

Laura Nordström

SUOMALAISEN JA SAKSALAISEN YRITYSKULTTUURIN  
KOHTAAMINEN YHTEISYRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin ja viestinnän suuntautumisvaihtoehto  
2010

# SUOMALAISEN JA SAKSALAISEN YRITYSKULTTUURIN KOHTAAMINEN YHTEISYRITYKSESSÄ

Nordström, Laura  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kesäkuu 2010  
Ohjaaja: Niskanen, Harry  
Sivumäärä: 69  
Liitteitä: 3

Asiasanat: yrityskulttuuri, kulttuurien välinen viestintä, suomalainen yrityskulttuuri, saksalainen yrityskulttuuri, kansainvälinen yhteisyrittäminen

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia suomalaisen ja saksalaisen yrityskulttuurin kohtaamista kahden yrityksen muodostamassa yhteisyrittäyksessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kulttuurien kohtaamiset ilmenevät suullisissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi tutkittiin, miten kulttuurien kohtaamiset ilmenevät hierarkiaeroista ja johtamisesta.

Suomalainen kemianyhtiö Kemira Pigments Oy ja saksalainen Sachtleben Chemie GmbH yhdistivät toimintansa syksyllä 2008 ja yhteisyrittäystä alettiin johtamaan Saksasta käsin. Yritys toimii kahdella paikkakunnalla, Suomen Porissa ja Saksan Duisburgissa. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin siinä vaiheessa, kun yritys oli ehtinyt toimimaan reilut puoli vuotta.

Aineisto muodostui haastateltavien henkilöiden kokemuksista ja mielipiteistä, jotka kerättiin käyttämällä tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin keväällä 2009. Haastateltaviksi valittiin viisi (5) suomalaista henkilöä, jotka olivat useimmin olleet tekemisissä Saksan tehtaan edustajien kanssa.

Haastateltavat kokivat saksalaiset vuorovaikutustavoiltaan osittain samankaltaisina suomalaisten kanssa. Huomioita tehtiin saksalaisten tavasta keskeyttää suomalaisia herkemmin sekä tavasta puhutella. Lisäksi saksalaisten tapa pitää kokouksia koettiin suomalaista tapaa virallisempänä. Hierarkiaerojen osalta kokemuksia nousi eniten esille organisaation toimintamallin muutoksesta johtuvista tekijöistä.

## BEFALLING OF FINNISH AND GERMAN ORGANIZATIONAL CULTURE IN JOINT VENTURE

Nordström, Laura

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2010

Supervisor: Niskanen, Harry

Number of pages: 69

Appendices: 3

Key words: organizational culture, intercultural communication, Finnish organizational culture, German organizational culture, international joint venture

---

The purpose of this thesis was to study about Finnish and German organizational cultures befalling each other in a joint venture. The aim was to find out how befalling of the two cultures was experienced in verbal interaction and also in hierarchy and in management.

In Fall 2008 Finnish chemical company Kemira Pigments Oy and German Sachtleben Chemie GmbH combined their functions and established the joint venture. The company operates in two localities; Pori, Finland and Duisburg, Germany. The empirical part of the study was executed by the time the joint venture had operated little more than half a year.

The material for this study was composed about the experiences and opinions of the interviewees. It was collected by using half structured interview also called as theme interview and was executed in Spring 2009. The five accompanied interviewees were Finnish and they were chosen by the amount of contact they have with the German colleges.

The interviewees felt the Germans' interaction habits were partly like the ones of their own. Notices were made about Germans way to interrupt more delicate than Finns and also about Germans way to address. In addition the German way to have meetings is more official than the one of Finns. Differences in hierarchy experiences were mainly risen because of the change of organizational structure.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS .....	8
2.1	Tutkimustehtävät .....	8
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	8
3	YRITYSKULTTUURI.....	10
3.1	Yrityskulttuurin määritelmiä.....	10
3.2	Yrityskulttuurin tasot ja tehtävät.....	11
3.3	Ero kansallisen kulttuurin ja yrityskulttuurin välillä .....	13
4	KANSAINVÄLISEN LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN.....	15
4.1	Kansainvälinen yhteisyritys .....	15
4.2	Yrityskulttuurien kohtaaminen .....	16
4.2.1	Yrityskulttuureiden yhdistäminen yhteisyrittäjien muodostamisessa.....	17
4.2.2	Kulttuurieroihin suhtautuminen .....	19
4.2.3	Stereotypiat.....	20
4.2.4	Kolmas kulttuuri- käsite .....	21
5	SUOMALAINEN JA SAKSALAINEN YRITYSKULTTUURI.....	23
5.1	Organisaatio .....	23
5.2	Valtaetäisyys .....	24
5.3	Johtaminen .....	25
5.3.1	Muita johtamiskulttuureita erottelevia keskeisiä ulottuvuuksia.....	25
5.3.2	Suomalainen johtaminen .....	28
5.3.3	Saksalainen johtaminen.....	30
6	SUOMALAINEN JA SAKSALAINEN YRITYSKULTTUURI SUULLISISSA VUOROVAIKUTUSTILANTEISSA.....	34
6.1	Sanallinen viestintä.....	34
6.1.1	Kieli 34	
6.1.2	Kielitaito.....	35
6.1.3	Tervehtäminen .....	35
6.1.4	Puhuttelu.....	36
6.1.5	Keskustelutyyli.....	36
6.1.6	Huumori .....	38
6.1.7	Small talk.....	39
6.2	Sanaton viestintä.....	40
6.2.1	Eleet ja etäisyys .....	41
6.2.2	Pukeutuminen.....	41

6.3	Neuvottelut ja kokoukset .....	42
6.4	Aikakäsitys ja täsmällisyys .....	44
7	TUTKIMUKSEN KOHDE, MENETELMÄ JA TOTEUTUS .....	46
7.1	Suomalais-saksalainen yhteisyritys Sachtleben Pigments .....	46
7.2	Tutkimusmenetelmä.....	46
7.3	Tutkimuksen toteutus.....	47
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	49
8.1	Suulliset vuorovaikutustilanteet.....	49
8.1.1	Kokoukset.....	50
8.1.2	Pukeutuminen.....	51
8.1.3	Keskustelu .....	52
8.1.4	Puhelinkeskustelut.....	54
8.2	Suomalainen ja saksalainen johtaminen ja hierarkia .....	54
9	POHDINTA.....	58
9.1	Tulokset tutkimustehtävittäin .....	58
9.2	Tulokset ja teoria .....	59
9.2.1	Suulliset vuorovaikutustilanteet .....	59
9.2.2	Hierarkkisuus .....	60
9.2.3	Johtaminen .....	61
9.3	Tuloksista yleisesti.....	63
9.3.1	Opinnäytetyön empiirinen osa .....	63
9.3.2	Opinnäytetyön teoriaosa.....	65
9.4	Tulosten tarkastelu .....	65
	LÄHTEET.....	68
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee kahdessa eri maassa olevan organisaation muodostaman yhteisyrityksen yrityskulttuurin muutosta suomalaisten kokemosapuolten näkökulmasta.

Saksalainen Sachtleben Chemie GmbH ja suomalainen Kemira Pigments Oy yhdistivät toimintansa syksyllä 2008. Porissa sekä Duisburgissa toimiva yhteisyritys Sachtleben Pigmentsin tehtaita johdetaan yhdessä saksalaisen toimitusjohtajan johdolla. Yhteisyrityksen muodostivat yhdysvaltalainen Rockwood Holdings Inc., johon Sachtleben Chemie GmbH kuuluu, sekä kemianyhtiö Kemira Oyj, johon Kemira Pigments Oy kuuluu.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, kokevatko henkilöt entisen Kemira Pigmentsin yrityskulttuurin muuttuneen yhteisyrityksen toiminnan alkamisen myötä ja miten he kokevat muutoksien ilmenevän. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen, millaisia muutoksia tai tuntemuksia yrityskulttuurimuutoksessa mukana olleet suomalaiset ovat kokeneet suullisen viestinnän sekä organisaatiomuutokseen liittyvän johtamisen ja hierarkian suhteen. Aineisto on kerätty haastattelemalla yrityksen palveluksessa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut on toteutettu keväällä 2009, jolloin yhteisyritys oli ehtinyt toimimaan vasta reilut puoli vuotta.

Tämän kaltaiselle tutkimukselle oli yrityksellä tarve, sillä viestinnällä on erittäin tärkeä ja merkittävä osa yrityksen toiminnan ja yrityksessä työskentelevien ihmisten jokapäiväisen työnteon kannalta. Yritys saa tutkimuksen kautta arvokasta tietoa työntekijöidensä kokemuksista vuorovaikutuksesta toisessa kulttuurissa työskentelevien kollegoidensa kautta, sekä tietoa kokemuksista liittyen yrityskulttuurimuutokseen.

Työssä käsitellään myös yleisesti yrityskulttuuria sekä yrityskulttuureiden yhdistämistä ja sen riskejä. Kahden yrityskulttuurin yhdistäminen ja yhdistyminen on aina iso prosessi ja vaatii sopeutumista sekä joustamista yleensä kummaltakin osapuolelta. Yhteisen yrityskulttuurin löytäminen saattaa viedä aikaa, mutta kun muutosvai-

heesta on päästy onnistuneesti yli, voidaan todeta, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS

### 2.1 Tutkimustehtävät

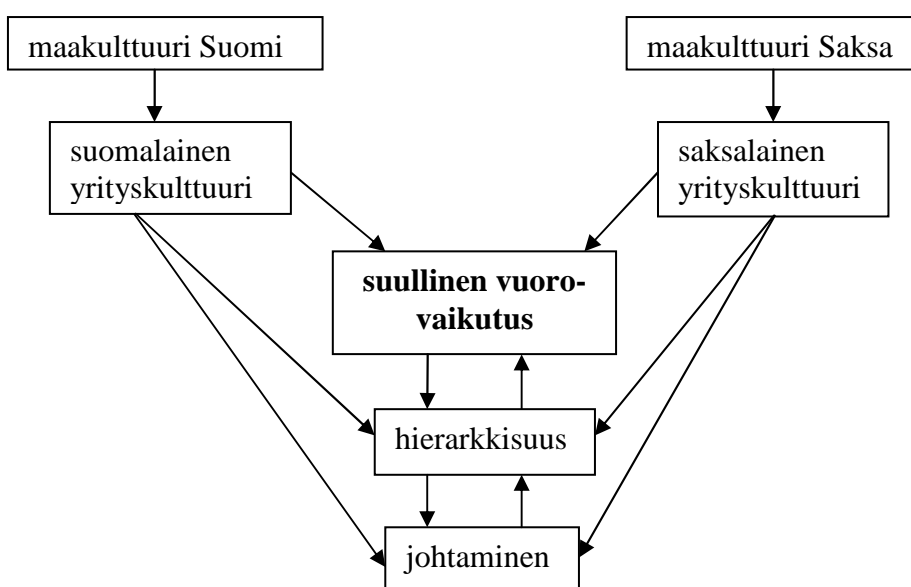
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, *miten suomalaisen ja saksalaisen yrityskulttuurin kohtaaminen ilmenee suomalais-saksalaisessa yhteisyrityksessä suomalaisen henkilöstön näkökulmasta katsottuna.*

Tutkimustehtävää tarkentavat kolme rajaavaa kysymystä:

- 1 Miten yrityskulttuurien kohtaaminen ilmenee henkilöstön keskinäisissä suullisissa vuorovaikutustilanteissa?
- 2 Miten yrityskulttuurien kohtaaminen ilmenee hierarkkisudessa?
- 3 Miten yrityskulttuureiden kohtaaminen ilmenee johtamisessa?

Tulokset antavat yritykselle tietoa sen työntekijöiden ajatuksista ja kokemuksista sekä käsityksen mahdollisista muutoksista, joita ei välttämättä ole otettu huomioon yhteisyrityksen perustamissuunnitelmissa ja joita ole kirjallisesti dokumentoitu vaan jotka tapahtuvat muun muassa normeissa.

### 2.2 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys



Yrityskulttuuri on käsitteenä laaja ja määrittelytavasta riippuen siihen kuuluu monia osatekijöitä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten yrityskulttuurien kohtaaminen ilmenee suullisissa vuorovaikutustilanteissa, joista tutkimuksen kohteiksi valittiin neuvottelut, kokoukset, epäviralliset tapaamiset ja puhelinkeskustelut. Nämä tilanteet sisältävät sanallista ja sanatonta viestintää, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain sanalliseen viestintään poissulkien yrityksen kirjalliset dokumentit ja muu kirjallinen viestintä. Lisäksi tutkitaan, miten yrityskulttuurien kohtaaminen ilmenee johtamisessa, tarkastellen sen ilmenemistä hierarkkisuuden sekä valtaerojen näkökulmasta (Kuvio 1) kulttuurintutkija Geert Hofsteden luoman ulottuvuusteorian valtaetäisyys-ulottuvuuden kautta.

Yrityskulttuuria ei voi täysin erottaa kansallisesta kulttuurista, joten tässä tutkimuksessa yrityskulttuuria tarkastellaan kansallisen kulttuurin kontekstissa ja yrityskulttuuri sekä organisaatiokulttuuri nähdään käsitteinä toistensa synonyymeinä.

### 3 YRITYSKULTTUURI

Yrityskulttuuri käsitteenä on laaja ja se koostuu monista tekijöistä. Tutkijasta ja määritelmästä riippuen näitä osatekijöitä ovat muun muassa yrityksen käyttäytymisnormit, arvot ja toimintatavat. Koulukunnasta ja tutkijasta riippuen yrityskulttuuri (corporate culture) sekä organisaatiokulttuuri (organizational culture) nähdään merkitykseltään samoina tai hieman toisistaan poikkeavina. Tässä tutkimuksessa näitä käsitteitä käytetään toistensa synonyymeinä.

#### 3.1 Yrityskulttuurin määritelmiä

Edgar H. Schein määrittelee yrityskulttuurin olevan ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma” (2009, 44).

Ruben ja Stewart määrittelevät organisaatiokulttuurin olevan sen symbolien, tapahtumien, perinteiden, tapojen, vakiintuneiden verbaalien ja nonverbaalien käyttäytymiskaavojen, tarinoiden, sääntöjen ja rituaalien yhteissumma, joka antaa organisaatiolle sen luonteen tai ”persoonallisuuden” (2006, 314).

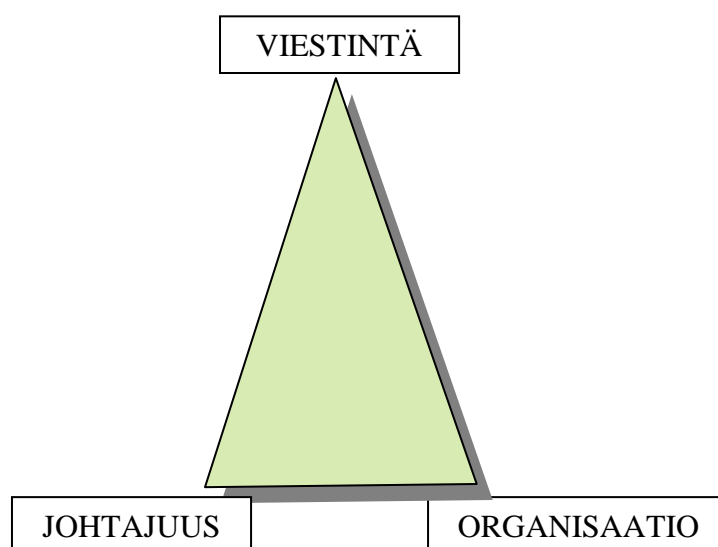
Hofstede määrittelee organisaatiokulttuurin melko samaan tapaan, kuin hän määrittelee kulttuurin. Hänen määritelmänsä mukaan organisaatiokulttuuri on kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa eri organisaatioiden jäsenet toisistaan (2005, 283).

Muita organisaatiokulttuurin määritelmiä ovat esimerkiksi Andrews ja Herschelin määritelmä (Andrews & Herschel 1996, 18), jonka mukaan organisaatio on luotujen ja jaettujen arvojen systeemi, joka on vuorovaikutuksessa ihmisten ja rakenteiden kanssa ja määrittää, millaisia käyttäytymisnormeja muodostetaan. Tai Greenbergin ja Baronin määritelmä (Greenberg & Baron 1995, 571), jossa organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten kesken jaettu kognitiivinen kehys, joka koostuu asenteista, arvoista, käyttäytymisnormeista sekä odotuksista.

Yrityskulttuurille ei siis ole olemassa yhtä standardoitua määritelmää, mutta useimpien siitä kirjoittavien mukaan se on kokonaisvaltaista, sillä kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Se on historiallisesti määriteltyä, sillä se heijastelee yrityksen historiasta ja se liittyy asioihin, joita antropologit tutkivat, kuten rituaalit ja symbolit. Se on sosiaalisesti rakentunutta, sillä se on organisaation muodostaman ryhmän luoma ja säilyttämä, ja siksi sitä on vaikea muuttaa. Tosin tutkijoiden mielipiteet eroavat siinä, miten vaikea sitä on muuttaa. (Hofstede & Hofstede 2005, 282.)

### 3.2 Yrityskulttuurin tasot ja tehtävät

Molen (2004, 23) mukaan yrityskulttuurissa on olemassa kolme keskeistä käyttäytymisen osa-aluetta, joita hän kuvaa kolmion (Kuvio 2) avulla. Yksi käyttäytymisen osa-alueista on viestintä, joka tässä kuviossa sisältää kielen, nonverbaalisen viestinnän ja käyttäytymisen, jotka viestivät odotuksiamme ja uskomuksiamme. Organisaatiolla viitataan siihen kuuluvien ihmisten rooleihin, kuten töiden organisointiin, ennusteiden ja suunnitelmien tekemiseen, tietojen kokoamiseen ja jakamiseen sekä tuloksien mittaamiseen. Johtajuus puolestaan kuvaa sitä, kenellä on valta, kuinka se hankitaan ja mihin sitä käytetään, mihin auktoriteetti perustuu ja kuka tekee päätökset. Sekä organisaation että johtajuuden osa-alueilla ilmenevät tekijät liittyvät arvoihin.



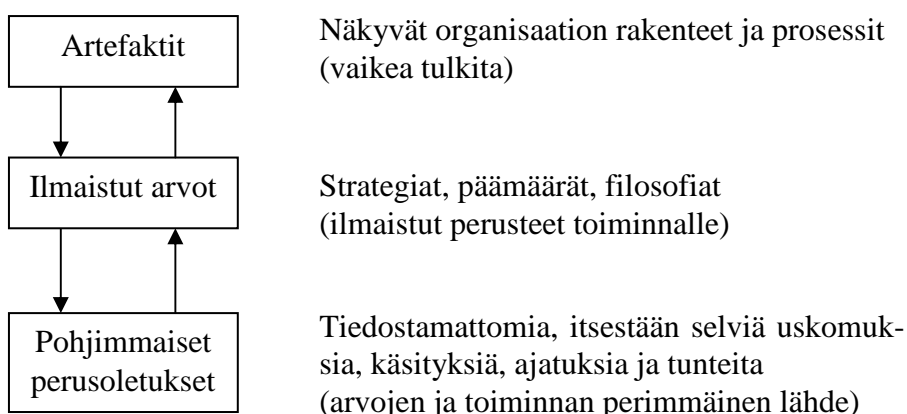
Kuvio 2. Käyttäytymisen osa-alueet yrityskulttuurissa (Mole 2004, 23)

Schein (2009, 31-35) erottelee yrityskulttuuria hieman eri tavalla. Hän jakaa sen kolmeen eri tasoon (Kuvio 3).

