

## Kulttuuriviidakossa voi selvitä

Teksti ja kuvat Jaana Lehtiniemi

Yhä useamman yrityksen markkina-alue on koko maailma. Sitä mukaa kun maahanmuutto Suomeen lisääntyy, myös kotimaan työpaikat monikulttuuristuvat. Tämä asettaa omat haasteensa työympäristölle. Oikein hyödynnettynä monikulttuurisuus on kuitenkin ennen kaikkea rikkaus työpaikoille.

**P**erinteisesti yritykset ovat kansainvälistyneet vaiheittain. Ensin on toimittu kotimaassa, ja vähitellen laajennuttu toimimaan useammassa maassa, mutta edelleen paikallisesti. Monikansallisessa yrityksessä eri kulttuurit jo kohtaavat, ja globaalisti toimivassa yrityksessä kaikki kulttuurit toimivat enemmän tai vähemmän iloisesti sekaisin. Nykyisin moni uusi yritys globalisoituu nopeasti, käymättä läpi kaikkia perinteisiä vaiheita.

Tyypillistä nykyajalle on myös se, että yrityksen tärkein pääoma on sen henkilöstö. Asiantuntijoiden johtaminen on toki muutenkin erilaista kuin perinteisemmän ja homogeenisemmän työntekijäjoukon. Kulttuurierot lisäävät johtamisen haastetta. Toisaalta monet tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat, että erilaisten ihmisten yhteistyö lisää innovatiivisuutta. Jotta yrityksessä saadaan paras hyöty irti moninaisuudesta ja vältytään yhteentörmäyksiltä, on globaalin henkilöstöstrategian laatiminen tarpeen.

” Suomalaisten ja intialaisten välillä jokainen osaa odottaa kulttuurieroja. Kulttuurieroja löytyy kuitenkin myös naapurimaiden välillä. ”



Leena Rinne tekee töitä intialaisten kanssa ja on alemmin myös työskennellyt puoli vuotta Intiassa.



## KULTTUURIN SEITSEMÄN ULOTTUVUUTTA

Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner, 1997.

"SÄÄNNÖT VS. SUHTEET"	UNIVERSALISMI	PARTIKULARISMI
Piirteet	Lait, säännöt, arvot ja velvoitteet tärkeässä roolissa.	Tilanteet ja ihmisten väliset suhteet vaikuttavat sääntöjen noudattamiseen.
Johtamisstrategia	Auta ihmisiä ymmärtämään, miten työ liittyy heidän arvoihinsa ja uskomuksiinsa. Tarjoa selkeät ohjeet, prosessit ja menetelmät. Pidä lupaukset ja ole johdonmukainen. Anna ihmisille aikaa tehdä päätökset.	Anna ihmisten tehdä itse päätökset. Kunniota toisten tarpeita, kun teet itse päätöksiä. Ole joustava päätöksenteossa. Varaa aikaa suhteiden rakentamiseen ja ihmisiin tutustumiseen. Korosta tärkeitä sääntöjä ja ohjeita, joita pitää noudattaa.
ESIMERKKI-MAITA	YHDYSVALLAT, ALANKOMAAT, POHJOISMAAT, UUSI-SEELANTI, AUSTRALIA, SVEITSI	VENÄJÄ, KIINA, LATINALAINEN AMERIKKA

1

"YKSILÖ VS. RYHMÄ"	INDIVIDUALISMI	YHTEISÖLLISYYS
Piirteet	Henkilökohtainen vapaus ja saavutukset tärkeitä. Jokainen tekee omat päätöksensä ja pitää huolen itsestään.	Yhteisö on yksilöä tärkeämpi. Yhteisö tarjoaa tukea ja turvaa ja tulee aina ennen yksilöä.
Johtamisstrategia	Palkitse yksilösuorituksia. Anna ihmisille päätösvaltaa ja hyödynnä heidän aloitekykyään. Salli ihmisten olla luovia ja oppia virheistään.	Palkitse ryhmäsuorituksia. Älä palkitse yksilöitä julkisesti. Salli ihmisten ottaa muita mukaan päätöksentekoon.
ESIMERKKI-MAITA	YHDYSVALLAT, ALANKOMAAT, POHJOISMAAT, AUSTRALIA, SVEITSI	LATINALAINEN AMERIKKA, JAPANI, AFRIKAN MAAT

