

Kun suomalainen yritys Venäjälle meni

**Suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välinen
viestintä suomalaisessa organisaatiossa**

Sara Rouvinen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2010

Puheopin laitos

Tampereen yliopisto

TAMPEREEN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Puheopin laitos
Tekijä – Author Sara Rouvinen	
Työn nimi – Title Kun suomalainen yritys Venäjälle meni Suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välinen viestintä suomalaisessa organisaatiossa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2010	Sivumäärä – Number of pages 103+liitteet
Tiivistelmä – Abstract <p>Suomen ja Venäjän välinen liiketoiminta on vilkastunut 2000-luvulla mutta suomalaisten ja venäläisten välisestä viestinnästä on kuitenkin vähän tutkittua tietoa. Tutkielmassa tarkastellaan suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välistä viestintää. Tutkimuskohteena on Pietarissa sijaitseva suomalainen yritys Sokos Hotel Olympic Garden. Tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastatteluja ja havainnointia. Haastateltavia on yhteensä kymmenen: viisi suomalaista esimiestä ja viisi venäläistä alaista, sekä kuusi miestä ja neljä naista. Havainnoitavia kokouksia on kolme. Niissä viestivät keskenään johtoryhmä, keittiöhenkilökunta ja ravintolatyöntekijät. Aineiston analysointi toteutetaan käyttämällä laadullista sisällönanalyysia.</p> <p>Tulokset osoittavat, että suomalaiset esimiehet odottavat alaisiltaan itsenäistä työskentelyä, kun venäläiset puolestaan toivovat esimiehen tekävän enemmän työnseurantaa. Suomalaisten autoritäärinen johtamistyyli ilmenee siten, että suomalaiset ovat lisänneet organisaatiossa päätöksentekovaltaansa ja laajentaneet vastuualuettaan, sillä he eivät luota venäläisten alaistensa työskentelyyn. Venäläiset alaiset suhtautuvat puolestaan ristiriitaisesti suomalaiseen johtamistyyliin. Tulokset osoittavat, että venäläisten epäsuoraviestintä ja suhdetyö liittyy kasvojen suojelemiseen. Suomalaiset suojelevat kasvojaan välttämällä konflikteja ja negatiivisten tunteiden näyttämistä työpaikalla. Suomalaisten mukaan venäläisten vahvuudet ovat sosiaalisuus, ajoittainen omistautuminen työlle ja johtajan kunnioittaminen. Heikkouksia ovat saamattomuus ja muutosvastaisuus. Venäläisten mukaan suomalaisten vahvuuksia ovat epämuodollisuus, ahkeruus ja luovuus, kun puolestaan heikkouksia ovat sulkeutuneisuus ja joustamattomuus. Suomalaiset ovat mielestään asiapitoisia ja suoria viestijöitä, kun puolestaan venäläisiä he pitävät tunnepitoisina, epäsuorina ja epäloogisina viestijöinä. Venäläiset kuvaavat itseään epäluuloisiksi mutta avoimiksi viestijöiksi ja suomalaisia suunnitelmallisiksi ja pikkutarkkoiksi viestijöiksi. Tulokset osoittavat, että kulttuurierot aiheuttavat viestinnällisiä väärinkäsityksiä ja vaikeuttavat yhteistyötä. Molemmat osapuolet pyrkivät kuitenkin sopeutumaan toistensa työkuultuureihin muuttamalla viestintäänsä.</p>	
Asiasanat – Keywords: esimies-alaisviestintä, valtaetäisyys, kasvot, suomalainen ja venäläinen puhekuulttuuri, suomalainen johtamistyyli, venäläinen johtamistyyli.	
Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisältö

1	JOHDANTO.....	5
2	MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ.....	7
2.1	Vieraaseen kulttuurin sopeutuminen	7
2.2	Kulttuurienvälisen viestinnän kompetenssi ja epävarmuuden hallinnan teoria.....	10
2.3	Esimies-alaisviestintä kulttuurienvälisessä viestinnässä.....	12
3	VALTAETÄISYYS JA KASVOT.....	18
3.1	Suuren valtaetäisyyden Venäjä ja pienen valtaetäisyyden Suomi.....	18
3.2	Kasvojen suojeleminen vaihtelee kulttuureittain	19
3.3	Keskustelun rajoitus teoria ja puheen mukauttamisen teoria	22
4	SUOMALAINEN PUHEKULTTUURI.....	24
4.1	Vähäpuheisuus ja asiakeskeisyys suomalaisessa puhekulttuurissa	24
4.2	Suomalaisten suora viestintä	27
5	VENÄLÄINEN PUHEKULTTUURI	30
5.1	Näin venäläisiä kuvataan suomalaisissa liikeoppaissa.....	30
5.2	Sosiaaliset suhteet ja venäläinen sielu	31
6	SUOMALAINEN JA VENÄLÄINEN JOHTAMISTYYLI	34
6.1	Suomalainen johtaja ja itsenäinen alainen	34
6.2	Venäläinen johtaja, autoritäärinen isähahmo	35
7	SUOMALAISTEN JA VENÄLÄISTEN NÄKEMYKSET NAAPURIMAASTA.....	39
7.1	Suomalainen ja venäläinen viestijänä työyhteisössä	39
7.2	Suomalaisten ja venäläisten ennakkoluulot	40
8	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN.....	42
8.1	Pietarin Sokos-Hotelli Olympic Garden tutkimuskohteena.....	42
8.2	Tutkimustehtävät	42
8.3	Tutkimusmenetelmät	44
8.3.1	Tutkimuksen lähestymistavat	44
8.3.2	Haastattelun ja havainnoinnin toteuttaminen.....	45

8.4	Aineiston analyysi.....	46
8.4.1	Teemahaastattelujen analyysi.....	46
8.4.2	Havainnointiaineiston analyysi.....	47
9	TULOKSET.....	49
9.1	Valtaetäisyys	49
9.1.1	Johtajaan kohdistuvat odotukset Venäjällä	49
9.1.2	Suomalaisten luottamuksen puute vastualueiden jaossa ja päätöksenteossa	52
9.1.3	Venäläisten ristiriitaiset näkemykset suomalaisesta johtamistyylistä	55
9.2	Kasvot.....	57
9.2.1	Epäsuoraviestintä tapana suojella kasvoja.....	57
9.2.2	Suhteen muodostaminen ja kunnian osoittaminen	60
9.2.3	Konfliktien välttäminen ja tunnollisuus työelämässä osana kasvotyötä	62
9.3	Suomalaisten ja venäläisten vahvuudet ja heikkoudet	66
9.4	Havainnot kokouksista	72
9.4.1	Kaksisuuntainen viestintä suomalaisessa työkonseptissa.....	73
9.4.2	Vähäpuheisuus ja avoimuus tunteiden ilmaisussa.....	76
9.4.3	Epävarmuuden välttäminen ja puolustautuminen	78
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	82
10.1	Esimiehen ja alaisen rooli Suomessa ja Venäjällä.....	82
10.2	Kasvot suomalaisessa ja venäläisessä kulttuurissa	86
10.3	Suomalaisten ja venäläisten vahvuudet ja heikkoudet	90
10.4	Tutkielman luotettavuus.....	93
	KIRJALLISUUS.....	97
	LIITE 1.....	104
	LIITE 2.....	106
	LIITE 3.....	108

1 JOHDANTO

Lehtonen (1993, 11-12) ennusti jo 90-luvun alussa, että venäjän kieli, yhteiskunta ja kulttuuri ovat tulevaisuudessa keskeisellä sijalla suomalaisessa kansainvälisyyskoulutuksessa ja siihen liittyvässä tutkimuksessa. Nyt vuonna 2010 voidaan todeta, että ennustus on käynyt toteen. Kosonen (2008, 120) toteaa, että Suomen ja Venäjän kauppa on kasvanut hurjaa vauhtia 2000-luvulla ja Venäjä on tällä hetkellä yksi Suomen tärkeimpiä kauppakumppaneita. Tutkijan mukaan Pietarissa suomalaisia yrityksiä on enemmän kuin muita ulkomaalaisia yrityksiä. Vaikka Suomen ja Venäjän yhteistyö on vilkastunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, suomalaisten ja venäläisten välisestä viestinnästä on kuitenkin tutkimustietoa vähän. Kirjahyllystä löytyy kyllä paljon liikemiehille suunnattuja oppaita, jotka ovat täynnä vinkkejä siitä, miten venäjällä tehdään bisnestä. Liikeoppaat eivät perustu kuitenkaan tutkittuun tietoon ja usein niissä yleistetään karkeasti se, minkälainen suomalainen tai venäläinen liikekulttuuri on. Koska tutkimustietoa, jossa vertaillaan suomalaista ja venäläistä viestintää on tarjolla niin vähän, päätin käyttää lähteinä tutkimuksia, joissa suomalaista ja venäläistä puhekulttuuria tarkasteltiin erikseen. Tällä tavoin pyrin selvittämään, miten puhekulttuureja on tarkasteltu aikaisemmissa tutkimuksissa ja vastaavatko nämä oletukset niitä puhekulttuurien piirteitä, jotka tulivat esille omassa tutkielmassani. Lisäksi käytin kirjallisuutta, jossa tarkasteltiin suomalaista ja venäläistä johtamistyyliä. Koin, että on oleellista selvittää se, minkälaisia odotuksia venäläisillä on johtajaa kohtaan ja miten suomalaiset johtavat täyttävät tai jättävät täyttämättä nämä odotukset.

Suomalaiset ovat johtoasemassa useissa suomalaisissa yrityksissä Venäjällä, sillä yritykset toimivat suomalaisen konseptin mukaan. Tutkielman näkökulma on näin ollen esimiesalais-viestintä. Esimiesalais-viestinnän tarkasteleminen tarjoaa mahdollisuuden syventyä johtamiskulttuurien eroavaisuuksiin, joka aiheuttaa usein väärinkäsityksiä monikulttuurisissa työyhteisöissä. Lehtosen (1993, 8-12) mukaan työyhteisön monikulttuurisuus sisältää erilaisia käsityksiä työmoraalista, oikeudenmukaisuudesta, esimiehen roolista ja työntekijän oikeuksista. Hänen mukaansa monikulttuurisella työpaikalla on tyypillistä, että työntekijöillä on usein erilaiset valmiudet itsenäiseen työhön tai ryhmätyöskentelyyn. Tutkijan toteaa, että erilaiset odotukset työtä ja työyhteisöä kohtaan saattavat aiheuttaa ristiriitatilanteita ja hidastaa yhteistyötä. Kulttuuristen eroavaisuuksien ymmärtäminen on olennainen osa globaalia liiketoimintaa (Matveev & Nelson 2003, 1). Ongelmat syntyvät usein siitä, kun ulkomailla harjoitetaan liiketoimintaa omien mallien mukaan ja ei oteta huomioon sitä, että mallit eivät välttämättä sovellu vieraaseen kulttuuriin. Vaikka

kokemukset kulttuurienvälisen viestinnän suhteen ovat lisääntyneet, erilaisten toimintatapojen ymmärtäminen ei ole välttämättä kasvanut kokemusten tahdissa (Isotalus 2005, 137). Tieto ja kokemukset eivät siis välttämättä vielä riitä siihen, että kulttuurierot otetaan huomioon käytännön työelämässä ja toimintamalleja pyritään tietoisesti muokkaamaan monikulttuuriseen ympäristöön sopiviksi. Wisemanin (2007) mukaan kulttuurienvälisen viestinnän kompetenssi tarkoittaa kykyä viestiä tehokkaasti vieraassa kulttuurissa. Mitä kehittyneempi kompetenssi on, sitä paremmin todennäköisesti viestijät onnistuvat päätöksenteossa ja ongelmanratkaisuisissa työskennellessään kansainvälisessä ympäristössä (Matveev & Nelson 200, 1). Tutkielmassa pyritään saamaan selville, mitkä ovat ne kulttuurilliset erot, joita suomalaiset esimiehet ja venäläiset alaiset kohtaavat viestinnässään ja miten suomalaiset ja venäläiset voivat mahdollisesti kehittää viestinnällistä osaamistaan. Toivon, että Sokos Hotel Olympic Gardenin työntekijät hyötyvät tutkielmani tuloksista. Oletan, että tulokset auttavat suomalaisia ja venäläisiä työntekijöitä ymmärtämään kulttuurisia eroavaisuuksia, jolloin he pystyvät myös kehittämään keskinäistä viestintäänsä organisaatiossa. Samalla toivon, että tutkielmani tuloksista hyötyvät myös ne monet muut suomalaisyritykset, jotka harjoittavat liiketoimintaa Venäjällä.

2 MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ

Suomalaiset ovat käyneet kauppaa ulkomailla jo kauan, mutta yhä edelleen yritykset kohtaavat odottamattomia haasteita monikulttuurisessa työympäristössä, jotka johtuvat kulttuurillisista eroavaisuuksista. Usein juuri esimiehet kohtaavat haasteita johtaessaan monikulttuurista tiimiä, jossa työntekijöillä on erilaiset odotukset johtajaa ja työtä kohtaan. Conawayn, Eastonin, Schmidtin ja Wardropin (2007, 16-17) mukaan tehokas liiketoiminta vieraassa kulttuurissa merkitsee sitä, että kansainvälisesti toimivien johtajien on ymmärrettävä, miten työntekijät viestivät keskenään ja miten organisaatiot ylipäätään vieraassa kulttuurissa toimivat. Tutkijat muistuttavat, että johtajien on sopeuduttava kulttuuriin eroihin ja pyrittävä välttämään toimintaa, joka perustuu ennakkoluuloihin. Bretin (2000, 97) mukaan kansainvälisessä liiketoiminnassa on otettava erityisesti huomioon toisen kulttuurin edustajien tapa hoitaa asioita työelämässä. Yritysten kansainvälistyminen ja verkostojen luominen ulkomaille on rikkaus, mutta samalla yhä useampi työntekijä joutuu käsittelemään työssään kulttuurillisia eroavaisuuksia, jotka saattavat monimutkaistaa ja hidastaa toimintaa (Brewn & Cairns 2004). Monikulttuurinen työympäristö voidaan näin ollen nähdä eräänlaisena nollapisteenä, jossa johtajan ja työntekijöiden on arvioitava uudelleen alusta alkaen se, mitä hyvä liiketoiminta vieraassa maassa merkitsee. Samalla vieraan maan edustajat joutuvat sopeutumaan uusiin toimintamalleihin, joita heille tuodaan muualta. Haasteita monikulttuurisessa työympäristössä saattavat aiheuttaa kirjoittamattomat säännöt ja odotukset esimiestä ja työntekijöitä kohtaan. Lehtosen (1993, 8-12) mukaan juuri erilaiset odotukset työtä ja työyhteisöä kohtaan saattavat osoittautua kansainvälistymisen suurimmaksi haasteeksi.

2.1 Vieraaseen kulttuurin sopeutuminen

Jotta työskenteleminen monikulttuurisessa työyhteisössä on ylipäätään mahdollista, on niin esimiesten kuin alaistenkin sopeuduttava erilaisiin toimintamalleihin. Vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen saattaa olla hidas ja raskas prosessi, johon vaikuttavat muun muassa yksilön persoonalliset piirteet ja vieraassa ympäristössä vietetty aika. Wardin ja Kennedyn (1993) mukaan kulttuurista sopeutumista tapahtuu kahdella tasolla: psykologisella ja sosiokulttuurisella tasolla. Psykologinen sopeutuminen merkitsee sitä, että yksilö pystyy selviytymään erilaisista stressaavista tilanteista uudessa kulttuurissa ilman, että hän turhautuu ja luovuttaa. Sosiokulttuurinen sopeutuminen merkitsee sitä, että yksilö oppii toimimaan vieraassa ympäristössä. Turhautumista ei välttämättä kuitenkaan tapahdu lyhyillä ulkomaan matkoilla, sillä Pedersonin (1995) mukaan uuteen

kulttuurin sopeutumiseen liittyy kulttuurishokin kokeminen, joka käydään läpi silloin, kun vieraassa kulttuurissa vietetään enemmän kuin kuusi kuukautta. Jos uusi ympäristö on hyvin erilainen verrattuna totuttuun ympäristöön, kulttuurishokki voidaan kokea voimakkaana ahdistuksen ja epävarmuuden tunteena. Tutkija muistuttaa, että kulttuurishokki ei ole ohimenevä ilmiö, vaan se voi esiintyä voimakkaana ja lievänä sopeutumisen kaikissa vaiheissa. Alkuhuuman jälkeen yksilön on opittava elämään arkea uudessa ympäristössä, joka saattaa aiheuttaa stressiä ja tällöin yksilö alkaa kaivata ja ihannoida omaan maan tapoja toimia. Kun yksilö on käynyt läpi kulttuurishokin, hän sopeutuu uuteen kulttuuriin, mutta saattaa silti aina välillä turhautua kohdatessaan kulttuurillisia eroavaisuuksia.

Vieraassa kulttuurissa asiat eivät aina mene totutulla tavalla, joten arkipäivä saattaa sisältää paljon yllätyksiä ja odottamattomia tilanteita. Kim (1995) toteaa, että sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin vaatii kykyä sietää epävarmoja tilanteita. Hän erottelee sopeutumisen kolme vaihetta: stressi, sopeutuminen ja kasvu. Kulttuurishokki saattaa aiheuttaa stressiä, jolloin yksilö välttelee viestintää tai suhtautuu viestintäkumppaneihin negatiivisesti. Yksilöllä on kuitenkin luontainen halu saavuttaa tasapaino, joten lieventääkseen stressiä hän pyrkii sopeutumaan uuteen kulttuuriin. Sopeutumisvaiheessa yksilö usein oppii viestimään ja toimimaan uudessa ympäristössä. Oppimisen myötä yksilö ikään kuin kasvaa uuden kulttuurin sisälle muuttaen samalla myös omia ajattelumallejaan ja toimintatapojaan. Oppimisprosessi ei ole kuitenkaan lineaarinen. Yksilö saattaa monien vuosienkin jälkeen ihmetellä vieraan kulttuuriin ihmisten tapoja toimia, joka aiheuttaa turhautumista. Tällöin yksilö saattaa palata takaisin omaan tuttuun tapansa viestiä, joka ei välttämättä sovellu vieraaseen kulttuuriin.

Sopeutumisessa saattaa esiintyä myös yksilöllisiä eroja, jotka liittyvät yksilön motivaatioon eli haluun sopeutua ja kykyyn joustaa. Matsumo, Leroux, Ratzlaff, Tatani, Uchida, Kim ja Arani (2001, 3-4) erottelevat neljä tekijää, jotka vaikuttavat heidän mielestä merkittävästi vieraaseen kulttuuriin sopeutumiseen: negatiivisten tunteiden hallinta, avoimuus, joustavuus ja kriittinen ajattelu. Tutkijoiden mukaan kulttuuriset eroavaisuudet aiheuttavat stressiä ja turhautumista. Yksilö alkaa näin ollen muodostaa stereotypioita, jotka ovat yleistyksiä toisesta kulttuurista ja ihmisryhmistä. Jotta yksilö pärjäisi uudessa kulttuurissa, on hänen opittava tietoisesti kontrolloimaan negatiivisia tunteitaan yllättävissäkin tilanteissa. Näin yksilö välttää impulsiivista käyttäytymistä, pystyy ajattelemaan selkeästi ja konfliktien riski vähenee. Tutkijat muistuttavat, että yksilön on oltava myös avoin kohtaamaan uusia tilanteita ja ylipäättään kiinnostunut viestimään eri kulttuurin edustajien kanssa. Samalla hänen on oltava myös joustava viestinnässään, joka tarkoittaa

sitä, että yksilön on pyrittävä mukauttamaan omaa viestintäänsä ympäristöön sopivaksi ja pohdittava keinoja, miten ihmisten kanssa vieraassa kulttuurissa parhaiten pystyy viestimään. Kriittisyyttä tarvitaan tutkijoiden mukaan siinä, että yksilön on kyettävä reflektoimaan kokemuksiaan ymmärtääkseen omaa käyttäytymistään niin omassa kuin vieraassakin kulttuurissa.

Työkulttuuriin sopeutuminen saattaa vaikuttaa myös siihen, miten hyvin yksilö viihtyy vieraassa maassa. Palthe (2004, 1) toteaa, että jos työympäristössä ilmenee paljon ongelmia, saattavat ongelmat heijastua myös yksityiselämään ja vaikeuttaa selviytymistä arjesta vieraassa ympäristössä. Erilaiset odotukset työtä ja työntekijää kohtaan lisäävät todennäköisesti epävarmuutta ja stressiä sekä hidastavat kulttuuriin sopeutumista (Parker & McEvoy 1993). Blackin, Mendenhallin ja Oddoun (1991, 11-14) mukaan uuteen työkulttuuriin sopeutumista esiintyy organisaation, yksilön ja kontekstin tasolla. Uudessa ympäristössä työskentelevät expantit eli henkilöt, jotka työskentelevät muualla kuin kotimaassaan, tarvitsevat sosiaalista tukea vieraan maan organisaation esimiehiltä, työtovereilta ja kotimaan organisaatiolta. Sosiaalinen tuki merkitsee tietoa siitä, mitä työntekijältä odotetaan uudessa työympäristössä ja mitä mahdollisia haasteita hän joutuu kohtaamaan. Tieto edesauttaa expantteja sopeutumaan uuteen työympäristöön. Tutkijat muistuttavat, että jokainen on loppujen lopuksi kuitenkin itse vastuussa sopeutumisestaan. Sopeutuminen edellyttää motivaatiota viestiä vieraassa kulttuurissa, avoimuutta ja hyvää stressin sietokykyä. Se, miten hyvin yritys tarjoaa valmennusmahdollisuuksia henkilölle sopeutumisprosessia varten, saattaa kuitenkin edesauttaa erilaiseen työkulttuuriin sopeutumista.

Kun yksilö sopeutuu uuteen työkulttuuriin, hän omaksuu uusien työtehtävien lisäksi uuden työrooliin (Black et al. 1991, 11-14). Odotukset esimiehen ja alaisen rooleista voivat vaihdella paljonkin eri kulttuureissa (Black, Morrison ja Gregersen 1999). Jos rooli- ja rooliodotukset eivät ole selviä uudelle työntekijälle, saattaa se aiheuttaa väärinkäsityksiä, jotka vaikeuttavat yhteistoimintaa (Aycan 1997). Uusien työroolien ja työkulttuurin omaksuminen saattaa viedä aikaa, mutta yhtä lailla työkomennukselta kotimaahan palaava saattaa kohdata haasteita kotimaassaan. Gregersenin ja Strohin (1997) tutkimuksen mukaan yksi merkittävä tekijä suomalaisten expanttien sopeutumisessa vieraaseen työkulttuuriin oli erilaisten työroolien ymmärtäminen ja omaksuminen. Suomalaiset expantit kohtasivat vieraassa kulttuurissa haasteita mutta kokivat myös Suomeen palaamisen vaikeana. Yksi syy siihen oli, että he olivat omaksuneet ulkomaille tietyt työroolit. Tutkimuksessa ilmeni, että suomalaiset kokivat, että kotimaassa heiltä odotettiin itsenäistä otetta työhön, johon oli vaikea mukautua, koska he olivat tottuneet vieraassa maassa selkeisiin työroolijakoihin. Kansainvälistä liiketoimintaa voitaisiin mahdollisesti edistää myös sillä, jos

organisaatioissa valmennettaisi ulkomaille lähteviä sopeutumaan vieraaseen työkuulttuuriin ja siihen, miten maailmalla oppimia taitoja voidaan hyödyntää palatessa takaisin kotimaahan.

Se, kuinka hyvin yksilö sopeutuu vieraaseen työkuulttuuriin, riippuu organisaatiosta, josta hän on tulossa tai mihin hän on menossa, sekä persoonallisista ominaisuuksista. Persoonalliset piirteet, kuten negatiivisten tunteiden hallinta ja yksilön oma motivaatio oppia uutta, edistävät usein sopeutumista (Matsumo et al. 2001, 3-4). Toisaalta taas Pedersonin (1995) mukaan yksilö kokee kuulttuurishokin vaiheittain ja voi turhautua uudelleen, vaikka kokisi jo sopeutuneensa vieraaseen ympäristöön. Näin ollen vieraaseen kuulttuuriin ei sopeuduta pelkästään ajan kanssa, vaan sopeutuminen on jatkuva prosessi, joka vaatii työstämistä. Black et al. (1991, 11-14) muistuttavat, että työntekijää ei saisi jättää yksin, vaan oman maan ja vieraan maan esimiesten sekä työntekijöiden olisi hyvä antaa sosiaalista tukea ulkomaille lähteville. Sopeutumista vieraaseen työkuulttuuriin ja monikuulttuuriseen yhteistyöhön hidastaa kuitenkin usein se, jos omat toimintatavat pyritään tuomaan väkisin uuteen kuulttuuriin tiedostamatta, että ne eivät välttämättä päde toisessa kuulttuurissa. Toinen kompastuskivi on siinä, että unohdetaan oma työkuulttuuri ja pyritään mukautumaan täysin toiseen työkuulttuuriin, joka saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä työyhteisössä. Vieraaseen kuulttuuriin sopeutuminen ei siis merkitse omien toimintamallien syöttämistä tai toisen kuulttuurin toimintatapojen omaksumista, vaan parhaimmassa tapauksessa molempien kuulttuurien työtapojen yhdistämistä.

2.2 Kuulttuurienvälisen viestinnän kompetenssi ja epävarmuuden hallinnan teoria

Vieras ja oma kuulttuuri ovat usein täynnä erilaisia kirjoittamattomia sääntöjä. Sääntöjen omaksuminen ja soveltaminen käytäntöön tapahtuu harvoin automaattisesti, vaan vaatii sen, että yksilö tietoisesti prosessoi oppimaansa ja on motivoitunut omaksumaan uusia käytäntöjä. Adlerin (2002) mukaan monikuulttuurisessa työympäristössä työskentelevien on kehitettävä kuulttuurista sensitiivisyyttään. Kuulttuurisella sensitiivisyydellä tutkija viittaa henkilön tietoisuuteen siitä, miten vieraassa kuulttuurissa tulee toimia ja viestiä. Tutkija muistuttaa, että kansainvälisen yrityksen on tietoisesti kehitettävä viestintäosaamistaan luomalla erilaisia viestinnällisiä strategioita. Onnistuneiden strategioiden luominen vaatii puolestaan tietoa toisen kuulttuurin ihmisten tavoista viestiä. Wisemanin (2007) mukaan kuulttuuriin sopeutuessa yksilö kehittää kuulttuurienvälisiä viestinnän osaamistaan. Hänen mukaansa kuulttuurienvälisen viestinnän kompetenssi tarkoittaa

yksilön kykyä viestiä menestyvästi ja tehokkaasti eri kulttuureissa. Tehokas viestintä vaatii sitä, että yksilö pystyy saavuttamaan viestinnässä päämääränsä, jolloin hänellä on oltava myös kyky kontrolloida sosiaalista ympäristöään. Tutkija muistuttaa, että kompetenssi ei ole sisäsyntyinen ominaisuus eikä se esiinny tilanteissa sattumalta.

Kulttuurienvälisen viestinnän kompetenssilla on todettu olevan yhteys kulttuurienväliseen sensitiivisyyteen sekä empatiaan ja avoimuuteen viestintätilanteessa (Wiseman 2007, 218-219). Wiseman (2007, 211) viittaa artikkelissaan muun muassa Spitzbergin ja Cupachin (1984) tutkimukseen, jonka mukaan kompetenssi pitää sisällään tiedon, motivaation ja taidot. Viestijän on oltava perillä keskustelun säännöistä ja vastapuolen odotuksista vuorovaikutusta kohtaan. Ilman tietoa viestijä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä, rikkoa etikettiä ja menettää omat ja toisten kasvot. Tutkijat muistuttavat, että jos viestijä on hermostunut, pelokas tai ennakkoluuloinen, on todennäköistä, että hän välttelee viestintätilannetta. Jos viestijä on sen sijaan tietoinen kulttuuristen eroavaisuuksien merkityksestä ja halukas viestimään, todennäköisesti hän pärjää myös viestintätilanteessa hyvin. Jos viestijä onnistuu sattumalta viestinnässä, ei tämä vielä osoita sitä, että hän olisi kompetentti viestijä. Viestijän on nimittäin oltava tietoinen siitä, mitä hän viestinnällään pyrkii saavuttamaan. Päämäärät voivat liittyä yksilöön itseensä, keskustelukumppaniin tai viestintäkontekstiin. Onnistunut viestintä vaatii myös sen, että molemmat osapuolet ovat kompetentteja viestijöitä (Spitzberg 2000, Wisemanin 2007, 215 mukaan).

Kulttuurienvälisen viestinnän kompetenssin käsite perustuu ajatukseen siitä, että viestijän on oltava perillä keskustelun säännöistä ja vastapuolen odotuksista vuorovaikutusta kohtaan, jolloin sattumalta onnistunut viestintä ei vielä osoita sitä, että viestijä olisi kompetentti (Spitzberg ja Cupach 1984 Wisemanin 2007, 211 mukaan.) On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että se mikä nähdään tehokkaana viestintänä, saattaa myös vaihdella kulttuureittain. Länsimainen päämääräkeskeinen ajattelu ei välttämättä päde esimerkiksi idän kulttuureissa. Näin ollen se, mitä on viestinnällinen osaaminen, saatetaan määritellä hyvin eri tavoin eri kulttuureissa.

Kulttuurienvälisen viestinnän kompetenssia voidaan tarkastella myös Gudykunstin (1995, 1998, 2005) epävarmuuden hallinnan teorian (*Anxiety/Uncertainty Management, AUM*) kannalta. Tutkija käyttää ilmaisuja vieras *stranger* kuvaillessaan henkilöä, joka pyrkii sopeutumaan uuteen kulttuuriin. Vieraan ottaa maassa vastaan isäntä *host*. Kulttuuristen eroavaisuuksien tiedostaminen saattaa lisätä vieraan epävarmuuden tunnetta. Teorian mukaan vieras pyrkii selittämään itselleen isännän erilaista käyttäytymistä, jolloin asioiden pohtiminen ja tapahtumien selittäminen vähentää

epävarmuuden tunnetta. Vieras saattaa kokea myös ahdistusta viestiessään isännän kanssa. Ahdistuneisuus johtuu usein negatiivisista odotuksista ja ennakkoluuloista. Jos epävarmuuden tunne hallitsee viestintätilannetta, vieras keskittyy omiin tunteisiinsa liikaa eikä pysty ottamaan vastaan isännän viestejä. Teorian mukaan se, että viestintä onnistuu, vaatii kuitenkin tietynasteisen epävarmuuden tunteen. Jos epävarmuuden tunnetta ei ole tai se on liian alhainen, vieras on liian varma omista päätelmistä viestinnän suhteen eikä kyseenalaista niitä. Jos vieraan vireystaso on taas liian alhainen, hän ei välttämättä ole motivoitunut viestimään lainkaan.

Kulttuuriin sopeutuminen merkitsee Gudykunstin (1995, 1998, 2005) mukaan sitä, että vieraan on opittava hallitsemaan epävarmuuden tunnetta viestiessään isännän kanssa. Kun vieras on oppinut hallitsemaan tunteita, on hänen osattava arvioida, miten isäntä käyttäytyy ja viestii eri tilanteissa. Kun vieras on tietoinen viestinnästä, hän on myös avoin ottamaan vastaan uutta informaatiota ja kyseenalaistamaan omat näkemyksensä. Jos viestijät pystyvät siis hallitsemaan tunteitaan ja kehittämään tietoisuutta omasta ja toisen käyttäytymisestä, pystyvät he todennäköisesti myös viestimään keskenään tehokkaammin ja välttämään väärinkäsityksiä. Epävarmuuden hallitsemiseen vaikuttavat taas vieraan motivaatio viestiä isännän kanssa ja odotukset viestintää kohtaan, sekä kuinka hyvin viestijät tuntevat toisensa.

Gudykunstin (1995, 1998, 2005) epävarmuuden hallitsemisen teorian lähtökohta on, että kulttuurien välisessä viestinnässä vallitsee aina eräänlainen epävarmuuden jännite, joka määrittää koko viestintäprosessia. Teoria tarkastelee kulttuurienvälisen viestintätilannetta näkökulmasta, jossa yksilö saapuu vieraaseen kulttuuriin. Teoriassa ei kuitenkaan pohdita sitä, kuinka yksilökohtaista epävarmuuden tunne on. Mahdollisesti epävarmuuden tunteeseen vaikuttavat henkilön aikaisempi kokemus vieraista kulttuureista, isännän asenne ja suhtautuminen vieraaseen ja viestijöiden persoonalliset piirteet. Teoria pohjautuu ajatukseen, että vieras on sopeutuva osapuoli viestintätilanteessa mutta on myös mahdollista, että isäntä sopeutuu vieraaseen kulttuuriin tai omaksuu tapoja ja toimintamalleja, joita vieras noudattaa.

2.3 Esimies-alaisviestintä kulttuurienvälisessä viestinnässä

Tehokas esimies-alaisviestintä on yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutuneisuuteen (Bakar, Mohamed & Mustafa, 2007). Milesin, Patrickin ja Kingin (1996, 11-14) tutkimuksen mukaan esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen vaikuttavat neljä eri viestinnällistä

tekijää: positiivinen suhdeviestintä (*positive relationship communication*), ylhäältä avoin viestintä (*upward openness communication*), negatiivinen suhdeviestintä (*negative relationship communication*) ja työrelevantti viestintä (*jobrelevant communication*). Negatiivinen suhdeviestintä todennäköisesti vahingoittaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Tällöin esimies ei pyri olemaan rakentava viestinnässään, vaan kritisoi alaista turhaan ja saattaa hänet muiden alaisten edessä naurunalaiseksi. Positiivisella suhdeviestinnällä tutkijat viittaavat esimiehen kykyyn motivoida alaista. Parhaimmassa tapauksessa esimies pyytää alaisia tekemään ehdotuksia, osoittaa olevansa kiinnostunut alaisten työpanoksesta ja antaa alaisensa vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin. Ylhäältä avoimessa viestinnässä alaisella on oikeus kyseenalaistaa esimiehen ohjeet ja mahdollisesti olla myös eri mieltä hänen kanssaan. Tutkijoiden mukaan työrelevantti viestintä viittaa esimiehen kykyyn antaa alaiselleen rakentavaa palautetta työpanoksesta kritisoidatta työntekijän persoonallisia ominaisuuksia.

Alaisen työpanokseen saattaa vaikuttaa ratkaisevasti se, minkälaista palautetta esimies alaiselleen antaa. Willemys, Gallois ja Callan (2003, 9) mainitsevat, että hyvä esimies-alaisuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Tutkijoiden mukaan esimies voi säilyttää auktoriteettinsa ilman, että hän jatkuvasti määrää tai nöyryyttää alaisiaan. Murskaava palaute saattaa aiheuttaa sen, että alainen menettää kasvonsa ja ei ole enää motivoinut tekemään työtä. Tutkijoiden mukaan alaisen on helpompi luottaa esimieheen, joka osoittaa olevansa lähellä työntekijöitään. On kuitenkin epätodennäköistä, että esimiehet pystyisivät kohtelemaan aina kaikkia alaisiaan tasa-arvoisesti. Graen ja Uhl-Bienin (1995, 11) johtajamalli (*leader-member exchange*) pohjautuu siihen, että työkiireen vuoksi esimies pystyy muodostamaan vain muutaman työntekijänsä kanssa läheisen suhteen. Muiden työntekijöiden kanssa suhde jää muodolliseksi. Johtajan ympärille muodostuu näin ollen sisä- ja ulkoryhmä. Sisäryhmän jäseniin johtaja luottaa enemmän kuin ulkoryhmän jäseniin, jolloin hän antaa sisäryhmän jäsenille suurempia vastuualueita kuin ulkoryhmän jäsenille. Mallin mukaan ulkoryhmää kohtaan johtaja käyttää enemmän hyväkseen muodollista valtaa. Muellerin ja Leen (2002, 17) mukaan muodollinen valta merkitsee sitä, että esimies sanelee selvästi alaisen tehtävät ja määrää hänen roolinsa organisaatiossa.

Esimies-alaisviestinnästä löytyy paljon länsimaalaisia tutkimuksia, mutta kulttuurienvälisen viestinnän kontekstissa esimies-alaisviestintää on tutkittu melko vähän. Yksi laajoista tutkimuksista on Housen, Hangesin, Javidanin, Dorfmanin ja Guptanin (2004) tutkimus *The Globe*, joka perustuu laajaan organisaatioviestinnän tutkimusaineistoon, jossa tutkimuskohteena oli 17 000 johtajaa, 950:ssä organisaatiossa ja 62:ssa eri maassa. Aineiston ja aikaisemman kirjallisuuden pohjalta

tutkijat muodostivat seuraavat käsitteet: institutionaalinen yhteisöllisyys, sisäryhmän yhteisöllisyys, sukupuolten välinen tasa-arvo, assertiivisuus, tulevaisuuteen suuntautuminen, työn esittäminen ja ihmisläheisyys. Institutionaalinen yhteisöllisyys viittaa siihen, kuinka tärkeitä organisaatiossa ovat sosiaaliset intressit verrattuna yksilöllisiin päämääriin ja saavutuksiin. Sisäryhmän yhteisöllisyys määrittää, miten työntekijät ilmaisevat ylpeyttä, lojaliteettia ja koheesioita organisaatiossa ja kuinka sitoutuneita he ovat organisaatioon. Sukupuolten välinen tasa-arvo viittaa siihen, miten tasa-arvoisia miehet ja naiset työyhteisössä ovat. Assertiivisuus viittaa siihen, minkälaisia tunteita työkuultuurissa hyväksytään eli odotetaanko ihmisten olevan dominoivia ja hyökkäviä vai arkoja, alistuvia ja pehmeitä työtovereitaan kohtaan. Tulevaisuuteen suuntautuminen mittaa sitä, kuinka työntekijät suunnittelevat ja investoivat tulevaisuuteen. Työn esittäminen kertoo siitä, mitä organisaatiossa työn suorittamisessa arvostetaan eli miten työn tekoon rohkaistaan ja miten työstä palkitaan. Ihmisläheisyys viittaa taas siihen, miten työntekijät kohtelevat toisiaan eli kuinka paljon työyhteisössä annetaan sosiaalista tukea ja kuinka paljon korostetaan yhteisöllisiä arvoja.

Housen et al. (2004) tutkimuksessa maat jaettiin kymmeneen eri alueeseen. Tutkimuksen mukaan suomalaiset ja venäläiset arvostivat hyvin erilaisia piirteitä johtajassa. Suomi kuului Pohjois-Eurooppaan Ruotsin ja Tanskan kanssa ja Venäjä Itä-Eurooppaan Kreikan, Unkarin, Albanian, Slovenian, Puolan, Georgian ja Kazakhistanin kanssa. Pohjois-Euroopan maat keräsivät korkeimmat pisteet tulevaisuuteen suuntautumisessa, sukupuolten tasa-arvossa ja institutionaalisessa yhteisöllisyydessä. Alhaiset pisteet Pohjois-Euroopan maat saivat assertiivisuudessa, sisäryhmän yhteisöllisyydessä ja valtaetäisyydessä. Tutkijoiden mukaan Pohjoismaissa arvostetaan pitkän tähtäimen menestystä, joten sääntöjen korostaminen, järjestelmällisyys ja jatkuvuus koetaan tärkeiksi. Lisäksi Pohjoismaissa suositaan vaatimatonta ja pehmeää tapaa viestiä ja valta jakautuu tasaisesti organisaatiossa ja yhteiskunnassa. Naisia kohdellaan miesten rinnalla organisaatioissa tasa-arvoisesti ja tiimityöskentelytaitoja arvostetaan. Itä-Euroopan maat, johon Venäjä kuuluu, saivat korkeat pisteet assertiivisuudessa ja sisäryhmän yhteisöllisyydessä. Alhaiset pisteet maat saivat työn esittämisessä ja tulevaisuuteen suuntautumisessa. Tutkijoiden mukaan itäeurooppalaiset eivät ole kovin suunnitelmallisia toiminnassaan. He tukevat mielellään työtovereitaan ja panostavat työn prosessiin tuloksen sijaan. Lisäksi itäeurooppalaiset eivät ole kovin päämäärähakuisia, eivätkä he korosta strategista suunnittelua.

