

Veera-Maria Ruoho
ESPANJAN JOHTAMISKULTTUURI MURROKSEN KESKELLÄ –
KOHDEALUEENA ANDALUSIA

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
2017

ESPAÑJAN JOHTAMISKULTTUURI MURROKSEN KESKELLÄ – KOHDEALUEENA ANDALUSIA

Ruoho, Veera-Maria
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Joulukuu 2017
Sivumäärä: 41
Liitteitä: 2

Asiasanat: Espanja, johtamiskulttuuri, esimies-alaissuhde, viestintä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen espanjalainen johtamiskulttuuri on tänä päivänä. Työllä haluttiin saada selkeä kuva paikallisesta johtamisesta, sen laadusta ja sen mahdollisista muutosvaiheista. Työssä on otettu huomioon maan vivahteikas historia ja useat taloudellisesti hankalat kaudet, jotka ovat ajaneet maan siihen pisteeseen jossa se nyt on.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa luodaan yleiskuva espanjasta valtiona, sekä perehdytään espanjalaiseen kulttuuriin sen ulottuvuuksien osalta käyttäen apuna Geert Hofsteden teoriaa kulttuuriulottuvuuksista. Sen jälkeen käsitellään tarkemmin Espanjan johtamiskulttuuria ja esimies-alaissuhdetta sekä yrityksen sisällä tapahtuvaa kommunikointia, sen tapoja ja sen laatua.

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Analysoitavaa tietoa kerättiin kuudella haastattelulla, jotka saatiin kolmessa eri yrityksessä työskenteleviltä henkilöiltä. Kaikki haastatteluyritykset toimivat palvelualalla, ja ne ovat olleet pitkään osa espanjalaista kulttuuria, joten heiltä saatiin paljon monipuolista aineistoa tutkimusta varten.

Tutkimuksessa onnistuttiin luomaan selkeä kuva nykypäivän espanjalaisesta johtamiskulttuurista. Johtajuuden huomattiin olevan murroksessa, mutta perinteisen espanjalaisen johtamismallin piirteet ovat edelleen näkyvillä. Kommunikointi on muuttumassa nykyaikaisempaan muotoon teknologian kehityksen myötä, ja myös koko yritys rakenne on murroksen alla muuttuvan taloudellisen tilanteen vuoksi.

SPANISH LEADERSHIP CULTURE ON TURNING POINT – CASE ANDALUCIA

Ruoho, Veera-Maria

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in International Business

December 2017

Number of pages: 41

Appendices: 2

Keywords: Spain, leadership culture, supervisor-employee relationship, communication

The objective of this study was to gather information about Spanish leadership culture. With this research the purpose was to find out the features and quality of local leading manners and possible changing points. The frame of this study was set on nuanced history and several economically tricky seasons Spain has been through.

The theoretical section explores general picture of Spain as a nation. Then the reader will be acquainted to Spanish culture by taking advantage of Geert Hofstede's theory of cultural dimensions. After that there will be handled more specifically Spanish leadership culture, relationship between the leader and the subordinate and communication inside the company included its ways and quality.

This research's data was collected using qualitative content analysis, and information for the survey was collected with interviews. All the interview companies act on customer service field and they have been functioning a long time on Spanish manners, so the material for this research is versatile.

The results of this thesis suggest that the leadership culture in Spain is on culmination point, but that the features of traditional Spanish leading model still exist. Communication is becoming more modern as the technology evolves, and the whole company structure is on turning point because of constantly changing economic situation.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ONGELMAN ASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoitteet	6
2.2	Käsitteellinen viitekehys	7
3	ESPANJAN KUNINGASKUNTA	8
4	ESPANJAN TALOUS.....	10
5	ESPANJAN KULTTUURI	11
5.1	Hofsteden malli kulttuurin ulottuvuuksista	11
5.2	Espanjan kulttuurin ulottuvuudet.....	15
6	JOHTAMISKULTTUURI	17
6.1	Johtaminen käsitteenä	17
6.2	Espanjalainen johtaja	18
6.3	Esimies-alaissuhteet.....	19
6.4	Kommunikointi	21
6.5	Vaikuttavat asiat	22
7	EMPIIRINEN TUTKIMUS	24
7.1	Tutkimusmenetelmät	24
7.2	Tutkimuksen toteutus	25
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
8.1	Hofsteden kulttuurilliset ulottuvuudet	28
8.2	Johtamiskulttuuri ja esimies- alaissuhde.....	30
8.3	Kommunikointi	33
8.4	Tutkimuksen ongelmakohdat	35
8.5	Tutkimuksen laadun arviointi.....	37
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Menestyksenkäs ja sujuva työskentely vieraassa toimintaympäristössä, vieraan kulttuurin maassa, vaatii paljon valmistautumista ja kohdemaan työkuulttuuriin perehtymistä. Sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin ilman pohjatietoa ja tapojen tuntemusta voi olla hyvin haastavaa varsinkin lyhyellä aikavälillä. Kohdemaan yleisten tapojen ja kulttuurin tuntemus toimii hyvänä lähtökohtana valmistauduttaessa yhteistyöhön ulkomaisen kumppanin kanssa.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi juuri tämän, koska vieraaseen kulttuuriin perehtyminen on ajankohtaista myös minulle tulevan työharjoitteluni vuoksi. Espanjan kulttuuri itsessään on minulle jo osittain tuttu oman kiinnostuksen ja itsenäisen opiskelun myötä, mutta bisneskulttuuri ja johtaminen ovat uusia ja ajankohtaisia syventymisen kohteita.

Tämä opinnäytetyö käsittelee espanjalaisen kulttuurin ulottuvuuksia ja maan johtamiskulttuuria. Työssä pohditaan espanjalaista tapakulttuuria sekä sen vaikutuksia espanjalaiseen johtamistyyliin ja esimies-alaisuuteeseen. Pohdinnan alla ovat paitsi johtamiskulttuurin jatkuvasti muutoksessa oleva nykytila, myös sen historia ja siihen vaikuttavat seikat.

Työn teoriaosuudessa luodaan yleiskuva Espanjasta valtiona, tarkastellaan Espanjan talouden tilaa sekä perehdytään espanjalaiseen kulttuuriin sen eri ulottuvuuksien kautta. Vertailun ja samaistettavuuden vuoksi työssä tuodaan esiin myös Suomen kulttuuriset ulottuvuudet. Ulottuvuuksiin perehtymisen jälkeen syvennytään tarkemmin Espanjan liike-elämään ja etenkin espanjalaiseen johtamiskulttuuriin, esimies-alaisuuteeseen sekä yrityksen sisäiseen kommunikointiin. Empiirisessä osuudessa tehdään tutkimus johtamiskulttuurista haastatteleamalla espanjalaisia esimiehiä ja heidän alaisiaan. Tutkimuksen pääpaino on Andalusian alueella, sillä haastattelututkimus toteutetaan Sevillassa.

2 ONGELMAN ASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoite on saada ajankohtainen kuva espanjalaisesta johtamiskulttuurista. 2000-luvun alussa alkanut talouskriisi horjutti Espanjaa vaivuttaen maan talouden ja sitä myötä myös koko liiketapakulttuurin murrokseen. Sadat tuhannet nuoret, korkeasti koulutetut ja kielitaitoiset espanjalaiset lähtivät talouskriisiä pakoon muualle Eurooppaan. Nyt, kun talouden tila on alkanut elpyä, maasta muuttaneet nuoret ovat alkaneet palata takaisin mukanaan eurooppalaista henkeä ja tietotaitoa. Työelämäänsä palatessaan he asettavat perinteisen espanjalaisen työelämäkulttuurin murrokseen, ja sitä myötä myös uudistavat maan johtamiskulttuuria.

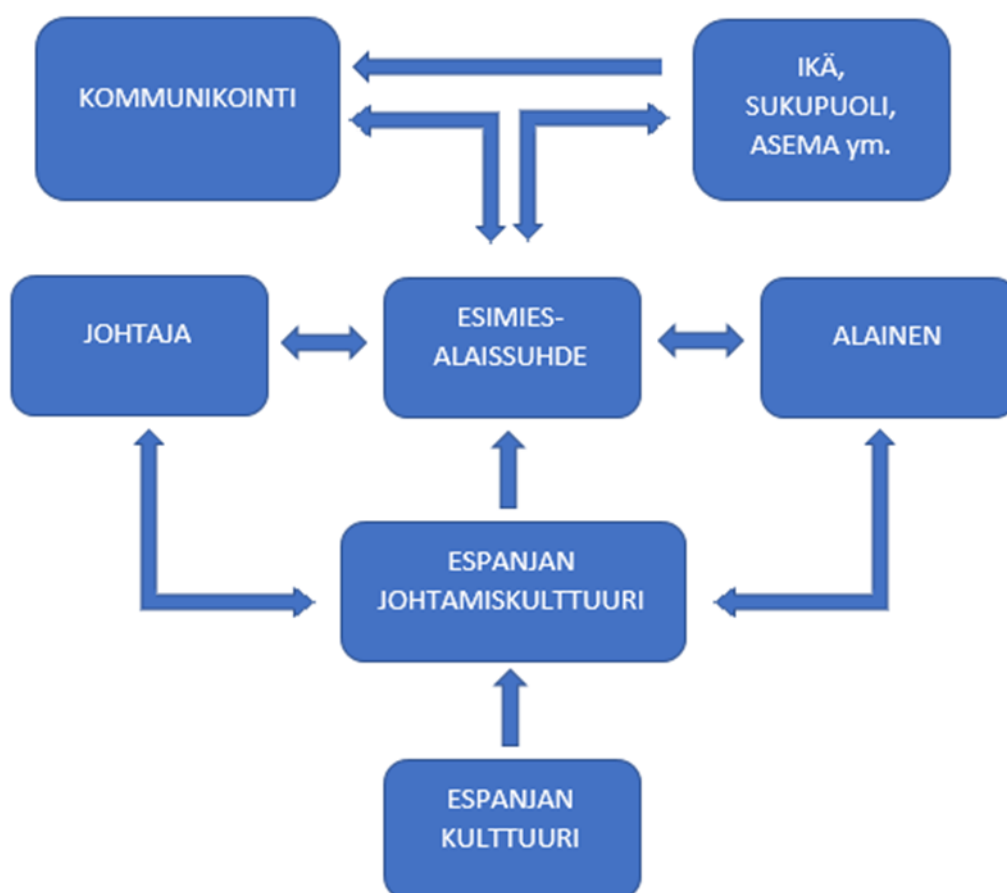
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on Espanjan johtamiskulttuuri nykypäivänä?
 - Millainen on espanjalainen kulttuuri?
 - Millainen on tyypillinen espanjalainen esimies-alaissuhde?
 - Mitkä asiat johtamiskulttuuriin vaikuttavat?

Koska kulttuurien tuntemus on tärkeää monissa erilaisissa tilanteissa, tästä opinnäytetyöstä hyötyvät monet eri tahot kuten yritykset ja yksityishenkilöt. Tästä työstä saattaa löytyä syventävää tietoa niille organisaatioille ja yrityksille, jotka joko toimivat Espanjan alueella tai suunnittelevat laajentavansa toimintaa kyseisille markkinoille. Työ toimii lisäksi oppaana myös niille henkilöille, jotka ovat yksinkertaisesti kiinnostuneita Espanjan johtamiskulttuurista tai esimerkiksi lähtevät Espanjaan töihin tai työharjoitteluun.

2.2 Käsitteellinen viitekehys

Ennen varsinaisen opinnäytetyön aloittamista tutkimukselle tulee laatia käsitteellinen viitekehys. Viitekehys ohjaa tutkimusongelman muotoilua ja se myös helpottaa käsiteltävän aihealueen rajaamista. Sen tarkoituksena on lisäksi osoittaa lukijalle opinnäytetyön keskeisten aihealueiden etenemisjärjestys ja havainnollistaa niiden väliset syy-seuraussuhteet. Kuviossa 1 esitellään tämän opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys.



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys, kirjoittajan havainnollistama.

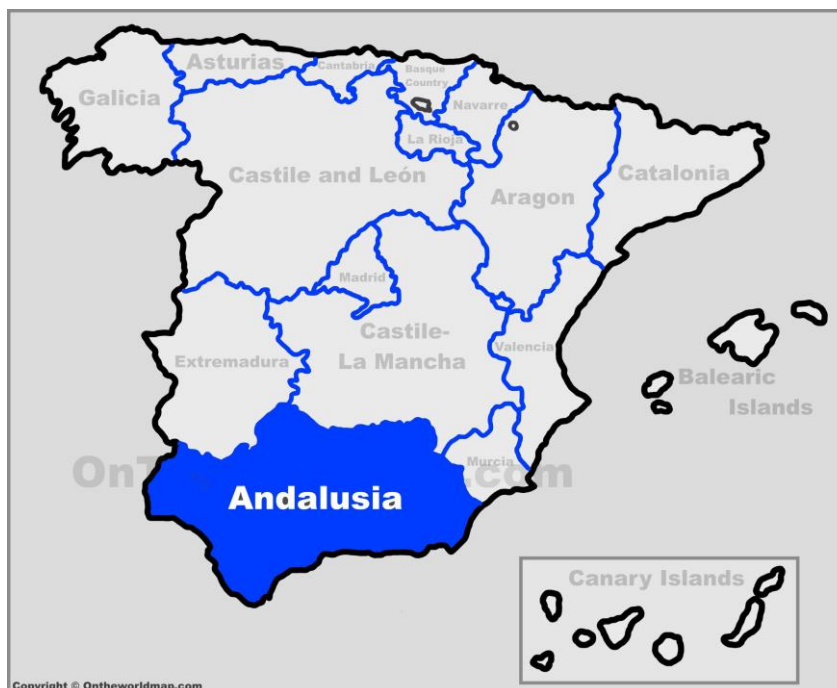
Viitekehys (Kuvio 1.) sisältää tutkimuksen keskeiset aihealueet ja niiden syy-seuraussuhteet havainnollistettuna. Työn ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksen kohdemaana, Espanja, esitellään ensin valtiona. Esittelyn jälkeen perehdytään Espanjan kulttuuriin Geert Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien mallia hyödyntäen. Myös Suomi ja sen kulttuurin ulottuvuudet nostetaan esiin vertailukohdaksi. Seuraavassa osiossa työn teoreettinen pohja syventyy itse

tutkimuksen pääongelmaan, Espanjan johtamiskulttuuriin. Johtamiskulttuurin sekä esimiehen ja alaisen välillä on kaksisuuntainen vaikutussuhde, sillä maan johtamiskulttuuri vaikuttaa esimiehen ja alaisen tapoihin toimia, ja kyseiset toimet vastaavasti muodostavat myös kulttuurillisia piirteitä. Myös yrityksen sisäinen kommunikointi ja sen laatu, henkilöstön ikä, sukupuoli ja työntekijän asema vaikuttavat oleellisesti esimies-alaisuuteen laatuun.

