



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

**POHJOISMAINEN JOHTAMINEN
FINANSSIPALVELUKONSERNISSA**

Kulttuurierot pohjoismaisten konttorinjohtajien välillä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Essi Pohjasniemi

”Pohjoismaissa ihmiset ovat tarpeeksi samanlaisia voidakseen tehdä yhteistyötä, tarpeeksi erilaisia oppiakseen toisiltaan ja heitä on tarpeeksi monta luodakseen hyvän kotimarkkina-alueen.”

– *Case-konsernin Internet-sivut*

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

POHJASNIEMI, ESSI ILONA: Pohjoismainen johtaminen
finanssipalvelukonsernissa -
Kulttuurierot Pohjoismaisten
konttorinjohtajien välillä

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 99 sivua, 43 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, minkälaisia kulttuurillisia eroja on Pohjoismaisen finanssipalvelukonsernin konttorinjohtajien välillä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Opinnäytetyön empiirinen osa perustuu Geert Hofsteden luomaan teoriaan kulttuurien ulottuvuuksista.

Pohjoismaisten konttorinjohtajien kulttuurilliset erot on selvitetty toistamalla Geert Hofsteden tutkimus suomalaisten, ruotsalaisten, norjalaisten ja tanskalaisten konttorinjohtajien keskuudessa. Kulttuurillisia eroavaisuuksia mitattiin kuudella eri ulottuvuudella: valtaetäisyys, yksilöllisyys vastakohtanaan kollektiivisuus, maskuliinisuus vastakohtanaan feminiinisyys, epävarmuuden välttämisyypyrkimys, pitkän aikavälin suuntautuminen vastakohtanaan lyhyen aikavälin näkemys ja nautinnontavoittelu vastakohtanaan pidättyneisyys.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa selvitettiin kyselytutkimuksella pohjoismaalaisten konttorinjohtajien kulttuurillisia eroavaisuuksia edellä mainituissa ulottuvuuksissa. Suomessa valtaetäisyys on suurinta, suomalaiset ovat kollektiivisimpia, välttävät epävarmuutta vähiten ja ovat lyhyimmän aikavälin suuntautuneita. Ruotsalaiset taas ovat pisimmän aikavälin suuntautuneita, yksilöllisiä, feminiinisiä ja nautintoa tavoittelevia. Norjalaiset ovat pohjoismaisista konttorinjohtajista arvoiltaan feminiinisimpiä, valtaetäisyydet ovat Norjassa pienet ja he arvostavat pidättyväisyyttä. Tanskalaiset konttorinjohtajat erosivat muista pohjoismaalaisista jokaisessa ulottuvuudessa. Tanskassa valtaetäisyys on pienintä, yksilöllisyys suurinta, he ovat arvoiltaan maskuliinisimpia, välttävät epävarmuutta muita pohjoismaalaisia konttorinjohtajia enemmän, Tanska on lyhyimmän aikavälin näkemyksen sekä nautintoa tavoittelevin kulttuuri.

Yhteenvedoon on kerätty maaprofiilit tutkimustulosten perusteella. Lisäksi yhteenvedossa verrataan tämän opinnäytetyön empiiristä osaa Hofsteden tutkimustuloksiin.

Asiasanat: kulttuurierot, kulttuurien ulottuvuudet, Geert Hofstede, konttorinjohtajat, vähittäispankki, Pohjoismaat

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

POHJASNIEMI, ESSI ILONA: Nordic Management in Financial Group -
Cultural Differences between Branch
Managers in Nordic Countries

Bachelor's Thesis in International Trade 99 pages, 43 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis examines the cultural differences between Finnish, Swedish, Norwegian and Danish branch managers in a Northern financial concern.

The cultural differences between these Nordic branch managers are surveyed by utilizing the study of Geert Hofstede. Cultural differences are measured on six cultural dimensions, which include power distance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance, long term versus short term orientation, and indulgence versus restraint.

In the empirical part of the thesis a quantitative survey is carried out among the Nordic branch managers. The study results show that power distance was highest in Finland. Also, Finnish branch managers are more collective and avoid uncertainty the least. Furthermore, they are most short term orientated. Swedish branch managers are more long term orientated, individual, feminine and indulgent. The most feminine of the Nordic branch managers are Norwegians. Moreover, they have low power distance and are more restrained. Danish branch managers turned out to be most different from the other Nordic branch managers - power distance is the lowest, individualism highest, and they are more masculine and avoid uncertainty the most. In addition, they are the most short time orientated and indulgent.

Key words: Cultural differences, cultural dimensions, Geert Hofstede, branch managers, retail banking, Nordic countries

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Opinnäytetyöstä	2
2	KULTTUURIEN MONET ULOTTUVUUDET	7
2.1	Kulttuuri	7
2.2	Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi	14
2.2.1	Tasa-arvoisuus	14
2.2.2	Kollektiivisuus vs. yksilöllisyys	16
2.2.3	Feminiinisyyt vs. maskuliinisyyt	17
2.2.4	Epävarmuuden välttämisytkimys	19
2.2.5	Pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin näkemys	19
2.2.6	Nautinnontavoittelu vs. pidättyväisyys	21
2.3	Johtaminen eri kulttuureissa	21
2.4	Konttorinjohtajien toimenkuva	23
2.5	Pohjoismainen kulttuurihistoria	25
2.5.1	Suomi	25
2.5.2	Ruotsi	27
2.5.3	Norja	29
2.5.4	Tanska	32
3	TUTKIMUS	35
3.1	Empiirisen tutkimuksen taustaa	35
3.2	Tutkimustulokset	42
3.2.1	Vastaajien taustatiedot	43
3.2.2	Valtaetäisyys	46
3.2.3	Yksilöllisyys	49
3.2.4	Maskuliinisyyt	51
3.2.5	Epävarmuuden välttämisytkimys	56
3.2.6	Pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen	58
3.2.7	Nautinnontavoittelu vs. pidättyväisyys	61
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	64
4.1	Valtaetäisyys	64

4.2	Yksilöllisyys	68
4.3	Maskuliinisuus	72
4.4	Epävarmuuden välttämisyrittäminen	74
4.5	Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen	78
4.6	Nautinnontavoittelu vs. pidättyvyys	80
4.7	Kulttuurierojen huomioiminen kansainvälisessä finanssikonsernissa	82
4.8	Validiteetti ja reliabiliteetti	85
5	YHTEENVETO	89
5.1	Suomi	89
5.2	Ruotsi	90
5.3	Norja	91
5.4	Tanska	93
5.5	Vertailu Hofsteden tutkimustuloksiin	94
5.6	Jatkotutkimusaiheita	99
	LÄHTEET	100
	LIITTEET	104

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Kulttuureilla ja kulttuurieroilla on huomattava merkitys kansainvälisessä liiketoiminnassa. Suurien kansainvälisten organisaatioiden arvot ja strategiat kattavat usein koko organisaation riippumatta siitä, kuinka monessa eri maassa sillä on toimintaa. Samoin organisaation kotimaan kulttuuri on kulttuuri, jota sovelletaan koko organisaatiossa yli maarajojen. Tämä ei välttämättä ole tehokkain tapa toimia, sillä eri kulttuurien välillä arvoissa, käytänteissä ja ajattelutavoissa on suuriakin eroja. Organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta onkin tärkeää, että kansainvälisesti toimivissa organisaatioissa tiedostetaan ja otetaan huomioon kulttuurierot, joita eri kulttuureissa on. Parhaassa tapauksessa kansainvälinen organisaatio menestyy jokaisessa maassa, jossa sillä on toimintaa, pahimmassa tapauksessa se kompastuu kulttuurieroihin jo alkumetreillä.

Kulttuurien eroavaisuuksista organisaatioiden toiminnassa kiinnostuttiin vahvemmin 1960–1970-luvuilla. Kulttuurieroista on sittemmin luotu monia merkittäviä teorioita, joista yksi tunnetuimmista on Geert Hofsteden 1970-luvulla luoma teoria kulttuurien ulottuvuuksista. Geert Hofstede tutkii teoriassaan kansallisia kulttuureita, jotka vaikuttavat omassa ympäristössään organisaatioiden toimintaan.

Opinnäytetyön aihe valikoitui Kauppalehden Option artikkelin ”Maailman parasta johtamista, pohjoismainen toimintatapa on ylivoimainen” innoittamana (Kauppalehti Optio, Karjalainen S.). Päätin suorittaa opinnäytetyön tutkimuksen pohjoismaisten konttorinjohtajien keskuudessa, tutkien näiden välisiä kulttuurillisia eroavaisuuksia Geert Hofsteden kulttuuriteorian avulla. Case-konserniksi valikoitui Pohjois-Euroopan suurin finanssipalvelukonserni.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja löytää vastaus kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Minkälaisia eroja kulttuureissa on konttorinjohtajatasolla saman konsernin sisällä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa?
- Mitkä ovat kulttuurilliset erot suomalaisten, ruotsalaisten, norjalaisten ja tanskalaisten johtajien välillä kuudessa eri ulottuvuudessa: valtaetäisyys, maskuliinisuus, yksilöllisyys, epävarmuuden välttämisyypyrkimys, pitkän ja lyhyen aikavälin näkemys ja nautinnontavoittelu?
- Miten opinnäytetyön tutkimuksen tulokset eroavat Geert Hofsteden tuloksista?

1.3 Opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön viitekehyksessä esitellään merkittäviä kulttuuriteorioita Shalom H. Schwartzilta, Fons Trompenaarsilta, Geert Hofstedeltä ja Richard D. Lewisiltä. Opinnäytetyön viitekehyksessä keskitytään Geert Hofsteden teoriaan kulttuurien ulottuvuuksista, sillä Hofsteden teorian taustalla oleva tutkimus toistetaan tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa. Opinnäytetyön empiirisen osan ymmärtämiseksi on Geert Hofsteden teoriaa painotettu myös teoriaosassa.

Kulttuuriteorioiden lisäksi viitekehyksessä esitellään Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan kulttuuritaustoja sekä johtajuutta näissä maissa. Lisäksi käydään läpi empiirisessä osassa näytteeseen valittujen konttorinjohtajien työtoimenkuva.

Määritelmät

Kulttuuri – tässä opinnäytetyössä kulttuuria tarkastellaan ihmisten ja ihmisryhmien käyttäytymis- ja ajattelutapojen kannalta. Kulttuuri on jollekin ryhmälle tyypillisiä yhteisiä ajattelun, tuntemisen ja toiminnan malleja. Kulttuuri on aina kollektiivista, jollekin ryhmälle ominaisia arvoja, jotka erottavat yhden ryhmän jäsenet toisesta.

Organisaatiokulttuuri - organisaatiokulttuuri on organisaation sisällä vallitsevia toimintatapoja ja arvoja, samoin kuin edellisessä kulttuuri määritelmässä.

Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista merkittävästi siinä, että sen jäsenillä on oikeus valita kuuluvatko he organisaatioon vai eivät, organisaatiolla on valta vaikuttaa organisaatiokulttuuriin (esim. arvoihin), sekä siinä, että sen jäsenet eivät ole syntyneet tähän ryhmään vaan liittyneet siihen lähtökohtaisesti vapaaehtoisesti.

Sosiaalipsykologia – sosiaalipsykologia tutkii yksilön käytöstä ryhmän jäsenenä ja sosiaalisen ympäristön vaikutusta yksilöön. Sosiaalipsykologia tutkii kulttuuria ryhmän käyttäytymisen tasolla ja se on tässä opinnäytetyössä kulttuuria määrittelevä tieteenala.

Lähikonttorit – lähikonttorit ovat pankkikonttoreita, joiden sijainti on kaupunkialueiden ulkopuolella, pienemmissä kunnissa.

Palvelukonttorit – palvelukonttorit ovat pääasiassa kassapalveluihin keskittyneitä konttoreita.

Neuvontakonttorit – neuvontakonttorit ovat asiakkaiden neuvontaan pankkiasioissa keskittyneitä konttoreita. Neuvontakonttoreissa ei ole kassapalveluita.

Vähittäispankki – vähittäispankki tarjoaa pankkipalveluja yksityisasiakkaille. Vähittäispankin palveluihin kuuluvat yksityisasiakkaiden päivittäispankkipalvelut, rahoituspalvelut ja sijoituspalvelut.

Opinnäytetyön rajaukset

Hofsteden teoria on valittu pääteoriaksi ja toistettavaksi tutkimukseksi tässä opinnäytetyössä, sillä se on tarkoitettu toistettavaksi. Lisäksi Hofsteden teoria kiinnosti minua jo ennen opinnäytetyön aloittamista, ja se tuntui sopivalta teorialta konttorinjohtajien kulttuurillisten eroavaisuuksien selvittämiseen eri Pohjoismaissa. Toistettavuutensa ansiosta tutkimustuloksesta on mahdollista saada mahdollisimman vertailukelpoinen alkuperäiseen tutkimukseen nähden. Lisäksi näin tutkimustuloksesta on mahdollista saada mahdollisimman reliabeli, sillä siinä käytetään Geert Hofsteden luomaa tutkimuslomaketta, jota hän on

päivittänyt aika ajoin ajanjaksoon sopivaksi. Tutkimuslomaketta on käytetty jo aiemmin toistotutkimuksiin, joten mittausvälineen voidaan lähtökohtaisesti olettaa olevan reliaabeli.

Empiirisen osan näyte rajattiin koskemaan finanssipalvelukonsernin vähittäispankin konttorinjohtajia. Näytteeseen valittiin konttorinjohtajia Suomesta, Ruotsista, Tanskasta ja Norjasta. Konttorinjohtajiin lukeutuivat palvelu-, neuvonta- ja lähikonttoreiden johtajat. Näytteestä rajattiin pois kansainvälisissä työtehtävissä olevat konttorinjohtajat.

Johtopäätöksissä on käyty läpi ja pohdittu ulottuvuuksia pääasiassa jokaisen ulottuvuuden kummassakin ääripäässä olleiden maiden kohdalta. Kahden ulottuvuuksien indekseillä keskiväliin jääneen maan rajaus on perusteltua turhan toiston minimoimisena sekä opinnäytetyön sujuvan luettavuuden varmistamiseksi. Yhteenvedoon on koottu maakohtaiset profiilit, joista löytyvät johtopäätöksistä pois rajatut tiedot ja pohdinnat.

Lähtökohdat

Tutkimuksen lähtökohta on Geert Hofsteden teorian mukainen. Pohjoismaat ovat jokseenkin samanlaisia Hofsteden teorian indekseillä vertailtuna. Valtaetäisyys Pohjoismaissa on suhteellisen pieni, kuitenkin niin, että Suomessa valtaetäisyys on suurempi ja Tanskassa pienempi kuin muissa Pohjoismaissa. Valtaetäisyys on kaikissa vertailumaissa pienempi kuin Hofsteden tulosten perusteella, koska otokseen on työntekijöiden sijaan valittu konttorinjohtajia.

Kaikkien Pohjoismaiden arvojen oletetaan korostavan yksilöllisyyttä, Pohjoismaista yksilöllisin on Tanska ja selkeästi muita kollektiivisempi on Suomi. Tutkimuskohteesta johtuen arvojen odotetaan korostavan yksilöllisyyttä jopa enemmän kuin Hofsteden tuloksissa. Feminiiniset arvot ovat jokaisessa Pohjoismaassa erittäin hallitsevia, erityisen paljon Ruotsissa ja Norjassa. Suomi on hieman maskuliinisempi arvoiltaan kuin muut Pohjoismaat. Maittain arvot saattavat kuitenkin olla maskuliinisemmat kuin Hofsteden tutkimuksessa, johtuen siitä, että vastaajat ovat konttorinjohtajia.

Epävarmuuden välttämisyrittämisen ulottuvuudessa Pohjoismaiden arvot eroavat huomattavasti toisistaan. Suomi on Pohjoismaista epävarmuutta voimakkaimmin välttävä maa, toiseksi eniten epävarmuutta välttää Norja. Ruotsalaiset ja tanskalaiset eivät koe samanlaista tarvetta välttää epävarmuutta. Todennäköisesti tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia verrattuna Hofsteden tuloksiin epävarmuuden välttämistä korostetaan kaikissa maissa enemmän, johtuen siitä, että näytteeseen valitut henkilöt työskentelevät finanssialalla, jossa epävarmuuden välttäminen on konttorinjohtajien työtehtävissä korostetumpaa kuin monella muulla alalla. Hofsteden tutkimuksessa otos oli kerätty teknologian alan yrityksestä IBM:stä.

Pohjoismaat edustavat pääosin voimakkaammin lyhyen aikavälin näkemystä kuin pitkän aikavälin suuntautumista. Ruotsi on voimakkaimmin pitkän aikavälin suuntautunut kuin muut Pohjoismaat, Tanska ja Norja taas ovat enemmän lyhyen aikavälin näkemyksen maita. Kaikki Pohjoismaat sijoittuvat indeksillä aikalailla näiden ääripäiden puoliväliin, joten Pohjoismaiden arvot eivät edusta kovin voimakkaasti kummankaan ääripään arvoja.

Nautinnontavoittelun ja pidättyväisyyden indeksillä Pohjoismaiden arvot eroavat jokseenkin toisistaan. Ruotsi on Pohjoismaista vahvimmin nautintoa tavoittelua arvostava kulttuuri. Toiseksi eniten nautinnontavoittelua arvostavat tanskalaiset ja vähiten suomalaiset ja norjalaiset. Konttorinjohtajien aseman ei uskota vaikuttavan tämän ulottuvuuden tutkimustuloksiin.

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä käydään ensin läpi tutkimusta tukevaa teoriataustaa. Teoriassa esitellään kolme merkittävää kulttuuriteoriaa: Shalom H. Schwartzin kulttuuriteoria kulttuurien arvo-orientaatioista, Fons Trompenaarsin kulttuuriteoria kulttuurien ratkaisusta erilaisiin ongelmiin, näistä ratkaisusta muodostuu seitsemän eri ulottuvuutta, jotka erottavat kulttuurien eri arvoja ja ajatusmaailmoja. Teoriaosassa keskitytään vahvasti Geert Hofsteden teoriaan kulttuurit ja organisaatiot, sillä sen ymmärtäminen on tärkeää empiirisen osan ymmärtämiselle. Kulttuuriteorioiden lisäksi teoriaosassa esitellään Pohjoismaisia kulttuureja ja johtamistapoja.

Empiirisessä osassa on toistettu Geert Hofsteden kulttuuritutkimus Pohjoismaiden suurimman finanssipalvelukonsernin Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan konttorinjohtajien kesken. Tutkimustulokset luvussa käydään läpi tämän kyselytutkimuksen vastaukset ulottuvuuksittain. Ulottuvuudet ovat Geert Hofsteden teoriassa määritellyt kuusi kulttuuriulottuvuutta: valtaetäisyys, yksilöllisyys vs. kollektiivisuus, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttämisyypyrkimys, pitkän aikavälin suuntautuminen ja lyhyen aikavälin näkemys sekä nautinnontavoittelu vs. pidättyvyys.

Johtopäätöksissä pohditaan tutkimustuloksia pääasiassa jokaisen ulottuvuuden kahden ääripään näkökulmista. Lisäksi käydään läpi tutkimustulosten hyödynnettävyyttä työelämässä sekä arvioidaan empiirisen osan validiteettia. Yhteenvetoon on tutkimustulosten perusteella koottu maakohtaiset profiilit, sekä vertailu tämän opinnäytetyön tutkimustulosten ja Geert Hofsteden tutkimustulosten välillä.

2 KULTTUURIEN MONET ULOTTUVUUDET

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään kolme merkittävää kulttuuriteoriaa. Teoriaosuus aloitetaan yleisellä katsauksella kulttuurin määritelmään, jonka jälkeen esitellään kulttuuriteoriat. Ensimmäisenä näistä Shalom H. Schwartzin teoria kulttuurien kolmesta pääulottuvuudesta ja seitsemästä eri arvo-orientaatiosta. Toisena kulttuureja käsittelevänä teoriana esitellään Fons Trompenaarsin teoria kulttuurien seitsemästä ulottuvuudesta. Viimeisenä teoriana esitellään laajimmin opinnäytetyön empiirisessä osassa käytetty Geert Hofsteden teoria kulttuurien kuudesta eri ulottuvuudesta. Kuten jo johdannossa mainittu opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu Geert Hofsteden teoriaan, tämän vuoksi Geert Hofsteden teoriaa on käytetty tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä paljon. Teorian läpikäynti on nähty tarpeelliseksi, jotta lukijan on helpompi seurata empiirisessä osuudessa tutkimustuloksia.

Ennen empiiristä osuutta esitellään Pohjoismaista Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan kulttuurit ja johtamiskulttuurit. Maiden esittelyissä on käytetty sekä Richard D. Lewisin kulttuuriteoriaa, että Geert Hofsteden teoriaa. Lisäksi käydään läpi empiirisessä osassa näytteeseen valittujen konttorinjohtajien työtoimenkuva.

2.1 Kulttuuri

Sosiaalipsykologian näkemys kulttuurista on vastakkainen kulttuuria psykologisena muuttujana tarkasteleville. Sosiaalipsykologia tutkii kulttuuria ryhmän käyttäytymisen tasolla, kun taas psykologia tutkii kulttuuria yksilötasolla. (Hofstede 2001, 19.)

Schwartzin (2011, 4) mukaan psykologian näkökulmasta kulttuuri on arvoja, uskomuksia, käyttäytymistä ja ajattelutapoja, jotka jakautuvat yhteisölle tunnusmerkillisellä tavalla yhteiskunnan tai muun kulttuurisen ryhmän yksilöiden kesken. Sosiaalipsykologian näkökulmasta taas kulttuuri vaikuttaa yksilöiden yksilöllisten uskomusten, tekojen, päämäärien ja ajattelutapojen muokkautumiseen niiden paineiden ja odotusten kautta, joille ihmiset ovat alttiina.

Hofstede (1992, 17) taas määrittelee kulttuurin käsitteen mielen ohjelmoinnin kautta, hänen mukaansa kulttuuri on ihmismielen opittua ohjelmointia, joka

erottaa eri ihmisryhmien tai luokkien ihmiset toisistaan. Lisäksi kulttuuri koostuu useista kerrostumista, joissa symbolit edustavat lähinnä pintaa olevaa kerrosta ja arvot syvintä kulttuurin kerrostumaa, kulttuurin ydintä. Monet kulttuureissa vallitsevista arvoista jäävät yksilöltä itseltäänkin tiedostamatta.

Henkinen ohjelmointi

Ihmiset ovat elämänsä aikana oppineet ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään. Tämä on Hofsteden (1992, 20 - 21) mukaan ihmismielen ohjelmointia. Henkisten ohjelmien lähteenä on yksilön sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö on kasvanut ja hankkinut elämäkokemuksensa: kodit, koulut, ryhmät, työpaikat ja asuinyhteisöt. Tällaista henkistä ohjelmointia nimitetään yleisimmin kulttuuriksi. Se on kollektiivista ja opittua, näin ollen se erottaa eri ryhmien tai luokkien ihmiset toisistaan.

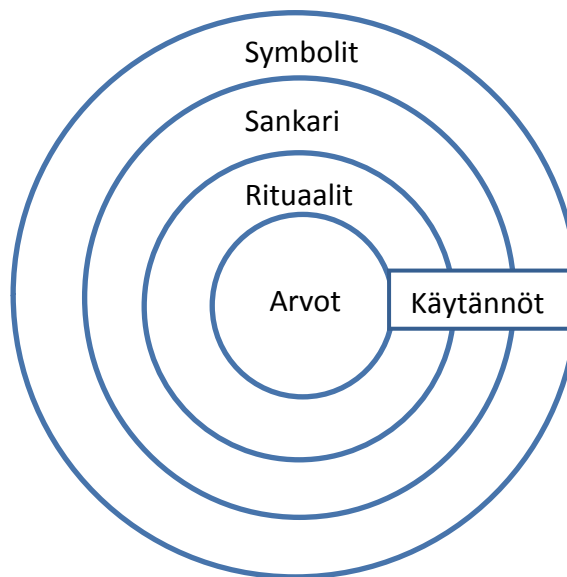
Kuten aiemmin todettu, jokaisen ihmisen yksilölliseen ja ainutlaatuiseseen henkiseen ohjelmointiin vaikuttaa yksilön sosiaalinen ympäristö. Lähes kaikki yksilöt kuuluvat samanaikaisesti erilaisiin ihmisryhmiin ja -luokkiin, jotka kaikki vaikuttavat yksilön monitasoisen henkisen ohjelmoinnin muodostumiseen. Yksilön henkistä ohjelmointia muokkaavat mm. kansalaisuus, kieli, etninen ja uskonnollinen tausta, sukupuoli, sukupolvi, sosiaaliluokka ja organisaatio tai yritys. (Hofstede 1992, 27 – 28.)

Hofstede (1992, 21 - 22) on jakanut ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolmeen eri tasoon yleismaailmallisimmasta yksilöllisimpään: ihmisluonto, kulttuuri ja persoonallisuus. Ihmisluonto on yleismaailmallista ja perittyä, se on ominaista jokaiselle ihmiselle ja on ihmisen fyysisen ja psyykkisen toiminnan perusta. Henkisen ohjelmoinnin seuraava taso kulttuuri taas säätelee sitä, mitä ihmisluontoon liittyvillä tunteilla tehdään. Kulttuuri on henkisen ohjelmoinnin opittu taso, se on jollekin ryhmälle tai luokalle ominaista käyttäytymistä tai ominaisia arvoja. Henkisen ohjelmoinnin yksilöllisin taso persoonallisuus on ainutlaatuista jokaiselle yksilölle. Se on sekä perittyä, että opittua niiltä osin kun yksilön sosiaalinen ympäristö ja henkilökohtaiset kokemukset ovat siihen vaikuttaneet.

Kulttuurin ilmenemisen tasot

Kulttuurierot näyttäytyvät monin tavoin. Hofstede (1992, 24) on eritellyt kulttuurin ilmeneminen neljään eri kulttuurin kerrostumaan, joista lähinnä pintaa ovat symbolit ja syvimmällä ovat arvot. Sankarit ja rituaalit jäävät näiden kerrostumien välille. Kulttuurin kerrostumat heijastuvat kulttuurien käytäntöihin (kuvio 1).

Kulttuurin tasot



KUVIO 1: Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede 1992, 24).

Symbolit ovat kulttuuritasoista pinnallisimpia, ne käsittävät sanat, eleet, kuvat tai esineet, joilla on tietty merkitys. Symbolien merkityksen tunnistavat vain samaan kulttuuriin kuuluvat yksilöt. Symbolit ovat vaihtuvia, uusia on helppo tuottaa ja vanhat katoavat, kulttuuriryhmät myös jäljittelevät toistensa symboleita. Lähellä pintaa kulttuurin ilmenemisen tasoissa ovat myös sankarit, jotka ovat eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuviteltuja henkilöitä. Nämä henkilöt omaavat jossakin kulttuurissa erityisesti arvostettuja luonteenpiirteitä ja toimivat näin käyttäytymismalleina. Lähellä kulttuurin ydintä ovat rituaalit. Rituaalit ovat kollektiivisiä toimintoja, joilla teknisesti ei ole merkitystä jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseksi, mutta jotka tietyissä kulttuureissa koetaan sosiaalisesti välttämättöminä ja siksi niitä noudatetaan. Esimerkkejä rituaaleista ovat

tervehdminen, kunnioituksen osoittaminen muille ja sosiaaliset tai uskonnolliset seremoniat. (Hofstede, 1992, 24 - 25.)

Kuviossa 1 symbolit, sankarit ja rituaalit on sijoitettu käytäntöjen alle, sillä ne näkyvät kulttuurin käytännöissä. Käytännöt ovat ulkopuolisten havaittavissa, mutta niiden kulttuurinen merkitys on näkymätön ja ilmenee vain ulkopuolisten tapoina tulkita näitä käytäntöjä. (Hofstede, 1992, 25.)

Kulttuurien ytimenä ovat arvot. Arvot ovat yleisiä taipumuksia suosia joitakin asiantiloja muiden kustannuksella. Arvot ovat ensimmäisiä asioita, joita lapset alitajuisesti oppivat ja usein jo kymmenvuotiaiden arvojärjestelmän perusta on valmiiksi muotoutunut, minkä jälkeen sitä on vaikea muuttaa. Varhaisesta omaksumisvaiheesta johtuen monet arvot jäävät tiedostamattomiksi. Koska ne ovat tiedostamattomia, niiden olemassa olon voi päätellä vain tavasta, jolla ihmiset käyttäytyvät eri tilanteissa. (Hofstede, 1992, 25 - 26.)

Hofsteden näkemyksen vahvistaa Shalom H. Schwartz (2011, 3-4) omassa teoriassaan: ”tiettyjen ärsykkeiden, odotusten ja itsestään selvinä pidettyjen käytäntöjen esiintymistiheys yhteiskunnassa ilmaisee taustalla olevat normatiiviset arvopainotukset, jotka ovat kulttuurin ydin.”

Kulttuurien arvo-orientaatiot

Kulttuurien arvo-orientaatiot ovat Shalom H. Schwartzin luoman kulttuuriteorian ydin. Shalom H. Schwartzin (2011, 2) teoria kulttuureja erottavista arvo-orientaatioista perustuu yhteiskuntien kolmeen pääongelmaan. Nämä kolme pääongelmaa ovat yhteisön ja yksilön välisten suhteiden ja rajojen luonne, kuinka yhteiskunta voi taata yksilön käyttäytymisen vastuullisella ja yhteiskuntarakenteita ylläpitävällä tavalla sekä yksilön vastuullisuuden inhimillisten ja luonnon resurssien käsittelytavoissa.

Kaikki kulttuurit kohtaavat tiettyjä ongelmia säädelleessään inhimillistä toimintaa (Kluckhohn & Strodtbeck 1961, Schwartzin 2011, 5 mukaan). Yhteiskuntien pääongelmista Schwartz (2011, 7-10) on johtanut teoriassaan seitsemän eri arvo-orientaatiota, jotka ovat teoreettisesti mahdollisista vastauksista yhteiskunnan pääongelmiin. Nämä arvo-orientaatiot ovat juurtuneisuus, älyllinen ja tunteellinen

autonomia, hierarkia, tasa-arvo, hallinta ja harmonia. Arvo-orientaatiot muodostavat kolme kulttuurista ulottuvuutta, joiden ääripäissä arvo-orientaatiot ovat. Ulottuvuudet jakautuvat seuraavasti: juurtuneisuus vs. autonomia, hierarkia vs. tasa-arvo ja hallinta vs. harmonia. Kulttuureissa vallitsevat arvo-orientaatiot edustavat ideaaleja.

Ensimmäinen ulottuvuus juurtuneisuus vs. autonomia kuvastaa yksilön ja yhteisön välisten suhteiden ja rajojen luonnetta. Juurtuneisuutta ilmentävät yhteiskunnallinen järjestys, vanhempien ja vanhojen ihmisten kunnioitus, kohteliaisuus ja tottelevaisuus sekä perinnäistapojen kunnioitus. Tämän ulottuvuuden toisessa päässä ovat älyllinen ja tunneautonomia. Älyllistä autonomiaa ilmentävät laajakatseisuus, uteliaisuus ja vapaus. Tunneautonomiaa ilmentäviin arvoihin kuuluvat elämästä nauttiminen, elämän monipuolisuus ja jännittävyys sekä itsensä hemmottelu. (Schwartz 2011, 19.)

Toinen ulottuvuus hierarkia vs. tasa-arvo vastaa toiseen yhteiskunnan pääongelmista eli siihen, kuinka yhteiskunta voi taata yksilön käyttäytymisen vastuullisella ja yhteiskuntarakenteita ylläpitävällä tavalla. Hierarkkisuuden ääripäätä kuvaavat arvovalta ja yhteiskunnallinen valta, kun taas tasa-arvon ääripäässä kuvaavia ominaisuuksia ovat sosiaalinen oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja uskollisuus. (Schwartz 2011, 19.)

Kolmas ulottuvuus, harmonia vs. hallinta, puolestaan vastaa viimeiseen yhteiskunnan pääongelmista eli kuinka yhteiskunta voi taata yksilön vastuullisuuden inhimillisten ja luonnon resurssien käsittelytavoissa. Ääripäät edustavat seuraavaa: harmonia on maailmanrauhaa, oman elämänsä hyväksyntää, ykseyttä luonnon kanssa ja ympäristön suojelua. Hallinta toisessa ääripäässä on yhteiskunnallista tunnustusta, vaikutusvaltaisuutta, kyvykkyyttä, ja omien tavoitteiden hallintaa. (Schwartz 2011, 19.)

Kulttuurien monipuolisuus

Fons Trompenaars on luonut kulttuuriteoriansa kulttuurien monipuolisuudesta. Trompenaarsin teorian perimmäisenä ajatuksena on ollut luoda teoria kulttuurien eroavaisuuksista, jota voidaan hyödyntää nimenomaan liike-elämässä ja johtamisessa (Trompenaars 2013, 1).

Trompenaarsin teorian perusajatuksena on, että jokainen kulttuuri erottautuu muista kulttuureista valitsemalla erityiset ratkaisut ongelmiin, jotka se tunnistaa vaikeiksi pulmiksi (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 6). Nämä pulmat jakautuvat kolmeen eri pääluokkaan: ihmissuhteista syntyvät ongelmat, ajan kulumisesta syntyvät ongelmat ja yksilön suhteesta ympäristöön syntyvät ongelmat. Kulttuurien valitsemista ratkaisuista näihin pääongelmiin Trompenaars on johtanut ulottuvuudesta, jotka esitellään edempänä. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 8.) Trompenaars (1993, 7) on tutkinut kulttuureja erityisesti yritysten toiminnan ja johtajuuden näkökulmasta.

Fons Trompenaars (1993, 8 - 11) jakoi teoriassaan kulttuureja erottavat ulottuvuudet seitsemään eri kategoriaan, jotka ovat universalistinen vs. partikulaarinen, yksilöllinen vs. yhteisöllinen, neutraali vs. tunteellinen, tarkka vs. hajaantunut, saavutettu vs. peritty ominaisuus, peräkkäinen vs. samanaikainen kulttuuri sekä sisäinen vs. ulkoinen kontrolli.

Universalistinen vs. partikulaarinen käsittävät sääntöjen ja ihmissuhteiden tärkeyden eri kulttuureissa (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 31).

Universalistisissa kulttuureissa sääntöjen noudattaminen on tärkeää kaikissa tilanteissa, kun taas partikulaarisissa koetaan sosiaalisilla suhteilla ja tilanteilla olevan suurempi arvo: sääntöjä voidaan muokata niiden mukaan (Trompenaars 1993, 9).

Yksilöllinen vs. yhteisöllinen kuvastaa kulttuurissa vallitsevaa yhteisöllisyyden tasoa. Yksilöllisissä kulttuureissa ihmiset kokevat itsensä yksilöinä, kun taas yhteisöllisissä kulttuureissa ihmiset kokevat itsensä osana ryhmää. (Trompenaars 1993, 9.)

Neutraali vs. tunteellinen ulottuvuus kuvastaa, kuinka paljon sen edustajat näyttävät tunteitaan (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 69). Neutraaleissa kulttuureissa tunteita ei usein näytetä, eikä se ole sosiaalisesti hyväksyttyä. Liike-elämässä keskitytään tavoitteiden toteuttamiseen. Toisessa ääripäässä taas tunteellisissa kulttuureissa tunteiden näyttäminen on suotavaa ja kuuluu liike-elämään. (Trompenaars 1993, 9.)

Tarkka vs. hajaantunut kuvaavat liike-elämässä toimivan ihmisen yksityisyyden tasoa, jolla ihminen on mukana liike-elämässä (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 81). Tarkoissa kulttuureissa liikekumppaneiden ei tarvitse tuntea toisiaan yksityisellä tasolla. Liikekumppaneille riittää, kun osapuolet ovat allekirjoittaneet sopimuksen ja toimivat sen mukaan, suhteen huomio on keskittynyt liiketoimeen, ei liikekumppanien henkilökohtaiseen tuntemiseen. Hajaantuneissa kulttuureissa taas liikekumppanin tunteminen on erittäin tärkeää. Näissä kulttuureissa ajatellaan, ettei liikekumppaniin voi luottaa, ellei häntä tunne henkilökohtaisesti. (Trompenaars 1993, 9.)

Saavutettu vs. peritty ominaisuus ulottuvuus kuvastaa sitä miten yksilöt saavat kulttuurissa arvostuksensa (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 102). Toisissa kulttuureissa yksilöt luovat statuksensa saavutustensa perusteella, näissä kulttuureissa arvostetaan yksilön saavutuksista mm. koulutuksessa, työelämässä tai urheilussa. Kulttuureissa, joissa arvostetaan perittyjä ominaisuuksia yksilöt perivät statuksensa: syntyvät arvostettuun sukuun, ovat arvostettuja ikänsä, sukupuolensa tai vaurautensa perusteella. (Trompenaars 1993, 9 – 10.)

Peräkkäinen vs. samanaikainen kulttuuri käsittää kulttuurien eroavat aikakäsitykset (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 120). Tässä ulottuvuudessa kulttuurien aikakäsitystä kuvataan kahdesta eri näkökulmasta: toisaalta siitä kuinka suuri merkitys kulttuurissa annetaan menneisyydelle, nykyisyydelle ja tulevaisuudelle ja toisaalta taas sitä, kuinka kulttuureissa lähestytään ajan rakentumista. Peräkkäisessä kulttuurissa aika koetaan suorana linjana, ajassa on alku ja loppupisteet. Samanaikaisessa kulttuurissa taas aika nähdään sykleinä. Kulttuurieroissa aikakäsitys näkyy suurina eroina mm. suunnittelussa, strategioissa ja hankinnoissa. (Trompenaars 1993, 10.)

Sisäinen vs. ulkoinen kontrolli kuvastaa ihmisten suhtautumista ympäristöönsä eri kulttuureissa. Sisäisen kontrollin kulttuureissa tarkastellaan ympäristöä mekanistisesti, yksilöllä on mahdollisuus kontrolloida ympäristöä. Sisäisesti suuntautuneet eivät usko onneen tai ennalta määräytymiseen vaan siihen, että yksilö voi dominoida ympäristöään. Taas ulkoisen kontrollin kulttuureissa on orgaaninen lähestymistapa ympäristöön. Yksilö ei voi muokata ympäristöään, vaan hänen on elettävä harmoniassa sen kanssa. Ihmiset eivät usko, että he voivat muotoilla oman kohtalonsa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997, 141 - 142.)

