

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**KAKSI NÄKÖKULMAA ORGANISAATIOTUTKIMUKSEN
KULTTUURISOTAAN**

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2012
Ohjaaja: Jani Rajaniemi

Jouni Lehto

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	LEHTO, JOUNI
Tutkielman nimi:	Kaksi näkökulmaa organisaatiotutkimuksen kulttuurisotaan
Pro gradu –tutkielma:	116 sivua, 17 kuviota ja 1 taulukko
Aika:	Maaliskuu 2012
Avainsanat:	Kulttuuri, organisaatiokulttuuri, viestintä, vuorovaikutus

Tutkielman tarkoituksena on selvittää miten kansallinen kulttuuri ja organisaatiokulttuuri kohtaavat organisaation kontekstissa. Organisaatiotutkimuksen tieteenalan diskurssi kulttuurin vaikutuksesta organisaation sielunelämään on pirstaloitunut koulukuntaklustereiksi ja samalla vaikeuttanut käytännön kehittämistyökalujen tuottamista kansainvälisten organisaatioiden käyttöön. Tarkastelun kohteena ovat vertailtavien koulukuntien näkemykset kulttuurin rakentumiseen ja sisältöön, sekä keskeisiin organisatorisiin funktioihin joissa kulttuuri näyttäytyy.

Tutkielma on luonteeltaan teoreettinen ja koulukunniksi valikoituivat kansallisen kulttuurin koulukunta (Hofstede, ym.) sekä organisaatiokulttuurin tutkijoista koottu integraatiokoulukunta (Schein, ym.), joiden tutkimukset ja keskeinen kirjallinen tuotanto toimivat aineistona. Työn rakenne noudattaa kulttuurin rakentumista yksilössä, korostaen aluksi kansallisen kulttuurin merkitystä organisaatiokulttuurin saadessa lisää painoarvoa loppua kohti. Tutkielmassa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysia ja eritoten käsitekarttoja aineiston analysointiin. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kulttuuria merkityksenantojen lähteenä, viestintää ja vuorovaikutusta kulttuuria ilmentävinä prosesseina, sekä organisaation tuloksellisuutta.

Tutkimuksen tieteellinen tavoite oli tuottaa eksploratiivista tietämystä tutkittavasta ilmiöstä, pyrkien kartoittamaan koulukuntien eroja ja yhteneväisyyksiä näkemyksissä metodologiaan, sekä kulttuurin rakentumiseen ja sisältöön organisaation johtamisen vuorovaikutuksellisten funktioiden näkökulmasta, jotka johdettiin tieteenalan keskeisistä teoreettisista näkemyksistä.

Tarkastelu osoitti koulukuntien näkemyksien kulttuurin sisällöstä, syvyydestä ja ilmentymistä olevan samankaltaisia, vaikka termit saattoivatkin erota toisistaan. Keskeisimpiä eroja olivat kulttuurin rakentumisen dynamiikka, erityisesti kulttuuriin sosiaalistumisen osalta, joka heijastui näkemyksiin kulttuurin syvimpien kerrosten asettumisesta sekä näkemykseen organisaatiosta sosiaalisena rakenteena, ja siten kulttuurin tuottajana ja merkityksenantojen lähteenä. Merkittävä näkemusero koulukuntien välillä havaittiin myös suhtautumisessa kulttuurin muutokseen, sen nopeuteen, ohjattavuuteen ja muutosagenttiin. Näkemykset poikkesivat toisistaan oleellisesti organisaatiokulttuurin osalta, ja sen merkittävydestä sosiaalisena ilmiönä, erityisesti kulttuurisen ohjelmoinnin syvyyden osalta.

SISÄLLYSLUETTELO

I Johdanto.....	1
II Tutkimuksen päävalinnat	4
1. Tutkimuksen päätehtävän asettaminen.....	4
2. Tieteellisen tavoitteen valitseminen	7
3. Näkökulman valinta	9
III Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	13
1. Tutkimuksen pääkäsitteet	13
2. Kulttuuri	13
2.1. Kulttuurin ilmentymät	17
2.2. Kulttuuriset erityispiirteet.....	19
2.3. Kulttuurin kerrostumat.....	21
2.4. Hofsteden kulttuuriulottuvuudet	25
2.5. Scheinin kulttuuriulottuvuudet	31
2.6. Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin ulottuvuudet	32
2.7. GLOBE –tutkimuksen ulottuvuudet	33
3. Viestintä.....	34
3.1. Interpersonaalinen viestintä.....	37
3.2. Viestintä prosessina	38
3.3. Hallin viestintäteoriat.....	40
3.4. Gudykunst & Kimin viestintämalli.....	41
3.5. Kulttuurienvälinen viestintä.....	43
3.6. Organisaatioviestintä	44
4. Vuorovaikutus	47
4.1. Tilankäyttö.....	50
4.2. Tarpeiden tyydyttäminen	51
4.3. Käsitteksen luominen itsestä	52
4.4. Käsite toisesta ja keskinäinen suhde	54
4.5. Konfliktit.....	55
5. Tuloksellisuus.....	57
IV Tutkimuksen aineiston käsittely	60
1. Tutkimusote.....	60
2. Tutkimusaineiston valinta ja tutkimuksen kulku.....	61
3. Tutkimusaineiston analysointi.....	62

4. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	63
V Kulttuurin koulukuntien tarkastelu	65
1. Organisaatio kulttuurin kontekstina	67
2. Tarkastelun rajaus.....	70
3. Koulukuntien valinta	71
3.1. Kansallisen kulttuurin koulukunta.....	73
3.2. Integraatiokoulukunta	74
VI Koulukuntien vertailu	75
1. Vertailun luokittelu.....	75
2. Menetelmälliset eroavaisuudet	76
3. Mitä kulttuuri on?.....	77
4. Miten kulttuuri välittyy	81
5. Kulttuurisen ohjelmoinnin syvyys	84
6. Miten kulttuuri näyttäytyy.....	86
7. Kulttuurin muutokset.....	90
8. Näkemys organisaatiokulttuureista	93
VII Yhteenveto.....	100
Lähteet.....	103

I JOHDANTO

Englantilainen, tietojenkäsittelytieteiden kandidaatiksi vastavalmistunut nuori mies Sheffieldistä on ensimmäistä päivää työharjoittelussaan Pekingissä, ja kellon lähestyessä iltapäivällä neljää hän alkaa valmistautua lähtemään kotiin. Pikainen vilkaisu ympärille kuitenkin kertoo, ettei kukaan muu näytä olevan lähtöaikeissa. Muut työntekijät näyttävät keskittyneiltä vain omaan työhönsä eikä iloista puheensorinaa ole kuulunut koko päivänä, vaan jopa hänen vieressään istunut kiinalainen kollega lähetti hänelle sähköpostia, sen sijaan että olisi kääntynyt ja kertonut hänelle asiansa. Ruokataukokin käytettiin nopeasti mukana tuotu keitto hörppien, jonka jälkeen kiinalaiset työntekijät torkahtivat viideksi minuutiksi näppäimistön ylle ja jatkoivat sen jälkeen työntekoa. Päivän ainoa pidempi taukokin sisälsi vain kaikille pakollisen taiji -hetken. Nuori mies malttaa mielensä ja päättää istahtaa alas vielä tunniksi. Kello viisi tilanne on edelleen muuttumaton. Kukaan ei liiku. Nuori mies Sheffieldistä alkaa hieman tuskastua oltuaan jo kymmenen tuntia töissä, eikä kukaan tee elettäkään lähteäkseen. Lopulta hän rohkaisee mielensä ja kysyy kuiskaten vierustoveriltaan milloin työaika yleensä päättyy. ”Kun pomo lähtee”, kuuluu vastaus ja kollega kääntyy visusti työpöytänsä suojiin. Nuoren miehen ensimmäinen työpäivä kesti 14 tuntia, olematta edes normaalista poikkeava.

Edellä mainittu tapaus on vain yksi esimerkki erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen kohtaamisista, kulttuurikolareista, joita teknologisen kehityksen mukanaan tuoma maapalloistuminen eli globalisaatio on tuonut mukanaan. Yhdistyneiden Kansakuntien pääsihteeri Ban Ki-Moon sanoi viime syksynä vanhassa kotikaupungissaan vieraillessaan, että ”*global is local, local is global*” (UN News Centre, 14.8.2011), viitaten sillä jopa syrjäisen kotikaupunkinsa olevan vuorovaikutteisessa suhteessa muun maailman kanssa, ovien olevan auki molempiin suuntiin. Globaali tarkoittaa siten myös lisääntyntä vuorovaikutusta, kulttuurien ristiaallokkoa, joka synnyttää paitsi yhteisöissä myös organisaatioissa yhteistyön ja ymmärryksen imperatiivin. Miten siis sovittaa yhteen erilaiset näkemykset maailmasta, miten ymmärtää toisenlaisesta uskonnollisesta, kielellisestä, poliittisesta tai taloudellisesta taustasta lähtöisin olevien arvoja ja tapoja? Miten luoda työpaikoilla näistä kulttuurikolareista jotakin uutta ja hedelmällistä?

Globalisaatio ei ole ilmiönä suinkaan uusi, vaan ihmiskunta on aina ollut liikkeessä, milloin ruuan tai elinolosuhteiden, milloin sotien tai kaupankäynnin vuoksi. Nykyisen globalisaatiokehityksen mittakaava ja syvyys sen sijaan on ennennäkemätöntä, ja sen vaikutukset sekä taloudellisena että

sosiaalisena ilmiönä ulottuvat syvemmälle ja laajemmalle yhteiskunnallisiin ilmiöihin kuin ennen. Jopa melko homogeenisessä Suomessakin törmäämme jatkuvasti arkipäiväisissä tilanteissa tuotteisiin, ihmisiin ja ilmiöihin, jotka ovat tänne rantautuneet globalisaation myötä.

Vapaan markkinatalouden entistä laajempi hyödyntäminen ja kansainvälistymiskehitys ovat avanneet kansallisia markkinoita kilpailulle, samalla kun teknologinen kehitys on synnyttänyt uusia, tieto- ja osaamispainotteisia tuotannonaloja. Yhtäältä on siis tapahtunut voimakkaasti lisääntyttä kaupankäynnin ja pääomien liikkuvuuden kansainvälistymistä, ja toisaalla painopisteen siirtymä tieto- ja osaamispainotteiseen tuotantoon, joka pakottaa yritykset etsimään osaavaa työvoimaa kansallisuuteen katsomatta. Monien alojen tärkein raaka-aine, osaamispääoma, on luonteeltaan erityinen ensinnäkin sen ollessa hyvin aineetonta ja vaikeasti hahmotettavissa, mutta myös sen hyödyntämisen näkökulmasta, miten saada ihmismieleen sidottu luovuus ja osaaminen käyttöön, välitettyä muille työyhteisön jäsenille ja hyödynnettyä tuotannollisesti. Osaamisen ja tiedon korostuminen tuotantovälineinä onkin nostanut samalla tehokkaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä ajatuksienvaihdon työkaluina. Haaste ei olisi erityisen merkittävä mikäli ihmiset puhuisivat samaa kieltä, ajattelisivat samoin, tuntisivat samoin, ja antaisivat asioille ja ilmiöille samanlaisia merkityksiä. Mutta kuten nuori mies Sheffieldistä sai karvaasti kokea, näin ei välttämättä ole.

Kulttuurin problematiikkaa on lähestytty sosiaalisena ilmiönä eri tavoin ja 1980-luvulla popularisoitu organisaatiokulttuurin käsite kiinnitti huomionsa organisaatioon kulttuurin lokuksena ja synnyttäjänä. Vahvan ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin eduksi mainitaan usein sen ohjeistuksen tarvetta vähentävä ja organisaation tuloksellisuutta edistävä vaikutus, ja kirjallisuuden välittämä kuva vahvaksi rakennetusta organisaatiokulttuurista onkin lähes messiaaninen ja kaiken parantava. Johtamiskirjallisuus on tulvillaan esimerkkejä ”erinomaisista” yrityksistä, joissa ei ole tarvetta ohjekirjoille, ja joiden sisäinen kulttuuri tukee innovatiivisuutta ja ruokkii hullua luovuutta. Pelastusta etsivälle johtajalle viesti on houkutteleva, mutta kuten sheffieldiläinen ystävämme sai havaita, yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomista - mikäli sen aktiivinen ”luominen” on mahdollista – saattavat ehkäistä kansainvälistyvissä työyhteisöissä syvälle juurtuneet erot kansallisissa kulttuureissa. Voidaanko yhtenäisellä organisaatiokulttuurilla siten syrjäyttää kansallisten kulttuurien erot merkityksenannoissa ja ajattelutavoissa? Miten erilaisten kulttuuristen ohjelmointien jännitteitä voidaan tunnistaa ja kenties muokata? Esimerkki arvomaailmojen törmäyksestä ja siirtymästä tapahtui Goldman Sachs'in johtajistoon kuuluneen Greg Smithin julkisen erokirjeen (NY Times, 14.3.2012) myötä, jossa hän toteaa yrityksen kulttuurin olleen aiemmin vahvuus ja menestyksen salaisuus, mutta muuttuneen viime aikoina alkuaikojen arvojen

vastaiseksi. Smith katsoi perinteikkään yrityksen aiemmin asiakkaan etua palvelleiden arvojen kääntyneen voitontavoitteluksi asiakkaan kustannuksella, eikä enää katsonut henkilökohtaisten arvojensa olevan linjassa yrityksen edustamien arvojen kanssa. Voidaankin kysyä, mihin arvoihin Smith oli sosiaalistunut ja miksi organisaatio ei sosiaalisena ympäristönä kyennyt häntä sosiaalistamaan muuttuneisiin arvoihinsa, vaikka niin monet organisaatiokulttuurin tutkijat puhuvat jaetuista arvoista? Viittasiko hän omista arvoistaan puhuessaan kansallisen kulttuurin arvoihin ja niiden törmäyksestä organisaatiokulttuurissa muotoutuneisiin uusiin arvoihin?

Ongelmaa voidaan lähestyä myös organisatoristen prosessien näkökulmasta, miten sopeuttaa yhtenäisyyttä korostavat ja käyttäytymisen kaavamaistamiseen pyrkivät rakenteet, prosessit ja johtaminen palvelemaan erilaisuutta. Pahimmillaan väärinymmärrykset voivat johtaa työyhteisön konflikteihin ja sisäiseen kriisiin, kun toisen ajatusmaailma ja käyttäytyminen vaikuttavat järjenvastaisilta, ehkäisten tehokkaan ajatustenvaihdon ja työskentelyn. Voidaankin ajatella, että monikulttuurisen työyhteisön luonnissa toiveena on, että osaamisen ja hedelmällisen luovuuden ylijäämän, ja viestinnän ja vuorovaikutuksen alijäämän erotus on suurempi verrattuna kulttuurisesti homogeeniseen työyhteisöön. Organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta kysymys kuuluukin, miten tuota erotusta ja ylijäämää voidaan johtamisen keinoin hallita ja kasvattaa? Onko oikea tapa lähestyä sitä organisaatiokulttuurin kehittämisen vai kansallisten kulttuurien erojen hyväksymisen ja yhteensovittamisen näkökulmasta? Miten johtamiskäytäntöjen tulisi reagoida kulttuurin tuomaan haasteeseen, sillä tutkimuksissa on löydetty viitteitä tuloksellisuuden ja ryhmän yhtenäisyyden positiivisesta korrelaatiosta, ja toisaalta myös kulttuurisen sirpaleisuuden haitallisista vaikutuksista yhteistyöhön.

Miten siis luoda erilaisista ja erilaisten merkityksenantojen omaavista ihmisistä yhteisö, joka kykenee vaihtamaan sujuvasti ajatuksia ja tehokkaasti hyödyntämään tietojaan ja osaamistaan vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin? Vastauksia näihin kysymyksiin on etsitty useammastakin eri näkökulmasta, mutta kulttuurin käsitteiden kirjavuus ja osittainen päällekkäisyys aiheuttavat enemmän hämmennystä kuin selvyyttä, joka omalta osaltaan kuvastaa myös tutkittavan ilmiön monimutkaista luonnetta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kahden erilaisen, mutta keskeisen näkemyksen eroja ja yhteneväisyyksiä.

II TUTKIMUKSEN PÄÄVALINNAT

1. Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Kirjallisuudesta ja tutkimuksista kumpuava viesti on selkeä: kulttuurilla on merkitystä. Kuten Hofstede, Hofstede & Minkov (2010, 4) huomauttavat, ajattelun, tuntemusten ja tekojen eroavaisuuksien ymmärtäminen on monien ongelmien ratkaisemisen elinehto. Yhteistyön toimimattomuuden ongelmat koetaan usein teknisluonteisina, kun todelliset syyt saattavat olla osapuolten kulttuuristen ajatteluerojen sivuuttamisessa (ibid.). Inglehart (1997, 329) kytkeekin tutkimuksessaan kulttuuriset arvot ja niiden muutoksen sekä taloudellisen menestyksen kiinteästi yhteen, kuten Weber jo vuonna 1905 ehdotti. Kansallisten kulttuurierojen voidaan nähdä olevan myös globaali uhka, kuten Samuel Huntington kirjassaan *The Clash of Civilizations* (1997) ennustaa.

Hallintotieteellisen intressin eli organisaatioiden näkökulmasta kulttuuri on käsitteenä hieman ongelmallinen. Kulttuuria ilmiönä on tutkittu ansiokkaasti nimekkäiden tutkijoiden toimesta niin antropologian, sosiologian kuin sosiaalipsykologiankin näkökulmista, mutta vielä 30 vuotta sitten Rokeach (1979, 74) kiinnitti huomiota siihen, kuinka vähän oli tutkittu organisatoristen prosessien suhdetta yksilön arvomaailmaan. Tutkimusta oli toki jossain määrin ollut (ks. Katz & Kahn 1966; Haire, Ghiselli & Porter 1966; Barrett & Bass 1976), mutta vasta 1980-luvun alku ja organisaatiokulttuurin tutkimus kytki organisaation sisäisen kulttuurin osaltaan organisaation menestyksellisyyttä selittäväksi tekijäksi. Tutkijat kuten Ouchi (1981), Deal & Kennedy (1982), Peters & Waterman (1982) ja Schein (1985) julkaisivat maineeseen nousseita teoksiaan ja nostivat organisaatiokulttuurin käsitteen perinteisemmän, pääosin kansallisen kulttuurikäsitteen rinnalle. Kansallisten kulttuurien eroja organisaatioiden kontekstissa korostava näkemyssuuntaus saavutti merkittävää huomiota Hofsteden (1980) tutkimuksen julkaisun myötä. Kansallisia kulttuuri- ja arvoeroja yhteiskunnallisessa kontekstissa on tutkittu laajoin tutkimuksin melko paljonkin, kuten World Values Survey (Inglehart), Eurobarometri, Chinese Value Survey (1987) ja Schwartz (1992), mutta organisaatioiden kontekstissa laajoja tutkimuksia on vähemmän, merkittävimpinä Hofsteden ohella Trompenaars & Hampden-Turner (1997) ja GLOBE -tutkimusprojekti (2004/2008).

Kulttuuri ja sen muokkaamat merkityksenannot ja tulkinnat todellisuudesta kytkeytyvät olennaisesti moniin organisaatioteorioihin, kuten kontingenssiteoriaan (ks. Burns & Stalker 1971, 99), sekä toisaalta yksittäisiin prosesseihin ja ajattelumalleihin, kuten systeemiseen strategia-ajatteluun (ks. Whittington 2006, 26-37). Fatehin mukaan kansallisen kulttuurin erot heijastuvat käsityksiin

strategioista, niiden muodostamiseen ja implementoimiseen, sillä esimerkiksi buddhalainen ja islamilainen kulttuuri ovat fatalistisia eli ihmisen vaikutusmahdollisuudet ympäristöönsä ovat rajallisempia kuin länsimaisessa kulttuurissa ajatellaan (Fatehi 2008, 328-330). Esimerkiksi monikulttuuristen yhteisyritysten onnistumisen kannalta kulttuurisen ja strategisen yhteisymmärryksen löytyminen onkin elintärkeää, sillä keskinäisten kulttuuristen ja strategisten erojen yhteensovittamisen kannalta juuri onnistunut viestintä on keskeinen menestystekijä (Lasserre & Schütte 2006; Lasserre & Probert 1997). Myös Deal ja Kennedy (1999, 33-34) sitovat kulttuurin ja strategian tiukasti yhteen, kehottaen mukauttamaan strategiset valinnat työyhteisön kulttuuriin arvoihin, mutta heidän näkökulmansa strategisiin valintoihin vaikuttavaan kulttuuriin on nimenomaan organisaatiokulttuurinen. Samalla tavoin kulttuuritausta vaikuttaa näkemykseen taloudellisista riskeistä ja epävarmuudesta, jolloin strategisten valintojen tekeminen ja visioiden luominen saattaa muodostua monimutkaiseksi prosessiksi (Niemeier, Campbell & Dirven 1998, 31-45). Deal ja Kennedy (1999) tarkastelivat muutoksia lähes 20 vuotta alkuperäisen organisaatiokulttuureja käsitelleen kirjansa jälkeen, ja havaitsivat monien viimeaikaisten liikkeenjohdon trendien ja paradigmojen olevan toimivan organisaatiokulttuurin rakentamiselle ja ylläpitämiselle vahingollisia, perustellen näkemystään myös organisaatiokulttuuriaan tietoisesti vaalivien yritysten keskimääräistä paremmalla taloudellisella menestyksellä tarkastellulla ajanjaksolla (Deal & Kennedy 1999, 2-3, 23).

Drucker havainnollistaa miten länsimaisten yritysten ja johtajien on muutettava ajatusmaailmaansa yrittäessään murtautua kansainvälisille markkinoille. Se, mikä vaikuttaa länsimaalaisille vaikealta ymmärtää, kuten sosiaaliryhmän sisäisen hierarkian määräytyminen iän perusteella, on japanilaisille täysin luonnollista. (Drucker 1986, 87-88.) Mintzberg (1983, 149) näkee kulttuuristen erojen vaikuttavan myös suhtautumisiin organisaatorakenteisiin ja vallan rakenteisiin erilaisten kulttuuristen preferenssien kautta. Tämä voi johtaa erilaisiin kulttuurisidonnaisiin asenteisiin organisatorisia rakenteita muokattaessa ja siten vaikuttaa organisaation toiminnan tehokkuuteen. Bond (2003) huomauttaa, että vaikka kulttuurienvälisestä vuorovaikutuksesta on tutkittu jo monta vuosikymmentä, vieläkin ei ole täyttä ymmärrystä mitkä käyttäytymisen tekijät ovat kriittisiä ja hyödyllisiä tutkittavia kulttuurienvälisessä kohtaamisessa. Erityisen tärkeää se Bondin mukaan on, koska ensinnäkin ihmisten käyttäytyminen ei juuri muutu sen mukaan, onko kyseessä kulttuurinsisäinen vai kulttuurienvälinen kohtaaminen, mutta toiseksi koska tutkimuksissa on usein sivuutettu tai epäonnistuttu tuottamaan analyyseja ja vertailuja interpersonaalisisista kohtaamisista, jotka muodostavat kahdenvälisen ja ryhmädynamiikan kudelman luoden vastavoiman sirpaloitumiselle, ja jotka johtavat ryhmän menestymiseen. Ymmärrystä on Bondin mukaan hyvin

vähän siitä miten erilaiset dyadiset ja ryhmänsisäiset prosessit muuntuvat edistämään ryhmän ja sen jäsenten suorituksia ja tavoitteiden saavuttamista. (Bond 2003, 44; Smith & Bond 1998.)

Matsumoto ja Hwang (2011) tutkivat miten eri kulttuureista tulevat tekevät yhteistyötä simuloimalla erilaisia pelejä (kuten vangin dilemma), joissa keskinäisellä luottamuksella on olennainen merkitys. Tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyö oli heikompaa ja kilpailu kovempaa eri kulttuureista tulevien kesken kuin kontrolliryhmässä. Tutkimustulokset tukevat näkemystä, jonka mukaan ihminen suhtautuu positiivisemmin samankaltaisuuteen (Byrne 1971) ja että heterogeeniset ryhmät ovat alttiimpia konflikteille (Earley & Mosakowski 2000; Jehn, Northcraft & Neale 1999) ehkäisten näin ryhmien saavuttamasta täyttä potentiaaliaan johtuen pääosin eroavaisuuksista tulkinnoissa ja viestinnässä (Adler 1991). Tiimien kouluttamisen näkökulmasta henkilöstöresurssien kehittäjillä on kuitenkin hyvin vähän konkreettisia ja empiirisiä työkaluja ja reseptejä edistää ja kehittää monikulttuuristen tiimien yhteistyötä sujuvammaksi (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe 1995, 333).

Vertailu eri näkemysten välillä paljastaa vasta kontekstuaalisena seikkana sen, että vaikka käsitettä ”kulttuuri” käytetään laajalti ja sen selittävää vaikutusta onnistumisten ja epäonnistumisten kannalta korostetaan eri yhteyksissä, mutta kulttuurisen ohjelmoinnin lähteessä ja kontekstissa esiintyy kuitenkin vaihtelua. Schein (1987; 2004), Deal & Kennedy (1999) ja Peters & Waterman (1982) organisaatiokulttuurin tutkijoina viittaavatkin kulttuuriin samankaltaisena sosiaalisena rakennelmana, samansisältöisenä sosiaalistumisen dynamiikkana ja samantyyppisin vaihteluvälein kuin mitä kansallisten kulttuurien tutkijat kuten Hofstede (1994; 2001), Trompenaars (1993), Inglehart (1977; 1990; 1997), GLOBE –projekti (2008) ja Schwartz (2011) käyttävät. Silti Hofstede et al. (2010, 343-349) näkevät kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin olevan erillisiä konsepteja vetoamalla IRIC- tutkimusprojektin tuloksiin.

Martin (2002) käsittelee organisaatiotutkimuksen alaan kuuluvien tutkijoiden käsityksiä ja lähestymisiä kulttuuriin ja viittaa termillä ”*culture wars*” siihen käsitteiden ja näkökulmien kirjoon, joka tutkimuksissa esiintyy. Tsui, Nifadkar & Ou (2007) tutkivat 93 empiiristä kulttuurienvälistä tutkimusta ja tunnistivat yhtenä tutkimuksellisenä aukkona kulttuurikäsitteen jännitteet ja jäsentymättömyyden. Aguinis & Henle (2003, 387) nostavatkin esiin sen epäkohdan, että kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta on tutkittu melko vähän. Erityisesti organisaatiokulttuuria käsittelevä kirjallisuus melko systemaattisesti sivuuttaa näiden kahden eri kulttuurin törmäyksen yksilössä sijaitsevana sosiaalisina syvärakenteina. Tämä käsitteiden keskinäinen jäsentymättömyys ja niiden välisen suhteen epämääräisyys vaikeuttaa ensinnäkin

kirjallisuuden käsitteellistä jäsentämistä, mutta myös tutkimuksien käytännöllistä soveltamista. Tässä jäsentymättömyydessä saattaa piillä myös osasy aiemmin viitattuun epätietoisuuteen kriittisistä tekijöistä kulttuurienvälisessä kohtaamisessa, joten mikäli siis haluamme kehittää ymmärrystämme kriittisistä tekijöistä tehokkaamman viestinnän ja paremman vuorovaikutuksen edistämiseksi, tarvitsemme lisää tietoa kulttuurin ilmentymisen muodoista ja niiden keskinäisistä vaikutussuhteista organisaatioissa.

Vastauksena tähän epäkohtaan, tutkielman tehtävänä on selvittää miten kansallinen kulttuuri ja organisaatiokulttuuri kohtaavat organisaation kontekstissa. Pääasiallinen painotus ja näkökulma tässä työssä on kansallisen kulttuurin ohjelmoinnissa, jonka lähde on lapsuudessa (ks. Hofstede et al. 2010, 4-5, 10-11) ja jonka päälle organisaatiokulttuuriset kerrokset rakentuvat aikuisiällä. Tämä työ pyrkii noudattamaan samaa rakennetta, peilaten organisaatiokulttuuria kansalliseen kulttuuriin. Tutkielma keskittyy täten vertailemaan eri koulukuntien keskeisimpien vaikuttajien teorioiden näkemyseroja kulttuuriin ja sen vaikutuksiin organisaation kontekstissa. Erityisinä mielenkiinnon kohteina ovat näkemykset erilaisten kulttuuristen arvojärjestelmien päällekkäisyyksistä eli mitä tapahtuu kansallisen kulttuurin ohjelmoinnille kun ihminen astuu sisään työpaikkansa ovista organisaatiokulttuuriin, sekä käsityksiä kulttuurin muutoksesta, ohjelmoinnin syvyydestä ja kulttuurin välittymisen prosesseista. Kysymys on erityisen relevantti, sillä kulttuurin merkitys on tutkimuksin havaittu merkittäväksi, ja siten on keskeistä tietää miten organisaatioissa voidaan minimoida sen haittavaikutukset ja hyödyntää sen lisäarvon tuottamisen potentiaali.

2. Tieteellisen tavoitteen valitseminen

Tutkielman päätehtävä on tarkastella ja vertailla eri koulukuntien näkemyseroja kulttuurin käsitteeseen ja sen eri ulottuvuuksien keskinäisiin jännitteisiin. Aihetta on tutkittu melko vähän (Aguinis & Henle 2003), ja kulttuuri kaipaa käsitteellisten jännitteiden purkamista ja täsmennystä (Tsui et al. 2007). Tutkimuksen tavoite vastaa kysymykseen minkä tyyppistä tietoa tuotetaan pyrittäessä vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2003, 23) ja tämän työn tavoite onkin tehdä teoreettinen katsaus tieteenalan koulukuntien teorioihin kulttuurista organisaatiossa vaikuttavana sosiaalisena ilmiönä, ja siten avata kahden eri kulttuurisen sosiaalistamisen lähteen eli yhteiskunnallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin keskinäisen vaikutussuhteen tarkastelua. Tällaisen, syntetisoivan teoreettisen tarkastelun (Uusitalo 1991, 61) vaarana tässä työssä voidaan pitää Thomas Kuhnin käyttämää yhteismitattomuuden (*incommensurability*) käsitettä (Kiikeri & Ylikoski 2004, 63) eli on varmistuttava että tutkittavat

ilmiöt ovat mielekkäästi ja perustellusti vertailtavissa. Tutkielman lähtökohtana on, että vaikka koulukunnat tarkastelevat ja korostavat eri ilmiöitä - kansallista kulttuuria ja organisaatiokulttuuria – lähempi koulukuntien teorioiden tarkastelu osoittaa sosiaalistumisen dynamiikan samankaltaisuuden, ja siten viestintää ja vuorovaikutusta muokkaavana sosiaalisena ilmiönä niiden sisältävän organisaation näkökulmasta samankaltaisen ja mahdollisesti päällekkäisen vaikutussuhteen. Kuhnin näkemyksen mukaan yhteismitattomuus johtaakin siihen, että eri koulukuntien välille muodostuu viestintäkatkos ja ne elävät ikään kuin erillisissä maailmoissa (Kiikeri & Ylikoski 2004, 64), johon viittaisi kulttuurien jännitteiden vähäinen problematisointi tässä tutkimuksessa tarkasteltujen koulukuntien näkemysten välillä.