3 ESPANJAN KUNINGASKUNTA

Espanja on Euroopassa sijaitseva monien kontrastien maa. Yleiseen kuvaan kuuluvat flamencotanssi ja härkätaistelut ovat vain pintaraapaisu monipuolisesta valtiosta, vaikka urheilu ja taiteet ovatkin edelleen tärkeässä osassa maan kulttuuria. Espanjassa yhdistyvät useat eri kulttuurit ja kansallisuudet, maisemat ja ilmastot sekä erilaiset elämäntyyliä. (DK Eyewitness Travel: Spain 2008, 19–23; Graff 2008, vi.)

Tapatumarikkaan historiansa vuoksi Espanja on jo lähtökohtaisesti hyvin mielenkiintoinen maa. Espanjan alkuperäisistä asukkaista ja historiasta on hyvin vähän tietoa, mutta maan tiedetään olleen aikojen saatossa useiden eri kansojen hallinnassa. Espanja oli kreikkalaisten valtakuntaa, kunnes roomalaiset valloittivat alueen 200 luvulla ennen ajanlaskun alkua. Roomalaisten jälkeen vallassa ovat olleet germaanisiet visigootit ja maurit. Espanjan historian merkittävin aikakausi oli kuitenkin 1900-luvulle sijoittuva Francon aika, jolloin fasisti Francisco Franco hallitsi maata. Hän oli häikäilemätön ja itsekeskeinen hallitsija, joka johti maata lähes neljän vuosikymmenen ajan ja ajoi toimillaan Espanjan kansainvälisesti katsoen eristyksiin. Lähes 40 vuoden fasistinen diktattorikausi päättyi vuonna 1975, kun Franco menehtyi. Francon jatkajaksi päätyi Juan Carlos I, joka aloitti Francon johtamistyyliä ihannoivista puheistaan huolimatta välittömästi demokraattiset uudistustoimet. Juan Carlos I oli kaiken kaikkiaan luotettu ja kunnioitettu hallitsija. Nykyään maassa on vakaa hallitus, jota johtaa vuonna 2014 valtaan astunut Juan Carlos I:n poika Felipe VI. (Graff 2008, 13–20; Nurminen 2014.)



Kuva 1. Espanjan itsehallintoalueet kartalla, Andalusian alue korostettuna sinisellä (OnTheWorldMap:n www-sivut).

Espanjassa on 17 itsehallintoaluetta, joissa asuu yhteensä 46 miljoonaa ihmistä. He puhuvat kaiken kaikkiaan neljää virallista kieltä: espanjaa, katalaania, galegoa ja baskia. Espanja saattaa näyttää selkeältä alueelliselta ja valtiolliselta kokonaisuudelta, mutta maalla ei kuitenkaan ole kovin vahvaa ja yhtenäistä kansallisidentiteettiä, vaan alueelliset osat kulkevat tyypillisesti omia teitään. Espanjalaiset ovat alueellisesti hyvin monipuolista kansaa ja heillä saattaa olla vain muutamia yhteisiä piirteitä, mutta jokaista espanjalaista yhdistää kuitenkin elämänjano. Tavoitteena on nauttia elämästä. Elämää ei eletä kellon mukaan, sillä aikakäsitys on joustava ja työ sovitetaan sosiaaliseen elämään. Espanjalaiset ovat hyvin seurallisia, ja he vannovat perheen ja henkilökohtaisten yhteyksien nimeen. Jopa ruokailu on yhteisöllistä toimintaa, jota harjoitetaan ystävien ja perheen kanssa esimerkiksi tapaksien ja oluen merkeissä. (DK Eyewitness Travel: Spain 2008, 20; Siltanen 2012, 9–12.)

4 ESPANJAN TALOUS

Espanjalla on tunnetusti ollut haasteita taloudenpidossa ja maan talous onkin kokenut aikojen saatossa vaikeita hetkiä. 1990-luvulla Espanja kärvisteli lammassa, jolloin maan työttömyys ylitti jopa 20 prosentin rajan. Talous kuitenkin kääntyi nousuun, ja vuoden 1996 jälkeen kasvu oli jopa nopeampaa kuin muissa Euroopan maissa. Nousukausi jatkui pitkään. Lopulta työttömyystaso laski, ja maan kokonaistaloudellinen tilanne kehittyi huomattavasti parempaan suuntaan. Espanja on myös hyötynyt päätöksestään liittyä euroon: vuonna 2002 Espanja jätti taakseen valuttansa pesetan ja siirtyi uuteen valuuttaan, euroon. (Siltanen 2012, 91.)

Espanjan talousmahti alkoi uudestaan yskimään vuoden 2008 alkupuolella koettuaan taantuman. Pankit olivat ongelmassa luottotamiensa rakennusten ylikapasiteetista, ja Yhdysvalloista alkunsa saanut finanssikriisi iski jo valmiiksi heikentyneeseen maahan. Työttömyys kääntyi taas kasvuun. Luvatut, velaksi toteutetut sosiaalietuudet kasvattivat julkista velkaa entisestään. Vuonna 2011 maa oli jo niin syvällä taloudellisessa kriisissä, että sitä alettiin verrata jopa hätärahoituksen avuin eläviin Kreikkaan ja Portugaliin. Talouskriisi iski koko kansaan ja maahan, mutta eniten harmia siitä koitui nuorille, joista joka toinen jäi kriisin myötä työttömäksi. (Siltanen 2012, 91–92.)

Espanjan työttömyyskriisi sai aikaan huolestuttavan ilmiön: koulutus- ja tutkimäärärahojen leikkaukset ovat heikentäneet nuoremman ikäpolven työmahdollisuuksia entisestään, ja kituuttamiseen kyllästyneet nuoret espanjalaiset ovat päättäneet lähteä muille maille parempaa menestystä etsimään. Virallisten tietojen mukaan vuosien 2008 ja 2012 välillä Espanjasta on lähtenyt noin 225 000 ihmistä, mutta julkisuudessa on arvioitu todellisen lukeman olevan jopa 700 000. Suurin osa muuttaneista on korkeakoulutettuja ja kielitaitoisia nuoria. (Harala 2015; Keppola 2014.)

Vuosi 2016 toi tullessaan toivoa tulevaisuudelle. Espanjan työttömyys laski vuonna 2016 jopa 9,5:llä prosentilla, joka tarkoittaa lähes 400 000 ihmisen työllistymistä. (Kataja-Lian 2017.)

5 ESPANJAN KULTTUURI

5.1 Hofsteden malli kulttuurin ulottuvuuksista

Geert Hofstede on maailmanlaajuisesti tunnettu kulttuuritutkija. Hofstede on tutkinut yhdessä Gert Jan Hofsteden, Michael Minkovin ja tutkimustiiminsä kanssa kulttuurillisten elementtien vaikutusta kansainvälisessä taloudessa, kommunikoinnissa ja yhteistyössä. Alkuperäinen tutkimus toteutettiin vuosina 1967-1973, ja dataa kerättiin yli 70 eri maasta. Tutkimusta tehdessään Hofstede huomasi, että kulttuuriulottuvuudet ovat merkityksellisiä ainoastaan, kun niitä vertaillaan toisiinsa. (Geert Hofsteden [www-sivut](#).)

Tutkimuksen pohjalta Geert Hofstede kehitti mallin kansallisista kulttuuriulottuvuuksista. Vuonna 1980 julkaistu malli koostui alun perin neljästä ulottuvuudesta: individualismista (vs. kollektivismista), valtaetäisyydestä, epävarmuuden välttämisestä ja maskuliinisuudesta (vs. feminiinisuudesta). Viides ulottuvuus, aikaorientaatio, lisättiin Michael Harris Bondin tutkimuksen pohjalta malliin vuonna 1991. Michael Minkovin analyysiin perustuva kuudes ulottuvuus, avoimuus (vs. pidättyväisyys), lisättiin kulttuuriulottuvuuksien malliin vasta vuonna 2010. (Geert Hofsteden [www-sivut](#).)

Individualismin ulottuvuus mittaa keskinäisen riippuvuuden ja itsenäisyyden astetta yhteiskunnan jäsenten välillä. Se kertoo, onko ihmisen minäkuva määritelty käsitteen "minä" vai "me" mukaan. Individualistisissa yhteiskunnissa ihmiset huolehtivat pääasiassa ainoastaan itsestään ja lähimmistään, kun taas kollektivistisissa yhteiskunnissa painoarvo on ryhmissä ja lojaaliudessa muita kohtaan. Individualistisissa maissa työnantajat palkkaavat töihin henkilöitä, joiden he odottavat toimivan omien kiinnostustensa johdattamana. Kollektivistisissa maissa työnantajat eivät sen sijaan koskaan palkkaa itsellensä itsenäistä työntekijää, vaan he haluavat palkkalistoillensa mieluummin henkilöitä, jotka kokevat olevansa osa ryhmää. (Geert Hofsteden [www-sivut](#).)

Valtaetäisyyden luku ilmaisee, pidetäänkö yhteisön jäseniä keskenään tasa-arvoisina vai ei. Matalan valtaetäisyyden maissa johtajien ja alaisten välillä ei juurikaan ole keskinäistä riippuvuutta, ja konsultointi on etusijalla. Tunteisiin pohjautuva välimatka alaisen ja johtajan välillä on tällöin hyvinkin pieni, joten alaisten on helppo lähestyä esimiehiään. Korkean valtaetäisyyden maissa johtajan ja alaisen välillä on keskinäinen, negatiivissävytteinen riippuvuus. Johtajat ovat etäisiä, eikä heitä ole helppo lähestyä. Instituutioissa ja organisaatioissa, joissa valtaetäisyys on suuri, jäsenet hyväksyvät ja jopa odottavat valan jakautuvan epätasaisesti. (Geert Hofsteden [www-sivut](#); Hofstede & Hofstede 2005, 45–46.)

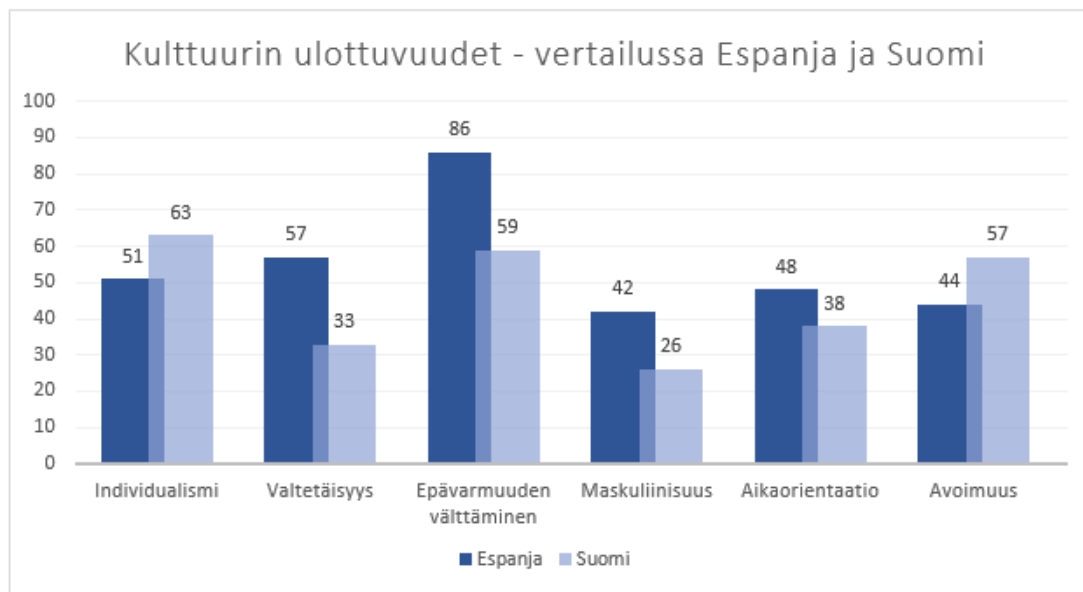
Epävarmuuden välttämisen luku UAI (Uncertainty Avoidance Index) ilmaisee asteen, joka kertoo, miten epämukavaksi yhteiskunta mieltää epävarmuuden ja monimerkityksisyyden. Kyseessä on siis kysymys siitä, miten yhteiskunta käsittelee faktan, että tulevaisuutta ei voi koskaan kuitenkaan täysin etukäteen ennustaa. Epävarmuus ja tahto sen välttämiseen on subjektiivinen kokemus, tunne, mutta se voi kuitenkin olla myös koko yhteiskunnalle tyypillinen ominaispiirre. Matalan UAI:n maissa ihmisistä voi saada kuvan, jonka mukaan he ovat hiljaisia, rentoja, kontrolloituja ja jopa laiskoja. Korkean UAI:n maissa sen sijaan ihmiset saattavat olla kiireisen, epäileväisen ja jopa kenties aggressiivisen oloisia (Geert Hofsteden [www-sivut](#); Hofstede & Hofstede 2005, 171–172.)

