

Kulttuurien kohtaaminen suomalaisten yritysten venäläisissä tytäryrityksissä

Sini Puonti

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

01.04.2012



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijät Sini Puonti</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Kulttuurien kohtaaminen suomalaisten yritysten venäläisissä tytäryrityksissä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 2</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Hannu Valkama</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan suomalaisten yritysten kulttuurillisia lähestymistapoja niiden venäläisissä tytäryhtiöissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yritysten kulttuurillisia strategioita ja pohtia valittujen toimintamallien tehokkuutta kolmessa kohdeyrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja tutkimusosasta. Teoriaosassa käsitellään kulttuurin käsitettä, sen ulottuvuuksia ja kulttuurieroja. Lisäksi venäläisen kulttuurin historiaa esitellään lyhyesti. Tutkimusosassa eritellään kokemuksia kansallisista kulttuurieroista Suomen ja Venäjän välillä valituissa yrityksissä emoyhtiön näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kohdeyritysten avainhenkilöitä ja haastateltavien kokemuksia verrattiin olemassa oleviin teorioihin kulttuurieroista.</p> <p>Haastatteluiden perusteella selvisi, että yritysten lähestymistavat kulttuurieroja kohtaan eroavat toisistaan. Kahden yhtiön tavoitteena on kulttuurillinen integraatio konserniyhtiöiden välillä ja yhdellä yhtiöllä on tytäryhtiön johtamisessa lokaali lähestymistapa. Erilaisista lähestymistavoista huolimatta yhtiöt kohtaavat yhteisiä haasteita. Suurimmat erot suomalaisen ja venäläisen kulttuurin välillä ilmenivät johtamiskäsityksissä, käsityksissä työnkuvien rajauksista ja erilaisessa aikaorientaatiossa kulttuurien välillä.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että tytäryhtiöiden kulttuurierojen hallitsemiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa lähestymistapaa. Lähestymistavan tehokkuus on yhteydessä yrityksen toimintaympäristöön ja se riippuu yrityksen tavoitteista. Kulttuurin muuttuvasta luonteesta johtuen analyysin tulokset on tulkittavissa vain tutkimushetken ajankuvana eikä niitä siten voida siirtää toiseen hetkeen.</p>	
<p>Asiasanat Kulttuurierot. Kansallinen kulttuuri. Organisaatiokulttuuri.</p>	

Degree Programme in Business

<p>Authors Sini Puonti</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Cultural encounters in the Russian subsidiaries of Finnish companies</p>	<p>Number of pages and appendices 40 + 2</p>
<p>Supervisors Hannu Valkama</p>	
<p>This Bachelor's thesis examines the role of cultural approaches in the Russian subsidiaries of Finnish companies. The main purpose of the thesis is to explore cultural strategies in three target companies' subsidiaries in Russia and to discuss the effectiveness of their approaches.</p> <p>The thesis contains a theory section and an empirical section. The theory section examines the concept of culture, its dimensions and the basis of cultural differences. Furthermore, the origins of the Russian cultural characteristics are briefly introduced. The research highlights experiences of cultural encounters in three Finnish companies' subsidiaries in Russia from the parent company's perspective. The study utilized a qualitative research method. The research was conducted by interviewing key persons in the selected companies and the experiences were compared against existing theories of cultural differences.</p> <p>The interviews illustrated that the means by which the examined companies tackle cultural challenges differ from one another. Two of the companies aspire for cultural integration between group companies and one of the companies has a local approach in operational management. Regardless of the differences between the approaches the companies face common challenges. The major discrepancies between the Finnish and Russian national cultures are in assumptions about the role of management, views on job descriptions and time orientation.</p> <p>The study indicates that there is no universally sound approach to managing the cultural differences in subsidiaries. The effectiveness of the approach is interlinked to the business environment and it depends on the goals of the company. Because of the changing nature of culture the results of the research can only be interpreted as a snapshot at the moment of the research and the results cannot be transferred to another point in time.</p>	
<p>Key words Cultural differences. National culture. Organizational culture.</p>	

Sisällys

Johdanto	1
1 Kulttuuri.....	3
1.1 Kulttuuri osana ihmismieltä.....	4
1.2 Kulttuurin rakenne.....	4
1.3 Kansalliset kulttuurierot	6
1.3.1 Valtaetäisyys	7
1.3.2 Individualistisuus - kollektiivisuus	8
1.3.3 Maskuliinisuus - feminiinisyys	9
1.3.4 Epävarmuuden välttäminen.....	10
1.3.5 Pitkän – lyhyen ajan orientaatio	11
1.4 Organisaatiokulttuuri	12
1.5 Kulttuurien kohtaaminen.....	14
1.6 Venäläisen kulttuurin juuret.....	16
2 Kohdeyritykset	19
2.1 OOO Tieto Rus	19
2.2 OOO Sokotel.....	20
2.3 OOO Teknos.....	20
3 Tutkimusmenetelmät.....	22
4 Aineistonkeruu	24
5 Tytäryhtiöiden yrityskulttuuria ohjaavat ajatusmallit	26
5.1 Päämäärät ja tavoitteet.....	26
5.2 Ulkoinen toimintaympäristö.....	27
5.3 Säännöt ja tavat.....	28
5.4 Kommunikaatiokanavat	29
5.5 Päätöksentekomekanismit.....	29
5.6 Teknologian käyttö	30
5.7 Työntekijöiden taidot ja asenteet	31
5.8 Organisaatorakenne	32
5.9 Organisaation toimintaperiaatteet.....	33
5.10 Työn tehokkuuden seuranta	34

5.11 Kulttuurien kohtaaminen tytäryhtiöissä.....	35
6 Pohdinta	37
6.1 Oikea kulttuurien kohtaamisstrategia	37
6.2 Tutkimuksen ja tutkimusprosessin arviointi.....	38
Lähteet	39
Litteet	41
Liite 1. Haastattelurunko.....	41

Johdanto

Suomen Venäjän-kauppa sai rankan mutta mittavan alun Neuvostoliitolle toimitettujen sotakorvausten alettua toisen maailmansodan jälkeen. Korvausten suuruudesta huolimatta Suomi sai ne maksettua ja samalla luotiin pohjaa maidenvälisille kauppasuhteille. Neuvostoliitto oli ulkomaiden suhteen sulkeutunut, eikä sinne ennen 1980-luvulla alkanutta perestroikaa eli jälleenrakennuksen aikaa tuotu ulkomaisia tuotteita sotakorvauksia lukuun ottamatta. Neuvostoliiton hajotessa 1990-luvun alussa ulkomaankauppa otti valtavan harppauksen, kun ulkomaisien yritysten tulo markkinoille sallittiin ja valtion laitosten yksityistäminen aloitettiin.

Neuvostoliitto huolehti – ainakin näennäisesti – kansalaistensa hyvinvoinnista. Valtio ohjasi kulttuuritarjontaa ja rajoitti sitä tarkoituksensa mukaan. Työttömyyttä ei tunnettu ja terveydenhuolto oli järjestetty valtion omistamien yritysten kautta. Suunnitelmatalous oli riippuvainen omista luonnonvaroista ja raaka-aineista. Huonona satovuonna maan elintarviketuotanto oli vähissä. Hyödykkeiden hankkimiseen jouduttiin käyttämään henkilökohtaisia verkostoja ja erilaisia vaihdannan välineitä. Jos joku sattui työskentelemään kumisaapastehtaalla, saattoi hän vaihtaa parin saapikkaita meijerissä työskentelevän tuttavansa kanssa piimäpurkkiin. Ihmiset tottuivat jonottamaan pitkiä aikoja kaappoihin, joiden päivän tarjonnasta ei ollut varmuutta.

Nykyajan Moskovassa tarjonta on ylitsepursuavaa. Kaikkea on saatavilla ja lähes mihin kellon-aikaan tahansa. Kansainväliset ja paikalliset merkit luksusta ja rihkamaa ovat vallanneet kadut ja valtavat mainostaulut hallitsevat monia kadunkulmia. Moskovassa asuu maailman eniten miljardöörejä. Tasa-arvoiseen kohteluun tottunut suomalainen matkaja voi hämmästyä ihmisten eriarvoisesta kohtelusta moskovalaisissa liikkeissä: moniin paikkoihin tiukka face-control, jonka läpi ei tavallisella kadun tallaajalla ole asiaa. Samaan aikaan Venäjän maaseutu on täynnä köyhyyttä. Nyky-Venäjän yhteiskunnan varaton ääripää elää ilman Neuvostoliiton aikana turvattuna ollutta työpaikkaa ja työtä. Yksityistäminen ei kohdellut kaikkia tasa-arvoisesti ja suuri osa kansasta jäi oman onnensa nojaan.

Venäläinen yrityskulttuuri on kohtalaisen nuori. Sen taustalla ovat neuvostoliittolaiset valtion ylläpitämät jäykät rakenteet, jotka kohtasivat ulkomaalaiset mallit vasta kaksikymmentä vuotta sitten. Miten suomalaiset yritykset ovat kohdanneet eri kulttuurien aiheuttamat haasteet ja kääntäneet ne voitoksi liiketoiminnassaan Venäjällä? Millainen ylipäänsä on suomalaistaustaisten yritysten yrityskulttuuri Venäjällä ja mitä siellä toimiessa pitää ottaa huomioon kulttuurillisesta näkökulmasta?

Opinnäytetyön idean taustalla ovat omakohtaiset kokemukseni eroavaisuuksista venäläisten ja suomalaisten yritysten kulttuurissa. Asuttuani Moskovassa syksyllä 2009 huomasin, että ravintolassa on hämmästyttävän paljon henkilökuntaa erilaisissa tehtävissä ja että elokuvateatterin puhelinpalvelu toimi tuurikaupalla. Lopullinen ajatus opinnäytetyön aiheesta tuli venäläiseltä ystävältä, joka kertoi huvittuneena tarinan yrityksistään soittaa Nokian toimistoon Moskovassa. Hän odotti saavansa suomalaiselta yritykseltä kansainvälistä palvelua, mutta joutui pettymään: monista yrityksistä huolimatta soittoihin ei vastattu, ja turhautuneena hän keksi uuden leikkimielisen sloganin: ”Nokia – disconnecting people”.

Tässä tutkimuksessa tutkin Suomen ja Venäjän välisiä kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia emoyhtiön valitsemaan strategiaan suomalaisten yritysten venäläisissä tytäryrityksissä. Kulttuurierojen käsittely tapahtuu kansallisella tasolla emoyhtiön näkökulmasta. Kulttuurillisen menestyksen mittarina toimii kannattavuus, joka opinnäytetyössäni tutkitaan organisaatiokulttuurin toimivuuden suhteessa toimintaympäristöön ja tavoitteisiin. Rajasin taloudellisen tuottavuuden käsittelyn tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja oletuksena on, että hyvä kulttuurillinen strategia edesauttaa yrityksen taloudellista menestystä. Opinnäytetyön tutkimusongelma on: miten suomalaisen yrityksen kannattaa ottaa kulttuurierot huomioon venäläisessä tytäryhtiössä toimiakseen tuloksellisesti?

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen menetelmän, joka antaa mahdollisuuden erilaisen kokemusten analysointiin kvantitatiivista tutkimusta pehmeämmin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on sen kattavuutta ja siten tulosten yleistettävyyttä tärkeämpi mittari. Laadulliselle tutkimukselle ominainen harkinnanvarainen otanta luo mahdollisuuden mielenkiintoisten tulosten saamiseksi opinnäytetyön laajuudessa. Aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valitsin suomalaisia Venäjällä tai Suomessa asuvia paljon venäläisen tytäryhtiön kanssa asioivia esimies- tai päällikkötasolla olevia ihmisiä. Kaikilla haastateltavilla on vuosien kokemus Venäjän-kaupasta, venäläisten kanssa työskentelystä ja maan kulttuurista. Aineiston analyysitapana oli teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa tulokset lajiteltiin olemassa olevaan malliin organisaatiokulttuurin keskeisistä riippuvuussuhteista muihin organisaation osa-alueisiin ja sen jälkeen tuloksia verrattiin teoriaosassa esiteltyihin teorioihin kulttuurieroista ja niiden kohtaamisesta.

1 Kulttuuri

Kulttuuri-sana toistuu ihmisten jokapäiväisessä puheessa eri merkityksissä ja sille on varattu oma osionsa valtakunnallisissa uutisissa ja päivälehdissä. Käsitteen taustalla on niin paljon arkielämään liittyviä asioita, että sen konkreettista sisältöä on mahdoton luetella. Sen sijaan on vaikea sanoa mitään asiaa, mikä ei siihen liittyisi. Kurkistus sanan alkuperään antaa viitteitä käsitteen historiasta ja laajuudesta. Kulttuuri-sana on peräisin latinan kielen sanasta cultura, joka tarkoittaa viljelystä. Viljelys kuvaa kulttuurin monipuolista käsitettä hyvin; se on sivistyksen aikaan saannosta ja sillä luodaan uutta. Viljelys yhdistää ihmisiä toisiinsa vaatimalla yhteisiä ponnistuksia ja se vaatii ylläpitoa kukoistaakseen.

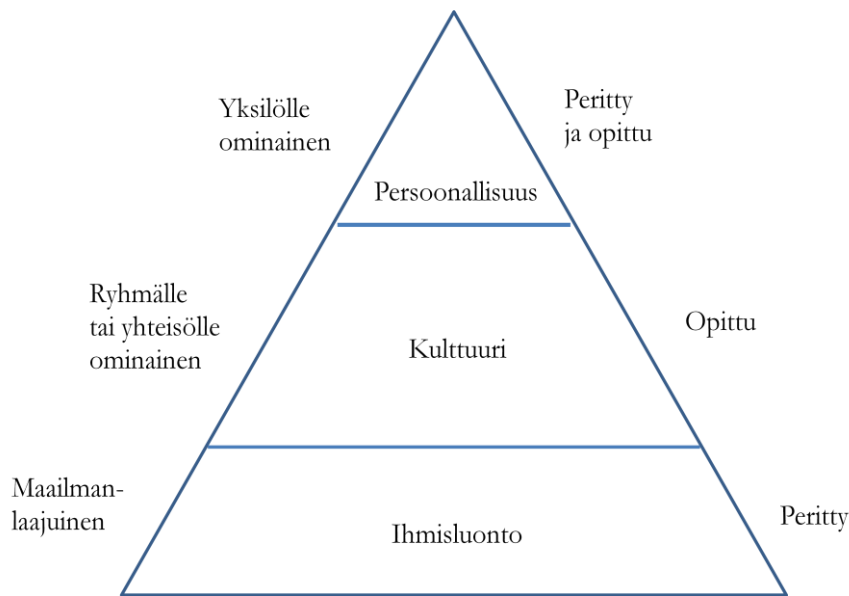
Alankomaalainen kulttuurintutkija ja sosiologi Geert Hofstede lähestyy kulttuuria psykologisesta näkökulmasta. Hän näkee kulttuurin osana ihmisen mielen ohjelmointia (software of the mind). Mielen ohjelmoinnilla tarkoitetaan sitä, että yksilön ajatukset, tunteet ja toiminta muokautuvat elämän aikana sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta. Mielen ohjelmointi koostuu persoonallisuudesta, kulttuurista ja ihmislunnosta. Kulttuurin erottaa muista alueista se, että se on aina opittua ja yhteisöllistä. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 4-5.)

Jokaisella yhteisöllä on oma kulttuurinsa, jonka sen jäsenet jakavat keskenään. Yksilö kuuluu samaan aikaan lukuisiin eri yhteisöihin, jotka edustavat kukin omaa kulttuuriaan. Näin kulttuurista tulee ihmisten välisten sidosten ja jaettujen kulttuurien välinen monimutkainen seitti, jonka hämähäkkinä yksilö virittää omia kytköksiään. Hofstede ym. (2010, 17-18) ryhmittelee kulttuurit eri tasoille jakaen ne muun muassa kansallisen, alueellisen, etnisen, uskonnollisen ja kielellisen, sukupuolen, sukupolven, sosiaalisen luokan ja organisaation kulttuurin tasoille. Kulttuurien jakaminen eri tasoille helpottaa käsitteen hahmottamista ja jäsentelyä.