Tasolla yksi ovat artefaktit. Tutustuttaessa organisaatioon tasoista helpoin havaita on artefaktien taso, eli se mitä näkee, kuulee ja tuntee, kun liikkuu yrityksessä. Esimerkiksi työntekijöiden pukeutuminen, äänekkyyys, vaimeus, suljetut ovet, avoimet ovet jne. Artefaktien tasolla kulttuuri on hyvin selvä, ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus.

Tasolla kaksi ovat ilmaistut arvot. Kahden artefaktitasoltaan erilaisen organisaatiokulttuurin strategiat, filosofiat ja päämäärät saattavat olla keskenään samanlaiset. Ristiriitaisuudet selittyvät sillä, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso (taso 3) ohjaa näkyvää käyttäytymistä (taso 1).

Tasolla kolme ovat yhteiset piilevät oletukset. Kulttuurin ytimenä ovat yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä, kun organisaatio pysyy menestyvänä. Alun perin ne ovat olleet perustajien ja johtajien mielessä, mutta myöhemmin ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta, sillä organisaation uudet jäsenet kokevat, että arvot, uskomukset ja oletukset ovat oikein, koska ne ovat johtaneet organisaation menestykseen, ja siten niiden on täytyy olla ”oikein”.



Kuvio 3. Kulttuurin tasot (Schein 2009, 30)

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä ja kokonaisvaltainen rooli kaikenlaisissa organisaatioissa ja se palvelee monia eri viestintäfunktioita. Se palvelee viestintäfunktioita tarjoamalla organisaatioissa työskenteleville ymmärryksen yksilöllisestä sekä kollektiivisesta identiteetistä, myötävaikuttamalla rakenteen ja hallinnan perustumiseen, auttamalla sopeutumaan organisaation tapoihin ja perinteisiin sekä edistämällä yhteenkuuluvuutta organisaation jäsenten kesken (Ruben & Stewart 2006, 316.)

### 3.3 Ero kansallisen kulttuurin ja yrityskulttuurin välillä

Kansallinen kulttuuri ja organisaatiokulttuuri ovat luonteeltaan ja ilmiöinä erilaisia. Kansallinen kulttuuri on osa ”mielen ohjelmointia”, jonka ihminen omaksuu ensimmäisen kymmenen elinvuotensa aikana perheessä, elinympäristössä sekä koulussa. Tämä ”ohjelmointi” sisältää suurimman osan perusarvoista. Organisaatio- tai yrityskulttuuri puolestaan omaksutaan työorganisaatioon liityttäessä, jolloin pääosa arvoista on jo vakiintunut. Organisaatiokulttuuri koostuu pääasiallisesti organisaation käytännöistä, jotka ovat pinnallisempia kuin arvot. (Hofstede & Hofstede 2005, 284.)

Kun kirjoitetaan kansallisten kulttuureiden samankaltaistumisesta modernissa nykymaailmassa, viitataan usein todisteisiin toiminnan tasolla: ihmiset pukeutuvat samoin ja ostavat samoja tuotteita, he katsovat samoja televisio-ohjelmia ja elokuvia ja harrastavat samoja urheilulajeja sekä vapaa-ajan aktiviteetteja. Näitä kulttuurin verrattain pinnallisia ilmenemismuotoja erehdytään pitämään kulttuurin koko sisältönä. Syvemmällä, perustana olevana ovat arvot, jotka määrittelevät ihmisille heidän tekojensa tarkoituksen. Tämä seikka jätetään joskus huomioimatta. (Hofstede & Hofstede 2005, 285.)

Friskin ja Tulkin teoksessa tuodaan esiin tärkeä huomio: organisaatiokulttuurit heijastavat osaltaan sijaintimaan kulttuuria, mutta yrityskulttuuri ei ole kuitenkaan läheskään aina kyseisen maan kulttuurin suora heijastuma, vaan siihen vaikuttavat myös muut tekijät. (2005, 92.) Samassa maassa voi olla erilaisia organisaatiokulttuureita, mutta laajempi kulttuuritausta pysyy silti samana. Kun organisaatioita tarkastellaan erilaisia kansallisia konteksteja vasten, niiden väliset erot tulevat selkeästi näkyviin. (Mole 2004, 59.) Kansainvälisen yritystoiminnan johtaminen onkin samaan ai-

kaan sekä kansallisten että organisaatioiden kulttuurierojen käsittelyä. Organisaatiokulttuurit ovat hallittavissa, kun taas kansalliset kulttuurit sanelevat sääntöjä. Kuitenkin yhtenäiset organisaatiokulttuurit ovat tekijä, joka sitoo monikansalliset yritykset yhteen. (Hofstede, 2009.)

Koska yrityskulttuuria ei voi kuitenkaan täysin erottaa kansallisesta kulttuurista, tässä tutkimuksessa yrityskulttuuria tarkastellaan kansallisen kulttuurin kontekstissa.

## 4 KANSAINVÄLISEN LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN

Yritykset laajentavat yhä enenevässä määrin toimintaansa ulkomaisten fuusioiden ja yritysostojen kautta ja kulttuurien välisellä vuorovaikutuksella on yhdentymissä merkittävä asema. Kansainvälisten yritysten sisällä tapahtuvat kulttuurien väliset kohtaamiset ovat erittäin intensiivisiä, joten kulttuurien välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja mukaan kytkeytyvät sekä kansalliset arvostukset että organisaatiokulttuurit. (Hofstede 1993, 322-326.)

### 4.1 Kansainvälinen yhteisyritys

Hofstede (1993, 322-326) määrittää viisi tapaa, joita on havaittu käytettävän kansainvälisen toiminnan laajentamisessa. Näistä tavoista tälle tutkimukselle olennaisin on *kansainvälisen yhteisyrittelyn* perustaminen, joka ei määritelmältään kuitenkaan täysin vastaa todellisuutta tämän tutkimuksen osalta. Taloussanomien lehden verkkosivuston sanakirja määrittelee yhteisyrittelyn tähän tutkimukseen paremmin sopivalla tavalla. Sen määritelmän mukaan yhteisyritys (joint venture) on kahden tai useamman yrityksen muodostama yritys, joka voi olla joint equity ventures –yritys tai joint contractual ventures –yritys. Joint equity- sanayhdistelmällä tarkoitetaan omistuksen jakoon perustuvia yhteisyrittelyjä ja joint contractual- sanayhdistelmällä sopimus pohjaisia yhteistyöoperaatioita, kuten esimerkiksi valmistuksen jakamista, tuotteiden ja osien vaihtoa tai kehittämistä sekä yhteismarkkinointia. (Taloussanomien, 2010.)

Kansainvälinen yhteisyritys merkitsee Hofsteden (1993, 325) määritelmän mukaan uuden yrityksen luomista yhdistämällä kahden tai useamman perustajan voimavarat. Yhteisyritys voi syntyä uusperustantana tai paikallinen yritys voi siirtää osan henkilöstöstään yhteisyrittelyyn ja siirtää samalla myös osan kulttuuristaan. Epäonnistumisen riski on pienempi kuin kansainvälisissä yritysostoissa ja fuusioissa, mikäli roolijako on selkeä. Hofsteden mukaan yrityksillä, joissa toinen osapuoli vastaa täysin yrityksen johdosta, on suuremmat onnistumisen mahdollisuudet. Erialaisten toimintatapojen yhdistämisellä voidaan saavuttaa synergiaetua. Kansainväliset yhteisyrittelyt tarjoavat tavan päästä vähäisin riskein tuntemattomaan maahan.

Tässä tutkimuksessa kohteena oleva Sachtleben Pigments ei syntynyt uusperustantana, vaan kaksi jo olemassa olevaa yritystä yhdistivät toimintonsa. Henkilöstöä ei siirretty kummastakaan toimipisteestä toiseen, vaan jatkettiin kuten ennenkin. Roolijako on selkeä omistussuhteen  $\frac{1}{3}$  (Rockwood Holdings Inc.) ja  $\frac{2}{3}$  (Kemira Oyj) vuoksi, ja Saksan yritys vastaa yhteisyrityksen johdosta. Näitä määritelmiä käyttäen Sachtleben Pigments on jotain *kansainvälisen yhteisyrityksen ja kansainvälisen fuusion* väliltä. Kansainvälisessä fuusiossa molemmat osapuolet ovat suurin piirtein samanlaisia joko kokonsa tai merkityksensä puolesta. Kulttuuriset riskit ovat suunnilleen samat, mutta mahdollisuutta ongelmien yksipuoliseen ratkaisemiseen ei tasavertaisuuden vuoksi ole. Onnistumisaste onkin siksi erittäin pieni. Onnistuneissa kansainvälisissä fuusioidissa yritykset ovat säilyttäneet kaksi pääkonttoria välttääkseen vaikutelman, että yritystä johdetaan vain yhdestä maasta, sen maan kulttuurin ja tapojen mukaan.

#### 4.2 Yrityskulttuurien kohtaaminen

Kun eri kansallisuuksia tai kulttuureita edustavat ihmiset neuvottelevat tai työskentelevät samassa yrityksessä, he tuovat mukanaan erilaisia odotuksia ja uskomuksia siitä, kuinka yhdessä tulisi toimia, sillä heillä on erilainen näkemys siitä, mikä organisaatio on, kuinka sitä tulisi johtaa ja kuinka siinä tulisi käyttäytyä. Kulttuurien erilaisuus ei välttämättä ole näkyvästi havaittavissa, ennen kuin ne törmäävät erojen tullessa esiin. Näkyvissä olevat erot eivät ole vaarallisia, sillä ne voidaan havaita ja niitä voidaan säädellä. Niin sanottuja vaarallisia eroja ovat ne, jotka eivät ole selkeästi näkyvillä, vaan jäävät piiloon. Yritysympäristössä johtajan roolin merkitys, kokousten kulku, suunnittelun tärkeys tai tiimityön merkitys voivat vaikuttaa itsestäänselvyyksiltä, mutta kuitenkin niissä voi olla suuria eroja läheistenkin kulttuureiden välillä. (Mole 2004, 21.)

John Mole (2004, 22) on tutkimustensa perusteella huomannut, että kulttuurieroja harvemmin ilmenee yritysten tavoitteissa, strategiassa tai teknologiassa. Edellä mainittujen suhteen saattaa olla mielipide-eroja, mutta ei ymmärtämiseen liittyviä eroja. Useammin eroja ja vaikeuksia kohdataan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, ihmisten käyttäytymismalleissa ja suhtautumisessa toisiinsa, esimiesten ja alaisten ja muiden työyhteisön jäsenten välillä.



Satu Teerikangas puolestaan on tutkimuksissaan (2008, 120-142) yritysostoista huomannut, että käyttäytymiseen ja johtamiseen liittyviä (maa)kulttuurieroja ovat erot tavoissa viestiä ja vuorovaikuttaa, erot johtamistavoissa ja käytännössä sekä erot johtamisasenteissa ja filosofioissa. Erot viestintätavoissa näkyvät hankaluuksina ymmärtää ja jopa arvostaa toista osapuolta, johtavat väärinkäsityksiin ja toisen käytöksen väärin ymmärtämiseen sekä monimutkaistavat tiedonsiirtoa ja tiedonvälitystä.

#### 4.2.1 Yrityskulttuureiden yhdistäminen yhteisyrityksen muodostamisessa

Kulttuurit kohtaavat aina, kun kaksi yritystä muodostaa yhteisyrityksen. Uuden organisaation täytyy aloittaa tyhjästä tuomalla yhteen kaksi kulttuuria. Sekoittumisen tai sulautumisen ongelma on siinä, ettei uudella kokonaisuksiköllä ole mitään yhteistä historiaa, joten jompikumpi alayksikkö saattaa tuntea itsensä alempiarvoiseksi. Yhdistämisprosessia ohjaavat yleensä organisaatioiden näkyvimmit piirteet, kuten yhteen sopivat teknologiat, yhteiset markkinat jne. Usein jää huomaamatta, että kahden organisaation päämäärien saavuttamiskeinot saattavat olla hyvin erilaisia ja oletukset liiketoiminnasta sekä inhimillisistä prosesseista jopa ristiriidassa keskenään. Kulttuurinen yhteensopimattomuus yhteisyrityksessä on yhtä suuri riski kuin taloudellinen, tuotteen tai markkinoiden yhteensopimattomuus. (Schein 2009, 189-190.)

#### *Kulttuurin ansat*

Yrityskulttuureiden yhdistämisprosessissa saattaa nousta esiin riskejä. Nämä riskit saattavat johtaa uusiin riskeihin ja hankaliin tilanteisiin. Ensimmäinen riski liittyy yhteistoiminnan alkuvaiheeseen. Kun ulkoiset seikat sopivat yhteen, on houkuttelevaa olettaa, että ihmiset ymmärtävät toisiaan ja tekevät tarvittavat mukauttamiset yhteistä työskentelyä varten. Osoittaakseen hyväntahtoisuutta, ihmisillä on tapana liioitella ymmärtämystään. Eräs syy keskinäisen yhteisymmärryksen liioitteluun on välttää ahdistusta olla ”tuntematon”. Aloitettaessa työskentelemään toisesta organisaatiosta olevan ihmisen kanssa on raskasta oivaltaa, että oma identiteetti on osoitettava alusta alkaen ja siten on helpompaa olettaa, että molemmat ovat pohjimmiltaan samankaltaisia ja lähteä etenemään siitä. (Schein 2009, 196-197.)

Vasta myöhemmin huomataan yhtäkkiä suuria eroja toimintatavoissa. Tämä laukaisee tarpeen pitää kiinni omasta tavasta toimia ja puolustaa sitä. Oma tapa vaikuttaa järkevältä, eikä mitenkään voi ymmärtää, miksi toinen haluaa tehdä asiat eri tavalla. Tästä seurauksena ihminen alkaa todennäköisesti muodostamaan toisista sellaisia stereotyyppioita, etteivät he ole järkeviä, jos he eivät ole samaa mieltä hänen kanssaan. Tämä johtaa taas uuteen riskiin ja tilanteeseen, jossa erimielisyyksistä ja stereotyyppioista ei voida keskustella, sillä ei ole keinoja perääntyä ja tarkastella omia oletuksiaan ilman, että on vaarana loukata toista henkilöä tai alentaa itseään. (Schein 2009, 196-197.)

Keskinäisen ymmärryksen saavuttamiseksi kahden kulttuurin välille tarvitaan vuoropuhelua, jossa mahdollistetaan eroavien oletusten esille nouseminen ja niistä keskusteleminen sekä saadaan osallistujat näkemään ajatustensa ja oletustensa syvimmit ja piilevät eroavaisuudet. (Schein 2009, 196-197.)

### *Yhdistämisen kolme mallia*

Edgar Scheinin mukaan yrityskulttuureja yhdisteltäessä on olemassa kolme mahdollista mallia: kulttuurit ovat erilliset, toinen kulttuuri hallitsee tai kulttuurit sekoittuvat. Erillisten kulttuureiden tapauksissa, joissa kulttuureita ei pyritä yhdistämään, kulttuurit tarvitsevat kuitenkin yhdensuuntaistamista siten, että ne eivät toimisi toistensa kanssa vastakkaisten päämäärien mukaan. Tutkimusten mukaan yhteisyrityksissä, joissa on tasasuhtein jaettu omistajuus ja joissa emoyritykset ovat eri maista, alustavasta kulttuurien sekoittumisesta löydettiin hyvin vähän näyttöä. (Schein 2009, 22-25.)

Toinen kulttuuri yleensä väistämättä hallitsee silloin, kun yritys ostaa toisen yrityksen. Tasaomisteisessakin yrityksessä toinen kulttuuri on yleensä silti aina hallitsevampi. Yrityskulttuureiden sekoittuminen on toivottavin tulos. Käytännössä se on monimutkaisempaa, sillä sekoittumisen yhtenä tasona on luoda uusi, päälle asetettu joukko arvoja ja syöttää ne eri kulttuurisille yksiköille, ja tämä toimii vain tietyissä olosuhteissa. Toisella tasolla uusi organisaatio pyrkii vertailemaan ja eri järjestelmiä ja menettelytapoja toisiaan ja ulkopuolisia käytäntöjä vasten, pyrkien yhdistämään

molempien parhaat ominaisuudet. Muutosten vastustaminen uudessa organisaatiossa johtuu usein siitä, että kulttuurisia seikkoja ei ole otettu huomioon tehtäessä päätöksiä menettelytavoista. (Schein 2009, 22-25.)

Yritysten yhdistyessä muutosprosessin hallinta kahden kulttuurin kohdatessa edellyttää kurinalaista asioiden sekä osallistuvaa ja mahdollistavaa ihmisten johtamista. Yrityksellä on oltava selkeä päämäärä, toiminta-ajatus ja yhteinen visio siitä, mihin ollaan menossa. Sillä pitää myös olla yhteisiin arvoihin perustuvat toimintapolitiikat sekä toimintaympäristön huomioon ottava liiketoimintastrategia ja päämäärät. Parhaassa tapauksessa kulttuurit sekoittuvat niin, että organisaatio ottaa toimivimmat elementit kummastakin kulttuurista. Tämä edellyttää valmiutta tulkita kulttuureita jo ennen kuin organisaatio on aloittanut toimia. Uuteen yhdistettyyn organisaatioon valmistautumisessa on olennaista, että molempien organisaatioiden henkilöillä olisi ainakin omasta organisaatiostaan mahdollisimman suuri ymmärrys. (Pitkänen 2006, 204.)

#### 4.2.2 Kulttuurieroihin suhtautuminen

Yksi tapa suhtautua kulttuurieroihin on jättää ne huomiotta. Kun yritykset päättävät olla huomioimatta kulttuurieroja, ne lähtevät oletuksesta, että liikemiehet, johtajat, insinöörit jne. ovat samanlaisia kaikkialla maailmassa. Näille yrityksille kotimaassa kehitetyt politiikat ja toimintatavat nähdään siirrettävissä olevina ja tytäryhtiöiden oletetaan omaksuvan ne kirjaimellisesti. Tätä perustellaan laadun säilyttämisellä, mutta vaikka pintapuolisesti toimintatavat onnistuttaisiin siirtämään, se ei takaa, että pinnan alla olevat käsitykset ovat oikeasti samanlaisia. (Schneider & Barsoux 2003, 256.)

Toinen tapa hoitaa kulttuurieroja on koettaa vähentää niiden vaikutusta. Kulttuurierojen minimoinen tarkoittaa sellaisten keinojen löytämistä, joilla voidaan homogenisoida ne ja luoda samankaltaisuutta kehittämällä globaalin yrityskulttuurin. Näin toimivat yritykset olettavat, että luotuna ja vahvana yrityskulttuuri toimii sulatusuunina, joka vähentää kansallisten kulttuureiden vaikutuksia. Toisaalta on vaikeaa luoda standardisoitua systeemiä ja toimintatapoja, jotka eivät heijastelisi emomaan

kulttuuria. Tästä syystä kokeiluja standardisoida yritysten toimintatapoja, systeemejä ja arvoja usein vastustetaan. (Schneider & Barsoux 2003, 259.)