Korkea maskuliinisuuden taso osoittaa, että yhteiskunta arvostaa niin sanottuja ”kovia arvoja” kuten kilpailua, saavutuksia ja menestystä. Jo koulusta alkava arvojärjestys jatkuu aina työelämään asti: menestys määrittelee, kuka on voittaja tai paras omalla osa-alueellaan. Matalan maskuliinisuuden maissa eli feminiinisissä yhteiskunnissa vallitsevia ja arvostettavia piirteitä ovat ”pehmeät arvot” kuten huolehtivaisuus ja elämänlaatu. Feminiinisissä maissa elämässä menestymisen mittari on elämänlaatu. Menestyminen ja joukosta erottuminen eivät ole tällöin ihailtavia piirteitä. Olennainen tekijä maskuliinisuuden tasoa mitattaessa on siis se, mikä motivoi ihmisiä: onko tavoite olla paras vai pitää siitä, mitä tekee. (Geert Hofsteden [www-sivut](#).)

Aikaorientaation ulottuvuus kuvaa sitä, miten yhteiskunta säilyttää yhteyksiä omaan menneisyyteensä samalla, kun se kohtaa nykyhetken ja tulevaisuuden haasteita. Ominaisia piirteitä pitkän aikavälin suuntautumisen kulttuureille ovat pitkäjänteisyys, tulevaisuuteen valmistautuminen resurssien säästämisen ja koulutuksen hankkimisen kautta sekä olosuhteiden kunnioittaminen ja niiden varassa toimiminen. Lyhyen aikaorientaation kulttuureille ominaista on nopeaan ongelmanratkaisuun pyrkiminen, taipumus tuhlaamiseen ja perinteiden kunnioittaminen. (Geert Hofsteden [www-sivut](#); Hofstede & Hofstede 2005, 210–212.)

Avoimuuden (vs. pidättyväisyyden) ulottuvuus kuvaa tasoa, jolla yhteiskunta pyrkii kontrolloimaan mielitekojaan ja halujaan. Pidättyväisyys on opittu tapa, joka pohjautuu pitkälti kasvatukseen ja lasten sosialisoitumisen asteeseen. Matalan pidättyväisyyden maissa, avoimissa kulttuureissa, hyväksytään melko vapaasti elämästä nauttimiseen ja hauskanpitoon tähtäävät teot. Asenne on yleensä avoin ja positiivinen, ja he ovat taipuvaisia optimismiin. Avoimissa kulttuureissa myös arvostetaan vapaa-aikaa. Korkean pidättyväisyyden maissa kannustetaan hiljentämään ylimääräiset mielihalut ja tarpeet tiukkoihin sosiaalisiin normeihin vedoten, ja pessimistisyys on tavanomaista. Pidättyväisissä maissa vapaa-aika ei ole niin tärkeää kuin avoimissa maissa. (Geert Hofsteden [www-sivut](#).)

Jokainen ihminen näkee maailman erillä tavalla, omien kulttuurillisten silmälasiansa läpi. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisille on luonnollista ajatella, että oma kulttuuri on se oikea kulttuuri, ja muista maista tulevien ihmisten kulttuurissa on jotain normaalista poikkeavaa. Kulttuureissa ei kuitenkaan ole mitään yhtä ja oikeaa, normaalia muotoa. Alla oleva kuvio 2 havainnollistaakin kahden maan, Espanjan ja Suomen, kulttuuriulottuvuudet ja niiden erot samassa taulukossa. (Geert Hofsteden [www-sivut](#); Hofstede & Hofstede 2005, 365.)



Kuvio 2. Espanjan ja Suomen kulttuurin ulottuvuudet vertailussa (Geert Hofsteden [www-sivut](#)).

Kuviosta 2 huomataan, että kulttuurin ulottuvuudet voivat vaihdella suurestikin eri maiden ja kansallisuuksien välillä. Espanjan ja Suomen välillä nähdään jokaisen viiden kulttuuriulottuvuuden kohdalla jonkinlainen ero. Taulukon perusteella voidaan tehdä päätelmä, että Suomi on jonkin verran individualistisempi maa kuin Espanja. Valtaetäisyyden ulottuvuus kertoo, että Espanja on reilusti hierarkkisempi maa kuin Suomi, ja epätasa-arvo on suurempaa. Espanjalaiset tahtovat epävarmuuden välttämisen indeksin mukaan saada tehtävissään tarkat ohjeet, kun taas suomalaiset kaipaavat höllempiä ohjeita ja vapautta päättellä itse ratkaisut ongelmiinsa. Suomi on myös jonkin verran feminiinisempi maa kuin Espanja. Tarkasteltavien maiden aikaorientaation lukemat ovat melkein samalla tasolla. Ne kuitenkin kertovat, että Espanjassa eletään enemmän hetkessä, kun taas Suomessa suunnitellaan asioita pidemmälle tulevaisuuteen. Espanjalaiset ovat jonkin verran pidättyväisempiä kuin mitä suomalaiset. (Geert Hofsteden [www-sivut](#).)

Geert Hofsteden mallin mukaisten tulosten on todettu olevan melko vakaita ajan saatossa. Kulttuureihin vaikuttavien voimien on huomattu olevan yleensä maailmanlaajuisia. Joten mikäli kulttuurin muuttuvat, ne muuttuvat yhdessä muiden kulttuurien kanssa, jolloin Hofsteden mallintamat ulottuvuudet ja niiden

positiotkin säilyvät samoina. Näin ollen jo vuosia sitten luotu teoria on vielä nykypäivänä ja tulevaisuudessakin pitävä. (Geert Hofsteden www-sivut.)

5.2 Espanjan kulttuurin ulottuvuudet

Hofsteden teorian mukaan Espanjan luku individualismin ulottuvuudessa on 51. Espanja on kollektivistinen maa verrattuna lähes kaikkiin muihin Euroopan maihin, mutta verrattaessa muihin koko maailman valtioihin Espanja voidaan nähdä melko selvästi jopa individualistisena valtiona. Kollektivistisissa maissa esimiehen ja alaisen välinen suhde saattaa muistuttaa dynamiikaltaan jopa perhesuhdetta, jolle ominaista on toisen suojeleminen ja lojaalius toista kohtaan. Individualistisissa maissa esimiehen ja alaisen välinen suhde on lähinnä liiketoimintaa, ja syy työsuhteen katkeamiselle voi olla työnantajan puolelta yksinkertaisesti työntekijän huono työpanos tai vastaavasti työntekijän osalta toisen työnantajan tarjoama parempi palkka. (Geert Hofsteden www-sivut; Hofstede & Hofstede 2005, 100.)

Espanjassa valtaetäisyyttä kuvastava luku on 57, siis kohtuullisen korkea. Espanja on hyvin hierarkkisesti järjestynyt maa. Espanjalaiset hyväksyvät tarkan arvojärjestyksen, jossa jokaisella on oma tarkkaan määrätty paikka ja tehtävä. Hierarkiaa ei kyseenalaisteta, mutta ideaalinen espanjalainen johtaja on kuitenkin hyväntahtoinen itsevaltiainen. Johtajia kunnioitetaan, ja nuorempia johtajia suuremmasta kunnianhankinnasta nauttivat yleensä vanhemmat esimiehet. Johtajan kunnioitus saattaa näkyä jopa esimerkiksi sillä, että alaiset tuntevat ylpeyttä voidessaan kertoa tuttavilleen hänen esimiehensä ajavan suurempaa autoa kuin naapuri itse. (Geert Hofsteden www-sivut; Hofstede & Hofstede 2005, 56.)

Espanjassa epävarmuuden välttämistä kuvaava luku on 84. Maassa on siis hyvin korkea epävarmuuden välttämisen taso. Korkea epävarmuuden välttämisen taso kertoo siitä, että espanjalaiset johtajat keskittyvät sekä oman että työntekijöidensä uran vakauttamiseen. Espanjalaiset työntekijät tahtovat saada johtajiltaan pilkuntarkat vastaukset kysymyksiinsä, ja johtajat puolestaan tarjoavat alaisilleen muodolliset ja tarkat säännöt. Emotionaalinen tarve

tarkkaan määritetyille säännöille ja ohjeille on vahva. Epäolennaiset ideat torjutaan, kun niitä ei ole kysytty, ja vain absoluuttinen totuus on tärkeää. Matalan UAI:n (Uncertainty Avoidance Index) maissa sen sijaan asenne on rennompaa, ja käytäntö on tärkeämpää kuin periaatteet. (Geert Hofsteden www-sivut; Hakime 2007, 76; Hofstede & Hofstede 2005, 182–183.)

Espanjassa maskuliinisuutta kuvaava luku on 42, mikä osoittaa sen, että maskuliinisuuden ja feminiinisuuden arvot vaikuttavat yhteisymmärryksessä. Espanjalaiset lapset kasvatetaan etsimään elämässä harmoniaa. Johtajille on tyypillistä konsultoida työntekijöitä heidän päätöksissään tai jopa tehdä niitä heidän puolestaan. Poliitikassa on ihailtavaa ottaa osaa myös pienempien ryhmien toimintaan, sillä tavoitteena on välttää ainoastaan yhden voittajapuolueen olemassaolo. (Geert Hofsteden www-sivut.)

Espanja on normatiivinen maa huolimatta keskitason tuloksesta 48, eli Espanja on lyhyen aikaorientaation maa. Espanjalaiset elävät hetkessä, eivätkä suuremmin murehdi tulevaisuuttaan, kuten normatiivisille maille on ominaista. Lyhyen aikaorientaation piirteitä ovat lisäksi henkilökohtaiseen tasapainoon pyrkiminen, omien kasvojen suojeleminen ja perinteiden kunnioittaminen. Kohteliaiden terveisten, tapojen ja lahjojen antaminen ja vastaanottaminen ovat enemmänkin rituaaleja kuin vain hyvien tapojen osoittamista. (Geert Hofsteden www-sivut; Hofstede & Hofstede 2005, 218.)

Espanjan luku avoimuudessa on 44, joten se on pidättyväisyyteen suuntautunut maa. Espanjalaiset ovat taipuvaisia kyynisyyteen ja pessimismiin, ja he kontrolloivat tarkkaan mielitekojaan. Heillä on ajatus, jonka mukaan he tekevät jotain väärin, mikäli antautuvat mielihaluilleen. Espanjalaiset eivät myöskään juurikaan korosta tai painota vapaa-aikaa. (Geert Hofsteden www-sivut.)

6 JOHTAMISKULTTUURI

6.1 Johtaminen käsitteenä

“Johtajuus on kyky muuttaa visio todellisuudeksi” – Warren G. Bennis

Johtaminen on ainutlaatuinen työkalu monimutkaisen nyky maailman hahmottamiseen. Se on moniulotteinen liiketaloustieteen oppiaine, jolla on läheisiä kytköksiä useisiin eri tieteenaloihin. Sen avulla voidaan tarkastella ja ymmärtää syvällisestikin ihmisten välistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. (Tienari & Meriläinen 2009, 5.)

Käytännön johtajat määrittelevät johtamisen erityisesti omaksi toiminnakseen, joka kattaa päätösten ja valintojen tekemisen, tavoitteiden asettamisen ja muiden ihmisten toiminnan ohjauksen asetettujen määränpäiden saavuttamiseksi. Johtaminen on kuitenkin ihmisten lisäksi myös asioiden hallinnointia. Johtajan vastuulla on myös resurssien ja aikataulujen hallinta, sujuvasta vuorovaikutuksesta ja ymmärrettävästä viestinnästä huolehtiminen sekä itsensä johtaminen. (Tienari & Meriläinen 2009, 6; Työturvallisuuskeskuksen www-sivut.)

Tyypillisen johtajan malli vaihtelee suuresti kansallisuuksien välillä, ja esimerkiksi kotimainen tyylimme on hyvin erilainen kuin mitä käsiteltävillä olevan Espanjan tyyli. Suomalaista johtajaa kuvaillaan tyypillisesti suoraan asiaan käyväksi ja aikaansaavaksi esimieheksi. Mielikuvaa tukevat kurin kunnioitus, vähäpuheisuus ja ryhdikkyys. Suomalaisten johtajien on itseasiassa jopa sanottu tulevan toimeen paremmin koneiden kuin ihmisten kanssa. Etenkin kriisitilanteissa suomalaisten johtajien vahvuudeksi voidaan mainita tehokas ja nopea toiminta, mutta toisaalta johtamisen laadun on moitittu olevan heikkous silloin, kun asiat ovat yrityksessä hyvin. Hankaluuksia tuottavaksi johtamisen osa-alueeksi suomalaiset johtajat nimeävät ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisen ja yhteistyö- sekä delegointikyvyn, kun taas ajattelun moninaisuuden sietäminen saattaa olla suomalaiselle johtajalle muita johtajia helpompaa. (Tainio 2007, 19–21.)

6.2 Espanjalainen johtaja

Espanjalaista johtajaa kuvataan tyypillisesti hyvántahtoiseksi itsevaltiaaksi. Auktoriteetti ei kulje automaattisesti käsi kädessä aseman kanssa, vaan siihen saattaa vaikuttaa suurestikin johtajan ja alaisen suhteen laatu. Johtamistyyli on Espanjassa kuitenkin yleensä hyvin itsenäinen, ja hierarkkisia rajoja rikotaan vain harvoin. (Hakime 2007, 66–76; Mole 2003, 283.)