Tässä tutkimuksessa otan huomioon vain kansallisen ja organisaatiokulttuurin tasot. Ne ovat merkittävimmät tutkiessa kulttuurieroja ulkomaille etabuloituneissa yrityksissä. Yrityksen emoyhtiön organisaatiokulttuuri ja sen edustama kansallinen kulttuuri kohtaavat kohdemaan kansallisen kulttuurin toimintaympäristön ja paikallisten työntekijöiden vuoksi. Kansallisen kulttuurin ohella kohdataan paikallinen organisaatiokulttuuri vähintäänkin sidosryhmien kautta. Tytäryhtiössä on oma organisaatiokulttuurinsa, joka voi olla sekoitus molempia kansallisia kulttuureja tai vaihtoehtoisesti näistä toinen kulttuuri voi olla hallitseva.

1.1 Kulttuuri osana ihmismieltä

Ihmismieli koostuu kulttuurin lisäksi persoonallisuudesta (”personality”) ja ihmisluonnosta (”human nature”). Nämä muodostavat yhdessä kolmikerroksisen mallin (kuvio 1), jossa persoonallisuus on ylin, kulttuuri keskimmäinen ja ihmisluonto alin kerros. (Hofstede ym. 2010, 5-6.)



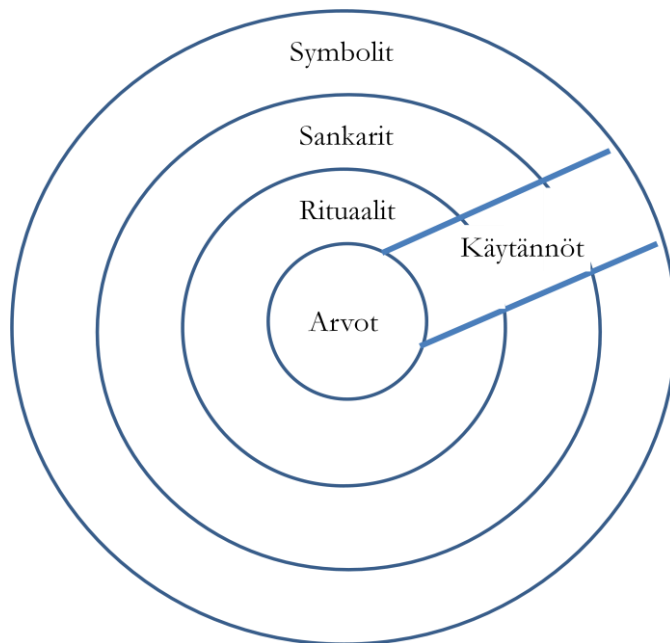
Kuvio 1. Mielen ohjelmoinnin kolme tasoa (Hofstede ym. 2010, 6)

Ihmislunto on maailmanlaajuisesti ihmisiä yhdistävä ja periytyvä mielen ohjelmoinnin taso. Se ilmenee ihmisen kykyä tuntea pelkoa, rakkautta ja muita tunteita sekä kykyä havainnoida ympäristöä ja kommunikoida. Kulttuurin ja ihmisluonnon rajapinnassa kulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka yksilö reagoi ihmisluonnolle tyypillisiin tunteisiin. Persoonallisuus on yksilön omaa mielen ohjelmointia, joka on osin geenien määrittelemää ja osin opittua. Persoonallisen opittuilla osalla tarkoitetaan kulttuurista opittuja ja oman kokemuksen kautta syntyneitä persoonallisuuden piirteitä. Kulttuuri toimii ihmisluonnon ja persoonallisuuden välissä. Se on ryhmien välillä jaettua ja aina opittua mielen ohjelmointia. (Hofstede ym. 2010, 6-7.)

1.2 Kulttuurin rakenne

Kulttuuri kuvataan usein rakenteeltaan kerroksellisena. Kerroksellinen rakenne selittää kulttuurin luonnetta: osa kulttuurin piirteistä on helposti ulkopuoleisen havaittavissa ja osa sen piirteistä jää vain kulttuuriin kuuluvien tietoon. Kuuluisimman teorian kulttuurin kerroksellisesta rakenteesta on Hofsteden lisäksi kehittänyt yhdysvaltalainen sosiaalipsykologi ja organisaatio-psykologian alan perustaja Edgar H. Schein.

Kulttuurin ilmeneminen voidaan kuvata sipulina (kuvio 2), joka on kuorittavissa kerroksittain ytimeen asti. Uloimman ja kaikkein näkyvimmän kerroksen muodostavat symbolit, toiseksi uloimman sankarit, kolmanneksi uloimman rituaalit ja sisimmän arvot. Sipulin kolmen uloimman kerroksen läpi kulkevat käytännöt, jotka muotoutuvat kolmen uloimman kerroksen sisällystä. (Hofstede ym. 2010, 7-8.)



Kuvio 2. ”Sipuli”. Kulttuurin rakenne (Hofstede ym. 2010, 8)

Käytännöt ovat ulkopuolisen helposti havaittavissa olevia kulttuurin sisällä jaettuja toimintatapoja, mutta sisällöltään ne avautuvat vain kyseiseen kulttuuriin kuuluville. Symbolit ovat sanoja, eleitä tai muita asioita, joilla on tietyn kulttuurin sisällä tietty tarkoitus. Symbolit ovat sipulin uloin kerros, sillä ne muuttuvat helposti ja niitä on myös muiden kulttuurien helppo kopioida. Sankarit puolestaan ovat kulttuurin sisällä tärkeitä henkilöitä tai hahmoja, jotka toimivat mallina yhteisön käyttäytymiselle. Rituaalit edustavat yhteisöllistä toimintaa, joiden olemassaolo ei aina ole päämäärän saavuttamiseksi välttämätöntä. Niitä kuitenkin pidetään yllä sosiaalisen merkityksensä vuoksi. (Hofstede ym. 2010, 8-9.)

Sipulimallin ytimen muodostavat arvot. Ne antavat ihmiselle käsityksen siitä, mikä on oikein ja mikä väärin, mikä on hyvää ja mikä paha, mikä on oikeudenmukaista ja mikä epäoikeudenmukaista. Kulttuurin arvot eivät välttämättä heti näy ulospäin, sillä ne luovat kulttuurin moraalisen selkärangan. Kulttuurin muutos on hitainta sipulin ytimessä. Koska arvot opitaan jo lapsuudessa, ne säilyvät hyvin muuttumattomina sukupolvelta toiselle. Arvot muodostavat vakaan

pohjan kulttuurille, vaikka kulttuurin muut kerrokset niiden ympärillä muuttuvat ajan myötä. (Hofstede ym. 2010, 8-9.)

Hofsteden malli ei tyydy kuvaamaan vain kulttuurin eri tekijöitä, vaan se tuo esiin kulttuurin haavoittuvuuden pukemalla sen lukijalle helposti ymmärrettävään muotoon, arkiseen sipuliin. Sipulin ytimeen pääsee vain kuorimalla kerroksia pala palalta. Kerrokset erottuvat toisistaan, mutta ovat kuitenkin toisissaan kiinni. Sipulin kuorimisessa – kuten kulttuuriin tutustumisessakin – ihminen joutuu hetkeksi mukavuusvyöhykkeensä ulkopuolelle. Lopputulos on kuitenkin usein palkitseva.

Scheinin mallissa sisin kulttuurin taso muodostuu pohjimmaisista perusolettamuksista, jotka ovat ihmisen ryhmältä oppima arvojen ja toiminnan perusta. Nämä perusolettamukset ovat tiedostamattomia, itsestään selviä toimintaperiaatteita, joiden mukaan kulttuuri toimii. Kesimmäinen taso tässä mallissa ovat ilmaistut arvot, jotka ovat sanoiksi puettuja toimintatapoja, kuten yrityksen strategiat ja arvot. Uloimman tason muodostavat artefaktit, joita ovat kulttuurille tyypilliset, ulkopuolisen silmin helpoimmin aistittavat piirteet, rakenteet ja prosessit. Voidakseen ymmärtää havaittua kulttuuria on päästävä sen sisimmälle tasolle asti; yhteiset piilevät perusolettamukset määrittelevät sen, mitä havaittava kulttuuri ilmentää. (Schein 2009, 30-34.) Scheinin mallissa ei Hofsteden mallin tapaan ole eri kerroksia leikkaavaa tekijää, jonka ansiosta kulttuurin ylin ja alin kerros olisivat keskenään kosketuksissa. Perusolettamukset ovat piirteeltään mystisiä, hankalasti selitettäviä kulttuurin peruspilareita, joiden päälle näkyvämmät kerrokset ovat rakentuneet. Hofsteden malli on moniulotteisuutensa vuoksi vivahteikkaampi ja se kuvaa Scheinin mallia paremmin kulttuurin toiminnallisuutta. Tästä johtuen käytän tutkimuksessa Hofsteden mallin mukaisia käsitteitä.

1.3 Kansalliset kulttuurierot

Kansojen välisten kulttuurierojen tieteellinen tutkimus sai alkusysäyksen 1900-luvun alun sosi-
aaliantropologien tutkimuksista, joissa erojen perimmäiseksi kysymykseksi kohosivat ongelmanratkaisutavat. Antropologit huomasivat, että kaikki yhteiskunnat kohtaavat samoja ongelmia; ainoastaan ongelmien ratkaisut poikkeavat toisistaan. Tämän havainnon jälkeen alettiin tutkia, mitä yhteisiä ongelmia eri yhteiskunnilla on. (Hofstede ym. 2010, 29.)

Hofsteden 1970-luvulla laatima tutkimus IBM:n työntekijöiden arvoista yli 50 maassa on historian tunnetuimpia tutkimuksia kansallisten kulttuurien eroista. IBM-tutkimuksen tulosten perusteella Hofstede tunnusti kulttuurien keskuudessa neljä ulottuvuutta, jotka kuvaavat arvo-

kentän eri ääripäitä. Ulottuvuudet on nimetty seuraavasti: valtaetäisyys, yhteisöllisyys vastaan yksilöllisyys, feminiinisyys vastaan maskuliinisuus ja epävarmuuden välttäminen. Yhdessä ne muodostavat neliulotteisen mallin kansojen kulttuurien eroista. (Hofstede ym. 2010, 31.) Myöhemmin Hofsteden tutkimusten innoittamana tutkijat löysivät uuden, viidennen kulttuurin ulottuvuuden, joka on nimetty pitkän-lyhyen ajan orientaatioksi. Seuraavissa luvuissa käsitellään kulttuurin ulottuvuuksia, jotka myös toimivat tutkimuksen tulkinnan pohjana. Ulottuvuudet luovat teorian eri kansallisten kulttuurien eroille, sillä ne menevät kulttuurin pintaa syvemälle, arvoihin asti. Kulttuurin ulottuvuuksien tunteminen muodostaa teoriapohjan, joka auttaa ymmärtämään eroja oman ja vieraan kulttuurin välillä.

1.3.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys -ulottuvuus käsittelee sitä, miten eri maiden kansalaiset suhtautuvat eroarvoisuuden ongelmaan. Hofstede (2010, 61) määrittelee käsitteen seuraavasti: ”laajuus, jossa maan sisällä olevan instituution ja organisaation heikommassa asemassa oleva jäsen odottaa ja hyväksyy vallan epäoikeudenmukaisen jakautumisen”. IBM-tutkimuksen mukaan maissa, joissa valtaetäisyys on pieni, työntekijät eivät pelkää erimielisyyksiä esimiehensä kanssa ja he pitävät työntekijöiden kannan huomioivaa päätöksentekoa autoritääristä parempana. Pienen valtaetäisyyden maissa alaiset ja esimiehet kokevat toisensa pohjimmiltaan samanarvoisiksi ja hierarkia on olemassa vain roolien epätasa-arvoisuuden vuoksi. Näissä organisaatioissa on matala hierarkia ja valvonta pientä. Palkkaerot ovat verraten pienet johdon ja alaisten välillä, työntekijät ovat koulutettuja ja osaamista arvostetaan ja siitä palkitaan joka tasolla. Tällaisessa kulttuurissa työntekijä olettaa esimiehen olevan aina alaisten saatavilla. Alaiset odottavat, että esimies kysyy heidän mielipidettään alaisia koskevia päätöksiä tehdessään. (Hofstede ym. 2010, 60-61; 74.)

Korkean valtaetäisyyden maissa johtajat ovat autoritäärisiä ja työntekijät ovat yleensä sitä mieltä, että autoritäärinen päätöksenteko on parempi vaihtoehto kuin työntekijöiden kantaa huomioiva. Korkean valtaetäisyyden maissa työntekijät pelkäävät usein erimielisyyksiä esimiestensä kanssa. IBM-tutkimuksessa korkean valtaetäisyyden maissa osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että vaihtaminen toiseen ääripäähän eli siihen, että johtaja tekisi päätökset työntekijöiden äänen enemmistöllä, olisi hyvä asia. Ei ole olemassa tutkimustuloksia siitä, kumpi näistä olisi systemaattisesti tehokkaampi organisaatio, vaan ne voivat olla toisiaan parempia erityyppisissä tehtävissä. Johtajan vastuulla on hyödyntää paikallisen kulttuurin vahvuudet jakaen työt sen mukaan. (Hofstede ym. 2010, 73-75.)

Venäjällä valtaetäisyys on 74 maan listalla kuudenneksi korkein. Suomen sijoitus listalla on 68:s, eli sillä on vertailussa olevista maista yhdeksänneksi matalin valtaetäisyys. (Hofstede ym. 2010, 57-59.) Venäjän korkean valtaetäisyyden taustalla on maan hallinnon historiassa tyypillinen vallan keskittyminen, joka on luonut autoritäärisen ja paternalistisen kulttuurin. Valtaapitävät ovat Venäjällä perinteisesti olleet kansan ulottumattomissa, eikä tavallisella kansalaisella ole juuri ollut vaikutusmahdollisuuksia. Suomi puolestaan edustaa Pohjoismaille tyypillistä demokratiaa ja johtamiskulttuuria, jossa ihmisten vaikuttamismahdollisuudet ovat verrattain hyvät ja hierarkia pientä. Ero näkyy esimerkiksi presidentin asemassa Suomessa ja Venäjällä: Suomen tasavallan presidentin valtaoikeudet ovat huomattavasti Venäjän presidentin oikeuksia pienemmät etenkin sisäpolitiikassa.

1.3.2 Individualistisuus - kollektiivisuus

Individualistisuus vastaan kollektiivisuus -ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka sidottu yksilö on ympäröivään yhteisöön. Individualistisessa yhteiskunnassa yksilöiden väliset siteet ovat löyhät, eli yksilön odotetaan huolehtivan vain itsestään ja sen lisäksi korkeintaan lähiomaisistaan. Kollektiivisessä yhteiskunnassa yksilö on pienestä pitäen kasvatettu suuren, yhdessä vahvan yhteisön jäseneksi. Venäjän sijoitus tällä akselilla 76 maan joukossa on jaetulla 39.sijalla ja Suomen sijalla 22. individualistisimman ollessa sijalla 1. (Hofstede ym. 2010, 92; 95-97.)

