

Marika Tuominen

Suomalais-venäläisen työyhteisön kulttuurierojen selvittäminen toimivan työyhteisön mahdollistamiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Marika Tuominen Suomalais-venäläisen työyhteisön kulttuurierojen selvittäminen toimivan työyhteisön mahdollistamiseksi 61 sivua + 1 liite Lokakuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia suomalais-venäläistä työyhteisöä. Tavoitteena oli selvittää, mitä yhteisiä kulttuuripiirteitä tai erityispiirteitä tulee ottaa huomioon, jotta suomalais-venäläisen työyhteisön yhteistyö toimisi mahdollisimman hyvin. Lisäksi tarkoituksena oli pohtia, mitä asioita tulee ottaa huomioon parhaan mahdollisen yhteistyön saavuttamiseksi ja työyhteisön toiminnan parantamiseksi, kun yhteistyö kasvaa. Aihe oli myös ajankohtainen, sillä Suomen ja Venäjän välinen kauppa kasvaa joka vuosi, minkä vuoksi myös yhteistyö lisääntyy.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joiden avulla saatiin henkilökohtaista tietoa suomalais-venäläisestä työyhteisöstä ja sen toimimisesta. Haastateltavilla oli usean vuoden kokemus johtamisesta ja erityisesti läheinen kosketus suomalais-venäläiseen työyhteisöön.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena pystyi muodostamaan selkeän käsityksen siitä, miten suomalais-venäläisessä työyhteisössä tulisi toimia, jotta työyhteisö sopeutuu tekemään töitä yhdessä ja saavuttamaan tuloksia. Erityisesti hyvät käytöstavat ja tasa-arvo korostuivat.</p> <p>Teorian ja haastatteluiden tulokset olivat melko yhdenmukaiset. Pieniä eroja esiintyi, mutta lähteiden alkuperä saattoi vaikuttaa asiaan. Lähteet olivat pääosin 1990-luvulta, kun haastattelut perustuivat nykypäivään. Lopputuloksena voitiin todeta, että suomalais-venäläinen työyhteisö on huomattavasti parempi yhteistyökumppani kuin täysin suomalainen tai venäläinen työyhteisö. Pieniä eroja oli loppujen lopuksi niin paljon, että ilman hyviä pohjatietoja kulttuurillisista eroista työyhteisössä saatetaan törmätä useisiin konflikteihin.</p>	
Avainsanat	suomalais-venäläinen, työyhteisö, johtaminen, kulttuuri

Author(s) Title	Marika Tuominen Cultural differences in a Finno-Russian workplace
Number of Pages Date	61 pages + 1 appendices October 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to study a Finno-Russian work community. The goal was to find out what kind of common cultural traits or characteristics should be taken into account, so that the Finno-Russian cooperation works as well as possible. In addition, the thesis focused on things that should be taken into account to achieve the best possible cooperation in the workplace, as well as on improving the workplace when cooperation is growing. The topic is current, as the trade between Finland and Russia is increasing every year, which is why cooperation is also increasing.</p> <p>The study was qualitative and the material was gathered by interviews. Theme interviews gave insight on what the Finno-Russian work community is like and how it functions. The interviewees had a several years of experience in management and a close touch with the Finno-Russian work community.</p> <p>The study resulted in a clear understanding on how the Finno-Russian work community should work, so that the working community would cooperate and achieve good results. Especially good manners and equality were emphasized.</p> <p>The results of the interviews were very similar with the theories. There were small differences, but these could be explained by the origin of the sources. The sources were mainly from the 1990s and the interviews were based on the present life. As the final result, it could be said that the Finno-Russian work community is a much better cooperation partner than a work community that is clearly Finnish or Russian. After all, there were so many small differences that without good understanding about cultural differences, the work community could face many conflicts.</p>	
Keywords	finno-russian, work community, leadership, culture

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Mitä on monikulttuurisuus?	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
1.3	Työn rajaus	2
1.4	Keskeiset käsitteet	3
1.5	Työn rakenne	4
2	Suomalainen ja venäläinen kulttuuri	5
2.1	Suomalainen kulttuuri	5
2.2	Venäläinen kulttuuri	7
2.2.1	Venäläinen kulttuuri yleisesti	7
2.2.2	Dostojevski	9
2.2.3	Slaavien ja viikinkien kulttuuriperinne	11
2.3	Yhteistyö tällä hetkellä	14
3	Richard Lewisin teoriat yhdistettynä suomalais-venäläiseen työyhteisöön	14
3.1	Yksiulotteinen kulttuuri vs. moniulotteinen kulttuuri	15
3.2	Aikakäsitys	16
3.2.1	Suomalainen aikakäsitys	16
3.2.2	Venäläinen aikakäsitys	17
3.3	Neuvottelumalli	18
3.3.1	Yleisen neuvottelun malli	18
3.3.2	Tapaamiset lineaarisessa ja monilineaarisisessa kulttuurissa	20
3.4	Johtamistyyli	21
3.5	Oma tila	25
3.6	Kulttuuripiirteet	26
4	Trompenaarsin tutkimustulokset suomalais-venäläisen työyhteisön näkökulmasta	29
4.1	Kuka on Fons Trompenaars?	29
4.2	Valtaetäisyys	29
4.3	Luotettavuus	31
4.4	Kasvojen menettäminen työyhteisössä	33
4.5	Pitkän ja lyhyen aikavälin tähtäimet	34
4.6	Itsensä kunnioittaminen	35
4.7	Millainen on hyvä johtaja?	36

5	Hofsteden dimensiot suomalais-venäläisessä työyhteisössä	37
5.1	Valtaetäisyys	37
5.2	Epävarmuuden sietokyky	41
5.3	Individualismi	44
5.4	Maskuliinisuus ja feminiinisyys	46
6	Mentorointi monikulttuurisessa työyhteisössä	47
6.1	Mentoroinnin menetelmät ja tavoitteet	47
6.2	Perehdytys	48
6.2.1	Perehdytyksen alku	48
6.2.2	Perehdytyspäivä	49
6.2.3	Perehdytyksen arviointi	49
7	Tutkimuksena laadullinen tutkimus	50
7.1	Laadullinen tutkimus	50
7.1.1	Tutkimusmenetelmän valinta	50
7.1.2	Haastattelurunko	51
7.1.3	Aineiston keruu	51
7.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	52
8	Johtopäätökset	53
8.1	Millaisia ominaisuuksia työyhteisön johtajalla tulisi olla?	53
8.2	Suomalais-venäläisen työyhteisön kanssakäyminen	54
8.3	Kulttuurien välillä olevat suurimmat erot	56
9	Lopuksi	59
	Lähteet	60
	Liitteet	
	Liite 1. Kysymykset	

1 Johdanto

1.1 Mitä on monikulttuurisuus?

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan sitä, että ihminen on omalta syntyperältään kotoisin jostain muusta maasta kuin isäntämaasta. Monikulttuurisella henkilöllä on erilainen etninen tausta, ja hän näkee maailman eri tavalla ja ajattelee eri tavalla kuin esimerkiksi Suomessa syntynyt henkilö. Monikulttuurisuuden käsitettä käytetään usein väärin, kun puhutaan maahanmuuttajista ja turvapaikan hakijoista. Monikulttuurisuus kattaa kuitenkin myös ne henkilöt, jotka ovat muuttaneet esimerkiksi perheen tai työn perässä. Monikulttuuriseksi työympäristöksi voidaan siis kuvata yritystä, jossa työskentelee esimerkiksi saksalaisia, ranskalaisia tai venäläisiä työntekijöitä.

Useat ihmiset eivät arvosta monikulttuurisuutta, koska heidän mielestään ulkomaalaiset työntekijät vievät heidän työnsä. Henkilö voi kuitenkin siirtyä myös yrityksen sisäisessä vaihdossa maasta toiseen. Lisäksi on useita toimialoja, joilla on jatkuvasti pulaa alan ammattilaisista. Esimerkiksi Intiassa on satoja tuhansia IT-alan asiantuntijoita, joilla ei ole töitä kotimaassaan. Suhteutettuna väkilukuun monista tulee jonkin alan ammattilaisia, joiden osaamista tarvitaan myös muualla maailmassa. Sama ilmiö on Kiinassa ja Japanissa.

Venäjällä tilanne on myös kriittinen, mutta eri tavalla. Väestönkasvu Venäjällä on pientä ja valtaosa väestöstä on vanhaa ikäpolvea. Arvion mukaan 2025 mennessä työikäisen väestön arvioidaan vähenevän jopa 19 miljoonaa henkilöä, minkä vuoksi Venäjällä tarvitaan useimpien alojen ammattilaisia lähitulevaisuudessa. Venäjä haluaa kuitenkin säädellä maahanmuuttajien elämää, sillä se vaatii, että maahanmuuttajat toimittavat todistuksen venäjän kielen taidosta. Lisäksi Venäjä ei tarjoa maahanmuuttajille kunnollisia etuuksia, vaan enemmänkin väliaikaista työtä. Ongelmana on esimerkiksi venäläisten kielteinen suhtautuminen siirtotyöläisiin. (Suomen ulkoasiainministeriö 2013.)

Monikulttuurisuus on rikkaus, jota tulisi vaalia työelämässä, sillä sen avulla voidaan saada osaamista ulkomailta ja samalla uutta näkökulmaa omaan yritykseen. Toki monikulttuurisessa työyhteisössä on väistämättömiä konflikteja, kun kulttuurit törmäävät, mutta juuri niiden vuoksi kommunikointi on hyvin tärkeää monikulttuurisessa työyhteisössä.

sössä, aivan kuten suomalaisessa tai venäläisessä työyhteisössäkin. Suuret yritykset tekevät jatkuvasti kauppaa ulkomaille, jolloin yhteistyötä tehdään esimerkiksi videopuheluiden avulla. Aina kun ylitetään maiden välisiä rajoja, voidaan puhua monikulttuurisesta työyhteisöstä. Se ei käsitä vain fyysistä työympäristöä jossakin tietyssä maassa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Valitsin aiheekseni monikulttuurisuuden, koska aihe on kiinnostanut minua ensimmäisestä opiskeluvuodesta alkaen. Lisäksi se on hyvin ajankohtainen aihe, josta kirjoitellaan tiedotusvälineissä lähes päivittäin.

Rajasin aiheeni suomalais-venäläisen työyhteisöön, koska monikulttuurisuus aiheena olisi liian laaja. Valitsin suomalais-venäläisen työyhteisön ajankohtaisuuden ja myös tulevaisuudennäkymien vuoksi. Suomen ja Venäjän välinen kauppa kasvaa joka vuosi, minkä seurauksena myös yhteistyö lisääntyy. Tämä edellyttää yhä parempaa tietämystä yhdessä toimimisesta.

Tutkimusongelmaksi muodostui seuraava kysymys: Mitä yhteisiä kulttuuripiirteitä tai erityispiirteitä tulee ottaa huomioon, jotta suomalais-venäläisen työyhteisön yhteistyö toimii mahdollisimman hyvin? Lisäksi pohdin, mitä asioita tulee ottaa huomioon parhaan mahdollisen yhteistyön saavuttamiseksi sekä työyhteisön toiminnan parantamiseksi. Tavoitteena oli kirjoittaa opinnäytetyö, joka vastaa yksinkertaisuudessaan seuraavan kysymyksen: Kuinka suomalais-venäläisessä työyhteisössä tulisi toimia, kun otetaan huomioon kummankin kulttuurin ominaispiirteet?

1.3 Työn rajaus

Tämä opinnäytetyö pohjautuu nimenomaan työyhteisön yhteistyön näkökulmaan ja kulttuurillisiin eroihin, jotka esimiesten tulisi huomioida johtaessaan monikulttuurista työyhteisöä. Kulttuurisia eroja pohdin erityisesti Lewisin tutkimusten ja Trompenaarsin ja Hofsteden dimensioiden eli faktorianalyysien pohjalta tehtyjen kuvioiden kautta. Dimensioiden kautta päästään tutkimaan valtaväestön ominaispiirteitä, mutta niiden ei voida sanoa olevan yleispäteviä pienissä työyhteisöissä, koska myös muiden ihmisten kulttuuripiirteet vaikuttavat käyttäytymismalleihin.

Työn rajaaminen johtamisen näkökulmaan oli luontainen valinta, koska oma suuntautumismuutokseni on esimiestyö- ja työyhteisön kehittäminen. Minulla oli hyvät pohjatiedot johtamisesta, joita pystyin hyödyntämään työssäni. Lisäksi halusin, että aihe on minulle jollain tavalla tuttu. Suomalais-venäläinen työyhteisö oli minulle alussa aivan yhtä epäselvä käsite kuin kenelle tahansa muullekin ihmiselle, joka ei ole perehtynyt asiaan.

1.4 Keskeiset käsitteet

Käytän työssäni melko yksinkertaisia käsitteitä, mutta avaan tässä muutamia pääkäsitteitä, jotka ovat olennaisia opinnäytetyön ymmärtämisen kannalta.

Suomalais-venäläisellä työyhteisöllä tarkoitetaan työyhteisöä, joka koostuu suomalaisista ja venäläisistä työntekijöistä. Työssä ei ole tehty eroa fyysiselle työyhteisölle ja virtuaaliselle työyhteisölle, mutta haastattelutulokset pohjautuvat fyysiseen työympäristöön.

Kulttuuri on jokaiselle maalle tai yhteiskunnalle yhtenäinen uskomusten, arvojen ja käyttäytymismallien järjestelmä, joka opitaan sukupolvelta toiselle. Sukupolvet muokkaavat omaa kulttuuriaan ympäröivän maailman mukaan, minkä vuoksi esimerkiksi 2000-luvun nuorten kulttuuri on erilainen kuin 1800-luvun nuorten. Kulttuuriperinne ja kulttuurille ominaiset luonteenpiirteet kuitenkin säilyvät sukupolvelta toiselle.

Hofstedin dimensiot ovat viitekehyksiä kulttuurien välisistä kanssakäymisistä. Ne pohjautuvat faktorianalyysistä saatuihin tuloksiin, jossa on useita muuttujia ja jonka tuloksia arvioidaan sen perusteella, kuinka paljon pystytään selittämään muuttujan vaihtelua. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.) Faktorianalyysin käyttö tässä työssä näkyy erilaisina kuvioina, joita on analysoitu työssä yhdistäen ne kulttuurillisiin piirteisiin.

Faktorianalyysissä voi erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa muuttajaa. Eksploratiivinen faktorianalyysi pyrkii etsimään muuttajajoukosta faktoreita, joiden avulla pystytään selittämään muuttujien vaihtelua ilman, että tutkijalla on etukäteen vahvoja odotuksia löydettävien faktorien määrästä tai tulkinnasta. Eksploratiivisella tarkoitetaan aineistolähtöistä tutkimusmenetelmää. (KvantiMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto.)

Mentoroinnissa puhutaan yleensä mentorista ja mentoroitavasta. He viestivät keskenään, ja mentori opettaa mentoroitavalle, eli esimerkiksi uudelle työntekijälle, talon tapoja. Mentori on yleensä yrityksessä pitkään työskennellyt ja talon toimitavat tunteva henkilö. Tarkoituksena on ohjeistaa uutta työntekijää ja antaa hänelle tietoa ja totuttaa hänet yrityksen toimintamalliin yhdessä työskennellen. Mentorin ensisijainen tehtävä on tukea, ohjeistaa ja antaa neuvoja. (Opetushallitus 2012.)

Kulttuurisilla konflikteilla tarkoitetaan kulttuurien välisiä tilanteita, joita syntyy, kun ei tunneta toisen kulttuurin tapoja. Konflikti voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa toisen kulttuurin edustaja on tottunut halaamaan lämpimästi tavatessaan, kun taas toisen kulttuurin edustaja on tottunut pitämään tietyn oman tilansa eikä ymmärrä halaamisen tarkoitusta. Tilanne on hämmentävä, minkä vuoksi se saattaa aiheuttaa epämukavuutta kummallekin osapuolelle.

1.5 Työn rakenne

Laadullisen tutkimuksen teemahaastatteluiden tulokset on lisätty tekstin sisälle ja niistä on maininta erikseen. Tulokset ovat lisätty tekstin sisälle todistamaan kirjoitetun tiedon ja henkilökohtaisen tiedon eroa. Joissakin tapauksissa kirjoitettu tieto ja henkilökohtainen tieto kohtaavat, mutta joissakin on suuri ero.

Haastattelin opinnäytetyötäni varten Cultura-säätiön johtajaa Anna-Maria Liukkoa, ja Richard Lewis Communicationsin Michael Gatesia. Liukolla on vuosien kokemus suomalais-venäläisestä työyhteisöstä niin esimiehenä kuin työntekijänä ja Gates on tutkinut suomalais-venäläistä kanssakäymistä useiden vuosien ajan. Haastatteluiden tulokset koskettivat läheisesti omaa aihettani, minkä vuoksi yhdistin haastattelun tuloksia myös tekstin sisälle.

Halusin yhdistää haastatteluiden tulokset tekstin sisälle, koska esimerkit jäävät paremmin mieleen kuin teoria, minkä seurauksena myös itse teksti saattaa jäädä paremmin mieleen. Lisäksi halusin tuoda esille, että haastatteluiden tulokset koskettivat läheisesti omaa aihettani, minkä vuoksi ne helppo yhdistää tekstin sisälle. Tutkimustuloksilla ei siis ole omaa kappaletta tässä opinnäytetyössä.

2 Suomalainen ja venäläinen kulttuuri

2.1 Suomalainen kulttuuri

Suomalaiset ovat vakaita, kunnan ihmisiä, joilla on suhteellisen tiukka kasvatusta. He ovat melko moderneja ihmisiä, joilla on korkealaatuista tekniikka-alan osaamista. Suomalaiset pitävät kaikesta uudesta, kuten ideoista ja innovaatioista. Perusarvoiltaan he ovat kuitenkin melko vanhanaikaisia. Suomalaiset uskovat, että totuus, rehellisyys ja luotettavuus ovat tärkeimpiä arvoja. He eivät valehtele eivätkä kerskaile. Lisäksi viha velkaa kohtaan ja pelko itsensä nolaamisesta saavat heidät työskentelemään ahkerasti. (Lewis 1995, 277.)

Suomessa työympäristöt ovat hyvin tasa-arvoisia ja suomalaiset arvostavat ahkeruutta, yksilöllisyyttä ja omatoimisuutta. Erityisesti sovitut asiat ja aikataulut ovat tärkeitä. Suurin osa suomalaisista työsuhteista on vakituisia, mutta myös lyhyet työsuhteet ovat yleistyneet viime vuosien aikana. Osa-aikatyö ei ole kuitenkaan niin suuressa roolissa Suomessa kuin muissa Euroopan maissa. Lisäksi Suomessa myös naiset osallistuvat aktiivisesti työelämään ja käyvät kokopäivätyössä. (TE-palvelut 2012.)

Suomalaisia ei suoranaisesti häiritse se, että ulkomaalaisilla ei ole niin korkeita moraaliperiaatteita, mutta heitä ahdistaa ulkomaalaisten kanssa kommunikointi, koska heidän elekielensä on niin paljon suurempaa. Esimerkiksi espanjalaisten elekieli poikkeaa erityisen paljon suomalaisesta elekielestä. Suomalaiset eivät luota ihmisiin, jotka huutavat ja huitovat hirveästi puhuessaan. Suomalaiset eivät kuitenkaan ole kulttuurirasisteja, sillä he arvioivat ulkomaalaisia viileästi, mutta ollessaan tyytyväisiä suhtautuvat heihin lämpimästi. Suomalaisten kanssa samalla aaltopituudella ovat muut skandinaavit, britit, saksalaiset ja sveitsiläiset. (Lewis 1995, 277.) Viime aikoina suomalaiset ovat kuitenkin alkaneet suhtautua negatiivisemmin ulkomaalaisiin, sillä he eivät arvosta esimerkiksi Kreikan tai Espanjan tapaa hoitaa valtion asioita, josta on koitunut myös suuri velka- taakka Suomelle Euroopan unionin vuoksi.

Suomalaisella arvomaailmalla on juurensa kaukana historiassa. Siinä on merkkejä luterilaisuudesta, lännen protestanttisesta työmoraalista sekä idän arvoituksellisuudesta, vaitelaisuudesta sekä pelosta menettää kasvonsa. Suomalaiset ovat ajatusmaailmaltaan enemmän pessimistejä kuin optimisteja. Heillä ei ole tapana kehua itseään edes

ulkomaalaisten edessä, joka entisestään vahvistaa ajatusta siitä, että kuinka vaatimattomia he ovat. Luonteenpiirteiden huono puoli on kuitenkin sulkeutuneisuus, ja Suomessa onkin suuret itsemurhalukemat. Ei ole kuitenkaan todistettu, että se olisi suorassa yhteydessä luonteenpiirteisiin, vaan enemmänkin masentavaan ilmastoon. (Lewis 1995, 277–278.)

Suomalaisia tulee lähestyä tietyllä tavalla, ja ensisijaisesti tuleekin ajatella, että suomalainen on mahtava persoona. Vaikka hän onkin aluksi hiljainen, kömpelö ja hivenen hidas, niin se on pelkkää ulkokuorta. Kun on enemmän tekemisissä suomalaisten kanssa, tajuaa että he ovat luonteeltaan melko perfektionisteja. Vaikka he katsovat ylpeästi toisen osapuolen käytöstä, niin tosiasiaa he saattavat ajatella olevansa yläpuolella. Suomalaisilla on paljon sellaisia asioita, josta he voivat olla ylpeitä. Hyvä koulutus, laadukkaat vaatteet ja lukuisat yhteiskunnalliset asiat saavat heidät tuntemaan itsensä ylpeiksi. Heillä on kovat kriteerit, mitä tulee puhtauteen, rehellisyyteen, sisukkuuteen, taitoon, luotettavuuteen, hygieniaan ja turvallisuuteen. Lisäksi heidän elinolonsa ovat paremmat kuin monissa muissa maissa. Koska suomalaisille luotettavuus ja jäämäkkyys ovat tärkeitä, niin heidän julkinen liikenteensä toimii melkein minuutin tarkkuudella, oli kyseessä sitten junat, bussit tai lentokoneet. He ovat enemmän ajoissa, kun myöhässä. (Lewis 1995, 278–279.)

Suomalaisten kanssa kommunikoinnissa tulee muistaa tiettyjä seikkoja. Omaa kulttuuria ei saa kehua liikaa, vaan pitää osoittaa vaatimattomuutta. Matalaprofiili tekee ihmeitä suomalaisten kanssa. He eivät useasti anna palautetta, joten sitä on turha jäädä odottamaan. He kuitenkin ajattelevat sitä, mitä sanoit, mutta heillä ei ole tapana ajatella ääneen. Suomalaisten kanssa kommunikoidessa hiljaisuus on hyvä merkki, eikä siitä kuulu vaivautua toisin kuin Keski-Euroopan kulttuureissa. (Lewis 1995, 279.)

Suomalaisille tärkeimpiä arvoja ovat vastuuntunto, osaaminen, rehellisyys, suvaitsevaisuus ja itsenäisyys. Edellä mainitut arvot tulee muistaa erityisesti työskennellessään suomalaisten kanssa. Tärkeitä asioita ovat esimerkiksi selkeät päivämäärät, määritellyt tavoitteet ja yksilön kyky selvitä itsenäisesti tehtävästä kuin tehtävästä. Heille vastuu ja valta tulee määritellä selkeästi, jotta ei synny ristiriitatilanteita. Itsekuri työnteossa on itsestänselvyys, eivätkä suomalaiset pidä siitä, että heitä valvotaan. He haluavat enemmän esittää valmiin lopputuloksen. Suomalaisilla on hyvin vähäeleinen ruumiinkieli, joten kannattaa kiinnittää enemmän huomiota puheeseen. Lisäksi työelämässä on hyvä muistaa, että suomalainen alaisena on hyvin tiedonjanoinen, mutta myös hyvin itse-

näinen. Hän on rauhallinen, eikä tarvitse ryhmätyöskentelyä. Lisäksi hän arvostaa tu-
lostta ja vastuuta. (Lewis 1995, 279–280.)