Hierarkkinen rakenne espanjalaisissa yrityksissä on kuusiportainen. Korkeimmassa asemassa on yrityksen toimitusjohtaja, joka yleensä myös omistaa yrityksen. Toimitusjohtajaa alemmalla portaalla on johtokunta, joka avustaa toimitusjohtajaa yrityksen pyörittämisessä. Virka-asemaltaan korkeammassa asemassa olevat johtajat huolehtivat resursseista, luovat kehityssuunnitelmia ja motivoivat alempaa henkilökuntaa. Lisäksi yrityksessä ovat alemmat esimiehet ja johtajat, jotka ovat esimerkiksi yhteyksissä kumppaneiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Alimmalla portaalla oleva henkilökunta on kuitenkin viimekädessä se yksikkö, joka toteuttaa yrityksen periaatteita käytännössä. He kehittävät yrityksen brändiä ja asiakastytyvyyttä. (Hierarchystructuren www-sivut.)

Johtajat tekevät harvoin päätöksiä yhdessä henkilökunnan kanssa, mutta työntekijät eivät siltikään haasta tai kyseenalaista johtajaansa. Johtajalla odotetaan olevan vastaukset kaikkiin tarvittaviin kysymyksiin, ja päätöksenteon jakaminen alaisen kanssa koetaan heikkoudeksi. Päätöksenteossa ongelma ei kuitenkaan yleensä ole ongelmien ratkaiseminen ja päätöksien tekeminen, vaan niihin sitoutuminen. Näin ollen tehtävien delegoinnin ja jakamisen tulisi perustua todellisiin ja realistisiin lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja kunnollisiin toteuttamisohjeisiin. (Hakime 2007, 66–76.)

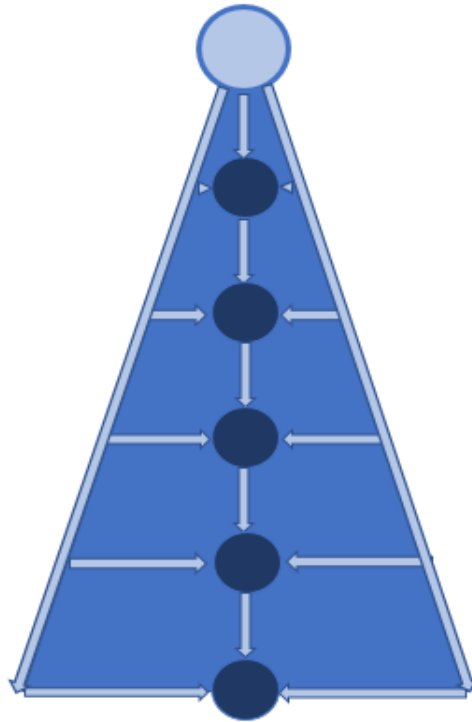
Espanjalaiset ovat tottuneet saamaan kritiikkiä. Johtaja antaa kritiikkiä alaisilleen siinä muodossa, että heitä läksytetään jostakin mitä he ovat tehneet tai ovat jättäneet tekemättä. Kritiikkiä ei anneta rakentavana tai tarkoituksenmukaisena, vaan johtaja antaa sen osoittaakseen asemansa. Läksytetty henkilö ei myöskään varmasti näytä tai myönnä tehneensä väärin. Oletus nimittäin on,

että espanjalaiset työntekijät tekevät työnsä hyvin. Mikäli he eivät kuitenkaan tee, syy on jonkun muun. Positiivisesta palautteesta espanjalaiset puolestaan hämmentyvät, sillä he eivät ole oman työnsä arvioinnista kovinkaan kiinnostuneita. (Mole 2003, 284.)

6.3 Esimies-alaissuhteet

Esimiehen ja alaisen välillä vallitseva suhde on vuorovaikutussuhde. Sen taustalla on sopimus siitä, mitä työsuhteen eri osapuolet ovat valmiita työssään tekemään ja minkälaisia toimintoja he toisiltaan odottavat. Työntekijöillä on yleensä mielikuva ihanteellisesta esimiehestä, joihin he omaansa vertaavat. Mitä paremmin tuo mielikuva vastaa todellista esimiestä, sitä paremmaksi esimies-alaissuhde yleensä muodostuu. Onnistunut esimies-alaissuhde on avaintekijä työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Kivelä & Kolonen, 2015.)

Espanjassa työsuhteet ovat vertikaalisia, ja perinteinen espanjalainen yritys on rakennettu henkilökohtaisen hierarkian perusteiden. Auktoriteettilinjat ovat selkeät, ja tieto kulkee sykäyksittäin linjaa pitkin johtajalta alaisille. Kuviossa 3 on kuvattu informaation ja käskyjen etenemistä johtajalta alaisille. (Hakime 2007, 65–77; Mole 2003, 283.)



Kuvio 3. Informaation ja käskyjen eteneminen johtajalta alaisille (Sarosi 2016).

Kuvio 3 havainnollistaa tiedon kulkua johtajalta alaisille. Espanjalaiset johtajat eivät tyypillisesti kommunikoi alemman asteen työntekijöiden kanssa, vaan tieto kulkee ylhäältä johtoportaalta asteittain eteenpäin. Tiukan hierarkkisen rakenteen vuoksi he luottavat ainoastaan vain astetta tai kahta alemmalla tasolla työskenteleviin työntekijöihin, ja välittävät tietoa alemman tason työntekijöille heidän kauttaan. (Hakime 2007, 65–77; Mole 2003, 287.)

Alaisia kehoitetaan pidättäytymään aloitteellisuudesta ja julkisista mielipiteistään työllistävää yritystä kohtaan. Kokouksissa ja ryhmäpalavereissa työntekijöitä kuitenkin kannustetaan kertomaan ajatuksensa pohdinnassa olevasta aiheesta ennen kuin johtaja tekee lopullisen ratkaisun. Kaikessa yksinkertaisuudessaan työntekijöiden odotetaan siis toteuttavan johtajansa pyynnöt. (Hakime 2007, 77.)

Johtajat käyttävät alaistensa suostuttelussa tyypillisesti valttikorttina omaa auktoriteettiaan, sillä yrityksen toimijoiden välillä vallitsee suuri valtaetäisyys. Mikäli pyydettävän työn riskit ovat matalat, myös sitä käytetään suostuttelussa

hyväksi, sillä espanjalaiset välttelevät epävarmuuden tunnetta. Rahalla motivoiminen toimii harvoin espanjalaisten kohdalla. Sen sijaan arvostetumpi palkinto työstä on johtajalta saatu arvostus ja parempi status työpaikalla. (Hakime 2007, 77–78.)

Uralla etenemisen keskeisenä tekijänä pidetään koulutusta. Tosielämässä tärkeimpiä edellytyksiä uralla etenemiselle ovat kuitenkin uskollisuus, ystävyys ja kyvyt – edellä mainitussa järjestyksessä. Perhe on useissa espanjalaisissa yrityksissä tärkeämpää kuin huolellinen ja perusteltu rekrytointi. Perhesuhteilla on myös päästy parempiin yliopistoihin, joihin ei muuten olisi ollut varaa tai osaamista. (Mole 2003, 286–287.)

Perhe on espanjalaisten tukipilari, ja heidän lojaaliutensa perhettään kohtaan on kiistämätöntä. Espanjassa on tavanomaista suosia perhettä ja läheisiä ystäviä liikeasioissa, sillä espanjalaiset myös työskentelevät kaikkein mieluiten tuttujen kasvojen ympäröiminä. Espanjalaiset johtajat tuntevat olonsa turvallisemmaksi, mikäli he palkkaavat läheisiä sukulaisia tai ystäviään töihin tuntemattomien sijaan. Hierarkiasta huolimatta useimmilla toimistoilla ilmapiiri onkin rento ja ystävällinen. (Graff 2008, 151.)

6.4 Kommunikointi

Kommunikointi on tiedon välittämistä, tiedon ymmärtämistä ja kanssakäymistä sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. Tehokas kommunikointi on erittäin tärkeää yrityksissä. Sitä tarvitaan, jotta tiedonkulku on toimivaa, henkilöstö pysyy ajan tasalla ja jotta yritys voisi toimia tehokkaasti. Kommunikaatiokatkoksia tulisi pyrkiä välttämään viimeiseen asti, sillä nopealla ja oikeanlaisella kommunikoinnilla voidaan myös välttää monia väärinymmärryksiä. (Management Study Guide; Viesti Ry:n [www-sivut](#).)

Kommunikointi perustuu suurelta osin myös muuhun kuin ainoastaan itse viestiin, jonka haluamme välittää. Ihmiset tulkitsevat nimittäin saamaansa viestiä kolmella eri osa-alueella. Tutkimuksien mukaan jopa 55% viestin tulkinnasta

perustee kasvojen ilmeisiin ja kehonkieleen, 37% äänensävyyn ja ainoastaan 8% itse sanalliseen viestiin. (Anderson 2013.)

Espanjalaiset kunnioittavat esimerkiksi sopimuksia tehdessä yleisesti ottaen enemmän puhuttua sanaa kuin mustaa valkoisella. Espanjalaisissa yrityksissä viestintä tapahtuu pääasiassa kasvotusten ja mielellään kahden kesken. Kirjeiden lähettäminen, muistioiden pito ja ilmoitustaulun käyttö ovat menetelmiä, jotka ovat käytössä ainoastaan suurimmissa yrityksissä. (Mole 2003, 286; Passport to Trade 2.0:n www-sivut.)

Espanjassa ensimmäinen kontakti on usein todella tärkeä tulevan suhteen muodostamisessa. Hyvän vaikutelman antaminen edistää yhteistyötä ja sujuvaa kommunikaatiota tulevaisuudessa, joten kohteliaat tavat ovat olennainen osa nonverbaalia kommunikointia. Poskelle suutelu on yleinen espanjalainen tapa tervehtiä toista. Naisilla on tapana halata toisiaan ennen poskisuudelmaa. Varsinkin tuttavallisemmissa piireissä myös miehet saattavat tervehtiessään halata tai taputtaa toisiaan selkään kättelyn lisäksi. (Hakime 2007, 71; Passport to Trade 2.0:n www-sivut.)

Espanjalaiset pelkäävät suuresti "kasvojensa menettämistä", ja he ovat huolissaan omasta suoriutumisestaan. Heidän kanssaan kommunikoidessa uhmakkuutta ja yhteenottoja tulee välttää viimeiseen asti, sillä espanjalaiset eivät tahdo myöntää, varsinkaan julkisesti, olevansa väärässä. Tunteiden hallinnan menettäminen ja kritiikin saaminen muiden edessä saavat espanjalaiset hämmilleen. (Hakime 2007, 72; Passport to Trade 2.0:n www-sivut.)

6.5 Vaikuttavat asiat

Johtamiskulttuuriin vaikuttavat useat erilaiset funktionaaliset ja kulttuurisidonnaiset asiat. Funktionaalsiin tekijöihin voidaan laskea kilpailun kiristyminen, markkinoiden kansainvälistyminen ja tekniikan kehittyminen. Tässä työssä syvennytään kuitenkin lähinnä kulttuurisidonnaisiin asioihin, eli poliittisiin seikkoihin, perherakenteeseen ja koulutusjärjestelmiin. Myös alueellisuus vaikuttaa,

sillä perinteisen espanjalaisen johtamiskulttuurin lisäksi jokaisella alueella on omanlaiset piirteensä. (Simon, Bauer & Kaivola 1996, 22–23, 160.)

Espanja on alueellisesti jakautunut maa. Kaiken kaikkiaan Espanja koostuu seitsemästätoista itsehallintoalueesta, joista jokaisella on oma pääkaupunki, lippu sekä lainsäädäntö. Yksi Espanjan tunnetuimmista itsehallintoalueista, Baskimaa, oli aikoinaan Espanjan vaurain osa, mutta väärät investoinnit, saasteet ja vanhentunut teknologia koituivat sen kohtaloksi. Nykyään Baskimaa on kuitenkin uudistunut muovaamalla itsestään palvelu- ja kulttuurikeskusta. Galicia on liikepiireissä vähemmän tunnettu osa, joka on Atlantin ilmastonsa vuoksi altis tuulille ja kosteudelle, ja jonka talous on kärsinyt kalastusteollisuuden romahdettua. Katalonia on onnistunut säilyttämään talouden tilansa kukoistavana ja vauraana, eteenpäin suuntautuneena ja ahkerampana kuin muu Espanja. Andalusian itsehallintoalue on sen sijaan tunnettu taloudellisten tekijöiden sijaan enemmänkin flamencosta ja kulttuuristaan, sillä alueella asuvat ihmiset korostavat enemmän elämänlaatua kuin pohjoisen asukkaat. (Mole 2003, 277–279.)

Yritysorganisaation rakenne ja johtajan sukupolvi vaikuttavat vahvasti esimiesten johtamistyyliin. Espanjalaisen liikekulttuurin pohjana on perinteinen espanjalainen, vanhemmissa yrityksissä ja perheyriyksissä kukoistava johtamistyyli. Tällaisen johtamisen alla toimivat organisaatiot rakentuvat henkilökohtaisen hierarkian päälle: ylemmiltä tasoilta annetut ohjeet kulkevat portaittain alaspäin. Tavoitteena on tyypillisesti toimintojen tehostamisen sijaan ylimmän johdon valvonnan parantaminen. Tämän kaltaisissa yrityksissä tiimi tarkoittaa itsenäisesti työskenteleviä yksilöitä, ei yhtenäisesti toimivaa ryhmää. Perinteisen espanjalaisen mallin rinnalle on kuitenkin rakentunut uusi johtamislukka, johon kuuluu kaupallisen koulutuksen saanut ja globaaliin johtamiseen perehtynyt sukupolvi. Kyseisen sukupolven johtama liiketoiminta on tiimipohjaista ja laatulähtöistä. (Mole 2003, 281–282.)