House et al. (2004) mukaan Pohjoismaissa ihanteellinen johtaja nähdään henkilönä, jolla on kyky visioida asioita. Johtaja osallistuu itse työntekoon, antaa alaisilleen vapauden työskennellä

itsenäisesti ja toimii diplomaattisesti konfliktitilanteissa. Lisäksi Pohjoismaissa arvostetaan johtajaa, joka motivoi alaisiaan ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoon. Johtaja, joka korostaa omaa asemaansa tai kontrolloi alaistensa työtä tarkkaan pidetään liian autoritäärisenä. Itä-Euroopan maissa ihanteellinen johtaja on puolestaan itsenäinen ja pitää kiinni asemastaan johtajana. Hyvä johtaja on karismaattinen, ihmisorientoitunut ja päätösvalta-kykyinen. Tutkijoiden mukaan johtajan odotetaan huolehtivan alaisestaan kokonaisvaltaisesti ja johtajassa arvostetaan sitä, että hän motivoi alaisiaan ohjaamalla työtä ja seuraamalla alaistensa työnpanosta.

Organisaatiossa saattaa olla myös erilaisia kirjoittamattomia sääntöjä, jotka liittyvät johtamiskulttuuriin. Michailovan ja Hustedin (2003) tutkimuksessa tarkasteltiin venäläis-länsimaaisia organisaatioita ja venäläisten esimies-alaisviestintää sekä tiedon jakamista organisaatiossa. Tutkijoiden mukaan venäläisten hierarkia ilmeni siinä, että venäläiset esimiehet eivät halunneet alaistensa tietävän enemmän kuin he, sillä he uskoivat tiedon olevan uhka omalle asemalle. Esimiesten mukaan alaiset, jotka tiesivät paljon, alkoivat kilpailla esimiesasemasta. Alaisten mukaan koulutuksessa saatua tietoa ei ollut syytä jakaa esimiehen kanssa, koska tämä asettaisi esimiehen noloon tilanteeseen. Länsimaalaiset havaitsivat, että venäläiset esimiehet eivät mielellään työskennelleet ryhmissä, joissa oli organisaation alemman tason työntekijöitä mukana. Länsimaalaiset yllättyivät siitä, että venäläiset esimiehet eivät jakaneet länsimaalaisten antamaa tietoa alaistensa kanssa. Tutkimuksessa tuli myös esille, että venäläiset alaiset eivät mielellään puhuneet tekemistään virheistä esimiehelle. Venäläiset kokivat, että on parempi olla toimimatta ja välttää virheitä kuin ottaa riski ja toimia. Venäläisten alaisten oli vaikea vastaanottaa kritiikkiä mutta työn ulkopuolella he keskustelivat avoimesti virheistä. Tutkimuksessa tuli myös esille, että länsimaalaisten silmissä venäläiset alaiset vaikuttivat epämotivoituneilta, koska he eivät hoitaneet työtehtäviään itsenäisesti. Venäläisten mielestä kuitenkin esimiehen tehtävä oli opettaa ja ohjata alaistaan eikä näin ollen alainen halunnut hoitaa asioita yksin ilman esimiehen ohjausta.

Se, että Venäjällä on edelleen erilainen tapa jakaa tietoa ja puhua virheistä kuin useissa länsimaissa liittyy Michailovan ja Hustedin (2003) mukaan kommunismin aikaan. Työyhteisöissä ei keskusteltu avoimesti asioista, vaan tieto pidettiin itsellä tai jaettiin läheisten ja luotettavien kumppaneiden kanssa. Tiedon pitäminen itsellä oli näin ollen osoitus kumppanin luottamuksellisuudesta. Virheiden peittäminen liittyy tutkijoiden mukaan vuorostaan rangaistuskäytäntöihin, joita käytettiin erityisesti sosialismin aikana. Tutkijoiden mukaan venäläisten alaisten keskuudessa näyttää edelleen vallitsevan käsitys, että virheiden myöntäminen ja avoimuus saattaa johtaa jopa työpaikan menettämiseen.

Kulttuurierot saattavat hämmentää ja luottamuksen puute saattaa aiheuttaa ongelmia kulttuurien välisessä yhteistyössä. Ayioksen (2004) tutkimuksessa tarkasteltiin eri maalaisten länsimaalaisten johtajien ja venäläisten yhteistyökumppaneiden välistä luottamusta. Länsimaalaisten kuva venäläisistä työntekijöistä osoittautui hyvin negatiiviseksi. Länsimaalaiset esimiehet kokivat haastavana venäläisessä kulttuurissa hierarkian ja byrokratian. Heidän mukaan venäläiset tukeutuivat esimiehiinsä liikaa, välttivät vastuuta eivätkä olleet oma-aloitteisia. Venäläiset koettiin työntekijöinä, joilla oli alhainen työmoraali, koska he eivät hallinneet hyvin asiakaspalvelua eivätkä osoittaneet olevansa lojaaleja organisaatiolle. Länsimaalaisten mielestä venäläiset eivät tienneet paljoa liike-elämän asioista ja tarvitsivat näin ollen jatkuvaa ohjausta työssään. Länsimaalaiset haastateltavat kokivat, että bisneksen tekeminen Venäjällä sisälsi paljon epävarmuustekijöitä ja oli näin ollen itsessään jo riski. Lisäksi heidän mielestä venäläiset suhtautuivat yhteistyökumppaneihinsa epäluuloisesti. Venäläiset korostivat viestinnässä vuorostaan hyvän suhteen luomista. Venäläisten mielestä liikekumppaniin piti luoda hyvä suhde ennen kuin häneen voitiin luottaa. Suhteen ylläpitämisessä venäläiset korostivat lupauksen pitämistä, sillä yhteistyökumppanin arvostus riippui siitä, miten hyvin henkilö piti lupauksensa. Venäläiset kritisoivat sitä, että länsimaalaiset eivät osanneet ottaa roolia esimiehinä eivätkä arvostaneet vuorovaikutuksessa tarpeeksi sosiaalista puolta. Venäläiset toivat esille myös sen, että heidän mielestään länsimaalaiset eivät tarpeeksi luottaneet venäläisiin alaisiinsa. Länsimaalaisten työssä venäläiset kokivat kuitenkin positiivisena hyvän tiimityöskentelyn ja sen, että länsimaalaiset johtajat eivät rankaisseet virheiden tekemisestä. Länsimaalaiset johtajat havaitsivat, että nuoret venäläiset olivat huomattavasti kunnianhimoisempia työssään kuin vanhemman sukupolven edustajat. Tutkijan mukaan tämä on merkki arvojen muutoksesta liikekulttuurissa Venäjällä. Tutkija toteaa, että vaikka venäläinen liike-elämä poikkeaa länsimaalaisesta liike-elämästä, on yhteiskunnan muutos aiheuttanut samalla sen, että nuori sukupolvi on omaksunut myös länsimaalaisen liikekulttuurin arvoja.

Ayioksen (2003) ja Michailovan ja Hustedin (2003) mukaan venäläinen työkuulttuuri on siis hyvin erilainen verrattuna länsimaalaiseen työkuulttuuriin. Se, mikä länsimaalaisessa esimiesalaisviestintää käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on ihailtavaa, ei päde välttämättä itänaapurissamme. Kun länsimaissa odotetaan alaisilta itsenäistä otetta työhön, idässä kaivataan esimiehen ohjausta. Suomalainen esimies saattaa kohdata odottamattomia asioita viestiessään venäläisen alaisen kanssa. Uudet tilanteet aiheuttavat viestijöissä epävarmuutta ja niin suomalaiset kuin venäläisetkin joutuvat sopeutumaan erilaiseen työkuulttuuriin ja työtapoihin. Kulttuurinvälisen

viestinnän kompetenssi (Wiseman 2007) ei ole kuitenkaan sisäsyntyinen ominaisuus, vaan pystyäkseen viestimään tehokkaasti henkilön on oltava motivoitunut viestimään eri kulttuurin edustajien kanssa ja ennen kaikkea hänen on oltava tietoinen kulttuurillisista eroavaisuuksista. Tietoisuudella tarkoitetaan todennäköisesti sitä, että yksilö ymmärtää, miten hierarkia eri organisaatioissa ja eri kulttuureissa rakentuu ja mitä hyvä esimies-alaisviestintä eri kulttuureissa merkitsee.

3 VALTAETÄISYYS JA KASVOT

3.1 Suuren valtaetäisyyden Venäjä ja pienen valtaetäisyyden Suomi

Se kuinka korkea tai alhainen asema henkilöllä on, määrittää usein myös sen, miten henkilö viestii. Korkea asema saattaa ikään kuin oikeuttaa dominoivaan viestintään, kuten määräilyyn, kun taas alempi asema saattaa rajata sitä, mitä henkilö uskaltaa tai voi sanoa. Valtaetäisyys on valittu tutkielmassa yhdeksi keskeiseksi tarkastelun kohteeksi, sillä sen on katsottu liittyvän olennaisesti esimies-alaisviestintään. Hofsteden (1992, 48-60) ja Hofstede & Hofsteden (2005, 56-59) mukaan valtaetäisyys mittaa sitä, missä määrin organisaatiossa vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. Tutkijat toteavat, että maissa, joissa valtaetäisyys on pieni, alaisten riippuvuus esimiehestä on vähäinen ja alaiset odottavat, että heidän mielipidettään kysytään. Toisaalta pienen valtaetäisyyden maissa alaiset hyväksyvät kuitenkin sen, että esimies tekee viime kädessä päätöksen. Pienen valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset pitävät toisiaan tasavertaisina ja hierarkkinen järjestelmä on joustava. Rooleja voidaan muuttaa niin, että alainen voi seuraavana päivänä hoitaa myös esimiehen tehtäviä ja toisin päin. Esimies on tottunut delegoimaan alaisille tehtäviä, jotka alaiset hoitavat itsenäisesti. Tutkijoiden mukaan esimiehen ja alaisen emotionaalinen suhde on etäinen, joten alaisen on helppo lähestyä esimiestään ja myös kritisoida häntä.

Suomi kuuluu muiden pohjoismaiden kanssa pienen valtaetäisyyden maihin, kun vuorostaan Venäjä kuuluu suuren valtaetäisyyden maihin. Suuren valtaetäisyyden maissa alaiset ovat riippuvaisia esimiehistään. Alaiset kunnioittavat esimiehiään eivätkä todennäköisesti puhuttele esimiehiään nimeltä, viesti heille suoraan tai väitä heitä vastaan. Esimies ottaa yhteyttä alaiseen eikä päinvastoin. Alaiset ovat tottuneet siihen, että heille kerrotaan, mitä pitää tehdä. Toisaalta suuren valtaetäisyyden maissa esimiehen ja alaisen emotionaalinen suhde voi olla hyvinkin tiivis, joten esimiehen odotetaan huolehtivan alaisen hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti. Ihanne-esimies on suuren valtaetäisyyden maissa verrattavissa hyvään itsevaltiaaseen tai hyvään isähahmoon. (Hofstede 1992, 48-60; Hofstede & Hofstede 2005, 56-59.)

3.2 Kasvojen suojeleminen vaihtelee kulttuureittain

Toinen keskeinen tarkastelunkohde tutkielmassa on käsite kasvot. Kasvojen taakse kätkeytyy paljon kirjoittamattomia sääntöjä, joiden avaaminen ja selittäminen saattaa auttaa ymmärtämään kulttuurienvälisessä viestinnässä ilmeneviä ristiriitoja. Kasvot ovat yksilön tavoittelema positiivinen kuva itsestä, jonka hän haluaa ylläpitää ja välittää toisille vuorovaikutustilanteessa (Ting-Toomey & Kurogi 1998, 1). Viestiessämme pyrimme tukemaan tai haastamaan viestintäkumppanimme kasvot, jotta positiivinen kuva omista kasvoistamme säilyisi. Kasvojen tukemiseen ja suojelemiseen käytettäviä viestinnällisiä strategioita nimitetään kasvotyöksi (*facework*). (Ting-Toomey & Kurogi 1998, 2; Ting-Toomey & Oetzel 2005, 147.) Kasvoin liittyy tunteita kuten häpeä, syyllisyys sekä tunne omasta ja muiden arvostuksesta kuin myös kunnia. Toiselle henkilölle voidaan antaa kasvot esimerkiksi ylistämällä hänen kykyjään tai ominaisuuksiaan. Omia kasvoja voidaan suojella virheen sattuessa tuntemalla häpeää ja pyytämällä anteeksi. Kasvoja voidaan ylläpitää esimerkiksi kuuntelemalla viestintäkumppania, kunnioittamalla toisen henkilön tunteita tai jakamalla omia näkemyksiä asioista. (Ting-Toomey & Oetzel 2005, 145, 147.)

Kasvot on universaali käsite mutta se, miten kasvot määritellään ja minkälaista kasvotyötä tehdään kasvojen suojelemiseksi, vaihtelee kulttuureittain (Ting-Toomey & Oetzel 2005, 147). Kulttuurien välisiä eroja selittää Ting-Toomeyn (1988) kasvojen neuvottelemisen teoria (*face-negotiation theory*). Teoria pyrkii tuomaan esille samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia kasvotyössä konfliktin aikana (Oetzel, Ting-Toomey, Masumoto, Yokochi, Pan, Takai & Wilcox 2001). Ting-Toomey (1988) mukaan erityisesti konfliktitilanteessa kasvot ovat uhattuna, jolloin yksilöt todennäköisesti tekevät kasvotyötä suojellakseen omia ja toistensa kasvoja. Ting-Toomeyn ja Kurogin (1998) mukaan käsite kasvot voidaan jakaa kolmeen osaan. Yksilö on huolissaan omista kasvoistaan (*self-face*), viestintäkumppanin kasvoista (*other-face*) sekä vuorovaikutussuhteesta eli yhteisistä kasvoista (*mutual-face*). Tutkijoiden mukaan konfliktitilanteissa kasvotyötä voidaan tehdä eri tavoin. Konflikti voidaan ratkaista tai se voidaan välttää, jolloin molempien kasvot säilyvät. Toisen kasvoja voidaan myös uhata suojeltaessa omia kasvoja. Kasvoja voidaan suojella konfliktin eri vaiheissa (Ting-Toomey & Oetzel 2005, 154). Kasvot ovat olennainen osa kulttuurienvälistä viestintää, sillä esimerkiksi häpeä ja kunnia saatetaan käsittää eri kulttuureissa hyvin eri tavoin. Tahattomalta tuntuva viesti saattaa aiheuttaa suurta häpeää tai kunnian menetyksen, jolloin yhteistyö luonnollisesti muuttuu hankalaksi. Kasvojen tarkasteleminen saattaa olla haastavaa, sillä usein yksilöt eivät ole itsekään tietoisia siitä, milloin he tekevät kasvotyötä. On syytä pohtia myös

sitä, mikä viestintä on kasvotyötä, joka liittyy kulttuuriin ja mikä viestintä pohjautuu yksilön omaan itsetuntoon ja persoonaan. Saattaa olla, että henkilö, jolla on hyvä itsetunto, ei koe kasvojen uhkaamista yhtä ahdistavana tilanteena kuin henkilö, jonka itsetunto ei ole niin hyvä.

Ting-Toomey ja Kurogi (1998, 4-5) toteavat, että valtaetäisyydellä on yhteys kasvojen suojelemiseen. Hofsteden (2001) mukaan esimiehen kritisoiminen suuren valtaetäisyyden maissa saattaa aiheuttaa kasvojen menetyksen. Se kuinka suuri tai pieni valtaetäisyys on, on yhteydessä siihen, minkälaisia viestinnällisiä strategioita ihmiset ovat tottuneet käyttämään. Viestinnällisiä strategioita voivat olla yhteistoiminnalliset strategiat, suorat strategiat ja epäsuorat strategiat. Tutkijan mukaan suuren valtaetäisyyden maissa ihmiset kokevat auktoriteetin kyseenalaistamisen kasvoja uhkaavana ja arvostavat viestinnässä sopeutuvaisuutta, kun puolestaan pienen valtaetäisyyden maissa esimiehet antavat alaisen itse ratkaista ristiriidat. Miles et al. (1996, 11-14) mukaan hyvä esimies hyväksyy kritiikin myös alaiselta mutta esimerkiksi Venäjällä esimiehen arvosteleminen (Sheksinia 1996) ei ole hyväksyttävää.

Valtaetäisyys ja kasvot voivat liittyä myös siihen, miten suoraan tai epäsuoraan kulttuurissa viestitään. Merkin (2007, 144) tuo esille, että suuren valtaetäisyyden maissa ihmisillä on taipumus käyttää yhteistoiminnallisia strategioita kasvoja uhkaavissa tilanteissa ja tottelevaisuutta voidaan osoittaa tekemällä kompromisseja. Suuren valtaetäisyyden maissa käytetään kasvojen suojelemiseksi enemmän epäsuoria viestejä kuin matalan valtaetäisyyden maissa (Hofstede 2001, Merkin 2007). Brewnin ja Cairnsin (2004) tutkimuksessa vertailtiin keskenään pienen valtaetäisyyden expantteja, jotka toimivat esimiesasemassa ja suuren valtaetäisyyden alaisia. Alaiset viestivät epäsuoraan esimiehilleen mutta suoraan omille alaisilleen. Funin, Watkinsin ja Huin (2004, 10) mukaan pienen valtaetäisyyden maissa suoraa viestintää ei koeta uhkaksi vuorovaikutussuhteelle, kun taas suuren valtaetäisyyden maissa juuri suhteen ylläpitäminen ja säilyttäminen on tärkeää ja siksi liian suora viestintä voidaan kokea kasvoja uhkaavana. Suuren valtaetäisyyden maissa suoraa ja epäsuoraa viestintää käytetään mahdollisesti riippuen myös viestin sisällöstä. Negatiiviset viestit saatetaan ilmaista epäsuoraan kasvojen suojelemiseksi, kun taas positiiviset viestit saatetaan ilmaista myös korkean valtaetäisyyden maassa hyvin suoraan (Merkin 2007, 152).

Oetzelin, Ting-Toomeyn ja Chewin (1999) tutkimuksessa vertailtiin kasvotyötä saksalaisten, japanilaisten, meksikolaisten ja amerikkalaisten välillä. Tutkijat totesivat, että mitä suurempi valtaetäisyys on, sitä enemmän konfliktitilanteissa ilmaistaan aggressioita, kun taas pienen

valtaetäisyyden kulttuurissa konfliktitilanteessa keskitytään ongelmanratkaisuun ja käyttäytyään rauhallisesti. Suuren valtaetäisyyden maissa viestitään epäsuorasti erityisesti keskustellessa esimiehen kanssa ja konfliktit ratkaistaan usein kompromissin avulla mutta samalla ristiriitatilanteissa negatiiviset tunteet saatetaan tuoda esille hyvinkin voimakkaasti. (Hofstede 2001, Merkin 2007, Oetzel et al. 1999, Oetzel et al. 2001, Brewn & Cairns 2004.) Tutkimuksissa ei käsitellä Suomea tai Venäjää, mutta suuren ja pienen valtaetäisyys maiden vertailu saattaa selittää sitä, miten suomalaisessa ja venäläisessä kulttuurissa määritellään kasvot ja miten kasvoja suojellaan. On hyvä kuitenkin muistaa, että jako suuren ja matalan valtaetäisyyden maihin on siinä mielessä ongelmallinen, että tunteiden ilmaisu konfliktitilanteissa saattaa olla hyvin erilainen Kiinassa kuin Venäjällä, vaikka molemmat kuuluvat suuren valtaetäisyyden maihin.

Kasvojen suojeleminen kytkeytyy myös siihen miten yksilöllinen tai yhteisöllinen kulttuuri on. Hofsteden (1992, 82-101) ja Hofstede & Hofstede (2005, 99-106) mukaan individualistisissa yhteiskunnissa jokaisen odotetaan pitävän huolta pääasiassa itsestään ja läheisistään, joten yksilöiden väliset siteet ovat löyhät. Kollektiivisuus on tunnusomaista yhteiskunnille, joissa ihmiset ovat syntymästään asti integroituneet kiinteästi lähiryhmiin. Ryhmä suojelee yksilöä mutta velvoittaa, että yksilön on oltava uskollinen ryhmää kohtaan. Individualistisissa kulttuureissa työ organisoidaan usein siten, että siinä yhdistyvät työntekijän ja työnantajan edut. Työnantajan ja työntekijän suhde on ensi sijassa liiketoimi, jota voidaan jatkaa tai joka voidaan päättää. Tutkijoiden mukaan kollektiivisissa kulttuureissa työnantaja ei välttämättä palkkaa pelkkää yksilöä vaan henkilön, joka kuuluu johonkin lähiryhmään. Esimerkiksi sukulaisia saatetaan suosia työhönotossa. Ulkopuolisten on solmittava luottamuksellinen suhde työntekijöihin ennen kuin liiketoimintaa voidaan harjoittaa. Kollektiivisissa yhteiskunnissa työpaikasta voi muodostua tunnetason lähiryhmä ja työnantajan ja alaisen suhde saattaa muistuttaa perhesuhdetta molemminpuolisine velvoitteineen. Huono työsuoritus ei välttämättä ole syy erottaa, vaan työsuoritukset ja taidot määrittävät sen sijaan sen, mitä tehtäviä työntekijälle annetaan. Kollektiivisissa kulttuureissa alaisen kanssa käyty avoin keskustelu saattaa johtaa alaisen kasvojen menetykseen, joten kulttuureissa suositaan epäsuoria keinoja antaa palautetta. Tutkijoiden mukaan suuri valtaetäisyys näyttäisi korreloivan kollektiivisuuden kanssa ja pieni valtaetäisyys individualistisuuden kanssa. Kulttuureissa, joissa ollaan riippuvaisia lähiryhmistä, ihannoidaan usein myös vallanpitäjiä tai johtajahahmoja.

Ting-Toomey ja Oetzel (2005, 155) toteavat, että individualistisissa kulttuureissa omien kasvojen suojeleminen on tärkeämpää kuin muiden kasvojen suojeleminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt painottavat vuorovaikutussuhteessa omia tunteitaan ja etujaan ja viestivät suoraan. Kollektiivisissa

kulttuurissa taas suojellaan toisten kasvoja ja siksi vuorovaikutuksessa pyritään jatkuvaan harmoniaan ja näin ollen viestintä on epäsuoraa. Cain ja Finkin (2002) tutkimuksen mukaan kollektiivisessa kulttuurissa tehdään enemmän kompromisseja mutta individualistisessa kulttuurissa vältellään alusta alkaen konfliktien syntymistä.

Ristiriitaista on se, että Merkinin (2007, 144) mukaan suuren valtaetäisyyden maissa ihmiset käyttävät usein yhteistoiminnallisia strategioita ratkaistessaan konflikteja, kun taas Oetzelin et al. (1999) mukaan suuren valtaetäisyyden maissa konfliktitilanteissa ilmaistaan enemmän aggressiota kuin pienen valtaetäisyyden maissa. Hofsteden (2001) mukaan suuren valtaetäisyyden maissa viestinnässä pyritään harmoniaan, kun taas Cain ja Finkin (2002) toteavat tutkimuksessaan, että individualistisessa kulttuurissa vältellään konflikteja enemmän kuin kollektiivisessa kulttuurissa. Hofsteden (1992, 82-101) ja Hofstede & Hofstede (2005, 99-106) mukaan suuri valtaetäisyys näyttäisi korreloivan kollektiivisuuden kanssa ja pieni valtaetäisyys individualistisuuden kanssa. Suuren valtaetäisyyden maissa kasvotyö saattaa olla hienovaraisempaa eli tarkemmin säädeltyä kuin pienen valtaetäisyyden maissa ja näin ollen kasvojen uhkaaminen, joka tulee esille usein juuri konfliktitilanteissa, koetaan tunnetasolla voimakkaammin kuin pienen valtaetäisyyden maissa. Toisaalta se, että pienen valtaetäisyyden maissa ja individualistisissa kulttuureissa usein vältellään konflikteja, saattaa olla myös tapa suojella kasvoja ja välttää häpeän tunnetta.

3.3 Keskustelun rajoitus teoria ja puheen mukauttamisen teoria

Kimin (1995) keskustelun rajoitus teoriassa (*Conversational Constraints Theory*) tarkastellaan myös käsitteitä individualismi ja kollektivismi ja niiden yhteyttä kasvotyöhön. Teorian mukaan yksilöillä on erilaisia päämääriä, joihin he pyrkivät viestiessään keskenään. Päämääränä voi olla esimerkiksi tiedon saanti, pyrkimys yhteisymmärrykseen tai suhteen ylläpitäminen. Tutkija nostaa esille kaksi tavoitetta viestinnässä: suhdeorientoituneisuus ja tavoiteorientoituneisuus. Suhdeorientoitunut viestijä kokee viestinnässä tärkeänä sen, että viestijöiden välinen suhde on hyvä, jolloin hän välttää toisen henkilön loukkaamista. Suhdeorientoitunut viestijä pyrkii ottamaan huomioon aina sen, miten viestintä vaikuttaa suhteeseen. Tavoiteorientoitunut henkilö pyrkii viestinnässään aina johonkin tavoitteeseen. Tavoitteen saavuttamiseksi viestinnän tulee olla selkeää ja tarkkaa, sillä muuten tavoite saattaa jäädä epäselväksi. Teorian mukaan kulttuurien väliset eroavaisuudet vaikuttavat siihen, minkälaisen viestinnällisen strategian henkilö valitsee. Kollektiivisessa kulttuurissa elävät henkilöt ovat todennäköisesti suhdeorientoituneita viestijöitä, koska kasvojen suojeleminen on tärkeä osa viestintää ja lähiryhmään pyritään pitämään yllä hyvä

suhde. Individuaalisen kulttuurin edustajat puolestaan viestivät todennäköisesti tavoiteorientoituneesti, koska heitä eivät sido lähiryhmän sosiaaliset velvoitteet, jolloin he ovat itse vastuussa omasta viestinnästään. Teorian mukaan individualistisissa kulttuureissa päämäärän saavuttaminen on näin ollen olennaista viestinnässä. Viestintään vaikuttaa kuitenkin kulttuurierojen lisäksi myös se, minkälainen asema viestijöillä on. Jos yksilö hakee toisen henkilön hyväksyntää, hän pyrkii todennäköisesti ottamaan huomioon toisen henkilön tunteet ja välttää kasvojen uhkaamista. Jos taas viestijän tarve on dominoida, hän todennäköisesti myös viestii suoraan välittämättä niin paljoa tunteista tai toisen henkilön kasvoista.

Gilesin, Mulacin, Bradacin, Jamesin ja Johnsonin (1987) puheen mukauttamisen teorian mukaan (*Communication Accommodation Theory*), yksilö mukauttaa puhettaan tilanteeseen sopivaksi. Gallois, Giles, Jones, Cargile ja Ota (1995) tarkastelivat, miten individualismi ja kollektivismi vaikuttavat puheen mukauttamiseen. Tutkijoiden mukaan viestijät ilmaisevat asenteensa toista viestijää ja viestintätilannetta kohtaan käyttämällä erilaisia strategioita. Individualistisissa kulttuureissa viestintä on suoraa ja puhe kohdistetaan yksilöön enemmän kuin yhteisöön. Kollektiivisissa kulttuureissa viestintä on epäsuoraa ja viestinnässä korostuvat viestijän roolit, asema ja suhde, kun individualistisissa kulttuureissa ei tehdä yhtä jyrkkää jakoa sisä- ja ulkoryhmien välille. Tutkijoiden mukaan individualistisissa kulttuureissa suhtaudutaan ulkoryhmän jäseniin miltei samalla tavoin kuin sisäryhmänkin jäseniin, kun taas kollektiivisissa kulttuureissa viestitään muodollisemmin ulkoryhmän jäsenten kanssa kuin sisäryhmän jäsenten kanssa. Kollektiivisessä kulttuurissa kasvojen suojelemisen tarve saattaa siis olla ulkoryhmän jäsenten kanssa suurempi kuin sisäryhmän jäsenten, joihin suhde on jo muodostettu. Näin ollen esimerkiksi negatiivisten tunteiden osoittaminen saatetaan kohdistaa herkemmin sisäryhmän jäseniin kuin ulkoryhmän jäseniin, joihin suhde pyritään pitämään muodollisena.

4 SUOMALAINEN PUHEKULTTUURI

4.1 Vähäpuheisuus ja asiakeskeisyys suomalaisessa puhekulttuurissa

80-luvun tutkimuskirjallisuudessa (Lehtonen & Sajavaara 1982, 7) suomalaisia kuvataan hiljaisina, arkoina ja kankeina viestijöitä, jotka takertelevat sanoissaan puhuessaan vierasta kieltä. Lehtosen ja Sajavaaran (1982, 7) mukaan hiljainen suomalainen, joka vetäytyy keskustelusta tarkkailemalla tilannetta, saattaa välittää ulkomaalaiselle kuvan passiivisesta ja jopa vihamielisestä henkilöstä. Lehtonen (1994, 86) toteaa, että suomalainen saattaa olla huolestunut siitä, että hän tekee virheitä puhuessaan vierasta kieltä, joutuu naurunalaiseksi ja menettää kasvonsa. Myös ulkomaalaiset kritisoivat suomalaisten hiljaisuutta. Vaahterikko-Meján (2009) tutkimuksessa chileläiset kokivat, että suomalaiset olivat hiljaisia, arkoja ja sulkeutuneita, eivätkä luottaneet tarpeeksi chileläisiin työntekijöihin. Lisäksi chileläisten mielestä suomalaiset olivat verbaalisesti köyhiä, joustamattomia, hitaita tekemään päätöksiä ja huumorintajuttomia. Ulkomaalaiset kokevat negatiivisena suomalaisten hiljaisuudessa erityisesti sen, että suomalaiset eivät jutustele eli käy small-talkia. Tiittulan (1993) tutkimuksessa saksalaiset liikemiehet kuvailivat suomalaisia työtovereitaan henkilöinä, joille keskusteluntaito oli vieras käsite. Salo-Leen ja Winter-Tarvaisen (1995) tutkimuksessa myös saksalaiset opiskelijat valittivat suomalaisten small-talkin puutetta ja kokivat suomalaisten pidättyväisyyden ja rauhallisuuden jutustelutilanteissa välinpitämättömyydeksi. Suomalaisten mielestä saksalaiset olivat puolestaan liian uteliaita ja esittivät liikaa henkilökohtaisia kysymyksiä.

Suomalaiset saattavat kokea small-talkin myös ajanhukkana ja eräänlaisena rasitteena tai epäillä sen todenperäisyyttä. Isotaluksen (2005) tutkimuksessa ilmeni, että meksikolaisessa työympäristössä small-talkin avulla pyrittiin luomaan ja säilyttämään positiivinen yhteisöllisyyden tunne työtoverien välillä, kun vuorostaan suomalaisten mielestä meksikolaisen suosima small-talk vei turhaa aikaa ja hidasti varsinaista työntekoa. Carbaugin (2005) tutkimuksen mukaan suomalaiset kokivat amerikkalaisten keskustelutyylin pinnalliseksi, koska amerikkalaisten small-talk ja superlatiivien käyttö puheessa tulkittiin liioitteluksi. Sallinen-Kuparinen (1986, 238) muistuttaa, että hiljaisuus kuuluu suomalaisen puhekulttuurin sääntöihin eikä sitä koeta kiusallisena. Tutkija luonnehtii suomalaista puhekulttuuria kuulijakeskeiseksi, jossa puhumisella pyritään pitämään yllä harmoniaa ja konsensusta keskustelussa. Carbaugh (2009, 43) selittää hiljaisuutta sillä, että suomalaiset haluavat välillä olla omissa oloissaan ja hiljaisuus on suomalaisille luonnollinen osa viestintää. Suomalaisten hiljaisuus korostuukin erityisesti, kun suomalaista puhekulttuuria verrataan

puhekeskeisiin kulttuureihin, kuten amerikkalaiseen, kun että sitä verrattaisi esimerkiksi aasialaiseen puhekuulttuuriin.

Kansainvälisillä markkinoilla suomalaisten hiljaisuus ja small-talkin puute saattaa kuitenkin hidastaa yhteistyötä. Salo-Lee (1993, 82) toteaa, että small-talkissa on kysymys ihmisten välisistä suhteista ja emotionaalisisista siteistä mutta suomalaiset selviävät paremmin vieraskielisistä keskusteluista, kun kyse on asioista, faktoista tai, kun keskustelu on mahdollisimman informatiivinen. Vaahterikko-Meján (2001, 135) mukaan suomalaisten vähäpuheisuus on kulttuurienvälisessä viestinnässä ongelma, sillä monissa maissa, kuten Kolumbiassa small-talk ei ole ajan hukkaa, vaan tapa tehdä bisnestä. Tutkija toteaa, että suomalaisten on unohdettava hetkeksi pelkkä asian käsittely ja keskittyttävä luomaan hyvä suhde yhteistyökumppaniinsa, sillä puhuminen on väylä voittaa luottamus ja kunnioitus itselle, joka puolestaan edesauttaa yhteistyötä.

Menestyminen kansainvälisellä kentällä vaatii sen, että viestijä tuntee omat heikkoutensa mutta myös vahvuutensa. Suomalaisten huono viestijäkuva ei ole ainoastaan suomalaisten itsensä luoma, vaan yhtäläillä alan asiantuntijoiden ja tutkijoiden, jotka maalavat kauhukuvia puhumattomasta suomalaisesta. Suomalaisten pitäisi oppia luottamaan vahvuksiinsa ja kestämaan arvostelua. (Lehtonen 1993, 26, 29.) Sanonnat, kuten suomalainen vaikenee kahdellakin kielellä, puhuminen on hopeaa mutta vaikeneminen on kultaa tai suomalainen mies ei puhu eikä pussaa kuvastavat suomalaisten käsitystä omasta puhekuulttuurista (Wilkins & Isotalus 2009, 1). Suomalaisten myönteinen käsitys omasta itsestä on viestintätaitojen kehittymisen edellytys ja suomalaisten tulisi arvostaa sitä, mikä suomalaisille on ominaista (Isotalus 1995, 78). Vaahterikko-Meján (2009) tutkimuksessa ilmeni, että chileläiset liikeneuvottelijat arvostivat erityisesti suomalaisten hyvää kielitaitoa, syvää liike-elämän tuntemusta, täsmällisyyttä, luotettavuutta ja tehokkuutta. Lisäksi chileläiset kokivat, että suomalaiset olivat asiantuntevia ja sopeutuivat nopeasti chileläiseen liikekuulttuuriin.

Suomalainen puhekuulttuuri ja samalla suomalaisten oma viestijäkuva on saanut uusia piirteitä sitten 80- ja 90-luvun. Sanoihinsa takertuva suomalainen (Lehtonen & Sajavaara 1982, 7) tuskin enää kuvaa osuvasti nykypäivän suomalaista kansainvälisessä liike-elämässä. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana suomalainen puhekuulttuuri on muuttunut ja suomalaiset ovat omaksumassa pikkuhiljaa uuden, avoimen ja puheliaan tavan viestiä (Wilkins 2007, 263). Aikaisemmissa tutkimuksissa suomalaisesta puhekuulttuurista on tehty yleistyksiä, jotka eivät välttämättä enää päde nykyisessä yhteiskunnassa. Seikat, kuten Suomen liittyminen EU:hun 1995,

urbanisoituminen ja median kansainvälistyminen ovat muuttaneet suomalaista puhekulttuuria. (Wilkins & Isotalus 2009, 6-7.)

Useissa tutkimuksissa on tullut esille suomalaisen puhekulttuurin asiakeskeisyys, johon myös small-talkin puute saattaa liittyä (Salo-Lee 1993). Mustajoen ja Protassovan (2009, 411-412) mukaan venäläisten mielestä suomalaisilla ei ole tapana kehua itseään tai muita, käyttää puheessa toisten nimiä, täyttää taukoja jaarittelulla, keskeyttää, kysellä tai ilmaista tunteita. Venäläisten mielestä suomalaiset eivät ymmärrä piilomerkitä, joita venäläisten puhe on täynnä. Isotalus (1995) kuvaa suomalaista puhekulttuuria kuulija ja sanomakeskeiseksi. Carbaugh (2005, 41-45) toteaa, että suomalaiset eivät puhu itsestänselvyyksistä, koska suomalainen viestintäkulttuuri on hyvin asiapitoinen ja vain oleellinen tieto on tarpeen tuoda esille. Keskustellessa ei pidä ryhtyä väittelemään, vaan on pidettävä yllä harmoniaa. Tutkijan mukaan henkilön on oltava myös sitoutunut siihen, mitä hän sanoo, eli seistävä sanojensa takana. Wilkins (2007, 4-5; 2009, 69-70) kuvailee suomalaista viestintäkulttuuria muodolliseksi. Rupattelu tulkitaan suomalaisten keskuudessa herkästi tyhjänpuhumiseksi ja erityisesti töissä puhutaan asiakeskeisesti (Wilkins 2009, 69-70). Wilkinsin (2006) tutkimuksessa ilmeni, että suomalaiset aikuisopiskelijat arvostivat sitä, kun opetustilanteessa opettaja pysyi asiassa. Asian ulkopuolinen puhe liitettiin tyhjänpuhumiseksi ja teeskentelemiseksi tai se koettiin epäluotettavana, kun asiasta puhuminen koettiin totuudenmukaiseksi ja luotettavaksi tiedoksi. Oppilaat tulkitsivat ironian, provosoivat keskustelut, oman mielipiteen esittämisen, puhujan keskeyttämisen ja isot eleet sekä liikehdinnät asioina, jotka haittasivat asiassa pysymistä. Wilkinsin (2009, 75) toisen tutkimuksen mukaan opettajan antama palaute oppilaille oli myös hyvin asiakeskeistä. Opettajat välttivät henkilökohtaisiin asioihin puuttumista, josta oppilaat olivat mielissään, sillä heidän mukaan opettajan rooli muuttui terapeutiksi, jos hän puuttui liikaa oppilaan henkilökohtaiseen elämään.

Asiakeskeisyys saattaa liittyä myös siihen, että omia mielipiteitä ei tuoda kovin rohkeasti esille. Salo-Leen ja Winter-Tarvaisen (1995, 100) tutkimuksessa ilmeni, että suomalaiset keskittyivät puheessaan asiasisältöihin ja välttivät henkilökohtaista sitoutumista, kun taas saksalaisille oli tärkeää tuoda esille oma mielipide. Tutkijat arvelevat, että henkilökohtaiset kannanotot tai kehotukset tulkitaan Suomessa oman henkilökohtaisen suoja-alueen ylittämiseksi. Wilkinsin (2006, 70) mukaan neutraalin puheen avulla suomalaiset suojelevat kasvojaan. Tutkija toteaa, että luokkahuonepuheessa vältetään liiallisia kohteliaisuusmuotoja ja ylistystä siksi, että ketään ei haluta asettaa keskipisteeseen niin, että tilanteesta tulisi kasvoja uhkaava. Niin positiivisten kuin negatiivistenkin tunteiden peittely ja suomalaisten neutraali suhtautuminen asioihin saattaa

aiheuttaa erilaisia väärinkäsityksiä kulttuurienvälisessä viestinnässä. Vaahterikko-Meján (2001, 162) tutkimuksessa kolumbialaiset neuvottelijat tulkitsivat suomalaisten neutraalisuuden passiivisuudeksi. Kolumbialaisten mielestä suomalaisten olisi pitänyt tarttua asioihin tiukemmin eikä tyytyä tarkastelemaan kaikkea niin objektiivisesti ja tyynesti.

4.2 Suomalaisten suora viestintä

Suomalaisia pidetään kansainvälisessä liiketoiminnassa usein hyvin suorina viestijöinä. Isotaluksen (2009) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin suomalaisia esimiehiä ja meksikolaisia alaisia tuli ilmi, että suomalaiset liittivät suoran puheen rehelliseen viestintään, joka edesauttoi tehokasta työskentelyä. Suomalaiset viestivät suoraan jakaessaan tehtäviä ja antaessaan palautetta sekä selvittäessään konflikteja. Meksikolaiset pitivät positiivisena sitä, että suomalaiset myönsivät virheensä ja osasivat pyytää anteeksi sen sijaan, että he olisivat keksineet tekosyitä. Meksikolaisten mielestä kaikkia asioita ei kuitenkaan saanut sanoa suoraan, koska suora viestintä saattaisi loukata viestintäkumppania. Vaahterikko-Meján (2001, 138-139) tutkimuksessa kolumbialaiset kokivat, että suomalaiset olivat välillä joustamattomia ja röyhkeitä viestiessään suoraa. Toisaalta kolumbialaiset pitivät suomalaisten positiivisina puolina vakavuutta, tehokkuutta, organisoituneisuutta ja täsmällisyyttä, joka liittyi suoraan viestintään. Kolumbialaiset olivat kuitenkin samaa mieltä kuin meksikolaiset (Isotalus 2005), että vuorovaikutussuhteen luominen oli ensisijaista viestinnässä, jota seurasi asian käsitteleminen. Isotaluksen (2005) mukaan suomalaisten suora viestintä työyhteisössä on osoitus siitä, että suomalainen kulttuuri on tehtäväkeskeinen, kun taas meksikolainen kulttuuri, jossa viestintä on tärkeä osa työelämää, on ihmiskeskeinen kulttuuri.