2.2 Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi

Opinnäytetyön teoriapohja perustuu Geert Hofsteden tutkimukseen *Culture's Consequences*. Hofstede toteutti tutkimuksen kansainvälisen teknologiayritys IBM:n henkilöstön keskuudessa 50 eri maassa. Geert Hofsteden on luonut tutkimuksensa perusteella kulttuurien välisille eroille teorian viidestä eri ulottuvuudesta, jotka ovat etäisyys vallasta, kollektiivisuus vastakohtana yksilöllisyys, feminiinisyys vastakohtana maskuliinisuus, epävarmuuden välttämisyrittäminen ja pitkän aikavälin suhtautuminen vastakohtanaan lyhyen aikavälin suhtautuminen. (Hofstede 1992, 14.) Tähän Hofsteden tutkimukseen lisättiin myöhemmin kuudes ulottuvuus nautinnontavoittelu vastakohtanaan pidättyväisyys (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 281).

Seuraavissa alaluvuissa esitellään Hofsteden määrittelemät kulttuurien ulottuvuudet.

2.2.1 Tasa-arvoisuus

Hofsteden (1992, 43) tutkimuksen ensimmäinen ulottuvuus valtaetäisyys ilmentää tasa-arvoisuutta ja tasa-arvoisuuden tunnetta eri kulttuureissa. Kaikissa ihmisryhmissä on ihmisiä, jotka ovat eriarvoisissa asemissa. Ihmisten eriarvoisuus johtuu mm. fyysistä tai älyllisistä ominaisuuksista tai varallisuudesta. Joidenkin ominaisuuksiensa ansiosta arvostetummilla ihmisillä on enemmän valtaa eli he pystyvät paremmin vaikuttamaan muiden käyttäytymiseen.

Yleisesti arvostettuja ominaisuuksia ovat fyysiset ja älylliset ominaisuudet, valta, varallisuus ja arvoasema. Toisissa kulttuureissa koetaan, että näiden ominaisuuksien kuuluu yhdistyä samaan henkilöön ja tästä johtuen näissä kulttuureissa yhteiskunnan luokkaerot ovat suuret. Toisissa kulttuureissa taas ei nähdä minkäänlaisena ongelmana sitä, että nämä ominaisuudet eivät yhdisty samaan henkilöön. Tällaisissa kulttuureissa taas keskiluokka on suuri. (Hofstede 1992, 43.)

Valtaetäisyysindeksi antaa tietoa yhteiskunnan riippuvuussuhteista eri maissa. Pienen valtaetäisyyden maissa alaisen riippuvuus esimiehestä on vähäinen ja alaiset arvostavat esimiehen neuvottelevaa johtamistyyliä. Näissä kulttuureissa esimiehen ja alaisen riippuvuussuhde on molemminpuolinen. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa esimiehen ja alaisen emotionaalinen etäisyytensä on suhteellisen pieni, jolloin alaisen on helppo lähestyä esimiehiään ja väitellä heidän kanssaan. Kun taas suuren valtaetäisyyden maissa riippuvuussuhteet ovat yksipuolisia, alaiset ovat erittäin riippuvaisia esimiehistään ja heidän emotionaalinen etäisyytensä on suuri. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa alaiset eivät lähesty esimiehiään suoraan tai väitä heille vastaan. (Hofstede 1992, 48.)

Pyrkimys ihmisten eriarvoisuuden minimointiin on tyypillistä pienen valtaetäisyyden kulttuureille, mm. vanhempien ja lasten, samoin kuin opettajien ja oppilaiden odotetaan kohtelevan toisiaan tasavertaisinaan. Myös kulttuurien sisällä valtaetäisyyden määrässä on eroja, sillä tyypillisesti enemmän kouluttautuneiden ammattiryhmien keskuudessa valtaetäisyys on pienempi kuin vähemmän kouluttautuneiden. (Hofstede, 1992, 61.)

Pienen valtaetäisyyden kulttuurissa organisaatioiden hierarkia merkitsee tarkoituksen mukaisuuden sanelemaa roolien eriarvoisuutta ja suuren valtaetäisyyden kulttuurien organisaatioissa hierarkia heijastaa ylä- ja alatasen välillä olevaa eriarvoisuutta. Palkkahaitari on pienen valtaetäisyyden kulttuureissa ylä- ja alatasojen välillä pieni ja suuren valtaetäisyyden kulttuureissa suuri. Pienen valtaetäisyyden maissa alaiset odottavat, että heidän mielipidettään kysytään päätöksiä tehtäessä, kun suuren valtaetäisyyden maissa alaiset odottavat esimiehiltään käskyjä. Pienen valtaetäisyyden maissa arvostetaan ihanne-

esimiehenä osaavaa ja demokraattista henkilöä, lisäksi etuoikeuksia ja arvoaseman tunnuksia paheksutaan. (Hofstede, 1992, 61.)

2.2.2 Kollektiivisuus vs. yksilöllisyys

Kollektiivisuuden ja yksilöllisyyden ulottuvuus ilmentää kulttuurien ajattelutapojen eroja siinä, kokevatko yksilöt kuuluvansa tiiviiseen ryhmään vai näkevätkö he itsensä enemmän yksilöinä; kumman etu menee edelle yhteisön vai yksilön (Hofstede 1992, 77 – 78).

Yksilöllisissä yhteiskunnissa yksilöiden väliset siteet eivät ole kovin vahvat, vaan ajatus vallitseva ajatus on, että jokainen pitää huolta itsestään ja lähimmäisistään. Yksilöllisyydelle vastakohtana kollektiivisissa yhteiskunnissa ihmiset kuuluvat syntymästään lähtien voimakkaisiin ja kiinteisiin yhteenkuuluviin lähiryhmiin. Nämä lähiryhmät suojelevat yksilöä ja vaativat vastineeksi jokaisen yksilön uskollisuuden. (Hofstede 1992, 79.)

Kollektiivisuudella ei tässä teoriassa ole poliittista yhteyttä, vaan sillä tarkoitetaan yhteisöllisyyttä. Maailmassa on enemmän kollektiivisia kulttuureja, kulttuurien peruspiirteitä ovat suuret perheet, joihin kuuluvat omat sisarukset, vanhemmat, isovanhemmat, setiä, tätejä, palvelijoita tai muita apulaisia. Kollektiivisissa kulttuureissa yhteisön etu ohittaa yksilön edun. (Hofstede 1992, 77.)

Yksilöllisissä kulttuureissa yksilön etu ohittaa ryhmän edun. Yksilöllisissä kulttuureissa perheet ovat pienempiä yksiköitä, ydinperheitä, joihin kuuluvat vanhemmat ja sisarukset, tai ainoastaan yksi lapsi. Sukulaiset asuvat muualla ja heitä tavataan harvoin. Lapset oppivat näkemään itsensä ”minänä”, joka eroaa muiden ”minästä”. Lapset kasvatetaan itsenäisiksi ja he muuttavat omilleen suhteellisen nuorina. Yksilöiden ei oleteta olevan riippuvaisia mistään ryhmästä. (Hofstede 1992, 78.)

Tässä ulottuvuudessa ääripäihin liittyy myös se, että yksilölliset maat ovat usein rikkaita ja kollektiiviset köyhiä. Näin ollen kollektiivisuutta edustavat työn päämäärät koetaan usein yksilöllisissä maissa itsestään selvyyksinä, ja yksilöllisyyttä edustavat työn päämäärät korostuvat. (Hofstede 1992, 80.)

Työyhteisöissä yksilöllisille kulttuureille tunnusomaista on kulttuuri, jossa diplomit ja todistukset kasvattavat saajansa taloudellista arvoa ja itsekunnioitusta. Työnantajan ja työntekijän suhteen oletetaan perustuvan molemminpuoliseen etuun. Lisäksi tunnusomaista on, että työhönoton ja ylennysten oletetaan pohjautuvan ainoastaan taitoihin ja sääntöihin. Johtamisessa ajatuksena on, että johtaminen on yksilöiden ohjaamista. Yleisesti ottaen työssä tehtävän edellytetään menevän henkilökohtaisten suhteiden edelle. (Hofstede 1992, 100.)

Viestintäkulttuuri on kollektiivisissa ja yksilöllisissä kulttuureissa erilaista. Viestintää molemmissa kulttuureissa kuvaa hyvin Edward T. Hallin (Hall 1976, Hofsteden 2001, 212 mukaan) luoma teoria korkeakontekstisistä (high-context) ja matalakontekstisistä (low-context) kulttuureista. Yksilöllisissä kulttuureissa viestintä on matalakontekstista. Sille on ominaista, että kaikki asiat on sanottava tai kirjoitettava pikkutarkasti epäselvyyksien välttämiseksi ja esimerkiksi sopimuksissa mainitaan kaikki vaikuttavat seikat. Kollektiivisissa kulttuureissa taas on enemmän itsestään selvyyskäsitteitä ja seikkoja, jotka ovat sidonnaisia ympäristöön tai yleisiin yhteiskunnan arvoihin. Kollektiivisissa maissa yksilöiden oletetaan tietävän asiat ja vain pieni osa viestistä on kirjoitettua tai puhuttua eli viestintä on korkeakontekstista. Tämä vaikuttaa esimerkiksi sopimukseen niin, ettei niissä välttämättä mainita kaikkia olennaisia asioita, koska kaikkien osapuolten oletetaan pitävän niitä itsestään selvyyskäsitteinä.

2.2.3 Feminiinisyys vs. maskuliinisuus

Kolmas ulottuvuus, feminiinisyys vs. maskuliinisuus kuvastaa perinteisten sosiaalisten ja kulttuuristen sukupuoliroolien arvostusta ja heijastumista eri kulttuureissa (Hofstede 1992, 118 - 119).

Vaikkakin alkukantaisissa ja nykyaikaisissa kulttuureissa on havaittavissa eroja siinä, minkälaista käyttäytymistä pidetään feminiinisenä tai maskuliinisenä, on näkemyksissä myös yhteneväisyyksiä. Kulttuurista riippumatta miesten oletetaan olevan kiinnostuneempia kodin ulkopuolisista saavutuksista. Tämän lisäksi miesten oletetaan olevan jämäköitä, kilpailuhenkisiä ja kovia. Naisilta taas odotetaan kiinnostusta kodinhoitoon, lapsiin ja yleensä ihmisiin, heidän oletetaan ottavan hoivaajan roolin. (Hofstede 1992, 119.)

Ulottuvuuden maskuliiniseen ääripäähän liittyy erittäin voimakkaasti neljä arvostuksen kohdetta: tulot (henkilöllä on mahdollisuus ansaita hyvin), tunnustus (henkilö saa ansaittua tunnustusta hyvin tehdystä työstä), eteneminen (henkilöllä on mahdollisuus edetä ylempiin työtehtäviin) ja haasteet (henkilöllä on työ, joka antaa henkilökohtaisen tyydytyksen tunteen). Ulottuvuuden toisessa ääripäässä feminiinisyyteen liittyvät seuraavat neljä arvostuksen kohdetta: johtaja (alaisilla on hyvät suhteet lähimpään esimieheensä), yhteistyö (työtä tehdään yhteistoimintakykyisten ihmisten kanssa), asuinympäristö (minkälaisessa asuinympäristössä henkilö haluaa asua perheensä kanssa) ja työsuhteen varmuus (henkilöllä on varmuus siitä, että voi tehdä työtä yrityksessä niin kauan kuin itse haluaa). (Hofstede 1992, 120 - 121.)

Maskuliinisissa yhteiskunnissa sukupuolten sosiaaliset roolit ovat selkeästi erilaiset, miesten oletetaan olevan jämäköitä ja kovia, he keskittyvät aineelliseen menestykseen kun taas naisten rooli on olla vaatimattomia, helliä ja kiinnostuneita elämänlaadusta. Feminiinisissä yhteiskunnissa puolestaan sukupuoliroolit ovat päällekkäisiä, sekä miehet, että naiset voivat olla vaatimattomia, pehmeitä ja kiinnostuneita elämänlaadusta. (Hofstede 1992, 122.)

On huomattava, että Hofsteden (1992, 122) teoriassa tämä ulottuvuus on ainoa, jossa miesten ja naisten vastaukset poikkeavat paljon toisistaan. Kaikkein maskuliinisimmissä maissa sukupuolien vastaukset erosivat eniten, kun taas feminiinisimmissä maissa miesten ja naisten vastauksilla ei ole huomattavia eroja. Maskuliinisimmissä maissa kuitenkin myös naisten vastaukset ovat suhteellisen maskuliinisia. Ulottuvuudessa siis miesten kannat eroavat suhteessa enemmän kuin naisten feminiinisissä ja maskuliinisissa kulttuureissa.

Työpaikoilla maskuliinisuuden ja feminiinisyyden erot tulevat voimakkaimmin esille ongelmien ratkaisutilanteissa ja toisaalta siinä, mikä on työn asema yksilön elämässä. Feminiinisissä kulttuureissa ristiriidat pyritään mieluummin sovittelemaan kompromissein ja neuvotteluin, kun taas maskuliinisissa kulttuureissa konfliktit selvitetään tappeluin, joissa parhaat argumentit esittänyt on voittaja. (Hofstede 1992, 135.)

Vahva eroavaisuus feminiinisissä ja maskuliinisissa kulttuureissa on työn merkitys yksilön elämässä. Maskuliinisissa kulttuureissa työssä menestyminen on tärkeää ja ihanne on, että yksilö elää työlle. Työntekijät saavat palkkansa sen mukaan, kuinka hyvin he ovat työssään menestyneet. Feminiinisissä kulttuureissa taas korostetaan enemmän työn pysyvyyttä ja työstä palkitaan tasapuolisesti. (Hofstede 1992, 136 – 137.)

2.2.4 Epävarmuuden välttämisyrimys

Neljäs ulottuvuudesta, epävarmuuden välttämisyrimys, mittaa sitä, miten uhkaavina epävarmat ja tuntemattomat tilanteet koetaan eri kulttuureissa. Tämä ilmenee esimerkiksi stressinä ja ennustettavuuden sekä kirjallisten tai kirjoittamattomien sääntöjen tarpeena. (Hofstede 1992, 163.)

Äärimmäisen suuri epävarmuus synnyttää sietämätöntä ahdistusta. Jokainen ihmisten muodostama yhteisö on kehittänyt keinoja tällaisen ahdistuksen lievittämiseksi. Nämä keinot löytyvät tekniikan, lainsäädännön ja uskonnon alueilta. Tekniikan keinoin pyritään välttämään luonnon tuottamaa epävarmuutta, lainsäädännöllä taas vaikutetaan ihmisten käyttäytymisen synnyttämään epävarmuuteen ja uskonnon avulla liitytään yliluonnollisiin voimiin. Uskonto auttaa hyväksymään epävarmuudet, joita vastaan ei voida puolustautua. (Hofstede, 1992, 160.)

2.2.5 Pitkän aikavälin suuntautuminen vs. lyhyen aikavälin näkemys

Tämä ulottuvuus ei ollut Hofsteden alkuperäisessä tutkimuksessa, vaan se havaittiin myöhemmin verrattaessa aasialaistutkijaryhmän toteuttamaa tutkimusta Hofsteden tutkimukseen. Ulottuvuudessa painottuvat erityisesti erot idän konfutselaisen ajattelun ja läntisen ajattelun välillä. Ulottuvuutta kutsutaan myös konfutselaiseksi dynamiikaksi. (Hofstede 1992, 232 - 238.)

Ominaisia piirteitä pitkän aikavälin suuntautumisen kulttuureille ovat peräänantamattomuus (sitkeys), ihmissuhteiden järjestyminen aseman pohjalta ja tämän järjestyksen noudattaminen, säästäväisyys ja häpeän tunne. Ulottuvuuden toisen ääripään, lyhyen aikavälin näkemyksen kulttuureille ominaisia piirteitä ovat

henkilökohtainen vakaus ja pysyvyys, kasvojen suojeleminen, perinteen kunnioittaminen sekä tervehdyksiin, suosionosoituksiin ja lahjoihin vastaaminen. (Hofstede 1992, 240.)

Liike-elämässä lyhyen aikavälin näkemyksen kulttuureissa arvostetaan vapautta, oikeudenmukaisuutta ja saavutuksia, myös vapaa-aika koetaan arvokkaana. Organisaatiot seuraavat tuottoja ja tuottavuutta sekä tekevät tavoitteita pääasiassa vuoden sykleissä. Lyhyen aikavälin näkemyksen kulttuureissa ajatusmaailma on jokseenkin mustavalkoinen. Näissä kulttuureissa ajatellaan, että jos A on oikein, sen vastakohtaan B:n täytyy olla väärin. Etusijalla pidetään teoreettista järkevyyttä. Kaikkien osapuolten on oltava yhtä tietoisia organisaation asioista ja kaikkien on oltava samaa mieltä. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 251.)

Lyhyen aikavälin suuntautumisen kulttuureissa arvot jakautuvat kahteen erilaiseen kokonaisuuteen. Ensimmäinen kokonaisuus kattaa ns. välttämättömyyksien arvostuksen. Tähän kuuluvat traditiot, kasvojen säilyttäminen, yksilön esiintyminen muille tasapainoisena ihmisenä, avioliiton arvostaminen vaikka rakkaus olisi avioliitosta jo kadonnut ja tervehdyksiin, palveluksiin ja lahjoihin vastaaminen sosiaalisena rituaalina. Toinen kokonaisuus koostuu tarpeesta tyydyttää mielitekoja nopeasti, tähän kuuluvat esimerkiksi rahan kuluttaminen ja herkkyyys huomata ja seurata sosiaalisia trendejä kulutuskäyttäytymisessä. (Hofstede ym. 2010, 242.)

Pitkän aikavälin suuntautumisen kulttuureissa liike-elämässä arvostetaan ennen kaikkea oppimista, rehellisyyttä, joustavuutta, luotettavuutta ja itsekuria. Tuottojen ja tuottavuuden ja tavoitteiden seuraaminen tehdään pääasiassa kymmenen vuoden sykleissä. Pitkän aikavälin suuntautumisen kulttuureissa vastakohtia ei välttämättä koeta toisiaan poissulkevinä, eli jos A on oikein, sen vastakohta B voi myös olla oikein. Etusijalla pidetään maalaisjärkeä. Pitkän aikavälin suuntautumisen kulttuureissa päätöksiä on mahdollista tehdä, vaikka osapuolet olisivat erimieltä asioista. (Hofstede ym. 2010, 251.)

2.2.6 Nautinnontavoittelu vs. pidättyväisyys

Tämä ulottuvuus on Hofsteden teorian uusin ulottuvuus. Nautinnontavoittelu vs. pidättyväisyys on lisätty teoriaan vuonna 2007, kun Michael Minkov esitteli sen Geert Hofstedelle. (Hofstede & Minkov 2013, 12.) Tämä ulottuvuus täydentää aiemmin esiteltyä epävarmuuden välttämisyrittäminen ulottuvuutta (Hofstede ym. 2010, 281 - 286).

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ja Michael Minkov (2010, 281) määrittelevät nautinnontavoittelun taipumuksena sallia jokseenkin vapaasti ihmisen luonnolliset tarpeet nauttia elämästä ja pitää hauskaa. Ulottuvuuden toisessa ääripäässä on pidättyväisyys, jonka he määrittelevät kulttuurin taipumuksena edellä mainittujen tarpeiden hillitsemiseen ja säätelemiseen tiukoilla sosiaalisilla normeilla. Tässä ulottuvuudessa on huomattava, että luonnollisilla tarpeilla tarkoitetaan nimenomaan ihmisen tarvetta nauttia elämästä ja pitää hauskaa.

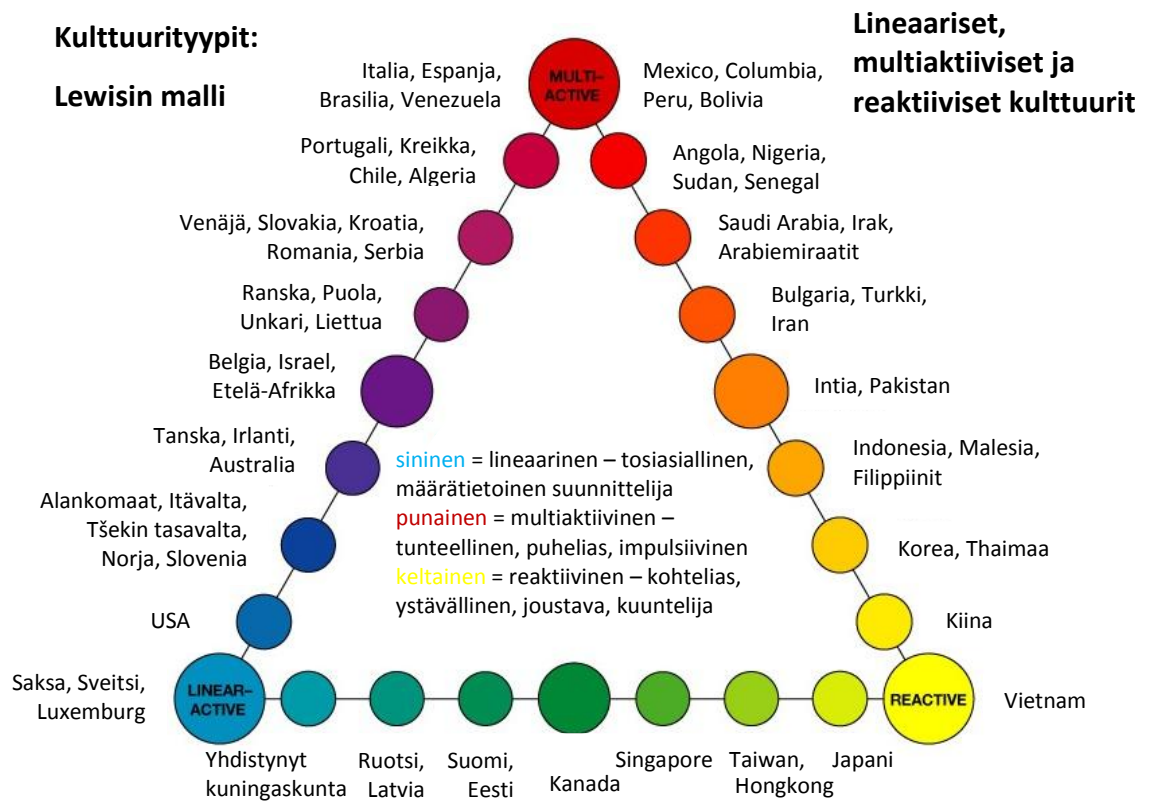
Nautintoa tavoittelevissa kulttuureissa yksilöiden on sosiaalisesti sallittua käyttäytyä niin kuin he haluavat, käyttää rahaa, hemmotella itseään vapaa-ajalla ja tehdä hauskoja asioita ystävien kanssa tai yksin. Näissä kulttuureissa ihmiset arvioivat itsensä onnellisemmiksi. Pidättyväisissä kulttuureissa taas tämän kaltainen käyttäytyminen ei yleisesti ole sosiaalisesti hyväksyttävää. (Hofstede ym. 2010, 281.)

Nautinnontavoittelemisen ja pidättyvyyden kulttuuri näkyy käytännössä työpaikoilla esimerkiksi hymyilynä. Usein nautintoa tavoittelevissa kulttuureissa asiakaspalvelijat hymyilevät asiakkaille, kun taas pidättyväisissä kulttuureissa asiakkaille hymyileminen saa asiakkaat pitämään asiakaspalvelijaa hulluna. (Hofstede ym. 2010, 294.)

2.3 Johtaminen eri kulttuureissa

Johtamisen käsite on kehittynyt historian aikana yhteisörakenteiden muuttuessa eri kulttuureissa. Jokainen kulttuuri muokkaa johtajia haluamukseen ja heidän odotetaan johtavan kulttuurissa perinteiseksi määritellyllä tavalla. Yksilöiden käytös eri kulttuureissa on lähes kokonaan riippuvainen kulttuurin historiaustasta. Ympäristö, historia, uskonto ja kieli vaikuttavat siihen, mitä

kulttuurissa arvostetaan ja näin myös siihen minkälaisia yksilöitä valitaan johtajiksi eri kulttuureissa. Valta jakautuu eri kulttuureissa eri tavoin, toisissa kulttuureissa arvostetaan saavutuksia, toisissa taas varallisuutta, koulutusta, karismaa tai ominaisuutta. (Lewis 2008, 105 – 107, 110.)



KUVIO 2: Kulttuurityypit, Lewisin malli (Lewis 2008, 42; Lewisin kulttuurityypit, 2014).

Lewisin (2008, 42) mukaan kulttuurit voidaan jakaa kolmeen, yksilotteisiin eli lineaarisiin, moniolotteisiin eli multiaktiivisiin ja kuunteleviin eli reaktiivisiin kulttuureihin (kuvio 2). Linearisissa kulttuureissa yksilöt suorittavat tehtäviä peräkkäin, näiden kulttuurien ominaispiirteisiin kuuluvat sisäänpäin suuntautuneisuus, kärsivällisyys, hiljaisuus ja yksityisyyden arvostus.

Multiaktiivisissa kulttuureissa taas tehtäviä suoritetaan samanaikaisesti, muita multiaktiivisten kulttuurien ominaispiirteitä ovat ulospäin suuntautuneisuus, kärsimättömyys, seurallisuus ja epätasaisuus. Reaktiivisissa kulttuureissa yksilöt mukautuvat toisten kulttuurien tapoihin, he suorittavat tehtäviä joko peräkkäin tai samanaikaisesti riippuen toisen kulttuurin tavoista. Pohjoismaat kuuluvat vahvimmin lineaarisiin kulttuureihin, niiden suuntautumisissa on

kuitenkin eroja. Suomi on Pohjoismaista vahvimmin reaktiivisesti suuntautunut, Ruotsi on myös reaktiivisesti suuntautunut, kuitenkin vähemmän kuin Suomi. Tanska taas on vahvimmin multiaktiivisesti suuntautunut, samoin kuin Norja, joka on hieman Tanskaa vähemmän multiaktiivisesti suuntautunut. (Lewis 2008, 29 – 38, 42.)

Lineaarisisissa kulttuureissa johtajat ovat pääsääntöisesti tehtävä orientoituneita. Heidän prioriteettinsa ovat tekninen kilpailukyky, tosiasiat ja logiikka ennen tunteellisuutta, he kiinnittävät oman ja alaistensa huomion saavutuksiin ja tuloksellisuuteen. Multiaktiivisissa kulttuureissa johtajat ovat ulospäin suuntautuneita, he luottavat puhekykyihinsä ja taitoihinsa käyttää työvoimaa inspiraation lähteenä. Samoin kuin multiaktiivisissa kulttuureissa myös reaktiivisissa kulttuureissa johtajat ovat kiinnostuneita henkilöstöstä, mutta hallitsevat tiedolla, kärsivällisyydellä ja hiljaisella kontrollilla. Reaktiivisissa kulttuureissa johtajat osoittavat vaatimattomuutta ja huomaavaisuutta huolimatta pitkistä virkai'istä. He ovat hyviä luomaan harmonisen ilmapiirin ryhmätyöskentelyyn. Näissä kulttuureissa johtajat tuntevat yrityksensä hyvin, sillä he ovat työskennelleet pitkään samassa yrityksessä. (Lewis 2008, 110.)

2.4 Konttorinjohtajien toimenkuva

Tämän opinnäytetyön empiiriseen osaan ovat vastanneet vähittäispankin palvelu-, neuvonta- ja lähikonttoreiden konttorinjohtajat. Tässä kappaleessa käydään läpi heidän toimenkuvansa ja vastualueensa.

Konttorinjohtaja vastaa itsenäisesti ja tulosvastuullisesti yksittäisen pankkikonttorin toiminnasta (Työvoimatoimisto 2014).

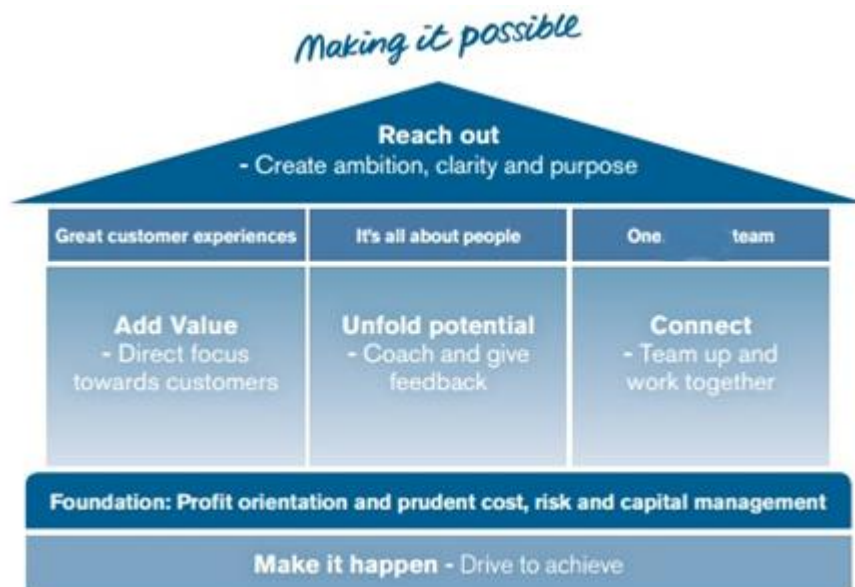
Palvelu-, neuvonta- ja lähikonttoreiden johtajat ovat yhden tai useamman konttorin nimettyjä esimiehiä. He johtavat omissa konttoreissaan työskenteleviä toimihenkilöitä, palveluneuvoja ja henkilökohtaisia pankkineuvoja. Heidän vastuulleen kuuluvat omien yksiköidensä asiakastyytyväisyyden tason hyvän tason varmistaminen, toimiminen vahvana myynninjohtajana ja alaisten kouluttamistarpeista huolehtiminen. Konttorinjohtajat vastaavat konttorin liiketoiminnan tuloksista, konttorin toiminnan tehokkuudesta, asiakaslähtöisestä

toimintatavasta ja aloitteellisesta työstä kaikissa jakelukanavissa. (Case-konsernin intranet, 2014a.)

Palvelu-, neuvonta- ja lähikonttorit eroavat toisistaan palveluissa, joita ne tarjoavat. Palvelukonttorin palveluihin kuuluvat pääasiallisesti kassa- ja käteispalvelut. Neuvontakonttoreissa annetaan neuvontaa asiakkaille pankkiasioihin liittyvissä kysymyksissä, neuvontakonttoreissa työskentelee pääasiassa palveluneuvojia, henkilökohtaisia pankkineuvojia ja sijoitusasiantuntijoita. Lähikonttorit ovat myös neuvontapainotteisia konttoreita. Niiden sijainti on kunnissa tai pienemmillä paikkakunnilla. Lähikonttoreissa työskentelee sekä toimihenkilöitä, palveluneuvojia, että henkilökohtaisia pankkineuvojia. (Case-konsernin intranet, 2014b.)

”Hyvä johtajuus Case-konsernissa on kykyä sitouttaa ja motivoida ihmiset kurottamaan konsernin visioon ja kykyä luoda oikea tiimi vision saavuttamiseksi” (Case-konsernin vastuullisuusraportti 2013).

Johtamisen arvot Case-konsernissa



KUVIO 3: Johtamisen arvot finanssipalvelukonsernissa.

Case-konserni on määritellyt johtamisen arvot koko konsernin yhteisiksi yli maarajojen, nämä arvot perustuvat konsernin arvoihin (kuvio 3). Johtajuus perustuu tulossuuntautuneisuuteen, haluun saavuttaa ja saada omat alaiset

innostettua noudattamaan tätä arvojen perustaa. Arvojen käytännönsuus koostuu kolmesta eri osa-alueesta; erinomaiset asiakaskokemukset, ihmislähtöisyys ja yksi joukkue. Erinomaisien asiakaskokemusten puitteissa konttorinjohtajien odotetaan asiakaslähtöistä johtamista ja sitä, että konttorinjohtaja kannustaa omia alaisiaan luomaan asiakaspalvelulla lisäarvoa asiakkaalle. Ihmislähtöisyys tarkoittaa konttorinjohtajille potentiaalin kehittämistä, heidän tehtävänään on valmentaa ja antaa rakentavaa palautetta heidän oman tiiminsä kehittämiseksi. Viimeinen käytäntölähtöinen arvo on koko konsernin kattavan yhden tiimin luominen. Konttorinjohtajien tehtävänä on verkostoitua ja ennen kaikkea verkostoida omaa tiimiään toimimaan yhtenä joukkueena ns. puhaltamaan yhteen hiileen. Viimeisimpänä arvopyramidin huipulla on saavuttaminen. Konttorinjohtajien tärkeimmäksi arvoksi on määritelty sellaisen ilmapiirin luominen omien alaisten keskuuteen, jossa yksilöt haluavat saavuttaa tavoitteita ja heillä on siihen selkeät päämäärät.

2.5 Pohjoismainen kulttuurihistoria

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan neljässä eri kohdemaassa: Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska. Tässä alaluvussa esitellään jokaisen maan kulttuurihistoriallisia piirteitä, maakohtaisen johtamisen piirteitä ja Hofsteden tutkimuksen tulokset maittain.

2.5.1 Suomi

Suomen väkiluku on noin 5,45 miljoonaa (Väestörekisterikeskus 2013) ja Suomen bruttokansantuote asukasta kohden oli 39 199 USD vuonna 2012 (Maailmanpankki 2014). Suomen väestö on kansainvälisesti vertailtuna etnisesti varsin yhdenmukainen. Suomeen muuttaneiden osuus väestöstä on EU-alueen pienimpiä, vain alle kolme prosenttia Suomessa asuvista henkilöistä on muiden maiden kansalaisia. Suurimpia ulkomaalaisryhmiä ovat venäläiset, virolaiset ja ruotsalaiset. Suomen vähemmistöryhmistä suurimmat ovat suomenruotsalaiset, romanit ja saamelaiset. (Pohjola-Norden 2013a; Leney 2005, 44.)

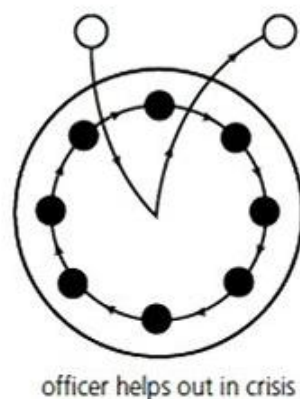
Historiallisesti suomalainen kulttuuri on saanut vahvoja vaikutteita Saksasta ja Ruotsista. Itä-Suomen ja Karjalan alueille vaikutusta on tullut myös venäläis-

ortodoksiselta kulttuurialueelta. (Pohjola-Norden 2013a.) Suomi on historiansa aikana ollut sekä Ruotsin, että Venäjän vallan alla. Näiltä ajoilta Suomeen on jäänyt ruotsinkielinen vähemmistö. (Lewis 2008, 330) Suomalaisessa kulttuurissa yhdistyy Suomen alueen alkuperäiset traditiot ja pohjoismainen sekä eurooppalainen kulttuuri (Pohjola-Norden 2013a).

Yleistäen suomalaisia voi luonnehtia melankoliseksi kansaksi, jolla on hyvä huumorintaju. Suomalaiset pitävät traditioista, mutta ovat myös luovia. (Leney 2005, 9.) Suomalaiseen arvomaailmaan kuuluvat sisu, ylpeys suomalaisuudesta, demokratia, tasa-arvo, rehellisyys ja yhteisöllisyys (Leney 2005, 56 - 69). Tämän lisäksi suomalaisuutta voidaan luonnehtia seuraavasti: suomalaiset ovat sydämellisiä, mutta pitävät yksinäisyydestä. Suomalaiset ovat arvostavat vapautta ja itsenäisyyttä. He ovat ahkeria, miellyttäviä ja erittäin ylpeitä maastaan. Suomalaiset tarvitsevat oman yksityisen tilansa ja ovat tarkkoja aikataulussa pysymisestä. (Lewis 2008, 331 – 332.)

Suomalaisissa toimistoissa yleinen ilmapiiri on rento ja epävirallinen (Leney 2005, 136). Päätöksenteko suomalaisissa yrityksissä on demokraattinen prosessi. Nopeita päätöksiä seuraa nopea toimeenpano, jonka taustalla on ajatus ”jos aiot tehdä jotain, voit yhtä hyvin tehdä sen heti”. Suomessa naisjohtajuus on yleistynyt. (Leney 2005, 143 – 144.)

Suomalainen johtamistyyli



KUVIO 4: Suomalainen johtamistyyli (Lewis 2008, 109; Johtamistyylikuvat, 2014).

Suomalaisessa johtamisessa lopulliset päätökset tekee johtaja. Johtaja kuuntelee muiden mielipiteitä ja tekee sen jälkeen päätöksiä. (Iskanius 2007, 179.)

Suomalaiset johtajat pitävät ulkomaisiin johtajiin verrattuna matalaa profiilia.

Suomalainen johtamistyyli on vakaa, johtajat ovat usein päättäväisiä ja hyviä työskentelemään ryhmässä. Johtajat johtavat ryhmää edestäpäin ja yleisesti he löytävät oikean tasapainon auktoriteetin ja neuvon-antavan tyylin välillä.

Suomalaista johtamista eivät rasita liiallinen muodollisuus tai hierarkia. (Lewis 2008, 332.) Suomalaiset johtajat johtavat hieman työyhteisön ulkopuolelta, etenkin ylin johto keskijohtoa (kuvio 4). Vaativissa päätöksiä tehtäessä ylin johto osallistuu määrätietoisena päätöksentekoon. (Lewis 2008, 120.)

Hofsteden tutkimustulokset

Kaikissa Pohjoismaissa valtaetäisyysindeksi on tutkimusmaiden pienimpiä. Suomi sijoittuu 53 maata käsittävässä tutkimuksessa sijalle: 46. Suomi (IDV 33) ja on Pohjoismaita verrattaessa suurimman valtaetäisyyden maa. (Hofstede 1992, 46.)

Yksilöllisyysindeksillä Suomi on Pohjoismaista kaikkein kollektiivisin maa sijaluvulla 17. Kaikki Pohjoismaat sijoittuvat vertailussa yksilöllisimpien maiden joukkoon. (Hofstede 1992, 81.) Maskuliinisuus on Pohjoismaissa erittäin pieni. Suomi on Pohjoismaista maskuliinisin sijaluvulla 47/ 53 (Hofstede, 1992, 124).

Epävarmuuden välttämisympäryksindeksillä erot Pohjoismaiden välillä ovat suurimmat. Suomi on Pohjoismaista kaikkein eniten epävarmuutta välttävä maa sijaluvulla 32/53. (Hofstede 1992, 165.) Pitkän aikavälin suuntautumisindeksissä vertailumaita on yhteensä 93, joiden keskuudessa Suomi sijoittuu sijalle 51 - 54. Muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomi on toiseksi pisimmän aikavälin suuntautunut Ruotsin jälkeen. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 255 – 258.) Nautinnontavoittelu indeksillä mitattuna Suomi on 93 vertailumaan kesken sijalla 27 – 28. Pohjoismaista Suomi on toiseksi pidättyväisin maa. Suomea korkeamman pidättyväisyyden maa on Norja. (Hofstede ym. 2010, 282 – 285.)

2.5.2 Ruotsi

Ruotsin väkiluku oli vuonna 2012 noin 9,5 miljoonaa (Maailmanpankki 2013).