Nuoremman sukupolven johtamiskulttuurin vaikutteet ovat saaneet suuryritykset kiinni myöhemmin kuin pienemmät yritykset, sillä vaikutteiden leviämistä on hidastanut yritysten suojassa olo ulkomaiselta kilpailulta. Myös suurinta

osaa pienistä ja keskisuuristakin yrityksistä johdetaan kuitenkin vanhojen perinteiden mukaisesti. Suuret yritykset ovat kaiken kaikkiaan olleet Espanjassa melko harvinaisia, sillä vielä 80-luvun loppupuolella ainoastaan yksi viidestäkymmenestä oli yli 500 työntekijän yritys. (Simon ym. 1996, 163.)

Vaikka naiset ovat olleet espanjalaisessa liike-elämässä menneinä vuosina melko harvinainen näky, sukupuoli ei enää nykypäivänä vaikuta juurikaan johtamiskulttuuriin ja sen ilmenemiseen. Korkeammassa asemassa olevia naisia näki aiemmin pääasiassa ainoastaan perheyrityksissä, joista ei löytynyt miespuolista jatkajaa. Naisia ei otettu tuolloin myöskään samalla tavalla vakavasti kuin miehiä. Nykyään naiset hyväksytään työelämässä ja uralla etenemisessä kuitenkin melko hyvin, ja heitä kohdellaan harkitusti ja kunnioittavasti. (Graf 2008, 151; Mole 2003, 287).

Yleisellä tasolla puhuttaessa sukupuoli itsessään ei välttämättä vaikuta johtamiseen, mutta olemassa on kuitenkin tyypillistä naistapaista ja miestapaista johtajuutta. Miehillä tyypillinen ”miestapainen” johtajuus on perinteisempää johtamista, jossa ihmiset koetaan osana systeemiä, joka tähtää lähinnä tuotavuuteen. Miesten johtamat yritykset ovat tyypillisesti hierarkkisempia kuin naisten johtamat. Naisten johtamat yritykset perustuvat enemmänkin kuuntelemiseen ja ihmisten kanssakäymiseen, jossa työntekijöitä kannustetaan panostamaan hieman enemmän. ”Naistapaisesti” johdetuissa yrityksissä hierarkkinen malli kääntyy pääläelle: kaikki ei aina lähdekään johtajasta, vaan usein aloitteet saattavat lähteä myös alaisesta. (Aarnio 2016.)

7 EMPIIRINEN TUTKIMUS

7.1 Tutkimusmenetelmät

Siinä missä kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä, kvalitatiivisella eli laa-

dullisella tutkimuksella pyritään yleensä ymmärtämään tarkasteltavaa kohdetta. Kvantitatiiviseen kartoitukseen sisällytetään yleensä suuri määrä analysoitavaa materiaalia, jonka tulkinta on melko pintapuolista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan tarkasteltava materiaali rajoittuu pieneen määrään tapauksia, mutta niiden tulkinta on analyyttistä ja hyvinkin tarkkaa. Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu tutkimusongelman kuvaamiseen numeerisen tiedon pohjalta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään pehmeämmän tiedon kautta ymmärtämiseen. (Heikkilä 2010, 16–17.)

Tämän opinnäytetyön empiirisen osan tutkimuksessa käytetään metodina kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus sopii paremmin juuri tämän tutkimuksen toteuttamiseen, koska sillä saadaan syvällisempää ja laajempaa materiaalia kuin kvantitatiivisella tutkimuksella. Tämän tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset käsittelevät kulttuurin lisäksi myös asenteita ja käyttäytymistä, joista voi olla hyvin vaikea saada kattavaa käsitystä kvantitatiivisin menetelmin.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan yksittäishaastatteluina ja mahdollisesti haastateltavan toivoessa myös sähköpostitse. Haastatteluun otetaan mukaan vähintään neljä yritys- ja johtamiskulttuuria tuntevaa paikallista henkilöä kahdesta eri yrityksestä. Tutkimukseen tahdotaan ottaa mukaan vähintään neljä henkilöä, jotta saadaan varmasti tarpeeksi analysoitavaa materiaalia luotettavan tutkimuksen tekoon. Haastateltavat henkilöt ryhmitellään pareittain, sillä samasta yrityksestä haastatellaan sekä esimiestä että hänen alaistaan. Näin menettelemällä pyritään saamaan mahdollisimman todenmukainen kuva yrityksen sisäisestä toiminnasta, johtamiskulttuurista ja kommunikoinnista.

7.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus päätettiin toteuttaa etukäteen laaditulla haastattelulomakkeella. Haastattelulomake pyrittiin myös laatimaan mahdollisimman yksiselitteiseksi,

jolloin kyselyyn osallistujalle ei ole tarvetta ottaa haastattelukysymysten laati- jaan yhteyttä lisäselvitysten vuoksi. Kysymysten yksiselitteisyyttä tarkistettiin useilla ulkopuolisilla henkilöillä, jotka ”koevastasivat” lomakkeen kysymyksiin todistaen siten sen yksiselitteisyyttä. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he voisivat olla haastattelutilanteessa paremmin valmistuneita.

Haastatteluja varten laadittiin noin 35 kysymystä, joita täydennettiin tarpeen mukaan haastattelujen kuluessa vielä syventävillä kysymyksillä. Haastattelulomakkeen alussa tiedusteltiin haastateltavan taustatietoja. Niihin kuuluvat muun muassa nimi, yritys jossa hän työskentelee, onko hän kotoisin Sevillasta vai mahdollisesti muualta, ja miten kauan hän on työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Yleisten kysymysten jälkeen aihe syventyi kulttuurillisiin kysymyksiin, joiden avulla pyrittiin luomaan yhteyksiä Hofsteden teorian mukaisiin ulottuvuuksiin eli individualismiin, valtaetäisyyteen, epävarmuuden välttämiseen, maskuliinisuuteen ja aikaorientaatioon. Tämän jälkeen tutkimuksessa siirryttiin johtamiseen liittyviin kysymyksiin, sekä johtajan ja alaisen suhteeseen. Viimeisenä lomakkeessa tiedusteltiin yrityksen sisäisen kommunikoinnin menetelmistä ja laadusta. Haastattelulomake löytyy liitteestä 1. Haastattelukysymyksillä saatiin kattava ja luotettava käsitys tutkittavasta aiheesta, Espanjan johtamiskulttuurista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä tarkemmin espanjalaiseen johtamiskulttuuriin ja yrityksen sisäiseen kommunikointiin, sekä niihin vaikuttaviin asioihin. Tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan yleisesti ottaen Espanjan tilanne, mutta pääpaino ja keskittyminen olivat kuitenkin Andalusiassa. Tämän vuoksi tutkimukseen haluttiin valita mukaan yrityksiä, jotka sijaitsevat Sevillassa, ”Andalusiassa pääkaupungissa” sekä työntekijöitä ja johtajia. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää oli myös, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat alun perin kotoisin kyseiseltä alueelta tai jotka ovat vähintäänkin asuneet täällä jo useamman vuoden ajan.

Yritysten etsiminen aloitettiin maaliskuun puolivälissä Internetin avulla. Yrityksiä pyrittiin löytämään lähinnä Googlen hakupalveluiden avulla. Hakukoneeseen syötettiin lähinnä englannin kielellä erilaisia hakusanoja, kuten “Companies in Seville”, “Organizations in Seville” ja “Business in Seville”. Yrityksiä etsittiin myöskin alakohtaisilta nettisivuilta ja LinkedIn -sivuston avulla, sekä Google Maps -sovellusta käyttäen. Tätä kautta löydettiin yritysten omia nettisivustoja, ja niiltä myöskin kontaktihenkilöiden yhteystietoja. Tutkimukseen halettiin valita mukaan lähinnä palvelualan yrityksiä, sillä Sevilla on kuuluisa turistikaupunki ja sen palveluyritysten kirjo on todella suuri ja monipuolinen.

Ensimmäinen kontakti yrityksiin otettiin sähköpostin avulla. Valituille henkilöille lähetettiin viesti, jossa kerrottiin tutkijan taustatiedot ja tutkimuksen tavoite, sekä pyydettiin osallistumaan noin 35 kysymystä sisältävään haastattelututkimukseen. Sähköposteja lähetettiin noin kymmenen yrityksen sarjoissa, joista ensimmäinen lähti liikkeelle maaliskuun lopussa ja viimeinen kesäkuun alussa. Kaiken kaikkiaan sähköposteja lähetettiin 54 kappaletta.

Aineiston keruun aikana ongelmaksi osoittautui huono vastausprosentti, jota pyrittiin korjaamaan muistutusviesteillä sekä tuomalla esiin mahdollisuuden tehdä haastattelu sähköpostin välityksellä henkilökohtaisen tapaamisen sijaan. Näiden toimenpiteiden avulla vastauksia saatiin muutama lisää. 54 tiedusteluun saatiin kuitenkin vastauksia kaiken kaikkiaan ainoastaan kymmeneltä yritykseltä muistutuksista huolimatta. Suurin osa näistä vastauksista oli negatiivisia. Niissä kerrottiin yrityksen olevan liian kiireinen tai muuten haluton haastatteluille.

Haastatteluun mukaan päätyi loppujen lopuksi kuusi henkilöä kolmesta eri paikallisesta yrityksestä, jotka kaikki toimivat palvelualalla. Yritysten tiedot löytyvät liitteestä 2. Yrityksessä 1 haastateltiin kansainvälisten projektien päällikköä (haastateltava A) sekä henkilöstöassistenttia (haastateltava B), jotka ovat molemmat työskennelleet yrityksessä kuusi kuukautta. Kumpikin haastateltava on kotoisin Andalusiassa. Yrityksen 2 haastateltavat olivat itse omistaja (haastateltava C) sekä tiskienpesijänä ja kokkin apulaisena työskentelevä henkilö (haastateltava D). Yritys on ollut nykyisellä omistajallaan kahdeksan

vuotta, ja haastateltava D on työskennellyt siinä puolitoista vuotta. Henkilö C on kotoisin Meksikosta, ja työntekijä Andalusiasta alueelta. Yrityksessä 3 haastateltiin apulaisosastopäällikköä (haastateltava E) ja asiakaspalvelijaa (haastateltava F). Henkilö E on työskennellyt yrityksessä jo 14 vuotta, kun taas henkilö F vasta vuoden verran. He molemmat ovat kotoisin Galiciasta, siis Andalusiasta ulkopuolelta.

Haastattelut suoritettiin Sevillassa touko- ja kesäkuun 2017 aikana. Osa haastatteluista suoritettiin haastateltavien kanssa kasvotusten, mutta osa haastatteluun osallistuneista tahtoi vastata kysymyksiin tiukkaan aikatauluun vedoten sähköpostilomakkeella, joten myöskin se vaihtoehto hyväksyttiin.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

8.1 Hofsteden kulttuurilliset ulottuvuudet

Haastattelulomakkeen ensimmäisen osan kysymykset kohdistuivat kulttuurillisten ominaisuuksien selvittämiseen. Kysymyksillä tutkittiin osallistujien käsitystä heidän individualismista, valtaetäisyydestä, epävarmuuden välttämisestä, maskuliinisuudesta ja aikaorientaatiostaan, jotka ovat Hofsteden teorian ulottuvuudet yhteisön kulttuurillisille ominaisuuksille.

Haastateltavien henkilöiden suuntautumista individualistisuuteen tai kollektivistisuuteen selvitettiin kysymällä heidän ajatuksiaan ryhmänä ja yksilönä olemisesta. Aihe eriteltiin yleiselle tasolle, sekä työelämään. Kaikki kuusi henkilöä kuvailivat olevansa mieluummin osa ryhmää kuin itsenäisiä henkilöitä, sekä henkilökohtaisessa elämässä että myöskin työelämässä. Haastateltu henkilö A kertoi työskentelevänsä mieluiten itsenäisesti ryhmässä. Vastausten perusteella voidaan siis todeta haastateltavien henkilöiden ajattelevan itsensä vahvasti kollektivistisiksi henkilöiksi, koska yksikään vastaaja ei osoittanut suurempia individualistisuuden merkkejä.

Kun haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he itsensä tasavertaisiksi muiden kanssa, oli vastaus henkilökohtaisessa elämässä kaikilla kuudella kyllä, mutta työelämässä löytyi pieniä eroavaisuuksia. Yrityksissä 1 ja 2 kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa itsensä samanarvoisiksi muiden työntekijöiden kanssa, mutta yrityksessä B vastaukset erosivat. Yrityksen 2 omistaja, haastateltava henkilö C, kertoi, että työelämässä hänen tulee toimia johtajan asemassa, joten tällöin hän on eriarvoisessa asemassa muihin verrattuna. Samassa yrityksessä työskentelevä henkilö, haastateltava D, kertoi, että töissä heillä on kaikilla omat paikkansa. Näin ollen valtaetäisyys toteutuu yrityksen sisällä ainakin jossain määrin.

Epävarmuuden välttämistä tutkittaessa haastateltavilta kysyttiin heidän suhtautumistaan yrityksen tulevaisuudensuunnitelmiin sekä halukkuutta osallistua niiden tekemiseen. Pääasiassa haastateltavat tahtoivat olla tietoisia yrityksen tulevaisuudesta ja myös osallistua suunnitelmien tekoon, mutta osalla haastateltavista oli myös eriäviä ajatuksia. Yrityksessä 2 työskentelevä haastateltava D kertoi, ettei hänelle oikeastaan ole kovinkaan tärkeää tietää yrityksen tulevaisuudesta tai myöskään osallistua sen suunnitteluun, sillä hänellä on omat henkilökohtaiset urasuunnitelmat tulevaisuudelle ja hän työskentelee ainoastaan koulun ohella. Yrityksessä 3 johtoasemassa työskentelevä henkilö E kertoi, ettei hän ole tällä hetkellä kovin kiinnostunut yrityskonsernin tulevaisuudesta, mutta omasta toimipisteestään ja tulevaisuudestaan siinä, sillä hän pyrkii korkeampaan johtoasemaan. Hän tahtoo tietää oman osastonsa tulevaisuudesta ja olla osana kehittämistä, mutta koko organisaation tasolla tämä ei ole hänelle läheinen aihe.