Hall (1976) jakaa kulttuurit eri viestintätapojen mukaan korkeakontekstisiin (*high-context*) ja matalakontekstisiin (*low-context*). Tutkijan mukaan useat idän kulttuurit kuuluvat korkeakontekstiseen, jossa viestintä on epäsuoraa ja jotta kuulija pystyy ymmärtämään viestin, täytyy hänen ymmärtää myös kulttuuriset merkitykset. Adairin ja Brettin (2004, 166) mukaan useat länsimaalaiset kulttuurit kuuluvat puolestaan matalakontekstisiin kulttuureihin, jossa viestintä on suoraa. Matalakontekstisissä kulttuureissa viestinnässä vedotaan rationaaliin, loogisiin argumentteihin ja vaihdetaan faktatietoa, kun korkeakontekstisissä kulttuureissa vedotaan tunteisiin, sosiaalisiin rooleihin ja vuorovaikutussuhteeseen. Tutkijat vertailivat kuutta kulttuuria: Yhdysvallat, Venäjä, Ranska, Brasilia, Japani ja Hong-Kong akselilla matalakontekstinen - korkeakontekstinen. Venäläiset, japanilaiset ja hongkongilaiset käyttivät enemmän epäsuoraa tiedon jakamista kuin

muiden maiden neuvottelijat. Lisäksi venäläiset ja japanilaiset käyttivät tunteisiin vetoavia argumentteja. Kim (1993) tuo esille, että länsimaalaisten suora viestintä on yhteydessä individualistisen kulttuurin aikakäsitykseen. Ajan säästämiseksi asioihin halutaan mennä suoraan. Kollektiivisessa kulttuurissa kasvojen suojeleminen on tärkeämpää kuin ajan säästäminen, joten vuorovaikutussuhteen ylläpitämistä arvostetaan enemmän kuin sitä, että tehtävä on suoritettu tiettyyn päivämäärään mennessä.

Salo-Leen (1994) tutkimuksessa ilmeni, että suomalaisilla liikemiehillä oli eniten ongelmia kiinalaisten liikemiesten kanssa juuri suhteiden hoidossa. Yksi tällainen ongelma-alue oli suomalaisten ”sosiaalinen hiljaisuus.” Käsite kuvaa suomalaisten sanallisen ja sanattoman viestinnän puutetta, kuten hymyä tai ystävällisiä sanoja, sellaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa kiinalaiset sitä odottivat. Tutkija toteaa, että kiinalaisessa kulttuurissa, niin kuin monissa muissakin aasialaisissa, kollektiivisissa kulttuureissa, epäsuoran viestinnän avulla pyritään pitämään yllä harmoniaa keskusteluissa ja suora viestintä koetaan kasvoja uhkaavana. Suhteiden ylläpitäminen voi näin ollen joissain tilanteissa mennä työtehtävien edelle. Kiinalaiset tutkittavat kokivat erityisen kiusallisena tilanteet, joissa suomalaiset kieltäytyvät tarjotusta ruuasta tai toivat esille eriävän mielipiteensä tai kiinalaisten tekemät virheet. Kiinalaisten mielestä suomalaiset eivät olleet kovin taitavia seuraamaan epäsuoria vihjeitä viestinnässä.

Suomalaiset saattavat kuitenkin käyttää epäsuoria reittejä viestinnässä, kun he pyrkivät olemaan kohteliaita (Salo-Lee 1993, 84). Isotaluksen (2009, 27) tutkimuksen mukaan suomalaiset saattoivat tarvittaessa kertoa valkoisia valheita säilyttääkseen toisen kasvot ja pitääkseen yllä suhteen harmoniaa. Salo-Leen (1993, 84) mukaan suomalaiset käyttävät negatiivisia kohteliaisuuden muotoja enemmän kuin positiivisen kohteliaisuuden muotoja. Tutkijan mukaan negatiiviseen kohteliaisuuteen kuuluu vetäytyminen keskustelusta, tilan antaminen puhujalle, vihjailu, vähättely, ironia, yleinen epämääräisyys ja yleistävyys. Positiiviseen kohteliaisuuteen kuuluu lämpimän ilmapiirin luominen, kannustaminen, rohkaisu, vitsailu, liioittelu ja kuulijan asettaminen keskipisteeseen. (Brown & Levison 1987, Salo-Leen 1993, 84 mukaan.) Suomalainen puhekulttuuri saattaa siis sisältää myös epäsuoria piirteitä erityisesti ilmaistaessa kohteliaisuutta ja tunteita. Brown ja Levison (1987) pohjaavat positiiviset ja negatiiviset kohteliaisuuden käsitteet amerikkalaisen puhekulttuurin ihanteille mutta hiljaisuus ja tauot puheessa ovat kuitenkin Kiinassa ja monissa muissa Aasian maissa voimavara, joka koetaan positiivisena asiana (Salo-Lee 1994). Sallisen (1994, 81) mukaan esimerkiksi Japanissa vaiteliaisuus ja harkitseva puhuminen ovat

vahvuuden merkkejä. Suomalaisten pitäisi tunnistaa vahvuutensa eikä aina kritisoida omaa puhekulttuuriaan.

5 VENÄLÄINEN PUHEKULTTUURI

5.1 Näin venäläisiä kuvataan suomalaisissa liikeoppaissa

Venäläistä puhekulttuuria käsitellään paljon suomalaisille suunnatuissa liikeoppaissa. Oppaiden välittämä kuva venäläisistä saattaa olla stereotyyppinen ja yksiselitteinen, mutta samalla oppaita lukemalla saadaan selville, mitä suomalaiset venäläisistä ajattelevat ja mitä suomalaiset ovat oppineet tehdessään yhteistyötä venäläisten kanssa. Oppikirjoissa ja tutkimuksissa toistuvat myös samat teemat, joilla venäläistä puhekulttuuria kuvaillaan. Aromäen (1998) mukaan venäläiselle puhekulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat tunteellisuus, kohteliaisuus ja epäsuora viestintä, jonka länsimaalaiset tulkitsevat usein epärehellisyytenä. Kirjoittaja toteaa, että venäläiset välttävät suoraa viestintää silloin, jos he kokevat sen loukkaavan viestintäkumppania. Honkanen ja Mikluha (1996) tuovat esille, että venäjän kielessä on olemassa useita termejä sanalle ystävä. Kirjoittajien mielestä hyvän ystävyysuhteen rakentaminen vie aikaa, mutta kun venäläisen kanssa ystävyystyö, osoittautuu hän usein hyvin lojaaliksi toveriksi. Kirjoittajien mielestä venäläiset ovat myös taitavia lukemaan asioita rivien välistä eivätkä pelkää ottaa fyysistä kontaktia keskustelukumppaniinsa.

Azeemin (2005) mukaan venäläiseen luonteenpiirteisiin kuuluu suurpiirteisyys, joka ilmenee siten, että aikatauluista ei välttämättä pidetä aina kiinni ja sääntöjä saatetaan kiertää. Kirjoittaja toteaa, että venäläiset uskovat enemmän kohtaloon kuin sääntöihin ja lakiin ja kansanluonteen tärkeimpiin piirteisiin kuuluu kollektiivisuus, joka tarkoittaa sitä, että ongelmia ratkaistaan yhdessä. Kollektiivisuudesta kirjoittajan mielestä osoituksena on se, että venäläiset ovat tunnettuja vieraanvaraisuudestaan, ja he viettävät mielellään syntymäpäiviä ja nimipäiviä myös työpaikalla. Parikka (2007) ja Vituhnovskaja (2006) tuovat esille, että Venäjällä aika on suhteellinen käsite. Kirjoittajien mukaan maassa on erityisen tärkeää luoda suhteita ja verkostoitua päästäkseen eteenpäin ja parempaan asemaan yhteiskunnassa.

Liikeoppaissa käsitellään myös venäläistä liikekulttuuria. Kallosen ja Ketolan (1996, 122, 139) mukaan venäläinen alainen uskoo johtajaansa, eikä hyvän johtajan kuulu delegoida vastuuta muille. Kirjoittajien mielestä venäläiset sananlaskut kuvaavat venäläisten auktoriteetin pelkoa: ”*Ja natshalnik-ty durak. Ty natshalik-ja durak.*” ”*Kun minä olen johtaja, sinä olet tyhmyri.* Toinen sananlasku kuvaa venäläisten lojaliteettia johtajaa kohtaan: ”*Shef ne vsegda prav, no on vsegda shef.*” ”*Pomo ei ole aina oikeassa, mutta hän on aina pomo.*” Parikan (2007) mielestä Venäjä täyttää suuren valtaetäisyyden maan piirteet siinä, että korkeassa asemassa olevat henkilöt haluavat

tehdä mahdollisimman suuren vaikutuksen alaisiin, kun taas pienen valtaetäisyyden maissa vallanpitäjät suorastaan peittelevät valta-asemaansa eivätkä halua tuoda sitä julki. Mikluha ja Honkanen (1998, 46) muistuttavat, että venäläiset alaiset eivät ole tottuneet tekemään itsenäisiä päätöksiä, sillä he odottavat, että päätöksenteko kuuluu yksinomaan esimiehelle. Kirjoittajien mukaan suomalaisten esimiehet, jotka ovat tottuneet demokraattiseen ja osallistuvaan johtamistyyliin, saattavat unohtaa, että venäläiset alaiset eivät ole tottuneet ottamaan yksin vastuuta työtehtävistään. Azeemin (2005, 104, 106) mukaan venäläisen alaisen mielestä esimies, joka ei valvo hänen työtään, ei ole kiinnostunut työpanoksesta. Tällöin alainen hoitaa velvollisuutensa huonosti. Kirjoittaja jatkaa, että ulkomaalaisen liikekumppanin on oltava myös tarkkana siinä, että ei aiheuta tilannetta, jossa johtaja joutuu osoittamaan tietämättömyytensä alaistensa edessä nimittäin tällöin johtaja saattaa menettää kasvonsa. Honkanen ja Mikluha (1998, 46) tuovat kuitenkin esille, että venäläinen johtamiskulttuuri on muuttumassa siinä mielessä, että nuoret johtajat antavat yhä enemmän vastuuta alaisilleen.

5.2 Sosiaaliset suhteet ja venäläinen sielu

Suomalaisten saattaa olla vaikea ymmärtää venäläisten suhdekulttuuria, joka on olennainen osa viestintää. Venäläinen sananlasku ”*parempi sata ystävää kuin sata ruplaa*” kuvaa osuvasti sitä, mikä merkitys sosiaalisilla suhteilla maassa on (Richmond 1996, 109). Sosiaalisten verkostojen ja henkilösuhteiden hyödyntäminen on venäläisessä liikekulttuurissa hyvin tavallista, sillä niiden avulla venäläiset suojelevat itseään ympäristön riskeiltä ja epävarmuudelta. Verkostot ulottuvat erityisesti työntekijöihin, julkiseen sektoriin ja toisiin yrityksiin. Henkilösuhteita hyödynnettiin jo Neuvostoliiton aikana, kun sosiaaliset verkostot, sekä epävirallinen tavaroiden ja palvelujen vaihdanta takasi yritykselle mahdollisuuden toteuttaa päivittäistä toimintaansa. Venäjällä toimivat suomalaisyrityksien edustajat ovat myös huomanneet henkilöverkostojen merkityksen, sillä yritykset käyttävät henkilökohtaisia kontakteja luodessaan suhteita liikekumppaneihin, alihankkijoihin, asiakkaisiin sekä tarjouskilpailun päättäjiin. (Kosonen 2008, 93, 117, 120.) Bäckmanin (1997, 48-49) mukaan henkilösuhteilla on Venäjällä keskeinen merkitys liiketoiminnan tiedonhankinnan kanavana, sillä niiden avulla ennakoidaan riskejä, arvioidaan liikekumppania, luodaan uusia suhteita ja vaihdetaan palveluja. Suhteilla pidetään yllä omaa asemaa tai nostetaan statusta. Tutkija toteaa, että liikesuhteissa korostuu keskinäinen ymmärrys ja luottamus, joka muistuttaa ystävyyttä. Puff (1996, 44) tuo esille, että venäläiset arvostavat työtovereitaan ja haluavat jakaa mielipiteet usein työtovereidensa kesken. Tutkijan mukaan jopa työntekijöiden motivaatio saattaa riippua siitä, miten vakavasti työtoverit suhtautuvat tehtävänantoon.

Kovaleva (2007, 90-93) korostaa, että olennainen osa venäläisten sosiaalista kanssakäymistä ja liike-elämää on luottamus viestintäkumppaniin. Yrityksissä saattaa olla tapana muodostaa pienryhmiä, joissa keskinäinen luottamus on hyvin korkealla, kun taas ulkoryhmiin ei välttämättä luoteta ollenkaan. Ihmissuhteita pidetään tärkeämpänä kuin sääntöä tai lakia ja saadakseen suojelua henkilön on oltava osa ryhmää. Toisaalta tutkija tuo esille, että yritykseen itseensä ei kuitenkaan välttämättä luoteta eivätkä työntekijät halua, että yritys vaikuttaa heidän yksityiseen elämäänsä, joten työsuhteet saatetaan pitää samalla hyvin muodollisina. Kosonen (2008, 113-114) tuo esille, että henkilösuhteita ei kuitenkaan enää pidetä niin suuressa arvossa kuin aikaisemmin. Tutkijan mukaan kilpailun koventuessa Venäjällä on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota siihen, että henkilökohtaiset suhteet tuovat mukanaan tehottomuutta ja liiketoiminta saattaa vahingoittaa ystävyyttä. Suhteilla palkattuja työntekijöitä on vaikea irtisanoa, vaikka heidän työpanokseensa ei oltaisikaan tyytyväisiä. Tutkija tuo esille, että työpaikan säilyminen työsuorituksesta riippumatta ei ole enää nykyään itsestäänselvyys, mutta yhteisöllisyys on kuitenkin edelleen tärkeä osa venäläistä yrityskulttuuria. Tästä osoituksena ovat Neuvostoliiton aikaiset traditiot kuten työntekijöiden muistaminen syntymäpäivänä, naistenpäivän juhlallisuudet ja muut yhteiset tapahtumat.

Suhteen muodostaminen ja sosiaalisten verkostojen korostaminen työpaikalla saattaa liittyä siihen, että venäläinen kulttuuri on kollektiivinen (Michailova & Husted, 2003). Hofsteden (2001) mukaan kollektiivisissa kulttuureissa sosiaaliset siteet ovat vahvempia kuin individualistisissa kulttuureissa ja samalla sosiaalisista suhteista on myös vaikeampi irrottautua. Individualistisissa kulttuureissa suhde voidaan luoda ja samalla katkaista nopeasti. Kollektiivisissa kulttuureissa suhteeseen kuuluvat molemminpuoliset velvoitteet ja sitoutuminen pitää sisällään yhteistoiminnan periaatteen. Tutkijan mukaan kulttuureissa, joissa suositaan sosiaalisia verkostoja, on tavallista, että neuvottelut käydään ihmisten kanssa, joihin on luotu suhde.

Carbaughin (2005, 71, 74) mukaan venäläinen sielu, *russkay dusha* kuvaa venäläistä kansanluonnetta. Se, että venäläinen avaa toiselle sielunsa vaatii aikaa. Tutkija toteaa, että venäläiset tekevät selvän erottelun sen välillä, mistä asioista he puhuvat julkisesti ja mistä asioista yksityisesti ja luottamuksellisesti. Se johtaa puolestaan siihen, että venäläiset saattavat puhua hyvinkin luottamuksellisesti joistain asioista ja toisaalta taas he saattavat keskustella hyvin varautuneesti ja virallisesti tietyissä tilanteissa. Richmondin (1996, 46) mukaan venäläinen sielu edustaa venäläisen kulttuurin traditionaalisia arvoja vastaan länsimaista rationalismia ja sekularismia. Kirjoittaja huomauttaa, että Venäjällä on jo kauan suhtauduttu ristiriitaisesti

länsimaihin, sillä toisaalta länsimaihin halutaan samaistua mutta toisaalta taas omista arvoista halutaan pitää lujaa kiinni. Kirjoittajan mukaan tämä aiheuttaa sen, että länsimaalaisten silmissä venäläinen kulttuuri vaikuttaa arvaamattomalta. Kun esimerkiksi amerikkalaiset luulevat, että venäläiset ovat valmiita tekemään ratkaisevia liikepäätöksiä, he saattavat yhtäkkiä muuttua hyvin tunteellisiksi eivätkä puhu enää liikeasioista.

Richmond (1996, 46-61; 150-163) tuo esille, että venäläisten viestintä on tunnekeskeistä, kun amerikkalaiset taas keskustelevat mielellään faktoista. Toisaalta venäläiset saattavat viestiä hyvinkin muodollisesti esimerkiksi työpaikalla. Kirjoittajan mukaan toinen keskeinen ero venäläisten ja amerikkalaisten välillä on aikakäsitys. Venäjällä viivästyksiin suhtaudutaan suopeasti, kun Yhdysvalloissa viivästyksiä ei hyväksytä. Toisaalta venäläiset voivat osoittautua hyvinkin omistautuneiksi joillekin asioille. Jos jotain todella tärkeää pitää tehdä, niin se myös tehdään ja tällöin aika ei ole sen tekemiseen mikään este. Kolmas asia, joka amerikkalaisten tulisi ottaa huomioon venäläisissä liiketapaamisissa, on kirjoittajan mukaan se, että venäläiset eivät ole yhtä tuloshakuisia kuin amerikkalaiset. Tapaamiset vaativat näin ollen aikaa, sillä venäläiset keskustelevat mielellään asioista yleisellä tasolla ja välttävät yksityiskohtien käsittelyä. Neuvottelutilanteissa kompromissi koetaan heikkoutena, joten tavoiteltavaa on, että asioista keskustellaan etukäteen, jotta kaikilla olisi mahdollisuus miettiä rauhassa oma näkökulmansa asiaan.

Puhekulttuureja käsittelevä tutkimus on haastava kenttä, sillä yleistyksiä on vaikea välttää. Kaikki suomalaiset eivät ole asiakeskeisiä viestijöitä eivätkä kaikki venäläiset ole tunteellisia, vaan yksilöllisiä eroja on myös olemassa. Tiittula (1994, 101-106) tuo esille, että kun vertaillaan eri puhekulttuureja, on tärkeää ottaa huomioon myös keskustelijat, tilanne ja puheenaihe. Puhekulttuurin tutkimuksessa tutkijan on pohdittava, että mitkä piirteet ovat yleistettävissä. Tutkimus saattaa osoittaa, mitkä ovat ne normit ja odotukset, joita keskustelijat pitävät ohjenuorana viestinnässä ja joiden mukaisesti toisen henkilön käyttäytymistä tulkitaan ja arvioidaan, mutta ongelmaksi saattaa muodostua se, että tulokseksi muodostuu stereotyyppioita. Yhden tyyppisestä tilanteesta muodostuu helposti koko kulttuuria edustava oletus. Kun tarkastellaan kansallisuuksien välisiä kulttuurieroja, kulttuurien sisäinen variaatio saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. Helposti saatetaan unohtaa, että eri kulttuurien sisällä on erilaisia tilanteita ja ryhmiä ja että myös eri osakulttuureilla on erilaisia tyyliä viestiä. Esimerkiksi vaikeneminen ei aina johdu ”kansallisesta mentaliteetista”.

6 SUOMALAINEN JA VENÄLÄINEN JOHTAMISTYYLI

6.1 Suomalainen johtaja ja itsenäinen alainen

Suomalaisesta esimiesviestinnästä on tehty tutkimuksia muun muassa Meksikossa ja Kiinassa. Yllättävää on se, että meksikolaisessa ja kiinalaisessa työkuulttuurissa odotukset johtajaa kohtaan ovat samankaltaisia kuin venäläisessä työkuulttuurissa. Isotaluksen (2005) tutkimuksessa ilmeni, että suomalaiset esimiehet odottivat meksikolaisten alaisten ottavan itsenäisen vastuun työtehtävästä, kun meksikolaiset työntekijät odottivat johtajiltaan puolestaan jatkuvaa tehtävän päivittämistä ja seurantaa. Jos sitä ei ollut, alainen saattoi tulkita, että työtehtävä ei ollut enää ajankohtainen, eikä tehnyt sen eteen mitään. Suomalaiset alaiset kokivat, että heidän itsenäinen otteensa työtehtäviin loi meksikolaisille johtajille sen vaikutelman, että suomalaiset alaiset eivät kuunnelleet tai arvostaneet meksikolaisia esimiehiään tarpeeksi. Salo-Leen (1994, 106-107) tutkimuksessa ilmeni, että kiinalaisten mielestä suomalaiset esimiehet eivät huolehtineet henkilökunnastaan, sillä he eivät motivoineet ja rohkaissheet työntekijöitään tarpeeksi. Tutkijan mukaan se, että kiinalaiset kaipasivat suomalaisilta enemmän rohkaisua, on osoitus siitä, että suomalaiset odottavat alaisilta itsenäistä työskentelyä, kun kiinalaiset odottavat taas selkeitä ohjeita ja työn seurantaa. Logrénin ja Löfgrenin (2005, 70) tutkimuksen mukaan suomalaiset yrittäjien periaatteisiin Venäjällä kuului työtehtävien ja vastuun selkeä määrittely, vastuun laaja jakaminen ja työntekijöiden suhteellinen itsenäisyys. Vaahterikko-Mejían (2001, 156) mukaan esimiehen asema tarkkailijana on tavallista seurantakulttuureissa (*follow-up culture*). Isotalus (2009, 24) muistuttaa, että seurantakulttuuri, jossa esimiehen on seurattava jatkuvasti alaisensa työpanosta, on tavallista organisaatioissa, joissa on korkea hierarkia. Tutkijan mukaan Suomessa on alhainen hierarkia, joten esimiehelle on selvää, että alainen ottaa itse vastuun tehtävästään ja näin ollen alainen saattaa tulkita esimiehen jatkuvan kontrollin jopa epäluottamukseksi alaista kohtaan.

Suomalaista johtamistyyliä on kritisoitu siitä, että se perustuu ihmisten ohjaamisen sijasta systeemien ohjaamiseen. Suomessa koetaan hyväksyttävänä se, että esimiehellä on oikeus painostaa alaistaan tehokkaampaan työsuoritukseen vedoten taloudellisiin seikkoihin ja kilpailuun. (Peltola 2000, Sántin 2001, 32 mukaan.) Näin ollen käsitys suomalaisten demokraattisesta johtamisesta voidaan kyseenalaistaa. Vaahterikko-Mejían (2001, 135) tutkimuksessa kolumbialaiset pitivät suomalaisten tapaa johtaa autoritäärisenä, sillä suomalaiset eivät olleet halukkaita tekemään yhteistyötä kolumbialaisten kanssa. Lewis (1999, 30-31; 62-63; 66-67) toteaa, että suomalaiset ovat esimiehinä hyvin muodollisia ja jäävät alaisilleen siksi etäisiksi. Tutkija tuo kuitenkin esille, että

kriisitilanteessa esimiehet ja alaiset tekevät kuitenkin yhteistyötä ja pyrkivät löytämään ongelmaan ratkaisun yhdessä.

Suomalainen johtamistyyli saattaa näyttäytyä hyvinkin autoritäärisenä, jos sitä verrataan esimerkiksi johtamiskulttuuriin Ruotsissa. Ekwallin ja Karlssonin (1999) mukaan ruotsalaiseen johtamiskulttuuriin peilaten suomalaisten johtamistyyli on autoritäärinen, koska johtaja tekee lopulliset ratkaisut organisaatiossa. Ruotsissa johtaja ja alaiset pyrkivät pääsemään yhteiseen ratkaisuun ja tekevät enemmän yhteistyötä keskenään kuin Suomessa. Suomalainen johtamistyyli on verrattuna ruotsalaiseen virallinen ja vastuuta ei samalla tavalla jaeta kuin Ruotsissa. Jokainen on vastuussa Suomessa omasta toiminnastaan. Tutkijat muistuttavat kuitenkin, että suomalaiset ovat spontaaneja ja tarvittaessa joustavampia muuttamaan suunnitelmiaan kuin ruotsalaiset. Tutkimuksien perusteella voidaan päätellä, että suomalaisten johtamistyyliä ei voi määrittää yksiselitteisesti. Suomalaiset odottavat alaisiltaan itsenäistä otetta työhön, mutta toisaalta taas saattavat olla hyvinkin autoritäärisiä esimerkiksi ruotsalaisten silmissä. Tutkimuksissa tulee kuitenkin selvästi esille se, että suomalaisia kritisoidaan usein tehtäväkeskeisyydestä. Suomalaisten johtajien toivotaan olevan lähempänä alaisiaan ja viestivän tehtäväkeskeisyyden sijaan välillä myös ihmiskeskeisesti.

6.2 Venäläinen johtaja, autoritäärinen isähahmo

Eroja venäläisen ja suomalaisen työkuulttuurin välillä on havaittavissa muun muassa esimiehen ja alaisen roolissa, vastuun ja työtehtävien jakamisessa, sekä palautteen annossa. Useiden tutkimusten mukaan (Bäckman 1997, Chrikova 2003, Kovaleva 2007; Puff 1996; Shekshinia 1996) venäläinen johtamiskulttuuri on autoritäärinen. Chrikovan (2003, 2) mukaan autoritäärinen johtamistyyli saattaa olla jääne Neuvostoliiton ajoilta. Yrityksen johtajien oli keskitettävä valta itselleen välttääkseen virheitä ja taloudellisia ongelmia epävakaisissa oloissa. Puffin (1996, 44) mukaan nykyäänkin venäläiset alaiset odottavat usein esimieheltään selkeitä ohjeita eivätkä mielellään tee itsenäisiä päätöksiä. Länsimaalaiset esimiehet, jotka ovat tottuneet vastuun delegoimiseen ja hajautettuun päätöksentekoon, saattavat kokea venäläisen alaisen kanssa työskentelyn hyvin ongelmallisena. Toisaalta tutkija muistuttaa, että venäläiset suhtautuvat esimieheensä suurella kunnioituksella ja asettavat johtajan edun oman edun edelle kyseenalaistamatta esimiehensä mielipiteitä tai päätöksiä. Metveev ja Nelsonin (2002, 15) mukaan venäläiset johtajat ovat puolestaan suvaitsevaisia, taitavia lukemaan ja tulkitsemaan sanatonta viestintää, motivoituneita, kärsivällisiä, empaattisia ja joustavia kompromissien suhteen. Bäckman (1997, 60) liittää

autoritäärisen johtamistyylin siihen, että Venäjällä esimies-alaissuhde perustuu molemminpuoliseen kunnioitukseen, jolloin alaisen oletetaan tottelevan esimiestä ja esimiehen oletetaan pitävän huolta alaisestaan. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa, esimiehen ja alaisen välinen tunneside on usein vahva (Hofstede 1992, 58). Tämä saattaa selittää sitä, miksi venäläiset johtajat huolehtivat alaisistaan ja miksi alaiset kunnioittavat esimiehiään paljon.

Karhusen, Kososen, Logrénin ja Ovaskan (2008) tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisyrityksien strategioita Venäjällä. Suomalaisten mielestä venäläinen johtamis- ja työkuultuuri oli hyvin hierarkkinen, eikä siinä ollut tapahtunut muutoksia sitten 1990-luvun. Suomalaiset haastateltavat kritisoivat sitä, että venäläiset työntekijät pelkäsivät tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja pieniinkin asioihin pyrittiin saamaan virheiden pelossa johtajan lupa. Vaikka suomalaiset olivat omasta mielestään paljon demokraattisempia johtajia kuin venäläiset, venäläiset olivat sitä mieltä, että suomalainen johtaja jäi työntekijöilleen etäiseksi, koska hän ei huolehtinut tarpeeksi alaisestaan. Suomalaisten mielestä yhteistyön onnistumisen kannalta venäläisiin oli solmittava henkilökohtainen suhde huolimatta siitä, että alaiset odottivat, että heitä puhuteltiin muodollisesti. Tutkijoiden mukaan venäläiset työntekijät arvostivat lämmintä ilmapiiriä työpaikallaan ja johtaja oli heille eräänlainen isähahmo, joka huolehti alaisestaan kokonaisvaltaisesti.

Larivaaran tutkimuksessa (2008) venäläisten lääkärin ja potilaiden suhteissa ilmeni samankaltaisia piirteitä kuin esimies-alaisuhteissa. Haastateltavista lääkäreistä suurin osa oli sitä mieltä, että lääkäreillä on vastuu potilaidensa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Potilaita opastettiin muissakin kuin vain terveyteen liittyvissä asioissa ja heidän peräänsä saatettiin soittaa, jos he eivät ilmestyneet vastaanotolle. Muutama nuorempi lääkäri kuitenkin mainitsi, että potilaalla tulisi olla vastuu itsestään. Hoitotilanteessa kyseiset lääkärit tarjosivat potilaille erilaista tietoa hoitovaihtoehtoista ja kannustivat heitä kertomaan oman mielipiteensä. Tällainen lähestymistapa aiheutti joissakin tapauksissa ongelmia lääkärin ja potilaan välille, kun potilas toivoi lääkärin tekevän valinnan hänen puolestaan. Suurin osa lääkäreistä koki, että potilaat olivat vastuuntunnotomia omaa terveyttä koskevissa asioissa, eivätkä he etsineet itsenäisesti terveyteen liittyvää tietoa.

Venäläisten auktoriteetin kunnioitus saattaa suomalaisten silmissä näyttäytyä tehottomuutena. Karhusen et al. (2008, 203) tutkimuksessa ilmeni, että suomalaiset pitivät suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välistä viestintää yksipuolisena, sillä työntekijät eivät uskaltaneet ratkaista käytännön ongelmia itse vaan kiikuttivat kaikki asiat johtajan pöydälle. Toisaalta taas työntekijät saattoivat noudattaa annettuja ohjeita liiankin tunnollisesti eivätkä esimerkiksi kyseenalaistaneet

tehtävän mielekkyyttä. Banai ja Reisel (2007, 70) muistuttavat, että venäläiseen työkuulttuuriin kuuluu kollektiivisuus, joten päätökset on totuttu tekemään ryhmissä eikä itsenäisesti. Tutkijoiden mukaan niin onnistumisesta kuin virheestäkin kunnian tai vastuun ottaa koko työyhteisö. Karhunen et al. (2008, 204) tutkimuksessa ilmeni, että suomalaisten ja venäläisten yhteistyö ei sujunut siten, kun suomalainen johto oli sen suunnitellut, sillä venäläiset eivät olleet yhdenmukaisia mielipiteissään. Venäläiset rakensivat tiimien sisälle pieniä tiimejä, joissa osallistujien mielipiteet olivat ristiriidassa. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että venäläisillä on tarve myös pienryhmissä johtajahahmolle, joka ohjaa ryhmän toimintaa, jotta päätöksiä voidaan tehdä.

Suomalaiset ovat kokeneet haastavana venäläisten kanssa viestiessä myös sen, että naapurimaassa on erilainen käsitys vastuunottamisesta. Logrénin ja Löfgrenin (2005, 69-70) mukaan monissa venäläisyrittäyksissä päätöksenteko ja vastuu myös käytännön asioissa kuuluu edelleen yksin yrittäjälle, kun taas suomalaisen yrittäjien periaatteisiin kuuluu vastuun laaja jakaminen ja työntekijöiden suhteellinen itsenäisyys. Karhusen et al. (2008, 203-204) tutkimuksessa suomalaiset haastateltavat mainitsivat, että tuotannon suunnittelu vaikeutui, kun työntekijät tekivät vain tiukasti oman osuutensa, eivätkä arvioineet toimintaansa muiden työntekijöiden kannalta. Suomalaisten mielestä venäläiset eivät kyenneet työskentelemään tiimeissä. Tutkijat huomauttavat, että tässä ei välttämättä ole kysymys pelkästä venäläisestä kulttuurista, vaan myös siitä, että venäläinen lainsäädäntö on ollut hyvin tiukka työntekijöiden tehtävien määrittelyn suhteen. Venäjällä perinteisesti työntekijälle on kuulunut vain yksi alue ja jokainen on huolehtinut omasta reviiristään.

Venäläisessä johtamiskulttuurissa on havaittu kuitenkin muutoksia. Sheksinian, McCarthyn ja Pufferin (2007, 43) mukaan venäläinen johtamiskulttuuri elää eräänlaista muutosvaihetta saadessaan vaikutteita länsimaalaisesta kulttuurista. Kovaleva (2007, 89) toteaa, että uran rakentaminen ja rahan takominen on nykyään Venäjällä tärkeämpää kuin se, että onko työpaikka taattu loppuelämäksi. Esimies-alaisviestinnässä on havaittu myös muutoksia. Nykyään Venäjällä johtajat antavat päätösvaltaa myös alaisilleen (Banai & Reisel 2007, 71). Muutokset eivät ole tapahtuneet kuitenkaan kivuttomasti. Venäläiset ovat huomanneet, miten haastavaa on muuttaa organisaatiokulttuuria ja sen periaatteita, jotka perustuvat kulttuurisiin arvoihin ja, jotka ovat sidoksissa yksilön hakemaan tasapainoon ja jatkuvuuteen työelämässä (Kovaleva 2007, 89). Logrénin ja Löfgrenin (2005) tutkimuksen mukaan muutokset ovat aiheuttaneet sen, että venäläisyrittäjillä ei ole selkeää linjaa johtamisessa ja välillä vastuuta saatetaan antaa alaisille myös paljon. Venäläisten oletukset hyvästä esimiehestä ja omista arvoista ovat myös ristiriidassa. Työntekijöihin saatetaan suhtautua äidillisesti mutta samalla tämänlainen suhtautuminen koetaan

vääränä, sillä oma onnistuminen esimiestyössä on verrannollinen siihen, kuinka tiukka ja ankara esimies pystyy olemaan työntekijöitensä kohtaan. Tutkijoiden mukaan nämä ilmiöt johtuvat siitä, että venäläinen yrityskulttuuri on vielä nuori ja vakiintumaton sekä hyvin heterogeeninen.

7 SUOMALAISTEN JA VENÄLÄISTEN NÄKEMYKSET NAAPURIMAASTA

7.1 Suomalainen ja venäläinen viestijänä työyhteisössä

Karhusen et al. (2008) tutkimuksessa tuli esille, että suomalaisten haastateltavien mielestä venäläiset olivat suurpiirteisiä ja epämääräisiä viestinnässään. Suomalaiset kokivat, että venäläiset muuttivat jatkuvasti suunnitelmiaan. Venäläiset taas kritisoivat suomalaisten liiallista varovaisuutta, hitautta ja jopa epäluuloisuutta venäläisiä kohtaan, jonka he uskoivat perustuvan maiden välillä käytyihin sotiin. Venäläisten mielestä suomalaiset esittävät liian yksityiskohtaisia sopimusluonnoksia, joissa varauduttiin kaikkeen mahdolliseen. Suomalaisten mielestä tarkat suunnitelmat eivät olleet osoitus epäluottamuksesta, vaan niillä pyrittiin tehokkuuteen. Aikaa ja resursseja säästy, kun epäselvyyksiä ei tarvinnut vatvoa jälkikäteen. Suomalaisten mielestä venäläisten tapa neuvotella pitkään ja hartaasti ei ollut tehokas tapa viedä asioita eteenpäin. Kompromissit vaativat suurta kärsivällisyyttä ja kaikki sopimukset oli tehtävä aina kirjallisesti. Venäläiset olivat kuitenkin omasta mielestään nopeampia päätöksentekijöitä kuin suomalaiset, sillä he kokivat, että suomalaiset olivat hitaita ja kankeita ja empivät liikaa konkreettisisissa investointipäätöksissä.

Logrénin ja Löfgrenin (2005) tutkimuksessa suomalaiset kokivat venäläisten kanssa yhteistyötä hankaloittavana tekijänä myös suhtautumisen aikatauluihin. Suomalaisten mukaan venäläiset eivät hoitaneet työtehtäviä ajallaan. Toinen hankaloittava tekijä oli se, että Venäjällä liikesuhteiden toimivuus edellytti hyvää suhdetta yhteistyökumppaniin ja suhteen luominen oli hidasta. Lewis (1993, 45-49) tuo esille, että erilainen aikakäsitys saattaa aiheuttaa ongelmia kulttuurienvälisessä viestinnässä. Polykronisessa kulttuurissa on hyväksyttävää se, että työaikana voi hoitaa myös yksityisasiota ja ihmiset eivät ole kovin täsmällisiä tai riippuvaisia aikatauluista. Monokronisessa kulttuurissa ihmiset käyttävät puolestaan aikaa vain yhteen asiaan eivätkä halua tulla sen aikana häirityksi. Tutkijan mukaan monokronisessa kulttuurissa aika merkitsee rahaa ja näin ollen tehokkuus saattaa mennä ihmissuhteiden edelle, jolloin ei jää aikaa panostaa ihmissuhteisiin.

EVAN (1993) tutkimuksessa ilmeni, että venäläiset arvostivat suomalaisten tarkkuutta, rehellisyyttä, päämäärätietoisuutta ja ahkeruutta. Venäläiset kritisoivat kuitenkin suomalaisten hidasta päätöksentekokykyä, riskien välttämistä ja etäisyyttä, jota suomalaiset pitivät työntekijöihinsä. Venäläisten mielestä he itse olivat avoimempia ja joustavampia vaikeissa ja

odottamattomissa tilanteissa kuin suomalaiset. Vaikka venäläiset pitivät suomalaisia johtajia demokraattisempina johtajina kuin venäläisiä, suomalaiset olivat venäläisten mielestä kuitenkin omaksuneet naapurimaassa patrioottisia piirteitä ja asettaneet itsensä venäläisten yläpuolelle. Tämä tuli ilmi esimerkiksi siten, että jos suomalaiset eivät olleet tyytyväisiä venäläisten tapoihin toimia, he alkoivat kouluttaa ja opettaa venäläisiä omille tavoille, esimerkiksi painostamalla heitä suorittamaan työtehtävät tietyllä aikavälillä.

7.2 Suomalaisten ja venäläisten ennakkoluulot

Mustajoki ja Protassova (2009) tarkastelevat artikkelissaan venäläisten mielikuvia Suomesta ja suomalaisista. Venäjänkieliset maahanmuuttajat kuvailevat Suomea maaksi, jossa toteutuvat toiveet ja jossa yksilö voi löytää erilaisia mahdollisuuksia elää. Toisaalta Suomea kuvataan liiankin vakaaksi maaksi, jossa eläminen on välillä tylsää. Venäläisten mukaan suomalaiset pohtivat jatkuvasti sitä, keitä he ovat ja mikä heidät yhdistää tai erottaa muista. Samalla he ovat kuitenkin ylpeitä pohjoisesta maastaan ja ”suomalaisesta laadusta”. Venäläisten mielestä suomalaiset pyrkivät rauhaan ja vakauteen olemalla lainkuuliaisia, tunnollisia, luotettavia ja hakemalla turvaa ympäriltään esimerkiksi säästämällä. Suomalaisten tärkeimpiä arvoja ovat mielipiteen vapaus ja päätöksenteon avoimuus, joka tulee venäläisten mielestä esille myös liiketoiminnassa, kun johtajat ja alaiset ratkovat yhdessä ongelmia. Toisaalta venäläiset kokevat, että esimerkiksi kouluissa opettajat antavat liikaa vapauksia oppilaille, josta seuraa se, että opettajien on vaikea pitää kuria.