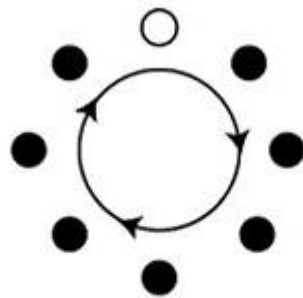
Ruotsin bruttokansantuote asukasta kohden oli 42 866 USD vuonna 2012

(Maailmanpankki 2014). Väestöstä noin viisi prosenttia on muiden maiden kansalaisia. Virallisia kansallisia vähemmistöjä ja suuria maahanmuuttaja ryhmiä on Ruotsissa monia, virallisista vähemmistöryhmistä suurimpia ovat suomalaiset ja saamelaiset. (Ross 2010, 20.)

Ruotsi on osa pohjoismaista, germaanista ja länsimaista kulttuurialuetta. Protestanttisen työetiikan ja ammatillisen järjestäytymisen onkin sanottu kuvaavan hyvin ruotsalaista mielenlaatua. (Pohjola-Norden 2013b.) Yleistäen ruotsalaisia voidaan kuvailla muodollisiksi ja vakaviksi, heille hyvät tavat merkitsevät paljon. Heidän arvomaailmaansa kuuluvat tasa-arvoisuus ja suvaitsevaisuus mm. seksuaalisuuden suhteen. (Ross 2010, 20.) Tasa-arvoisuuden lisäksi he arvostavat erityisesti rauhallisuutta, puhtautta, kiltteyttä ja vaatimattomuutta. Työssään ruotsalaiset ovat tarkkoja, rehellisiä ja lojaaleja. (Lewis 2008, 339.)

Ruotsalaisissa yrityksissä johtaminen on hajautettua ja demokraattista ja organisaatorakenteet ovat useimmiten matalia (Lewis 2008, 339). Valtaetäisyys on pieni, toimistoissa on epämuodollinen tunnelma ja esimiehet ovat kaikkien työntekijöiden helposti lähestyttävissä (Svensson 2009, 220).

Ruotsalainen johtamistyyli



primus inter pares

KUVIO 5: Ruotsalainen johtamistyyli (Lewis 2008, 108; Johtamistyyli kuvat, 2014).

Ruotsalaiset johtajat tekevät päätöksiä vasta, kun koko henkilökuntaa on kuultu ja päätöksistä on keskusteltu. Tällaisella päätöksen tekotyyllillä uskotaan saavutettavan henkilökunnan tyytyväisyys ja motivoituneisuus. Ruotsalaiset

johtajat ovat taitavia henkilöstöhallinnossa ja viestinnässä. Johtajilla ei pienestä valtaetäisyydestä ja keskustelukulttuurista johtuen ole kovin suurta määräysvaltaa käskyjen antamiseen. Käyttääkseen valtaa ruotsalaisjohtajan tulee luoda kuva siitä, ettei hänellä olisi valtaa. He kuuluvat työyhteisöön lähes yhdenvertaisena jäsenenä alaistensa kanssa (kuvio 5). Ruotsalaisjohtajat tasapainoilevat kohtuuttoman henkilökohtaisen asioihin puuttumisen ja epämääräisen, tehottoman hallinnan välillä. (Lewis 2008, 339 – 341.)

Hofsteden tutkimuksen tulokset

Hofsteden tutkimuksessa kävi ilmi, että Ruotsissa ja Norjassa valtaetäisyys on yhtä pieni. Ne sijoittuvat Pohjoismaiden vertailussa Suomen ja Tanskan väliin. Suomessa valtaetäisyys on Pohjoismaiden suurin ja Tanskassa pienin. Tutkimuksessa vertailtiin 53 maata, Ruotsin sijaluku oli 47./48. (Hofstede 1992, 46.) Yksilöllisyysindeksi on kaikissa Pohjoismaissa korkea. Verrattaessa Pohjoismaittain, Ruotsi on yksilöllisin sijaluvulla 8. Pohjoismaiden erot eivät ole suuret. (Hofstede 1992, 81.)

Maskuliinisuusindeksi on Ruotsissa kaikkien vertailumaiden pienin ja niin myös Pohjoismaista pienin. Ruotsin sijaluku on 53. (Hofstede, 1992, 124.)

Epävarmuuden välttämisindeksissä Ruotsi on kolmanneksi viimeinen kaikista 53 vertailumaasta sijaluvulla 50. Pohjoismaista vain Tanskassa epävarmuuden välttämisindeksi on pienempi kuin Ruotsissa. (Hofstede 1992, 165.) Pitkän aikavälin suuntautumisindeksillä Ruotsi sijoittuu 93 vertailumaan joukossa sijalle 38-39. Pohjoismaita verrattaessa Ruotsi on eniten pitkän aikavälin suuntautunut. (Hofstede ym. 2010, 255 – 258.) Nautinnontavoitteluindeksillä mitattuna Ruotsi on 93 vertailumaan joukossa sijalla 8. Pohjoismaista Ruotsi on eniten nautintoa tavoitteleva maa. (Hofstede ym. 2010, 282 – 285.)

2.5.3 Norja

Norja on maksukykyinen, turvallinen ja hyvin organisoitu valtio (Lewis 2008, 344). Norjan asukasluku on noin 4,6 miljoonaa. Pääosa väestöstä on norjalaisia, mutta etenkin Pohjois-Norjassa on myös saamelais- ja suomalaisvähemmistöjä (kveenit). Norja on osa pohjoismaista, germaanista ja länsimaista kulttuurialuetta. (Pohjola-Norden 2013c) Norjan bruttokansantuote asukasta kohden oli 66 414

USD vuonna 2012 (Maailmanpankki, 2014). Norjan vakavaraisuus on peräisin maan öljyvarannoista. Varallisuuden ansiosta norjalaisten elämänlaatu on korkea (Lewis 2008, 344 - 345).

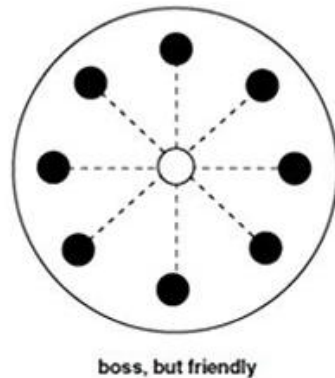
Norjalaisia vahvimmin leimaavat piirteet ovat ylpeys omasta maasta ja kulttuurista, itsepäisyys, joka osaltaan vahvistaa entosentrisyyttä ja kansallinen itsetutkiskelu, joka taas tasapainottaa kansallistunnetta (Lewis 2008, 344).

Norjalainen kulttuuri on yhteisöllinen ja talkoita järjestetään usein mm. kouluissa ja harrastustoiminnassa. (March 2006, 34) Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus näkyvät norjalaisessa kulttuurissa vahvasti, niin tulotasoissa kuin sukupuolten välilläkin. Tuloeroja tasa-arvoistetaan progressiivisella verotuksella ja toisaalta tasa-arvoisuutta ilmentää perinteisten sukupuoliroolien sekoittuminen. (March 2006, 35 - 37)

Yleistäen norjalaiset ovat varautuneilta, eikä heillä ole tapana olla avoimia tuntemattomille (March 2006, 40). Varautuneisuuden lisäksi norjalaisia voi luonnehtia pragmaattisiksi, rehellisiksi, säästäväisiksi ja heillä on hyvä itseluottamus. Lisäksi he ovat huumorintajuisia, mutta vähäpuheisia. (Lewis 2008, 346.) Norjalaiset ovat ahkeria työntekijöitä, mutta myös vapaa-aika on erittäin arvostettua. He ovat työorientoituneita, mutta tekevät harvoin ylityötä. (March 2006, 46.)

Norjalaisessa organisaatiorakenteessa on hyvin vähän hierarkia-asteita. Käyttäytyminen toimistoissa on epävirallista ja työntekijät tuntevat olevansa tasa-arvoisia esimiestensä kanssa. Työntekijät arvostavat esimiehiään, koska nämä kohtelevat heitä kunnioittavasti. Usein yksilöt eivät tee päätöksiä norjalaisissa organisaatioissa, päätökset tehdään aina ryhmänä ja näin myös vastuun päätöksistä kantaa organisaatio, eikä yksilö. Johtajat näkevät oman roolinsa yhdessä sovittujen projektienkoordinoijina. (March 2006, 141 – 142.)

Norjalainen johtamistyyli



KUVIO 6: Norjalainen johtamistyyli (Lewis 2008, 347; Johtamistyyli kuvat, 2014).

Demokraattisessa Norjassa johtaja on monessa asiassa asioiden keskipiste ja työntekijät voivat kääntyä hänen puoleensa useimmissa asioissa (kuvio 6). Keskijohdon mielipiteet kuunnellaan ja otetaan huomioon, mutta ylin johto erittäin harvoin luopuu velvollisuuksistaan tai vastuustaan. Norjalaisten johtajien viestintä alaisilleen on voimakasta ja tehokasta, muutoin viestintää voi kuvata rivakaksi, äänekkääksi ja iloiseksi. (Lewis 2008, 346.) Naisten asema yrityksissä ja politiikassa on Norjassa parempi kuin missään muualla maailmassa. Naisia on johtavissa asemissa ja he ovat usein lujatahtoisia ja suorasukaisia. (Lewis 2008, 347.)

Hofsteden tutkimuksen tulokset

Pohjoismaiden valtaetäisyysindeksien vertailussa Norjan valtaetäisyysindeksi on yhtä pieni kuin Ruotsissa. Norja ja Ruotsi jakavat sijaluvut 47. ja 48. Norja sijoittuu Ruotsin kanssa Suomen ja Tanskan väliin niin, että Suomessa valtaetäisyys on Pohjoismaiden suurin ja Tanskassa pienin. (Hofstede 1992, 46.) Yksilöllisyysindeksillä mitattuna Norja on Pohjoismaiden toiseksi kollektiivisin maa sijaluvulla 13., ainoastaan Suomi on Norjaa kollektiivisempi (Hofstede 1992, 81). Maskuliinisuusindeksissä Norja sijoittuu kaikkien 53 maan vertailussa toiseksi viimeiseksi, eli sijalle 52. Ainoastaan Ruotsi on Norjaa feminiinisempi. (Hofstede, 1992, 124.)

Epävarmuuden välttämisindeksi on Norjassa Pohjoismaiden toiseksi suurin. Vain Suomessa vältetään epävarmuutta enemmän kuin Norjassa, Tanskassa ja Ruotsissa taas huomattavasti vähemmän. Norja on epävarmuuden välttämisindeksillä maavertailussa sijalla 38. (Hofstede 1992, 165.) Pitkän aikavälin suuntautumisindeksillä mitattuna Norja on 93 vertailumaan kesken Tanskan kanssa sijalla 38 – 39. Norja ja Tanska olivat Pohjoismaiden vertailussa lyhyimmän aikavälin näkemyksen kulttuureja aivan Suomen perässä. (Hofstede ym. 2010, 255 – 258.) Nautinnontavoittelu indeksillä mitattuna Norja oli 93 vertailumaan joukossa sijalla 31. Pohjoismaista Norja on kaikkein pidättyväisin maa. (Hofstede ym. 2010, 282 – 285.)

2.5.4 Tanska

Tanskan väkiluku on noin 5,4 miljoonaa. Pieneen kokoonsa nähden Tanska kaupallisesti erittäin hyvin menestynyt, sen talous on maailman 26. suurin. (Lewis 2008, 350.) Tanskan bruttokansantuote asukasta kohden oli 42 755 USD vuonna 2012 (Maailmanpankki 2014).

Tanskan pitkä historia ja sen sijainti muihin Pohjoismaihin nähden ovat muokanneet tanskalaista kulttuuria ja luoneet siihen piirteitä, jotka erottavat sen muista skandinaavisista kulttuureista (Salmon 2006, 50). Tanskan asukkaista noin 90 prosenttia on etnisesti, kulttuurisesti ja kielellisesti tanskalaisia. Tanska on osa pohjoismaista, germaanista ja länsimaista kulttuurialuetta. Tanskalainen kulttuuri on perinteisesti ollut hyvin avointa ja itsekriittistä. (Pohjola-Norden 2013d.)

Tanskalaiseen arvomaailmaan kuuluvat joustavuus, rehellisyys, suvaitsevaisuus, kaupallinen älykkyys, protestanttinen työmoraali, tasa-arvoisuus ja avoimuus. Heitä kutsutaan usein pohjoismaisiksi latinoiksi huolettomuutensa, estottomuutensa ja sulavan kansainvälisyytensä ansiosta. Tanskalaiset ovat muita pohjoismaalaisia puheliaampia, heidän puhetyylinsä on tyyni ja huumorintajuinen. (Lewis 2008, 351 – 352.) Yleistäen muut skandinaavit kokevatkin tanskalaisen kulttuurin ystävällisemmäksi, uskaliaammaksi ja huolettomammaksi. Vaikka tanskalainen yhteiskunta toimii yhteisymmärryksen pohjalta, yksilöllisyys on Tanskassa arvostetumpaa kuin muissa Pohjoismaissa. (Salmon 2006, 50 - 52)

Päätöksenteko tanskalaisissa yrityksissä perustuu keskusteluihin kaikkien asianosaisten kanssa samoin kuin ruotsalaisissa yrityksissä, mutta lopulliset päätökset syntyvät nopeammin. Päätökset tehtyään he ovat ripeitä toteuttamaan sovitut asiat. (Lewis 2008, 351.) Tanskalaiset ovat järjestyksen ihmisiä ja mm. jonottamisessa ollaan tarkkoja järjestyksestä (Salmon 2006, 60). Toisaalta järjestelmällisyys näkyy myös täsmällisyytenä noudattaen sovittuja aikatauluja (Salmon 2006, 70).

Tanskalaiset ovat vaatimattomia, mikä näkyy niin pukeutumisessa kuin käyttäytymisessäkin (Salmon 2006, 54). Minkäänlaista rehentelyä tai kylmäkiskoisuutta ei Tanskassa katsota hyvällä (Lewis 2008, 351). Tanskassa myös sukupuolten välinen tasa-arvoisuus on suuri (Salmon 2006, 68).

Tanskassa johtajien odotetaan olevan hillittyjä, ystävällisiä ja neuvoa antavia. Johtajiksi valitaan henkilöitä saavutusten perusteella. Status perustuu pätevyyteen, kelpoisuuteen ja tuloksiin. Materialismia ei arvosteta, vaan hyvinvointi on tärkeintä. Tanskassa ei ole kuin muutama suuryritys ja muuten yritykset ovat pienempiä, tästä johtuen suurin osa johtajista on itse yritysten omistajia. Yritysten omistajuus heijastuu positiivisesti johtajien osallistumiseen ja motivaatioon yrityksen taloudellisesta menestymisestä. Muita positiivisia vaikutuksia omistajuussuhteesta ovat motivaatio, dynaamisuus ja tarmo. (Lewis 2008, 352.)

Hofsteden tutkimuksen tulokset

Tanska on Pohjoismaista kaikkein pienimmän valtaetäisyyden maa. Tanskan valtaetäisyys on kaikkien vertailumaiden keskuudessa kolmanneksi pienin, sijaluvulla 51. (Hofstede 1992, 46.) Yksilöllisyysindeksillä mitattuna Tanska on pohjoismaisista kulttuureista yksilöllisin. Tanskan sijaluku kaikkien vertailumaiden keskuudessa on 9. (Hofstede 1992, 81.) Maskuliinisuusindeksi Tanskassa on Pohjoismaista toiseksi suurin Suomen jälkeen. Tanskan sijaluku kaikkien maiden kesken on 50 (Hofstede, 1992, 124.)

Epävarmuuden välttämisindeksi Tanskassa on Pohjoismaiden pienin. Kokonaisvertailussa Tanskan sijaluku on 51. eli kolmanneksi pienin kaikkien vertailussa mukana olleiden maiden kesken. (Hofstede 1992, 165.) Pitkän aikavälin suuntautumisindeksillä mitattuna Tanska on 93 vertailumaan kesken

Norjan kanssa sijalla 38 – 39. Tanska ja Norja ovat Pohjoismaiden vertailussa lyhyimmän aikavälin näkemyksen kulttuureja aivan Suomen perässä. (Hofstede ym. 2010, 255 – 258.) Nautinnontavoitteluindeksillä mitattuna Tanska on 93 vertailumaan joukossa sijalla 12 - 13. Pohjoismaiden kesken verrattuna Tanska on toiseksi nautintoa tavoittelevin maa Ruotsin jälkeen. (Hofstede ym. 2010, 282 – 285.)

3 TUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin Pohjois-Euroopan suurimmassa finanssipalvelukonsernissa. Tutkimuksen näytteeseen valittiin keskitason johtajia. Tutkimuksessa on toistettu Geert Hofsteden tutkimus kuudesta eri kulttuurien ulottuvuudesta.

Tutkimuksen tarkoitus on vertailla johtamiskulttuurien eroja eri pohjoismaissa ja case-konsernissa. Tutkimuksella pyritään selvittämään kulttuurisia eroja Geert Hofsteden määrittelemissä ulottuvuuksissa. Tutkimuksen tavoite on lisätä tietoutta pohjoismaisista johtajuuden kulttuurieroista, jotta niitä voitaisiin käyttää niin kohde yrityksessä, kuin muissakin yrityksissä tehostamassa viestintää ja kulttuurien kohtaamisia sekä käyttää yrityksen kehittämisessä ja vahvuutena tuottavuuden näkökulmasta.

3.1 Empiirisen tutkimuksen taustaa

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin Pohjois-Euroopan suurimmassa finanssipalvelukonsernissa. Finanssipalvelukonsernilla on yrityspankki-, vähittäispankki- ja yksityispankkitoimintaa. Yrityspankkitoiminnassa finanssipalvelukonsernin toimintaan kuuluvat mm. laivaus ja lakiasiat ja yksityispankin puolella varainhoito ja eläke- ja henkivakuutuspalvelut. Vähittäispankin puolella toimintaan kuuluvat pääasiassa yksityisasiakkaiden palveleminen. (Finanssipalvelukonsernin vuosikertomus 2013 ja organisaatiokaavio 2014.) Finanssipalvelukonsernin syntyhistoria koostuu pankkifuusioista. Pohjoismaiseksi finanssipalvelukonserniksi Case-konserni muodostui vuonna 2001, jolloin suomalainen, ruotsalainen, norjalainen ja tanskalainen pankki fuusioituivat yhdeksi finanssipalvelukonserniksi. (Case-konsernin kotisivu, 2014.)

Aika

Tutkimus toteutettiin keväällä 2014. Vastaajat vastasivat kyselyyn viikoilla 8 - 11.

Näyte

Koko finanssikonsernin esimiesten perusjoukosta rajattiin tutkimuksen näytteeseen vähittäispankin konttorinjohtajia Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta. Norjassa tutkimuslomake lähetettiin kaikille palvelu-, neuvonta- ja lähikonttoreiden johtajille, sillä Norjassa vähittäispankin konttorinjohtajien perusjoukko on pienempi kuin muissa vertailumaissa. Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa konttorinjohtajien perusjoukko on Norjaa suurempi, ja tarvittavan vastausmäärän saamiseksi ei ollut tarpeellista lähettää kyselyä koko perusjoukolle. Näissä Pohjoismaissa näytteeseen valittiin konttorinjohtajia maantieteellisesti erialueilta tavoitteena saada vastauksia noin 50 jokaisesta maasta.

Tutkimuksen näytteeseen valittiin keskitason johtajia, jotka eivät ole kansainvälisissä työtehtävissä. Tällä näytteellä haluttiin minimoida muiden kuin johtajien oman kulttuurin vaikutukset heidän vastauksiinsa. Johtajat ovat neuvontakonttoreiden, lähikonttoreiden ja palvelukonttoreiden konttorinjohtajia. Otoksen johtajat on valittu niin, että heillä on alaisia, jotka eivät ole esimiesasemassa. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse 86 - 130 konttorinjohtajalle jokaisessa tutkimusmaassa. Tutkimusmaita olivat Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska.

Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata kulttuurisia eroja Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan konttorinjohtajien keskuudessa. Kaiken kaikkiaan tutkimusmenetelmä mittasi haluttua ilmiötä eli tutkimus oli reliaabeli. Reliabiliteettiin vaikuttivat ensisijaisesti oikean perusjoukon ja tutkimusmenetelmän valinta.

Tutkimuksessa perusjoukkoon valittiin konttorinjohtajia neljästä Pohjoismaasta, Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta. Tarkoituksena oli toistaa Hofsteden tutkimus kulttuurien ulottuvuuksista käyttäen Hofsteden luomaa tutkimuslomaketta ja laskukaavoja, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman vertailukelpoinen Hofsteden tutkimustuloksiin sekä, jotta mittausvirheet olisivat lähtökohtaisesti minimoitu.

Hofsteden alkuperäisestä tutkimuksesta on tehty monia toistotutkimuksia sekä Geert Hofstede on itse päivittänyt toistotutkimuksissa käytettäväksi tarkoitettua lomaketta ajanjaksojen mukaan. Tässä tutkimuksessa käytettiin viimeisintä saatavilla olevaa tutkimuslomaketta VSM 13 (Value Survey Module 2013), jonka alkuperäinen versio löytyi englanninkielisenä (VSM 13, 2013). Englanninkielisen tutkimuslomakkeen lisäksi vuoden 2008 tutkimuslomake löytyi valmiiksi käännettynä suomeksi ja norjaksi, jotka muokattiin vastaamaan VSM 2013-tutkimuslomaketta (VSM 08, 2013). Suomenkielisen lomakkeen oikeellisuuden ja kieliasun tarkastin itse, ja norjankielisen tutkimuslomakkeen tarkasti äidinkielenään norjaa puhuva, akateemisesti koulutettu opettaja. Ruotsin ja tanskan kielille tutkimuslomakkeen käänsivät myös akateemisesti koulutetut henkilöt. Tanskan kielelle tutkimuslomakkeen käänsi tanskankielenkääntäjä ja ruotsiksi kaksi ruotsia toisena äidinkielenään puhuvaa henkilöä. Mittavirheistä ruotsin, norjan ja tanskan kielillä ei voida kuitenkaan olla täysin varmoja, sillä oma osaamiseni näissä kielissä ei riitä kieliopin ja kieliasun oikeellisuuden täydelliseen tarkastamiseen.

Tutkimuskysymyksen syötettiin Webropol Surveys järjestelmään, mikä mahdollisti kyselytutkimuksen lähettämisen sähköpostitse konttorinjohtajille kaikkiin Pohjoismaihin. Konttorinjohtajille lähetettiin sähköpostitse itse muotoiltu saatekirje, johon liitettiin linkki Webropol –kyselyyn, saatekirjeet kaikkien Pohjoismaiden konttorinjohtajille löytyvät opinnäytetyön liitteistä 1 - 4. Linkin kautta he pääsivät vastaamaan kyselyyn ja heidän vastauksensa tallentuivat kyselylomakkeen täytön jälkeen Webropol Surveys järjestelmään, kyselylomakkeet löytyvät maittain opinnäytetyön liitteistä 1 - 4.

Ensimmäisen sähköpostiviestin lähettämisen jälkeen suomalaisilta ja tanskalaisilta oli saatu tarvittava määrä vastauksia, mutta ruotsalaisten ja norjalaisten vastauksia oli vielä liian vähän maiden väliseen vertailuun. Päätettiin ottaa tutkimukseen suurempi otos konttorinjohtajia ruotsalaisten konttorinjohtajien perusjoukosta, tutkimuslomake lähetettiin vielä 42 ruotsalaiselle konttorinjohtajalle. Norjalaisten konttorinjohtajien perusjoukko oli pienempi ja tutkimuslomake oli jo ensimmäisessä sähköpostiviestissä lähetetty koko perusjoukolle. Norjalaisille

konttorinjohtajille lähetettiin muistutusviesti. Näillä keinoin saatiin molemmista maista tarpeeksi vastauksia maakohtaiseen vertailuun.

Kun jokaisesta tutkimusmaasta oli saatu tarpeeksi vastauksia, alettiin aineistoa analysoida. Jokaisesta kysymyksestä laskettiin keskiarvo (liite 6) ja kysymysten keskiarvojen perusteella laskettiin maakohtaiset indeksiluvut jokaisesta ulottuvuudesta. Indeksilukujen laskukaavat löytyvät seuraavasta kappaleesta sekä tarkemmat laskut liitteestä 7.

Maakohtaisten indeksilukujen laskeminen

Maakohtaiset indeksiluvut laskettiin jokaisen maan konttorinjohtajien vastauksista Geert Hofsteden luomilla kaavoilla. Jokaiseen ulottuvuuteen viittasi kyselyssä neljä kysymystä, näistä kysymyksistä laskettiin jokaisen kysymyksen keskiarvo eli vastausten yhteenlaskettu arvo jaettuna vastaajien määrällä. Kysymysten keskiarvoja taas käytettiin indeksien laskemiseen seuraavilla indeksikohtaisilla laskukaavoilla.

Valtaetäisyysindeksin laskukaava:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

Yksilöllisyysindeksin laskukaava:

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

Maskuliinisuusindeksin laskukaava:

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$$

Epävarmuuden välttämisyrimyksindeksin laskukaava:

$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$$

Pitkän aikavälin suuntautumisindeksin laskukaava:

$$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$$

Nautinnontavoitteluindeksin laskukaava:

$$IVR = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + C(ir)$$

Laskukaavoissa m_{01} , m_{02} , m_{03} ... tarkoittaa ko. kysymyksen keskiarvoa vastausten keskiarvoa. $C(pd)$, $C(ic)$, $C(mf)$, $C(ua)$, $C(ls)$ ja $C(ir)$ ovat vakioita, jotka tutkimuksen tekijä määrittää itse. Vakioilla on tarkoitus täsmätä indeksiluvut arvoasteikolle 0-100. Tämän tutkimuksen valtaetäisyysindeksin laskukaavan vakioksi määriteltiin luku 0, samoin kuin yksilöllisyysindeksin ja maskuliinisuusindeksin laskukaavoihin. Epävarmuuden välttämisyypyrkimysindeksin laskemiseen käytettiin vakiota 130, pitkän aikavälin suuntautumisindeksiin määriteltiin vakio 60 ja nautinnontavoitteluindeksiin vakio -10. Tarkemmat maakohtaisten indeksilukujen laskennat löytyvät liitteestä 7 ja kysymysten keskiarvojen laskeminen liitteestä 6. Lisäksi liitteeseen 5 on koottu vastaukset ja niiden hajonnat maittain.

Tutkimuksenmenetelmät

Tutkimusaineiston keruun jälkeen tutkimustulokset ristiintaulukoitiin ja muut arvot laskettiin Microsoft Officen Excel-ohjelmalla.

Tutkimustulosten vertailuun tässä luvussa käytetään pääasiassa ulottuvuuksien maakohtaisia indeksilukuja, sekä vastausten keskiarvoja maittain sekä vastausten keskihajontoja. Lisäksi mediaanit mainitaan niiden tutkimustulosten kohdalla, missä ne eroavat huomattavasti (yli 0,5 yksikköä) maakohtaisten vastausten keskiarvosta.

Kysymysten kohdalla esitellään jokaisen maan keskiarvot ja keskihajonnat maittain. Keskiarvot ilmentävät maan keskimääräistä mielipidettä arvoista, ja keskihajonnoilla havainnollistetaan konttorinjohtajien vastausten jakautumista arviointiasteikolla. Keskihajonnoista on mahdollista huomata kuinka yksimielisiä konttorinjohtajat olivat eri kysymyksistä, pienempi keskihajonta kertoo yhteneväisimmistä vastauksista.

Mediaanien, keskiarvojen ja keskihajontojen lisäksi kysymyksistä on laskettu korrelaatiot maiden välillä. Korrelaatioilla on mitattu maiden välisiä riippuvuuksia, eli kuinka paljon eri maiden vastaukset korreloivat keskenään. Korrelaatiot esitellään niiden kysymysten kohdalla, joissa maiden välillä ilmeni

merkittäviä korrelointeja vastauksissa. Yleisesti ottaen vertailumaiden vastaukset eivät korreloineet keskenään, eli korrelaatiokerroin oli lähellä nollaa.

Niiden tutkimustulosten kohdalla, joissa tulosten korrelaatioissa oli merkitseviä eroja, korrelaatiokerroin on ilmoitettu. Korrelaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Pearsonin korrelaatiokerrointa, joka ilmaisee kahden muuttujan keskinäisen lineaarisen riippuvuuden. Tilastollista merkitsevyyttä ilmaisemaan on lisäksi ilmoitettu p-arvo, joka ilmaisee arvon, jolla voidaan olettaa, ettei tulos ole sattumaa. P-arvo kertoo myös korrelaation tilastollisen merkitsevyyden, p-arvot alle 0,05 ovat tilastollisesti melkein merkitseviä, p-arvot alle 0,01 ovat tilastollisesti merkitseviä ja p-arvot alle 0,001 ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

Mediaani on arvo, jota pienempiä on 50 % vastauksista ja jota suurempia on 50 % vastauksista. Mediaani kertoo luotettavammin vastausten keskipisteen, sillä siihen ei vaikuta yksilöiden ääripäiden vastaukset yhtä paljon kuin keskiarvoon.

Keskiarvo taas on yhteenlaskettuna kaikkien vastausten keskimäinen arvo.

Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten kannalta mediaaneja tärkeämpinä pidettiin keskiarvojen esittämistä, sillä ulottuvuuksien indeksiluvut on laskettu vastausten keskiarvoilla.

Vastausprosentit

Kysely lähetettiin yhteensä 393 konttorinjohtajalle Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa. Vertailumaiden yhteenlaskettu vastausprosentti oli 47 %. Suomessa kysely lähetettiin 90 konttorinjohtajalle ja suomalaisten konttorinjohtajien vastausprosentti oli 47 %. Ruotsissa kysely lähetettiin 136 konttorinjohtajalle ja ruotsalaisten vastausprosentti oli 30 %. Norjassa kysely lähetettiin 86 konttorinjohtajalle ja norjalaisten vastausprosentti oli 61 %. Tanskassa kysely lähetettiin 81 konttorinjohtajalle ja vastausprosentti oli 52 %.

Vastaaajien määrä suhteutettuna konttoreiden lukumäärään maittain oli Suomessa 18 %, Ruotsissa 18 %, Norjassa 54 % ja Tanskassa 20 %. Näissä luvuissa on otettava huomioon, että konttorien lukumäärään lasketaan sekä vähittäispankin konttorit että yrityspankin ja yksityispankin konttorit. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on kuitenkin tutkittu ainoastaan vähittäispankin konttorinjohtajia.

Vastausprosentteihin vaikuttivat muutamat ilmeiset seikat. Norjalaiset olivat ainoita, jolle lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta, mikä vaikutti korkeaan vastausprosenttiin. Ruotsalaisille konttorinjohtajille linkki lähetettiin ensin 94 konttorinjohtajalle. Vastausten määrä oli kuitenkin hyvin pieni, mistä johtuen kysely lähetettiin vielä 42 konttorinjohtajalle. Positiivisesti vastaajien vastausaktiivisuuteen vaikutti varmasti se, että kyselynlähtettäjä oli konsernin työntekijä. Myös muutaman vastaajan palautteiden perusteella aihe koettiin mielenkiintoiseksi, mikä motivoi vastaajia vastaamaan.

Tutkimuksen haasteita

Tutkimuksen tutkimusvälineenä käytettiin Geert Hofsteden Arvojen kyselymoduulia 2013 (Values Survey Module 2013).

Yksi kulttuuria vahvasti leimaava elementti eli kieli oli haaste tutkimuksen toteutuksessa. Lomakkeiden lähettäminen englanninkielisenä ei olisi ollut järkevää, sillä se olisi vaikuttanut sekä vastausprosenttiin että vastausten laatuun. Luotettavuuden maksimoimiseksi tutkimuslomakkeet käännettiin jokaisen tutkimusmaan viralliselle kielelle. Tutkimuslomakkeen kääntäjänä toimineet henkilöt puhuvat kääntämäänsä kieltä ensimmäisenä tai toisena äidinkielenään, sekä heillä on hyvä englanninkielen taito. Nämä seikat vahvistivat tutkimuslomakkeiden kielellistä yhdenmukaisuutta alkuperäiseen tutkimuslomakkeeseen ja toisiinsa.

Tutkimuksen näytteestä pyrittiin saamaan mahdollisimman homogeeninen. Tutkimus on validi vain, jos ainoa muuttuja on vastaajien kansalaisuus. Muita eliminoitavia muuttujia olivat kielelliset väärin ymmärrykset.

Hofsteden mukaan ideaali vastausten määrä yhdestä maasta on 50 vastaajaa. Tässä tutkimuksessa vastaajia oli Suomesta 42, Ruotsista 41, Norjasta 52, ja Tanskasta 42. Näin ollen vastaajamäärät eivät aivan yllä Hofsteden suositukseen, eli tutkimustulos ole tältä osin validi, eikä tilastollisesti yleistettävissä. Lisäksi se, että norjalaisilta saatuja vastauksia on huomattavasti enemmän kuin muista maista saatuja vastauksia vaikuttaa osaltaan maiden vertailu kelpoisuuteen. Vastausten määrästä johtuen voidaan olettaa, että norjalaisten vastaukset ovat enemmän yleistettävissä kuin muista maista saadut vastaukset.

Kyselylomakkein toteutetussa tutkimuksessa on aina haasteena seikkoja, joihin tutkimuksen tekijän on lähes mahdotonta vaikuttaa. Kyselytutkimuksessa ei ole varmuutta siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Vastaajien vastausajat kyselyyn olivat 3 – 14 minuuttia, vastausaikojen perusteella voidaan olettaa, että kauemmin aikaa kyselyn täyttämiseen käyttäneet konttorinjohtajat vastasivat huolellisemmin kuin nopeammin vastanneet.

Toinen haaste kyselytutkimuksessa on se, kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat. Kyselylomakkeet käännettiin suoraan Hofsteden tutkimuslomakkeesta vertailumaiden virallisille kielille. Hofsteden tutkimuslomakkeessa ei ole moittimisen varaa, mutta käännökset eivät välttämättä täysin vastaa Hofsteden alkuperäistä lomaketta, mistä saattaa syntyä eroja sekä eri maiden vastausten välillä sekä eroja Hofsteden tutkimukseen. Myös arviointiasteikko on saattanut aiheuttaa negatiivisesti tutkimustulosten validiteettiin. Tutkimuslomakkeeseen arviointiasteikko on määritelty niin, että 1 on tärkein ja 5 on hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeä. Arviointitaulukon määrittely ei välttämättä ole vastaustilanteessa ollut looginen jokaiselle vastaajalle. Esimerkiksi koulumaailmassa arviointiasteikkoa käytetään päinvastoin eli 5 on tärkein tai paras ja 1 hyvin vähän, ei ollenkaan tärkeä tai huonoin.

3.2 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään ulottuvuuksittain, ensin esitellään ulottuvuuksien indeksiluvut, minkä jälkeen käydään läpi konttorinjohtajien vastauksien keskiarvot ja keskihajonnat kyseiseen ulottuvuuteen viitanneisiin kysymyksiin. Indeksiluvut kuvaavat sitä, kuinka voimakasta kyseinen ulottuvuus on maassa, mitä suurempi indeksiluku on, sitä voimakkaammin kyseinen ulottuvuus ilmenee maassa, esimerkiksi suuri valtaetäisyysindeksi on merkki suuresta valtaetäisyydestä ja pieni valtaetäisyysindeksi pienestä valtaetäisyydestä. Kysymysten keskiarvoja vertailtaessa taas, pienempi keskiarvo kuvaa kysymyksen suurempaa tärkeyttä tutkimusmaassa ja suurempi keskiarvo kuvaa, kysymyksen vähäisempää tärkeyttä. Johtopäätökset luvussa pohditaan tutkimustuloksia syvällisemmin.

TAULUKKO 1: Vertailumaiden indeksiluvut valtaetäisyydessä, yksilöllisyydessä, maskuliinisuudessa, epävarmuuden välttämisytkimyksessä, pitkän aikavälin suuntautumisessa ja nautinnontavoittelussa.

INDEKSILUVUT

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
Suomi	34	29	13	37	26	62
Ruotsi	33	40	11	41	29	76
Norja	13	31	4	44	19	63
Tanska	9	59	38	50	12	99

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena saadut indeksiluvut on koottu taulukkoon 1 maittain ja ulottuvuuksittain eriteltyinä. Pienimmät erot indeksiluvuissa Pohjoismaiden välillä ovat epävarmuuden välttämisytkimys ulottuvuudessa, kun taas suurimmat erot ovat nautinnontavoittelu ulottuvuudessa. Indeksiluvut sekä vastaukset ulottuvuuteen viitanneisiin kysymyksiin käydään läpi tarkemmin kunkin ulottuvuuden kohdalla tässä luvussa. Johtopäätöksissä pohditaan tutkimustuloksia tarkemmin.

3.2.1 Vastaajien taustatiedot

Ennen varsinaisten tutkimustulosten esittämistä esitellään vastaajien taustatiedot maittain. Oleellisiin taustatietoihin lukeutuvat vastanneiden konttorinjohtajien sukupuoli-jakauma, ikä-jakauma ja koulutautumisaika. Taustatietojen hahmottamisen helpottamiseksi on niistä luotu taulukot.

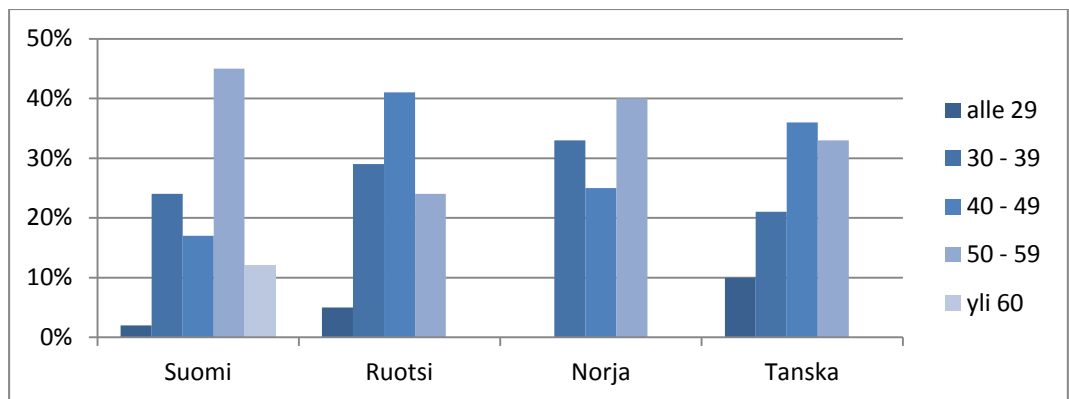
TAULUKKO 2: Vastaajien sukupuoli-jakauma

NAISTEN JA MIESTEN MÄÄRÄ MAITAIN

	naiset	miehet
Suomi	30	12
Ruotsi	25	16
Norja	19	32
Tanska	24	17

Finanssiala on perinteisesti Suomessa mielletty naisvaltaiseksi alaksi. Usein myös keskitason johtajat ovat naisia, kun taas ylimmässä johdossa sukupuolijakauma on päinvastainen. Kyselyn vastaukset vahvistavat tätä olettamusta lähes kaikissa Pohjoismaissa (taulukko 2). Ainoastaan Norjassa miehiä on konttorinjohtajina selkeästi enemmän kuin naisia. Suomessa sukupuolijakauma on selkeästi naispainotteinen, kun taas Ruotsissa ja Tanskassa jakauma on pienempi.