Individualistiseen päähän sijoittuneissa yhteiskunnissa työskentelevät ihmiset korostavat keskimäärin enemmän vapaa-ajan tärkeyttä ja arvostavat itsenäistä työskentelytapaa ja haasteellista työtä. Kollektiivisissa yhteiskunnissa tärkeiksi asioiksi työelämässä nousevat kehittymismahdollisuudet, hyvät fyysiset olosuhteet työpaikalla ja henkilökohtaista osaamista vastaavan työn tekeminen. (Hofstede ym. 2010, 92-93.) Kollektiivisessä yhteiskunnassa ihmissuhteiden verkosto on liike-elämässä etusijalla. Tämä pätee niin työpaikan sisällä kuin ulkopuolisissa kontakteissa. Asiakassuhteita perustetaan ennen kaikkea henkilökohtaisten suhteiden kautta ja varsinainen kaupankäynti voidaan tehdä vasta, kun vastapuoleen on tutustuttu henkilökohtaisesti ja luottamus ansaittu. Kollektiivisissa yhteiskunnissa on myös tyypillistä rekrytoida työntekijöitä lähipiiristä, kun taas individualistisessa yhteiskunnassa korostetaan yksilön henkilökohtaista osaamista ja ammattitaitoa. Individualistisessa kulttuurissa työntekijän rooli on ennen kaikkea edustaa työnantajaa ja päätökset tehdään sen mukaan. Työyhteisö on kollektiivisessa kulttuurissa tiivis joukko, joka suorittaa parhaiten ryhmän yhteistyötä vaativat tehtävät ja individualistisessa kulttuurissa puolestaan yksilötyö on arvostettua. Tämä tulisi ottaa huomioon eri kulttuurien johtamisessa: esimerkiksi palkitseminen ja palautteenanto voi tästä syystä vaihdella kulttuureittain. (Hofstede ym. 2010, 119-122.)

Vituhnovskaja (2006, 97-98) kuvaa venäläisen työntekijän käyttäytymistä työpaikalla seuraavasti:

Työpaikalla venäläinen tuntee itsensä vapaammaksi kuin suomalainen, eivätkä työvelvollisuudet ja -muodollisuudet saa häntä muuttamaan käytöstään. Virastoissa tai kauppoissa työntekijät voivat keskustella vapautuneesti henkilökohtaisista asioistaan, kuunnella radiota, lukea kirjoja tai juoda teetä. He luovat epämuodollisen ilmapiirin, johon asiakkaan ilmestyminen ei vaikuta.

Yllä oleva kuvaus havainnollistaa mielestäni hyvin venäläisten edustamaa kollektiivisuutta. Venäläiset pitävät tärkeänä ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, joka pitää yllä ryhmän sisäisiä voimakkaita siteitä. Muut, tässä tapauksessa asiakkaat, ovat toissijaisia, sillä he ovat työntekijöiden ryhmän ulkopuolella.

Hofsteden ym. (2010, 133-134) mukaan individualistinen vastaan kollektiivinen –ulottuvuuden jakauma pysyy vielä pitkään suurena kansallisten kulttuurien vahvan vaikutuksen vuoksi. Maan taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen kehitys muodostavat ympäristön tälle ulottuvuudelle. Yksityistämisen ja markkinatalouden johdosta Venäjä on muuttunut individualistisempaan suuntaan, mutta kuilu tällä akselilla maan sisällä on suuri ihmisten suurten sosiaalisten erojen vuoksi. Kaupunkilaispohattojen individualistinen elämäntapa vastaan köyhien maalaisten ylläpitämä kollektiivinen yhteisö edustavat sellaisenaan kulttuurin ulottuvuuksien ääripäitä.

Individualismia ei pidä sekoittaa itsekkyyden tai eristäytyneisyyden käsitteisiin tai kollektivismia esimerkiksi sosialismiin. Molemmissa kulttuureissa ihmisillä on ihmissuhteita ja ihmiset muodostavat ryhmiä. Ainoastaan suhteen laatu poikkeaa toisistaan. Kollektiivisissa kulttuureissa ihmiset tuntevat kuuluvansa määrältään vähempään ryhmään kuin individualistisissa kulttuureissa olevat. Individualistisissa kulttuureissa lukuisten pienten ryhmien jäsenten väliset siteet ovat kollektiivisissa kulttuureissa asuvien ihmisten muodostamien suurien ryhmien sisäisiä siteitä hatarammat. (Thomas & Inkson 2003, 36.)

1.3.3 Maskuliinisuus - feminiinisyys

Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys-ulottuvuus kuvaa niin sanottujen kovien ja pehmeiden arvojen vallitsevuutta kulttuurissa. Maskuliinisessa kulttuurissa työskentelevät kokevat tärkeänä mahdollisuutta korkeaan ansiotasoon, tunnustusta hyvin suoritetusta työstä, etenemismahdollisuuksia uralla ja työn haasteellisuutta. Ulottuvuuden toisessa päässä, feminiinisessä kulttuuris-

sa, pidettiin tärkeänä hyviä esimies-alaissuhteita, yhteistyökykyisiä työtovereita, hyvää ympäristöä ja varmaa työpaikkaa. (Hofstede ym. 2010, 139-140.)

Tällä ulottuvuudella maiden välisiä eroja voidaan tulkita siinä laajuudessa, kuinka paljon sukupuolieroja korostetaan kussakin kulttuurissa. Maskuliinisessa kulttuurissa sukupuoliroolit ovat voimakkaat. Miesten odotetaan olevan vahvoja ja määrätietoisia ja naisten hillittyjä ja elämän laatuun keskittyneitä. Feminiinisessä kulttuurissa sukupuoliroolit menevät päällekkäin ollen enemmän feminiinisiä. (Hofstede ym. 2010, 139-140.)

Tällä ulottuvuudella Suomen ja Venäjän tulokset olivat lähellä toisiaan maiden vertailussa. Molemmat maat kuuluvat maiden vertailussa feminiiniseen päähän. Syitä feminiinisen kulttuurin syntyyn voidaan hakea esimerkiksi maantieteellisistä olosuhteista: ankarissa sääolosuhteissa sukupuoliroolit ovat sekoittuneet. Molemmissa maissa viljelysten kasvukausi on pääosin lyhyt, ja sadon saamiseksi kaikki perheenjäsenet ovat joutuneet osallistumaan raskaisiin maataloustöihin. Myös Neuvostoliiton aikana sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen on ollut tärkeää toimeentulon vuoksi.

1.3.4 Epävarmuuden välttäminen

IBM-tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden stressinsietokykyä, tahtoa noudattaa yrityksen sääntöjä ja työntekijöiden halukkuutta jatkaa uraansa samassa yrityksessä pitkään. Tulosten perusteella selvisi yhteys, että maissa, joissa ei siedetty stressiä, haluttiin noudattaa sääntöjä ja toivottiin pitkää työuraa. Yksilöiden kohdalla tulokset eivät olleet aina yhteneväiset, mutta kansallisella tasolla tarkasteltuna epävarmuutta kuvaavat mittarit muodostivat eroja ja näin syntyi neljäs kulttuurin ulottuvuus: epävarmuuden välttäminen. (Hofstede ym. 2010, 190-191.)

Kulttuureille, joissa kannetaan huolta epävarmuustekijöistä, on tyypillistä tunteiden voimakas ilmaisu. Ihmiset puhuvat käsillään ja korottavat helposti äänensä tunnekuhuissaan ja tällainen käyttäytyminen koetaan sosiaalisesti hyväksytyksi. Ulottuvuuden toisessa päässä ahdistuksen ja vihamielisyyden osoittaminen on vähäisempää, eikä näiden julkinen näyttäminen ole sosiaalisesti hyväksyttyä. Epävarmuutta välttävästä maista tulevat ihmiset voidaan kokea levottomina ja aggressiivisina, kun taas toisessa ääripäässä ihmisten voidaan kokea olevan laiskoja, ylikontrolloituja ja tylsiä. (Hofstede ym. 2010, 196-197.) Epävarmuutta välttävässä maissa tiukalla lainsäädännöllä ja pikkutarkoilla säännöillä voidaan tuoda turvaa ihmisille. Säännöt tukevat yhteisöllisyyttä, sillä ryhmän sisällä sääntöjä on noudatettava luottamuksen säilyttämiseksi. (Hofstede ym. 2010, 209.)

Suomen sijoitus tällä ulottuvuudella on jaetulla 50.-51. sijalla Iranin kanssa yhteensä 76 maan vertailussa. Venäjä sijoittuu epävarmuutta välttävimpien maiden joukkoon sijoituksella seitsemän. Ottaen huomioon Suomen ja Venäjän välisen kuilun tällä ulottuvuudella, voidaan päätellä, että tämä ulottuvuus on yksi merkittävimmistä ristiriitojen aiheuttajista kommunikaatiossa kulttuurien välillä. Erilaisesta käyttäytymisestä voi helposti syntyä väärinkäsityksiä varsinkin, jos ei ole yhteistä kieltä toisen kanssa.

1.3.5 Pitkän – lyhyen ajan orientaatio

IBM-tutkimuksessa esille tulleiden neljän ulottuvuuden rinnalle on myöhemmin nostettu Chinese Value Survey (CVS) -tutkimuksen tuloksena löytynyt ulottuvuus. CVS -tutkimusta ennen tärkeimmät kansallisten kulttuurierojen tutkimukset oli tehty länsimaiden näkökulmasta. CVS -tutkimus oli tässä suhteessa poikkeus: sen toteutti Hong Kongin Kiinalaisen yliopiston professori Michael Bond kollegoineen 1980-luvun lopulla ja siinä tutkittiin opiskelijoiden arvoja kiinalaisten perinteisten arvojen näkökulmasta. Tulosten pohjalta syntynyt ulottuvuus mittaa kansalliselle kulttuurille tyypillistä käsitystä ajasta ja Hofstede nimesi akselin pitkän- ja lyhyen ajan orientaatioksi. (Hofstede ym. 2010, 37-38.)

CVS -tutkimuksen tuloksista ilmeni, että pitkän ajan orientaation kulttuurissa ollaan tulevaisuussuuntautuneita ja päätökset tehdään pitkäjänteisen hyödyn ja taloudellisuuden näkökulmasta. Nöyryys ja tavoitteellisuus ovat siellä hyveitä. Ulottuvuuden toisessa päässä, lyhyen ajan orientaation kulttuurissa, orientaatio on nykyhetkessä ja mennessä. Traditioiden merkitys on tällöin suuri ja sosiaalisten velvollisuuksien täyttämistä pidetään tärkeänä kasvojen säilyttämiseksi. Lyhyen ajan orientaation kulttuurissa tavoitteet asetetaan lyhyen ajan hyödyn näkökulmasta. Liiketoiminnassa lyhyen ajan orientaatio voi kostautua liian lyhyen aikavälin suunnittelulla, kun ei osata rakentaa pitkän tähtäimen visioita vaan kiinnitytään liikaa menneeseen tai tulevaan kvartaaliin. (Hofstede ym. 2010, 239.; 243-245.)

Suomi ja Venäjä eivät olleet mukana alkuperäisessä CVS -tutkimuksessa, vaan ne lisättiin vertailuun myöhemmin muiden tutkimusten pohjalta. Venäjä on pitkän ajan orientaation maa. Sen sijoitus 93 maan vertailussa on jaetulla kymmenennellä sijalla Valko-Venäjän kanssa. Suomen sijoitus vertailussa on sen keskivaiheilla jaetulla 51. sijalla Georgian, Puolan ja Israelin kanssa. (Hofstede ym. 2010; 255-258.) Maiden sijoitus ja niiden välinen järjestys vertailussa on hämmentävä, sillä venäläisyyteen ei perinteisesti liitetä pitkän ajan orientaatioon viittaavia kulttuurin piirteitä.

1.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri poikkeaa kansallisesta kulttuurista monella tavalla. Organisaatiokulttuuri ei välttämättä vaikuta kulttuurin syvimpään kerrokseen, ihmisen arvoihin asti. Arvot ovat kansallisen kulttuurin aikaansaannosta. Yksilön vaikutusmahdollisuudet siihen, mihin kansalliseen kulttuuriin hän kasvaa, ovat pienet, mutta sen vaikutus on aina suuri. Työpaikkaa hakiessaan työnhakija voi pintapuolisesti etsiä tietoa kohdeorganisaation kulttuurista ja siten vaikuttaa, mihin kulttuuriin hän liittyy. Organisaatiokulttuurin jäsen on velvollinen toimimaan kulttuurin edellyttämällä tavalla vain työaikana – kansallinen kulttuuri taas kulkee aina ihmisen mukana. Organisaatioon siirtyessään ihmisen on opittava yrityksen ennalta määrätty kulttuuri ja toimia sen käytäntöjen mukaan.

Kansainvälisen organisaation on otettava toiminnassaan huomioon sekä organisaatiokulttuuri että kansallinen kulttuuri. Kansallisen kulttuurin tasolla arvot eivät aina kohtaa keskenään, mutta yhteiset käytännöt pitävät organisaation yhtenäisenä. Kansallisten kulttuurierojen tiedostaminen helpottaa organisaatiokulttuurin rakentamista, kun tietojen perusteella voidaan käydä rakentamaan toimintamalleja tavoitteeseen pääsemiseksi. Kansainvälisillä organisaatioilla, joiden kulttuuria hallitsee emoyhtiön kulttuuri, on selkeämpi arvopohja kuin organisaatioilla, jotka eivät jaa yhteistä arvomaailmaa eri toimipisteissä. Yhteinen arvomaailma helpottaa johtamista ja arvojen välittäjinä toimivat kohdemaan kulttuuria ja toimintaympäristöä tuntevat avainhenkilöt. (Hofstede ym. 2010, 402.)

Scheinin (2009, 36) mukaan ”ehkä kaikkein tärkeintä on alkaa ymmärtää, ettei ole oikeata tai väärää kulttuuria, ei parempaa tai huonompaa kulttuuria, paitsi suhteessa siihen, mitä organisaatio yrittää tehdä ja mitä sen ympäristö sallii.” Tämän ajatuksen mukaan tuloksellisesta näkökulmasta paras lopputulos saadaan, kun yrityksen kulttuuri sopeutetaan kohdemaan toimintaympäristöön ja yrityksen tavoitteisiin. Tuloksellisuusnäkökulmasta siis ei voida yksiselitteisesti sanoa, mikä on paras kulttuuri jokaisessa organisaatiossa. Ei ole olemassa tiettyä mittaria, joka yksiselitteisesti kuvaisi yrityksen tuloksellisuutta kulttuurillisesta näkökulmasta.

Cole (2004, 105) on luonut mallin keskeisimmistä riippuvuussuhteista kulttuurin ja organisaation muiden tekijöiden välillä (kuvio 3). Kuviossa organisaatiokulttuuri on leijuva pilvi, jota ympäröivät yrityksen päämäärät ja tavoitteet, ulkoinen ympäristö, säännöt ja toimintatavat, kommunikaatiokanavat, päätöksentekomekanismit, teknologian käyttö, työntekijöiden taidot ja asenteet, organisaatorakenne ja organisaation toimintaperiaatteet. Soveltaen Scheinin ajatusta toimintaympäristön vaikutuksista yrityskulttuuriin voidaan ajatella, että kun Colen mainitsemat

tekijät ovat keskenään sopivassa tasapainossa, on yrityksessä vahva organisaatiokulttuuri ja siten se on tuloksellinen. Mallin havainnollisuuden vuoksi valitsin sen tässä tutkimuksessa aiheiston teemoittelun pohjaksi.



Kuvio 3. Keskeiset riippuvuussuhteet kulttuurin ja organisaation muiden tekijöiden välillä (Cole 2003, 105)

Päämäärät ja tavoitteet ovat osa yrityksen strategiaa. Ne kuvaavat yrityksen tavoitetilaa, sitä, mihin se tähtää toiminnallaan. Tavoitteilla tarkoitetaan yleensä lyhyen ajan (noin kaksi vuotta eteenpäin) tavoitteita ja päämäärillä pitkän ajan tavoitteita (muutamasta vuodesta kymmeneen vuotta eteenpäin). Pitkän ajan tähtäimen tavoitteet ovat osa yrityksen strategista suunnitelmaa ja lyhyen tähtäimen tavoitteet ovat osa operatiivista suunnittelua ja ne palvelevat välitavoitteiden saavuttamista. (Cole 2003, 137.)