2.2 Venäläinen kulttuuri

2.2.1 Venäläinen kulttuuri yleisesti

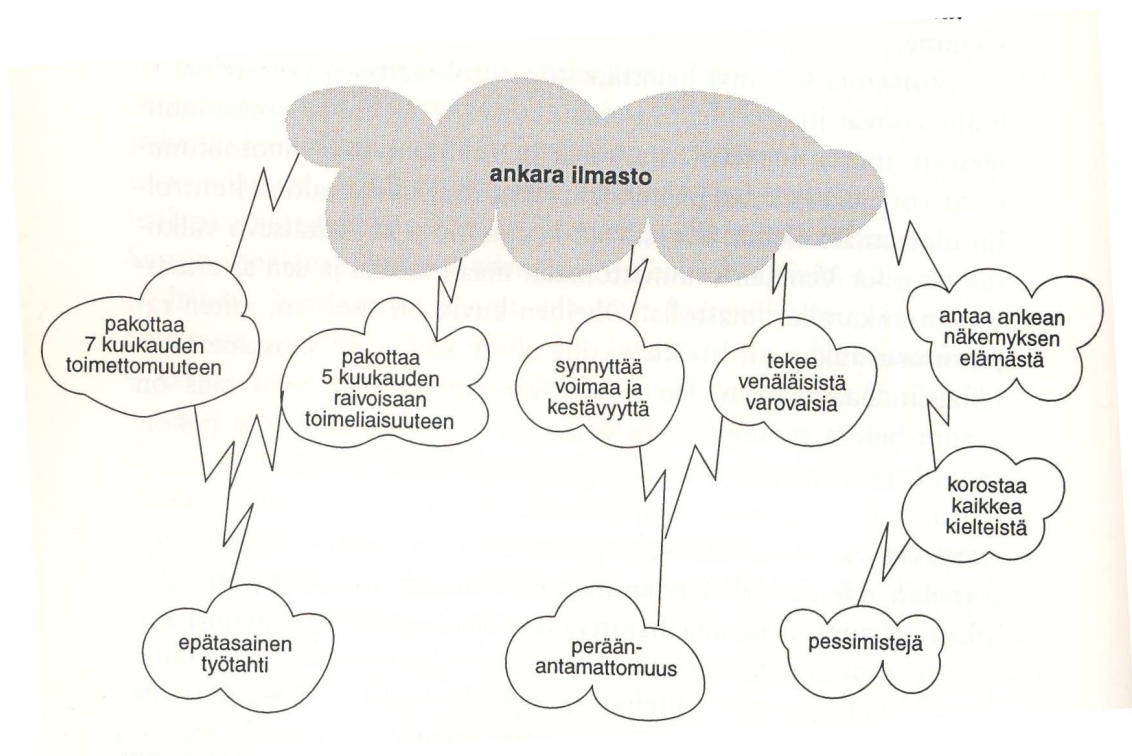
Vaikka Neuvostoliiton aikana sorrettiinkin ihmisiä eikä vapaamielistä ajattelua suvaittu, niin silti saman ajanjakson aikana syntyi kulttuuri, jonka tunnetuimpia kasvatteja ovat esimerkiksi Leo Tolstoi ja Fjodor Dostojevski. Vaikka maassa kuinka sorrettiin ja raadettiin, niin kulttuuri eli silti vahvasti. Yksilöllisyys joutui painumaan maan alle, mutta se nousi sieltä samalla tavalla kuin muutkin kulttuuripiirteet. (Lewis 1995, 256.)

Neuvostoliiton aikana venäläisissä oli melko ikäviä piirteitä, kuten esimerkiksi liiallinen kollektiivisuus, apatia, epäluuloisuus ulkomaalaisia kohtaan, pessimismi, korruptio, sisäänpäin vetäytyneisyys ja yritteliäisyyden puute. Venäläisten luonne mahdollisti kommunistisen hallinnon, sillä venäläiset olivat romanttisia, helposti haavoittuvaisia, alistuvaisia sekä uhrautuvaisia. Lisäksi heillä oli loputon sietokyky. Neuvostoliiton jälkeinen Venäjä joutui käymään läpi lukuisia muutoksia, mutta vasta tulevaisuus osoittaa, miten ympärillä vallitseva demokratia vaikuttaa. On toki ymmärrettävää, että vuosisatoja kestänyt auktoriteettijärjestelmä, jossa alistettiin ja sorrettiin, on vaikuttanut pysyvästi kansanluonteeseen. (Lewis 1995, 256–257.)

Venäläinen kulttuuri on hyvin ihmisläheistä ja venäläiset nauttivatkin muiden ihmisten seurasta, eivätkä yksinolosta, toisin kuin Suomalaiset. Toinen suuri kulttuuriero verrattuna Suomeen on se, että venäläiset ovat tunneihmisiä, ja perhe on heille ihan ehdottoman tärkeä. He ovat myös hyvin suurpiirteisiä, eivätkä noudata aikatauluja samalla tavalla kun suomalaiset. He eivät halua tuntea olevansa sidottuja mihinkään, vaan heille riippumattomuus ja joustavuus ovat tärkeitä. (MOPED – Venäläinen luonne.) Tämä on varmasti yksi niistä suurimmista syistä, miksi kaupankäynti suomalaisten kanssa voi olla vaikeaa. Suomalaiset haluavat tarkkoja aikatauluja ja budjetteja, kun taas venäläiset haluavat joustavuutta ja liikkumavaraa.

Historian vaikutus kulttuurissa näkyy nimenomaan yhdessäolona ja perhekeskeisyytenä. Venäläisessä kansanluonteessa on kaksi piirrettä, jotka selittyvät ensisijaisesti si-

jainnilla ja ankaralla ilmastolla, haavoittuvaisuus ja syrjäisyyden tunne. Kuvio 1 esittää ankaran ilmaston vaikutuksia ja siitä juontuvia luonteenpiirteitä, kuten esimerkiksi peräänantamattomuuden selvitä, vaikka ilmasto pakotti seitsemän kuukauden toimetttömyyteen. Osa Venäjästä oli rajattomina alueina, jonka vuoksi niille oli helppo hyökätä. Hyökkäyksistä johtunut haavoittuvaisuuden ja syrjäisyyden tunne sai heidät suhtautumaan vihamielisesti ulkopuolisiin. Ongelmien vuoksi he keräytyivät yhteen hakemaan turvaa toisistaan, joka selittää yhdessäolon ja perhekeskeisyyden tärkeyden. (Lewis 1995, 257.) Kulttuurista löytyy kuitenkin myös lukuisia hyviä piirteitä, kuten lämmindämys, tunteisuus, lähimmäisenrakkaus ja vieraanvaraisuus. (Lewis 1995, 259–260.)

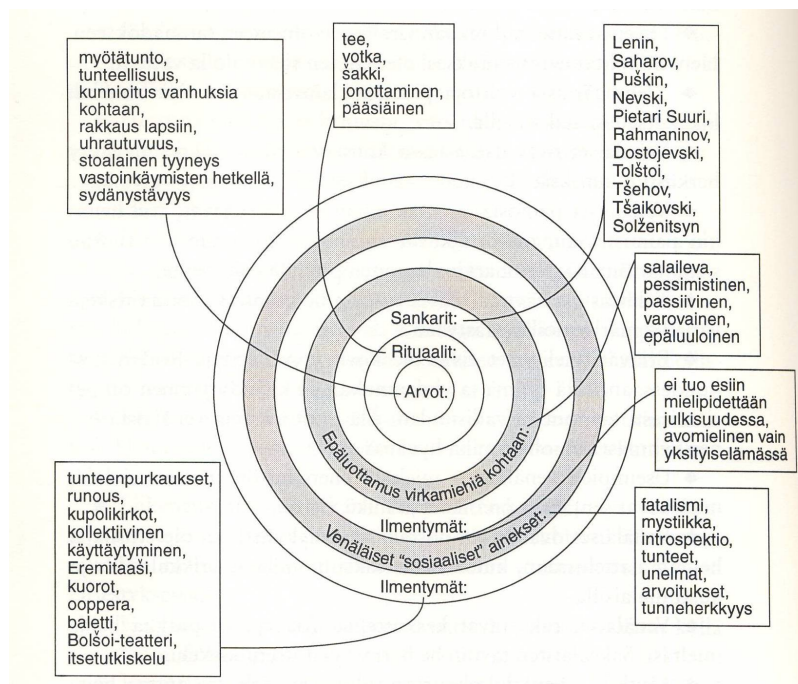


Kuvio 1. Ankaru ilmasto (Lewis 1995, 258).

Venäjällä uskonto on suuressa roolissa, ja ortodoksisuus näkyy selvästi niin yhteiskunnassa, kun jokapäiväisessä elämässäkin. Esimerkiksi venäläiset elävät kirkon määräämien paastojen mukaan, ja herkuttelevat taas kun se on luvallista. Lisäksi pukeutuminen on melko konservatiivista. Miehet käyttävät pukuja, ja muutenkin pukeutuminen on melko vaatimatonta ja huoletonta. Lisäksi korkeassa asemassa olevat naiset eivät käytä minihameita tai housupukuja. (MOPED – Ruokailu ja pukeutuminen.)

Hyvin tärkeä osa venäläistä kulttuuria on myös taide, kirjallisuus, teatteri ja klassinen musiikki. He arvostavat kulttuurin korkealle yhteiskunnalle, ja lapsia kehoitetaan jo nuorena esimerkiksi harrastamaan balettia. Venäjällä ja Suomessa on hyvin erilainen kulttuuri esimerkiksi urheilusta, sillä lapset viedään jo varhaisessa iässä harrastamaan esimerkiksi voimistelua, ja he panostavat siihen tulevaisuuden työnä, kun taas suomalaiset lapset käyvät urheilemassa harrastamisen ilosta ja satunnaisia kilpailuja varten.

Venäläisesti kulttuurista pitää myös mainita kulttuurin monikerroksisuus (kuvio 2). Monikerroksisuus kuvastaa nimenomaan rikasta perinnettä sekä monipuolista henkistä toimintaa. Jos aikoo menestyä venäläisten kanssa, niin pitää kiinnittää huomiota erityisesti kulttuurin monikerroksisuuteen ja sille ominaisiin piirteisiin, eikä niinkään heidän käyttäytymiseensä ja asenteidensa arvoituksellisiin piirteisiin. (Lewis 1995, 266).



Kuvio 2. Venäläisen kulttuurin väreily (Lewis 1995, 266).

2.2.2 Dostojevski

Dostojevskin esittely tässä työssä on olennaista Venäläisen historian ja kulttuurin kehityksen kannalta, mutta en ole tehnyt yleistäviä johtopäätöksiä venäläisestä kulttuurista hänen perusteellaan. Halusin esitellä Dostojevskin, jotta venäläinen kulttuuri ja kaunokirjallisuus olisi osana työtäni, sillä venäläisestä kulttuurista ymmärtää paljon lukemalla esimerkiksi Dostojevskin romaaneja.

Michael Gates kertoi minulle haastattelussa, että hän on oppinut paljon venäläisestä kulttuurista lukemalla kuuluisien kirjailijoiden töitä, ja hän neuvoi minua lukemaan joi-tain töitä, jotta näkisin yhteneväisyyden kulttuuripiirteiden ja kaunokirjallisuuden välillä. Gatesin mukaan vanhassa venäläisessä kaunokirjallisuudessa on paljon sellaisia piir-teitä, jotka on mahdollista liittää Richard Lewisin 2000-luvulla suunnittelemaan kolmi-oon, joka kuvastaa erilaisten kulttuurien välillä olevia piirteitä. Esimerkiksi Suomi on yksiulotteinen maa, kun Venäjä on moniulotteinen. (Gates 2013.)

Fjodor Dostojevski oli lääkärin poika, joka sai koulutuksensa kotona sekä yksityisessä koulussa. Hänen äitinsä kuoli hänen ollessaan 16-vuotias, jonka jälkeen hänet lähetet-tiin armeijan insinöörikouluun. Dostojevski kuitenkin erosi armeijasta aloittaakseen uransa kirjailijana. Hänen ensimmäinen teoksensa oli todella suosittu, ja sen jälkeen hän yritti elättää itsensä kirjailijana. Se oli kuitenkin mahdotonta 1800-luvun Pietarissa. (Tai-teiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos.)

Ensimmäisen kirjansa jälkeen Dostojevski ajautui anarkistien ja utopistien perjantai-istuntoihin, jossa pohdittiin yhteiskunnallisia kysymyksiä. Hänet pidätettiin yhdessä muiden radikaalien kanssa ja hänelle julistettiin teloitustuomio, joka kuitenkin kumottiin myöhemmin. Rangaistus oli kuitenkin kova, neljä vuotta Siperiassa. Siperiassa olles-saan hän tutustui muihin vankeihin ja rikollisiin, joka sai hänet näkemään yhteiskunnan vallan ja rakenteet. Dostojevskin mielipiteet jyrkkenivät vuosien saatossa, jolloin hän alkoi ihailia vanhavenäläistä traditiota ja sovinismia. Lisäksi ortodoksinen usko sai hä-net väheksymään luterilaisuutta ja katolilaisuutta. (Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos.)

Dostojevskin elämä muuttui entistä pahemmaksi, kun hänen vaimonsa ja veljensä kuo-livat samana vuonna. Hän ei pystynyt kirjoittamaan ja velat kasvoivat liian suuriksi. Sil-loin hän kirjoitti kuitenkin merkittävän teoksen, Kellariloukko. Dostojevski oli paennut suruaan ja velkojaan ulkomaille, mutta sortunut uhkapeliin, jolloin hän menetti loputkin rahansa. Alkaessaan kirjoittamaan uutta romaaniaan, Rikos ja rangaistus, hän palkkasi itselleen pikakirjoittajan, josta tuli myöhemmin hänen vaimonsa. Rikos ja rangaistus, sekä sen jälkeen ilmestynyt Idiootti olivat suuria menestyksiä. Dostojevskin suurimpana pidettävää teosta, Karamazovin veljeksiä hän ei valitettavasti koskaan ehtinyt kirjoitta-maan loppuun ennen kuolemaansa. (Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos.)

”Vaun sinäpä et ollutkaan myötämielinen! keskeytti Pulheria Aleksandrova äkkiä kii-
vaasti ja kärkeästi. – Tiedätkö, Dunja, minä katselin teitä molempia; sinä olet aivan
hänen kuvansa, et niinkään kasvoiltasi kuin sielultasi: olette kumpikin synkkämielisiä,
juroja ja äkkipikaisia, kumpikin ylpeitä ja jalomielisiä... Eihän hän voi olla itsekäs ihmi-
nen, Dunja? Eihän...? Ihan sydäntä kouristaa, kun vain ajattelenkin, mitä tänä iltana
saattaa tapahtua!” (Dostojevski 2008, 303.)

Dostojevskin venäläisyyden huomaa erityisesti romaanien tyylistä. Hän kirjoittaa py-
hyiden kohtaamisesta, sekä läsnäolosta, joka viittaa hyvinkin paljon uskonnollisuuteen.
Hän oli myös hyvin kaunopuheinen ja rönsyilevä teoksissaan. Lisäksi hän kirjoitti henki-
löhahmoilleen yhteentörmäyksiä, jotka päättyivät aina katastrofiin. Tiettyinä venäläisinä
piirteinä näkyy dramaattisuus, kaunopuheisuus ja melankolia. Dostojevskin teokset
eivät olleet iloisia, vaan ne käsittelivät itsetuntoa, ylpeyden loukkaamista ja nuorta nihi-
listiä joka murhaa vanhan naisen. Lisäksi viimeinen keskeneräinen teos käsittelee
isänmurhaa, kenellä oli yhteensä neljä poikaa, mutta yksi heistä on syntynyt raiskauk-
sen myötä. (Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos.)

2.2.3 Slaavien ja viikinkien kulttuuriperinne

Slaavit ovat peräisin Itä-Euroopasta ja he ovat olleet muokkaamassa tämän hetkistä
eurooppalaista kulttuuria. Slaavilaisuuteen liitetään aina ensisijaisesti mielenlaatu, sen-
timentaalisuus, rotu ja veljeys. (Tuovinen 1996.) Eli oikeastaan kaikki piirteet, jotka ovat
hyvin ominaisia myös suomalaisille, vaikka venäläinen kulttuuri onkin enemmän slaavi-
lainen, kun suomalainen kulttuuri.

Slaavit pitää sisällään suuren kirjon erilaisia kulttuureita, kuten venäläiset, puolalaiset,
tšekit, slovakit, serbit, kroaatit, bulgarialaiset sekä ukrainalaiset. Slaavilaisuus käsittää
siis sisäänsä monipuolisen joukon erilaisia kulttuuripiirteitä, elinoja, rotuja ja kansoja.
(Tuovinen 1996.) Kun ajatellaan esimerkiksi tšekkiläistä kulttuuria ja serbikulttuuria, niin
käyttäytymismalli on erilainen. Serbit osoittavat mieltään vahvasti kaduilla ja heillä on
usein mellakoita, jossa loukkaantuu useita kymmeniä ihmisiä. He ilmaisevat itseään ää-
nekkäästi ja tarvittaessa väkivaltaisesti. Tšekkiläiset muistuttavat enemmän venäläisiä,
sillä heillä ei ole niin paljon mellakoita, pääkaupunki on vanha ja kaunis kulttuurikeskus,
jossa käy paljon turisteja läpi vuoden. Slaavilaisuus onkin enemmän kielellinen tekijä,
eivätkä kulttuuripiirteet kohtaa niin paljon kuin usein ajatellaan, kun puhutaan slaavilai-

sesta kulttuurista. Sana slaavi tulee sanasta slovo, joka tarkoittaa ihmistä, jolla on sana hallussaan. (Tuovinen 1996.)

Kun slaavilaisuus levisi laajalle, niin siihen muodostui kaksi erillistä jakaumaa, etelä- ja itäslaavit. Itäiseen puoleen kuului esimerkiksi Bulgaria, ja läntiseen Slovenia. Koska kirkollinen laajentuminen ja eristäytyminen oli alkanut jo paljon aiemmin, niin myös slaavit jakautuivat kahteen eri uskontoryhmään. Idän slaavit olivat ortodokseja, kun taas lännen roomalaiskatolisia. Samaan aikaan myös kauempana venäläiset kääntyivät ortodoksiseen uskontoon idän slaavien mukaan. Myöhemmin kauppayhteydet Bysanttiin katkesivat, joka vahvisti entisestään suhteita itään. Vasta useita vuosisatoja myöhemmin venäläiset alkoivat lämmittää suhteitaan uudestaan länteen, sillä he kokivat olevansa Bysantin jälkeläisiä. (Tuovinen 1996.)

Venäjällä oli jo varhaiseen slaaviaikaan ongelmana ylimystön palvonta. (Tuovinen 1996). Valtiota hallitsi aatelisto, jonka tasa-arvoa arvostettiin äärimmilleen, vaikka koko muu maa olisi joutunut kärsimään. Yhä tänä päivänä Venäjällä on korkeat luokkaerot. Väestöstä löytyy todella rikkaita, ja todella köyhiä, jotka elävät kadulla tai syrjäisemmällä maaseudulla.

Nationalismilla on tärkeä rooli slaavilaisten historiassa, sillä Venäjä alkoi käydä sotaa Turkkiä vastaan vapauttaakseen slaavilaiset sukulaisensa, vaikka nämä olivat itse valinneet idän puolen. Tilanne kärjistyi äärimmilleen ja syntyi ensimmäinen maailmansota. Maailmansodalla oli erityisen merkittävä rooli slaavien historiassa, sillä sen jälkeen jokainen slaavilainen maa oli sosialistinen. Se oli kuitenkin kielen ohella se ainut side. (Tuovinen 1996.)

Slaavit ovat joustavaa kansaa, mikä johtuu ehkä historiallisista vaikeuksista, mutta he ovat myös säilyttäneet oman identiteettinsä isoista muutoksista huolimatta. Heillä on kuitenkin myös toinen puolensa, sillä kaikki suurimmat asiat historiassa, kuten uskonpuhdistus, sosialismi sekä ensimmäinen ja toinen maailmansota ovat alkaneet slaavilaisista maista. Taustalla saattaa olla tietynlaista rotu-uskovuutta ja suuruuden hulluutta, joka näkyy esimerkiksi haluna olla suurvalta. Slaavilaisuus on kuitenkin viime aikoina menettänyt merkitystään, eikä kaikissa slaavilaisissa maissa esimerkiksi opeta Venäjää enää samalla tavalla kun Neuvostoliiton aikaan. (Tuovinen 1996.)

Ei ole todisteita siitä, että suomalaiset olisivat olleet mukava varustamassa laivoja ja miehistöä viikinkiretkille. On kuitenkin varmaa, että Suomenlahden ja Laatokan luonnonsatamat ja kauppapaikat olivat viikinkien väliasemia. Vaikka viikinkiretkiä usein kuvataan ryöstöretkiksi, niin niihin sisältyi myös kaupankäyntiä, uusien alueiden asuttamista ja hallinnonjärjestämistä. Viikingit ottivat haltuunsa poliittisesti heikosti kehittyneet valtiot ja aiemmin asuttamattomat alueet. Suomessakin viikinkiaika oli tärkeä taloudellinen ja kulttuurillinen esivaihe. (Meinander 2006, 14.)

Suomesta ei ole kirjallisia lähteitä viikinkiajalta, mutta 1700-luvun jälkeen kerätty kansanrunous on pohjana suomalaisten kansalliselle identiteetille. Elias Lönnrotin kirjoittama Kalevala on Suomen kansalliseepos, mutta ei vaan runojen sisältämän kansanviisauden tai kielellisen kauneuden vuoksi. Kun voitiin vedota Kalevalaan, voitiin todistaa että suomalaisilla oli ollut oma historia ennen Ruotsin kanssa syntynyttä valtioyhteyttä. (Meinander 2006, 14–15.)

Lounais-Suomea oli alettu liittämään taloudellisessa mielessä Keski-Ruotsiin viikinkiajalla, jonka vuoksi myös kristilliset tavat ja näkemykset levisivät. Suomen lähetystyöstä tuli järjestelmällisempää 1100-luvulla, ja siihen oli kaksi olennaista syytä. Kuninkaan valta kasvoi Ruotsissa, joka antoi Ruotsille paremmat edellytykset toimia myös Suomessa, ja Saksan paavin päätös laajentaa järjestelmällistä lähetystyötä myös Suomeen. Heillä oli pelko siitä, että ortodoksinen kirkko hautoi myös lähetystyön aloittamista Suomessa. (Meinander 2006, 16–17.)

Kun ajatellaan Kalevalaa Suomen kansalliseepoksena ja Kalevalan henkilöitä, kuten esimerkiksi Väinämöistä, niin hänen ulkomuotonsa on kuvattu hyvin samanlaiseksi kuin 1000-luvun viikinkien. Hän on vanterra, miespuolinen, parrakas ja juro mies. Kalevalan miehistä on todennäköisesti tehty viikinkien näköisiä, jotta heidät voidaan liittää Suomen historiaan, joka on lähinnä keksitty, kun kirjoitettua tietoa ei ollut 1800-luvulla. Kun ajatellaan suomalaisten luonteenpiirteitä nyt ja aiemmin, niin viikingeiltä jäänyt kulttuuriperinne on enemmänkin osa luonnetta kuin jokin tietty piirre. Älykyys, sinnikkyys, periksi antamattomuus ja melankolisuus ovat kaikki osa Kalevalaa, aivan kuten 2000-luvun suomalaisiakin.