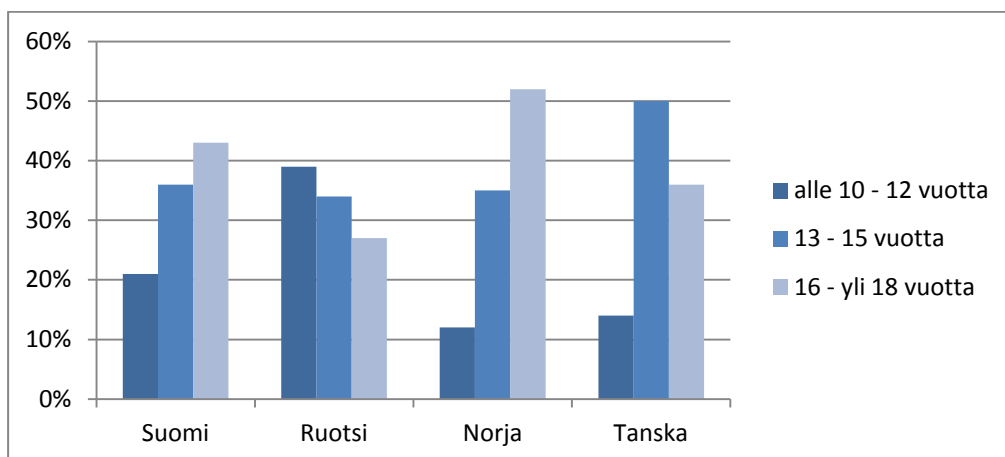
VASTAAJIEN IKÄJAKAUMA



KUVIO 7: Konttorinjohtajien ikäjakaumat maittäin.

Kuvio 7 havainnollistaa case-konsernin konttorinjohtajien ikäjakauman eri Pohjoismaissa. Nuorien konttorinjohtajien osuus vastaajista oli suurin Tanskassa, 10 % tanskalaisista konttorinjohtajista oli alle 29-vuotiaita. Alle 29-vuotiaita ei Norjassa ollut ollenkaan, ruotsalaisista 5 % ja suomalaisista 2 %. 30 – 39-vuotiaita oli eniten Norjassa, Ruotsalaisten konttorinjohtajien keskuudessa oli eniten 40 - 49-vuotiaita ja suomalaisten keskuudessa eniten 50 - 59-vuotiaita konttorinjohtajia. Suomi oli ainoa maa, jossa vastaajien keskuudessa oli yli 60-vuotiaita konttorinjohtajia, heitä olikin jopa 12 % vastanneista suomalaisista. Lisäksi taulukko havainnollistaa miesten ja naisten erot ikien ja koulutusaikojen suhteen. Kaikkiaan nuorin vastaajaryhmä olivat ruotsalaiset, toiseksi nuorin tanskalaiset, vanhimpia olivat suomalaiset ja toiseksi vanhimpia norjalaiset.

VASTAAJIEN KOULUTTAUTUMISAIKA



KUVIO 8: Konttorinjohtajien kouluttautumisaika maittäin.

Kuvio 8 havainnollistaa Pohjoismaisten konttorinjohtajien kouluttautumisaikojen eroavaisuuksia. Pohjoismaisista konttorinjohtajista pisimpään (16 - yli 18 vuotta) kouluttautuneita oli selkeästi eniten Norjassa (52 %), toiseksi eniten Suomessa (43 %) ja vähiten Ruotsissa (27 %). 13 - 15 vuotta kouluttautuneita oli eniten Tanskassa (50 %), toiseksi eniten Suomessa (36 %) ja Norjassa (35 %) ja vähiten Ruotsissa (34 %). Lyhyimmän ajan (alle 10 – 12 vuotta) kouluttautuneita oli eniten Ruotsissa (39 %), toiseksi eniten Suomessa (21 %), vähiten Tanskassa (14 %) ja Norjassa (12 %). Esitetyt prosenttiluvut kuvaavat kyseessä olevan maan konttorinjohtajista sitä prosentuaalista määrää, joka on käynyt kouluja ilmoitetun aikajakson.

TAULUKKO 3: Naisten ja miesten kouluvuodet maittäin

Miesten ja naisten kouluvuodet

	Miehet alle 10 - 12 vuotta	Naiset alle 10 - 12 vuotta	Miehet 13 - 15 vuotta	Naiset 13 - 15 vuotta	Miehet 16 - yli 18 vuotta	Naiset 16 - yli 18 vuotta
Suomi	33 %	17 %	25 %	40 %	42 %	43 %
Ruotsi	25 %	48 %	44 %	28 %	31 %	24 %
Norja	9,4 %	16 %	34,4 %	37 %	56,3 %	47 %
Tanska	12 %	12,5 %	53 %	50 %	35 %	37,5 %

Naisten ja miesten kesken kouluttautumisajat erosivat Suomessa siltä osin, että vähemmän kouluttautuneita (alle 10 – 12 vuotta) oli selkeästi enemmän kuin saman ajan kouluttautuneita naisia. Suomalaisista miehistä 33 % ja suomalaisista naisista vain 17 % oli kouluttautunut tämän aikajakson (taulukko 3). Eniten kouluttautuneita 16 – yli 18 vuotta oli prosentuaalisesti saman verran, miehistä 42 % ja naisista 43 %.

Ruotsissa vähemmän (alle 10 – 12 vuotta) kouluttautuneita naisia oli huomattavasti miehiä enemmän, jopa 48 % ruotsalaisnaisista oli kouluttautunut ainoastaan tämän aikajakson. Ruotsalaismiehistä lähes puolet oli käynyt kouluja 13 – 15 vuotta. Enemmän kouluvuosia (16 – yli 18 vuotta) oli kertynyt 24 % ruotsalaisnaisista ja 31 % ruotsalaismiehistä.

Norjalaisten vastaajien välillä ei ollut suuria sukupuolieroja koulutusvuosien määrässä. Naisista hieman suurempi määrä 16 % oli käynyt vähemmän kouluja (alle 10 – 12 vuotta), kun saman ajan oli kouluja käynyt 9,4 % norjalaismiehistä. Tämä sama prosentuaalinen ero näkyi 16 – yli 18 vuotta kouluja käyneiden keskuudessa päin vastaisena.

Tanskalaisten konttorinjohtajien sukupuolittain vertaillut kouluttautumisajat olivat lähes identtiset. Alle 10 – 12 vuotta kouluja oli käynyt 12 % miehistä ja 12,5 % naisista. 13 – 15 vuotta kouluja oli käynyt 53 % miehistä ja 50 % naisista ja 16 – yli 18 vuotta 35 % miehistä ja 37,5 % naisista.

3.2.2 Valtaetäisyys

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus osoitti, että case-konsernissa esimiesten keskuudessa valtaetäisyysindeksi oli huomattavasti muita Pohjoismaita pienempi Tanskassa. Seuraavaksi pienin valtaetäisyysindeksi oli tutkimukseni mukaan Norjassa. Tanskan ja Norjan välinen ero oli 4 yksikköä. Pohjoismaita verratessa suurin valtaetäisyysindeksi on Suomessa ja toiseksi suurin Ruotsissa. Suomen ja Ruotsin välinen ero ei kuitenkaan ollut kuin 1 yksikkö (taulukko 4).

TAULUKKO 4: Valtaetäisyysindeksi maittain

VALTAETÄISYYSSINDEKSILUVUT

	PDI
Suomi	34
Ruotsi	33
Norja	13
Tanska	9

Case-konsernissa pohjoismaista pientä valtaetäisyyttä ilmentää mm. matalat organisaatorakenteet jokaisessa maassa. Tyypillisimmin jokaisessa maassa organisaatiotasoja on kuusi, joista alimmalla tasolla ovat työntekijät, jotka eivät ole esimiesasemassa ja ylimpänä on toimitusjohtaja ja maajohtaja. Case-konsernissa on tyypillistä, että yhdellä esimiehellä on johdettavanaan keskimäärin noin kymmenen alaista. Alaisten määrä esimiestä kohden on suurempi organisaatorakenteen alimmilla tasoilla. (Case-konsernin organisaatiokaavio 2014.)

Kyselyssä valtaetäisyyteen liittyivät seuraavat neljä kysymystä:

2. Sinulla on esimies, jota kunnioitat.
7. Esimiehesi keskustelee kanssasi työhösi liittyvistä päätöksistä.
20. Kuinka usein oman kokemuksesi mukaan alaiset uskaltavat sanoa vastaan esimiehelleen?
23. Organisaatorakennetta, jossa joillain työntekijöillä on kaksi esimiestä, tulisi välttää kaikin tavoin.

Seuraavaksi esitellään konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat maittain.

TAULUKKO 5: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat maittain valtaetäisyyttä mitanneisiin kysymyksiin.

PDI	Suomi		Ruotsi		Norja		Tanska	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh
2.	2,17	(1,50)	2,05	(1,38)	2,17	(1,26)	1,83	(1,34)
7.	2,31	(1,37)	2,34	(1,22)	2,17	(1,08)	1,95	(1,21)
20.	3,35	(0,53)	3,21	(0,65)	2,75	(0,68)	2,52	(0,63)
23.	2,21	(1,16)	2,32	(0,96)	2,23	(1,02)	2,33	(1,12)

Ensimmäisenä kartoitettiin konttorinjohtajien keskuudessa, kuinka tärkeää heille oli heidän oman esimiehensä kunnioittaminen (taulukko 5, kysymys 2).

Huomattavaa maa vertailussa oli, että tanskalaisille esimiehen kunnioitus oli selkeästi tärkeämpää kuin muille pohjoismaalaisille konttorinjohtajille.

Tanskalaisista konttorinjohtajista yli puolet vastasi, että oman esimiehen kunnioittaminen oli heille äärimmäisen tärkeää. Ruotsalaisten esimiesten vastauksissa oman esimiehen kunnioittaminen oli heille pääosin joko äärimmäisen tai hyvin tärkeää. Kuitenkin jopa kahdeksasosa vastaajista oli sitä mieltä, että oman esimiehen kunnioittaminen oli heille joko hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää. Tanskalaisten konttorinjohtajien vastausten mediaani oli 1.

Toisaalta tämän kysymyksen vastauksissa on huomattavaa myös se, että norjalaisille ja suomalaisille esimiehen kunnioittaminen ei keskimäärin ollut niin tärkeää. Molemmissa maissa pääosa konttorinjohtajien vastauksista sijoittuu äärimmäisen tärkeän ja hyvin tärkeän paikkeille, mutta näissä maissa on Tanskaa ja Ruotsia enemmän konttorinjohtajia, joille oman esimiehen kunnioittaminen on hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää.

Toisella kysymyksellä (taulukko 5, kysymys 7) selvitettiin, kuinka tärkeänä konttorinjohtajat pitivät sitä, että heidän oma esimiehensä keskustelee heidän kanssaan heidän työhönsä liittyvistä päätöksistä. Erityisen tärkeää oman esimiehen tuki oli tanskalaisille konttorinjohtajille. Norjalaisille konttorinjohtajille tuki oli tärkeää, kun taas suomalaiset ja ruotsalaiset konttorinjohtajat tekevät päätöksiä itsenäisemmin ja heille esimiehen tuki oli suhteessa tanskalaisiin ja norjalaisiin vain kohtuullisen tärkeää.

Konttorinjohtajien arviot siitä, kuinka usein alaiset uskaltavat sanoa vastaan esimiehilleen erosivat huomattavasti Tanskan ja Suomen välillä (taulukko 5, kysymys 20). Harvimmin esimiehille uskalletaan sanoa vastaan Tanskassa, jossa vastaan sanotaan keskimäärin harvoin tai joskus. Norjassa alaiset sanovat esimiehilleen vastaan useammin kuin Tanskassa. Ruotsissa alaiset sanovat esimiehilleen vastaan joskus tai usein, kun taas Suomessa sanotaan vastaan kaikkein useimmin. Tähän kysymykseen Hofsteden (2011, 84) mukaan saa parhaan kuvan valtaetäisyydestä henkilöiltä, jotka eivät ole johtavassa asemassa. Näihin konttorinjohtajien vastauksiin saattavat vaikuttaa heidän suhteensa omaan esimieheensä, heidän suhteensa omiin alaisiinsa sekä heidän toiveensa siitä, miten heidän alaisensa toimivat. Yleisesti ottaen korkeamman valtaetäisyyden maissa alaiset sanovat harvemmin vastaan esimiehilleen, koska pelkäävät tehdä niin.

Viimeiseen valtaetäisyyttä mittaavaan kysymykseen (taulukko 5, kysymys 23) konttorinjohtajien vastausten keskiarvojen erot olivat hyvin pienet. Kysymys koski organisaatorakenteita, joissa alaisilla on kaksi esimiestä. Kaikkiaan konttorinjohtajat olivat keskenään hyvin samaa mieltä siitä, että tällaisia organisaatorakenteita tulisi välttää. Kuitenkin avoimimpia tällaiselle organisaatorakenteelle olivat tanskalaiset ja eniten vastaan olivat suomalaiset.

3.2.3 Yksilöllisyys

Tässä opinnäytetyössä pohjoismaisista kulttuureista yksilöllisimmäksi kyselyn mukaan osoittautuu Tanska erittäin huomattavalla erolla muihin Pohjoismaihin. Ruotsi on Pohjoismaista toiseksi yksilöllisin. Kollektiivisimpia kulttuureita ovat Norja ja Suomi. Suomi on Pohjoismaista kollektiivisin vain 2 yksikön erolla Norjaan, joka on toiseksi kollektiivisin (taulukko 6).

TAULUKKO 6: Yksilöllisyysindeksi maittain.

YKSILLÖLLISYYSSINDEKSILUVUT

IDV	
Tanska	59
Ruotsi	40
Norja	31
Suomi	29

Case-konsernin konttorinjohtajien keskuudessa yksilöllisyys ilmenee vapaa-ajan arvostamisena, työn mielenkiintoisuus koetaan tärkeämpänä kuin työpaikan varmuus sekä siinä, ettei perheen ja ystävien arvostaman työn tekemistä ei pidetä niinkään tärkeänä. Pohjoismaiset kulttuurit ovat kaikki yksilöllisiä, mutta eroja löytyy siitä, kuinka vahvoja yksilöllisyyttä korostavat arvot ovat.

Tutkimuksessa yksilöllisyyteen viittasivat seuraavat neljä kysymystä:

1. Sinulla on riittävästi vapaa- ja kotiaikaa.
4. Työpaikkasi on varma.
6. Teet työtä, joka on mielenkiintoista
9. Sinulla on työ, jota perheesi ja ystäväsi arvostavat.

Seuraavaksi esitellään konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja vastausten keskihajonnat edellä mainittuihin kysymyksiin maittain.

TAULUKKO 7: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat maittain yksilöllisyyttä mitanneisiin kysymyksiin.

IDV	Suomi		Ruotsi		Norja		Tanska	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh
1.	2,17	(1,32)	2,24	(1,20)	2,37	(1,05)	2,24	(1,14)
4.	2,50	(1,25)	2,41	(1,09)	2,46	(1,06)	2,26	(1,04)
6.	2,24	(1,51)	2,24	(1,28)	2,19	(1,17)	1,95	(1,27)
9.	2,74	(1,01)	3,22	(0,91)	2,98	(0,85)	3,62	(1,03)

Vapaa- ja kotiajan tärkeyttä korostivat eniten suomalaiset konttorinjohtajat (taulukko 7, kysymys 1). Pienellä erolla suomalaisiin olivat ruotsalaiset ja tanskalaiset, joiden vastausten keskiarvot olivat samat. Vähiten tärkeänä vapaa- ja kotiaikaa kyselyn mukaan pitivät norjalaiset konttorinjohtajat, heidän vastauksensa erosivat muista pohjoismaalaisista hieman enemmän.

Suurehkolla erolla muihin pohjoismaalaisiin, työpaikan varmuutta pitivät tärkeimpänä tanskalaiset (taulukko 7, kysymys 4). Ruotsalaisten ja norjalaisten mielestä työpaikan varmuus oli hieman tärkeämpää kuin suomalaisten konttorinjohtajien mielestä. Tässä kysymyksessä suomalaisten vastausten mediaani erosi keskiarvosta jonkin verran, suomalaisten vastausten mediaani oli 2.

Pohjoismaisista konttorinjohtajista työn mielenkiintoisuutta arvostivat selkeästi eniten tanskalaiset konttorinjohtajat (taulukko 7, kysymys 6). Suurehkolla erolla tanskalaisiin konttorin johtajiin sijoittuivat norjalaisten konttorinjohtajien vastaukset. Suomalaisten ja ruotsalaisten mielestä työn mielenkiintoisuus oli tärkeää, mutta he eivät arvostaneet tätä niin paljon kuin tanskalaiset ja norjalaiset.

Viimeinen kysymys ”sinulla on työ, jota perheesi ja ystäväsi arvostavat” (taulukko 7, kysymys 9) oli selkeästi vähemmän tärkeä kaikkien kansalaisuuksien konttorinjohtajille kuin mikään muu tämän ulottuvuuden kysymyksistä. Se myös jakoi paljon vastausten keskiarvoja. Suomalaisille perheen ja ystävien arvostus oli keskimäärin tärkeämpää kuin muille pohjoismaalaisille konttorinjohtajille. Seuraavaksi tärkeintä arvostus oli norjalaisille. Ruotsalaisille konttorinjohtajille tämä ei ollut kovinkaan tärkeää. Tanskalaisille perheen ja ystävien arvostaman työn tekeminen oli huomattavasti vähemmän tärkeää kuin muille pohjoismaalaisille konttorinjohtajille. Tanskalaisten mediaani oli 3.

3.2.4 Maskuliinisuus

Tässä opinnäytetyössä suoritettu kysely osoitti, että case-konsernin konttorinjohtajien keskuudessa maskuliinisuus on vahvinta Tanskassa. Pohjoismaat ovat kokonaisuudessaan feminiinisiä maita. Tanskan ero muihin Pohjoismaihin on todella huomattava. Suomessa ja Ruotsissa maskuliinisuuden

ero on pieni, vain 2 yksikköä niin, että Suomessa maskuliinisuus on korkeampi kuin Ruotsissa. Norja erottuu muista Pohjoismaista korkealla feminiinisyydellään (taulukko 8).

TAULUKKO 8: Maskuliinisuusindeksi maittain

MASKULIINISUUSINDEKSILUVUT

	MAS
Tanska	38
Suomi	13
Ruotsi	11
Norja	4

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa Tanskan maskuliinisuus korostui erityisesti siinä, että tanskalaisille konttorinjohtajille oli erittäin tärkeää saada tunnustusta hyvästä suorituksesta ja, että he arvostivat uralla etenemismahdollisuuksia huomattavasti enemmän kuin muut pohjoismaalaiset konttorinjohtajat. Muiden maiden konttorinjohtajien arvostuksissa ei ollut erittäin huomattavia eroja. Norjalaisten feminiinisyyttä kuitenkin korostaa heidän suhtautumisensa uralla etenemismahdollisuuksiin, uralla etenemismahdollisuudet eivät olleet norjalaisten mielestä kovinkaan tärkeitä.

Feminiinisyys – maskuliinisuus ulottuvuuteen kyselyssä viittasivat seuraavat kysymykset: Kuinka tärkeää sinulle on, että...

3. saat tunnustusta hyvästä suorituksesta.
5. sinulla on mukavia työkavereita.
8. asut mukavalla alueella.
10. sinulla on mahdollisuudet edetä urallasi.

Lisäksi kyselyssä feminiinisyteen viittaava kysymys oli, kuinka tärkeää sinulle on, että työpaikkasi on varma. Kysymys viittaa myös yksilöllisyyteen ja on laskettu yksilöllisyysindeksiin, minkä vuoksi sen vastaukset tähän kysymykseen esiteltiin yksilöllisyys -kohdassa.

Seuraavaksi esitellään konttorinjohtajien vastausten keskiarvot edellä mainittuihin kysymyksiin maittain

TAULUKKO 9: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat maittain maskuliinisuutta mitanneisiin kysymyksiin.

MAS	Suomi		Ruotsi		Norja		Tanska	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh
3.	2,26	1,50	2,34	1,27	2,35	1,08	1,93	1,20
5.	2,50	1,15	2,34	1,11	2,37	1,19	2,38	1,15
8.	2,57	1,09	2,90	1,02	2,81	0,86	2,88	0,89
10.	2,45	1,23	2,61	1,18	2,71	0,82	2,24	1,12

Maskuliinisuusindeksi oli ulottuvuuksista ainoa, jossa miesten ja naisten vastaukset erosivat monessa kysymyksessä huomattavasti toisistaan. Seuraavassa on käyty läpi kaikkiin tämän ulottuvuuden kysymyksiin sekä miesten, että naisten vastausten keskiarvot.

TAULUKKO 10: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot maittain, sekä miesten ja naisten vastaukset kysymykseen 3 (kuinka tärkeää sinulle on, että saat tunnustusta hyvästä suorituksesta).

Naisten ja miesten vastausten keskiarvot kysymys 3

	mas	naiset	miehet
Tanska	1,93	2,08	1,76
Suomi	2,26	2,33	2,08
Ruotsi	2,34	2,04	2,75
Norja	2,35	1,89	2,63

Tämä kysymys oli maskuliinisiin arvoihin viittaava, joten pienempi arvo vastauksissa edustaa maskuliinisenpää arvomaailmaa. Tunnustuksen saaminen hyvästä suorituksesta oli kyselyn mukaan tärkeintä tanskalaisille konttorinjohtajille selkeällä erolla muiden pohjoismaiden konttorinjohtajiin (taulukko 10). Suomalaisille tunnustus oli vertailun mukaan myös tärkeää. Ruotsalaisille ja norjalaisille tunnustus oli kohtuullisen tärkeää.

Huomattavaa naisten ja miesten vastausten eroavaisuuksissa ovat erityisesti norjalaisten vastaukset. Norjalaismiesten vastaukset olivat toiseksi feminiinisempiä, kun taas norjalaisnaisten vastaukset tähän kysymykseen olivat kaikkein maskuliinisimpia. Norjalaisten vastaajien joukossa oli miehiä enemmän kuin naisia. Saman voi havaita toiseksi feminiinisimmän maan Ruotsin tuloksissa, jossa naisten vastaukset olivat maskuliinisempia kuin miesten. Erot miesten ja naisten vastauksissa olivat lähes samanlaiset sekä Norjassa, että Ruotsissa.

TAULUKKO 11: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot maittain kysymykseen 5 (kuinka tärkeää sinulle on, että sinulla on mukavia työkavereita?)

Naisten ja miesten vastausten keskiarvot kysymys 5

	mas	naiset	miehet
Ruotsi	2,34	2,16	2,63
Norja	2,37	2,05	2,59
Tanska	2,38	2,38	2,35
Suomi	2,5	2,53	2,42

Tämä kysymys heijasti feminiinisyyttä, joten pienemmät arvot vastauksissa edustavat suurempaa feminiinisyyttä (taulukko 11). Mukavat työkaverit olivat kaikissa maissa kohtuullisen tärkeitä, eikä maiden vastausten keskiarvojen välillä ollut suuria eroja. Pienin eroin Norjan ja Tanskan johtajiin ruotsalaisille mukavat työkaverit olivat tärkeämpiä kuin muiden Pohjoismaiden konttorinjohtajille. Suomalaisille konttorinjohtajille mukavat työkaverit olivat hieman vähemmän tärkeitä kuin muille pohjoismaisille konttorinjohtajille. Suomalaisten konttorinjohtajien vastausten mediaani erosi jokseenkin keskiarvosta, mediaani oli 2.

Sukupuolten vertailussa tässä kysymyksessä vastauksillaan muista erottuvat feminiinisimpien kulttuurien (Norja ja Ruotsi) naiset. Huomattavaa on myös, että maskuliinisempien kulttuurien (Suomi ja Tanska) miesten vastaukset ovat feminiinisempiä kuin näiden kulttuurien naisten tai feminiinisempien kulttuurien miesten.

TAULUKKO 12: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot maittain kysymykseen 8 (kuinka tärkeää sinulle on, että asut mukavalla alueella?)

Naisten ja miesten vastausten keskiarvot kysymys 8

	mas	naiset	miehet
Suomi	2,57	2,70	2,25
Norja	2,81	2,58	2,94
Tanska	2,88	3,04	2,65
Ruotsi	2,9	3	2,75

Tämä kysymys edustaa feminiinisiä arvoja eli pienemmät arvot edustavat suurempaa feminiinisyttä (taulukko 12). Mukavalla alueella asuminen oli selkeästi tärkeintä suomalaisille konttorinjohtajille. Muiden pohjoismaisten konttorinjohtajien vastauksien erot olivat hyvin pienet, kuitenkin norjalaisille mukavalla alueella asuminen oli hieman tärkeämpää kuin tanskalaisille ja ruotsalaisille. Suomalaisten konttorinjohtajien mediaani tähän kysymykseen oli 2.

Suomalaismiesten vastaukset tähän kysymykseen olivat huomattavasti feminiinisempiä kuin minkään muun ryhmän. Maskuliinisimman maan Tanskan naisten vastaukset olivat arvoiltaan maskuliinisimpia, sillä heille oli kaikkein vähiten tärkeää mukavalla asuinalueella asuminen.

TAULUKKO 13: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot maittain kysymykseen 10 (kuinka tärkeää sinulle on, että sinulla on mahdollisuudet edetä urallasi?)

Naisten ja miesten vastausten keskiarvot kysymys 10

	mas	naiset	miehet
Tanska	2,24	2,33	2,18
Suomi	2,45	2,67	1,92
Ruotsi	2,61	2,48	2,81
Norja	2,71	2,47	2,84

Tämä kysymys edustaa maskuliinisiä arvoja eli vastausten pienempi keskiarvo edustaa suurempaa maskuliinisuutta (taulukko 13). Uralla etenemismahdollisuudet olivat kyselyn mukaan huomattavasti tärkeimpiä tanskalaisille konttorinjohtajille. Myös suomalaiset johtajat arvostivat uralla

etenemismahdollisuuksia. Ruotsalaisille ja etenkin norjalaisille uralla etenemismahdollisuudet eivät olleet niin tärkeitä. Se, ettei uralla eteneminen ollut norjalaisille kovinkaan tärkeää, on jokseenkin huomattavaa, sillä sen lisäksi, että norjalaiset olivat hyvin yksimielisiä tästä, heidän vastaustensa keskihajonta tähän kysymykseen oli ainoastaan 0,82 yksikköä (taulukko 9). Ruotsalaisten vastausten mediaani tähän kysymykseen erosi jokseenkin keskiarvosta, mediaani oli 2.

Uralla etenemismahdollisuuksien tärkeys erosi enemmän vertailumaiden miesten kesken kuin vertailumaiden naisten kesken. Miesten kesken hajonta oli 0,92 yksikköä, kun taas naisten kesken se oli 0,34. Suomalaismiehet pitivät uralla etenemismahdollisuuksia kaikkein tärkeimpänä, kun taas norjalaismiehille uralla etenemismahdollisuudet olivat kaikkein merkityksettömiä.

3.2.5 Epävarmuuden välttämisyrimys

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan tanskalaiset konttorinjohtajat välttävät epävarmuutta pohjoismaisista konttorinjohtajista eniten. Pohjoismaiden epävarmuuden välttämisindeksien erot eivät olleet kovinkaan suuret, kaikkien maiden indeksilukujen hajoama oli vain 12 yksikköä (taulukko 14).

TAULUKKO 14: Epävarmuuden välttämisyrimysindeksi maittain

EPÄVARMUUDEN VÄLTÄMISPYRKIMYSINDEKSILUVUT

	UAI
Tanska	50
Norja	44
Ruotsi	41
Suomi	37

Epävarmuuden välttämisen samankaltaisuus näkyy lähes jokaisessa kysymyksessä maittain vertailtuna hyvin samansuuruisina keskiarvolukuina. Konttorinjohtajat ovat avainasemassa case-konsernin vähittäispankin riskien välttämisyrimässä, mikä saattaa osaltaan heijastua tämän ulottuvuuden tuloksiin.

Epävarmuuden välttämisyrimysulottuvuuteen kyselyssä viittasivat seuraavat kysymykset:

15. Kuinka usein tunnet olosi hermostuneeksi tai jännittyneeksi?

18. Kuinka kuvailisit nykyhetken terveydentilaasi?

21. On mahdollista olla hyvä johtaja vaikkei tietäisi oikeaa vastausta jokaiseen alaisen esittämään, hänen työhönsä liittyvään kysymykseen.

24. Yrityksen tai organisaation sääntöjä ei saa rikkoa, vaikka säännön rikkominen olisi työntekijän mielestä organisaation parhaaksi.

Seuraavaksi esitellään konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat edellä mainittuihin kysymyksiin maittain.

TAULUKKO 15: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat maittain epävarmuuden välttämisyrittämisestä mitanneisiin kysymyksiin.

UAI	Suomi		Ruotsi		Norja		Tanska	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh
15.	3,33	(0,57)	3,31	(0,69)	3,52	(0,64)	3,48	(0,63)
18.	1,83	(0,58)	1,78	(0,69)	1,73	(0,77)	1,64	(0,85)
21.	1,48	(1,06)	1,63	(1,22)	1,73	(1,17)	2,21	(1,37)
24.	2,79	(1,18)	2,73	(1,12)	2,31	(1,09)	2,45	(1,09)

Kyselyn mukaan kaikkien Pohjoismaiden konttorinjohtajat tunsivat olonsa keskimäärin erittäin harvoin hermostuneeksi tai jännittyneeksi (taulukko 15, kysymys 15). Maiden väliset erot eivät olleet suuret, mutta useimmin olonsa hermostuneeksi tai jännittyneeksi tunsivat ruotsalaiset ja suomalaiset. Ruotsalaisia ja suomalaisia harvemmin olonsa hermostuneeksi tai jännittyneeksi tunsivat tanskalaiset ja norjalaiset. Norjalaisten vastausten mediaani tähän kysymykseen erosi jokseenkin keskiarvosta, vastausten mediaani oli 3, myös Tanskalaisten konttorinjohtajien mediaani erosi tässä kysymyksessä jokseenkin huomattavasti keskiarvosta, mediaani oli 4.

Kaikkien Pohjoismaiden konttorinjohtajat arvioivat nykyhetken terveyden tilansa lähes erinomaiseksi (taulukko 15, kysymys 18). Parhaimmaksi sen arvioivat

tanskalaiset. Toisena arvioinneissa olivat norjalaiset. Ruotsalaiset ja suomalaiset arvioivat terveyden tilansa jonkin verran huonommaksi kuin tanskalaiset ja norjalaiset. Vastausten keskiarvojen erot eivät olleet kovin suuret. Tanskalaisten konttorin johtajien mediaani erosi tässäkin kysymyksessä jokseenkin huomattavasti keskiarvosta, mediaani oli 1.

Tämän ulottuvuuden kolmannen kysymyksen (taulukko 15, kysymys 21) vastaukset jakautuivat jonkin verran eri Pohjoismaiden kesken. Suomalaiset olivat hyvin yksimielisiä siitä, että ovat täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jopa 31 johtajaa 42:sta oli täysin samaa mieltä väittämästä. Huomattavalla erolla muiden Pohjoismaiden konttorinjohtajiin, tanskalaiset olivat erimieltä siitä, että olisi mahdollista olla hyvä johtaja tietämättä oikeaa vastausta jokaiseen alaisen esittämään, hänen työhönsä liittyvään kysymykseen. Ruotsalaisten mediaani tähän kysymykseen oli 1.

Epävarmuuden välttämisyrittämisen viimeisenkin kysymyksen (taulukko 15, kysymys 24) vastaukset maiden välillä erosivat. Eniten samaa mieltä tästä väittämästä olivat norjalaiset konttorinjohtajat. Toiseksi eniten sääntöjen noudattamisen kannalla olivat tanskalaiset. Ruotsalaiset ja suomalaiset olivat suvaitsevampia sääntöjen suhteen. Vastausten keskiarvojen mukaan suomalaiset konttorinjohtajat olivat eniten sitä mieltä, että yrityksen tai organisaation sääntöjä saa rikkoa, jos säännön rikkominen on työntekijän mielestä organisaation parhaaksi. Suomalaisten konttorinjohtajien mediaani tähän kysymykseen oli 2.

3.2.6 Pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen

Kaikki Pohjoismaat kuuluvat tässä ulottuvuudessa lyhyen aikavälin näkemyksen kulttuureihin. Kulttuurien välillä on kuitenkin eroja siinä, kuinka vahvasti maat ovat lyhyen aikavälin suuntautuneita. Ruotsi on Pohjoismaista pisimmän aikavälin suuntautuneisuuden kulttuuri ja Tanska lyhyimmän (taulukko 16).

TAULUKKO 16: Pitkän aikavälin suuntautumisen indeksiluvut maittain

PITKÄN AIKAVÄLIN SUUNTAUTUMISINDEKSILUVUT

LTO	
Ruotsi	29
Suomi	26
Norja	19
Tanska	12

Pitkän aikavälin suuntautumisulottuvuuden vastauksista muutamassa näkyi selkeitä arvo eroja. Toisaalta taas kansalaisylpeys, joka on lyhyen aikavälin näkemykselle tyypillistä, oli lähes yhtä voimakasta jokaisessa Pohjoismaassa.

Kyselylomakkeessa pitkän vs. lyhyen aikavälin suuntautumisen ulottuvuuteen viittasivat seuraavat kysymykset:

13. Kuinka tärkeää Sinulle on yksityiselämässäsi tehdä palvelus ystävälle?

14. Kuinka tärkeää Sinulle on yksityiselämässäsi säästäväisyys (käytät vain sen verran rahaa kuin on pakko)?

19. Kuinka ylpeä olet siitä, että olet kotimaasi kansalainen?

22. Lannistumattomat pyrkimykset ovat varmin tie tuloksiin.

Seuraavaksi esitellään konttorinjohtajien vastausten keskiarvot edellä mainittuihin kysymyksiin maittain.

TAULUKKO 17: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat maittain pitkän aikavälin suuntautumista mitanneisiin kysymyksiin.

LTO	Suomi		Ruotsi		Norja		Tanska	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh
13.	3,17	(1,13)	2,63	(0,86)	2,58	(0,98)	2,24	(1,08)
14.	3,17	(0,70)	2,85	(0,96)	3,19	(0,56)	2,93	(1,02)
19.	1,75	(0,67)	1,73	(0,63)	1,73	(0,69)	1,62	(0,70)
22.	2,07	(1,07)	2,63	(0,80)	2,38	(0,91)	2,45	(1,06)

Tämän ulottuvuuden ensimmäisessä kysymyksessä (taulukko 17, kysymys 13) selvitettiin kuinka tärkeää konttorinjohtajien mielestä oli tehdä palvelus ystävälle. Vastausten välinen ero oli huomattava kahden ääripään kesken. Ehdottomasti tärkeintä palveluksen tekeminen ystävälle oli tanskalaisille konttorinjohtajille. Norjalaisten ja ruotsalaisten vastaukset eivät keskiarvoiltaan eronneet kovinkaan toisistaan. Heillekin palveluksen tekeminen ystävälle oli tärkeää. Suomalaisille taas palveluksen tekeminen ystävälle oli ainoastaan kohtuullisen tai hieman tärkeää. Sekä ruotsalaisten että norjalaisten konttorinjohtajien vastausten mediaani tähän kysymykseen oli 2.

Yksityiselämässään säästäväisyyttä konttorinjohtajat pitivät keskimäärin kohtuullisen tärkeänä (taulukko 17, kysymys 14). Tärkeimpänä säästäväisyyttä pitivät ruotsalaiset konttorinjohtajat, toiseksi tärkeimpänä taas tanskalaiset. Suomalaisen ja norjalaisten vastaukset erosivat jonkin verran ruotsalaisten ja norjalaisten vastauksista, he kokivat säästäväisyyden vielä vähemmän tärkeäksi.

Konttorinjohtajien keskuudessa oltiin keskimäärin erittäin tai hyvin ylpeitä omasta kansalaisuudesta (taulukko 17, kysymys 19). Sekä vastausten keskiarvot että keskihajonnat olivat huomattavan yhtenäisiä keskenään, kaikki kulttuurit olivat lähes yhtä ylpeitä omasta kansalaisuudestaan. Kaikkein ylpeimpiä olivat kuitenkin suomalaiset. Pienellä erolla suomalaisiin toiseksi ylpeimpiä olivat tanskalaiset. Ruotsalaiset ja Norjalaiset olivat hieman vähemmän ja keskimäärin yhtä ylpeitä kansalaisuudestaan. Suomalaisen kysymysten mediaani tähän kysymykseen oli 5.

Lannistumattomia pyrkimyksiä varmimpana tienä tuloksiin arvostivat ehdottomasti eniten suomalaiset konttorinjohtajat (taulukko 17, kysymys 22).

Suomen ero muihin Pohjoismaihin oli jopa 0,31 yksikköä. Tanskalaiset pitivät lannistumattomia pyrkimyksiä Pohjoismaista toiseksi tärkeämpänä. Norjalaiset olivat jokseenkin samaa mieltä väittämästä ja vähiten selvästi vähiten lannistumattomia pyrkimyksiä pitivät tärkeänä ruotsalaiset konttorinjohtajat.

3.2.7 Nautinnontavoittelu vs. pidättyväisyys

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa nautinnontavoittelu vs. pidättyvyys ulottuvuudessa erot maiden välillä olivat huomattavia. Tanska osoittautui nautintoa tavoittelevimmaksi, kun taas Norja ja Suomi olivat pidättyväisempiä. Ruotsi osoittautui toiseksi eniten nautintoa tavoittelevaksi ja oli indeksiluvultaan lähempänä Norjan ja Suomen kuin Tanskan arvoja (taulukko 18).

TAULUKKO 18: Nautinnontavoitteluindeksiluvut maittain.

NAUTINNONTAVOITTELUINDEKSILUVUT

	IVR
Tanska	99
Ruotsi	76
Norja	63
Suomi	62

Nautinnontavoittelu-ulottuvuudessa etenkin tanskalaisten ero muista pohjoismaista korostui erittäin paljon. Muiden pohjoismaalaisten konttorinjohtajien vastaukset olivat hyvin tasaisesti samankaltaisia. Nautinnontavoittelu näkyy kulttuureissa positiivisuutena, onnellisuutena ja hauskan pitona.