Ulkoinen ympäristö on yrityksen ulkopuolista toimintaympäristöä, johon kuuluvat kysyntä, kilpailu, taloudellinen, teknologinen, poliittinen, ekologinen ja kulttuurillinen ympäristö. Ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa yrityskulttuuriin omalla toiminnallaan ja tavoitteillaan. Se voi olla luonteeltaan myös rajoittavaa: esimerkiksi eri maissa on erilaiset lait ja teknologian kehitys voi olla eri tasolla. Rajoittavat tekijät voivat vaikuttaa yritysten arvoihin tai tavoitteiden toteutumismahdollisuuksiin eri maissa.

Säännöt ovat yrityksen ja sen työntekijöiden sisäistä informaatiota, joka vaikuttaa organisaation käytäntöihin. Säännöt voivat olla kirjallisia tai kirjoittamattomia, kulttuurin sisällä yhteisesti tiedettyjä sääntöjä. Samat säännöt voidaan tulkita eri kulttuureissa eri tavoilla, mikä voi aiheuttaa ristiriitatilanteita kulttuurien kohdatessa. Tavat ovat kulttuurin ilmenemispirteitä, jotka perustuvat opittuihin käyttäytymismalleihin. Suomalaisen yrityksen on harkittava tytäryrityksen valintoja tapakulttuurin suhteen, sillä se voi halutessaan vaikuttaa sen tapakulttuurin kehitykseen. Tytäryhtiön tapoihin voidaan vaikuttaa emoyhtiöstä käsin esimerkiksi avainhenkilöiden valinnoilla eri kulttuureista ja työkomennuksilla maiden välillä.

1.5 Kulttuurien kohtaaminen

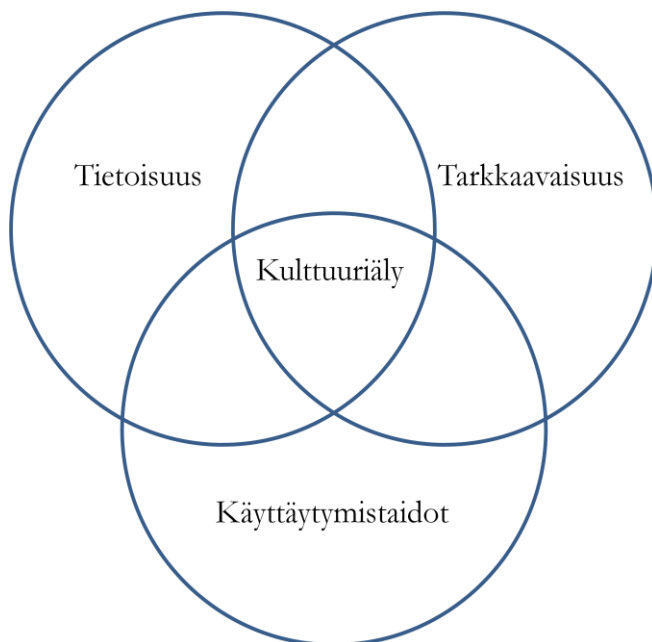
Perustaessaan tytäryhtiötä Venäjälle yrityksen on tehtävä monia kulttuuriin liittyviä päätöksiä: Viedäänkö emoyhtiön arvot ja toimintatavat tytäryhtiöön vai onko parempi toimia ”maassa maan tavalla”? Miten päätöksenteko tytäryhtiössä tapahtuu ja kuinka kulttuurienväliset ristiriidat ratkaistaan? On pohdittava, palkataanko tytäryhtiön johtajaksi paikallinen toimitusjohtaja, tuodaanko se emoyhtiön kotimaasta vai kenties muualta, kuinka kulttuuritekijät otetaan huomioon henkilöstöhallinnossa ja kuinka viestintä ja tiedonkulku kulttuurien välillä tapahtuu.

Kulttuurieroja voidaan kohdata kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on kulttuurillisesti hallitseva ”ole kuin minä” (Be Like Me Policy), toinen kulttuurierot huomioon ottava ”pesulista” (laundry-list) ja kolmas kulttuureja havainnoiva ja eroihin sopeutuva, kulttuuriälyä (cultural intelligence) kerryttävä tapa. ”Ole kuin minä”-politiikan mukaan toinen kulttuuri hallitsee täysin toista. Epätasa-arvoista kulttuurien välistä suhdetta voidaan puolustaa kahdella tavalla. Ensinnäkin voidaan ajatella, että lopulta hallitseva kulttuuri voittaa joka tapauksessa. Toiseksi uskotaan, että kulttuurit yhdistyvät ja kulttuurin piirteet ovat yhä enemmän massatiedotusvälineiden ja yhtenäisten standardien aikaansaannosta, ja tässä kilpailussa hallitseva osapuoli voittaa aina. (Thomas & Inkson 2003, 11-12.)

Edellä mainittua mallia on kritisoitu, sillä se tavoittaa mahdollisesti vain kulttuurin pintakerrokset. Se, että oletetaan muiden toimivan yhden kulttuurin mukaan, vie pois eri kulttuurien monimuotoisuutta ja viehätystä ja siten estää uusien ajatusmallien ja työskentelytapojen kehittymisen. Liiallinen ”ole kuin minä”-asenne edustaa lisäksi välinpitämättömyyttä muita kulttuureja kohtaan. Kansallisen kulttuurin tasolla ei myöskään voida olettaa, että kaikki maat olisivat yksiselitteisesti esimerkiksi muuttumassa länsimaisiksi. Kansalliset kulttuurit muuttuvat hitaasti omanlaisikseen omaksumalla tiettyjä piirteitä muilta ja torjumalla toisia. (Thomas & Inkson 2003, 12.)

Toinen tapa kohdata kulttuurieroja on kulttuurierojen tiedostaminen. Ongelmana kuitenkin on, että kulttuurien piirteitä jaoteltaessa päädytään usein yleistämään kohdetta. Yleistämällä luodaan stereotypioita, jotka eivät välttämättä vastaa koko todellisuutta. Esimerkiksi maiden sisäiset kulttuurit vaihtelevat lukuisten eri tekijöiden, kuten uskonnon, maantieteellisen sijainnin ja kielen perusteella. Erilaisista kulttuurioppaista voi olla hyötyä, mutta niihin täytyy suhtautua ottaen huomioon yleistävä näkökulma ja se, että kulttuuria voi lopulta oppia vain kokemalla sen. (Thomas & Inkson 2003, 13.) Venäjällä asuu sadoista eri kansallisuuksista tulevia ihmisiä, joten puhuttaessa venäläisestä kulttuurista vaarana on liika yleistäminen. Maantieteellinen eristyisyys ja Euroopan ja Aasian vaikutus eri alueilla on muokannut Venäjälle kulttuuriltaan erilaisia yhteisöjä, joille ainut yhdistävä tekijä voi olla yhteinen valtion hallinto ja lait.

Kolmas tapa kohdata kulttuurieroja on tulla kulttuurillisesti älykkääksi (cultural intelligence) (Kuvio 4). Kulttuuriälyllä tarkoitetaan kyvykkyyttä kyseenalaistaa omia käsityksiään kulttuurista, herkkyyttä kulttuurin oppimiseen vuorovaikutuksen kautta, myötätuntoista ajattelua toista kulttuuria kohtaan ja taidokkaampaa käyttäytymistä kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa. Kulttuuriäly voidaan jakaa kolmeen osaan: tietoisuus (knowledge), tarkkaavaisuus (mindfulness) ja käyttäytymistaidot (behavioral skills). (Thomas & Inkson 2003, 14-15.) Kulttuuriälystä voi olla hyötyä yritykselle, sillä kulttuurillisesti älykäs työntekijä osaa tuoda myös epämieluisat asiat esiin tytäryhtiössä ottaen huomioon kulttuurilliset näkökulmat.



Kuvio 4. Kulttuuriälyn osatekijät (Thomas & Inkson 2003, 16.)

Tietoisuus tarkoittaa sitä, että tiedetään, mitä kulttuuri on, miten kulttuurit eroavat toisistaan ja kuinka kulttuuri vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Tarkkaavaisuus on taitoa tehdä havaintoja kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa ja käyttää kerättyjä tietoja kulttuuriällyn parantamiseksi. Käyttäytymistaidot kehittyvät ajan kuluessa kulttuurillisen tietoisuuden ja tarkkaavaisuuden karttuessa, ja kehittyneen kulttuuriällyn ansiosta ihminen osaa mukautua tilanteeseen oikealla tavalla. (Thomas & Inkson 2003, 14-15.)

1.6 Venäläisen kulttuurin juuret

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin maa. Sen rikas kulttuuri on syntynyt vuosisatojen aikana. Maan kulttuurille on tyypillistä alueelliset erot ja eristyneisyys: vuosisatojen aikana eri puolilta suuntautunut muuttoliike ja valloitukset ovat luoneet kulttuurien kirjon maan sisälle. Aasian ja Euroopan mantereilta peräisin olevat kielet, uskonnot ja kansanperinteet ovat säilyneet sorroista ja kommunismista huolimatta kansojen elämässä muun muassa pitkien välimatkojen aiheuttaman alueellisen eristyneisyyden ansiosta.

Venäjällä asuu lähes 139 miljoonaa ihmistä, jotka edustavat 160 eri kansallisuutta. Kieliä maassa puhutaan neljästä eri kieliperheestä: indoeurooppalaisesta, altalaisesta, kaukasialaisesta ja uralilaisesta. (Vituhnovskaja 2006, 70.) Kansallisuudeltaan venäläisiä maan asukkaista vuoden 2002 väestönlaskennan mukaan on 79,8 %. Suurimpia vähemmistöjä ovat tataarit, ukrainalaiset, baškirit ja tšhuvassit. Suurimpia uskontoja ovat ortodoksisuus (15 - 20 % väestöstä) ja islam (10-15 % väestöstä). Venäjällä on suhteellisen paljon uskontoon kuulumattomia ihmisiä. (CIA 2011.) Uskontoon kuulumattomuuden taustalla voi olla Neuvostoliiton uskonnot kieltänyt politiikka ja toisaalta venäläisille tyypillinen taikauskaisuus, joka on voinut korvata varsinaisten uskontojen asemaa. Suuresta kulttuurien kirjosta huolimatta voidaan sanoa, että maassa on yksi hallitseva kansanperinne: isovenäläisyys. Tämä käsittää venäläisen peruskansan kulttuurin, kielen ja perinteet, joita myös tähän kansallisuuteen kuulumattomat käyttävät niiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Venäläisen valtakulttuurin kansoja yhdistäviä tekijöitä ovat yhteinen kansallinen itsetunto, venäjän kieli ja isovenäläinen kulttuuri. Suurimmat erot kansaperinteissä ovat etelä- ja pohjoisvenäläisten välillä. (Vituhnovskaja 2006, 70-92.).

Venäläinen kansanperinne on joutunut monen iskun kohteeksi. Venäjä 1600-luvun lopulla maan hallinto aloitti eurooppalaistamisprosessin, joka kohosi huippuunsa Pietari Suuren aikana. Yläluokan normiksi muodostui länsieurooppalaisen kulttuurin ihannointi, ja vastuu kansanperinteen säilyttämisestä jäi talonpoikien ansioksi kaksi sataa vuotta eteenpäin. 1900 -luvun alussa talonpoikien vaalima kansanperinne koki kolauksen, kun maatalous kollektivisoidiin

Stalinin johdolla. Kansanperinteen merkitys on vähentynyt myös Neuvostoliiton hajottua talousuudistusten, sosiaalisen modernisoinnin, kaupungistumisen ja massakulttuurin leviämisen myötä. (Vituhnovskaja 2006, 71-72.)

Venäjän valtion edeltäjä, Kiovan suuriruhtinaskunta, syntyi 800-luvulla ruhtinas Rurikin yhdistäessä alueita. Kiova menetti valtansa 1200-luvulla sisäisten jännitteiden ja mongolien valloituksen yhteydessä Etelä-Venäjän alueiden joutuessa mongolien kultaisen ordan alaisuuteen. Tämä aika muistetaan raakana ja verisenä venäläisissä historiankirjoissa. Moskovan vallan vahvistuessa 1300 -luvulla Kultainen orda heikkeni. Moskova valtasi alueita ja sen hallitsijaa alettiin kutsua tsaariksi. (Kaakkuriniemi 2006, 200-202.)

Uuden ajan alussa Venäjä jäi jälkeen Länsi- ja Keski-Euroopan kehityksestä. Tähän vastattiin hallinnon uudistuksilla, ja valistuksen aikana järjestelmä vahvistettiin rankitaulukossa, jonka määräämä virkamiesjärjestys oli voimassa vuoteen 1917 asti. Rankitaulukossa valtion virat luokiteltiin virka-arvon mukaan. Virka-arvo määritteli työtehtävät ja virkailijan kuukausipalkan määrän. Valistushengen päätyttyä 1800 -luvun alkupuolella perustettiin uusi valvontaan keskittyvä osasto, jonka laajaan toimintavaltaan kuului muun muassa maassa oleskelevien ulkomaalaisten seuranta. Samalla hallintohenkilöstön määrää kasvatettiin ja virkamiesten motivaatio ja moraalit olivat matalalla, minkä johdosta työn tehokkuus ja ammattitaitotaso heikkenivät. (Kaakkuriniemi 2006, 205-207; 211.) Hallinnon keskittäminen ja hierarkkinen järjestelmä ovat vaikuttaneet venäläisen kulttuurin suureen valtaetäisyyteen. Hierarkkisuus on suosinut keskitettyä päätöksentekoa ja valvontaa.

1900-luvun alun Venäjällä itsevaltiut menetti kansan tuen ja haluttiin muutosta. Vuoden 1917 Helmikuun vallankumouksen jälkeen duuman nimittämä väliaikainen hallitus käytti syrjäytetyn tsaarin valtaa ja sääteli lait. Bolševikkipuolueen ajatusmaailma ruokki vallitsevaa vallankumouksen henkeä ja sen onnistui kaapata valta marraskuussa 1917. Bolševikkihallintoa markkinoitiin propagandalla, joka ilmaisi mullistavan ajatuksen alhaalta päin tulevasta vallankäytöstä. Neuvostovaltion perustuslaki julisti, että on luotava sellainen sosialismi, jossa ei ole luokkaeroja ja valtiovallan ja luokkienvälisiä riistoja. (Kaakkuriniemi 2006, 213-217.) Tasa-arvo ja idea luokattomasta yhteiskunnasta edustavat pehmeitä arvoja, kulttuurin feminiinistä puolta.

Neuvostoliiton ajatus taloudesta perustui kollektiivisuuteen: tuotantovälineet ja siihen liittyvät resurssit olivat yhteisomistuksessa. Työntekijät olivat sankareita, ja kaikkien kynnellä kykenevien kuului osallistua talouden ylläpitoon työtä tekemällä. Tuotantovälineiden yhteisomistus,

tasa-arvo ja työtätekevän väestön täystyöllisyys takasivat, ettei ristiriitoja, anarkiaa ja työttömyyttä synny. Puolueen johtajien ympärille rakennettiin henkilökulttia kommunistisen aatteen tueksi. Poliittisen propagandan tarjotessa positiivisia tulevaisuudennäkymiä Neuvostoliiton tuotanto ei pystynyt tarjoamaan kansalaisilleen hyödykkeitä kommunismin periaatteiden mukaisesti ja talouden kasvu hidastui. (Kaakkuriniemi 2006, 219-222; 224-225.) Kommunismi tuki kulttuurin kollektiivisuutta ajatuksellaan yhteisestä omaisuudesta ja toisaalta kansalaisten toimeentulo tiukkoina aikoina edellytti tiukkoja sosiaalisia verkostoja. Vuonna 1985 puoluejohdon nousi Mihail Gorbatšov, jonka tavoitteita olivat tuotannon vauhdittaminen ja avoimuus eli glasnost kaikessa toiminnassa. Edessä oli puolueen ja valtion rakenteiden uudistus, ja ohjelma sai nimen perestroika, uudelleenrakentaminen. Vuonna 1989 vaadittiin kumottavaksi perustuslain pykälä, joka takasi kommunistisen puolueen johtavan roolin Neuvostoliitossa. Vuoden 1991 lopussa Boris Jeltsin julistautui itsenäisen Venäjän federaation presidentiksi ja Neuvostoliiton valtio jakautui viideksitoista itsenäiseksi valtioksi. (Kaakkuriniemi 2006, 226-227.)