2.3 Yhteistyö tällä hetkellä

Suomalaisille ominaisia piirteitä on esimerkiksi järkevä ajan- ja rahankäyttö, joten aikatauluja ja budjetteja tehdään paljon. Suurin osa yrityksistä elää jonkinlaisen vuosikellon mukaan, joten suomalaisessa kulttuurissa arvostetaan aikatauluissa pysymistä ja suunnitelmissa pysymistä. Lisäksi myös rehellisyys on liike-elämässä tärkeää, joten jos tekee sopimuksen, tulee siitä pitää kiinni. Suomalaiset suunnittelevat ja tekevät paljon ennaltaehkäisevää työtä, jonka vuoksi päätökset syntyvät melko nopeasti ja tehokkaasti. (Infopankki - Suomalainen yrityskulttuuri.)

Suomalaisten huonoin puoli työelämässä on ennalta-arvattavuus. Asiat tehdään useasti samalla tavalla, eikä uskalleta ottaa riskejä. Se on lähtöisin historiasta, sillä vanhemmat ovat sanoneet lapsilleen kautta aikojen, että musiikilla ja taiteella ei elä, joten pitää löytää jokin vakituinen työ, jossa on säännölliset tulot. Ajatus on iskostunut niin syvään tajuntaan, että se vaikuttaa yhä, vaikka nykyään haetaan uusia ja innovatiivisia ratkaisuja.

Venäjällä ja Suomella on paljon taloudellista kaupankäyntiä, joista tärkeimmät ovat kauppa ja investointi, liikenne ja logistiikka, tullit ja rajanylitys (turismi), ympäristö, energia, metsä, oikeusyhteistyö, kulttuurivaihto ja innovaatiot ja teknologia. Suomen ja Venäjän välillä tehdään vuosittain valtiovierailuja, joissa keskustellaan maiden yhteistyöstä, ja sen toimivuudesta. Lisäksi on perustettu erikseen talouskomissio, joka edistää liiketoimintailmapiiriä ja poistaa esteitä kauppajen ja investointien tieltä. (Suomen ulkoasiainministeriö – Kahdenväliset suhteet.)

3 Richard Lewisin teorit yhdistettynä suomalais-venäläiseen työyhteisöön

Richard D. Lewis on Richard Lewis Communicationsin johtaja. Lewisin yritys tarjoaa monikulttuurillista valmennusta sekä kielikoulutusta maailmanlaajuisesti. Lewis luennoi ja toimii konsulttina maailmanlaajuisesti ja hänen asiakkaisiinsa kuuluu muun muassa Maailman pankki, Nokia, Rolls Royce ja Unilever. Lisäksi hän on kirjoittanut lukuisia kirjoja kulttuurien välisistä kanssakäymisistä. (Lewis 2006.)

3.1 Yksiulotteinen kulttuuri vs. moniulotteinen kulttuuri

Yksiulotteisessa kulttuurissa ihmiset ovat hyvin tehtäväorientoituneita, heillä on erittäin hyvin organisoidut suunnitelmat ja he tekevät yhden asian kerrallaan. Moniulotteisessa kulttuurissa ihmiset ovat ulospäin suuntautuneita ja ihmisläheisiä, ja he tekevät montaa asiaa samaan aikaan, useasti vielä sekalaisessa järjestyksessä. (Lewis 2006, 29–30.)

Suomalainen kulttuuri on hyvin suoraviivaista, kun taas venäläinen kulttuuri on hyvin moninaista. Esimerkiksi työelämän kannalta ajateltuna suomalaiset noudattavat hyvin tarkkoja päiväsuunnitelmia ja aikataulutuksia, kun taas venäläiset tekevät useita asioita epäjärjestyksessä.

Suomalais-venäläisen työyhteisön esimiehen tulisikin olla tietoinen molempien kulttuurien ominaispiirteistä, koska niistä seuraa väistämättömiä konflikteja. Suomalaiset työntekijät ovat hyvin tehtäväorientoituneita, eivätkä he siedä myöhästymisiä tai epäjärjestelmällisyyttä, mikä on taas ominaista venäläisessä kulttuurissa. Esimerkiksi jos tehtävällä on deadline perjantaina kello 15.00, suomalainen palauttaa tehtävänsä etuajassa, kun taas venäläinen saattaa palauttaa tehtävänsä esimerkiksi kello 17.00, koska heillä ei ole totuttu samanlaiseen aikakäsitykseen.

Liukon haastattelussa selvisi, että jos työyhteisö toimii suomalaiselle työnantajalle, eli esimerkiksi Suomen suurlähetystö Venäjällä, niin silloin noudatetaan suomalaista tapaa toimia ja kaikkien pitää pelata samojen sääntöjen mukaan. Esimerkiksi aikataulut ja liukumiset toimivat suomalaisen tapaan. Venäläisillä työntekijöillä on kuitenkin hivin erilainen tapa ymmärtää työaika määritelmänä, sillä he saattoivat jäädä työajan jälkeen kutomaan sukkaa odottaessaan jonkun kerhon alkamista ja kuvittelivat sen kerryttävän työaika saldoa. (Liukko 2013.)

Yksiulotteisen kulttuurin edustajat ovat myös hyvin data-orientoituneita, eli he käyttävät paljon aikaa tiedon etsimiseen. Lähteitä ovat esimerkiksi internet, TV ja radio, lukeminen, työkaverit, projektien muistiinpanot, perhe ja ystävät sekä raportit. Moniulotteisen kulttuurin edustajat ovat taas hyvin keskustelu-orientoituneita. He käyttävät paljon enemmän erilaisia lähteitä, kuten esimerkiksi perhettä ja perheystäviä, televisiota ja radiota, vanhoja opettajia, läheisiä ihmisiä, kuten kummisetää, koulukavereita, juoruja ja sukulaisia, mutta myös internetiä ja lukemista. (Lewis 2006, 50–51.)

Lisäksi yhteistyötä tehtäessä on tärkeää muistaa, että vaikka venäläiset keskustelevat paljon, he eivät ymmärrä kompromisseja, kun taas suomalaisessa kulttuurissa tehdään paljon kompromisseja. Monissa kaupoissa vaaditaan useasti liikaa, ja vähäisimmistä asioista aletaan luopua ensimmäiseksi. Venäläisessä kulttuurissa sellainen neuvottelu tuntuu oudolta, jolloin heille tulee epäluottavainen olo. (Lewis 2006, 376.)

Suomalais-venäläisessä työyhteisössä olisikin hyvä kerrata yhteiset pelisäännöt ja miten maassa kuuluu toimia. Oli kyseessä sitten venäläinen työntekijä Suomessa, tai toisin päin, niin omalla kulttuuritaustalla on vaikea tehdä kauppaa, koska se menee aivan ristiin toisen maan tapojen kanssa.

Liukon haastattelun mukaan suomalais-venäläisessä työyhteisössä sitoudutaan kuitenkin noudattamaan työnantajan määrittelemiä ohjesääntöjä, minkä vuoksi tekeminen saattaa tuntua aluksi vieraalta. Venäläiset ovat melko huonoja noudattamaan lakeja, kuten esimerkiksi liikennesääntöjä. Suomalaiset noudattavat huomattavasti paremmin kirjoitettuja lakeja ja sääntöjä. Venäläiset ajattelevat, että he saavat kyllä itsensä puhuttua jotenkin ulos siitä tilanteesta. (Liukko 2013.)

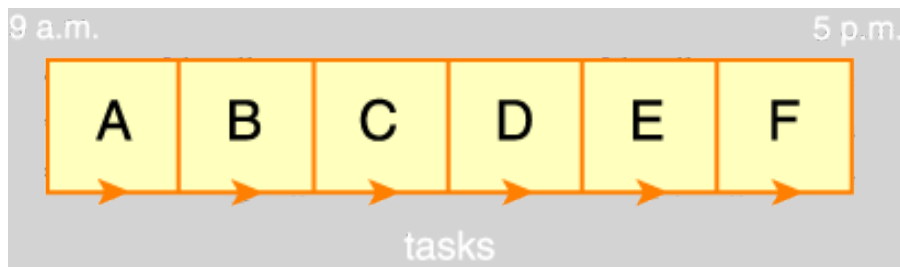
3.2 Aikakäsitys

3.2.1 Suomalainen aikakäsitys

Suomalainen aikakäsitys on hyvin täsmällinen ja tehokas. Suomalaiset pyrkivät menemään töihin ajoissa ja lähtemään aikaisin. Useimmiten työpäivät alkavat seitsemästä yhdeksään aamulla, ja päättyvät kolmesta viiteen iltapäivällä. Lounas on yleensä keskipäivällä, ja se kestää vain puoli tuntia. Suomessa ei ole samanlaista lounaskulttuuria kuin esimerkiksi Ranskassa, vaan lounas on hyvin nopea ja kevyt, jotta työteho pysyy hyvin yllä. Liian raskas lounas väsyttää, ja vähentää työn tehokkuutta. (Lewis 2006, 57–58.)

Päivä on yleensä jaettu erilaisiin tehtäviin ja tapaamisiin, jolloin kaikella on aikansa ja paikkansa. Työntekijä tietää, mitä päivän aikana tulee saada tehdyksi, jotta ei jää jälkeä aikataulusta. Kuvio 3 esittelee suomalaisen työntekijän päivärytmiä. Työntekijä aloittaa yhdeksältä aamulla, hänen päivänsä jakautuu erilaisiin tehtäviin ja tapaamisiin,

joille kaikille on varattu aika ja paikka. Kahdeksan tuntia myöhemmin, hänen päivänsä päättyy suunnitellusti viideltä iltapäivällä. (Lewis 2006, 57–58.)



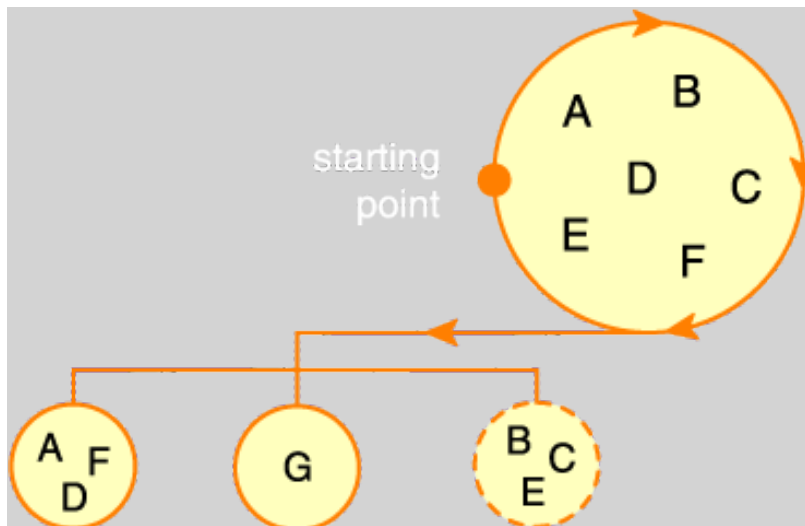
Kuvio 3. Ajankäyttö (Lewis 2006, 58).

3.2.2 Venäläinen aikakäsitys

Venäläinen aikakäsitys on hyvin erilainen kuin suomalainen. Venäläiset eivät ole täsmällisiä, mutta eivät myöskään raivostuttavan paljon myöhässä. Ongelmana on, että johtajat usein sopivat tapaamisia, mutta peruvat ne myöhemmin tai lykkäävät toistaiseksi. Toisinaan he eivät vain saavu paikalle ja selittelevät jälkeenpäin, jos joku tiedustelee asiasta. Byrokratia ja sen tehottomuus usein estävät heitä matkustamasta. (Lewis 2004a, 6–7.)

Venäläiset eivät myöskään suunnittele päivänsä samalla tavalla kuin suomalaisessa työyhteisössä tehdään. Heillä on useita tavoitteita päiväksi, mutta ei varsinaista aloituspistettä tai aikataulua, jolloin asioista puhutaan sekaisin. Joku asia saattaa jäädä käsittelemättä tai mennä sekaisin jonkin muun kanssa. Myös työpäivän alkamis- ja loppumisaika on epämääräinen. (Lewis 2006, 58–59.) Kuvio 4 esittelee venäläisten päivärytmiä, josta näkee selvästi, että heillä ei samanlaista selkeää päivärutiinia kuin suomalaisessa työyhteisössä (vrt. Kaavio 3).

Liukon haastattelussa selvisi myös, että venäläisillä on tapana olla aina myöhässä, ja täsmällisyys ei ole heille hyve. Joustava aikataulu näkyy esimerkiksi tilaisuuksien järjestämisissä, kun ohjelma muuttuu vielä viime hetkeen asti, ja puhujatkin saattavat vaihtua vielä viime hetkellä. Lisäksi kutsut saattavat tulla vasta edeltävänä iltapäivänä, vaikka tilaisuus alkaisi seuraavana aamuna. (Liukko 2013.)



Kuvio 4. Ajankäyttö (Lewis 2006, 58).

Suomalais-venäläisen aikakäsityksen ongelmana on vastakkainasettelu. Aikakäsitys ei ole vain vähän erilainen, vaan täysin vastakkainen. Suomalaisessa työyhteisössä myöhästyminen on rike, josta voidaan irtisanoa, jos henkilö on toistuvasti myöhässä huomautuksista huolimatta. Lisäksi asioiden kesken jäänti tai hoitamattomuus ovat suomalaisessa työyhteisössä isoja rikkeitä. Jokainen tiimin jäsen olettaa, että kaikki hoitavat oman osansa ajoissa, jotta esitys saadaan valmiiksi tiettyyn aikaan mennessä. Individualistisen ajattelutavan mukaan suomalaiset tekevät työnsä yksin, tehokkaasti ja ajoissa. Suomalaisessa työyhteisössä venäläinen työntekijä joutuisi nopeasti huonoon valoon, jos hänelle ei mainita asiasta. Sama pätee vastakkaisesti ajateltuna suomalaisen työntekijään venäläisessä työyhteisössä.

3.3 Neuvottelumalli

3.3.1 Yleisen neuvottelun malli

Suomalaisen ja venäläisen neuvottelun malli on erinäköinen. Suomalainen malli on yksinkertaisuudessaan selkeä, kun taas venäläinen malli on monipuolisuudessaan melko vaikeaselkoinen.

Suomalaiset puhuvat koko ajan hitaasti ja selkeästi, jolloin väärinymmärryksen mahdollisuus on mahdollisimman pieni. Lopuksi aihe tiivistetään ja kuuntelijat saavat esittää kysymyksiä, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi. Useasti esitystä selkeytetään esimer-

keillä, taustamateriaaleilla tai PowerPoint-esityksellä, jotta kaikki varmasti ymmärtävät. (Lewis 2006, 68.)

Venäläisen neuvottelun malli on kuin shakin peluuta, siellä keskustelu on alusta loppuun suunniteltu etukäteen siirto siirroilta. Ensin on normaalia keskustelua, sitten on tunteellinen ja teatraalinen osuus, jossa vastustellaan ja ollaan ennakkoluuloisia. Sen jälkeen tulee myönnytys, jossa ei kuitenkaan myönnetä mitään, vaan ollaan joustamattomia. Myöntymättömyyden jälkeen ollaan umpikujassa, eikä saada mitään sopimusta aikaiseksi ennen kuin jäädään istumaan ja pakottamaan jonkinlainen lopputulos neuvotteluille. Venäläiset ovat kuitenkin melko kaunopuheisia ja lämpimiä keskustelijoita. He pitävätkin itseään erittäin inhimillisinä ja ymmärtävinä. He saattavat joskus olla melko runollisia, koska he arvostavat kirjallisuuttaan niin paljon. Venäläiset ilmaisevat omia tunteitaan hyvin, mutta eivät ole kovin selkeitä, mikä on taas suomalaisessa viestinnässä avainasia. (Lewis 2006, 377–378.)

Neuvottelumallin ollessa näin erilainen tulisi työyhteisössä kehittää jonkinlainen yhteinen malli, jotta kaikki ymmärtävät toisiaan olematta epäkohteliaita. Kommunikaatio on erittäin tärkeä asia venäläisille työntekijöille, koska he ovat ihmisläheisiä ja keskustelevat mielellään asioista. Suomalainen tapa kommunikoida ei saa heitä tuntemaan oloaan kotoisaksi, ja he eivät välttämättä tunne sopeutuvansa työyhteisöön. Erityisesti alussa ongelma tulisi huomioida ja työntekijöiden kanssa tulisi keskustella asioista. Perehdytyspäivä olisi erityisen tärkeä, jos työyhteisössä on lukuisia työntekijöitä.

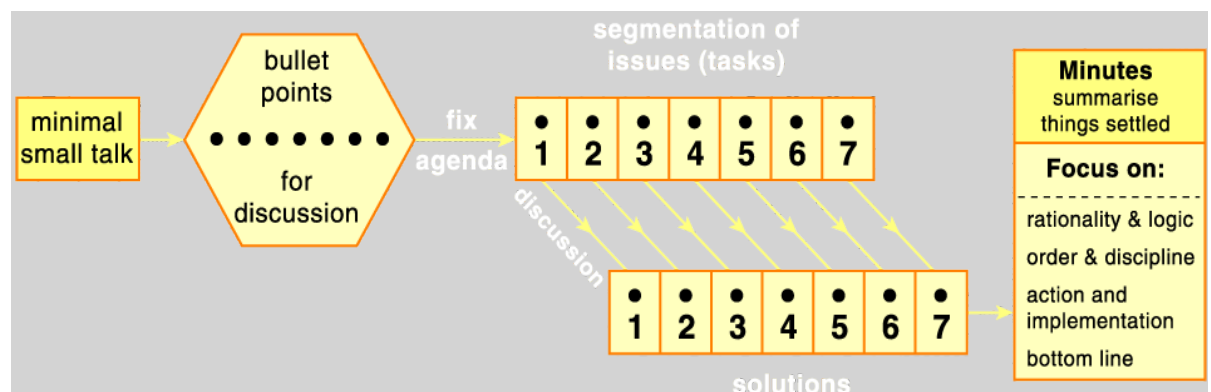
Anna-Maria Liukon haastattelun mukaan suomalais-venäläisessä työyhteisössä tulisi erityisesti huomioida kulttuurien välillä olevat erilaiset tavat. Venäläisillä on useasti työyhteisössä joku, jota pidetään korkeammalla kuin muita. Hän saattaa olla vanhempi tai ollut yrityksessä pidempään, jonka koetaan, että hänellä on lupa ilmaista mielipiteensä paremmin kuin muilla. Esimerkiksi palaverissa useimmiten yksi puhuu muiden puolesta, kun taas suomalaisessa työyhteisössä kaikki ottavat osaa keskusteluun ja kertovat mielipiteitään. (Liukko 2013.)

Myös suomalaisten ja venäläisten kuuntelutavoissa on melko paljon erilaisia piirteitä. Siinä missä suomalaiset tarvitsevat alussa kahvia eivätkä anna lopussa palautetta on hyvin suuri ero venäläiseen kuuntelumalliin. (Lewis 2006, 71.) Suomalainen työntekijä kuuntelee koko esityksen ajan passiivisesti, kun taas venäläinen kuuntelija etsii esityksestä erilaisia vivahteita ja suhtautuu siihen monella eri tavalla riippuen aiheesta ja

esittäjästä. Esimerkiksi hän saattaa etsiä henkilökohtaista otetta, tuntee epäluuloa virallista tietoa tai ulkomaalaista esityksen pitäjää kohtaan. Hän saattaa suosia enemmän tunteita kun faktoja ja olla lopussa melko välinpitämätön koko esitystä kohtaan. Lisäksi venäläisten kasvoniilmeet ovat paremmin hallittuja kuin suomalaisten. Venäläiset piilottavat tunteensa paremmin eivätkä paljasta itsestään tietoja. (Lewis 2004a, 7.)

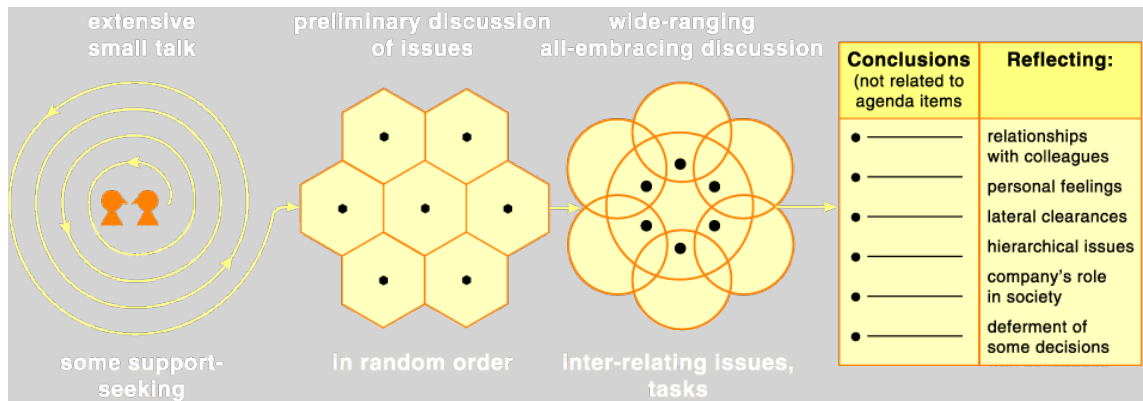
3.3.2 Tapaamiset lineaarisessa ja monilineaarissa kulttuurissa

Linearisissa eli yksiulotteisissa kulttuureissa, kuten Suomessa, on myös hyvin tehtävääorientoitunut tapaamismalli, jonka voi havaita kuviosta 5. Tapaamisille on jokin agenda eli syy, ja asiat keskustellaan tietyssä järjestyksessä. Alussa on vain pientä keskustelua, ennen kuin mennään itse asiaan. Kaikista esityslistalla olevista kohdista keskustellaan ja päädytään johonkin ratkaisuun. Yleensä ratkaisu on jokin yhteinen kompromissi. Keskustelussa keskitytään erityisesti rationaalisuuteen ja loogisuuteen, sääntöihin ja kuriin, toimintoihin ja esitykseen sekä asian ytimeen. (Lewis 2006, 155–156.)



Kuvio 5. Tapaamismalli (Lewis 2006, 155).

Monilineaarisessa, kuten venäläisessä kulttuurissa, on hyvin erilainen tapaamismalli, aivan kuten kuuntelumallikin. Heillä on hyvin laaja esikeskustelu yleisistä asioista, ennen kuin mennään itse asiaan. Asioista käydään ensin esikeskustelua, jolla ei ole järjestystä. Kuvio muistuttaa enemmänkin kennomaista ajattelutapaa, jonka voi havaita tulkitsemalla kuviota 6. Esikeskustelun jälkeen päädytään kaikenkattavaan keskusteluun, jossa asiat kiinnittyvät toisiinsa. Siinä missä suomalaiset hakevat rationaalisuutta ja loogisuutta, niin venäläiset ajattelevat suhteita kollegoihin, omia tunteitaan, hierarkkisia ongelmia ja yrityksen roolia yhteisössä. (Lewis 2006, 156.)



Kuvio 6. Tapaamismalli (Lewis 2006, 155).