Suomalaisilla näyttää olevan edelleen paljon ennakkoluuloja venäläisiä kohtaan. Vihavaisen (2004, 437, 439) mukaan suomalaiset ovat vierastaneet ja pelänneet venäjän yhteiskunnallista instituutiota, Neuvostoliiton ideologiaa ja sotilaallista mahtia, kun venäläisille Suomi on ollut harmittomampi naapuri. Karhunen et al. (2008, 159-160) tutkimuksessa venäläiset toteavat, että suomalaiset eivät aina ymmärrä sitä, että moni asia on muuttunut Venäjällä sitten 1990-luvun lamavuosista. Venäjällä työskentelevät suomalaiset myöntävät, että suomalaiset suhtautuvat venäläisiin välillä epäluuloisesti. Tutkijoiden mukaan suomalaisten epäluuloisuus saattaa olla esteenä yhteistyön kehittymiselle. Vihavainen (2004, 440-443) muistuttaa, että suomalaisten suhtautuminen venäläisiin ei ole aina ollut pelkästään negatiivissävytteistä, sillä Suomessa on ollut myös russofiilisyyttä eli Venäjän ihannointia, jonka takana ovat olleet kulttuuriset ja poliittiset syyt tai pelkkä sympatia Venäjää kohtaan. Tutkijan mukaan 2000-luvulla kasvanut suomalaisten ja venäläisten kasvava yhteistyö on saanut aikaan sen, että suomalaiset ovat yhä enemmän kiinnostuneita venäläisestä kulttuurista.

Vihavaisen (2004, 440) mukaan Suomessa ei ole tunnettu koskaan yhtä hyvin venäläistä kulttuuria kuin nykyään. Venäjä maana on kieltämättä herättänyt viime vuosina yhä enemmän kiinnostusta ja liikemiehille on kirjoitettu paljon oppaita siitä, miten Venäjällä kannattaa tehdä bisnestä. Tutkimuskirjallisuutta, jossa vertailtaisiin suomalaista ja venäläistä puhekulttuuria ja työyhteisöviestintää on edelleen kuitenkin vaikea löytää. On siis kyseenalaista, miten huipussa venäläisen kulttuurin tuntemus Suomessa todella on. Suomalaisten kokemat ennakkoluulot venäläisiä kohtaan ovat tuskin nekään kadonneet kiinnostuksen myötä. Mustajoki ja Protassova (2009, 412) tuovat esille tuoreessa artikkelissaan, että erityisesti ne suomalaiset, jotka eivät koskaan ole käyneet Venäjällä, suhtautuvat usein ennakkoluuloisesti Venäjää ja venäläisiä kohtaan. On siis selvää, että tutkimusta, jossa tarkastellaan Suomen ja Venäjän kulttuurillisia eroavaisuuksia, tarvitaan yhä lisää. Erityisesti tutkimusta kaivataan puheviestinnän kentällä, sillä suomalaisten ja venäläisten yhteistyön saattaa katkaista juuri viestinnässä esiintyneet ongelmat. Puheviestinnän tutkimuksessa voidaan selvittää mistä ristiriidat mahdollisesti johtuvat, joka taas mahdollisesti auttaa suomalaisia ja venäläisiä kehittämään keskinäistä viestintäänsä ja yhteistyötään.

8 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTTAMINEN

8.1 Pietarin Sokos-Hotelli Olympic Garden tutkimuskohteena

Tutkimuskohteena oli Sokos-Hotelli Olympic Garden, Pietarin yksikkö, joka avattiin 10.6.2008. Organisaatio toimii suomalaisen konseptin mukaan, joka tarkoittaa sitä, että hotellissa asiakkaille pyritään tarjoamaan samat puitteet ja palvelu kuin Suomen Sokos-Hotelleissa. Hotellin ravintola Fransmanni kuuluu myös S-ryhmään, ja ruokalista noudattaa Fransmannin ketjun ruokalistaa. Hotelli tarjoaa pohjoismaista vieraanvaraisuutta ja laatua Pietarissa. Hotellissa on 348 huonetta ja 13 kokoushuonetta ja sitä suositellaan erityisesti ryhmä ja kokousmatkailijoille, mutta hotelli järjestää myös eri matkatoimistojen kanssa yhteistyössä matkoja kaikille Pietarista kiinnostuneille. ([http://www.sokoshotels.fi/hotellit/pietari/olympicgarden/.](http://www.sokoshotels.fi/hotellit/pietari/olympicgarden/))

Suomalaiset työskentelevät organisaatiossa esimiesasemissa. Hotellin johtaja on suomalainen ja keittiön, ravintolan, baarin ja vastaanoton toiminnasta vastaavat suomalaiset esimiehet. Venäläiset työskentelevät hotellin vastaanotossa, keittiössä, baarissa sekä siivousosastolla. Osa venäläisistä työskentelee suomalaisen johtotiimin kanssa ja vastaa henkilöstöjohtamisesta. Muutamalla venäläisellä on myös itsellään venäläisiä alaisia, joiden työskentelystä he vastaavat. Esimerkiksi siivoojilla on venäläinen esimies. Kaikki venäläiset työntekijät ovat kuitenkin suomalaisten alaisia. Suomalaiset ja venäläiset käyttävät työkielensä englantia. Osa venäläisistä työntekijöistä ei kuitenkaan osaa englantia. Näiden työntekijöiden kanssa suomalaiset viestivät käyttäen venäläistä tulkia. Osa suomalaisista hallitsee jonkin verran venäjää.

8.2 Tutkimustehtävät

Tutkielmassa tarkasteltiin suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välistä viestintää. Tutkimusongelman lähtökohtana oli oletus, että suomalaiset esimiehet ja venäläiset alaiset kohtaavat viestinnässään haasteita, jotka johtuvat kulttuurillisista eroista. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään teemahaastattelujen ja havainnointiaineiston perusteella, miten nämä kulttuurilliset erot ilmenivät suomalaisten esimiehen ja venäläisen alaisen välisessä viestinnässä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 11) mukaan haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan selvittää,

minkälaisia käsityksiä ja uskomuksia tutkittavilla on tai miten he arvottavat tapahtumia. Haastattelussa oli mahdollista tarkastella sitä, miten suomalaiset ja venäläiset itse tulkitsivat keskinäistä viestintäänsä. Kokouksia havainnoimalla oli mahdollista selvittää puolestaan se, miten suomalaiset ja venäläiset käytännössä viestivät keskenään. Grönforsin (2001, 155) mukaan havainnoimalla saadaan havainnollista, kuvailevaa tietoa syventämään haastatteluaineistoa. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 38) tuovat esille, että yhdistämällä menetelmiä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Kokouksista tehtyjä havaintoja verrattiin haastateltavien kommentteihin. Tutkielmassa pohdittiin sitä, miten havainnot tukivat tai olivat ristiriidassa haastatteluaineiston kanssa.

Tutkimuskysymykset yksi ja kaksi pohjautuivat käsitteille valtaetäisyys ja kasvot. Kyseisiä käsitteitä on käytetty paljon kulttuurienvälisen viestinnän tutkimuksessa, sillä niitä tarkastelemalla on ollut mahdollista selittää kulttuurillisia eroavaisuuksia. Valtaetäisyys mittaa sitä, missä määrin organisaatiossa vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti. Suomi kuuluu pienen valtaetäisyyden maihin, kun taas Venäjä luokitellaan kuuluvan suuren valtaetäisyyden maihin. (Hofstede 1992, 48-60; Hofstede & Hofstede 2005, 56-59.) Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys perustui oletukseen, että valtaetäisyys erot kahden kulttuurin välillä vaikuttivat suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten väliseen viestintään. Tarkemmin tutkielmassa haluttiin selvittää, miten käsitykset esimiehen ja alaisen roolista ja asemasta erosivat suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välillä. Erityisesti tarkasteltiin sitä, mitä odotuksia esimieheen kohdistui venäläisessä työkuulttuurissa ja mitkä asiat suomalaiset kokivat kuuluvan esimiehen tehtäviin.

K1: Miten valtaetäisyys ilmenee suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välisessä viestinnässä?

Kasvot ovat yksilön tavoittelema positiivinen kuva itsestä, jota pyritään ylläpitämään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Ting-Toomey & Kurogi 1998, 1). Kasvot ovat universaali käsite mutta se, miten kasvoja suojellaan ja tuetaan, vaihtelee kulttuureittain (Ting-Toomey & Oetzel 2005, 147). Kasvojen tukemiseen ja suojelemiseen käytettäviä viestinnällisiä strategioita tutkijat nimittävät kasvotyöksi (Ting-Toomey & Kurogi 1998, 2; Ting-Toomey & Oetzel 2005, 147). Toinen tutkimuskysymys perustui oletukseen, että suomalaiset ja venäläiset käyttivät erilaisia viestinnällisiä strategioita tukeakseen ja suojeleakseen kasvojaan. Tutkielmassa haluttiin selvittää, miten

suomalaiset ja venäläiset tekivät kasvotyötä ja miten tämä vaikutti suomalaisten ja venäläisten keskinäiseen viestintään.

K2: Miten suomalaiset esimiehet ja venäläiset alaiset tukevat ja suojelevat kasvojaan?

Lisäksi tutkielmassa haluttiin selvittää, että mitkä olivat ne viestinnälliset piirteet, joita suomalaiset ja venäläiset pitivät toistensa vahvuutena ja heikkoutena. Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin tarkastelemaan sitä, missä viestinnän osa-alueella suomalaiset ja venäläiset toivoivat toistensa kehittyvän ja mitä toisaalta suomalaiset ja venäläiset halusivat oppia toisiltaan. Lopuksi haluttiin selvittää, miten suomalaiset ja venäläiset kuvailivat itseään viestijöinä. Viestijäkuva kartoittamalla pyrittiin selvittämään, että mitkä asiat suomalaiset ja venäläiset kokivat omina vahvuuksinaan ja heikkouksinaan.

K3: Mitä viestinnän piirteitä suomalaiset ja venäläiset pitivät toistensa vahvuutena ja heikkoutena?

K4: Minkälaisia viestijöitä suomalaiset ja venäläiset omasta mielestään ovat?

Tutkielman johtopäätöksissä tuloksia tarkasteltiin yleisemmällä tasolla ja pohdittiin sitä, miten tutkimustavoitteet saavutettiin. Tutkielman tavoitteena oli myös selvittää, mitä suomalaisten ja venäläisten on otettava huomioon viestiessä keskenään, jotta kulttuurillisilta väärinkäsityksiltä voitaisiin välttyä. Kulttuurillisten eroavaisuuksien huomioon ottaminen nähtiin oleellisena osana esimies-alaisviestinnän kehittämistä.

8.3 Tutkimusmenetelmät

8.3.1 Tutkimuksen lähestymistavat

Tutkielman aineisto kerättiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Alasuutarin (1999, 24) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selittämään merkityksellistä toimintaa. Tässä tutkielmassa laadullisten tutkimusmenetelmien avulla oli mahdollista syventyä tarkastelemaan sitä, miten suomalaiset ja venäläiset kuvailevat keskinäistä viestintäänsä ja miten he käytännön tilanteissa viestivät keskenään. Laadullinen tutkimus koettiin soveltuvan parhaiten vuorovaikutuksen tarkasteluun.

Aineiston yhtenä keruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastatteluissa ihmisten tulkinnat ja asioille annetut merkitykset nousevat keskiöön. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) tuovat esille, että haastattelun etuus tutkimusmenetelmänä on sen joustavuus. Haastattelijalla on näin ollen mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja keskustella tiedonantajan kanssa. Haastattelun etu on tutkijoiden mukaan myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään juuri suomalaisten ja venäläisten tulkintoja kulttuurien välisistä eroista, joten teemahaastattelu koettiin soveltuvan hyvin tutkielman yhdeksi tutkimusmenetelmäksi. Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia. Aineistoa kerättiin havainnoimalla neljää eri organisaatiotason kokousta: johtoryhmä, ravintolatyöntekijät, keittiöhenkilökunta ja vastaanottovirkailijat. Grönfors (2001, 156-159) erottelee havainnoinnin muodot piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista ja osallistuvaan havainnointiin. Tutkijan mukaan havainnoinnissa ilman osallistumista tutkija on osallistumatta tutkittavien elämään ja toimintaan, vaikka tutkittavat tietävät, että heitä tutkitaan. Tutkija on näin ollen ulkopuolinen, osallistumaton tarkkailija. Tässä tutkielmassa käytettiin havainnointia ilman osallistumista, sillä sen koettiin soveltuvan parhaiten kokousten tarkkailuun. Hirsjärven, Remesin ja Sajavaaran (2004) mukaan haastattelu valottaa sitä, mitä tutkittavat itse ajattelevat, tuntevat ja uskovat, mutta havainnoinnin kautta voidaan selvittää, mitä tilanteissa todellisuudessa tapahtuu. Tutkijoiden mukaan observoinnin kautta saadaan välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Grönfors (2001, 155) toteaa, että kysely tai teemahaastattelu tuo esille johonkin ilmiöön liittyvät normit kuin varsinaiseen normiin liittyvän käyttäytymisen, jota taas havainnoinnissa tarkastellaan. Havainnoinnin ja haastattelun yhdistämistä pidetään yleensä hyvin hedelmällisenä (Aarnos 2001, Grönfors 2001).

8.3.2 Haastattelun ja havainnoinnin toteuttaminen

Aineisto kerättiin kuuden päivän aikana, helmikuussa 2009. Teemahaastattelujen avulla etsittiin vastausta kaikkiin neljään tutkimuskysymykseen. Haastattelujen runko rakennettiin tutkimuskysymysten ympärille jaksottamalla tutkimuskysymykset erilaisiksi teemoiksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 180) mukaan teemoittelulla tekstiaineistosta on mahdollista saada kokoelma vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Haastattelujen teemoina olivat: suomalaisten ja venäläisten näkemykset toisistaan viestijöinä ja työntekijöinä, vastuun kantaminen, tasavertaisuus työntekijöiden välillä, palautteenanto, suhtautuminen konflikteihin, suora ja epäsuora viestintä, suhtautuminen epäonnistumisiin, päätöksentekoprosessi sekä suomalaisten ja venäläisten

näkemykset itsestään viestijöinä. (kts. liite) Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä 10. Haastateltavina oli viisi suomalaista esimiestä ja viisi venäläistä alaista. Haastateltavista kuusi oli miehiä ja neljä naisia, ja he olivat iältään 26-42 vuotta. Haastateltavat valittiin sen perusteella, ketkä olivat olleet mukana kokouksissa ja ketkä olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkielmaan. Haastateltavista osa oli johtoryhmän edustajia ja osa keittiö ja ravintolahenkilökuntaa, sekä vastaanottovirkailijoita. Haastateltavat eivät olleet aloittaneet työtä yrityksessä yhtä aikaa, vaan osa heistä oli työskennellyt yrityksessä kauan ja osa vähän aikaa. Suomalaiset haastateltiin suomeksi ja venäläiset englanniksi. Haastattelut toteutettiin hotellin tiloissa ja ne tallennettiin minidiskille. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin.

Havainnoinnissa pyrittiin saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin yksi ja kaksi: miten valtaetäisyys ilmenee suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välisessä viestinnässä ja miten suomalaiset esimiehet ja venäläiset alaiset tukevat ja suojelevat kasvojaan. Kokouksista tehtiin muistiinpanoja etukäteen laaditun havainnointilomakkeen avulla. Lisäksi kaikki kokoukset videoitiin. Aineisto purettiin lukemalla huolellisesti läpi kokouksissa tehdyt muistiinpanot ja katsomalla kokoukset useaan kertaan videolta. Kokouksissa käytettiin englantia, joten muistiinpanot ja puheenvuorot käännettiin suomenkielelle. Kokouksien kesto vaihteli puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Videomateriaali mahdollisti sen, että kokousten havainnointi ei ollut yhden katselukerran varassa, vaan videoiden avulla oli mahdollista palata takaisin tilanteisiin ja tehdä tarkempia muistiinpanoja ja havaintoja kokouksista.

8.4 Aineiston analyysi

8.4.1 Teemahaastattelujen analyysi

Teemahaastattelut purettiin litteroimalla ne sanatarkasti. Venäläisten työntekijöiden englanninkieliset vastaukset käännettiin suomeksi litterointivaiheessa. Teemahaastattelut ja havainnot kokouksista analysoitiin aineistolähtöisesti tekemällä sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Eskolan (2001) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Periaatteessa aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen

kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Käytännössä tämä on hyvin haastavaa, koska käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat näin ollen tuloksiin. Kirjoittajan mukaan ontologinen erittely on fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä kuitenkin keino kontrolloida omia ennakkokäsityksiä analyysivaiheessa. Omien ennakkoluulojen vaikutusta analyysiin pyrittiin lieventämään ontologisen erittelyn avulla eli kirjoittamalla omat ennakkokäsitykset suomalaisesta ja venäläisestä kulttuurista paperille ylös. Tämä helpotti sitä, että analyysivaiheessa omat ennakkokäsitykset oli helpompi tiedostaa, jolloin ne eivät häirinneet analyysin tekemistä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin kolmessa vaiheessa. Miles ja Huberman (1994) kuvaavat kolmea vaihetta seuraavasti: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 110) tuovat kuitenkin esille, että ennen kuin voidaan alkaa tekemään sisällönanalyysiä, on määriteltävä analyysiyksikkö. Analyysiyksikkönä käytettiin pelkistettyjä ilmauksia. Litteroidusta aineistosta kerättiin yhteen kaikki ilmaisut, jotka kuvasivat valtaetäisyyttä, kaikki ilmaisut, jotka liittyivät käsitteeseen kasvot jne. Alkuperäisilmaukset käytiin tarkasti läpi ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Pelkistetyt ilmaukset, jotka liittyivät toisiinsa ja joissa puhuttiin samasta ilmiöstä, kerättiin yhteen ja niistä muodostettiin alaluokka. Yhden tutkimuskysymyksen alle muodostui yhdeksän alaluokkaa. Alaluokista etsittiin samankaltaisuuksia niin, että yhdeksästä alaluokasta muodostettiin lopulta viisi yläluokkaa. Viisi yläluokkaa yhdistettiin kahdeksi pääluokaksi. Lopulta kahdesta pääluokasta muodostettiin yhdistävä luokka eli tema. Haastatteluaineisto koodattiin niin, että suomalaiset esimiehet nimettiin S1-S5 ja venäläiset alaiset nimettiin V1-V5. Haastateltavan puheeseen viitattiin kirjaimella H. Alkuperäisiin ilmauksiin viitattiin tuloksia raportoidessa edellä mainituilla koodeilla.

8.4.2 Havainnointiaineiston analyysi

Kokoukset numeroitiin kokouksiksi 1-3. Tulosten raportoinnissa kokousten osallistujiin viitattiin seuraavasti: kokouksen kolme esimies tai kokouksen kaksi alainen. Kokoukset katsottiin videolta ja kokouksissa tehdyt muistiinpanot luettiin kertaalleen huolellisesti läpi. Englanniksi käydyt keskustelut käännettiin suomen kielelle. Katselemisvaiheessa käytettiin muistiinpanojen tekemisessä samaa havainnointilomaketta, jota oli käytetty alkuperäisessä tilanteessa. Grönforsin (2001, 164) mukaan havainnointiin perustuva tutkimuksen analyysi ei olennaisesti poikkea teemahaastattelun analyysistä. Havainnointiaineistossa analyysiyksikkö oli puheenvuoro, joka

sisälsi ajatuskokonaisuuden valtaetäisyydestä ja kasvoista. Toisin sanoen aineistosta etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka liittyivät valtaetäisyyteen ja kasvoihin. Pelkistetyt ilmaukset koottiin yhteen ja samalla tavoin kuin teemahaastatteluja analysoidessa ilmauksista muodostettiin alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia. Puheenvuorojen aiheet kokouksissa vaihtelivat mutta niissä toistuivat kuitenkin samat teemat, jotka tuotiin raportissa esille. Valtaetäisyys saattoi esimerkiksi tulla esille venäläisen alaisen puheenvuorossa, kun hän pyysi ymmärrystä esimieheltä. Valtaetäisyys saattoi myös ilmetä siten, että suomalainen esimies teki lopullisen päätöksen kokouksissa. Tarkasteltaessa kasvoja kiinnitettiin myös huomiota tyhjiin puheenvuoroihin kuten siihen, että venäläiset eivät välttämättä puhuneet virheistä. Kasvojen suojeleminen ilmeni puheenvuoroissa myös esimerkiksi siten, että venäläiset puolustivat virheitään tai suomalaiset välttivät kritisoimasta alaisiaan. Tutkielmassa oltiin kiinnostuneita puheenvuorojen sisältöjen lisäksi siitä, missä asiayhteydessä ajatuskokonaisuudet ilmenivät ja mihin niillä pyrittiin. Tulosten tarkasteluvaiheessa pohdittiin, miten havainnot tukivat tai olivat ristiriidassa haastateltavien kommenttien kanssa.

9 TULOKSET

9.1 Valtaetäisyys

Tarkasteltaessa valtaetäisyyseroja suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välillä aineistosta nousi esille kolme pääkohtaa: Suomalaisten esimiesten kokemat haasteet johtajaan kohdistuvista odotuksista Venäjällä, suomalaisten vähäinen luottamus venäläisiin alaisiin ja luottamuksen puutteen vaikutus vastuualueiden jakoon sekä päätöksentekovaltaan, sekä venäläisten ristiriitaiset näkemykset suomalaisesta johtamistyylistä.

9.1.1 Johtajaan kohdistuvat odotukset Venäjällä

Suomalaisten ja venäläisten haastateltavien mielestä johtaja on Venäjällä selvästi korkeammassa asemassa kuin Suomessa. Suomalaisten mukaan venäläinen johtaja on muodollinen johtaja, joka havittelee valtaa, kun suomalainen esimies sen sijaan ansaitsee kunnioituksensa alaisiltaan työn ja puurtamisen kautta, ei asemansa vuoksi. Suomalaiset tuovat esille, että heidän on ikään kuin otettava muodollinen valta käsiinsä saadakseen arvostusta alaisiltaan, joka tarkoittaa sitä, että heidän on oltava kovempia ja jämäkempiä alaisiaan kohtaan. Työtehtäviä on jatkuvasti kontrolloitava ja oma asema on osoitettava pitämällä kiinni omista päätöksistä. Suomalaiset kokevat tämän kaiken haastavana, koska Suomessa he ovat tottuneet demokraattisempaan tapaan johtaa alaisia. Erityisesti jatkuva työtehtävien seuraaminen koetaan rasittavana.

”Täällä on hirveen tärkeää tää hierarkinen systeemi. Sä saat sen asian niin kun määräyksellä menemään. Jos sä sanot jollekin ihmisille, että tee tämä homma niin ei se sitä tee, et sun täytyy tsekata ja tuplatsekata ja vielä tsekata, et tekisitkö sä sen. Koska, kun Suomessa sä sanot jollekin et tee tää niin ei sun tarvi juurikaan perään katsoa, jos ei oo kysymys jostain lapsista.” S3

Haastateltava kuvailee venäläisiä lapsina, joille pitää kädestä pitäen näyttää, mitä pitää tehdä. Hänen mukaansa Suomessa alaiseen voi luottaa eri tavalla. Kun tehtävä on kerran annettu, se hoidetaan saman tien. Suomalaiset odottavat siis venäläisiltä itsenäisempää otetta työhön eivätkä siksi ymmärrä, miksi työn kulkua on jatkuvasti kontrolloitava. Sen sijaan suomalaiset toivovat, että venäläiset itse raportoisivat enemmän tekemisistään suomalaisille esimiehille. Suomalaisten mukaan venäläiset eivät myöskään sitoudu kovin hyvin päätöksiin ilman, että tehtävänantoa jatkuvasti seurataan. Venäläiset ovat itse sitä mieltä, että he sitoutuvat päätöksiin, mutta uusien

asioiden omaksuminen vaatii aikaa. Samalla venäläiset toteavat, että johtajan rooliin kuuluu seurata työtehtäviä.

”Se on venäläisessä kulttuurissa, että alaisia on kontrolloitava, koska jos heitä ei kontrolloi, he eivät tee mitään. Joten heidän pitäisi tuntea, että he ovat kontrollin alla. Se antaa heille motivaatiota, se pitää heidät vireessä, koska jos heitä ei kontrolloida, he tuntevat, että kukaan ei huolehdi heistä. Kukaan ei välitä tekevätkö he töitä vai ei.”VI

Venäläisen haastateltavan mukaan työn kontrollointi on olennainen osa työntekijän motivointia. Samalla tämä on osoitus alaiselle siitä, että johtaja on kiinnostunut työntekijästä. Yhtä lailla, kun suomalainen esimies odottaa, että alainen raportoi tehtävän kulusta esimiehelle, venäläinen alainen odottaa, että esimies seuraa työntekoa.

Suomalaisten mukaan venäläisille johtaja on yhtä kuin opettaja tai isähahmo. Johtaja on turvallinen, kun hän näyttää selvästi, mitä pitää tehdä ja mihin pitää mennä. Suomalaiset painottavat sitä, että venäläisille alaisille on annettava selkeät ohjeet ja he kokevat olevansa tehtävänannossa yhä liian suurpiirteisiä. Jos venäläinen alainen kokee, että ohjeet ovat epäselviä, hän jättää tehtävän joko tekemättä tai hoitaa sen väärin. Suomalaisten mukaan venäläiset tekevät mieluummin väärin, kun tulevat kysymään neuvoa johtajalta. Samalla suomalaiset ovat huomanneet, että venäläiset alaiset eivät sano vastaan, vaikka olisivatkin asioista eri mieltä. Suomalaisten esimiesten on totuttava siihen, että alaiset saattavat antaa kyllä-vastauksia, vaikka todellisuudessa he eivät hyväksyisikään ehdotusta. Suomalaisten mielestä tämä on turhauttavaa ja he toivovat, että venäläiset uskaltaisivat sanoa vastaan, jos he eivät ole esimiehen kanssa samaa mieltä. Se, että venäläiset eivät kehtaa tulla kysymään neuvoa esimieheltä eivätkä väitä vastaan, liittyy suomalaisten mielestä hierarkkisuuuteen ja siihen, että venäläiset pelkäävät virheiden tekemistä ja niistä seuraavia rangaistuksia.

Venäläiset yhtyvät siihen, että johtaja ei ole pelkkä johtaja, vaan myös opettaja ja ohjaaja. Kaksi venäläistä haastateltavaa mainitsee, että he pitävät tietoisesti yllä hyvää suhdetta alaisiinsa kysymällä heiltä kuulumisia. Suurin osa venäläisistä haastateltavista kertoo, että venäläinen alainen harvoin myöntää virheensä. Virheestä saatetaan sen sijaan syyttää muita. Yksi venäläinen haastateltava kuitenkin toivoo, että alaiset eivät pelkäisi kertoa hänelle, jos he ovat tehneet virheen. Venäläisten mielestä heillä on käytössään kovemmat rangaistuskeinot kuin suomalaisilla, mutta he eivät koe, että rangaistuksen pelko aiheuttaisi sen, että alaiset eivät uskalla kertoa virheistään. Sen sijaan heidän mielestään suomalaisten rangaistuskeinot ovat liian pehmeitä ja suomalaisten pitäisi olla kovempia venäläisiä alaisia kohtaan.

”Suomalainen tapa on kohteliaampi ja pehmeämpi....me emme ole aggressiivisia..joskus meidän on istuttava alas ja keskusteltava, mutta jos tilanne on vakava, emme istu alas ja keskustele, emme ole psykologeja..silloin me mielummin rankaisemme. Se on myös hyvä oppi muille saman osaston työntekijöille, että katso mitä tapahtuu, jos teet näin.” VI

Venäläinen haastateltava kokee, että suomalaiset pyrkivät käyttäytymään ristiriitatilanteissa kohteliaasti mutta hänen mielestään tilanteen ollessa vakava käyttöön on otettava rangaistuskeinot. Rangaistuksella tässä yhteydessä tarkoitetaan esimerkiksi bonuksien vähentämistä, palkan alentamista tai pahimmassa tapauksessa potkuja. Suomalaiset eivät ymmärrä venäläisten rangaistuskäytäntöjä. Suomalainen haastateltava mainitsee, että suullinen ja kirjallinen varoitus ovat välttämättömiä ennen kuin voidaan edes harkita mitään rangaistuksia. Toisen suomalaisen haastateltavan mielestä venäläiset ottavat virheet hyvin henkilökohtaisesti ja vakavasti mutta he pitävät huolta siitä, että virheestä ei syytetä vain yhtä henkilöä vaan siitä on vastuussa koko ryhmä.

Osa venäläisistä kokee, että alaisen tekemä virhe on osoitus siitä, että johtaja ei ole onnistunut opetuksessaan. Suomalaisten mukaan esimiehen vastuu onkin hyvin suuri Venäjällä. Yksi suomalainen haastateltava kuvaa esimiehen asemaa Venäjällä tuuliseksi paikaksi, jossa kaikki ongelmat kuuluvat esimiehelle. Osa suomalaisista on sitä mieltä, että venäläiset alaiset eivät ota osaa keskusteluun, koska he eivät halua olla vastuussa seurauksista. Suomalaiset ovat havainneet, että pienryhmissä venäläiset eivät voi tehdä mitään ratkaisua ilman johtajaa tai sitten he tekevät nopean, harkitsemattoman ratkaisun, joka tyydyttää johtajaa. Suomalainen haastateltava kuitenkin huomauttaa, että vaikka esimiehellä on paljon vastuuta, niin se ei tarkoita sitä, että hän olisi kiinnostunut tietämään mitä päätöksille loppujen lopuksi tapahtuu. Tärkeää on se, että esimies on hoitanut tehtävänsä muodollisesti. Haastateltava kokee, että kirjallinen päätöksenteko on osa muodollista päätöksentekoprosessia, jossa pysytään ikään kuin kasvottomana ja vältetään vastuuta.

”Et se on mun mielestä venäläiselle esimiehelle tyypillistä, et se sanoo et nyt on tehty tälläinen päätös mut se tietää jo päätöstä antaessaan, et kaikki kuitenkin luikertelee sen ohi mut hän on tehnyt oman osuutensa vaan ilmottamalla ja sit jos muut tekee siitä ohi niin sit kohautetaan hartioita.” S2

Osa venäläisistä kokee, että alaisten virheet ovat myös esimiehen virheitä mutta suurin osa suomalaisista on sitä mieltä, että venäläisen johtamistradition mukaan esimiehen rooli on muodollinen. Näin ollen venäläisen esimiehen ei tarvitse tehdä paljoa töitä säilyttääkseen asemansa kuten Suomessa. Vaikka venäläisten mielestä venäläinen johtamiskulttuuri on suomalaista johtamiskulttuuria autoritäärisempi, osa venäläisistä pitää tärkeänä sitä, että esimies pyrkii luomaan läheisen suhteen alaisiinsa ja siksi esimerkiksi small-talk keskustelut ovat tärkeitä. Osa suomalaisista on sitä mieltä, että venäläinen on ahkera työntekijä, jos hän on vain tarpeeksi

motivoitunut ja suhde esimiehen ja alaisen välillä on hyvä. Suomalaisen haastateltavan mukaan Venäjällä alaisen tulee miltei rakastaa esimiestään, kun Suomessa tämänkaltaista tunnepitoisuutta esimiehen ja alaisen välillä ei ole olemassa.

9.1.2 Suomalaisen luottamuksen puute vastualueiden jaossa ja päätöksenteossa

Venäläisten mielestä suomalaiset suhtautuvat venäläisiin epäluuloisesti. Tämä ilmenee erityisesti vastuunjakamisessa ja päätöksenteossa. Suomalaiset ovat puolestaan sitä mieltä, että venäläiset ovat tottuneet hyvin kapea-alaisiin vastuukenttiin. Suomalainen haastateltava kertoo, että venäläiset ovat olleet järkyttyneitä siitä, kun suomalainen esimies on tarvittaessa alkanut siivoamaan, kun se on ollut työn tuloksen kannalta mielekäästä. Suomalaiset kokevat, että esimieskin voi tarvittaessa siivota, koska yhteistoiminnallisuus on osa tehokasta työilmapiiriä. Osa venäläisistä kokee, että johtajan ei tarvitse alistua tekemään alemman tason työntekijän töitä, koska hän on nähnyt paljon vaivaa ja kuluttanut aikaa saavuttaakseen asemansa johtajana. Venäläinen haastateltava mainitsee, että jopa Venäjän laissa määrätään, että työntekijä tekee vain niitä töitä, jotka työsopimuksessa on mainittu. Suomalaiset puolestaan ovat yksimielisiä siitä, että vastuun jakaminen on luonnollinen osa työskentelyä ja yksi tärkeä yhteistoiminnan muoto. Suomalaiset kokevat, että venäläiset eivät halua tehdä epämielisiä töitä ja välttävät siksi vastuuta. Eräs suomalainen haastateltava pohtii sitä, miksi vastaanottovirkailijat eivät voi pyynnöstä järjestellä juhlissa edessä olevia kuppeja, vaan soittavat tarjoilijat hoitamaan työn.

”Tää vastuunottaminen venäläisillä on sitten ollut vähän hankalaa tai sen ymmärtäminen, et sitten täällä on suomalaiset vähän enemmän vastuussa kun venäläiset tällä hetkellä. Et on täytynt ottaa näitä vastuita vähän niin kun takasin päin.” S3

Suomalaiset ovat ratkaisseet vastuukysymyksen laajentamalla omaa vastuualuettaan, sillä heidän mielestään venäläiset välttelevät vastuuta. Venäläiset eivät koe asiaa samalla tavalla, vaan heidän mukaansa selkeät tehtäväkentät motivoivat työntekijöitä ja helpottavat esimiestä työn kontrolloinnissa, kun esimies pysyy perillä siitä kuka on tehnyt mitään. Osa venäläisistä on kuitenkin sopeutunut suomalaisten vastualueiden jakoon ja he kokevat, että se on keino edetä uralla eteenpäin ja saada korkeampi asema organisaatiossa.

Venäläisten mukaan suomalaiset tekevät suurimman osan päätöksistä organisaatiossa. Venäläiset kokevat, että he ovat itse joustavampia tekemään kompromisseja kuin suomalaiset. Tässä yhteydessä venäläiset kuvaavat suomalaisten johtamistapaa jopa hieman autoritäärisiksi. Heidän

mielestä suomalaisia on vaikea vakuuttaa mistään, sillä suomalaiset ovat varsin varmoja omasta mielipiteestään ja heidän on vaikea myöntää olevansa väärässä.

”Joskus jos suomalaisella kollegallani on jokin mielipide. Minun on vaikea selittää sitä hänelle, että hän ei ole oikeassa. Hän ajattelee, että hän on oikeassa ja sinun mielipiteesi..He eivät aina kuuntele meitä” V4

Venäläinen haastateltava tuo esille, että suomalaisten eivät aina kuuntele venäläisiä, koska kokevat olevansa itse oikeassa. Venäläisten mielestä suomalaiset ohjaavat heitä välillä turhan paljon eivätkä luota venäläisten kykyyn tehdä päätöksiä.

”Heidän on ensin ymmärrettävä itse ja opiskeltava kaikki. Sen jälkeen he tekevät päätöksen. Ja he eivät usko, että joku voi tehdä päätöksen oikein. Koska olet venäläinen ja olet vaarallinen.” (naurua) V3

Haastateltava kokee, että suomalaiset haluavat tehdä kaikki päätökset, koska he eivät luota venäläisiin alaisiin. Suomalaiset puolustavat väitettä sillä, päätökset on joskus tehtävä itse, koska venäläisillä on tapana jähkätä asioita loputtoman kauan. Suomalaiset korostavat myös sitä, että venäläisiltä puuttuu tietotaito, joka tarkoittaa sitä, että venäläiset eivät ole kovin käytännöllisiä toiminnassaan. Suomalaiset kokevat, että heidän tehtävänsä on näyttää venäläisille, miten asiat toteutetaan käytännössä. Suomalaisten mukaan venäläisten tietotaito markkinoinnista, asiakaspalvelun perusteista tai jopa imurin käytöstä saattaa olla heikko.

”Me harjoteltiin ihan jokaisen kanssa erikseen katsekontakti, hymy, sitten, että ”good morning” ”may I have your room number, please?” ja sen jälkeen ne teki sen venäjäksi. Sit jos katsekontakti puuttu niin ei kun uudestaan..mä tiedän jo venäjäksi, että miten kysytään, että missä hymykuopat on? Ja sitä harjoteltiin niin kauan..” S4

Suomalaisten mielestä suomalainen konsepti vaatii työtapoja ja malleja toimia, joihin Suomessa on totuttu. Asiakas tulee Venäjälle mutta suomalaiseen hotelliin. Suomalaisten mielestä juuri suomalaisen konseptin ymmärtäminen on osalle venäläisistä vaikeaa. Yksi suomalainen haastateltava kertoo, että esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa nuoret venäläiset tytöt eivät ole tottuneet puhuttelemaan iäkkäämpiä miehiä ja katsomaan heitä silmiin mutta Suomessa on totuttu siihen, että asiakkaiden huomioiminen ikään ja sukupuoleen katsomatta kuuluu hyvään palvelukulttuuriin. Haastateltavan mielestä venäläisten on vaikea välillä ymmärtää sitä, että kaikkia valituksia ei pidä ottaa henkilökohtaisesti vaan niihin pitää osata suhtautua neutraalisti, sillä asiakas on aina oikeassa.

Venäläiset kokevat, että suomalaiset eivät jousta tarpeeksi hyvin säännöissään, jotka kuuluvat suomalaiseen konseptiin. Suomalaiset suunnittelevat kaiken liian tarkkaan etukäteen eivätkä osaa toimia spontaanisti. Venäläinen haastateltava toteaa, että kaikkia tilanteita ei voi suunnitella

etukäteen, vaan joskus on käytettävä omaa logiikkaa. Toinen haastateltava kokee, että kokouksissa kuluu turhaa aikaa siihen, kun siellä keskustellaan asioista, jotka ovat kaukana tulevaisuudessa. Toisaalta venäläiset ymmärtävät, että sääntöjen noudattaminen kuuluu suomalaiseen konseptiin ja ovat osittain sen jopa hyväksyneet.

V5: ”Suomalaiset sanoivat, että tämä on yrityksemme sääntö ja jos ette siitä pidä niin voitte lähteä.”

H: ”Olitko tyytyväinen tähän vai olisitko halunnut keskustella enemmän asiasta?”

V5: ”En halua keskustella enempää, koska tiedän, että he eivät muuttaisi sitä. Totta kai olisi tosi kivaa, jos kaikki olisi niin kun haluan mutta silti ymmärrän, että jos olisin tämän paikan johdossa niin tekisin kaikkeni saadakseni lisää rahaa. Ja ymmärrän, että heille se on paremmin niin, he eivät tehneet mitään pahaa meille. Asiat menevät täällä jopa paremmin, kun monissa muissa yrityksissä” V5

Suomalaiset eivät tässä esimerkissä joustaneet säännöissä vaan ilmaisivat suoraan, että se joka ei noudata sääntöjä, ei sovi taloon. Venäläinen haastateltava kokee, että hänen on turha edes keskustella mahdollisista muutoksista, koska suomalaiset eivät kuitenkaan joustaisi säännöissä. Toisaalta haastateltava ymmärtää, että sääntöjen noudattaminen on osa bisneksen tekoa ja toteaa, että asiat ovat hyvin yrityksessä. Sama haastateltava kuitenkin toteaa, että hän ei halua työskennellä kuin sotilas, joten hän ei halua jäädä yritykseen loppuelämäkseen. Haastateltava toivoo, että suomalaiset ymmärtävät jonain päivänä, että on muitakin, rikkaampia ja mielenkiintoisempia tapoja toteuttaa asioita.

9.1.3 Venäläisten ristiriitaiset näkemykset suomalaisesta johtamistyylistä

Venäläiset pitävät suomalaisesta johtamistyylistä mutta kokevat, että siinä on myös heikkouksia. Venäläiset pitävät esimerkiksi siitä, että suomalaista esimiestä on helppo lähestyä, koska esimiehen ja alaisen välillä ei ole paljoa etäisyyttä ja esimiestä voi puhutella etunimellä.