2

"SITOUTUMINEN"	ERILLINEN	DIFFUUSI
Piirteet	Työ- ja henkilökohtainen elämä pidetään toisistaan erillään. Hyviä ihmissuhteita ei pidetä menestyksen edellytyksenä.	Työ- ja muu elämä kuuluvat tiiviisti yhteen. Hyviä suhteita pidetään tärkeänä työssä menestymiselle. Työkaverit viettävät paljon aikaa yhdessä työn ulkopuolellakin.
Johtamisstrategia	Ole suora ja keskity asiaan. Painota tavoitteita ennen pitää työ ja vapaa-aika erillisinä.	Rakenna hyvät ihmissuhteet ennen tavoitteisiin keskittymistä, ihmissuhteita. Anna ihmisten Selvitä mahdollisimman paljon tietoa ihmisistä, joiden kanssa työskentelet. Vastaa myöntävästi vapaa-ajan kutsuihin.
ESIMERKKI-MAITA	YHDYSVALLAT, ISO-BRITANNIA, SVEITSI, POHJOISMAAT, SAKSA, ALANKOMAAT	ARGENTIINA, ESPANIA, VENÄJÄ, INTIA, KIINA

3

### Kulttuurierot ovat todellisia

YTYn jäsenkuntaan kuuluvat **Marjo Kapanen** ja **Leena Rinne** ovat molemmat kokeneita toimijoita kansainvälisissä työyhteisöissä. Kapanen toimii Nordeassa tran-

sition managerina osana pohjoismaista tiimiä. Rinne puolestaan on muun muassa viettänyt puoli vuotta Intiassa Nokian leivissä vuonna 2010, ja hän tekee tälläkin hetkellä tiivistä yhteistyötä intialaisten kanssa Mfore-nimisessä start-up-yrityksessä. Hän vastaa yrityksessä muun muassa viestinnästä Communications managerina.

Suomalaisten ja intialaisten välillä jokainen osaa odottaa kulttuurieroja. Kulttuurieroja löytyy kuitenkin myös naapurimaiden välillä. Stereotypian mukaan ruotsalaiset diskuteeraavat - ja paljon. Tämän on Kapanen huomannut.

- Ruotsissa kaikkien oli saatava sanoa sama asia omin sanoin, Kapanen kuvailee ensimmäisiä kokemuksiaan ruotsalaisista. Nyt kun yhteisiä työvuosia on takana jo useita, ovat erot kaventuneet. Ruotsalaiset eivät puhu enää niin paljon, toisaalta ehkä suomalaisetkin ovat vähemmän hiljaa.

Rinteella on omat, vastaavat kokemuksensa tanskalaisista.

- Kaikkien kanssa piti saada konsensus, joten meidän suomalaisten mielestä vaan veivattiin asioita ja aikaa kului hukkaan, hän muistelee.

Vaikka maailma tuntuu kutistuvan ja yhtenäistyvän globaalien tuotteiden ja nettiyhteyksien myötä, eivät kulttuurit muutu samassa tahdissa. Globaalia henkilöstöstrategiaa laatiessa voi hyödyntää esimerkiksi Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin seitsemän ulottuvuuden mallilla. Se auttaa tunnistamaan merkittävimmät erot eri kulttuurien välillä. Mitä kauempana toisistaan yhteistyötä tekevät kulttuurit toisistaan ovat, sitä tärkeämpää on tiedostaa erot ja huomioida ne johtamisessa.