Kolmas tapa kulttuurierojen minimoimiseksi on eristää ne toisistaan yhteenottojen välttämiseksi. Täten jokaisella paikallisella yrityksellä on autonomia tehdä operatiivisia päätöksiä saavuttaakseen asetetut päämäärät. Toisin sanoen tämä tarkoittaa, että emoyhtiö päättää, mitä tulee tehdä, ja paikallinen tytäryhtiö on vapaa päättämään miten. Oikean tasapainon löytäminen lokaalien tarpeisiin reagoimiseen sekä emoyhtiön kontrollin välillä on jatkuva dilemma tämän päivän kansainvälisillä yrityksillä. (Schneider & Barsoux 2003, 262-267.)

#### 4.2.3 Stereotypiat

Ihmisellä on luontainen taipumus luokitella asioita ymmärtääkseen näkemäänsä ja kokemaansa paremmin. Niin tehdessään ihminen samalla tekee yleistyksiä pystyäkseen kuvaamaan jotain asiaa tai ilmiötä mahdollisimman tehokkaasti. Näitä yleistyksiä tehdään yksinkertaistamalla saatu kuva ja niitä tehdään myös ihmisryhmistä ja kulttuureista, minkä tuloksena syntyy stereotypioita, jotka ovat pitkälle meneviä yleistyksiä. (Frisk & Tulkki 205, 87-88.)

Stereotypiat voivat olla negatiivisia tai positiivisia ja niiden syntyyn vaikuttavat useat tekijät, kuten kokemus, kuultu tai luettu sekä median välittämä kuva. Monet tunnetut yleistyksiset pitävät melko hyvin paikkansa, mutta niiden soveltaminen yksilötasolla on harhaanjohtavaa ja jopa loukkaavaa. Sekä positiiviset että negatiiviset stereotypiat saattavat vaikuttaa niitä koskevan ryhmän käytökseen, ja se alkaa uskomaan ja toteuttamaan stereotypiaa. (Frisk & Tulkki 205, 87-88.)

Stereotypioiden paikkansapitämättömyys voi johtaa erehdyksiin toisten ihmisten käytöksen tulkinnassa sekä odotusten muodostumisessa. Erehdyksiä tapahtuu, koska stereotypioita käytetään ei vain kategorisoimaan mutta myös tuomitsemaan yksilöitä. Koska stereotypioita liitetään joskus harkitsemattomasti tietyn kulttuurin tai sosiaalisen ryhmän jäseniin, ne voivat myös johtaa väärin päätelmiin käyttäytymisestä tulevaisuudessa. Stereotypiat tarjoavat perustan usein virheelliselle arvioinnille ryhmän

jäsenten toiminnasta. Häiritsevintä on, että stereotyyppit pitävät kiinteästi pintansa, vaikka stereotyyppioidun ryhmän jäsenet toistuvasti toimisivat stereotyyppisten odotusten vastaisesti. Jonkintasoinen luokittelu kuitenkin on tarpeellista ja normaalia. Stereotyyppit voivat kuitenkin edistää ennakkoluuloja ja syrjintää toisien kulttuureiden ihmisiä kohtaan. (Lustig & Koester 1999, 149-153.)

#### 4.2.4 Kolmas kulttuuri- käsite

Kulttuurin merkitystä väärinymmärryksissä korostetaan liikaa. Osallistumis- ja puhe-tyylit muotoutuvat vuorovaikutuksessa vaikuttaen toisiinsa, eivätkä puhujat automaattisesti toimi omien kulttuuristen tapojen mukaisesti. Kulttuurierot eivät myöskään aina ole syynä viestinnän epäonnistumiseen. Vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi puhujien ikä ja status. Väärinymmärrykset ovat tavallisia myös kahden samaa kulttuuria edustavankin kesken. Kun kaikkia merkityksiä ei koskaan voida kielellä ilmaista täydellisesti, tulkintaan vaikuttavat monet mm yksilölliset tilanteet seikat. (Tiittula 2005, 133-134.)

Vuorovaikutustilanteeseen osallistuvien tulisi ottaa huomioon tilanteen kulttuurien ja kielten välisen luonteen. Tällöin he käyttävät luovasti kaikkea kielellistä ja kulttuurista tietoaan hyväkseen ja rakentavat keskinäisessä vuorovaikutuksessa oman ryhmäkulttuurin, joka poikkeaa jollain tapaa kaikkien omista normeista ja jossa poikkeavuus on tiedostettua. Vuorovaikutustilanne ei tällöin ole yksinkertaisesti kahden kulttuurin yhdistelmä, vaan pikemminkin kolmas kulttuuri tai ”välikulttuuri”, joka on eräänlainen sopeutumisen ja kontaktitilanteiden kautta syntyvä sekoitus. (Tiittula 2005, 133-134.)

Kolmas kulttuuri- käsite sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa ei puhuta kenenkään osallistujan äidinkieltä, vaan kieli on vieras kaikille, joten vuorovaikutus vaatii tavallista enemmän tiedostamatonta neuvottelua normeista ja merkityksistä. Tällaisten tilanteiden voisi ajatella olevan erityisen herkkiä kulttuuritörmäyksille, koska yhteinen kieli antaa ymmärtää, että kulttuurieroja ei ole. Osallistujat saattavat kuitenkin onnistua kehittämään yhteistyöhakuisen viestintätyylin, joka johtaa pikemminkin menestykselliseen viestintään kuin väärinymmärryksiin. Tämä johtunee siitä, että

osallistujat orientoituvat tilanteeseen kulttuurien välisenä vuorovaikutustilanteena, jolloin myös toisen osapuolen käyttäytymistä koskevat odotukset ovat erilaiset kuin jos kulttuuri on yhteinen. (Tiittula 2005, 133-134.)

Kulttuureita ja niiden merkitystä viestintään voidaan tarkastella yleistävästi, mutta konkreettisessa tilanteessa ihmisten väliseen viestintään vaikuttavat kuitenkin monet seikat ja siinä kohtaavat yksilöt: oikeastaan ei ole olemassa kulttuurien välistä viestintää, sillä kulttuurit eivät puhu toisilleen vaan ihmiset – on siis olemassa vain ihmisten välistä viestintää (Tiittula 2005, 133-134).

## 5 SUOMALAINEN JA SAKSALAINEN YRITYSKULTTUURI

### 5.1 Organisaatio

Saksassa yritykset ovat oligarkkisia, mikä tarkoittaa, että valta keskittyy niissä pienelle ryhmälle organisaation huipulla ja niissä vallitsee tiukka ja pystysuora hierarkia. Organisaation ja yksilöiden roolit on lokeroitu ja määritetty loogisesti ja toiminnallisesti. Toimintojen ja niiden väliset suhteet on määritetty ja dokumentoitu perusteellisesti. Menettelytapojen ja rutiinien kirjallinen toteuttaminen on tärkeää ja oikominen sekä oma-aloitteisuus ovat paheksuttavia asioita. Molen mukaan se, mikä johtaisi muissa kulttuureissa byrokraattiseen painajaiseen, toimii Saksassa, koska siellä kunnioitetaan täydellisyyttä kaikilla liike-elämän ja yksityiselämän alueilla. Kun organisaatio kohtaa odottamattoman tilanteen, se ei ole valmistautunut siihen ja yrittäessään turvautua aiemmin onnistuneeseen mekanismiin se saattaa todeta, ettei sellaista ole ja silloin se on hukassa. Saksalaiset organisaatiot eivät siis välttämättä pysty pitämään yllä jatkuvan ja säännöllisen muutoksen prosessia. Toisaalta ne soveltuvat hyvin tuotantoympäristöön, jossa keskeiset päätökset ovat voimassa pitkän aikaa. (Mole 2004, 198-199.)

Suomessa teollisuusyrityksiä hallitsevat insinöörit ja johto on vahvasti teknisesti orientoitunut. Tämä insinöörimentaliteetti näkyy Molen mielestä täsmällisenä ja systemaattisena suhtautumisena organisaatioon ja järjestelmien sekä menettelytapojen kunnioittaminen kulkee käsi kädessä improvisointiin kohdistuvien epäluulojen kanssa. Suomalaiset hermostuvat hänen mukaansa, jos heistä tuntuu, että asiat eivät ole täysin hallinnassa. Tehokkuutta arvostetaan ja täsmällisyys on tärkeä asia, joskaan se ei kuitenkaan yllä pakkomielteen tasolle. Suomalaisten yritysten henkilöstön delegoinnissa käytetään ensi sijassa tavoitteiden asettelua, vertailulukuja ja yksityiskohtaisia budjetteja ja näissä puitteissa työntekijöiden odotetaan toimivan aloitteellisesti, eikä yksityiskohtaisten toimintasuunnitelmien tekemistä ole omaksuttu. (Mole 2004, 108-109.)

## 5.2 Valtaetäisyys

Geert Hofsteden tutkimus monikansallisen yrityksen työntekijöiden asenteista yli 50 maassa paljasti kulttuurieroja seuraavissa asioissa: valtaetäisyys, yksilöllisyys ja kollektiivisuus, maskuliinisuus ja feminiinisyys sekä myöhemmin lisätty epävarmuuden välttäminen. Näiden tutkimusten perusteella hän loi asteikot (ulottuvuudet), joilla vertailla eri kulttuureita näiden asioiden suhteen. Ulottuvuudet ovat kansallisen kulttuurin ulottuvuuksia ja sitä kautta ne ovat myös organisaatiokulttuureiden ulottuvuuksia. (Hofstede 1993.)

Valtaetäisyys ilmaisee, missä määrin jonkin kulttuurin yhteisöjen jäsenet hyväksyvät epätasaisen vallanjakautumisen instituutioissa ja organisaatioissa (Jyväskylän yliopisto, 2009). Suuren valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset kokevat olevansa syntyjään eriarvoisia ja hierarkkisuus perustuu tähän synnynnäiseen eriarvoisuuteen. Valta organisaatiossa on keskitetty mahdollisimman ylös ja harvojen käsiin, palkkaerot johdon ja alimman tason työntekijöiden välillä ovat erittäin suuria ja valvontatehtävissä työskentelee useita henkilöitä. Pienen valtaetäisyyden maissa alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan syntyjään tasavertaisina ja hierarkkinen järjestelmä on vain roolien eriarvoisuuteen perustuvaa käytäntöä. Näissä maissa organisaatioiden hierarkkinen pyramidi on matala, palkkaerot johdon ja alimman tason työntekijöiden ovat suhteellisen pieniä ja valvontatehtävissä on vain vähän työntekijöitä. (Hofstede 1993, 58.)

Suurten valtaerojen maissa ihmisten välinen eriarvoisuus on siis hyväksyttävää ja siten myös yksilöiden välinen epätasa-arvo on hyväksyttyä. Siihen pohjautuen eri organisaatiotasojen väliset vastuut ovat hyvin selkeitä ja valtaa keskitetään organisaatiossa mahdollisimman ylös. Alaisen roolina on olla kuuliainen ja tottelevainen työntekijä, joka ei kyseenalaista ylhäältä tulevia määräyksiä, eikä siten uskalla olla esimiehen kanssa julkisesti eri mieltä. Alaiselta ei myöskään odoteta erityistä omaaloitteisuutta. (Hofstede 1993, 58.)

Hofstede pisteytti maita asteikolla 0-100 ja hänen tutkimuksensa mukaan Suomen ja Saksan välillä ei ole suurtakaan eroa valtaetäisyydessä; Suomen luku on 33 ja Saksalla se on 35. (Hofstede, 2009.)



### 5.3 Johtaminen

Johtamistavat ovat erilaisia eri maissa, sillä johtamisessa eri ihmiset, organisaatiot ja kulttuurit pitävät tärkeinä eri asioita. Eri kansallisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien yhteistyössä johtamistapojen ristiriidat korostuvat. Suurimpana monikansallisten yritysten johtamisessa esiintyvänä suurimpana erojen tekijänä on kansallisuus. (Mikluha 1996, 202.)

Omassa maassa toimiva johtamistapa ei välttämättä toimi toisessa maassa. Johtajien on otettava huomioon kulttuurierot ja kielierot sekä analysoitava omat arvonsa ja kulttuuri- ja työympäristönsä, ennen kuin he asettavat minkäänlaisia arvoja toisen kulttuurin edustajille. Eri kulttuureissa johtajilla on erilainen tapa motivoida ihmisiä. Joissakin kulttuureissa yksilön huomioiminen motivoi häntä, jotkut kulttuurit perustuvat yksimielisyyteen, joissakin asiat tehdään johtajan sanelusta ilman vastalauseita ja joissakin sellaista johtamistapaa ei hyväksytä alkuunkaan. (Mikluha 1996, 202-203.)

Päälliköt ja johtajat sekä ihmiset, joiden kanssa he työskentelevät, ovat osa kansallisia yhteisöjä. Mikäli, Hofsteden mukaan, halutaan ymmärtää heidän käyttäytymistään, on tunnettava heidän yhteiskuntansa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi: millaiset persoonallisuudet ovat yleisiä heidän maassaan, miten perheet toimivat ja mikä merkitys sillä on tavalle kasvattaa lapset, miten koulujärjestelmä toimii, miten hallitus ja poliittinen järjestelmä vaikuttavat kansalaisten elämään ja mitä historiallisia tapahtumia heidän sukupolvensa on käynyt läpi. ”In culture, there is no shortcut to the business world.” (Hofstede & Hofstede 2005, 20.)

#### 5.3.1 Muita johtamiskulttuureita erottelevia keskeisiä ulottuvuuksia

Suutari (2005, 77-78) on tekstissään kerännyt Hofsteden ja Trompenaarsin teoksista keskeisimmiksi koetut kulttuuriulottuvuudet, joiden avulla voidaan ymmärtää kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen haasteita. Näistä yksi on edellä esitetty *valtaetäisyys*.

### *Kollektiivisuus vs. yksilöllisyys*

Kollektiivisuudella tarkoitetaan yksilön sidonnaisuutta ryhmän vaatimuksiin ja odotuksiin. Kollektiivisissa kulttuureissa ihmisten sitoutuminen ryhmiin on tiukempaa kuin yksilöllisyyttä korostavissa kulttuureissa, ja tämä puolestaan heijastuu oletuksiin esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta. (Suutari 2005, 77.) Suomella tämä luku on 63 ja Saksalla sen vain hieman suurempi, 67 (Hofstede, 2009).

### *Maskuliinisuus vs feminiinisyys (Arvomaailman kovuus ja pehmeys)*

Kovien arvojen (maskuliinisuus) kulttuureissa arvostetaan esimerkiksi uraa, tuloja, tunnustusta ja haasteita, kun taas pehmeämpien arvojen (feminiinisyys) kulttuureissa arvostusta saavat edellistä enemmän ihmissuhteet, perhe ja elinolosuhteiden laatu. Tällaiset arvostuserot vaikuttavat esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin sekä niihin tekijöihin, jotka motivoivat yksilöä työelämässä. (Suutari 2005, 77.) Suomen ja Saksan välillä ero tässä ulottuvuudessa on muihin ulottuvuuksiin verrattuna suurin. Suomella luku on 26 ja Saksalla se puolestaan on 66 (Hofstede, 2009). Hofsteden tutkimuksen perusteella tämä siis tarkoittaa, että Suomen kulttuuri on huomattavasti feminiinisempi ja Saksa maskuliinisempi.

### *Epävarmuuden välttäminen*

Epävarmuuden välttämisellä tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilöt tuntevat itsensä epävarmoiksi tai uhatuiksi epäselvissä tai tuntemattomissa tilanteissa. Johtamiskulttuureissa tämä ilmenee muun muassa sääntöjen määränä, rakenteiden selkeytenä sekä muodollisuuden ja suunnitelmallisuuden asteina. (Suutari 2005, 77.) Suomen luku (51) on merkityksellisesti pienempi kuin Saksan (65), mistä näkyvimpänä esimerkkinä ovat muun muassa säännöt ja rakenteet (Hofstede, 2009).

### *Neutraali vs affektiivinen*

Affektiiviselle eli ilmaisevalla kulttuurilla tarkoitetaan kulttuuria, joissa tunteita ja mielialoja on totuttu ilmaisemaan avoimesti. Neutraaleissa kulttuureissa tunteiden ja mielialojen ilmaisemista odotetaan kontrolloitavan tiukemmin. Näistä johtuen esimerkiksi palautteenantotavat eroavat, sillä neutraaleissa kulttuureissa palaute annetaan hyvin epäsuorasti. (Suutari 2005, 77.) Tämä ulottuvuus on Trompenaarsin luoma, joten sitä ei ole pisteytetty samaan tapaan kuin Hofsteden ulottuvuudet.

### *Aikakäsitys*

Aikakäsitykset eroavat eri kulttuureissa kahdessa eri suhteessa: kulttuureja voidaan erotella aikaperspektiivin suhteen sekä aikakäsityksen suhteen. Aikaperspektiivi voidaan jakaa menneisyys-, nykyisyys- ja tulevaisuusorientoitumiseen. Menneisyysorientoituneissa kulttuureissa arvostetaan perinteitä, tapoja sekä historiaa ja nykyisyysorientoituneissa kulttuureissa puolestaan eletään ”tässä päivässä” ja lyhyellä aikaperspektiivillä. Tulevaisuusorientoituneissa kulttuureissa puolestaan taas suuntaudutaan tulevaisuuden tekemiseen, sekä pidemmän aikavälin suunnitteluun. (Suutari 2005, 78.)

Näiden lisäksi aikakäsitys jakautuu monokroniseen ja polykroniseen aikakäsitykseen. Monokronisen käsityksen kulttuureissa uskotaan ajan hallintaan ja suunnitteluun, luotetaan tarkkojen aikataulujen suunnitteluun ja faktoihin. Polykronisen aikakäsityksen kulttuureissa aikaan suhtaudutaan selvästi joustavammin ja rennommin. Suunnittelu on suurpiirteistä ja suunnitelmat alttiita jatkuville muutoksille. Aikataulut ja järjestelmät ovat joustavia, monia asioita hoidetaan samanaikaisesti ja keskeytykset ovat tyypillisiä. Nämä kaikki erot näkyvät ja vaikuttavat esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa. (Suutari 2005, 78.)

### *Vallan perusteet*

Tehokkuusorientoituneissa kulttuureissa yksilöiden palkitseminen, uralla eteneminen sekä rooli organisaation vallankäytössä pohjautuvat pääosin yksilön osoittamaan kyvykkyyteen ja tehokkuuteen. Siten esimerkiksi nuori henkilö voi edetä vastuuta sisältävään johtoasemaan. Toisissa kulttuureissa valta-asemaan pääsyn edellytyksen saattavat liittyä enemmänkin taustatekijöihin, ikä, sukupuoli, koulutustausta, sukulaisuudet jne. kuin kyvykkyyteen. (Suutari 2005, 78.)