Uusi presidentin johtama Venäjä säilytti Neuvostoliitolta peräisin olevan moniportaisen hallintojärjestelmän. Alueet ovat laajasta autonomiastaan huolimatta tiukasti keskusvallan valvonnan alla. Presidentin sisäpoliittinen päätösvalta on Venäjällä Suomeen verrattuna suuri: Venäjän presidentillä on muun muassa valta hajottaa duuma ja määrätä uudet vaalit. Vuosituhannen vaihteessa valtaan noussut presidentti Vladimir Putin valtiollisesti maan suurimpia luonnonvaroja ja keskitti valtaa Moskovaan. Putinia on arvosteltu erityisesti epädemokraattisen johtamisen ja sananvapauden rajoittamisen vuoksi. Valtakunnallinen media ei ole riippumatonta ja toimittajia ja opposition edustajia on pahoinpidelty ja jopa murhattu – tosin syylliset hirmutekoihin ovat jääneet arvailujen varaan. Duuman ja presidentinvaalit ovat toistuvasti vaalivilppiepäilyjen kohteena ja demokratian toimintaan Venäjällä ei luoteta. Kriitikistä huolimatta Putinilla on vankka kannattajien joukko, joka ylistää sankarinsa aikaansaannoksia Venäjän uudistamisessa.

2 Kohdeyritykset

Opinnäytetyössä tutkin kolmen suomalaisen yrityksen venäläisten tytäryhtiöiden kulttuurieroja emoyhtiön näkökulmasta. Kohdeyritysten valintaan vaikuttivat yritysten koko ja toiminnan jatkuvuus kohdemaassa. Tutkimuksen laadun vuoksi valitsin kohdeyrityksiksi yhtiöitä, joilla on ollut tytäryhtiö vähintään muutaman vuoden ajan Venäjällä ja toiminta on vakiintunutta. Tutkimuksen validiteetin vuoksi valitsin yritykset etsimällä hyviä haastateltavia eli organisaatiossa Venäjän-kaupassa avainasemassa olevia ihmisiä, jotka tuntevat tytäryhtiön senhetkiset toimintatavat. Kohdeyrityksiksi valikoituivat tietoliikennealalla toimiva OOO Tieto Rus, OOO Sokotel-hotelliketju ja maaliialalla toimiva OOO Teknos. Nämä kolme yritystä edustavat eri toimialoilla Venäjällä toimivia suomalaisyrityksiä, jotka kukin omassa toiminnassaan kohtaavat kulttuurienväliset haasteet kohdemaassa. Seuraavissa alaluvuissa esittelen kohdeyritysten toiminnan laajuutta ja niiden historiaa Venäjän-kaupassa.

2.1 OOO Tieto Rus

Tieto Oyj on Pohjois-Euroopan johtava tietotekniikka-, tuotekehitys- ja konsultointipalveluja tarjoava yritys. Se syntyi vuonna 1968 perustetun suomalaisen Tieto Oyj:n ja ruotsalaisen vuonna 1995 perustetun Enatorin fuusioituttua vuonna 1999 TietoEnatoriksi. Nimi muutettiin vuonna 2009 Tiedoksi. Yhtiön liikevaihto vuonna 2011 oli 1828,1 miljoonaa euroa ja konsernissa on noin 18 000 työntekijää. Tiedon asiakkaita ovat suuret ja keskisuuret, eri aloilla toimivat yritykset. Suurimmat markkina-alueet ovat Pohjoismaat, Venäjä ja Puola. Venäjällä Tieto toimii median, energian, valmistavan teollisuuden, vähittäiskaupan ja logistiikan aloilla. Sen venäläinen tytäryhtiö OOO Tieto Rus toimii Moskovasta ja Pietarista käsin. (Tieto Oyj 2012.)

Tiedon arvomaailma perustuu yhdessä tekemiselle, työntekijöistä ja asiakkaista välittämislle, laadulle, yhdessä oppimiselle ja kasvulle. Pohjoismaiset arvot, arvonlisän tuottaminen ja tulevaisuussuuntautuneisuus ovat yrityksen toiminnan lähtökohtia. Pohjoismaiset arvot näkyvät esimerkiksi johtamiskulttuurissa, joka poikkeaa perinteisestä venäläisestä tyylistä muun muassa työntekijöiden vähemmällä valvonnalla ja matalammassa hierarkiassa perinteiseen venäläiseen malliin verrattuna. Toimitusjohtaja Venäjän yhtiössä on suomalainen. Haastateltava, myyntijohtaja Peter Lindberg on työskennellyt Pietarin ja Moskovan toimistoissa usean vuoden ajan johtaen ensin TietoEnatorin Digital Innovations -yksikköä Pietarissa ja myöhemmin toimiesaan Tiedon myyntijohtajana Moskovassa. (Lindberg, P. 16.3.2010.) Tiedon arvot ovat luonteeltaan feminiinisiä ja pohjoismainen johtamiskulttuuri kertoo pienestä valtaetäisyydestä.

2.2 OOO Sokotel

Sokos Hotels laajeni Venäjälle yritysoston kautta vuonna 2007. OOO Sokotel on Viroon ja Venäjälle laajentuneen hotelliketjun venäläinen tytäryhtiö, jolla on kolme Holiday Club -ketjun hotelleja Pietarin keskustassa. Sokos Hotels -ketjulla on yhteensä yli 50 hotelleja ja sen omistaa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), joka toimii muun muassa S-ryhmän osuuskauppojen keskusliikkeenä: SOK-yhtymän liikevaihto vuonna 2011 oli 11 280 miljoonaa euroa ja konsernin henkilöstön määrä lähes 10 000 ihmistä. (Sokos Hotels 2012; S-kanava 2012).

OOO Sokotelin kohderyhmiä ovat paikalliset ja ulkomaiset liike- ja vapaa-ajanmatkustajat, joista suomalaisten osuus asiakkaista on suhteellisen suuri. Ketjun johto Venäjällä on suomalainen. Tytäryhtiön toimintaa ohjaavat emoyhtiön yhteiset arvot: asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus, uudistuminen ja kumppanuus. Yhteisten arvojen juurruttaminen kohdemaassa on tärkeää ja se huomioidaan muun muassa työntekijöiden perehdyttämisessä. Johtamisessa noudatetaan suomalaista mallia, joskin Venäjällä sopeudutaan paikallisiin odotuksiin tarkemmasta valvonnasta esimies-alaisuudessa. Satu Oksanen on toiminut koko yrityksen Venäjän-historian ajan Sokotelin myynti- ja markkinointijohtajana Pietarissa. (Oksanen, S. 16.6.2010.) Asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja kumppanuus ovat pehmeitä, feminiinisiä arvoja. Johtaminen perustuu matalan valtaetäisyyden maasta tulevaan tyyliin, mutta siinä on huomioitu myös kohdemaan työntekijöiden odotukset tiukemmasta valvonnasta.

2.3 OOO Teknos

Teknos Oy on vuonna 1948 perustettu suomalainen perheyritys, joka valmistaa ja toimittaa teollisuus-, kauppa-, ja rakennusmaaleja eri asiakasryhmille. Sillä on parisenkymmentä tytäryhtiötä ja edustustoa Euroopassa, Venäjällä, Kiinassa ja Vietnamin. Konserni työllistää noin 950 ihmistä ja sen liikevaihto vuonna 2011 oli noin 215 miljoonaa euroa. (Teknos 2012.) Yrityksen historia Venäjän-kaupassa alkaa jo 1980-luvun alusta, kun Teknos myi tuotteita suoraan asiakkaille Neuvostoliittoon. Yhtiö vahvisti asemaansa Venäjällä perustamalla oman maahan-tuonti- ja markkinointiyhtiön Moskovaan vuonna 2007. (Heikkinen, T. 7.10.2010.)

Teknosin ajatuksena on olla laadukas, luotettava ja nopeaa palvelua tarjoava Premium-luokan tuotteita valmistava yritys. Perheyritystausta näkyy sen ylläpitämässä arvoissa, joiden mukaan ihmiset ovat aina etusijalla. Asiakastyytyväisyyden pitäminen korkealla ja työntekijöiden hyvinvointi ovat tärkeimpiä asioita. Yrityksen toiminta perustuu kaikissa toimintamaissa

samoille arvoille. (Heikkinen, T. 7.10.2010.) Teknoksen arvot ovat feminiinisiä, sillä niissä korostetaan ihmisten hyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä.

Haastateltavalla vientipäälliköllä Tuija Heikkisellä on yli 30 vuoden kokemus Venäjän-kaupasta. Hän aloitti uransa 1970-luvun lopulla toimien aluksi kielenkääntäjänä ja tulkkina ja pian myös myyntityössä. Moskovassa asuessaan hän työskenteli rakennusosalalla myyjänä ja piti samalla omaa käännös- ja konsultointiyritystä. Teknoksen palveluksessa Heikkinen on ollut 20 vuotta – ensin myyntiassistenttina ja pian vientipäällikkönä. Työssään hän on tiiviissä yhteistyössä venäläisjohtoisen tytäryhtiön kanssa. (Heikkinen, 7.10.2010.)

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: kvantitatiiviseen eli määrälliseen menetelmään ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen menetelmään. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tyypillinen tutkimustulosten yleistettävyyteen tähtäävissä tutkimuksissa ja laadullinen tutkimus yksittäisiä ilmiöitä ymmärtämään tähtäävissä tutkimuksissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmät ovat tilastollisia ja ne perustuvat laajaan otantaan. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan osallistuvammalla tavalla: esimerkiksi erilaisin haastatteluin tai havainnoimalla kohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatu perustuu tutkijan kykyyn käyttää harkinnanvaraista otantaa, eli tutkijan taitoon valita aineisto teoreettisten perustusten pohjalta. (Eskola & Suoranta, 2005, 18.)

Harkinnanvarainen otanta luo kulttuurierojen tutkimiselle mielenkiintoisen ja tarkoituksenmukaisen lähtökohdan. Se mahdollistaa aineiston valinnan tutkimuksen aihepiiriä tukevaksi ja toisaalta se luo mahdollisuuden valita aineiston ilman kohtuutonta pohjatyötä. Laadullinen menetelmä mahdollistaa aineiston kokemusperäisen käsittelytavan, mikä ei olisi ollut mahdollista kvantitatiivisin menetelmin opinnäytetyön laajuus huomioon ottaen. Kvantitatiivinen menetelmä olisi jättänyt tutkimustulokset pinnallisiksi. Tässä tutkimuksessa on olennaista aineistosta nousevien yksittäisten näkemysten esille tuonti laajan yleistettävyyden sijaan. Kohdeilmiön selittäminen on laadullisen tutkimuksen suoma etu kulttuurien kohtaamisen tutkimisessa.

Tuomi ja Sarajärvi (2012, 74) jakavat haastattelumenetelmät kolmeen osaan: lomake-, teema- ja syvähaastatteluun. Lomakehaastattelu on tyyliltään strukturoitu ja yleensä sitä käytetäänkin yleisimmin kvantitatiivissa tutkimuksissa. Toista ääripäätä edustaa syvähaastattelu, jolle on tyypillistä avoimet kysymykset. Avoin haastattelu edellyttää haastattelijalta taitoa syventää aiheita ja tehdä tarkentavia jatkokysymyksiä. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto, joka luo mahdollisuuden avoimiin kysymyksiin mutta on rakenteeltaan osittain strukturoitu. Teemahaastattelun perustana ovat etukäteen valitut aihealueet ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset, joiden teemoilta haastattelu toteutetaan enemmän tai vähemmän strukturoidusti. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisista asioista.

Valitsin tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun. Se on avoimeen haastatteluun verrattuna helpompi hallita, sillä haastattelun tukena on valmiita kysymyksiä. Toisaalta vastauksia on myös avointa haastattelua helpompi vertailla toistensa kanssa, kun on keskus-

teltu samoista teemoista kaikkien haastateltavien kanssa. Strukturoituun haastatteluun verrattuna teemahaastattelu antaa mahdollisuuden lisäkysymysten asettamiseksi, mikä palvelee tutkimuksen tarkoitusta saada kerättyä mielenkiintoisia ja poikkeavia kokemuksia haastateltavilta. Haastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Haastateltavat suostuivat aineiston julkaisemiseen opinnäytetyössä ilman tarjoamaani salassapitomahdollisuutta.

Aineiston analyysimuodoksi valitsin teorialähtöisen sisällönanalyysin, jossa aineiston analyysi perustuu aikaisemman teorian mukaiseen luokitteluun (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113). Aineiston analyysirunkona käytetään Colen (2004, 105) mallia kulttuurin ja organisaation muiden tekijöiden riippuvuussuhteista. Näiden teemaotsikoiden alle kerättiin aineistosta niihin liittyviä kokemuksia ja niitä verrattiin aiempaan teoriaan kulttuurien ulottuvuuksista.

4 Aineistonkeruu

Kun tehtävänä on tutkia kohdeyrityksen toiminnan taustalla olevia ajatusmalleja, on järkevää kerätä tietoa haastatteleamalla kyseisen ajatusmallin edustajaa. Haastateltavat voidaan valita etukäteen arvioimalla kandidaattien osaamista, kokemusta ja tietoja käsiteltävästä aiheesta, mikä säästää aikaa ja tuo esiin tutkimuksen kannalta olennaisen otannan. Haastattelun merkittävin etu aineistonkeruumenetelmänä on Tuomen ja Sarajärven (2012, 73) mukaan joustavuus: haastattelutilanne antaa mahdollisuuden toistaa kysymyksen, oikaista väärinymmärryksiä ja selvittää sanamuotoja. Haastattelussa kysymysjärjestystä voidaan muokata keskustelun edetessä ja tarvittaessa tiettyjä aihepiirejä voidaan syventää lisäkysymyksillä, mikä parantaa mahdollisuuksia saada tutkimuksen kannalta relevanttia ja mielenkiintoista tietoa.

Tässä tutkimuksessa haastattelun pohjana oli kaikille identtinen teemahaastattelurunko. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville muutamaa päivää etukäteen, jotta nämä ehtivät tutustua aiheisiin. Haastattelujen jälkeen haastateltavilta kysyttiin mahdollisuutta uusiin haastatteluihin tarkennuksia ja lisäkysymyksiä varten. Haastattelut toteutettiin haastateltavien suostumuksesta yhdessä sovitussa tilassa ja haastateltaville tarjottiin mahdollisuus tutustua teemoihin useita päiviä ennen tilaisuutta. Tilaisuudessa haastateltavilta pyydettiin suostumusta haastattelun tallentamiseen nauhurille ja haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta esiintyä anonymisti. Haastateltaville kerrottiin aineiston käyttötarkoitus ja tutkimuksen tavoitteet. Haastattelun jälkeen vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi haastattelun aikana tehtyjen muistiinpanojen pohjalta ja epäselvät kohdat tarkistettiin nauhurista. Aineiston analyysi tapahtui käsi kädessä tutkimuksen teoriaosan kirjoittamisen kanssa ja tutkimusosan teemat kehittyivät. Teoria toi uusia näkökulmia analyysiin ja toisaalta analyysin teemat tukivat teoriaosan valintoja.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tulkita tai ymmärtää tiettyä toimintaa tai ilmiötä sen sijaan, että sillä pyrittäisiin saamaan tilastollisesti yleistettäviä tuloksia. Näytteen kattavuutta voidaankin täten mitata haastateltavien laadulla; mitä enemmän he tietävät tutkittavasta asiasta tai mitä enemmän heillä on siitä kokemusta, sitä luotettavampana tutkimusta voidaan pitää. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85.) Aineiston valintakriteerit määrittelevät tutkimuksen validiteettia eli sitä, että tutkimuksessa tutkitaan juuri sitä mitä on tarkoitettu. Tähän tutkimukseen haastateltavat valikoitiin Venäjän-kaupan kokemuksen ja aihealueen tuntemuksen mukaan. Lisäksi olennaista oli, että kaikki haastateltavat tunsivat sekä suomalaisen emoyhtiön ajatusmallin että tytäryhtiön toimintatavat ja se, että he tuntevat venäläistä kulttuuria. Tässä tutkimuksessa aine-

ostoon valittiin kolme tutkimuksen tarpeet täyttävää yritystä, joista päästiin haastattelemaan laadullisen tutkimuksen validiteetin kannalta oikeita ihmisiä.