Yksi mallin ulottuvuuksista on ihmisten tapa noudattaa sääntöjä ja lakeja. Universalistisissa kulttuureissa, kuten Suomessa, ihmiset arvostavat lakeja ja sääntöjä, ja nämä tulevat tärkeydessä ennen yksittäisiä ihmisiä. Tämän vastakohdassa, partikularistisessa kulttuurissa, ihmiset puolestaan ajattelevat, että tilanteet ja ihmissuhteet vaikuttavat siihen, miten sääntöjä pitää noudattaa. Edellisessä on tärkeää tarjota työntekijöille selvät ohjeet, prosessit ja menetelmät, kun taas jälkimmäisessä on panostettava suhteiden luomiseen ja oltava valmis joustamaan säännöissä. Muut mallin ulottuvuudet ja niiden vaikutukset strategiaan voi katsoa oheisesta taulukosta.

### Maassa maan tavalla

Suomalaisilla työpaikoilla esimies ja alaiset ovat varsin tasa-arvoisia. Avotoimistossa esimies istuu yhä useammin alaisten keskellä, ei enää liikennevalojen takana nurkkahuoneessa. Esimiestä ei tarvitse pokkuroida, ja hän käy alaisten kanssa yhdessä lounaalla.

” Ilmeet ja eleet ovat viestinnässä tärkeitä. Siksi oli hyvä tavata aidosti kasvokkainkin silloin tällöin. ”

Tilanne on hyvin toisenlainen esimerkiksi Intiassa, kuten Leena Rinne sai todeta kantapään kautta.

– Sen kummemmin asiaa miettimättä otin istumapaikan samasta rivistä alaisteni kanssa. Vasta myöhemmin tajusin, että esimiehenä minun olisi pitänyt mennä istumaan ikkunapaikalle ja pitää etäisyyttä alaisiin, Rinne muistelee.

Rinteen tapauksessa lopputulos oli tästä kömmädyksestä huolimatta onnistunut. Vähitellen työntekijät tottuivat siihen, että pomo istui heidän rinnallaan. Kahvitauoilla hän kuuli alaisiltaan paljon hyödyllistä tietoa, joka auttoi tutustumaan työntekijöihin paremmin.

Toisinkin olisi voinut käydä, sillä Intian kaltaisissa kulttuureissa hierarkian muodollinen osoittaminen on tärkeää. Johtajan arvovalta perustuu roolin mukaiseen käyttäytymiseen, ei niinkään henkilön osaamiseen.

Intia on hyvä esimerkki myös kulttuurista, jossa yhteisöllisyys korostuu. Suomi taas on aivan päinvastainen individualismillaan. Meillä henkilökohtainen vapaus ja yksilöosaavutukset ovat tärkeitä. Jokainen tekee omat päätöksensä ja pitää huolen itsestään. Intiassa yhteisö on aina yksilöä tärkeämpi. Kun yksilöä korostavassa kulttuurissa yksilöön kohdistuva palaute on tärkeää, on se yhteisöllisessä kulttuurissa suorastaan kauhustus.

Sekä Rinne että Kapanen ovat saaneet työnantajaltaan kulttuurikoulutusta, kun edessä on ollut projekti uudessa maassa. Molemmat ovat kokeneet nämä hyödyllisiksi.

– Koulutuksissa on saanut varsinkin vinkkejä käytöstavoista, Rinne toteaa.

### Yksilöitä kulttuurikuoren alla

Me kaikki olemme oman kulttuurimme vaikutuksen alaisia. Suomalaisille on täysin luonnollista istua hiljaa ja kuunnella, olla näyttämättä tunteita työpaikalla, noudattaa annettuja aikatauluja ja tehdä luvatus tehtävät. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että olisimme kaikki aivan tällaisia. Varmasti jokaisella on suomalainen työkaveri, joka ei ole hiljaa tai jolle aikataulut ovat aina haaste. Olemme siis kulttuurikuoremme alla kuitenkin yksilöitä. Omia persoonia kaikki, kuten Putouksesta tuttu Liitto-oravakin toistaa.