Tämä työ keskittyy vertailemaan ja kuvailemaan koulukuntien näkemyksiä kulttuurista organisaatiossa vaikuttavana sosiaalisena ilmiönä, kartoittamaan näkemyksien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, noudattaen siten Kiikerin ja Ylikosken (2004, 24-27) määrittelemän deskriptiivisen tieteentutkimuksen katselijan näkökulmaa. On silti huomattava, että vaikka tutkija pyrkisikin pysymään tutkimuskohteiden ulkopuolella, tutkija tekee valintoja siitä mitä hyväksyy tutkimukseen mukaan, ja mikä suljetaan pois epäolennaisena. Tällöin tehdään ontologisia oletuksia tutkittavan ilmiön luonteesta ja todellisuudesta. (Hirsjärvi et al. 2004, 114-155; Raunio 1999, 28-29.) Kuten Uusitalo (1991, 48) toteaa, ihminen on tietoinen olento, joka varustaa ympäristönsä merkityksin ja toimii tietoisuutensa ohjaamana.

Habermasin tiedonintressien kolmijaosta - tekninen, käytännöllinen ja kriittinen eli vapauttava - käytännöllinen eli hermeneuttinen tiedonintressi ohjaa tätä tutkielmaa, pyrkimyksenä edistää ymmärrystä tuottamalla kuvauksia ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä (Habermas 1976, 130-132). Käytännöllisen tiedonintressin välineenä on kieli, joka mahdollistaa yksilöiden ja yhteisöjen välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän, perustuen kielen ja kulttuurin tuottamaan yhteisymmärrykseen maailman tulkinnoista (Häkli 1999, 32-33). Työn metodologinen pohja onkin hermeneutiikassa ja näkemyksessä kielestä ihmisen kaiken tiedon välittäjänä (Gadamer 2005, 68). Tässä työssä aineistona on koulukuntien edustajien kirjallisuus ja tutkielma on luonteeltaan teoreettinen, osittain induktiivinen, pyrkien tuottamaan kuvauksia valittujen tieteenalan koulukuntien näkemyksistä sekä problematisoimaan vakiintunutta tietämystä, ollen siten tutkimukselliselta tavoitteeltaan eksploraatiivinen (Uusitalo 1991, 62; Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2003, 24). Tutkimuksen muita tavoitteita voisivat olla kuvaileva, selittävä tai ennustaminen (Uusitalo 1991, 62-69; Hirsjärvi et al. 2004, 129-130), mutta tieteenalan koulukuntaerojen tarkastelu edellyttää tämän työn rajoitteiden puitteissa kartoittavaa otetta, jotta voidaan tuottaa ymmärrystä ja syntetisoivaa tietämystä tutkittavasta ilmiöstä. Teleologinen tarkoitus onkin tuottaa tieteenalaa koskevaa,

kulttuurikäsitteitä kuvailevaa ja vertailevaa teoreettista tietämystä, ja Uusitalon (1991, 105-111) teleologisten selityksien jaottelussa - funktionaaliset ja intentionaaliset - tutkielma kytkeytyy täten intentionaalisiin tarkoituksiin, asettaen painoarvoa ihmisen tietoisuudelle, hänen käsityksilleen, asenteilleen ja tavoitteilleen, ja tällöin tulevaisuuden toivottu asiointila toimii selittävänä tekijänä nykyiselle käyttäytymiselle.

Tutkimuksen tarkoituksen voidaan nähdä myös ohjaavan tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128) ja yhtä lailla käytetty aineisto ohjaa tutkimusmenetelmien valintaa (Uusitalo 1991, 50). Teoreettiselle tutkimukselle ei ole varsinaista metodia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21), vaikka myös teoreettinen tieteentutkimus on usein toissijaisesti empiiristä, hyödyntäen myös empiiristen tutkimusten tutkimustuloksia (Uusitalo 1991, 60). Tässä tutkielmassa käytetään teoreettista sisällönanalyysia, käsittekarttoja hyödyntäen, luomaan synteesi tieteenalan koulukuntien näkemyksistä (Uusitalo 1991, 23). Tutkielman tieteellinen merkitys on siten jäsentää tieteenalan koulukuntien näkemyksiä suhteessa toisiinsa, tuottaa ymmärrystä ja mahdollisesti työkaluja jatkotutkimukseen. Käytännöllinen merkitys voidaan kytkeä tavoitteeseen tuottaa johtamisen vuorovaikutuksellisille prosesseille työkaluja ja suuntaa selventämällä koulukuntien näkemyksiä kulttuurin rakentumisesta ja dynamiikasta. Tämän työn tavoitteena onkin luoda katsaus tieteenalan ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä, sen keskeisiin näkemyksiin ja teorioihin kulttuurisista ilmentymistä organisaatioiden kontekstissa, tunnistaa sisäiset jännitteet eri käsitteellisten koulukuntien välillä ja tarkastella niitä teoreettisen analyysin avulla, ottamatta kantaa teorioiden oikeellisuuteen.

3. Näkökulman valinta

Tutkielman lähtökohtana on hallintotieteellinen tutkimus, jonka keskeisimpiin käsitteisiin voidaan lukea hallinto, organisaatio, hallintokulttuuri ja julkinen toiminta. Hallintotiede itsessään tutkii hallintoa, organisaatioiden toimintaa ja rakenteita, prosesseja, henkilöstöä ja toimintakulttuuria. Hallintotiede pyrkiikin paitsi kuvaamaan ja ymmärtämään, myös esittämään perusteltuja näkemyksiä hallinnon ja sen prosessien kehittämistä. (Salminen 2004, 10-11.) Tutkimusongelman ja saatavan kirjallisuuden kannalta ei ole tarkoituksenmukaista rajoittaa tarkastelua koskemaan vain julkishallintoa, joten on luontevaa tarkastella tutkittavaa ilmiötä yleisten organisaatioteorioiden lähtökohdasta eli miten kulttuuriset merkityksenannot ilmentyvät organisaatioiden kontekstissa. Perusoletuksena on täten, että kulttuurit sosiaalisina syvärakenteina näyttävät lähtökohtaisesti saman sisäisen logiikan mukaisesti organisaation yhteiskunnallisesta ja sisäisestä funktiosta

riippumatta, joten tarpeen ei ole myöskään rajoittaa tarkastelua koskemaan vain tiettyjä organisaatiotyyppejä.

Tutkielman näkökulmana voidaan käyttää Mintzbergin jaottelun (1990, 10) mukaisesti strategista huippua eli ylintä johtoa, keskilinjaa (johon tässä työssä viitataan keskijohtona, Mintzbergin alkuperäisestä, laajemmasta termistä poiketen) tai operatiivista ydintä eli työntekijöitä. Operatiivinen ydin eli työntekijät hankkivat tuotantopanoksia, muuttavat panoksia tuotoksiksi, huolehtivat tuotoksien jakelusta ja antavat suoraa tukea panos-, muuttamis- ja tuotostoiminnoille. Työ on myös usein mahdollisimman pitkälle standardoitua. (Mintzberg 1990, 11.) Kulttuurit näyttäytyvät ihmisten kohtaamisissa ja tämän tutkimuksen yksi lähtökohtia on pohtia erityisesti tiedon ja osaamisen välittymistä organisaatiossa, jolloin pitkälle standardoitu työprosessi ei ole hedelmällisin maaperä kulttuurin ilmentymille.

Mintzbergin näkemyksessä organisaatiosta tämän työn kannalta olennaiset tarkastelun kohteet ovat strateginen huippu ja keskilinja. Strategisen huipun suoran ohjauksen tehtäviin Mintzberg katsoo kuuluvan muun muassa ristiriitojen ratkaisun, organisaatiosuunnittelun ja miehittämisen, sekä työntekijöiden motivoinnin ja palkitsemisen. Toinen tehtäväkokonaisuus pitää sisällään suhteiden luomisen ja ylläpitämisen ympäristön kanssa, luomalla suhteita ja hankkimalla tietoja. Kolmas tehtäväkokonaisuus liittyy strategian suunnitteluun. Mintzberg näkee strategian olevan organisaation keino selviytyä ympäristön asettamista haasteista, joten strategisen huipun tehtävä on ymmärtää ympäristöä ja sopeuttaa organisaatio niihin. Keskilinjan tärkeimmäksi tehtäväksi Mintzberg näkee ympäristösuhteista huolehtimisen eli suhteiden ylläpitämisen muihin johtajiin, suunnittelijoihin, tukihenkilöihin ja ulkopuolisiin, joiden työ on kytköksissä hänen omaan tehtäväalueeseensa. (Mintzberg 1990, 10-15.)

Hallintotieteen näkökulmasta molempien, sekä ylimmän johdon että keskijohdon toimenkuviin voidaan katsoa kuuluvan sellaisia tehtäviä, joissa kulttuuriset merkityksenannot näyttäytyvät ja vaikuttavat. Hyödyntäen Salmisen (2004, 24-25) ja Harisalón (2008, 37-38) näkökulmia ja jaottelua, johtamisen teemoja voidaan noutaa kahdesta keskeisestä hallinnontutkimuksen koulukunnasta, klassisesta organisaatioteoriasta (administratiivinen koulukunta) sekä ihmissuhteiden koulukunnasta. Salmisen kolmijaosta tieteellisen liikkeenjohdon suppea ihmiskuva ja teknisorientoituneisuus (ks. Harisalo 2008, 61-63) ovat kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta epäsoivia, joten ne on suljettu tarkastelun ulkopuolelle. Klassisen organisaatioteorian edustajien, Gulickin ja Urwickin, näkemys johtajan tehtävistä kiteytyi akronyymiin POSDCORB, joka pitää sisällään suunnittelun (Planning), organisoinnin (Organizing), henkilöstöhallinnon (Staffing),

ohjauksen (Directing), koordinoinnin (Co-ordinating), raportoinnin (Reporting) ja budjetoinnin (Budgeting) (Salminen 2004, 25-26; Harisalo 82). Yksimielisyyttä Follettin sijoittumisesta koulukuntajaossa ei ole (Harisalo 2008, 84), kuuluuko hän klassisen organisaatioteorian piiriin vai ihmissuhdekoulukuntaan, mutta hänen näkemyksensä koordinoinnin merkityksestä johtamisessa on edelleen ajankohtainen. Follet jakoi koordinoinnin neljäksi periaatteeksi (Salminen 2004, 28-29; Harisalo 2008, 84-85):

- koordinaatioon vuorovaikutuksellisenä suhteena
- koordinaatioon suorana suhteena
- koordinaatioon asian valmisteluvaiheesta lähtien, sekä
- koordinaatioon jatkuvana prosessina

Follett korosti erityisesti vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä vallankäytössä, joka oli näkemyksenä paitsi aikaansa edellä, myös merkittävä näkökulma tämän työn kannalta. Ihmissuhdekoulukunta käänsi huomion myös Elton Mayon Hawthorne –tutkimuksien myötä fyysisistä olosuhteista sosiaalisiin suhteisiin ja niiden merkittävään vaikutukseen organisaatiokäyttäytymiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 26-27.)

Hamel (2007, 36) nostaa esiin muutamia johtamistyön ulottuvuuksia, jotka kytkeytyvät yksilöllisten erojen näyttäytymiseen organisaatiossa. Hän korostaa johtajuuden käsittelevän muun muassa työponnistelujen voimistamista ja yhteensovittamista, toimintojen koordinoitua ja valvontaa, lahjakkuusresurssien kehittämistä sekä myös henkilösuhteiden muodostamista ja ylläpitoa. Nämä ulottuvuudet voidaan kytkeä kulttuurierojen aiheuttamiin haasteisiin ja siten havaita, että johtamisen monet prosessit kytkeytyvät olennaisesti juuri kulttuurien sovitteluun ja johtamiseen. Yhteisiä teemoja eri organisaatioteorioiden koulukuntien kesken näyttäisivätkin olevan erityisesti koordinoinnin, vuorovaikutuksen, viestinnän, organisoinnin, ja johtamisen sekä ohjaamisen teemat. Tässä työssä ovat lähtökohtana keskeiset hallinnon ja johtamisen funktiot ja ulottuvuudet, joissa viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin siirtyy tai pyritään siirtämään organisaation toiminnan kannalta oleellista osaamista tai tietoa, tai jotakin henkilöstön keskinäisiin suhteisiin liittyvää, joka muutoin vaikuttaa organisaation tulokselliseen toimintaan esimerkiksi työilmapiirin kautta. Täten tutkielmassa tarkastellaankin johtamisen ulottuvuuksia niiltä osin, missä mahdollista kulttuurista ristiallokkoa ja kulttuurikolareita esiintyy.

Etzioni (1977, 158) katsoi nykyaikaisen organisaatioyhteiskunnan edellyttävän ihmisiltä persoonallisuutta, joka kykenee sujuvasti siirtymään erilaisista normijärjestelmistä ja rooleista toiseen, ja näiden siirtymien olevan jopa hyödyllisiä jännitystilojen laukaisijoita ihmiselle.

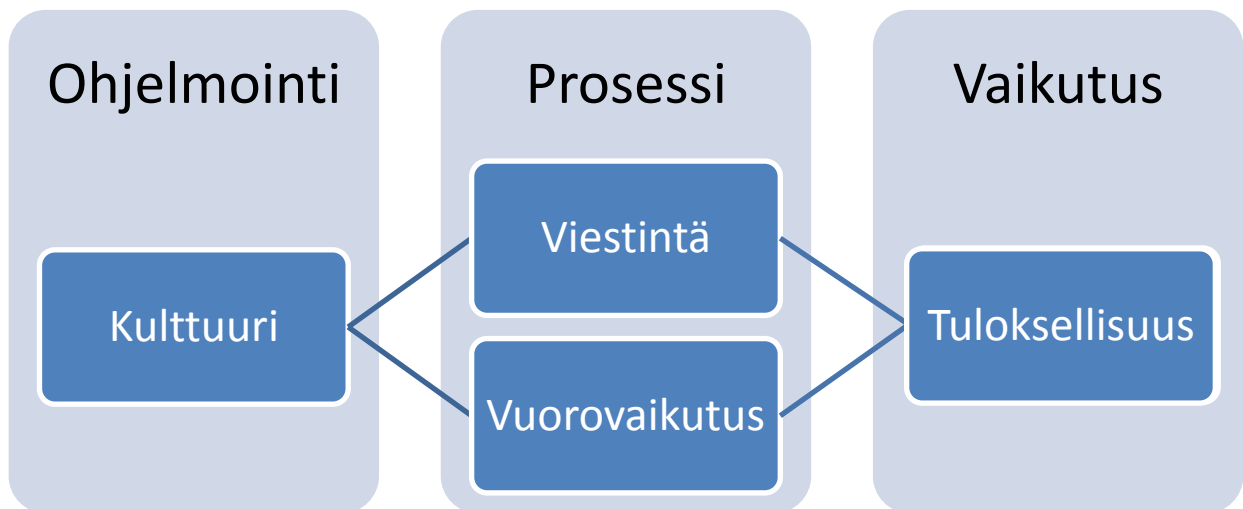
Kulttuuristen merkityksenantojen organisaatioiden kontekstissa tarkasteleva kirjallisuus on tuottanut eriäviä näkemyksiä siitä, missä määrin organisaatio kykenee tuottamaan uskottavia ja omaksuttavia normijärjestelmiä ja rooleja, ja eritoten miten kulttuuriset tekijät vaikuttavat niihin. Tässä työssä tutkitaankin täten kulttuuristen ohjelmointien vaikutusta organisaation kontekstissa tarkastelemalla kirjallisuudessa esiintyviä koulukuntaeroja erityisesti johtamisen vuorovaikutuksellisten ulottuvuuksien näkökulmasta. Näkökulman merkittävyys kytkeytyy kulttuurierojen johtamiseen ja siten kulttuuristen ohjelmointien jännitteiden muokkaamisen kysymykseen, eli onko johtamisen keskeinen funktio muokata vai ainoastaan sovitella kulttuurisia eroja.

III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1. Tutkimuksen pääkäsitteet

Tutkielman tehtävä on kartoittaa kulttuuristen merkityksenantojen ilmentymistä organisaatioiden kontekstissa ja tarkastella tutkittavaa ilmiötä johtamisen vuorovaikutuksellisten ulottuvuuksien näkökulmasta. Pyrkimyksenä onkin tuottaa tähän havaittuun tutkimukselliseen aukkoon eksploratiivista tutkimustietoa, kartoittaen tieteenalan näkemyksiä ja suhtautumista vallitsevan kulttuurin kysymyksen. Kulttuuri on tämän työn keskeinen tarkastelun kohde. Viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeiset prosessit kulttuurierojen näyttäytymiselle, joissa mahdolliset kulttuurikolarit ja –konfliktit syntyvät. Tuloksellisuus sen sijaan on se päämäärä tai lopputuote, jonka tavoittelu on johtanut monikulttuurisiin työyhteisöihin ja joka on organisaatioiden keskeinen tavoite.

Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet



2. Kulttuuri

Yhteiskuntatieteilijöiden keskuudessa ei ole yhteisymmärrystä kulttuurin määritelmästä, mutta yleisesti termillä viitataan joukkoon parametreja, joiden avulla voidaan mielekkäästi ja perustellusti erottaa yksi ryhmä toisista (Chhokar, Brodbeck & House 2008, 3). Kansainvälinen tutkimusprojekti GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) päätyi määrittelemään kulttuurin ”jaetuiksi motiiveiksi, arvoiksi, uskomuksiksi, identiteeteiksi, ja tulkinnoiksi tai

merkityksenannoiksi merkittävälle tapahtumille jotka juontuvat yhteisön jäsenten yhteisistä kokemuksista ja jotka välitetään sukupolvelta toiselle” (House & Javidan 2004, 15).

Kulttuurintutkimuksessa organisaatioiden kontekstissa yksi nimi vaikuttaa nousevan yli muiden, hollantilainen Geert Hofstede. Hofstede (1993, 20-21) jakaa kulttuurin käsitteen ensinnäkin kahteen osaan, ykköseen ja kakkoseen. Kulttuuri ykkönen, kuten sana ”kulttuuri” useissa länsimaisissa kielissä usein ymmärretään, viittaa kulttuuriin sen kapeimmassa merkityksessään eli sivilisaatioon tai korkeakulttuuriin, kuten taiteeseen, kirjallisuuteen, ylipäänsä mielen sivistämiseen. Kulttuuri kakkonen on sanan laajempi merkitys, jonka Hofstede (1993, 21; 2001, 1) määrittelee mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa ryhmän tai kategorian jäsenet toisista. Kyseinen ohjelmointi ilmenee paitsi arvoissa, myös symboleissa, sankareissa ja rituaaleissa. Kulttuuri kakkonen kattaa täten perustavaa laatua olevia arkipäiväisiäkin asioita, joiden voidaan katsoa olevan ainakin osittain yhteisiä tiettyyn sosiaalisesti ja osin maantieteellisesti rajattuun ryhmään ihmisiä. Hofstede korostaakin kulttuurin olevan opittua, ei perittyä, ja vaikka yleisnimitys kansallinen kulttuuri viittaakin kansallisvaltioihin, kulttuuri voi olla myös alueellista tai etnistä (Hofstede et al. 2010, 7). Organisaatio- tai yrityskulttuurin Hofstede näkee kansallisesta kulttuurista erillisenä, sosiologian alaan kuuluvana ja käytäntöihin perustuvana kudelmana, kun taas kansallinen kulttuuri perustuu omaksuttuihin arvoihin ollen antropologian tutkimuskohde (Hofstede 1993, 38; Hofstede et al. 2010, 47, 343-346). Hall & Hall (1990, xiii-xiv, 3) näkevät kulttuurin Hofsteden tavoin sisäisenä, jaettuna ja yhteisenä ohjelmointina, joka koetaan yksilöllisesti.

Schein (2004, 1) katsoo kulttuurin olevan sekä dynaaminen, meitä jatkuvasti ympäröivä ilmiö, jota jatkuvasti luodaan ja sovelletaan vuorovaikutuksessa muihin, että myös käyttäytymistä ohjaavia ja rajoittavia rakenteita, tapoja, sääntöjä ja normeja. Schein ei kuitenkaan näe kulttuuria yhtä stagnaattisena luomuksena kuin Hofstede, vaan näkee ihmisen olevan aktiivinen toimija kulttuurin muotoutumisessa ja siten myös sen oppimisessa. Kulttuuri onkin Scheinin mukaan enemmän kontekstisidonnainen ja täten kulttuuria on myös funktionaalisissa konteksteissa, kuten organisaatioissa, joissa pinnallisempi toimintakulttuuri omaksutaan ja opitaan ajan myötä (Schein, 2004, 9-11). Schein (2004, 17) päätyy täten määrittelemään kulttuurin jaetuiksi perusolettamuksiksi, jotka ryhmä on oppinut ratkaistessaan onnistuneesti ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integroitumisen ongelmia, ja joita se opettaa uusille jäsenille oikeina tapoina tarkastella, ajatella ja tuntea.

Kluckhohn (1951, 86) määrittelee kulttuurin ajattelun, tunteiden ja reaktioiden kaavoiksi, jotka opitaan ja joita välitetään symboleilla ryhmän saavutuksista, mukaan lukien artefaktien

ruumiillistumat. Kulttuurin keskeinen ydin koostuu perinteisistä, eli historiasta juontuvista ja valituista ideoista ja niihin liittyvistä arvoista. Kroeber ja Kluckhohn (1952, 181) päätyivät määrittelemään kulttuurin koostuvan eksplisiittisistä ja implisiittisistä malleille käyttäytymisestä ja käyttäytymiselle, joita omaksutaan ja välitetään eteenpäin symbolein, jotka ilmentävät kyseisen yhteisön saavutuksia, mukaan lukien niiden artefaktit. Spradley (1979, 5) käsitti puolestaan kulttuurin olevan kokemuksien tulkintaan ja käyttäytymismallien luomiseen omaksuttua tietoa. Moran, Harris ja Moran (2007, 6) näkevät kulttuurin olevan paitsi ihmisen keino sopeutua ympäröiviin olosuhteisiin myös välittää tätä taitoa ja tietoa tuleville sukupolville. Kulttuuri antaa heidän mukaansa ihmiselle käsityksen siitä kuka hän on, miten käyttäytyä ja mitä pitäisi tehdä. Kulttuuri vaikuttaa täten käyttäytymiseen ja moraalikäsitykseen arvoasetelmien kautta. Moran et al. (2007, 10) lisää, että kulttuurin eri osat ovat toisiinsa kietoutuneita eikä yhtä osaa voida poistaa muuttamatta kokonaisuutta. Kulttuuri onkin täten nähtävä monimutkaisena systeeminä, jota tulee tarkastella holistisesti.

Geertz symbolis-tulkinnallisen koulukunnan edustajana lähestyy kulttuuria antropologian näkökulmasta ja päätyy määrittelemään kulttuurin historiallisesti välittyneiksi symbolien merkityksiksi, perityksi käsityksien systeemiksi joka ilmaistaan symbolein ja jonka avulla viestitään, lisätään ja kehitetään tietämystä ja ymmärrystä elämästä (Geertz 1973, 89). Schwartz katsoo kulttuuria voida mitattavan vain sen ilmenemismuotojen kautta. Schwartz kytkee kulttuurin ilmentymät merkityksien, uskomusten, käytäntöjen, symbolien, normien ja arvojen yhdistelmäksi. Taustalla olevat normatiiviset, kulttuuriset arvopainotukset vaikuttavat näihin ilmenemismuotoihin, jolloin kulttuuri ei paikallistu ihmisten mieliin, vaan sijaitsee itse asiassa yksilöiden ulkopuolella niissä vaikuttimissa ja paineissa joille yksilöt altistuvat ollessaan sosiaalisen järjestelmän jäseniä. (Schwartz 2011, 3.) Schwartz johti omasta aineistostaan seitsemän arvo-orientaatiota: *juurtuneisuus, hierarkia, hallinta, tunneautonomia, älyllinen autonomia, tasa-arvo ja harmonia*. Näistä arvo-orientaatioista muodostuu Schwartzin teorian mukaan kolme ulottuvuutta, joissa juurtuneisuus ja autonomiat ovat vastakkaiset ääripäät, samoin hierarkia ja tasa-arvo sekä hallinta ja harmonia. (2011, 6-8.)

Frostin (1985, 17) näkemys kulttuurista perustuu symboleihin – rituaaleihin, myytteihin, tarinoihin ja sankaritaruihin – ja tapahtumien, ideoiden ja kokemuksien tulkintoihin, joita ovat muokanneet yhteisöt joissa he elävät. Sarles näkee kulttuurin syntyneen vakiintuneesta sosiaalisesta vuorovaikutuksesta kielen kehittymisen myötävaikutuksella (1975, 21). Hall & Hall (1990, 136) korostavat lisääntyneen kulttuurierojen ymmärryksen kenties auttavan hyväksymään paremmin omasta kulttuurista poikkeavan käytöksen ja tulemaan tietoisiksi oman kulttuurinsa vaikutuksesta

omaan itseensä. Kulttuuri määritteleeekin mitä näemme, miten reagoimme ja mikä on suhteemme muihin ihmisiin (ibid.). Hall & Hall (1990, 179) jatkavat, että päätarkoitukseltaan kulttuuri on kuitenkin informaation luomisen, lähettämisen, säilömistä ja käsittelyn systeemi.

Warner (2003, 2) viittaa kahteen kilpailevaan näkemykseen tieteen saralla, ”kulturalistiseen” ja ”institutionalistiseen”, joista Hofstede, Hampden-Turner ja Trompenaars edustavat kulturalistista koulukuntaa ja muun muassa Wilkinson (1996) edustaa institutionalistista koulukuntaa, joka korostaa historiallisten ja poliittisten rakenteiden vaikutusta taloudelliseen ja organisatoriseen toimintaan. Wilkinson (1996, 421-425) kyseenalaistaa kulturalistisen koulukunnan näkemykset Weberin ajatuksien (protestanttinen etiikka) valikoivana jatkumona, ja korostaa niiden soveltumattomuutta Itä-Aasiassa, konfutselaisuuden kontekstissa, taloudellisen menestyksen selittäjänä. Yhtä lailla on olemassa tutkimuksia (ks. Aaltio-Marjasola 1994), joissa on havaittu tiettyjen kulttuuripiirteiden olevan sukupuoli- ja asemasidonnaisia.

Kulttuuri on abstraktio, jonka tarkastelussa on vaikea tietää missä kulttuurin rajat menevät. Yksimielisyys tutkijoiden kesken vallitsee siitä, että mitä syvempi kulttuurin taso, sitä vähemmän sen olemassaolosta ollaan tietoisia ja sitä vähemmän se näkyy ulospäin (ks. esim. Hofstede & Hofstede 2005; Schein 2004). Kulttuurin laajuudesta käsitteenä sekä yksilön aktiivisuudesta ja tietoisuudesta sen omaksumisessa sen sijaan esiintyy erimielisyyttä. Erimielisyydet näyttäisivät kumpuavan sekä käsitteiden sekavuudesta - Hofsteden *arvot*, Scheinin *perusolettamukset* – että myös kulttuuriin kiinnittymisen dynamiikasta, onko se eksogeeninen vai endogeeninen, eksplisiittinen vai implisiittinen prosessi, vaiko kaikkien niiden yhdistelmä.

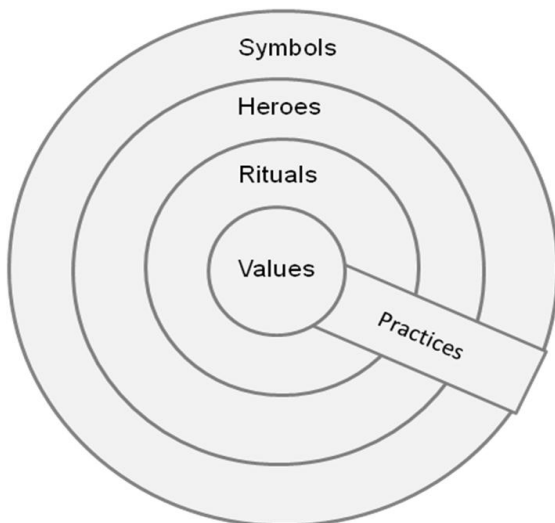
Tieteellistä kirjallisuutta kulttuurisista eroista ja piirteistä tutkittaessa on myös huomattava eri koulukuntien erot, sillä usein siteeratut tutkijat kuten Parsons, Kluckhohn, Kluckhohn & Strodtbeck, Hofstede, Schein, Peters & Waterman ja Hampden-Turner & Trompenaars edustavat osittain eri koulukuntia ja heidän johtopäätöksensä on johdettu erilaisilla metodeilla ja tieteenfilosofisilla lähtökohdilla. Parsons vastusti empirismää ja oli vankkumaton teoretikko (Rocher 1974, 1), Kluckhohn F. & Strodtbeck sen sijaan päätyivät usein siteerattuihin arvo-orientaatioihinsa tutkimalla viittä (5) pientä yhteisöä Yhdysvaltain lounaisosissa (Kluckhohn & Strodtbeck 1961, 49), Schein pohjaa näkemyksensä sosiaalipsykologiaan ja case-tapauksiin, ja Hofstede sekä Hampden-Turner & Trompenaars puolestaan laajoihin empirisiin aineistoihin.