”Sanoisin, että joissain tilanteissa ei ole etäisyyttä ollenkaan. Kohtelemme toisiamme kuin ystävinä samalla tasolla ja joissain tilanteissa se ei ehkä ole hyvä juttu meidän general managerillemme, koska saatamme unohtaa, että hän on meidän pomo. (naurua) Mutta monissa tapauksissa se tekee meidät helpommaksi. Voimme olla toisillemme rehellisempiä, reilumpia ja jakaa jotain näkemyksiä, ajatuksia helpommin. Ja ei tarvitse ajatella, että hän on pomoni ehkä hän rankaisee minua nyt tästä.” V1

Venäläinen haastateltava kokee, että avoin ja rehellinen viestintä esimiehen ja alaisen välillä helpottaa kanssakäymistä. Samalla hän kuitenkin muistuttaa, että esimiehen ja alaisen epävirallinen suhde saattaa aiheuttaa sen, että alainen unohtaa, että esimies on todella hänen pomonsa. Suomalaiset puolestaan kokevat, että he eivät ole kovin hyviä ottamaan itselleen muodollista valtaa eli asettumaan alaisen yläpuolelle, mitä Venäjällä johtajalta vaaditaan. Ristiriitaista on se, että haastateltava on helpottunut tietäessään, että suomalainen esimies ei rankaise häntä mutta pitää kuitenkin suomalaisten palautteenantoa liian pehmeänä. Haastateltavan mukaan suomalaisten esimiesten tulee rankaista rikkeistä venäläisiä alaisia tarpeen vaatiessa, eikä silloin pelkkä keskustelu riitä. Toinen ristiriita on siinä, että venäläiset pitävät suomalaisia demokraattisina johtajina, mutta samalla kuitenkin toteavat, että suomalaiset ovat varmoja päätöksistään eivätkä venäläiset pysty paljoa vaikuttamaan niihin. Venäläiset ovat mielissään kuitenkin siitä, että päätöksistä keskustellaan yhdessä.

”Olen iloinen, että esimies keskusteli ideasta kanssamme. Mutta..tottakai minulla on eri mielipide..ei pelkästään minulla, vaan venäläisillä kollegoillani myös..mutta joka tapauksessa niin kuin kerroin. Kunnioitan häntä, koska hän on pomoni. Ja luulen, että hänellä on tietoa ja hän tietää asiasta paremmin kuin minä.” V3

Venäläinen haastateltava toteaa, että hän kunnioittaa suomalaista esimiestään siksi, että esimies on korkeammassa asemassa kuin hän. Haastateltava olettaa, että esimies tietää paremmin asiat kuin hän. Päätöksentekotapaan ei siis olla aina tyytyväisiä, mutta loppujen lopuksi esimiehen sanaan alistutaan, koska esimies on aina kuitenkin esimies. Esimiehen mielipidettä ei kyseenalaisteta. Vaikka suomalaiset kertovat, että Venäjällä on mukauduttava uuteen esimiehen rooliin, monet heistä pitävät kuitenkin kiinni omista totutuista tavoistaan johtaa. Suomalaiset vierastavat autoritääristä tapaa johtaa ja yrittävät viedä asioita läpi omalla tavallaan.

”Et mä oon lyönyt päätäni seinään, koska mä ajattelin, et en mä rupee täällä miksikään huutajaksi tai natsiksi, kun en mä oo sitä kotosuomessakaan. Ja mä yritän sitä sillä omalla tyylilläni tehdä ja se on ollut sellanen kivinen tie..nääh vaatis ehkä sellaisen tietynlaisen huutamisen ja mesoomisen” S3

Suomalaisten mukaan venäläiset kertovat usein keskinäiset ongelmansa esimiehelle. Suomalaiset eivät halua ryhtyä tuomareiksi tilanteessa, vaan pyytävät venäläisiä keskustelemaan ongelmista keskenään ja ratkaisemaan ne itse. Venäläiset sen sijaan kokevat, että johtajan tehtävään kuuluu keskustella alaisten keskinäisistä ongelmista. Vaikka suomalaiset eivät pidä itseään autoritäärisinä johtajina, he kokevat kuitenkin venäläisten kunnioituksen auktoriteettia kohtaan myös positiivisena asiana. Suomalaisten mukaan Venäjällä vallitsee edelleen eräänlainen herranpelko ja esimiehen sanaa harvoin kyseenalaistetaan. Suomessa esimiehen on jouduttava joskus kauankin neuvottelemaan alaisten kanssa saadakseen mielipiteensä läpi mutta Venäjällä on toisin. Kääntöpuolena on se, että mitään ei kyseenalaisteta ja siksi virheitä tapahtuu myös huomaamatta. Suomalaisten mukaan venäläiset hoitavat tehtävät kuitenkin työtä käskettyä eivätkä kyseenalaista yhtä paljoa johtajan määräyksiä kuin suomalaiset.

”Tehdään se mikä on käsketty paremmin kun Suomessa. Suomessa kun käytetään sitä omaa aivoa niin paljon, että se hämärtyy mitä piti tehdä.”S5

Suomalaisen haastateltavan mukaan Suomessa jopa saatetaan unohtaa alkuperäinen tehtävä, kun pohditaan niin paljon itse sitä, miten tehtävä kannattaa hoitaa. Haastateltavan mukaan suomalaiset alaiset ovat siis välillä liiankin itsenäisiä.

Tuloksissa nousee esille, että vaikka venäläisille suomalainen johtaja on demokraattisempi kuin venäläinen johtaja, venäläiset kokevat suomalaisten johtamistavan paikoin hyvinkin autoritääriseksi. Suomalaisten autoritäärisuus tulee ilmi tietyissä asioissa, kuten vastuun antamisessa ja päätöksenteossa. Venäläiset kokevat, että suomalaiset ovat heitä kohtaan epäluuloisia tehdessään itse tärkeimmät päätökset ja hoitaessaan laajat vastualueet ja tehtäväkentät. Venäläiset tulkitsevat, että suomalaiset eivät välttämättä luota tarpeeksi heidän kykyihinsä toimia eri tilanteissa. Tästä osoitus on venäläisten mukaan suomalaisten tarve noudattaa tarkkaan sääntöjä ja opettaa venäläisiä toimimaan oikein. Suomalaiset vertaavat itseään venäläiseen johtamistyyliin ja pitävät itseään hyvin demokraattisina. He kokevat haasteelliseksi auktoriteetin osoittamisen venäläisille ja työntekijöiden motivoinnin. Suomalaiset kokevat, että alaisen työtä on Venäjällä jatkuvasti seurattava, sillä alaiset eivät hoida tehtäviään loppuun asti itsenäisesti. Suomalaisten mielestä venäläiset eivät aina ole yhteistyökykyisiä mutta toisaalta he saattavat olla hyvinkin kuuliaisia. Suomalaiset eivät liitä päätöksentekovaltaansa tai vastualueiden jakamista

autoritäärisyyteen vaan perustelevat toimintaansa sillä, että venäläisiltä puuttuu käytännöllisyys ja tietotaito. Suomalaiset kokevat näin ollen tehtäväkseen kouluttaa venäläisiä ja sopeuttaa heidät työskentelemään suomalaisessa konseptissa. Konseptin toteuttaminen vaatii suomalaisten mielestä tiettyjä perusraameja ja sääntöjä, joiden mukaan pitää toimia.

9.2 Kasvot

Tutkielman aineiston mukaan suomalaisten ja venäläisten tavat suojella, säilyttää ja antaa kasvot poikkeavat toisistaan. Suomalaiset käyttävät sanaa kasvot useassakin kohdassa haastatteluissa mutta venäläiset eivät puhu asiasta tällä termillä. Sen sijaan venäläiset korostavat suhteen merkitystä ja kunnian säilyttämistä. Venäläisten kasvotyö perustuu aineiston mukaan pääasiassa epäsuoraan viestintään, joka tulee esille erilaisissa tilanteissa esimies-alaisviestinnässä. Venäläiset antavat kasvot suhdetyön avulla ja suhteen ylläpitäminen on olennainen osa venäläistä viestintäkulttuuria. Aineiston mukaan suomalaisten kasvotyö perustuu pääasiassa työn arvostamiselle sekä konfliktien ja tunnepurkauksien välttämiseksi työpaikalla. Suomalaisille työmoraali näyttää olevan eräänlainen kunnia-asia, jonka kautta kasvot annetaan. Kasvoja suojellaan ja säilytetään suhtautumalla neutraalisti ristiriitatilanteisiin ja välttämällä negatiivisten tunteiden näyttämistä työpaikalla.

9.2.1 Epäsuoraviestintä tapana suojella kasvoja

Suomalaiset ovat sitä mieltä, että venäläiset eivät kerro virheistään esimiehelle, koska he haluavat säilyttää kasvonsa. Venäläiset mieluummin valehtelevat kuin kertovat totuuden tai tekevät väärin mieluummin, kun kysyvät neuvoa. Suomalaiset eivät ymmärrä venäläisten tapaa toimia ja tulkitsevat, että venäläiset ovat epärehellisiä ja välttelevät asioiden käsittelyä. Virheiden myöntäminen on suomalaisille merkki henkilön kypsyydestä ja kyvystä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Samalla se on osoitus siitä, että työntekijä on rehellinen ja nöyrä. Osa venäläisistä myöntää, että heidän kulttuurissa on tavallista, että omia virheitä ei myönnetä ja syy etsitään muista ihmisistä tai ympäristöstä. Venäläisten mielestä Venäjällä alaiset saattavat olla välillä hyvinkin vaikeita opetettavia juuri ylpeytensä vuoksi. Tämä on taas ristiriidassa sen kanssa, että venäläisten mielestä esimieheen suhtaudutaan kuitenkin pääasiassa aina nöyrästi. Vaikka osa venäläisistä yhtyykin suomalaisten näkemykseen, he toteavat kuitenkin samalla itse kuuluvansa siihen joukkoon, joka myöntää tekemänsä virheet, vaikka se ei aina olisikaan niin helppoa.

”Se ei ole mukavaa tietysti, kun teet virheen ja jotkut ihmiset reagoivat siihen ilkeällä naurulla. Se ei ole tietysti helppoa sanoa, että se oli mun virhe, mutta se on parempi sanoa heti, kun olet huomannut sen.”V5

Venäläinen haastateltava kokee, että virheistä kertominen ei ole aina välttämättä niin helppoa, koska virheille saatetaan nauraa. Suomalaisten mukaan venäläisten pelko kertoa virheistä saattaa liittyä myös eräänlaiseen ryhmäpaineeseen.

”Tähän kulttuuriin kuuluu paljon kovemmat rangaistukset mihin me ollaan ikinä totuttu ja sitten sen jälkeen vielä tällainen simputtaminen ja syrjiminen. Tätä on mieletöntä. Ja me ollaan huomattu, et jos joku töppää niin se koko porukkaa rupeaa sen ympärillä syrjimään sitä. Et, kun se asia ei niin kun jää siihen.” S1

Haastateltavan mielestä Suomessa virheet unohdetaan ja jatketaan eteenpäin mutta Venäjällä ne otetaan vakavasti. Samalla virheen tekijä saatetaan sulkea yhteisön ulkopuolelle. Venäläiset näyttävät toimivan tässä hyvin kollektiivisesti. Suomalaisten mielestä virheiden peittelyllä suojellaan niin omia kuin muidenkin kasvoja. Alainen voi kokea myös tarvetta suojella esimiehen kasvoja, sillä suomalaisten mukaan venäläiset hakevat jatkuvasti esimiehen hyväksyntää erilaisissa asioissa. Yksi suomalainen haastateltava kertoo, että jos venäläinen kertoo virheistään esimiehelle, saattaa esimies kokea, että hän ei ole onnistunut opettamaan tai ohjaamaan alaista tarpeeksi hyvin, jonka vuoksi lopputulos ei ole onnistunut. Haastateltavan mielestä esimies ja alainen siis jakavat häpeän tunteen.

Suomalaisten mukaan venäläiset tekevät kasvotyötä paljon epäsuoran viestinnän kautta, mikä ilmenee eri tilanteissa. Venäläiset saattavat olla esimerkiksi eri mieltä esimiehen kanssa mutta eivät ilmaise tätä suoraan. Sen sijaan he ovat hiljaa tai vastaavat myöntävästi hyväksymättä tosiasiaa esimiehen mielipidettä. Venäläisten kohdalla kehujen vastaanottaminen saattaa olla yhtä hankalaa kuin kritiikin hyväksyminen. Suomalainen haastateltavan mielestä tämä liittyy siihen, että kunniaa työn onnistumisesta tai häpeää työn epäonnistumisesta ei haluta ottaa yksin itselle, vaan se koetaan kuuluvan koko työryhmälle. Osa suomalaisista on kokenut erityisen vaikeana kritiikin antamisen palaverissa.

”Täällä voi menettää kasvonsa ihan niin kun Kiinassa et ei mennä sinne palaveriin ja tylytetä, koska silloin ne menettää kasvonsa ja silloin ne lakkaa tekemästä niitä hommia et taas se kulttuurijuttu nousee sieltä” S5

Suomalaisen haastateltavan mukaan venäläisille ei voi antaa suoraa palautetta palaveritilanteessa, koska työyhteisön edessä venäläisen työntekijän kasvojen menetyksen pelko on suuri. Sen sijaan kahdenkeskisessä keskustelutilanteessa, jossa esimies ja alainen luottavat toisiinsa, kritiikin antaminen on haastateltavan mukaan mahdollista. Haastateltava S5 jatkaa:

”Niitä ei koskaan kerätä yhteen paikkaan ja tylytetä, koska se tarkoittaa sitä, että se koko yhteisö, joka on tosi tärkeä täällä onkin tosi huono. Me ollaankin kaikki tosi huonoja. Perheen isä tai äiti voi torua, mut eihän se nöyryyttä. Siis näitä on kyllä nöyryytetty mut ei se tarkota sitä, että ne olis tottunut siihen.” S5

Haastateltavan mukaan venäläinen tulkitsee kokouksissa esitetyn kritiikin kohdistuvan yhteisöön, jolloin koko yhteisö voi menettää kasvonsa. Tämä saatetaan kokea häpeällisempänä kuin yksilöön kohdistuva kritiikki. Haastateltavan mukaan esimies-alaissuhdetta leimaa Venäjällä lapsi-vanhempi suhde, jossa suora kritisointi puoleen tai toiseen saattaa vahingoittaa suhdetta. Toisaalta venäläinen johtajakulttuuri perustuu autoritäärisyyteen. Kysymys onkin siitä missä tilanteissa ja miten autoritäärisyys tulee esille. Vaikka venäläiset olisivatkin tottuneet siihen, että johtaja on autoritäärinen, heidän saattaa olla vaikea hyväksyä, että suomalaiset esimiehet uhkaavat heidän kasvojaan antamalla suoraa palautetta työstä.

Yksi haastateltava tekee selvän eron käskytyshalavereiden ja pyöreän pöydän halavereiden välille. Hänen mukaan venäläiset tarvitsevat käskytyshalaverit, jossa he saavat selkeät ohjeet siitä, mitä pitää tehdä. Pyöreän pöydän halavereissa sen sijaan voidaan keskustella asioista mutta niissäkään ei ole sallittua kritisoida suoraan ketään. Suomalaiset kertovat yllättyneensä yhteistyön alkuvaiheessa siitä, että venäläiset olivat niin hiljaa kokouksissa eivätkä tuoneet esille omaa mielipidettään. Suurin osa suomalaisista esimiehistä oli muuttanut työtapojaan Venäjällä siten, että asioista keskusteltiin ensin pienryhmissä ja sitten asia vasta tuotiin esille kokouksessa. Suomalaisten mukaan venäläiset eivät ole tottuneet keskustelemaan avoimesti asioista, jos johtaja on paikalla. Suomalaiset liittävät tämän auktoriteetin pelkoon ja siihen, että jos alainen sanoo jotain väärin, hän saattaa menettää kasvonsa. Kahdenkeskisessä keskustelussa kritisointi puolin ja toisin voi olla sallittua. Toisaalta suomalaisten mukaan kehityskeskustelut ovat venäläisille vielä aika uusi asia ja monet venäläiset alaiset ihmettelevät sitä, miksi ylipäättään kehityskeskusteluja pidetään. Kaksi suomalaista haastateltavaa toteaa, että ajattelutapa on kommunismin ajan jäänteitä. Kehityskeskusteluja ei koeta keskusteluksi, jossa pyrittäisiin kehittämään alaisen työtä, vaan se koetaan pikemminkin epämiellyttäväksi kritiikiksi, jossa on kasvojen menetyksen vaara.

Suomalaisten mielestä venäläisten viestintä on ristiriitaista. Yksi haastateltava kuvaa venäläisten viestintää kaksiteräiseksi. Venäläiset puhuvat kaikesta maan ja taivaan välillä, mutta puhumista itse asiasta vältellään. Haastateltava kertoo, että toisaalta isoista päätöksistä saatetaan ilmoittaa yhtäkkiä esimerkiksi sähköpostilla. Suomalaisten mukaan kirjallinen viestintä on suosittu ilmaisumuoto Venäjällä, koska siinä henkilö pysyy ikään kuin kasvottomana. Työntekijän arvosteleminen nimettömästi on sallittua ja työstä voidaan valittaa epäsuorasti mutta ei suoraan. Haastateltava

jatkaa, että venäläisillä on tapana ilmoittaa asioista lapulla, joka ilmestyy ilmoitustaululle. Kenenkään ei tarvitse näin ollen ottaa yksin vastuuta päätöksestä silloin, kun se ilmoitetaan kirjallisena. Toinen haastateltava mainitsee, että venäläiset ovat taitavia vaihtamaan puheenaihetta, jos he kokevat, että keskustelukumppani astuu vaaralliselle alueelle. Venäläinen pystyy haastateltavan mukaan ottamaan vastaan kritiikin, joka kohdistuu esimerkiksi työsuoritukseen, mutta jos esimies kritisoi henkilön ominaisuuksia tai työyhteisön toimintaa, keskustelu muuttuu hankalaksi. Suomalaiset tunnustavat joutuneensa opettelemaan epäsuoraa viestintää saadakseen asioita eteenpäin Venäjällä.

9.2.2 Suhteen muodostaminen ja kunnian osoittaminen

Aineiston mukaan Venäjällä on tärkeää pitää yllä hyvä suhde esimiehen ja alaisen välillä. Suomalaisten mielestä se, minkälaista palautetta esimiehelle annetaan ja minkälaista palautetta esimies saa antaa alaiselle, on riippuvainen suhteesta. Esimiehen kanssa voidaan keskustella jopa suoraan asioista jos suhde on läheinen. Venäläiset puhuvat kunnioituksesta. Heidän mielestään erityisen tärkeää on se, että esimies ja alainen kunnioittavat toisiaan. Venäläisten mukaan on tavallista, että toisiin ihmisiin suhtaudutaan aluksi epäluuloisesti ja luotetaan vasta sitten, kun on tutustuttu paremmin. Suomalaisten mielestä venäläiset aistivat hyvin nopeasti sen, mikä heidän asenteensa on maata ja kulttuuria kohtaan. Yhteistyö venäläisten kanssa osoittautuu hyvin hankalaksi, jos kunnioitusta ei osoiteta.

Suomalaisen haastateltavan mielestä venäläisille pitää antaa kunnia uusista ideoista. Haastateltava nimittää tapahtumaa ”sulan antamiseksi.”

”Mä voisin tehdä sen sillain venäläisittäin, et se menee näin ja näin..mut alussa kun tulin ihan uutena niin se asia piti esittää niin et mä en muka tietäis siitä yhtään mitään miten se tehdään. Mä ohjaan sitä keskustelua niin et sä kerrot mulle sen ratkaisun ja sit mä niin kun esitä tietämätöntä ja sanon ahaa..vau, vitsi kun hienoa, kun sä hokaisit ton jutun..(naurua) Mähän olisin voinut töräyttää sen, että homma menee näin, mut sillan sulla on se kasvojen menetyks eli sitä keskustelua pitää ohjata sillain, et sä annat sen ratkaisun mulle joka on ollut mun päässä alusta pitäen..ja sä saat sen kaiken kunnian. Tää koskee nimenomaan suomalais-venäläisviestintää.”S4

Suomalaisen haastateltavan mukaan ”sulan antaminen” on tyypillistä erityisesti suhteen alussa. Viestintäkumppanille ei saa osoittaa sitä, että hän ei ole tarpeeksi hyvin perillä asioista, koska se aiheuttaa helposti kasvojen menetyksen. Haastateltava mainitsee myös, että venäläistä esimiestä ei saa koskaan arvostella silloin, kun hänen alaisensa ovat paikalla. Esimiehen kyseenalaistaminen voi johtaa siihen, että hänen omat alaiset eivät enää kuuntele häntä ja näin ollen esimies menettää kasvonsa. Suomalaiset kokevat, että heille on tärkeämpää se, että asiat menevät eteenpäin kuin se

kuka idean on keksinyt tai kenelle kunnia kuuluu. Venäläiset puolestaan kokevat, että he ovat joustavampia viestijöitä kuin suomalaiset. Heidän mielestä suomalaiset eivät aina mieti loppuun asti sitä, miten asia tulisi ilmaista. Suomalaiset myöntävät, että he eivät ole aina niin hienotunteisia kuin Venäjällä pitäisi olla. Yksi suomalainen haastateltava kuvaa suomalaisten käyttäytymistä vertauskuvan avulla. Hänen mukaansa suomalaiset römistelevät Venäjälle kuin norsut lasikauppaan.

Suomalaisten mukaan venäläiset pohtivat välillä liikaa suhdeasioita, kun suomalaiset taas haluaisivat mennä asioissa eteenpäin. Toisaalta taas osa suomalaisista on sitä mieltä, että venäläiset ovat hyviä lukemaan toista ihmistä. Yksi haastateltava mainitsee, että venäläiset pystyvät esimerkiksi työhönotto tilanteessa arvioimaan nopeasti, minkälainen ihminen haastateltava on. Venäläiset ovat hänen mukaansa herkkiä aistimaan sanatonta viestintää ja toisen henkilön tunnetilaa.

”Sitä leimaa sitä kommunikaatiota aina tämmönen tunnepuoli ja sen suhteen ylläpitöpuoli, jota meidän on vaikeee ymmärtää sitten kun me haluttais mennä niin kun nopeesti eteenpäin. Ja jäädään ihmettelemään, että miltä susta tuntuu tai pitäiskö tässä nyt juoda kahvit ja seurustella vai..oonkohan mä nyt muistanut tuoda sulle nyt synttärilahjan ja pitäiskö mun kutsua sut nyt sitten lounaalle tai..hirveesti ne miettii sellasia asioita sen keskustelun aikana....me suomalaiset ei osata...ne osaa lukea hirveen hyvin toista ihmistä.” S1

Haastateltavan mukaan suhteen ylläpitämiseen kuuluu olennaisena osana vastapalvelut. Toinen suomalainen haastateltava kertoo pitävänsä jopa kirjaa palvelujen määrästä pysyäkseen vastapalveluissa ajan tasalla. Suomessa vastapalvelut eivät ole niin yleisiä. Palveluja tehdään, mutta vastapalvelu ei ole välttämätön velvollisuus, joka toisen osapuolen tulee täyttää. Toisaalta suomalaiset kokevat, että venäläiset ovat hyvin sosiaalisia ja lämpimiä työtovereitaan kohtaan. Yksi suomalainen haastateltava kertoo, miten iloitsi siitä, kun hänet yllätettiin syntymäpäivänä kukilla, lauluilla ja kakulla. Suomalaisten mukaan venäläisiltä voi oppia sen, että työn ja tuloksien ohella työelämässä on tärkeää keskittyä myös vaalimaan ihmissuhteita.

Suomalaisten mukaan venäläisten viestintä on täynnä erilaisia hienovaraisia vihjeitä ja sääntöjä, jotka rikkomalla suomalainen saattaa aiheuttaa venäläiselle kasvojen menetyksen ja jopa estää yhteistyön jatkumisen. Suomalaiset ovat ikään kuin joutuneet opettelemaan uuden viestintäkäyttäytymiskoodiston työskennellessään Venäjällä. Suomalaiset ymmärtävät, että venäläisten epäsuora viestintä saattaa monissa tilanteissa liittyä kasvojen suojelemiseen mutta silti he tulkitsevan sen epärehellisenä viestintänä. Suomalaisten mielestä venäläiset alaiset saattavat esimerkiksi osoittaa, että he ovat samaa mieltä suomalaisen esimiehen kanssa jostakin asiasta, vaikka sisimmässään he ovatkin eri mieltä. Tämä aiheuttaa suomalaisissa epävarmuutta ja

suomalaiset ovat ruvenneet epäilemään, mikä venäläisten viestinnässä on todenmukaista ja mikä kuuluu kohteliaaseen käyttäytymiseen. Tuloksissa ilmenee kuitenkin, että suomalaiset ovat pyrkineet ottamaan huomioon venäläisten viestintätavat. He ovat esimerkiksi huomanneet, että suora kritiikki palavereissa saattaa aiheuttaa venäläisen alaisen kasvojen menetyksen, joten palautetta työstä on pyritty antamaan muissa tilanteissa, kuten esimerkiksi kahdenkeskisissä keskusteluissa.

9.2.3 Konfliktien välttäminen ja tunnollisuus työelämässä osana kasvotyötä

Aineiston mukaan suomalaiset osoittavat olevansa tunnollisia työssä ja arvostavat korkeaa työmoraalia. Suomalaiset kokevat loukkaavaksi sen, että venäläiset suhtautuvat välillä välinpitämättömästi työhön ja eivät kuuntele suomalaisten ohjeita. Suomalaiset paheksuvat sitä, kun venäläiset kuluttavat työajalla aikaa yksityispueluihin ja viettävät liikaa aikaa Internetissä. Suomalaiset kokevat, että työ on työ ja muut asiat hoidetaan omalla ajalla. Heidän mukaansa venäläiset arvostavat enemmän sitä, että suhde pysyy hyvänä kuin sitä, että työ tulee tehtyä. Esimerkiksi suomalaisten mielestä venäläiset eivät ymmärrä sitä, jos suomalainen työntekijä ei halua keskeyttää työtään keskustelun vuoksi vaan siirtää sen sijaan keskustelua myöhemmäksi. Suomalainen haastateltava arvioi, että venäläiset saattavat taas kokea loukkaavana sen, jos heidät keskeytetään hoitamaan työasioita kesken tärkeän yksityispuhelun.

”Tää sanonta, et venäjällä ei mikään onnistu mutta loppujen lopuksi kaikki järjestyy kuitenkin niin on niin kuvaava, et..mikään ei onnistu mut kaikki järjestyy jollain viiveellä, ihmeen kaupalla..ja sit sellanen suomalainen työntekeminen, sellanen verenmaku suussa työnsankari niin ei täällä tunneta sellasta, kun ennen vanhaan se ei täällä ollut niin väliksi.” S3

Suomalainen haastateltava korostaa sitä, että venäläisten aikakäsitys on hyvin erilainen kuin mihin suomalaiset ovat tottuneet. Venäläisiltä puuttuu suunnitelmallisuus mutta kaikki loppujen lopuksi järjestyy jotenkin. Haastateltava arvioi, että tämä saattaa juontaa juurensa sosialismin ajoilta, kun kaikki saivat palkan huolimatta siitä kuinka hyvin ja ajallaan työt hoidettiin.

Suomalaisten mielestä venäläisten välinpitämättömyys työn sääntöjä kohtaan ilmenee myös siten, että he eivät raportoi tarpeeksi suomalaisille yrityksessä tapahtuvista päätöksistä. Yksi suomalainen haastateltava kertoo esimerkin siitä, että yritykseen palkattiin sukulainen ilmoittamatta siitä suomalaiselle johdolle, vaikka suomalainen esimies oli vain luvannut, että hakijaa haastateltaisiin. Suomalainen esimies sai tietää asiasta jälkikäteen ja joutui hyväksymään, että sukulainen palkattiin korkeammalla palkalla yritykseen, sillä muuten koko hotellin avaaminen olisi ollut vaakalaudalla.

Suomalainen esimies koki venäläisten toiminnan erittäin loukkaavaksi. Toinen suomalainen haastateltava harmittelee sitä, että venäläiset eivät puhu hänelle suoraan asioista kielimuurin vuoksi vaan keskustelevat asioista ensin venäläisen johdon kanssa. Haastateltava kertoo korostaneensa kokouksissa sitä, että venäläisten kuuluu puhua suoraan hänelle, koska hän on esimiesasemassa. Osa venäläisistä arvioi, että kaikki alaiset eivät välttämättä luota suomalaisiin esimiehiin samalla tavoin kuin omiinsa ja siksi he viestivät mieluummin venäläisten kuin suomalaisten kanssa.

Suomalaiset kokevat, että venäläisiä ei voi aina ottaa tosissaan, koska he eivät ole yhtä harkitsevia päätöksenteoissaan kuin suomalaiset eivätkä he ota huomioon kaikkia osatekijöitä. Venäläisten mielestä suomalaiset taas ovat liian hitaita päätöksenteossa eivätkä he toimi spontaanisti. Suomalaiset tuovat puolestaan esille, että Suomessa asiat viedään tavallisesti loppuun asti, kun Venäjällä ne saattavat jäädä puolitiehen. Suomalaiset toivovat, että asioilla olisi selkeä alku ja selkeä loppu.

”Se on vähän ristiriidassa sen kulttuurin kanssa johon on itse tottunut, että kaikki jollain tavalla pitää ottaa tosissaan ja nyt on vähän hakusessa, että kenen kelloja kuuntelet, kun ne kilkattaa joka puolella.” S2

Suomalainen haastateltava kertoo tottuneensa kotimaassa siihen, että kaikki on kuuntelemisen arvoista. Venäjällä kaikkea ei voi ottaa tosissaan, koska harkitsemattomat päätökset saattaisivat hankaloittaa tai jopa katkaista joitakin työsuhteita. Haastateltava kokee epämukavaksi sen, että osa tiedosta pitää ikään kuin ohittaa. Hänen mukaan moni asia saatetaan perua myös venäläisten puolesta, vaikka päätös asiasta olisikin tullut. Siksi ensimmäistä ilmoitusta ei kannata ottaa kovin vakavasti, koska tilanne saattaa olla jo toinen seuraavalla viikolla. Haastateltavan mielestä tiedon muuttaminen pitkin matkaa ei ole kovin soveliasta, sillä päätöksissä pitää pysyä.

Suomalaisten mielestä venäläisten ylimielinen suhtautuminen työhön ilmenee myös eräänlaisena röyhkeytenä. Kaksi suomalaista haastateltavaa kertovat, että venäläiset kehtaavat vaativat tarvittaessa palkankorotusta. Lisäksi heidän mielestä venäläiset jäävät helposti sairauslomalle mutta suomalaiset jäävät vain silloin, kun on pakko. Kiitos hyvästä työstä ei venäläisille riitä, vaan palkan lisäksi toivotaan bonuksia. Suurin osa venäläisistä yhtyy siihen, että nykyään raha motivoi monia työntekijöitä Venäjällä, sillä kilpailun kasvaessa ihmiset pyrkivät tienamaan jatkuvasti enemmän. Toinen asia, johon suomalaiset kiinnittävät huomiota on se, että venäläiset eivät vaikuta heidän mielestään ottavan työhön kohdistuvaa kritiikkiä tosissaan. Suomalaisten mielestä negatiivisen palautteen antaminen työstä saattaa joskus tuntua hieman nololta ja sitä ei tehdä mielellään mutta venäläisiä ei sen sijaan työpanoksen arvosteleminen suomalaisten mukaan hetkauta, kunhan se ei kohdistu henkilöön itseensä, vaan nimenomaan työhön. Suomalaisten mielestä venäläiset eivät siis suhtaudu työhön samanlaisella vakavuudella kuin he itse. He ihmettelevät sitä, miten venäläiset

kehtaavat toimia ja viestiä välillä niin välinpitämättömästi ja ovat kiinnostuneempia palkasta kuin työn onnistumisesta. Yhteistyö venäläisten kanssa on suomalaisten mukaan välillä hyvin vaikeaa.

Aineiston mukaan suomalaiset suojelevat omia ja toisensa kasvoja välttämällä negatiivisten tunteiden ilmaisemista työpaikalla. He pyrkivät viestinnässään konsensukseen eli yhteisymmärrykseen Suomalaisten mielestä venäläiset ilmaisevat joskus liiankin voimakkaasti tunteensa työpaikalla, jolloin he unohtavat auktoriteetin kunnioittamisen. Yhden suomalaisen haastateltavan mielestä venäläiset unohtavat suuttuessaan kaikki kohteliaisuudet, kun tunteet saavat vallan. Haastateltava uskoo, että venäläisten voimakkaat tunnepurkaukset liittyvät siihen, että he joutuvat monissa tilanteissa hillitsemään tunteensa. Suomalaiset kokevat olevansa välimaastossa omien tunneilmaisujensa kanssa. Konfliktitilanteissa he pysyvät usein rauhallisina ja yrittävät olla reagoimatta venäläisten tunteisiin. Suomalaiset selittävät käytöstään niin, että he eivät jaksu tapella. Samalla he kokevat, että tunteisiin ei kannata lähteä mukaan, sillä se vain saattaa pahentaa tilannetta. Suomalaisten mielestä tunteiden näyttäminen työpaikalla ei ole soveliaista käytöstä.

S3: Nää venäläiset saattaa huutaa ja vauhkoa ja me ollaan sillain, et herranjumala, et miten ne tollain possahteele, kun eihän me olla totuttu sellaiseen tunteiden purkauksiin, et kyllä se ensi alkuun oli ihmeellistä mut nyt sitä ei enää pidä ihmeellisenä. Sitä luuli, et oonko mä nyt loukannut jotain kauheesti tai muuta, mutta ei se vaan on..ne vaan on temperamenttisempia kun me. Yksinkertaisesti.

H: Yritätkö sä sitten rauhotella vai?

S3: No, annan sen mennä tai sitten, sanon et herranjestas eihän tässä nyt mitään ollut. Toisaaltahan se on kuin bensaa liekkiin, koska hänen mielestään se on kuitenkin iso juttu. Sitä vaan suomalaisena niin hämmästyneenä kävelee pois ja kysyy, et mitä tapahtu. Niin kun pehmeesti, et annat sen olla sitten vihainen siinä ja vähän niin kun poistut paikalta. Se on ehkä paras ratkaisu siinä, koska lohduttelu ei venäläistä siinä kohtaa tyynnytä. Et etkö sä nyt älyä miten iso juttu tää on hänelle, et älä nyt vähättele tätä hänen juttuansa..

Haastateltavan mielestä suomalaisten tyyneys saattaa myös hermostuttaa venäläisiä, sillä he kokevat, että tunteisiin tulee reagoida jollain tavalla. Haastateltavan mielestä suomalaiset eivät ilmaise tunteitaan voimakkaasti työpaikalla, koska he kokevat ristiriitatilanteet epämukaviksi. Erityisesti haastateltava ihmettelee sitä, kun venäläiset saattavat suuttuessaan kävellä pois tilanteesta kesken keskustelun. Venäläisten mielestä tunteiden ilmaiseminen työpaikalla on inhimillistä, mutta toisaalta venäläiset ihailevat sitä, kuinka suomalaiset eivät sotke tunteitaan työelämään. Yksi venäläinen haastateltava kuvaa asiaa niin, että suomalaiset pystyvät jättämään negatiiviset tunteet kotiin saapuessaan työpaikalle.

Suomalaiset eivät mielellään väittele asioista ja pyrkivät viestinnässään yhteisymmärrykseen. He kokevat, että venäläisiä on vaikea vakuuttaa mistään, koska he ovat usein suomalaisten esittämiä asioita vastaan.

”Turhauduin niihin argumentteihin, joita ei oltu edes mietitty. Niillä ei ollut pohjaa niillä argumenteilla. Täytyy vaan niin kun argumentoida. Ja mun mielestä venäläiseen luonteeseen kuuluu tällänen tietty pedanttius ja lähetään niin kun argumentoimaan vaan argumentoinnin vuoksi ja etenemään aika pedantisti ilman, että sulla on niin kun faktapohjaa siellä niin...se asettaa myös aikamoisia haasteita siihen kommunikaatioon.”S1

Haastateltavan mukaan venäläiset argumentoivat vain argumentoinnin vuoksi eivätkä vetoa mihinkään tiettyyn faktaan tai todelliseen tietoon. Suomalaiset, jotka pyrkivät viestinnässään konsensukseen kokevat, että venäläiset estävät yhteisymmärryksen syntyä argumentoidessaan heitä vastaan. Venäläinen haastateltava kertoo, että venäläiset pyrkivät tuomaan oman näkökulmansa asiaan auttaakseen suomalaisia pärjäämään vieraassa ympäristössä. Haastateltavan mukaan venäläiset tuntevat maan kulttuurin paremmin kuin suomalaiset ja heidän tehtävänsä on opastaa suomalaisia pärjäämään venäläisessä liike-elämässä. Toinen venäläinen haastateltava tuo esille, että suomalaisten on vaikea ottaa venäläisten tarjoamaa apua vastaan.

”Suomalaiset eivät ota apua vastaan, koska he eivät usko. Miten voit ottaa apuni vastaan, jos et usko minua. Se on mahdotonta. Venäläiset ovat todella avuliaita. He yrittävät jotenkin auttaa...mutta jos et anna siihen mahdollisuutta se tulee takaisin negatiivisena reaktiona..anna mahdollisuus auttaa.....Tämä on parempi viestinnässä ja tiimissä. Jos et ymmärrä jotakin ja olet peloissasi, vain kysy!...Se on kommunikointia..älä pelkää viestiä.”V3

Venäläisen haastateltavan mielestä se, että suomalaiset eivät ota venäläisten tarjoamaa apua vastaan, aiheuttaa suomalaisten ja venäläisten välillä ristiriitaisuuksia. Haastateltava ihmettelee sitä, miksi suomalaiset eivät kysy venäläisiltä apua tai luota heidän tietoonsa. Jälleen kerran haastateltava tulkitsee asian niin, että suomalaiset pelkäävät venäläisiä ja eivät siksi lähesty heitä.

Suomalaiset välttävät negatiivisten tunteiden ilmaisua myös antaessaan palautetta. Venäläiset ihmettelevät sitä, kuinka suomalaiset kohtelevat niin pehmeästi alaisiaan. Yhden venäläisen haastateltavan mukaan suomalaiset eivät uskalla rangaista, vaan haluavat ratkaista kaikki asiat keskustelemalla. Suomalaisten mielestä asioista on pystyttävä keskustelemaan ja he eivät turhaudu siitä, jos virheitä tapahtuu. Turhauttavaa suomalaisten mielestä on se, jos virheistä ei opita mitään. Suomalaisten mielestä kulttuurien väliset väärinymmärrykset ovat kuitenkin hienoja oppimiskokemuksia, vaikka ne välillä turhauttavatkin.

Venäjä	Venäjä	Venäjä
Kasvojen suojeleminen	Kasvojen säilyttäminen	Kasvojen antaminen
Epäsuora viestintä	Suhteen ylläpito	Kunnian osoittaminen
Virheiden peittäminen	Vastapalvelut, hienotunteisuus	”Sulan antaminen”
Suomi	Suomi	Suomi
Kasvojen suojeleminen	Kasvojen säilyttäminen	Kasvojen antaminen
Konfliktien välttäminen	Työperiaatteiden arvostaminen	Suora, rehellinen viestintä
Negatiivisten tunteiden välttely	Lupausten pitäminen	Työn raportointi
Konsensuksen hakeminen	Ammattiylypeys	Pehmeä palaute

Taulukko 1.

Aineiston mukaan suomalaiset tekevät kasvotyötä hyvin eri tavoin kuin venäläiset. Venäläisten kasvotyö perustuu pääasiassa suhteen ylläpitämiseen ja kunnian osoittamiseen esimiehelle tai työtoverille, kun suomalaisten kasvutyössä keskeisellä sijalla on työn arvostaminen ja työtehtävien kunnioittaminen. Venäläisten kasvotyö ilmenee epäsuoran viestinnän kautta ja siten, että venäläisten on vaikea myöntää virheitään. Suomalaiset kokevat epäsoveliaana negatiivisten tunteiden näyttämisen työpaikalla ja pyrkivät viestinnässään neutraalisuuteen, jolla he suojelevat kasvojaan. Toisaalta suomalaisten ammattiylypeys ilmenee siten, että he eivät venäläisten mielestä mielellään pyydä apua, vaan toimivat omien sääntöjensä mukaan. Suomalaiset eivät halua kokea oloansa ulkopuolisiksi, joten heitä loukkaa esimiehinä se, että venäläiset eivät aina raportoi asioista suoraan heille vaan he keskustelevat asioista keskenään. Ristiriitaista on se, että suomalaiset toivovat, että työyhteisössä keskusteltaisiin avoimesti ja rehellisesti asioista mutta toisaalta he saattavat itse kokea, että kritiikin antaminen on noloa. Venäläisten mielestä suomalaiset ovat liian ymmärtäväisiä sellaisissa tilanteissa, joissa alainen kaipaa rangaistusta keskustelun sijaan.