Maskuliinisuuteen liittyviä ajatusmalleja tutkittiin kysymällä haastateltavilta heidän henkilökohtaisia arvojaan. Kun haastateltavia pyydettiin antamaan arvosanat asteikolla yhdestä viiteen molemmille arvoille, elämänlaadulle ja menestymiselle sekä saavutuksille, huomattiin heidän painottavan enemmän elämän pehmeitä- kuin kovia arvoja. Kaikki haastateltavat antoivat elämänlaadulle arvosanan viisi, kun taas menestyminen sijoitettiin asteikolla arvoille kolmesta viiteen. Kun haastateltavilta kysyttiin, olisivatko he mieluummin parhaita siinä mitä tekevät vai nauttisivat siitä mitä tekevät, kaikki suosivat jälkimmäistä. Osa

haastateltavista korosti myös sitä, että he saavat työstään enemmän nautintoa, kun huomaavat olevansa siinä hyviä.

Haastateltavilta kysyttiin myös, säästävätkö he resursseja tulevaisuuteen vai elävätkö mieluummin hetkessä. Suurin osa haastateltavista vastasi suoraan elävänsä hetkessä, mutta osalle myös säästäminen on suuressa osassa. Kahdelle haastateltavalle, yrityksen 2 työntekijälle sekä yrityksen 3 työntekijälle säästäminen ja tulevaisuuteen varautuminen oli tärkeämpää kuin hetkessä eläminen. Kaikkien kolmen yrityksen johtajat kertoivat säästävänsä osan rahoista mutta tuhlaavansa myös hetkessä elämiseen. Yrityksen 1 työntekijä kertoi keskittyvänsä elämään hetkessä. Aikaorientaation osalta vastaukset haajoivat siis kumpaankin ääripäähän.

8.2 Johtamiskulttuuri ja esimies- alaissuhde

Haastattelulomakkeen avulla selvitettiin, millaista on tyypillinen espanjalainen johtaminen ja miten se vaikuttaa vastavuoroisesti esimies- alaisuuteeseen. Lomakkeessa keskityttiin itse johtamiseen, johtajaan ja alaiseen, ja sen jälkeen syvennyttiin heidän välillään vaikuttavaan esimies-alaisuuteeseen sen osa-alueiden kautta.

Johtoasemassa työskenteleviä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millaisina johtajina he näkevät itsensä ja vastapainoisesti alaiset kuvailivat itseään omassa roolissaan. Alaisilta kysyttiin, millaista johtajaa he arvostavat. Johtajilta vastaavasti kysyttiin sitä, millaista alaista he kunnioittavat. Lisäksi haastattelulomakkeessa huomioitiin työntekijöiden motivoiminen sekä alaisen että johtajan näkökulmasta. Esimies-alaisuuteen ominaisuuksia ja luonnetta selvittäessä haluttiin saada vastauksia päätöksentekoa, vastuun antamista ja -ottamista sekä harkinnanvaraisuutta koskeviin kysymyksiin. Myös esimies-alaisuuteeseen mahdollisesti vaikuttavat tekijät, kuten työntekijöiden ikä, sukupuoli ja status sekä alueelliset vaihtelut ja yrityksen koon aiheuttamat muutokset otettiin tarkastelun alle.

Ylemmässä asemassa työskentelevät haastateltavat kuvailivat itseään kannustaviksi, alaisiaan kunnioittaviksi, rehellisiksi ja luottavaisiksi johtajiksi. Kaksi kolmesta mainitsi lisäksi, että he pyrkivät haastamaan työntekijöitään, jotta nämä pystyisivät parhaimpiin suorituksiin ja voisivat kehittää itseään. Kun johtotasemassa työskenteleviltä kysyttiin, millaista alaista he arvostavat, vastauksiin lukeutuivat ominaisuudet kuten vastuullisuus, ahkeruus tiimipelaajana toimiminen, kompromisseihin suostuminen ja halukkuus oppia uusia asioita.

Kun alemmassa asemassa työskenteleviltä henkilöiltä kysyttiin, millaisia alaisia he ovat, saatiin vastauksiksi muun muassa vastuullinen, suora ja hyvän ryhmähengen ylläpitäjä. He vastaavasti arvostavat johtajia jotka antavat tilaa ja kunnioittavat työntekijöiden tekemää työtä, antavat parantamisedotuksia, osaavat motivoida sekä olla pehmeitä mutta myös topakampia palautteenannossa ja ohjeistuksissaan.

Haastattelututkimuksessa mukana olleet johtoportaan henkilöt kertoivat motivoivansa alaisiaan luottamalla heihin ja joustamalla työtavoissa, antamalla heidän tehdä asiat niin kuin he ajattelevat olevan parasta. Yrityksen 1 johtoportaalalla työskentelevä henkilö kertoi kiittävänsä toisinaan alaisiaan hyvin tehdystä työstä, kun taas yrityksen 3 johtaja kertoi onnittelevansa työntekijöitään aina hyvin toteutetusta työtehtävästä. Yrityksen 2 johtohenkilö kertoi motivoivansa työntekijöitään näyttämällä, miten kehittää taitojaan. Kun alaisilta kysyttiin, miten heidän johtohenkilönsä motivoivat heitä, yrityksen 1 edustaja kertoi johtajan ilmoittavan, jos työ on tehty hyvin. Yrityksessä 2 työntekijä kertoi johtajan motivoivan häntä tarjoamalla uusia opittavia asioita joka päivä. Työntekijä yrityksessä 3 kertoi hänen johtajansa motivoivan häntä olemalla henkilö, jolle voi puhua mistä tahansa ja johon voi luottaa.

Esimies-alaisuuden laadun kerrottiin olevan kaikissa haastattelu yrityksissä melko hyvä. Yrityksessä 1 johtaja kuvaili suhdettaan alaisiin hyväksi ja ystävälliseksi, kun taas alaisen mukaan se on yleensä sujuva mutta toisinaan etäinen. Yrityksessä 2 sekä johtaja että alainen kertoivat suhteen olevan hyvä ja lämminhenkinen, sillä he ovat nykyään keskenään myös vapaa-ajalla ystävät. Yrityksessä 3 johtaja kokee esimies-alaisuutensa ammattimaiseksi mutta

ystävälliseksi suhteeksi, jossa nauru ja keskustelu ovat läsnä. Kyseisen yrityksen alainen kuvailee suhdetta vastaavasti läheiseksi, luottamukselliseksi ja jopa voimaannuttavaksi.

Johtajien luottamus alaisiinsa näkyy heidän sisällyttämisessään päätöksentekoon ja vastuun antamisessa. Kaikissa kolmessa haastatteluyrityksessä sekä johtajat että alaiset kertovat, että päätöksiä tehdään myös yhdessä. Yrityksissä 1 ja 2 johtoasemassa työskentelevät kertovat, että he huomioivat toisinaan myös alaistensa mielipiteet ja asenteet tehdessään päätöksiä. Kun yrityksessä 3 aloitetaan uusi projekti, alaiset pääsevät mukaan brainstorming -hetkeen, jossa myös heillä on tilaisuus sanoa omat ehdotuksensa. Kaikkien kolmen yrityksen johtajat kertovat jakavansa vastuita alaisilleen, ja myös alaiset kokevat olevansa vastuutettuja. Alaisilla on lupa käyttää tavoitteiden saavuttamiseen omaa harkintakykyä ja toimintamalleja, mutta ne tulee kuitenkin lähes aina hyväksyttää johtohenkilöltä ennen toteuttamista.

Tutkimuksella haluttiin myös selvittää, vaikuttavatko ulkoiset tekijät kuten ikä, sukupuoli tai status esimies-alaisuuteeseen. Pääasiassa haastateltavien mielipide oli, että kyseisillä asioilla ei ole ainakaan suurempaa vaikutusta työpaikalla vallitsevaan suhteeseen. Yrityksessä 1 työskentelevä henkilö B kertoi, että mitä ikään tulee, erot työelämässä ovat alkaneet tasoittua nuorten perustamien start up -yritysten myötä, eikä ikä ole enää ratkaisevassa asemassa. Hän oli toisaalta myös sitä mieltä, että sukupuoli merkitsee jossain määrin työelämässä edelleen, sillä naisilla ei ole vielääkään mahdollisuutta tavoittaa joitakin arvostetuimpia työpaikkoja. Yrityksessä 3 johtoasemassa työskentelevä henkilö E totesi iän merkityksen näkyvän ainoastaan siinä, että vanhempia ihmisiä saatetaan arvostaa nuoria enemmän, mutta muuten kaikki ovat samalla linjalla. Hän myös kertoi sukupuolierojen olevan tasoittumaan päin, sillä myös naisten alkaa olla nykyään mahdollista saavuttaa korkeammin arvostettuja ja paremmin palkattuja työpaikkoja.

8.3 Kommunikointi

Yrityksen sisäisen kommunikoinnin tapoja ja laatua selvitettiin kysymällä haastateltavilta henkilöiltä kommunikointikanavista, virallisen ja epävirallisen kommunikoinnin ilmenemisestä, viestin kulusta ja kommunikoinnin piirteistä. Haastattelulla tarkasteltiin myöskin palautteen antamista ja vastaanottamista sekä non-verbaalin kommunikoinnin osuutta viestinnässä.

Tutkimuksessa selvisi, että yritykset käyttävät suoran kasvotusten kommunikoinnin lisäksi myös paljon useita erilaisia kommunikointisovelluksia ja applikaatioita. Kaikki kolme haastattelu yritystä käyttävät viestiensä välittämiseen WhatsAppia, joka on hyvinkin yleinen ja suosittu, puhelimelle ladattava applikaatio. Myös puheluiden soittaminen ja sähköpostien välityksellä keskustelu on yleistä. Yrityksessä 2 käytetään myös Skypeä, sillä yrityksellä on konttoreita ympäri Eurooppaa, ja kommunikointi pelkkien viestien välityksellä voi olla haastavaa. Yrityksessä 3 mainittiin lisäksi yritysketjun omat, sisäiset sovellukset, joilla viestejä lähetetään kohdistetusti eri ryhmille, kuten siivoojille, markkinoinnin osaston henkilöille tai esimerkiksi alemmalle johtoportaalle.

Kaikissa kolmessa yrityksessä käytetään samoja viestintäkanavia kaikessa kommunikoinnissa, siis sekä johtajalta alaisille tapahtuvassa kommunikoinnissa, että myös alhaalta ylös menevissä viesteissä. Viesti kulkee pääasiassa suoraan johtoportaalta alaiselle ja toisin päin suoraan yhdellä askeleella, mutta yrityksessä 3 kerrottiin viestien kulkevan yleensä hierarkkisesti portaittain. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli ylimmän tason johtaja tahtoo välittää viestin esimerkiksi vastaanotossa työskentelevälle henkilölle, kulkee viesti portaittain eteenpäin, kunnes se saavuttaa oikean henkilön. Viesti saattaa siis kulkea esimerkiksi osastovastaavalta henkilöstövastaavalle, sieltä asiakaspalveluvastaavalle ja häneltä vasta vastaanoton työntekijälle.

Kommunikointi kaikissa kolmessa haastattelu yrityksessä on lähtökohtaisesti virallista, eli tieto kulkee johtoportaalta alaisille oikeita kanavia pitkin. Se on tehokasta ja informatiivista, jolloin tieto on kaikilla samaan aikaan saman sisältöisenä. Haastateltavissa yrityksissä 2 ja 3 sekä johtoportaatan henkilöt, että

alaiset kertoivat, että viesti kulkee eteenpäin ainoastaan virallisesti, jotta viestintä on selkeää ja kohdistettua. Yrityksessä 1 kumpikin haastateltava puolestaan kertoi viestinnän olevan myöskin epävirallista, eli avoimella vuorovaikutuksella tapahtuvaa ja keskustelevaa, spontaania keskustelua. Epävirallinen viestintä näkyy yrityksessä 1 lähinnä siinä, että alemmalla tasolla työskentelevät henkilöt keskustelevat vireillä olevasta asiasta ensin keskenään, ja menevät vasta sitten johtoportaan pakeille.

Kommunikoinnin kerrotaan olevan kaikissa kolmessa yrityksessä melko hyvää. Yrityksessä 1 sitä kuvaillaan suoraksi ja sujuvaksi, yrityksessä 2 haastateltavat käyttivät sanoja sujuva ja kunnioittava. Yrityksessä 3 johtotasolla työskentelevä henkilö kertoo kommunikoinnin olevan todella toimivaa, koska hän pitää itseään todella helposti lähestyttävänä henkilönä. Hän mainitsee tämän johtuvan muun muassa siitä, että hän on yrityksessä paljon näkyvillä oleva henkilö, koska hän ei juurikaan vietä aikaa toimistossaan, vaan on mieluummin muiden työntekijöiden ympäröimänä. Yrityksessä 3 alemmalla portaalla työskentelevä henkilö kertoo vastaavasti, että kommunikointi johtajan ja alaisten välillä on kunnioittavaa, sillä kaikki yrittävät aina parhaansa mukaan kuunnella ja ymmärtää toisiaan.