Nautinnontavoitteluun vs. pidättyväisyyteen kyselyssä viitanneet kysymykset olivat seuraavat:

11. Vapaa-aikaa on riittävästi hauskan pitoon
12. Kohtuullisuus: sinulla on vain muutamia mielitekoja
16. Oletko onnellinen?

17. Estävätkö toiset ihmiset tai olosuhteet koskaan Sinua tekemästä, mitä todella haluaisit?

Seuraavaksi esitellään konttorinjohtajien vastausten keskiarvot edellä mainittuihin kysymyksiin maittain.

TAULUKKO 19: Konttorinjohtajien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat maittain nautinnontavoittelua vs. pidättyväisyyttä mitanneisiin kysymyksiin.

IVR	Suomi		Ruotsi		Norja		Tanska	
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh
11.	2,38	(1,19)	2,39	(1,20)	2,46	(1,07)	2,10	(1,27)
12.	2,90	(0,91)	2,83	(0,80)	3,12	(0,68)	3,31	(1,12)
16.	2,02	(0,35)	1,95	(0,31)	1,90	(0,41)	1,76	(0,53)
17.	3,35	(0,48)	3,71	(0,64)	3,15	(0,50)	3,43	(0,70)

Tämän ulottuvuuden ensimmäisellä kysymyksellä (taulukko 19, kysymys 11) selvitettiin kuinka tärkeää konttorinjohtajille oli se, että heillä oli riittävästi vapaa-aikaa hauskan pitoon. Vastausten keskiarvojen perusteella tämä oli tärkeintä tanskalaisille konttorinjohtajille. Suomalaisille ja ruotsalaisille se oli lähes yhtä tärkeää ja norjalaisille konttorinjohtajille selkeästi vähemmän tärkeää.

Kohtuullisuutta ei pidetty kovin tärkeänä konttorinjohtajien keskuudessa missään Pohjoismaassa (taulukko 19, kysymys 12). Tärkeimpänä sitä kuitenkin pitivät ruotsalaiset konttorinjohtajat. Toiseksi tärkeimpänä sitä pitivät suomalaiset vain 0,07 yksikön erolla ruotsalaisiin. Vähemmän tärkeänä kohtuullisuutta pitivät norjalaiset ja vähiten tärkeänä huomattavalla erolla muihin pohjoismaalaisiin sitä pitivät tanskalaiset konttorinjohtajat.

Seuraavalla tämän ulottuvuuden kysymyksellä (taulukko 19, kysymys 16) kartoitettiin sitä, kuinka onnelliseksi konttorin johtajat arvioivat itsensä.

Useimmin itsensä onnelliseksi tunsivat tanskalaiset konttorinjohtajat.

Tanskalaisista seuraavaksi onnellisimmiksi arvioivat itsensä norjalaiset ja ruotsalaiset, joiden vastausten keskiarvojen ero ei ollut huomattava. Suomalaiset arvioivat olevansa usein onnellisia. Heidän arvioidensa mukaan, he kuitenkin tunsivat harvemmin olevansa onnellisia.

Viimeisessä kysymyksessä (taulukko 19, kysymys 17) konttorinjohtajat arvioivat kuinka usein toiset ihmiset tai olosuhteet estivät heitä tekemästä sitä, mitä he todella halusivat tehdä. Kaikkien maiden konttorinjohtajat arvioivat, etteivät toiset ihmiset tai olosuhteet estäneet heitä kovin usein. Norjalaiset tunsivat useimmin tuleensa estyneiksi. Toiseksi useimmin ihmiset tai olosuhteet estivät suomalaisia konttorinjohtajia. Pienellä erolla suomalaisiin konttorinjohtajiin olivat tanskalaiset, jotka estyivät suomalaisia ja norjalaisia harvemmin. Ruotsalaisten konttorinjohtajien vastauksissa oli selkeä ero muiden pohjoismaalaisten vastauksiin. Ruotsalaiset tunsivat estyvänsä muista ihmisistä tai olosuhteista kaikkein harvimmin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Valtaetäisyys

Suuremman valtaetäisyyden kulttuureissa esimiesasemassa olevilla on taipumus ylläpitää tai jopa kasvattaa valtaetäisyyttä ja pienemmän valtaetäisyyden kulttuureissa tapahtuu päinvastainen ilmiö (Hofstede 2011, 83). Vaikkakin kaikissa Pohjoismaissa valtaetäisyysindeksi on tutkimustulosten perusteella suhteellisen pieni, on Suomen ja Ruotsin ero Tanskaan ja Norjaan nähden huomattava. Näiden maiden keskinäisessä vertailussa voidaan siis todeta, että Suomessa ja Ruotsissa johtamiskulttuureissa on selkeästi suurempi valtaetäisyys kuin Norjassa ja Tanskassa, joissa valtaetäisyys esimiehen ja alaisen välillä on erittäin pieni.

Työntekijöiden osallistuminen on erilaista valtaetäisyydestä riippuen. Suuremman valtaetäisyyden maissa työntekijät haluavat osallistua päätöksiin niin sanotusti muodollisesti, mikä tarkoittaa mm. ammattiyhdistystoimintaa. Pienemmän valtaetäisyyden maissa työntekijät eivät koe tarvetta tämän kaltaiseen osallistumiseen. (Hofstede 2011, 91.) Kaikissa Pohjoismaissa ammattiyhdistystoiminta on aktiivista.

Hofsteden (2011, 87) mukaan henkilöt, joilla on vähemmän valtaa, ovat parempia arvioimaan valtaetäisyyttä. Hofsteden huomio on olennainen paristakin eri syystä: ihmiset ovat parempia muiden kuin itsensä arvioimisessa. Henkilöt, joilla ei ole valtaa arvioivat ainoastaan heidän omien esimiestensä tapoja käyttää valtaa, kun taas esimiehet arvioivat sekä omia että heidän esimiestensä tapoja. Toinen syy on se, että esimies asemassa olevat henkilöt arvioivat valtaetäisyyttä arvioidessaan paitsi valtaetäisyyttä omiin alaisiinsa, johon saattaa inhimillisesti sekoittua esimiehen toivoma valtaetäisyyden määrä, myös valtaetäisyyttään omaan esimieheensä. Tässä kyselyssä oli kuitenkin tarkoituksena selvittää Pohjoismaisten kulttuurien eroavaisuuksia johtajien näkökulmasta, siksi oli tarkoituksenmukaista pyytää vastauksia myös valtaetäisyyttä mittaaviin kysymyksiin johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä.

Valtaetäisyys ja organisaatio

Pohjoismaissa organisaatorakenne case-organisaatiossa on yleisimmin kuusitasoinen (Case-konsernin organisaatiokaavio 2014). Organisaation koko on jokaisessa maassa suuri, ja tasoja on tästä syystä enemmän. Toisaalta pienen valtaetäisyyden kulttuureille on ominaista vallan jakautuminen tasaisemmin kuin suurempien valtaetäisyyksien kulttuureissa. Tämän osoittavat konttoreiden johtajien vastaukset kysymykseen organisaatorakenteesta, jossa joillakin alaisilla on kaksi esimiestä. Tanskalaiset, joiden keskuudessa valtaetäisyys on Pohjoismaiden pienin, olivat eniten tämän kannalla. Taas suomalaiset olivat eniten tällaista organisaatorakennetta vastaan.

TANSKA: PIENIMMÄN VALTAETÄISYYDEN MAA

Pienimmän valtaetäisyyden maa Tanska poikkesi vastauksissaan moneen kysymykseen muista Pohjoismaista. Pienen valtaetäisyyden maissa on alainen-esimiessuhteille ominaista, että esimiehet keskustelevat alaistensa kanssa näiden työhön liittyvistä päätöksistä, he ovat alaisilleen konsultteja ja suunnannäyttäjiä. Tanskalaisten esimiesten vastausten perusteella heille oli erittäin tärkeää, että heidän oma esimiehensä keskustelee heidän kanssaan heidän työhönsä liittyvistä päätöksistä.

Yleisesti pienen valtaetäisyyden maissa alaisten kynnys sanoa vastaan esimiehilleen on alhainen. Toisaalta tanskalaisten esimiesten vastaukset olivat täysin vastakkaiset tähän pienen valtaetäisyyden piirteeseen. Tämän selittää mahdollisesti se, että tanskalainen työkuulttuuri ja päätöksentekoprosessi on keskusteleva. Alaiset osallistuvat päätöksiin ja pääsevät esittämään oman näkemyksensä päätettävistä asioista jo projektivaiheessa. Päätökset tehdään usein hyvin yksimielisesti. Viimeisen päätöksen tekee ja vastuun päätöksistä ottaa kuitenkin esimies. Todennäköisesti tästä syystä konttorinjohtajat kokevat, että he sanovat harvemmin vastaan omille esimiehilleen ja että heille alaiset sanovat harvemmin vastaan.

Tanskalaiset olivat pohjoismaalaisista suvaitsevaisimpia organisaatorakenteelle, jossa joillakin työntekijöillä olisi kaksi esimiestä. Pienen valtaetäisyyden maille on ominaista tällaisten organisaatorakenteiden suurempi suosiminen kuin suuren

valtaetäisyyden maille. Koska esimiehet ovat pienen valtaetäisyyden maissa enemmänkin konsulttoijan roolissa, kuin suuren auktoriteetin on helpompi mieltää, että työntekijällä voi olla kaksi konsulttoijaa kuin kaksi suurta auktoriteettia.

Esimiehen kunnioitus on pienen valtaetäisyyden maissa erilaista kuin suuremman valtaetäisyyden maissa. Pienen valtaetäisyyden maissa alaiset arvostavat esimiehen konsultointi- ja kommunikointitaitoja enemmän, kuin tämän hierarkista asemaa. Alaisen ja esimiehen keskinäinen luottamus on tärkeää, alainen luottaa siihen, että esimies tekee hyviä päätöksiä kuunnellen hänen mielipiteensä ja toisaalta tekee päätöksiä, jotka ovat edullisia niin alaiselle, työyhteisölle kuin koko organisaatiollekin. Esimiehet taas luottavat alaistensa hoitavan sovitut työtehtävät sovitunlaisesti sekä kantavan vastuun työstään ja työympäristöstään kokonaisuutena. Tanskalaisten konttorinjohtajien vastauksista heijastui esimiehen kunnioittamisen tärkeys, mikä onkin alainen-esimiessuhteen kulmakiviä pienen valtaetäisyyden maissa.

SUOMI: SUURIMMAN VALTAETÄISYYDEN MAA

Pohjoismaita verrattaessa toisiinsa osoittautui kyselyssä, että Suomessa valtaetäisyys oli kaikista suurin. Monessa tämän ulottuvuuden kysymyksessä suomalaisten konttorinjohtajien vastaukset olivatkin toisessa ääripäässä kuin tanskalaisten konttorinjohtajien.

Esimiehen kunnioittaminen ei suomalaisille ja ruotsalaisille konttorinjohtajille ollut yhtä tärkeää kuin norjalaisille ja tanskalaisille. Tämän kaltaiset vastaukset suuremman valtaetäisyyden maissa heijastavat sitä, että esimiehet ovat kunnioitettuja auktoriteetteja asemansa johdosta, jolloin alaiset eivät koe esimiehen kunnioittamisen tunnetta yhtä tärkeänä kuin pienemmän valtaetäisyyden maissa. Pienemmän valtaetäisyyden maissa esimiehen kunnioittamisen tunne on alaisille tärkeämpää, koska esimiestä ei koeta niin vahvana auktoriteettina asemansa puolesta.

Suomalaisten esimiesten vastauksista kysymykseen kuinka tärkeää sinulle on, että esimiehesi keskustelee kanssasi työhösi liittyvistä päätöksistä, huokui konttorinjohtajien itsenäisyys päätöksenteossa. Konttorinjohtajat kokevat Suomessa enemmän kuin muissa Pohjoismaissa, että heillä on tarpeeksi tietoa

tehdä päätöksiä itsenäisesti, ilman oman esimiehensä konsultointia.

Ajatusmaailmana on, että heitä on informoitu etukäteen asioista, joista he ovat vastuussa ja joista he tekevät päätöksiä ja päätökset tehdään tämän tiedon pohjalta. Toisena päätöksien tekoon vaikuttavana tekijänä on konttorinjohtajien tunne omasta vastuustaan. Tässä suomalaisilla konttorinjohtajilla ajatuksena on, että heille on asemansa puolesta annettu vastuu ja valta tehdä päätöksiä, joita heidän valtuuksillaan tehdään ja koska nämä päätökset kuuluvat heidän vastuualueisiinsa ja valtuutuksiinsa, ei heidän pääsääntöisesti tarvitse keskustella päätöksistä oman esimiehensä kanssa.

Suomalaiset konttorinjohtajat kokivat kyselyn mukaan, että alaiset uskaltavat sanoa esimiehilleen vastaan useammin kuin muiden Pohjoismaiden konttorinjohtajat. Samoin kuin pienen valtaetäisyyden maissa myös suuremman valtaetäisyyden maassa tähän vaikuttaa päätöksentekoprosessi ja esimiehen koettu asema. Niin kuin Tanskan kohdalla todettiin, pienen valtaetäisyyden maissa päätökset tehdään keskustellen kaikkien kanssa, joita päätös koskettaa ja päätökset tehdään usein yksimielisesti. Tällöin kommunikointikulttuuri on interaktiivista esimiesten ja alaisten kesken. Suuremman valtaetäisyyden kulttuurissa kommunikointikulttuuri on toisenlaista. Esimiehet kuuntelevat alaistensa mielipiteitä ja saattavat keskustella alaistensa kanssa päätöksistä ennen niiden tekemistä, mutta suuremman valtaetäisyyden kulttuureissa ei nähdä tärkeänä osallisten yksimielisyyttä ennen päätöksientekoa ja esimiehet tekevät aina viimeisen päätöksen, vaikka kaikki eivät päätöksestä olisikaan yksimielisiä. Tällaisessa kommunikointikulttuurissa alaisten eriävät mielipiteet saattavat konttorinjohtajista tuntua vastaan sanomiselta. Tästä syystä konttorinjohtajat kokevat Suomessa useammin, että alaiset sanovat heille vastaan.

Kuten suuremman valtaetäisyyden kulttuureille on ominaista, niin myös suomalaisten konttorinjohtajien mielestä organisaatoranteet, joissa joillain työntekijöillä on kaksi esimiestä, eivät ole yhtä käytännöllisiä kuin muiden pohjoismaalaisten konttorinjohtajien mielestä. Tämä johtuu siitä, että suuremman valtaetäisyyden kulttuureissa esimiehet tekevät päätöksiä itsenäisemmin ja ohjaavat alaistensa työntekoa käskyillä. Näin ollen esimiehet kokevat käytännössä hankalaksi organisaatorakenteen, jossa työntekijän työntekoa ohjailisivat yhden

esimiehen sijasta kaksi esimiestä erilaisin käskyin ja näkemyksin. Lisäksi tällainen organisaatorakenne vaatisi suomalaisilta esimiehiltä muutosta kommunikointitapoihin. Nykyisen suoraviivaisen kommunikointityylin sijasta tällainen organisaatorakenne vaatisi enemmän esimiesten keskinäistä kommunikointia ja kompromisseja.

4.2 Yksilöllisyys

Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen mukaan kaikki Pohjoismaiset konttorinjohtajat edustivat vahvemmin yksilöllisyyttä kuin kollektiivisuutta, kuitenkin niin, että Tanska oli Pohjoismaista selvästi muita yksilöllisempi ja Suomi ja Norja taas kollektiivisempia.

Yksilöllisissä ja kollektiivisissa kulttuureissa viestintä on erilaista, korkeakontekstinen viestintä on ominaista kollektiivisille kulttuureille ja matalakontekstinen yksilöllisille (Hofstede 2011, 212). Tanskalaisessa kulttuurissa matalakontekstinen viestintä tarkoittaa, että viestinnässä asioita viestittäessä, niistä on viestittävä pikkutarkasti epäselvyyksien välttämiseksi, ja toisaalta kollektiivisemmissä Pohjoismaissa, Suomi ja Norja viestintä on korkeakontekstisempaa, jolloin viestinnässä on enemmän itsestään selvyyksiä ja seikkoja, jotka ovat sidonnaisia ympäristöön tai yleisiin yhteiskunnan arvoihin.

TANSKA – YKSILÖLLISIN MAA

Yksilöllisyys näkyy tanskalaisten konttorinjohtajien arvoissa siinä, että työpaikan varmuutta ja työn mielenkiintoisuutta arvostetaan enemmän kuin muissa Pohjoismaissa, myös koti- ja vapaa-aikaa arvostetaan, sekä perheen ja ystävien arvostaman työn tekemistä ei koettu kovin tärkeänä (keskiarvo 3,62, mediaani 3). Tutkimuksen mukaan tanskalaisille konttorinjohtajille vapaa- ja kotiaika oli tärkeää (keskiarvo 2,24, mediaani 2), kuitenkin vasta suomalaisten jälkeen. Vapaa- ja kotiajan arvostus on yksilöllisissä kulttuureissa tärkeää, sillä se on yksilön omaa aikaa harrastaa asioita, joista on kiinnostunut sekä aikaa, jonka voi viettää ydinperheen kanssa. Koska ydinperheen jäsenet ovat erittäin harvoin samassa työyhteisössä, tapaavat ydinperheen jäsenet toisiaan pääsääntöisesti vain vapaa-ajalla. Toisaalta taas tässä kysymyksessä heijastuu tanskalaisten korkea

maskuliinisuusindeksi. Tanskalaiset ovat pohjoismaisista konttorinjohtajista maskuliinisimpia, eli he arvostavat työtä ja siinä menestymistä todella paljon. Kun työhön panostetaan paljon, ei vapaa-ajalle ole niin paljon sijaa arkipäivässä.

Työpaikan varmuus oli pohjoismaisista konttorinjohtajista tärkeintä yksilöllisimmille tanskalaisille konttorinjohtajille (keskiarvo 2,26). Koska yksilöllisissä kulttuureissa työpaikkoihin rekrytoidaan työntekijöitä heidän kykyjensä ja saavutustensa perusteella ja heitä arvostetaan työssään heidän työpanoksensa ja tulostensa perusteella, eikä organisaatioiden moraalinen vastuu työntekijöistä ole kovin suuri, on työpaikan menetyksen uhka yksilöille suurempi kuin kollektiivisemmissä kulttuureissa. Samoin tanskalaisten konttorinjohtajien moraalinen sitoutuminen case-konserniin on pienempi kuin muissa Pohjoismaissa. Yleisesti työntekijöiden moraaliseen sitoutumiseen vaikuttavat konsernin koko ja konttorinjohtajien koulutustaso, tanskalaiset konttorinjohtajat ovat keskimäärin hieman kouluttautuneempia kuin suomalaiset ja ruotsalaiset konttorinjohtajat (kuvio 8 ja taulukko 3).

Työpaikan varmuuden arvostukseen koulutustaso vaikuttaa myös siinä, että kouluttautuneemmat konttorinjohtajat saattavat olla varmempia siitä, että työllistyisivät uusiin tehtäviin, mikäli menettäisivät nykyisen työtehtävänsä. Tanskalaiset konttorinjohtajat olivat myös keskimäärin norjalaisia ja suomalaisia nuorempia, mikä saattaa vaikuttaa uskoon uudesta työtehtävästä.

Työn mielenkiintoisuus oli tanskalaisille konttorinjohtajille tärkeintä, mikä on tyypillistä nimenomaan yksilöllisille kulttuureille, työssä arvostetaan sekä palkkausta, että työn mielenkiintoisuutta. Työtä tehdään yksilöllisistä tarkoituseristä, joihin lukeutuvat mm. toimeentulo, yksilön omat arvostukset esim. arvostaako yksilö työssään tulotaso, mielenkiintoisuutta, työn haasteellisuutta, muiden arvostusta tai omaa kehittymistä. Työn mielenkiintoisuuden lisäksi yksilöllisissä kulttuureissa arvostetaan palkkausta, hyvää palkkaa saatetaan arvostaa jopa työn mielenkiintoisuutta enemmän.

Koska tanskalaiset arvostavat paljon työn mielenkiintoisuutta voidaan ehkä myös olettaa, että he ovat valinneet myös nykyisen työnsä sen mielenkiintoisuuden perusteella. Tämä saattaa myös selittää, miksi tanskalaisille konttorinjohtajille

koti- ja vapaa-ajan merkitys ei ollut niin suuri kuin muille pohjoismaisille konttorinjohtajille. Heille työnteko on niin mielekästä, ettei oman koti- ja vapaa-ajan määrä ole yhtä oleellista kuin muille pohjoismaalaisille.

Perheen ja ystävien arvostaman työn tekeminen oli tanskalaisille konttorinjohtajille vähemmän tärkeää kuin muille pohjoismaisille. Tämä osoittaa sitä kuinka erillisinä toisistaan yksilöllisissä kulttuureissa koetaan työ ja henkilökohtainen elämä. Yksilöt haluavat tehdä työtä, joka on heistä itsestään mielenkiintoista ja palkitsevaa, perheen ja ystävien mielipiteet ja arvostus heidän työtään kohtaan oli toissijaista. Toisaalta on ristiriitaista, että tämän tutkimuksen mukaan Tanskassa on myös Pohjoismaiden maskuliinisin kulttuuri, mutta perheeltä ja ystäviltä konttorinjohtajat eivät, ainakaan tietoisesti, odota arvostusta tekemästään työstä.

SUOMI – KOLLEKTIIVISIN MAA

Myös tämän ulottuvuuden vastauksissa oli huomattavissa selkeä ero suomalaisten ja tanskalaisten konttorinjohtajien välillä. Siinä missä tanskalaiset konttorinjohtajat olivat pohjoismaisista konttorinjohtajista yksilöllisimpiä, suomalaiset osoittautuivat kollektiivisimmiksi. Vaikka suomalainen kulttuuri onkin pohjoismaisista kulttuureista kollektiivisin, näkyi vastauksista selviä yksilöllisiä arvopainotuksia.

Suomalainen kollektiivisuus näkyy tutkimustuloksissa koti- ja vapaa-ajan arvostamisena, työn mielenkiintoisuus ei ollut niin tärkeää, työpaikan varmuus ei ollut kovin tärkeää, perheen ja ystävien arvostus omaa työtä kohtaan oli tärkeämpää kuin muille pohjoismaalaisille.

Muihin pohjoismaalaisiin verrattuna suomalaiset konttorinjohtajat korostivat eniten riittävän koti- ja vapaa-ajan merkitystä (keskiarvo 2,17). Koska Suomi on yksilöllinen maa, vaikkakin Pohjoismaista kollektiivisin, työskentelevät saman ydinperheen jäsenet harvoin samassa työpaikassa ja työ ja henkilökohtainen elämä pidetään erillään. Kollektiivisuus kuitenkin näkyy tässä kysymyksessä koti- ja vapaa-ajan arvostamisena, vapaa-aika on aikaa, jolloin ollaan perheen ja läheisien parissa.

Muita Pohjoismaita kollektiivisempänä kulttuurina on suomalaisten sitoutuminen organisaatioon moraalisempaa kuin muissa Pohjoismaissa, kun yksilöllisissä kulttuureissa sitoutuminen on laskelmoivampaa. Suomalaista kollektiivisuutta ja moraalista sitoutumista työnantajaan saattaa kuvastaa case-konsernissa palkkatasojen ero eri Pohjoismaiden välillä. Suomessa rahoituslalla palkkataso on huomattavasti alhaisempi kuin muissa Pohjoismaissa. Suomalaiset ovat moraalisesti sitoutuneempia ja lojaalimpia työnantajaorganisaatiolleen kuin työntekijät muissa Pohjoismaissa, jolloin heitä ei tarvitse sitouttaa yritykseen hyvillä palkoilla. Rahoitusalan kaikkien tehtävien keskipalkat Pohjoismaissa olivat vuonna 2009 seuraavat: suomalaisten kuukauden keskipalkka oli 3 790 euroa, kun se Ruotsissa oli 4 050 euroa, Norjassa 4 580 euroa ja Tanskassa jopa 5 110 euroa (Taloussanomat, 2010).

Työpaikan varmuus oli suomalaisille konttorinjohtajille muihin Pohjoismaihin verrattuna vähiten tärkeää (keskiarvo 2,5 ja mediaani 2). Oman moraalisen sitoutumisensa myötä suomalaiset konttorinjohtajat saattavat luottaa työnantajan moraaliseen vastuuseen työntekijöistä, tämän vuoksi he eivät koe työpaikan menettämistä yhtä suurena uhkana kuin konttorinjohtajat yksilöllisemmissä kulttuureissa. Tähän tulokseen saattaa toisaalta vaikuttaa myös suomalaisten konttorinjohtajien hieman muita Pohjoismaita korkeampi ikäjakauma, kyselyyn vastanneista suomalaisista konttorinjohtajista 57 % oli yli 50-vuotiaita (joista 12 % yli 60-vuotiaita). Vanhemmat henkilöt ovat yleisemmin olleet pitkään saman työnantajan palveluksessa ja saattaa olla, etteivät he siksi koe työpaikan menettämistä uhkana. Toisaalta vanhemmat konttorinjohtajat valmistautuvat eläkeikään, eikä heille työpaikan varmuus ehkä siksi ole enää niin tärkeää. Suomalaisten konttorinjohtajien vastausten mediaani oli 2 eli keskiarvoon ovat huomattavasti vaikuttaneet yksittäiset toisen ääripään vastaukset.

Tuloksia työpaikan varmuuskysymyksessä puolestaan vahvistaa se, että Suomi oli tämän tutkimuksen tuloksissa Pohjoismaista vähiten epävarmuutta välttävä kulttuuri. Sama on huomattavissa myös tanskalaisten tuloksista, heillä epävarmuuden välttämisindeksi on Pohjoismaiden korkein ja heille työpaikan varmuus on erittäin tärkeää.

Työn mielenkiintoisuus oli suomalaisille konttorinjohtajille vähiten tärkeää, samalla keskiarvolla kuin ruotsalaisille (keskiarvo 2,24, keskihajonta 1,51). Tämä on yleisempää kollektiivisille kulttuureille kuin yksilöllisille. Työtä tehdään ensisijaisesti toimentulon vuoksi, ja toisaalta työyhteisö ja lähimmäiset motivoivat siihen. Suhteellisen suuresta keskihajonnasta päätellen konttorinjohtajat eivät olleet yksimielisiä tässä kysymyksessä, suomalaisista konttorinjohtajista jopa 45 % piti työn mielenkiintoisuutta erittäin tärkeänä.

Suomalaisille konttorinjohtajille perheen ja ystävien arvostaman työn tekeminen oli tärkeämpää kuin muille pohjoismaalaisille (keskiarvo 2,74). Tämä osoittaa suomalaista kollektiivisuutta siinä, että halutaan tehdä työtä myös muita kuin itseä ajatellen. Hyväksytyksi tuleminen ja ryhmään kuuluminen ovat tärkeitä asioita kollektiivisemmissä kulttuureissa. Yksilön lähipiiri eli perhe ja ystävät on tärkein yhteisö, johon yksilö kuuluu.

4.3 Maskuliinisuus

Pohjoismaista kaikki olivat arvoiltaan enemmän feminiinisiä kuin maskuliinisia, kuitenkin Tanska oli muita Pohjoismaita maskuliinisempi ja Norja kaikkein feminiinisin. Maskuliinisuutta mitattaessa miesten ja naisten vastausten tuloksia oli tarkoituksenmukaista verrata keskenään, sillä niiden väliltä löytyi eroja. Sukupuolten välisessä vertailussa oli joitain eroja huomattavissa etenkin feminiinisemmissä maissa, joita vertailumaista olivat Norja ja Ruotsi. Näissä maissa miesten vastaukset olivat arvoiltaan feminiinisempiä kuin näiden maiden naisten vastaukset.

Uralla etenemiskysymystä tarkastellessa vastaajat jaettiin kahteen ryhmään iän perusteella, alle 50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat. Yli 50-vuotiaiden vastaajien vastauksia verrattiin alle 50-vuotiaiden vastauksiin sekä kaikkien vastausten keskiarvoon olettaen, että nuoremmille konttorinjohtajille olisi mahdollisesti tärkeämpää kuin vanhemmille konttorinjohtajille, että heillä on mahdollisuus edetä uralla. Näin olikin jokaisessa vertailumaassa, yli 50-vuotiaiden konttorinjohtajien vastausten keskiarvot olivat järjestäen suuremmat kuin kokonaiskeskiarvo ($r = 0,767$, $p = 0,028$). Taas alle 50-vuotiaille oli järjestäen jokaisessa maassa kokonaiskeskiarvoa tärkeämpää, että heillä oli mahdollisuuksia

edetä uralla ($r = 0,965$, $p = 0,024$). Pohjoismaiden keskiarvojen suuruusjärjestys ei kuitenkaan juurikaan muuttunut vaikka alle 50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat eroteltiin (Liite 8).

TANSKA – MASKULIINISIN MAA

Tanska oli tutkimuksen mukaan Pohjoismaista maskuliinisin maa. Vaikka Tanska on Pohjoismaista maskuliinisin, myös tanskalaisten konttorinjohtajien vastauksissa heijastuivat feminiiniset arvopainotukset. Tanskalaisille konttorinjohtajille on erittäin tärkeää saada tunnustusta hyvästä suorituksesta sekä se, että heillä on mahdollisuuksia edetä uralla. Heille olivat myös jokseenkin tärkeitä feminiiniset arvot, joita kyselyssä edustivat mukavien työkavereiden tärkeys ja mukavalla asuinalueella asuminen.

Maskuliinisissa kulttuureissa tunnustuksen saaminen koetaan erittäin tärkeänä. Tässä suhteessa tanskalaiset olivat selkeästi muita pohjoismaalaisia maskuliinisempia, heille tunnustuksen saaminen hyvästä suorituksesta oli huomattavasti tärkeämpää kuin muille pohjoismaalaisille konttorinjohtajille. Tunnustusta annetaan mm. kehuin ja diplomein, tunnustuksen myötä tanskalaiset kokevat tekemänsä työn entistä arvokkaampana ja se motivoi heitä pyrkimään uusiin hyviin suorituksiin.

Mukavien työkaverien tärkeys oli tanskalaisille konttorinjohtajille lähes yhtä tärkeää kuin ruotsalaisille ja norjalaisille ja heistä 64 % oli sitä mieltä, että mukavat työkaverit ovat tärkeitä tai erittäin tärkeitä (keskiarvo 2,38, keskihajonta 1,15). Yleisesti maskuliinisissa maissa, mukavia työkavereita ei arvoteta kovin korkealle. Yksilölle riittää, että hän pystyy tekemään töitä kollegojensa kanssa ja saavuttamaan paljon omassa työssään tai yhdessä ryhmänä. Tässä suhteessa tanskalaiset osoittavat feminiinisempiä arvoja.

Maskuliinisissa kulttuureissa yksilön arvoa nostavat mm. tämän saavutukset, on maskuliinisissa kulttuureissa tyypillistä, että yksilöt haluavat pyrkiä urallaan eteenpäin. Tanskalaisista konttorinjohtajista 62 %:lle on kyselyn mukaan tärkeää tai erittäin tärkeää, että heillä on mahdollisuuksia edetä uralla. Maskuliinisissa kulttuureissa yksilöille on tärkeää pystyä etenemään urallaan mahdollisimman korkeisiin työtehtäviin.

NORJA – FEMINIINISIN MAA

Pohjoismaista feminiinisimpänä kulttuurina norjalaisille konttorinjohtajille ei ollut kovinkaan tärkeää saada tunnustusta hyvistä suorituksista, eivätkä uralla etenemismahdollisuudet olleet heille tärkeitä. Kun taas feminiinisemmät arvot kuten mukavat työkaverit ja mukavalla asuinalueella asuminen oli heille tärkeää.

Feminiinisenä kulttuurina Norjassa arvostetaan hyviä kommunikointitaitoja ja työtä halutaan tehdä sellaisten ihmisten kanssa, jotka ovat mukavia toisille. Kysymyksen kuinka tärkeää sinulle on, että sinulla on mukavia työkavereita ja kysymyksen kuinka tärkeää sinulle on, että esimiehesi keskustelees kanssasi työhösi liittyvistä ongelmista (kysymys 7. valtaetäisyysindeksi) vastaukset norjalaisten kohdalla korreloivatkin lähes täydellisesti keskenään ($r = 0,949$).

Huomattavaa norjalaisten vastaajien keskuudessa on, että norjalaisista vastaajista enemmistö 63 % oli miehiä. Tämä saattaa olla jopa yksi syy siihen, miksi norjalaiset olivat tutkimuksessa ruotsalaisia feminiinisempiä. Miesten vastaukset molemmissa maissa olivat feminiinisempiä kuin naisten vastaukset, mutta Norjassa miesten määrä oli suurempi kuin Ruotsissa (ruotsalaisista vastaajista 19 % miehiä).

Miesten arvojen feminiinisyys tässä kyselytutkimuksessa saattaa johtua siitä, että feminiinisessä kulttuurissa ja perinteisesti naisvaltaisella alalla miesten arvoissa feminiinisyys korostuu naisten arvoihin verrattuna. Naisten arvojen vahvempaan maskuliinisuuteen taas saattaa vaikuttaa se, että naiset naisvaltaisella alalla kokevat enemmän kilpailua kuin miehet, mikä heijastuisi maskuliinisempina arvoina arvokyselyssä. Otos on kerätty konttorinjohtajien keskuudesta, ja saattaa olla, että miehillä lähtökohtaisesti erilainen asema päästä esimiesasemaan kuin naisilla, vaikkakaan näin ei feminiinisissä kulttuureissa pitäisi olla. Naiset saattavat joutua kilpailemaan enemmän päästäkseen esimiesasemaan.

4.4 Epävarmuuden välttämisytkimys

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan tanskalaiset välttävät epävarmuutta Pohjoismaissa eniten. Huomattavaa tämän ulottuvuuden indeksiluvuissa ovat niiden pienet erot maiden vertailussa Tanska 50, Norja 44, Ruotsi 41 ja Suomi 37.

Indeksiluvut laskettiin laskukaavojen mukaisesti vastausten keskiarvoista. Tanskan keskiarvot kahteen ensimmäiseen tämän ulottuvuuden kysymykseen kuitenkin erosivat huomattavasti niiden kysymysten mediaanista, mikä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen.

Indeksilukujen pieneen hajontaan maittain saattaa vaikuttaa se, että kyselyyn vastasivat nimenomaan konttorinjohtajat. Konttorinjohtajat ovat päivittäisessä työssään vastuussa vastuuyksiköidensä riskinotosta, he punnitsevat riskejä ja epävarmuutta esimerkiksi lainoja myöntäessään. Finanssiala on ala, jolla epävarmuuden minimointi on keskeisessä osassa liiketoimintaa. Konttorinjohtajat eivät ainoastaan päivittäisessä työssään joudu kohtaamaan epävarmuutta, vaan myös koko finanssiala reagoi herkästi talouselämän muutoksiin.

TANSKA - SUURIMMAN EPÄVARMUUDEN VÄLTÄMISEN MAA

Pohjoismaista Tanska oli tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan epävarmuutta vahvimmin välttävä maa.

Tanskan epävarmuuden välttäminen korostuu etenkin kahdessa tämän ulottuvuuden viimeisessä kysymyksessä. He olivat selkeästi vahvimmin sitä mieltä, ettei ole mahdollista olla hyvä esimies, mikäli ei tiedä vastausta jokaiseen alaisen esittämään hänen työhönsä liittyvään kysymykseen. Sekä norjalaisten konttorinjohtajien jälkeen toiseksi vahvimmin sitä mieltä, ettei organisaation sääntöjä saa rikkoa, vaikka säännön rikkominen olisi työntekijän mielestä organisaation parhaaksi.

Tanskassa oltiin muita Pohjoismaita useammin eri mieltä siitä, että olisi mahdollista olla hyvä johtaja, vaikkei tiedä vastausta jokaiseen alaisen esittämään hänen työhönsä liittyvään kysymykseen. Epävarmuutta enemmän välttämissä kulttuureissa on esimies alaisilleen henkilö, johon he voivat luottaa ja tukeutua kaikissa heidän työhönsä liittyvissä asioissa, mikä luo alaisille varmuuden tunnetta heidän työssään. Koska esimiehellä on rooli epävarmuuden lieventäjänä, on hänen osattava vastata kysymyksiin, joita alaiset hänelle esittävät.

Tanskalaisten konttorinjohtajien vastausten keskiarvo (2,21) tähän kysymykseen erosi huomattavasti muiden pohjoismaalaisten konttorinjohtajien keskiarvoista.

Organisaationsääntöjen rikkomiskysymyksessä tanskalaiset konttorinjohtajat olivat toiseksi useimmin (keskiarvo 2,45) organisaationsääntöjen rikkomista vastaa, vaikka säännön rikkominen olisi työntekijän mielestä organisaation parhaaksi. Enemmän epävarmuutta välttävässä kulttuureissa sääntöjen koetaan poistavan epävarmuutta, sillä niillä säädellään yksilöiden käytöstä ja tuleva on helpommin ennustettavissa kun kaikki käyttäytyvät säännösten mukaisesti. Lisäksi finanssialalla on kaikissa Pohjoismaissa paljon lakisääteisiä säännöksiä sekä niiden noudattamisen valvonta on tarkkaa.

Jännittyneisyys ja hermostuneisuus ovat termejä, jotka kuvaavat hyvin epävarmuutta. Nämä molemmat ovat tunteita, joita ihmiset tuntevat, kun eivät ole varmoja tulevasta. Vahvemmin epävarmuutta välttävässä kulttuureissa koetaan, että tulevaisuus pitäisi olla mahdollisimman tarkasti ennustettavissa ja siksi näissä kulttuureissa yksilöt tuntevat useammin olevansa jännittyneitä tai hermostuneita. Tanskalaiset konttorinjohtajat tunsivat toiseksi harvimmin itsensä hermostuneiksi tai jännittyneiksi (keskiarvo 3,48, mediaani 4). Kaikkien pohjoismaiden vastausten keskiarvojen hajonta oli pieni, kaikki olivat jokseenkin sitä mieltä, että tuntevat vain harvoin itsensä hermostuneiksi tai jännittyneiksi.

Enemmän epävarmuutta sietävissä maissa yksilöt arvioivat itsensä terveemmiksi kuin paljon epävarmuutta välttävässä maissa. Vähemmän epävarmuutta sietävissä maissa huolestutaan helpommin siitä, jos terveydentila poikkeaa ”normaalista”, esimerkiksi matala verensokeri. Tanskalaiset konttorinjohtajat kuitenkin arvioivat terveydentilansa keskimäärin hieman paremmaksi kuin muiden Pohjoismaiden konttorinjohtajat (keskiarvo 1,64, mediaani 1).