9.3 Suomalaisten ja venäläisten vahvuudet ja heikkoudet

Suomalaisten mielestä venäläisten vahvuudet ovat sosiaalisuus ja ajoittainen omistautuminen työlle. Sosiaalisuus ilmenee siten, että venäläiset kunnioittavat työyhteisöä olemalla lojaaleja toisilleen, eivät unohda kenenkään syntymäpäiviä ja huolehtivat toisista työntekijöistä keskustelemalla heidän kanssaan. Suomalaiset kuvaavat venäläisiä aktiivisina viestijöinä, jotka ovat kiinnostuneita toisista ihmisistä. Suomalaisten mielestä venäläiset ovat myös hyvin vieraanvaraisia. Yhteisöllisyyteen liittyy olennaisena osana suhdetyö, jota venäläiset tekevät jatkuvasti ollessaan vuorovaikutuksessa

keskenään ja ulkomaalaisten kanssa. Venäläisten mielestä toiseen ihmiseen voi luottaa vasta, kun suhde on tarpeeksi syvä ja on varottava toisen henkilön loukkaamista, jotta suhde säilyisi mahdollisimman hyvänä. Suomalaiset kokevat, että juuri sosiaalisuus on se asia, jossa suomalaisilla olisi paljon opittavaa venäläisiltä.

”Suomalaisten pitäis oppia työn sosiaalisempaa puolta enemmän. Sitouttaa sillä tavalla itsensä ja muita siihen ryhmään et Suomessakin se työn suorittaminen voisi olla paljon hauskeempaa ja nastempaa ja ihmiset sitoutuisi paremmin jos se olisi välittävämpää se työ.”S2

Haastateltava tuo esille, että työhön sitoutuminen saattaa liittyä siihen, miten hyvin työntekijä on sitoutunut sosiaaliseen ryhmään. Hänen mielestään venäläisten sosiaalisuus tekee työstä mukavampaa ja helpompaa. Suomalaiset tuovat esille, että Suomessa ollaan tällä hetkellä liian työorientoituneita, kun Venäjällä työhön suhtaudutaan leppoisammin. Suomalaisen mielestä Suomessa työorientoituneisuus on mennyt liian pitkälle, sillä työntekijät kuluvat nopeasti loppuun ja joutuvat sairauslomalle, koska he hukkuvat työhön. Yksi suomalainen haastateltava kertoo, että vaikka työ Venäjällä on ollut välillä erittäin haastavaa kulttuurierojen vuoksi, Suomessa työ saattaa tuntua paikoin huomattavasti stressaavammalta kuin Venäjällä.

Suomalaisten mielestä venäläiset eivät aina ole laiskoja työntekijöitä, vaan heissä on myös ahkera puoli, joka esimiehen vain pitää kaivaa esiin. Venäläiset ovat hyviä työntekijöitä, jos esimies on antanut heille selkeät ohjeet ja jos he ovat motivoituneita.

”Venäläinen, kun se on motivoitunut niin se tekee hemmetin ahkerasti töitä. Kyselemättä aikaa ja paikkaa ja ympäristöä ja olosuhteita ja yhdestä venäläisestä saa irti enemmän kun yhdestä suomalaisesta tässä tapauksessa.” S5

Haastateltavan mukaan venäläinen työntekijä saattaa olla ahkerampi työntekijä kuin suomalainen, sillä suomalainen ei omistaudu niin kokonaisvaltaisesti työhön kuin venäläinen, joka saattaa laittaa työn tarvittaessa kaiken muun edelle. Haastateltavan mielestä Venäjällä alaisen on kuitenkin pidettävä esimiehestään, sillä muuten työ ei välttämättä suju hyvin. Venäläiset kunnioittavat kuitenkin esimiestään silloin, kun he kokevat, että häneen voi luottaa. Suomalaisen mukaan venäläisten kunnianhimo ilmenee siten, että heillä on kova pyrkimys jatkuvasti kivuta ylöspäin organisaatiossa. Venäläiset ovat ymmärtäneet sen, että työ on se keino, jolla suomalaisessa organisaatiossa pääsee eteenpäin. Suomalaisen mukaan venäläiset ovat myös hyvin oppimisenhaluisia ja suhtautuvat pääasiassa positiivisesti suomalaisten järjestämiin koulutuksiin. Venäläisillä on suomalaisten mielestä kova tarve ottaa kiinni liike-elämässä se, mistä he jäivät paitsi sosialismin aikana.

Toisaalta suomalaiset pitävät venäläisiä kovin saamattomina joissain asioissa. Heitä häiritsevät venäläisten aikataulujen venyminen, suunnittelun puute ja vastuun välttäminen. Suomalaisten mielestä venäläisten tulisi murehtia myös huomista eli suunnitella asioita pitkällä tähtäimellä ja oppia kantamaan vastuu tekemisistään. Yksi suomalainen haastateltava toteaa, että Venäjällä ei ole aikakäsitystä. Toinen haastateltava kertoo, että hänen mielestään venäläiset eivät kuuntele ohjeita tarpeeksi hyvin, koska he eivät kirjoita asioita ylös. Suomalaisten mukaan venäläiset tekevät asioita hetken mielijohdeesta eivätkä ole aina kovin loogisia toiminnassaan. Suomalaiset turhautuvat myös siitä, että venäläiset pitkittävät asioita ja eivät mene suoraan asiaan keskustelussa, vaan kiertelevät ja kaartelevat asian ympärillä. Kaksi suomalaista haastateltavaa mainitsee, että venäläiset tekevät välillä päätöksiä pohtimatta sitä, miten toteutuskelpoisia ne ovat ja mitä niistä seuraa. Suomalaisten mielestä venäläisiin ei voi aina luottaa. Yksi haastateltava toteaa, että venäläiset ovat välillä epärehellisiä ja pelaavat omaan pussiin.

Vaikka venäläiset ovat suomalaisten mielestä periaatteessa oppimisenhaluisia, saattavat he joissain asioissa olla muutosvastaisia. Suomalaisten mukaan venäläiset omaksuvat asioita hyvin hitaasti ja heille on opetettava usein liike-elämän perusasioita alusta alkaen. Suomalaiset ovat huomanneet, että ilman kunnon seurantaa, venäläiset palaavat helposti vanhoihin opittuihin työskentelytapoihinsa.

”Pahimpia on ne ihmiset, jotka vaan nyökkäilee ja myöntäilee, koska niistä ei tiedä, sä luulet, että ne on sun puolellas tai sä oot saanu ne puhuttua sun puolelles ja sit kun tonne työmaalle mennään niin nähdään et tehdään täsmälleen samalla tavalla kuin ennenkin” S2

Venäläisten epäsuoraviestintä aiheuttaa hämmennystä suomalaisissa. Nyökyttelyä ei seuraakaan asioiden toteuttaminen, vaan pitäytyminen vanhoissa opituissa malleissa. Suomalaiset toivovat, että venäläiset kertoisivat suoraan, jos he ovat jostain asiasta eri mieltä. Toinen suomalainen haastateltava toteaa, että venäläiset eivät kuuntele ohjeita tarkkaan ja turhautuvat helposti, jos työ ei suju heti hyvin. Venäläiset eivät suomalaisten mukaan halua oppia uusia toimintamalleja, jotka kuuluvat suomalaiseen konseptiin.

Venäläisten mielestä suomalaisissa on positiivista se, että esimiehen ja alaisen välinen etäisyys on pieni, joten alaiset voivat keskustella suomalaisten esimiesten kanssa avoimesti ja kutsua heitä etunimellä. Ristiriitaista on se, että venäläiset nauttivat työskentelystä itsenäisesti mutta toisaalta odottavat esimiehiltään selkeitä ohjeita ja työn seurantaa. Venäläiset kuvaavat suomalaisia helppoina ja avarakatseisina viestijöinä. Yksi venäläinen haastateltava mainitsee, että suomalaiset eivät arvioi toista ihmistä hänen asemansa tai ulkonäkönsä perusteella. Venäläiset pitävät

suomalaisia myös hyvin innovatiivisina ja luovina, sillä suomalaisilla on venäläisten mukaan paljon hyviä ideoita organisaation kehittämiseksi. Venäläisten mielestä suomalaiset ovat myös hyvin ahkeria, sillä he tekevät paljon töitä ja nopealla tahdilla.

Venäläisten mukaan suomalaiset eivät esitä olevansa suuria pomoja, vaan myös esimies voi tarvittaessa tehdä alaisen töitä. Osa venäläisistä kokee, että organisaation kannalta on hyvä asia, jos vastualueet menevät välillä ristiin mutta osa venäläisistä ei voi ymmärtää suomalaisten käytäntöä. Venäläiset, jotka pitävät suomalaisesta vastuun jakamisen mallista perustelevat sitä niin, että se on osa demokraattista johtamiskulttuuria ja se kuvastaa suomalaista ahkeruutta. Samalla he kokevat, että se on tapa oppia uutta ja kivuta organisaatiossa ylöspäin. Venäläiset, jotka eivät ymmärrä vastuunjakamista kokevat, että selkeät vastualueet ovat hyväksi niin esimiehelle kuin alaiselle. Heidän mielestään alaiset ovat motivoituneita, jos he saavat tehdä sitä työtä, josta he pitävät ja esimiehet taas pystyvät paremmin kontrolloimaan alaisiaan silloin, kun vastualueet ovat selkeät.

V2: Voin sanoa, kun olin hämmentynyt. Meillä oli henkilökunnan juhlat ja baarissa oli kaikki johtajat töissä. Se on väärä tapa. Sun ei pitäisi tehdä sitä niin.

H: Miksi se on väärin?

V2: Koska johtaja on johtaja. Hän ei ole baarimikko.

H: Oliko sen sun mielestä häpeällistä?

V2: En vain ymmärrä. Jos olet johtaja ja olet jo käynyt aikaisemmat vaiheet ja nyt sulla on status niin sun pitäisi tehdä asiat niin kuin sun asemaan kuuluu.

Venäläisen haastateltavan mielestä johtajan ei kuulu työskennellä baarissa, koska se ei kuulu hänen tehtäviinsä. Haastateltava mainitsee myös, että yksi ihminen ei voi tehdä kaikkea, joten jos johtaja valvoo yön baarissa, niin silloin hän ei kykene tekemään järkeviä päätöksiä aamulla. Osa venäläisistä yhtyy haastateltavan mielipiteeseen siitä, että kun johtajalla on takanaan pitkä koulutus, niin silloin hän on nimenomaan oikeutettu tekemään vain johtajan töitä.

Venäläiset kuvaavat suomalaisia itsepäisinä, hitaina päätöksentekijöinä, jotka suunnittelevat kaikki asiat etukäteen liian tarkkaan. Venäläisten mielestä suomalaiset ilmaisevat myös itseään välillä liian suoraan, sillä suomalaiset sanovat sen, mikä tulee mieleen, mutta eivät pohdi sitä, miten asia tulee esittää. Yksi venäläinen haastateltavaa toteaa, että epäsuora viestintä on osa viestijän kykyä toimia vuorovaikutustilanteessa joustavasti ja viestijä osoittaa kunnioitusta viestintäkumppaniaan kohtaan silloin, kun hän harkitsee sanojaan.

Venäläisten mielestä suomalaisten tulisi muistaa, että he työskentelevät vieraassa maassa, jossa pätevät eri säännöt kuin kotona.

”Joskus, kun suomalaiset ovat tehneet jotain päätöksiä ja niitä on mahdoton muuttaa. Me olemme tehneet sen ja siinä se, ja koska teemme näin myös Suomessa. Se on yleensä heidän vastauksensa.” VI

Venäläisen haastateltavan mukaan suomalaiset kuvittelevat, että koska kyseessä on suomalainen konsepti, heidän ei tarvitse ottaa huomioon kulttuurillisia eroavaisuuksia. Venäläisten mielestä suomalaisten epäluuloinen suhtautuminen venäläisiin aiheuttaa myös ristiriitoja. Suomalaiset eivät anna tarpeeksi venäläisille vastuuta eivätkä suostu kuuntelemaan venäläisten neuvoja tai ota heidän apuaan vastaan. Venäläisten mukaan osa suomalaisista suhtautuu edelleen epäluuloisesti venäläisiin historian ja maiden välisten sotien vuoksi. Osa suomalaisista myöntää, että venäläisiin kohdistuvat ennakkoluulot ovat edelleen olemassa ja ne korostuvat erityisesti konfliktitilanteissa. Yksi suomalainen haastateltava toteaa että suomalaiset saattavat kokea olevansa etuoikeutetussa asemassa, kun he johtavat yritystä nimenomaan Venäjällä.

”Ehkä se pelilukutaito vois olla vähän parempi. Et kun me yritetään vaan copy-peistaamalla tuoda se meidän suomalainen malli tänne. Tajuamatta, että me ollaan eri kulttuurissa. Ja kyllä meillä jotain tossa rajalla tapahtuu, et me otetaan niin kun venäläisten huonot puolet, kun me ylitetään toi raja. Ja meillä on lupa käyttää niitä huonoja puolia tällä puolen rajaa.” S5

Venäläisten vahvuudet	Suomalaisten vahvuudet
Sosiaalisuus työyhteisössä	Avoimuus ja epämuodollisuus
Ajoittainen omistautuminen työlle	Ahkeruus
Johtajan kunnioittaminen	Innovatiivisuus ja luovuus
Venäläisten heikkoudet	Suomalaisten heikkoudet
Saamattomuus ja epäjärjestelmällisyys	Epäluuloisuus venäläisiä kohtaan
Vastuun välttäminen	Joustamattomuus päätöksenteossa
Muutosvastaisuus	Kulttuuristen eroavaisuuksien huomiotta jättäminen

Taulukko 2.

Suomalaisten oma viestijäkuva	Suomalaisten kuva venäläisestä	Venäläisten oma viestijäkuva	Venäläisten kuva suomalaisesta
Suora	Epäsuora	Avoin ja sosiaalinen	Suunnitelmallinen
Asiapitoinen	Tunteellinen	Luotettava	Sääntöjä kunnioittava
Looginen	Epälooginen	Epäilevä	Yksikohtiin tarttuva

Taulukko 3.

Suomalaisten ja venäläisten näkemykset toisistaan viestijöinä ovat ristiriidassa keskenään. Suomalaiset pitävät venäläisiä ajoittain ahkerina työntekijöinä ja ajoittain taas saamattomina. Venäläiset kunnioittavat suomalaisia esimiehiä mutta toisaalta taas he ovat usein muutoksia vastaan. Venäläisten mukaan suomalaiset ovat avoimia viestijöitä mutta toisaalta taas epäluuloisia ja joustamattomia päätöksenteossa. Venäläisten mielestä suomalaiset ovat luovia mutta eivät ota tarpeeksi hyvin huomioon kulttuurillisia eroavaisuuksia. Suomalaisten vastauksissa ilmeni kuitenkin se, että suomalaiset liittivät venäläisten käytöksen aina tiettyyn tilanteeseen. Venäläiset omistautuivat työlle, jos esimies osasi motivoida työntekijää ja antaa selkeä ohjeet työtehtävän suhteen. Jos esimies onnistui luomaan hyvän suhteen alaiseensa, todennäköisesti alainen myös kunnioitti esimiestään. Jos taas esimies ei osannut antaa tarpeeksi selkeitä ohjeita tai motivoida alaista, aiheutti se suomalaisten mukaan venäläisissä sen, että he saattoivat jättää joitain asioita tekemättä ja välttelivät vastuuta. Venäläiset eivät kuitenkaan pohtineet sitä, miten he olisivat voineet itse vaikuttaa siihen, että suomalaiset olivat välillä joustamattomia päätöksenteossa ja jättivät kulttuuriset eroavaisuudet huomioimatta. Venäläisten mielestä suomalaisten epäluuloisuus venäläisiä kohtaan johtui historiallisista syistä ja venäläiset toivoivat, että suomalaiset voisivat luottaa heihin tulevaisuudessa enemmän.

Aineiston mukaan suomalaiset kuvaavat itseään asiapitoisina ja suorina viestijöinä. Yksi suomalainen haastateltava mainitsee, että suomalaiset ovat erityisen rohkeita viestijöitä ulkomailla, jolla hän tarkoittaa sitä, että kun suomalaiset ovat ulkomailla, he ovat tiukempia oman mielipiteensä suhteen kuin ollessaan kotimaassa. Haastateltava jatkaa, että venäläisten mielestä suomalaisten suoruus saattaa näyttäytyä siten, että asioita vain töksäytellään harkitsematta niiden sisältöä. Suomalaisten asiakeskeisyys ilmenee siten, että perustelut pohjautuvat faktoihin ja asiaan mennään nopeasti ilman ”turhia jaaritteluja”. Yksi suomalainen haastateltava mainitsee, että suomalaiset ovat hänen mielestään liian passiivisia viestijöitä, koska he pohtivat liikaa puheen sisältöä ja ideoiden toteutuskelpoisuutta.

H: Minkälaisia viestijöitä sun mielestä suomalaiset on?

S5: Passiivisia. Hirveen passiivisia. Nyt kun katon tätä toimintaa täällä Venäjällä, jossa ne on hirveen yritteliäitä, jossa idea tulee nyt niin se on toteutuksessa jo tunnin päästä. Välillä hyvällä menestyksellä ja välillä huonommalla menestyksellä, mut joka tapauksessa ei lähetä mihinkään komitean mietintöihin ja pilata sitä ideaa.. tai....tavallaan se passiivisuus leimaa suomalaisia etenkin ulkomaisissa ympäristössä.

Suomalaisten mielestä venäläiset ovat suomalaisten vastakohta. Venäläiset eivät säästele tunteitansa ja saattavat puhua kaikesta maan ja taivaan välillä. Tämä on toisaalta suomalaisten mielestä ristiriidassa sen kanssa, että venäläiset saattavat välillä olla hyvinkin varauksellisia eivätkä esimerkiksi ilmaise kovin avoimesti mielipidettään kokouksissa. Suomalaisten mielestä venäläisten kanssa viestiessä on tärkeää ensin tuntea henkilö hyvin. Venäläiset saattavat vältellä suoraa viestintää esimiesten kanssa, mutta mitä läheisempi esimiehen ja alaisen välinen suhde on, sitä suuremmaksi viestintä muuttuu.

Venäläisten oma viestijäkuva on ristiriitainen. Toisaalta venäläiset pitävät itseään sulkeutuneina ihmisinä, jotka eivät luota helposti toiseen ihmiseen, ja toisaalta taas he kokevat olevansa avoimempia kuin suomalaiset. Avoimuus ilmenee siten, että venäläiset ilmaisevat mielipiteensä suuremmin kuin suomalaiset. Suomalaiset myöntävät, että he eivät mielellään väittele asioista. Venäläiset kuvaavat itseään virallisiksi viestijöiksi työelämässä, kun suomalaiset ovat venäläisten mielestä huomattavasti epävirallisempia viestijöitä työssä kuin he itse. Toisaalta venäläiset kuvaavat itseään sosiaalisiksi ja lämpimiksi viestijöiksi silloin, kun he tuntevat viestintäkumppanin hyvin.

9.4 Havainnot kokouksista

Kokoukseen yksi osallistui 12 venäläistä alaista ja yksi suomalainen esimies, joka johti kokousta. Venäläiset alaiset eivät ymmärtäneet englantia, joten suomalaisen esimiehen puheen tulkkasi venäläinen alainen, joka oli samalla myös venäläisten alaisten esimies. Kokous oli ensimmäinen, jonka suomalainen esimies piti venäläisille alaisilleen, joten kokouksen alussa hän esitteli itsensä. Puheenvuorot jakaantuivat niin, että suomalainen esimies johti kokousta ja venäläiset alaiset kommentoivat, jos heiltä kysyttiin jotain. Ajoittain kokouksessa venäläiset alaiset keskustelivat keskenään venäjäksi, jolloin suomalainen esimies keskeytti keskustelun. Kokous muistutti tilanteena luokkahuonetta, jossa opettaja opetti oppilaita ja havainnoi opettamaansa piirtämällä ja kirjoittamalla fläppitaululle. Esimies kertoi vitsejä kokouksen aikana, joihin alaiset reagoivat nauramalla, joten ilmapiiri kokouksessa oli rento. Kokoukseen kaksi osallistui suomalainen esimies ja kolme venäläistä alaista. Kokous kaksi poikkesi kokouksesta yksi niin, että osallistujat olivat toisilleen ennestään tuttuja. Puheenvuorot jakaantuivat niin, että esimies ohjasi keskustelua mutta

venäläiset alaiset kommentoivat vapaasti ilman erillistä puheenvuoron pyytämistä. Puheenvuorot menivät välillä päällekkäin ja esimies dominoi keskustelua keskeyttämällä alaisten puheenvuoron. Kokouksessa niin suomalainen esimies kuin venäläiset alaisetkin kertoivat vitsejä, joten tunnelma oli rento.

Kokoukseen kolme osallistui kaksi suomalaista esimiestä ja kolme venäläistä alaista. Koska kyseessä oli johtoryhmän kokous, venäläiset alaiset edustivat johtajia, jotka johtivat toisia venäläisiä alaisia organisaatiossa mutta suomalaiset olivat kuitenkin ylimmässä johdossa. Kokouksen keskustelua johti toinen suomalaisista esimiehistä, joka oli korkeammassa asemassa. Suomalaiset käyttivät puheenvuoroja spontaanisti mutta venäläiset alaiset pyysivät lupaa puheenvuoroihin. Kokouksen aikana suomalaiset puhuivat ajoittain englantia keskenään ja venäläiset puhuivat puolestaan venäjää keskenään. Vaikka esimiehet ja alaiset puhuttelivat toisiaan etunimillä ja laskivat välillä leikkiä, kokouksen tunnelma oli aluksi virallinen. Suomalaiset esimiehet ja venäläiset alaiset istuivat vastakkain eri puolilla pöytää ja venäläiset alaiset puhuivat vähän ja hiljaisella äänellä. Kokouksen edetessä venäläiset alaiset alkoivat puhua enemmän ja tunnelma muuttui rennommaksi mitä se oli ollut alussa.

9.4.1 Kaksisuuntainen viestintä suomalaisessa työkonseptissa

Kaikkien kokouksien yhteinen teema oli toimintatapojen kehittäminen organisaatiossa. Tarkasteltaessa valtaetäisyyttä suomalaisten esimiesten puheenvuorot jakaantuivat kahteen eri luokkaan. Esimiehet korostivat kaksisuuntaista viestintää esimiehen ja alaisen välillä ja suomalaista työkonseptia, johon vedotessaan he osoittivat autoritäärisyytensä. Kokouksessa yksi suomalaisen esimiehen puheenvuorot jakaantuivat neljään eri alaluokkaan: alaisten rohkaisuun oman mielipiteen ja tunteiden ilmaisussa, päätöksien tekemiseen yhdessä, suoraan viestintään esimiehen kanssa ja suomalaisen konseptin puolustamiseen. Alaisten rohkaiseminen ilmeni siten, että esimies muistutti alaisiaan siitä, että jos he kohtaavat työssään ongelmia, he voivat aina tulla kysymään esimieheltä neuvoa. Kokouksen aikana esimies kysyi useasti, onko alaisilla kysyttävää ja tarvitsevatko he apua tai neuvoa joissain työtehtävissä. Esimies kertoi, mistä kehityskeskusteluissa on ylipäättään kysymys ja kuinka alaiset voisivat vapaasti kertoa mielipiteensä kehityskeskusteluissa. Lisäksi esimies korosti sitä, että hän pyrkii olemaan mahdollisimman paljon työkentällä, joten alaiset voivat tulla kysymään häneltä aina neuvoa.

Kokouksessa yksi esimies ei ollut kuitenkaan tyytyväinen siihen, että alaiset eivät kysyneet neuvoa häneltä vaan keksivät ideoita itse. Hän korosti, että uudet ideat ovat tervetulleita mutta niistä pitää

ensin keskustella yhdessä, jolloin myös päätös tehdään yhdessä. Tällä tavoin vältettäisiin se, että kaikilla on oma tapa työskennellä ja työtavoissa ei ole yhteistä linjaa. Esimiehen puheenvuoroissa tuli ilmi toive suorasta viestinnästä esimiehen ja alaisten välillä. Hänen mukaansa alaisten ei pidä kertoa ongelmistaan venäläiselle esimiehelle vaan suoraan suomalaiselle esimiehelle, jonka täytyy olla perillä alaistensa ongelmista. Samalla, kun esimies esitteli erilaisia kampanjoita, hän puolusti suomalaista konseptia. Hän totesi, että alaisten on työskenneltävä suomalaisen konseptin mukaan, sillä se on käytännöllinen ja helppo tapa toimia. Tämä ilmeni niin, että kun venäläiset kysyivät miten joku asia voidaan tehdä, suomalainen alainen vastasi, että asia voidaan toteuttaa helposti ja perusteli miksi se on helppoa. Tässä tuli esille myös vastuunjakaminen. Suomalainen esimiehen mukaan vastuunjakaminen nopeutti ja yksinkertaisti toimintaa. Esimies korosti myös sitä, että on tärkeää ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Yhteinen linja takasi sen, että myös asiakkaat olivat tyytyväisiä. Asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen merkitsi sitä, että esimerkiksi erilaisiin tapahtumiin tuli esimiehen mukaan varautua hyvin etukäteen. Tämä taas vaati esimiehen mukaan järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta.

Kokouksessa kaksi käsiteltiin salaisten asiakkaiden antamaa palautetta asiakaspalvelusta. Salaiset asiakkaat olivat vierailleet hotellissa ja testanneet samalla asiakaspalvelun toimivuutta. Puolet heistä oli ollut suomalaisia ja puolet venäläisiä. Kokouksessa ilmeni, että suomalainen esimies suhtautui venäläisiin alaisiinsa kahdella eri tavalla. Kriittinen palaute pyrittiin antamaan hienovaraisesti mutta toisaalta alaisia kehoitettiin muuttamaan toimintatapojaan. Hienovarainen tapa käsitellä palautetta ilmeni siten, että esimies pyrki rauhoittamaan alaisia sillä, että negatiivisten kommenttien joukossa oli paljon myös positiivisia kommentteja. Samalla esimies muistutti, että vaikka negatiiviset kommentit oli huomioitava, niitä ei pitänyt ottaa liian tosissaan. Palautelomakkeessa moni asiakas oli kommentoinut tunteisiin liittyviä asioita. Esimies rauhoitteli, että tunneasiat ovat henkilökohtaisia ja kaikkia ei voi aina miellyttää. Samalla hän kuitenkin muistutti, että työntekijän on kuitenkin tehtävä parhaansa miellyttääkseen asiakasta.

Vaikka kokouksessa kaksi esimies antoi alaisilleen palautetta hienovaraisesti, hän pyysi kuitenkin alaisiaan tekemään konkreettisia suunnitelmia sen suhteen, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Esimies kuunteli alaistensa mielipiteitä mutta kokouksessa tultiin siihen lopputulokseen, että alaiset parantavat asiakaspalvelun laatua niissä asioissa, jotka esimies oli etukäteen valinnut. Kehityskohteina olivat asiakkaan huomioiminen sanallisen ja sanattoman viestinnän kautta ja alaisten omatoimisuus ja aloitteellisuus. Esimies perusteli valintoja siten, että asiakkaat tuntevat olevansa erityisiä, kun heidät kiireenkin keskellä huomioidaan. Eleen ei tarvitse olla suuri, sillä

pelkkä katse esimiehen mukaan riitti. Esimies kehotti alaisiaan myös suosittelemaan asiakkaille tuotteita ja tarttumaan itse toimeen, jos esimerkiksi työympäristö oli epäsiisti. Kehityskohteet kirjattiin ylös ja ne toimitettiin suomalaiselle johtotiimille.

Kokouksessa kolme käytiin läpi työtehtäviä, tarkistettiin missä aikataulussa työtehtävät toteutuvat ja pohdittiin sitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Puheenvuoroissa korostui se, että esimies ei määrällilyt alaisiaan vaan pyrki viestimään heidän kanssaan hyvin kohteliaasti. Toisaalta hän pyrki osoittamaan auktoriteettinsa esimerkiksi pitämällä kiinni omista päätöksistä. Kohteliaisuus suomalaisen esimiehen viestinnässä ilmeni esimerkiksi siten, esimies käytti puheessaan usein ilmaisuja ”please”, ” voisimmeko ” *toivon, että hoidat asian.*” Esimies myös kannusti alaisiaan, jos he olivat onnistuneet jossakin työtehtävässä. Samalla hän kehotti alaisiaan itsenäiseen työskentelyyn. Tämä ilmeni siten, että hän ei antanut suoria vastauksia alaisten kysymyksiin, vaan kehotti alaisia siihen, että he ratkaisevat ongelman itse. Toisaalta esimies tiedusteli alaisiltaan suoraan, että tarvitsevatko he apua työssään.

Esimies osoitti kuitenkin auktoriteettinsa kokouksessa kolme siten, että hän oli tiukka työtehtävien suhteen ja piti kiinni päätöksistä. Esimies varmisti jatkuvasti kokouksen aikana, että alaiset olivat tehneet työtehtävät määräaikaan mennessä ja kannusti alaisiaan asettamaan itselleen uusia aikarajoja työtehtävien suhteen. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että esimies kysyi suoraan alaisiltaan, milloin he aikovat hoitaa tehtävän ja raportoida siitä hänelle. Kokouksessa tuli esille, että suomalainen johto oli tehnyt jo suurimman osan päätöksistä, jotka he esittelivät venäläisille alaisilleen. Esimerkki tällaisesta oli suomalaisten esittämä markkinointi kampanja. Suomalaiset olivat suunnitelleet kampanjan, jonka toimivuutta perusteltiin siten, että se oli looginen, tehokas ja kohdistettu tietylle asiakasryhmälle. Suomalainen esimies käytti ilmaisua ”*olemme päättäneet*” esitellessään kampanjaa. Venäläiset eivät olleet samaa mieltä suomalaisten kanssa kampanjan toteutustavasta ja kohderyhmästä. Kokouksessa keskusteltiin päätöksestä mutta päätöstä ei muutettu. Tilanne muistutti väittelyä, jossa molemmat osapuolet esittivät kantansa mutta jossa toinen osapuoli oli alusta alkaen voittaja. Vaikka suomalaiset eivät muuttaneet kampanjan kohderyhmää tai toteutustapaa, he tekivät kuitenkin pieniä muutoksia koskien markkinointia ja ajankohtaa. Venäläisillä alaiset tiesivät asioita, kuten paikalliset pyhät, jotka tulisivat heidän mielestään vaikuttamaan kampanjaan. Suomalaiset luottivat venäläisten kokemuspohjaiseen tietoon ja suostuivat tekemään suunnitelmiin pieniä muutoksia.

9.4.2 Vähäpuheisuus ja avoimuus tunteiden ilmaisussa

Venäläisten puheenvuorot jakaantuivat tarkasteltaessa valtaetäisyyttä kolmeen luokkaan: vähäpuheisuus, henkilökohtaisten tunteiden sekä oman tietämyksen korostaminen. Kokouksessa yksi venäläiset alaiset eivät väittäneet vastaan eivätkä esittäneet kysymyksiä esimiehen puhussa työskentelytavoista. Venäläisen tulkin mukaan alaiset olivat ymmärtäneet mistä on kysymys mutta suomalainen esimies ei kuitenkaan varmistanut, olivatko venäläiset todella samaa mieltä hänen kanssaan. Kokouksessa kolme venäläiset alaiset vaikuttivat aluksi varautuneilta. He saattoivat esimerkiksi jättää vastaamatta esimiehen esittämiin kysymyksiin mutta ilmaisivat tyytymättömyytensä ilmeillä ja eleillä. Venäläiset alaiset korostivat puheenvuoroissaan asioita, jotka liittyivät heidän henkilökohtaisiin tuntemuksiinsa. Esimerkiksi kokouksessa yksi venäläiset ottivat kantaa työntekotapojen sijaan asioihin, jotka liittyivät työntekijöiden henkilökohtaisiin etuihin. Kokouksessa yksi keskusteltiin pitkään siitä, miten venäläiset alaiset eivät olleet tyytyväisiä kuljetuskäytäntöihin. Kokouksessa kaksi venäläiset alaiset puhuivat paljon omista tunteistaan. Erityisesti he halusivat puhua asiakaspalvelutilanteista, joissa he olivat kokeneet turhautumista. Yksi alainen toi esille, että heidän oletetaan aina olevan kohteliaita mutta harvoin ymmärretään, että myös asiakkaat voivat joskus olla vaikeita. Alaisten puheessa korostui se, että he kokivat tärkeänä sen, että esimies kuunteli ja ymmärsi heitä. Yksi alainen totesi kokouksen lopussa, että kokouksen teki erityisen tärkeäksi se, että he saivat puhua tunteistaan avoimesti. Kokouksessa kaksi ja kolme tuli esille, että venäläiset alaiset pyrkivät jatkuvasti kysymään neuvoa suomalaisilta johtajiltaan esimerkiksi kysymällä ”*mitä minun pitäisi tällaisessa tilanteessa tehdä?*”

Vaikka venäläiset saattoivatkin välillä siis olla hyvin vaiteliaita, he esittivät toisaalta suorita kysymyksiä esimiehilleen. Kokouksessa kolme venäläiset vetosivat monissa asioissa omaan kokemukseen ja tietämykseen venäläisestä kulttuurista. Esimerkiksi yksi alainen totesi, että suomalaisten pitäisi olla tiukempia venäläisten alaisten suhteen, sillä alaiset saattavat osoittautua epäluotettaviksi, jos heitä ei vahdita tai rangaista. Suomalaiset olivat tässä venäläisten kanssa samaa mieltä, sillä heillä oli konkreettista näyttöä siitä, että jotkut alaiset olivat toimineet organisaation sääntöjen vastaisesti esimerkiksi käyttämällä hotellin mukavuuksia ilman lupaa. Kokouksessa kolme venäläiset alaiset myös kyseenalaistivat suomalaisten esimiesten mielipiteet vetoamalla omaan kokemukseen. He kehottivat muun muassa suomalaisia siirtämään tapahtumien ajankohtaa vetoamalla siihen, että venäläiset lähtevät pyhinä pois kaupungista.

Havainnointiaineiston mukaan suurin osa kokousten keskusteluista koostui siitä, että suomalaiset esimiehet keskustelivat venäläisten alaisten kanssa organisaation linjasta ja oikeanlaisista työskentelytavoista. Suomalaiset korostivat puheenvuoroissaan suoraa viestintää esimiehen ja alaisen välillä ja työtehtävien hoitamista ajallaan. Suomalaiset kuuntelivat venäläisten mielipiteitä mutta tekivät itse kuitenkin kaikki lopulliset päätökset. Päätöksissä saatettiin joustaa esimerkiksi ottamalla huomioon venäläisten maatumus eli kokemukseen perustuva tieto mutta päätöksen sisältöä ei muutettu kokousten aikana. Venäläiset esittivät eriäviä mielipiteitä mutta hyväksyivät lopulta suomalaisten tekemät päätökset. Havainnointiaineiston mukaan suomalaiset siis toivoivat, että venäläiset viestisivät heidän kanssaan mahdollisimman suoraan ja varauksettomasti. Tämä tuli esille kokouksissa kehotuksissa ja pyynnöissä, joita suomalaiset esittivät venäläisille. Suomalaiset pyrkivät myös rakentamaan luottamusta venäläisiin alaisiinsa puhuttelemalla heitä kohteliaasti ja käsittelemällä palautetta pehmeästi. Toisaalta ristiriitaista oli se, että samalla kun suomalaiset korostivat kaksisuuntaista viestintää esimiehen ja alaisen välillä, he toivat esille, että suomalainen työkonsepti on se malli, jota organisaatiossa noudatetaan. Tekemällä kaikki tärkeät päätökset itse, suomalaiset jättivät venäläisille loppujen lopuksi vähän neuvotteluvaraa.

Havainnointiaineiston mukaan venäläiset ilmaisivat eriävän mielipiteensä riippuen tilanteesta. Kokouksista oli havaittavissa, että jos alaiset tunsivat esimiehensä jo pidemmältä ajalta, he ilmaisivat herkemmin mielipiteensä kuin silloin, jos esimieheen oli vasta tutustuttu. On hyvä ottaa kuitenkin huomioon, että kokouksessa yksi esimies ja alaiset eivät puhuneet samaa kieltä, joka saattoi vaikuttaa myös mielipiteen ilmaisuun. Huolimatta kuitenkin siitä, miten läheisiä alaiset olivat esimiehen kanssa, venäläiset alaiset puhuivat kaikissa kokouksissa henkilökohtaisista huolenaiheistaan ja tunteistaan. Tämä viittaa siihen, että venäläiset alaiset saattoivat mieltää esimiehen henkilöksi, jolle voi kertoa avoimesti tunteistaan.

Havainnot valtaetäisyydestä/Suomi
--

Kaksisuuntaisen viestinnän korostaminen esimiehen ja alaisen välillä	Suomalaisen esimiehen autoritäärisyys
Alaisten rohkaisu omaan mielipiteeseen	Suomalaisen työkonseptin puolustaminen
Päätöksien tekeminen yhdessä	Omista päätöksistä kiinni pitäminen
Suora viestintä esimiehen kanssa	Tarkka työnvalvonta
Pehmeä palaute	Toimintatapojen muuttaminen
Ymmärryksen osoittaminen	Oman asiantuntijuuden osoittaminen
Kohtelias viestintä ja kannustaminen	Järjestelmällisyys ja sääntöjen noudattaminen

Taulukko 4.

Havainnot valtaetäisyydestä/Venäjä

Vähäpuheisuus	Henkilökohtaisten tunteiden ja tietämyksen osoittaminen
Hiljaisuus	Työntekijän henkilökohtaisten asioiden korostaminen
Vastaamatta jättäminen	Turhautumisesta puhuminen ja esimiehen tunteminen
Aktoriteetin kunnioitus	Kulttuuri ja maatumuksen osoittaminen

Taulukko 5.