Kun haastateltavilta kysyttiin palautteen antamisesta ja saamisesta sekä sen laadusta, huomattiin vastauksissa jonkin verran eroavaisuuksia. Yrityksessä 1 johtoportalla työskentelevä henkilö kertoi antavansa palautetta suoraan, sillä hän kertoo jokaisen toteutetun tehtävän jälkeen, pitikö hän lopputuloksesta vai ei. Samassa yrityksessä alemmalla tasolla työskentelevä henkilö kertoo, että hänen johtajansa kritisoi ennemmin tehtävän tulosta kuin antaa kohteliaisuuksia hyvin tehdystä työstä. Yrityksessä 2 johtaja kertoo antavansa palautetta alaisilleen kannustamalla heitä kehittämään itseään ja käyttämään omia ideoitaan. Kyseisen yrityksen työntekijä vastaavasti kokee johtajansa antavan palautetta hänelle kunnioittavasti, sympaattisesti ja huumoria hyväksi käyttäen. Yrityksessä 3 johtaja antaa palautetta kaksipuolaisesti, sillä hän kysyy ensin työntekijän omaa mielipidettä ja kertoo sitten omansa. Samassa yrityksessä työskentelevä henkilö kokee asiat samoin, sillä hän kokee palautteenannon olevan hyvin kannustavaa. Hyvin tehdyn työn jälkeen johtaja onnittelee ja käy

vielä kertauksena läpi, miten hyvään tulokseen on päästy. Vaikka käsiteltävä tehtävä olisikin toteutettu heikosti, johtaja antaa kuitenkin negatiivisen palautteen jälkeen kehitysehdotuksia ja kertoo, mitkä osiot on tehty onnistuneesti.

Vaikka sanallinen viestintä koettiin kaikissa yrityksissä luonnollisesti tärkeäksi, non-verbaali viestintä nostettiin kaikissa yrityksissä jopa sitäkin korkeammalle tasolle. Yrityksen 1 johtaja kertoo, että ilmeiden ja kehonkielen avulla hän pysyy lukemaan alaistensa mielialoja ja tunteita, vaikka nämä eivät niistä sanoin kertoisikaan. Kyseisen yrityksen työntekijä yhtyy mielipiteeseen, sillä kertoo johtajansa olevan toisinaan vähäpuheinen. Yrityksessä 3 johtaja toteaa, että sanat menettävät usein merkityksensä, ellei puhuva henkilö ole kehonkielellään ja ilmeillään johdonmukainen sanallinen viestin kanssa. Hän kertoo kommunikaation olevan vain johdatusta kehonkieleen, sillä sanat voivat valehdella mutta kehonkieli ei. Yrityksen työntekijä toteaa lisäksi, että viesti voi saada vääränlaisen tarkoituksen, mikäli siihen liittyvä kehonkieli ja muu non-verbaali viestintä eivät vastaa odotuksia.

8.4 Tutkimuksen ongelmakohdat

Jo ennen tutkimusten aloittamista tiedettiin, että yritykset saattavat yleisesti ottaen olla haluttomia kuluttamaan aikaansa haastattelututkimukseen osallistumalla. Tämä on jokseenkin ymmärrettävää, sillä he eivät itse kuitenkaan saa varsinaista hyötyä auttamalla opinnäytetyön materiaalin keräämisessä. Myöskin kielimuurin tuomia hankaluuksia osattiin luonnollisesti jossakin määrin odottaa, sillä paikallinen kieli on espanja. Tutkimuksen toteuttaminen ja haastateltavien henkilöjen löytäminen osoittautuivat kuitenkin paljon hankalamiksi tehtäväksi, kuin mitä etukäteen ajateltiin.

Ensimmäiseksi ongelmakohdaksi todettiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa todella huono vastausprosentti. Sähköpostikyselyjen lähettäminen aloitettiin maaliskuun puolessa välissä toimittamalla kymmenelle eri yritykselle tiedustelua halukkuudesta tutkimukseen osallistumisesta, mutta yksikään yritys ei vas-

tannut yhteydenottoon. Kaksi viikkoa myöhemmin yrityksille lähetettiin muistutusviestit koskien aiempaa kontaktia, mutta siltikään ei saavutettu vastauksia. Muistutusviestien kanssa samaan aikaan lähetettiin uudelle kymmenen yrityksen sarjalle sähköpostit, mutta edelleenkin ei saatu vastauksia. Samaa muistutusten ja uusien sähköpostien sarjaa toteutettiin kahden - kolmen viikon välein, kunnes alettiin vihdoinkin saamaan vastauksia.

Yritysten vastaukset olivat pääasiassa yksinkertaisen kielteisiä, ilman minikäänlaisia selityksiä haluttomuuteen osallistua. Joissakin sähköposteissa vedottiin ajan puutteeseen ja kiireellisyyteen. Kiireellisyyteen saattoi osittain vaikuttaa sähköpostitiedustelujen ajankohta, sillä Sevillan paikalliset uskonnolliset juhlat pitivät etenkin haastattelututkimukseen halutut asiakaspalvelualan yritykset kiireisinä. Juhlaviikot Semana Santa ja Feria de Abril sijoittuivat viikoille 15 ja 18, huhtikuun 2017 alkuun ja loppuun. Kiireisiksi ilmoittautuneisiin yrityksiin otettiin uudelleen yhteyttä juhleriikojen loputtua, mutta tällöin ei yrityksiltä saatu enää vastauksia ollenkaan. Haastatteluja saatiin loppujen lopuksi sähköpostikontakteista yhdeltä yritykseltä, ja loput kaksi yritystä tulivat mukaan henkilökohtaisten suhteiden avulla.

Vastaamattomuudesta ja yritysten kiireellisyydestä huolimatta suurimmaksi ongelmaksi osoittautui kuitenkin kielimuuri. Vaikka espanjan pääasiallisen liikekielen on kerrottu olevan englantia, niin sekä tutkimusta tehdessä, että arkielämän tilanteissa huomattiin, että espanjalaisten englanninkielentaito on todella vähäinen. Jopa suuremmissa yrityksissä ja toimistoissa kuten postissa, poliisiasemalla ja turistikohteissa on englanninkielentaito hyvin puutteellinen. Perussanastoa ja arkipäivän kielitaitoa löytyi useammalta henkilöltä, mutta keskustelukyky ja hankalampien sanojen sekä lauserakenteiden ymmärtäminen ovat vähäisiä. Parempaa englanninkielentaitoa löytyi lähinnä kansainvälisten yritysten henkilökunnalta, mutta useissa tapauksissa heidän todettiin myöskin olevan kotoisin muista maista, joten heidän apuaan ei voitu ottaa vastaan haastattelututkimuksessa.

8.5 Tutkimuksen laadun arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arvioinnissa tärkeimmät mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen tulosten luotettavuutta, kun taas validiteetilla voidaan tarkastella tehdyn mittauksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2000, 211.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan toisin sanoen tulosten tarkkuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulosten tulee olla toistettavissa, eikä tutkimus saa siis olla sattumanvaraisten olosuhteiden alla toteutettu. Reliabiliteettia heikentävä tyypillinen tekijä on esimerkiksi liian pieni otoskoko, jolloin tutkimusjoukko saattaa huomaamatta rajautua vääränlaiseen otokseen. Tutkittaessa esimerkiksi espanjalaisten tapaa viettää pääsiäistä, ei voida tutkimusta tehdä vain ainoastaan yhden lehden lukijakannan vastausten mukaan, vaan tutkimuksessa tulee ottaa huomioon myös muut joukot, jotta saadaan luotettavaa materiaalia. (Heikkilä 2010, 30.)

Opinnäytetyön tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu. Tutkimuksen laatija uskoo, että haastattelutulokset olisivat samankaltaiset, mikäli haastattelu toteutettaisiin samoissa olosuhteissa uudelleen tai suuremmalle tutkimusjoukolle. Kun mietitään tulosten pysyvyyttä ajassa, saattaa tulosten reliabiliteetti kuitenkin olla heikko, koska maan kulttuuri on murroksessa ja muuttuu hitaasti koko ajan. Tästä johtuen saattavat samoilla kysymyksillä ja vastaavanlaisella tutkimuksella saadut tulokset näyttää jo kenties vuosien tai vuosikymmenien kuluttua erilaisilta kuin nyt.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentävä tekijä tässä tutkimuksessa oli kuitenkin vähäinen vastausprosentti. Mikäli tutkimukseen oltaisiin saatu mukaan enemmän yrityksiä, olisi saatu kattavampi kuva tutkittavasta aiheesta. Haastatelluissa mukana olleiden yritysten voidaan kuitenkin todeta edustavan perinteisiä espanjalaisia yrityksiä Andalusian alueella niiden ollessa tyypillisiä palvelualan toimijoita, joten ne kuitenkin edustavat hyvin tarkasteltavaa joukkoa.

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltavat yritykset olivat yhtä suurta hotelliketjua lukuun ottamatta pieniä yrityksiä. Tutkittavien yrityksien koko saattaa vaikuttaa haastattelututkimuksen tuloksiin siinä osin, että suurissa yrityksissä on yleensä erilainen rakenne ja enemmän osastoja kuin mitä pienissä yrityksissä. Näin ollen tutkimuksessa oltaisiin voitu saada parempi ja kattavampi kuva yritysrakenteeseen ja erityisesti hierarkkisuutta koskeviin kysymyksiin, mikäli siihen oltaisiin saatu mukaan enemmän suuria yrityksiä.

Tutkimuksen validiteetti kuvaa mittarin tarkkuutta taikka pätevyyttä eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kun tutkimuksen validiteetti on hyvä, voidaan tutkimuksen todeta olevan pätevä, eli se on tällöin perusteellinen ja siitä saadut päätelmät ovat oikeita. Validiteettia heikentävä tekijä voi olla esimerkiksi virheellisesti tai huolimattomasti laaditut haastattelukysymykset, joilla on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta saada vastauksia oikeaan tutkimusongelmaan. (KvaliMOTV:in [www-sivut](#).)

Tutkimuksen validiteettia testattiin käytännössä jo ennen tutkimuksen empiirisen osuuden aloittamista. Tutkimuksen haastattelukysymykset laadittiin huolella etukäteen, ja lomaketta testattiin asiaan kuulumattomilla, ulkopuolisilla henkilöillä ennen sen käyttämistä itse haastatteluihin. Näin varmistettiin, että kysymykset ovat selkeitä ja yksioikoisia, eikä niissä ole väärinymmärryksen vaaraa. Validiteetti toteutuu tältä osin myös tutkimuksessa, sillä haastateltavilta saatiin selkeät vastaukset tutkimusongelmiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastauksia tutkimusongelmiin, jotka keskittyivät erityisesti Andalusian alueen johtamiseen. Kolme tutkimukseen osallistunutta henkilöä ovat alun perin kotoisin Andalusian ulkopuolisilta alueilta. Näin ollen validiteettiin on saattanut hieman vaikuttaa se, että osa haastateltuun osallistuvista henkilöistä oli kotoisin muualta kuin tutkittavalta alueelta. He ovat kaikki kuitenkin asuneet jo useamman vuoden Andalusianssa, joten heidän voidaan olettaa jo omaksuneen paikalliset tavat ja tyyli.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä Espanjan johtamiskulttuuriin piirteineen. Työssä avattiin ensin teorian pohjalta perinteisen espanjalaisen johtamistyylin ja esimies-alaisuuden luonnetta sekä yrityksen sisäisen kommunikaation piirteitä. Lisäksi tutkimusongelmaa selvitettiin haastattelututkimuksella, johon mukaan lukeutui kaiken kaikkiaan kuusi henkilöä kolmesta eri yrityksestä. Haastatteluissa nousi esille uutta ja hyödyllistä tietoa, jota kirjallisuudestakaan ei ollut tiettävästi aiemmin luettavissa.

Haastateltavien keskuudessa tutkittavat kohteet nähtiin pääasiassa hyvinkin samanlaisena, mutta myös eroavaisuuksia löytyi. Eroja voitiin huomata henkilöiden mielipiteissä ja yritysten välisissä toimintatavoissa, ja niiden avulla pystyttiin myös luomaan linkkejä teoriaan ja aiheeseen liittyviin ennako-oletuksiin. Kaikki haastatteluyritykset toimivat palvelualalla, joten tulokset ovat omalla tasollaan yleistettävissä. Tässä kohtaa tulee kuitenkin muistaa, että jokaisella yrityksellä ja työntekijällä on omanlaisensa toimintatavat, joten kaikkia piirteitä ei voida välttämättä suoraan yleistää koskemaan palvelualaa tai edes andalusialaista johtamiskulttuuria.

Tutkimuksessa selvisi, että espanjalaiset ovat kulttuurillisilta piirteiltään hyvin lähellä sitä, mitä teoria antaa ymmärtää. He ovat kollektivistisesti suuntautuneita. He kokevat olevansa osa ryhmää, ja perhe sekä ystävät mielletään erillisen kokonaisuuden sijaan mieluummin osaksi itseä. He näkevät itsensä tasavertaisiksi muiden kanssa, mutta työelämässä hierarkkisuus ja valtaetäisyys ovat edelleen näkyvissä etenkin suuremmissa yrityksissä, jossa henkilöstö jakautuu eri tasoille. Tulevaisuuden suhteen espanjalaiset haluavat välttää epävarmuutta ja olla mukana oman yrityksensä kehittämisessä sekä sen suunnittelussa. Espanjalaiset vaalivat feminiinisiä piirteitä. He pitävät arvoasteikolla todella korkealla elämänlaatua ja sitä, että nauttivat siitä, mitä työelämässä tekevät. Saavutukset ja raha eivät juuri motivoi, sillä kunnioituksella ja tyytyväisyydellä on paljon enemmän painoarvoa. Hetkessä eläminen on heille tärkeämpää kuin tulevaisuutta varten säästäminen.