SUOMI - PIENIMMÄN EPÄVARMUUDEN VÄLTTÄMISEN MAA

Suomalaiset osoittautuivat konttorinjohtajien vastausten perusteella vähiten epävarmuutta välttäväksi maaksi. Epävarmuuden välttäminen näkyi suomalaisten vastauksissa selkeimmin kahdessa väittämässä ”on mahdollista olla hyvä johtaja, vaikkei tietäisi vastausta jokaiseen alaisen esittämään hänen työhönsä liittyvään kysymykseen” sekä väittämässä ”yrityksen tai organisaationsääntöjä ei saa rikkoa, vaikka säännön rikkominen olisi työntekijän mielestä organisaation parhaaksi”, molemmissa väittämässä suomalaiset olivat keskimäärin

suvaitsevampia kuin muiden pohjoismaiden konttorinjohtajat. Toisaalta korkeampaa epävarmuuden välttämisyrittämisestä edustivat suomalaisten jännittyneisyyden tunne sekä heidän terveydentilansa arviointi.

Suomalaiset konttorinjohtajat olivat pohjoismaalaisista eniten samaa mieltä siitä, että on mahdollista olla hyvä johtaja, vaikkei tietäisi vastausta jokaiseen alaisen esittämään hänen työhönsä liittyvään kysymykseen. Pienemmän epävarmuuden välttämisyrittämisessä Suomessa konttorinjohtajat kokevat, ettei esimiehen rooli ole olla alaisilleen ns. tietopankki ja osata vastata jokaiseen alaisen esittämään kysymykseen. Mikäli alainen esittäisi esimiehelleen kysymyksen, johon esimiehellä ei ole suoraa vastausta, esimiehen vastuulla on selvittää tai löytää keino vastauksen selvittämiseksi.

Toinen suomalaisten pienempää epävarmuuden välttämisyrittämisestä kuvastanut kysymys oli organisaationsääntöjen rikkomisesta, jos säännön rikkominen työntekijän mielestä on organisaation parhaaksi. Tässä kysymyksessä suomalaiset konttorinjohtajat olivat muita kansalaisuuksia useammin sitä mieltä, että näissä tapauksissa organisaation sääntöjä saa rikkoa. Finanssiala on erittäin tarkasti laeilla säädelty ja valvottu, eikä suuriin sääntöjen rikkomuksiin ole varaa. Koska finanssialalla on niin paljon lakisääteisiä sääntöjä, on myös organisaation sisäisiä sääntöjä paljon, sillä jokaiseen toimintoon ja tilanteeseen on pyritty luomaan tarkat säännöt ja toimintatavat, joiden puitteissa on toimittava. Koska organisaation sisäisiä sääntöjä on paljon, suomalaisten konttorinjohtajien mielestä näitä sääntöjä voi rikkoa, jos tilanne todella niin vaatii ja jos säännön rikkominen on työntekijän mielestä organisaation parhaaksi. Kyseessä ovat kuitenkin ainoastaan organisaation sisäiset säännöt ja suositukset, eivät lakisääteiset säännöt. Organisaation sääntöjen rikkomiskysymyksessä oltiin kaikissa Pohjoismaissa enemmän vastaan kuin puolesta, suomalaiset olivat muita pohjoismaalaisia kuitenkin suvaitsevampia tässä asiassa.

Korkeamman epävarmuuden välttämisyrittämisestä suomalaisten konttorinjohtajien kesken edusti oman terveydentilansa arviointi. Kuten aiemmin todettu enemmän epävarmuutta välttävässä maissa terveydentila koetaan usein huonommaksi kuin vähemmän epävarmuutta välttävässä kulttuureissa. Suomalaiset konttorinjohtajat arvioivat terveydentilansa pohjoismaisista konttorinjohtajista huonoimmaksi, erot

vastauksissa eivät kuitenkaan olleet huomattavan suuret, ja suomalaistenkin konttorinjohtajien arvioi omasta terveydentilasta oli keskimäärin hyvä (keskiarvo 1,83). Myös kysymykseen kuinka usein tunnet itsesi hermostuneeksi tai jännittyneeksi vastausten keskiarvojen erot olivat maittain vertailtuna pienet. Kaikkien Pohjoismaiden konttorinjohtajat tunsivat keskimäärin harvoin olonsa jännittyneeksi tai hermostuneeksi, suomalaisten konttorinjohtajien vastausten keskiarvo (keskiarvo 3,33) oli toiseksi pienin juuri ruotsalaisten keskiarvon jälkeen (keskiarvo 3,31).

4.5 Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen

Tutkimuksessa kaikki Pohjoismaat osoittautuivat vahvemmin lyhyen kuin pitkän aikavälin suuntautuneiksi. Kulttuurien välillä on kuitenkin eroja siinä, kuinka vahvasti maat ovat lyhyen aikavälin suuntautuneita. Ruotsi on Pohjoismaista pisimmän aikavälin suuntautuneisuuden kulttuuri ja Tanska lyhyimmän.

RUOTSI - PISIMMÄN AIKAVÄLIN SUUNTAUTUMISEN KULTTUURI

Ruotsi on Pohjoismaista pisimmän aikavälin suuntautumisen kulttuuri. Vaikkakin Ruotsi on Pohjoismaista pisimmän aikavälin kulttuuri, kuuluu se muiden Pohjoismaiden tavoin läntisen lyhyen aikavälin näkemyksen kulttuureihin. Ruotsalaisista tekee muita pohjoismaalaisia pidemmän aikavälin suuntautuneita heidän arvostus säästäväisyyttä kohtaan sekä hieman pienempi kansallisyylpeys. Ruotsalaisille konttorinjohtajille ei ollut ihan yhtä tärkeää tehdä palvelusta ystävälle kuin norjalaisilla ja tanskalaisilla, ruotsalaiset konttorinjohtajat olivat myös vähiten samaa mieltä siitä, että lannistumattomat pyrkimykset olisivat varmin tie tuloksiin, mitkä toisaalta korostavat ruotsalaisten konttorinjohtajien lyhyen aikavälin suuntautuneisuutta.

Pidemmän aikavälin suuntautuneissa kulttuureissa pitkät asiakas-, yhteistyö- ja ystävyysuhteet koetaan tärkeiksi sekä liike-elämässä että yksityiselämässä, avainasemassa on elinikäinen verkostoituminen. Konfutselaisten peruseriaatteiden mukaan pidemmän aikavälin kulttuureissa ajatellaankin, että älä tee muille niin kuin et itsellesi haluaisi tehtävän. Vaikkakin tanskalaisten ja norjalaisten konttorinjohtajien vastauksiin verrattuna ruotsalaiset konttorinjohtajat

arvostivat palveluksen tekemistä ystävälle hieman vähemmän, oli se myös ruotsalaisille tärkeää.

Säästäväisyys rahan käytössä on ominaista pitkän aikavälin suuntautumisen kulttuureille, rahaa säästetään tulevaisuudelle, jopa kymmenien vuosien aikajänteellä. Lisäksi säästäväisyydessä on ajatuksena resurssien säästeliäs käyttö. Pidemmän aikavälin suuntautumisen kulttuurina ruotsalaisilla ei ole yhtä suurta sosiaalista painetta rahan kuluttamiselle kuin Suomessa ja Norjassa. Iällä ei ollut ruotsalaisten keskuudessa merkitystä siihen, kuinka paljon säästäväisyyttä arvostettiin.

Pitkän aikavälin suuntautumisen kulttuureille on ominaista pitkäjänteisyys. Niissä työtä tehdään pitkäjänteisesti ja ajatellaan, että pitkäjänteisyys synnyttää hitaasti pitkällä aikavälillä tulosta. Ruotsalaisten konttorinjohtajien keskuudessa tätä ei kuitenkaan juurikaan pidetty tärkeänä (keskiarvo 2,63) ja tällä saralla ruotsalaiset osoittavatkin lyhyen aikavälin näkemystään. Myös ruotsalaisten kansallinen ylpeys heijastaa lyhyen aikavälin suuntautuneisuutta. Kansallinen ylpeys on vahvempaa lyhyen aikavälin suuntautumisen kulttuureissa, mikä juontaa juurensa maiden taloudellisesta vaurastumisesta. Kaikki Pohjoismaat olivat lähes yhtä ylpeitä kansalaisuuksistaan.

TANSKA - LYHYIMMÄN AIKAVÄLIN NÄKEMYKSEN KULTTUURI

Tanskalainen kulttuuri on tutkimustulosten perusteella pohjoismaisista kulttuureista lyhyimmän aikavälin suuntautumisen kulttuuri. Lyhyimmän aikavälin näkemystä tanskalaisten konttorinjohtajien vastauksissa heijastavat vahvimmin heidän kansallisyylpeytensä (keskiarvo 1,63) sekä lyhytjänteisyytensä (keskiarvo 2,45). Toisaalta tanskalaisten vastauksissa näkyi myös pitkän aikavälin suuntauksen arvostuksia, heille oli muita pohjoismaalaisia tärkeämpää tehdä palvelus ystävälle (keskiarvo 2,24) ja säästäväisyys koettiin jokseenkin tärkeänä (keskiarvo 2,93).

Tanskalaiset olivat pohjoismaisista konttorinjohtajista ylpeimpiä omasta kansalaisuudestaan. Kuten aiemmin todettu, kansallisyylpeys on ominaista lyhyen aikavälin näkemyksen kulttuureissa, ja juontaa juurensa taloudellisesta vaurastumisesta. Tämän ulottuvuuden indeksiluvut eivät kuitenkaan korreloineet

voimakkaasti vaikkakin tilastollisesti merkittävästi maiden bruttokansantuotteen per asukas kanssa ($r = -0,248$, $p = 0,002$), eivätkä tämän kysymyksen tulosten kanssa ($r = 0,171$, $p = 0,002$).

Lyhytjänteisyys on ominaista lyhyen aikavälin näkemyksen kulttuureille. Pyrkimysten tulisi tuottaa heti tai lyhyellä aikavälillä konkreettista tulosta. Tanskalaisten konttorinjohtajien arvostus pitkäjänteisyyttä kohtaan oli Pohjoismaiden toiseksi vähäisintä (keskiarvo 2,45).

Lyhyen aikavälin kulttuureissa, joissa yksilön lojaliteetit vaihtelevat liike-elämän tarpeiden mukaan, eikä elinikäisillä ystävyys- tai kumppanuussuhteilla ole kaupan teossa kovinkaan suurta merkitystä, ei pidetä palveluksen tekemistä ystävälle yhtä tärkeänä kuin pidemmän aikavälin kulttuureissa pidetään. Tanskalaisille konttorinjohtajille palveluksen tekeminen ystävälle kuitenkin oli keskimäärin tärkeämpää kuin muiden Pohjoismaiden konttorinjohtajille.

Kaikkien Pohjoismaiden konttorinjohtajat olivat jokseenkin sitä mieltä, ettei heille yksityiselämässä säästäväisyys ollut kovin tärkeää, mikä heijastaa vahvaa lyhyen aikavälin suuntautumista. Lyhyen aikavälin kulttuureissa on havaittavissa sosiaalinen paine rahan käyttämiseksi ja yksilöt omaksuvat sosiaalisen herkkyyden muuttuviin kulutustrendeihin. Tanskalaisille konttorinjohtajille säästäväisyys kysymyksen osoitti vahvempaa pitkän aikavälin suuntautumista kuin suomalaisten ja norjalaisten vastaukset. Kokonaisuudessaan tanskalaiset kuitenkin olivat lyhyimmän aikavälin suuntautuneita.

4.6 Nautinnontavoittelu vs. pidättyvyys

Tässä ulottuvuudessa erot Pohjoismaiden välillä olivat huomattavia. Tanska osoittautui nautintoa tavoittelevimmaksi, kun taas Norja ja Suomi olivat pidättyväisempiä. Ruotsi osoittautui toiseksi eniten nautintoa tavoittelevaksi ja oli indeksiluvultaan lähempänä Norjan ja Suomen kuin Tanskan arvoja.

TANSKA – NAUTINTOATAVOITTELEVIN KULTTUURI

Tanskalaisia on kuvailtu Skandinavian latinoiksi puheliaisuutensa ja elämän ilonsa ansioista, kyseinen väite saa perustaa tämän ulottuvuuden tuloksista.

Nautintoa tavoitteleville kulttuureille on ominaista optimismi, positiivinen asenne, puheliaisuus ja elämän ilo, mitkä ovat tanskalaistenkin konttorinjohtajien keskuudessa vahvempia arvoja kuin muiden pohjoismaalaisten konttorinjohtajien.

Nautintoa tavoittelevan kulttuurin vahvimpia ominaisuuksia on, että sen jäsenet kokevat olevansa onnellisia. Konttorinjohtajien vastausten perusteella tanskalaiset arvioivat olevansa kaikkein onnellisimpia (keskiarvo 1,76). Koska onnellisuuden tunteen lisäksi nautintoa tavoitteleville kulttuureille on ominaista optimismi, lisää se osaltaan tanskalaisten alttiutta vastata onnellisuus kysymykseen positiivisemmin kuin muiden Pohjoismaiden konttorinjohtajat.

Nautintoa tavoittelevissa kulttuureissa yksilöt kokevat useimmin, hallitsevansa omaa elämäänsä ja ajan käyttöönsä. Tanskalaisten konttorinjohtajien vastauksissa tämä heijastui kysymyksessä, onko sinulla tarpeeksi vapaa-aikaa hauskan pitoon (keskiarvo 2,10). Vahvasti nautintoa tavoittelevana kulttuurina tanskalaiset konttorinjohtajat kokevat, että he hallitsevat oman ajan käyttönsä, jolloin he kokevat myös, että aikaa hauskan pitoon on riittävästi. Tanskalaiset konttorinjohtajat kokivat toiseksi vähiten, että toiset ihmiset ja olosuhteet estivät heitä toteuttamasta heidän todella haluamiaan asioita harvimminkin (keskiarvo 3,43).

Kohtuullisuus oli pohjoismaisista konttorinjohtajista tanskalaisille vähiten tärkeää (keskiarvo 3,31). Kohtuullisuus koetaan nautintoa tavoittelevissa kulttuureissa hauskan pitoa hillitsevänä asiana, minkä vuoksi, sitä ei pidetä tärkeänä.

SUOMI – PIDÄTTYVÄISIN KULTTUURI

Suomi on konttorinjohtajien vastausten mukaan Pohjoismaiden pidättyväisin maa. Vastauksista kuitenkin huomaa, että vaikka Suomessa kulttuuri on Pohjoismaiden pidättyväisintä, on se silti nautintoa tavoittelevaa. Pidättyväisille kulttuureille on ominaista, että yksilöt eivät koe oman elämän hallintaa yhtä voimakkaana kuin nautintoa tavoittelevissa kulttuureissa koetaan.

Päinvastoin kuin nautintoa tavoittelevissa kulttuureissa, pidättyväisissä kulttuureissa yksilöt eivät tunne olevansa yhtä onnellisia. Näin myös suomalaiset konttorinjohtajat arvioivat olevansa muita pohjoismaalaisia konttorinjohtajia

harvemmin onnellisia. Pidättyväisemmän kulttuurin pessimismi heijastuu näistä vastauksista.

Suomalaiset konttorinjohtajat tunsivat, että heille oli toiseksi tärkeintä, että vapaa-aikaa on riittävästi hauskan pitoon kuin ruotsalaisilla ja norjalaisilla. Suomalaisten ja ruotsalaisten vastausten ero oli pieni. Suomalaisten konttorinjohtajien vastauksista tähän kysymykseen huokui myös suomalaisen kulttuurin vahva nautinnontavoittelevuus. Toisaalta kysymyksen vastauksista huokui myös vapaa-ajan tärkeys siinä mielessä, että tämä aika voidaan mieltää aikana, jota he itse hallitsevat.

Suomalaisia toiset ihmiset ja olosuhteet estivät toiseksi useimmin tekemästä sitä, mitä he todella halusivat. Tämä on ominaista pidättyväisille kulttuureille. Kun yksilöt kokevat yleisesti, etteivät hallitse omaa elämäänsä, he myös kokevat useammin, että heitä estetään tekemästä sitä, mitä he todella haluaisivat.

4.7 Kulttuurierojen huomioiminen kansainvälisessä finanssikonsernissa

Pohjoismaiset kulttuurit mielletään usein samankaltaisiksi kulttuureiksi, mitä ne ovatkin, ne eivät kuitenkaan ole samanlaisia. Tämän voi todeta jo tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tutkimustulosten perusteella. Kulttuurien eroavaisuuksia on kunnioitettava, jos haluaa luoda kansainvälisesti menestyvän konseptin. Kulttuurierojen kunnioittaminen kansainvälisessä konsernissa onnistuu käytännössä esimerkiksi tehtävänjaolla, jossa konserni luoda suuret linjat, kuten strategian, arvot ja tavoitteet, ja joissa maiden omien kulttuurien edustajat toteuttavat ne käytännössä.

Case-konserni on fuusioitunut vuonna 2001 suomalaisesta, ruotsalaisesta, norjalaisesta ja tanskalaisesta pankista, ja toiminut siitä lähtien pohjoiseurooppalaisena pankkikonsernina (case-konsernin internetsivut 2014). Koska konserni on fuusioitunut kansallisista pankeista, on sen historia jokaisessa Pohjoismaassa kansallinen, ja muutosprosessi kansainväliseksi pankkikonserniksi on ollut uusien toimintatapojen luomista ja organisaatiokulttuureiden muokkaamista yhteneväisiksi.

Tässä opinnäytetyössä ilmenneet kulttuurierot case-konsernin on hyvä ottaa eri maissa huomioon mm. päätöksenteossa. Suomessa, joka on valtaetäisyydeltään suurempi ja päätöksentekotavoiltaan lineaarinen ja jokseenkin suorasukainen päätöksenteko on nopeampaa ja päätöksenteko on yksinkertaisempaa kuin pienemmän valtaetäisyyden keskustelua ja yksimielisyyttä arvostavissa kulttuureissa, kuten Ruotsissa.

Maskuliinisissa kulttuureissa arvostetaan päättäväisiä, määrätietoisia johtajia, feminiinisissä kulttuureissa arvostetaan nöyriä keskustelevia johtajia.

Päätöksenteko näissä kulttuureissa eroaa toisistaan, feminiinisissä kulttuureissa kuten ruotsalaisessa kulttuurissa päätöksistä keskustellaan ja ne tehdään yhteisymmärryksessä, maskuliinisissa kulttuureissa kuten suomalaisessa kulttuurissa koetaan, ettei päätöksistä ole niinkään tarpeen keskustella alaisten kanssa ja ne lähinnä ilmoitetaan alaisille. Myös valtaetäisyyden määrä vaikuttaa päätöksentekoprosesseihin.

Rekrytointiprosessissa maskuliinisuusindeksin kulttuurierot ovat huomattavat. Feminiinisissä kulttuureissa uusia työntekijöitä rekrytoitaessa arvostetaan etenkin henkilön yhteistyökykyä ja halukkuutta, kun taas maskuliinisissa kulttuureissa uusia työntekijöitä rekrytoidaan ensisijaisesti aiempien saavutusten perusteella.

Kaikki pohjoismaat olivat eroista huolimatta enemmän pienen valtaetäisyyden kulttuureja, joissa alaisille luotetaan enemmän vastuuta, näin ollen Suomessa ja Ruotsissa vähemmän kuin Norjassa ja Tanskassa. Tämä case-konsernin on syytä huomioida siinä, kuinka alaisten työtä valvotaan, kun heille on luotettu enemmän vastuuta, olisiko esimerkiksi tarpeellista valvoa enemmän pienissä valtaetäisyyksissä toimivien työntekijöiden työtä.

Työn vastuullisuuden jakaminen alaisille pienemmän valtaetäisyyden kulttuureista Tanskassa palvelee case-konsernia myös työntekijöiden motivoinnissa.

Maskuliinisena kulttuurina tanskalaiset haluavat saavuttaa ja motivoituvat heille asetetuista haasteista ja vastuusta, jonka he kokevat aiemmalla työpanoksellaan ansainneensa.

Motivointiin liittyy vahvasti kulttuurin maskuliinisuus vs. feminiinisyys sekä yksilöllisyys vs. kollektiivisuus. Maskuliinisissa kulttuureissa arvostetaan

henkilökohtaisia diplomeja ja julkisia kiitoksia ja saavutusten huomioimista, jotka toimivat yksilön motivaattoreina. Feminiinisissä kulttuureissa motivaattoreita taas ovat hyvä yhteistyö kollegojen kanssa ja työilmapiiri. Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden näkökulmasta on case-konsernissa hyvä huomioida palkitaanko suorituksista yksilöistä vai koko tiimiä.

Motivoinnissa ja toiminnan suunnittelussa case-konsernin on myös hyvä ottaa huomioon erimaiden erot pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuneisuudessa. Lyhyen aikavälin kulttuureissa henkilöstöä motivoivat lyhyen aikavälin tavoitteet, jolloin he näkevät ja pystyvät vertaamaan omaa toimintaansa konsernin tavoitteisiin lyhyellä aikavälillä, kun taas pidemmän aikavälin kulttuureissa tavoitteet voidaan asettaa pidemmälle aikavälille. Tässä ulottuvuudessa ero etenkin Tanskan ja muiden Pohjoismaiden välillä on suuri, Tanska on huomattavasti muita Pohjoismaita lyhyemmän aikavälin näkemyksen kannattaja.

Sääntöjen asettamisen puitteissa case-konsernille on huomionarvoista se, kuinka paljon eri kulttuurit välttävät epävarmuutta. Epävarmuutta enemmän välttäväissä maissa, joita Pohjoismaista olivat vahvimmin Tanska ja Norja, tarkkojen sääntöjen määrittely ja niistä kiinnipitäminen koetaan tärkeänä. Taas vähemmän epävarmuutta välttäväissä maissa kuten Suomessa ei sääntöjen henkilöstön epävarmuuden tunteen puolesta tarvitse olla tarkkoja. Case-konsernin on hyvä harkita eroja kulttuurien epävarmuuden välttämisyrykimyksessä myös työn tarkkailussa, tarvitaanko vähemmän epävarmuutta välttäväissä kulttuureissa tarkempaa tarkkailua sääntöjen noudattamisessa?

Epävarmuuden välttämisyrykimys on hyvä huomioida myös motivoinnin näkökulmasta. Epävarmuutta enemmän välttäväissä kulttuureissa, kuten Tanska ja Norja yksilöt kaipaavat enemmän palautetta lyhyellä aikavälillä kuin vähemmän epävarmuutta välttäväissä kulttuureissa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää niin konsernin hallinnossa kuin konttorinjohtajien itsetutkiskelunkin välineenä. Organisaation toiminnassa on tärkeää, että yksilöt tiedostavat käytöksensä ja osaavat tarkastella itseään ja toimintaansa muiden näkökulmasta, toisaalta organisaation toiminnan kannalta yksilön on hyvä ymmärtää muiden toimintaa. Tutkimustulosten kautta niin

konttorinjohtajat itse, kuin koko konsernikin saavat tietoa vallitsevista arvoista, ja sekä omasta kulttuurista että kulttuurin eroavaisuuksista muihin pohjoismaisiin kulttuureihin nähden. Kuten aiemmin teoriaosuudessa todettu, kulttuuri on osaltaan tiedostamattomia käyttäytymismalleja. Kun yksilö tiedostaa miten itse toimii, tässä tapauksessa konttorinjohtajat, on yksilön helpompi ymmärtää muiden käyttäytymistä jopa saman kulttuurin sisällä.

4.8 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti

Tutkimuksesta pyrittiin tekemään mahdollisimman validi rajaamalla otos tarkoituksen mukaisella tavalla, minimoimalla tutkimuslomakkeiden kääntämisestä syntyvät kielelliset väärinymmärrykset, lähettämällä tutkimuslomake oikealle kohderyhmälle. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkimusaineistoa kerättiin neljästä eri vertailumaasta, otos oli helpompi motivoida vastaamaan lomakkeeseen ja tuloksista pyrittiin saamaan yleistettäviä. Lisäksi Hofsteden luoma tutkimuslomake oli tarkoitettu kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Ei olisi ollut tarkoituksen mukaista muokata tutkimuslomaketta kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään sopivaksi.

Tutkimustulokset vaikuttavat loogisesti valideilta. Tulokset eroavat Hofsteden tutkimuksen tuloksista, jotka ovat perusteellisemmin tutkittuja ja testattuja. Tämän tutkimuksen loogiseen validiteettiin vaikuttavat Hofsteden tutkimuksesta poikkeava tutkimusajankohta, tutkimuksen otos kyselyyn vastaajat olivat esimiesasemassa toimivia henkilöitä ja tutkimuslomakkeen kielelliset virheet ja väärinymmärrykset sekä kyselylomakkeessa käytetty arviointi asteikko. Kyselylomakkeen arviointi asteikko oli niin, että 1 = tärkein ja 5 = vähiten tai ei ollenkaan tärkeää. Myöskään siitä ei voida olla varmoja, onko arviointiasteikon käytössä vastaustilanteessa ollut kulttuurillisia eroavaisuuksia. Toisten kulttuurien edustajat saattavat käyttää pääasiassa arviointiasteikon keskimmäisiä lukuja, kun taas toisissa kulttuureissa käytetään koko taulukkoa.

Sisäinen validiteetti, aika: konttorinjohtajat vastasivat tutkimukseen 4 viikon sisällä. Ensimmäisen viikon aikana käytiin talviolympiakisoja, jotka saattoivat vaikuttaa vastaajien kansallistunteeseen ja erityisesti kysymykseen kuinka ylpeä olet siitä, että olet kotimaasi kansalainen. Näissä kisoissa Norja sai 26 mitalia, Ruotsi 15 mitalia ja Suomi 5 mitalia, Tanska jäi mitaleitta.

Suuria kriisejä, joilla saattaisi olla vaikutusta konttorinjohtajien vastauksiin, ei sattunut missään maassa tällä aikavälillä tai juuri sitä ennen. Tutkimustuloksista löytyi vinoutuma, vaikka kyselylomake oli lähetetty ainoastaan henkilöille, joiden ammattinimike oli palvelu-, neuvonta- tai lähikonttorinjohtaja, silti kaikista kyselyyn vastanneista noin 15 % vastasi, etteivät he ole esimiesasemassa. Heidän vastauksiaan kyselyyn ei kuitenkaan karsittu pois, koska en katso heidän vastaustensa vaikuttavan merkittävästi tutkimuksen lopputulosten luotettavuuteen. Vinoutuman syynä saattaa olla esimerkiksi näiden vastaajien huolimattomuus vastaustilanteessa. Muita mahdollisuuksia vinoutumaan voivat olla tutkimuksen tekijän huolimattomuus kyselyiden lähetyksessä, ehkä tutkimuslomakkeen vastaanottajien joukossa on tarkastuksesta huolimatta ollut henkilöitä, jotka eivät ole esimiesasemassa. Toisaalta joku kyselyn vastaanottaneista on voinut välittää sen eteenpäin henkilöille, jotka eivät ole esimiesasemassa tai kyselyn vastaanottanut henkilö on kyselyn lähetyshetkellä ollut ammattinimikkeeltään konttorinjohtaja ja vaihtanut työtehtävää ennen vastaamistaan.

Tutkimustulosten näkökulmasta tutkimus on pääasiassa validi. Tutkimuksessa kysytyt kysymykset vastasivat hyvin kulttuurien ulottuvuuksissa olevia eroja ja tältä osin tutkimustulokset olivat valideja. Johtopäätökset osiossa on esitetty tutkimustulosten perusteella tehtyjä päätelmiä, joiden validius ei ole tutkimuksesta saaduilla vastauksilla perusteltavissa. Näissä päätelmissä on käytetty omia ajatuksia ja omaa tietoutta kyseessä olevista aiheista.

Suomen, Norjan ja Tanskan vastaajista kaikki olivat syntyperäisiä oman maansa kansalaisia, joten näiden maiden kohdalla tulokset ovat valideja siltä osin, että vastaajien kulttuuritaustaan eivät ole vaikuttaneet muiden kulttuurien arvot. Ruotsalaisten vastaajien joukossa oli neljä vastaajaa, jotka eivät olleet syntyperäisiä Ruotsin kansalaisia. Toisen maan kulttuuritausta vaikuttaa

vastaajien arvoihin, mutta tulokset otetaan huomioon, koska he työtehtävänsä ja työskentelymaansa puolesta kuuluvat Ruotsin konttorinjohtajien perusjoukkoon.

Tutkimushenkilöiden vastauksiin on saattanut vastaushetkellä vaikuttaa myös heidän asemansa niin, että he ovat vastanneet tiettyihin kysymyksiin tavalla jonka he kokevat, että heiltä odotetaan, vaikka muutoin olisivatkin erimieltä.

Esimerkiksi kysymys: yrityksen tai organisaation sääntöjä ei saa rikkoa, vaikka säännön rikkominen olisi työntekijän mielestä organisaation parhaaksi. Koska esimiehet eivät halua missään nimessä kannustaa omia alaisiaan toimimaan tai myöntää itse toimineensa vastoin konsernin sääntöjä, he saattavat vastata kielteisesti tähän kysymykseen, vaikka itse toimisivatkin toisin.

Validiteettiin vaikuttaa myös vastaajien kato. Kaikkien vastaajien yhteenlaskettu katoprosentti oli 53 %. Katoprosenttia nostaa etenkin ruotsalaisten vastaajien vastaamattomuus, sillä 70 % ruotsalaisista jätti vastaamatta. Muissa Pohjoismaissa katoprosentti oli noin 39 – 53 %.

Tutkimuksen tulos on yleistettävissä kunkin vertailumaan case-konsernin vähittäispankin konttorinjohtajiin, sillä heistä huomattava osa osallistui kyselytutkimukseen.

Ulkoinen validiteetti: Tutkimus lähetettiin vertailumaiden sisällä maantieteellisesti eri alueilla työskenteleville konttorinjohtajille, jotta tutkimustulokset olisivat yleistettävissä vähittäispankin konttorinjohtajiin koko maassa. Vastauksia ei kuitenkaan ole kontrolloitu miltä maantieteellisesti, mikä heikentää tulosten yleistettävyyttä koskemaan koko maan vähittäispankin konttorinjohtajiin.

Reliabiliteetti

Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata kulttuurisia eroja Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan konttorinjohtajien keskuudessa. Kaiken kaikkiaan tutkimusmenetelmä mittasi haluttua ilmiötä eli kulttuurien eroavaisuuksia eri Pohjoismaisten konttorinjohtajien keskuudessa, näin ollen tutkimus oli reliaabeli. Reliabiliteettiin vaikuttivat ensisijaisesti oikean perusjoukon ja tutkimusmenetelmän valinta.

Tutkimuksessa perusjoukkoon valittiin konttorinjohtajia neljästä Pohjoismaasta, Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta. Tarkoituksena oli toistaa Hofsteden

tutkimus kulttuurien ulottuvuuksista käyttäen Hofsteden luomaa tutkimuslomaketta ja laskukaavoja, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman vertailukelpoinen Hofsteden tutkimustuloksiin sekä siksi, että lähtökohtaisesti mittausvälineestä ei aiheutuisi mittausvirheitä.

Hofsteden alkuperäisestä tutkimuksesta on tehty monia toistotutkimuksia sekä Geert Hofstede on itse päivittänyt toistotutkimuksissa käytettäväksi tarkoitettua lomaketta ajanjaksojen mukaan. Tässä tutkimuksessa käytettiin viimeisintä saatavilla olevaa tutkimuslomaketta arvojen kyselymoduuli VSM 13 (Value Survey Module 2013), tutkimuslomake käännettiin jokaisen vertailumaan viralliselle. Mittausväline on siis alkuperäisessä muodossaan luotettava. Mikäli mittausvälineessä on ollut epäkohtia, jotka ovat aiheuttaneet mittausvirheitä, ne ovat sattuneet lomakkeen kielellisen kääntämisen yhteydessä. Mittavirheistä ruotsin, norjan ja tanskan kielillä ei voida kuitenkaan olla täysin varmoja, sillä oma osaamiseni näissä kielissä ei riitä kieliopin ja kieliasun oikeellisuuden täydelliseen tarkastamiseen. Mittausvirheitä on saattanut sattua, mikäli jokin kysymyksistä ei ole ollut yksiselitteisesti ymmärrettävissä, tällaista ei kuitenkaan tullut ilmi kyselyn aikana.

Tämän tutkimuksen stabiliteetista ei ole varmuutta, sillä tutkimus on suoritettu ainoastaan kerran, eikä tuloksia ole mitattu muilla mittareilla. Kulttuurien arvot ovat itsessään suhteellisen stabiili käsite ja muuttuvat hitaasti, mutta tämän opinnäytetyön tutkimuksessa on tutkittu pientä otosta, jolloin yksittäisten vastaajien mielialat vaikuttavat enemmän tutkimuksen stabiliteettiin kuin suuremman otoksen tutkimuksissa. Stabiliteetin voisi selvittää toistotutkimuksilla samaan otokseen. Toisaalta ainakin niiltä osin kun tämän tutkimuksen tulokset vastaavat Geert Hofsteden tutkimustuloksia, voidaan väittää, että tulokset ovat stabiileja. Vastaavuudesta on kerrottu tarkemmin luvussa 5.5.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön yhteenvedossa käydään läpi maakohtaiset profiilit, jotka perustuvat tämän tutkimuksen tutkimustuloksiin. Lopuksi vertaillaan tämän tutkimuksen tuloksia Geert Hofsteden tutkimustuloksiin.

5.1 Suomi

Suomi osoittautui pohjoismaisten konttorinjohtajien keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa suurimman valtaetäisyyden kulttuuriksi, joka on kollektiivisin ja toiseksi maskuliinisi. Suomessa vältetään epävarmuutta muita Pohjoismaita vähemmän ja ollaan toiseksi pisimmän aikavälin suuntautuneita. Lisäksi suomalaiset konttorinjohtajat ovat toiseksi pidättyväisimpiä.

Suuremman valtaetäisyyden maskuliinisemmassa, kuten suomalaisessa kulttuurissa on tyypillistä, että tehdyistä päätöksistä ainoastaan ilmoitetaan alaisille. Ilman, että heidän kanssaan on sen kummemmin käyty keskusteluja tekeillä olevista päätöksistä.

Tämän tutkimuksen tulokset puhuvat myös Lewisin (2008, 109) määrittelemän suomalaisen johtamistyylin puolesta. Tämän mukaan suomalainen johtaja johtaa kauempaa (muuta Pohjoismaita suurempi valtaetäisyys ja maskuliinisuus) ja puuttuu tilanteisiin vasta, kun työyhteisö tarvitsee hänen panostaan konsultointiin tai päätöksentekoon tarvitaan.

Suomalaiset konttorinjohtajat ovat muita pohjoismaalaisia kollektiivisempia, minkä huomioiminen mm. motivoinnissa ja tiimityöskentelyssä olisi tärkeää. Kollektiivisissa kulttuureissa yksilöiden motivoinnissa ei välttämättä diplomit ja yksilön korostaminen ryhmästä ole tehokkain keino, ennemmin koko ryhmän kannustaminen ja kiitoksen antaminen koko ryhmälle saattaisi motivoida suomalaisia enemmän. Tunnustuksen saaminen hyvästä suorituksesta oli suomalaisille jonkin verran tärkeää, mutta feminiinisessä kulttuurissa motivoidakseen tunnustuksen ei välttämättä tarvitse olla ylenpalttista. Suomalaisille oli muita pohjoismaalaisia tärkeämpää, että heillä oli riittävästi vapaa- ja kotiaikaa, sekä että heillä on työ, jota perhe ja ystävät arvostavat.

Epävarmuuden välttäminen oli suomalaisten konttorinjohtajien keskuudessa Pohjoismaiden pienintä. Näin ollen suomalaiset konttorinjohtajat pystyvät esimerkiksi joustamaan organisaation säännöissä lakien puitteissa. He myös sietävät suurempaa epävarmuutta tulevasta kuin muiden Pohjoismaiden konttorinjohtajat. Suomalaiset konttorinjohtajat olivat toiseksi pisimmän aikavälin suuntautuneita heti tanskalaisten jälkeen. Vaikka pitkän aikavälin suuntautuneille kulttuureille tyypillistä henkilökohtaista säästämistä ei konttorinjohtajien keskuudessa pidetty niinkään tärkeänä, sinnikkyyttä ja pitkäjänteisyyttä tulosten saavuttamiseksi taas pidettiin erittäin arvostettuna suomalaisten konttorinjohtajien keskuudessa.

Tutkimustulosten mukaan Suomi oli Pohjoismaista pidättyväisin. He arvioivat itsensä hieman vähemmän onnelliseksi kuin muut Pohjoismaalaiset konttorinjohtajat, sekä arvioivat ettei vapaa-aikaa ole tarpeeksi hauskan pitoon. Työpaikalla pidättyväisyys näkyy käytännössä siinä, että työpaikalla ei hymyillä yhtä paljon kuin nautintoa tavoittelevimmissa kulttuureissa. Lisäksi yleisesti asioihin suhtaudutaan pessimistisemmin kuin muissa Pohjoismaissa.

5.2 Ruotsi

Tässä opinnäytetyössä suoritettuna tutkimuksen perusteella Ruotsi oli Pohjoismaista toiseksi suurimman valtaetäisyyden kulttuuri, ruotsalaiset ovat arvoiltaan yksilöllisiä ja feminiinisiä. Ruotsissa epävarmuuden välttäminen ei ole kovin vahvaa ja Ruotsi on Pohjoismaista pisimmän aikavälin suuntautunut maa. Lisäksi ruotsalaiset ovat vahvasti nautintoa tavoittelevia.

Valtaetäisyys oli tutkimustulosten perusteella Ruotsissa lähes yhtä suurta kuin Suomessa. Ruotsalaisille oli tärkeää, että heillä on esimies, jota he kunnioittavat. Kuitenkaan se, että esimies keskustelee heidän kanssaan heidän työhönsä liittyvistä päätöksistä, ei ollut heille niinkään tärkeää. Ruotsalaiset myös kokivat, että alaiset uskaltavat sanoa vastaan esimiehilleen. Ruotsalaiset olivat Pohjoismaista toiseksi yksilöllisimpiä. Riittävä vapaa- ja kotiaika oli heille tärkeää, työn mielenkiinto oli myös tärkeää, muttei yhtä tärkeää kuin tanskalaisille ja norjalaisille. Perheen ja ystävien arvostus heidän työtään kohtaan ei ollut ruotsalaisille kovinkaan tärkeää.

Feminiinisissä suuremman valtaetäisyyden kulttuurissa kuten ruotsi, johtaja ei ole päätöksen tekijä vaan yksi ryhmän jäsenistä, päätettävää asiaa käydään ryhmässä läpi siihen saakka, kunnes yhteinen päätös löytyy.