#### 5.3.2 Suomalainen johtaminen

Suomalaisissa yrityksissä ei ole niin paljon ohjesääntöjä, järjestelmiä tai hierarkkisia väyliä, jotka ovat tavallisia Saksassa ja jotka suomalaiset kokevat turhiksi. Vaikka Suomessa arvostetaan vahvoja johtajia, suomalaisten yksilöllisyyden tarve sulkee pois ylenmääräisen kunnioituksen lähintä esimiestä tai yhtiön pääjohtajaa kohtaan. Mikäli esimies seuraa alaistensa työskentelyä kovinkin tarkasti ja usein ohjeita antaen, suomalaiset pitävät tällaista käytöstä urkkimisena ja epäluottamuksena. (Mikluha 1996, 205, 215.)

Suomalaisista johtajista auktoriteetti on pikemmin harvoilla kuin kaikilla, ja vastuun ottaa ylemmässä asemassa olevista muodostuva ydintiimi. Päätöksenteko on hidasta ja harkittua, ja prosessin aikana kuunnellaan jokaista, jolla on mielipiteitä. Suomalainen sisukkuus saatetaan tulkita myös itsepäisyydeksi. Innovaatiota ja muutosta ei sinänsä arvosteta eikä uutta ideaa kannata ottaa esiin kokouksessa, ellei sitä ole ensin yksityisesti lobattu kaikilla asianosaisilla. Suomalaiset ovat epäluuloisia uusien ideoiden ja ehdotusten suhteen ja ovat enemmänkin pessimistisiä kuin optimistisiä. (Mole 2004, 109–110.)

Kokoukset ovat tärkeitä tiedon jakamisen, ongelmien ratkaisun sekä keskustelun kannalta. Hyvin johdettu ja tehokas kokous voi Molen mielestä jäädä vain hartaaksi pyrkimykseksi. Esityslista sovitaan, mutta sitä ei yleensä noudateta, poikkeuksena hallituksen kokoukset. Johtamisessa hyväksytään osallistuvampi tyyli ja etenkin uu-

demmissä yrityksissä ja nuorempien johtajien keskuudessa, ja Molen mukaan tämä tyyli on kehittyneempi kuin useimmissa Euroopan maissa. (Mole 2004, 109–110.)

Friskin ja Tulkin mukaan nykypäivän suomalainen johtamiskulttuuri on varsin demokraattinen ja kuunteleva. Päätösvaltaa on hajautettu myös alemmille päätöksentekotahoille ja organisaatiot ovat matalia. Oma-aloitteisuuteen kannustetaan ja aloitteiden läpivieminen on helpompaa verrattuna moniin muihin maihin. Päätöksentekokriteereistä kerrotaan avoimesti, ja organisaatiokulttuuri on muutenkin tavallisesti verrattain avoin. (Frisk & Tulkki 2005, 92.)

### *Suomalainen johtaminen ulkomaalaisten silmin*

Suutari kertoo artikkelissaan (2005, 84) tuloksia tutkimushankkeesta, jossa haastateltiin eri kansallisuksia edustavia ulkomaalaisia johtajia Suomessa. Tulokset kuvaavat tyypillisimmin esiin nousseita tekijöitä. Esiin on nostettu niitä johtamiskulttuurien keskeisiä alueita, joilla vastaavia eroja nousi suomalaisten kokemina.

Suomessa yksilöitä kohdellaan tasa-arvoisina, mistä kertoo myös yleinen etunimillä puhuttelu. On sallittua olla eri mieltä esimiehen kanssa, ja hänen seurassaan voi käyttäytyä epävirallisesti. Työskentelytapa on Suomessa varsin itsenäinen, eivätkä esimiehet valvo alaisiaan tiiviisti, mikä saattaa ulkomaalaisista, jotka odottavat suomalaisia enemmän aktiivista johtamista, ohjausta ja tukea, vaikuttaa siltä, että ohjaus puuttuu, kun alaisten kanssa ei olla usein läheisesti tekemisissä. Ulkomaalaiset alaiset odottavat selkeämpiä ja kattavampia ohjeita ja määräyksiä, mitä suomalaiset heille antavat, mikä saattaa johtua siitä, että Suomessa työntekijöille annetaan enemmän vastuuta ja mahdollisuus omiin päätöksiin. Suomalaiset esimiehet siis jakavat paljon vastuuta alaisilleen ja osallistavat heidät päätöksentekoon. Tätä kautta syntyvä alaisten oma-aloitteellisuus ja itsenäisyys välillä toisaalta myös vaikeuttaa toimintaa ja tekee johtamisesta vaikeaa. (Suutari 2005, 85-87.)

Suomessa työtehtävien yksityiskohtainen määrittely kirjalliseen muotoon on vähäistä, sillä työntekijät kantavat itsenäisesti tai pikemminkin ryhmässä vastuuta asioiden sujumisesta, ja siksi tarkkaa määrittelyä pidetään turhana byrokratiana. Työprosessi-

en epäselvyys saattaa aiheuttaa sen, että työt tehdään usein tuplatyönä. Suomessa organisaatiot ovat matalia (eli vähän organisaatiotasoja) ja sitä kautta rakenteellisesti epämääräisiä, sillä osastorajoja ylitetään joustavasti ja tehdään töitä monilla eri aloilla, mikä saa aikaan sen, että työntekijät ovat vähemmän erikoistuneita. Byrokratiaa on matalien organisaatioiden vuoksi vähän. (Suutari 2005, 85-87.)

Suomalainen viestintäkulttuuri on avointa, mutta kommunikointityyli on liian niukka ja suomalaisilla on liian vähän kasvokkaisviestintää. Viestintäkulttuuri on myös tietointensiivinen, sillä vähällä viestinnällä jaetaan paljon tietoa. Syynä vähäiseen viestintään saattaa olla se, että vastuunjaon vuoksi työntekijöiden ei tarvitse jatkuvasti kysellä lupia tekemisiinsä. (Suutari 2005, 85-87.)

### 5.3.3 Saksalainen johtaminen

Richard Lewisin mielestä (2006, 223), että saksalaiset yritykset ovat perinteisiä, hitaasti toimivia itsenäisiä kokonaisuuksia, joita haittaavat ohjesäännöt, järjestelmät ja hierarkkiset reitit. Hierarkkisuus on pakollista ja johtaa usein liioiteltuun lähimmän esimiehen tai toimitusjohtajan kunnioittamiseen. Saksalainen esimies on erittäin yksityinen henkilö, joka yleensä istuu muista eristettynä suuressa toimistossa, suljetun oven takana.

Molen (2004, 199–200) mukaan saksalaiset kunnioittavat auktoriteettiasemassa olevia ihmisiä ja alaiset harvoin kritisoiivat esimiestään, jolta odotetaan kiistatonta johtajuutta. Esimiehet puolestaan odottavat, että heitä totellaan. Määräysten noudattaminen perustuu esimiehen aseman ja pätevyyden kunnioittamiseen, eikä ole alistumista. Kunnioitus perustuu enemmänkin tekniseen osaamiseen kuin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja johtajien ja alaisten väliset suhteet ovat yleensä etäiset ja jäykät. Saksalaiset pitävät päättäväisestä johtamistyylistä ja johtajia kunnioitetaan nimenomaan heidän teknisen tai ammatillisen osaamisensa vuoksi Marx (2001, 80).

Myös Mikluha (1996, 215) on sitä mieltä, että johtamistyyli Saksassa on autoritääriinen ja hierarkia itsestäänselvyys. Saksalaiset johtajat ovat suomalaisia johtajia diktatorisempia ja alaiset kunnioittavat heitä, mikä ilmenee mm. siinä, etteivät saksalaiset

juurikaan arvostele esimiestään. Esimiestä vastaan ei väitetä ja tehdään niin kuin hän sanoo. Saksalaiset esimiehet antavat ohjeet vain lähimmille alaisilleen, ja ne pidetään tiukasti osaston sisällä.

Saksalainen kommunikointi yrityksen sisällä on vertikaalista, mikä tarkoittaa, että ohjeet annetaan suoraan ja vain alempiarvoiselle ja ne pidetään tiukasti oman osaston sisällä. Jokaisessa maassa esiintyy Lewisin mukaan yritysten osastojen välistä kilpailua, mutta saksalaisten kanssa tulisi osoittaa erityistä tarkkuutta siitä, että löytää jokaiselle viestille oikean henkilön. (Lewis 2006, 223.)

Saksalaiset alaiset odottavat saavansa esimieheltään selvät ohjeet, mitä tulee tehdä ja miten se tulee tehdä. Sen vuoksi käskyjen on oltava yksiselitteisiä ja tarkkaan rajattuja. Saksalaiset kokevat vaikeaksi työskennellä ilman tarkkaa seurantaa ja seurannan puuttuminen osoittaisi, ettei heidän työpanoksestaan olla kiinnostuneita. (Mikluha 1996, 207.) Työntekijät noudattavat hyvin ohjeita, mutta haluavat hoitaa tehtävän ilman, että siihen puututaan. Delegointi tapahtuu selkeästi, täsmällisesti ja mielellään kirjallisesti. Palautteen puolestaan tulee olla täsmällistä ja objektiivista, sillä kritiikkiä ei esitetä eikä sitä oteta vastaan helposti. (Mole 2004, 200.)

Mikluha (1996, 202-203) selittää saksalaisten strategiana olevan olla tarkkuus ja johdonmukaisuus. Hänen mukaansa saksalaiset ovat orientoituneita tuottavuuteen ja voitokkuuteen. He noudattavat normatiivista johtamistapaa ja ovat prosessisuuntautuneita, mikä tarkoittaa, että heille johtaminen on resurssien käyttämistä mahdollisimman hyvin. Heillä on korkea sitoutumisaste yritykseen ja ammattiin ja yleensäkin identifiointuminen työhön (Marx 2001, 80-81).

Fatehin (2008, 232-233) mukaan saksalaiset toteuttavat johtamisessaan mallia, jossa johtaminen toteutetaan määrittelemällä tehtävät, luodaan tehtäväkuvaukset ja määritellään käyttäytymismallit suoritusta varten. Tämä byrokraattinen malli suhtautuu johtamiseen ja motivoimiseen loogisesta, institutionaalista ja taloudellisesta näkökulmasta. Tässä mallissa yksilöiden ajatellaan olevan rationaalisia persoonia, jotka pyrkivät maksimoimaan henkilökohtaisen hyödyn, tavalla joka on yhtenäinen yrityksen tavoitteiden kanssa. Institutionaalista näkökulmasta katsottuna johtajuus on ilmiö, joka yhdistää vallan hankinnan, säilyttämisen ja käytön.

Saksalaiset johtajat ovat etupäässä insinöörejä ja muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta heillä on keski- tai ylemmän luokan tausta. Saksalaiset työntekijät ovat parhaiten palkattuja sekä parhaiten kohdeltuja maailmassa. Heillä on lyhimmat työviikot sekä pisimmät palkalliset lomat. (Fatehi 2008, 232-233.)

### *Saksalainen johtaminen suomalaisten silmin*

Suutari (2005, 79-80) on koonnut suomalaisten johtajien kokemuksia johtamiskulttuureista Suomen ja Saksan välillä. Pääpaino on niillä eroilla, joita suomalaisjohtajat maassa kokivat.

Saksassa esimies-alainen vuorovaikutusta leimaa selvästi suomalaisesta tyylistä eroava muodollisuus ja virallisuus, ja esimiehen odotetaan käyttäytyvän ja puhuvan ”virallisessa hengessä”. Virallisuutta ilmentävä alaisten kättely ja sukunimillä puhuttelu on yleisempää kuin suomalaiset esimiehet ovat tottuneet. Suomalaiset kuvasivat saksalaisen toimintakulttuurin olevan hyvin johtajakeskeinen, missä alaisilla on huomattavasti totuttua vähemmän valtaa (alhainen autonomisuuden aste) ja päätöksenteko on keskittyneempää. Suomalaisten olisi ehkä syytä muuttaa omaa johtamistapaansa autoritaarisemmaksi asioiden etenemiseksi, sillä esimiehen pitää olla suomalaista tyyliä auktoritaarisempi, jotta alaiset arvostavat häntä. Kaiken kaikkiaan organisaatiot ovat hierarkkisia ja tätä hierarkkisuutta tulee kunnioittaa. (Suutari 2005, 80.)

Saksassa suunnitelmallisuus on arvostettua, ja esimiehet täsmentävätkin työroolit ja työnkuvaukset tarkasti, asettavat alaisten työlle konkreettisia tavoitteita sekä kordinoivat aktiivisesti kokonaisuuden toimivuutta. Tähän liittyvä palautteenantaminen onkin hyvin aktiivista, sillä taustalla vaikuttavat saksalaisen työkulttuurin kovat arvot ja sitä kautta tai siihen yhdistyvä tehokkuusajattelu. Palautteen antaminen keskittyy työssä saavutettuihin tuloksiin sekä positiivisen palautteen että tehottomuuden kritisoinnin muodossa. (Suutari 2005, 80.)



Kovien arvojen kulttuurin mukaisesti saksalaiset johtajat ovat ihmissuhdesuuntautuneisuudessa suomalaisia passiivisempia. Saksassa onkin vaikea saada aikaan työpäikälle avoin ilmapiiri tai saada suoria vastauksia kysymyksiin. Viestintäkulttuuri ei siis kokemusten mukaan ole yhtä avoin kuin Suomessa, ja tietoja annetaan alaisille vähemmän sekä lähiajan asioista että tulevaisuuden visioista ja strategioista. (Suutari 2005, 80.)

## 6 SUOMALAINEN JA SAKSALAINEN YRITYSKULTTUURI SUULLISISSA VUOROVAIKUTUSTILANTEISSA

### 6.1 Sanallinen viestintä

Tässä tutkimuksessa suullisiksi vuorovaikutustilanteiksi luokitellaan neuvottelut ja kokoukset, puhelinkeskustelut sekä epäviralliset tilanteet. Näissä tilanteissa tutkittaviksi tekijöiksi valittiin keskustelu, pukeutuminen sekä rakenne ja kulku. Tutkimuksen kohteena on siis sekä verbaaleja että nonverbaaleja tekijöitä.

#### 6.1.1 Kieli

Kieli on paljon enemmän kuin vain väline, jonka avulla ilmaistaan ja vastaanotetaan ajatuksia. Kieli on jatkuvasti läsnä kaikessa toiminnassa vaikuttaen siihen, miten ihminen tulkitsee ympäristöönsä ja miten muut tulkitsevat häntä. Se on erottamaton osa käyttäytymistä, sillä sen avulla asetutaan rooliin, määritellään itsensä ja muut osallistujat, luodaan tilanne tietyksi tapahtumaksi ja toimitaan siinä. (Tiittula 1993, 18-19.)

Kansainvälistä liike-elämää tutkineen John Molen mukaan kaikkein tärkein taito kansainvälisessä liike-elämässä on kyky tulla ymmärretyksi ja ymmärtää, mitä muut yrittävät sanoa. Useimmiten kuitenkin eri kulttuureja edustavat ihmiset ovat haluttomia myöntämään, etteivät he ymmärtäneet, mitä toiset sanoivat, mikä saattaa johtua kohteliaisuudesta tai häpeän tunteesta. (Mole 2004, 24.) Lisäksi kulttuurilla on suuri vaikutus siihen, miten toisten sanomaa tulkitaan (Mikluha 1996, 103).

Kommunikoitaessa voi olla merkitystä myös sillä, käytetäänkö omaa vai toisen äidinkieltä vai kummallekin vierasta kieltä (Mikluha, 1998, 5). Se, että ihmiset käyttävät eri puhetyylejä ja muokkaavat kieltä kansalliseen tapaan, johtaa väistämättä sekä ilmaisun että tarkoituksien väärinymmärtämiseen (Lewis 1993, 43).

### 6.1.2 Kielitaito

Kolme neljästä suomalaisesta aikuisesta osaa ainakin yhtä vierasta kieltä, mikä on kansainvälisesti korkea taso. Kaksi kolmesta osaa englantia, joka toinen ruotsia ja joka neljäs saksaa. (Jyväskylän yliopisto, 2010.)

Melko yleisesti ulkomaalaiset kokevat, että suomalaiset puhuvat englantia hyvin ja hallitsevat erityisen hyvin englannin kieliopin. Suomalaiset ovat silti vierasta kieltä käyttäessään tyypillisesti huolissaan omasta käyttäytymisestään, ja heillä on heikko itseluottamus sekä pelko kielivirheistä, esiintymisestä, arvostelun ja huomion kohteeksi joutumisesta. Kommunikaatiota vieraalla kielellä vaikeuttaa myös usein avuttomuus tunteiden ja suhtautumistapojen ilmaisussa. (Mikluha 1998, 5-8.)

Edellä mainituista syistä johtuen suomalaisilla saattavat puhuttelut, tervehdykset ja keskustelun avaukset töksähdellä ja usein puheeseen tulee kiusallisen pitkiä epäröintitaukoja tai vaitioloa, sillä täydellinen vaikeneminen koetaan puhumista turvallisempaa vaihtoehtona. Seurauksena saattaa olla se, että suomalainen vaiteliaisuus ja passiivisuus koetaan merkkinä kielteisyydestä tai jopa vihamielisyydestä. (Mikluha 1998, 8.)

Saksalaisista oman ilmoituksensa mukaan puhuu hyvin englantia 10 % (läntinen Saksa) ja 1 % (itäinen Saksa). Saksassa törmää kaikilla organisaatiotasolla ihmisiin, jotka eivät puhu muuta kuin saksaa. Nuorempi sukupolvi ja monet liikemiehet tekevät tässä poikkeuksen. (Mikluha 1998, 137.)

### 6.1.3 Tervehtiminen

Saksalaiset haluavat tulla lähelle ennen tervehtimistä. He välttävät tervehdyksien huutamista julkisilla ja kansoitetuilla paikoilla, sillä he eivät tahdo tehdä asiasta julkista ”kohtausta”, joka saattaisi olla merkki tunnepuolen kontrollin tai kurin pettämisestä. (Lewis 2006, 225.)

Suomessa tervehtiminen tapahtuu kädenpuristuksella ja päännyökkäyksellä. Suomalaiset ovat myös tottuneet esittäytymään itse, sillä Suomessa harvoin esitellään etiketin mukaan ihmisiä toisilleen. (Mikluha 1998, 147.)

#### 6.1.4 Puhuttelu

Suomalaiset eivät ole puhutellessa tottuneet käyttämään nimiä ja käyttävätkin niitä usein vain negatiivisissa tilanteissa. Monissa muissa maissa nimen käyttö taas on kohteliaisuutta ja toisen huomioimista. (Mikluha 1998, 13.)

Lewis (1993, 112) neuvoo, että (neuvotteluissa) saksalaisia tulisi teititellä ja osoittaa kunnioitusta heidän titteleitään kohtaan. Yleisesti puhutellessa nimi tulisi mainita joka neljännessä tai viidennessä lauseessa (Mikluha 1998, 13). Suomessa suomalaisten kesken puhuttelumuotona käytetty ”herroittelu” taas on jotain mihin ei olla totuttu, ja se voidaan kokea piruiluna. (Mikluha 1998, 147.) Silti Molen mielestä Suomessa sukunimen ja titteleiden käyttö on ehkä muodollisempaa kuin muissa Pohjoismaissa, mutta yleensä siirrytään nopeasti käyttämään etunimeä riippumatta henkilön asemasta tai sukupuolesta. (Mole 2004, 111.)