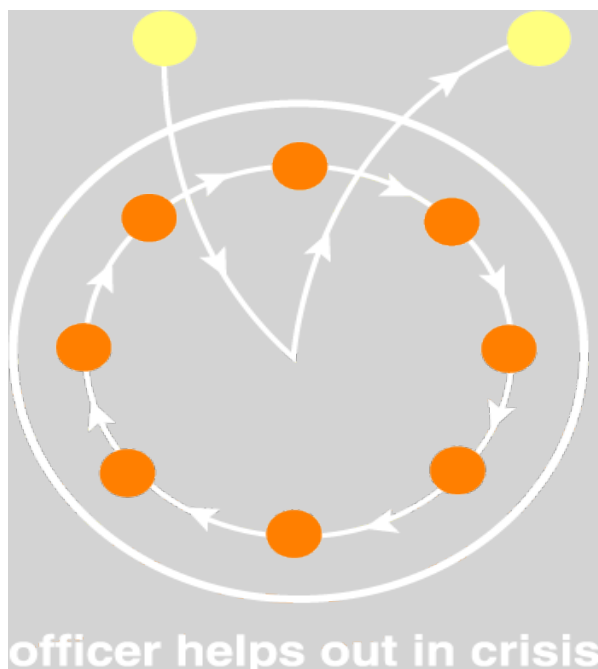
3.4 Johtamistyyli

Suomalaiset johtajat arvostavat lineaarisen kulttuurin tavoin esityksiä ja teknistä pätevyyttä, faktoja ennen näkemystä ja logiikkaa ennen tunteita. Lisäksi saavutukset ja tulokset tulevat ennen tunteita. Venäläiset taas luottavat moniulotteisen kulttuurin tavoin kaunopuheiseen ja suostuttelevaan johtajaan, joka käyttää ihmisyyttä inspiraationa ja arvostaa ihmisiä liiketoiminnan pohjana. (Lewis 2013, 63.)

Johtamistyylien eroavaisuuden vuoksi työntekijöiden motivointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota Suomalais-venäläisessä työyhteisössä, koska ihmiset perustarpeisiin liittyy halu tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Jos työntekijöitä ei ymmärrä, heitä ei voi myöskään motivoida. Venäläiset työntekijät arvostavat motivoivana tekijänä erityisesti kunnioitusta, kun taas suomalaiset arvostavat joustavuutta, esimerkiksi työajoissa ja lomapäivissä.

Liukon mukaan venäläiset arvostavat työyhteisössä korkeaa hierarkiaa, ja he asettavat esimiehen aina jalustalle, vaikka esimies ei ansaitsisikaan kunnioitusta omalla toiminnallaan. Venäläiset kaipaavat vahvaa johtajaa, joka antaa selkeitä ohjeita. Lisäksi esimiehen on oltava hyvin oikeudenmukainen, sillä venäläisten keskuudessa vallitsee tietynlainen kateus, jota ei enää niin näy suomalaisessa työskulttuurissa. Kateus liittyy esimerkiksi vuosilomien sijaintiin, ja muihin etuuksiin. Muut työntekijät seuraavat tarkasti muiden saamia etuja, ja käyvät avoimesti ilmoittamassa, jos joku ei kuulu kyseisen työntekijän sopimukseen. Lisäksi esimies on aina esimies, mentiin sitten illalla yhdessä ulos tai esimerkiksi virkistyspäiville. (Liukko 2013.)

Esimiehen saattaa olla vaikea ymmärtää venäläistä työntekijää ja kunnioittaa häntä, jos hän ei ymmärrä lähtökohtaisesti, mitä työntekijä odottaa häneltä, ja mitä hän voi antaa työntekijälle. Esimiehen tehtävä on totuttaa venäläinen työntekijä suomalaiseen johtamistyyliin, joka saattaa tuntua aluksi melko karulta. Siinä missä Venäjällä arvostetaan sosiaalisuutta ja inhimillistä tekijää, niin Suomessa arvostetaan tuloksellisuutta ja tekniisyyttä. Lisäksi suomalainen johtamistyyli muistuttaa enemmänkin kiertorataa, jossa jokaisella työntekijällä tai tiimillä on oma pallonsa, kuten voi havaita kuvioista 7. Lisäksi jokaisella tiimillä on johtaja, joka on vastuussa ylemmälle johtajalle. Johtajat ovat yhteydessä toisiinsa koko ajan, ja auttavat toisiaan kriiseissä. He uskaltavat ottaa aina kantaa, ja heidän apuunsa voi aina luottaa. Lisäksi on aina joku, joka seuraa työnedistymistä.



Kuvio 7. Suomalaisen johtamisen malli (Lewis 2004b, 14).

Suomalainen työntekijä saattaa aluksi hämmentyä venäläisessä työyhteisössä, koska hän on tottunut työskentelemään tavoitteiden vuoksi, eikä ymmärrä inhimillistä tekijää ainakaan aluksi. Häntä ei motivoi samalla tavalla joustavuus ja mukavuus, vaan hän saattaa jopa turhautua työssään, koska asiat tapahtuvat niin hitaasti ja epävarmalla pohjalla entiseen malliin verrattuna. Venäläisen esimiehen tulisikin yrittää selittää suomalaiselle työntekijälle heti alusta, että heidän työskentelymallinsa on erilainen, eikä häneltä odoteta samanlaista tehtäväkeskeistä ajattelutapaa, vaan enemmänkin keskustelevaa ja luovaa asennetta. Myös lähestymistapa on aivan erilainen, kun vertaa suomalaiseen kiertorataan. Henkilökohtainen lähestyminen tapahtuu hyvin epäsuorana

taustalla, kun taas johtajat käyttävät avainhenkilöitä ja henkilökohtaisia verkostoja, joloin järjestelmä usein ohitetaan ja saavutetaan tulos. Lisäksi on tärkeää muistaa, että Venäjällä on paljon vaikeaa byrokratiaa, jota kohtaan johtajat ovat välinpitämättömiä, toisin kuin Suomessa. Siinä missä venäläiset esimiehet ohittavat byrokratian, niin suomalaiset johtavat eivät pelkää seistä työntekijöiden vieressä ja auttaa kriisitilanteissa. (Lewis 2006, 120.)

Liukko kertoi myös, että suomalaisessa ja venäläisessä työyhteisössä on selkeä ero oma-aloitteellisuudessa. Venäläiset eivät ole työssään oma-aloitteisia, vaan he noudattavat enemmänkin suoria käskyjä. Jos esimies kääntää selvitettävään henkilöltä X jonkun tietyn asian, eikä X tiedä asiasta, niin he paketoivat asian ja raportoivat esimiehelle, että hän ei tiennyt asiasta. On esimiehen tehtävä kysyä, että voisitko selvittää asian joltain yrityksen toiselta henkilöltä. (Liukko 2013.) Suomalaisilla taas on tapana selvittää asiat loppuun asti, ja vasta sitten raportoida saamia tietoja. Epäselviä ja kesken-eräisiä asioita on turha raportoida.

On lukuisia ohjeita siitä, millä pienillä asioilla voi motivoida uusia venäläisiä työkavereita. Esimerkiksi juomalla heidän kanssaan tapaamisissa saa helposti muodostettua suhteita. Lisäksi voi juonia hallitusta vastaan heidän kanssaan, koska he todennäköisesti vastustavat tiukkoja sääntöjä vielä enemmän. Muita hyviä vinkkejä on taiteen ja teknologian kehuminen, palveluksien tekeminen, näyttämättä kuitenkaan omaa heikkouttaan, ja omien tunteiden näyttäminen, jotta he kokevat uuden ihmisen osaksi yhteisöä. (Lewis 2004a, 10.)

Kysyin haastattelussa ystäväystymisestä venäläisten työntekijöiden kanssa, johon Liukko vastasi, että venäläiset pitävät siitä kun heidän kanssaan lähtee esimerkiksi työpäivän jälkeen syömään tai keilaamaan, mutta he eivät kovin mielellään kutsu ketään kotiinsa. Se saattaa johtua siitä, että asuinolot ovat melko vaatimattomat, kun verrataan eurooppalaiseen tasoon. (Liukko 2013.)

Siinä missä venäläiset arvostavat tunteiden näyttämistä, uudet suomalaiset työkaverit arvostavat enemmän avoimuutta, suoruuksia ja asiaan pääsyä. He ovat vaatimattomia ja pitävät matalaa profiilia. Suomalaisille pitää antaa aina fyysistä ja henkistä tilaa, eli tehtävän saatuaan he haluavat tehdä sitä rauhassa, eivätkä arvosta perässä kävelemistä. Lisäksi kannattaa aina kuunnella, mitä suomalainen sanoo, sillä hän puhuu vähän, mutta useimmiten tarkoittaa sitä. Suomalais-venäläisessä työyhteisössä tulisi välttää

myös historiasta puhumista, sillä venäläiset eivät halua kuulla hävinneensä sodassa, eivätkö suomalaiset halua kuulla olleensa joskus Venäjän vallan alla. (Lewis 2006, 336–337.)

Liukko kertoi haastattelussa myös, että mitä tulee venäläisten tapaan työskennellä, niin heillä pitää antaa selkeät ohjeet ja heidän työskentelyään tulee seurata ja valvoa, toisin kuin suomalaisten. Liukon mukaan työskentely lähtee helposti rönsyilemään, sillä venäläiset elävät aika paljon hetkessä. Se näkyy erityisesti tavassa työskennellä ja kommunikoida. Lisäksi he eivät samalla tavalla koe olevansa osa yritystä, kuin esimerkiksi suomalaiset. Suomessa pidetään hyvin tärkeänä sitä, että strategia jalkautetaan koko työyhteisölle ja kaikki tietävät, mitä varten yritys on olemassa. Venäjällä ei ole sellaista tapaa. Siitä syystä johtuen he eivät ole välttämättä yhtä joustavia kuin suomalaiset työntekijät. Esimerkiksi, jos esimies ilmoittaa vähän ennen neljää iltapäivällä, että tänään pitää olla kuuteen asti töissä, että saadaan tämä tehtyä, niin venäläiset eivät pureskele sitä ihan yhtä helposti kuin suomalaiset. (Liukko 2013.)

Liukon mukaan venäläisten työntehtävien jakaminen on yleensä enemmän yksilökohtaista, kuin tiimityöskentelyä. Toiselle on toiset tehtävät ja toiselle toiset. He saattavat vielä tietää toistensa tehtävät, mutta eivät välttämättä enää sen kolmannen työntekijän tehtäviä. (Liukko 2013.)

Yhdistäviä tekijöitä ei ole paljon, mutta urheilu ja alkoholi ovat aina olleet yhdistäviä tekijöitä myös muissa kulttuureissa. Pitää kuitenkin välttää liika juomista ja oman joukkueen kannustamista, koska suurimmat riidat syntyvät juuri siitä. Oli kyseessä sitten suomalainen tai venäläinen, niin jääkiekko on sen verran arka asia, että heidän kanssaan ei kannata tapella asiasta. Avainsanana Suomalaisiin toimii kuitenkin parhaiten luottamus ja venäläisiin hallitusta vastaan juoniminen. (Lewis 2006, 336, 379.)

Liukon haastattelussa selvisi myös, että venäläiset arvostavat hyviä käytöstapoja ja huomaavaisuus on heille tärkeää. He eivät arvosta pröystäilevää tyyliä, vaan enemmänkin kokevat myötähäpeää. Lisäksi he eivät pidä siitä, että heidän elinolojaan tai esimerkiksi sisäistä infraansa arvostellaan, kun he eivät voi asialle mitään. (Liukko 2013.)

3.5 Oma tila

Suomalaisille oma tila on hyvin tärkeä, ja sopiva välimatka onkin noin 1,2 metriä, kun venäläisillä se on 1,1 metriä. (Lewis 2006, 332.) Suomalaiset ovat olleet aina olleet melko etäisiä, eikä heillä ole tapana kosketella toisiaan. Fyysistä kontaktia pyritään välttämään erityisesti työelämässä. Ihmiset ovat hyvin yksilökeskeisiä, ja se on myös yhdistetty suomalaiseen muotoiluun, sillä suomalainen huippu design on yleensä hyvin yksinkertaista, käytännöllistä ja modernia. Lisäksi sen käytännöllisyys ja yksinkertaisuus on mahdollistanut sen, että design on myös hyvin ajatonta, kuten esimerkiksi Artekin huonekalut. (Lewis 2004b, 9.)

Vaikka etäisyys on melkein sama, niin käyttäytymisero on valtava. Venäläisillä on tapana seistä lähellä jokapäiväisissä keskusteluissa, ja he mielellään koskettavat toisinaan ja halaavat ja suutelevat ystäviään. (Lewis 2004a, 6.) Suomalaisten on vaikea suhtautua liian läheiseen kanssa käymiseen, joten heidän kanssa pitää muistaa pitää tietty välimatka. He tuntevat olonsa hyvin epämukavaksi liian läheisissä tilanteissa. Esimerkiksi julkisessa liikenteessä suomalaiset eivät ikinä istu kenenkään viereen, jos ei ole pakko. He myös suhtautuvat epäilevästi niihin, jotka menevät istumaan heidän viereensä, jos on myös kokonaan vapaita paikkoja.

3.6 Kulttuuripiirteet



Kuvio 8. Suomi ja Venäjä horisontissa (Lewis 2013, 10).

Kulttuuripiirteet suomalaisessa ja venäläisessä yhteisössä poikkeavat toisistaan melko laajasti, mutta myös useita yhteneväisyyksiä löytyy. Kuvio 8 esittelee nimenomaan suomalaisten ja venäläisten yhteneviä ja eriäviä kulttuuripiirteitä. Osa johtuu varmasti yhteisestä historiasta, mutta osa selittyy myös maantieteellisen sijainnin mukaan. Yhteisiä piirteitä ovat muun muassa, sitkeys, kekseliäisyys, stoalaisuus, pyrkimys tasa-arvoon, vieraanvaraisuus, hyvä koulutus ja kielitaito, taiteellisuus, musiikki, pessimismi, huumorintaju sekä Eurooppalaiset ja Aasialaiset juuret.

Erityisesti pessimismi selittyy hyvin maantieteellisellä sijainnilla, koska sekä Suomessa ja Venäjällä on pitkät kylmät talvet, jolloin aurinko ei paista montaa tuntia päivässä. Lapissa aurinko ei nouse talvella ollenkaan tiettyinä ajankohtana. Pimeys vaikuttaa mielenlaan ja käyttäytymiseen, joka näkyy yleisenä melankoliana ja juroutena. Myös suomalaista musiikkia on usein kuvattu hyvin melankoliseksi ja masentavaksi. Venäjällä on puolestaan hyvin laaja kirjo erilaisia vyöhykkeitä, mutta suurin osa maasta kärsii kuitenkin samanlaisista oloista kuin Suomi, jollei jopa pahemmista kuin mietitään Siperian ankaria olosuhteita.

Eroavaisia piirteitä löytyy myös lukuisia. Siinä missä venäläiset ovat hyvin läheisiä perheidensä kanssa, niin suomalaiset eivät ole. He eivät myöskään puhu paljon, kun taas venäläiset ovat hyvin kaunopuheisia, ja mielikuvituksellisia. Suomalaisille on tärkeää olla yksilöllisiä ja yksityiskohtaisia, kun taas venäläiset ovat hyvin yhteisökeskeisiä, eivätkä arvosta lakeja tai auktoriteetteja. He eivät myöskään pidä muutoksista, kuten suomalaiset.

Eroavaisuuksien piirteet selittyvät myös historialla, sillä entisajan suurilla johtajilla on ollut valtava vaikutus venäläiseen kulttuuriin. Stalin, Lenin ja nykypäivän Putin ovat kaikki suuria hallitsijoita, joiden auktoriteetti on vakaalla pohjalla. He eivät tee asioita miellyttääkseen kansaa, vaan johtaakseen maata. Esimerkiksi Stalinin aikaan työn teko oli suuressa roolissa, ja ihmiset pelkäsivät kuollakseen pelkästään töistä myöhästy mistä, koska siitä joutui teurastetuksi. Nykypäivän venäläiset siis vastustavat omalla tavallaan entisajan ja nykypäivän vahvoja johtajia tietoisesti tai tietämättään. He eivät arvosta samalla tavalla lakia ja auktoriteetteja, koska he ovat joutuneet kyseenalaistamaan oman maansa auktoriteetit useiden vuosisatojen ajan.

Erityisesti 1990-luvun jälkeen muodostunut venäläinen yhteiskunta on joutunut kokemaan melkoisen muutoksen vain kahdessa kymmenessä vuodessa. Vanha malli oli hyvin yksinkertainen, oli yksi johtaja, jolle kuuliaisesti alistuttiin, eikä ollut suojautumiskeinoja. Arvoiksi muodostuivat armo, sympatia, yhteinen myötätunto ja tuki, sekä oikeus ja hengelliset siteet, kuten uskonto. Historia selittää hyvin nykypäivän venäläisten tapaa suosia kollektiivista ajattelutapaa, sillä se oli ainut asia, jolla he tukivat toisiaan vaikeina aikoina. Myös uskonto on aina ollut heillä suuressa roolissa, joka selittää ortodoksisen kirkon korkeaa asemaa.

1990-luvun jälkeen venäläiset alkoivat kuitenkin alkaneet kehittää omaa kulttuuriaan, eivätkä enää samalla tavalla olleet kuuliaisia, vaan enemmänkin tutkivat eurooppalaisia arvoja, joita ovat esimerkiksi vapaus ja mahdollisuudet. Muutos tapahtui kuitenkin turhan nopeasti, joka johti epävarmuuteen ja moraaliharhoihin. Venäläiset arvot hajosivat kokonaan, ja tilalle muodostui eurooppalaisia piirteitä, kuten materialismi ja itsekkyyys, ja sen mukana korruptio. Lopputuloksena on, että venäläinen kulttuuri on parhaillaan luomassa itselleen uutta identiteettiä, jonka vuoksi siinä näkyy paljon enemmän eurooppalaisia vaikutteita, kun aiemmin. (Lewis 2013, 122.)

Suomalais-venäläisessä työyhteisössä tulisi keskustella historian merkityksestä, koska useasti keskustelut päätyvät nykypäivänäkin talvisodan tulokseen, vaikka se ei enää nykypäivänä vaikuta mitenkään työyhteisössä. Turha vihamielisyys ja eriarvoisuus pitää nostaa pöydälle saman tien, ja keskustella enemmänkin yhteisistä piirteistä, ja siitä miten, niitä voitaisiin hyödyntää yhteistyössä. Esimerkiksi työryhmässä voitaisiin saavuttaa huipputuloksia, jos pysytään faktoissa ja haetaan tuloksia kollektiivisen ajattelun ja luovuuden kautta. Lisäksi esimiehen tehtävänä on korostaa niitä yhteisiä piirteitä, joita mailla on keskenään. Työyhteisön henkeä voi parantaa viettämällä illanistujaisia, sillä kummallakin kulttuurilla on hyvin samantapainen huumorintaju.

Cultura-säätiön johtajan mukaan historian vaikutusta ei juuri näy nykyajan työarjessa. Kyllä asioista saatetaan puhua, mutta enemmänkin toteavaan sävyyn, eikä niin että se aiheuttaisi turhia jännitteitä työyhteisössä. Se on kuitenkin niitä asioita, joita ei itse kannata nostaa pöydälle, ja kannattaa valita sanansa tarkkaan myös jonkun muun ottaessa aiheen esille. Sellainen negatiivinen asenne ja tietämättömyys näkyvät ehkä enemmänkin maaseudulla ja muilla köyhillä alueilla, mutta ei sellaisten henkilöiden kanssa työskennellessä, jotka ovat tehneet töitä useita vuosia suomalaisten kanssa. (Liukko 2013.)

Liukon mielestä myös paljon puhuttu kollektiivisuus on kärsinyt jonkin tyyppisen inflaation Venäjällä, koska siellä on noussut sellainen minä ja minun etuni ajattelu kollektiivisuuden rinnalle. Se ei näy samalla tavalla kuin Neuvostoliiton aikaan tai vielä sen jälkeenkin. Erityisesti vauraamman väestön keskuudessa on noussut henkilökohtaisen edun ajattelu. (Liukko 2013.)

Lisäksi turismin ja matkustelun seurauksena kulttuurit ovat lähentyneet entisestään viime vuosina, minkä vuoksi myös kulttuuriset piirteet kulkeutuvat maasta toiseen. 2000-luvulla venäläiset ovat ostaneet lukuisia kiinteistöjä Suomesta, ja suomalaiset ovat matkustaneet paljon aikaisempaa enemmän Venäjälle Allegro-yhteyden valmistuttua. Tulee muistaa myös koulujen vaihto-opiskelijat ja nuorten vaikutus kulttuuriin ja sen kehittymiseen. (Lewis 2013, 10–11.)

4 Trompenaarsin tutkimustulokset suomalais-venäläisen työyhteisön näkökulmasta

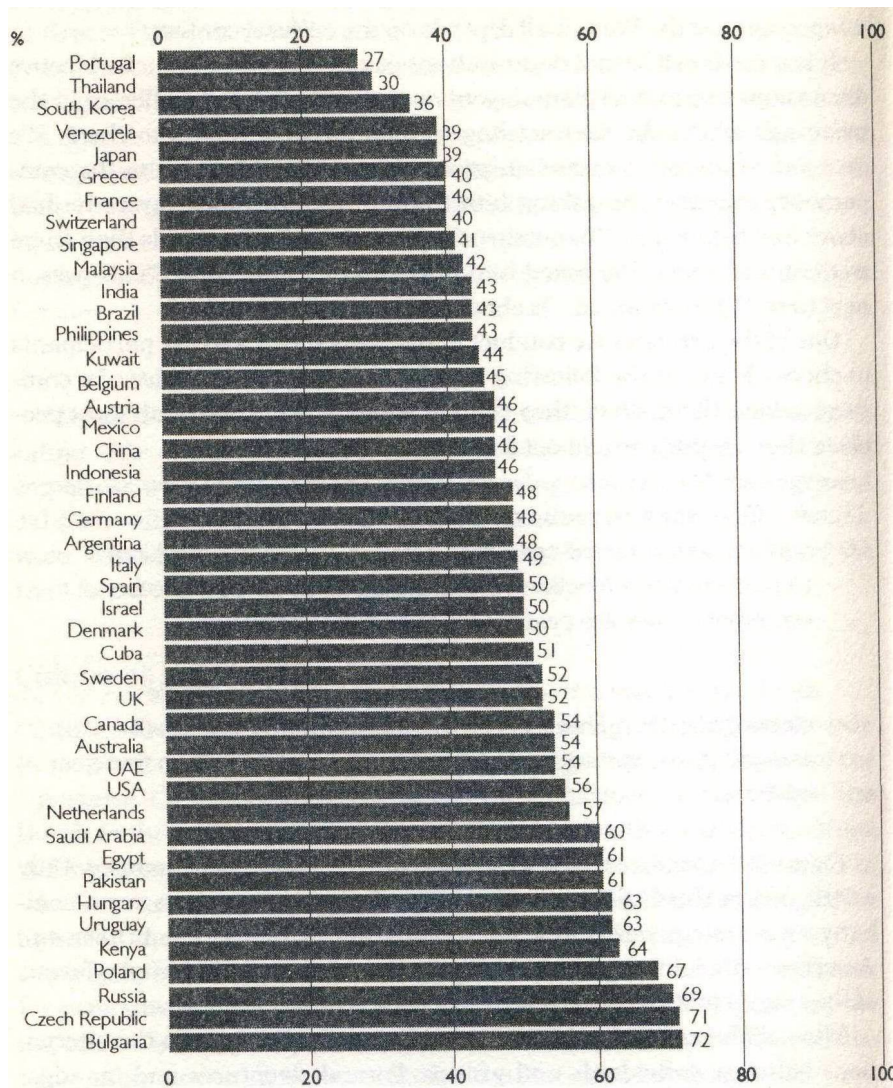
4.1 Kuka on Fons Trompenaars?

Fons Trompenaars on johtajana Trompenaars Hampden-Turnerin yrityksessä, joka työskentelee kulttuurien välisten eroavaisuuksien parissa. Lisäksi hän on KPMG:n kansainvälisen verkon jäsen ja johtava kansainvälisen johtamisen konsultti. Yritys peräisin Hollannista, mutta heillä on lisenssit myös Yhdysvaltoihin, Englantiin, Singaporeen, Japaniin, Indonesiaan ja Etelä-Afrikkaan. Vuonna 1991 Trompenaars palkittiin kansainvälisestä toiminnasta saatujen tuloksien vuoksi. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997.)

Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin 7D-mallin lähestymistapa, jota on käytetty heidän kirjoittamassaan kirjassa ”Riding the waves of culture” tarjoaa mahdollisuuden tarkastella oikeita yritysmaailman eroja, joita syntyy, kun työskennellään kansainvälisessä kentässä ja yritetään tulla toimeen päivittäin. Lisäksi he opastavat käytännön ratkaisuissa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 257.)

4.2 Valtaetäisyys

Suomalaisilla ja venäläisillä on erilainen tapa suhtautua työelämään jo perusajatukseltaankin. Siinä missä suomalaiset pitävät työympäristöä enemmänkin sosiaalisena ympäristönä, arvostavat venäläiset enemmän systeemiä, kuten voi päätellä kuvioista 9. Suomalaisten 48 prosentin luku kuvastaa kuitenkin enemmän keskitietä kuin suoranaista sosiaalista ympäristöä. Venäjän vastaava luku on 69 prosenttia, joka antaa ymmärtää, että venäläiset arvostavat systeemiä, mutta eivät kuitenkaan täysin usko siihen. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 18–19.) Työympäristö on heille myös sosiaalinen ympäristö, mutta asiat tehdään tietyn systeemin puitteissa.



Kuvio 9. Koneisto vai sosiaalinen ryhmä? (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 18).

Lisäksi tulee ottaa huomioon, että yhteistyön seurauksena suomalainen ja venäläinen kulttuuri ovat lähentyneet viime vuosina, ja kulttuuripiirteet ovat sekoittuneet keskenään. Esimerkiksi nuoret valistuneet venäläisopiskelijat ovat hyvin samanlaisia, kuin eurooppalaiset nuoret opiskelijat. (Lewis 2013, 10.)

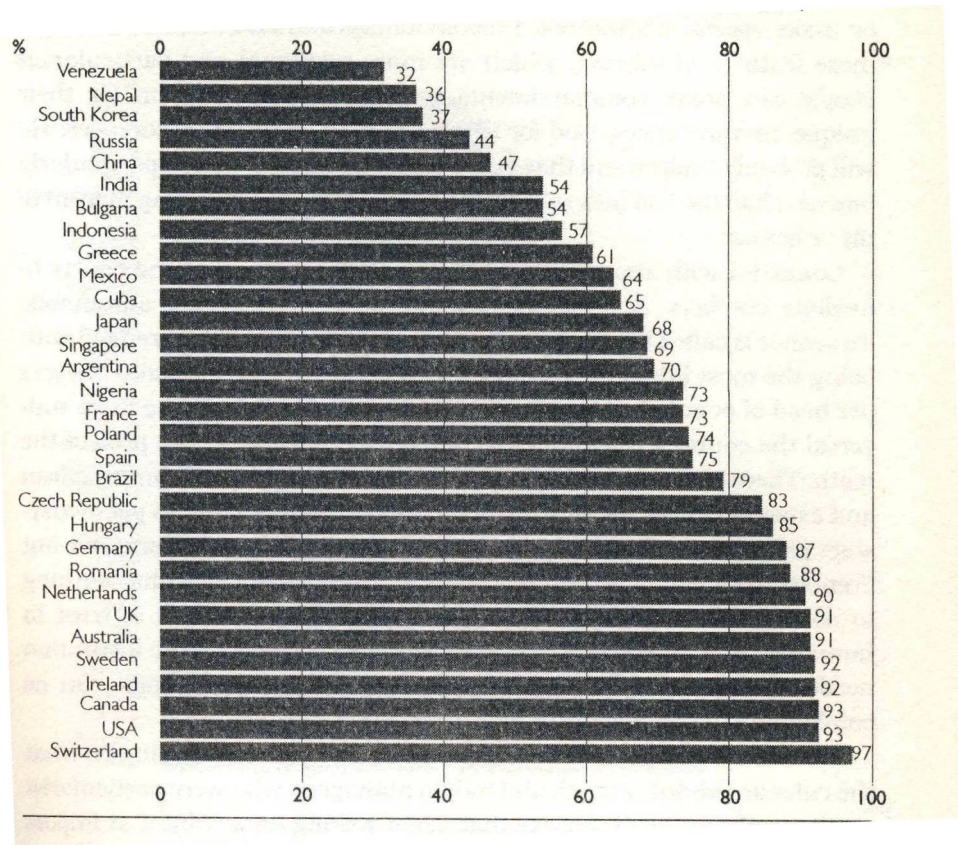
Liukon mukaan suomalais-venäläisellä työyhteisöllä tulee olla melko vahva johtaja, jotta hän pystyy hallitsemaan koko työyhteisöä ja valvomaan, että kaikki tekevät työnsä. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei yritä olla liian osana tiimiä. Venäläiset eivät osaa suhtautua esimieheen tiimin jäsenenä. Se tuntuu heistä enemmänkin kiusalliselta, koska heille esimies on aina esimies. Vaikka työyhteisössä olisikin kepeä ja rento tunnelma, niin silti esimiehen tulee pitää tietty välimatka. (Liukko 2013.)

4.3 Luotettavuus

Suomalainen kulttuuri on enemmänkin universaalia, kun taas venäläinen kulttuuri muistuttaa enemmän yksityiskohtaista kulttuuria. Universaalissa kulttuurissa arvostetaan lakeja, sääntöjä ja virkavaltaa. Lisäksi arvossa pidetään tasa-arvoista kohtelua ja oikeudenmukaisuutta. Yksityiskohtaisessa kulttuurissa taas painotetaan suhteiden, esimerkiksi perhe-, työ- ja sukulaissuhteita, merkitystä ja heitä suojellaan loppuun saakka, vaikka säännöt sanoisivat mitä. Yksi olennainen esimerkki tästä vastakkain ajattelusta on, että universaalien kulttuurien edustaja ei haluaisi tehdä sopimusta yksityiskohtaisen kulttuurin edustajan kanssa, koska heihin ei voi luottaa, kun he auttavat aina kaveria. Sama toimii toisin päin, yksityiskohtaisen kulttuurin edustaja ei haluaisi tehdä sopimusta universaalien kulttuurien edustajan kanssa, koska he eivät auttaisi edes ystävää. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 31–32.)

Esimerkiksi kuvitteellisesti tehdyssä testissä kysyttiin ihmisiltä, että todistaisivatko he ystävänsä puolesta tilanteessa, jossa suoja tiellä liikkunut jalankulkija jäi auton alle, koska ystäväsi ajoi ylinopeutta. Ystävä säästyisi kuitenkin vakavilta seurauksilta, jos kyydissä ollut ystävä todistaisi valan alla hänen ajaneen matalampaa nopeutta. Tilanteella ei ollut muita todistajia. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 33–34.)

Universaalien kulttuurien edustajat, kuten monet pohjoiseurooppalaiset kulttuurit, eivät todistaisi ystävänsä puolesta. Kaavion 10 mukaan 92 prosenttia ruotsalaisista ihmisistä ei todistaisi ystävänsä puolesta. Yksityiskohtaisen kulttuurien edustajat, kuten esimerkiksi venäläisten, taas valehtelisivat ystävänsä puolesta. Vain 44 prosenttia venäläisistä ei todistaisi ystävänsä puolesta. Siinä missä yksityiskohtaisen kulttuurien edustajat ajattelevat, että heidän ystävänsä tarvitsee tällä hetkellä eniten apua, niin universaalien kulttuurien edustaja pitää kyseistä ajattelumallia lähinnä korruptiona. Olennaisin ongelma universaalien ja yksityiskohtaisen kulttuurien välillä on myös yhteiskunta, ja se miten se vaikuttaa päätösten tekoon. Esimerkiksi venäläisten voi ajatella valehtelevan ystävänsä puolesta, koska he eivät luota korruptoituneisiin poliiseihin, jotka ovat olleet iso ongelma Venäjällä useita vuosisatoja. Kun taas suomalaiset luottavat eurooppalaiseen lakijärjestelmään ja tasa-arvoiseen kohtaloon. Toki joidenkin kulttuurien mielipiteisiin vaikuttaa myös se, että kuinka pahasti jalankulkija loukkaantui, vaikka sillä ei pitäisikään olla merkitystä dilemman kannalta. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 33-35.)



Kuvio 10. Auto ja jalankulkija (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 35).

Useimmissä universaalien kulttuurien maissa protestanttisuus on pääuskonto, kun taas yksityiskohtaisen kulttuurien maissa katolisuus on suuressa roolissa. Ystävän puolustaminen selittyy ehkä sillä, että katolilaisilla ei ole samanlaista Herraa, kun protestanteilla. Katolilaisten Jumala on vähän kuten he itse. He uskovat, että Jumala antaisi anteeksi sen, että jalankulkija astui juuri sille kyseiselle suojatielle. Protestantit sen sijaan uskovat Jumalaan, joka katsoo kaikkea heidän tekemistään, ja synnit hyvitetään myöhemmin itse. Valehtelun ystävän puolesta voi siis selittää myös uskollisilla piirteillä. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 35–36.)

Universaalien ja yksityiskohtaisen kulttuurien kohtaaminen esimerkiksi sopimustilanteissa saattaa mennä aivan ristiin. Otetaan esimerkiksi suomalaisten ja venäläisten yhteistyö. Suomalaiset edustavat universaalista kulttuuria ja venäläiset yksityiskohtaista kulttuuria. Universaalien kulttuurien edustajat luottavat sopimukseen, joka on laillinen dokumentti, ja jossa on kaikki tarvittava tieto tehdystä sopimuksesta, sekä sanktioista, jos sopimusta ei noudateta. Useasti sopimus on lakimiesten tekemä, jotta se on myös lainvoimainen ongelmatilanteissa. Yksityiskohtaisen kulttuurien edustajat eivät kuitenkaan

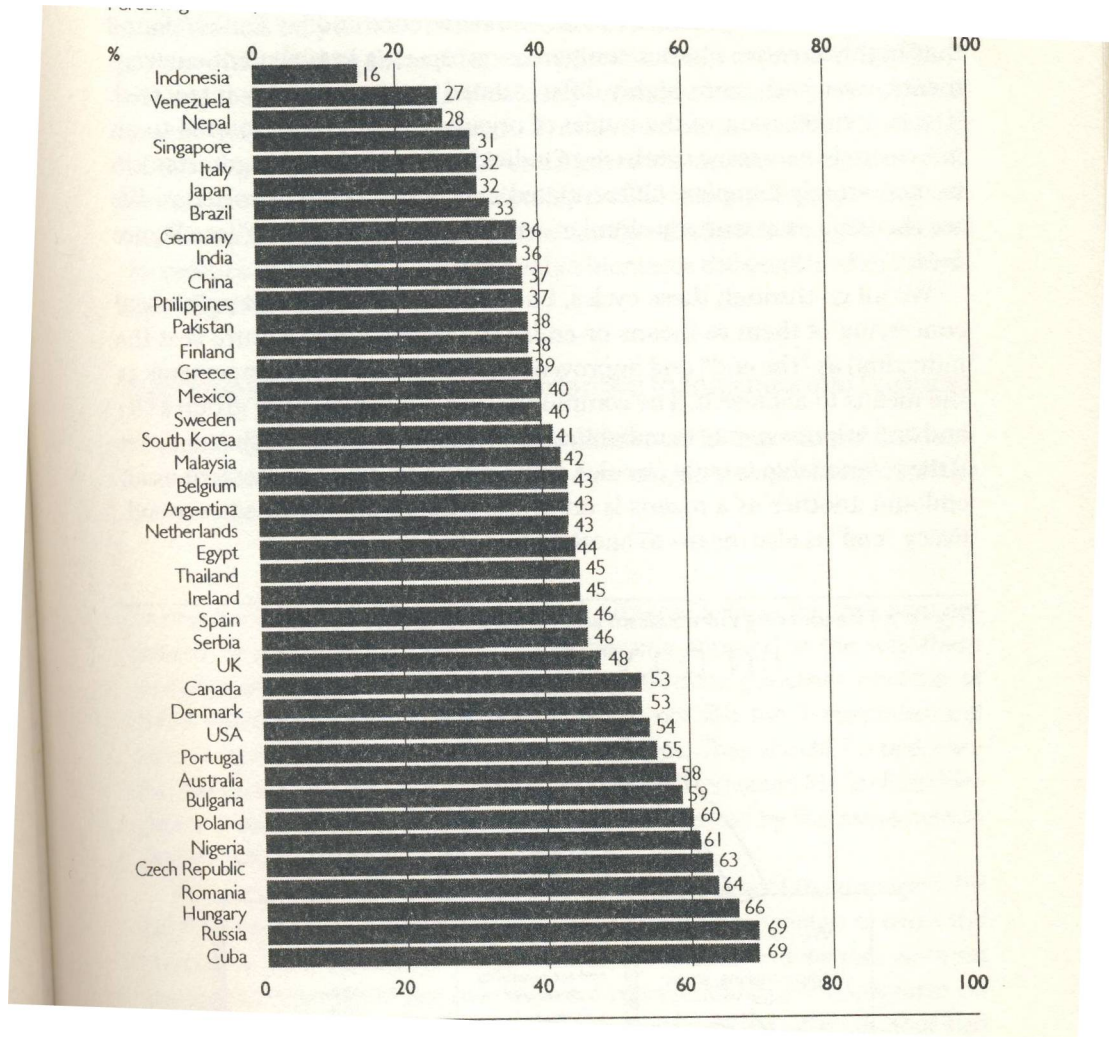
arvosta ollenkaan sopimuksia, eivätkä he usko niiden lainvoimaisuuteen. Heille suullinen sopimus on tärkeämpi, kuin kirjallinen sopimus. Lisäksi heidän mielestään se antaa vielä epäluotettavamman kuvan, jos ottaa lakimiehen mukaan neuvotteluihin. Yhteisiä sopimuksia tehtäessä, eli esimerkiksi Suomen ja Venäjän välisen kaupan välillä on erityisen tärkeää muistaa, että vaikka suomalaisten mukaan sopimus on sitova, saattaa olla että venäläisille se ei merkitse mitään ilman suullista sopimusta. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 39–40.)

4.4 Kasvojen menettäminen työyhteisössä

Suomalaiset ovat hyvin individualistisia ihmisiä, kun taas venäläiset ovat kollektiivisempia. Kasvojen menettäminen työyhteisössä on jokaiselle iso asia, mutta individuaalisen kulttuurin ihmiset ovat tottuneet siihen enemmän kuin kollektiivisen kulttuurin edustajat, sillä he haluavat enemmän vastuuta itselleen, jolloin sillä on myös seurauksensa. Esimerkiksi työtehtävässä joko onnistuu, jolloin saa kaiken kunnian itselleen, tai sitten epäonnistuu ja kantaa vastuun siitä.

Trompenaarsin kaaviossa 11 tutkittiin, minkä maan edustajat haluavat itselleen henkilökohtaista vastuuta. Tämän kaavion mukaan Suomen prosenttiluku on 38 ja Venäjän 69, mikä on ristiriidassa maiden muiden kulttuuripiirteiden kanssa. Suomalaiset ovat hyvin individuaalisia niin työ- kuin yksityiselämässä, mutta viime vuosina on siirrytty enemmän tiimityöskentelyyn, joka saattaa selittää erikoiset prosenttiluvut. Myös suomalaisille ominainen vaatimattomuus vaikuttaa siihen, miten suomalaiset reagoivat työelämässä. Venäläiset taas ovat kollektiivisempia, joten suuri prosenttiluku voi tarkoittaa myös sitä, että he kantavat vastuun ryhmässä tai sitten että tietyt yksilöt haluavat erottua joukosta saavuttaakseen enemmän mainetta ja kunniaa.

Venäläinen hierarkia saattaa myös selittää kaavion lukuja, sillä heidän korkea hierarkiansa mahdollistaa sen, että jollakin ihmisellä on enemmän valtaa kuin toisella. Liukon haastattelun mukaan heillä on työyhteisössä sisäänrakennettu hierarkia jopa sille, että kuka heittää kahvia. Esimerkiksi esimiehen ei anneta keittää kahvia, vaan joku menee väliin. Suomalaisessa työyhteisössä taas kaikkien osallistuminen esimerkiksi kahvinkeittoon ja roskien vientiin on ihan normaalia. (Liukko 2013.)



Kuvio 11. Yksityinen vastuu (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 57).

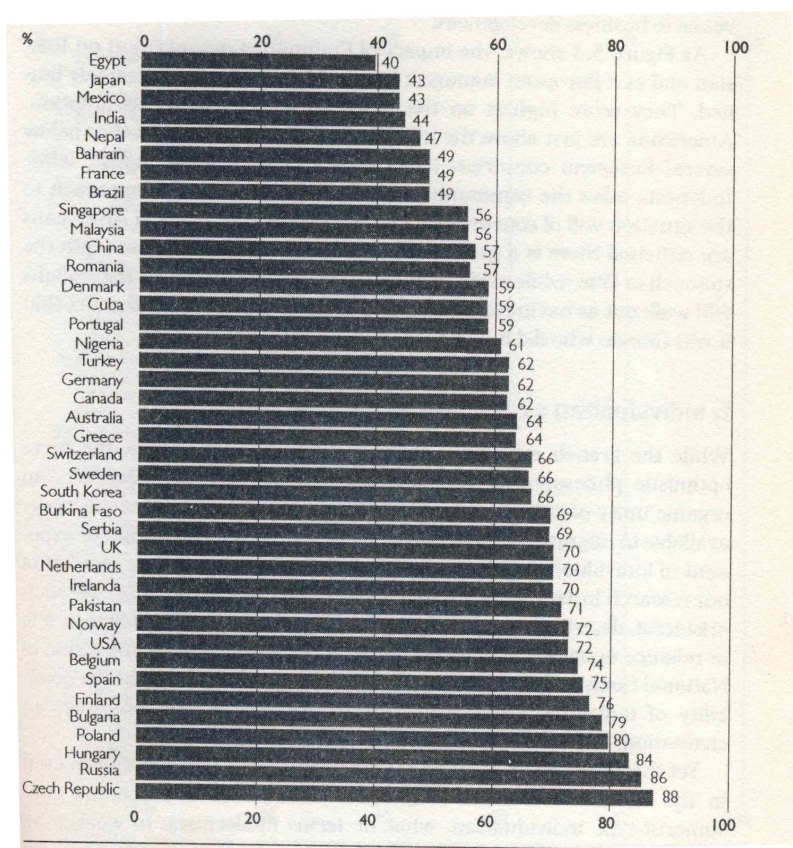
4.5 Pitkän ja lyhyen aikavälin tähtäimet

Lähes kaikilla mailla erilainen aikakäsitys, mikä näkyy myös asioiden suunnittelussa. Esimerkiksi Hong Kongissa suunnitellaan asioita kaikkein pidempään, kun taas Filippiineillä suunnitellaan vähiten. Aikakäsityksessä on tehty ero myös tulevaisuuden ja menneisyyden välille, sillä osa kantaa menneisyyttä hyvinkin vahvasti mukanaan, kun taas osa katsoo pelkästään tulevaisuuteen. Suomalaiset suunnittelevat vähän enemmän kuin venäläiset, mutta venäläiset taas kantavat historiaansa mukana. Jos maa on historia orientoitunut, niin heitä on vaikea orientoida tulevaisuutta varten. Heille pitää ensin osoittaa, että tulevaisuus ei vie mukanaan heidän historiaansa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 128, 133.)

Suomalaiset suunnittelevat paljon, mutta he katsovat yleensä tulevaisuuteen ja tekevät paljon laskelmia ja suunnitelmia tulevien vuosien varalle. He eivät pidä epävarmuudesta tai mahdollisista yllätyksistä. Suunnittelu ei ole kuitenkaan samalla tavalla yliampuva kuin Hong Kongissa, jossa tehtiin suunnitelmat 250 seuraavalle vuodelle. Suunnittelu antaa enemmänkin hyvän perustan ja lähtökohdat alkavalle yhteistyölle.

4.6 Itsensä kunnioittaminen

Suomalaiset ja venäläiset arvostavat henkilökohtaista samaansa palautetta huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi japanilaiset, jotka eivät saa yksilökohtaista palautetta kovinkaan paljon. Kaavio 12 esittelee henkilökohtaisen kiitoksen merkitystä eri maiden välillä, josta voi nähdä, että Venäjällä palaute on 86 prosenttisesti yksilökohtaista, Suomessa 76 prosenttisesti ja Japanissa 43 prosenttisesti yksilökohtaista. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 55.)



Kuvio 12. Henkilökohtainen kiitos (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 55).

Suomalais-venäläisen työyhteisön kannalta on erityisen hyvä, että kummatkin osapuolet arvostavat yksityiskohtaista palautetta, sillä se kuvastaa myös tietyytyypistä kunnioitusta.

anhimoa työyhteisössä. Lisäksi henkilökohtaisella palautteella saadaan välitöntä kehitystä esimerkiksi tiiviissä työyhteisössä, jos jokin asia on hyvin tai huonosti. Yksityiskohtainen kiitos edellyttää myös henkilökohtaista työpanosta, mikä kuvastaa sitä että Suomalais-venäläisessä työyhteisössä saataisiin hyviä tuloksia, jos henkilökemiat pelaavat hyvin yhteen. Pitää kuitenkin olla tarkkana, että työyhteisöstä ei tule liian kilpailunhaluinen, niin että se estäisi hyvien tulosten syntymisen.

Suomalais-venäläinen työyhteisö on erityisen mielenkiintoinen juuri sen vuoksi, että venäläinen kulttuuri on hyvin monipuolista. He eivät arvosta sopimuksia ja valehtelisivat ystävän puolesta oikeudessa. He ovat kuitenkin hyvin ystäväkeskeisiä niin työ- kuin vapaa-ajalla. He kuitenkin arvostavat yksilökeskeistä palautetta, joka kuvastaa sitä että pelkästään ryhmässä työskentely ei tyydytä heidän kunnianhimoaan. On erityisen mielenkiintoista, että miten työyhteisö toimii työpaikan ulkopuolella, koska suomalaiset ovat hyvin itsenäisiä ihmisiä, eivätkä tarvitse niin paljon ihmisiä ja perhettä ympärilleen. Esimerkiksi suomalaiset naiset menevät ostoksille useasti yksin, kun taas venäläisiä naisia saattaa olla neljästä kymmeneen. Kultaisen keskitien löytäminen työyhteisössä vaatii yhteisiä aktiviteetteja niin työpaikalla, kuin vapaa-ajallakin, mutta suomalaisten sallimissa rajoissa.

4.7 Millainen on hyvä johtaja?

Kulttuureissa on valtavia eroja, joten niin on johtamistavoissakin. Toiset pitävät siitä, että johtaja on aina läsnä, kun taas toiset haluavat tehdä työnsä rauhassa. Trompenaarsin kuvion mukaan 85 prosenttia suomalaisista haluaa tehdä työnsä rauhassa, kun taas venäläisistä 53 prosenttia haluaa tehdä työnsä rauhassa. Esimerkiksi Aasian maissa työntekijät haluavat johtajan lähelleen saadakseen työnsä tehtyä. He pitävät johtajaa kuten isänään, joka valvoo työntekoa. Lisäksi korkea hierarkia on liitetty siihen, kuinka paljon työntekijät tarvitsevat esimiestään läsnä. Suomessa on matala hierarkia, ja myös moni toivoo saavansa tehdä työnsä rauhassa. Venäjällä taas on hivenen korkeampi hierarkia, joka selittää Suomen ja Venäjän välillä olevan eron. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 161–162.)