2.1. Kulttuurin ilmentymät

Kaikille ihmisille on yhteistä ihmisluonto, eräänlainen biologinen ja psykologinen perusohjelmointi, jota kannamme geneissämme. Kykymme tuntea pelkoa, vihaa, rakkautta, iloa ja surua, ja tarve olla vuorovaikutuksessa lajikumppaneihimme periytyvät kaikki ihmisluonnostamme. Mutta se, mitä noilla tuntemuksillamme teemme, kuuluu sen sijaan kulttuuriseen ohjelmointiin. (Hofstede & Hofstede 2005, 4-5.) Kulttuurisen ohjelmoinnin päälle rakentuu osin kulttuurisen ohjelmoinnin, osin kokemuksellisen ja sosiaalistumisen prosessin kautta ihmisen persoonallisuus (Hofstede & Hofstede 2005, 5; Burton & Dimpleby 2006, 19-21). Syntymästä lähtien ihminen koulutetaan, tarkoituksella ja tarkoituksettomasti, käyttäytymään ja ajattelemaan yhteisön kannalta yhdenmukaisesti, jotta yhteisöllinen koheesio säilyisi. Kulttuurinen ohjelmointi ohjaa sen ihmistä toimimaan yhteisöllisten normien kannalta ”oikein” ja yllätyksettömästi. Kulttuuri suo ihmiselle täten rakenteita. (Samovar & Porter 1997, 12.)

Kulttuurinen ohjelmointi näkyy Hofsteden (kuvio 1) luokittelun perusteella sen jäsenten käytännön toiminnoissa symbolien, sankareiden, rituaalien ja arvojen omaksumisena.

Kuvio 2 Hofsteden kulttuurikerrostumat (Hofstede & Hofstede 2005, 7)



Symbolit. Symbolit ovat kulttuurille ominaisella tavalla ymmärrettyjä sanoja, eleitä, kuvia tai objekteja, joilla on saman kulttuurisen ohjelmoinnin jakaville erityinen ja yhtäläinen merkitys. Symbolit ovat ohjelmoinnin pinnallisin taso ja kulttuurien välillä on symbolien tasolla huomattavan paljon vaihdantaa, kuten vaihtuvat hiustyylit, vaatemuoti ja statussymbolit osoittavat. (Hofstede 2001, 10.)

Sankarit. Sankarit ovat kulttuurille ominaisten tai toivottujen ominaisuuksien ja piirteiden omaamia henkilöitä. He voivat olla eläviä tai kuolleita, oikeita tai mielikuvituksen tuotteita. Sankareiksi

voivat kelvata niin kirjojen kuin sarjakuvienkin hahmot, kunhan heidän edustamansa arvot ja ominaisuudet vastaavat eräänlaista käyttäytymisutopiaa toimiakseen yhteisön esikuvina ja roolimalleina. (Hofstede 2001, 10.)

Rituaalit. Rituaalit ovat kollektiivisia toimintoja, jotka ovat olemassa itsetarkoituksellisesti tiivistämään ja luomaan sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Sosiaaliset ja uskonnolliset seremoniat, rituaaliset tavat kuten tervehtimisen eri maneerit ja tavat osoittaa kunnioitusta ovat osoituksia rituaaleista. Yhtä lailla voidaan nähdä kokousten täyttävän rituaalin kriteerit, näiden näennäisestä rationaalisuudesta huolimatta. Ne voivat kuitenkin palvella ryhmän koheesion tarpeita. Myös diskurssin, miten kieltä käytetään puheessa ja tekstissä, voidaan katsoa kuuluvan rituaaleihin. Siinä missä Hofstede katsoo symbolien, sankareiden ja rituaalien muodostavan kulttuuristen käytäntöjen myötä kulttuurin näkyvän osan, niiden merkityksenanto on yhteistä vain saman kulttuurin jäsenille. (Hofstede & Hofstede 2005, 8.)

Arvot. Kulttuurisen mielenohjelmoinnin ydin ja syvin taso koostuu arvoista, joiden voidaan katsoa olevan tiettyjen asiaintilojen suosimista toisten sijaan (Hofstede & Hofstede 2005, 8). Kluckhohn (1962, 286-289) näkee arvot yhteisön koheesion ja vahvuuden luomisen kannalta keskeisinä selventäessään yhteisön jäsenille mitä pitää hyvänä ja mitä ei. Arvot näyttäytyvät täten myös normatiivisessa asetelmassa ”mitä on” ja ”mitä pitäisi olla” (Kluckhohn 1962, 289; Chhokar et al. 2008, 4).

Kulttuurinen arvojärjestelmä määrittelee yhteisölle myös käyttäytymisnormeja (Moran et al. 2007, 9). Arvot perustuvatkin täten normatiivisiin arvostelmiin, vastakkainasetteluihin, kuten hyvä tai paha, turvallinen tai vaarallinen, moraalinen tai moraaliton. Samovar & Porter (1997, 16) näkevät kulttuuriset arvot ohjekirjana valintojen tekemiselle, vähentämään epävarmuutta ja konflikteja yhteisön sisällä. Arvojen kautta yhteisön jäsenet omaksuvat mitä pitää suojella, mitä pelätä, mitä pitää oppia ja mitä pilkata, mikä on tärkeää ja mitä pitää välttää. Täten normatiivisiin arvostelmiin luettavat asiat kuten sääntöjen ja lakien noudattaminen, ja työn organisoidussa ympäristössä esimerkiksi työaikojen ja ohjeiden noudattaminen pyrkivät suojelemaan yhteisön sisäistä harmoniaa ja väärin toimimisesta rangaistaan joko epämuodollisin tai kodifioiduin sanktioin. Normatiiviset arvostelmat vaikuttavat myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja viestintään. (ibid.)

Schein (2004, 26) jaottelee kulttuurin ilmentymät eri tasoina artefakteihin, omaksuttuihin arvoihin ja uskomuksiin, sekä piileviin olettamuksiin.

Artefaktit ovat pintapuolisin taso, jossa sijaitsevat kaikki mitä voi nähdä, kuulla ja tuntea kohdatessaan ryhmän jolla on omasta poikkeava, vieras kulttuuri. Artefakteja voivat olla fyysisen ympäristön arkkitehtuuri, kieli, teknologia ja tuotteet, taide, ulkoiset tunnusmerkit, rituaalit tai esimerkiksi seremoniat. Organisaatioiden kontekstissa artefaktit näyttäytyvät myös näkyvinä organisaatorakenteina ja –prosesseina. Artefaktit ovat pintatasostaan huolimatta erityisen vaikeita purkaa ja riisua kulttuurista. Schein huomauttaa, että artefaktien näkyvästä luonteesta huolimatta niiden merkitystä ryhmälle ei ulkopuolisen ole helppoa ymmärtää. (Schein 2004, 25-27.) Hofsteden näkemys kulttuurin pintatasosta eroaa Scheinista kuitenkin siinä, että hän näkee kulttuurin pintatason muuttuvan nopeasti ja olevan vaikutuksille altis.

Omaksutut uskomukset ja arvot juontuvat ryhmän johtajan tai perustajan uskomuksista ja arvoista, siitä mitä pitäisi olla erotuksena siihen mitä on. Aluksi ryhmällä ei ole yhteisesti omaksuttuja arvoja, mutta sen kohdattua ja selvitettyä menestyksekkäästi ongelmia ja tehtäviä, nuo uskomukset ja arvot syventyvät perusolettamuksiksi. Siihen asti ne ovat kuitenkin vain ehdotuksia, jotakin mitä johtaja haluaa. Schein kuitenkin muistuttaa, että kaikkea ei voi testata empiirisesti, joten ne läpikäyvät eräänlaisen sosiaalisen validisoinnin, kuten uskontoon ja moraaliin liittyvät uskomukset ja arvot. Tällä kulttuurin tasolla esiintyvät organisaation strategiat, tavoitteet ja toimintafilosofiat. (Schein 2004, 28-30.)

Piilevät perusolettamukset syntyvät ratkaisuisista ja valinnoista, jotka toimivat vastauksena ongelmaan tai tehtävään. Ne muodostuvat oletusarvoiksi, itsestäänselvyyksiksi, joita ei kyseenalaisteta. Tässä kohdin Schein pyrkii tekemään eron antropologeihin, jotka näkevät arvo-orientaatiot valintana, preferenssinä eri vaihtoehtojen kesken. (Schein 2004, 30-31.) On kuitenkin huomattava, että vaikka Hofstede on lähempänä antropologista näkemystä arvojen merkityksestä, myös hän näkee syvimmit kulttuuriset konstruktiot ohjelmointina, jonka olemassaolosta ei välttämättä olla tietoisia. Schein on Hofsteden kanssa yhtä mieltä siitä, että tämä kulttuurin syvin taso – Hofstedella normatiiviset arvot – muuttuu hyvin hitaasti, mutta syy on Scheinin mukaan ihmisen pyrkimys suojella kognitiivista ja interpersonaalista maailmaansa epävakaudelta. Meillä on täten pyrkimys tulkita tapahtumia ympärillämme perusolettamuksemme mukaisesti, vaikka se johtaisi havaintojemme vääristelyyn ja kieltämiseen. (Schein 2004, 31-32.)

2.2. Kulttuuriset erityispiirteet

Schmitz (2003, 10-12) kategorisoi kulttuuristen erojen ulottuvuudet kymmeneen luokkaan. Sosiaalinen ympäristö voidaan nähdä kontrolloitavana, harmonisoivana tai rajoittavana. Aikakäsitys

jakautuu orientoitumiseen menneeseen, nykyiseen tai tulevaan. Toiminnallinen ulottuvuus kohdentuu joko olemisen tai tekemisen orientaatioon. Viestinnän ulottuvuus jakautuu Hallia mukailleen matalan tai korkean kontekstin viestintään. Tilallinen ulottuvuus näyttäytyy suhtautumisena julkiseen ja yksityiseen tilaan. Valtaulottuvuus kytkeytyy Hofsteden valtaetäisyyden käsitteeseen, liittyen arvotuksiin koskien hierarkiaa ja tasa-arvoisuutta sekä valtasuhteissa että yhteiskunnan kerrostumissa. Individualismin ulottuvuus ilmaisee orientoitumista yksilöllisen ja kollektiivisen käyttäytymisen välillä. Kilpailullinen orientaatio viittaa arvotuksiin kilpailun, kuten menestyksen ja saavutusten, sekä yhteistyön, kuten elämänlaatu ja ihmissuhteet, välillä. Rakenteiden orientaatio keskittyy yhtäältä sääntöjen ja siten järjestyksen arvotukseen suhteessa joustavuuteen, epävarmuuden sietoon ja riskinottoon. Viimeisenä ulottuvuutena Schmitz näkee ajattelun ulottuvuudet, korostaako kulttuuri deduktiivista ja teoreettista vai induktiivista ja kokeellista ajattelutapaa.

Moran et al. (2007, 11-13) tuovat esiin systeemisen lähestymisen kulttuurin problematiikkaan. Erilaisina systeemitasoina voidaan nähdä ensinnäkin sukulaisuuden, joka käsittelee ydinperheen käsitettä, perhedynamiikkaa sekä funktionaalisen että hierarkkisen yksikkönä. Koulutusjärjestelmien tasolla voidaan tarkastella miten, missä iässä ja kenelle informaatiota, osaamista, tietoa ja taitoja tarjotaan. Talousjärjestelmien näkökulmasta tutkitaan miten yhteiskunta tuottaa ja jakaa hyödykkeitä ja palveluita, miten talousjärjestelmä toimii ja mitkä voimat siihen vaikuttavat. Poliittisten järjestelmien tutkimus voi lähestyä aihetta esimerkiksi järjestyksen ylläpidon ja vallankäytön kannalta, joissakin maissa valta jakaantuu heimopäälliköille, joissakin kuninkaallisille kun toiset valtiot suosivat demokraattista valtiomallia. Uskonnolliset järjestelmät voivat olla tutkimuksen lähtökohtana esimerkiksi historian näkökulmasta, miten uskonto voi vaikuttaa kansakunnan kehitykseen ja pyrkiä ennustamaan esimerkiksi uskonnollisesti pirstaloituneen maan, kuten Intian kehitystä, sekä miten uskonnolliset yhteisöt joko vahvistavat tai heikentävät maata. Järjestäytymisen näkökulmasta voidaan tarkastella miten yleistä ja luontevaa sosiaalinen järjestäytyminen on sekä virallisiin että epävirallisiin muotoihin. Järjestäytymisen taso voi myös haitata yhteiskunnan toimintaa, kuten klaanien tapauksessa Afganistanissa. Terveystieteiden järjestelmien näkökulmasta lähestymisiä on erilaisia, eritoten länsimaisen, tiedeorientoituneen ja edelleen Afrikassa vahvana elävien noitatuhtorien perinteiden välillä, sekä myös järjestelmän rahoitus pohjan ja kattavuuden vaihteluiden osalta. Vapaa-ajan toiminnan taso kytkeytyy liikunnan, taiteiden ja viihteen ulottuvuuteen, mikä on sen suhde arvoihin ja yhteiskuntaan laajemmin. (ibid..)

2.3. Kulttuurin kerrostumat

Ihminen kuuluu usein samanaikaisesti useampiin ryhmiin ja yhteisöihin, joilla saattaa olla yhteneväisiä tai toisistaan eroavia arvomaailmoja ja normistoja yhteisön yhtenäisyyttä turvaamassa (Hofstede & Hofstede 2005, 10-11). Hofstede (2005) mukaillen kerrostumia ovat muun muassa:

- Kansallinen taso perustuen kotimaahan tai kotimaihin, mikäli henkilö on asunut useassa maassa
- Alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso, sillä vain noin 10% maailman valtioista ovat etnisesti tai rodullisesti homogeenisia (Moran et al. 2008, 26), joka myös vaikuttaa kulttuuriseen ohjelmointiin.
- Sukupuoli (ks. esim. Aaltio-Marjasola 1994) sen perusteella onko mies vai nainen
- Sukupolvien väliset erot, kulttuurin ajallinen muutos, joskin enimmäkseen tapojen tasolla, arvot muuttuvat hitaammin (Hofstede & Hofstede 2005, 12)
- Sosiaaliluokkien väliset erot koulutusmahdollisuuksissa ja ammatillisen aseman mukaan
- Organisaatiokulttuurien erot koko organisaatioiden ja osastojen tasolla, riippuen työntekijän sosiaalistumisesta työyhteisöön

Eri kerrostumat saattavat olla keskenään ristiriitaisia ja erityisesti modernissa yhteiskunnassa esimerkiksi uskonnolliset arvot ja käytännöt saattavat poiketa sukupolvien tai sukupuolen mukaan värittyneistä arvoista ja käytännöistä. Ristiriidat eri kerrostumien välillä tekevät yksilön käyttäytymisen ennakoimisesta vaikeampaa ja tilannekohtaisempaa.

Schein (2004) hajauttaa kulttuurin käsitteen yhteisöjen ja ryhmien ryppäiksi, joilla on oma kulttuurinsa. Scheinin mukaan kulttuurin voi kytkeä minkä kokoiseen sosiaaliseen yksikköön hyvänsä, alkaen sivilisaatioista, jonka jälkeen tulevat etnisesti tarpeeksi yhtäläiset maat, etniset ryhmät, tehtävä- tai ammattikohtaiset yhteisöt, sekä lopulta organisaatiokulttuurit ja niiden sisällä olevat osayksiköt eli ryhmät (Schein 1987, 26). Schein kytkee kulttuurin vahvuuden ryhmän jaettuun historiaan, sen olemassaolon ajalliseen pituuteen, ryhmän jäsenyyden vakauteen sekä ryhmän jaettujen kokemusten emotionaaliseen intensiteettiin (2004, 11).

2.3.1. Organisaatiokulttuuri – oma kulttuurinen ohjelmointinsa?

Sathe (1985, 6) on määritellyt organisaatiokulttuurin jaetuksi yhteisymmärrykseksi tärkeissä asioissa, kun taas Davisin (1984, 1) näkemys korostaa jaettuja uskomuksia ja arvoja merkityksien antajana, tarjoten käyttäytymiselle sääntöjä organisaatiossa. Martin (2002) on tarkastellut

organisaatiotutkimuksen näkökulmia kulttuuriin ja havainnut eroja kulttuurin määritelmässä (kognitiiviset tai ideationaaliset vs. materiaaliset; laaja vs. kapea rajaus; näkemuserot syvyydestä), luonteessa (jaettu, erityisyys) sekä kulttuurin tutkimisen kohteessa (ilmentymät, muodolliset käytännöt, epämuodolliset käytännöt, sisällöt). Martin jakaa yhtä näkökulmaa (*single-perspective theories*) käyttävät organisaatiokulttuurin tutkijat kolmeen kategoriaan niiden kulttuurinäkömyksen mukaan: integraatio-, differentaatio- sekä fragmentaatiokoulukunta.

Peters ja Waterman (1982, 75-76) korostivat kirjassaan vahvan kulttuurin omaavien organisaatioiden olevan heikon organisaatiokulttuurin omaavia yrityksiä tehokkaampia. He viittaavat tapaukseen, jossa yritys oli läpikäynyt useita fuusioita, joiden jälkeen yritykseen syntyi niin sanotusti päätöstyhjiö, jossa jokainen päätös tehtiin ensimmäistä kertaa. Vahvan kulttuurin organisaatioissa oli pienempi tarve yksityiskohtaisille ohjeistuksille ja organisaatiokaavioille. He viittaavat myös työntekijöiden orientoitumiseen yrityksen ajatusmaailmaan, oli se sitten laatu- tai innovaatioajattelua. Petersin ja Watermanin kuvaus kulttuurista liikkuu syvimmilläänkin käytäntöjen tasolla, viitaten enemmän toimintaohjeiden sisäistykseen kuin sisäiseen ymmärrykseen. Kuten aiemmin todettiin, kulttuuriset käytännöt muuttuvat melko nopeasti ja ihmisellä on sisäinen taipumus luoda melko nopeasti automatisoituja toiminta- ja ajatusmalleja (kansankielellä ”selkärangasta toimiminen”), jotta energiaa säästyisi uuden kohtaamiseen ja oppimiseen. Kuten Samovar ja Porter (1997, 14) huomauttavat, Yhdysvalloissa 1990-luvulla vallinneet keskeiset arvot juontuivat 200 vuoden taakse. Arvot ovat täten erittäin hitaita muuttumaan.

Scheinin (2004) näkemys kulttuurista jo käsitteen tasolla on laajempi. Hänen mukaansa kulttuuria luodaan ihmisten johtamisen (leadership) kautta, ja johtajuus ja kulttuuri ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Johtajat luovat ja hallinnoivat kulttuuria, ja johtajien hyvyys liittyy kykyyn ymmärtää kulttuuria sekä tarvittaessa tuhota ja muokata uutta. (Schein 2004, 10-11.) Organisaation kontekstissa Schein katsoo johtajan tuovan arvomaailmansa ryhmään ja mikäli ryhmä onnistuu tavoitteissaan ja ryhmän sisäisen harmonian luomisessa, johtajan arvot ja uskomukset hyväksytään jaetuiksi, ja vähitellen sisäistetään. Mikäli ryhmä ei toimi menestyksekkäästi, syntyy eräänlainen arvotyhjiö koska johtajan arvoja ja uskomuksia ei tällöin omaksuta ja ryhmä alkaa etsiä uutta johtajaa, jonka arvot ja uskomukset johtavat menestykseen. (Schein 2004, 16.) Schein ei täten tee eroa kulttuurin tasojen syvyyden välillä tässä yhteydessä, vaan näkee ryhmän kulttuurin sosiaalipsykologisenä ilmiönä. Kulttuurin muodostuminen on olennaista ryhmäidentiteetin muotoutumiselle, sillä siten ryhmä ensinnäkin määrittelee itsensä, luo vakautta, ja järjeistää sekä järjestää ympäristöään (Schein 2004; Weick 1995). Schein (2004, 8) näkeekin, että kulttuuri on

organisaatioille, mitä persoonallisuus on yksilölle. Weick (1985) kiinnittää myös huomiota strategian ja kulttuurin samankaltaisuuksiin paitsi määritelmien, myös käytäntöjen tasolla.

Deal ja Kennedy näkevät organisaatiokulttuurin olevan se sosiaalinen ympäristö, joka muovautuu yrityksen historian pohjalle. He näkevät yrityksen historian ja sen ”taustafilosofian” muodostavan jaetun narratiivin, joka välittyy uusille työntekijöille ja muodostaa siten kulttuurin perustan. Historian pohjalta syntyvät arvot ja uskomukset, jotka antavat suuntaa ja muokkaavat käyttäytymistä. Rituaalit ja seremoniat dramatisoivat arvoja ja korostavat yhteisöllisyyttä, ja tarinat vahvistavat keskeisiä arvoja kertomalla sankarillisten hahmojen – johtajien, esimerkillisten työntekijöiden – sankarillisista teoista. (Deal & Kennedy 1999, 3-9.) Deal ja Kennedy (1999, 9) tunnistavat kuitenkin virallisten viestintäkanavien ulkopuolisen, epävirallisen viestinnän kulttuuriverkoston, joka vahvoissa organisaatiokulttuureissa vahvistaa uskomuksia ja edistää sankarillisten tekojen symbolista arvoa, mutta ”myrkyllisissä” kulttuureissa epävirallinen verkosto toimii muutoksen esteenä. Erilaiset organisaatiokulttuurityypit he jakoivat vuoden 1982 kirjassaan riskitason ja aikajänteen mukaan machokulttuuriin (individualistinen, korkeat riskit, lyhyt aikajänne), *work hard/play hard* –kulttuuriin (pienet riskit, lyhyt aikajänne), *bet-your-company* –kulttuuriin (korkeat riskit, pitkä aikajänne) sekä prosessikulttuuriin (mittauksen vaikeus, pienet riskit, pitkä aikajänne), ja vaikka siirtymää on tapahtunut eri muotojen välillä, typologia toimii heidän mukaansa silti karkeana yleistyksenä yrityksen kulttuurin tunnistamisessa (Deal & Kennedy 1999, 12-16). Yhteistä Deal & Kennedyn ja Peters & Watermanin lähestymisessä on kulttuurin käsitteellinen ja siten teoreettinen ohuus, ja keskittyminen kulttuurin ilmentymiin metodologisen ja tieteenfilosofisen pohdinnan puuttuessa täysin.

Hofstede näkee kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin erona yksilön näkökulmasta sen, että siinä missä kansallisen kulttuurin ohjelmointi tapahtuu pääosin ensimmäisen 10 elinvuoden aikana perheen sisällä, koulussa ja elinympäristössämme, organisaatiokulttuuri vaikuttaa meihin vain työnteon kontekstissa, rajoitetussa ajassa ja paikassa ollessamme aikuisiässä. Organisaatiokulttuuri jää täten pinnallisemmaksi ja rajoittuu lähinnä käytäntöjen tasolle. Petersin ja Watermanin näkemyksen mukaan jaetut arvot ovat organisaatiokulttuurin ydin, mutta Hofsteden vetämä IRIC – tutkimusprojekti päättyi lopputulokseen, jonka mukaan jaetut käsitykset päivittäisistä työnteon käytännöistä olivat organisaatiokulttuurin ydin. IRIC –projekti päättyi määrittelemään kuusi ulottuvuutta organisaatiokulttuurin määrittelemiseen (Hofstede & Hofstede 2005, 292):

- Prosessi- vs. tulorientoitunut
- Työntekijä- vs. työorientoitunut

- Nurkkakuntainen vs. ammattimainen
- Avoin vs. suljettu systeemi
- Löyhä vs. tiukka kontrolli
- Normatiivinen vs. pragmaattinen

Moran et al. (2007, 129-130) sekä Hampden-Turner (1991, 10, 36) puolestaan näkevät organisaatiokulttuurin mikrokulttuurina ja siten makrokulttuurin (kansallinen) heijastumana, riippuen täten organisaation maantieteellisestä sijainnista. Schein (2004, 278-282) tunnustaa maantieteellisen sijainnin rajallisen vaikutuksen organisaatiokulttuuriin, esimerkiksi vieraaseen maahan sijoitetun toimipisteen tapauksessa, ensinnäkin yhdistelmänä paikallista kulttuuria, paikallisia markkinoita ja asiakkaiden asettamia odotuksia, ja toisaalta paikallisten työntekijöiden palkkaamisen vaikeuttaman viestinnän kautta.

2.3.2. Kansallinen kulttuuri

Kansallinen kulttuuri voidaan nähdä melko viimeaikaisen ilmiön, nimittäin maailman jakamisen poliittisiksi yksiköiksi eli kansallisvaltioiksi, valossa. Monien kansallisvaltioiden rajat määriteltiin keinotekoisesti kolonialismin perinteen pohjalta, kiinnittämättä juurikaan huomiota paikallisiin etnisiin, uskonnollisiin tai kielellisiin ryhmiin. Kansallisen kulttuurin voidaan itse asiassa nähdä olevan ennemminkin yhteiskunnallinen kulttuuri, jopa yhteisöllinen. (Hofstede & Hofstede 2005, 18.) Kuten Minkov & Hofstede (2011, 12) huomauttavat, Hofsteden kulttuuridimensiot korreloivat ainoastaan kansallisten erojen, eivät yksilöllisten tai organisatoristen erojen osalta.

GLOBE –tutkimusprojekti (Chhokar et al. 2008, 13) jakoi maat kymmeneen eri kulttuuriseen klusteriin:

- Anglo
- Latinalainen Eurooppa
- Pohjois-Eurooppa
- Germaaninen Eurooppa
- Itäinen Eurooppa
- Latinalainen Amerikka
- Saharan eteläpuolinen Afrikka
- Lähi-itä
- Etelä-Aasia

2.4. Hofsteden kulttuuriulottuvuudet

Hall & Hall (1990) luokitteli kulttuurit matalan ja korkean kontekstin kulttuureihin. On kuitenkin huomattava, että Hall & Hall näkivät kulttuurin viestintänä eikä viestintää työkaluna sen välittämiseen. Täten Hall & Hallin näkemys kulttuurista on kielitieteellinen ja perustuu Edward Hallin typologiaan matalan ja korkean kontekstin viestinnästä. GLOBE –tutkimusprojekti, Trompenaars, Hampden-Turner ja monet muut ovat kaikki luoneet omat luokittelunsa kulttuurin ulottuvuuksiksi, mutta Hofsteden ulottuvuusluokittelu on edelleen ajankohtainen, jatkuvasti päivitetty ja yleisesti käytetty. Trompenaarsin (1993) tutkimusta on arvosteltu laajasti, ja Hofsteden analyysi Trompenaarsin aineistolle (Hofstede 1996) ei tukenut Trompenaarsin hypoteesia ulottuvuuksista. Trompenaarsin ulottuvuudet eivät, suosiostaan huolimatta, ole kuitenkaan saaneet juurikaan vahvistusta vertaisarviointien kautta (ks. Hofstede et al. 2010, 43-44).

Hofsteden työn voi nähdä pohjautuvan kulttuurirelativismiin perinteelle (ks. 2005, 5-6), mutta kulttuurirelativismi kenties huonosta maineestaan huolimatta on usein väärinymmärretty ja – tulkittu, ja jota muun muassa Kluckhohn (1962, 265-285) voimakkaasti puolustaa. Hofstede välttää normatiivisia asetelmia ja jättää dimensionsa eettisen tarkastelun ulkopuolelle. Hofsteden malliin kohdistuva kritiikki (mm. Smith 2006; Earley 2006) kohdentuu osin aineiston vanhuudelle, osin kulttuurin ilmentymien tasoille ja osin dimensioiden perustumiselle länsimaiseen ajatteluun. McSweeney (2002) kohdistaa kritiikkinsä Hofsteden kansallisen kulttuurin käsitteen jäykkyyteen ja determinismiin, Hofsteden käyttämään metodologiaan, ja horjuvaan kausaalisuuteen luomalla liiallisia yleistyksiä.

Valtaetäisyys. Ensimmäinen neljästä Hofsteden käyttämästä IBM-aineistosta esiin nousseesta kulttuurin ulottuvuudesta on valtaetäisyys (*power distance*, PDI). Valtaetäisyyden käsite on peräisin hollantilaiselta sosiaalipsykologi Mauk Mulderilta, joka määritteli sen valtaeroksi vallankäytön kohteen ja vallankäyttäjän välillä (Mulder, Veen, Hartsuiker & Westerduin 1971, 108), mutta Hofstede on päätenyt määrittelemään sen että missä määrin instituutioiden ja organisaatioiden vähemmän valtaa käyttävät jäsenet ovat valmiita hyväksymään ja odottamaan että valta jakautuu epätasaisesti (2005, 46). Täten pienen valtaetäisyyden maissa valtaero hyväksytään huonosti. Valtaetäisyyden käsite liittyy ihmisten väliseen vallan dynamiikkaan ja eriarvoisuuteen, ja Hofsteden tutkimuksen mukaan valtaetäisyydet määrittyvät pitkälti yhteisöllisesti. Kyselyssä

keskityttiin alaisten pelkoon olla eri mieltä esimiesten kanssa, esimiesten päätöksentekotapoihin ja millaisia päätöksentekotapoja alaiset suosivat. (Hofstede & Hofstede 2005, 41-42.)

Indeksi ilmaisee ensinnäkin suhteellisia eroja, ei absoluuttisia, ja aineisto ilmaisi myös eroja sekä sosiaaliluokkien että sukupuolten välillä (Hofstede 2001, 79). Pienen valtaetäisyyden maissa havaittiin muun muassa alhaisemman koulutuksen omaavien suosivan autoritäärisempää johtamista kuin korkeammin koulutettujen (Hofstede & Hofstede 2005, 57). Indeksinkin näkökulma määrittyy vallankäytön kohteen käsityksien ja toiveiden kautta, ei vallankäyttäjän. Johtajuus vaatii vallankäyttönsä kohteeksi tottelevaisuutta ja ”alaisuutta”, ja Hofstede huomauttaakin johtamiskirjallisuuden usein sivuuttavan tämän tärkeän näkökulman (2005, 46; 2001, 82). Hofstede näkee valtaetäisyyden juontuvan paitsi eläinten ja ihmisten luontaisesta hierarkiasta, myös kulttuuristen perheroolien ja jossain määrin myös koulussa tapahtuvan kasvatustyön kautta. Suuren valtaetäisyyden maissa vanhempien ja lasten välillä on selvä hierarkia, ja yhteiskunnassa on täten myös selkeä tarve turvautua vanhempiin ihmisiin. Hofstede katsoo noiden lapsuuden ja nuoruuden ohjelmointien siirtyvän myöhemmin myös työelämään. Suuren valtaetäisyyden maissa organisaatioissa valta on usein keskitettyä, valvontaa on paljon, palkkaerot ovat suuret ja hierarkkiset suhteet saattavat olla usein emotionaalisia. Tietyt yksilöiden ja yksiköiden valtaistamiseen ja itsenäisyyteen perustuvat johtamisparadigmat, kuten tavoitejohtaminen, eivät täten Hofsteden mukaan tule olemaan menestyksellisiä suuren valtaetäisyyden maissa. (Hofstede & Hofstede 2005, 45-56.)