#### 6.1.5 Keskustelutyyli

Suomalaisten tapoihin kuuluu olla pidättyväinen, puhua mieluiten nimiä mainitsematta, yleistäen ja passiivissa, kohdentamatta puhetta kenellekään erityisesti, antaa jokaiselle suunvuoro, kuunnella kohteliaasti, jättää puhekumppani rauhaan ja olla häiritsemättä vastapuolta turhilla keskeytyksillä ja kommentteilla. (Mikluha 1996, 108.)

Kansanvälisissä yhteyksissä suomalaisia pidetään suorina, rehellisinä, luotettavina sekä pidättyvinä, joille hiljaisuus keskustelutilanteessa ei ole häiritsevää tekijä (Frisk & Tulkki 2005, 32). Pidättyväisyys ilmenee myös siten, että keskustelun aikana suomalaiset eivät usein anna palautetta sanallisesti eivätkä sanattomasti (Mikluha 1998, 147).

Puhussa suomalaisten kohteliaisuus on passiivista kohteliaisuutta, jossa toinen jättää mahdollisimman paljon rauhaan, kun taas saksalaisten kohteliaisuus on aktiivista kohteliaisuutta eli mielenkiinnon osoittamista ja avuliaisuutta. Suomalaiset voivat ymmärtää saksalaisten käytöksen väärin. He saattavat kokea sen ahdistavana urkkimisena ja määräälevänä. (Mikluha, 1996, 110.)

Mikluhan mukaan suomalainen tapa sanoa asiat suoraan ja selkeästi on luterilainen perinne, ja siksi suomalaiset sanovat suoraan, mitä ajattelevat. Suomalainen jääräpäisyys ja suorasanaisuus eivät välttämättä myyntitilanteessa ole kaikkialla paras mahdollinen neuvottelutaktiikka, mutta tämä suoraviivaisuus on suomalaisten voima saksalaisten kanssa neuvoteltaessa. (Mikluha, 1996, 109.)

Myös Mole on todennut, että kielen käyttämisen suhteen pohjoismaalaiset ovat erittäin täsmällisiä ja he pyrkivät sanomaan juuri sen, mitä tarkoittavat, tukeutuen faktoihin ja numeroihin. He toisin sanoen välttävät kaartelua ja sanovat asiat suoraan. (Mole 2004, 28.)

Suomalaisesta viestinnästä Mole on tarkemmin vielä todennut, että viestinnässä sääntönä on peräkkäin puhuminen. Suomalainen arvostaa suoruutta sekä avoimuutta, johon ei liity liioittelua tai vähättelyä. Suomalaiset esittävät mahdollisuuksien mukaan paljon faktoja ja lukuja. Esitys on kuitenkin hillitty ja lyhytsanainen. Sen ei ole tarkoitus olla ilmeikäs, vakuuttava tai tunteita herättävä, eikä asioita haluta toistaa. Samat seikat pätevät englanniksi keskusteltaessakin. (Mole 2004, 110.)

Saksalainen liikeviestintä on melko formaalia, bisneskulttuuri hieman tosikkomainen ja siksi huumori ei myöskään Marxin (2001, 80-81) mielestä ole sallittua. Saksalaisilla on suora ja tehtävääorientoitunut lähestymistapa ja kokoukset noudattavat esityslistaa. Heillä on luonnollinen kunnioitus auktoriteettia kohtaan, tahtoon myöntyminen, ja he pitävät päättäväisestä johtamistavasta. Kohteliaisuus ja hyvät tavat ovat aina odotettuja.

### 6.1.6 Huumori

Verbaalilla ja nonverbaalilla huumorilla on tärkeä osa keskustelujen, small talkin ja neuvotteluiden keventäjänä (Kostera 2001, 83). Huumorilla ei kuitenkaan Pohjois-Amerikkaa, Iso-Britanniaa ja Irlantia lukuun ottamatta ole kovinkaan suurta osaa liike-elämässä. Yksi syy huumorin vähyyteen kansainvälisessä liike-elämässä saattaa olla se, että huumoria on vaikea siirtää kulttuurista toiseen, sillä hyvin moni asia on sidoksissa kieleen (esim. sanaleikit), ja nämä asiat saattavat kadota käännettäessä kielestä toiseen tai käytettäessä kansainvälistä englantia. (Mole 2004, 28.)

Myös Richard Lewis (2006, 12) on sitä mieltä, että huumori toimii huonosti maan rajojen ulkopuolella sen osittaisesta kulttuurisidonnaisuudesta johtuen. Kansallisen huumorin lisäksi on kuitenkin hänen mukaansa olemassa myös kansainvälinen huumori, mikä tarkoittaa sitä, että joku huumorityyppi ja jotkut vitsit ovat kansainvälisesti hyväksyttäviä. Tosin tässä kansainvälisessä huumorissa on mukana osittain myös kansallista huumoria.

Huumori ei kuitenkaan edellä mainitusta huolimatta ole harvinaista useimmissa Euroopan maissa, mutta se on harvinaisempaa romaanisten kielten puhujien (espanjalaiset, portugalilaiset, italialaiset) joukossa kuin Pohjois-Euroopassa. Yleisesti katsoen maailmassa on Lewisin mielestä kaksi kansaa, jotka välttelevät vitsejä ja muita huumorin muotoja liikeneuvotteluiden aikana; saksalaiset ja japanilaiset. (Lewis 2006, 14-15.) Tätä tukee myös se, että kansainvälisissä vertailututkimuksissa on käynyt ilmi, että saksalaisten huumorintaju on koettu vähäiseksi. Lisäksi useissa saksalaista liike-elämää käsittelevissä oppaissa kerrotaan saksalaisen neuvotteluilmapiiirin olevan asiallinen, eikä vitsejä tulisi kertoa. (Kostera 2001, 83.) Myös Marx toteaa, että saksalaisen liikekulttuurin olevan hieman tosikkomainen ja vakava ja kehottaa jättämään vitsit kertomatta (Marx 2001, 80). Suomalaiset ja saksalaiset ovat huumorin suhteen osittain samanlaisen uskotontaustansa vuoksi samoilla linjoilla, sillä Mikluha on sitä mieltä, että suomalaisten luterilainen perintö vaikuttaa siihen, että työasiat ovat suomalaisille vakavia asioita, eikä silloin puhuta joutavia (Mikluha, 1996, 116).

Suomalaisessa liike-elämässä ei silti ole tabuja huumorin alueella, kuten eräissä muissa kulttuureissa (Mole 2004, 111).

Eräässä tutkimuksessa (Mole 2004, 29), jossa kartoitettiin liike-elämään liittyvää huumoria, Saksa sijoittui aivan ”harvoin – joskus – usein” -asteikolla vasempaan laitaan (harvoin) ja Suomi likelle keskikohtaa (joskus). Vaikka saksalaisuus monissa tutkimuksissa todetaan liike-elämän osalta huumorittomaksi kulttuuriksi, liike-elämän ulkopuolella Saksassa kuitenkin viljellään huumoria yhtä yleisesti kuin missä tahansa muualla.

#### 6.1.7 Small talk

Paul Kostera (2001, 77-78) määrittelee small talkin olevan kohteliaan sävyinen kevyen pinnallinen keskustelu, juttelu, jutustelu, rupattelu, joka liittyy sosiaalisen kanssakäymisen lämmittelyvaiheeseen. Small talkilla on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa merkittäviä kielellisiä, sosiaalisia ja psykologisia tehtäviä. Kielellisesti sillä on keskustelustrategisia tehtäviä, sillä sitä käytetään keskustelun avaamiseen, lopettamiseen tai puheenaiheen vaihtamiseen. Sitä voidaan käyttää sekä lähentymiseen että etäännyttämiseen. Kosteran mukaan small talkia harrastetaan esimerkiksi juuri saksalaisessa viestintäkulttuurissa myös hiljaisuuden välttämiseksi.

Mikluhan luonnehdinnan mukaan small talkissa on kielitaidon ja fraasiosaamisen lisäksi pelissä henkilöiden koko persoona. Hänen mukaansa small talk voi olla suomalaisille haastavaa, sillä suomalaisen täytyy ottaa huomioon monta seikkaa: mitä osataan sanoa, mitä voidaan sanoa ja mitä halutaan sanoa. Toisin sanoen, miten toimitaan käytettävissä olevien kielellisin keinoin kulttuurisesti tarkoituksenmukaisesti, ilmaistaan yhteistyöhalua ja samalla suojellaan omaa yksityisyyttä. (Mikluha 1996, 102.) Small talk on tutkimusten mukaan eräs suurimmista vaikeuksista vieraskielisissä vuorovaikutustilanteissa. Kosteran (2001, 76) tekemien haastatteluiden perusteella suomalaiset kokevat, että jos small talk on onnistunut saksalaisten kanssa, niin varsinaiset liikeneuvottelut ovat sujuneet melko nopeasti ja vaivattomasti.

Saksalaiset eivät pidä small talkia ajan haaskaamisena, vaan välttämättömyytenä. Keskustelua tulisi olla, mutta kuitenkin ei pidä puhua pitkästi. (Kostera 2001, 82.) Saksalaisten mielestä suomalaiset ovat liian suorasukaisia ja käyvät asiaan jo silloin, kun saksalaiset haluaisivat puhua säästä. Tätä saksalaisten mielipidettä tukee Molen tutkimuksensa kautta saama käsitys, että suomalaiset pitävät keskustelua keskustelun vuoksi ajan tuhlauksena (Mole 2004, 111). Tämä johtuu varmastikin siitä, että suomalaiseen kulttuuriin on perinteisesti liittynyt suoruus. Suoraan asiaan menemistä ei useinkaan kuitenkaan pidetä kohteliaana viestintätapana. (Frisk & Tulkki 2005, 26, 32.)

Vertailtaessa small talkin määrää ääripäinä Japani (vähiten) ja Yhdysvallat (eniten), Saksa sijoittuu janalla keskelle ja Suomi Japanin ja Saksan väliin (Kostera 2001, 81). Mikluhan (1998, 139) mukaan taas saksalaisilta puuttuu sosiaalinen small talk usein lähes kokonaan. Maailmanlaajuisesti katsoen molemmat kulttuurit ovat kuitenkin asia- eivät ihmisorientoituneita, mikä näkyy siinä, että tapaamisissa mennään alku-kohteliaisuuksien jälkeen suoraan asiaan ja puhutaan vain liikeasioista. (Mikluha 1998, 16.)

## 6.2 Sanaton viestintä

Viestintä on prosessi, jossa rakennetaan ja vastaanotetaan sanomia ja luodaan merkityksiä. Sanomat rakentuvat merkeistä, jotka ovat verbaalisia (sanallinen) ja nonverbaalisia (sanaton). Yhdessä verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä muodostavat sanoman. Vuorovaikutuksen sisällöstä suuri osa rakentuu kielen avulla, sanomia rakennetaan ja tulkitaan sekä verbaalisten että nonverbaalisten merkkien perusteella. Nonverbaalista viestintää ovat muun muassa eleet, ilmeet, äänenpainot, etäisyys ja pukeutuminen. Nonverbaalin viestinnän tarkoitus on osoittaa tai tuoda esiin muun muassa tunteita, henkilösuhteita, statusta ja persoonallisuutta. (Jyväskylän yliopisto, 2010.)



### 6.2.1 Eleet ja etäisyys

Sekä suomalaiset että saksalaiset ovat vähäeleisiä, mutta suomalaisilla on kuitenkin vielä vähemmän sanattomia eleitä kuin saksalaisilla (Mikluha 1998, 142-143, 150).

Useat eleet tarkoittavat kummassakin kulttuurissa samoja asioita. Tällaisia ovat muun muassa katsekontaktin pitäminen keskustelukumppaniin (katsekontaktin vältteleminen voi viitata epärehellisyyteen), pään nykäisy taaksepäin on johonkin viittaava ele, etusormella otsan tai ohimon soittaminen merkitsee ”hullua” tai ”tyhmää” ja onnea toivotetaan nostamalla peukalot ylös. Kumpikaan kansa ei hymyile tuntemattomille, ja fyysiseen etäisyyteen suhtaudutaan samalla tavalla. Saksalaiset tarvitsevat vähemmän henkilökohtaista tilaa ja itsenäisyyttä kuin suomalaiset, mutta suojelevat sitäkin tehokkaammin tätä ”omaa tilaansa”. He pitävät kiinni oikeuksistaan eivätkä salli muiden tunkeutumista tilaansa, häiritsemistä tai sekaantumista. Työhuoneiden ovet ovat tämän vuoksi usein suljettuina. Virallisissa tilanteissa säilytetään tietty etäisyys, mutta fyysistä kontaktia ei välttämättä vältellä julkisilla paikoilla. (Lewis 2006, 224-225.)

Suomalaiset tarvitsevat paljon tilaa sekä fyysisesti että henkisesti, ja henkilökohtainen etäisyys on säteeltään 1,2 metrin kokoinen ympyrä. Suomalaiset olettavat, että myös muut haluavat säilyttää oman henkilökohtaisen tilansa, elleivät he lähetä voimakkaita signaaleja päinvastaisesta. (Lewis 2005, 152-153.)

### 6.2.2 Pukeutuminen

Pukeutuminen antaa ensimmäisiä viestejä kantajastaan, hänen edustamastaan yrityksestä ja hänen kotimaastaan, sillä ihminen esittelee pukeutumisellaan omaksumaansa arvomaailmaa. Oikea pukeutuminen on kohteliaisuus isäntäväkeä ja vieraita kohtaan sekä yleisesti osoitus tavattavien ihmisten arvostamisesta. Pukeutuminen ei siis ole yksityisasiasia, jos edustetaan yritystä. (Harju 2000, 12.)

Saksalainen businesspukeutuminen on suhteellisen muodollinen, sillä miehet käyttävät aina pikkutakkia, mutta eivät aina kokopukua (Marx 2001, 80). Suomalaiset puo-

lestaan eivät kovastikaan panosta pukeutumiseen, mutta miehet pitävät hillittyä pikkutakkia ja solmiota useammissa tilanteissa. Puku on yleensä harmaa tai ruskea ja tummia pukuja pidetään vain vakavissa tilaisuuksissa. Monissa yrityksissä kuitenkin hyväksytään rento pukeutuminen. (Mole 2004, 111.) Suomessa ja muissa Pohjoismaissa on nykyisin tavallista käyttää farkkujen ja pikkutakin yhdistelmää jopa liike-neuvotteluissa, muualla maailmassa farkut kelpaavat pääsääntöisesti ainoastaan vapaa-ajan housuiksi (Frisk & Tulkki 2005, 76).

### 6.3 Neuvottelut ja kokoukset

Kokouksilla on eri kulttuureissa erilaisia merkityksiä. Monissa kulttuureissa kokousten tehtävänä ei ole päätöksenteko, vaan mielialojen tunnusteleminen, käskynjako, tiedon hankkiminen tai jakaminen. (Frisk & Tulkki 205, 93.)

Saksalaiset saapuvat neuvotteluihin ja kokouksiin siististi ja hyvin pukeutuneina sekä käytökseltään hillittyinä. He noudattavat hierarkkista istuma- sekä puhumisjärjestystä. He ovat erittäin perillä puhuttavista asioista ja he myös kirjoittavat asioita tarkasti muistiin ollakseen valmistautuneita seuraavaa tapaamista varten. (Lewis 2006, 226-228.) Kirjalliset dokumentit ovat täsmällisiä, sillä saksalaiset ovat tottuneet saamaan informaation kirjallisena (Mikluha 1996, 216-217). He esittävät loogisia ja painokkaita perusteluita tukeakseen asiaansa, ja heillä on todennäköisesti vasta-argumentit mietittynä, eivätkä he tee helposti myönnytyksiä (Lewis 2006, 226-228). Mikluha tukee Lewisiä toteamalla, että saksalaiset esittävät asiat päättäväisesti ja vakuuttavasti eivätkä ole merkittävän avoimia kompromisseille. Mikluha on Lewisin kanssa samaa mieltä myös siitä, että saksalaisten neuvottelutyyli on voimakas ja heidän valmistautumisensa on erittäin hyvää. (Mikluha 1996, 216-217.)

Neuvotteluissa ei pääse syntymään sekaannuksia, sillä saksalaiset neuvottelut organisoidaan hyvin ja kokoukset etenevät tarkkaan esityslistan mukaisesti. Saksalainen tyyli vetää kokouksia on päättäväinen ja muodollinen ja se on suomalaisen tyyliin verrattuna kaavamaisempi. (Mikluha 1996, 216-217; Marx 2001, 81.)

Saksalaiset kokoukset suunnitellaan hyvissä ajoin etukäteen ja ne ovat muodollisia esityslistoineen ja pöytäkirjoineen (Mole 2004, 201-202). Puhutellessa tulisi käyttää sukunimiä sekä osoittaa kunnioitusta heidän titteleilleen, käyttämällä mahdollisesti myös sitä. Kokouksiin ei myöskään pidä sekoittaa huumoria. (Lewis 2006, 226-228.) Alussa voi olla lyhyt small talk hetki kahvin kera, mutta sen jälkeen kokoukset ovat hyvin asiapitoisia (Mole 2004, 201-202).

Saksalaiset kritisoiivat avoimesti, mutta ovat itse herkkiä kritiikille, joten on syytä varoa nolaamasta heitä (Lewis 2006, 226-228). Toisaalta heidän tapansa sanoa kielteiset asiat on kohteliaampi, eikä niin suora kuin suomalaisten. Siksi suomalaisten suoruus ei ole aina hyväksi neuvotteluissa, vaikka informaation vaihto on saksalaisilakin suoraa. (Mikluha 1996, 216-217.)

Saksalaisissa kokouksissa yleensä ylimmässä asemassa oleva henkilö johtaa kokousta. Kokoukset ovat enemmänkin määräystenantoa kuin asioiden viestimistä alemmilla organisaatiotasoilta ylemmille tai mielipiteiden esittämistä varten. Samantasoisten kollegoiden tai ylimmän johdon väliset kokoukset ovat puolestaan erilaisia, sillä niissä keskustellaan tai jopa väitellään paljon enemmän. (Mole 2004, 201-202.) Nykypäivän suomalaisessa työelämässä kokouksia pidetään yleensä joko työpaikkademokratiaan liittyvän päätöksenteon tai tiedottamisen vuoksi. Tyypillistä on, että päätöksiin pyritään siitä huolimatta, kuinka kauan aikaa kokoukseen kuluu. (Frisk & Tulkki 205, 93.)

Lewisin mukaan suomalaisille tyypillinen piirre neuvotteluissa ja kokouksissa on epämuodollisuus, sillä etunimiä käytetään nopeasti ja pikkutakit riisutaan pian. Kaikkia osallistujia kohdellaan samanarvoisina, ja mitä sanotaan on tärkeämpää kuin se kuka sen sanoo. Tapana on harrastaa vain vähän small talkia tai esipuheita. Usein juodaan kuppi kahvia ja sen jälkeen aloitetaan. Suomalaisten viestintätyyli on ystävällinen ja kohtelias, mutta erittäin suora, sillä erimielisyydet ilmaistaan kohteliaasti mutta avoimesti, kun taas vaatimukset ovat kainoja. Toista puhujaa ei keskeytetä. Kaikesta huokuu realismi, jonka ohella pieni pessimismi sekä humoristinen kyynisyys on sallittua. Aikaa ei hukata ja tahti on tasainen. (Lewis 2005, 151-154.)