5 Tytäryhtiöiden yrityskulttuuria ohjaavat ajatusmallit

Kulttuuriin liittyvät päätökset vaikuttavat yrityksen toimintaan sisäisesti, mutta ne ovat myös yhteydessä yrityskuvaan ja palveluun, jota halutaan välittää asiakkaille ja muille sidosryhmille. Kulttuurit kohtaavat tytäryhtiöissä monissa eri yhteyksissä: emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä, asiakkaiden ja yhtiön välillä sekä vuorovaikutuksessa yhteistyökumppanien ja viranomaisten kanssa. Kansallisia kulttuurieroja ja niiden törmäyksiä ei ikinä voida täysin sivuuttaa. Tässä luvussa analysoidaan opinnäytetyön tutkimustuloksia liittäen ne Colen (2004, 105) malliin organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä.

5.1 Päämäärät ja tavoitteet

Tieto Oy:n toimialalla yrityksen on jatkuvasti oltava kehityksen kärjessä pystyäkseen tarjoamaan ajanmukaista ja laadukasta palvelua. Tietojärjestelmät ja -liikenne kehittyvät jatkuvasti ja asiakkaat ovat kiinnostuneita uusista sovelluksista. Tieto Oy:n tavoitteena on olla ”johtava palveluintegraattori, joka on luomassa parhaita palvelukokemuksia tietotekniikan alueella” (Tieto Oyj 2012). Tiedon tavoite on yhteydessä kulttuurin pitkän - lyhyen ajan orientaatioon: kansainvälisessä toiminnassa kulttuurit voivat kohdata siinä, kuinka aika ja siihen liittyvä arvonnäkökulman tuominen käsitetään. Menneisyyteen peilaavissa kulttuureissa tulevaisuuden suunnittelu voi olla haaste tulevaisuussuuntautuneelle yritykselle.

S-ryhmä on osuuskauppa, jonka suurin ja uskollisin asiakaskunta ovat asiakasomistajat. Markkinointi ja bonuskorttijärjestelmä on luotu palkitsemaan asiakasomistajia, jotka saavat etuja itselleen keskittäessään ostoksiaan osuuskaupan eri alojen toimipisteissä. Asiakkaat ovat usein loppukuluttajia, joiden odotukset ovat monenkirjaiset. S-ryhmän visio on: ”Halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta”. (S-kanava 2011.) S-ryhmän visio edustaa individualistisia arvoja: yksilön valinnanvapautta ja helppoa saatavuutta, joka helpottaa yksilökeskeisten tavoitteiden saavuttamista. S-ryhmä haluaa palvella kaikkia ihmisiä yksilöllisine tarpeineen.

Teknos Oy:n suurimpia asiakkaita ovat teollisuuden maalarit, jotka arvostavat tuotteen laatua ja tavarantoimittajalta saamaansa teknistä tukea. Teknoksen kansainvälistymisstrategian kulmakivenä toimii kohdemarkkinoilla kattava diileriverkosto ja myyntiä ja markkinointia tukevat paikalliset tytäryhtiöt. Teknoksen tavoitteena on olla asiakkaidensa ensisijainen yhteistyökumppani. (Teknos 2011.) Teknoksen tavoitteet ovat pitkän ajan orientaation tavoitteita. Asia-

kassuhteiden ylläpitäminen ja kumppanuus edustavat pitkän ajan suunnittelun ja tavoitteiden asettamista.

5.2 Ulkoinen toimintaympäristö

Ulkoinen toimintaympäristö käsittää yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät, kuten pankit ja vakuutusyhtiöt. Ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa yrityskulttuuriin omilla tarpeillaan ja vaateillaan, ja erityisesti erilainen lakijärjestelmä ja byrokratia tuovat uuden ulottuvuuden liiketoimintaan Venäjällä. Asiakassuhteet vaihtelevat yrityksen toiminnasta riippuen. Tieto Oy:n kaltaisen tietoliikenneyrityksen asiakkaat ovat kansainvälisiä tai paikallisia yrityksiä. Teknos Oy:n suorat asiakkaat ovat paikallisia diilereitä, tukkuja tai monikansallisia tai paikallisia teollisuuden alan yrityksiä. Hotellin asiakkaita ovat liikematkoja ja konferensseja järjestävät yritykset ja yksityiset vapaa-ajanmatkustajat. Erilaiset asiakasryhmät edustavat erilaisia tarpeita.

Sokotelin palvelukonseptin suurimmat haasteet liittyvät asiakaspalveluun. Tavoitteena on, että työntekijä sisältäisi yrityksen arvot voidakseen toimia siten, että hotelli pystyy täyttämään antamansa lupaukset asiakkaalle, joista suhteellisen suuri osa on suomalaisia. (Oksanen, S. 16.6.2010.) Suomalaiset ovat kotimaassaan tottuneet henkilökohtaiseen palveluun ja esimerkiksi siihen, että vastaanottovirkailija hymyilee hotellissa. Venäjällä tämä ei ole itsestään selvää, ja vieraille ihmisille hymyilemistä pidetään yleisesti venäläisessä kulttuurissa outona. Kollektiivisesta kulttuurista tuleva asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan individualistiset tarpeet, jolloin kulttuurierot voivat tulla esille heti ensikohtaamisesta alkaen. Kun tavoitteena on emoyhtiön arvojen ja käytäntöjen juurruttaminen kohdemaan yhtiön toimintaan, hotellin asiakasrajapinnassa kulttuurit kohtaavat kahdella tavalla. Ensinnäkin, venäläinen asiakaspalvelija palvelee venäläistä matkustajaa yrityksen edustamalla suomalaisella toimintatavalla. Toiseksi: venäläinen asiakaspalvelija palvelee suomalaista asiakasta oman kulttuurinsa kasvattina. Molemmissa tilanteissa tilanteeseen liittyy kulttuurien kohtaamista.

Venäjällä byrokratia vaatii yrityksiltä valtavasti paperityötä, mikä on suomalaisen monesti vaikea ymmärtää. Byrokratia ja joustamattomuus tekevät venäläisestä organisaatiosta suomalaista raskaamman: jo laki vaatii eräillä toimialoilla toimivilta yrityksiltä edustajia erilaisiin toimiin, jotka Suomessa ei ole tunnettuja. Venäjän lainsäädäntö on pikku hiljaa muuttunut ystävällisemmäksi ja Sokotel on voinut poistaa joitakin ennen pakollisia, lain vaatimia työnimikkeitä. Venäläisessä kulttuurissa lähtökohtana on epäluottamus, mikä tuo byrokratialle uuden ulottuvuuden. Sopimuksia ei tehdä kirjallisina vain byrokratian itsensä vuoksi, vaan niiden rooli on tärkeä dokumentoinnin kannalta. Suullinen sopimus ei tarkoita sitoutumista, ja sen vuoksi kir-

jallisissa sopimuksissa on määriteltävä ehdot tarkasti. (Oksanen, S. 16.6.2010.) Byrokratia on tyyppillistä korkean valtaetäisyyden maalle. Tiukka valvonta ja tarkkoihin sopimusehtoihin perustuva tulkinta on tyyppillistä maille, joissa vältetään epävarmuutta.

Työelämässä byrokratian aiheuttamat ristiriidat, jotka helposti mielletään kulttuurista johtuviksi, näkyvät hyvin tavarantoimituksissa rajan yli. Venäjälle saapuva tavara on tiukan kontrollin alla, mikä aiheuttaa Suomen puolella suurempaa työmäärää ja valvontaa kuin esimerkiksi EU:n sisäkaupassa. Sesonkiaikana rajallisten työvoimaresurssien vuoksi tämä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöille. Ongelmatilanteista selvitään hyvällä sisäisellä tiedottamisella, sovittujen aikataulujen kunnioittamisella ja molemminpuolisella joustamisella. (Heikkinen, T. 7.10.2010.) Tiukka kontrolli on Venäjällä lainsäätäjien tapa välttää epävarmuutta.

Venäjällä ei ole kiinnitetty huomiota ympäristöasioihin Suomen tavoin. Lindbergin (16.3.2010) mukaan ympäristökysymyksiin puuttuminen on vaikeaa, sillä ekologinen ajattelu on maassa lähes tuntematonta. Se, että Venäjällä ei ole kiinnitetty huomiota ekologisuuteen, kertoo kulttuurin lyhyestä aikajänteestä. Lyhyen aikajänten kulttuureissa tulevaisuuden mahdolliset ongelmat eivät juurikaan vaikuta tämänhetkiseen päätöksentekoon. Paradoksaalisesti Venäjä on Hofsteden asteikolla pitkän aikajänten maa: perinteisesti välinpitämättömyys tulevaisuuden uhkakuvista on lyhyen aikajänten kulttuurin piirre.

5.3 Säännöt ja tavat

Tavat kuvaavat yritysten käytäntöjä: sitä, kuinka kussakin yrityksessä tehdään asioita. Kulttuurilliseen integraatioon tähtäävissä yrityksissä toimintatapoja voidaan muokata emoyhtiön kaltaiseksi luomalla toimintamalleja ja sääntöjä, joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Käytännöt kohtaavat kohdemaan kulttuurin piirteet, sillä sääntöihin suhtaudutaan eri tavoin eri kulttuureissa. Lindbergin (16.3.2010) mukaan venäläiset ovat joskus suomalaisia lyhytjänteisempiä. Tämä näkyy siinä, että asiakassuhdetta ei aina ymmärretä kauaskantoisena kumppanuutena, josta hyötyvät molemmat osapuolet pitkälle tulevaisuuteen. Haasteeseen vastataan Tiedolla kontrolloimalla työtä ja jakamalla vastuuta tarkasti.

Myös Oksanen (16.6.2010) mainitsee kulttuurierona ja haasteena erilaisen aikakäsityksen: Venäjällä eletään lyhytjänteisesti eikä mielellään suunnitella aikataulua, kuten tapaamisia, etukäteen viikkojen päähän. Edellä olevat havainnot kertovat lyhyestä aikajänteestä. Lyhyen aikajänten maissa eletään hetkessä ja tulevaisuuden suunnittelu koetaan vaikeaksi. Erilainen aikakäsi-

tys tuo haasteita emoyhtiön kulttuurin juurruttamiselle tytäryhtiöön, sillä uusien käytäntöjen perustelu voi olla vaikeaa eri aikajänteisessä kulttuurissa kasvaneelle.

5.4 Kommunikaatiokanavat

Hotellityössä Venäjällä näkyy Suomea enemmän epäviralliset ryhmät ja niiden sisäiset kommunikaatiokanavat. Ryhmien sisällä esiin nouseva piirre on emotionaalisuus, jota voidaan luonnehtia sanoin ”kaikki tietävät kaikkien asiat”. Suomalaiset eivät keskimäärin ole yhtä avoimia kuin venäläiset ja ajattelevat asiat rationaalisemmasta näkökulmasta. Suomessa työntekijä sitoutuu ennen kaikkea työnantajaan, vasta sen jälkeen työtovereihin. Venäjällä ihmissuhteilla on tärkeä merkitys, ja työpaikkaa saatetaan jopa vaihtaa mukavan työtoverin tai esimiehen perässä. (Oksanen, S. 16.6.2010.) Erot sosiaalisuudessa kulttuurien välillä selittyvät eri sijoittumisella Hofsteden yhteisöllisyys-yksilöllisyys-akselilla. Kollektiivisissa maissa työyhteisöt muodostavat helposti tiiviin ryhmän, jonka sisällä suhteet ovat lämpimät ja yhteishenki on voimakas. Suomalaiset taas ovat individualisteja, jotka pitävät asiat mielellään omana tietonaan ja työryhmän suhteet voivat työelämän ulkopuolella olla löyhät. Ryhmän sisällä esiintyvä emotionaalisuus on tyypillistä epävarmuutta välttävälle kulttuurille. Yhdessä nämä kulttuurin piirteet luovat haasteen työntekijöiden sitouttamiselle: jos yrityksen arvot ja tavoitteet eivät ole ryhmän ajatusmaailman mukaisia, lisääntyy riski menettää useampikin työntekijä kilpailijalle.

Tiedolla on valittu organisaatiokieleksi englanti, jota kaikki työntekijät hallitsevat. Lindberg ei pidä venäjän kielen osaamista kynnyskysymyksenä Venäjällä toimiessa. Siitä on etua, mutta ilmanakin pärjää. (Lindberg, P. 16.3.2010). Yhteinen organisaatiokieli ei ole kummankaan kulttuurin virallinen kieli, joten se on neutraali tapa osoittaa yhteisöllisyyttä kulttuurien välillä. Organisaatiokielen osaamisen edellyttäminen koko henkilökunnalta helpottaa arvojen ja käytäntöjen välittämistä kohdemaan työntekijöille ja se helpottaa kommunikaatiota maiden välillä.

5.5 Päätöksentekomekanismit

Tiedolla ja Sokotelilla on tavoitteena kulttuurillinen integraatio emo- ja tytäryhtiön välillä. Suomalainen johto ja muut avainhenkilöt toimivat siltana ajatusmallin juurruttamisessa organisaatioon. Näissä yhtiöissä tieto organisaation eri yksiköiden sisällä kulkee pääasiassa Venäjällä komennuksella olevien avainhenkilöiden kautta ja strategiatason päätöksenteko tapahtuu Suomesta käsin. (Lindberg, P. 16.3.2010.; Oksanen, S. 16.6.2010.) Kulttuurillinen integraatio emoyhtiön toimintamallin mukaan edustaa ”ole kuin minä” -lähestymistapaa kulttuurieroihin. Tällä toimintamallilla voidaan vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin kohdemaassa, joten sen toimintaa

voi olla helpompi valvoa kuin silloin, jos tytäryrityksessä vallitsee emoyhtiöstä poikkeava kulttuuri.

OOO Teknos poikkeaa päätöksenteossaan edellisistä. Tytäryhtiö on päätöksenteossaan emoyhtiöstä melko itsenäinen, ja muutenkin sen operatiivinen toiminta perustuu ajatukseen ”maassa maan tavalla”. Vain strategiset päätökset tehdään emoyhtiön johdolla; muuten toiminnasta vastaa paikallinen toimitusjohtaja. (Heikkinen, T. 7.10.2010.) Teknoksen politiikka kohdemaan kulttuurierojen kannalta on se, että kulttuurierot tunnistetaan, mutta tytäryhtiön käytäntöihin ei puututa emoyhtiöstä käsin, elleivät ne vaikuta strategisiin päätöksiin. Arvot ovat samat kuin Suomessa, mutta kulttuurin ulommat kerrokset kehittyvät tytäryhtiön valitseman mallin mukaan. Tytäryhtiön päätöksenteko on operatiivisella tasolla vapaata.

Kaikissa yhtiöissä tärkeimmät päätökset tehdään Suomesta käsin, mutta operatiivisen päätöksenteon kohdalla yritysten välillä on eroja. Paras tapa päätöksenteon jakamiseen tytäryhtiössä riippuu toimintaympäristöstä, eikä siten voida päätellä, mikä on paras malli. Mitä enemmän vastuuta annetaan tytäryhtiölle, sitä suuremmat ovat toiminnan riskit. Kaikissa kohdeyrityksissä tärkeimmät päätökset tehdäänkin emoyhtiöstä käsin. Jakamalla vastuuta tytäryhtiölle annetaan laajemmat mahdollisuudet paikallisen kulttuurin mukaiseen päätöksentekoon, mutta samalla ei voida tavoitella kulttuurillista integraatiota.

