, printers, fax machines...) Who looks after them? Who services and maintains them?
- What about software? MS Office (Outlook, Word, Excel, PowerPoint, Access, Sharepoint, Explorer)? others? Open source software? What are the software products used for?
- Could you list the most important systems that you use in your work?
- Are you the person who has a key role in helping others out in IT-problems? Do you have help-desk services?

## 6. Stakeholders

- Besides the people from your own corporation, who do you collaborate with?
- Who are your partners e.g. in terms of catering, office supplies, stationary, cleaning services?
- Do you have some sort of a network, consisting of other assistants, former colleagues, fellow students or the like?
- Would you turn to your network for help? In what kind of situations?
- How do you contact the people: phone, e-mail, face-book, LinkedIn or some other social media?