Pienen valtaetäisyyden maissa jo lapsilta odotetaan enemmän aloitteellisuutta ja hierarkkiset suhteet ovat enemmän neuvottelevia ja pragmaattisia, työnjaon kontekstissa käytännön syistä tapahtuvaa roolijakoa kuin halua korostaa valtasuhteita ja vallan symboleita (Hofstede & Hofstede 2005, 53-58; Hofstede 2001, 100-102). Valtaetäisyysindeksin erot heijastelevat empiirisiä tutkimuksia eri maiden organisaatorakenteista, osoittaen kuinka suuren valtaetäisyysindeksin maissa työnjohtoa on suhteessa enemmän ja hierarkkinen ”pyramidi” jyrkempi kuin pienen valtaetäisyyden maissa (esim. Negandhi & Prasad 1971).

Individualismi vs. Kollektivismi. Hofsteden kulttuurin ulottuvuuksista individualismi vs. kollektivismi keskittyy tarkastelemaan yksilön ja yhteisön suhdetta, miten yksilö on osa yhteisöä ja yhteiskuntaa, perhettä ja heimoa. Suurin osa maailman ihmisistä elää kollektivistisissä yhteiskunnissa, joissa ryhmän etu ajaa yksilön edelle. Esimerkiksi konfutselaisuuden perinne painottaa yhteisön ja ryhmän etua yksilön tarpeiden edelle, kun taas länsimaiset yhteiskunnat

painottavat yksilön tarpeiden tyydyttämistä. (Hofstede 2001, 209-211; Hofstede & Hofstede 2005, 74-76.)

Työnteon kontekstissa voidaan katsoa, että kaupankäynti kollektiivisissa kulttuureissa käydään yksilöiden välillä, ensin pitää luoda henkilökohtainen suhde ja saavuttaa luottamus ennen kuin pysyvä kumppanuus voi syntyä. Individualistisissa kulttuureissa kaupankäynti ja sopimukset tehdään sen sijaan yritystoiminnan viitekehyksessä. Individualistisen kulttuurien edustajien näkemykset työnteon tavoitteista korostivat yksilön etäisyyttä työstä, kuten vapaa-aika, vapaus järjestellä omia työtehtäviä ja itsensä toteuttaminen työssä. Kollektiivisen kulttuurin jäsenet mielsivät tavoitteet osaksi yhteisössä olemista. (Hofstede 2001, 210-211; Hofstede & Hofstede 2005, 76-77.)

Valtaetäisyyden ja individualismi vs. kollektivismi vallitsee Hofsteden käyttämän IBM-aineiston perusteella negatiivinen korrelaatio. Suuren valtaetäisyyden maat ovat pääosin kollektiivisiä kulttuureja, kun puolestaan pienen valtaetäisyyden maat ovat useimmiten individualistisia. Triandis katsoo ihmisen kehityksen kulkevan kohti modernia, itsenäistä ihmistä, joka katsoo hallitsevansa omaa kohtaloaan, kun ”perinteinen” ihminen on ollut tiiviisti osa yhteisöä ja taipuvainen uskomaan mystiikkaan asioiden selittäjänä (1971, 8).

Hofsteden mukaan individualismin ja kollektivismi ulottuvuus määrittelee myös millaisia ihmisiä organisaatioiden määrääviin asemiin valitaan ja nimitetään. Mertonin (1968, 447) jaottelun ”paikallisiin” ja ”kosmopoliitteihin” mukaisesti monikansalliset yritykset suosivat tärkeille paikoille kosmopoliitteja erityisesti individualistisissa kulttuureissa, kun paikallisia käytetään sen sijaan yritysten sisäisten toimintojen hoitamiseen (Hofstede 2001, 213). Hofstede (2001, 212) on Gudykunstin & Ting-Toomeyn (1988) kanssa samaa mieltä heidän kytkiessään Hallin (1976) korkean ja matalan kontekstin viestinnän individualismiin ja kollektivismiin.

Työnteon kontekstissa kollektiivisuus vaikuttaa moniin asioihin, muun muassa rekrytointipäätöksiin, joka on erityinen ongelma kansainvälisille yrityksille Itä- ja Kaakkois-Aasian maissa, joissa yksilö nähdään usein osana ryhmää eikä niinkään yksilönä (Hofstede 2001, 237-238). Hofstede myös korostaa että johtamisen näkökulmasta individualistisessa kulttuurissa johdetaan yksilöitä, kun taas kollektiivisen kulttuurin edustajia johdetaan ryhminä. Täten olisi järkevää ryhmitellä työntekijät monikansallisessa työyhteisössä etnisten taustojen mukaan samaan ryhmään, vaikka se koetaankin usein riskialttiiksi toimenpiteeksi ja etniset ryhmät pyritään hajauttamaan. (Hofstede 2005, 101; 2001, 241.)

Maskuliinisuus vs. feminiinisyyys. Maskuliinisuus vs. feminiinisyyys –ulottuvuus kohdentuu kysymykseen miten yhteisö suhtautuu miesten ja naisten välisiin biologisiin eroihin ja miten niiden tulisi ilmentyä emotionaalisissa ja sosiaalisissa rooleissa ja rakenteissa (Hofstede & Hofstede 2005, 116-117; Hofstede 2001, 279). IBM –aineiston analysointi paljasti, että lähes poikkeuksetta, kulttuuritaustasta riippumatta, naiset pitävät sosiaalisia tavoitteita, kuten ihmissuhteita, toisten auttamista ja fyysistä ympäristöä tärkeimpinä, kun taas miehet pitivät tärkeinä egoistisia tavoitteita, kuten uraa ja rahaa. Aineisto tosin viittasi myös, että vaihtelua esiintyy paitsi maittain, myös aloittain ja ammateittain. (Hofstede 2001, 279.) Samaan tulokseen päätyi myös Aaltio-Marjasola (1994).

Maskuliinisuus vs. feminiinisyyys näyttäytyy myös asteikolla assertiivisuus vs. vaatimattomuus, jossa miehen oletetaan olevan kilpailuhenkisempi ja kovempia, kun taas naisten odotetaan traditionaalisesti olevan huolehtijoita, muista ihmisistä ja lapsista. Maskuliiniset kulttuurit ovat suorittamisorientoituneita, aggressiivisia, itseään korostavia ja voitontahtoisia. Feminiinisissä kulttuureissa status näyttäytyy vähemmän tärkeänä ja esimerkiksi päätöksenteossa intressien yhteensovittaminen on tärkeää. Erot voivat näyttäytyä muun muassa palaverien ja kokousten erilaisina funktioina, erilaisena omaan ja muiden persoonaan kohdistuvana retoriikkana sekä toisistaan eriävinä konfliktien käsittelytapoina. (Hofstede & Hofstede 2005, 141-143.) Feminiinisissä kulttuureissa konfliktit pyritään käsittelemään kompromissein ja neuvotteluin, kun sen sijaan maskuliinisissa kulttuureissa konfliktit ratkaistaan ”kunnon rähinällä”, jossa vahvin voittakoon (Hofstede & Hofstede 2005, 143).

Maskuliiniset kulttuurit korostavat täten sukupuolisia rooleja siten, että miesten nähdään suosivan yleisesti ”kovia” arvoja ja perinteisten sukupuoliroolien mukaisesti naiset edustavat tunneulottuvuutta. Organisaatioiden kontekstissa maskuliininen kulttuuri täten korostaa tuloksia ja palkitsemisjärjestelmät palkitsevat yksilöitä työmenestyksen mukaan. Feminiinisissä kulttuureissa sen sijaan ollaan taipuvaisia jakamaan palkkioita tasa-arvoisesti. Itse työn merkityskin eroaa, sillä maskuliinisissa kulttuureissa työ on tärkeää ja arvo sinänsä, eli eletään tehdäkseen työtä, kun taas feminiinisissä kulttuureissa työtä tehdään elääkseen. (Hofstede 2001, 312-313; Hofstede & Hofstede 2005, 144-145.)

Epävarmuuden välttäminen. Cyert & March (1963, 118-119) pitävät epävarmuuden välttämistä organisaatioiden kontekstissa väistämättömänä osana päätöksentekoa. Yritykset joutuvat hyväksymään epävarmuutta markkinoiden toiminnassa, alihankkijoiden toimituksissa, osakkeenomistajien asenteissa, kilpailijoiden toiminnassa, monissa eri asioissa. Epävarmuuden

hallitsemiseksi on kehitetty teorioita ja malleja kuten odotusarvoja ja peliteorioita. Simonin (1979, 118) rajoitetun rationaalisuuden voidaan katsoa käsittelevän samaa asiaa, ennustamattomuutta ja mahdottomuutta ottaa huomioon kaikkia päätöksentekoon ja sen kohteeseen vaikuttavia tekijöitä.

Hofstede kytkee epävarmuuden kulttuuriseen ohjelmointiin. Hänen mukaansa ihminen ja yhteisöt pyrkivät hallitsemaan epävarmuutta teknologian, lakien ja uskonnon keinoin. Teknologialla pyritään parantamaan lyhyen ajan ennustavuutta, säännöillä ja laeilla sen sijaan pyritään luomaan ennustettavia käyttäytymismalleja luomalla normeja, jotka ovat ihmisten arvojen kanssa yhteneviä, jotta sääntöjä noudatettaisiin. Hofstede korostaa myös uskonnollisten rituaalien merkitystä immateriaalisina, sillä uskonnollisten, tai muidenkin, yhteisöjen jäsenille rituaalit merkitsevät että he voivat jatkaa elämäänsä jopa sietämättömän epävarmuuden oloissa. (Hofstede 2001, 146-148.)

Hofstede kuitenkin korostaa, että epävarmuuden välttäminen ei ole kuitenkaan sama asia kuin riskien välttäminen, vaan subjektiivinen tuntemus, ja Hofstede määrittelee sen, että missä määrin yhteisön jäsenet tuntevat olonsa uhatuiksi epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa (2005, 167). Epävarmuuden välttämisen ulottuvuus liittyy keskeisesti sääntöjen olemassaoloon. Kuten Hofstede & Hofstede (2005, 183) toteavatkin, paradoksaalista on silti se, että vaikka vähäisen epävarmuuden välttämisen maissa säännöt eivät ole kovin pyhiä, niitä usein noudatetaan paremmin, esimerkiksi sosiaalisen kontrollin vuoksi. Vahvoissa epävarmuuden välttelyn maissa tunnetaan usein ahdistusta epävarmuuden edessä, aika on rajallinen ja kiirehtivä tekijä, joten sillä saattaa olla vaikutuksia yrityksen yleiseen ilmapiiriin. Näkemuserot myös asiantuntijuudessa poikkeavat, sillä maissa, joissa epävarmuuden välttely on vahvaa, luotetaan vahvasti asiantuntijuuteen, kun taas perinteisesti alhaisen epävarmuuden välttelyn kulttuureissa, kuten Iso-Britanniassa, esimerkiksi klassista kirjallisuutta opiskellut voi luontevasti sijoittua yritysmaailmaan johtotehtäviin. (Hofstede & Hofstede 2005, 183-184.) Epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa on myös sisäänrakennettu viehtymys rakenteisiin ja epävarmuudessa kylpevät käsitteet kuten strateginen suunnittelu eivät saa yhtä suurta jalansijaa kuin vähemmän epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa, vaan niissä päivittäisten toimintojen johtaminen saa enemmän huomiota (Hofstede 2001, 166-167).

Pitkän vs. lyhyen aikavälin orientaatio (konfutselainen dynamiikka). Alkuperäisten, vuonna 1980 julkaistujen neljän ulottuvuuden rinnalle liitettiin vuonna 1985 viides ulottuvuus, pitkän vs. lyhyen aikavälin orientaatio tai konfutselainen dynamiikka. Ulottuvuus löydettiin 23 maan tutkimuksessa Michael Harris Bondin toimesta, jolle kiinalaiset tutkijat olivat arvoja ehdottaneet. Eroavaisuuksia aikaorientaatiossa voidaan tarkastella perheen, työn ja sosiaalisen elämän kontekstissa tai

ajattelutapoina, joihin kuuluvat esimerkiksi uskonnolliset ja filosofiset teemat. (Hofstede 2001, 351.)

Pitkän aikavälin orientaation Hofstede määrittelee sellaisten hyveiden vaalimiseksi, jotka tuottavat hedelmää pitkällä aikavälillä, erityisesti pitkäjänteisyys ja säästäväisyys. Lyhyen aikavälin orientaatio puolestaan on sellaisten arvojen vaaliminen, jotka kytkeytyvät menneeseen ja nykyisyyteen, erityisesti perinteiden kunnioittaminen, kasvojen säilyttäminen ja sosiaalisten velvoitteiden täyttämisen. (Hofstede & Hofstede 2005, 210.) Verrattaessa pitkän ja lyhyen aikavälin orientaatioita organisaatioiden kontekstissa, pitkän aikavälin kulttuureissa johtajille suodaan usein enemmän aikaa ja resursseja saada tuloksia aikaan, kun puolestaan lyhyen aikavälin orientaatioissa viivan alle jäävä osuus ratkaisee, vaikka heikko tulos olisi selkeästi edeltäjän toimista johtuva, ja lähes poikkeuksetta yrityksen tilaan liittyvät tunnusluvut ovat lyhyen tähtäimen indikaattoreita ja niiden perusteella johtajan toimia arvostellaan tai ylistetään. (Hofstede & Hofstede 2005, 219.) Pitkän aikavälin orientaation kulttuurit pitävät taloudellista ja sosiaalista eriarvoisuutta ei-toivottuina ilmiöinä, sen sijaan lyhyen aikavälin orientaatiot suosivat meritokraattisia arvoja, kykyjen mukaista palkitsemista (Hofstede & Hofstede 2005, 221).

Hemmottelu vs. pidättyväisyys. Hofstede, Hofstede & Minkov lisäsivät uuteen painokseensa *Cultures and Organizations* -kirjastaan (2010) Minkovin vuonna 2007 tekemän analyysin World Values Surveyn aineistolle (jota koordinoi Inglehart) jälkeen kuudennen kulttuuriulottuvuuden, hemmottelun vs. pidättyväisyyden. Minkov (2009) tarkasteli Inglehartin luomia ulottuvuuksia ja kykeni osoittamaan että elämänhallinta ja vapaa-ajan tärkeys ennustivat parhaiten onnellisuutta yli 90 maassa. Kolmantena muuttujana ulottuvuudessa käytettiin individualismi vs. kollektiivisuus – indeksiä. (Minkov & Hofstede 2011, 15.) Ulottuvuus kytkeytyy subjektiivisen hyvinvoinnin eli onnellisuuden käsitteeseen (Hofstede et al. 2010, 278), ja onnellisuuden indikaattoreina toimivat käsitys oman elämän hallinnasta, vapaudesta elää haluamallaan tavalla sekä vapaa-ajan merkityksestä henkilökohtaisessa arvonannossa. Hofstede et al. (2010, 281) näkevät hemmottelun vapautena toteuttaa halujaan elämästä nauttimiseksi ja toisaalta pidättyväisyyden tiukkojen sosiaalisten normien kaipuiksi halujen hillitsemiseksi.

Hofsteden kansallisen kulttuurin ulottuvuuksia on onnistuneesti testattu empiirisesti useaan otteeseen (mm. Shane 1995; Hoppe 1998; Van Oudenhoven 2001; Mouritzen & Svara 2002), mutta kuten Hofstede itsekin toteaa (Hofstede & Minkov 2011, 12), hänen käyttämänsä aineisto korreloi ainoastaan kansallisen kulttuurin tasolla.

2.5. Scheinin kulttuuriulottuvuudet

Schein (2004) jaottelee kulttuurin sisällön perusolettamuksien mukaan eri kulttuuriulottuvuuksiin. Täten Scheinin lähestyminen poikkeaa Hofstedesta, joka etsi käyttämästään aineistosta ulottuvuuksia, joissa kansalliset kulttuurit eroavat toisistaan. Hofstede päätyi kansalliseen kulttuuriin merkitseväksi tekijäksi sen vuoksi, että muilla tarkastelun tasoilla korrelaatioita ei syntynyt. Schein kuitenkin lähestyy asiaa perusolettamuksien kohteiden tunnistamisen kautta.

Perusolettamukset ulkoisesta sopeutumisesta sisältää olettamuksia, joita ovat ryhmän *missio* ja *strategia*, missiosta johdetut *tavoitteet*, *keinot* saavuttaa nuo tavoitteet, miten *mitata* edistymistä ja miten *korjata* tilanne mikäli tavoitteisiin ei ole päästy (Schein 2004, 88).

Perusolettamukset sisäisen integraation saavuttamisesta edellyttävät ryhmän sisäisten viestintätapojen yhteensovittamista ja täten yhteisen kielen ja käsitteellisten kategorioiden luomista, ryhmän rajojen ja jäsenyyden kriteerien määrittelyä, vallanjaon ja statuksien määrittelyä, palkintojen ja rangaistuksien määrittelyä ja kohdentamista sekä selittämättömän selittämistä ideologioiden ja uskontojen keinoin (Schein 2004, 112).

Schein on muodostanut kolmannen ulottuvuutensa – *syvemvät kulttuuriset olettamukset todellisuudesta ja totuudesta* - Talcott Parsonsia (1951) ja Kluckhohn & Strodtbeckia (1961) mukailleen, ja myöntää niiden olevan osin päällekkäisiä sekä Hofsteden että Hampden-Turner & Trompenaarsin kulttuuridimensioiden kanssa. Olettamukset koskevat *todellisuuden ja totuuden luonnetta, ajan luonnetta, tilan luonnetta, ihmisluontoa, ihmisen toimintaa* sekä *ihmissuhteita*. Schein korostaa, että käsitykset totuudesta ja todellisuudesta ovat keskeisiä yhteisön ja ryhmän toiminnan kannalta, miten ja mikä luo totuutta, mikä on totta ja ketä uskoa. (Schein 2004, 137-141). Schein viittaa sosiologisiin tutkimuksiin, joiden mukaan se, minkä ryhmä uskoo ja määrittelee todeksi, muuttuu ainakin ryhmän subjektiiviseksi totuudeksi (Schein 2004, 142).

Argyris & Schön (1996, 186-187) kritisoivat Scheinin näkemyksiä kulttuurin hallinnoimisesta johtamisen keinoin paradoksaalisina, sillä vaikka Schein korostaa kulttuurin sisäistä vakauden etsintää, hän ei suoraan tarkastele missä määrin kulttuuri on kontrolloitavissa ja siten suunniteltavissa. Argyris ja Schön (ibid.) huomauttavatkin Scheinin jättävän tarkemmin huomiotta keinot miten uusia olettamuksia voidaan välittää ryhmän jäsenille, vedoten vain kulttuurin johtamisen rajoitteeseen eli ”kulttuuriseen nöyryyteen”, joka viittaa voimiin, jotka ovat johtajan ulottumattomissa. Schein sittemmin liitti vuoden 2004 teokseensa *Organizational culture and leadership* käsitteellisen mallin johdettua kulttuurin muutoksesta (2004, 319).

2.6. Hampden-Turnerin ja Trompenaarsin ulottuvuudet

Yksi viime vuosien merkittävimmistä kulttuurintutkijoista on Fons Trompenaars, ja hänen yhteistyönsä Charles Hampden-Turnerin kanssa päätyi, tutkittuaan 46000 johtajan asenteita yli 40 maasta, seitsemään eri kulttuuriseen ulottuvuuteen. Ulottuvuuksia on eri yhteyksissä luokiteltu hieman eri järjestyksessä ja eri nimillä.

Universalismi vs. partikularismi kohdistuu sääntöihin eli missä määrin ne ovat universaaleja ja kaikkialla ja kaikkiin päteviä – universaaleja – ja missä määrin ne ovat kontekstiin sidottuja, yksilöllisiä ja ainutlaatuisia tilanteita – partikularistisia – ja siten yleispätevien säännösten tuolla puolen (Hampden-Turner, Trompenaars & Lewis 2000, 13-15).

Individualismi vs. kommunitarianismi koskee yksilön asemaa yhteisön jäsenenä, miten hän näkee itsensä joko omien tai yhteisön tavoitteiden edistäjänä. Ulottuvuus kytkeytyy yksilöiden väliseen kilpailuun, itseintressiin ja itsensä toteuttamisen aspekteihin, joilla on vaikutuksia erityisesti työn kontekstissa. (Hampden-Turner et al. 2000, 68-70.)

Spesifi vs. diffuusi lähestyvät asioita tarkkuuden näkökulmasta, yksityiskohtia vai suuria linjoja, redusointia vai synteesejä, objektiivista vai suhteellista (Hampden-Turner et al. 2000, 123-127). Tällä ulottuvuudella on implikaationsa esimerkiksi tehtävänkuvien määrittelyyn, selkeiden hierarkioiden luomiseen ja organisaation näkemisenä funktionaalisen kokonaisuutena.

Saavutettu vs. kohdistettu status on yhteydessä maineeseen ja asemaan yhteisössä, sen syntymisen ja saavuttamisen dynamiikkaan. Status ja asema yhteisössä voidaan joko saavuttaa omilla teoilla ja saavutuksilla, tai se voi juontua lähtökohtaisesti, esimerkiksi suvun yhteiskunnallisen aseman tai varallisuuden mukaan. Ulottuvuus kytkeytyy täten voittamisen itseisarvoon ja siihen, mitä tarkoitusta se palvelee. (Hampden-Turner et al. 2000, 189-196.)

Sisäinen vs. ulkoinen suuntautuminen liittyy suhteeseen ympäröivään maailmaan, miten olemme siihen yhteydessä ja millainen dynamiikka minän ja ympäröivän maailman välillä vallitsee. Hallitsemmeko ympäristöämme ja sen tapahtumia omien sisäisten prosessiemme kautta vai sopeudummeko ympäröivän maailman lainalaisuuksiin, jolloin menestyksemme kytkeytyy toimintaympäristömme dynamiikan ymmärrykseen. (Hampden-Turner et al. 2000, 234-237.)

Sekventiaalinen vs. synkroninen aikäkäsitys kuvastaa käsitystä ajasta joko erillisinä sekvensseinä tai synkronisena jatkumona, joka tahdistuu toistuvien tapahtumien ja mahdollisuuksien kautta.

Aikakäsitys kytkeytyy myös lyhyen (sekventiaalinen) ja pitkän (synkroninen) aikavälin tähtäimiin, siihen miten yhteisö suhtautuu menneeseen, nykyiseen ja tulevaan. (Hampden-Turner et al. 2000, 295-304.)

Tässä kohdin on Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin kohdalla tapahtunut siirtymää, sillä vuosien 1993 (*Riding the Waves of Culture*), 1995 (*Seven Cultures of Capitalism*) ja 2000 (*Building Cross-Cultural Competence*) teoksissa ulottuvuuksien lukumäärä vaihtelee ja jopa vähenee kuuteen vuoden 2000 teoksessa. Sen lisäksi tietyt ulottuvuudet, kuten *tasa-arvo vs. hierarkia*, *analysoiva vs. integroiva* ja *affektiivinen vs. neutraali* katoavat tai vaihtavat paikkoja. Tuon ne tässä yhteydessä kuitenkin esille.

Affektiivinen vs. neutraali heijastaa yksilöiden tunneilmaisua, miten yksilön odotetaan ilmaisevan tunteitaan jos lainkaan. Affektiivisessa kulttuurissa tunteita ilmaistaan voimakkaasti, kun puolestaan neutraalissa kulttuurissa tunteenpurkaukset pyritään kontrolloimaan. (Trompenaars 1993, 63-69.)

Tasa-arvo vs. hierarkia esittäytyy näkemyksenä ihmistenvälisistä suhteista, miten valtaan ja sen käyttöön suhtaudutaan (Hampden-Turner & Trompenaars 1995, 11). Tämän ulottuvuuden voi nähdä jatkumona Hofsteden popularisoimalle valtaetäisyyden käsitteelle.

Analysoiva vs. integroiva lähestyy johtajuuden tehokkuutta kysymällä tulisiko ilmiöt analysoida irrallisiksi osiksi, kuten faktoiksi, tehtäviksi tai numeroiksi, vai luoda asioiden välisiä yhteyksiä, kaavamaisuuksia ja asiayhteyksiä. (Hampden-Turner & Trompenaars 1995, 10-11).

Kuten aiemmin on mainittu, Hofstede (1996; 1997) kritisoi Trompenaarsin ulottuvuuksia, sillä hänen tekemänsä analyysi Trompenaarsin aineistolle *Riding the waves of culture* -kirjassa julkaisemien kysymysten perusteella ei tukenut Trompenaarsin johtopäätöksiä ulottuvuuksista.

2.7. GLOBE –tutkimuksen ulottuvuudet

GLOBE oli tutkimusprojekti, johon osallistui noin 17 300 keskijohtoon kuuluvaa vastaajaa 950 organisaatiosta 62 eri maasta, ja johon osallistui 170 tutkijaa edustaen kaikkia tutkimuskohteena olevia maita. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia metodeja, ja niiden avulla tutkimuksessa tunnistettiin yhdeksän kulttuuridimensiota (Chhokar et al. 2008, xv):

- Assertiivisuus (*assertiveness*)
- Tulevaisuusorientoituneisuus (*future orientation*)
- Sukupuolinen tasa-arvo (*gender egalitarianism*)

- Inhimillisuus (*humane orientation*)
- Institutionaalinen kollektivismi (*institutional collectivism*)
- Ryhmän sisäinen kollektivismi (*in-group collectivism*)
- Suoritusorientoituneisuus (*performance orientation*)
- Valtaetäisyys (*power distance*)
- Epävarmuuden välttäminen (*uncertainty avoidance*)

Kuusi näistä dimensioista pohjautuvat Hofsteden kulttuuridimensioihin ja kolme muuta aiempaan kirjallisuuteen kulttuurin ulottuvuuksista. Tulevaisuusorientoituneisuus perustuu Kluckhohn & Strodtbeckin aikaulottuvuuksiin (Past, Present, Future orientation), suoritusorientoituneisuus vastaavasti McClellandin saavuttamisen tarpeelle (the need for achievement), ja inhimillisuus-ulottuvuus puolestaan pohjautuu yhdistelmälle Kluckhohn & Strodtbeckin (human nature is good vs. human nature is bad), Putnamin (civic society) ja McClellandin (affiliative motive) ajatuksista ja käsitteistä. (Chhokar et al. 2008, xv.)

GLOBE –tutkimuksen kysymyksenasettelua ja metodiikkaa on moitittu muun muassa asetelmasta, jossa oletuksena on että vastaajan odotusarvo muiden käytökselle vastaa odotusarvoa omasta itsestä, jonka virheellisyys paljastuu erityisesti kysymyksessä omasta vallasta muihin, jolloin saattaa olla virheoletus odottaa että henkilö, joka haluaa itselleen enemmän vaikutusvaltaa muihin nähden, haluaisi myös muille samaa. GLOBE –tutkimusta on arvosteltu myös sen käyttämästä kulttuurin määritelmästä ja sen kysymysten stereotyyppioita korostavista kysymyksenasetteluista. (ks. Earley 2006; Minkov & Hofstede 2011; Smith 2006.)

3. Viestintä

Arkikielessä, ja usein tieteellisessä tutkimuksessakin, termit viestintä ja kommunikaatio esiintyvät synonyymeinä, mutta kommunikaatio ja kommunikointi ovat logopedian eli esimerkiksi äänen ja puheen tuottamisen häiriöiden tutkimisen termejä, kun sen sijaan viestintä ja vuorovaikutus ovat puheviestinnän käyttämiä termejä. Tässä työssä viestintää tarkastellaan nimenomaan puheviestinnän näkökulmasta, käyttäen termejä viestintä ja vuorovaikutus. Littlejohn (1996, 6) nostaa esille viestinnän määrittelyn vaikeuden, monista yrityksistä huolimatta, joista aikaisimmat voidaan johtaa Aristoteleen aikoihin asti. Dance ja Larson (1976) listasivat 126 eri viestinnän määritelmää ja on oletettavaa että nyt, yli kolme vuosikymmentä myöhemmin, niitä on syntynyt vielä huomattavasti lisää. Laajin yksimielisyys näyttäisi vallitsevan siitä, että viestintä nähdään prosessina (Adler & Rodman 1985, 5; Patton & Giffin 1981, 4; Samovar, Porter & Jain 1981, 11). Samovar et al. (1981,

10-11) jakavat viestinnän käsitteenä kahteen eri koulukuntaan, joiden eroavaisuudet kytkeytyvät tarkoituksellisuuteen. Prosessi-orientoituneiden määritelmien kannattajat näkevät viestinnän prosessina, jossa A lähettää viestin B käyttäen kanavaa C vastaanottaja D:lle ja aikaansaa reaktion E. Tämä näkemys rajoittuu kuitenkin tapauksiin, joissa viestintä on tarkoituksellista ja tiedostettua. Täten määriteltynä viestintä käsittää lähettäjän, viestin, kanavan, vastaanottajan ja reaktion. Toinen koulukunta ottaa huomioon myös viestinnän tahattomuuden aspektin, jossa yksilö voi tiedostamattaan, eritoten kulttuurieroista johtuen, lähettää tahattomia ja kenties ei-toivottuja viestejä. (Ibid..)

Lindgren (1953, 135) kuvailee viestintää laveasti psykologian näkökulmasta merkityksiin kytkeytyväksi prosessiksi. Samovar et al. (1981, 11-13) jatkavat, että viestinnän perusyksikön, viestin, on täytettävä kaksi ehtoa: viestillä on ensinnäkin oltava vastaanottaja ja toiseksi viestin on välitettävä jokin merkitys. Täten mikä tahansa käytös joka sisältää merkityksen on viestintää. Samovar et al. (1981, 12-14) jatkavat, että tarkasteltaessa viestintää voidaan löytää kaksi akselia, tietoinen – tiedostamaton ja tarkoituksellinen – tarkoitukseton. Täten he päätyvät näkemukseen, jonka mukaan viestintä on sitä, mitä tapahtuu kun käytös tai käyttäytymisen ylijäämä tuottaa merkityksiä. Ja koska kaikki käyttäytyminen tuottaa merkityksiä, Samovar et al. päätyvät lopputulokseen, jonka mukaan ihminen ei voi olla viestimättä, *we cannot not communicate*. Samovar & Porterin (1972, 19-20) mielestä kommunikaatio on luova taiteen laji, jota voidaan tutkia myös tieteellisenä prosessina. Tämä taiteellinen osa viestintää on paljolti opittua.