5.6 Teknologian käyttö

Venäjällä teknologian kehitys on usein länsimaita taaempaan. Tämän vuoksi kaikki Pohjoismaissa käytössä olevat ratkaisut eivät toimi Venäjällä. Kohdeyrityksistä Tieto on toimialansa puolesta eniten teknologiasta riippuvainen ja sen toiminta tarjoamat palvelut vaativat paljon käytettävissä olevilta järjestelmiltä. Palvelujen lokalisointi on hankalaa, sillä niiden käyttöönotto vaatisi esimerkiksi pankeilta tämänhetkistä kehittyneempiä toimintajärjestelmiä (Lindberg, P. 16.3.2010.). Teknologian käyttö vaikuttaa yrityksen käytäntöihin: heikko teknologian taso voi hidastaa työntekoa, kun käytössä ei ole samanlaisia välineitä ja palveluita kuin emoyhtiössä.

Teknologian kehittymättömyys kertoo Venäjän kulttuurin lyhyen ajan orientaatiosta. Tulevaisuuden tekniikkaan ja infrastruktuurin kehittämiseen ei ole kiinnitetty huomiota. Vanhentuneen teknologian uusiminen on kallista ja etenkin maanlaajuisesti valtavasti resursseja vaativaa, joten suurempia kehitystoimenpiteitä on epätodennäköistä odottaa. Vanhentunut teknologia ja toimimattomat yhteydet näkyvät yksittäisen kuluttajan arkielämässä. Esimerkiksi laskujen maksaminen on ulkomaalaiselle aikaa vievää Venäjällä, sillä laskuja voi maksaa vain tietyissä pan-

keissa ja jonotuksen apuna ei ole vuorolappujärjestelmää. Toisaalta venäläiset ovat tottuneet jonottamiseen ja jonottaminen sopii kollektiiviseen kulttuuriin sen sosiaalisuuden vuoksi.

5.7 Työntekijöiden taidot ja asenteet

Venäjällä pystytään tarjoamaan ystävällistä, mutta ei ehkä ihan yhtä ripeää palvelua kuin Suomessa. Paikallisiin kilpailijoihin verrattuna Sokotel voi tarjota asiakaslähtöisempää ja sitä kautta ystävällisempää palvelua. (Oksanen, S. 16.6.2010.) Asiakaslähtöinen ja ystävällinen palvelu ovat feminiinisen kulttuurin piirteitä. Oksanen (16.6.2010) huomauttaa, että venäläisten ulkomaanmatkailun lisääntyminen on muuttanut palvelukulttuuria; tavat muuttuvat kansainvälisemmiksi ajan myötä, mikä näkyy niin asiakkaissa kuin työntekijöissäkin, jotka omaksuvat nopeasti kansainvälisiä piirteitä. Lisäämällä työntekijöiden kulttuurierojen tuntemusta ja tukemalla kulttuurialyn kehittymistä voidaan tavoitella yhä asiakaslähtöisempää palvelua.

Teknoksen tavoitteena on, että asiakas saa yhtä hyvää palvelua Suomessa ja Venäjällä. Asiantuntemus on Suomessa hieman vahvempi, mutta sisäisen tuotekoulutuksen ansiosta taso on korkea myös Venäjällä. Venäläiset myyjät ovat palveluaittuita ja lähtevät helposti asiakkaan luo tarvittaessa. (Heikkinen 7.10.2010.) Venäläisten työntekijöiden asenne nopean palvelun tarjoamisessa sopii lyhyen aikajänteen ajatukseen: aikataulut joustavat ja sen ansiosta tuloksia saadaan nopeasti. Emoyhtiön rooli koulutuksen tarjoajana ja ”parempana” asiantuntijana tuo venäläisille valtaetäisyyden myötä sopivan hierarkian organisaatioon.

Ulkomainen yritys on houkutteleva työnantaja ja työnhakijoiden odotukset ovat korkealla. Koulutetut venäläiset nuoret ovat erittäin etenemishaluisia ja monesti ahneita palkan suhteen. Työnhakijat usein ylihinnoittelevat itsensä rekrytointitilanteessa. Suomalaisten käsitykset ja odotukset työelämältä ovat venäläisiä realistisempia. (Heikkinen, T. 7.10.2010.) Korkeat palkkatoiveet ovat maskuliininen kulttuurin piirre, mikä on ristiriidassa Venäjän sijoittumisen kanssa Hofsteden maskuliinisuus-feminiinisyys -akselilla. Toisaalta Venäjällä on myös suuret alueelliset erot: Moskovassa ja Pietarissa on muita alueita korkeampi elintaso ja elinkustannukset etenkin Moskovassa ovat korkeat.

Venäläisillä voi olla erilaisia asenteita ammattien suhteen kuin suomalaisilla. Tässä on esimerkiksi: kaksi suomalaista tarjoilijaa lähetettiin auttamaan kanssasisariaan Pietarin Sokoteliin ruuhkajan avuksi. Tarjoilijat olivat tavallisia 30 - 40 -vuotiaita naisia, jotka ottivat haasteen innolla vastaan. Venäjällä vastassa oli nuoria naisia, jotka suureksi ihmetyksikseen ottivat heidät joukkoonsa. Hämmennystä ei aiheuttanut se, että tarjoilijat tulivat Suomesta asti, vaan heidän ikän-

sä. Venäjällä tarjoilijan työtä ei arvosteta ja se koetaan enemmänkin nuorten aikuisten väliaikaisena ”hanttihommana”. Suomessa kun se on ihan tavallinen ammatti muiden joukossa. (Oksanen 16.6.2010.) Käsitys ”eri-ikäisten töistä” tai niin sanotuista hanttihommista kertoo kulttuurin maskuliinisesta puolesta. Tosin on otettava myös huomioon palkkaerot Venäjän ja Suomen välillä: Suomessa ammattiliitot pitävät työntekijöiden palkkatason kohtuullisena, mikä luo sosiaalista tasa-arvoa. Venäjällä palkat ovat enemmän henkilökohtaisesti sovittavissa, joten tarjoilijan työt ovat usein matalasti palkattuja. Valtaetäisyys on Venäjällä korkea, joten työn arvostus kulkee vastuun ja hierarkian mukana selkeämmin kuin Suomessa.

5.8 Organisaatorakenne

Suomalainen toimintatapa on tuonut Tiedolle ja Sokotelille emoyhtiön mukaiset organisaatorakenteet, joiden hierarkia on perinteistä venäläistä mallia matalampi. Molemmissa yhtiöissä on huomattu, että venäläisten työntekijöiden on usein vaikea sopeutua liberaaliin johtamiseen. Lindberg ja Oksanen mainitsevat, että venäläinen työntekijä odottaa esimieheltään hierarkkista johtamista. Toisaalta totuttuaan suomalaiseen johtamistyyliin sitä myös osataan arvostaa ja se voi olla työntekijälle myös positiivinen yllätys. (Lindberg, P. 16.3.2010.; Oksanen, S. 16.6.2010.) Venäläiset ovat tottuneet korkealle valtaetäisyydelle tyypilliseen hierarkkiseen ja autoritäärisen johtamiseen, joten liberaali johtamismalli on tälle lähes vastakohta. Venäjällä on historiallisesti totuttu vahvoihin johtohahmoihin ja siihen, että alaista valvotaan ja työn ei tarvitse edetä oma-aloitteisesti. Uuden johtamismallin tuominen voi olla rankkaa niin yhtiölle kuin työntekijällekin. Toisaalta sopeutuminen uuteen johtamismalliin kertoo venäläisten avoimuudesta uutta kohtaan, mikä on feminiininen piirre.

Teknoksen johto Venäjällä on venäläinen, eikä johtamiskulttuuriin olla haluttu erityisesti vaikuttaa Suomesta käsin. Uskoisin, että tämä on osittain toimialakohtainen valinta: kemian ala on tekninen ja paikallinen osaaminen ja suhteiden luonti on toiminnan kannalta tärkeää. Teknoksella erot emo- ja tytäryhtiön rakenteiden välillä näkyvät yksiköiden erilaisessa työnjaossa, joka on Venäjällä Suomea rajatumpi. Suomessa maalien myyntiedustaja on sekä myyntihenkilö että tekninen asiantuntija, kun Venäjällä puhutaan työparista: myyjä ja tekninen asiantuntija ovat erikseen. Työparit ovat Venäjällä keskenään tiiviissä yhteistyössä ja Suomessa taas vaaditaan laajempaa osaamista yhdeltä työntekijältä. (Heikkinen, T. 7.10.2010.)

5.9 Organisaation toimintaperiaatteet

Tytäryhtiön toimintatapa voi olla osa konsernin kansainvälistä strategiaa tai toisessa ääripäässä se voi edustaa paikallisen kulttuurin ominaispiirteitä ollen emoyhtiöstä kulttuurillisesti lähes riippumaton. Kansainvälisen toimintamallin tarpeellisuus korostuu aloilla, jotka ovat riippuvaisia kansainvälisestä asiantuntijoiden liikkuvuudesta ja huippuosaamisesta. Ulkomaisien työntekijöiden ja kansainvälisten asiakkaiden on tällöin helppo asioida yrityksen kanssa, jolla on yhteinen toimintamalli eri maissa. Toisille aloille kansainvälisesti yhteen sulatettu toimintatapa ei välttämättä sovellu yhtä hyvin. Jos vaikkapa elintarviketeollisuutta edustavan konsernin yhteiseksi kieleksi valittaisiin englanti, olisi perusteetonta vaatia englannin kielen osaamista ja käyttöä organisaation joka tasolla. Ei ole syytä olettaa, että tuotannon työntekijä tarvitsi muuta kuin omaa äidinkieltään työssään ja toisaalta voisi olla vaikea löytää ehdon täyttäviä työntekijöitä.

Tieto Oy:ssä konsernin toimintamalli on rakenteeltaan integroitu. Mallin mukaan eri toimialat, yrityksen tarjoamat palvelut ja toimintamaat ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Toimintamalli mahdollistaa voimavarojen tehokkaan käytön, globaalin toimintakentän ja kilpailukykyisen tavan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Toimintatapa on mennyt ajan saatossa jatkuvasti kohti läpinäkyvämpää, osallistuvampaa ja asiakaskeskeisempää mallia. (Tieto Oy 2012.) Tieto Oy:n tarjoamat palveluratkaisut vaativat kansainvälistä osaamista ja liikkuvuutta. Yhteinen toimintatapa yhdistää emo- ja tytäryhtiön käytännöt toisiinsa ja siten helpottaa kulttuurien kohtaamista. Ajatusmallin mukaan integraatio luo pelikentän, jonka sääntöjen mukaan kaikkialla toimitaan. Toimintatapa edellyttää työntekijöiltä taitoja toimia eri kulttuurista tulevien ihmisten kanssa yhteistyössä, joten yrityksen on otettava tämä huomioon aina uusien työntekijöiden rekrytoinnista asti. Osallistuva ja asiakaskeskeinen toimintatapa vaatii työntekijältä kykyä pitkän aikajän-teen suunnitteluun ja valtaetäisyydessä joustamiseen, sillä päätöksiä joudutaan tekemään organisaation eri tasoilla ilman, että kaikkea tarvitsee tarkistaa esimieheltä.

Oksasen (16.6.2010) mukaan Sokotelin toimintamalli perustuu emoyhtiön ajatukseen siitä, että hotellikejulla on yksi brändi, jonka mukaan asiakkaan on saatava samaa (suomalaista) palvelua jokaisessa maassa. S-ryhmän brändiä, ”S-brändiä”, esitellään S-ryhmän internet -sivuilla seuraavasti: ”Hän (asiakas) tietää tekevänsä ostoksia kaupparyhmissä, jonka toiminta perustuu demokraattiseen hallintomalliin, ja jonka kehitykseen hän voi itse vaikuttaa” (S-kanava 2011). Sokotelin toimintamalli jatkaa S-ryhmän tarkkaan harkittua ajatusta asiakasomistajuudesta ja tasalaatuisesta palvelusta. S-ryhmän keskivertoasiakkaan tarpeet tulevat hyvin tyydytytyiksi, kun

hän saa odotuksiaan vastaavaa palvelua kohdemaasta riippumatta. Demokraattinen hallintomalli on ristiriidassa venäläiselle kulttuurille tyypillisen valtaetäisyyden kanssa.

Teknoksen toimintamalli Venäjällä poikkeaa eniten muista kohdeyrityksistä. Sen malli perustuu ajatukseen ”maassa maan tavalla”. Tämä ilmenee esimerkiksi tytäryhtiön itsenäisessä päätöksenteossa ja siinä, että yhtiön henkilökunta maassa on toimitusjohtajaa myöten kokonaan venäläistä. (Heikkinen, T. 7.10.2011.) Teknoksen kansainvälinen menestyminen ei edellytä Tiedon ja Sokotelin tapaan kansainvälistä palvelubrändiä, sillä sen tuotteet ovat fyysisiä ja asiakkaat ovat yleensä paikallisia yrityksiä. Venäläisellä toimitusjohtajalla ja työntekijöillä voi olla emoyhtiön edustajista poikkeavaa paikallista osaamista ja markkinatuntemusta, joka tuo etua yhtiön toiminnalle kohdemaassa. Teknoksen toiminta ja palvelukyky eivät edellytä Tiedon tapaan välitöntä kansainvälistä yhteistyötä ja asiakkaat eivät Sokoteliin verrattuna odota kansainvälistä palvelustandardia.

5.10 Työn tehokkuuden seuranta

Tiedolla työn tehokkuutta ylläpidetään seuraamalla työntekijöiden laskutettavien tuntien määrää, järjestämällä myyntihenkilöstön myyntikilpailuja ja korostamalla positiivista asennetta.

Keinot ovat samoja kaikissa toimintamaissa. (Lindberg, P. 16.3.2010.) Henkilökohtaisia tavoitteita asettavat mallit, kuten myyntikilpailujen järjestäminen, edustavat individualistista kulttuuria. Myyntikilpailuissa ryhmän jäsenet kilpailevat toisiaan vastaan ja motivointi tapahtuu individualistisin kannustein. Myyntikilpailu edellyttää sitoutumista ja tavoitteen asettamista, mistä voi olla hyötyä organisaatiokulttuurin kehittämiseksi pitkän ajan orientaatiota kohti.

Sokotelilla työn tehokkuutta pidetään yllä sisäisellä valvonnalla, mikä käsittää esimiehen läsnäolon ohjaavassa ja neuvovassa roolissa. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden joustavuutta työtehtävissä esimiehen esimerkin kautta. (Oksanen, S. 16.6.2010.) Työn tehokkuuden parantamiseksi Sokotelissa sovelletaan osallistuvaa tapaa, joka voi olla haasteena korkean valtaetäisyyden maassa. Työntekijöiden voi olla vaikea ymmärtää esimiehen osallistuvaa lähestymistapaa, mutta toisaalta esimiehen työntekoon osallistuva valvonta voi johtaa parempiin työsuorituksiin kuin ”vapaiden käsien” antaminen.

Teknoksella työn tehokkuutta ylläpidetään kunnianhimoisella tavoitteiden asettamisella, joskin bonusjärjestelmää ei ole käytössä. Tulokset puhuvat puolestaan: yritys on onnistunut sitouttamaan työntekijänsä Venäjällä hyvin, sillä neljän vuoden jälkeen tytäryhtiön perustamisesta yksikään työntekijä ei ole irtisanoutunut yrityksestä. (Heikkinen, T. 7.10.2010.) Työntekijöiden

sitoutuneisuus voi olla kiinni monesta asiasta, mutta kulttuurin näkökulmasta epävarmuuden välttäminen tai yhteisöllisyys voi olla valintojen taustalla.