Ruotsalaiset välttivät epävarmuutta Pohjoismaissa toiseksi vähiten. Terveiden tilansa he arvioivat hieman huonommiksi kuin norjalaiset ja tanskalaiset ja olivat sitä mieltä, että On mahdollista olla hyvä johtaja vaikkei tietäisi oikeaa vastausta jokaiseen alaisen esittämään, hänen työhönsä liittyvään kysymykseen. Organisaation sääntöjen rikkomisessa he olivat toiseksi suvaitsevaisimpia.

Pienellä erolla muihin Pohjoismaihin Ruotsi oli tutkimustulosten perusteella pisimmän aikavälin suuntautuneisuuden maa. He kokivat mm. säästäväisyyden yksityiselämässään tärkeäksi itselleen ja muiden pohjoismaalaisten tavoin, olivat ylpeitä omasta kansallisuudestaan. Ruotsalaiset olivat nautintoa tavoitteleva kulttuuri, he arvioivat itsensä onnellisiksi, toiset ihmiset estivät heitä tekemästä mitä he halusivat harvimmin ja vapaa-aikaa tuntui olevan riittävästi. Nautintoa tavoittelevana kulttuurina Ruotsin konttoreissa hymyillään Suomea ja Norjaa enemmän sekä yleisesti konttorinjohtajat ovat optimistisia.

5.3 Norja

Pohjoismaisten konttorinjohtajien vastausten perusteella Norja on toiseksi pienimmän valtaetäisyyden maa. Norjalaiset ovat kollektiivisia ja arvoiltaan hyvin feminiinisiä. Norjassa vältetään epävarmuutta Pohjoismaista toiseksi eniten. Norjalaiset ovat lyhyen aikavälin suuntautuneita ja suomalaisten tavoin pidättyväisiä.

Norjalaiset konttorinjohtajat toiseksi pienimmän valtaetäisyyden kulttuurina eivät pitäneet niinkään tärkeänä, että heillä oli esimies, jota he kunnioittivat, toisaalta he kuitenkin arvostivat muita pohjoismaalaisia enemmän sitä, että esimies keskustelee heidän kanssaan heidän työhönsä liittyvistä päätöksistä ja norjassa alaiset uskaltavat sanoa suomalaisia ja ruotsalaisia harvemmin vastaan esimiehilleen.

Norjalaiset osoittautuivat tutkimuksen mukaan kollektiivisemmaksi kulttuuriksi kuin Tanska ja Ruotsi. Norjalaisten konttorinjohtajien mukaan heille ei ollut kovin

tärkeää, että heillä oli riittävästi vapaa-aikaa, eikä työpaikan varmuus ollut heille myöskään yhtä tärkeää kuin tanskalaisille ja ruotsalaisille. Toisaalta työn mielenkiintoisuutta pidettiin jokseenkin tärkeänä sekä sitä, että perhe ja ystävät arvostavat yksilön tekemää työtä.

Feminiinisenä pienen valtaetäisyyden kulttuurina Norjassa ryhmän jäsenet kunnioittavat toisiaan ja esimiestään, samoin kuin esimies kunnioittaa ryhmän jäseniä. Päätöksenteossa kaikkien mielipiteitä kuunnellaan, mutta viimeisen päätöksen tekee esimies. Pohjoismaiden feminiinisimpänä kulttuurina norjalaisille ei ollut niinkään tärkeää saada tunnustusta hyvästä suorituksesta, eivätkä uralla etenemismahdollisuudet olleet työssä aivan yhtä tärkeitä kuin muissa Pohjoismaissa.

Epävarmuuden välttäminen oli Norjassa Pohjoismaista toiseksi vahvinta. Norjalaisessa kulttuurissa esimies koetaan ryhmässä henkilönä, jonka tulee tietää vastaukset konttorin työntekijöiden työhön liittyen. He kuitenkin olivat vähemmän samaa mieltä tästä kuin suomalaiset ja ruotsalaiset. Norjalaisten konttorinjohtajien vastausten perusteella, organisaation sääntöjen rikkominen ei ollut sallittua vaikka säännön rikkominen olisi työntekijän mielestä organisaation parhaaksi. Norjalaiset ovat lyhyen aikavälin suuntautuneita, heille säästäväisyys yksityiselämässä ei ollut kovin tärkeää ja pitkäjänteisyyttä ei koettu norjalaisten keskuudessa varmuimpana tienä tuloksiin.

Norja oli Pohjoismaista toiseksi pidättyväisin kulttuuri hyvin pienellä erolla Suomeen. Norjalaiset tunsivat, ettei heillä ollut tarpeeksi vapaa-aikaa hauskan pittoon ja toiset ihmiset ja olosuhteet estivät heitä muita Pohjoismaalaisia useammin tekemästä, mitä he olisivat todella halunneet tehdä. Norjalaiset arvioivat itsensä onnellisiksi muiden pohjoismaalaisten konttorinjohtajien tavoin. Samoin kuin suomalaisissa konttoreissa, myös norjalaisissa konttoreissa hymyillään vähemmän kuin ruotsalaisissa ja tanskalaisissa konttoreissa. Lewis (2008, 346) kuvaili norjalaisia, harkitsevaisiksi ja varautuneiksi, minkä puolesta myös tämän ulottuvuuden tutkimustulokset puhuvat.

5.4 Tanska

Tässä opinnäytetyössä suoritettun tutkimuksen mukaan Tanskassa on muihin Pohjoismaihin verrattuna pienin valtaetäisyys. Tanskalaiset ovat arvoiltaan yksilöllisiä ja maskuliinisia. Muihin pohjoismaalaisiin verrattuna he välttävät epävarmuutta eniten sekä ovat eniten lyhyen aikavälin suuntautuneita. Lisäksi tanskalaiset ovat pohjoismaisista konttorinjohtajista nautintoa tavoittelevimpia.

Tanskassa valtaetäisyys oli muita pohjoismaita huomattavasti pienempi, tanskalaisille oli tärkeää, että heillä oli esimies, jota he kunnioittavat sekä se ja joka keskustelee heidän kanssaan heidän työhönsä liittyvistä päätöksistä. Tanskalaiset konttorinjohtajat kuitenkin kokivat, että alaiset uskalsivat sanoa vastaan esimiehilleen harvoin.

Pienemmän valtaetäisyyden maskuliinisessa kulttuurissa, kuten Tanskassa, päätöksistä keskustellaan, mutta viimeisen päätöksen tekee johtaja. Tanskassa johtaja koetaan myös konsultojana, ei ole niinkään mahdollista olla hyvä johtaja, jollei tiedä vastausta alaisten kysymyksiin. Suuri epävarmuuden välttäminen liittyy päätöksen teko siinä määrin, että päätöksistä halutaan puhua, ennen niiden toimeenpanoa, koska halutaan olla etukäteen varmoja, etteivät ne synnytä konflikteja työyhteisössä.

Yksilöllisimpänä kulttuurina tanskalaisille oli tärkeää, että heidän työpaikkansa on varma sekä, että työ jota he tekevät on mielenkiintoista. Se, että perhe ja ystävät arvostavat heidän tekemäänsä työtä ei ollut tanskalaisille konttorinjohtajille tärkeää. Maskuliinisimmaksi tanskalaiset konttorinjohtajat teki, se kuinka tärkeänä he kokivat tunnustuksen saamisen hyvästä suorituksesta sekä uralla etenemismahdollisuudet.

Epävarmuutta Tanskassa vältettiin muita Pohjoismaita enemmän.

Konttorinjohtajien vastauksissa tämä näkyi siinä, että heidän mielestään hyvän johtajat on tiedettävä oikea vastaus alaisten esittämiin, hänen työhönsä liittyviin kysymyksiin. Myös organisaation sääntöjen noudattaminen koettiin Tanskassa tärkeäksi. Tanskalaiset olivat lyhyimmän aikavälin näkemyksen kulttuuri. Säästäväisyyttä ei koettu kovin tärkeänä, ja omasta kansalaisuudestaan tanskalaiset olivat kaikkein ylpeimpiä.

Tanska oli suurella erolla muihin Pohjoismaihin kaikkein eniten nautintoa tavoitteleva kulttuuri. Lewisin (2008, 351 – 352) kuvaus tanskalaisista pohjoismaalaisina latinoina näyttää toteutuneen tämän tutkimustuloksen perusteella. Tanskalaiset arvioivat itsensä muita pohjoismaalaisia onnellisemmiksi, heillä tuntui olevan tarpeeksi vapaa-aikaa hauskan pitoon. Tanskassa ollaan yleisesti Pohjoismaiden optimisimpia ja konttoreissa hymyillään paljon.

5.5 Vertailu Hofsteden tutkimustuloksiin

Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen tutkimustuloksia ja Hofsteden tutkimuksen indeksilukuja ei ole tarkoituksen mukaista vertailla suoraan keskenään. Muuttujia tämän opinnäytetyön tutkimuksen ja Hofsteden tutkimuksen välillä on useita: eri aikakausi, erilaiset otokset ja erilaiset tutkimuskysymykset. Aiemmin tämän opinnäytetyön johdannossa ja teoriaosuudessa on käyty läpi tarkemmin Hofsteden tuloksia, ja ne toimivat lähtökohtina tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen tutkimustuloksille.

Tässä konttorinjohtajien keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa osoittautui, ettei maiden vauraudella ja kulttuurisilla ulottuvuuksilla ollut merkittäviä korrelaatioita keskenään.

TAULUKKO 20: Geert Hofsteden tutkimuksen kaikkien ulottuvuuksien indeksiluvut ja tämän opinnäytetyön tutkimuksen indeksiluvut maittain

	Geert Hofsteden indeksiluvut				Tämän opinnäytetyön tutkimuksen indeksiluvut			
	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
PDI	33	31	31	18	34	33	13	9
IDV	63	71	69	74	29	40	31	59
MAS	26	5	8	16	13	11	4	38
UAI	59	29	50	23	37	41	44	50
LTO	38	53	35	35	26	29	19	12
IVR	57	78	55	70	62	76	63	99

Korrelaatiot tämän opinnäytetyön tutkimustulosten ja Geert Hofsteden tutkimustulosten välillä ovat toisissa ulottuvuuksissa vahvat, vaikka joidenkin ulottuvuuksien indeksiluvut ja maiden järjestykset hieman eroavatkin näiden kahden tutkimuksen välillä (taulukko 20). Valtaetäisyysindeksit, yksilöllisyysindeksit, maskuliinisuusindeksit ja nautinnontavoitteluindeksit korreloivat positiivisesti tutkimusten välillä, kun taas epävarmuuden välttämisindeksi ja pitkän aikavälin suuntautumisindeksit korreloivat negatiivisesti tutkimusten välillä. Ulottuvuuksista maskuliinisuus on ainoa, jossa tämän opinnäytetyön ja Geert Hofsteden tutkimuksen indeksilukujen välillä ei ole kovin suurta korrelaatiota ($r = 0,300$, $p = 0,369$).

Tutkimuksen alussa asetetut lähtökohdat eivät täysin toteutuneet. Lähtökohtana oli, että tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ovat yhdenmukaiset Geert Hofsteden tuloksiin. Kuitenkin niin, että tuloksissa on eroja sen vuoksi, että tutkimus toteutetaan eri aikakautena ja tutkimuksen näytteeseen on valittu finanssipalvelukonsernin konttorinjohtaja. Lähtökohdassa oletettiin, että tutkimustuloksissa Pohjoismaat sijoittuvat jokaisessa indeksissä samaan järjestykseen kuin Hofsteden tutkimuksessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ja Geert Hofsteden tutkimuksen keskinäisessä vertailussa ei ole mielekästä ottaa huomioon indeksilukujen suuruutta, vaan vertailussa keskitytään indeksilukujen keskinäisten suhteiden eroavaisuuksiin, yhdenmukaisuuksiin sekä korrelaatioihin. Eri tutkimusten indeksilukujen suuruutta ei sen vuoksi ole mielekästä verrata toisiinsa, että ne on laskettu erilaisia kaavoja käyttäen ja ei ole tarkkaa tietoa siitä, mitä vakioita Hofstede on käyttänyt laskiessaan ulottuvuuksien indeksilukuja.

Valtaetäisyydessä Hofsteden (Hofstede ym. 2010, 57 - 59) ja tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa oli paljon yhteneväisyyksiä. Suomen ja Ruotsin indeksilukujen välinen korrelaatio näiden tutkimusten välillä oli täydellinen, mutta ei tilastollisesti merkitsevä ($r = 1$, $p = 0,102$). Norjan ja Tanskan indeksiluvuissa oli eroja. Vertailumaat sijoittuivat valtaetäisyydessä samaan järjestykseen molemmissa tutkimuksissa. Suomessa valtaetäisyys oli Pohjoismaiden suurinta, Ruotsissa toiseksi suurinta, Norjassa ja Tanskassa Pohjoismaiden pienintä. Tutkimusten korrelaatio valtaetäisyydessä oli

huomattavan suurta, muttei tilastollisesti merkitsevää ($r = 0,722$, $p = 0,146$). Valtaetäisyyden lähtökohta toteutui siinä määrin, että valtaetäisyys osoittautui suhteellisen pieneksi kaikissa Pohjoismaissa, Suomessa suurimmaksi ja Tanskassa pienimmäksi. Lähtökohtana oli myös, että valtaetäisyysindeksit olisivat tässä tutkimuksessa pienemmät, johtuen näytteestä, mutta tämä lähtökohta ei toteutunut. Päinvastoin Norjan ja Tanskan kohdalla valtaetäisyys oli tämän tutkimuksen perusteella suurempaa kuin Hofsteden tutkimuksen ja Suomessa ja Ruotsissa valtaetäisyys oli lähes yhtä suurta.

Yksilöllisyys vs. kollektiivisuus ulottuvuudessa Hofsteden (Hofstede ym. 2010, 95 - 97) ja tämän opinnäytetyön tutkimuksen indeksiluvut erosivat jokseenkin, kuitenkin Pohjoismaiden sijoittuminen toisiinsa nähden oli sama. Yksilöllisyyden indeksilukujen positiivinen korrelaatio toisiinsa nähden oli suurta ja tilastollisesti merkitsevää ($r = 0,845$, $p = 0,005$). Pohjoismaista yksilöllisin oli Tanska, toiseksi yksilöllisin Ruotsi ja kollektiivisimpia olivat Norja ja Suomi. Myös Norja ja Suomi lukeutuvat vahvemmin yksilöllisiin kuin kollektiivisiin kulttuureihin. Tämän ulottuvuuden lähtökohta, eli tutkimuksen tulosten yhdenmukaisuus Hofsteden tutkimuksen tuloksiin toteutui. Lisäksi tämän ulottuvuuden lähtökohtaan oli määritelty, että tutkimuksen otoksesta johtuen tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset saattavat korostaa yksilöllisyyttä jopa enemmänkin kuin Hofsteden tutkimuksessa, tällaista ei kuitenkaan ollut havaittavissa tutkimustuloksista.

Kuten aiemmin todettu maskuliinisuusindeksillä tutkimusten välinen korrelaatio ei ollut huomattavaa ($r = 0,300$, $p = 0,369$). Hofsteden (Hofstede ym. 2010, 141 - 143) tulosten mukaan Pohjoismaista selkeästi maskuliinisin on Suomi, toiseksi maskuliinisin Tanska ja selkeästi feminiinisimmät Norja ja Ruotsi. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan maskuliinisin Pohjoismaa selkeällä erolla muihin oli Tanska. Toiseksi maskuliinisin oli Suomi ja Ruotsi, näiden maiden välinen ero oli Hofsteden tuloksista poiketen pieni. Tämän tutkimuksen mukaan Norja oli selkeästi arvoiltaan kaikkein feminiinisin. Tutkimustulosten eroavaisuuksista johtuen, myöskään tutkimuksen alussa esitetyt Hofsteden tutkimustuloksiin perustuneet lähtökohdat eivät toteutuneet. Toisena lähtökohtana esitettiin, että konttorinjohtajien arvot Pohjoismaissa saattavat olla

maskuliinisemmat kuin Hofsteden tuloksissa, tämä toteutui Tanskan ja Ruotsin kohdalla, joissa maskuliinisuus oli vahvempaa kuin Hofsteden tulosten perusteella oli odotettavissa.

Epävarmuuden välttämisyrittämisellä Hofsteden tutkimuksen tulokset (Hofstede ym. 2010, 192 - 194) ja tämän opinnäytetyön tutkimustulokset korreloivat voimakkaasti negatiivisesti eli olivat lähes täysin päinvastaiset ($r = -0,718$, $p = 0,407$). Hofsteden mukaan epävarmuutta voimakkaimmin välttävä Pohjoismaa on Suomi, toiseksi voimakkaimmin Norja. Huomattavalla erolla Suomeen ja Norjaan vähemmän epävarmuutta välttävät Hofsteden mukaan Ruotsi ja vähiten Tanska. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella taas pohjoismaisista konttorinjohtajista eniten epävarmuutta välttävät selkeästi eniten tanskalaiset, toiseksi vähiten norjalaiset ja ruotsalaiset sekä vähiten suomalaiset. Näin ollen myös tutkimuksen alussa esitetty Hofsteden tutkimustuloksiin perustuneet epävarmuuden välttämisyrittämisulottuvuuteen liittynyt lähtökohta ei toteutunut. Lisäksi lähtökohdassa mainittiin, että finanssialalla toimivien konttorinjohtajien vastauksissa epävarmuutta vältettäisiin jopa enemmän kuin Hofsteden tutkimuksessa. Tämä lähtökohta toteutui Tanskan ja Ruotsin kohdalla, joissa epävarmuuden välttäminen oli erittäin vähäistä Hofsteden tutkimustulosten perusteella, mutta tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat sen olevan yhtä vahvaa tai vahvempaa kuin Suomessa ja Norjassa.

Pitkän aikavälin suuntautumisulottuvuudessa Hofsteden (Hofstede ym. 2010, 255 - 257) ja tämän opinnäytetyön tutkimuksen välillä indeksilukujen korrelaatio oli vahvasti positiivista ja tilastollisesti merkitsevää ($r = 0,756$, $p = 0,004$). Molempien tutkimusten tulosten perusteella Ruotsi oli Pohjoismaista pisimmän aikavälin suuntautumisen kulttuuri, jokseenkin selkeällä erolla muihin Pohjoismaihin. Hofsteden tutkimuksen perusteella Ruotsin ero muihin Pohjoismaihin on huomattavampaa kuin tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella. Suomi on Pohjoismaista toiseksi pisimmän aikavälin kulttuuri, Norja toiseksi lyhyimmän ja Tanska lyhyimmän. Tanskan ja Norjan ero on tässä tutkimuksessa huomattavasti suurempi kuin Hofsteden tutkimuksessa. Lähtökohta toteutui tämän ulottuvuuden kohdalla, tämän ulottuvuuden tutkimustulokset olivat samankaltaiset Hofsteden tuloksiin ja Pohjoismaista kaikki ovat aikalaila

keskivaiheilla pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautumisessa niin, että ruotsalaiset ovat hieman voimakkaammin pitkän aikavälin suuntautuneita kun taas muut pohjoismaalaiset edustavat hieman vahvemmin lyhyen aikavälin arvoja

Nautinnontavoitteluindeksin tulokset korreloivat näiden kahden tutkimuksen välillä niin ikään positiivisesti, mutta eivät ole tilastollisesti merkitseviä ($r = 0,632$, $p = 0,115$). Nautinnontavoitteluindeksissä Hofsteden tutkimustulosten (Hofstede ym. 2010, 282 - 285) mukaan Ruotsi oli Pohjoismaista vahvimmin nautintoa tavoitteleva kulttuuri, ja Ruotsin ero Tanskaan oli pieni. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella taas Tanska on Pohjoismaista huomattavasti eniten nautintoa tavoittelevin kulttuuri ja Tanskan ero muihin Pohjoismaihin oli huomattavan suuri. Ruotsi oli tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella Pohjoismaista toiseksi vahvimmin nautintoa tavoitteleva kulttuuri. Pohjoismaista pidättyväisimpien Suomen ja Norjan erot eivät kummassakaan tutkimuksessa olleet kovin suuret, ne kuitenkin sijoittuivat toisiinsa nähden eri järjestykseen Hofsteden ja tämän opinnäytetyön tutkimuksissa. Opinnäytetyön alussa esitetty Hofsteden tutkimustuloksiin perustunut lähtökohta nautinnontavoittelu -ulottuvuudesta toteutui osittain. Norja ja Suomi olivat tässäkin tutkimuksessa pidättyväisimmät kulttuurit, kun taas Tanskan vahvaa nautinnontavoittelua ei lähtökohdissa odotettu.

TAULUKKO 21: Tutkimusten väliset indeksilukujen korrelaatiot maittain

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
korrelaatiokerroin	0,589	0,784	0,736	0,717
p-arvo	0,044	0,211	0,056	0,306

Maittain Hofsteden tutkimuksen ja tämän tutkimuksen indeksiluvut korreloivat positiivisesti keskenään jokaisen maan kohdalla. Suomen tulokset korreloivat hieman heikommin keskenään kuin muiden Pohjoismaiden ja ovat tilastollisesti melkein merkitseviä ($r = 0,589$, $p = 0,044$). Ruotsin indeksilukujen keskinäinen korrelaatio on voimakkainta, mutta ei tilastollisesti merkitsevää ($r = 0,784$, $p = 0,211$). Myös tutkimusten tulokset Norjan ja Tanskan välillä korreloivat vahvasti keskenään, mutta eivät kuitenkaan tilastollisesti merkitsevästi. Norjan

indeksilukujen korrelaatio on ($r = 0,736$, $p = 0,056$) ja Tanskan ($r = 0,717$, $p = 0,306$).

5.6 Jatkotutkimusaiheita

Tämän opinnäytetyön tutkimusta voisi jatkaa moninkin eri tavoin, näissä jatkotutkimuksissa voisi käyttää tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia hyväksi.

Jatkotutkimusaiheet voisivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia:

- Saman tutkimuksen toistaminen finanssipalvelukonsernin työntekijöiden keskuudessa kahdessa tai useammassa eri maassa, ja tutkimustulosten vertaaminen tämän tutkimuksen tutkimustuloksiin.
- Tämän tutkimuksen tutkimustulosten hyödyntäminen markkinointiin suuntautuvassa tutkimuksessa, kuinka finanssipalvelukonsernia kannattaisi markkinoida erilaisissa kulttuureissa?
- Minkälaista mainontaa on tällä hetkellä eri Pohjoismaissa, onko siinä eroja, jotka selittyvät kulttuurien eroavaisuuksilla?
- Minkälaista on uutisointi finanssipalvelukonsernista, onko uutisoinnissa eroja Pohjoismaiden kesken?
- Minkälaisia eroja työnhaussa arvostettavissa asioissa on eri kulttuureissa kulttuuriulottuvuuksiin perustuen?

LÄHTEET

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Juva: WSOY

Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd edition. California: Sage Publications, Inc.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd edition. USA: McGraw-Hill.

Iskanius, A. 2007. Tytäryhtiön johtaminen. Helsinki: Tammi.

Karjalainen, S. 6/2013. Maailman parasta johtamista, pohjoismainen toimintatapa on ylivoimainen. Kauppalehti Optio 13, 42 - 47.

Kluckhohn F. & Strodtbeck F. 1961. Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson.

Leney, T. 2005. Culture Smart! Finland. Great Britain: Kuperard.

Lewis, R. 2008. When cultures collide: Leading across cultures. 3rd edition. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

March, L. 2006. Culture Smart! Norway. Great Britain: Kuperard.

Ross, Z. 2010. Thomas Cook traveller guides, Sweden. Third Edition. Peterborough: Thomas Cook Publishing.

Salmon, M. 2006. Culture Smart! Denmark. Great Britain: Kuperard.

Schwartz, S. H. 2011. Kulttuuriset arvo-orientaatiot: Kansallisten erojen luonne ja seuraukset. Vaajakoski: Limor kustannus.

Svensson, C. 2009. Culture Shock! Sweden. Fifth edition. Tarrytown New York: Marshall Cavendish Corporation.

Trompenaars, F. 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. First edition. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1997. *Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2. painos. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Elektroniset lähteet:

Case-konsernin Internet-sivut, 2014. Konsernin historia. [viitattu 1.5.2014].
Saatavissa: xxx

Case-konsernin intranet, 2014a. Konttorinjohtajan työnkuvaus. [viitattu 29.3.2014]. Saatavissa: xxx

Case-konsernin intranet, 2014b. Palvelu-, neuvonta- ja lähikonttorit. [viitattu 29.3.2014]. Saatavissa: xxx

Case-konsernin vastuullisuusraportti 2013. [viitattu 20.4.2014]. Saatavissa: xxx

Finanssipalvelukonsernin vuosikertomus 2013 ja organisaatiokaavio 2014. [viitattu 26.4.2014]. Saatavissa: xxxx

Hofstede, G. & Minkov, M. 2013. *Values Survey Module 2013 Manual*. [viitattu 3.5.2014]. Saatavissa: <http://www.geerthofstede.eu/vsm2013>

Maailmanpankki, 2012. Ruotsin väkiluku. [viitattu 17.12.2013]. Saatavissa: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

Maailmanpankki, 2014. Bruttokansantuote asukasta kohden. [viitattu 22.4.2014].
Saatavissa:
http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

Palkkaerot, 2010. Näin paljon enemmän tienaisit muualla. [viitattu 11.4.2014].
Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/09/13/nain-paljon-enemman-tienaisit-muualla/201012475/139>

Pohjola-Norden, 2013a. Suomi: väestö, kulttuuri ja uskonto. [viitattu 15.12.2013].
Saatavissa: http://www.pohjola-norden.fi/fi/tietoa_pohjoismaista/suomi/vaaestao_kulttuuri_ja_uskonto/?id=186

Pohjola-Norden, 2013b. Ruotsi: väestö, kulttuuri ja uskonto. [viitattu 15.12.2013].
Saatavissa: http://www.pohjola-norden.fi/fi/tietoa_pohjoismaista/ruotsi/vaaestao_kulttuuri_ja_uskonto/?id=192

Pohjola-Norden, 2013b. Norja: väestö, kulttuuri ja uskonto. [viitattu 15.12.2013].
Saatavissa: http://www.pohjola-norden.fi/fi/tietoa_pohjoismaista/norja/vaaestao_kulttuuri_ja_uskonto/?id=198

Pohjola-Norden, 2013b. Tanska: väestö, kulttuuri ja uskonto. [viitattu 15.12.2013].
Saatavissa: http://www.pohjola-norden.fi/fi/tietoa_pohjoismaista/tanska/vaaestao_kulttuuri_ja_uskonto/?id=210

Työvoimatoimisto, 2014. Konttorinjohtajan toimenkuva. [viitattu 4.4.2014].
Saatavissa: <http://www.mol.fi/avo/alat/26.htm>

VSM 08, 2013. Values Survey Module 2008. [viitattu 28.4.2014]. Saatavissa:
<http://www.geerthofstede.eu/vsm-08>

VSM 13, 2013. Values Survey Module 2013. [viitattu 28.4.2014]. Saatavissa:
<http://www.geerthofstede.eu/vsm2013>

Väestörekisterikeskus, 2013. Suomen väkiluku. [viitattu 17.12.2013]. Saatavissa:
<http://www.vrk.fi/default.aspx?docid=169>

Kuvalähteet:

Case-konsernin johtamisarvot, 2014. Case-konsernin vastuullisuusraportti.
[viitattu 21.4.2014]. Saatavissa: xxxx

Lewisin kulttuurityypit, 2014. [viitattu 20.2.2014]. Saatavissa:
<http://blog.crossculture.com/>

Johtamistyylikuvat, 2014. [viitattu 23.3.2014]. Saatavissa:
[http://bambooinnovator.files.wordpress.com/2014/01/leadership-charts-
layout_02.jpg](http://bambooinnovator.files.wordpress.com/2014/01/leadership-charts-layout_02.jpg)

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje suomalaisille konttorinjohtajille ja tutkimuskysymykset

Liite 2: Saatekirje ruotsalaisille konttorinjohtajille ja tutkimuskysymykset

Liite 3: Norjalaisille konttorinjohtajille saatekirje, muistutuskirje ja tutkimuskysymykset

Liite 4: Saatekirje tanskalaisille konttorinjohtajille ja tutkimuskysymykset

Liite 5: Tutkimustulostaulukko

Liite 6: Kysymysten keskiarvojen laskeminen

Liite 7: Indeksilukujen laskeminen

Liite 8: Uralla etenemismahdollisuuksien arvostaminen ikäryhmittäin

Liite 1: Saatekirje suomalaisille konttorinjohtajille ja tutkimuskysymykset

Hei,

Teen opinnäytetyötäni johtamiskulttuurien eroavaisuuksista eri Pohjoismaiden välillä. Työssäni toistan tunnetun sosiaalipsykologin Geert Hofsteden tutkimuksen xxxx:n neuvonta-, lähi- ja palvelukonttorien esimiesten keskuudessa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa.

Alla on linkki kyselyyn. Kyselyssä on 30 kysymystä, joihin vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia. Vastaukset tallentuvat nimettöminä.

Toivoisin Sinun vastaustasi kyselyyn, paljon kiitoksia vastauksistasi jo etukäteen!

<https://www.webpolsurveys.com/S/F387384EDAC9B387.par>

Ystävällisin terveisin,

Essi Pohjasniemi

Kansainvälinen kyselylomake (VSM 13) – sivu 1

Ajattele ihannetyötäsi, jätä nykyinen työsi huomioimatta. Kuinka tärkeää Sinulle olisi ihannetyössäsi, että... (valitse jokin vaihtoehtoista)

- 1 = äärimmäisen tärkeää
 2 = hyvin tärkeää
 3 = kohtuullisen tärkeää
 4 = hieman tärkeää
 5 = hyvin vähän tärkeää tai ei ollenkaan

01. Sinulla on riittävästi vapaa- ja kotiaikaa.	1	2	3	4	5
02. Sinulla on esimies, jota kunnioitat.	1	2	3	4	5
03. saat tunnustusta hyvästä suorituksesta.	1	2	3	4	5
04. työpaikkasi on varma.	1	2	3	4	5
05. Sinulla on mukavia työkavereita.	1	2	3	4	5
06. teet työtä, joka on mielenkiintoista.	1	2	3	4	5
07. esimiehesi keskustelelee kanssasi työhösi liittyvistä päätöksistä.	1	2	3	4	5
08. asut mukavalla alueella.	1	2	3	4	5
09. Sinulla on työ, jota perheesi ja ystäväsi arvostavat.	1	2	3	4	5
10. Sinulla on mahdollisuudet edetä urallasi.	1	2	3	4	5

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat yksityiselämässäsi: (Valitse vain yksi vastausvaihtoehto per kysymys)

11. vapaa-aikaa on riittävästi hauskan pitoon	1	2	3	4	5
12. kohtuullisuus: sinulla on vain muutamia mielitekoja	1	2	3	4	5
13. tehdä palvelus ystävälle	1	2	3	4	5
14. säästäväisyys (käytät vain sen verran rahaa kuin on pakko)	1	2	3	4	5

Kansainvälinen kyselylomake (VSM 13) – sivu 2

15. Kuinka usein tunnet olosi hermostuneeksi tai jännittyneeksi?
1. aina
 2. yleensä
 3. joskus
 4. harvoin
 5. en koskaan
16. Oletko onnellinen?
1. aina
 2. yleensä
 3. joskus
 4. harvoin
 5. en koskaan
17. Estävätkö toiset ihmiset tai olosuhteet koskaan Sinua tekemästä, mitä todella haluaisit?
1. kyllä, aina
 2. kyllä, yleensä
 3. joskus
 4. harvoin
 5. ei koskaan
18. Kuinka kuvailisit nykyhetken terveydentilaasi?
1. erittäin hyvä
 2. hyvä
 3. kohtalainen
 4. huono
 5. erittäin huono
19. Kuinka ylpeä olet siitä, että olet kotimaasi kansalainen?
1. hyvin ylpeä
 2. kohtuullisen ylpeä
 3. jokseenkin ylpeä
 4. en kovin ylpeä
 5. en ollenkaan ylpeä
20. Kuinka usein oman kokemuksesi mukaan alaiset uskaltavat sanoa vastaan esimiehelleen?
1. eivät koskaan
 2. harvoin
 3. joskus
 4. yleensä
 5. aina

Kansainvälinen kyselylomake (VSM 13) – sivu 3

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?
(Valitse vain yksi vastausvaihtoehto per kysymys)

- 1 = täysin samaa mieltä
- 2 = samaa mieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 4 = eri mieltä
- 5 = täysin eri mieltä

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. On mahdollista olla hyvä johtaja vaikkei tietäisi oikeaa vastausta jokaiseen alaisen esittämään, hänen työhönsä liittyvään kysymykseen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Lannistumattomat pyrkimykset ovat varmin tie tuloksiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Organisaatorakennetta, jossa joillain työntekijöillä on kaksi esimiestä, tulisi välttää kaikin tavoin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Yrityksen tai organisaation sääntöjä ei saa rikkoa, vaikka säännön rikkominen olisi työntekijän mielestä organisaation parhaaksi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Kansainvälinen kyselylomake (VSM 13) – sivu 4

Tietoja Sinusta (tilastollisiin tarkoituksiin):

25. Oletko:

1. mies
2. nainen

26. Kuinka vanha olet?

1. Alle 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 tai vanhempi

27. Kuinka monta koulu- ja opiskeluvuotta (tai vastaavaa) olet suorittanut (laske mukaan

peruskoulu vuodet)?

1. 10 vuotta tai vähemmän
2. 11 vuotta
3. 12 vuotta
4. 13 vuotta
5. 14 vuotta
6. 15 vuotta
7. 16 vuotta
8. 17 vuotta
9. 18 vuotta tai enemmän

28. Jos Sinulla on tai on ollut työ, josta Sinulle on maksettu palkkaa, millainen työ se on/oli?

1. Ei palkkatyötä (sisältää kokopäivätoimiset opiskelijat).
2. Ei koulutettu tai vähän koulutettu manuaalisen työn tekijä.
3. Toimistotyöntekijä tai sihteeri jolla on peruskoulutus.
4. Ammattikoulutettu käsityöläinen, tekniikko, IT-spesialisti, sairaanhoitaja, taitelija tai vastaava.
5. Akateemisesti koulutettu työntekijä tai vastaava (mutta ei esimiesasemassa oleva työntekijä).
6. Yhden tai useamman ihmisen esimies (ei esimiesasemassa olevien työntekijöiden esimies).
7. Yhden tai useamman esimiesasemassa olevan työntekijän esimies.

29. Mikä on kansalaisuutesi?

30. Mikä oli kansalaisuutesi syntyessäsi (jos eri kun nykyinen)?

Paljon kiitoksia yhteistyöstäsi!

Liite 2: Saatekirje ruotsalaisille konttorinjohtajille ja tutkimuskysymykset

Dear Sir/ Madam,

I am working on my final Thesis with subject "Differences in Management between Nordic countries". In my thesis I am repeating the research of the well-known social psychologist Geert Hofstede. My research covers xxxx's Branch Managers in advisory, service and community branches in Sweden, Norway, Denmark, and Finland.

Below you find a link to the enquiry. Answering the enquiry takes about 10 minutes. The answers are saved anonymously.

I would be most grateful for your answers! **The enquiry is in Swedish.** 😊

<https://www.webropolsurveys.com/S/D0502F031BC143F0.par>

Tusen tack för ditt samarbete!

With Best Regards,

Essi Pohjasniemi

INTERNATIONELL FRÅGEFORMULÄR (VSM 13)- sida 1

Tänk på ett perfekt jobb, oavsett ditt nuvarande arbete, hur viktigt är det för dig att ...

- 1 = extremt viktigt
 2 = väldigt viktigt
 3 = ganska viktigt
 4 = av liten betydelse
 5 = av mycket liten eller ingen betydelse

01. ha tid tillräckligt för din fritid eller hemliv	1	2	3	4	5
02. ha en chef du kan respektera	1	2	3	4	5
03. få erkännande av bra prestationer	1	2	3	4	5
04. vara säker för att ha ett jobb	1	2	3	4	5
05. ha trevliga människor att jobba med	1	2	3	4	5
06. utföra arbete som är intressant	1	2	3	4	5
07. bli konsulterad av chefen i beslut som gäller ditt arbete	1	2	3	4	5
08. bo i ett attraktivt område	1	2	3	4	5
09. ha ett jobb som din familj och dina vänner respekterar	1	2	3	4	5
10. ha möjlighet att avancera	1	2	3	4	5

I ditt privatliv, hur viktigt är följande för dig:

11. du har fritid tillräckligt	1	2	3	4	5
12. måtta: du har bara några behov	1	2	3	4	5
13. göra en tjänst åt en vän	1	2	3	4	5
14. sparsamhet (använder bara den summan pengar du måste)	1	2	3	4	5

INTERNATIONELL FRÅGEFORMULÄR (VSM 13) – sida 2

15. Hur ofta känner du dig nervös eller spänd?

1. alltid
2. vanligtvis
3. ibland
4. sällan
5. aldrig

16. Är du lycklig?

1. alltid
2. vanligtvis
3. ibland
4. sällan
5. aldrig

17. Hindrar andra människor eller förhållanden dig att göra det du verkligen vill?

1. ja, alltid
2. ja, vanligtvis
3. ibland
4. nej, sällan
5. nej, aldrig

18. Hur beskriver du ditt nuvarande hälsotillstånd?

1. väldigt bra
2. bra
3. rimligt
4. dåligt
5. väldigt dåligt

19. Hur stolt är du av att vara medborgare i ditt land?

1. mycket stolt
2. väldigt stolt
3. lite stolt
4. inte väl stolt
5. inte alls stolt

20. Enligt din egen åsikt hur ofta vågar arbetstagare säga emot sin chef?

1. aldrig
2. sällan
3. ibland
4. vanligtvis
5. alltid

INTERNATIONELL FRÅGEFORMULÄR (VSM 13) – sida 3

Vad tycker du om följande påståenden?
(välj endast en påstående per fråga)

- 1 = stämmer helt
- 2 = stämmer
- 3 = kan inte svara
- 4 = stämmer inte
- 5 = stämmer inte alls

21. Det är möjligt att vara bra chef fast man inte kan svara på varje fråga som arbetaren presenterar angående arbetsrelaterade frågor

1 2 3 4 5

22. Inte avskräckta insatser är det säkraste sättet att nå resultat

1 2 3 4 5

23. Den organisatoriska strukturen, där vissa medarbetare har två chefer bör undvikas på alla sätt.

1 2 3 4 5

24. Företags- eller organisationsregler får inte brytas, även om överträdelse av en regel skulle vara bäst för organisationen enligt arbetaren.