Suomalais-venäläistä työyhteisöä ajatellen johtajan ei tarvitse osata mitään erityispiirteitä, mutta hänen tulee huomioida venäläisen työntekijän tarpeet. Toiset työntekijät tarvitsevat enemmän ohjausta kun toiset. Monet suomalaiset ovat tottuneet itseohjautumaan, mutta tarvittaessa johtajan tulee myös osata tukea ja opastaa työntekijää, joka

ei pääse muuten eteenpäin työssään. On myös suomalaisia työntekijöitä, jotka tarvitsevat enemmän opastusta kun toiset. Johtajan opastuksen tarve ei ole pelkästään kulttuurisidonnaista, vaan myös henkilökohtainen tarve. Jos tuntuu siltä, että venäläinen työntekijä tarvitsee paljon enemmän tukea, niin esimies ja työntekijä voivat pitää kehityskeskustelun siitä, että mitä työntekijältä odotetaan, ja miten hänen kuuluisi toimia oma-aloitteisesti.

5 Hofsteden dimensiot suomalais-venäläisessä työyhteisössä

5.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, että kuinka suuri kuilu johdon ja työntekijöiden välillä on. Jos valtaetäisyys on organisaatiossa suuri, esimiehen ja alaisen välillä saattaa olla suuri tunnelataus. (Hofstede 1992, 58).

Suuren valtaetäisyyden maissa esimiestä arvostetaan ja saatetaan jopa vahvistaa ulkoisin tunnuksin, kuten hienoilla autoilla. Jotkin alaiset saattavat myös kokea ylpeyttä voidessaan kertoa, että hänen esimiehellään on käytössä uusin Mersu, jos naapurin esimiehellä on vain toiseksi uusin Mersu. Lisäksi vanhempia esimiehiä arvostetaan yleensä vielä enemmän kuin nuoria. Suuren valtaetäisyyden maissa esimerkiksi tavoitejohtaminen ei onnistuisi, koska se edellyttää sellaista kommunikaatiota alaisten kanssa, jota ei tunneta suuren valtaetäisyyden maissa. (Hofstede 1992, 59.)

Pienen valtaetäisyyden maissa alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan tasavertaisina, ja järjestelmä on lähinnä taustalla oleva järjestelmä, joka pitää olla roolien eriarvoisuuksien vuoksi olemassa. Roolit voivat muuttua esimerkiksi siten, että joku työntekijöistä nostetaan esimieheksi. Organisaatiot, joissa on pieni valtaetäisyys, ovat suhteelliseen keskittyneitä. Heillä ei ole korkeaa pyramidia, jossa on johtaja joka tasanteella ja kaikkea valvotaan tarkasti. Pienen valtaetäisyyden organisaatiossa johtajia ei myöskään arvosteta yli muiden, vaan he käyvät samassa kahviossa muiden kanssa, ja käyttävät samoja saniteettitiloja kuin muutkin. (Hofstede 1992, 59.)

Pienen valtaetäisyyden työyhteisössä alaiset pystyvät tavoittamaan esimiehensä tarvittaessa ja hän osaa asiansa ja on demokraattinen. Lisäksi hän kysyy alaistensa mielipiteitä, vaikka itse tekeekin lopulta päätökset. Siinä missä suuren valtaetäisyyden maissa

arvostetaan vanhoja esimiehiä, niin pienessä arvostetaan nuoria esimiehiä. Lisäksi tavoitejohtaminen voi toimia hyvin pienen valtaetäisyyden maissa, missä on enemmän keskustelua.

Kun mietitään Suomen ja Venäjän eroa, niin Venäjä on selkeästi suuren valtaetäisyyden maa, kun taas Suomi on pienen valtaetäisyyden. Venäjällä on läpi historian ollut suuri ja mahtava johtaja, joka määrää kaikesta. Vaikka heillä on ollut jo useita vuosia Presidentti, kuten Suomellakin, niin vaalituloksen luotettavuus on ollut todella epävarma, toisin kuin Suomessa, jossa esiintyy hyvin vähän korruptiota. Venäjällä Presidentti on kuin entisaikojen Tsaari, joka määräsi kaikesta. Suomessa taas Presidentin valta on hyvin rajoitettua, ja päätökset tehdään suurelta osin eduskunnassa, jonka edustajat kansalaiset ovat valinneet. Sekin jo antaa kuvan siitä, että Suomessa on matalampi hierarkia.

Taulukko 2.4. Pienen ja suuren valtaetäisyyden yhteiskuntien erot. II: politiikka ja maassa vallitseva ajattelu	
Pieni valtaetäisyys	Suuri valtaetäisyys
Vallankäytön tulisi olla laillista ja moraalisten kriteerien alaista	Mahti menee oikeuden edelle: vallanpitäjä on aina oikeassa ja hyvä
Taitojen, varallisuuden, vallan ja arvoaseman ei tarvitse kulkea käsi kädessä	Taidot, varallisuus, valta ja arvoasema kuuluvat yhteen
Suuri keskiluokka	Pieni keskiluokka
Kaikilla tulisi olla tasavertaiset oikeudet	Vallanpitäjillä on etuoikeuksia
Vallanpitäjät haluavat näyttää vähemmän valtaa käyttäviltä kuin ovat	Vallanpitäjät haluavat tehdä niin suuren vaikutuksen kuin suinkin
Valta perustuu muodolliseen asemaan ja kykyyn palkita	Valta perustuu perheeseen tai ystäviin, karismaan ja voimankäyttöön
Poliittista järjestelmää voidaan muuttaa sääntöjä muuttamalla (evoluutio)	Poliittinen järjestelmä muutetaan vaihtamalla johto (revoluutio)
Sisäpoliittinen väkivalta on harvinaista	Poliittiset konfliktit johtavat usein väkivaltaisuuksiin
Äänestystuloksen perusteella koottu monipuoluehallitus	Itsevaltainen tai harvainvaltaan perustuva hallitus, joka täydentää itse itseänsä
Poliittisessa kentässä vahva keskusta ja heikko oikeisto- ja vasemmistosiipi	Mikäli poliittisen kirjon yleensä sallitaan näkyä, heikko keskusta ja vahva oikeisto ja vasemmistosiipi
Tulonjaon erot pienet, verotus pienentää niitä lisää	Tulonjaon erot suuret, verotus kasvattaa eroja
Vallitsevat uskontokunnat ja filosofiat korostavat tasavertaisuutta	Vallitsevat uskonnot ja filosofiat korostavat hierarkkisuutta ja kerrostuneisuutta
Poliittiset ideologiat korostavat ja jakavat käytännössä valtaa	Poliittiset ideologiat korostavat ja taistelevat käytännössä vallasta
Kotimaiset johtamisteoriat keskittyvät alaisten rooliin	Kotimaiset johtamisteoriat keskittyvät johtajan rooliin

Kuvio 13. Pienen ja suuren valtaetäisyyden yhteiskunnalliset erot (Hofstede 1992, 68).

Kun mietitään venäläistä kulttuuria ja suomalaista kulttuuria, niin Suomessa työyhteisöt ovat hyvin matala hierarkkisia, kun taas Venäjällä kuilu on hyvinkin syvä. Suomessa hyödynnetään hyvin tavoitejohtamisen mallia, koska alaisten ja esimiesten suhteet ovat niin läheiset, että he ovat lähestulkoon päivittäin kanssakäymisessä. Lisäksi tiimityöskentely on lisääntynyt viime vuosina, jonka vuoksi myös työyhteisöt ovat lähentyneet entisestään. Kun yleinen sanonta on, että joukossa tyhmyys tiivistyy, niin myös ideat tiivistyvät kehityskelpoisiksi ideoiksi.

Kun ajatellaan konkreettisia eroja pienen ja suuren valtaetäisyyden välillä, niin erityisesti esille nousee eriarvoisuus ja vallankäyttö. Pienen valtaetäisyyden maissa pyritään minimoimaan ihmisten eriarvoisuus, kun taas suuren valtaetäisyyden maissa eriarvoisuus on sekä odotettua että hyväksyttävää. Lisäksi valtaa käytetään siten, että pienen valtaetäisyyden maissa vallan alla olevien ja vallankäyttäjien välillä tulisi olla molemminpuolinen riippuvuussuhde, kun taas suuren valtaetäisyyden maissa ajatellaan että alaisten pitäisi olla riippuvaisia vallankäyttäjistä. (Hofstede 1992, 61.)

Ero Suomen ja Venäjän välillä näkyy siinäkin, että Suomessa pyritään tasa-arvoon niin työ- kuin yksityiselämässä. Eriarvoisuutta ei arvosteta, ja ihmisiä pyritään tukemaan vielä sosiaaliturvalla, jotta suuria luokkaeroja ei syntyisi. Venäjällä taas on todella suuret luokkaerot, osa väestöstä on älyttömän rikkaita, ja osa niin köyhiä, että he joutuvat elämään pelkästään kerjäämällä. Kuvio 13 esittelee pienen ja suuren valtaetäisyyden maiden yhteiskunnallisia eroja. Esimerkiksi Suomi on pienen valtaetäisyyden maa ja meillä on suuri keskiluokka, kun taas Venäjä on suuren valtaetäisyyden maa ja heillä on pieni keskiluokka. (Hofstede 1992, 68.)

Mitä työelämään tulee, niin Venäjällä on paljon vaikutusvaltaisia miehiä, mutta hyvin vähän vaikutusvaltaisia naisia. Venäläisten naisten arvostaminen on enemmän henkistä ja fyysistä arvostamista, eikä niinkään suorituskeskeistä arvostamista, kuten Suomessa. Toki suomalaisia naisia arvostetaan myös, mutta työelämässä arvostus saadaan pelkästään kovalla työllä. Esimerkiksi isojen yritysten toimitusjohtaja on usein mies, eikä nainen.

Liukon mukaan venäläisessä työyhteisössä naiset eivät ole tasa-arvossa, eikä puhuta vaan palkasta, vaan sen huomaa ilmapiiristä, että miehet ovat enemmän arvostettuja, kuin naiset. Miehet ovat yleensä sisäisen hierarkian korkeimmalla korokkeella. (Liukko 2013.)

Maantieteellinen leveysaste on erityisen mielenkiintoinen valtaetäisyyden kanssa korreloiva muuttuja. Sen avulla pystytään yhdistämään ilmastot valtaetäisyyksiin eri maissa. Esimerkiksi alhaisella leveysasteella sijaitsevat maat ovat trooppisia, keskivaiheilla olevat subtrooppisia tai viileitä ja korkeilla leveysasteilla olevat ovat kylmiä maita. Filosofit ovat jo vuosisatoja uskaltaneet väittää, että ilmastoerot selittävät ihmisten luonteenpiirteitä, mutta niitä on hyvin vaikea todistaa. Tilastollisesti ajatellen leveysasteen suhde valtaetäisyyteen on vahva ja merkitsevä. Löydetty suhde ei kuitenkaan tarkoita sitä, että leveysaste määräisi valtaetäisyyden vaan korkeampi leveysaste yhdessä muiden ominaisuuksien kanssa saattaa osaltaan vaikuttaa valtaetäisyyden pienenemiseen. (Hofstede 1992, 69–70.)

Selitys leveysasteiden merkitsevyydestä löytyy pitkältä historialta. Alemmilla leveysasteilla maanviljelijät kohtasivat rehevän luonnon, joten henkiinjääminen ja väestönkasvu vaativat suhteellisen vähän ihmisten puuttumista viljelyksiin, koska hyvässä ilmastossa kaikki kasvaa. Koska luonto ei ollut uhka, niin suurimpana uhkana oli muiden ihmisryhmien kilpailu samasta alueesta ja luonnonvaroista. Henkiinjääminen oli todennäköisempää, kun yhteisö oli hierarkkisesti järjestäytynyt ja oli jokin keskeinen auktoriteetti, joka piti yllä kuria ja tasapainoa. (Hofstede 1992, 70.)

Korkeimmilla leveysasteilla, eli kylmässä ilmastossa kuten Suomessa, luonto ei ollut yhtä antelias. Ihmisten täytyi puuttua enemmän luontoon saadakseen siitä jotain irti. Maanviljely oli vaikeaa, ja siihen piti keksiä avuksi teollisia apuvälineitä, mikä aiheutti paineita. Luonto oli suurin vastustaja, eivätkä ihmiset. Yhteiskunnat, jotka oppivat pitämään paremmin omia puoliaan selvisivät paremmin kuin ne, jotka olivat liian riippuvaisia vallanpitäjistä. (Hofstede 1992, 71.)

Myös väestön määrä selittää osaltaan valtaetäisyyden vaihtelevuutta. Suuri väestömäärä luo riippuvuutta viranomaisiin, sillä hyvin värikkäissä maissa kansalaisten on hyväksyttävä etäisempi ja vaikeammin lähestyttävä poliittinen valta, toisin kuin pienissä maissa. Toisaalta kolikolla on myös toinen puolensa, ja asia voidaan kääntää myös toisin päin, sillä riippumattomammat ihmiset taistelevat enemmän sulautuvansa suureen kansakuntaan. (Hofstede 1992, 71.)

Kolmas tekijä on kansakunnan varallisuuden merkitys valtaetäisyyttä ajatellen. Ei voida sanoa varmasti, että varallisuudella on merkitystä valtaetäisyyteen, sillä se muistuttaa

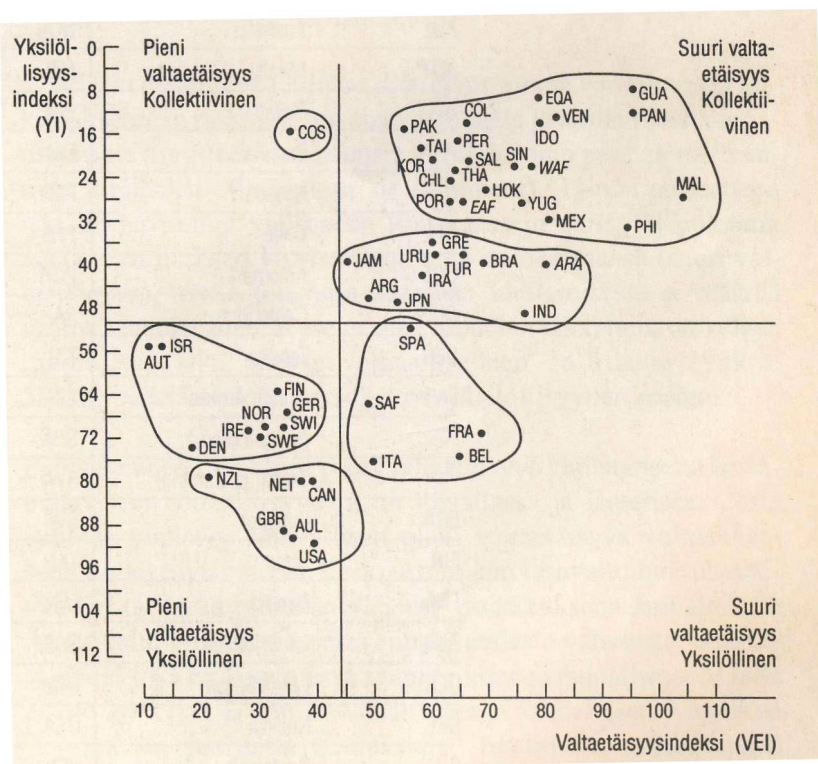
lähinnä kierrettä. Kansakunnan suureen varallisuuteen ja siten pieneen riippuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi perinteisen maanviljelyn vähäisyys, enemmän nykyaikaista teknologiaa ja kaupunkimaista asutusta ja sosiaalista liikkuvuutta. Lisäksi on parempi koulutusjärjestelmä ja suurempi keskiluokka. (Hofstede 1992, 71.)

Edellä mainitut piirteet ovat lähinnä historiasta johtuvia piirteitä, mutta miten ne vaikuttavat tulevaisuuden valtaetäisyyteen? Tällä hetkellä kansainvälistyminen on suuressa roolissa, joten miten se vaikuttaa entisiin valtaetäisyyksiin? Vaikka nykyään ihmiset ovat melko riippumattomia ja pyrkivät itsenäisyyteen, niin ei voida sanoa, että valtaetäisyydet muuttuisivat, vaikka ne laskevatkin korkeasti koulutetuissa maissa. Valtaetäisyydet ovat muodostuneet lähinnä sijaintien mukaan, jotka eivät ole muuttuneet, vaikka yhteiskunta onkin muuttunut. Maantieteellinen leveysaste on muuttumaton vakiotekijä. Lisäksi maat ovat tulleet yhä riippuvaisemmiksi kansainvälisistä päätöksistä, joka tukee valtaetäisyyden maailmanlaajuista kasvua. Varallisuus kasvaa joissain maissa, ja jossain ei. Varallisuuden kasvu pienentää valtaetäisyyttä, mutta köyhissä maissa ei ole odotettavissa valtaetäisyyden pienentymistä. (Hofstede 1992, 72.)

5.2 Epävarmuuden sietokyky

Monella suurella valtaetäisyyden maalla on alhainen yksilöllisyyspistemäärä ja pienillä valtaetäisyyden mailla suuri yksilöllisyyspistemäärä, kuten voi tulkita kuviosta 14. Se kuvastaa sitä, että suuren valtaetäisyyden maat ovat useammin myös kollektiivisempia ja pienen valtaetäisyyden maat yksilöllisempiä. (Hofstede 1992, 82.)

Skandinaavit, sekä Saksa ja Sveitsi ovat lähempänä yksilöllistä kulttuuria, kun taas Filippiinit, Guatemala ja Panama ovat taas hyvin lähellä kollektiivista kulttuuria, jossa on suuri valtaetäisyys. Suuren ja pienen valtaetäisyyden välillä vallitsee varmasti myös usko yhteiskuntaan. Skandinaaveissa, Saksassa ja Sveitsissä asiat ovat suhteellisen hyvin, talous on vakaa ja elinolot hyvät. Lisäksi yhteiskunta toimii eikä ole pelkoa korruptoituneesta hallinnosta, jota vastaan pitäisi taistella. Filippiineillä, Quatemalassa ja Panamassa taas asiat eivät ole ollenkaan niin hyvin. Väestö voi huonosti, maassa elää paljon köyhiä, ja korruptoituneet hallitsijat elävät tienaamillaan rahoilla. Lisäksi heillä ole samanlaista koulutusjärjestelmää, jolla kansa voisi kouluttautua ja yhteiskunta voisi kehittyä hyvinvointivaltioksi.



Kuvio 14. Valtaetäisyys ja yksilöllisyys-kollektiivisuus (Hofstede 1992, 83).

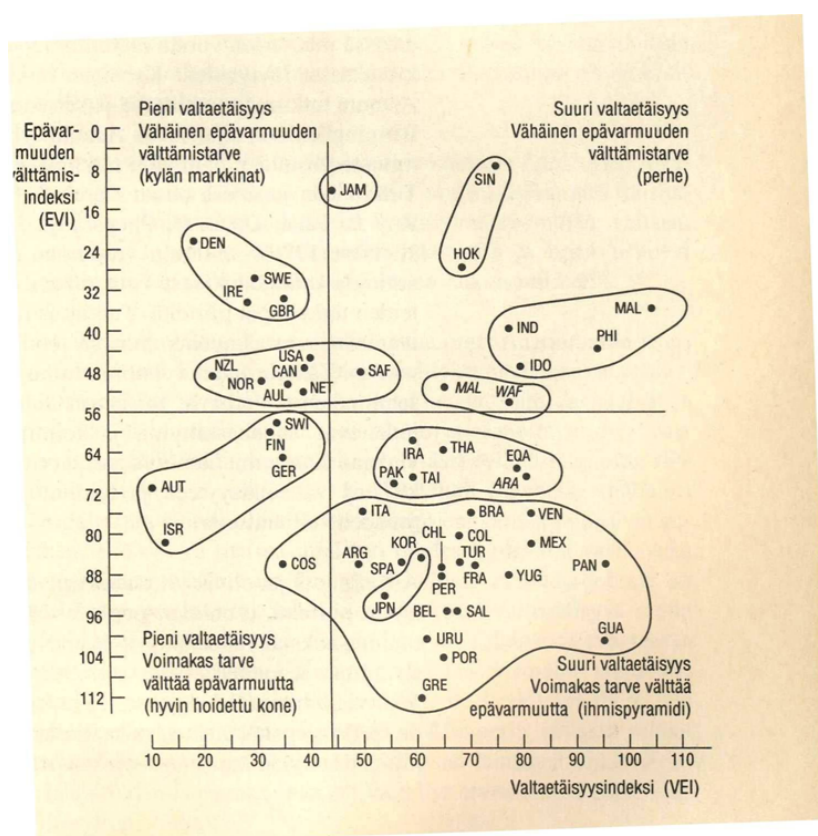
Japani on melkein kultaisen keskitien kulkija, mutta enemmän kuitenkin kollektiivisen kulttuurin puolella, kuvio 14. Heillä ei ole kovin suuri valtaetäisyys, mutta työyhteisöt ovat melko kollektiiviset. Lisäksi heillä on ankara hallitsija, jonka ohjeiden mukaan täytyy elää. Japanilaisilla on kuitenkin muuten asiat hyvin, joka saattaa alentaa suurta kollektiivisuuden tarvetta. Heillä on kukoistavaa teknologiaa, paljon työpaikkoja ja vientiä, ja maan talous on vahvalla pohjalla. Kollektiivisuus näkyy kuitenkin esimerkiksi siten, että Japanilaiset eivät ikinä halua menettää kasvojaan, sillä häpeä on heille kaikkein pahinta.

Jos ajatellaan Venäjää, niin se todennäköisesti lähimpänä Japania. Maan talous on suhteellisen vakaalla pohjalla, väestö on melko kollektiivista, mutta kuitenkin jossain määrin myös yksilöllistä. Heillä on autoritääriin johtaja, mutta se ei kosketa arkipäivän elämää. Kaikki asiat eivät kuitenkaan ole kohdallaan, sillä väestön kasvu on pientä, ja maahanmuuttajien tarve suuri.

Suomalaiset ovat toimintamalliltaan hyvin samanlaisia kuin saksalaiset. Kuvio 15 voi tulkita, että kummallakin maalla on pieni valtaetäisyys ja voimakas tarve välttää epävarmuutta, kun taas Ranskassa on suuri valtaetäisyys ja voimakas tarve välttää epä-

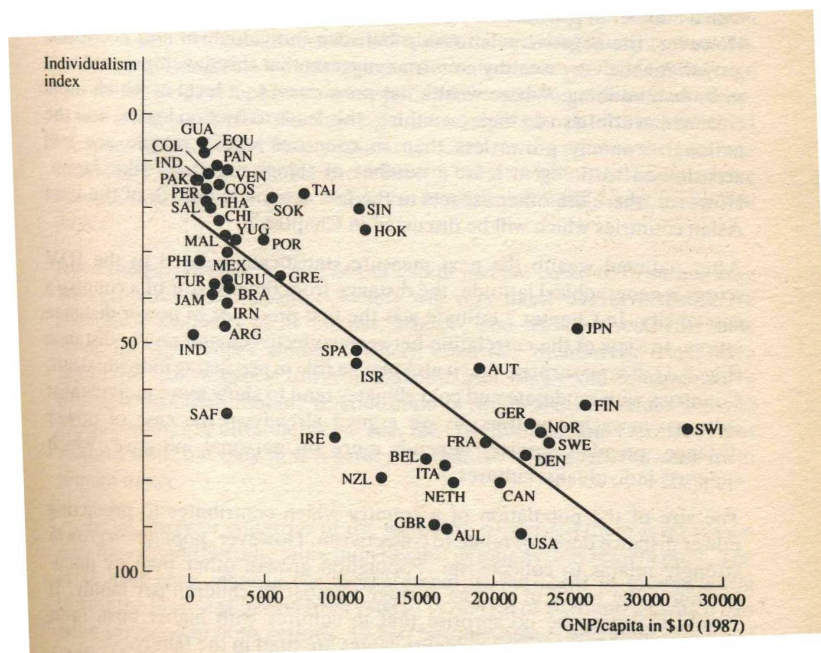
varmuutta. Brittiläiset ovat taas välimaastossa, pieni valtaetäisyys ja vähäinen epävarmuuden välttämistarve. (Hofstede 1992, 204–206.)