5.11 Kulttuurien kohtaaminen tytäryhtiöissä

Haastattelujen perusteella kulttuurit kohtaavat tytäryhtiöissä kaikilla kulttuurin ulottuvuuksilla. Taulukkoon 1 on koottu kulttuurien kohtaamisen keskeiset kokemukset ja keinot, joilla emoyhtiö voi hallita kulttuurieroja näiden kokemusten pohjalta. Taulukossa kokemukset on koottu siten, että niiden vasemmalla puolella mainitaan kulttuurin ulottuvuus, jonka ilmentymä kukin kokemus on ja oikeaan laitaan on koottu keinoja hallita kulttuurieroja tytäryhtiöiden kokemusten perusteella.

Valtaetäisyyden osalta kulttuurieroina mainittiin erot hierarkiassa, johtamiskulttuurissa ja työnkuviissa. Jos emoyhtiön strategiana on kulttuurillinen integraatio, voidaan tavoitetaan pääsemiseksi vaikuttaa rekrytoimalla työntekijöitä siten, että arvioinnin mukana ovat kulttuurilliset taidot ja kokemus kansainvälisestä yhteistyöstä. Johtamiskulttuurin integroimisen apuna on Sokotelilla ja Tiedolla käytetty avainhenkilöitä, joilla on paikallisen kulttuurin tuntemusta (Oksanen, S. 16.6.2010; Lindberg, P. 16.3.2010). Sokotelilla ja Teknoksella on havaittu, että venäläisten työntekijöiden toimenkuvat ovat suomalaisia rajoitetummat ja työnkuviista joustaminen koetaan haasteellisenä (Oksanen, S. 16.6.2010; Heikkinen, T. 7.10.2010.) Sokotelilla tähän on vastattu esimiehen osallistuvalla esimerkillä operatiivisessa työssä (Oksanen, S. 16.6.2010).

Venäläisessä työyhteisössä epävirallisten ryhmien ja sosiaalisten verkostojen merkitys korostuu. Työtovereiden sosiaaliset suhteet ovat niin tärkeitä, että niiden perusteella voidaan jopa vaihtaa työpaikkaa. (Oksanen, S. 16.6.2010.) Sosiaalisten verkostojen tärkeys Venäjällä on peräisin kulttuurin kollektiivisuudesta. Kollektiivisessa kulttuurissa ryhmien sisäiset suhteet menevät usein oman edun edelle ja siksi hyvistä suhteista pidetään kiinni kynsin hampain. Kollektiiviset arvot ja ihmisten muodostamat verkostot ovat historiallisista syistä tärkeitä Venäjällä. Kollektiivisiä arvoja voidaan korostaa positiivisella tavalla vahvistamalla työkulttuuria: esimerkiksi yhteisten juhlien järjestäminen voi lujittaa työyhteisöä. Työntekijöiden sitouttamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen työnantajaan.

Maskuliinisuus-feminiinisyys -akselilla nousi esiin maskuliininen piirre: korkeat palkkatoiveet (Heikkinen, T. 7.10.2010.). Työnhakijoiden profilointiin voidaan vaikuttaa tilanteeseen sopivien työpaikkailmoituskanavien ja itse ilmoitusten tyylin avulla. Epävarmuuden välttäminen puolestaan ilmenee venäläisessä kulttuurissa tunteellisuuden määrässä: työyhteisössä pätee normi

”kaikki tietävät kaikkien asiat” (Oksanen, S. 16.6.2010). Arkaluontoisen tiedon salassapidolla ja tarkoituksenmukaisella tiedottamisella voidaan vaikuttaa tiedon leviämiseen.

Yllättävänä tekijänä tässä tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavien kokemukset venäläisten aikaorientaatiosta eivät vastanneet Hofsteden määritelmää. Haastateltavien kommentit viittasivat lyhyeen aikajänteeseen Venäjällä. Oksasen (16.6.2010) ja Lindbergin (16.3.2010) mukaan venäläisten on usein hankala suunnitella tulevaisuutta kauaskatseisesti. Pitkäjänteisyyteen voidaan kannustaa jakamalla vastuuta harkitusti ja seuraamalla työn tuloksia. Aikataulujen suhteen on itse oltava joustava, sillä venäläiset eivät aina pysty sopimaan aikatauluja pitkälle etukäteen.

Taulukko 1. Kulttuurien kohtaamisen kokemukset ja keinot hallita kulttuurieroja tytäryhtiöissä

Kulttuurin ulottuvuus	Kokemus kulttuurieroista tytäryhtiöissä	Keino hallita kulttuurieroja
Valtaetäisyys	<ul style="list-style-type: none"> • venäläiset tottuneet hierarkkiseen johtamiseen • venäläisten vaikea sopeutua suomalaisen johtamiskulttuuriin • rajoitetut työnkuvat 	<ul style="list-style-type: none"> • rekrytoinnissa pyrittävä karsimaan sopimattomat • avainhenkilöt kulttuurienvälisenä linkkinä • esimiehen esimerkki
Individualistisuus-kollektiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> • epäviralliset ryhmät tärkeitä • työpaikan vaihto sosiaalisin perustein 	<ul style="list-style-type: none"> • sitouttaminen organisaatioon • työkulttuurin vahvistaminen
Maskuliinisuus-feminiinisyys	<ul style="list-style-type: none"> • kunnianhimoiset palkkatoiveet 	<ul style="list-style-type: none"> • rekrytoinnin kanavat
Epävarmuuden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • venäläiset tunteellisempia kuin suomalaiset 	<ul style="list-style-type: none"> • arkaluontoisen tiedon jakaminen harkitusti
Pitkän-lyhyen ajan orientaatio	<ul style="list-style-type: none"> • asiakassuhteita ei aina nähdä kauaskantoisena kumppanuutena • aikataulujen suunnittelu eteenpäin vaikeaa 	<ul style="list-style-type: none"> • kontrollointi, vastuun jakaminen harkitusti • oman joustovaran lisääminen aikatauluissa

6 Pohdinta

Toimialasta ja strategiasta huolimatta kaikissa kohdeyritysten tytäryhtiöissä toiminnan pohjalla ovat suomalaisen emoyhtiön arvot. Tärkeimmät päätökset tehdään kaikissa yrityksissä emoyhtiöstä käsin ja siten toimintaa voidaan ohjata koko organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tähän väliin jää operatiivisen toiminnan ja johtamisen kenttä, ja näissä toimintamalleissa yhtiöillä on eroja. Kahdessa tutkittavista yrityksistä – Tiedolla ja Sokotelilla – tavoitteena on emoyhtiön toiminta-ajatuksen mukainen kulttuurillinen yhtenäisyys. Kulttuurierot tiedostetaan ja työntekijöiden sopeutumista suomalaiseen johtamiseen ja toimintatapaan tuetaan perehdyttämällä ja muilla tukitoimilla. Muista poiketen Teknoksen toimintamalli Venäjällä perustuu ajatukseen ”maassa maan tavalla”. Tytäryhtiön koko henkilökunta on venäläistä ja operatiivinen päätöksenteko tapahtuu venäläisen toimitusjohtajan alaisuudessa.

6.1 Oikea kulttuurien kohtaamisstrategia

Toisistaan poikkeavat kulttuurien kohtaamisstrategiat tukevat Scheinin (2009, 36) toteamaa siitä, että kulttuurin paremmuuteen toiseen nähden ei ole olemassa tiettyä kaavaa. Kulttuurin toimivuus riippuu yrityksen tavoitteista ja toimintaympäristöstä, joten jokaisella organisaatiolla on oma ainutlaatuinen kamppailunsa kulttuurin kanssa. Kulttuurien törmäyskohta ja -tapa vaihtelee organisaatioittain ja yrityksen strategisella suunnittelulla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka kokonaisuutta hallitaan. Kun tavoitteena on kulttuurienvälinen integraatio, korostuu henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen strategiassa. Rekrytointiprosessissa on syytä testata työnhakijan taitoja ja motivaatiota toimia kansainvälisessä organisaatiossa.

Halutun ajatusmallin viemisen linkkinä avainhenkilöiden, kuten esimiesten, esimerkillä on suuri merkitys kulttuurin muodostumisessa. Avainhenkilöiden kulttuuriäly helpottaa kulttuurien välistä ymmärrystä. Järjestämällä eri maiden yksiköissä työskenteleville yhteishenkeä kohottavia tapaamisia voidaan vaikuttaa yhteisen organisaatiokulttuurin syntymiseen ja samalla sitouttaa työntekijöitä yritykseen. ”Maassa maan tavalla” -strategian kulmakivenä toimii emoyhtiön taito kontrolloida tytäryhtiön toimintaa hallitusti etäältä. Kulttuurien kohtaaminen tapahtuu emo- ja tytäryhtiön välisissä näkemyseroissa ja emoyhtiön arvojen tulee olla uskottavia, jotta se voisi vaikuttaa niillä tytäryhtiön toimintaan.

6.2 Tutkimuksen ja tutkimusprosessin arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut pyrkiä tilastollisesti päteviin tuloksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli koota kokemuksia kulttuurien kohtaamisesta valituissa kohdeyrityksissä laadullisin menetelmin, jolloin lähestymistapa poikkeaa korkeaan reliabiliteettiin tähtäävistä teollisista julkaisuista.

Aineistonkeruussa en pyrkinyt yhtenäisten tai toisistaan poikkeavien vastausten saamiseen, vaan vastaukset olivat avoimia ja vertailin niitä olemassa olevaan teoriaan kulttuurieroista. Näin sain aikaan vertailevan ja keskustelevan otteen. Lopputuloksena päädyin siihen, että ei ole olemassa yhtä yleispätevää strategiaa tehokkaaseen kulttuurierojen hallintaan ja jokainen yritys on tässä suhteessa ainutlaatuinen. Tässä mielessä tutkimuksen otantaa voisi kasvattaa suuresti saamalla tämän yleistettävämpiä tuloksia. Tutkimustulokset ovat kokemusperäistä tietoa - ajankuvaa suomalaisten yritysten venäläisten tytäryhtiöiden kulttuurista. Tuloksia eivät ole siirrettävissä eri aikaan, sillä niiden olemassaolo riippuu vallitsevasta kulttuurista, tavoitteista ja yrityksen elinkaaren tilanteesta.

Tutkimusta voidaan hyödyntää venäläisten tytäryhtiöiden kulttuurierojen tunnistamisessa: kulttuurin ulottuvuudet ja suomalaisen ja venäläisen kulttuurin erilaiset sijoitukset niissä toimivat kulttuurierojen selittäjänä. Työ toimii tiiviinä oppaana venäläisen kulttuurin tuntemiseen ja tutkimusosassa tuodaan esille suomalaisten yritysten tuoreita näkemyksiä kulttuurieroista. Tutkimusta voitaisiin käyttää hyödyksi Venäjälle ulkomaankomennukselle lähteville suomalaisille kulttuurierojen ymmärtämisen avuksi.

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2010. Tein haastattelut samana kesänä ja analysoin tulokset teoriaosan koonnin ohella kevääseen 2012 asti. Haastavimmalta työn teossa tuntui aiheen rajaus, sillä materiaalia tuntui löytyvän rajattomasti. Analyysin systemaattisen käsittelyn vuoksi päädyin teoriapohjaiseen analyysiin, jolle löytyi viitekehys kirjallisuudesta. Opinnäytetyöprosessin aikana havainnoin jatkuvasti kulttuurienvälistä kanssakäymistä omassa työssäni, mistä koen olevan hyötyä kulttuuriällyn kehitykselle. Työtä voisi jalostaa tutkimalla venäläisten työntekijöiden kokemuksia toimintamalleista suomalaisen emoyhtiön tytäryrityksissä Venäjällä. Näin saataisiin uusi näkökulma ja kenties edellisestä poikkeavia tutkimustuloksia emoyhtiöiden strategian kehittämiseksi.

Lähteet

CIA 2011. The World Fact Book. Luettavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html> . Luettu 1.5.2011.

Cole, G. 2004. Management – Theory and Practice. 6. painos. Geraldine Lyons. Lontoo.

Eskola, J., Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heikkinen, T. 7.10.2010. Vientipäällikkö. Teknos Oy. Haastattelu. Helsinki.

Hofstede, G., Hofstede, G, Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McCraw-Hill. New York.

Kaakkuriniemi, T. 2006. Miten Venäjää on hallittu. Teoksessa T. Vihavainen (toim.) Opas venäläisyyteen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Lindberg, P. 16.3.2010. Myyntijohtaja. OOO Tieto Rus. Haastattelu. Moskova.

Oksanen, S. 16.6.2010. Myynti- ja markkinointijohtaja. OOO Sokotel. Haastattelu. Helsinki.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. painos. Suomen Laatu keskus Oy. Espoo.

S-kanava 2011. Strategian ydin. Luettavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/strategian-ydin>. Luettu 1.5.2011.

S-kanava 2012. SOK-yhtymä. Luettavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/sok-yhtyma-avainluvut>. Luettu 23.2.2012.

Sokos Hotels 2012. Ketjueseittely. Luettavissa: <http://www.sokshotels.fi/info-rekry/ketjueseittely/>. Luettu 23.2.2012.

Teknos Oy 2012. Teknos lyhyesti. Luettavissa: <http://www.teknos.fi/?pageid=H2897>. Luettu 23.2.2012.

Thomas, D., Inkson, K. 2003. Cultural Intelligence. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

Tieto Oyj 2012. Tieto 2 minuutissa. Luettavissa: <http://www.tieto.fi/tiedosta/tieto-2-minuutissa>. Luettu 23.3.2012.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Tammi. Helsinki.

Vituhnovskaja, M. 2006. Kansanperinne. Teoksessa T. Vihavainen (toim.) Opas venäläisyyteen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

KULTTUURIEN KOHTAAMINEN SUOMALAISTEN YRITYSTEN VENÄLÄISISSÄ TYTÄRYRITYKSISSÄ

Taustatiedot

Kuinka kauan ja missä tehtävissä olette toimineet Venäjän parissa?

Milloin yrityksenne tuli Venäjän markkinoille ja minkälaista toimintaa sillä siellä on?

Päteekö yllä oleva koko konsernissa? Onko mielikuvan luominen onnistunut Venäjällä?

(Miten yrityksenne arvot ja toimintatavat on otettu vastaan venäläisessä tytäryhtiössänne?)

Miten arvomaailma vaikuttaa yrityksenne jokapäiväiseen toimintaan ja yritysimageeseen Venäjällä?

Minkälaisia haasteita yrityskuvan luomiseen ja ylläpitoon liittyy yrityksenne Venäjän toimintoihin?

Kulttuurierot työelämässä

Miten venäläinen työkuulttuuri eroaa suomalaisesta? Mitä haasteita kulttuurierot aiheuttavat?

Miten kulttuurierot on huomioitu yrityksessänne?

(Mitä hyötyä on siitä, että suomalaisen emoyhtiön ja venäläisen tytäryhtiön välillä vallitsee yhtenäinen toimintatapa? Entä haittaa?)

Miten yrityksessänne kehitetään työkuulttuuria?

Minkälaisia ongelmia tai kummalluuksia kulttuurierot ovat aiheuttaneet yrityksessänne? Miten ongelmat ja ristiriidat on ratkaistu?

HR

Miten perehdytys ja koulutus on järjestetty yrityksessänne?

2 (2)

Millä keinoin venäläistä työntekijää motivoidaan ja sitoutetaan parhaiten?

Miten know-how'ta siirretään työntekijältä toiselle yrityksessänne Venäjällä?

Miten työn tehokkuutta ylläpidetään?

Mitkä ovat suurimmat henkilöstöriskit Venäjän-toiminnoissanne? Eroavatko ne riskeistä kotimaassa?

Mitä ongelmia tai yllätyksiä teillä on ollut henkilöstöjohtamiseen liittyen Venäjällä?

Palvelukulttuuri

Saako ulkoinen asiakkaanne yhtä hyvää palvelua eri maissa?

Miten kuvaillette konserninne sisäistä palvelua Suomen ja Venäjän välillä?

Millainen on tytäryrityksen palvelutaso verrattuna paikalliseen kilpailijaan?

Olisiko jotain tarinaa liittyen kulttuurien välisiin haasteisiin (asiakas)palvelutilanteissa?

Kiitos!