Yhtäläisyytenä suomalaisilla ja saksalaisilla on käsitys omasta rehellisyydestä ja suorakaisuudesta neuvottelijana sekä taipumus esiintyä tyyneästi ja olla avoimesti eri mieltä sen sijaan, että turvaututtaisiin kohteliaisiin tai diplomaattisiin sanakäänteisiin. Molemmat bisneskulttuurit ovat yleisesti suoraviivaisia. (Lewis 1993, 109.)

#### 6.4 Aikakäsitys ja täsmällisyys

Aikakäsityksen käsite esiteltiin yleisesti jo edellä. Aikakäsityksellä on suuri vaikutus myös yrityskulttuureihin ja yleisiin käytäntöihin, sillä yrityskulttuurit eroavat siinä, missä määrin ne näkevät ajan lineaarisena resurssina. Toisissa kulttuureissa ”aika on rahaa” tai tietyssä aikayksikössä voi tapahtua vain yksi asia kerrallaan, joten erilaiset ajanvarausjärjestelmät ovat tärkeitä. Toisissa kulttuureissa taas aika on syklistä ja useiden asioiden tekeminen samaan aikaan on normaalia. (Schein 2009, 72.)

Länsimaisten kulttuurien, kuten Suomen ja Saksan, aikakäsitys on lineaarinen, ja ihmiset oppivat pienestä pitäen tiedostamaan ajan kulun yksisuuntaisesti menneisyydestä tulevaisuuteen. Useissa länsimaissa vallitsee monokroninen eli yksiaikainen näkemys ajasta ja aika koetaan itseisarvona ja hyödykkeenä, jota käytetään ja jota ei saa hukata. asiat tehdään yksi kerrallaan ja mahdollisimman tehokkaasti lineaarisen aikataulun mukaisesti. (Frisk & Tulkki 2005, 84-85.)

Organisaatiot eroavat myös ajoissa tai myöhässä olemisen merkityksissä ja suhtautuminen täsmällisyyteen sekä myöhästymiseen vaihtelee. Aikamääritteet myös ymmärretään eri kulttuureissa eri tavoin. (Schein 2009, 72; Mikluha 1996, 58.) Myöhästymistä saatetaan pitää muodikkaana tai loukkaavana. Myös aikaisin töihin saapumisella tai myöhään lähtemisellä on erilainen symbolinen merkitys eri yhteyksissä. Sitä voidaan pitää joko suurena sitoutumisena tai kykenemättömyytenä tehokkuuteen. (Schein 2009, 72.)

Saksalaiset yritykset ovat tunnettuja pitkän tähtäimen suunnittelustaan. Nopeus ei ole yhtä tärkeää kuin perusteellisuus. Suunnitteluvaihe saattaa olla pitkä, mutta toteutus tapahtuu nopeasti ja mahdollisesti myös vähemmällä ongelmilla, mitä lyhyen aikavälin suuntauksen kulttuureissa. (Marx 2001, 80.) Seurauksena pitkän aikavälin suunnittelun kulttuureissa.

tauksesta saksalaiset usein eivät pidä muutoksista ja he sietävät huonosti epätasaisuutta, mikä saattaa tehdä asioimisesta heidän kanssaan kansainvälisessä kontekstissa vaikeaksi. (Marx 2001, 80.)

Saksalaiset ovat ajan suhteen erittäin täsmällisiä ja täsmällisyys on arvostettua ja se nähdään kunnianosoituksena (Lewis 2006, 224-225; Marx 2001, 80). Ulkomaalaisten saapuminen myöhässä tapaamiseen nähdään merkinä epäluotettavuudesta. Saksalaisille myöhässä saapuminen merkitsee korkeintaan kahden, kolmen minuutin myöhästymistä ja aikatauluja, toimintasuunnitelmia ja lähetyksiä seurataan erittäin tarkasti. (Lewis 2006, 224-225.) Saksalaiset ovat kaiken kaikkiaan järjestyksellisiä ajankäytön suunnittelijoita, eivätkä he pidä keskeytyksistä eivätkä aikataulumuutoksista (Marx 2001, 80).

Saksalaisten ja suomalaisten käsitys ajasta on samanlainen; molemmille on yhteistä monokroninen asenne ajankäyttöön, esimerkiksi halu lopettaa yksi toimintasarja ennen toiseen ryhtymistä. Sekä suomalaisista että saksalaisista on hyvin tärkeää analysoida projekti, jakaa se osasiin, ratkoa lineaarisesti yhdellä kerralla yhtä ongelmaa, keskittyä kuhunkin lohkoon ja päästä näin mahdollisimman täydelliseen lopputulokseen, eivätkä he viihdy ihmisten kanssa, jotka eivät työskentele tällä tavoin. (Lewis 1992 48-49, 109.) Suomalaiset hyvinä suunnittelijoina järjestävät tehtävänsä tärkeysjärjestykseen ja alkavat ratkaisemaan niitä käytännöllisesti yksi kerrallaan. He kokevat, etteivät kykene keskittymään kuin yhteen asiaan voidakseen tehdä sen hyvin, ja siksi he arvostavat myös järjestystä.

Suomalaiset ovat tunnettuja täsmällisyydestään ja ovatkin siinä suhteessa täysin samanlaisia saksalaisten kanssa, joita syytetään usein aikafanaatikoiksi. (Lewis 2005, 155-157.) Saksalaisten tavoin myös suomalaisia ärsyttää myöhästymisen ja suomalaiset häpeävät myöhästyessään (Mikluha 1996, 60). Lisäksi yhteistä on se, että sekä suomalainen että saksalainen voi ilmaista ajan määrällä, mikä tarkoittaa, että näissä kulttuureissa aikaa voidaan suunnitella, budjetoida, jakaa osiin ja kunnioittaa eikä sitä ole sopivaa hukata (Lewis 2005, 155-157).

## 7 TUTKIMUKSEN KOHDE, MENETELMÄ JA TOTEUTUS

### 7.1 Suomalais-saksalainen yhteisyritys Sachtleben Pigments

Saksalainen Sachtleben Chemie ja suomalainen Kemira Pigments yhdistivät toimintansa ja 1.9.2008 alkaen tehtaita alettiin johtamaan yhdessä saksalaisen toimitusjohtaja Wolf-Dieter Grieblerin johdolla. Yhteisyrityksen muodostivat yhdysvaltalainen Rockwood Holdings Inc., johon Sachtleben kuuluu, sekä kemianyhtiö Kemira Oyj. Sachtleben Pigments-nimellä toimiva uusi yhtiö on erikoistitaanidioksidipigmenttien valmistaja, joka palvelee synteettisiä erikoiskuituja valmistavaa teollisuutta, painoväri-, maali-,kosmetiikka-, lääke- ja elintarviketeollisuutta. Yritys toimii kahdella paikakakunnalla Suomessa Porissa ja Saksassa Duisburgissa. (Kemira Pigments Oy, 2010.) Katso kuvat organisaatiorakenteesta liitteistä 1 ja 2.

### 7.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, sillä se on menetelmänä joustava ja se mahdollistaa suoran kielellisen vuorovaikutuksen haastateltavan henkilön kanssa. Teemahaastattelu valittiin myös siksi, että haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti ja tutkijalla on mahdollisuus selventää ja syventää saatavia tietoja jo tiedonkeruuvaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200.) Merkittävin syy tämän tutkimusmenetelmän valinnalle oli tutkimuksen alueen tuntemattomuus sekä kartoittamattomuus tässä organisaatiossa. Tällaisessa tapauksessa haastattelu tutkimusmenetelmänä sopi parhaiten.

Haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu sopi tutkimusmenetelmäksi erittäin hyvin, sillä se ei edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tulkita tällä menetelmällä. Menetelmässä korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, sillä strukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja niiden muoto

ovat kaikille samat. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu siksi, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikilla samat ja siitä puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Vaikka haastattelulla on tutkimusmuotona monia hyviä puolia, liittyy siihen myös ongelmia. Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, ja haastattelijan rooliin pitäisi mahdollisesti myös kouluttautua. Merkittävänä huonona puolena on se, että se vie aikaa. Aikaa vie niin valmistautuminen, itse haastattelu sekä nauhojen purkaminen. Haastattelua tehtäessä tulee myös ottaa huomioon haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, mikä saattaa osaltaan vääristää tuloksia. Ennen kaikkea tulee kuitenkin ottaa huomioon, että haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista, joten ihmiset saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossain muussa tilanteessa. Tämän voi ottaa tuloksia tulkittaessa huomioon eikä näin ollen tulosten yleistämisessä pitäisi liioitella. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 201.)

### 7.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla viittä (5) yrityksen henkilöä, jotka olivat tehtaanjohtaja, henkilöstöjohtaja, viestintäpäällikkö, toimitusketjuvastaava ja pääluottamusmies. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka olivat olleet saksalaisen osapuolen edustajien kanssa tekemisissä. Henkilöiden valinnan suoritti Suomen tehtaan henkilöstöjohtaja. Koska haastateltavat toimivat kaikki eri työtehtävissä ja ovat olleet eri ihmisten sekä erilaisissa tilanteissa osallisina, haastatteluaineistoon saadaan monta näkökulmaa. Haastateltavien pieni määrä kompensoituu aineiston laadulla. Vaikka haastateltavien henkilöiden määrä oli suhteellisen pieni, päästiin aineiston keräämisessä hyvinkin lähelle sen saturaatiota eli kylläisyyspistettä, jossa haastateltavat eivät anna enää mitään olennaisesti uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60).

Haastatteluiden kolme pääteemaa olivat suulliset vuorovaikutustilanteet, yrityskulttuuri (hierarkiaerot, johtaminen) sekä muut havainnot. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin ja ne nauhoitettiin. Kerätty aineisto litteroitiin, mikä tarkoittaa nauhoitteen puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Litteroinn-

nin tavoitteena oli luoda yleiskuva aineistosta osittain sanatarkkaa litterointia käyttäen. Haastattelut tehtiin keväällä 2009 ja haastattelupaikkoina toimivat haastateltavien työhuoneet Porin toimipisteen konttorilla. (Liite 3)



## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset painottuivat selvästi enemmän suurimpien muutosten kuten organisaatorakenteen muutosten, sekä laajemmalti kahden organisaatiokulttuurin kohtaamisen ympärille, kuin organisaatiokulttuurin muutoksiin yrityksen suullisissa vuorovaikutustilanteissa. Selvä syy tähän löytyy siitä, että yhteisyritys oli tutkimus-haastatteluiden toteuttamisen aikaan toiminut vain reilun seitsemän kuukauden ajan. Ja koska kysymyksessä on kahdessa eri maassa toimivan yrityksen muodostama yhteisyritys tapaamiskerrat olivat olleet harvemmassa, kuin ne ehkä samassa maassa oltaessa olisivat. Näin ollen suullisia viestintätilanteita ei ollut usein päässyt syntymään, ja siksi kokemukset niistä olivat haastateltavilta jääneet vähäisiksi. Tämä opinnäytetyö on kuvaus haastateltavien henkilöiden kokemuksista, joita heille oli ehtinyt tuona aikana kertyä.

Yhteisyrityksen yritysten sijaitseminen eri maissa vaikuttaa myös siihen, että suomalaisten kesken vuorovaikutustilanteiden dynamiikka toimi kuten se on aiemmassakin yrityskulttuurissa toiminut ja muutokset ovat havaittavissa vasta, kun vuorovaikutustilanteessa on mukana myös saksalainen osapuoli. Saksalaisen osapuolen yrityskulttuuriin on varmasti omalta osaltaan vaikuttanut sen yhdysvaltalaisen omistajan yritys- ja maakulttuuri.

Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat ovat päivittäin useita kertoja yhteydessä saksalaisiin kollegoihinsa. Yleisin viestintäväline on sähköposti. Puhelimitse ollaan yhteydessä muutamia kertoja viikossa ja tapaamisia on noin kerran kuussa tai harvemmin.

### 8.1 Suulliset vuorovaikutustilanteet

Suullisina vuorovaikutustilanteina tarkasteltiin neuvotteluita ja kokouksia, epävirallisia tapaamisia sekä puhelinkeskusteluita. Eniten ja selkeimpänä esiin nousivat haastateltavien kokemukset kokouksien virallistumisesta.

### 8.1.1 Kokoukset

#### *Järjestäminen ja valmistautuminen*

Kaikki haastateltavat kokivat, että kokoukset olivat muuttuneet muodollisemmiksi, kuin ne aiemmassa yrityskulttuurissa olivat olleet. Jokaiselle kokoukselle on oma esityslistansa, jota noudatetaan tarkoin. Mahdolliset materiaalit lähetetään etukäteen Saksan tehtaalle sähköpostilla. Aiemmassa yrityskulttuurissa kokoukset ovat olleet vapaampia ja vapaata keskustelua on ollut enemmän. Suomalaisten keskenään pitämät kokoukset ovat kuitenkin säilyneet edellisen kaltaisina.

*... niin se agenda on suurin piirtein sama ja se tulee jo viikkoa aikaisemmin se pyyntö, et lähetettäis etukäteen se materiaali mitä on sovittu, et lähetetään.*

*No kyllä me ollaan siinä vähän joustettu (kokouksen virallisuus), koska meil on ollu paljon kuitenkin aikasemmin sellasta keskustelua asioista ja mielipiteitten vaihtoo ja muuta.*

#### *Kulku*

Kokouksissa puheenjohtajuuden ottaa korkeimmassa asemassa oleva. Kemiran aiemmassa yrityskulttuurissa myös kokouksen koollekutsuja saattoi ottaa puheenjohtajuuden ja johdattaa kokouksen kulkua ja siellä käsiteltäviä asioita eteenpäin. Saksalaisten kanssa kokousta pidettäessä puheenjohtajan rooli pysyy tiukasti hierarkian mukaisella henkilöllä. Kokoukset alkavat aikataulullisesti entistä täsmällisemmin. Saksalaisten ollessa vierailulla ovat aikataulut tiukkoja ja se osaltaan saattaa olla yksi täsmällisyyteen vaikuttava tekijä.

*On nykyään muodollisempaa, siinä selkeästi, jos on saman toiminnon edustajia niin selkeästi puheenjohtajuuden saksalaisten päästä ottaa se, joka on korkeammassa asemassa.*

Puheenvuorojen pyytäminen tapahtuu saksalaisilla muodollisemmin kuin suomalaisilla. Suomalaiset ottavat puheenvuoronsa sitä erikseen pyytämättä, kuitenkin keskeyttämättä. Saksalaisista jotkut pyytävät puheenvuoroa, mutta pääasiassa keskustelut etenevät omalla painollaan.

## *Läsnäolo*

Uudessa yrityskulttuurissa organisaatiohierarkian eri tasoilla olevien osallistuminen kokouksiin on toimintokohtaista ja muutoksia siihen tapahtui myös toimintokohtaisesti; vastuu joidenkin toimintojen kokouksiin osallistumisesta on siirtynyt hierarkiassa vain ylempänä oleville ja osan toimintojen kokouksissa osallistujaskaalaa on laajennettu. Haastateltavien toimenkuvat ja työtehtävät eroavat toisistaan, joten johdopäätöksenä voi vetää ainoastaan sen, että muutosta edellisiin käytäntöihin on tullut. Työnkuvasta riippuen kokousten koettiin olevan joko enemmänkin vain korkealla hierarkiassa oleville, tai vastaavasti niissä koettiin olevan paikalla ns. ylimääräisiäkin ihmisiä.

*... Kyllä nää kokoukset on menneet ylemmäs... Siellä se on aika tiukasti vedetty (raja sille kuka osallistuu).*

*Oon huomannu ihan selvän eron. Meillä ennen ... osanottojoukko on ollut pienempi... Siellä hirvee määrä ihmisiä aina kutsutaan.*

### 8.1.2 Pukeutuminen

Aikaisemmassa yrityskulttuurissa kokouskutsuihin ei merkitty pukeutumiskoodia ja tämä käytäntö tuli suomalaisille uutena yhteisyrityksen alkuvaiheessa. Nykyisin koodi ilmoitetaan vain suurempien kokousten kutsuissa. Saksalaiset pukeutuvat virallisemmin kuin suomalaiset, ja koska epäviralliset tilanteet seuraavat usein työtapaamisia, pukeutuminen pysyy virallisena koko vierailun ajan. Päivien ollessa intensiivisiä ja tiukkaan aikataulutettuja, epäviralliset osuudet alkavat usein heti ”virallisen” työpäivän päätyttyä, joten varsinaista vapaa-ajan pukeutumista ei ole. Jotkut saksalaisen tehtaan edustajista kuitenkin riisuvat solmionsa. Suomessa useat suomalaiset pukeutuvat rennosti farkkuihin. Saksaan vierailulle mennessään suomalaiset pukeutuvat virallisemmin ja saksalaiset saattavat pukeutua rennommin tapaamisiin Suomessa. Pukeutuminen on kuitenkin kummankin kansalaisuuden edustajilla pitkälti persoonakohtaista.

*Se on ihan henkilökohtaista. Esim. kyl mä meen puku päällä, mut en mä pidä krakaa sielläkään. Taas päinvastoin ihmiset, jotka siellä käyttää pukua ja krakaa, kun he tulee tänne ni he on farkuissa.*

### 8.1.3 Keskustelu

Keskusteluissa asiaan mennään suomalaisten tapaan suoraan ja palautetta annetaan suuremmin, kuin suomalaiset yrityskulttuurissaan ovat tottuneet. Small talkista ei varsinaisesti haastateltavilla ollut huomioita tai sanottavaa, johtuen mahdollisesti sen vieraudesta suomalaisillekin. Puheenaiheet ovat työaikana työasioista ja vapaa-aikana muusta, kuten esimerkiksi urheilusta ja perheestä.

Koska tapaamiset ovat muodollisia ja kyse on työtovereista, fyysinen etäisyys pidetään riittävänä myös epävirallisissa tilanteissa. Ainoana fyysisenä kontaktina on tavattaessa ja erottaessa tapahtuva kättely. Katsekontaktissa ei huomattu eroja. Yksi vastaaja huomasi eron esiintymistilanteissa, joissa suomalaiset yleensä esiintyessään antavat katseensa vaeltaa, kun taas saksalaiset ottavat katsekontaktia yleisöön.

#### *Keskeyttäminen*

Keskustelusta puhuttaessa esiin nousi selkeästi suomalaisia jonkin verran häiritsevässä asiana saksalaisten tapa keskeyttää. Saksalaisten koettiin pitävän hyvin huolen oman puheenvuoronsa ottamisesta ja keskusteluun tarttuminen on rivakampaa kuin suomalaisilla. Päälle puhuminen ja keskeyttäminen koettiin negatiivisina ja ehkä jopa ärsyttävinä asioina. Kuuntelemisen taitoa on ehkä saatu korostettua tai jopa koettu, että sitä on saatu ”opetettua” saksalaisille kollegoille.