Erilaisten maiden piirteet näkyvät erityisesti ongelmanratkaisuisissa, joka onkin yksi monikulttuurisen työyhteisön parhaimmista puolista. Kun eri kulttuureista olevat ihmiset selvittävät samaa ongelmaa, he saattavat päätyä aivan erilaisiin ratkaisuihin. Kenenkään malli ei ole välttämättä paras, mutta ratkaisuja yhdistämällä voidaan saada huipputuloksia, joita ei muuten ehkä olisi edes tultu ajatelleeksi.



Kuvio 15. Epävarmuuden välttämisindeksi (Hofstede 1992, 205).

5.3 Individualismi



Kuvio 16. Individualismi indeksi (Hofstede 1994, 75).

Kuvio 16 esittelee maiden individualismi indeksiä, joka toimii hyvänä pohjatietona kaavioille 17, jossa vertaillaan yksilöllisyys indeksiä suhteessa epävarmuuden välttämiseen. Maat joissa on korkea individualismi indeksi, ovat myös kaaviossa 17 alanurkassa, joka kuvastaa sitä että epävarmuuden välttäminen korreloi individualismi indeksin kanssa.

Epävarmuuden välttämistarpeen voimakkuus riippuu yksilöllisyyden tai kollektiivisuuden asteesta. Kun merkityksiä yhdistellään kahdessa eri suhteessa, kuten kaaviossa 17, jossa toisessa indeksissä on yksilöllisyysindeksi ja toisessa epävarmuuden välttämisen indeksi, niin saadaan merkityksiä kahdessa eri suhteessa. Epävarmuutta voimakkaasti välttämässä maissa ja yksilöllisissä maissa säännöt ovat yleensä selkeästi ilmaistuja ja kirjallisia, kun taas epävarmuutta voimakkaasti välttämissä kollektiivisissa maissa säännöt ovat useasti epäsuorasta ilmaistuja ja perinteikkäitä. (Hofstede 1992, 185.)

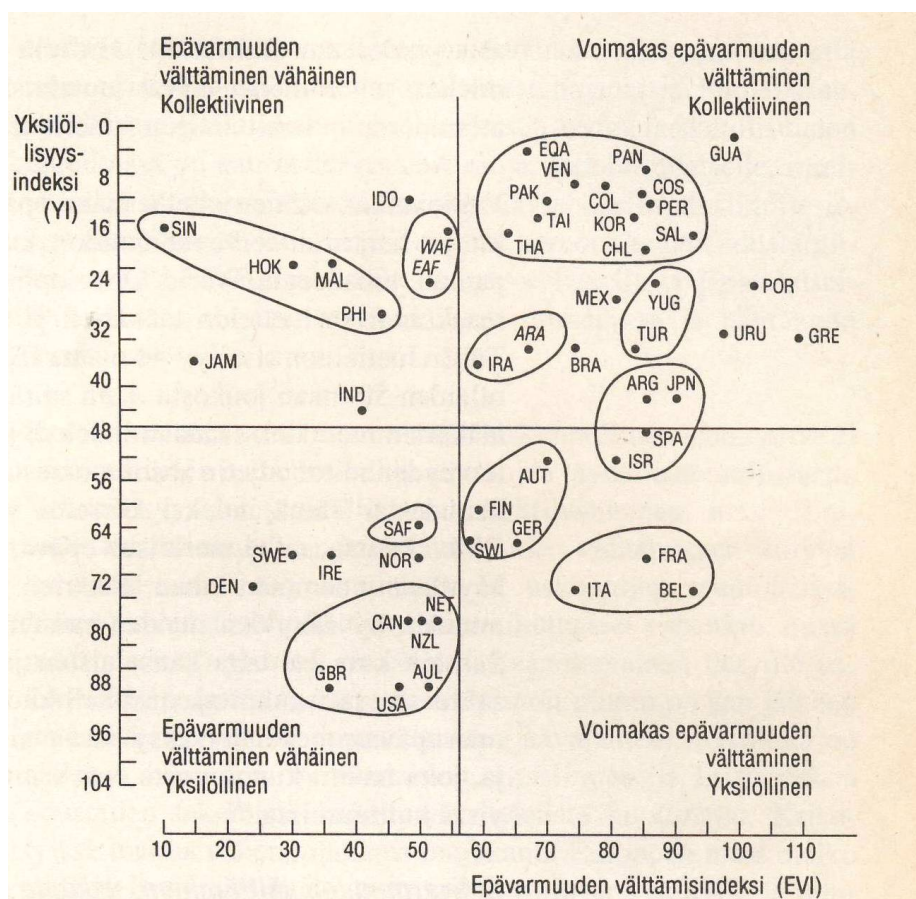
Toisen merkittävän eron muodostaa tapa, jolla eri yhteiskunnat käsittelevät konflikteja. Useiden maiden sisällä on erilaisia etnisiä, kielellisiä ja uskonnollisia ryhmiä. Väestön ja yhteiskunnan tapa käsitellä ongelmatilanteita on kulttuurin pohjautuva. Esimerkiksi maissa, jossa on voimakas epävarmuuden välttäminen yhdistettynä kollektiivisuuteen,

niin ongelmatilanteet pyritään kieltämään, sulauttamaan tai väkivaltaisesti tukahduttamaan. Yhteenottojen mahdollisuus on korkea, sillä myös pienillä ryhmillä on sama tarve välttää epävarmuutta ja kollektiiviset arvot. Hyvinä esimerkkeinä ovat muun muassa Iran, Turkki, Israel ja Afrikan maat. (Hofstede 1992, 186.)

Vastavuoroisesti vähäisen epävarmuuden välttämisen maissa, jossa on korkea yksilöllisyys indeksi, vastustetaan usein vähemmistöjä. Ongelmana ovat erityisesti etninen tausta ja uskonnolliset ja kielelliset perinteet. Yksilöllisten maiden arvot kuitenkin pyrkivät takaamaan muodollisesti kaikkien oikeuksien kunnioittamisen. Erityisesti kaikille tulisi taata samanlaiset oikeudet. (Hofstede 1992, 186.)

Epävarmuuden välttämisen esimerkin voi nähdä hyvin arkipäivän tilanteissa. Esimerkiksi voimakkaasti epävarmuutta välttävä henkilö ei pysty olemaan ystävä henkilön kanssa, jonka kanssa hän on eri mieltä, kun taas epävarmuuden hyväksyvissä maissa henkilöt vain toteavat olevansa eri mieltä asiasta. (Hofstede 1992, 193.)

Voimakkaasti epävarmuutta välttävässä maissa, jossa korostetaan kuitenkin yksilöllisyyttä, kuten Suomessa, ollaan tarkkoja esimerkiksi henkilöllisyystodistuksen kysymisestä. Kansalaisten pitää olla aina valmiita todistamaan oma henkilöllisyytensä, toisin kuin epävarmuuden hyväksyvissä maissa. Niissä henkilöllisyyden todistaminen on viranomaisten, eikä kansalaisten tehtävä. Voimakkaasti epävarmuutta välttävässä maissa on yleensä enemmän konservatiivisuutta, ja niissä vallitsee voimakkaampi lain ja järjestyksen tarve. (Hofstede 1992, 184.)



Kuvio 17. Epävarmuuden välttäminen (Hofstede 1992, 187).

5.4 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Maskuliinisuus, eli miessukupuolelle ominaiset piirteet, ja feminiinisyys, eli naissukupuolelle ominaiset piirteet ovat absoluuttisia. Joku mies voi käyttäytyä naismaisesti ja nainen miesmäisesti, mutta käyttäytyminen vaihtelee sekä perinteisissä, että nykyaikaisissa kulttuureissa. Selkeimmin erot näkyvät ammattiin sijoittumisen kautta, sillä entisessä Neuvostoliitossa naiset olivat lääkäreitä, kun taas Pakistanissa konekirjoittajat olivat miehiä. Hollannissa valtaosa sairaanhoitajista on miehiä, ja Japanissa liikkeenjohtajat. Eroista huolimatta voi todeta sukupuoliroolien jakauman selkeästi, miesten oletetaan olevan kiinnostuneita kodin ulkopuolisista asioista, kun taas naisten kodin sisäisistä asioista. (Hofstede 1992, 119.)

Katsottaessa yksilöllisyys-kollektiivisuus ja maskuliinisuus-feminiinisyys akseleita, saatiin selville, että maskuliinisten ihmisten ääripäässä olevat arvot ovat tulot, tunnustus, etenemistä ja haasteet, kun taas feminiinisen ääripäässä olivat hyvät suhteet esimie-

heen, yhteistyö, asuinympäristö ja työsuhteen varmuus. Työn päämääriä mittaavan ulottuvuuden toiseksi linjaksi valittiin maskuliinisuus-feminiinisyys, koska se oli ainut missä miesten ja naisten tulokset erosivat toisistaan johdonmukaisesti. Eroja ei ollut valtaetäisyydessä, yksilöllisyydessä tai epävarmuuden välttämässä. Sukupuolten välinen ero tuli esille vain siinä, että miehet pitivät tärkeämpänä etenemistä ja tuloja, kun taas naiset hyviä suhteita esimieheen ja yhteistyötä. Tulojen ja etenemisen merkitys kuvastaa juuri maskuliinista kulttuuria, jossa miehet yleensä kuvataan jämökköinä ja kilpailuhenkisinä. Naisten piirteet taas kertovat usein feminiinisistä piirteistä, kuten hoivaamisesta ja sosiaaliseen ympäristöön suuntautuneista piirteistä. (Hofstede 1992, 120–121.)

Kaikkein feminiinisimmässä maissa, kuten Ruotsissa ja Norjassa, naisten ja miesten välillä ei juuri ollut eroa. Molempien arvot olivat yhtä pehmeitä. Japanissa taas miesten arvot olivat kaikkein kovimpia, mutta niin olivat naistenkin. (Hofstede 1992, 122–124.)

6 Mentorointi monikulttuurisessa työyhteisössä

6.1 Mentoroinnin menetelmät ja tavoitteet

Mentorointi on yritysmaailmassa suosittu menetelmä, joka tarkoittaa sitä, että kokeneemmat ja vanhemmat työntekijät antavat kokemuspäistä tietoa ja taitoa eteenpäin yrityksen uudelle työntekijälle. Mentorointi tapahtuu usein työn yhteydessä suullisena neuvonantona. Mentoroinnin yhteydessä saatavat tiedot ovat yleensä hiljaista tietoa, josta ei ole kirjoitettua materiaalia.

Mentorointia voi käyttää hyvin myös ulkomaalaisten työntekijöiden sopeuttamiseen. Kerrotaan toimintatavat ja näkökulmat, joiden avulla henkilö pystyy sopeutumaan luonnollisesti ja mukavasti työympäristöön. (Saari 2010, 80.) Cultura-säätiön johtajan mukaan suomalais-venäläisessä työyhteisössä on tapana, että vanhempi työntekijä näyttää nuoremmalle tai alempiarvoiselle työntekijälle mallia, miten tulee toimia. (Liukko 2013.)

Mentorilla tulee olla laajaa asiantuntemusta alasta ja pitkä aikainen työkokemus sekä yrityksen että ammatin työkulttuurista ja toimintatavoista. Hänen tehtävänsä on neuvoa

ja tukea ulkomaalaista työntekijää, joka ei tunne kulttuuria tai yrityksen toimintatapoja vielä. Mentoroitavan työntekijän velvollisuus on taas antaa mentorille mahdollisuus tutustua hänen kulttuuriinsa, ja erilaisiin toimintatapoihin. Mentori saattaakin nähdä asiat täysin uudesta näkökulmasta, jolloin myös mentori itse voi kehittää omaa ammatillista osaamistaan. (Saari 2010, 80–81.)

Mentorin tehtävänä on ohjata ja neuvoa ulkomaalaista työntekijää, opastaa työympäristössä ja olla henkilökohtainen tuki ja turva työpaikalla. Mentoroitavan tulee taas ottaa neuvot ja apu vastaan tarvittaessa, sekä sopeutua ja tutustua uusiin arvoihin, toimintatapoihin ja työvälineisiin. Lisäksi oma asenne on tärkeä, sillä aktiivinen ja avoin asenne kertoo, millä tavalla tilanteet eroavat aikaisemmasta. (Saari 2010, 81.)

Mentorin ja mentoroitavan kannattaa myös pitää säännöllisiä arviointikeskusteluja, jotta he voivat käydä läpi sekä negatiiviset että positiiviset kokemukset. Antamalla palautetta toisilleen he voivat ymmärtää toisiaan paremmin ja yhteistyö sujuu alusta alkaen hyvin. Lisäksi on tärkeää antaa palautetta esimiehelle, jotta he saavat tietoa kehittymisestä ja projektin toimivuudesta. Joskus mentorin ja mentoroitavan kemiat eivät kohtaa, jolloin yhteistyöstä ei ole mitään hyötyä kummallekaan. Siinä tilanteessa pitää vaihtaa toiseen mentoriin. (Saari 2010, 82.)

6.2 Perehdytys

6.2.1 Perehdytyksen alku

Perehdytystä voi tehdä normaalisti työpaikalla, jolloin käydään läpi työntekijän työtehtävät, työsuhdeasiat, työpiste, työturvallisuus sekä tarvittavien laitteiden käyttö. Silloin myös ensimmäisen kerran tapaa uusia työkavereita. Perehdytys voi olla pelkästään suullinen, mutta on parempi antaa myös kirjallista materiaalia, koska kukaan ei voi muistaa kaikkea esimerkiksi kolmen tunnin perehdytyksestä. Lisäksi uusi päivä on yleensä jännittävä, jolloin osa asioista menee ohi pelkän jännityksen vuoksi.

Kun ajatellaan suomalais-venäläistä työyhteisöä, niin olisi hyvä perehdyttää työntekijä ainakin työyhteisössä vallitseviin normeihin. Esimerkiksi suomalais-venäläisessä työyhteisössä tulee muistaa, että jokaista työntekijää tulee tervehtiä, eikä riitä että sanoo vain joillekin huomenta. Venäläisille tulee helposti sellainen olo, että heitä ei arvosteta

samalla tavalla, koska he ovat venäläisiä, ja he kyllä nostavat asian esille. (Liukko 2013.)

Liukko kertoi haastattelussa myös, että on kohteliasta osallistua kaikkiin venäläisten työkavereiden järjestämiin tapahtumiin. Esimerkiksi Suomessa saa helposti sanoa, että en jaksaa osallistua perjantaiamun kuohuviinille, koska en pidä kuohuviineistä. Venäläisille taas ei kannata sanoa näin, vaan kannattaa enemmän mennä paikalle ja pakottaa itsensä juomaan edes vähän. (Liukko 2013.)

6.2.2 Pehdytyspäivä

Yksi vaihtoehto on järjestää pehdytyspäivä, johon osallistuu kaikki työntekijät. On erityisen tärkeää kertoa pehdytyspäivän tarkoitus ja tavoitteet, jotta työntekijät motivoituvat siihen oikealla tavalla. Kun työntekijät ovat motivoituneet oikealla tavalla, saavutetaan tavoitteet paremmin. (Saari 2010, 82–83)

Pehdytyspäivän tavoitteita voivat olla muun muassa tutustuminen työyhteisön kulttuuriin ja toimintatapoihin, tutustuminen työkavereihin ja keskustella heidän kanssaan avoimessa vuorovaikutuksessa, jotta voi verrata kulttuurillisia eroja. On tärkeää luoda avoin ja mukava ilmapiiri, jotta kaikki keskustelevat keskenään, eivätkä työntekijät jakaudu paikalliseen väestöön ja maahanmuuttajiin. Keskustelut edistävät myös yhteisymmärrystä, jolloin ei synny kommunikaatio-ongelmia ja väärinkäsityksiä niin paljon. Alussa tapahtuvat kulttuurierot ovat yleensä näkyvimpiä, kun ei tiedetä toisten tapaa toimia. (Saari 2010, 82–83.)

6.2.3 Pehdytyksen arviointi

On tärkeää myös analysoida tuloksia jälkepäin, jotta nähdään, onko pehdytyksellä ollut mitään hyötyä. Toimintatapojen ymmärrys näkyy arkipäivän työssä, mutta toisen kulttuurin ymmärtäminen, muiden työntekijöiden suhtautuminen ja sopeutuminen työyhteisöön vaativat lähempää tarkastelua. Tuloksia voi arvioida esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Työntekijöitä voi pyytää täyttämään lomakkeen ennen ja jälkeen, jolloin voi verrata tuloksia.

7 Tutkimuksena laadullinen tutkimus

7.1 Laadullinen tutkimus

7.1.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Valitsin tutkimukseksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen. Laadullinen tutkimus oli luontainen valinta, sillä aihetta on lähes mahdotonta tutkia määrällisenä tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella saa myös aiheesta enemmän irti ja pystyy tutkimaan asioita pinnan alta. Valitsin menetelmäksi teemahaastattelun, sillä omakohtaiset kokemukset ovat tärkeä osa opinnäytetyötäni. Lisäksi haastatteluiden kysymykset oli helppo liittää tutkimuskysymykseen sekä teoriaan.

Minulle oli alusta asti selvää, millaisia teorioita haluan käyttää opinnäytetyössäni, sillä Hofstedin dimensiot ovat aina kiehtoneet minua, ja ne ovat hyvin monipuolisesti käytettävissä. Esimerkkejä löytyy monesta eri maasta, joten analysointi ja vertailu on mahdollista. Lisäksi Fons Trompenaarsin ja Richard D. Lewisin teoriat antavat oman näkökulmansa aiheesta, joten tutkiminen ja vertailu on hyvin mielenkiintoista, kun yhdistää kaikki kolme teoriaa yhteen.

Laadullisessa tutkimuksessa lähdin ensisijaisesti pohtimaan työyhteisön toimimista eli sitä, miten haastateltavat ovat itse kokeneet työyhteisön ja millaisia ongelmia he ovat havainneet suomalais-venäläisessä työyhteisössä. Lisäksi pohdin johtamisen merkitystä, ja erityisesti ohjeiden antamista ja vastaanottamista. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto rajataan tapahtuu teoriaa silmällä pitäen. Koska kyseessä on tapauskohtainen tutkimus, ei ajatella tilastollisin kriteerein. Kriteereinä käytetään aineiston, eli ihmisten ja organisaatioiden, teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kun tutkitaan teoreettista edustavuutta, on tarkoituksena etsiä tapaus, joka toimii esimerkkinä yleisestä. (Eskola & Suoranta 1998, 64–65.)

Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat on etukäteen määritelty. Haastattelu on vapaamuotoinen, eikä kysymyksillä ole esimerkiksi tarkkoja muotoja ja järjestystä. Teemahaastattelussa on tärkeää, että kaikki aiheet käydään läpi, mutta järjestys usein muotoutuu haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa ei ole pakko käyttää valmiita kysymyksiä, mutta jokin ohjenuora kannattaa olla mukana, ettei mikään asia jää käsit-

telemättä. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Valitsin teemahaastattelun juuri sen avoimen luonteen vuoksi, jotta haastateltavan on luontevaa kertoa minulle henkilökohtaisista kokemuksistaan suomalais-venäläisessä työyhteisössä.

7.1.2 Haastattelurunko

Haastattelu tehtiin etukäteen suunniteltujen kysymysten mukaan, ja syvensin kysymyksiä kesken haastattelun. Valitsin melko avonaisia kysymyksiä, jotta haastateltava kertoisi myös omia mielipiteitään ja kokemuksiaan, mutta yhdistin kysymykset myös niihin aihepiireihin, joita olin käsitellyt eniten teoriaosuudessa. Haastattelu oli melko yksinkertainen, mutta kysymykset vastasivat kuitenkin tutkimusongelmaani, ja sain paljon sellaista materiaalia, joita en olisi kirjoista löytänyt.

7.1.3 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä käytetty aineisto on kerätty kirjallisista ja internet-lähteistä sekä Michael Gatesilta haastattelun ohessa saaduista materiaaleista. Lisäksi valitsin haastateltavaksi Cultura-säätiön johtajan, Anna-Maria Liukon, jolla on useiden vuosien kokemus suomalais-venäläisestä työyhteisöstä niin työntekijänä kuin esimiehenä.

Haastattelin Anna-Maria Liukkoa hänen toimistossaan Cultura-säätiössä, ja dokumentoin sen tallentamalla haastattelun nauhurilla. Tallentaminen oli hyvä idea, sillä pystyin käsittelemään nauhaa useita kertoja edestakaisin työstäessäni materiaalia, eikä minun tarvinnut keskittyä haastattelussa tekemään erityisiä muistiinpanoja samalla kun keskustelimme.

Haastattelu kesti noin 40 minuuttia, ja sain siitä todella paljon sellaista aineistoa, jota ei ollut kirjoissa mainittu. Oli erityisen mielenkiintoista kuulla Liukon omia kokemuksia ja mielipiteitä työyhteisöiden eroista ja mahdollisuuksista. Haastattelu sujui hyvin, jonka vuoksi sainkin paljon hyödyllistä materiaalia.

7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan sekä luotettavuutta eli validiteettia että pätevyyttä, eli reliabiliteettia. Tutkimuksessa tärkeintä on arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tulokset eivät saa sattumanvaraisia, ja menetelmien tulee olla päteviä.

Laadullisen tutkimuksen tärkein tutkintaväline on tutkija itse. Siksi onkin tärkeää, että tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimus prosessia. Tutkimuksen subjektiivisuuden vuoksi laadulliset tutkimukset ovat yleensä henkilökohtaisempia kuin kvantitatiiviset tutkimukset. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden pystyy mittaamaan tutkimustuloksilla, mutta kvalitatiivista tutkimusta on mahdotonta kuvata numeroilla, koska käsiteltäviä asioita ei saa numeraalisiin muotoihin. (Eskola & Suoranta 1998, 210–211.)

Tutkimukseni pätevyys on heikko, sillä aineiston pitävyyttä on vaikea todistaa, koska suurin osa saaduista tuloksista on subjektiivista pohdintaa eri näkökulmista. Lisäksi saamani haastattelu koskettaa vaan tiettyä osa-aluetta, ja siihen vaikuttaa haastateltavan oma tausta, joten sitäkään ei voida pitää täysin luotettavana tietona. Tutkimuksen luotettavuus on kuitenkin hyvä, sillä suurin osa aineistoista on kerätty kirjalähteitä käyttämällä. Kirjalähteiden luotettavuutta kuitenkin heikentää se, että ne olivat yli 10 vuotta vanhoja, joten tulokset ovat saattaneet muuttua viime vuosien aikana. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että tässä tutkimuksessa tutkittiin vain tiettyä osa-aluetta, eli suomalais-venäläistä työyhteisöä yleensä. Tutkimustuloksia siis ei voi suoranaisesti yhdistää mihinkään yritykseen, koska ihmiset ja yrityksen oma kulttuuri vaikuttavat aina pohjalla. Lisäksi tulee huomioida, että arvioin työyhteisöä yleisenä käsitteenä, eikä tutkimuksessa ole eroteltu virtuaalityöyhteisöä.

Tutkimuksen pätevyyttä on kuitenkin vaikea arvioida juuri tässä työssä, koska ei ole aineistoa, johon voisi verrata tai peilata tuloksia. Tutkimusta tehdessäni pyrin kuitenkin objektiivisuuteen, ja yritin pohtia asiaa monesta eri näkökulmasta, jotta tutkimus olisi tarpeeksi laaja antamaan jonkinlaisen peruskäsityksen suomalais-venäläisestä työyhteisöstä, ja ennen kaikkea siitä, kuinka siellä kuuluu toimia.