Viestintä jakaantuu vielä kahdenkeskiseen eli dyadiseen viestintään ja ryhmäviestintään, jotka voivat olla sekä virallista että epävirallista viestintää. Näiden lisäksi voidaan vielä nostaa esille julkiset puheet ja esitykset, jotka ovat usein virallisuonteisia ja valmisteltuja esiintymisiä. (Adler 1992, 6.) Aula (2000) nostaa esille vanhan viestinnän valtavirran, jonka pohjana toimii Shannonin ja Weaverin matemaattinen informaatioteoria (ks. kuvio 1). Tämän koulukunnan näkemys viestinnästä pohjautuu informaation määrälliseen mitattavuuteen ja sen pohjana oleva informaatioteoria näkee viestinnän sarjana jaksoja, joissa viesti välitetään. Viestinnän onnistuminen riippuu viestin sellaisenaan välittymisen täydellisyydestä ja Samovarin et al. (1981) malliin viestintäprosessista lisätään myös kanavassa esiintyvät häiriöt, jota kuvataan kohinaksi. Malli ei kuitenkaan huomioi lainkaan viestin merkityksiä, jotka ovat prosessikoulukunnan edustajille kaiken viestinnän perusyksikkö ja lähtökohta. Aula kritisoikin mallia juuri tulkinnan subjektiivisuuden perusteella, sillä malli ei ota lainkaan huomioon viestinnän inhimillistä ulottuvuutta, ihmistä. (2000, 46-50.)

Littlejohn (1996, 7-8) on koonnut yhteen eräänlaisen synteesin yrityksistä määritellä viestintää. Tässä typologiassa Littlejohn jakaa viestinnän yhdeksään eri muotoon, joissa on kolme päälinjaa luokiteltu lähteen käyttäytymisen mukaan, *tarkoitukseton* sekä tarkoituksellisen kaksi alakategoriaa, *sanaton* ja *sanallinen viestintä*. Näihin Littlejohn on yhdistänyt vastaanottajan käyttäytymisen kolmijaon, *ei-vastaanotettu*, *sattumalta vastaanotettu* ja *huomioitu viesti*. Tieteenalan diskurssi kohdentuukin täten siihen, mitkä osat tästä mallista ovat määritelmällisesti viestintää ja mitkä eivät. Lähettäjä-vastaanottaja –malli (*the sender-receiver model*) sulkee viestinnästä pois sekä tahattomuuden että viestit ilman vastaanottajaa. Vastaanottaja –malli (*the receiver model*) puolestaan jättää ulkopuolelle viestinnän, jolla ei ole vastaanottajaa. Viestintäkäyttäytymismallin viestintä-käsite (*the communication-behavior model*) on kaikkein laajin, katsoessaan että ainoastaan tilanteet, joissa tahattomasti lähetetyllä viestillä ei ole vastaanottajaa, voidaan jättää viestinnän käsitteen ulkopuolelle. (Littlejohn 1996, 7-9.) Mikäli kuitenkin hyväksymme väitteen, ettemme voi olla viestimättä ja hyväksymme että emme ole tietoisia ensinnäkin kaikista kulttuurisista ohjelmoinneistamme ja toiseksi sanattoman viestintämme, kuten kehonkielen, lähettämistä viesteistä ja merkityksistä, tässä työssä katsotaan myös tarkoituksettomasti lähetettyjen viestien ja merkityksien kuuluvan viestintään.

Carey (1992, 14-20) näkee viestinnällä olleen kaksi vaihtoehtoista käsitettä, joista molempien juuret ovat uskonnollisissa käsityksissä. Ensimmäinen, ja Careyn mukaan vallitseva, näkemys on välittämisen tai siirtämisen näkökulma, *a transmission view of communication*, johon liittyvät termit kuten välittää (*impart*), lähettää (*send*), lähettäminen (*transmitting*) ja tiedon antaminen toisille. Tämän näkemyksen määrittelemänä viestintä on prosessi, jossa viestit välitetään tilassa etäisyyksien ja ihmisten kontrolloimiseksi. Toinen, huomattavasti marginaalisempi, näkemys viestinnästä on rituaalinen näkemys viestinnästä. Tässä näkemyksessä viestintä kytkeytyy termeihin jakaminen (*sharing*), osallistuminen (*participation*), liittäminen (*association*), kumppanuus (*fellowship*) ja yhteisen uskon omaaminen (*the possession of a common faith*). Molemmilla näkemyksillä on tarvelähtöiset taustansa, välittämisen näkökulmalla maantieteellisten esteiden ylittäminen kontrollin ja vallan vuoksi, rituaalisella näkökulmalla kumppanuuden ja samankaltaisuuden pyhänä seremoniana. Carey (1992, 18) väittää, että vielä nykypäivänäkään välittämisen näkökulma ei ole poistunut viestinnän taustalta kontrolloimisen ja vallankäytön välineenä vaan päinvastoin, siitä on tullut entistä tärkeämpi.

Hall & Hall (1990, 3-4) sen sijaan näkee viestinnän maailman jakautuvan kolmeen osaan, sanoihin, materiaaliin asioihin ja käyttäytymiseen. Sanat ovat bisneksen, politiikan ja diplomatian välityskeinoja. Materiaaliset asiat sen sijaan statuksen ja vallan indikaattoreita, kun taas

käyttäytyminen antaa mahdollisuuden ymmärtää muiden ihmisten käytöstä ja välttää konflikteja. Hall & Hall näkee myös kulttuurin viestintänä, Hallin määrittelemän ”hiljaisen kielen” (*silent language*) evolutiivisten konseptien, käytäntöjen ja ongelmanratkaisujen välittäjänä.

Hall jakaa viestit nopeisiin ja hitaisiin viesteihin, joissa esimerkiksi televisio edustaa nopeita, painettu kirjallisuus hitaita viestejä. Hall näkee myös ihmisen hitaana viestinä, sillä ihmiseen tutustuminen kestää verrattain pitkän ajan. Ihmisen kontekstissa kulttuuriset erot nopeudessa ovat myös näkyvillä, jolla on myös indikaatioita työnjaolliseen kontekstiin. (Hall & Hall, 4-6.) Hall & Hall määrittelee myös käsitteet *high* ja *low context*, korkea ja matala konteksti, viestintätilanteen merkityksien välittämisen keinoina. Kyseessä on kuitenkin asteikko, johon sijoittumiseen vaikuttavat niin kulttuuriset, tilanteelliset kuin viestintäsuhteiden erotkin. Tässä jaottelussa korkean kontekstin viestinnässä informaatio on kytketty paljolti muuhun kuin eksplisiittiseen sanalliseen ilmaisuun, joka saattaa olla tilanne esimerkiksi kaksosten välisessä viestinnässä. Matalan kontekstin tapauksessa informaatio sen sijaan on nimenomaisesti tuotava esiin. (Hall & Hall 1990, 6-8.)

Näkökulma viestintään tässä tutkimuksessa on rajattu työn ja organisaatioiden kontekstiin, joka jättää pois viestinnän tarkastelusta ihmissuhteet, joukkoviestinnän ja intrapersonaalisen viestinnän, keskittyen vain työnjaollisessa kontekstissa tapahtuvan viestinnän tarkasteluun.

3.1. Interpersonaalinen viestintä

Interpersonaalisen viestinnän rajanvedosta ei ole yksimielisyyttä (Gudykunst & Ting-Toomey 1988, 17). Taylor et al. (1977, 11) mukaan interpersonallisessa viestinnässä on yleensä käytännöllisesti katsoen kahdesta kahdeksaan ihmistä, mutta heidän mukaansa ihmisten lukumäärä ei ole tärkein määrittävä tekijä interpersonaalisen viestinnän kannalta, vaan suora vuorovaikutus ihmisten kahdenkeskisessä kohtaamisessa. Miller & Steinbergin (1975, 7) mukaan ihmiset tekevät viestiessään ennustuksia viestiensä vaikutuksista ja pyrkivät valitsemaan erilaisista viestintästrategioista saadakseen aikaan halutun lopputuloksen ja vaikutuksen viestin vastaanottajasta. Tähän väitteeseen sisältyy tosin myös Millerin ja Steinbergin näkemys viestinnän tarkoituksellisuudesta (1975, 34).

Psykologisella tasolla ihmisten ennustukset kohdistuvat tiettyihin ihmisiin kenen kanssa olemme tekemisissä, miten he poikkeavat tai ovat erilaisia verrattuina muihin ihmisiin kulttuurissa ja yhteisöissä joihin kuulumme (Gudykunst & Ting-Toomey 1988, 19). Vieraaseen kulttuuriseen ympäristöön sopeutumisen näkökulmasta interpersonaalisen viestinnän verkoston rooli on

merkittävä. Mikäli vieraan kulttuurin sosiaalinen verkosto on pääosin muita muista kulttuureista tulevia, ihmisellä on taipumus sopeutua ja omata huonompi ymmärrys paikallisen kulttuurin viestintäjärjestelmästä. Maahanmuuttajat, jotka ovat aktiivisimpia kohdemaansa sosiaalisen kanssakäymisen aktiviteeteissa omaavat useimmiten positiivisimman näkemyksen uudesta kotimaastaan ja ovat myös tyytyväisempiä elämäänsä. (Gudykunst & Kim, 1997, 343-344.)

3.2. Viestintä prosessina

Viestintä on prosessi, jossa käytetään symboleja esittämään ja edustamaan jotakin muuta. Symbolit voivat olla melkein mitä tahansa, kirjoitettuja tai puhuttuja sanoja, eleitä, ilmeitä, lippuja, ja niin edelleen. Symboleilla on myös kohde, johon ne viittaavat ja jolle on ryhmänsisäisesti sovittu jokin käyttö. (Gudykunst & Kim 1997, 6-7.) Kuten aiemmin todettiin, Hofsteden kulttuurisen ohjelmoinnin yksi osa ovat symbolit. Adler (1992, 11) toteaa, ettei viestintä ole erillinen yksittäinen teko, vaan osa alati muuttuvaa, jatkuvaa prosessia. Adler korostaakin viestien tulkinnan joutuvan aina historialliseen tarkasteluun aiemmista kokemuksista, millainen viestijöiden suhde on, mitä aiemmin on puhuttu ja miten. Täten yksittäinen lause kontekstista irrotettuna ja ilman oikean vastaanottajan tulkintaa on vaikeasti tulkittavissa oikein. Adler korostaakin viestinnän olevan väistämätöntä, peruuttamatonta ja prosessimainen, mutta se ei voi parantaa kaikkea (1992, 11). Gudykunst & Kim (1997, 7) ovat samoilla linjoilla kutsuessaan viestinnän prosessia jatkuvaksi, monimutkaiseksi, toistamattomaksi ja peruuttamattomaksi.

Lähetäessämme muille ihmisille viestin, joudumme koodaamaan ajatuksemme, tuntemuksemme, tunteemme ja asenteemme muotoon, jossa muut ihmiset kykenevät ne tunnistamaan. Viestissä käytettävät symbolit voivat täten olla kirjoitettuja, sanallisia, sanattomia, matemaattisia tai musikaalisia, vaihtoehtoja on lähes loputtomasti. (Gudykunst & Kim 1997, 7.) Adler (1992, 8) kutsuu tätä koodausta termillä ”*encoding*” ja erityisesti arkaluontoisissa tapauksissa symbolien valitseminen käyttötärpeen ja toivottavan reaktion mukaan, oikean viestintästrategian valitseminen, on keskeistä. Se ei silti estä vastaanottajaa tulkitsemasta viestiä väärin mikäli vastaanottajan ja lähettäjän ymmärrys käytettävistä symboleista ei ole yhtenevä.

Viestien tulkinta on vastaanottamisen prosessi saapuville viesteille ja ympäristön ärsykeille. Viestien lähettäminen ja tulkinta on kuitenkin yhtäaikaista, lähetämme viestejä samalla kun tulkitsemme vastaanotettuja viestejä ja muutamme viestintäämme samanaikaisesti saavuttaaksemme viestinnälle asettamamme tavoitteen. (Gudykunst & Kim 1997, 7.) Viestien tulkintaamme vaikuttaa ensinnäkin tilanne ja ympäristö missä viestintä tapahtuu, joka puolestaan vaikuttaa siihen ketä on

paikalla, mikä on suhteemme heihin ja mitä muita fyysisen tai sosiaalisen ympäristön seikkoja joudumme ottamaan huomioon (Taylor et al. 1977, 10). Toiseksi, oma taustamme, kulttuurimme, etninen taustamme, kasvatuksemme, kokemuksemme, vaikuttavat kaikki siihen miten tulkitsemme symboleja ja annamme niille merkityksiä. Tärkeää onkin ymmärtää, että viestejä voi lähettää toiselle ihmiselle, mutta merkityksiä ei. Merkitykset syntyvät ja annetaan aina vastaanottajan päässä, niissä tulkinnoissa mitä vastaanottaja viesteillemme antaa. (Gudykunst & Kim 1997, 7.) Taylor et al. (1977, 22) katsovat tulkinnan koostuvan käsityksestä, symboloinnista, muistamisesta ja ajattelusta. Ihminen pyrkii luontaisesti etsimään asioille valmiita kaavoja ja käyttämään hyvin pientä osaa tietoisuudestaan tilanteisiin, joihin olemme sisäisen luokittelumme mukaan aiemmin joutuneet ja johon meillä on olemassa valmis toimintamalli. Sama pätee viestintään, ihmisellä on implisiittisiä viestintäteorioita ja toimintamalleja rutiininomaisiin tilanteisiin, mutta harvoin olemme kuitenkaan sisäisistä teorioistamme erityisen tietoisia. (Gudykunst & Kim 1997, 10; Taylor et al. 1977, 22.)

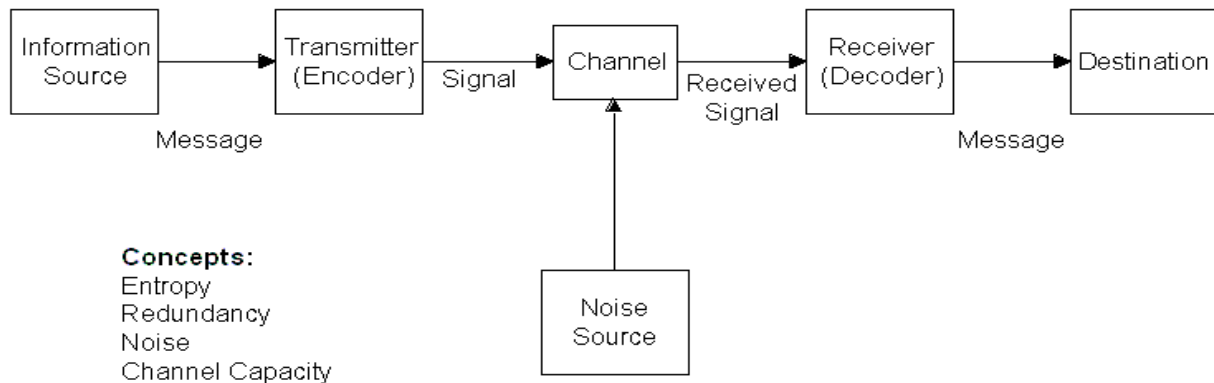
Burton & Dimbleby (2006, 111) toteavat ihmisen omaksuvan sopivaksi katsomiaan, tilannekohtaisia rooleja tapahtumaympäristöstä ja ihmissuhteen luonteesta riippuen. Ihmisillä on olemassa myös yksilöllinen tapa puhua ja viestiä, joka juontuu koulutuksesta, kasvatuksesta ja kokemuksistamme. Samalla tavoin kuin kulttuuri, se muuttuu ohjelmoinniksi, josta emme ole useinkaan tietoisia. Kohtaamisessa käytämme sanallisen, verbaalin, viestinnän lisäksi sanatonta viestintää, joka on joidenkin mukaan jopa tärkeämpi viestintäkanava kuin verbaalinen viestintä. (ibid.)

Viestintäprosessin osat voidaan jakaa ensinnäkin lähettäjään ja vastaanottajaan, joka voi olla joko viestin aiottu vastaanottaja tai sen vahingossa vastaanottanut ja tulkinnut henkilö. Viesti on se informaatio tai idea joka siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle. Kuten aiemmin todettiin, viestin sisältö on koodattu (*encoding*) ja muutettu symboleiksi, joiden tarkoitus on edustaa alkuperäistä ideaa, jota lähettäjä yrittää viestittää. Kanava (*channel*) tai viestintäväline (*medium*) on se keino, jolla viesti yritetään saada vastaanottajalle. Tulkinta (*decoding/interpreting*) antaa viestin symboleille merkityksiä ja onnistuu usein joko enemmän tai vähemmän osittain tulkitsemaan viestin alkuperäisen idean oikein. Palaute on se reaktio ja viesti, jonka viestin tulkinta saa aikaan. Häiriöt (*noise*) voivat estää viestin välittymisen oikeanlaisena ja estää sen oikean tulkinnan (ks. kuvio 3). Häiriöt voivat olla ääniä tai muita aistihäiriöitä, fysiologisia (huono kuulo) tai psykologisia, joita voivat olla esimerkiksi pelko, vihamielisyys tai muut epätasapainoiset tunnetilat. Näiden lisäksi vielä ympäristölliset tekijät vaikuttavat viestin kulkuun, kuten esimerkiksi historia, sosiaalinen

asema, sukupuoli, ikä. (Adler 1992, 8-10; Hellriegel, Slocum & Woodman 1983, 151-154; Gudykunst & Kim 1997, 6-14.)

Kuvio 3 Shannon-Weaverin matemaattinen malli viestinnästä (Aula 2000)

The Shannon-Weaver Mathematical Model, 1949



3.3. Hallin viestintäteoriat

Hall & Hall näkevät viestinnän jakautuvan kolmeen osaan, sanoihin, materiaaliin asioihin ja käyttäytymiseen. Sanat ovat kaupankäynnin, politiikan ja diplomatian keinoja ja työkaluja. Materiaaliset asiat ovat statuksen ja vallan osoittajia. Käyttäytyminen antaa palautetta mitä muut ihmiset tuntevat, samalla tarjoten myös tekniikoita välttämään konflikteja. (Hall & Hall 1990, 3.) Hall on moneen otteeseen korostanut viestinnän nonverbaalisia ulottuvuuksia ja esimerkiksi teoksessaan *The silent language* (1967, 45-46) Hall esittelee käsitteen ”pääasialliset viestintäjärjestelmät”, Primary Message Systems (PMS), joista vain yksi, vuorovaikutus, sisältää perinteistä suullista viestintää. Muut yhdeksän (*association, subsistence, bisexuality, territoriality, temporality, learning, play, defense, exploitation*) ovat sosiaaliin ja sukupuoliin rakenteisiin kytkeytyneitä merkityksenantoja.

Hallin pääasiallinen akateeminen ansio on kuitenkin korkean ja matalan kontekstin viestinnän käsite, johon ei voi olla törmäämättä kulttuurintutkimuksen ja kulttuurienvälisen viestinnän kirjallisuudessa. Hall viittaa kontekstilla siihen informaatioon, joka liittyy tapahtumaan ja erottamattomasti kytkeytyneet tapahtuman merkitykseen. Hallin näkemyksen mukaan juuri tapahtumat ja konteksti luovat viestin merkityksen. (Hall & Hall 1990, 6.) Hallin korkean ja matalan kontekstin viestintä kytkeytyy siihen, mikä on verbaalisen viestinnän ja nonverbaalisen viestinnän suhde. Korkean kontekstin viestinnässä tai viesteissä viestin sisältö ja merkitykset ovat

suurelta osin jo lähettäjän persoonassa, ja vain pieni osa sisällöstä ja merkityksistä välittyy eksplisiittisesti (Hall 1976, 79). Korkean kontekstin kulttuurit ovat tyypillisesti yhteisöllisiä kulttuureja, joissa kattavat sosiaaliset ja informaatioverkostot pitävät ihmiset lähellä toisiaan, jolloin viestinnässä ei tarvitse välittää kattavaa taustainformaatiota (Hall & Hall 1990, 6). Gudykunst & Ting-Toomey itse asiassa esittävät argumentin, jonka mukaan korkean ja matalan kontekstin viestintätyylit ovat Hofsteden individualismi-kollektivismi ulottuvuuden funktio (Gudykunst & Ting-Toomey 1988, 44-45).

Matalan kontekstin kulttuureissa, kuten Yhdysvalloissa, Saksassa ja Pohjois-Euroopassa, ihmissuhteet, työ ja monet arkisen elämän osat ovat tarkasti lokeroituja, joten viestinnässä on sisäänrakennettu lisäinformaation tarve taustoista (Hall & Hall 1990, 7). Matalan kontekstin kulttuurit ovat tyypillisesti yksilöllisiä kulttuureja, joissa arvostetaan perinteisesti rehellisyyttä ja avoimuutta, joten viestintä on suoraa ja täsmällistä asian ilmaisua. Kollektiiviset kulttuurit sen sijaan asettavat enemmän rajoitteita itsensä ilmaisulle, joten kiertoilmaukset ovat yleisiä ja eksplisiittisiä kieltoilmauksia usein vältellään. Esimerkiksi itä-aasialaisissa kulttuureissa, Kiinassa, Japanissa ja Etelä-Koreassa, ei juuri koskaan sanota ”ei”, ”olen eri mieltä” tai ”en voi tehdä sitä”, ja ryhmän sisäistä harmoniaa ja ryhmään sopeutumista korostetaan. (Gudykunst & Ting-Toomey 1988, 102.)

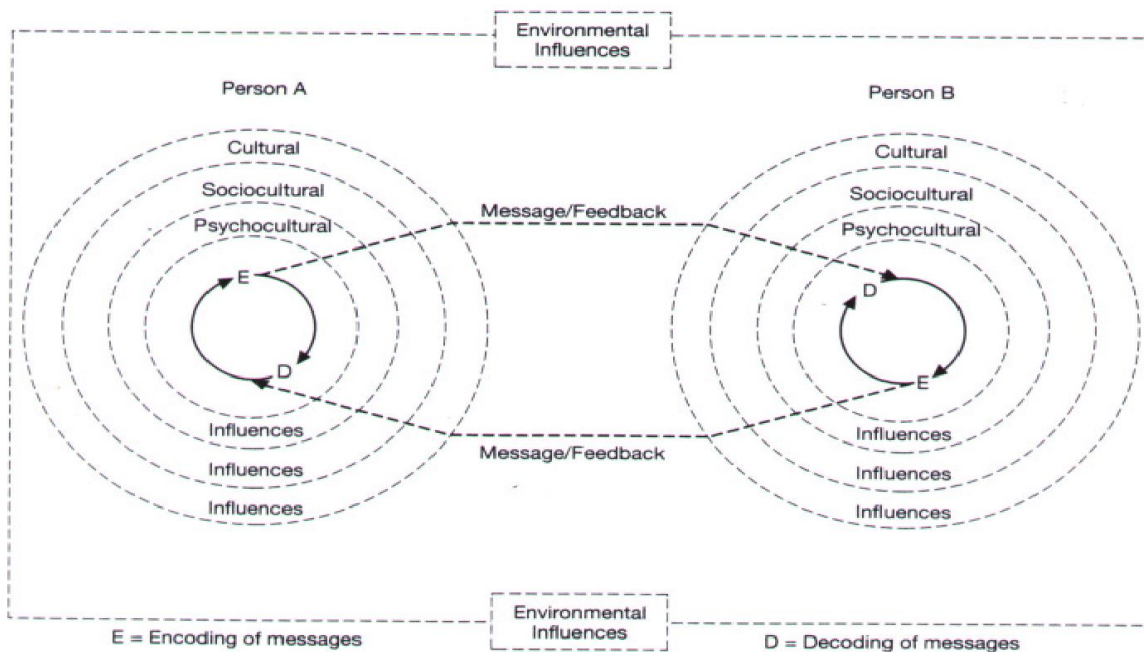
Korkean kontekstin kulttuureissa yksilöt harvoin paljastavat itsestään henkilökohtaisia asioita ja muiden ihmisten kuunteleminen ja ymmärtäminen edellyttää eräänlaista herkkyyttä, jotta varsinainen sanoma ymmärretään. Henkilökohtaista informaatiota ei niissä käytetä ennustamaan yksilön käyttäytymistä. Kollektiivisissa kulttuureissa käytetään usein vähättelyä ja varautuneisuus nähdään aktiivisena, ei passiivisena, käyttäytymisenä, eikä viesteissä useinkaan paljasteta viestijän aikomuksia. Korkean kontekstin kulttuurit ovat täten hyvin epätäsmällisiä ja käyttävät usein taukoja ja hiljaisuuksia jokapäiväisessä viestinnässä, ja paljon puhuvia ihmisiä pidetäänkin usein epäluotettavina. (Gudykunst & Kim, 67-68.) Matalan kontekstin kulttuureissa viestintä on usein yhdenmukaista lähettäjän tuntemuksien kanssa ja pääosin suoraa, eksplisiittistä ja avointa,

3.4. Gudykunst & Kimin viestintämalli

Gudykunst & Kimin (1997, 44) malli vieraiden ihmisten kanssa viestimiseen auttaa erittelemään ja tunnistamaan tuohon tapahtumaan vaikuttavia elementtejä. Gudykunst & Kim korostavat, että kuten kaikki mallinnukset, kyse ei ole vain siitä mitä on päätetty sisällyttää malliin vaan myös siitä, mitä on jätetty pois. Gudykunst & Kim näkevät viestinnän viestien lähettämisen ja tulkinnan

vuorovaikutteisena prosessina, johon vaikuttavat käsitteelliset suodattimet jotka he luokittelevat kulttuurisiksi, sosiokulttuurisiksi, psykokulttuurisiksi ja ympäristöllisiksi tekijöiksi. (ibid..)

Kuvio 4 Gudykunst & Kimin viestintämalli (1997, 45)



Gudykunst & Kim (1997, 47) näkevät kulttuurin luovan sosiaalisia rakenteita, ajatusmalleja ja arvostuksia, jotka vaikuttavat paitsi miten näemme itsemme, mutta myös miten viestimme. Sosiokulttuuriset vaikuttimet kytkeytyvät sosiaaliseen järjestäytymiseen, joka on yksi kolmesta Olsenin (1978, 7) sosiaalisen kanssakäymisen järjestäytymisen tasoista, joita ovat henkilökohtainen, sosiaalinen ja kulttuurinen järjestäytyminen. Kuulumisemme sosiaalisiin ryhmiin, olivatpa ne sitten etnisiä, sukulaisuuteen perustuvia, ikäryhmiä, ammatillisia tai aatteellisia ryhmiä, määrittävät sitä miten näemme itsemme, sosiaalisen identiteettimme. Teemme myös ennustuksia ja oletuksia muiden käyttäytymisestä heidän sosiaalisten ryhmien jäsenyyksiensä perusteella, luomme heille rooleja ja odotamme heidän käyttäytyvän sen mukaisesti.

Psykokulttuurinen vaikutin perustuu henkilökohtaisen järjestäytymisen tasoon, psykologisiin prosesseihin jotka luovat sisäistä koherenssia ja vakautta, joiden kautta persoonallisuutemme muodostuu. Psykokulttuurinen ulottuvuus sisältää asenteemme ja stereotypiamme tuntemattoman ihmisen ryhmään kuulumisen kautta. Mikäli olemme erityisen etnosentrisiä itse, korostamme toisen jäsenyyksiä ryhmissä, jotka näemme itsessämme keskeisinä. Ympäristölliset tekijät käsittävät maantieteelliset sijainnit, ilmaston ja arkkitehtonisen ympäristön sekä omat havaintomme ympäristöstä. Nämä ympäristölliset tekijät puolestaan vaikuttavat miten tulkitsemme

vastaanottamiamme ärsykeitä ja millaisia ennusteita teemme toisen käytöksestä. (Gudykunst & Kim 1997, 47-49.)

Näiden vuorovaikutusta kuvaa tapa, jolla ympyrän keskiö on ympäröity kehillä, jotka kuvaavat kulttuurisia, sosiokulttuurisia ja psykokulttuurisia vaikutuksia. Ympyröiden keskiö kuvaa viestin lähettämisen (encoding) ja tulkitsemisen (decoding) vuorovaikutusta. Kehät ovat kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään ja samoin on muistettava, että viestintä ei myöskään tapahdu suljetussa systeemissä, vaan myös ympäristölliset tekijät ovat jatkuvassa liikkeessä. (Gudykunst & Kim 1997, 44-45.)

3.5. Kulttuurienvälinen viestintä

Limaye & Victor katsovat kulttuurienvälisen viestinnätutkimuksen erityisesti organisaatioiden kontekstissa lisääntyneen voimakkaasti 1980-luvulla, osittain juuri organisaatiotutkimuksessa tuolloin tapahtuneen ”kulttuurivallankumouksen” myötä. Limaye & Victor näkevät syiden juontuvan voimakkaasti kasvaneesta ulkomaankaupasta, kansainvälisistä suorista investoinneista ja työperäisistä muuttoliikkeistä, joka on nostanut kulttuurin merkitystä viestintään vaikuttavana tekijänä. (Limaye & Victor 1991, 277-280.) Samovar & Porter (1997, 8) määrittelevät kulttuurienvälisen viestinnän tapahtuvan silloin, kun viesti on tuotettu toisessa kulttuurissa ja tulkittu toisessa. Adler (1992, 50) korostaa, että monet ongelmat, joita kulttuurierot aiheuttavat, johtuvat useimmiten tietämättömyydestä. Kansainvälinen johtamiskirjallisuus on tulvillaan esimerkkejä viestinnällisten kulttuurierojen aiheuttamista väärinymmärryksistä ja erityisesti Aasian tapauksessa, joka on kulttuurisesti sirpaleinen (ks. esim. Adler 1992; Barnlund 1975; Moran, Harris & Moran 2007; Rugman & Hodgetts 2003).