Hiljaisten hetkien on huomattu saavan saksalaiset vaivaantuneiksi, mutta äänenkäyttö ei nostattanut mielipiteitä. Se, että haastatteluissa ei noussut esiin asioita saksalaisten tavassa käyttää ääntä, voidaan se tässä tutkimuksessa tulkita niin, että saksalaisten äänenkäytön koettiin olevan samankaltaista suomalaisten äänenkäytön kanssa.

*Mul on tullut kyl sellanen mielikuva, tietysti on ihan suomalaisissakin, et osaako kunnella vai ei. Mut aika usein kuitenkin saksalainen keskeyttää. Jos hänellä on joku voimakas mielipide niin keskeyttää aika helposti. ...O Suomalaiset on niin sanotusti pistäneet hanttii, et pitäis kuunnella ...Et kyl ne on oppineet vähän kuuntelemaan...*

## *Huumori*

Huumoria koettiin olevan vähän tapaamistilanteiden muodollisuuden ja muodollisuudesta aiheutuvan jäykkyyden vuoksi. Epävirallisten tilanteiden koettiin olevan virallisia tapaamisia huumoripitoisempia ja rennompia ja epävirallisten sekä virallisten tilanteiden välillä huomattiin selkeä ero muodollisuudessa ja huumorin määrässä. Kolme kahdesta vastaajasta koki saksalaisten kollegoiden kuitenkin olevan huumorintajuisia ja huumorin määrä koettiin ehkä jopa yllättävänä. Tämä saattaa johtua stereotypisesti luoduista ennako-odotuksista ja –käsityksistä. Vastaavasti kaksi kolmesta koki saksalaiset suomalaisia huumorintajuttomampina ja jäykempinä. Suomalainen työkuulttuuri koettiin yleisesti saksalaista huumoripitoisempänä.

*Voi olla, et sitä huumoria on jopa enempi kuin suomalaisissa ympyröissä. Mikä toisaalta tuntuu vähän oudolta. Toi porukka ... on hyvinkin huumorintajuista ja ... voidaan nauraa itsellemme. On toisaalta ihan yllättävää.*

*Tietysti saksalaiset ei aina ymmärrä esimerkiksi vertauksia, joita me esitetään pieni huumorinpilke silmäkulmassa...Joissakin tilanteissa näyttäny ilmeet siltä, ettei menny perille.*

## *Kieli*

Konsernin virallinen ja myös ainoa käytetty kieli on englanti. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että saksalaisten kollegoiden kielitaito ei ole aivan samalla tasolla, kuin suomalaisten. Hän oli tehnyt huomion, että Saksan tehtaalla vain johtotason henkilöt osaavat englantia, kun taas Suomen tehtaalla lähes jokainen työntekijä tarvittaessa osaa puhua englantia. Poikkeuksena tässä on Suomen tehtaan pääluottamusmies, joka ei puhu englantia ja jonka kohdalla tulkkausjärjestelyt ovat olleet tarpeen. Muuten kieli aiheena ei kirvoittanut haastateltavilta mielipiteitä tai kokemuksia, joten sen voisi päätellä luonnistuvan lähes kaikilta tutkittaviin suullisiin vuorovaikutustilanteisiin osallistuvilta henkilöiltä hyvin.

*Konsernin kieli on englanti. Virallisessa yhteydessä nekään eivät, jotka sujuvasti saksaa puhuvat eivät käytä sitä. Et kyl se on se englanti, et se on molemmille sitten niinkun vieras kieli.*

### *Puhuttelu*

Heti yhteisyrityksen alkuvaiheessa yhteismielisesti sovittiin etunimellä puhuttelusta. Tämän suomalaiset ovat huomanneet olevan vaikeaa saksalaisille, jotka sinuttelevat puhuessaan suomalaisille, mutta teitittelevät puhuessaan saksalaisille kollegoilleen. Asemansa vuoksi toimitusjohtajaa kaikki kuitenkin teitittelevät. Keskustelun ei koettu olevan enää aina niin tuttavallista, sillä keskusteltavien valtaero tai asema saattaa heijastua keskustelussa, ainakin toimitusjohtajan kohdalla, jota ilmeisesti kaikki puhuttelevat tittelillä ja sukunimellä.

*Siinäkin ollaan nyt löydetty... Aluksi asiasta (puhuttelu) keskusteltiin jonkun kerran joskus vähän tiukempaankin sävyyn.*

Tervehtiminen tapahtuu aina kätelemällä ja erään haastateltavan huomion mukaan Saksan yrityksessä kollegat kätelevät toisiaan aina aamuisin.

#### 8.1.4 Puhelinkeskustelut

Puhelinkeskusteluissa vuorovaikutustilanteina ei koettu olevan eroja kasvokkaisviestintään tutkittujen aihealueiden osalta. Oletettuna huomiona oli ainoastaan, että non-verbaalin viestinnän jäädessä pois, toisen kuuntelemiseen ja itse asiaan on keskitettävä enemmän huomiota eikä huomio kiinnity niinkään keskustelun muuhun kulkuun.

*... Huomio menee siihen, että ymmärtää mitä puhutaan. Huomio keskittyy asiaan.*

#### 8.2 Suomalainen ja saksalainen johtaminen ja hierarkia

Yrityskulttuurin osatekijöistä tarkasteltiin valtaa ja sen alaosatekijöistä johtamista ja hierarkkisuutta. Selvimmin esiin nousi organisaatiomuutoksesta johtuvan hierarkkisuuden lisääntymisen aiheuttamat muutokset ja näkemuserot.

*Valta ja hierarkia*

Suurimmat muutokset yrityskulttuuriin ovat tulleet organisaation rakennemuutosten myötä. Isoin osa muutoksista liittyy päätösvallan siirtämiseen tai hajauttamiseen. Suomalaiset kokivat, ettei heitä enää kuunnella niin paljon kuin heitä aikaisemmin kuunneltiin ennen päätöksien tekemistä. Saksan yrityksen malli on linjaorganisaatio, kun taas entinen Kemira Pigments oli matriisiorganisaatio. Näiden kahden organisaationallin yhteensovittaminen ei ole ollut yksinkertaista eikä helppoa. Suomalaiset kokevat, että saksalainen malli on kankea ja muodollinen ja hankalasti heidän yritykseensä sopiva.

Organisaatiotasojen väliset vastuut ovat nyt entistä tarkemmin määriteltyjä, eikä rajoja voi ylittää horisontaalisessa suunnassa, vaan päätöksenteko ja vastuu kulkevat vertikaalisesti. Myös tieto kulkee Saksan yrityksessä näin. Aikaisemmin Suomen yrityksessä on totuttu työskentelemään sivusuunnassa ”keskenään”, nyt työskentelymalli on hierarkkisissa tasoissa ylöspäin ja funktioiden välinen työskentely on hankaloitunut. Tämä on omalta osaltaan myös saattanut vaikuttaa tiedon liikkumiseen ja sitä kautta yleiseen avoimuuteen. Saksassa mallin arveltiin toimivan Suomen tehdasta paremmin suuremman työntekijämäärän vuoksi.

Suomen yrityksessä on koitettu pitäytyä vanhoissa toimintatavoissa niin paljon kuin mahdollista. Tämän vuoksi toiminta käytännössä saattaa olla muuta kuin se organisaatiokaaviossa saattaa näyttää. Toimintojen selkeytyminen ja jaottelu on osaltaan sekä helpottanut että vaikeuttanut työskentelyä. Toisaalta oman tehtävänkuvan selkeytyminen on saattanut vähentää omaa työtaakkaa ja antaa selkeyttä omaan työskentelyyn. Toisaalta taas viestin ja päätöksen kiertäminen monen eri henkilön kautta vaikeuttaa, hidastaa ja ehkä turhauttaakin. Valtaerojen lisääntymistä ja vallan keskittymistä ylöspäin haastateltavat eivät koe välttämättä positiivisena asiana. Muutamat arvelivat suomalaisten kokevan menettäneensä itsemääräämisoikeuttaan. Ymmärretään myös kuitenkin, ettei yritys voi toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, jos toisella paikkakunnalla yritys toimii matriisiorganisaatiomallin mukaisesti ja toisella linjaorganisaatiomallin mukaisesti.

*Oli aikamoiset väännöt, koska täällä on hyvin erilainen tapa tehdä töitä. Matalammat organisaatiot, ryhmätyötä jne. ...Siinä oli painiskelua, et saatiin organisaatiokaavio väännettyä sen näköiseksi et se kuvas niitä virallisia vastuusuhteita.*

### *Alaisen rooli*

Osa haastateltavista koki, että nykyinen ote heistä on holhoavampi. Suomalaista tapaa olla oma-aloitteinen ja ”löytää omat työnsä” on koitettu joissain toiminnoissa viedä Saksan yritykseen. Haastateltavat kokivat, että oma-aloitteisuutta odotettiin jonkin verran, mutta sitä kautta syntyneitä ehdotuksia ja ideoita ei uskota kovinkaan paljon huomioitavan esimerkiksi päätöksenteossa.

Eri mieltä uskalletaan haastateltavien mielestä edelleen olla, mutta koska päätöksentekoa on viety ylöspäin, eri mieltä esimiehen kanssa olemisella ei välttämättä ole suurta merkitystä. Päätöksenteossa aikaisemmassa yrityskulttuurissa kuunneltiin eri tahojen mielipiteitä ja kehoitettiin tuomaan niitä esiin, nyt päätöksenteko tapahtuu suoraviivaisemmin.

*Se tulikin tässä se sellanen pääjohtajan asema. Se on uus asia, joka kiinnittää huomiota jatkuvasti. Tuntu, et Suomessa oltiin päästy siitä 80-  
autoritäärisyydestä, et siihen on menty takas. Kemiran aikana kaikki oli pal-  
jolti samalla tasolla ja jutteli avoimesti. Nyt se sellanen pokkurointikulttuuri  
tulee taas.*

### *Arvot*

Tutkimuksessa oli tarkoitus tarkastella yhteisyrityksen yritysten keskinäisiä eroja ja samankaltaisuuksia arvoissa, jotka arvot jaetaan koviin sekä pehmeisiin arvoihin. Maailman taloudellisen tilanteen varjossa on kuitenkin hankala nähdä, mitkä arvot todella ovat määrääviä, sillä säästötoimet koskevat lähes jokaista yritystä. Saksa on tunnettu kovien arvojen maana, kun taas Suomessa pehmeät arvot ovat vallalla. Saksalaisen yrityksen yrityskulttuurin muodollisuuden, täsmällisyyden sekä hierarkian vuoksi saattaa vaikuttaa, että kovat arvot ovat suuremmassa asemassa. Toisaalta taas



yhteisyrityksen saksalainen toimitusjohtaja on ilmaissut henkilökohtaisen huolensa ja vastuunsa työntekijöistensä ja heidän perheistään.

### *Raportointi*

Eräs haastatteluissa esille nousseista asioista olivat muutokset raportointikäytäntöihin. Raportoimisvelvollisuuden koettiin lisääntyneen ja osaltaan ehkä myös turhauttavan työntekijöitä. Toisaalta myös ymmärretään, että kun yrityksellä on toimintaa useammassa kuin yhdessä paikassa, raportointi on edellytys kokonaisuuden toimimiseksi. Myös entistä enemmän asioita, joista aikaisemmin saatettiin sopia suullisesti, laitetaan paperille ja luodaan niistä virallisia ja allekirjoitettuja dokumentteja ja asiakirjoja. Taustalla tähän vaikuttavana tekijänä saattaa olla Sachtleben Chemien omistava Rockwood.

*Ehkä selkeämmin tehdään selväksi se raportointi, raportointilinjat ja raporttoimissuhteet. Siihen vanhaan kulttuuriin, ei niin selkeästi välitetty siitä, onko se nyt just se raportointilinja... Nyt selkeästi noudatetaan sitä operatiivista linjaa enemmän. Siitä ei poiketa.*

### *Työskentely*

Konkreettisenä työskentelytapojen kompromissina myös saksalaiset ottivat käyttöönsä aineiston tallentamista ja mukana kuljettamista varten kannettavan tietokoneen sekä parempaa tavoitettavuutta varten työmatkapuhelimen. Kemiran Pigmentsin henkilöille oli jo aikaisemmin kuulunut työtapoihin varastoida aineisto kannettavaan tietokoneeseen ja kuljettaa sitä mukanaan. Saksalaisilla taas oli paljon materiaalia tulostettuna mukanaan. Erään haastateltavan käsityksen mukaan sähköpostin käyttö sisäisen viestinnän välineenä ei ole (aikaisemmin) ollut Saksan tehtaalla niin yleinen, mitä se on ollut Suomen tehtaalla.

Käytännön kompromissina toteutettiin myös Suomen tehtaalla käytössä olleen myynnin suunnitteluprosessimallin käyttöönotto Saksankin tehtaalla.

## 9 POHDINTA

### 9.1 Tulokset tutkimustehtävittäin

Tutkimustehtävää tarkensivat kolme kysymystä, jotka esitettiin tämän opinnäytetyön alussa. Ensimmäisenä kysymyksenä pohdittiin, miten yrityskulttuurien kohtaaminen ilmeni henkilöstön keskinäisissä suullisissa vuorovaikutustilanteissa. Tähän tutkimukseen mukaan luetuista tilanteista kokoukset olivat selvästi niitä, joiden dynamiikan ja virallisuusasteen koettiin muuttuneen. Myös keskustelutilanteiden koettiin olevan jossain määrin erilaisia niiden virallisuuden ja erilaisen puheenvuoronottamistavan vuoksi. Puhelinkeskusteluista ei vastaajilla juurikaan ollut kerrottavaa kulttuurien kohtaamisien suhteen.

Toisena kysymyksenä pohdittiin, miten yrityskulttuurien kohtaaminen ilmenee hierarkiaeroissa. Selkeimmin esille nousi matalan organisaatiomallin muuttuminen hierarkkisempaan muotoon ja sitä kautta lisääntyneet organisaatiotasot ja selkeämmät tai pidemmät toimintalinjat.

Kolmantena kysymyksenä pohdittiin, miten yrityskulttuureiden kohtaaminen ilmenee johtamisessa. Mitään selkeästi ainoastaan johtamiseen liittyvää yleistävää tulosta ei haastatteluaineiston pohjalta voi muodostaa. Johtamiseen liittyvät kokemukset sisältyivät tässä hyvin pitkälti kokemuksiin organisaatiomallin sekä joidenkin organisaatiollisten laajempien toimintatapojen muutoksesta.

## 9.2 Tulokset ja teoria

### 9.2.1 Suulliset vuorovaikutustilanteet

#### *Sanallinen viestintä*

Sanallisen viestinnän osalta esiin nousi muun muassa tapa puhutella. Teorian mukaan toisin kuin suomalaiset, saksalaiset teitittelevät ja puhuttelevat titteleillä. Tutkittavassa yrityksessä tähän eroavaisuuteen oltiin osattu varautua ja yhteinen toimintatapa puhutella etunimillä sovittiin heti alussa. Haastateltavien mukaan tämä oli kuitenkin aiheuttanut saksalaisille hieman totuttelemista.

Huumorin määrä ja ajankohta noudattivat teoriassa kerrottua. Teorian mukaan Suomessa huumoria harjoitetaan joskus ja Saksassa harvoin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella edellä olevaa jakoa ei oikeastaan voi suorittaa. Kyse on kuitenkin pitkälti yksilöeroista kuin kulttuurieroista. Small talk ei teorian mukaan kuulu suomalaisten vahvuuksiin ja myös saksalaisilta sen harjoittamisen taito puuttuu lähes kokonaan. Small talk ei kuitenkaan tutkimustulosten yhteenvedon perusteella nostattanut erityisesti mielipiteitä kummankaan kulttuurin osalta. Tulokset saattaisivat näyttää toisenlaisilta, mikäli small talkista oltaisiin kysytty saksalaisen osapuolen mielipidettä. Suomalaisissa se ei ehkä nostattanut mielipiteitä sen vuoksi, että small talkia ei osata kaivata, mikäli se puuttuu.

#### *Sanaton viestintä*

Teorian mukaan sekä suomalaiset että saksalaiset tarvitsevat paljon henkilökohtaista tilaa ympärilleen. Tutkimuksessa ei ilmennyt asioita, jotka olisivat puhuneet tätä vastaan. Haastatteluissa ei noussut esiin seikkoja henkilökohtaiseen tilaan liittyen, joten myös tämän perusteella voi olettaa, ettei suomalaisen ja saksalaisen kulttuurin koeta eroavan toisistaan siinä suhteessa.

Saksalaisten liikepukeutuminen on suomalaista virallisempaa, ja tätä toteamusta vahvistivat myös tämän tutkimuksen tulokset. Kumpikin osapuoli mukauttaa pukeutumistaan tilanteen mukaan.

Teoriassa saksalaiset kokoukset esitellään muodollisiksi tilanteiksi, jotka noudattavat tarkasti ennalta laadittua esityslistaa. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että suomalaiset kokivat kokoukset edellä mainitulla tavalla. Teoriassa kerrotaan myös saksalaisten tavasta kritisoida avoimesti sekä heidän huonosta kritiikin sietokyvystään, mutta mitään sellaiseen viittaavaa ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan nousut esille.

### 9.2.2 Hierarkkisuus

Mole (2004, 198-199) esittää, että saksalaiset organisaatiot perustuvat tiukkaan ja pystysuoraan hierarkiaan ja niissä organisaation sekä yksilöiden roolit on lokeroitu tarkkaan. Myös toimintojen ja niiden väliset suhteet on määritelty tarkkaan. Sachtleben Pigmentsin tapauksessa tällainen kuvaus osuu oikeaan, sillä yritysten yhdistyessä Kemiran Pigmentsin aikana käytössä ollut matala organisaatiomalli korvattiin hierarkkisemmalla ja selkeämmin organisaatiotasojen väliset vastuut määrittelevällä mallilla, jotta se vastaisi paremmin saksalaisen Sachtleben Chemien mallia toimia.

Hofsteden (1993, 2009) tutkimusten mukaan Suomen valtaetäisyysluku on 33 ja Saksan 35. Eroa on vain kahden pisteyksikön verran, mikä viittaa siihen, että suomalaiset ja saksalaiset ovat tässä suhteessa hyvinkin samanlaisia. Tämän tutkimuksen tuloksista tehdyn yhteenvedon perusteella eron voi sanoa olevan Sachtleben Pigmentsin kohdalla kuitenkin selvästi lukujen perusteella saatua käsitystä suurempi.

Luvut ilmaisevat sitä, kuinka hyväksytyä vallan epätasainen jakautuminen on. Suomalaisessa yrityksessä käytössä ollut matala organisaatiomalli kuvaa jo hyvin sitä, että eri työtehtävissä työskentelevien henkilöiden halutaan toimivan hyvinkin paljon samalla tasolla tai tasojen välillä ei ole suurtakaan kuilua. Myös horisontaalisessa tasossa toimiminen kertoo organisaation mataluudesta. Saksalainen yritys puolestaan toimii selvästi hierarkkisemmin ja pääasiassa vain vertikaalisessa suunnassa ja siten, että matka alimman ja ylimmän tason välillä on suuri. Tämän perusteella voisi pää-

tellä, että vallan epätasainen jakautuminen on hyväksyttävämpää saksalaisessa kuin suomalaisessa yrityksessä. Ja koska ero on näin selkeä, ei kahden pisteyksikön ero selitä sitä.