8 Johtopäätökset

Työni tavoite oli vertailla suomalais-venäläistä kulttuuria niin, että saisin selville kummallekin kulttuurille ominaisia piirteitä, ja miten ne vaikuttavat erityisesti suomalais-venäläisen työyhteisön toimintaan. Lisäksi pohdin, mitä asioita tulee ottaa huomioon parhaan mahdollisen yhteistyön saavuttamiseksi sekä työyhteisön toiminnan parantamiseksi, kun yhteistyö kasvaa.

8.1 Millaisia ominaisuuksia työyhteisön johtajalla tulisi olla?

Johtajan tulisi olla vahva johtaja, sillä venäläiset arvostavat korkeaa hierarkiaa. Esimies on aina esimies, vaikka olisi yrityksen virkistymispäivät. Johtaja asetetaan jalustalle, ja häntä arvostetaan alusta loppuun asti, vaikka hän ei olisi edes ansainnut arvostustaan. Lisäksi suomalais-venäläisen työyhteisön johtajan tulee olla oikeudenmukainen, sillä venäläiset työntekijät ovat tarkkoja omista oikeuksistaan, joka koskee jopa vuosilomien sijaintia. Esimerkiksi, miksi joku sai parhaat lomaviikot tai muita henkilökohtaisia etuuksia.

Johtajan pitää olla myös selkeä ja vaativa, sillä työskentelytavat ovat hyvin erilaiset. Venäläisiä työntekijöitä pitää valvoa ja seurata, kun taas suomalaiset eivät pidä siitä, että joku katsoo koko ajan heidän selkänsä takana. Lisäksi suomalaiset ovat huomattavasti oma-aloitteellisempia työntekijöitä, kuin venäläiset. Venäläisille työntekijöille pitää antaa selkeitä ja yksinkertaisia työtehtäviä, koska heidän työtehtävillään on alku ja loppu, kun taas suomalaisten työtehtävät jatkuvat prosessimaisesti. Lisäksi johtajan tulee esittää selkeät säännöt ja aikataulut, jotta työyhteisö toimii. Suomalais-venäläisessä työyhteisössä ei sallita kaoottista tekemistä, eli tapahtumia ei järjestetä viime hetkellä, tai työaikaa ei kuluteta sukan kutomiseen.

Lisäksi johtajan tulisi saada avattua venäläistä keskustelukulttuuria suomalaisempaan suuntaan. Se, että yksi puhuu muiden puolesta, ei edistä kommunikaatiota tai yhteistä tekemistä. Venäläiset työntekijät tulee sitouttaa paremmin yritykseen, ja heille pitää selittää paremmin, että miksi näin tehdään, ja mihin yritys pyrkii. Samanlainen strategian jalkauttaminen kuin Suomessa olisi tarpeen.

Johtajalta edellytetään myös tarvetta olla etäällä, koska suomalais-venäläisen työyhteisön venäläiset työntekijät eivät ole tottuneet siihen, että johtaja on osana tiimiä. Johtajalta odotetaan enemmän etäisyyttä. Toki työyhteisössä pitää olla rento ja mukava tunnelma, mutta sellainen samanlainen tiimihenkisyys ei toimi suomalais-venäläisessä työyhteisössä.

”En esimerkiksi itse kauheasti kertonut henkilönä itsestäni, vaan pyrin olemaan sellainen työhminen.” (Liukko 2013.)

8.2 Suomalais-venäläisen työyhteisön kanssakäyminen

Kun mietitään Lewisin teoriaa yksiulotteellisuudesta ja moniulotteellisuudesta niin yksiulotteisuus ja moniulotteisuus piirteinä kuvaavat hyvin suomalaisten yksilökeskeistä suorittamista, jossa tehtävät tehdään yksin tai tiimissä, jossa tehtävät kuitenkin jaetaan jokaiselle, ja venäläistä yhteisökulttuuria, jossa asioista keskustellaan paljon ja tehtäviä tehdään yhdessä. Erityisesti yhteistyötä tehtäessä tulisikin huomioida kummallekin kulttuurille ominaiset piirteet. Suomalaiset vaikuttavat tyyliä, koska heillä on selkeät aikataulut ja suunnitelmat, kun taas venäläiset haluaisivat keskustella enemmän. Suomalaiset luottavat paljon kirjoitettuun ja painettuun tekstiin, kun taas venäläiset luottavat enemmän suulliseen ilmaisuun. Sopimuksia tehtäessä onkin erityisen tärkeää saada sekä suullinen että kirjallinen suostumus, jotta sopimus on kummankin mielestä sitova

Vaikka yhteisiä sääntöjä noudatettaisiinkin työyhteisössä, niin täytyy muistaa, että venäläiset ovat huonoja noudattamaan kirjoitettuja sääntöjä, kuten esimerkiksi lakeja. Liikennesääntöjä ei esimerkiksi noudeta samalla tavalla kuin Suomessa. Heillä on enemmänkin uskomuksena, että he puhuvat itsensä niistä ulos.

Venäläisten työntekijöiden kanssa on ihan yhtä helppoa ystävystyä, kuin suomalaistenkin kanssa. He pitävät samalla tavalla ulkona syömisestä tai keilaamisesta, mutta kotiinsa he eivät kutsu kovin mielellään. Se johtuu todennäköisesti siitä, että heidän asumuksensa ovat melko vaatimattomia eurooppalaiseen tasoon verrattuna.

Työyhteisössä on yhteiset huoneet, jotka ovat melko ahtaat. Paljon pöytiä samassa huoneessa, eikä omaa rauhaa, toisin kuin suomalaisissa työyhteisöissä, joissa on ainakin oma työpiste, jossa voi olla suhteellisen rauhassa. Myös työyhteisön sisällä val-

litsee tarkka hierarkia, esimiehet eivät keitä kahvia eivätkä kokeneet vanhemmat työntekijät. Vanhempia työntekijöitä yleensä myös arvostetaan, ja kokouksissa käykin yleensä niin, että yksi puhuu muiden puolesta, eikä suinkaan niin, että kaikki esittäisivät mielipiteitä. Sisäisen hierarkian johdossa on yleensä mies, sillä venäläisessä työyhteisössä ei vallitse samanlainen tasa-arvo kuin suomalaisissa. Työyhteisön ilmapiiristä huomaa, että miehiä arvostetaan enemmän kuin naisia.

Työyhteisössä on tärkeää korostaa, että noudetaan työnantajan sääntöjä, eli työaikoja ja sopimuskäytäntöjä. Kun säännöt ovat selkeät niin kaikki noudattavat niitä. Vaikka sanotaan, että venäläiset ovat aina myöhässä, niin eivät he ole jos kaikki muutkin tulevat ajallaan. Käsitys kuvastaa enemmänkin vanhaa perivenäläistä työyhteisöä.

Tietynlainen nokkimisjärjestys työyhteisössä saattaa heikentää työyhteisön ilmapiiriä, sillä suomalaiset eivät ole tottuneet siihen, että heitä ei arvosteta, koska he ovat tulleet viimeisimpänä työyhteisöön. Suomessa arvostetaan juurikin sellaista suorituksista saatavaa kunniaa. Lisäksi Suomessa naiset ovat yhtä tasa-arvoisessa asemassa kuin miehet.

Historian merkitys ei näy enää nykypäivänä työelämässä, eikä varsinkaan sellaisten ihmisten keskuudessa, jotka ovat työskennelleet useita vuosia monikulttuurisessa työyhteisössä. Työyhteisössä ei nosteta esille esimerkiksi Suomen ja Venäjän historiaa, ja jos nostetaan, niin se on enemmänkin toteamista, eikä se aiheuta jännittyneisyyttä työarjessa.

”Ei mun mielestä. Kyllä niistä saattaa joskus puhua, mutta se on myös puheenaihe, jota en ainakaan itse nostanut esille. En usko, että tämä on enää tämän päivän keskustelun aihe, tai että se vaikuttaisi työarjessa millään tavalla.” (Liukko 2013.)

Oma-aloitteellisuuden puute saattaa aiheuttaa ärtymystä työyhteisössä, koska kaikki muut odottavat jonkun tekevän jotakin, ja sitten hän ei ole välttämättä tehnyt, koska ei suoraan käsketty. Suomalaiset työntekijät ovat hyvin tehtäväorientoituneita eli kun he saavat tehtävän, he haluavat suorittaa sen loppuun asti parhaalla mahdollisella tavalla. Venäläisiä taas tulee seurata, ja heidän tekemisellään on enemmänkin alku ja loppu. Tehtävä annetaan ja se suoritetaan, hyvin tai huonosti, minkä jälkeen pitää antaa uusi tehtävä. Venäläisiltä työntekijöiltä puuttuu tietynlainen itseohjautuvuus ja halu selvittää asiat loppuun asti.

Yhteistyön ehdottomina kulmakivinä toimivat hyvät käytöstavat ja erityisesti teitittely. Venäläiset eivät sinuttele ketään, ennen kuin on tehty sinunkaupat. Esimerkiksi kaikille työntekijöille tulee toivottaa hyvää huomenta, sillä venäläiset työntekijät kokevat helposti alempiarvoisuutta, josta huomautetaan kyllä myöhemmin.

Lisäksi venäläiset eivät arvosta pröystäilevää tyyliä eivätkä sitä, että joku ulkopuolinen kommentoi negatiivisesti heidän toimintatapojaan tai esimerkiksi sisäistä infrajärjestelmää. He eivät voi asialle mitään, joten siitä on turha huomauttaa. Huomaavaisuus on hyvien tapojen jälkeen erityisen tärkeää.

Kollektiivisuus ei ole enää samanlaisessa roolissa venäläisessä kulttuurissa kuin se oli 1900-luvulla. Myös venäläisten keskuudessa on kohonnut sellainen henkilökohtaisen edun ajattelu, joka omalta osaltaan sopii hyvin yhteen suomalaisen kulttuurin kanssa. Kollektiivisuus näkyy enemmän vanhemmassa väestössä ja yksilöllisyys nuorena ja erityisesti vauraammassa väestössä.

8.3 Kulttuurien välillä olevat suurimmat erot

”Kyl mut just niinku yllätti, se että mut asettiin jonkun näköiselle jalustalle, siksi vain että olin esimies.” (Liukko 2013.)

Ihmisten luonteenpiirteet ovat erilaisia, ja he toimivat eri tavalla työyhteisössä. Kun vertaataan esimerkiksi tapaamis-, keskustelu- ja kuuntelumallia, niin yhteisen sävelen löytäminen saattaa olla vaikeaa ainakin aluksi. Lisäksi työpäivän malli ja aikakäsitys ovat hyvin erilaisia suomalaiseseen verrattuna.

Kulttuurillisia eroja ei ole loppujen lopuksi ole hirveästi, sillä venäläinen kulttuuri on muuttunut eurooppalaisemmaksi viime vuosikymmenten aikana. Suurin ero näkyy valtaetäisyydessä ja hierarkiassa, jollaista ei Suomessa ole. Johtaja nostetaan korkealle jalustalle, ja häntä arvostetaan, vaikka hän ei olisi ollenkaan ansainnut sitä.

Lisäksi nostaisin esille hyvien käytöstapojen merkityksen ja itsensä kunnioittamisen. Suomalaiset kunnioittavat itseään ihmisenä enemmän, eivätkä esimerkiksi alistu työyhteisössä hierarkian alle, koska he ovat tottuneet saamaan arvostusta tehdystä työstä. Suomalaisessa työyhteisössä ei kuitenkaan ole niin hyviä tapoja, että kaikille toivotet-

taisiin huomenta ja kaikkia teititeltäisiin. Suomalaisilla on melko karu tapa ilmaista itseään, ja helposti sinutellaan, vaikka ei olisi tehty sinunkauppoja.

Työyhteisöä ajatellen, on tärkeää tiedostaa, millaisia ihmisiä yrityksessä työskentelee. Joitakin työntekijöitä ahdistaa hirveästi kollektiivinen me-henki, kun taas toiset eivät osaa tehdä mitään yksin. Joillakin tekeminen loppuu saman tien, kun ohjeet loppuvat, tai toiset alkavat tekemään omiaan. Suomalais-venäläistä työyhteisöä ajatellen, niin epävarmuus ei varmastikaan ole suurin ongelma. Vaikka suomalaiset ovatkin hyvin yksilöllisiä ihmisiä, niin he ovat myös kollektiivisia työnteossa.

Suomalais-venäläisessä työyhteisössä kohtaisi sekä matala, että korkea hierarkia. Esimerkiksi venäläisen työntekijän kannalta ajateltuna, hän on tottunut korkeaan hierarkiaan ja esimiesten kunnioittamiseen. Suomessa hän joutuisi välittömästi kommunikoimaan oman esimiehensä kanssa, joka suhtautuu häneen tasavertaisena työntekijänä, mikä alussa saattaa tuntua jopa ahdistavalta. Ennen käskyt ovat tulleet ylempää, ja niitä on noudatettu, eikä ole itse tarvinnut pohtia, että miksi näin tehdään. Suomalainen keskusteleva työyhteisö saattaa tuntua painostavalta, kun yhtäkkiä pitääkin keskustella, ideoida ja pohtia, että mitä tehtäisiin ja miksi. Lisäksi työskentelytapa on aivan erilainen. Kun käskyt ovat tulleet ylempää, niin tehtävällä on alku ja loppu, kun taas suomalaisessa työyhteisössä projektit jatkuvat ja viikkopalavereita pidetään kerran viikossa. Venäläiselle työntekijälle voi tulla helposti olo, ettei hän tiedä, mitä häneltä odotetaan.

Suomalaisen esimiehen olisikin tärkeä tehdä selväksi heti alussa, että suomalainen työyhteisö on tasapuolinen, jossa kaikkia yksilöitä arvostetaan saman verran. Ja työkaaverit ovat erityisesti sitä varten, että jos oma osuus ei edisty toivotulla tavalla, niin he auttavat varmasti mielellään. Ja lisäksi tulee painottaa ehdottomasti sitä, että esimiehenä hän ei ole muulla tavoin mitenkään korkeassa arvossa norsunluutornissa, että häntäkin voi lähestyä kysymyksillä.

Erityiseksi ongelmaksi suomalais-venäläisessä työyhteisössä saattaa muodostua juurikin universaalien kulttuurin ja yksityiskohtaisen kulttuurin kulmakivet. Sopimusten teko ja niiden noudattaminen on suomalaisille äärettömän tärkeää. Työyhteisössä tulisikin korostaa erityisesti sitä, että tällainen ongelma on olemassa, ja että sitä voitaisiin myös hyödyntää.

Trompebaarsin valtaetäisyyden kuviota tulkiten (ks. 31 kuvio 9) valtaetäisyyden vaikein osuus on kuitenkin se, että on yksilöitä, jotka arvostavat erilaisia toimintatapoja. Toinen masentuu liian ohjeistavasta kulttuurista, kun taas toinen pysähtyy kokonaan, koska hänellä ei ole tarpeeksi ohjeita jatkaakseen tekemistä. Jokaista työyhteisöä tulisi johtaa eri tavalla.

Suomalais-venäläisen työyhteisön johtaminen sosiaalis-systemaattisena kokonaisuutena voisi toimia parhaiten, koska suomalaiset ovat hyviä ottamaan ohjeita vastaan, mutta haluavat tehdä työnsä enimmäkseen yksin. Venäläisille taas systemaattinen hallinta on helpompaa kuin sosiaalinen ympäristö, jossa heidän pitää itse osata osallistua ja hakea tekemistä. Sosiaalis-systemaattisella tarkoitetaan työyhteisöä, jossa yhdistyy suomalaisen ja venäläisen työyhteisön parhaat puolet. Venäläiset ovat hyvin systemaattisia työssään ja he arvostavat byrokratian korkealle. Suomalaiset taas ovat sosiaalisia ja tekevät paljon tiimityötä, jossa myös esimies on osa tiimiä. Kun yhdistää systemaattisen ja sosiaalisen mallin, saadaan systemaattis-sosiaalinen työyhteisö, jossa korostuu venäläisten ymmärrys byrokratiaa kohtaan, mutta suomalaisten sosiaalinen työympäristö.

Jos ajatellaan syitä työyhteisöjen toimintamallien takana, niin venäläisellä kulttuuriperinteellä on varmasti vahva vaikutus siihen, että miten myös yrityksissä on toimittu. Venäjällä on aina ollut vahva johtaja, ja ihmiset ovat tottuneet samaan selkeitä ohjeita siitä, mitä tulee tehdä, tai ei saa tehdä. Suomessa taas on vallinnut vahva pienen maan me-henki.

Systemaattis-sosiaalinen työyhteisö olisi kuitenkin hyvä kaikkien kannalta, sillä venäläinen kulttuuri on hyvin taide- ja kaunopainotteista, jolloin saataisiin pehmeyttä ja uutta näkökulmaa myös suomalaiseen tekemiseen. Venäläiset oppisivat työskentelemään sosiaalisessa ympäristössä, jossa on helpompi luoda ja tuoda esityksiään julki, kun taas suomalaiset oppisivat systemaattista mallia.

9 Lopuksi

Opinnäytetyö oli mielenkiintoinen, mutta myös raskas prosessi. Tavoitteenani oli kirjoittaa työ, joka havainnollistaa suomalais-venäläistä työyhteisöä, ja auttaa myös muita ymmärtämään sitä paremmin. Lisäksi halusin kirjoittaa työn, josta olisi minulle itselleni apua. Omasta mielestäni työ on kaiken kaikkiaan kattava ja monipuolinen, mutta yleistettävyys on huono, koska työn tuloksia ei ole mahdollista peilata muihin tuloksiin.

Opin paljon suomalaisesta ja venäläisestä kulttuurista ja niiden ominaispiirteistä. Olin yllättänyt erityisesti siitä, kuinka vähän isoja eroja loppujen lopuksi oli. Pieniä eroja oli lukuisia, mutta niitä on silloinkin, jos muuttaa paikkakunnalta toiselle. Johtopäätöksenä voisi sanoa, että eivät suomalaiset ja venäläiset ole ihmisinä kovin kaukana toisistaan, mutta työskentelytavoissa on paljon eroja.

Lähteet

Dostojevski, Fjodor 2008. Rikos ja rangaistus. Suom. Kuukasjärvi, Olli. Otava, Helsinki.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Gates, Michael 2013. Group Managing Director. Richard Lewis Communications, Espoo. Haastattelu 29.8.2013.

Hofstede, Geert 1994. Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. Harper Collins Business, London.

Hofstede, Geert 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Suom. Liljamo, Ritva. WSOY, Juva.

Infopankki 2005. Suomalainen yrityskulttuuri. Helsingin kaupunki.
[Http://www.infopankki.fi/fi-fi/yrittajana_suomessa/](http://www.infopankki.fi/fi-fi/yrittajana_suomessa/). Luettu 25.8.2013.

KvantiMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Faktorianalyysi. Päivitetty 2.7.2004.
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html). Luettu 17.9.2013.

Lewis Richard D. 2013. A letter from Blossoming St Petersburg. Finn Niche. Spring 2013. Finnish-British Chamber of Commerce. Sivut 9-11.
http://www.finn-niche.com/flashmags/FN_Spring_2013_flash/. Luettu 1.9.2013.

Lewis, Richard D. 2013. Cross-cultural Competence is the Basis for International Business Success. St Petersburg University of Humanities and Social Sciences. Richard Lewis communications. PowerPoint.

Lewis, Richard D. 1995. Kulttuurikolareita. Suom. Salminen, Eila. Otava, Helsinki.

Lewis, Richard D. 2004a. National cultural profiles 2004. Russia. Richard Lewis Communications. CultureActive.

Lewis, Richard D. 2004b. National cultural profiles 2004. Finland. Richard Lewis Communications. CultureActive.

Lewis, Richard D. 2006. When cultures collide. Leading across cultures. Third edition. Nicholas Brealey Publishing, London.

Liukko, Anna Maria 2013. Johtaja. Cultura-säätiö, Helsinki. Haastattelu 30.9.2013.

Meinander, Henrik 2006. Suomen historia. Linjat rakenteet käännekohdat. Suom. Autio, Paula. Werner Söderström, Helsinki.

MOPED. Venäläinen kulttuuri. Venäläinen luonne.
[Http://www.moped.fi/kulttuurit/venaja1.html](http://www.moped.fi/kulttuurit/venaja1.html). Luettu 25.8.2013.

MOPED. Venäläinen kulttuuri. Ruokailu ja pukeutuminen.
[Http://www.moped.fi/kulttuurit/venaja3.html#ruokailu](http://www.moped.fi/kulttuurit/venaja3.html#ruokailu). Luettu 25.8.2013.

Opetushallitus 2013. Sädökset ja ohjeet. Mentorointi. Päivitetty 9.2.2012.
[Http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi). Luettu 17.9.2013.

Saari, Nicole 2010. Ulkomaalainen työntekijä Suomessa. Edita, Helsinki.

Suomen ulkoasianministeriö 2013. Yhteiskunta, kulttuuri ja media. Maahanmuutto. Päivitetty 4.3.2013. [Http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=41790&contentlan=1&culture=fi-FI](http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=41790&contentlan=1&culture=fi-FI). Luettu 25.8.2013.

Suomen ulkoasiainministeriö. Tietoa Venäjistä. Kahdenväliset suhteet. Päivitetty 4.3.2013. [Http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=41791&contentlan=1&culture=fi-FI](http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=41791&contentlan=1&culture=fi-FI). Luettu 25.8.2013.

Taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos. Jyväskylän yliopisto. Oppimismateriaali. Fjodor Dostojevski: Rikos ja rangaistus. [Https://www.jyu.fi/hum/laitokset/taiku/taiku_opiskelu/kurssit/klassikot/materiaalit/kirjallisuus%20dostojevski](https://www.jyu.fi/hum/laitokset/taiku/taiku_opiskelu/kurssit/klassikot/materiaalit/kirjallisuus%20dostojevski). Luettu 20.9.2013.

TE-palvelut 2012. Työsuhde asiat. Suomen työkuulttuuri. 26.4.2012. [Http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/02_ulkom_suomessa/04_tyoelama/01_tyokulttuuri/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/02_ulkom_suomessa/04_tyoelama/01_tyokulttuuri/index.jsp). Luettu 25.8.2013.

Trompenaars, Fons & Hampden-Turner Charles 1997. Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. Second edition. Nicholas Brealey Publishing, London.

Tuovinen, Juha 1996. Euroopan rakentajat. Yliopisto (8) [Http://yliopistolehti.helsinki.fi/1996_8/ylart1.htm](http://yliopistolehti.helsinki.fi/1996_8/ylart1.htm). Luettu 23.9.2013.

Kysymykset

Miten venäläisten kanssa tulee kommunikoida?

Onko venäläisiä työntekijöitä vaikea lähestyä, kun heillä on niin hirveän korkea hierarkia? Ystävystyykö heidän kanssaan helposti?

Millaiset työtavat Venäläisillä on, ovatko he esimerkiksi aina myöhässä ja joustavat säännöissä eri tavalla kuin suomalaiset?

Miten hyvin johtajan tulee tietää kulttuurillisista eroista etukäteen?

Muuttuiko suomalais-venäläinen työyhteisö suomalaisempaan suuntaan?

Miten yhteinen historia vaikuttaa työyhteisössä?

Millainen on työjärjestys suomalais-venäläisessä työyhteisössä on? Enemmän suomalainen vaiko venäläinen?

Onko joitain erityisiä kulma- ja kompastuskiviä suomalais-venäläisessä työyhteisössä?

Miten kollektiivisuus näkyy työelämässä?

Miten olet koennut suomalaisen ja suomalais-venäläisen työyhteisön suhteessa toisiinsa?