Harris & Moran (1987, 245-247) päätyivät luettelemaan kulttuuristen enemmistöjen ja vähemmistöjen oletuksia ja käyttäytymistä, jotka estävät aidon yhteyden syntymistä kulttuurien välillä, sekä oletuksia ja käyttäytymistä, jotka edistävät yhteisymmärrystä ja aitoa yhteyttä. Enemmistön tekemiä virheitä voivat olla oletus vähemmistön yliherkkyydestä, keskeytykset ja puhuminen vähemmistöistä eikä vähemmistöille jotka ovat paikalla. Vähemmistöjen edustajat sortuvat yhtä lailla yleistyksiin enemmistön homogeenisesta suhtautumisesta vähemmistöihin, ja hylkäävät usein tarjoukset avusta tai ystävydestä. Yhteyden syntymistä edistäviä käytäntöjä voisivat olla ihmisten kohtelu sekä yksilöinä että kulttuurin jäseninä, kuuntelu ilman keskeytyksiä ja kiinnostuksen osoittaminen vieraan kulttuurin ymmärtämiseen. (ibid..)

Lewis (1996) jaottelee kulttuurit viestintätapojensa perusteella kolmeen kategoriaan: yksiulotteisesti eli lineaarisesti toimiviin, moniulotteisesti eli multiaktiivisesti toimiviin ja reaktiivisiin. Yksiulotteiset ja moniulotteiset vastaavat pitkälti samaa jaottelua kuin Edward T. Hall monokronisuuden ja polykronisuuden käsitteissään. Reaktiiviset kulttuurit sen sijaan ovat pidättyväisempiä ja epävarmoja aloitteiden tekemisessä. Mikään kulttuuri ei luonnollisestikaan ole yksiselitteisesti vain yhdessä ulottuvuudessa. Siinä missä yksiulotteinen (monokroninen) saksalainen keskittyy tosiasioihin, sisäiseen maailmaansa, työhönsä ja järjestelmällisyyteen, moniulotteinen (polykroninen) ranskalainen sen sijaan on ulospäin suuntautunut, ihmiskeskeinen, tunteikas ja impulsiivinen. Reaktiiviset kulttuurit suhteutuvat yksiulotteiseen ja moniulotteiseen olemalla kuuntelevia ja vain harvoin aloitteellisia. Viestintä on usein monologista, sillä kuuntelu koetaan tärkeäksi eikä keskeytyksiä juuri tehdä. Vastapuolen lopetettua puhumisen, reaktiivisen kulttuurin edustaja pitää hiljaisuuden, ikään kuin miettimistauon ja sitä pidemmän mitä enemmän kunnioitusta hän kuulemalleen osoittaa. Ylenpalttinen puheliaisuus nähdään epäluotettavana ja konfrontaatiota vältellään loppuun asti, mutta ei epärehellisin keinoin. Moniulotteisten kulttuurien silmin reaktiiviset eivät reagoi juuri mihinkään, mikä johtuu reaktiivisten kulttuurien sanattoman viestinnän pääasiallisesta käyttämisestä. Reaktiivisten kulttuurien edustajat ovat aikakäsityksessään ja organisoinnissaan joustavampia kuin yksiulotteiset, mutta silti täsmällisiä, ja kärsivällisempiä ja enemmän kokonaisuutta huomioivampia kuin moniulotteiset kulttuurit. Näihin reaktiivisiin kulttuureihin Lewis sisällyttää muun muassa Japanin, Kiinan, Korean, Turkin ja Suomen, ja itse asiassa vain Suomi on Euroopassa vahvasti reaktiivinen. (Lewis 1996, 32-38.)

3.6. Organisaatioviestintä

Viestintä jakaantuu organisaatiossa karkeasti kahteen osaan, virallisiin ja epävirallisiin viestintäkanaviin. Viralliset viestintäverkostot ovat organisaation johdon suunnittelema kanavia, jotka määrittelevät kenen pitäisi puhua kenelle jotta työ saataisiin tehtyä. Hallinto- ja organisaatioteorioiden alkuaikoina organisaatioviestintään ei juuri kiinnitetty huomiota, vaikka epävirallisten viestintäkanavien suhde virallisiin olikin tunnustettu problemaattiseksi. Henri Fayol oli yksi ensimmäisiä, jotka tutkivat viestintää organisaatioiden kontekstissa. (Luthans 1992, 466-467.) Fayol näki organisaation virallisten ja hierarkkisten viestintäkanavien olevan liian kömpelöitä, joten hän esitteli idean horisontaalisesta viestintäkanavasta, ”maihinnoususillasta” (*gangplank*), jonka avulla organisaation eri osat voisivat olla yhteydessä toisiinsa ja koordinoita toimiaan tehokkaammin (Luthans 1992, 468).

Epäviralliset viestintäkanavat ja -tavat saattavat muodostaa jopa 90% kaikesta viestinnästä organisaatiossa ja ne ovatkin joidenkin mukaan jopa keskeisin tiedonvaihdon keino organisaatiossa (Adler 1992, 36; Deal & Kennedy 1982, 86). Martin (2003, 443-444) erottaa epävirallisen viestinnän virallisesta myös sisältönsä osalta siinä, että siinä missä virallinen viestintä täyttää organisaation toiminnallisia tarpeita, epävirallinen liittyy organisaatioon, mutta välittääkseen lähinnä esimerkiksi mielipiteitä, tunteita ja asenteen ilmauksia.

Mintzberg kytkee viestintävirrat organisaation valtdynamiikkaan. Organisaatiokaavio ilmaisee vallan ja auktoriteetin viralliset kanavat organisaatiossa, mutta epäviralliset viestintävirrat ja -kanavat paljastavat epävirallisen vallanjaon ja siten täydentävät ja jopa ohittavat viralliset säätelyn ja vallankäytön kanavat (Mintzberg 1983, 20-21). Mikäli viestintää tarkastellaan ideoiden ja informaation välittämisenä, viestintä kytkeytyy olennaisena osana sekä vallan että ohjauksen organisatorisiin funktioihin. Kääntäen voidaan nähdä, että informaation ja viestintäkanavien hallinta kytkeytyy vallankäyttöön organisaatiossa (Martin 2001, 876-877). Mintzberg (1979, 12, 48-53) nostaa esiin viestinnän epäviralliset virrat elintärkeinä organisaation funktioina, ohi virallisten rakenteiden, joiden tehtävä olisi koordinoita työnjaolliset tehtävät siten, että niille asetettu tavoite täyttyy. Epävirallinen viestintä on kuitenkin keskeinen ulottuvuus organisaation menestyksellisyyden kannalta, vaikka se usein nähdäänkin dysfunktionaalisenä ja haitallisena (ibid.). Koordinoinnin problematiikka sen sijaan esiintyy sekä Gulickin ja Urwickin, Follettin että Mintzbergin näkemyksissä, ja Mintzberg (1979, 3, 7) näkee koordinoinnin lähtöpisteeksi keskinäisen sopeutumisen, joka perustuu epävirallisen viestinnän prosessiin. Myös organisointi sekä ohjaamisen ja johtamisen teemat ovat keskeisiä kysymyksiä kaikissa näkemyksissä, ja yhtä lailla nivoutuneita viestinnän ja vuorovaikutuksen prosesseihin, joissa kulttuuri elää ja näyttäytyy. Silti, kuten Cyert ja March (1963, 67) toteavat, viestinnän vaikutukset pitkään sivuutettiin organisaatioteorioissa.

Martin (2003, 450) jaottelee erilaiset viestintätavat organisaation yhteydessä yleisellä tasolla neljään osaan, kirjalliseen, suulliseen, sanattomaan ja elektroniseen viestintään, johon voidaan laskea tietyiltä osin kuuluvaksi myös erilaiset organisaation informaatiojärjestelmät. Organisaation viestintäverkostot voidaan jakaa myös vertikaaliseen ja horisontaaliseen viestintään. Vertikaalisen viestinnän osat, alaspäin suuntautuva eli esimies-alainen -viestintä, ja ylöspäin suuntautuva eli alainen-esimies -viestintä. Katz ja Kahn jakavat alaspäin suuntautuvan viestinnän sisällöt ja tarkoitukset työhön liittyviin ohjeistuksiin, käytäntöihin, perusteluihin, palautteenantoon ja yrityksen toiminnalliseen logiikkaan (Adler 1992, 27-28). Luthans (1992, 479) toteaa, että perinteisesti organisaatiot ovat onnistuneet vain kahdessa ensin mainitussa, eli antamaan

ohjeistuksia ja selittämään käytäntöjä. Adler (1992, 28) viittaa General Electricissä suoritettuun selvitykseen, jonka mukaan selkeä viestintä esimiehen ja alaisen välillä oli kaikkein merkittävin tekijä työtyytyväisyyden määrittäjänä. Ongelmia alaspäin suuntautuvassa kommunikaatiossa aiheuttavat usein asioiden sisäistämättömyys (miksi jokin asia on näin), riittämättömät tai epäselvät viestit, liiallinen viestien määrä tai viestin sisällöllinen muuttuminen matkan varrella (Adler 1992, 29-30). Suurimmaksi ongelmaksi Luthans (1992, 482) nostaa kuitenkin vastaanottajan tärkeyden sivuuttamisen, heidän tarpeidensa ja arvojensa vaikutuksen viestin vastaanottamiseen.

Katz & Kahnin (1978, 245) mukaan ylöspäin suuntautuva eli viestintä alaiselta esimiehelle voi koskea mitä alaiset tekevät, selvittämättömiä työnteon ongelmia, kehitysehdotuksia tai alaisten tunteuksia liittyen toisiinsa tai työhönsä (Adler 1992, 30). Monesti ylöspäin suuntautuva viestintä tukahdutetaan esimiesten ja johdon toimesta, tai sitä käytetään väärin. Alainen voi tällöin kokea asioiden esille nostamisen riskialttiiksi ja jättää kertomatta organisaatioiden kannalta tärkeitä huomioista. (Adler 1992, 30-32; Luthans 1992, 482.) Vaikka mahdollinen palkkio keskeisistä ja tärkeitä huomioista olisikin olemassa, *loss aversion* –periaatteen mukaisesti ihminen tyypillisesti jättää asian kertomatta mikäli riski on olemassa. Tämä johtaa toisenlaiseen, organisaation kannalta vaaralliseen viestintävääristymään eli siihen, että vain positiiviset asiat viestitään ylöspäin (Luthans 1992, 482). Kolmantena ongelmana Adler (1992, 33) pitää perinteistä hierarkkista asetelmaa, jossa esimies puhuu ja alainen kuuntelee. Tässäkin asetelmassa piilee organisaation kannalta keskeisiä ongelmia, kuten asiakasrajapinnasta kulkeutuvan palautteen jääminen matkan varrelle, kehitysideoiden tyrehtyminen ja ylipäänsä kosketuspinnan puuttuminen organisatoriseen todellisuuteen, mukaan lukien päätöksien ja ohjeistuksien noudattamisen seuraaminen ja työyhteisön ongelmien havaitseminen (Adler 1992, 30-32).

Horisontaalisen viestinnän merkitys korostuu mitä suurempi ja monimutkaisempi organisaatio on (Luthans 1992, 485). Adlerin (1992, 33) mukaan se on viestintää organisaation sisällä samassa valta-asemassa olevien kesken, useimmiten saman yksikön sisällä, mutta myös erilaisten tukitoimintojen, kuten korjauksien tai muiden tarpeiden vuoksi. Wickesberg (1968) tutki esimiesten viestintää ja havaitsi että 67% heidän kaikesta viestinnästään oli horisontaalista ja vain 33% vertikaalista viestintää. Mitä alemmaksi organisaatiossa mennään, sitä enemmän viestintä on horisontaalista (Gannon 1979, 165).

4. Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta on tutkittu empiirisesti monen eri tieteenalan toimesta, joilla on kaikilla oma näkökulmansa, oli se sitten matematiikka, sosiaalipsykologia tai lingvistinen antropologia (Smith 1966, 1). Mutta kuten Sarles (1975, 19) toteaa, usein tutkimus päättyi olemaan ainoastaan kuvailevaa, vailla selitysvoimaa. Patton & Giffin (1981, 7-8) erottavat inhimillisen, ihmisten välisen vuorovaikutuksen ensinnäkin ihmisen sisäisestä viestinnästä, mutta myös yksisuuntaisesta viestinnästä, jossa palaute on olematonta, jälkikäteistä, tai esimerkiksi tilanteesta johtuen vähäistä tai epäsuoraa. Ihmisten välinen vuorovaikutus on heidän mukaansa ”kasvotusten” tapahtuvaa viestintää, vaikka se ei fyysisesti kasvotusten tapahtuisikaan., vaan esimerkiksi teknisen apuvälineen avulla. Pattonin ja Giffinin (1981, 9) mukaan mikään malli ei voi täydellisesti julkituoda kaikkia vuorovaikutuksen elementtejä, pelkästään jo siihen liittyvien elementtien runsauden vuoksi. He valitsivat kuitenkin keskeisimmiksi elementeiksi vuorovaikutuksen välttämättömyyden, käsityksen muodostaminen toisesta ihmisestä, verbaalisen ja sanattoman viestinnän, ympäristölliset tekijät ja keskinäisen suhteen ulottuvuuden (1981, 9-10).

Taylor, Rosegrant, Meyer ja Samples (1977, 8-10) tuovat esiin saman ulottuvuuden suorasta, kahdenkeskisestä viestinnästä, jossa voi tosin olla useampiakin ihmisiä läsnä. He, kuten monet muutkin, erottavat sisäisen, kahdenkeskisen ja ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen toisistaan. Adler ja Rodman (1985, 5) näkevät vuorovaikutuksen myös kasvotusten tapahtuvana prosessina, jossa osapuolet ovat sekä lähettäjiä että vastaanottajia. Adler ja Rodman (1985, 6-10) jakavat Pattonin ja Giffinin (1981, 50-51) näkemyksen vuorovaikutuksesta tarpeiden täyttäjänä, olivat ne sitten sosiaalisia, fyysikaalisia, käytännöllisiä tai egoon liittyviä.

Argyle (1969, 165) näkee vuorovaikutuksen kohtaamisena, jonka tapahtumien avulla kukin henkilö pyrkii tyydyttämään jonkin tietyn tarpeen. Tuon tarpeen saattaa täyttää toisen käyttäytyminen (ihailu, tuotteen tai tavaran ostaminen) tai jokin muu dyadinen eli kahdenkeskinen vuorovaikutus, kuten läheisyys tai innostus. Sanattomalla viestinnällä on Argylen mukaan keskeinen rooli esimerkiksi puheen ajoituksessa, ja henkilöiden välisten asenteiden ja suhteiden ilmaisemisessa. Vuorovaikutuksessa olevat havainnoivat toisen osapuolen käyttäytymistä näön ja kuulon avulla, mutta myös silmät välittävät viestejä ja siten merkityksiä, joten mikäli osapuoli havainnoi toista osapuolta silmillään, hän itse samanaikaisesti viestii ja lähettää itsekkin merkityksiä. Ympäristölliset tekijät määrittelevät osaltaan vuorovaikutuksessa olevien roolit, ja määrittelevät siten osaltaan vuorovaikutustilanteen sisäisen hierarkian ja odotukset. (Argyle 1969, 165-166.)

Sarles (1975, 20-21) viittaa kartesiolaiseen näkemykseen yksilöstä tiedon ja tietoisuuden locuksena, joka jättää huomiotta vuorovaikutuksen problematiikan. Tietoisuus itsestä juontui ajattelun olemassaolosta, mutta miten saada yhteys muihin jäi Sarlesin näkemyksen mukaan vastaamatta. Ihminen yksilönä muuttui sosiaaliseksi ihmiseksi kielen avulla, vaikka keholla voidaankin katsoa olevan ”älyllistä kapasiteettia”, kuten Sarles asian ilmaisee. Barnlund (1975, 428) näkee ihmisen kokemusmaailman tulkinnan ja välittämisen muille keskeisenä merkityksentuottajana ja edellytyksenä inhimilliselle yhteistoiminnalle. Hän myös katsoo ihmisen toiminnan olevan kulttuuristen imperatiivien kehystämää, mutta kulttuuristen imperatiivien syntyvän ihmisen toiminnasta, jolla on omat indikaationsa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Barnlund vertaa japanilaista julkista ja yksityistä minää amerikkalaisiin, ja huomioi että saman kulttuurin edustajat tulkitsevat toisiaan useimmiten oikein, mutta saattavat olla eri mieltä, kun taas kulttuurien välillä vuorovaikutuksen häiriöt kohdentuvat useimmiten viestien merkityksenannon vääriin tulkintoihin (1975, 429-435).

Taylor et al. (1977, 5) mukaan vuorovaikutus on ainoa keino saada tietoa ulkomaailmasta. Handelman (1975, 477) näkee, että on sosiologisen ja antropologisen näkemyksen mukaan ihmisen koordinoitun ja mielekkään vuorovaikutuksen perusedellytys on kiinnittyminen tiettyihin samankaltaisuuksiin sosiokulttuurisen järjestelmän ja kognition näkökulmasta. Taylor et al. (1977, 6-10) nostavat esiin keskeisinä vuorovaikutuksen elementteinä ärsykkeen, tulkinnan, palautteen (feedback) ja vastauksen (response). Ärsyke voi olla esimerkiksi kuva, ääni tai liike. Mutta ilman havaitsevia aisteja ja merkityksien tulkintaa ne ovat Taylor et al. mukaan pelkkiä viivoja tai häiriöitä ilmassa, eivätkä siten itsessään viesti mitään. He myös korostavat, että palaute ja vastaus eivät ole samoja asioita. Palaute edellyttää alkuperäisen viestin lähteen havaitsevan vastauksen, jolloin se muuttuu palautteeksi lähetettyyn viestiin, jolloin myös vuorovaikutustilanne syntyy.

Burtonin ja Dimplebyn (2006) luokittelun mukaan vuorovaikutustilanteessa ensivaikutelma on havainnointia joka muodostaa käsityksen toisesta, enimmäkseen alitajuisesti. Symbolinen vuorovaikutus on viestintää eleillä ja symboleilla, joille ihminen antaa merkityksiä, joko oikeita tai vääriä, niitä tulkitessaan. Kognitiivisessa prosessissa ihminen luo kognitiivisen kartan menneistä kokemuksista, arvoista ja ideoista joiden perusteella jäsentää maailmaa, ja siten tulkita vuorovaikutuksessa toisen ihmisen viestejä ja antaa niille merkityksiä. Tieto ja yleistyket joita keräämme vuorovaikutuksessa ovat lähtöisin toisten käyttäytymisestä ja ympäristöllisistä tekijöistä, ja joiden perusteella ihminen tekee päätelmiä ja ennustuksia. Näiden perusteella ihminen päättelee toisen käyttäytymisen motiivien olevan joko ulkoisia, kuten konteksti, tai sisäisiä, kuten toisen ihmisen oma persoona, tunteet tai asenteet. Yleistyket sen sijaan ovat informaation liittämistä ja

ryhmittelyä aiemman informaation perusteella. Näiden lisäksi Burton & Dimpleby tuovat esiin vuorovaikutustilanteessa toisen ihmisen käyttäytymisen johdonmukaisuuden, käsityksien ja havaintojen varmentamisen, Marchin ja Simonin (1958) S-R -mallin (*Stimulus-Response*), attribuution (tarkoituksellisuus, informaation oikeellisuus, petollisuus, vakaus ja jatkuvuus, minän vaikutus) ja skematisoinnin. (2006, 72-83.)

Berger (1995, 3-5) nostaa esiin epävarmuuden ulottuvuuden vuorovaikutuksessa. Rituaalinomainen kohtaaminen sisältää rajatun määrän vastausvaihtoehtoja ja niissä ennustettavuuden taso on korkea. Kuitenkin tilanteissa, joissa on tarkoitus vaikuttaa toiseen tai siirtää tärkeää informaatiota, epävarmuus lisääntyy. Berger listaa vuorovaikutusprosessin epävarmuustekijöiksi ennakkokäsityksen, tavoite-epävarmuuden, suunnitelma-epävarmuuden, tunne-epävarmuuden ja uskomus-epävarmuuden. Kyseiset epävarmuustekijät vaikuttavat ihmisen tapaan kohdata toinen ihminen, tapaan viestiä ja tulkita viestejä. (Berger 1995, 4-11.) Ihmisellä on taipumus luoda kyseisiin tilanteisiin selviytymisstrategioita joilla suojautua väärinymmärryksiltä, kuten informaation kerääminen joko passiivisesti tarkkaillen, aktiivisesti kolmannelta osapuolelta kysellen tai suorassa vuorovaikutuksessa toisen osapuolen kanssa. Muita tapoja ovat tavoitetietoisuus, epävarmuuteen varautuminen, suunnitelmien perusteiden ja toteutusten muuttaminen, ja muotoilustrategia, jolla Berger viittaa vaikuttajaosapuolen pyrkimykseen suojella omia ”kasvojaan” mahdollisen kieltävän vastauksen pelossa. (1995, 11-21.)

Simonin (1979, 117) mukaan yksilön on käyttäytymisessään mahdotonta saavuttaa erityisen korkeaa rationaalisuuden astetta. Täten yksilön valinnat tapahtuvat valmiiden ja annettujen oletuksien ja perusteiden ympäristössä, ja yksilöllisen käyttäytymisen muutokset tapahtuvat noiden oletuksien ja perusteiden rajaamassa kehyksessä. Organisaation kontekstissa organisaation tehtävä on täten antaa jäsenilleen se ”karsina” ja informaatio, jotka saavat organisaation jäsenet tekemään organisaation tavoitteiden mukaisia päätöksiä (ibid.). Työnjaollisen organisoitumisen kontekstissa vuorovaikutuksen keskeinen elementti on käsityksen muodostuminen toisesta. Myös Smith (1966, 1) nostaa esille tämän työn kannalta keskeisen näkemyksen. Ihmiset eri puolilla maailmaa viestivät eri tavoin, ja se, miten he viestivät, on se miten he elävät. Se on heidän kulttuurinsa, kuka puhuu kenelle, miten ja mistä. Kun ihmisten välinen vuorovaikutus muuttuu, kulttuuri muuttuu, joten vuorovaikutus ja kulttuuri ovat erottamattomia.

4.1. Tilankäyttö

Jokaisella fyysisellä olennolla on fyysiset rajat, jotka erottavat sen ympäröivästä maailmasta. Sen ulkopuolella on olemassa raja, ei kuitenkaan fyysinen, mutta jonka ylitys on havaittavissa. Hall (1959, 146) kutsuu sitä organismin territorioksi. Territoriaalisuus on luontaista lähes kaikille olennoille, mutta ihmisen tapauksessa siitä ei juuri puhuta. Se saattaa ilmentyä lempituolina kotona, opiskelijoiden hakeutumisenä samoille paikoille luennosta toiseen tai oman tilan maksimointina esimerkiksi hississä. (Hall 1959, 146-147.)

Hallin (1959) mukaan henkilökohtainen tilankäyttö on vuorovaikutusta, mutta sen käytössä on yhtä lailla kulttuurisia eroja kuin puheessakin. Mikä toisessa kulttuurissa koetaan aggressiiviseksi ja häiritseväksi, on normaalia tilankäyttöä toisessa. Toinen ihminen saattaa pyrkiä lisäämään etäisyyttä keskustelukumppaniinsa säilyttääkseen henkilökohtaisen tilansa ja päästäkseen keskustelun kannalta fyysiselle ”mukavuusalueelle”, samalla kun kyseinen keskustelukumppani pyrkii pääsemään lähemmäksi päästäkseen omalle ”mukavuusalueelleen”, joka on vain huomattavasti lähempänä kuin toisen kulttuurin edustajalla. (Hall 1959, 160-161.) Hall & Hall (1990) nimittävät tätä ”mukavuusaluetta” kuplaksi. Tuo kupla supistuu ja laajentuu johtuen yksilöllisesti ja tilannekohtaisesti määrittyvistä ihmisten keskinäisestä suhteesta, emotionaalisesta tilasta, kulttuurisesta taustasta ja suoritettavan aktiviteetin luonteesta (Hall & Hall 1990, 11; Taylor et al. 1977, 83).

Tilalliset muutokset värittävät viestintää ja saattavat jopa ohittaa sanat. Toinen ihminen liian lähelle tullessaan saattaa vaikuttaa uhkaavalta ja hyökkävältä, ja reagoimme vaistomaisesti perääntyen. Eri kulttuureissa tilalliseen ja maantieteelliseen läheisyyteen reagoidaan eri tavoin, joissakin kulttuureissa esimerkiksi naapureihin on sosiaalinen velvollisuus muodostaa läheinen suhde, joissakin pelkkä läheisyys ei tuollaista imperatiivia luo. (Hall & Hall 1990, 12.) Hall & Hall (1990, 11-12) korostavat myös tilankäytön suhdetta aisteihin. Tilankäytön muutoksia arvioidaan ja tunnistetaan kaikilla aisteilla, mutta eri kulttuurit käyttävät eri aisteja. Esimerkiksi matalan kontekstin kulttuurit käyttävät pääosin kuuloaistia, kun taas korkean kontekstin kulttuurit ovat avoimempia keskeytyksille ja keskittyvät tulkitsemaan mitä ympärillä tapahtuu. (Hall & Hall 1990, 11-12.)

Hall (1966) jaotteli amerikkalaisten tilankäyttöä ja päätyi neljän etäisyyden jaotteluun. Lähinnä oleva on intiimialue (intimate zone), joka ulottuu noin 18 tuumaan ja se on pääasiallisesti varattu vain puolisolalle, rakastajalle, läheisille ystäville ja tilannekohtaisiin toimintoihin, kuten rakasteluun,

lohduttamiseen ja hoivaamiseen. Henkilökohtainen alue (personal zone) jatkuu 18 tuumasta 4 jalkaan eli hieman yli metriin, ja se on funktionaalisesti varattu jutustelulle, juoruilulle korttien pelaamiselle ja se on varattu pääasiallisesti ystäville ja tutuille. Sosiaalialue (social zone) on varattu ammatilliseen kanssakäymiseen, haastatteluille ja kaupankäyntiin, ulottuen neljästä jalasta 12 jalkaan eli noin neljään metriin. Viimeinen eli julkinen alue (public zone) tekee luontevasta keskustelusta lähes mahdotonta, ilmentäen lähinnä hierarkkisia eroja puhujan ja kuuntelijan välillä.

Vine (1975) korostaa territorion ja territoriaalisuuden eroa. Territoriaalisuus viittaa hänen mukaansa yksilön haluun ja kykyyn kontrolloida aluetta ympärillään, kun taas territorio tai valta-alue jakaa alueen yksilön ympärillä erilaisiin operationaalisiin vyöhykkeisiin, kuten kotialue, territorio, henkilökohtainen tila ja sosiaalinen tila. Kotialue on vakiintunut tila rutiininomaisten toimintojen, kuten syömisen, suorittamiseen. Territorio on kotialueen osa, johon muiden pääsyä kontrolloidaan. Henkilökohtainen tila on liikkuva alue yksilön ympärillä, jolle muiden pääsyä pyritään estämään ja se ulottuu usein pidemmälle kehon etupuolella kuin sivuilla ja takana. Sosiaalinen tila puolestaan on suurin sosiaalinen etäisyys jonka yksilö sallii muille, ennen yritystä lähestyä. (Vine 1975, 360-361.)

4.2. Tarpeiden tyydyttäminen

Adler & Rodman (1985) näkevät erilaisten inhimillisten tarpeiden tyydyttämisen yhdeksi vuorovaikutuksen funktioista. Tarpeita voivat olla ensinnäkin fyysiset tarpeet, kuten terveydelliset syyt. Tutkijat ovat Adlerin ja Rodmanin mukaan havainneet erilaisia terveysvaikutuksia, joilla on yhteys vuorovaikutuksen tarpeeseen ja jotka viittaavat että vahvat sosiaaliset siteet ehkäisevät ennenaikaisia kuolemia, samoin kuin konfliktien ratkaisukyky ja emotionaalisen tuen määrä, kun taas sukulaisen kuolema ja avioero lisäävät kuoleman todennäköisyyttä. Adler ja Rodman kuitenkin korostavat yksilöllisiä eroja sosiaalisten kontaktien määrän tarpeen suhteen. (Adler & Rodman 1985, 7-8.) Vuorovaikutus palvelee myös egomme tarpeita, auttaen meitä muodostamaan käsityksen itsestämme ihmisolentona. Vuorovaikutus muihin auttaa meitä määrittämään itseämme, näkemään itsemme muiden silmin ja muodostamaan identiteettimme. (Adler & Rodman, 8-9.)

Schutz (1966) on luokitellut sosiaalisiksi tarpeiksi olla kontaktissa muihin ihmisiin ensinnäkin kuulumisen tunteen, olla osa jotakin ryhmää tai ihmissuhdetta. Sidokset ryhmiin tai ihmisiin voivat olla epävirallisia ja epämuodollisia, kuten ryhmä opiskelijoita, tai virallisuonteisia, kuten kuuluminen seurakuntaan. Toinen sosiaalinen tarve on tarve kontrolloida, joka on pohjimmiltaan halua vaikuttaa muihin ja maailmaan. Osa kontrolloimisen muodoista on ilmeistä ja rakenteellista,

kuten esimiesasema, mutta suuri osa vallankäytöstä muihin on hienovaraisempaa vaikuttamista. Kolmas sosiaalinen tarve on välittämisen ja kiintymyksen ulottuvuus. Ihmisillä on täten tarve välittää ja pitää huolta muista, ja toisaalta olla myös sen kohteena. Tämä tunneulottuvuus on myös keskeisin sosiaalinen tarve. (Adler & Rodman 1985, 9-10.)

Käytännölliset tarpeet koskevat Maslowin tarvehierakian eri tasoja, jotka voivat liittyä kaikkiin viiteen eri tasoon alkaen perustarpeista ja päättyen itsensä toteuttamisen tarpeisiin niin työssä kuin yhteiskunnan jäsenenäkin (Maslow 1999; Adler & Rodman 1985). Muiden reaktiot toimivat palautteena minästämmä ja minäkuvan muodostuminen perustuu saamaamme palautteeseen, joka puolestaan vaikuttaa tapaamme viestiä ja olla vuorovaikutuksessa. (mm. Mead 1934; Burton & Dimbleby 2006.) Maslowin (1984) tarvehierarkia käyttäytymisen motivoijana määrittelee ihmisen tarpeiksi fysiologiset tarpeet, turvallisuustarpeet, sosiaaliset tarpeet (muun muassa yhteenkuuluvuus, rakkaus), arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Schultz (1958) näkee ihmisen tyydyttäväksi tarpeiksi ihmisten kohtaamisen kontekstissa sisällyttämisen (*inclusion*), kontrollin ja kiintymyksen (*affection*). Burton & Dimbleby (2006, 2) korostavat, että käsitys itsestä on muuttuva ja dynaaminen, joka muovautuu vuorovaikutuksessa ja joka muuttaa vuorovaikutustamme, ja siten kohtaamisen dynamiikkaa.