Valtaetäisyyden yksi osatekijä on alaisen rooli. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät tue tältäkkään osin Hofsteden pisteytystä ja sen paikkansa pitävyyttä. Jo käytössä olleet erilaiset organisaatiomallit kertovat suhtautumisesta esimieheen ja johtajiin. Suomalaiset uskalsivat aina tarpeen tullen olla eri mieltä esimiehensä kanssa ja kyseenalaistaa määräyksiä. Saksalaiset ovat siinä suhteessa arempia. Selkein vahvaa erilaisuutta korostava asia on oma-aloitteisuus ja sen odottaminen. Tämän tutkimuksen perusteella suomalaiset ovat selkeästi saksalaisia oma-aloitteisempia, sillä he eivät pidä siitä, että heidän tekemisiään seurataan tiiviisti ja vastaavasti he turhautuvat joutuessaan ”patistamaan” saksalaisia alaisiaan. Kaiken kaikkiaan valtaetäisyyden suhteen ero tässä yrityksessä on suomalaisten ja saksalaisten välillä selvästi Hofsteden pisteytyksiä suurempi.

### 9.2.3 Johtaminen

Teoriaosuudessa oli esiteltynä saksalaista johtamista suomalaisten silmin. Siinä merkittävimmiksi eroiksi suomalaisten ja saksalaisten esimies-alaisuhteiden välillä nousivat muodollisuus ja virallisuus. Nämä tulivat esiin vahvoina ja selkeinä myös tämä tutkimuksen tuloksissa. Muodollisuus oli merkittävin vuorovaikutussuhteita leimaava tekijä niin esimies-alaisuhteissa kuin kollegoiden keskinäisissä vuorovaikutussuhteissakin.

Teoriassa (mm. Suutari 2005, 80) kerrotaan saksalaisten johtajien tyylistä määrittää alaisilleen tarkat työroolit sekä täsmennetyt työkuvaukset. Tässä tutkimuksessa tämä seikka ilmeni siinä vaiheessa, kun organisaatiomallia työstettiin ja suomalaisten tittelit ja työtehtävät määriteltiin uusiksi, jotta ne vastaisivat organisaatiomallin mukaista järjestystä.

Teorian mukaan saksalaiset yritykset suunnittelevat tarkkaan ja etukäteen monia asioita ja suunnitelmat tehdään kirjallisina. Tätä tukee myös Hofsteden (1993, 2009) tutkimus, jossa Suomi sai pisteet 51 ja Saksa 65. Ero on Hofsteden mukaan suuri, mutta tässä tutkimuksessa ei tullut esille asioita, jotka olisivat olleet tämän teorian mukaisia tai sen vastaisia. Esille ei myöskään noussut tekijöitä, jotka olisivat korostaneet erilaisuutta tai samankaltaisuutta suomalaisen ja saksalaisen yrityskulttuurin suunnitelmallisuuden osalta.

### *Maskuliinisuus ja feminiinisyys*

Suomea pidetään yleisesti Hofsteden (1993, 2009) termien ja yleisesti muun teorian mukaan feminiinisenä maana. Täällä työpäivät loppuvat, kun kello niin näyttää ja suhtautuminen työntekoon on muutenkin leppoisempaa. Saksalaiset taas tunnetusti tekevät pidempiä työpäiviä ja suhtautuminen työntekoon on sääntillistä. Suomella Hofsteden pisteet ovat 26 ja Saksalla 66. Oli yllättävää huomata, että tutkimuksen kohteena olleen yrityksen kohdalla tilanne ei kuitenkaan ollut teorian osoittaman mukainen. Erään haastateltavan mukaan jotkut saksalaisista kollegoista olivat jopa aloittaneet tekemään töitä kotonaan, koska suomalaisetkin tekivät niin. Suomalaisten työpäivät myös saattoivat venyä. Tulosta tosin vääristää kaksi tekijää: saksalaisten ollessa Suomessa tai suomalaisten ollessa Saksassa, on saatava aikaan se, mitä ollaan tultu tekemään ja toiseksi, Hofstede on toteuttanut tutkimuksensa 1980-luvulla, jolloin ero näiden kahden maan työskulttuurin välillä on voinut olla suurempi.

Sekä suomalaiset että saksalaiset ovat teorian mukaan täsmällisiä ja heillä on samanlainen aikakäsitys. Vaikka suomalaiset ovat täsmällisiä, tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että saksalaiset saattavat olla hieman vielä suomalaisia täsmällisempiä.

### 9.3 Tuloksista yleisesti

Teoriassa asioita on helpompi eritellä ja käsitellä toisistaan erillisinä ilmiönä. Käytännössä ilmiöt eivät välttämättä kuitenkaan ole toisistaan irrallisia.

Yrityskulttuurin tutkiminen erillisenä ilmiönä sen maan maakulttuurista, jossa yritys toimii, ei ole mm. Hofsteden mukaan (Hofstede & Hofstede 2005) täysin mahdollista. Ulkoiset puitteet saattavat hämätä luulemaan, että sekä maa-, että yrityskulttuurit olisivat keskenään samanlaisia, vaikka näin ei todellisuudessa ole. Erilaisuus löytyy syvemältä pinnan alta. Yrityskulttuuri koostuu yrityksen käytännöistä, jotka ovat pinnallisempia kuin arvot, mutta arvot, joihin käytännöt pohjautuvat ovat kulttuurisidonnaisia. Vaikka yrityskulttuuri ei ole maakulttuurin suora heijastuma, vaikuttaa maakulttuuri yrityskulttuurin syntymiseen ja muokkaantumiseen. (Frisk & Tulkki 2005.) Toisaalta siihen vaikuttavat myös monet muut asiat. Tässä tutkimuksessa käsitellyn, Saksassa toimivan, entisen Sachtleben Chemien yrityskulttuuriin on varmastikin vaikuttanut sen omistavan yhdysvaltalaisen Rockwood Holdingsin yrityskulttuuri, joka puolestaan osittain pohjautuu Yhdysvaltojen maakulttuuriin. Käytännössä kun kaksi yritystä yhdistyy, yhdistyvät myös niiden kulttuurit. Kahden jo olemassa olevan yrityskulttuurin muokkaaminen niiden yhdistämiseksi yhteneväiseksi yhdeksi kulttuuriksi on vaikeaa, mutta toteutettavissa oleva haaste. Tämän tutkimuksen yritykset sijaitsevat maissa, joiden kulttuurit ovat joissain asioissa hyvinkin lähellä toisiaan, mikä on saattanut helpottaa työskentelyä yhdessä. On kuitenkin sellaisia asioita, joissa ne eroavat suuresti toisistaan ja jotka liittyvät nimenomaan vahvasti tapaan hahmottaa ja organisoida yritystoimintaa.

#### 9.3.1 Opinnäytetyön empiirinen osa

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa esille nousseet asiat ovat piirteitä, jotka voidaan enimmäkseen liittää stereotyyppiseen näkemykseen saksalaisista sekä yleisesti saksalaisesta maakulttuurista sekä saksalaisesta yrityskulttuurista. Tämä seikka johtunee pitkälti siitä, että näin suppean tutkimuksen perusteella ei pysty erittelemään mitkä piirteet johtuvat maa- ja mitkä yrityskulttuurista. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa myös se, että esiin nousevat ominaisuudet ovat yleensä niitä, joiden koetaan

eroavan omista tavoista sekä omasta yrityskulttuurista. Kulttuurien olemassaolohan huomataan varsinaisesti vasta, kun ne törmäävät toisiinsa ja niiden eroavaisuudet huomataan. Haasteltavien vastausten muoto oli pitkälti vastakkain asettelevaa ja jotkut asiat tai muutokset koettiin jopa negatiivisina.

Empiirisessä osassa tutkittavaa aihetta pyrittiin lähestymään siitä näkökulmasta, ovatko asiat muuttuneet tai missä asioissa vastaajat ovat kokeneet tapahtuneen muutosta. Näistä asioista ehkä voimakkaimmin pinnalle nousi organisaatiomuutos, jossa aikaisemmin matriisiorganisaationa toiminutta Kemira Pigmentsiä muokattiin hierarkkisempaan organisaatiomalliin. Tähän liittyen myös joidenkin työkuvat muuttuivat jonkin verran, toiset kokivat töidensä lisääntyneet ja toiset työtehtävien selkeytymisen kautta ehkä jopa vähentyneen. Syyt muutokseen ymmärrettiin kuitenkin; yhteisyritys ei voi toimia kahdessa eri organisaatiomallissa.

Vaikka omistussuhteiltaan Kemira Group on yhteisyrityksessä muutaman prosentin vähemmällä, ”pääomistajalta” tulleet muutostoimenpiteet ovat koskeneet isompia linjauksia, kuten juuri organisaatiomallin muutosta. Monissa jokapäiväisissä käytännön asioissa on ”neuvottelun” ja kokemuksen kautta löydetty yhteiset tavat toimia. Monissa asioissa molemmat osapuolet ovat joustaneet ja kompromisseja on muodostunut tai saatu muodostettua. Merkittävimpänä tutkituista kielellisen vuorovaikutuksen tilanteista on ollut puhuttelutavan muotoutuminen. Suomalaiset ovat tottuneet sinuttelemaan toisiaan, kun taas saksalaiset kutsuvat toisiaan titteleittäin tai sukunimillä. Yhteisestä sopimuksesta kaikki kuitenkin sinuttelevat toisiaan. Pukeutuminen on toinen, jossa molemmat osapuolet ovat joustaneet: saksalaiset pukeutuvat Suomeen saapuessaan rennommin ja suomalaiset Saksaan matkustaessaan puolestaan virallisemmin. Tietoteknisten asioiden osalta oli havaittavissa muutama muutos: saksalaiset lisäsivät sähköisten asiakirjojen käyttöä ja entistä useampi sai matkapuhelimen käyttöönsä. Puheenvuorojen ottamisessa suomalaiset kokivat olevansa hieman heikommilla sekä kokivat myös mukautuneensa saksalaisten muodolliseen tapaan käyttäytyä kokouksissa. Keskeyttäminen oli asia, joka monen haastateltavan kohdalla nousi esille ärsyttäväksi koettuna piirteenä saksalaisten keskustelutavoista puhuttaessa.



### 9.3.2 Opinnäytetyön teoriaosa

Tämän opinnäytetyön teoriaosan osuus suomalaisen ja saksalaisen yrityskulttuurin eroista sekä osuus niiden eroista suullisissa vuorovaikutustilanteissa koostuu pitkälti stereotyyppisistä näkemyksistä ja teorioista, jotka joiltain osin on yleisesti jo todistettu paikkansapitämättömiksi. Pahimpia loukkuja yhteistyön toimivuudessa ovat valalla olevat stereotyyppit. Vaikka haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni, osoitti tämä tutkimus mielestäni hyvin, että haastateltavat kokivat asioita yksilöllisesti ja että yksilöerot tulivat esiin niin suomalaisten kuin saksalaistenkin osalta.

Teoriassa esitetyt yleistyksen pitivät monessa kohtaa paikkansa puhuttaessa saksalaisesta yrityskulttuurista sekä sen rakenteesta ja hierarkkisuudesta johtuvasta jäykkyydestä. Teoria osui osittain myös oikeaan puhuttaessa myös tähän liittyvästä auktoriteetin ja johtajien kunnioittamisesta sekä sitä kautta läsnä olevasta virallisuudesta. Teoria oli myös väärässäkin. Useimmat teorian ja tutkimustulosten välillä esille nousseet eroavaisuudet liittyivät suullisiin vuorovaikutustilanteisiin. Niissä kyse on enemmänkin persoonista, kuin yleisestä tavasta toimia.

Yksikään kirjoittaja, jonka teksteistä tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu, ei ole sitä mieltä, että kahden yrityskulttuurin yhdistäminen olisi helppoa. Käytännöstä saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että se ei ole ollut helppoa tänäkään yrityksen kohdalla. Tärkeinä on kuitenkin tietää, että yrityskulttuurimuutoksesta aiheutuneet ristiriitaisuudet voidaan selvittää ja ratkaista, mikäli yritys ja sen henkilöstö on valmis panostamaan siihen ja tekemään töitä sen eteen.

### 9.4 Tulosten tarkastelu

Tutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät, sillä siinä saatiin selvitettyä miten saksalainen yrityskulttuuri on näkynyt tutkituissa osa-alueissa ja lisäksi tutkimusmenetelmän ansiosta saatiin laajempi kuva suomalaisen henkilöstön kokemuksista yrityskulttuurimuutokseen. Teemahaastattelumenetelmällä pystytään tutkimaan, mitä mieltä ihmiset ovat ja miten he kokevat asioita. Tämä on sekä etu että haitta, sillä tuloksia ei

voi näin ollen kertoa totena, mutta saadaan selville ihmisten ajatuksia ja mielipiteitä, joista voi jatkossa olla hyötyä organisaatiolle.

Tutkimusmenetelmän haasteena oli teeman laajuus, mutta kuitenkin myös sen tarkoituksenmukaisuus ja sitä kautta tehokkuus; teeman tuli olla laaja, mutta samaan aikaan myös riittävän suppea vastatakseen tarkoin rajattua tutkimussuunnitelmaa. Haasteena ja osittain myös rajoituksena tutkimusmenetelmässä oli haastateltavien tulkinnat kysymyksistä ja teemoista. Se miten kysymys ymmärretään tai tulkitaan tai jopa mahdollisesti väärinymmärretään, määrittää osittain haastattelun kulkua, sillä haastateltavat kertovat henkilökohtaisia kokemuksiaan ja tukintojaan aiheesta. Lisäksi yksi haaste kasvokkaisviestintätilanteessa toteutettavassa tutkimusmenetelmässä, tai oikeammin sen kautta saatujen tulosten tulkinnassa on valikoiva havainnointi, jonka vuoksi tulosten tulkinnat saattavat muotoutua sellaisiksi, että näemme mitä haluamme nähdä.

Tutkimustulosten luotettavuus tai pikemminkin hyödynnettävyys jatkossa saattaa kärsiä siitä syystä, että haastattelujen tekovaiheessa yhteisyritys oli ehtinyt toimimaan puoli vuotta. Vaikka tapaamisia oli ollut useita, oli vielä asioita jotka olivat osittain kesken eivätkä toimintatavat olleet rutinoituneet. Molemmat osapuolet olivat mahdollisesti vielä vähän ”varpaisillaan”. Haastatteluaineisto koostui viiden henkilön kokemuksista. Jokainen heistä oli osallistunut tapaamisiin sekä ollut yhteydessä saksalaisen yrityksen edustajien kanssa, mutta kukin oman työtehtävänsä mukaisesti sekä siihen liittyvien henkilöiden kanssa ja siksi kokemukset saattoivat joiltain osin poiketa toisistaan runsaastikin.

Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa myös se, että aihe itsessään on arka ja tutkimusta kuitenkin tehtiin julkista opinnäytetyötä varten. Tämä on saattanut aiheuttaa pidättyväisyyttä haastateltavissa.

Yhteistyöyritys voi halutessaan hyödyntää tämän opinnäytetyötutkimuksen tuloksia selvittääkseen työntekijöidensä työtyytyväisyyttä sekä käyttää niitä vertailukohtana myöhemmin tehtävään kartoitukseen. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää millaiseksi samaiset haastateltavat henkilöt kokevat yhteisen yrityskulttuurinsa muotoutuneen, millaisiin kompromisseihin ollaan päädytty ja kokevatko he

vuorovaikutuksensa saksalaisten kollegoiden kanssa muuttuneen ajan ja paremman tutustumisen myötä. Myös syvempi, tarkempi ja laajempi perehtyminen yritysten kulttuureiden muokkaantumiseen ja yhdistymiseen olisi mielenkiintoinen jatkoaste.

Tutkimus osittain vahvisti liikekulttuurikirjallisuudessa useasti esitettyjä asioita, yleistyksiä sekä stereotyyppioita, mutta toisaalta se taas kumosi niitä ja toi esiin näkökulman kulttuurierojen häiritsemättömästä olemassaolosta. Kirjallisuus valitettavan usein tuo esiin kulttuurierot vakavina, voimakkaina ja negatiivisina asioina, jotka ilmenevät yleensä häiritsevinä tekijöinä. Näin ei aina kuitenkaan tarvitse olla ja erot voivat olla myös rikkaus.

## LÄHTEET

- Aalto, N. & Reuter, E. 2006. Aspects of Intercultural Dialogue. Hungary.
- Andrews, P.H. & Herschel, R.T. 1996. Organizational communication. Empowerment in a technological society. Boston. Houghton Mifflin Company.
- Fatehi, K. 2008. Managing Internationally, Succeeding in a Culturally Diverse World. USA.
- Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. Kulttuuriavain. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Greenberg, J. & Baron, R. 1995. Behavior in organizations. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Hofstede, G. WWW-sivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.9.2009] Saatavissa: [http://www.geerthofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=32&culture2=34#compare](http://www.geerthofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=32&culture2=34#compare).
- Hofstede, G. WWW-sivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.10.09]. Saatavissa: <http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/PAGE4.HTM>.
- Harju, L. 2000. Työelämän hyvät tavat. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot, mielen ohjelmointi. Juva. WSOY:n graafiset laitokset.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005. Cultures and Organizations – Software of the mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.
- Jyväskylän yliopiston sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2010] Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/index.html>.
- Jyväskylän yliopiston sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 08.01.2010] Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/>.
- Jyväskylän yliopiston sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 07.01.2010] Saatavissa: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2001/10/tiedote-2007-09-18-15-03-44-369081>.

Kemira Pigments Oy:n sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.01.2010] Saatavissa: <http://www.kemira.com/regions/finland/fi/media/uutiset/Pages/Kemirapigmentsonnytsachtlebenpigments.aspx> viitattu 04.01.2010.

Kostera, P. 2001. Liikesaksan viestintä- ja sanasto opas I ja II. Helsinki. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Lewis, R. 2006. When Cultures Collide. Finland. WS Bookwell.

Lewis, R. 2005. Finland, Cultural lone wolf. Finland. WS Bookwell.

Lustig, M.W & Koester, J. 1999. Intercultural Competence, interpersonal communication across cultures. USA

Marx, E. 2001. Breaking through Culture Shock. Finland. WS Bookwell.

Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit, Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla, Opas globaalin Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Pitkänen, J.: Jännitteet kulttuurin törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 562. Väitöskirja. <http://acta.uta.fi>

Suutari, V. 2005. Suomalaisten ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki. Edita Prima Oy.

Rantanen, T. 1997. ”Maailman ihmeellisin asia” – johdatus viestinnän oppihistoriaan. Tammer-Paino Oy.

Ruben, B.D & Stewart, L.P. 2006. Communication and Human Behavior. USA.

Schein, E.H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere. Esa Print Oy.

Schneider, S.C. & Barsoux, J-L. 2003. Managing across cultures. Malaysia.

Taloussanomien lehden WWW-sivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 05.01.10]. Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/yhteisyritys/0>.

Tiittula, L. 1993. Kulttuurit kohtaavat – Suomalais-saksalaiset kulttuurierot talouselämän näkökulmasta. Helsinki. Helsingin kauppakorkeakoulun kavalaitos.

Tiittula, L. 2005. Monikulttuurisuus ja viestintä. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki. Edita Prima Oy.