Sama koskee kaikkia kulttuureja. Kulttuurierot tunnistamalla voidaan ennalta välttyä monilta ongelmilta, mutta on kuitenkin muistettava, että kaikki eivät mahdu samaan kulttuurimuottiin. Saman ovat todenneet Kapanen ja Rinnekin.

– Aika nopeasti häviää se, mistä toinen tulee, Kapanen kertoo omasta kokemuksestaan.

Rinne on todennut hyväksi johtamisen työkaluksi ajankäyttöympyrän maasta ja kulttuurista riippumatta. Ympyrään merkitään, miten työntekijän ajankäyttö jakautuu.

”TUNTEIDEN ILMAISU”	NEUTRAALI	EMOTIONAALINEN
Piirteet	Ihmiset pyrkivät kontrolloimaan tunteensa. Järkeä voittaa tunteet. Ihmiset eivät paljasta, mitä ajattelevat tai tuntevat.	Ihmiset näyttävät tunteensa, jopa spontaanisti, ja tunteiden näyttäminen on tervetullutta ja hyväksyttyä.
Johtamisstrategia	Pysy asiassa kokouksissa ja keskusteluissa. Varmista, ettei kehonkielellä paljasta kielteisiä tunteita. Tarkkaile ihmisten reaktioita.	Avaudu ihmisille rakentaaksesi luottamusta. Käytä tunteita tavoitteiden viestinnässä. Käytä positiivista kehonkieltä.
ESIMERKKI-MAITA	ISO-BRITANNIA, RUOTSI, SUOMI, ALANKOMAAT, SAKSA.	PUOLA, ITALIA, RANSKA, ESPANIA, LATINALAISEN AMERIKAN MAAT

”ASEMAN TUNNISTAMINEN”	SAAVUTETTU	ANNETTU
Piirteet	Ihmiset kokevat, että olet sitä, mitä teet, ja arvostavat muita tekojen perusteella.	Ihmistä arvostetaan sen perusteella, mikä hän on. Valta, tittelit ja asema merkitsevät näissä kulttuureissa.
Johtamisstrategia	Palkitse ja tunnista hyvät suoritukset. Käytä titteleitä harvoin.	Käytä titteleitä erityisesti selvittämään ihmisten asemaa organisaatiossa. Kunnioita auktoriteetteja.
ESIMERKKI-MAITA	YHDYSVALLAT, KANADA, AUSTRALIA, POHJOISMAAT	RANSKA, ITALIA, JAPANI, SAUDI-ARABIA

”AIKAKÄSITYS”	SEKVENSSINEN	SYNKRONINEN
Piirteet	Ihmiset haluavat, että asiat tapahtuvat tietystä järjestyksessä. Täsmällisyyttä, suunnitelmallisuutta ja aikatauluissa pysymistä arvostetaan. Aika on rahaa.	Ihmiset kokevat menneen, nykyisen ja tulevan ajan yhteenpunottuina. He työskentelevät usein monen projektin kanssa yhtä aikaa, ja pitävät suunnitelmia ja sitoumuksia joustavina.
Johtamisstrategia	Keskity yhteen projektiin tai toimintoon kerrallaan. Ole täsmällinen. Aseta selvät määräajat ja pidä niistä kiinni.	Ole joustava. Anna ihmisten joustaa tehtävissä ja projekteissa, mikäli vain mahdollista.
ESIMERKKI-MAITA	SAKSA, ISO-BRITANNIA, YHDYSVALLAT	JAPANI, ARGENTIINA, MEKSIKO





Marjo Kapasen nykyisessä tiimissä on suomalaisia, ruotsalaisia ja tanskalaisia.

#### "YMPÄRISTÖÖN SUHTAUTUMINEN"

##### Piirteet

##### Johtamisstrategia

##### ESIMERKKI-MAITA

#### SISÄINEN SUUNTAUTUMINEN

Ihmiset uskovat voivansa hallita ympäristöään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Anna ihmisille mahdollisuus kehittää osaamistaan ja hallita oppimistaan. Aseta tarkat tavoitteet. Tuo erimielisyydet avoimesti esiin ja anna ihmisten olla eri mieltä.