9.4.3 Epävarmuuden välttäminen ja puolustautuminen

Havainnointiaineiston mukaan suomalaiset pyrkivät säilyttämään kasvonsa välttämällä epävarmoja tilanteita viestinnässä ja työyhteisössä. Tämä tuli esille puheenvuoroissa, joissa käsiteltiin asiakkaiden tyytymättömyyttä. Suomalaiset esimiehet olivat huolissaan yrityksen maineesta ja siitä, kuinka osa asiakkaista oli tyytymättömiä joihinkin asioihin yrityksessä. Suomalaiset kokivat tärkeänä sen, että asioihin saatiin nopeasti jonkinlainen ratkaisu. Ratkaisumallit, joita esimiehet ehdottivat, pohjautuivat pääasiallisesti suomalaiseen konseptiin. Esimerkiksi kokouksessa kaksi

esimies pyrki opettamaan alaisilleen asiakasviestintää suomalaisen konseptin mukaan. Opettaessa esimies vetosi usein omaan kokemukseen, kun hän halusi osoittaa ymmärrystä alaista kohtaan ja toisaalta silloin, kun hän halusi osoittaa oman asiantuntemuksensa ja kumota alaisen väitteen. Omaan kokemukseen vetoaminen ilmeni muun muassa ilmaisuihin ”*tiedän*”, ”*ymmärrän*”, ”*olen kokenut saman*”. Näitä ilmaisuja esimies käytti erityisesti silloin, kun alaiset puhuivat hankalista asiakkaista. Esimies muistutti alaisiaan siitä, että vaikka asiakkaat olisivat hankalia, työntekijän pitää pyrkiä olemaan kohtelias ja säilyttämään kärsivällisyytensä. Esimies kertoi esimerkkejä siitä, miten hän itse oli toiminut vaikeiden asiakkaiden kanssa ja miten hän oli selvinnyt tilanteista kunnialla. Esimiehen mukaan työntekijä onnistui suhtautumaan neutraalisti asiakkaan röyhkeään käytökseen, kun hän ei alentunut samalle tasolle huonosti käyttäytyvän asiakkaan kanssa. Samalla esimies muistutti, että suurin osa asiakkaista oli kuitenkin kohteliaita ja vaikeat tapaukset olivat vain poikkeuksia. Hän kuvaili hotellityöntekijän työtä näyttelemiseksi. Esimiehen mukaan työssä on näyteltävä välillä positiivista, vaikka itseä harmittaisikin. Esimies pyrki vakuuttamaan alaisensa siitä, että asiakaspalvelu ei ole vaikeaa vaan suhteellisen helppoa sanomalla: ”*asiakaspalvelu ei ole rakettitiedettä.*”

Suomalaiset esimiehet korostivat puheenvuoroissaan, että puolitiehen hoidetut asiat antoivat hotellille sen maineen, että se ei ole viihtyisä. Esimiesten mukaan tätä pystyttiin välttämään suunnittelemalla asioita etukäteen ja ennakoimalla riskejä. Kokouksessa yksi esimies totesi, että alaiset eivät voi keksiä asioita päästään, vaan asiat pitää suunnitella ja niistä on keskusteltava etukäteen. Havainnointiaineiston mukaan suomalaiset mielellään keskustelivat heidän mielestään olennaisista asioista ja välttivät ristiriitoja. Kun venäläiset alaiset toivat esille yksittäisiä tapauksia tai omia tuntemuksiaan, suomalaiset keskustelivat niistä mutta ilmaisivat lopulta sen, mikä heidän mielestään oli olennaista. Tämä ilmeni lausahduksissa ”*tuossa kommentissa on järkeä*” tai ”*keskitytään nyt olennaiseen*”. Suomalaiset välttivät väittelemästä venäläisten alaisten kanssa. Kun eriäviä mielipiteitä syntyi, suomalaiset eivät alkaneet väitellä venäläisten kanssa vaan pyrkivät usein pehmentämään tilannetta esimerkiksi sanomalla ”*ymmärrän*” tai ”*olen samaa mieltä.*”

Venäläiset suojelivat kasvojaan kokouksissa välttämällä työasioista puhumista, puolustamalla itseään tai sopeutumalla. Kokouksessa yksi alaiset eivät halunneet puhua tekemistään virheistä tai suhtautuivat niihin kevyesti. Tämä tuli esille siten, että kun suomalainen esimies puhui virheistä, alaiset nauroivat tai keskustelivat keskenään venäjäksi. Alaiset eivät myöskään ilmaisseet tarvitsevansa minkäänlaista apua tai neuvoa työtehtävien hoidossa, vaikka esimies sitä tiedusteli. Kokouksessa kaksi alaiset puolustivat tekemiään virheitä. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että kun

suomalainen esimies näytti alaisilleen kuvia, joita hän oli ottanut huomaamistaan epäkohdista, venäläiset alaiset puolustivat tekojaan. Puolustaessaan itseään alaiset vetosivat ulkoisiin asioihin kuten työolosuhteisiin, hankaliin asiakkaisiin ja kulttuurieroihin. Alaisten mielestä työssä tapahtui virheitä, koska vastuualueet olivat niin suuret. Venäläisten mukaan asiakkaat eivät aina ymmärtäneet sitä, että yksi ihminen ei voi hoitaa kaikkea. Alaiset vetosivat myös siihen, että suomalaisessa ja venäläisessä asiakaspalvelukulttuureissa on eroja. Yksi venäläinen alainen kertoi, että suomalaiset asiakkaat saattavat loukkaantua siitä, jos lautanen korjataan pois pöydästä sen ollessa tyhjä, kun Venäjällä tämä kuuluu kohteliaaseen käytökseen.

Kokouksessa kolme venäläiset esimiehet puolustivat alaistensa työskentelyä vetoamalla myös siihen, että vastuualueet ovat niin suuret ja kaikki alaiset eivät ole vielä tottuneet siihen. Kokouksissa venäläiset alaiset saattoivat väittää vastaan mutta he eivät kuitenkaan lopulta kyseenalaistaneet suomalaisten esimiesten tekemiä päätöksiä. Esimerkiksi kokouksessa kolme venäläiset alaiset eivät olleet samaa mieltä suomalaisten kanssa markkinointikampanjan toteutustavasta mutta hyväksyivät lopulta suomalaisten tekemän päätöksen. Alaiset ikään kuin tiesivät, että suomalaiset olivat jo tehneet päätöksen. Tämä tuli esille yhden venäläisen alaisen sanoessa: *”Oletteko avoimia muutoksille? Jos olette, niin voin sanoa mielipiteeni. Muuten olen hiljaa.”* Alainen saattoi kokea, että jos suomalaiset kerran olivat jo tehneet päätöksen, ei hänen enää kannattanut sanoa mitään.

Havainnointiaineiston mukaan suomalaiset olivat huolissaan asiakkaiden viihtyvyydestä ja pyrkivät poistamaan epäkohtia, jotka mahdollisesti aiheuttivat tyytymättömyyttä. Suomalaiset pyrkivät pysymään asiassa ja välttämään kiistelemistä osoittamalla ymmärrystä. Tieto perusteltiin kokemuksella ja asiantuntijuudella. Suomalaiset pyrkivät palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin ja tähän pyrkivät todennäköisesti myös venäläiset. Venäläisten asema oli kuitenkin erilainen, koska he olivat suomalaisten mukaan vastuussa asiakaspalvelun kehittämisestä. Haastatteluaineistossa tuli ilmi, että venäläiset eivät mielellään puhuneet virheistä. Havainnointiaineiston mukaan epäkohdista puhumista vältettiin tai omia tekoja puolustettiin. Venäläiset alaiset eivät missään kokouksessa todenneet, että heidän olisi syytä kehittää omaa työpanostaan.

Havainnot kasvojen suojelemisesta/Suomi

Epävarmojen tilanteiden välttäminen	Epävarmuuden välttäminen viestinnässä
Yrityksen maineen ylläpitäminen	Kohteliaisuus ja kärsivällisyys asiakkaita kohtaan
Asiakkaiden tyytyväisyyden takaaminen	Asiassa pysyminen
Asiakaspalvelun opettaminen venäläisille	Ristiriitojen välttäminen alaisten kanssa

Taulukko 6.**Havainnot kasvojen suojelemisesta/Venäjä**

Työasioista puhumisen välttäminen	Itsensä puolustaminen	Sopeutuminen
Virheille nauraminen	Vastaa väittäminen	Päätöksien hyväksyminen
Ei avun tarpeen ilmaisemista	Virheiden puolustaminen	Auktoriteetin kunnioittaminen

Taulukko 7.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa tarkastelin suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välistä viestintää. Pyrin selvittämään, miten kulttuurilliset erot ilmenivät suomalaisten esimiehen ja venäläisen alaisen välisessä viestinnässä. Tarkastelin valtaetäisyyttä, kasvoja, suomalaisten ja venäläisten työntekijöiden näkemyksiä toisen kulttuurin vahvuuksista ja heikkouksista sekä suomalaisten ja venäläisten viestijäkuvia. Vertasin haastatteluaineiston tuloksia havainnointiaineiston tuloksiin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Lopuksi arvioin tutkielmani luotettavuutta ja pätevyyttä.

10.1 Esimiehen ja alaisen rooli Suomessa ja Venäjällä

Haastatteluaineiston ja havainnointiaineiston tulokset tukivat toisiaan mutta olivat osittain myös ristiriidassa keskenään. Haastatteluaineistossa tutkittavat kuvailivat suomalaisten ja venäläisten välistä viestintää. Havainnointiaineiston avulla oli mahdollista selvittää se, miten suomalaiset ja venäläiset käytännössä toimivat viestiessään keskenään ja miten käytös oli yhteydessä niihin piirteisiin, jotka tulivat esille haastatteluaineistossa.

Tarkasteltaessa valtaetäisyyttä haastatteluaineistossa ilmeni, että suomalaiset ja venäläiset tulkitsivat esimiehen ja alaisen roolin eri tavoin. Venäläiset alaiset odottivat esimieheltä työn kontrollointia, kun suomalaiset esimiehet puolestaan olettivat venäläisten alaisten toimivan itsenäisesti. Aikaisemmat tutkimukset selittävät havaintoa. Esimerkiksi Hofsteden (1992, 48-60) mukaan matalan valtaetäisyyden maissa alaisen oletetaan työskentelevän itsenäisesti, kun puolestaan suuren valtaetäisyyden maissa esimiehen tehtävä on pitää huolta, että alainen suorittaa työtehtävänsä loppuun asti. Venäjällä esimiehen tehtävä on opastaa ja ohjata alaisiaan työnteossa (Ayios 2004; Bäckman 1997; House et al. 2004; Karhunen et al. 2008; Logrén & Löfgren 2005; Puffer 1996; Shekshinia 1996). Vaahterikko-Mejía (2001, 156) nimittää kulttuuria, jossa esimies seuraa alaisensa työtä, seurantakulttuuriksi (*follow-up culture*). Isotalus (2009, 24) tuo esille, että seurantakulttuuri on tavallista organisaatioissa, joissa on korkea hierarkia. Venäjällä näyttäisi vallitsevan tällainen seurantakulttuuri. Haastattelu ja havainnointiaineiston mukaan suomalaiset esimiehet harjoittivat myös itse työn seurantaa. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että kokouksissa suomalaiset esimiehet halusivat varmistaa sen, että alaiset olivat ymmärtäneet työtehtävän ja rohkaisivat heitä kysymään neuvoa esimiehiltä. On siis mahdollista, että suomalaiset olivat mukautuneet organisaatiossa venäläisen esimiehen rooliin, jonka tehtävään kuului työn seuranta.

Toisaalta suomalaiset saattoivat myös pyrkiä osoittamaan, että esimiestä voi lähestyä ilman auktoriteetin pelkoa.

Suomalaiset seurasivat venäläisten työskentelyä mutta haastatteluaineistossa he kertoivat sen hidastavan työntekoa. Suomalaiset toivat esille, että Suomessa jatkuva työn seuraaminen tulkittaisiin kontrolloinniksi, jolla osoitettaisiin epäluottamus alaista kohtaan. Haastatteluissa venäläiset puolestaan perustelivat työn seurantaan siten, että se on esimiehen tapa osoittaa, että hän välittää alaisistaan. Esimiehen rooliin näyttää Venäjällä kuuluvan eräänlainen velvollisuus pitää huolta alaisista, mitä puolestaan suomalaiselta johtajalta harvoin odotetaan. Esimerkiksi havainnointiaineiston mukaan venäläiset alaiset kokivat tärkeäksi sen, että he saivat kertoa esimiehelleen myös negatiivisista tunteista kuten turhautumisestaan. On mahdollista, että autoritäärisyys ei siis merkitse pelkkää määräämistä ja dominointia, vaan siihen liittyy myös molemminpuolinen, esimiehen ja alaisen välinen tunneside. Hofstede (1992 48-60) tuo esille, että suuren valtaetäisyyden maissa esimiehen ja alaisen välinen emotionaalinen suhde voi olla hyvinkin tiivis ja esimiehen odotetaan huolehtivan alaisesta kokonaisvaltaisesti, kun puolestaan pienen valtaetäisyyden maissa esimiehen ja alaisen emotionaalinen suhde saattaa olla etäinen. Tutkimuksissa, joissa on vertailtu suomalaisia johtajia ja ulkomaalaisia alaisia (Salo-Lee, 1995; Salo-Lee & Winter-Tarvainen, 1995; Vaahterikko-Mejía, 2001) on tullut esille, että suomalaiset johtajat jäävät alaisilleen etäisiksi. Näyttäisi siltä, että vaikka suomalaista esimiestä saattaa olla helpompi lähestyä kuin venäläistä, venäläisen johtajan työkuvaan kuuluu myös alaistensa henkilökohtaisten huolien jakaminen. Suomalainen johtaja, joka on tottunut kunnioittamaan alaisen yksityisyyttä, saattaa vierastaa tällaista henkilökohtaisten huolien jakamista.

Tulosten mukaan suomalaisten johtamistyyliin liittyy kuitenkin myös autoritäärisiä piirteitä. Havainnointiaineistosta kävi ilmi, että vaikka suomalaiset esimiehet käsittelivät palautetta pehmeästi ja puhuttelivat alaisiaan kohteliaasti, suurin osa päätöksistä oli kuitenkin suomalaisten käsissä. Suomalaiset halusivat noudattaa suomalaista konseptia, jonka mukaan moni asia organisaatiossa vietiin läpi. Haastatteluaineistossa tuli esille, että venäläisten mielestä suomalaiset suhtautuivat venäläisiin epäluuloisesti eivätkä luottaneet heihin tarpeeksi. Luottamukseen puute tuli erityisesti esille vastualueen jakamisessa ja päätöksenteossa. Haastatteluaineistossa suomalaiset perustelivat käytöstään siten, että Venäjällä johtajan piti olla tiukka, jos hän aikoi saada asiansa läpi. On siis mahdollista, että suomalaiset esimiehet muuttuivat autoritäärisemmiksi johtajiksi huomattuaan, että suomalainen työkonseptin noudattaminen aiheutti ristiriitoja suomalais-venäläisessä organisaatiossa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut myös esille suomalaisten

autoritäärisyys. EVAN (1993) tutkimuksessa on todettu, että suomalaiset saattavat omaksua autoritäärisiä piirteitä erityisesti työskennellessään Venäjällä ja Ekwallin ja Karlsson (1999, 178) tutkimuksessa ilmeni, että ruotsalaiset työntekijät yllättyivät siitä, kun suomalaiset johtajat tekivät päätöksiä kysymättä alaistensa mielipidettä. Tässä tutkielmassa autoritäärisyys ilmeni erityisesti päätöksenteossa ja vastuun jakamisessa. Suomalaiset ottivat itselleen vastuuta sen sijaan, että he olisivat jakaneet sitä venäläisille ja perustelivat päätöstä vedoten siihen, että venäläiset alaiset välttelivät vastuuta. Näyttäisi siltä, että vastuualueen jakaminen oli organisaatiossa kulttuurinen eroavaisuus, joka aiheutti runsaasti ristiriitoja suomalaisten ja venäläisten välisessä viestinnässä. Hofsteden (1992 48-60; 2005 56-59) näkemys siitä, että matalan valtaetäisyyden maissa esimiehet ja alaiset pitävät toisiaan tasavertaisina ja hierarkkinen järjestelmä on joustava, saattaa selittää vastuunjakamisesta aiheutuneita ristiriitoja. Tutkijan mukaan matalan valtaetäisyyden maissa rooleja voidaan muuttaa niin, että alainen voi seuraavana päivänä hoitaa esimiehen tehtäviä ja toisinpäin.

Tutkielman aineiston mukaan venäläiset suhtautuivat vastuunjakamiseen organisaatiossa kahdella eri tavalla. Osa venäläisistä haastateltavista puolusti vastuualueiden kapeutta siten, että selkeä vastuualue motivoi alaista, kun alainen sai työskennellä omalla alueellaan ja samalla esimiehen oli helpompi kontrolloida alaisen työtä. Toiset kokivat, että vastuualueiden jakaminen oli tapa oppia, kehittyä ja edetä organisaatiossa ylöspäin. Kosonen et al. (2008) mukaan vastuualueiden kapeudessa ei välttämättä ole kysymys pelkästään venäläisestä kulttuurista, vaan myös siitä, että venäläinen lainsäädäntö on ollut hyvin tiukka työntekijöiden tehtävien määrittelyn suhteen ja yhä edelleen venäläiselle työntekijälle kuuluu vain yksi alue. Tässä tutkielmassa venäläiset perustelivat vastuunjakamisen kuitenkin eri tavoin kuin suomalaiset. Suomalaisille vastuualueiden jakaminen oli osa tehokasta tiimityötä, kun venäläisille se oli tapa edetä hierarkiassa ylöspäin. Suomalaiset korostivat näin ollen yhteistyötä ja tehokkuutta ja heille tärkeämpää oli se, että tehtävä tulee hoidettua kuin kuka sen hoitaa. Kimin (1995) keskustelun säännöstely teoria (*Conversational Constraints Theory*) saattaa selittää suomalaisten ja venäläisten erilaista suhtautumista työntekoon. Teorian mukaan viestijät ovat usein joko tavoiteorientoituneita tai suhdeorientoituneita. Tavoiteorientoitunut henkilö pyrkii viestinnässään aina johonkin tavoitteeseen, kun taas suhdeorientoitunut viestijä keskittyy siihen, että viestijöiden suhde pysyy hyvänä. Näin ollen venäläisille, jotka ovat todennäköisesti suhdeorientoituneita viestijöitä, on tärkeää aseman säilyttäminen, kun taas suomalaisille tavoiteorientoituneina viestijöinä on tärkeää tehtävän hoitaminen tehokkaasti.

Haastatteluaineiston mukaan venäläiset suhtautuivat ristiriitaisesti suomalaiseen johtamistyyliin. Alaiset kertoivat pitävänsä siitä, että suomalaisia esimiehiä sai puhutella etunimellä mutta toisaalta he odottivat esimiehiltään kovaa otetta esimerkiksi kehottamalla heitä rankaisemaan alaisia, jotka rikkoivat yrityksen sääntöjä. Venäläisten ristiriitaista suhtautumista suomalaiseen johtamiseen saattaa selittää se, että venäläinen johtamiskulttuuri saa yhä enemmän vaikutteita länsimaalaisesta kulttuurista (Bäckman 1997, 60; Banai & Reisel 2007, 71; Shekshinia et al. 2007, 43). Näin ollen venäläiset saattavat olla itsekin epävarmoja siitä, minkälainen on hyvä johtaja. Havainnointiaineistossa kävi ilmi, että venäläiset käyttivät omaa kokemuseräistä tietoaan perustellessaan sitä, miksi esimerkiksi alaisille ei saa antaa liikaa vapauksia. Tällä tavoin he osoittivat asiantuntemuksensa työkulttuuria kohtaan. Havainnointiaineiston mukaan venäläiset olivat valmiita langettamaan rangaistuksia alemman tason työntekijöille mutta eivät halunneet soveltaa tätä samaa käytäntöä johtoryhmässä. On mahdollista, että venäläiset halusivat opastaa suomalaisia siinä, miten alaisia johdetaan Venäjällä asettaen itsensä suomalaisten johtajien kanssa samalle tasolle.

Tarkasteltaessa valtaetäisyyttä niin suomalaisten esimiesten kuin venäläisten alaistenkin viestinnässä oli havaittavissa sopeutumista toiseen työkulttuuriin. Suomalaiset esimiehet kokivat alaisen työnteon seurannan turhauttavaksi ja työnteoa hidastavaksi mutta silti he tekivät seuranta tiedostaen, että se kuuluu venäläiseen työkulttuuriin. Suomalaiset ymmärsivät, että työn seuranta on sidoksissa alaisten motivaatioon ja turvallisuuden tunteeseen. Osa venäläisistä piti suomalaisia työtapoja, kuten vastuun jakamista jopa positiivisena ilmiönä, joka edesauttoi työssä edistymistä. Ristiriitaista oli se, että vaikka suomalaiset eivät hyväksyneet venäläisten rangaistuskäytäntöjä, he kokivat silti, että venäläinen alainen tarvitsee tiukan johtajan. On mahdollista, että suomalaiset omaksuivat Venäjällä autoritäärisen johtamistyylin, joka saattoi liittyä siihen, että yrityksen konsepti oli suomalainen. Ristiriitaista oli myös se, että suomalaiset esimiehet korostivat avointa viestintää esimiehen ja alaisen välillä mutta pitivät kuitenkin kiinni tiukasti omista päätöksistään. Suomalaisten autoritäärisyys ei kuitenkaan osoittautunut tehokkaaksi johtamistavaksi, sillä venäläiset alaiset kokivat sen epäluottamuslauseena heitä kohtaan. Autoritääriiseen johtamiskulttuuriin totuneet venäläiset odottivat suomalaisilta johtajiltaan kuitenkin demokraattista johtamistyyliä. Tämä saattoi liittyä puolestaan siihen, että venäläiset työskentelivät omassa kulttuurissaan ja näin ollen he halusivat osoittaa tuntevansa paremmin venäläisen työkulttuuriin kuin suomalaiset.

10.2 Kasvot suomalaisessa ja venäläisessä kulttuurissa

Haastatteluissa suomalaiset puhuivat kasvoista viitatessaan venäläisiin mutta eivät maininneet termiä kasvot kertoessaan omista toimintavoistaan. Suomalaiset kokivat kuitenkin, että venäläisten tunnepurkaukset työpaikalla olivat asiattomia. Suomalaiset kertoivat välttelevänsä ristiriitoja ja arvostavansa sitä, että alainen pitää lupauksensa ja hoitaa työtehtävänsä loppuun asti. Havainnointiaineistossa ilmi tulleet asiat tukivat haastatteluaineiston tuloksia. Suomalaiset korostivat kokouksissa sitä, että venäläisten alaisten tehtävä oli pitää asiakkaat tyytyväisinä. He kokivat, että kaikki hotellin työntekijöiden tekemät virheet saattavat olla haitaksi hotellin maineelle. Suomalaisten puheenvuoroissa korostui pyrkimys täydelliseen lopputulokseen. Ristiriitaista oli se, että vaikka suomalaiset valittivat siitä, että venäläiset olivat piittaamattomia ja puhuivat pitkään epäolennaisista asioista, suomalaisten tapa viestiä venäläisten kanssa oli hyvin neutraali ja kohtelias. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että suomalaiset antoivat venäläisille kokouksissa rakentavaa ja positiivista palautetta mutta kertoivat haastatteluissa turhautumisestaan venäläisiä kohtaan. On mahdollista, että suomalaiset suojelivat kasvojaan ja myös viestintäkumppanin kasvoja viestimällä neutraalisti ja kohteliaasti. Aikaisemmat tutkimukset selittävät havaintoa. Wilkinsin (2006, 2007) mukaan suomalaiset suojelevat kasvojaan välttämällä voimakkaita tunneilmauksia. On siis mahdollista, että suomalaiset halusivat viestiä neutraalisti alaistensa kanssa, koska he kokivat negatiiviset tunteet kasvoja uhkaavana ja välttelivät niitä. Näin ollen suomalaisten esimiesten viestintä voidaan nähdä myös epäsuorana viestintänä, jossa asioita ei sanota suoraan miten ne ovat. Salo-Leen (1995), Isotaluksen (2002), Salo-Leen ja Winter-Tarvaisen (1995) tutkimukset osoittavat, että suomalaiset saattavat viestiä epäsuorasti ollessaan kohteliaita. Tutkijoiden mukaan tämä ilmenee esimerkiksi vetäytymällä keskustelusta, antamalla tilaa puhujalle ja käyttämällä epäsuoria vihjeitä. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että suomalaiset kuvaavat itseään suoriksi ja rehellisiksi viestijöiksi. Tosin suomalaiset kertoivat kokeneensa myös, että venäläiset saattoivat loukkaantua suorasta viestinnästä. On mahdollista, että suomalaisten kohtelias tapa viestiä oli myös keino välttää ristiriitojen syntymistä ja samalla tapa suojella venäläisten kasvoja.

Kasvojen suojeleminen voi olla myös yhteydessä maan valtaetäisyyteen. Oetzelin et al. (1999) tutkimuksen tulokset saattavat selittää suomalaisille tyypillistä ristiriitojen välttelyä. Tutkimuksessa vertailtiin kasvotyötä saksalaisten, japanilaisten, meksikolaisten ja amerikkalaisten välillä. Tutkijat totesivat, että mitä suurempi valtaetäisyys on, sitä enemmän konfliktitilanteissa ilmaistaan

aggressioita, kun taas matalan valtaetäisyyden kulttuurissa konfliktitilanteessa keskitytään ongelmanratkaisuun ja käyttäytyään rauhallisesti. Tämä saattaa liittyä toisaalta myös siihen, että pienen valtaetäisyyden maassa on totuttu etsimään konfliktitilanteissa kompromisseja. Pufferin (1996) mukaan ero amerikkalaisten johtamiskulttuurin ja slaavilaisen johtamiskulttuurin välillä on se, että slaavilaisessa kulttuurissa kompromissi on merkki heikkoudesta, kun amerikkalaiset kokevat kompromissin positiivisena ja tavoiteltavana asiana. Näin ollen suomalaiset saattoivat hakea konfliktitilanteissa kompromisseja, jotka he tulkitsivat yhteistoiminnan muotoina. Venäläisille kompromissit saattoivat näyttäytyä sen sijaan eräänlaisina menetyksinä ja tappioina.

Suomalaisten mielestä venäläisten erikoinen ja yllättävä käyttäytyminen liittyi usein siihen, että venäläiset välttivät häpeää ja kasvojen menettämistä. Venäläiset eivät itse puhuneet kasvoista mutta kertoivat kokevansa esimerkiksi virheistä puhumisen joskus vaikeaksi tai korostivat sitä, miten tärkeää venäläisessä kulttuurissa oli muodostaa suhde viestintäkumppaniin. Havainnointiaineiston mukaan venäläiset puolustivat toimintaansa, jos esimies osoitti heidän tehneen jonkin virheen. Havainto tukee haastattelun tulosta, jonka mukaan venäläiset eivät mielellään myöntäneet virheitään. Aikaisempien tutkimusten mukaan virheiden myöntäminen liittyy kasvojen suojelemiseen. Hofstede (1992, 82-101) toteaa, että kollektiivisissa kulttuureissa avoin keskustelu alaisen ja esimiehen välillä on haastavaa, koska kritiikki saattaa aiheuttaa sen, että alainen menettää kasvonsa. Alainen saattaa myös suojella esimiehensä kasvoja. Michailovan ja Hustedin (2003) mukaan venäläiset eivät puhu mielellään virheistä esimiehelle, sillä alainen uhkaa esimiehen kasvoja, jos hän osoittaa tietävänsä enemmän kuin esimies. Tutkijat toteavat, että virheiden peittely saattaa liittyä myös rangaistuskäytäntöihin, joita harjoitettiin sosialismin aikana. Tässä tutkielmassa venäläiset selittivät virheiden peittelyn liittyvän häpeän tunteeseen ja työpaikan menetyksen pelkoon. Virheitä peittelemällä ei siis välttämättä pyritty pelkästään suojelemaan kasvoja, vaan myös estämään mahdollinen työpaikan menetys. Näin ollen suomalaisten ja venäläisten erilainen suhtautuminen virheiden tekemiseen aiheutti ristiriitoja organisaatiossa. Suomalaiset kokivat virheiden myöntämisen luonnollisena osana rehellistä viestintää, kun venäläiset pyrkivät välttelemään sitä viimeiseen asti. Venäläiset myönsivät sen, että kansanluonteeseen kuuluu eräänlainen ylpeys ja siksi virheistä ei voinut puhua. Haastateltavat luokittelivat kuitenkin itsensä niihin ihmisiin, jotka pystyivät myöntämään virheensä ja pyytämään anteeksi.

Haastatteluissa nousi esille suomalaisten ja venäläisten korostama suhdetyö. Suhdetyötä oli vaikea suoranaisesti havaita mutta se, että venäläiset lopulta kokouksissa sopeutuivat suomalaisten päätöksiin, voidaan nähdä osana suhdetyötä. On mahdollista, että vaikka venäläiset väittivät

vastaan, he halusivat kuitenkin säilyttää suomalaisiin esimiehiinsä hyvän suhteen, jolloin he suostuivat päätöksiin. Suhdetyö näyttäisi liittyvän kollektiiviseen kulttuuriin. Salo-Leen (1994), Vaahterikko-Meján (2001) ja Isotaluksen (2005) tutkimusten mukaan suhdetyö on olennainen osa kohteliasta työkulttuuria myös Kiinassa, Kolumbiassa ja Meksikossa. Tässä tutkielmassa suomalaiset olivat tiedostaneet, miten tärkeää suhteen muodostaminen oli kaupan teon kannalta. Haastatteluissa suomalaiset kertoivat, että venäläisiin pitää ensin tutustua ennen kuin heidän kanssaan voi tehdä kauppaa. Lisäksi he mainitsivat, että kokoustilanteessa suora kritiikki saattoi johtaa kasvojen menetykseen, koska työntekijä koki olevansa nöyryytetty koko työyhteisön edessä. Tämä saattoi taas johtaa siihen, että alainen ei enää hoitanut työtehtäväänsä hyvin, koska koki olevansa loukattu. Havaintoa selittää aikaisempi tutkimus. Puff (1996, 44) tuo esille, että venäläiset arvostavat työtovereitaan ja heille on tärkeää se, miltä he työtovereidensa silmissä näyttävät. On siis mahdollista, että venäläiset kokivat suoran kritisoinnin erityisen kiusalliseksi kokouksissa juuri sen tähden, että he eivät halua tulla nöyryytetyksi yhteisön edessä.

Haastatteluaineiston mukaan venäläisten suhdetyöhön liittyi epäsuora viestintä. Suomalaisten mielestä tämä ilmeni esimerkiksi niin, että venäläiset alaiset saattoivat ilmaista olevansa samaa mieltä esimiehen kanssa mutta toimivat kuitenkin toisin. Suora ja epäsuora viestintä voidaan selittää myös valtaetäisyseroilla. Fu et al. (2004, 10) mukaan suuren valtaetäisyyden maissa suora viestintä koetaan kasvoja uhkaavana, sillä se saattaa vahingoittaa vuorovaikutussuhdetta. Tässä tutkielmassa venäläiset alaiset kokivat olevansa harkitsevampia ja kohteliaampia puheessaan kuin suomalaiset. Suomalaiset kokivat puolestaan, että venäläisiin ei voi luottaa, koska he eivät seiso sanojensa takana. Erilainen tapa viestiä aiheutti selvästi ristiriitoja suomalaisten ja venäläisen välille. Wilkinsin (2006) ja Carbaughin (2005) mukaan suomalaiseen puhekuulttuuriin kuuluu luotettavuus ja rehellisyys. Suomalaisten on näin ollen saattanut olla vaikea ymmärtää venäläisten epäsuoraa viestintätapaa. Aikaisemmin tuli esille, että venäläiset saattoivat kuitenkin ilmaista tunnetilansa konfliktitilanteissa jopa voimakkaammin kuin suomalaiset. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että venäläiset kokivat suoran viestinnän epäkohteliaana. On mahdollista, että venäläisten tapa viestiä epäsuorasti tai suorasti riippui tilanteesta. Havainnointiaineiston mukaan alaiset, jotka tunsivat esimiehensä jo pidemmältä ajalta, saattoivat ilmaista mielipiteensä hyvin suoraan. Jos esimies oli venäläisille alaisille puolestaan vieras, alaiset olivat arkoja ilmaisemaan oman mielipiteensä.

Suomalaiset käyttivät sanaa kasvot haastatteluissa mutta venäläiset eivät puhuneet kasvoista. Suomalaisten kasvot termin käyttö liittyi todennäköisesti siihen, että suomalaiset olivat tutustuneet venäläistä kulttuuria käsittelevään kirjallisuuteen, jolloin he liittivät kokemuseräistä tietoa

lukemaansa. Suomalaiset ja venäläiset eivät kuitenkaan puhuneet kasvoista viitatessa itseensä. On mahdollista, että kasvotyö liittyy niin olennaisesti kulttuuriin, että se on osittain tiedostamatonta. Saattaa myös olla, että toisissa kulttuureissa kasvojen suojeleminen on tärkeämpää kuin toisissa kulttuureissa. Ting-Toomeyn ja Oetzelin (2005, 155) mukaan kollektiivisissa kulttuureissa ihmiset ovat tietoisempia kasvojen suojelemisesta kuin individualistisissa, koska kollektiivisessa kulttuurissa kasvojen suojeleminen liittyy olennaisesti vuorovaikutussuhteeseen. On siis mahdollista, että venäläiset kokivat tärkeämpänä kasvojen suojelemisen kuin suomalaiset. Toisaalta suomalaisten viestintään saattoi vaikuttaa myös heidän asemansa. Kimin (1995) mukaan viestijä, jolla on dominoiva asema vuorovaikutussuhteessa, viestii todennäköisesti suoraan miettimättä kasvojen suojelemista. Saattaa siis olla, että venäläisten viestinnässä ilmeni kasvotyö selkeämmin kuin suomalaisten viestinnässä, koska venäläiset olivat alaisia ja halusivat näin ollen säilyttää myös esimiehensä kasvot. Suomalaiset olivat joka tapauksessa tietoisia venäläisten kasvotyöstä ja pyrkivät viestintään, joka mahdollisimman vähän uhkasi venäläisten kasvoja. Tämä tuli esille haastatteluissa, joissa suomalaiset kertoivat, miten esimerkiksi palautetta pitää antaa niin, että ei aiheuta alaisilleen kasvojen menetystä. Suomalaiset olivat havainneet, että kasvojen uhkaaminen katkaisee viestintäyhteyden venäläisiin alaisiin.

Suomalaisten ja venäläisten kasvotyössä oli eroja mutta myös yhtäläisyyksiä. Epäsuora viestintä näytti liittyvän molempien kasvutyöhön. Suomalaiset viestivät epäsuorasti konfliktilanteissa välttääkseen ristiriitoja ja venäläiset viestivät epäsuorasti esimiehen kanssa, johon he eivät olleet vielä muodostaneet luottamuksellista suhdetta. Kasvojen suojeleminen näytti liittyvän myös kohteliaaseen viestintään, sillä epäsuoralla tavalla viestiä pyrittiin välttämään omaa häpeän tunnetta ja viestintäkumppanin nöyryyttämistä. Tuloksissa nousee esille kuitenkin se, että venäläisten viestinnässä esiintyi enemmän kasvojen suojelemista kuin suomalaisten viestinnässä. Venäläiseen liikekulttuuriin kuului olennaisena osana suhdetyö, joka näytti sisältävän erilaisia vaiheita. Suomalaiset olivat huomanneet, että erityisesti suhteen alussa kasvojen suojeleminen oli tärkeä osa viestintää. Aikaisemmat tutkimukset selittävät havaintoa. Venäläisessä liike-elämässä on tärkeää muodostaa luottamuksellinen suhde työntekijään (Bäckman 1997; Kosonen 2008; Kovaleva 2007; Puff 1996). Galloisin et al. (1995) näkemys saattaa selittää, miksi venäläisten viestinnässä esiintyi ylipäättään enemmän kasvojen suojelemista kuin suomalaisten viestinnässä. Tutkijoiden mukaan individualistisissa kulttuureissa ei tehdä yhtä jyrkkää jakoa sisä- ja ulkoryhmien välille kuin kollektiivisissa kulttuureissa. Individualistisissa kulttuureissa suhtaudutaan näin ollen ulkoryhmän jäseniin miltei samalla tavoin kuin sisäryhmänkin jäseniin, kun puolestaan kollektiivisissa kulttuureissa ulkoryhmän jäsenten kanssa saatetaan viestiä muodollisemmin kuin sisäryhmän

jäsenten kanssa. On mahdollista, että venäläisille suomalaiset edustivat ulkoryhmää. Näin ollen venäläiset pyrkivät suojelemaan kasvojaan nimenomaan viestiessään suomalaisten kanssa.

10.3 Suomalaisten ja venäläisten vahvuudet ja heikkoudet

Suomalaisten mielestä venäläisten sosiaalisuus työyhteisössä oli syy siihen, miksi venäläiset ajoittain sitoutuivat työhön hyvin. Suomalaisten mukaan heidän itsensä tuli ottaa oppia venäläisten yhteisöllisyydestä, sillä se paransi työnteon mielekkyyttä ja ympäristön viihtyvyyttä. Ristiriitaista oli se, että suomalaisten mielestä venäläiset olivat kuitenkin saamattomia, välttelivät vastuuta ja vastustivat muutoksia. Suomalaisten mielestä venäläiset olivat siis samalla ahkeria ja laiskoja. On mahdollista, että suomalaiset olivat huomanneet, että jos he esimiehinä antavat venäläisille alaisilleen tarpeeksi selkeät ohjeet työtehtävistä ja motivoivat alaisiaan, alaiset työskentelevät hyvin. Näin ollen suomalaiset ymmärsivät oman toimintansa vaikuttavan myös alaisen toimintaan. Toinen ristiriita liittyi johtajan asemaan. Suomalaiset kritisoiivat sitä, että venäläiset eivät uskaltaneet puhua suoraan esimiehensä kanssa mutta toisaalta nauttivat siitä, että venäläiset alaiset kunnioittivat johtajaa enemmän kuin suomalaiset alaiset. Suomalaisten mielestä Venäjällä omaa asiantuntemustaan ei tarvinnut osoittaa yhtä paljon kuin Suomessa saadakseen kunnioitusta. Suomalaiset saattoivat kokea jopa helpottavana sen, että heidän mielipidettään ei jatkuvasti kyseenalaistettu.

Suomalaisia häiritsi kuitenkin venäläisten suurpiirteisyys työelämässä. Suurpiirteisyys on tullut esille myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Karhusen et al. (2008) tutkimuksessa suomalaisia turhautti se, että venäläiset muuttivat suunnitelmiaan jatkuvasti. Logrénin ja Löfgrenin (2005) mukaan venäläisten ja suomalaisten erilainen suhtautuminen aikatauluihin hankaloitti yhteistyötä. Tässä tutkielmassa venäläiset toivat esille sen, että suomalaiset olivat joustamattomia sääntöjen suhteen. Karhusen et al. (2008) tutkimuksessa tuli myös esille, että venäläisten mielestä suomalaiset esittivät liian yksityiskohtaisia sopimusluonnoksia, jossa varauduttiin kaikkeen mahdolliseen. Suomalaisten ja venäläisten erilaista suhtautumista aikaan voidaan selittää yhteiskunnallisilla ja kulttuurillisilla eroavaisuuksilla. Richmondin (1996,46-61) mukaan venäläisten aikakäsitys ja työmoraali on peräisin sosialismin ajoilta. Venäläiset tottuivat siihen, että työtehtävien viivästyttäminen ei aiheuttanut työn menetystä. Vaahterikko-Mejían (2001) tuo esille, että maan vakaa liiketalous on yhteydessä siihen, miten asioita suunnitellaan etukäteen. Jos tilanne on epävakaa, suunnitelmia ei yleensä tehdä pitkällä tähtäimellä.

Suomalaisten mielestä venäläiset olivat vastaan muutoksia. Tämä tuli esille siten, että venäläiset eivät suomalaisten mielestä muuttaneet työskentelytapojaan, vaikka he saattoivat kokouksissa lupautua muuttamaan niitä. Venäläisten mielestä suomalaiset halusivat kaiken menevän suomalaisen konseptin mukaan eivätkä joustaneet laatimissaan säännöissä. On mahdollista, että venäläiset todella vastustivat suomalaisten laatimia sääntöjä ja ilmaisivat erimielisyytensä jatkamalla työskentelyä vanhan totutun mallin mukaan. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että venäläiset kokivat tekevänsä enemmän kompromisseja kuin suomalaiset. Näyttää siltä, että venäläiset eivät itse kokeneet olevansa muutosvastaisia. Suomalaisten asenteessa venäläisiä kohtaan oli havaittavissa opettaja-oppilas asetelma. Suomalaisten mielestä venäläisiltä puuttui tietotaito, joka aiheutti sen, että venäläisille alaisille oli jatkuvasti opetettava päivän selviä asioita. Aikaisempi tutkimus selittää tätä havaintoa. Aiyoiksen (2004) tutkimuksessa länsimaalaiset liikemiehet valittivat venäläisten heikkoa tietämystä liike-elämän perusasioista. On mahdollista, että länsimaalaiset kokivat venäläisten tietävän liikekulttuurista vähän, koska venäläisessä liikekulttuurissa on edelleen piirteitä, jotka muistuttavat sosialismin ajasta. Näyttää siltä, että tässä tutkielmassa venäläiset eivät kuitenkaan pitäneet suomalaisten opettaja-oppilas asenteesta. He kokivat, että suomalaiset olivat epäluuloisia venäläisiä kohtaan eivätkä luottaneet heidän kykyihinsä. Suomalaiset kertoivat olleensa yllättyneitä, miten erilainen venäläinen kulttuuri oli ja miten haastava siihen oli sopeutua. On mahdollista, että suomalaiset todella pyrkivät tuomaan oman toimintamallinsa liian nopeasti venäläiseen työkuultuuriin, joka aiheutti molemmissa osapuolissa tyytymättömyyttä. Saattaa olla, että venäläiset eivät muuttaneet työtapojaan myös siksi, että he eivät olleet vielä sopeutuneet muutoksiin. Venäläisten mielestä suomalaisten heikkous olikin se, että he eivät ottaneet tarpeeksi hyvin huomioon kulttuurillisia eroavaisuuksia.