1 2 3 4 5

INTERNATIONELL FRÅGEFORMULÄR (VSM 13) – sida 4

Information av dig (till statistiskt bruk)

29. Är du:

1. man
2. kvinna

30. Hur gammal är du?

1. Under 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 eller äldre

31. Hur många skol- och studieår (eller liknande) har du utfört (räkna med grundskolorna)

1. 10 år eller mindre
2. 11 år
3. 12 år
4. 13 år
5. 14 år
6. 15 år
7. 16 år
8. 17 år
9. 18 år eller mer

32. Om du har eller har haft ett jobb, som man har betalat lön för, vad för ett jobb var/är det?

1. Inget lönearbete (inklusive heltidsstuderanden)
2. Inte utbildade eller lågutbildade manuellt arbetefaktor
3. Kontorist eller sekreterare som har grundläggande utbildning
4. En utbildad professionell hantverkare, tekniker, IT-specialist, sjuksöterska, artist eller liknande.
5. Akademiskt utbildad anställd eller motsvarande (inte ledare)
6. Ledare/chef för en eller fler arbetare (som inte är ledare)
7. En eller flera chefer, den anställdes arbetsledare.

33. Vad är din nationalitet?

34. Vad var din nationalitet när du föddes? (om annan än den nuvarande)

Tusen tack för ditt samarbete!

Liite 3: Norjalaisille konttorinjohtajille saatekirje, muistutuskirje ja tutkimuskysymykset

Dear Sir/ Madam,

I am working on my final Thesis with subject "Differences in Management between Nordic countries". In my thesis I am repeating the research of the well-known social psychologist Geert Hofstede. My research covers xxxx's Branch Managers in advisory, service and community branches in Norway, Denmark, Sweden, and Finland.

Below you find a link to the enquiry. Answering the enquiry takes about 10 minutes. The answers are saved anonymously.

I would be most grateful for your answers! **The enquiry is in Norwegian.** 😊

<https://www.webropolsurveys.com/S/0327E1EED569C9DB.par>

Tusen takk for ditt samarbeid!

With Best Regards,

Essi Pohjasniemi

Muistutuskirje norjalaisille:

Dear Sir/ Madam,

If you haven't just yet answered the questionnaire, I would kindly ask you to. Your answer is most valuable!

I am working on my final Thesis with subject "Differences in Management between Nordic countries". In my thesis I am repeating the research of the well-known social psychologist Geert Hofstede. My research covers xxxx's Branch Managers in advisory, service and community branches in Norway, Denmark, Sweden, and Finland.

Below you find a link to the enquiry. Answering the enquiry takes about 5 - 10 minutes. The answers are saved anonymously.

I would be most grateful for your answers! **The enquiry is in Norwegian.** 😊

<https://www.webpolsurveys.com/S/0327E1EED569C9DB.par>

Tusen takk for ditt samarbeid!

With Best Regards,

Essi Pohjasniemi

INTERNASJONAL UNDERSØKELSE (VSM 13)- side 1

Vennligst tenk på en ideell jobb, uavhengig av din nåværende jobb, hvor viktig ville det være for deg å... (vennligst sett en ring rundt ett svar på hver linje)

- 1 = ekstremt viktig
 2 = svært viktig
 3 = ganske viktig
 4 = lite viktig
 5 = svært lite viktig

01. ha nok tid til personlig liv eller hjemme-liv	1	2	3	4	5
02. ha en sjef (direkte overordnet) du kan respektere	1	2	3	4	5
03. få annerkjennelse for gode prestasjoner	1	2	3	4	5
04. være sikker på å ha en jobb	1	2	3	4	5
05. ha hyggelige folk å jobbe med	1	2	3	4	5
06. utføre arbeid som er interessant	1	2	3	4	5
07. bli konsultert av sjefen i avgjørelser som involverer din jobb	1	2	3	4	5
08. bo i et ettertraktet område	1	2	3	4	5
09. ha en jobb som er respektert blant familie og venner	1	2	3	4	5
10. ha sjanser til forfremmelse	1	2	3	4	5

I ditt privatliv, hvor viktig er hver av de følgende påstandene for deg: ... (vennligst sett en ring rundt ett svar på hver linje)

11. ha ledig tid til morsomme ting	1	2	3	4	5
12. moderasjon: ha få ønsker/behov	1	2	3	4	5
13. gjøre en venn en tjeneste	1	2	3	4	5
14. være sparsommelig	1	2	3	4	5

INTERNASJONAL UNDERSØKELSE (VSM 13) – side 2

15. Hvor ofte føler du deg nervøs eller anspent?

1. alltid
2. vanligvis
3. noen ganger
4. sjelden
5. aldri

16. Er du en glad person?

1. alltid
2. vanligvis
3. noen ganger
4. sjelden
5. aldri

17. Hender det at andre mennesker eller omstendighetene hindrer deg fra å gjøre det du virkelig har lyst til?

1. ja, alltid
2. ja, vanligvis
3. noen ganger
4. nei, sjelden
5. nei, aldri

18. Alt i alt, hvordan vil du beskrive helsen din om dagen?

1. veldig bra
2. bra
3. grei
4. dårlig
5. svært dårlig

19. Hvor stolt er du over å være en statsborger i ditt land?

1. svært stolt
2. ganske stolt
3. litt stolt
4. ikke veldig stolt
5. ikke stolt i det hele tatt

20. Hvor ofte, etter din erfaring, er underordnede redd for å motsi sjefen sin (eller studenter lærerne sine)? ... (vennligst sett en ring rundt ett svar på hver linje)

1. aldri
2. sjelden
3. noen ganger
4. vanligvis
5. alltid

INTERNASJONAL UNDERSØKELSE (VSM 13) – side 3

I hvor stor grad er du enig eller uenig i følgende påstander?

- 1 = sterkt enig
- 2 = enig
- 3 = ubestemt
- 4 = uenig
- 5 = sterkt uenig

21. Man kan være en gjod sjef uten å ha nøyaktige svar på alle spørsmål en underordnet spør om i forbindelse med jobben sin	1	2	3	4	5
22. Utholdende anstrengelser er den sikreste veien til resultater	1	2	3	4	5
23. En organisasjonsstruktur der enkelte underordnede har to sjefer, bør unngås for enhver pris	1	2	3	4	5
24. En bedrifts- eller organisasjons regler bør ikke brytes - ikke engang når den ansatte tror at å bryte regelen vil være til organisasjonens beste interesse	1	2	3	4	5

INTERNASJONAL UNDERSØKELSE (VSM 13)- side 4

Litt informasjon om deg selv (til statistisk bruk)

29. Er du:

1. mann
2. kvinne

30. Hvor gammel er du?

1. Under 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 eller eldre

31. Hvor mange år med formell skolegang (eller tilsvarende), har du fullført (fra og med barneskolen)?

1. 10 år eller mindre
2. 11 år
3. 12 år
4. 13 år
5. 14 år
6. 15 år
7. 16 år
8. 17 år
9. 18 år eller mer

32. Hvis du har hatt lønnet arbeid, hva slags jobb var det?

1. Ingen lønnet jobb (inkludert fulltidsstudenter)
2. Ufaglært eller delvis faglært arbeide
3. Generelt utdannet kontormedarbeider eller sekretær
4. Yrkesrettet utdannet håndverker, tekniker, IT-spesialist, sykepleier, kunstner e.l.
5. Akademisk utdannet profesjonell eller tilsvarende (men ikke leder)
6. Leder/sjef for en eller flere ansatte som ikke er ledere
7. Leder/sjef for en eller flere andre ledere/sjefer

33. Hva er din nasjonalitet?

34. Hva var din nasjonalitet da du ble født? (hvis noe annet)

Tusen takk for ditt samarbeid!

Liite 4: Saatekirje tanskalaisille konttorinjohtajille ja tutkimuskysymykset

Dear Sir/ Madam,

I am working on my final Thesis with subject "Differences in Management between Nordic countries". In my thesis I am repeating the research of the well-known social psychologist Geert Hofstede. My research covers xxx's Branch Managers in advisory, service and community branches in Denmark, Sweden, Norway and Finland.

Below you find a link to the enquiry. Answering the enquiry takes about 10 minutes. The answers are saved anonymously.

I would be most grateful for your answers! **The enquiry is in Danish.** 😊

<https://www.webpolsurveys.com/S/72C90BE0E301C47D.par>

Mange tak for samarbejdet!

With Best Regards,

Essi Pohjasniemi

INTERNATIONALT SPØRGESKEMA (VSM 2013)- SIDE 1

Tænk på det ideelle job, undtagen dit nuværende, hvis du har et. I udvælgelsen af det ideelle job, hvor vigtigt vil det være for dig at ... (tegn en cirkel rundt om dit svar i hver linie):

- 1 = særdeles vigtigt
 2 = meget vigtigt
 3 = nogenlunde vigtigt
 4 = lidt vigtigt
 5 = meget lidt eller slet ikke vigtigt

01. at have nok personlig tid eller tid hjemme	1	2	3	4	5
02. at have en god chef (nærmeste chef), du respekterer	1	2	3	4	5
03. at få anerkendelse for godt udført arbejde	1	2	3	4	5
04. at have jobsikkerhed	1	2	3	4	5
05. at have rare kollegaer	1	2	3	4	5
06. at udføre interessant arbejde	1	2	3	4	5
07. at blive inddraget af din chef i beslutninger vedrørende dit arbejde	1	2	3	4	5
08. at bo i et attraktivt område	1	2	3	4	5
09. at have et job din familie og dine venner respekterer	1	2	3	4	5
10. at have mulighed for at avancere	1	2	3	4	5

I dit privatliv, hvor vigtigt er følgende for dig: (tegn en cirkel rundt om dit svar i hver linie):

11. at have tid til fornøjelser	1	2	3	4	5
12. mådehold: at have få ønsker	1	2	3	4	5
13. at hjælpe en ven	1	2	3	4	5
14. sparsommelighed (ikke mere forbrug end nødvendigt)	1	2	3	4	5

INTERNATIONALT SPØRGESKEMA (VSM 2013)- SIDE 2

15. Hvor ofte føler du dig nervøs eller anspændt?
1. altid
 2. som regel
 3. nogle gange
 4. sjældent
 5. aldrig
16. Er du en glad person ?
1. altid
 2. som regel
 3. nogle gange
 4. sjældent
 5. aldrig
17. Forhindrer andre folk eller forhold dig i at handle, som du egentlig gerne ville?
1. ja, altid
 2. ja, som regel
 3. nogle gange
 4. nej, sjældent
 5. nej, aldrig
18. Hvordan vil du overordnet set beskrive dit nuværende helbred
1. meget godt
 2. godt
 3. rimeligt
 4. dårligt
 5. meget dårligt
19. Hvor stolt er du over at være statsborger i dit land?
1. meget stolt
 2. rimelig stolt
 3. nogenlunde stolt
 4. ikke ret stolt
 5. slet ikke stolt
20. Hvor ofte, efter din mening, er underordnede bange for at modsige deres chef (eller studerende deres lærer?)
1. aldrig
 2. sjældent
 3. nogle gange
 4. som regel
 5. altid

INTERNATIONALT SPØRGESKEMA (VSM 2013)- SIDE 3

I hvilket omfang er du enig eller uenig med følgende påstande? (tegn en cirkel rundt om dit svar i hver linie):

- 1 = helt enig
- 2 = enig
- 3 = ved ikke
- 4 = uenig
- 5 = helt uenig

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. Man kan være en god chef, selv om man ikke svarer præcist på alle underordnedes spørgsmål om vedkommendes arbejde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Ihærdige forsøg er den sikreste vej til resultater | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. En organisationsstruktur, hvor visse underordnede har to chefer skal alt i verden undgås | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Et firmas eller en organisations regler må ikke brydes, selv om regelbruddet ifølge den ansatte ville være i organisationens interesse | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONALT SPØRGESKEMA (VSM 2013)- SIDE 4

Nogle informationer om dig selv (til statistiske formål):

25. Er du:

1. mand
2. kvinde

26. Hvor gammel er du?

1. Under 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 eller over

27. Hvor mange års skolegang (eller tilsvarende) har du færdiggjort (begyndende med børnehaveklassen)?

1. 10 år eller mindre
2. 11 år
3. 12 år
4. 13 år
5. 14 år
6. 15 år
7. 16 år
8. 17 år
9. 18 år or mere

28. Hvis du har eller har haft lønarbejde, hvilken slags er det/ var det så?

1. Intet lønnet job (inkluderer fulltidsstuderende)
2. Ufaglært eller specialarbejder
3. Kontorarbejde eller sekretær
4. Faglært håndværker ,tekniker,IT-specialist, sygeplejerske, kunstner eller lignende
5. Akademisk uddannet eller lignende (ikke i lederstilling)
6. Leder med en eller flere underordnede (ikke-ledere)
7. Overordnet til en eller flere ledere

29. Hvad er din nationalitet?

30. Hvad var din nationalitet af fødsel (hvis noget andet)?

Mange tak for samarbejdet!

Liite 5: Tutkimustulokset

Ajattele ihannetyötäsi, jätä nykyinen työsi huomioimatta. Kuinka tärkeää Sinulle olisi ihannetyössäsi, että...

1. Sinulla on riittävästi vapaa- ja kotiaikaa

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	17	13	9	12
2. hyvin tärkeää	13	14	26	16
3. kohtuullisen tärkeää	4	8	8	9
4. hieman tärkeää	4	3	7	2
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	4	3	2	3
	42	41	52	42

2. Sinulla on esimies, jota kunnioitat

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	21	19	19	25
2. hyvin tärkeää	9	14	19	10
3. kohtuullisen tärkeää	2	0	4	1
4. hieman tärkeää	4	3	6	1
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	6	5	4	5
	42	41	52	42

3. saat tunnustusta hyvästä suorituksesta.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	18	12	11	19
2. hyvin tärkeää	12	16	23	16
3. kohtuullisen tärkeää	2	5	9	1
4. hieman tärkeää	3	4	7	3
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	7	4	2	3
	42	41	52	42

4. työpaikkasi on varma.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	9	8	8	10
2. hyvin tärkeää	17	17	22	17
3. kohtuullisen tärkeää	6	9	16	11
4. hieman tärkeää	6	5	2	2
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	4	2	4	2
	42	41	52	42

5. Sinulla on mukavia työkavereita.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	7	8	13	9
2. hyvin tärkeää	19	21	21	18
3. kohtuullisen tärkeää	7	4	7	8
4. hieman tärkeää	6	6	8	4
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	3	2	3	3
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

6. teet työtä, joka on mielenkiintoista.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	19	11	15	20
2. hyvin tärkeää	11	22	25	14
3. kohtuullisen tärkeää	2	0	2	2
4. hieman tärkeää	3	3	7	2
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	7	5	3	4
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

7. esimiehesi keskustelelee kanssasi työhösi liittyvistä asioista.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	15	12	16	19
2. hyvin tärkeää	13	13	21	15
3. kohtuullisen tärkeää	5	9	5	2
4. hieman tärkeää	4	4	10	3
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	5	3	0	3
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

8. asua mukavalla alueella.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	6	3	4	2
2. hyvin tärkeää	16	11	13	12
3. kohtuullisen tärkeää	13	17	24	18
4. hieman tärkeää	4	7	11	9
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	3	3	0	1
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

9. Sinulla on työ, jota perheesi ja ystäväsi arvostavat.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	5	1	3	0
2. hyvin tärkeää	12	6	9	5
3. kohtuullisen tärkeää	15	21	27	18
4. hieman tärkeää	9	9	12	7
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	1	4	1	12
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

10. Sinulla on mahdollisuudet edetä urallasi.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	10	6	3	13
2. hyvin tärkeää	15	17	18	13
3. kohtuullisen tärkeää	9	9	22	11
4. hieman tärkeää	4	5	9	3
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	4	4	0	2
	<hr/> 42	<hr/> 41	<hr/> 52	<hr/> 42

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat yksityiselämässäsi:

11. vapaa-aikaa on riittävästi hauskan pitoon

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	10	9	9	17
2. hyvin tärkeää	17	18	22	14
3. kohtuullisen tärkeää	7	7	11	5
4. hieman tärkeää	5	3	8	2
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	3	4	2	4
	<hr/> 42	<hr/> 41	<hr/> 52	<hr/> 42

12. kohtuullisuus: sinulla on vain muutamia mielitekoja

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	3	1	0	1
2. hyvin tärkeää	9	12	8	8
3. kohtuullisen tärkeää	20	23	31	20
4. hieman tärkeää	9	3	12	3
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	1	2	1	10
	<hr/> 42	<hr/> 41	<hr/> 52	<hr/> 42

13. tehdä palvelus ystävälle

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	7	1	5	12
2. hyvin tärkeää	14	20	23	15
3. kohtuullisen tärkeää	11	15	15	9
4. hieman tärkeää	8	3	7	5
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	2	2	2	1
	<hr/> 42	<hr/> 41	<hr/> 52	<hr/> 42

14. säästäväisyys (käytät vain sen verran rahaa kuin on pakko)

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. äärimmäisen tärkeää	0	4	0	4
2. hyvin tärkeää	7	9	4	8
3. kohtuullisen tärkeää	21	18	34	20
4. hieman tärkeää	14	9	14	7
5. hyvin vähän tai ei ollenkaan tärkeää	0	1	0	3
	<hr/> 42	<hr/> 41	<hr/> 52	<hr/> 42

15. Kuinka usein tunnet olosi hermostuneeksi tai jännittyneeksi?

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. aina	0	0	0	0
2. yleensä	2	3	1	3
3. joskus	24	24	26	16
4. harvoin	16	12	22	23
5. en koskaan	0	2	3	
	42	41	52	42

16. Oletko onnellinen?

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. aina	2	3	7	12
2. yleensä	37	37	43	28
3. joskus	3	1	2	2
4. harvoin	0	0	0	0
5. en koskaan	0	0	0	0
	42	41	52	42

17. Estävätkö toiset ihmiset tai olosuhteet koskaan Sinua tekemästä, mitä todella haluaisit?

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. kyllä, aina	0	0	0	1
2. kyllä, yleensä	0	1	3	1
3. joskus	27	13	38	20
4. harvoin	15	24	11	19
5. ei koskaan	0	3	0	1
	42	41	52	42

18. Kuinka kuvailisit nykyhetken terveydentilaasi?

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. erittäin hyvä	11	14	23	24
2. hyvä	27	23	21	10
3. kohtalainen	4	3	7	7
4. huono	0	1	1	1
5. erittäin huono	0	0	0	0
	42	41	52	42

19. Kuinka ylpeä olet siitä, että olet kotimaasi kansalainen?

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. hyvin ylpeä	22	15	20	21
2. kohtuullisen ylpeä	16	22	27	16
3. jokseenkin ylpeä	4	4	4	5
4. en kovin ylpeä	0	0	1	0
5. en ollenkaan ylpeä	0	0	0	0
	42	41	52	42

20. Kuinka usein oman kokemuksesi mukaan alaiset uskaltavat sanoa vastaan esimiehelleen?

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. eivät koskaan	0	0	1	1
2. harvoin	1	5	17	20
3. joskus	25	22	28	19
4. yleensä	16	14	6	2
5. aina	0	0	0	0
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

21. On mahdollista olla hyvä johtaja vaikkei tietäisi oikeaa vastausta jokaiseen alaisen esittämään, hänen työhönsä liittyvään kysymykseen.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. täysin samaa mieltä	31	28	32	19
2. samaa mieltä	8	8	12	9
3. en osaa sanoa	0	1	0	2
4. eri mieltä	0	0	6	10
5. täysin eri mieltä	3	4	2	2
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

22. Lannistumattomat pyrkimykset ovat varmin tie tuloksiin.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. täysin samaa mieltä	13	5	6	7
2. samaa mieltä	21	8	28	20
3. en osaa sanoa	1	25	11	4
4. eri mieltä	6	3	6	11
5. täysin eri mieltä	1		1	
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

23. Organisaatorakennetta, jossa joillain työntekijöillä on kaksi esimiestä, tulisi välttää kaikin tavoin.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. täysin samaa mieltä	12	9	13	11
2. samaa mieltä	19	14	21	14
3. en osaa sanoa	3	15	13	11
4. eri mieltä	6	2	3	4
5. täysin eri mieltä	2	1	2	2
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

24. Yrityksen tai organisaation sääntöjä ei saa rikkoa, vaikka säännön rikkominen olisi työntekijän mielestä organisaation parhaaksi.

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
1. täysin samaa mieltä	4	5	15	7
2. samaa mieltä	18	15	14	19
3. en osaa sanoa	7	9	17	8
4. eri mieltä	9	10	4	6
5. täysin eri mieltä	4	2	2	2
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	42	41	52	42

25. Oletko:

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
mies	12	16	32	17
nainen	30	25	19	24

26. Kuinka vanha olet?

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
alle 20				
21-24		1		
25-29	1			4
30-24	7	5	3	4
35-39	3	7	14	5
40-49	7	17	13	15
50-59	19	10	21	14
60 tai vanhempi	5			

27. Kuinka monta koulu- tai opiskeluvuotta (tai vastaavaa) olet suorittanut? (Laske mukaan myös peruskouluvuodet)

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
10 vuotta tai vähemmän	1	1	3	1
11 vuotta	1	5		2
12 vuotta	7	10	3	3
13 vuotta	6	4	4	8
14 vuotta	4	5	7	8
15 vuotta	5	5	7	5
16 vuotta	6	7	13	2
17 vuotta	5	3	6	3
18 vuotta tai enemmän	7	1	8	10

28. Jos Sinulla on tai on ollut työ, josta sinulle on maksettu palkkaa, millainen työ se on/oli?

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
Ei palkkatyötä (sisältää kokopäivätoimiset opiskelijat)	1	2	2	3
Ei koulutettu tai vähän koulutettu manuaalisen työntekijä	2			4
Toimistotyöntekijä tai sihteeri, jolla on peruskoulutus	2		3	6
Ammattikoulutettu käsityöläinen, teknikko, IT-spesialisti, sairaanhoitaja, taitelija tai vastaava.	1			
Akateemisesti koulutettu työntekijä tai vastaava (mutta ei esimiesasemassa oleva työntekijä).	1	1	4	6
Yhden tai useamman ihmisen esimies (ei esimiesasemassa olevien työntekijöiden esimies).	38	33	40	26
Yhden tai useamman esimiesasemassa olevan työntekijän esimies.	5	4	1	1

29. Mikä on kansalaisuutesi

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska
Suomenkansalainen	42			
Ruotsinkansalainen		39	1	
Norjankansalainen		1	49	
Tanskankansalainen				42
Kreikankansalainen		1		

Liite 6: Kysymysten keskiarvojen laskeminen

Suomi

	1	2	3	4	5	
1.	17	13	4	4	4	42
	17	26	12	16	20	91
	"the mean score":					
						2,17
	1	2	3	4	5	
2.	21	9	2	4	6	42
	21	18	6	16	30	91
	"the mean score":					
						2,17
	1	2	3	4	5	
3.	18	12	2	3	7	42
	18	24	6	12	35	95
	"the mean score":					
						2,26
	1	2	3	4	5	
4.	9	17	6	6	4	42
	9	34	18	24	20	105
	"the mean score":					
						2,50
	1	2	3	4	5	
5.	7	19	7	6	3	42
	7	38	21	24	15	105
	"the mean score":					
						2,50
	1	2	3	4	5	
6.	19	11	2	3	7	42
	19	22	6	12	35	94
	"the mean score":					
						2,24
	1	2	3	4	5	
7.	15	13	5	4	5	42
	15	26	15	16	25	97
	"the mean score":					
						2,31
	1	2	3	4	5	
8.	6	16	13	4	3	42
	6	32	39	16	15	108
	"the mean score":					
						2,57

9.	1	2	3	4	5	
	5	12	15	9	1	42
	<hr/>					
	5	24	45	36	5	115

"the mean score":

2,74

10.	1	2	3	4	5	
	10	15	9	4	4	42
	<hr/>					
	10	30	27	16	20	103

"the mean score":

2,45

11.	1	2	3	4	5	
	10	17	7	5	3	42
	<hr/>					
	10	34	21	20	15	100

"the mean score":

2,38

12.	1	2	3	4	5	
	3	9	20	9	1	42
	<hr/>					
	3	18	60	36	5	122

"the mean score":

2,90

13.	1	2	3	4	5	
	7	14	11	8	2	42
	<hr/>					
	7	28	33	32	10	110

"the mean score":

2,62

14.	1	2	3	4	5	
	0	7	21	14	0	42
	<hr/>					
	0	14	63	56	0	133

"the mean score":

3,17

15.	1	2	3	4	5	
	0	2	24	16	0	42
	<hr/>					
	0	4	72	64	0	140

"the mean score":

3,33

16.	1	2	3	4	5	
	2	37	3	0	0	42
	<hr/>					
	2	74	9	0	0	85

"the mean score":

2,02

17.	1	2	3	4	5	
	0	0	27	15	0	42
	<hr/>					
	0	0	81	60	0	141

"the mean score":

3,36

	1	2	3	4	5	
18.	11	27	4	0	0	42
	11	54	12	0	0	77

"the mean score":

1,83

	1	2	3	4	5	
19.	22	16	4	0	0	42
	22	32	12	0	0	66

"the mean score":

1,57

	1	2	3	4	5	
20.	0	1	25	16	0	42
	0	2	75	64	0	141

"the mean score":

3,36

	1	2	3	4	5	
21.	31	8	0	0	3	42
	31	16	0	0	15	62

"the mean score":

1,48

	1	2	3	4	5	
22.	13	21	1	6	1	42
	13	42	3	24	5	87

"the mean score":

2,07

	1	2	3	4	5	
23.	12	19	3	6	2	42
	12	38	9	24	10	93

"the mean score":

2,21

	1	2	3	4	5	
24.	4	18	7	9	4	42
	4	36	21	36	20	117

"the mean score":

2,79

Ruotsi

	1	2	3	4	5	
1.	13	14	8	3	3	41
	13	28	24	12	15	92
	"the mean score":					
						2,24
	1	2	3	4	5	
2.	19	14	0	3	5	41
	19	28	0	12	25	84
	"the mean score":					
						2,05
	1	2	3	4	5	
3.	12	16	5	4	4	41
	12	32	15	16	20	95
	"the mean score":					
						2,32
	1	2	3	4	5	
4.	8	17	9	5	2	41
	8	34	27	20	10	99
	"the mean score":					
						2,41
	1	2	3	4	5	
5.	8	21	4	6	2	41
	8	42	12	24	10	96
	"the mean score":					
						2,34
	1	2	3	4	5	
6.	11	22	0	3	5	41
	11	44	0	12	25	92
	"the mean score":					
						2,24
	1	2	3	4	5	
7.	12	13	9	4	3	41
	12	26	27	16	15	96
	"the mean score":					
						2,34
	1	2	3	4	5	
8.	3	11	17	7	3	41
	3	22	51	28	15	119
	"the mean score":					
						2,90
	1	2	3	4	5	
9.	1	6	21	9	4	41
	1	12	63	36	20	132
	"the mean score":					
						3,22

10.	1	2	3	4	5	
	6	17	9	5	4	41
	<hr/>					
	6	34	27	20	20	107
						"the mean score":
						2,61
11.	1	2	3	4	5	
	9	18	7	3	4	41
	<hr/>					
	9	36	21	12	20	98
						"the mean score":
						2,39
12.	1	2	3	4	5	
	1	12	23	3	2	41
	<hr/>					
	1	24	69	12	10	116
						"the mean score":
						2,83
13.	1	2	3	4	5	
	1	20	15	3	2	41
	<hr/>					
	1	40	45	12	10	108
						"the mean score":
						2,63
14.	1	2	3	4	5	
	4	9	18	9	1	41
	<hr/>					
	4	18	54	36	5	117
						"the mean score":
						2,85
15.	1	2	3	4	5	
	0	3	24	12	2	41
	<hr/>					
	0	6	72	48	10	136
						"the mean score":
						3,32
16.	1	2	3	4	5	
	3	37	1	0	0	41
	<hr/>					
	3	74	3	0	0	80
						"the mean score":
						1,95
17.	1	2	3	4	5	
	0	1	13	24	3	41
	<hr/>					
	0	2	39	96	15	152
						"the mean score":
						3,71
18.	1	2	3	4	5	
	14	23	3	1	0	41
	<hr/>					
	14	46	9	4	0	73
						"the mean score":
						1,78

	1	2	3	4	5	
19.	15	22	4	0	0	41
	15	44	12	0	0	71
	"the mean score":					
						1,73
	1	2	3	4	5	
20.	0	5	22	14	0	41
	0	10	66	56	0	132
	"the mean score":					
						3,22
	1	2	3	4	5	
21.	28	8	1	0	4	41
	28	16	3	0	20	67
	"the mean score":					
						1,63
	1	2	3	4	5	
22.	5	8	25	3	0	41
	5	16	75	12	0	108
	"the mean score":					
						2,63
	1	2	3	4	5	
23.	9	14	15	2	1	41
	9	28	45	8	5	95
	"the mean score":					
						2,32
	1	2	3	4	5	
24.	5	15	9	10	2	41
	5	30	27	40	10	112
	"the mean score":					
						2,73

Norja:

1.	1	2	3	4	5	
	9	26	8	7	2	52
	9	52	24	28	10	123
	"the mean score":					2,37
2.	1	2	3	4	5	
	19	19	4	6	4	52
	19	38	12	24	20	113
	"the mean score":					2,17
3.	1	2	3	4	5	
	11	23	9	7	2	52
	11	46	27	28	10	122
	"the mean score":					2,35
4.	1	2	3	4	5	
	8	22	16	2	4	52
	8	44	48	8	20	128
	"the mean score":					2,46
5.	1	2	3	4	5	
	13	21	7	8	3	52
	13	42	21	32	15	123
	"the mean score":					2,37
6.	1	2	3	4	5	
	15	25	2	7	3	52
	15	50	6	28	15	114
	"the mean score":					2,19
7.	1	2	3	4	5	
	16	21	5	10	0	52
	16	42	15	40	0	113
	"the mean score":					2,17
8.	1	2	3	4	5	
	4	13	24	11	0	52
	4	26	72	44	0	146
	"the mean score":					2,81
9.	1	2	3	4	5	
	3	9	27	12	1	52
	3	18	81	48	5	155
	"the mean score":					2,98

10.	1	2	3	4	5	
	3	18	22	9	0	52
	<hr/>					
	3	36	66	36	0	141
	"the mean score":					
						2,71
11.	1	2	3	4	5	
	9	22	11	8	2	52
	<hr/>					
	9	44	33	32	10	128
	"the mean score":					
						2,46
12.	1	2	3	4	5	
	0	8	31	12	1	52
	<hr/>					
	0	16	93	48	5	162
	"the mean score":					
						3,12
13.	1	2	3	4	5	
	5	23	15	7	2	52
	<hr/>					
	5	46	45	28	10	134
	"the mean score":					
						2,58
14.	1	2	3	4	5	
	0	4	34	14	0	52
	<hr/>					
	0	8	102	56	0	166
	"the mean score":					
						3,19
15.	1	2	3	4	5	
	0	1	26	22	3	52
	<hr/>					
	0	2	78	88	15	183
	"the mean score":					
						3,52
16.	1	2	3	4	5	
	7	43	2	0	0	52
	<hr/>					
	7	86	6	0	0	99
	"the mean score":					
						1,90
17.	1	2	3	4	5	
	0	3	38	11	0	52
	<hr/>					
	0	6	114	44	0	164
	"the mean score":					
						3,15
18.	1	2	3	4	5	
	23	21	7	1	0	52
	<hr/>					
	23	42	21	4	0	90
	"the mean score":					
						1,73

19.	1	2	3	4	5	
	20	27	4	1	0	52
	<hr/>					
	20	54	12	4	0	90
						"the mean score":
						1,73
20.	1	2	3	4	5	
	1	17	28	6	0	52
	<hr/>					
	1	34	84	24	0	143
						"the mean score":
						2,75
21.	1	2	3	4	5	
	32	12	0	6	2	52
	<hr/>					
	32	24	0	24	10	90
						"the mean score":
						1,73
22.	1	2	3	4	5	
	6	28	11	6	1	52
	<hr/>					
	6	56	33	24	5	124
						"the mean score":
						2,38
23.	1	2	3	4	5	
	13	21	13	3	2	52
	<hr/>					
	13	42	39	12	10	116
						"the mean score":
						2,23
24.	1	2	3	4	5	
	15	14	17	4	2	52
	<hr/>					
	15	28	51	16	10	120
						"the mean score":
						2,31

Tanska:

	1	2	3	4	5	
1.	12	16	9	2	3	42
	12	32	27	8	15	94
	"the mean score":					
						2,24
	1	2	3	4	5	
2.	25	10	1	1	5	42
	25	20	3	4	25	77
	"the mean score":					
						1,83
	1	2	3	4	5	
3.	19	16	1	3	3	42
	19	32	3	12	15	81
	"the mean score":					
						1,93
	1	2	3	4	5	
4.	10	17	11	2	2	42
	10	34	33	8	10	95
	"the mean score":					
						2,26
	1	2	3	4	5	
5.	9	18	8	4	3	42
	9	36	24	16	15	100
	"the mean score":					
						2,38
	1	2	3	4	5	
6.	20	14	2	2	4	42
	20	28	6	8	20	82
	"the mean score":					
						1,95
	1	2	3	4	5	
7.	19	15	2	3	3	42
	19	30	6	12	15	82
	"the mean score":					
						1,95
	1	2	3	4	5	
8.	2	12	18	9	1	42
	2	24	54	36	5	121
	"the mean score":					
						2,88
	1	2	3	4	5	
9.	0	5	18	7	12	42
	0	10	54	28	60	152
	"the mean score":					
						3,62

	1	2	3	4	5	
10.	13	13	11	3	2	42
	13	26	33	12	10	94
	"the mean score":					2,24
	1	2	3	4	5	
11.	17	14	5	2	4	42
	17	28	15	8	20	88
	"the mean score":					2,10
	1	2	3	4	5	
12.	1	8	20	3	10	42
	1	16	60	12	50	139
	"the mean score":					3,31
	1	2	3	4	5	
13.	12	15	9	5	1	42
	12	30	27	20	5	94
	"the mean score":					2,24
	1	2	3	4	5	
14.	4	8	20	7	3	42
	4	16	60	28	15	123
	"the mean score":					2,93
	1	2	3	4	5	
15.	0	3	16	23	0	42
	0	6	48	92	0	146
	"the mean score":					3,48
	1	2	3	4	5	
16.	12	28	2	0	0	42
	12	56	6	0	0	74
	"the mean score":					1,76
	1	2	3	4	5	
17.	1	1	20	19	1	42
	1	2	60	76	5	144
	"the mean score":					3,43

	1	2	3	4	5	
18.	24	10	7	1	0	42
	24	20	21	4	0	69
	"the mean score":					
						1,64
	1	2	3	4	5	
19.	21	16	5	0	0	42
	21	32	15	0	0	68
	"the mean score":					
						1,62
	1	2	3	4	5	
20.	1	20	19	2	0	42
	1	40	57	8	0	106
	"the mean score":					
						2,52
	1	2	3	4	5	
21.	19	9	2	10	2	42
	19	18	6	40	10	93
	"the mean score":					
						2,21
	1	2	3	4	5	
22.	7	20	4	11	0	42
	7	40	12	44	0	103
	"the mean score":					
						2,45
	1	2	3	4	5	
23.	11	14	11	4	2	42
	11	28	33	16	10	98
	"the mean score":					
						2,33
	1	2	3	4	5	
24.	7	19	8	6	2	42
	7	38	24	24	10	103
	"the mean score":					
						2,45

Liite 7: Indeksilukujen laskeminen

Valtaetäisyysindeksi:

$$\text{Suomen PDI} = 35(2,31 - 2,17) + 25(3,36 - 2,21) + 0$$

$$\text{Ruotsin PDI} = 35(2,34 - 2,05) + 25(3,22 - 2,32) + 0$$

$$\text{Norjan PDI} = 35(2,17 - 2,17) + 25(2,75 - 2,23) + 0$$

$$\text{Tanskan PDI} = 35(1,95 - 1,83) + 25(2,52 - 2,33) + 0$$

Yksilöllisyysindeksin laskukaava:

$$\text{Suomen IDV} = 35(2,50 - 2,17) + 35(2,74 - 2,24) + 0$$

$$\text{Ruotsin IDV} = 35(2,41 - 2,24) + 35(3,22 - 2,24) + 0$$

$$\text{Norjan IDV} = 35(2,46 - 2,37) + 35(2,98 - 2,19) + 0$$

$$\text{Tanskan IDV} = 35(2,26 - 2,24) + 35(3,62 - 1,95) + 0$$

Maskuliinisuusindeksin laskukaava:

$$\text{Suomen MAS} = 35(2,50 - 2,26) + 35(2,57 - 2,45) + 0$$

$$\text{Ruotsin MAS} = 35(2,34 - 2,32) + 35(2,90 - 2,61) + 0$$

$$\text{Norjan MAS} = 35(2,37 - 2,35) + 35(2,81 - 2,71) + 0$$

$$\text{Tanskan MAS} = 35(2,38 - 1,93) + 35(2,88 - 2,24) + 0$$

Epävarmuuden välttämisyypyrkimysindeksin laskukaava:

$$\text{Suomen UAI} = 40(1,83 - 3,33) + 25(1,48 - 2,79) + 130$$

$$\text{Ruotsin UAI} = 40(1,78 - 3,32) + 25(1,63 - 2,73) + 130$$

$$\text{Norjan UAI} = 40(1,73 - 3,52) + 25(1,73 - 2,31) + 130$$

$$\text{Tanskan UAI} = 40(1,64 - 3,48) + 25(2,21 - 2,45) + 130$$

Pitkän aikavälin suuntautumisindeksin laskukaava:

$$\text{Suomen LTO} = 40(2,62 - 3,17) + 25(1,57 - 2,07) + 60$$

$$\text{Ruotsin LTO} = 40(2,63 - 2,85) + 25(1,73 - 2,63) + 60$$

$$\text{Norjan LTO} = 40(2,58 - 3,19) + 25(1,73 - 2,38) + 60$$

$$\text{Tanskan LTO} = 40(2,24 - 2,93) + 25(1,62 - 2,45) + 60$$

Nautinnontavoitteluindeksin laskukaava:

$$\text{Suomen IVR} = 35(2,90 - 2,38) + 40(3,36 - 2,02) + (-10)$$

$$\text{Ruotsin IVR} = 35(2,83 - 2,39) + 40(3,71 - 1,95) + (-10)$$

$$\text{Norjan IVR} = 35(3,12 - 2,46) + 40(3,15 - 1,90) + (-10)$$

$$\text{Tanskan IVR} = 35(3,31 - 2,10) + 40(3,43 - 1,76) + (-10)$$

Liite 8: Uralla etenemismahdollisuuksien arvostaminen ikäryhmittäin

Maskuliinisuus

Yli 50-vuotiaiden uralla etenemismahdollisuuksien arvostaminen

	Suomi	Ruotsi	Norja	Tanska		
kokonaiskeskiarvo	2,45	2,61	2,71	2,24	korrelaatio	p-arvo
yli 50-vuotiaat	2,62	3	2,76	2,5	0,767028	0,028
alle 50-vuotiaat	2,22	2,48	2,68	2,11		