4.3. Käsitteksen luominen itsestä

Käsitys itsestä eli minäkäsitys on osittain ongelmallinen lähestyttävä, sillä terminologia ei ole kovin vakiintunut. Termit *self-image* ja *self-concept* ovat usein synonyymeja, mutta voivat olla myös toistensa alakäsitteitä. (Burton & Dimbleby 2006, 8.) Minäkuva on se, miten näemme itsemme, miten kategorisoimme itsemme ja miten uskomme muiden kategorisoivan itsemme (Burton & Dimbleby 2006, 9). Adler & Rodman (1985, 24-25) näkevät minäkuvan peilinä, joka heijastaa miten näemme itsemme, ei ainoastaan fyysisten piirteiden osalta, vaan myös tunnetilojen, lahjojen, tykkäämisten, arvojen ja roolien osalta.

Minäkäsitys muodostuu suhteessa muihin viestinnän eli muilta saadun palautteen kautta, joka on eräänlainen kuvaus meistä. Cooley lanseerasi vuonna 1902 käsitteen looking-glass Self eli me näemme itsemme heijastuksena siinä, miten muut näkevät meidät (Burton & Dimbleby 2006, 11). Tämä kategorisointi johtaa siihen, että kaikki kategorisoivat muita, oppivat ennakoimaan miten heitä itseään kategorisoidaan ja näkevät itsensä sen mukaisina. Itsetunto sen sijaan kuvastaa sitä, kuinka suotuisasti näemme itsemme. Näiden kahden käsitteen – minäkäsityksen ja itsetunnon – pohjalta luomme kognitiivisen systeemin, joka kontrolloi käytöstämme. (Argyle 1969, 356.)

Minäkäsityksen muotoutuminen tapahtuu fyysisin, älyllisin ja sosiaalisin attribuutein. Fyysinen minäkuva ei välttämättä vastaa todellisuutta, kuten esimerkiksi anoreksian tapauksessa. Ihmisillä on myös taipumus liioitella fyysisiä ominaisuuksiaan, kuten pituuttaan, ja täten fyysinen minäkäsitys, todellisuutta vastaava tai ei, muokkaa ihmisiä vuorovaikutuksessa ja viestijöinä. Älylliset attribuutit kytkeytyvät ongelmanratkaisukykyyn, järkeilyyn, analysointiin ja loogiseen ajatteluun. Nämä älylliset käsitykset itsestä saattavat heijastua lähestymiseen esimerkiksi joitain tehtäviä kohtaan, kuten lukemista. Sosiaaliset tai emotionaaliset attribuutit viittaavat lyhytaikaisiin emotionaalisiin reaktioihin, etenkin tilanteissa joihin yhdistyy jännitettä ja konflikteja. Kokemukset sekä omista että muiden tunnereaktioista ovat kuitenkin usein virheellisesti arvioituja, ja myös kokonaisuudessaan emotionaalisen attribuutin kenttä on näistä kolmesta useimmin väärin arvioitu. (Burton & Dimpleby 2006, 9-10.)

Adler & Rodman (1985, 29) muistuttavat, että vaikka kaikkia minäkäsityksen osia, kuten joitakin mitattavia suureita, ei muodostetakaan muilta saadun palautteen ja vertailun muihin perusteella, niihin yhdistettävät merkityksenannot ja arvostukset sen sijaan muodostetaan. Itsetunnon kehittyminen tapahtuu suhteessa minäkäsitykseen eräänlaisena sisäisenä normatiivisena prosessina, jossa arvotamme minäkäsityksemme mukaisia ominaisuuksia skaalan joko positiivisella tai negatiivisella puolella, ja johon kulttuuriset arvotuksetkin heijastuvat (Burton & Dimpleby 2006, 13-14). Argyle (1969, 360) katsoo näiden arvioiden tapahtuvan joko statuksen tai paremmuuden perusteella. Mikäli arviointi tapahtuu muilta saadun palautteen perusteella, Argyle näkee ihmisten reagoivan toisiinsa kahdessa eri ulottuvuudessa – statuksen ja vallan sekä lämpimyiden ja ystävällisyyden näkökulmasta (ibid.).

Itsetunto heijastuu vuorovaikutuksessa viestijän ominaisuuksiin, sillä hyvän itsetunnon omaavilla on taipumus puhua jämäkästi, suhteellisesti vähäisemmällä epäröinnillä ja käyttäen laajempaa ja joustavampaa sanavarastoa. He myös huomioivat puheessaan muiden näkemykset ja kantavat myös vastuuta tekemisistään, myöntäen myös tekemänsä virheet. Sanaton viestintä on usein avointa ja varmaa. He kantavat vastuuta myös muista ja osoittavat myös muita sosiaalisia taitoja, kuten empatiaa. Heidän itsevarmuutensa suo heille mahdollisuuden epäonnistua ja altistua kritiikille. Huonon itsetunnon omaavat ovat usein puolustelevia ja välttelevät riskejä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kateellisuus ja hyväksynnän hakeminen ilmenevät myös usein heidän puheistaan ja tavasta viestiä. Ihmiset joilla on huono itsetunto näkevät myös usein itsensä negatiivisesti sosiaalisilta taidoiltaan ja suhtautuvat pessimistisesti projektien onnistumisen todennäköisyyteen, joissa he ovat mukana. (Burton & Dimpleby 2006, 16.)

4.4. Käsitys toisesta ja keskinäinen suhde

Miksi tarvitsemme ja luomme käsityksen toisesta? Burton & Dimbleby (2006, 65-67) näkevät meidän muodostavan käsityksen toisesta muistaaksemme informaatiota, ymmärtääksemme toisen ihmisen käytöstä (tunnetila, persoonallisuus, asenteet), organisoidaksemme sosiaalista ymmärrystä, ennakoidaksemme toisten käytöstä, suunnitellaksemme omaa viestintäämme ennakoitimme perusteella, ylläpitääksemme käsitystämme itsestämme ja sosiaalisesta todellisuudestamme, vähentääksemme ahdistusta ja täyttääksemme tarpeitamme, joista Schultzin (1958) inklusion, kontrollin ja välittämisen tarpeet ovat yksi näkemys.

Muodostaessamme käsitystä toisesta kiinnitämme huomiotamme epätasaisesti, keskittyen enemmän tiettyihin piirteisiin kuin toisiin, ja kyseessä onkin enemmän opittu prosessi kuin luonnollinen reaktioiden sarja (Burton & Dimbleby 2006, 61). Tulkitessamme muiden sanomisia ja tekemisiä, teemme johtopäätöksemme pohjautuen aiempiin kokemuksiin, oletuksiin ja yleistyksiin ihmisten käyttäytymisestä, odotuksiin, tietämykseen ja tunnetiloihimme (Adler & Rodman 1985, 32). Gudykunst ja Kim (1997, 36) näkevät, että johtuen tuntemastamme epävarmuudesta ja ahdistuksesta ollessamme vuorovaikutuksessa tuntemattoman ihmisen kanssa, epävarmuuden hallitseminen ja vähentäminen nousevat keskeiseen asemaan. Ahdistus tuntemattoman ihmisen kohtaamisessa syntyy negatiivisista odotuksista, mutta ahdistuksella on yleinen taipumus vähentyä tutustuessamme toiseen osapuoleen. (Gudykunst & Kim 1997, 37.)

Hallitaksemme epävarmuutta, teemme ennustuksia toisen osapuolen käytöksestä. Ennustukset ovat odotuksia ja oletuksia toisten käytöksestä pohjautuen lapsuudessa opittuihin sosiaalisiin normeihin ja viestinnän sääntöihin, kokemuksiin muiden ihmisten kohtaamisista ja oman käyttäytymisen tarkkailuun. Mitä positiivisemmat odotukset, sitä vähemmän koemme epävarmuutta ja ahdistusta. (Gudykunst & Kim 1997, 110-111.) Taipumuksemme luoda sosiaalista kategorisointia sosiaalisten identiteettien kautta muokkaa käsitystämme muista luomalla odotusarvoja heidän käyttäytymiselleen stereotyyppien avulla (Gudykunst & Kim 1997; 92, 110). Gudykunst & Kim (1997, 92-107) jaottelevat sosiaaliset identiteetit karkeasti seitsemään pääluokkaan: kulttuuri, etninen ryhmä, sukupuoli, invaliditeetti, ikä, sosiaaliluokka ja roolit. Näiden kategorisointien avulla voimme luoda käsityksen toisesta yhteen tai useampaan ryhmään kuuluvana, tai välteltävänä vieraan ryhmän edustajana (Argyle 1969, 143-144; Gudykunst & Kim 1997, 107). Jackson (1964, 225) katsoo, että vuorovaikutuksessa ihmiset luovat myös normatiivisia arvotuksia miten muiden ihmisten tulisi käyttäytyä tietyissä tilanteissa.

Luomaamme käsitystä voivat kuitenkin hämärtää monet sisäiset ja ulkoiset häiriötekijät. Yleisinä häiriöinä voidaan pitää ensinnäkin puutteellista ja valikoivaa havainnointia, johon vaikuttavat ensinnäkin sosiaaliset rakenteet ja ohjelmoinnit, mutta myös itse aivojen toiminta, joka kiinnittää luonnostaan huomiotamme toistoon, intensiteettiin, epätavalliseen ja kontrasteihin. Myös kategorisointien virheellisyys perustuu moniin seikkoihin, muun muassa liian tiukkoihin luokitteluihin. Meillä on myös taipumus syyttää yksilöitä heidän epäonnisuudestaan ja huonoista olosuhteistaan. Ensivaikutelmaa voi joissakin tapauksissa olla vaikea muuttaa ja oletamme usein ihmisten olevan samaa mieltä kanssamme. Kiinnitämme myös enemmän huomiota negatiivisiin huomioihin ihmisestä kuin positiivisiin, vaikka negatiivinen huomiomme perustui jonkun kolmannen osapuolen todistamattomaan väitteeseen. Etsimmekin täten luontaisesti tuon väitteen tueksi todisteita ja asenteemme heijastuu eleisiimme ja vuorovaikutukseemme, jolloin myös toinen osapuoli muuttaa käyttäytymistään vihamielisemmäksi ja etukäteinen asenteemme luo täten itsensä toteuttaneen profetian. Kulttuurin näkökulmasta meille on rakentunut sosiaalinen todellisuus, jossa kulttuurimme käyttäytymisnormisto luo kriteerit ”normaalille” käyttäytymiselle, mutta emme huomaa että kulttuuriset tavat eroavat toisistaan huomattavasti, jolloin niiden viestinnällinen sisältökin on erilainen kuin minkä niille annamme. (Argyle 1969; Adler & Rodman 1985; Gudykunst & Kim 1997; Burton & Dimpleby 2006.)

4.5. Konfliktit

Konfliktit ovat väistämättömiä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se kytkeytyy merkitykseltään kahden voiman tai systeemin törmäykseen (Ting-Toomey 1997, 392). Hellriegel et al. (1983, 459) katsovat konfliktin johtuvan tavoitteellisista, kognitiivisista tai tunneperäisistä yhteensopimattomuuksista. Ting-Toomey (1997, 392) määrittelee konfliktin koetuksi ja/tai todelliseksi arvojen, odotusten, prosessien ja lopputulosten yhteensopimattomuudeksi kahden tai useamman osapuolen todellisten ja/tai suhteellisten kiistakysymysten suhteen. Hellriegel et al. kuitenkin erottavat konfliktin kilpailutilanteesta, jossa yksi tai useampi henkilö tai ryhmä tavoittelee tiettyä asiaintilaa samalla ehkäisten yhden tai useamman yksilön tai ryhmän onnistumisen sen tavoittelussa (1983, 459-460).

Martin (2001, 848-851) jaottelee organisaatioiden kontekstissa konfliktit kuuteen luokkaan: henkilön sisäisiin (intrapersonal), henkilöiden välisiin (interpersonal), ryhmän sisäisiin (intragroup), ryhmien välisiin (intergroup), organisaation sisäisiin (intraorganizational) ja organisaatioiden välisiin (interorganizational) konflikteihin. Gannon (1979, 264) näkee vallan ja konfliktien

nivoutuvan toisiinsa ja siten tarkasteluun pitäisi erityisesti organisaatioiden sisäisten konfliktien tasolla ottaa myös vallan aspekti. Etzioni (1961, 66-67) on luokitellut organisaatioiden tavat käyttää valtaa pakottavaan, utilitaristiseen ja normatiiviseen vallankäyttöön. Vallankäyttö organisaatioissa kytkeytyykin täten Ting-Toomeyn (1997) konfliktin määritelmässä lähes kaikkiin osa-alueisiin, erityisesti arvoihin, odotuksiin ja prosesseihin. Etzionin (1961) näkemyksen mukaan pakottavaa valtaa käyttävä organisaatio aikaansaa tyypillisesti työntekijöissään vihamielisen reaktion eli vieraannuttavan osallistumisen. Utilitaristinen vallankäyttö eli käytännössä suoritusperusteinen palkitseminen saa aikaan laskelmoivaa osallistumista eli sitoutuminen yritykseen kestää vain niin kauan kuin työntekijät katsovat hyötyvänsä jotakin. Kolmas vallankäytön muoto, normatiivinen, sitouttaa työntekijän organisaatioon, koska hän haluaa olla osa sitä, josta esimerkiksi uskonnot ja muu aatteellinen toiminta ovat esimerkkejä.

Mikäli tarkastelun lähtökohtana käytetään Etzionin luokittelua ja peilataan sitä Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin, niin voidaan helposti havaita suhtautumisten eroavaisuuksia mitä tulee suhteessa organisatoriseen vallankäyttöön. Barnlund (1975, 454-455) vertaili amerikkalaisia ja japanilaisia työnteon kontekstissa, ja siinä missä japanilainen koki ryhmän harmonian ja rooliin mukautumisen tärkeäksi, amerikkalainen korosti ennen kaikkea itsensä toteuttamista ja asettuminen ryhmän tahtoa vastaan nähtiin voimakkuutena, ei tuhoavana elementtinä. Ting-Toomey (1997, 392-393) näkee erityisesti Hofsteden luokittelussa individualismi-kollektivismi –ulottuvuuden olevan konfliktien kannalta keskeinen kulttuuristen törmäysten selittäjä. Tällöin tarkastelu nivoutuu pitkälti ryhmän ja yksilön rooleihin, miten yksilö näkee itsensä ryhmän jäsenenä ja miten yksilön ja ryhmän intressit sovitetaan yhteen. Kollektiiviset kulttuurit, joita enemmistö maailman kulttuureista on, korostavat ryhmään kohdistuvia velvollisuuksia yksilön oikeuksien yläpuolelle. (ibid..)

Konfliktien kategorisointi on ihmiselämän monimuotoisuuden vuoksi hankalaa, mutta asiaa voidaan lähestyä assertiivisuuden ja aggressiivisuuden näkökulmasta. Adler & Rodman (1985, 146-148) jakavat konfliktiin reagoimisen näkökulman neljään osaan: epäassertiiviseen, suoraan aggressioon, epäsuoraan aggressioon ja assertiiviseen. Vangin dilemma voidaan myös nähdä konfliktina, jossa erilaiset preferenssit lopputulosten suhteen ovat yhteen sovittamattomia eri osapuolten välillä. Blake, Moulton ja Shepard (1964) tutkivat konfliktien dynamiikkaa ja päätyivät kolmeen eri tapaan käsitellä konflikteja: välttelyyn, jännityksen purkamiseen ja konfrontaatioon (Burton & Dimbleby 2006, 266). Strategioina konfliktien käsittelyyn voidaan pitää win-win, win-lose ja lose-lose –skenaarioita, joista win-win on luonnollisesti toivottavin ja jossa osapuolet löytävät ratkaisun, joka tyydyttää kaikkien osapuolten tarpeet. Tällöin osapuolet eivät pyri hyötymään tilanteesta toisen kustannuksella. Lose-lose –vaihtoehto pitää sisällään muun muassa kompromissiratkaisun

skenaarion, jossa osapuolten tarpeet tyydytetään vain osittain konfliktin syntytilanteessa olleisiin odotuksiin nähden.

Ting-Toomey (1997, 394) korostaa konfliktien erilaista syntymekanismia Hallin korkean ja matalan kontekstin kulttuurien näkökulmasta. Matalan kontekstin kulttuureissa eli tyypillisesti individualistisissa kulttuureissa konfliktit syntyvät epäyhteensopivista persoonallisuuksista, uskomuksista ja tavoitteista. Korkean kontekstin eli kollektiivisissa kulttuureissa konfliktit puolestaan liittyvät usein kasvojen eli kunnian menetykseen ja suhteidenhoitoon. (ibid..)

5. Tuloksellisuus

Tuloksellisuus on käsitteenä melko hankala määriteltävä, osittain johtuen myös siitä, että sille ei ole olemassa yhtä ainoaa englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyvää termiä, vaan käytössä on esimerkiksi käsitteitä ”performance”, ”organizational performance” tai jopa ”organizational effectiveness”. Tuloksellisuus on kuitenkin terminä laajempi kuin usein käytetty tuottavuus ja sillä viitataan enemmänkin kokonaisvaltaiseen onnistumiseen. (Lumijärvi 2009, 15-16.) Tuloksellisuutta tutkittaessa onkin kysyttävä mitä se on? Onko se määriteltävissä tai mitattavissa? Voidaanko se yhdistää johonkin näkökulmaan, käyttäytymiseen, ympäristöön tai rakenteeseen? Miksi organisaatio on tiettyä ajanjaksona tuloksellinen ja toisena ei, ja miksi toinen organisaatio on tuloksellinen ja toinen ei? (Lewin & Minton 1986, 515)

Carton & Hofer (2006, 2-3) määrittelevät tuloksellisuuden, organisaation taloudellisen suorituskyvyn kontekstissa, taloudellisen aseman muutokseksi tai taloudellisiksi lopputulemiksi, jotka johtuvat johdon päätöksistä ja joiden toteuttajia organisaation jäsenet ovat. Organisatorisena tuloksellisuutena he näkevät arvon tuottamisen sijoitetuille resursseille ja täten tuloksellisuuden arvioinnin mittarina toimii resurssien sijoittajan odotusarvo sijoitukselleen. He kuitenkin näkevät tuloksellisuudella olevan useita ulottuvuuksia, jotka eivät ole keskenään lineaarisia, vaan menestys toisella saattaa merkitä taka-askeleita toisella (2006, 5). Carton & Hofer muistuttavat kuitenkin mittauksen ja arvioinnin problematiikasta, ja näkevät sen olevan arvostuskysymys omista tarkoituksiperistä tarkasteltuna (ibid.). Carton & Hofer nostavat kuitenkin esiin kysymyksen siitä, mittaavatko eri malleissa käytetyt muuttujat lainkaan haluttua ilmiötä eli tuloksellisuutta (2006, 36).

Ecclesin (1998, 28) mukaan tyytymättömyys taloudellisten mittareiden kykyyn arvioida organisaation tuloksellisuutta ei ole mitään uutta, ja kohdistaa voimakasta kritiikkiä laskentatoimen kykyyn arvioida yhä monimutkaistuvassa toimintaympäristössä toimimisen tuloksellisuutta. Eccles

viittaa organisaation informaatioarkkitehtuurin kykyyn tuottaa yrityksen kannalta relevanttia tietoa keskeisistä tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Eccles hämmästelee myös, miten raportointi tuloksellisuuden kannalta keskeisistä asioista kuten markkinaosuuksista, laadusta, innovaatioista, henkilöstöresursseista ja asiakastyytyväisyydestä tapahtuu usein huomattavasti harvemmin kuin kirjanpidollinen raportointi. (1998, 35-36.) Grant (2010, 34) sen sijaan näkee yrityksen keskeisimpänä tuloksellisuuden mittarina juuri nettotuloksen tarkastelun, mutta toteaa että puhtaana motivaation lähteenä se ei ole tehokkain mahdollinen.

Bartram, Robertson & Callinan (2002, 1-4) näkevät tuloksellisuuden edellytyksenä organisaation jäsenten toiminnan suuntautumisen jaettujen tavoitteiden, primäärien ja sekundääristen, määrittelyyn ja saavuttamiseen. Tuloksellisuus voidaankin heidän mukaansa jakaa neljään kategoriaan: taloudelliseen, teknologiseen, kaupalliseen ja sosiaaliseen (ibid.).

Steers (1975, 546) jaottelee tuloksellisuuden (*organizational effectiveness*) kriteerit muuttujien lukumäärän perusteella kahteen eri ryhmään, yhden muuttujan malleihin sekä useamman muuttujan malleihin. Steersin mukaan yhden muuttujan mallit olivat aiemmin selkeä enemmistö, kun taas monimuuttujamallit ovat saaneet jalansijaa vasta myöhemmin. Yhden kriteerin malleissa tuloksellisuuden mittaamiseen käytettiin usein jotakin ”ylivertaista” kriteeriä, kuten tuottavuutta tai liikevoittoa. Useamman muuttujan käyttö luo paremman ja laajemman kuvan eri muuttujien välisestä dynamiikasta. Tarkastellessaan 17 eri mallin käyttämiä arviointikriteerejä, Steersin aineistosta nousi esille sopeutuvuus-joustavuus, joka esiintyi 10 mallissa. Tuottavuus esiintyi aineistossa kuusi kertaa, tyytyväisyys 5 kertaa. Steersin johtopäätös on, että koska vain sopeutuvuus-joustavuus esiintyi kriteereistä yli puolessa vastauksista, tuloksellisuuden käsite on niin moniulotteinen, että sen kuvaaminen yksinkertaistetulla mallilla ei ole mahdollista. (Steers 1975, 548-549.)

Lewin ja Minton (1986) muistuttavat ettei tuloksellisuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden pohtiminen ole mitenkään uusi ilmiö, vaan aihetta on tutkittu jo Adam Smithin *Kansojen varallisuus –teoksesta* (1776) lähtien, jossa Smith totesi että tehokkuus syntyy erikoistumisesta ja työnjaosta (Lewin & Minton 1986, 514). Tuloksellisuuden kriteerejä arvioitaessa on määriteltävä kunkin muuttujan kohdalla onko sen tarkoitus osoittaa vai ennustaa tuloksellisuutta. Lewin ja Minton listasivat tuloksellisuuden kriteereitä aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden pohjalta, mutta korostavat samalla ettei universaalin ja kattavan teorian luominen ole heidän mukaansa mahdollista, mutta organisaatorakenteiden suhteellisen tuloksellisuuden määrittely saattaa helpottaa organisaatioiden uudelleenjärjestelyä ja optimointia. Aiempien tutkimuksien ja

kirjallisuuden pohjalta he loivat nelikentän, sisältäen henkilöstöressit (*human resources function*; muun muassa sisäinen koheesio, työtyytyväisyys), sopeutuvuuden (*adaptive function*; muun muassa muutosvalmius, ympäröiviin olosuhteisiin sopeutuminen), sisäinen integriteetti (*integrative function*; sisäinen koordinaatio ja tasapainotila, tiedonkulku ja -hallinta) ja tavoitteiden saavuttaminen (*goal-attainment function*; muun muassa tuottavuus, tehokkuus, tavoitteiden asettaminen, arviointi). (Lewin & Minton 1986, 515-522.)

IV TUTKIMUKSEN AINEISTON KÄSITTELY

1. Tutkimusote

Tieteellisen tutkimuksen tutkimusmenetelmän valintaa kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten – määrällisten ja laadullisten – välillä ohjaavat sekä tutkimusongelma että tutkimuksen tavoite (Hirsjärvi et al. 2004, 123-130). Tutkimuksen päätehtävä olikin kartoittaa tieteenalan näkemyksiä kulttuurin käsitteestä ja vertailla siinä havaittujen koulukuntien eroja. Alasuutarin (1999, 32) näkemyksen mukaan jyrkkää kahtiajakoa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä ihmistieteissä ei ole mahdollista tehdä, mutta sen sijaan voidaan erottaa toisistaan kaksi ideaalimallia, luonnontieteen koeasetelma ja toisaalta arvoituksen ratkaiseminen. Metsämuuronen (2003, 166-167) ei ole Alasuutarin kanssa eri mieltä, mutta kehottaa valitsemaan toisen päämetodologiaksi ja näkee kvalitatiivisen tutkimusotteen pohjautuvan eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista menetelmää tarkasteltaessa kulttuuria sosiaalisena ilmiönä organisaatioiden kontekstissa.

Hirsjärvi et al. (2004, 151-152) katsovat kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pyrkivän todellisen elämän moninaisuuden kuvaamiseen. Samalla korostuu kuitenkin todellisuuden ja tutkittavien ilmiöiden yhteenkietoutunut, systeeminen luonne, joka estää todellisuuden pirstomisen ja redusoimisen osiin muuttamatta kokonaisuutta. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkiikin tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tavoite etsinnällisenä ja kartoittavana perustuu juuri laadullisen tutkimuksen perustaan löytämisenä ja tosiasioiden paljastamisena, ennemmin kuin määrällisen tutkimuksen totuusväittämien todentamisena (Hirsjärvi et al. 2004, 152). Tämän tutkimuksen tapauksessa aineiston rajaaminen oli jatkuva ongelma, johon pyrittiin vastaamaan tutkimusongelman ja –kysymyksen jatkuvalla täsmentämisellä, silti pyrkimättä sulkemaan mitään ilmiön kannalta arvokasta pois.

Tutkimuksen kantava näkökulma – johtamisen vuorovaikutukselliset ulottuvuudet – oli luonteva perusta pääkäsitteiden valinnalle, jossa tuloksellisuus oli enimmäkseen ympäristöllinen tekijä ja seuraus, mutta joista viestintä ja vuorovaikutus olennaisesti kytkeytyivät kulttuurin välittymiseen ja ilmentymiseen. Tämän tiedostaminen kulttuuriin sisäänrakennettuna ominaisuutena on toiminut tulkinnallisena pohjaväreinä koko tutkimuksessa. Hermeneutiikan rooli ymmärtämisen ja siten tulkinnan korostajana kohdentaa tutkimuksen yksittäisen ihmisen kokemusmaailmaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-35), mutta eri koulukuntien tuottaman tietämyksen ja kirjallisuuden tulkinnan kautta.

2. Tutkimusaineiston valinta ja tutkimuksen kulku

Tutkimusaineisto rajautui perehtymällä tutkimusongelman mukaisesti kulttuuria käsittelevään ja eritoten sen organisaatioiden kontekstiin liittävään tutkimukseen sekä kirjallisuuden että artikkeleiden kautta. Teoriat ja näkemykset valikoituivat tähän tutkimukseen niiden muissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa hyödyntämisen ja esiintymisen perusteella. Hallintotieteellinen näkökulma vaikutti tutkimusongelman rajaukseen pelkästään organisaatioiden kontekstiin, mutta koska kulttuuri on yhteiskunnallinen ja yhteisöllinen sosiaalinen ilmiö, ja siten sen lähteenä toimii osaltaan myös työnjaollisen organisoitumisen ulkopuolinen maailma, kulttuuriteorioiden tarkastelua oli välttämätöntä laajentaa myös teorioihin, jotka koskivat kansallisia kulttuureja, pitäen silti mielessä lopullisen tarkastelun kohteen eli organisaatioiden kontekstin kulttuuristen erojen näyttäytymisen viitekehyksenä.

Prosessi, jonka lopputuloksena päädyttiin tutkimaan teoreettisesti tieteenalan kirjallisuutta sisälsi polveilua ensinnäkin metodin suhteen, joka alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa oli lomakehaastattelu, mutta sittemmin myös huomattavan paljon pohdintaa tarkastelun ja tutkimuskysymyksen kohdentamisesta erityisen ja yleisen välillä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista onkin aineiston kerääminen, käsittelyn ja analyysin kietoutuminen toisiinsa (Uusitalo 1991, 80). Suunnitelma kytkeä eri koulukunnat tiettyyn organisaatioteoriaan sen sijaan kariutui kirjallisuuden monitulkintaisuuteen ja selkeyden puutteeseen. Aineistona käytettiin valittujen tutkijoiden keskeisiä teoksia ja artikkeleita, jotka esiintyivät alan muussa kirjallisuudessa ja täsmensivät tutkijan näkemyksiä sekä näkökulmaa aiheeseen, ja olivat tutkimuksen tekemisen aikana saatavilla. Pääpaino tarkastelussa on kuitenkin niillä teoksilla ja tutkijoilla, jotka tieteenalan kehityksen ja muutoksen kannalta ovat olleet keskeisiä.

Hofsteden (1994; 2001; 2005; 2010) teoria kulttuuriulottuvuuksista on toiminut tässä työssä näkökulmana ja vertailukohtana muihin teorioihin ja näkemyksiin sen tieteellisen relevanssin ja hallitsevan aseman vuoksi. Yllättäen useamman kuin kahden koulukunnan löytäminen mitään systemaattista jaottelua käyttämällä osoittautui paitsi keinotekoiseksi, myös tarkastelun näkökulmasta epäluotettavaksi ja tieteenalan näkökulmasta irrelevantiksi, joka ei olisi ollut tutkijan eikä tutkittavan näkökulmasta perusteltua. Koulukuntien valintaa käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3. Tutkimusaineiston analysointi

Päätehtävän valinnan näkökulmasta Uusitalon (1991, 60) jako tutkimusmenetelmien osalta teoreettisiin ja empiirisiin - joista teoreettinen käsittelee tieteenalan käsitteitä, näkökulmia ja teorioiden problematiikkaa, empiirinen puolestaan reaalimaailman ilmiötä, joista yritetään hankkia uutta tietoa jollakin systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä - ohjasi tutkimusstrategian muotoutumisen teoreettiseksi, tieteenalan kirjallisuuden tutkimiseksi ja tarkasteluksi. Kulttuurin käsitettä organisaation kontekstissa tutkittaessa on helppo ajautua sivuraiteelle, mutta sanan ”metodi” etymologinen perusta ”polun seuraamisena” korostuu erityisesti laadullisen tutkimuksen menetelmällisessä ankaruudessa. Tutkimuskysymys toimiikin eräänlaisena majakkana käsitteiden ja harha-askelten tyrskyissä. (Alasuutari 1999, 38-41.)