Venäläiset alaiset kokivat kuitenkin positiivisena sen, että he pystyivät kutsumaan esimiestä etunimellä ja keskustelemaan asioista avoimesti kokouksissa. Näyttää siltä, että venäläiset olivat myös itse omaksuneet epämuodollisen tavan viestiä alaisten kanssa. Venäläisten mukaan alaiset luottivat paremmin esimieheen, jos hän ei esittänyt olevansa suuri pomo. He pitivät myös suomalaisia ahkerina työntekijöinä, joille ei ollut ongelma hoitaa useita vastuualueita yhtä aikaa. Venäläiset kokivat, että suomalaiset olivat jollain tasolla heidän edellä yritystoiminnassa. Venäläisten mielestä suomalaiset olivat innovatiivisia ja tiesivät paljon yritystoiminnasta. EVAN (1993) tutkimuksessa tuli ilmi, että venäläisten mielestä suomalaiset olivat tarkkoja, rehellisiä, päämäärätietoisia ja ahkeria työntekijöitä. Tutkimuksen mukaan suomalaiset olivat juuri siksi organisaatiossa johtoasemassa, koska he tiesivät enemmän liiketoiminnasta kuin venäläiset. On

mahdollista, että suomalaisten johtajien autoritäärisyys liittyi myös tässä tutkielmassa siihen, että suomalaiset tiedostivat oman asiantuntemuksensa liikealalla.

Suomalaisten ja venäläisten viestijäkuvat olivat toistensa vastakohtia. Suomalaiset kuvasivat itseään suoriksi, asiapitoisiksi ja loogisiksi viestijöiksi, kun venäläiset edustivat suomalaisten mielestä vastakohtaa olemalla epäsuoria, epäloogisia ja tunteellisia. Venäläiset eivät kuvanneet itseään epäsuoriksi vaan päinvastoin avoimiksi, sosiaalisiksi ja luotettaviksi mutta toisaalta epäileviksi. Venäläisille suomalaisten suoruus ja loogisuus näyttäytyi siten, että suomalaiset olivat suunnitelmallisia, kunnioittivat sääntöjä mutta toisaalta tarttuivat liikaa yksityiskohtiin. Suomalaiset ja venäläiset käyttivät pääosin positiivisia adjektiiveja kuvaillessaan itseään ja negatiivisia kuvaillessaan toisiaan. On mahdollista, että tutkittavien oli helpompi nähdä negatiivisia puolia toisissaan kuin itsessään. Aikaisemmat tutkimukset selittävät kuitenkin suomalaisten ja venäläisten omia havaintoja. Wilkinsin ja Isotaluksen (2009) sekä Carbaughin (2005) mukaan suomalaiset ovat asiapitoisia viestijöitä, kun puolestaan Carbaugh (2005) ja Richmond (1996) kuvailevat venäläistä puhekulttuuria tunnepitoiseksi. Suomalaisten asiakeskeisyyttä ja venäläisten tunnepitoisuutta voidaan selittää myös Kimin (1995) teoriolla suhdeorientoituneesta ja tavoiteorientoituneesta viestinnästä. Suhdeorientoitunut viestijä pyrkii huomioimaan viestinnässä aina sen, miten viestintä vaikuttaa suhteeseen. Tavoiteorientoitunut henkilö pyrkii viestinnässä aina johonkin tavoitteeseen ja tavoitteen saavuttamiseksi viestinnän tulee olla selkeää ja tarkkaa. Venäläiset kuvaavat itseään epäileväksi, jolla he viittaavat siihen, että suhteen luominen vaatii aikaa, mutta kun suhde on muodostettu, venäläiset ovat omasta mielestään hyvin avoimia ja sosiaalisia. Tässä mielessä suomalaisissa ja venäläisissä on samankaltaisia piirteitä. Yhtä lailla, kun Venäjällä suhteen luominen vaatii aikaa (Kosonen 2008), Suomessa henkilökohtaisista asioista puhutaan vasta silloin, kun keskustelukumppani tunnetaan tarpeeksi hyvin.

Tutkittavat pystyivät näkemään toisissaan positiivisia ja negatiivisia puolia, mutta samalla he pystyivät kuitenkin erottelemaan ne asiat, joista heidän kannatti ottaa oppia toisiltaan kehittääkseen keskinäistä viestintäänsä. Suomalaiset ihailivat venäläisten yhteisöllisyyttä ja venäläiset pitivät suomalaisten esimiesten epävirallisesti lähestymistavasta. Ward ja Kennedy (1993) nimeävät tehokasta kulttuurienvälistä viestintää prosessia sosiokulttuuriseksi sopeutumiseksi, joka merkitsee sitä, että yksilö oppii uusia tapoja toimia uudessa ympäristössä. Matsumo et al. (2001, 3-4) tuovat esille, että kulttuurienvälinen viestintä vaatii yksilöltä joustavuutta ja yksilön on pohdittava sitä, miten vieraassa ympäristössä kannattaa viestiä tullakseen ymmärretyksi. Kulttuuriin sopeutuessaan yksilö kehittää kulttuurienvälisen viestinnän kompetenssiaan (Wiseman, 2007). Näyttää siltä, että

suomalaiset ja venäläiset olivat motivoituneita kehittämään keskinäistä viestintäänsä mutta käytännön tasolla he kohtasivat vielä ongelmia. Tämä saattoi johtua siitä, että kahden hyvin erilaisen kulttuurin yhteen sulattaminen oli hidas prosessi, joka vaati aikaa.

10.4 Tutkielman luotettavuus

Tutkielmassa onnistuttiin ratkaisemaan tutkimusongelmat melko hyvin. Valtaetäisyyden tarkastelu toi esille useita teemoja, kuten esimiehen rooli, vastualueen jakaminen ja päätöksenteko, jotka liittyvät oleellisesti esimies-alaisviestintään. Kasvojen suojeleminen oli yksi syy siihen, miksi suomalaiset ja venäläiset viestivät niin eri tavoin. Suomalaiset kertoivat myös avoimesti venäläisten vahvuuksista ja heikkouksista. Venäläiset olivat tämän suhteen varovaisempia mutta osa heistä avautui asian suhteen. Suomalaiset ja venäläiset onnistuivat myös analysoimaan omaa viestijäkuvaansa melko hyvin. Tutkielman tulokset tukivat aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja koskien suomalaista ja venäläistä puhekulttuuria ja johtamistapaa. Aineisto tarjosi myös uusia näkökulmia suomalais-venäläiseen viestintään. Uutta oli muun muassa se, että suomalaisten luottamuksen puute näytti aiheuttavan sen, että suomalaiset lisäsivät vastuualuettaan ja päätöksentekovaltaansa organisaatiossa. Lisäksi suomalaisten kasvotyö ilmeni konfliktien välttämisenä ja korkean työmoraalin arvostuksena. Uutta oli myös se, että venäläiset suhtautuivat ristiriitaisesti suomalaiseen johtamistyyliin. Toisaalta he pitivät esimiesten epävirallisesta tavasta lähestyä alaisia ja toisaalta he odottivat johtajilta jämäkkyyttä.

Laadullinen tutkimus soveltui tähän tutkimusaiheeseen hyvin, sillä tässä tarkasteltiin nimenomaan suomalaisten ja venäläisten käsityksiä kulttuurienvälisestä viestinnästä ja sitä, miten suomalaiset ja venäläiset keskenään viestivät. Aineiston analyysissä onnistuin melko hyvin. Haastattelut olivat pitkiä, joten aineistoa kertyi paljon. Haastavaa oli rajata aineisto siten, että sieltä oli mahdollista löytää toistuvat pääteemat. Kokouksia oli vaikea vertailla keskenään, sillä jokaisessa kokouksessa suomalaisten ja venäläisten suhde oli erilainen. Esimerkiksi ensimmäisessä kokouksessa osallistujat eivät tunteneet toisiaan ja kolmannessa kokouksessa osallistujat olivat tehneet yhteistyötä jo pitkään. Havaintojen tekeminen osoittautui vaikeammaksi kuin litteroidun haastattelumateriaalin käsittely. Usean katselukerran jälkeen havaitsin kuitenkin puheenvuoroissa toistuvat teemat. Onnistuin sitomaan haastattelu ja havainnointiaineisto lopuksi yhteen, sillä aineistoista löytyi yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 20) tuovat kuitenkin esille, että tutkimustulokset eivät ole tutkimusmenetelmistä tai käyttäjästä irrallisia. He tarkoittavat tällä sitä, että kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusmenetelmistä oman

ymmärryksen varassa. Eskola ja Suoranta (1998, 211) toteavat, että laadullisen tutkimuksen lähtökohta on avoin subjektiviteetti eli sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Suomalaisena tutkijana en voinut välttää sitä, että tarkastelin asioita suomalaisen silmin. Venäläinen tutkija olisi saattanut kiinnittää kokouksissa eri asioihin huomiota tai esittää haastatteluissa erilaisia kysymyksiä. Tutkimustuloksissa olisi tällöin saatettu painottaa eri näkökulmia.

Aineisto kerättiin Sokos-Hotellissa Pietarissa, joten minulla oli näin ollen mahdollisuus tutustua myös venäläiseen kulttuuriin. Venäjällä ollessani kohtasin myös itse kulttuurillisia eroavaisuuksia, joita en olisi todennäköisesti kokenut, jos olisin kerännyt aineiston Suomessa. Näin ollen minun oli myös helpompi ymmärtää, mitä haastateltavani tarkoittivat kertoessaan kulttuurillisista eroavaisuuksista. Positiivista oli myös se, että intensiivinen ajanjakso tutkimusympäristössä mahdollisti sen, että tutustuin haastateltaviin ja keskustelin heidän kanssaan myös vapaa-ajalla. Perinteisessä haastattelussa kohtaamiseni haastateltavan kanssa olisi rajoittunut pelkästään haastattelutilanteeseen. Keskusteleminen vapaa-ajalla saattoi mahdollistaa sen, että haastateltavat uskoutuivat kertomaan minulle melko avoimesti kulttuurienvälisen viestinnän haasteista.

Haastateltavat suhtautuivat haastatteluihin positiivisesti. Suomalaisten ja venäläisten erilainen suhtautuminen aikatauluihin tuli kuitenkin esille myös haastatteluja sovittaessa. Suomalaisten kanssa haastatteluista sovittiin kalenterin kanssa, kun taas venäläiset suhtautuivat asiaan spontaanimmmin ja heidän kanssaan ei ollut niin tarkkaa, mihin aikaan haastattelu tehtiin. Yksi sovittu tapaamiseni venäläisen kanssa ei onnistunut, koska haastateltava ei saapunut paikalle. Suomalainen esimies kommentoi tähän, että Venäjällä kaikki tapaamiset oli varmistettava kahteen kertaan. Eräs toinen venäläinen haastateltava suostui haastatteluun siltä istumalta ilman, että hänen kanssaan oli sovittu mitään tiettyä aikaa. Ennen kuin tein haastatteluja havaitsin suomalaisten pohtineen venäläisten alaisten käyttäytymistä. Suomalaiset olivat huolissaan siitä, että venäläiset valehtelevat minulle haastatteluissa. Kysyin, miksi he ajattelevat niin ja he vastasivat, että Venäjällä piti ensin muodostaa suhde henkilöön ennen kuin hän pystyi avoimesti kertomaan asioista. Haastatteluissa havaitsin itse, että suomalaiset ja venäläiset suhtautuivat eri tavalla kysymyksiin. Suomalaiset olivat innokkaampia kertomaan kohtaamistaan ongelmista kuin venäläiset. Osa venäläisistä koki haastattelukysymykset vaikeina ja osa venäläisistä oli puolestaan sitä mieltä, että suomalaisten ja venäläisten keskinäisessä viestinnässä ei ollut mitään haasteita. Toiset taas tunnistivat ongelmat ja kertoivat niistä avoimesti. Venäläisten ja suomalaisten haastattelut olivat suunnilleen yhtä pitkiä.

Tutkielman yksi vahvuus oli se, että teemahaastattelujen lisäksi keräsin aineistoa havainnoimalla suomalaisten ja venäläisten eri organisaatiotason kokouksia. Havaintojen avulla oli mahdollisuus seurata, miten suomalaiset esimiehet ja venäläiset alaiset todellisuudessa viestivät (Hirsjärvi et al. 2004) ja miten havainnot tukivat tai olivat ristiriidassa haastatteluaineiston kanssa. Havaintoja tehdessäni suomalaiset olivat huolissaan siitä, miten videointi vaikuttaa venäläisten viestintään kokouksissa. Suomalaiset kertoivat, että venäläiset olivat arkoja kertomaan mielipiteitään kokouksissa ja videointi saattoi aiheuttaa lisäjännitystä. Venäläisillä itsellään ei kuitenkaan ollut mitään sitä vastaan, että videoin kokouksia. Ennen jokaista kokousta pyysin kokoukseen osallistujia sulkemaan minut ja kameran pois mielestään ja olemaan mahdollisimman luonnollisia. En voi olla täysin varma siitä, miten videointi vaikutti viestintään. Suomalaiset ja venäläiset kertoivat kokouksissa mielipiteitään, joten oletan, että videointi ei vaikuttanut suomalaisiin tai venäläisiin niin paljoa, että se olisi muuttanut perinteistä kokoustilannetta merkittävästi. Kokouksien tallentaminen videolle mahdollisti sen, että pystyin tarkastelemaan kokouksia myös jälkikäteen, joten tekemäni havainnot eivät olleet yhden katselukerran varassa.

Tutkielman heikkous oli se, että haastatteluissa suomalaiset ja venäläiset olivat kielen kanssa epätasa-arvoisessa asemassa. Venäläisiä haastateltiin venäjäksi ja suomalaisia suomeksi. Venäläisten englanninkielentaso vaihteli paljon ja haastateltavat eivät aina ymmärtäneet kysymyksiä, joten jouduin toistamaan kysymykset useampaan kertaan. Olisin voinut muokata haastattelukysymyksiä venäläisten kohdalla yksinkertaisempaan muotoon, koska osa haastateltavista koki kysymykset liian vaikeiksi. Ideaalista olisi ollut, että venäläisiä olisi haastateltu venäjäksi mutta tämä olisi vaatinut venäjänkieltä taitavan tutkijan. Omalla äidinkielellään venäläiset olisivat saattaneet pystyä ilmaisemaan itseänsä paremmin ja näin olisi välttytty mahdollisilta väärinkäsityksiltä. Suomalaisten oli todennäköisesti helpompi ilmaista asioita ja keskustella asioista avoimesti, koska he saivat viestiä omalla äidinkielellään. Vieraskieli saattoi vaikuttaa siihen, että venäläiset eivät kertoneet kohtaamistaan ongelmista yhtä avoimesti kuin suomalaiset. Suomalaiset haastateltavat kokivat tarpeelliseksi kertoa kaikista väärinkäsityksistä ja haasteista, sekä myös onnistumisen kokemuksistaan. Venäläisistä osa puhui avoimesti mutta osa vastasi kysymyksiin hyvin lyhyesti ja epäsuorasti.

”Joskus jos suomalaisella kolleegallani on jokin mielipide. Minun on vaikea selittää sitä hänelle, että hän ei ole oikeassa. Hän ajattelee, että hän on oikeassa ja sinun mielipiteesi..He eivät aina kuuntele meitä” V4

Venäläisen haastateltava halusi todennäköisesti sanoa, että suomalaiset eivät välittäneet hänen mielipiteestään, mutta keskeytti lauseen ja ilmaisi asian pehmeämmin toteamalla, että suomalaiset

eivät aina kuuntele heitä. Tämänkaltaisia lauseen katkaisuja esiintyi muissakin venäläisten haastatteluissa. Tähän voi olla syynä se, että haastattelija oli suomalainen, jolloin osa venäläisistä koki kiusalliseksi kertoa suomalaiselle suomalaisten heikkouksista. Toinen syy voi olla se, että Venäjällä suhteen muodostaminen on tärkeä osa vuorovaikutusta (Kovaleva 2007, Kosonen 2008) ja ennen kuin henkilöön voi luottaa, hänet pitää tuntea hyvin. Viikon aikana en kuitenkaan ehtinyt tutustua haastateltaviini kovin syvällisesti.

Toivon, että organisaation työntekijät hyötyvät tutkimustuloksista niin, että he pystyvät soveltamaan tuloksista saatua tietoa käytäntöön viestiessään keskenään ja, että tuloksien avulla he pystyvät kehittämään esimies-alaisviestintää. Toivon myös, että muut suomalaiset organisaatiot, jotka tekevät yhteistyötä venäläisten kanssa, hyötyvät toiminnassaan tutkielman tuloksista. Vihavaisen (2004, 440-443) mukaan Suomen ja Venäjän suhteet ovat tällä hetkellä hyvät ja venäjän kulttuurin tuntemus on Suomessa huipussaan. Voin vain ihmetellä, miten venäjän kulttuurin tuntemus voi olla huipussaan, kun suomalaisten ja venäläisten välistä viestintää ei ole tutkittu juuri lainkaan. Suurin osa tiedosta pohjautuu oppikirjoihin, jotka sisältävät varmasti hyviä vinkkejä Venäjällä bisnestä tekeville, mutta eivät tarjoa yhtä luotettavaa tietoa kuin tieteellinen tutkimus. Kulttuurierojen tiedostaminen on ensimmäinen askel ymmärtämiseen, joka vaatii perusteeksi arkitiedon ja stereotyyppien sijaan vankkaa, tutkittua tietoa. Tutkielma on pieni otos suomalais-venäläisestä esimiesalaisyhteistyöstä, joten tutkielman tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin, joissa suomalaiset esimiehet viestivät venäläisten kanssa. Suomalaisten yhteistyö venäläisten kanssa lisääntyy jatkuvasti, joten jatkotutkimukselle on tarvetta. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa pidemmällä aikavälillä, jolloin olisi mahdollista vertailla keskenään useampaa Venäjällä toimivaa suomalaista yritystä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä tarkastelemaan sitä, miten suomalaiset alaiset ja venäläiset esimiehet viestivät keskenään ja mitä haasteita tämä asetelma aiheuttaa viestinnässä. Lisäksi voitaisiin tarkastella tarkemmin myös sitä, miten suomalaisten johtamistyyli Venäjällä eroaa siitä, miten suomalaiset johtavat Suomessa yrityksiä. Suomalaisten ja venäläisten yhteistyön lisääntyminen ja venäläisen johtamiskulttuurin murrokset herättävät runsaasti kysymyksiä, joihin jatkotutkimuksessa voidaan etsiä mielenkiintoisia vastauksia.

KIRJALLISUUS

- Aarnosin, E. 2001. Kouluun lapsia tutkimaan: havainnointi, haastattelu ja dokumentit. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin osa 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 144-157.
- Adair, W.L. & Brett, J.M. 2004. Culture and Negotiation Process. Teoksessa Gelfand, M.J & Brett, J.M (toim.) The Handbook of Negotiation and Culture. California: Stanford University Press, 158-176.
- Adler, N. 2002. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati: OH South Western.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Aromäki, J. 1998. Venäjäkirja. Helsinki: Ajatus Kustannus Oy.
- Aycan, Z. 1997. Acculturation of expatriate managers: A process model of adjustment and performance. Teoksessa Saunders, D.M. & Aycan, Z. (toim.) New approaches to employee management. Greenwich, CT: JAI Press. 4, 1-40.
- Ayios, A. 2004. Trust and Western-Russian Business Relationships. UK: Ashgate Publishing Limited.
- Azeem. 2005. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys.
- Bakar, H., A., Mohamad, B. & Mustafa, C., S. 2007. Superior-Subordinate Communication Dimensions and Working Relationship: Gender Preferences in a Malaysian Organization. Journal of Intercultural Communication Research 36, 51-69.
- Banai, M. & Reisel, W. 2007. Control and Alienation in Russian Enterprises. Teoksessa Domsch, M., E. (toim.) Human Resource Management in Russia. Abingdon, Oxon: Ashgate Publishing, 65-88.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. 1991. Towards a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. Academy of Management Review 16(2), 291-317.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M., & Stroh, L. K. 1999. Globalizing people through international assignments. Reading, MA: Addison-Wesley Human Resource Management Series.
- Brett, M. J. 2000. Culture and Negotiation. International Journal of Psychology 35 (2), 97-104.
- Brew, F.P., & Cairns, D. R. 2004. Do cultural or situational constraints determine choice of direct and indirect styles in intercultural workplace conflict? International Journal of Intercultural Relations 28 (5), 331-352.
- Brown, P., & Levison, S. 1987. Politeness: Some universals in language usage. Cambridge: Cambridge University Press.

- Bäckman, J. 1997. Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Cai, A. & Fink, L. 2002. Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs* 69 (1), 67-87.
- Carbaugh, D. 2005. *Cultures in Conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Carbaugh, D. 2009. Coding Personhood through Cultural Terms and Practices: Silence and Quietude as a Finnish natural way of being. Teoksessa Wilkins, R. & Isotalus, P. (toim.) *Speech Culture in Finland*. Lanham, Boulder, New York, Toronto, Plymouth, UK: University Press of America, Inc, 43-61.
- Conaway, N. R., Easton, S. S., Schmidt, V. W. & Wardrope, J. W. 2007. *Communicating Globally. Intercultural Communication and International Business*. California: Sage Publications, Inc.
- Chrikova, A. 2003. Russian Directors: Management Strategies and Behavioral Models. *Sociological Research* 42 (3), 6-52.
- Eskola J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin osa 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 133-157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Ekwall, A. & Karlsson, S. 1999. *Kohtaaminen: Suomi-Ruotsi*. Kirja kulttuurieroista ja johtajuudesta. Larsmo: Storkamp Media.
- EVA. Centre for Finnish Business and Policy Studies. 1993. *Business in St. Petersburg- an Economic and Cultural Review*. Helsinki: EVA.
- Fu, H., Watkins, D., & Hui, E. 2004. Personality correlates of the disposition towards interpersonal forgiveness: A Chinese perspective. *International Journal of Psychology* 39 (4), 305-316.
- Gallois, C., Giles, H., Jones E., Carlige, A.C. & Ota, H. 1995. Accommodating intercultural encounters: Elaborations and extensions. Teoksessa Wiseman R.L. (toim.) *Intercultural Communication Theory*. California: Thousand Oaks: Sage, 115-147.
- Giles, H., Mulac, A., Bradac, A., James, J. & Johnson, P. 1987. *Speech Accommodation Theory : The First Decade and Beyond*. Teoksessa McLaughlin, M.L (toim.) *Communication Yearbook* 10. California: Newbury Park: Sage, 14-48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2), 219-247.
- Gregersen, H. B., & Stroh, L. K. 1997. Coming home to the arctic cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology* 50 (3), 635-654.

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistokeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin osa 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittevalle tutkijalle. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 151-167.

Gudykunst, W.B. 1995. Anxiety/uncertainty management (AUM) theory: Current status. Teoksessa (toim.) R.L., Wiseman. Intercultural communication theory. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gudykunst, W.B., 1998. Applying anxiety: Uncertainty management AUM Theory to Intercultural Adjustment Training. Intercultural Journal of Intercultural Relations 22 (2), 227-250.

Gudykunst, W.B. 2005. An anxiety/uncertainty management (AUM) theory of effective communication: Making the net of the mesh finer. Theorizing about Intercultural Communication (toim.) W.B., Gudykunst. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hall, E.T. 1976. Beyond Culture. Garden City, NY: Anchor Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes P., & Sajavaaran., P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. (Suomennos: Ritva Liljamo). Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across the nations. 2. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 2. painos. New York: McGraw-Hill.

Honkanen, M. & Mikluha, A. 1998. Successful Management in Russia. TT-Ulkomaantyö Oy: International Assignments TT Ltd. Tammer-Paino Oy.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. 2004. Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies California: Thousand Oaks, Sage.

Isotalus, E. 2005. Suomalais-Meksikolaisen Interpersonaalisen viestinnän tulkintoja. Puhe ja kieli 25, 137-154.

Isotalus, E. 2009. White Lies or Relative Truth? Cultural Consideration of the Finnish Concept of Honesty and Intercultural Learning. Teoksessa Wilkins, R. & Isotalus, P. (toim.) Speech Culture in Finland. Lanham, Boulder, New York, Toronto, Plymouth, UK: University Press of America, Inc, 17-41.

Isotalus, P. 1995. Suomalaisessa puhekulttuurissa monikulttuurinen televisio. Teoksessa Salo-Lee, L. (toim.) Kieli & kulttuuri oppimisessa ja opettamisessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto viestintätieteiden laitos, 69-81.

Kallonen, K. & Ketola, K. 1996. Voihan Venäjä! Kauppaa ja kulttuuria. Helsinki: Edita.

- Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. 2008. Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Kim, Y. 1995. Cross-cultural adaption: An integrative theory. Teoksessa Wiseman, R.L. (toim.) Intercultural communication theory. California: Thousand Oaks, Sage, 148-169.
- Kosonen, R. 2008. Henkilösuhteet ja epävirallinen vaikuttaminen venäläisessä liiketoiminnassa. Teoksessa Salmenniemi, S. & Rotkirsch, A. (toim.) Suhteiden Venäjä. Helsinki: Kirjoittajat & Gaudeamus Helsinki University Press, 93-122.
- Kovaleva, T. 2007. Trust and Organizational Culture. Teoksessa Domsch, M., E. (toim.) Human Resource Management in Russia. Abingdon, Oxon: Ashgate Publishing, 89-103.
- Larivaara, M. 2008. Luottamus potilaan ja lääkärin suhteessa. Teoksessa Salmenniemi, S. & Rotkirsch, A. Suhteiden Venäjä. Helsinki: Kirjoittajat & Gaudeamus Helsinki University Press, 143-170.
- Lehtonen, J. & Sajavaara, K. 1982. The Silent Finn. Jyväskylä: The University of Jyväskylä.
- Lehtonen, J. 1993. Suomalaisuus, Suomi-kuva ja kansainvälistymisen haasteet. Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) Kulttuurien kohtaaminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, 7-30.
- Lehtonen, J. 1994. Vaikeneva kulttuuri ja vieraan kielen pelko. Miksi suomalainen vaikenee vieraallakin kielellä. Teoksessa Isotalus, P. (toim.) Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, 85-101.
- Lewis, R.D. 1993. Mekö erilaisia. Suomalainen kansainvälisissä liikeneuvotteluissa. Suomentanut Eila Salminen. Helsinki: Otava.
- Lewis, R., D. 1999. Cross Cultural Communication. A visual approach. London: Transcreen publications.
- Logrén, J. & Löfgren, J. 2005. Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Matsumoto, D., Leroux, J., Tatani, H., Uchida, H., Kim, C. & Araki S. 2001. Development and validation of a measure of Intercultural adjustment Potential in Japanese sojourners: the Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS). International Journal of Intercultural Relations 25 (5), 483–510.
- Matveev, A. & Nelson, P. 2003. Improving Management: Perceptions of Intercultural Communication Comptence by American and Russian Managers. Paper presented at the Annual Meeting of the Intercultural Communication Association. San Diego, CA, September 1-27, 2003.
- Merkin, S. Power Distance and Facework Strategies. 2006. Journal of Intercultural Communication Research 35 (2), 139-160.
- Michailova, S. & Husted, K. 2003. Knowledge Sharing Hostility in Russian Firms. California Management Review 45 (3), 59-77.

- Miles, M., B. & Huberman, A., M. 1994. *Qualitative data analysis*. USA, California: Sage.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King, W. C. 1996. Job level as systematic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69 (3), 277–289.
- Mueller, B. H., & Lee, J. 2002. Leader–member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication* 39 (2), 220–244.
- Mustajoki, A. & Protassova, E. 2009. Suomalais-Venäläisiä (Epä) Vastaavuuksia. Teoksessa Ijuha, O., Tsamutali, A. & Vihavainen, T. (toim.) *Monikasvoinen Suomi. Venäläisten mielikuvia Suomesta ja suomalaisista*. Helsinki: Edita, 394-416.
- Oetzel, J.G., Ting-Toomey, S. & Chew, M. 1999. *Face and facework in conflicts with parents and siblings: A Cross-Cultural Comparison Of China, Germany, Japan, and the United States*. Acapulco, Mexico: International Communication Association.
- Oetzel, J.G. 2001. Self-construals, communications processes, and group outcomes in homogenous and heterogeneous groups. *Small Group Research* 32 (1), 19-54.
- Oetzel, J., Ting-Toomey, S., Matsumo, T., Yokochi, Y., Pan, X., Takai, J., & Wilcox, R. 2001. Face and facework in conflict: A cross-cultural comparison of China, Germany, Japan, and the United States. *Communication Monographs* 68 (3), 235-258.
- Oetzel, J., & Ting-Toomey, S. 2003. Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication Research* 30 (6), 599-624.
- Palthe, J. 2004. The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations* 28 (1), 37–59.
- Parikka, O. 2007. *Äiti-Venäjän Aapinen*. Atena: Jyväskylä.
- Parker, B., & Mcevoy, G. M. 1993. Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations* 17 (3), 355–379.
- Pederson, P. 1995. *The five stages of culture shock: critical incidents around the world*. Westport: CT.
- Peltola, H. 2000. *Hikeä ja hurmosta. Hyvä työ tekee hyvää*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Puffer, S., M. 1996. *Leadership in a Russian Context*. Teoksessa Puffer, S., M. *Business and Management in Russia*. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 38-48.
- Richmond, Y. 1996. *From Nyet to Da. Understanding the Russians*. Yarmouth: Intercultural Press Inc.
- Sallinen-Kuparinen, A. 1986. *Finnish Communication Reticence. Perceptions and Self-Reported Behavior*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

- Sallinen, A. 1994. Suomalaisten kommunikoijakuva. Teoksessa Isotalus, P. (toim.) Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, 73-83.
- Salo-Lee, L. 1993. ”Teillä on kaunis nappi”- Small talk: Tyhjänpuhumista vai mielekästä viestintää? Teoksessa Lehtonen, J. (toim.) Kulttuurien kohtaaminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, 76-90.
- Salo-Lee, L. 1994. Suomalaiset ja kiinalaiset viestijöinä: vahvuuksia ja ongelma-alueita. Teoksessa Isotalus, P. (toim.) Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto viestintätieteiden laitos, 103-112.
- Salo-Lee, L. & Winter-Tarvainen, A. 1995. Kriittiset tilanteet kulttuurien kohtaamisessa: suomalaisten ja saksalaisten opiskelijoiden näkökulma. Teoksessa Salo-Lee, L. (toim.) Kieli & kulttuuri oppimisessa ja opettamisessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto viestintätieteiden laitos, 81-109.
- Shekshinia, S., V. 1996. Managing People in Russia. Teoksessa Puffer, S., M. Business and Management in Russia. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 239-250.
- Sheksinia, S., V., McCarthy, D.J., & Puffer, S. 2007. Leadership Development in Russia. Teoksessa Domsch, M., E. (toim.) Human Resource Management in Russia. Abingdon, Oxon: Ashgate Publishing, 43-64.
- Sokos-Hotels S-ryhmä. 2009. Sokos-Hotel Olympic Garden perustiedot. Tulostettu 13.9.09 <http://www.sokoshotels.fi/hotellit/pietari/olympicgarden/>
- Spitzberg, B.H., & Cupach, W.R. 1984. Interpersonal Communication Competence. Beverly Hills, CA: Sage.
- Spitzberg, B.H. 2000. A model of Intercultural Communication Competence teoksessa (toim.) Samovar, L., & R., Porter. Intercultural communication: A reader. Belmont, CA: Wadsworth.
- Säntti, R. 2001. How Cultures Interact in an International Merger. Case Merita Nordbanken. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 819.
- Ting-Toomey, S. Intercultural conflict styles: A face-negotiation theory. 1988. Theories in intercultural theories (toim.) Y.Y. Kim & W.B. Gudykunst.
- Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. 1998. Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. International Journal of Intercultural Relations 22, 187-225.
- Ting-Toomey, S. 2005. The matrix of face: An updated face-negotiation theory. Theorizing about Intercultural Communication (toim.) W.B., Gudykunst. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ting-Toomey, S. & Oetzel, J., G. 2005. Cross-Cultural Face Concerns and Conflict Styles. Current Status and Future Directions. Teoksessa Gudykunst, W.B. & Mody, B. (toim.) Handbook of International and Intercultural Communication Second Edition. London, New Delhi: Sage, 143-163.

- Tiittula, L. 1994. Suomalaisen puhekulttuurin stereotyyppit ja todellisuus. Teoksessa Laurinen L. & Luukka M., R. (toim.) Puhekulttuurit ja kielten oppiminen. Jyväskylä: Suomen soveltavan kielitieteen AFinLAN vuosikirja 52, 95-107.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Vaahterikko-Mejía, P. 2001. Cultural Differences in Ibero-Nordic Communication. Perceptions about Finnish and Colombian negotiations. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Vaahterikko-Mejía, P. 2009. The Meaning of Intagibles in International Business Relations: Latin American Perceptions of Finns as negotiations. Teoksessa Wilkins, R. & Isotalus, P. (toim.) Speech Culture in Finland. Lanham, Boulder, New York, Toronto, Plymouth, UK: University Press of America, Inc, 151-170.
- Vihavainen, T. 2004. Uusi asetelma -uusi identiteetti. Teoksessa Vihavainen, T. (toim.) Venäjän kahdet kasvot. Venäjä-kuva suomalaisen identiteetin rakennuskivenä. Helsinki: Edita, 435-443.
- Vituhnovskaja, M. 2006. Kansanluonne ja elämäntapa. Teoksessa Vihavainen, T. (toim.) Opas venäläisyyteen. Keuruu: Otava, 114-137.
- Ward, C., & Kennedy, A. 1993. Where's the "culture" in cross-cultural transition? Comparative studies of sojourner adjustment. *Journal of Cross-cultural Psychology* 24, 221-249.
- Wilkins, R. 2006. Agonistic Depictions of Communication: Vaikeneminen (Silence) Versus Puhuminen (Speaking) in Classroom Settings for Adult education. *Atlantic Journal of Communication* 14, 247-266.
- Wilkins, R. 2007. Cultural Terms for Communication: Sources of Intercultural Asynchrony in ESL Setting in Finland. *Communication Reports* 20, 1-10.
- Wilkins, R. 2009. The Asiasta Puhuminen Event. Teoksessa Wilkins, R. & Isotalus, P. (toim.) Speech Culture in Finland. Lanham, Boulder, New York, Toronto, Plymouth, Uk: University Press of America, Inc.
- Wilkins, R. & Isotalus, P. 2009. Finnish Speech Culture. Teoksessa Wilkins, R. & Isotalus, P. (toim.) Speech Culture in Finland. Lanham, Boulder, New York, Toronto, Plymouth, Uk: University Press of America, Inc.
- Willemyns, M., Gallois, C. & Callan, V. 2003. Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. *Human Resource Management* 14 (1), 117-127.
- Wiseman, R. L. 2005. Intercultural Communication Competence. Teoksessa Gudykunst, W.B. & Mody, B. (toim.) Handbook of International and Intercultural Communication Second Edition. London, New Delhi: Sage, 207-224.

LIITE 1

Haastattelukysymykset suomeksi

Osa 1

a) Kerro taustasi. Mikä koulutus sinulla on? Miten olet päätyntä asemaasi organisaatiossa?

b) Minkälaisia mielestäsi suomalaiset ja venäläiset ovat viestijöinä? Oletko huomannut yhdenmukaisuutta/eroja? Tuleeko sinulle mieleen jokin esimerkki?

Jatkokysymys: Onko mielestäsi suomalaisten ja venäläisten esimiesten tapa työskennellä erilainen? Jos on, niin miten se ilmenee?

c) Mitä erityispiirteitä suomalaisen/venäläisen on otettava huomioon keskustellessaan suomalaisen/venäläisen esimiehen/alaisen kanssa?

d) Onko mielestäsi vastuualueet selvästi jaoteltu organisaatiossanne?

e) Miten mielestäsi suomalaisten ja venäläisten pitäisi viestiä, jotta viestintä olisi mahdollisimman tehokasta?

f) Miten organisaatiossanne annetaan positiivista ja negatiivista palautetta? Oletko huomannut eroja maiden välillä?

g) Kohdellaanko suomalaisia ja venäläisiä mielestäsi tasavertaisina työntekijöinä organisaatiossanne?

Osa 2

a) Miten koet viikoittaiset kokoukset? Mikä saa ne onnistumaan? Mikä on vaikeaa?

b) Miten tuot esille kantasi?

c) Minkälainen ilmapiiri mielestäsi kokouksissa on? Koetko viestinnän olevan avointa?

d) Mitä viestinnällisiä keinoja käytät, kun haluat päästä tiettyyn tavoitteeseen? Teetkö paljon ehdotuksia, vetäydytkö vai kuunteletko ensi toista osapuolta?

e) Kun keskustele venäläisen/suomalaisen esimiehen/alaisen kanssa niin oletko huomannut eroja viestinnän suoruudessa? Voitko kertoa esimerkkejä?

f) Joudutaanko kokouksissa joskus tekemään kompromisseja? Miten niihin päädytään?

g) Miten päätöksenteko etenee kokouksissa? Miten päätöksiin sitoudutaan?

Osa 3

- a) Miten suhtaudut siihen jos keskustelussa/kokouksissa ilmenee ristiriitoja?
- b) Puolustatko omia mielipiteitäsi?
- c) Onko mielestäsi asemallasi merkitystä siihen miten viestit kokouksissa?
- d) Koetko jotkin asiat loukkaavina kokouksissa? Jos koet niin mitkä? Tuleeko sinulle mieleen esimerkki?
- e) Tuleeko sinulle mieleen jokin tilanne, jossa suomalaisen/venäläisen esimiehen/alaisen viestintä olisi ollut erityisen negatiivista?
- f) Tuleeko sinulle mieleen jokin tapaus, jossa koit että kyse oli kulttuurisesta väärinymmärryksestä? Jäikö tapauksessa mietityttämään jokin seikka?
- g) Miten yleensä ratkaiset viestinnälliset väärinymmärrykset?/ Miten ratkaiset ongelmat?
- h) Miten epäonnistumiset hyvitetään vastapuolelle?

Osa 4

- a) Mikä mielestäsi on suomalaisten ja venäläisten esimiesten vahvuus/positiiviset puolet? Perustele miksi. Tuleeko sinulle mieleen esimerkki?
- b) Mikä mielestäsi on suomalaisten ja venäläisten esimiesten heikkous/ negatiiviset puolet?
- c) Mitä kumpikin osapuoli voisi oppia toisiltaan?
- e) Mitkä asiat koet positiivisina/negatiivisina esimies-alaisviestinnässä?
- f) Miten haluaisit kehittää suomalaista/venäläistä esimies-alaisviestintää?

LIITE 2

Haastattelukysymykset englanniksi

Part 1

a) Tell me about your background. What kind of education do you have? How did you reach your position in the organization?

b) What kind of communicators Finnish people in your opinion are? What about Russians? Could you tell me an example?

Do the Finnish and Russian people work differently? In what way do they work differently?

c) What kind of special features Russian worker has to take into consideration when he or she is talking to a Finnish superior?

d) Do you think that the fields of responsibility are clearly divided in the organization?

e) In what way Finns and Russians should communicate with each other so that the communication would be as effective as possible?

f) In what way positive and negative feedback is given in the workplace? Have you noticed any differences between Finnish and Russian people?

g) Are everyone treated equal in the organization?

Part 2

a) How do you find the weekly meetings? What makes them work? What is difficult?

b) How do you bring out your opinion?

c) What kind of atmosphere is there in the meetings? Is the communication open in you opinion?

d) What kind of communication strategies do you use in order to reach your target? Do you make lot of suggestions, do you withdraw or do you prefer listen first to the other part?

e) Have you noticed any differences in the straightforwardness and indirectness between Finns and Russians? Can you tell me some examples?

f) Do you need to make some compromises in the meetings? How are the compromises reached?

g) In what way the decisions are made? Do the people engage to the decisions?

Part 3

- a) How do you react on conflicts in the meetings?
- b) Do you defend on your opinions?
- c) Do you find that your position has an influence on the way you are communicating in the meetings?
- d) Do you find some issues insulting in the meetings? If you do what kind of issues? Do you have an example?
- e) Do you remember some situation where the communication of a Finnish superior would have been extremely insulting?
- f) Do you recall some situation where you find that the problem was based on cultural misunderstanding?
- g) How do you usually solve problems?
- h) In what way failures are made up for the other part?

Part 4

- a) What is your opinion the strength in Finnish superiors/ Russia employees? Why? Can you tell me an example?
- b) What is your opinion the weakness in Finnish superiors/ Russia employees? Why? Can you tell me an example?
- c) What could Finns and Russians learn from each other?
- d) How would you like to develop the Finnish-Russian superior-subordinate communication?

LIITE 3

Havainnointilomake

- 1) Ovatko puheenvuorot spontaaneja vai annettuja kokouksessa?
- 2) Ketkä käyttävät puheenvuoroja?
- 3) Minkälaisia puheenvuorot ovat sisällöltään?
- 4) Minkälainen viestintäilmapiiri kokouksissa on?