YHDYSVALLAT, AUSTRALIA, ISO-BRITANNIA

#### ULKOINEN SUUNTAUTUMINEN

Ihmiset ajattelevat, että ympäristö hallitsee heitä. Töissä he keskittävät toimensa toisiin ja pyrkivät välttämään konflikteja.

Tarjoo ihmisille oikeat resurssit työnteekoon. Anna säännöllisesti palautetta ja ohjeistusta. Hoida konfliktit nopeasti ja huomaamatta. Rohkaise ihmisiä ottamaan vastuuta työstään.

KIINA, VENÄJÄ, SAUDI-ARABIA

7

– Ihan joka puolella maailmaa on yhtä tärkeää, että työntekijän aika jakautuu tasaisesti työhön, vapaa-aikaan ja nukkumiseen.

Ajankäyttöympyrän piirtäminen yhdessä alaisen kanssa tuo kätevästi esiin mahdolliset ongelmat, niin Saksassa kuin Intiassakin.

– Saksalaiset ovat tarkkoja vapaa-ajastaan eivätkä halua uteluja siitä, mitä työpäivän jälkeen tapahtuu. Eikä minun sitä tarvitsekaan sitä tietää, riittää, kun saan vastauksen, onko ajankäyttö tasapainossa.

### Lisähaasteena etäjohtaminen

Useaan maahan hajautuvalla työyhteisöllä haasteita tulee kulttuurierojen lisäksi ihan käytännön asiois-takin.

– Aikaerojen takia palaverien sopiminen on välillä todella hankalaa, kertoo Rinne. Kun työntekijät ovat vaikkapa Kiinassa, Suomessa, Yhdysvalloissa ja Intiassa, ei vuorokaudessa ole kovinkaan monta kaikille sopivaa ajankohtaa.

Kapasen nykyisessä tiimissä on kaksitoista henkilöä Suomesta, Ruotsista ja Tanskasta. Esimies on Tanskassa asuva suomalainen. Hajallaan olo tuo omat haasteensa tiimin yhteydenpitoon, ja esimiehen kaukainen sijainti vaatii alaisilta itseohjautuvuutta. Toisaalta kaukainen sijainti ei välttämättä tarkoita huonoa tavoitettavuutta.

– Esimies on linjojen päässä ja sähköpostilla jopa ehkä helpomminkin tavoitettavissa kuin aiemmat lähiesimiehet, Kapanen toteaa.

Sekä Rinteellä että Kapesella tärkein yhteydenpitotapa tiimin kesken ovat nykyään virtuaalikokoukset, esimerkiksi Skypellä tai Lyncillä. Ennen kuin matkustamista alettiin rajoittaa, oli Rinteellä mahdollisuus tavata alaisiaan kerran kuukaudessa kasvokkain.

– Ilmeet ja eleet ovat viestinnässä tärkeitä. Siksi oli hyvä tavata aidosti kasvokkain silloin tällöin.

Nettityökaluilla pidettävät kokoukset ovat käteviä ja aikaasäästäviä. On kuitenkin hyvä muistaa, että jos henkilöä ei näe, äänen ja äänenpainojen merkitys kasvaa. Videokuvan mahdollisuus auttaa, mutta senkin kohdalla kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että viesti tulee ymmärretyksi oikealla lailla. Sekin on hyvä tiedostaa, että kaikissa kulttuureissa kirjoitettua tekstiä ei pidetä niin yksiselitteisen luotettavana kuin Suomessa, vaan tärkeämpää on se, keneltä viesti tulee.

Haasteista huolimatta monikulttuurinen työympäristö on johdettavissa menestyksekkäästi. Kun muihin kulttuureihin suhtautuu myönteisen uteliaasti ja tiedostaa erot, on monikulttuurisessa työympäristössä toimiminen ehdoton rikkaus. ●