Myös espanjalainen johtamiskulttuuri vastaa hyvin työn teoreettista pohjaa, mutta aiheesta saatiin esille myös joitakin eriäviä seikkoja. Espanjalaiset kunnioittavat johtajaa, joka arvostaa työntekijöidensä tekemää työtä ja osaa motiivoida sekä antaa parannusehdotuksia. Vastaavasti alaisessa arvostetaan vastuullisuutta ja ahkeruutta sekä kykyä toimia tiimipelaajana. Espanjalaisten kerrotaan antavan enemmän negatiivissävyytteistä palautetta kuin kehuja, mutta tutkimuksen mukaan myös positiivisen palautteen antaminen on tavanomaista. Johtajat motivoivat alaisiaan rahan ja uralla etenemisen sijaan näyttämällä, miten kehittää taitojaan ja olemalla työpaikalla se henkilö, kenen puoleen voi tukeutua asiassa kuin asiassa. Esimies-alaisuuden huomattiin olevan haastatteluyrityksessä varsin lämmin, tuttavallinen ja kunnioittava. Esimiehen arvostus alaisiinsa näkyy yleisen ilmapiirin lisäksi myös siinä, että heidät otetaan mukaan päätöksentekoon.

Ulkoisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen ja statuksen merkitys esimies-alaisuudessa on nykyään jo varsin pieni. Erot työelämässä ovat alkaneet taasoittua tehokkaasti nuorten yrittäjien start up -yritysten uudistettua yritysraakennetta ja johtamiskulttuuria, ja ikä on varsin mitätön tekijä työelämässä. Yleinen sanomaton sääntö vanhempien ihmisten kunnioittamisesta kuitenkin pätee, sillä korkeamman iän saavuttaneita henkilöitä arvostetaan nuoria enemmän. Sukupuolten välillä erot ovat hyvin pienet, mutta näkyvät kuitenkin siinä, että naisten on edelleen hankala tai jopa mahdoton saavuttaa joitakin korkeampia asemia työelämässä.

Yrityksen sisäinen kommunikointi on nykyään hyvin kehittyntä. Kasvotusten keskustelemista pidetään edelleen ensisijaisena vaihtoehtona asioiden selvittämiseen, mutta sen rinnalle ovat tulleet erilaiset kommunikointisovellukset kuten perinteinen sähköposti, mutta myös WhatsApp, Skype ja Hangouts. Viesti johtajalta alaiselle kulkee pienemmissä yrityksissä usein suoraan, sillä arvoportaat ovat vähäiset tai ne puuttuvat. Suuremmissa yrityksissä viestintä on kuitenkin edelleen hierarkkista, ja viesti kulkee portaittain johtajalta alaiselle sekä toisin päin. Kommunikointi on pääasiassa virallista, mutta myös epävirall-

lista viestintää ilmenee. Sanatonta viestintää pidetään suuremmissa asemassa kuin itse sanallista viestintää, sillä sanat menettävät helposti merkityksensä, ellei puhuvan henkilön kehonkieli ole johdonmukainen sanallisen viestinnän kanssa.

Tutkimuksella onnistuttiin vastaamaan hyvin alussa asetettuihin tutkimusongelmiin. Tällä opinnäytetyöllä saatiin vastauksia kysymyksiin paikallisesta johtamiskulttuurista, yleisesti espanjalaisesta kulttuurista, esimies-alaisuudesta sekä niihin vaikuttavista seikoista. Tutkimuksen edetessä heräsi kuitenkin uusia kysymyksiä, joihin tämä tutkimus ei ottanut kantaa. Miksi maan johtamiskulttuuri on sellainen, kuin se on? Miksi espanjalaisten on helpompi antaa kritiikkiä, kuin kiittää? Miten johtamiskulttuuri tulee muuttumaan seuraavien vuosien aikana? Miten tämä muutos tulee näkymään esimerkiksi esimies-alaisuudessa, kommunikoinnissa tai yritysten hierarkkisuuudessa? Vielä entistäkin laajemman ja syvemmän ymmärtämyksen saadakseen tätä tutkimusta olisi mahdollista jatkaa vastaamalla aiemmin esitettyihin kysymyksiin.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävästä aiheesta on aina mahdollista tehdä jatkotutkimuksena uusi tilannekatsaus, sillä kulttuuri ja myös johtamiskulttuuri ovat asioita, jotka ovat jatkuvasti pienessä murroksessa. Näin on ehdottomasti myös Espanjan kohdalla, koska viimeisimmän talouskriisin jälkeinen lama alkaa vihdoin pikkuhiljaa hälventyä, ja vähintäänkin pahin taloudellinen ahdinko poistuu. Kehittyvä taloudellinen tilanne tulee uudistamaan maan yritysraakennetta, jolloin myös johtamiskulttuurikin muovaantuu ja sopeutuu taas uuteen tilanteeseen.

LÄHTEET

Aarnio, M. 2016. "Naisilla on näitä kykyjä enemmän kuin miehillä" – onko firmallasi varaa jättää naiset pois johtajan paikalta? MTV Uutiset 11.03.2016. Viitattu 26.03.2017. <http://www.mtv.fi/lifestyle/hyvinvointi/artikkeli/naisilla-on-naita-kykyja-enemman-kuin-miehilla-onko-firmallasi-varaa-jattaa-naiset-pois-johtajan-paikalta/5783780>

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

Harala, S. 2015. Espanjassa työttömyys laskussa – Talousreformit ja halpa öljy katkaisivat syöksykierteen. Yle Uutiset 25.02.2015. Viitattu 11.02.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-7825377>

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Edita: Helsinki.

Hofstede, G. 2009. Cultural Dimensions. Viitattu 02.02.2017. www.geert-hofstede.com/hofstede_spain.shtml

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill.

Kataja-Lian, M. 2017. Työllisyys parantunut roimasti Espanjassa. Yle Uutiset 04.01.2017. Viitattu 11.02.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-9387291>

Keppola, E. 2014. "Hallitus potkii nuoret lahjakkuutensa ulos". Taloussanommat 06.02.2014. Viitattu 11.02.2017. <http://www.iltasanomat.fi/taloussanommat/oma-raha/art-2000001825467.html>

Kivelä, P. & Kolonen, M. 2015. Alaistaidoilla työhyvinvointia. TAMK Journal 05.06.2015. Viitattu 19.03.2017. <http://tamkjournal.tamk.fi/alaistaidoilla-tyohyvinvointia/>

KvaliMOTVin www-sivut. 2017. Viitattu 27.08.2017. http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Management Study Guiden www-sivut. 2017. Viitattu 18.03.2017. http://www.managementstudyguide.com/business_communication.htm

Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla. Tietosanoma: Helsinki.

Nurminen, J. 2014. Tällainen on Espanjan uusi kuningas Felipe VI. Yle Uutiset 19.06.2014. Viitattu 09.03.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-7307553>

OnTheWorldMap:n www-sivut. 2017. Viitattu 07.11.2017. <http://ontheworld-map.com/spain/autonomous-community/andalusia/andalusia-location-on-the-spain-map.jpg>

Passport to Trade 2.0:n www-sivut. 2017. Viitattu 18.03.2017. <http://business-culture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/business-communication-in-spain/>

Sarosi, B. 2016. 6 Leadership Styles Around the World to Build Effective Multinational Teams. CrossCulture 23.02.2016. Viitattu 18.03.2017. <http://www.crossculture.com/uncategorized/6-leadership-styles-around-the-world-to-build-effective-multinational-teams/>

Siltanen, R. 2012. Löytöretki Espanjaan. Savion Kirjapaino Oy: Kerava.

Simon, H., Bauer, B., & Kaivola, K. 1996. Eurooppalainen johtaja: Johtamiskulttuurit ja menestystekijät. WSOY: Helsinki.

Suomen YK-liiton www-sivut. 2017. Viitattu 08.02.2017. <http://www.globalis.fi/Maat/Espanja>

Tainio, R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. WS Bookwell Oy: Porvoo.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro Oy: Helsinki.

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2017. Viitattu 11.02.2017. http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Viesti Ry:n www-sivut. 2017. Viitattu 18.03.2017. <http://www.viesti.fi/kehity-ammattilaisena/viestinnan-ammattissa/>

LIITE 1

Taustakysymykset (johtaja/alainen tai molemmilla sama)

1. Mikä teidän nimenne on?
 - Nimeänne ei julkaista opinnäytetyössä!
2. Oletteko paikallinen, vai muualta kotoisin?
3. Missä yrityksessä työskentelette?
 - Vain yrityksen toimiala julkaistaan!
4. Miten kauan olette työskennelleet kyseisessä yrityksessä?
5. Millaisessa asemassa työskentelette yrityksessänne?

Kulttuuri

6. Ajatteletko olevasi itsenäinen ”minä” vai ennemminkin osa ryhmää ”me”? (individualismi)
7. Työskenteletkö mieluummin yksin vai ryhmässä? (individualismi)
8. Ajatteletko yleisesti ottaen olevasi tasa-arvoinen yksilö muiden kanssa? (valtaetäisyys)
9. Ajatteletko olevasi tasa-arvoinen muiden kanssa työyhteisön sisällä? (valtaetäisyys)
10. Onko sinulle tärkeää tietää, mitä suunnitelmia yrityksellä on tulevaisuudelle? (epävarmuuden välttäminen)
11. Haluaisitko mahdollisesti olla mukana suunnittelemassa yrityksen kehitystä? (epävarmuuden välttäminen)
12. Miten tärkeitä elämässä ovat saavutukset ja menestyminen? Asteikko 1-5. (maskuliinisuus)
13. Miten tärkeää elämässä on elämänlaatu? Asteikko 1-5. (maskuliinisuus, avoimuus)
14. Ottaisitko tavoitteeksesi mieluiten olla paras siinä mitä teet, vai nauttia siitä mitä teet? (maskuliinisuus)
15. Varaatko resursseja tulevaisuuteen, vai keskitytkö mieluummin elämään hetkessä?

Johtaminen

16. Millainen johtaja sinä olet? / Millainen työntekijä sinä olet?
17. Millaista työntekijää arvostat? / Millaista johtajaa arvostat?
18. Millaisia asioita pidät tärkeänä työssäsi?
19. Millaisilla asioilla motivoit alaisiasi? / Millaisilla keinoilla sinua voisi motivoida työssä?

Esimies-alaissuhde

20. Millainen on suhteesi alaisiisi? / Millainen on suhteesi esimieheesi?

21. Miten alaiset kohtelevat sinua? / Miten johtajasi kohtelee sinua?
22. Otatko alaiset mukaan päätöksentekoon? / Ottaako esimiehesi sinut mukaan päätöksentekoon?
23. Annatko alaisillesi vastuuta? / Antaako esimiehesi sinulle paljon vastuuta?
24. Annatko alaisillesi vapauden käyttää omaa harkintaa? / Antaako esimiehesi sinulle vapauden käyttää omaa harkintaa?
25. Miten erilaiset asiat vaikuttavat esimies-alaisuuteen?
 - a. Sukupuoli?
 - b. Ikä?
 - c. Asema?
26. Onko esimies-alaisuus mielestäsi erilainen pienissä ja suurissa yrityksissä?
27. Onko esimies-alaisuuden laadussa ja johtamisessa eroa alueittain?

Kommunikointi

28. Minkälaisia kommunikointi- ja viestintäkanavia yrityksessä käytetään?
29. Onko informointi yrityksessä "virallista" vai välittyykö yrityksessä tietoa "epävirallisesti"?
30. Kulkeeko viesti esimieheltä alaisille hierarkkisesti asteittain alaspäin, vai välittääkö esimies kaikille alaisille suoraan samat viestit?
31. Mitä kanavia pitkin alainen kommunikoi sinulle? / Mitä kanavia pitkin kommunikoit esimiehellesi?
32. Kulkeeko tieto ylös johtajalle portaittain hierarkkisesti vai suoraan?
33. Millaista kommunikointi on alaisen ja esimiehen välillä?
34. Miten annat alaisillesi palautetta (positiivinen palaute sekä kritiikki?) / Miten esimiehesi antaa sinulle palautetta (positiivinen palaute sekä kritiikki)?
35. Miten alaisesi ottavat palautteen vastaan? / Miten otat palautteen vastaan?
36. Miten suuressa osassa kommunikaatiota sanaton viestintä (eleet, ilmeet, kehonkieli) on?

LIITE 2

Yritys 1:

Yritys 1 on Sevillan keskustassa toimiva yritys, joka rekrytoi opiskelijoille kansainvälisiä työharjoittelupaikkoja pääasiassa Espanjasta. Se on yhdistänyt oppilaitokset, opiskelijat ja yritykset vuodesta 2009 asti. Yritys työllistää vakituisesti alle kymmenen henkilöä, ja lisäksi se tarjoaa usealle opiskelijalle mahdollisuuden olla osana yrityksen toimintaa työharjoittelijana.

Yritys 2:

Yritys 2 on Sevillan keskustan alueella sijaitseva ravintola, joka tarjoilee asiakkailleen perinteisten espanjalaisten ruokien lisäksi myös kansainvälisesti tunnettuja annoksia. Yritys mainostaa itseään paikkana hyvälle keskustelulle, lämpimien ystävyysuhteiden ylläpidolle ja ihmisjoukosta eroon pääsulle. Hintatasoltaan se on keskiluokkainen.

Yritys 3:

Yritys 3 on Sevillan keskustassa sijaitseva luksushotelli, joka kuuluu yhteen maailman suurimpien hotelliketjujen jäsenistöön. Tämä hotelliketju omistaa kaiken kaikkiaan yli 370 hotellia, jotka ovat 43 eri maassa. Haastattelututkimukseen osallistunut, Sevillaan sijoittunut hotelli arvostaa espanjalaisia perinteitä ja se onkin kuuluisa sisustuksestaan, jossa yhdistyvät härkätaistelu, taide, kulttuuri ja paikallinen teatteri.