Tutkielman päättelyn logiikka on osittain induktiivinen, hyödyntäen aineistolähtöistä analyysia. Aineistolähtöisessä analyysissa analyysin pitäisi puhtaasti kummuta aineistoista, eikä aikaisempien havaintojen tai tietojen tulisi vaikuttaa analyysiin. Analyysiyksiköt eivät täten ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ainoastaan tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisia. Vaihtoehtoiset tavat tarkastella ilmiötä olisivat teorialähtöinen ja teoriaohjaava. Teoriaohjaava analyysi pyrkii sijoittumaan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen välimaastoon tunnustamalla teoreettiset kytkennät. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-99.)

Teoreettiseen analyysiin ei, poikkeuksena empiirisestä analyysista, ole varsinaista metodologiaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 19-22) korostavatkin teoreettisen tutkimuksen kohdalla argumentoinnin uskottavuutta eli lähdeaineiston käytön relevanttiutta. Uusitalon (1991, 23, 60-61) näkemyksen mukaan teoreettisessa tutkimuksessa voidaankin käyttää sekä analyysin että synteysin menetelmää, jossa analyysi tarkoittaa kokonaisuuden hajottamista osiin ja synteysi yhdistelemistä ja uudelleen kokoamista. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys eri koulukuntien näkemyksistä kulttuurin ilmentymiseen organisaatioissa ohjasi valitsemaan metodiksi teoreettisen sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi ja sisällön erittely esiintyvät usein synonyymeinä, mutta Tuomi & Sarajärvi (2009, 105-106) korostavat niiden menetelmällistä eroa siinä, että sisällönanalyysi käyttää kuvaamisessa sanallista ilmaisua, kun puolestaan sisällön erittely kvantifioi käyttämänsä aineiston. Analyysissa pyritään tuottamaan koulukuntien välille dialoginen teesi-antiteesi –asetelma niiltä osin kuin keskeiset näkemykset eroavat ja muutoin pyritään kartoittamaan ja kuvaamaan teorioiden ja näkemyksien sisäistä logiikkaa. Sisällönanalyysin hahmottamiseen käytetään sovellettua käsittekarttaa, jolla tuodaan keskeiset näkemykset kunkin näkökulman osalta esille.

4. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta Hirsjärvi et al. (2004, 25-28), Uusitalo (1991, 30-35) ja Tuomi & Sarajärvi (2009, 125-133) nostavat esiin lukuisia tutkimuksen mahdollisia eettisiä ongelmia. Tutkimusaiheen valinta on jo itsessään eettinen valinta eli kenen ehdoilla, mistä näkökulmasta ja miksi tutkitaan. Tutkimuksen eettisyys kytkeytyykin tutkijan rooliin yhteiskunnan jäsenenä ja uuden tiedon tuottajana, mutta myös tutkijan vastuuseen toimeksiantajaa ja tutkimuksen kohdetta kohtaan, sillä tutkijan on suojeltava toisaalta kohdehenkilöitä, ja toisaalta myös pitäydyttävä tieteen pelisäännöissä toimeksiantajaa kohtaan eikä sortua muuttamaan tutkimustuloksia toimeksiantajaa tai tutkijaa itseään miellyttäväksi. Tutkimuksen kohteena olleet koulukunnat ja niiden tuottama tutkimuskirjallisuus ovat yleisesti saatavilla ja kuten Tuomi & Sarajärvi (2009, 21) painottivat, teoreettisen tarkastelun tapauksessa lähteiden huolellinen käyttö ja tutkimuksen tekemisen keskeinen elementti. Tässä työssä on pyritty olemaan uskollinen lähdeaineistolle ja välttämään muita kuin aineiston ”sisällä” sijainneita johtopäätöksiä, tekemättä spekulatiivisia analogioita tai tekstin ulkopuolelle meneviä yleistyksiä.

Hofsteden tutkimukset ovat olleet tämän työn perusta, johon muita koulukuntia suhteutettiin ja verrattiin ja työn rakenne noudattelee yksilön sosiaalistumisprosessia kulttuuriin ajan funktiona eli tarkastellen kansallista kulttuuria ajallisesti ensisijaisena kulttuuristen merkityksenantojen lähteenä, peilaten siten organisaatiokulttuuria sen luomaa perustaa vasten. Tutkielmalla ja Hofstedella ei ole kuitenkaan kytköksiä, vaan Hofsteden valinta perustui tieteelliseen merkittävyyteen ja näkyvyyteen, sekä tieteelliseen todistusaineistoon Hofsteden teorian relevanssista (ks. Shane 1995; Hoppe 1998; Van Oudenhoven 2001; Mouritzen & Svara 2002). Tutkimuksen valinnat onkin pyritty tekemään mahdollisimman perustellusti ja avoimesti.

Laadullinen menetelmä sanoutuu irti objektiivisuudesta, sillä tutkija tuo mukanaan omat arvolähtökohdansa (Hirsjärvi et al. 2004, 152) ja siten myös tämän tutkimuksen arvomaailma ja näkemys vääjäämättä heijastelee tutkijan länsimaisen yhteiskunnan ja koulujärjestelmän arvomaailman jatkumoa. Yhtä lailla heikkoutena voidaan nähdä kielellinen ja kirjallinen ilmaisu rajoitteina, eritoten kielen semanttinen ulottuvuus merkityksistä todellisuuden esittäjänä (Niiniluoto 1980, 89-95). Semantiikan näkökulma kytkeytyy toisaalta myös englanninkieliseen lähdeaineistoon ja minuun sen suomalaisena tulkitsijana sekä Hofsteden ja muiden ei-englanninkielisten tutkijoiden tuottaman kielen epätarkkoihin ja jopa virheellisiin ilmauksiin.

Aiheen välttämätön rajaus ja puutteet kirjallisuuden saatavuudessa ovat saattaneet sulkea tarkastelusta arvokasta tietoa ulkopuolelle, ja toisaalta tarkasteltujen tutkijoiden piilevät

perusoletukset ja rajaukset voivat heikentää tutkimuksen reliabiliutta (toistettavuus) ja myös osaltaan validiutta eli että on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Laadullisen tutkimuksen tapauksessa reliabiliuden ja validiteetin käyttö kvantitatiivisen tutkimusperinteen saralta periytyvinä ovat kyseenalaisia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137; Hirsjärvi et al. 2004, 216-218), joten Hirsjärvi et al. (2004, 217-218) nostavat esiin tutkimuksen valintojen, vaiheiden ja etenemisen tarkan selostamisen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden takaamisessa.

V KULTTUURIN KOULUKUNTIEN TARKASTELU

Kulttuurin koulukunnat voidaan määritellä monin eri tavoin, riippuen näkökulmasta ja käyttötarkoituksesta. Kulttuuri on sosiaaliantropologian - jota voidaan myös kutsua kulttuuriantropologiaksi – keskeinen tutkimuskohde, mutta myös yksi keskeisistä suuntauksista sosiologiassa ja politiikan tutkimuksessa, joista ovat juontuneet tutkimukselliset sivuhaarat kuten alakulttuurit, organisaatiokulttuuri, vastakulttuuri ja poliittinen kulttuuri. Kulttuuri voidaan nähdä myös materialismin näkökulmasta, jolloin kulttuuri redusoidaan muihin voimiin, tai esimerkiksi rationaalisen valinnan teorian näkökulmasta, joka näkee kulttuurin hyvin jäykkänä käsitteenä, käyttäen yksinkertaistettuja oletuksia mieltymyksistä. (Smelser 1992, 3-4.)

Näiden lisäksi keskeinen näkökulma kulttuuriin on myös psykologian ja sosiaalipsykologian koulukunnalla, jota edustavat muun muassa Schein, Smith, Triandis, Earley, Laurent ja monet muut. Antropologiseen koulukuntaan voidaan katsoa kuuluvan Tylorin, Meadin, Lévi-Straussin, Kroeberin, Kluckhohnin, ja perustuen näkemykseen kansallisen kulttuurin syntymekanismista sekä roolista myös Hofstede ja Trompenaars. Trompenaars (1995, 10) perusti kulttuuridimensionsa kuitenkin myös Parsonsin sosiologiselle lähestymiselle, johon koulukuntaan voidaan katsoa kuuluvan tutkijat kuten Durkheim, Eliot, Weber, Geertz ja lukuisia muita, joiden tutkimuksen kohteena on ollut yhteiskunta merkityksien tuottajana.

Monitieteellinen lähestyminen on kuitenkin kulttuurin kontekstissa perusteltua, sillä tutkimuksen kohteena ovat paitsi yksilön sisäiset prosessit, myös sen yhteisölliset ilmentymät, jota esimerkiksi Hofsteden (2005) näkemys kulttuurista ryhmien erottavana tekijänä tukee. Bock (1988, 41-42) psykologisen antropologian edustajana tuo esiin kulttuuri ja persoonallisuus –koulukunnan, joka on yksi neljästä psykologisen antropologian koulukunnasta (psykoanalyttinen (Freud, Fromm, ym.), kulttuuri ja persoonallisuus, sosiaalinen rakenne ja persoonallisuus (Marx, Weber, G. H. Mead, Goffman), kognitiivinen antropologia (Tylor, Lévi-Strauss, Piaget)) Bockin (ibid.) oman luokittelun mukaan. Kulttuuri ja persoonallisuus –koulukunta jakautuu vielä konfiguralistisiin (1920-1940; M. Mead, ym.), perus- ja modaalinen persoonallisuus –suuntaus (1935-1955; DuBois, ym.), kansalliset piirteet –suuntaus (1940- ; Kluckhohn, ym.) ja kulttuurienvälinen suuntaus (1950- ; LeVine, Spiro, ym.).

Antropologia on myös esimerkiksi Hofsteden lähestymisessä vahvasti läsnä, kuten hän itsekkin myöntää, mutta ei silti pyri poistamaan psykologista aspektia kulttuurin tarkastelusta, vaikka

eriyttämiseen pyrkiviä äänenpainojakin on esitetty, muun muassa Whiten (1949, 121-145) toimesta, joka pyrki todistamaan näkemyksensä esittämällä että kulttuuri on materialistinen, symboleihin ja esineisiin sidottu systeemi, joka sulkee yksilölliset erot pois tarkastelusta. Berry (1980, 217-218) nostaa esiin kaksi antropologian koulukuntaa, akkulturaatio- ja kehittämisparadigmat (*acculturation & development paradigms*) kulttuurin muutoksen näkökulmasta. Akkulturaatio pitää sisällään lähtökohtaisesti kahden autonomisen kulttuurijärjestelmän kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen, mutta käytännössä toisen kulttuurijärjestelmän vaikutus on suurempi kuin toisen. Osana yleisempää ihmis- ja yhteiskuntatieteellistä liikehdintää kehittämisparadigma lähestyy kulttuurin muutosta ulkopuolelta ohjatun suunnittelun näkökulmasta. (ibid..)

Eri tutkijoita voidaan myös tarkastella esimerkiksi ajallisen kontekstin perusteella, jolloin heidän työnsä kytkeytyy laajempiin tieteenfilosofisiin suuntauksiin, vallitseviin tieteellisiin paradigmoihin, yhteiskunnallisiin tapahtumiin ja sen aikaiseen tieteelliseen ymmärrykseen kullakin alalla, jolloin myös esimerkiksi heidän asemansa tieteellisessä yhteisössä on voinut määritellä miten hyvin heidän näkemyksensä on saanut näkyvyyttä ja huomiota. Kuten aiemmin todettiin, Parsons vastusti voimakkaasti oman aikansa amerikkalaista empirististä näkemystä lähestyen kulttuuria korostetun teoreettisesta näkökulmasta, ja täten esimerkiksi Rocher (1974, 1) katsoo hänen hyötyneen poikkeavasta metodologisesta lähestymisestään. Hofstede (1997, 288) huomauttaa myös C. Kluckhohnin pyrkineen luomaan Parsonsin tapaan suurempaa, yhdistävää teoriaa. Clyde Kluckhohnin vaimon, Florence Kluckhohnin, ja Strodtbeckin kehittämät arvo-orientaatiot eivät myöskään ole koskaan saaneet osakseen vakuuttavaa empiiristä tukea, vaikka niitä usein kulttuurintutkimuksessa siteerataan (ibid.).

Myöhemmät, merkittävimmät yritykset määritellä ja tutkia kulttuuria ovat pohjautuneet suuriin empiirisiin aineistoihin, joista yleisesti annetaan esimerkkeinä Hofstede (mm. Moran et al. 2007; Tjosvold & Leung 2003; Rugman & Hodgetts 2003; Aguinis & Henle 2003, Johnson & Cullen 2002), Trompenaars & Hampden-Turner (mm. Scheffknecht 2011; Lasserre 2007, Moran et al. 2007, Johnson & Cullen 2002) sekä viimeisimpänä GLOBE –projekti (mm. Scheffknecht 2011; Journal of International Business Studies 2006/6; Smith, Bond & Kagitçibaşı 2006). Näissä kolmessa, laajoihin empiirisiin aineistoihin perustuneissa tutkimuksissa, joista etenkin Hofsteden ja Trompenaars & Hampden–Turnerin ulottuvuudet ovat tarkentuneet ja täydentyneet vuosien varrella, yhteinen nimittäjä oli organisaatio kontekstina.

1. Organisaatio kulttuurin kontekstina

Hofsteden käyttämä aineisto kerättiin 1960- ja 1970-luvuilla IBM:n työntekijöille suoritettujen haastattelujen perusteella (Hofstede 2001, 41-42). Kun aineisto oli tutkittu ja analysoitu, Hofstede julkaisi tuloksensa vuonna 1980, joka vaikuttaa olleen merkittävä muutos sekä metodologisesti että myös tutkimuksen kohteen valinnan kannalta. Kuten aiemmin todettiin, Hofsteden tutkimukseen kohdistunut kritiikki johtuu osittain aineiston vanhuudesta, mutta myös sen kohdentumisesta yhteen ainoaan organisaatioon, joka oli tosin hajautettu eri puolille maailmaa. Siinä missä Kluckhohn & Strodtbeck (1961) tutkivat pieniä yhteisöjä Yhdysvalloissa, Hofstede sijoitti tarkastelun suureen monikansalliseen organisaatioon. Kirjallisuutta tarkasteltaessa onkin helppo päätyä jakamaan kulttuuritutkimus organisaation kontekstissa aikaan ennen ja jälkeen Hofsteden vuonna 1980 ilmestyneen *Culture's consequences* -teoksen.

Peters & Watermanin teos *In search of excellence* (1982), Deal & Kennedyn *Corporate cultures* (1982) ja Scheinin *Organizational culture and leadership* (1985) ilmestyivät muutamia vuosia Hofsteden teoksen jälkeen ja niiden perspektiivi kulttuuriin oli nimenomaisesti työnjaollisen organisoitumisen, organisaatiokulttuurin näkökulma. Organisaatioiden sisäistä kulttuuria oli toki tutkittu aiemminkin, mutta Peters & Watermanin ja Deal & Kennedyn voidaan katsoa popularisoineen organisaatiokulttuurin käsitteen (Hofstede et al. 2010, 343-344).

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa ei vallitse yksimielisyyttä siitä, onko organisaatiossa kuitenkaan yhtenäistä kulttuuria, joka olisi organisaation jäsenten kesken kollektiivisesti jaettu (Lämsä & Hautala 2005, 177; Martin 2002, 61-62). Organisaatiossa voidaan nähdä olevan yksi hallitseva kulttuuri ja yksi tai useita alakulttuureja (mm. Luthans 1992, 563), tai ainoastaan yksi kulttuuri. Kulttuurin voidaan nähdä Smircichin (1983) mukaan olevan jotakin sellaista mitä organisaatiolla on tai jotakin mitä organisaatio on, eli nähdäänkö organisaatiolla olevan ”has” -kulttuuri vai nähdäänkö organisaation olevan ”is” -kulttuuri. ”Has” -näkökulma korostaa organisaatiokulttuurin olevan vain yksi organisaation toimintaan ja sosiaaliseen todellisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja se on yhtä lailla muokattavissa oleva kuin esimerkiksi strategia tai organisaatorakenne. ”Is” -näkökulma sen sijaan korostaa ihmisten yhteistä merkityksienantoa, ajattelu- ja toimintatapoja, jotka synnyttävät kulttuuria. (Lämsä & Hautala 2005, 177.) Tämä näkemys, jonka mukaan organisaatio on ”is” -kulttuuri, on Hofsteden (1994, 180) mukaan vallitseva näkemys ”puhtaiden” akateemikkojen parissa ja pyrkii ymmärrykseen, kun sen sijaan näkemys kulttuurista organisaatiossa olevana – ”has” -kulttuurina - on vallitseva konsulttien parissa ja johtaa kysymykseen muutoksesta. Tarkasteltaessa asiaa johtamisen näkökulmasta, näkemysten

ero kytkeytyy pitkälti johtajan rooliin joko aktiivisena muutoksen katalyyttinä tai erilaisten kulttuuristen näkemysten sovittelijana. Moran et al. (2007, 145) nostavat esiin näkökulman, joka korostaa johtamisen tutkimuksen olevan suurelta osin pohjois-amerikkalaisen tieteentradition mukaista, joka korostaa tulevaisuuden hallintaa omien valintojen ja tekojen kautta, mutta joka poikkeaa monien muiden kulttuurien kenties enemmän fatalistisesta näkemyksestä.

Eroja on täten organisaatiokulttuurin suhteen siinä, kuinka syvälle organisaatiokulttuuri ulottuu, mikä on kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin suhde, ja missä määrin, jos lainkaan, organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa. Kirjallisuudesta on havaittavissa täten ensinnäkin kaksi vahvaa koulukuntaeroa, kansallisen kulttuurin hallitsevuutta korostavat ja organisaatiokulttuurin itsenäisyyttä korostavat. Kansallisen kulttuurin hallitsevaa asemaa korostavat ovat esimerkiksi juuri antropologista näkemystä edustavat Hofstede ja Trompenaars, kun sen sijaan organisaatiopsykologian edustaja Schein ja Peters & Waterman näkevät organisaatiokulttuurin omana käyttäytymistä ohjaavana koodistonaan.

Sosiologian suunnalta Eliot (1958) tukee antropologista näkemystä siinä, että yksilön kulttuuri on riippuvainen ryhmän kulttuurista ja ryhmän kulttuuri on riippuvainen siitä yhteiskunnallisesta kulttuurista, johon ryhmä kuuluu. Täten Eliotin mukaan yhteiskunnallinen, tai kansallinen, kulttuuri on se perusta, mille alempien ”organismien” kulttuuri rakentuu, mutta organisaatiokulttuurikoulukunta kuitenkin sivuuttaa tämän kulttuurien jännitteen systemaattisesti. Eliot näkeekin kulttuurin antropologisena terminä, mutta se, miten kulttuuri vaikuttaa näiden eri toimijoiden – organismien – suhteisiin, on sosiologian tarkastelun kohde. Yhteisymmärrys tuntuu vallitsevan siitä, että antropologia määrittelee kulttuurin, sosiologia käsittelee kulttuurin vaikutusta sosiaalisiin rakenteisiin ja kerrostumiin, ja (kulttuurienvälinen) psykologia sekä sosiaalipsykologia niihin sisäisiin prosesseihin, joissa ja joiden kautta kulttuuri ilmenee (mm. Berry 1980; Park 2003).

Smelser (1992) nostaa esiin kysymyksen kulttuurin koherenttiudesta, missä määrin kansallinen kulttuuri on jaettu ja yhtenäinen kokonaisuus. Durkheim (1990, 84-85) loi käsitteen kollektiivinen tajunta (*collective conscience*), jolla hän viittasi saman yhteiskunnan keskimääräisten jäsenten yhteisten uskomusten ja tuntemusten kokonaisuuteen, joka on hajautunut koko yhteiskuntaan ja vallitsevista olosuhteista riippumaton. Durkheim näki eräänlaisten sosiaalisten kiinnityspisteiden määrän korreloivan sen kanssa, miten kiinteästi yksilö kiinnittyy ryhmään, josta seuraa näkemys yksilöllisistä aste-eroista kiinnittymisessä. Toisaalta Durkheim (1990, 110) tuo esiin myös sen näkemyksen, että on olemassa tietty määrä saman yhteiskunnan jäsenille yhteisiä tajunnantiloja.

Tästä voidaan johtaa kysymys, että mikä tekijä määrittelee yhteisten tajunnantilojen määrän ja missä määrin se vaihtelee eri yhteiskuntien kesken.

Toinen keskeinen ero syntyy täten myös näkemyksestä muutokseen, onko organisaatiokulttuuri muutettavissa ja jos, kuinka nopeasti. Schein edustaa näkemystä, jonka mukaan kulttuuri on muutettavissa ja jossa ”perustaja” eli johtaja on keskeisessä roolissa. Hofstede (1994, 182) huomauttaa kuitenkin, että IRIC –tutkimusprojektin mukaan organisaatioiden tasolla kulttuuriset erot sijaitsevat suurimmaksi osaksi käytäntöjen tasolla, mutta kansallisen tason kulttuurierot sijaitsevat enimmäkseen arvojen tasolla. IRIC –tutkimuksen mukaan erot organisaatioiden jäsenten välillä vaihtelivat enemmän kansallisuuden, iän ja koulutuksen mukaan, kuin sen mukaan missä organisaatiossa he olivat jäseniä. Tämä löydös oli ristiriidassa esimerkiksi juuri Petersin ja Watermanin löydösten kanssa (Hofstede 1994, 182-183).

Tarkastellessa organisaatioprosesseja ja –rakenteita, voidaan kääntäen nähdä, että prosessit ja rakenteet voivat myös luoda tilaisuuksia kulttuurin ilmentymille viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Weberiläinen, byrokraattinen organisaatio, jossa toiminta on pitkälle ohjeistettua ja käytös kaavamaistettua, kulttuurilla on vähemmän tilaisuuksia ilmentyä kuin luovassa ja vapaamuotoisemmassa asiantuntijaorganisaatiossa. Mintzbergin suunnitteluparametreista, joita ovat erikoistuminen, käyttäytymisen kaavamaistaminen, koulutus ja indoktrinointi, yksikköryhmittely, yksikkökoko, suunnittelu- ja valvontajärjestelmät, yhteyskeinot, vertikaalinen hajautus ja horisontaalinen hajautus (Mintzberg 1990, 26), voidaan muutamat kytkeä hyvin kiinteästi kulttuurin ilmentymien kannalta keskeisiin prosesseihin. Käyttäytymisen kaavamaistaminen onkin ollut jo pitkään organisaatioteoreetikkojen tutkimuksien yksi päätutkimuskohteista (Mintzberg 1990, 31-32).

Hofstede et al. (2010, 313) kytkevät Mintzbergin näkemyksen käyttäytymisen kaavamaistamisesta vallan keskittämiseen eli valtaetäisyyteen, ja kaavamaistamisen puolestaan epävarmuuden välttämiseen. Indoktrinoinnin avulla organisaatio sen sijaan muodollisesti sosiaalistaa jäsenensä omien etujensa mukaisesti, ja tämän näkökulman voi nähdä tukevan organisaatiokulttuurin koulukuntaa, mutta toisaalta Mintzberg lisää, että osa indoktrinaatiosta tapahtuu organisaation rajojen ulkopuolella, esimerkiksi osana akateemista koulutusta. Mintzberg myös viittaa indoktrinaatioon koordinoivana ja sitouttavan mekanismina esimerkiksi etäpisteissä suoritettavien töiden tapauksessa, joissa käyttäytymisen kaavamaistaminen ei voi perustua suoraan ohjaukseen. (Mintzberg 1990, 39-40.) Epävirallinen viestintäjärjestelmä sen sijaan esiintyy neljässä parametrissa, yksikköryhmittelyssä, yksikkökoossa, yhteyskeinoissa ja horisontaalisessa

hajautuksessa. Myös erikoistumisen parametri liittyy keskeisesti viestintään, etenkin sen viestintään ja koordinaatioon liittyvien haasteiden osalta, jotka Mintzberg katsoo keskeisiksi (1990, 26-27).

Näkökulma esimerkiksi Scheinin ja Hofsteden töissä on hyvin erilainen, sillä Scheinin (1985, 2004) lähestyminen perustuu induktioon, yleisten lainalaisuuksien johtamiseen hänen kohtaamistaan case-tapauksista, kun taas Hofstede (2001, 2005) johti kulttuuriulottuvuutensa laajasta IBM:n työntekijöiden arvomaailmaa koskevasta aineistosta. Trompenaars puolestaan tutki esimiestason (*managers*) ihmisiä ja myös GLOBE –projektin tutkimuksen kohteena oli keskijohto (*middle managers*).

2. Tarkastelun rajaus

Hall & Hall (1990) korostavat kulttuurin välittymistä viestinnän avulla, esittäen jopa kulttuurin olevan viestintää. Kulttuurin olemus viestintänä jättää kuitenkin yksilön sisäiset prosessit huomiotta, sen miten vastaanottamamme viestit tulkitaan ja mitä merkityksiä niihin kiinnitetään. Kulttuurin nähdään yleisesti muokkautuvan osaltaan ryhmää tai yhteisöä kohtaavien tapahtumien kautta (mm. Schein 2004; Frost 1985), joten esimerkiksi yhteisöä uhkaava luonnonmullistus - kuten maanjäristys - saattaa uhata yhteisön olemassaoloa ja siten vahvistaa yhteisön yhteistä kokemuspohjaa ja täten kulttuurista yhtenäisyyttä. Luonnonilmiön ei voida kuitenkaan katsoa olevan viestintää, ainakaan yksilöiden tai ihmisryhmien välistä. Täten viestinnälle jää välineellinen arvo kulttuuristen merkityksien välittäjänä.

Viestintä on, kuten aiemmin todettiin, symbolien välittämistä, joille on ryhmänsisäisesti sovittu jokin käyttö tai merkitys (Gudykunst & Kim 1997, 6-7). Clyde Kluckhohnin (1951, 86) kulttuurin määritelmä näkee symbolit ryhmän saavutuksien välittäjinä, joten kulttuurin ja viestinnän voidaan nähdä olevan kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen lähtökohtana on organisaatioiden konteksti, joten tarkastelu keskittyy ensinnäkin koulukuntien näkemykseen viestinnän ja vuorovaikutuksen rooliin kulttuurin välittymisessä ja näyttäytymisessä organisaation kontekstissa.

Toisena tarkastelun ulottuvuutena tutkin eroja koulukuntien suhtautumisessa johtamisen merkitykseen ja sisältöön kulttuurin näkökulmasta. Kirjallisuuden perusteella on nähtävissä eroja eri koulukuntien välillä siinä, mikä johtajuuden rooli on kulttuurisen erilaisuuden edessä. Tämän voidaan katsoa olevan merkittävä näkemysero monikansallisten yritysten johtamisen kannalta. Drucker (1996) ja Hamel (2007) korostavat johtamisen merkitystä haasteiden - uusien ja vanhojen – voittamisessa, jollaiseksi kulttuuriset erot käyttäytymisessä ja merkityksienannossa yleisesti

luokitellaan. Kuten Lahti (2008) aiemmin totesi, monikulttuurisuuden tehokas ja innovatiivinen johtaminen voivat olla merkittävä voimavara yritykselle. On siis hyödyllistä tarkastella, miten eri koulukunnat näkevät johtajuuden mahdollisuudet ja merkityksen kulttuurin johtamisessa, onko johtajuus vain erilaisuuden yhteensovittamista erilaisin rakenteellisin ja työnjaollisin keinoin, vai voiko johtajuuden kautta muokata tai luoda uutta kulttuuria.

Kolmantena tarkastelun kohteena ovat koulukuntien näkemykset organisaatiokulttuurista johtamisen näkökulmasta. Johdettuna tutkimusongelmasta kysymys kytkeytyy siihen, miten koulukunnat näkevät organisaatiokulttuurin sosiaalisena ilmiönä, ja mikä on sen funktionaalinen ja toisaalta kulttuurinen merkitys. Tarkastelemalla käsityksiä organisaatiokulttuurista, ja kartoittamalla koulukuntien lähtökohtaisia näkemyseroja kulttuurin rakentumisen dynamiikasta sekä eri kulttuuristen ohjelmointien sijainnista yksilössä voidaan luoda vertaileva kuva mahdollisista päällekkäisyyksistä ja ristiriidoista koulukuntien näkemyksissä kulttuuriin sosiaalistumisessa. Näkemys kytkeytyy kysymykseen kulttuuristen ohjelmointien poissulkevuudesta tai kontekstuaalisuudesta, ja on siten organisaatioiden ja johtamisen näkökulmista keskeinen.

3. Koulukuntien valinta

Kirjallisuuden perusteella tapoja luokitella näkemyksiä kulttuurista, sen syntymekanismista, ominaisuuksista, vaikutuksesta ja kattavuudesta on niin suuri määrä, että sen tarkasteleminen kokonaisuutena on ensinnäkin mahdotonta tämän työn puitteissa, mutta valtaisa urakka myös mille hyvänsä kirjalliselle teokselle. Davidson ja Thomson (1980, 27) perehtyivät yli 400 artikkeliin koskien pelkästään kulttuurienvälisiä asenteita ja uskomuksia, ja sen jälkeen esimerkiksi sosiologian alalla kulttuurintutkimus on kokenut uuden herätyksen (Münch & Smelser 1992, ix-x), joten vaikka on aihe on selkeästi ajankohtainen ja kiinnostusta herättävä, kulttuurintutkimuksen koko kirjon kattava käsittely ja luokittelu on vähintäänkin haastava tehtävä laajallekin tutkimukselle.

Tutkielman tavoitteen kannalta olennaista oli ensinnäkin kartoittaa miten eri tavoin kulttuurikoulukunnat kulttuuria organisatoriseen todellisuuteen vaikuttavana tekijänä tarkastelevat. Toiseksi, mitkä seikat kulttuurin syntymiseen vaikuttavat, mikä sitä synnyttää, miten se välittyy, ja onko se kontekstisidonnaista vai kaikkialla läsnä olevaa. Kolmanneksi huomio kiinnittyy siihen, miten sen vaikutukseen voidaan varautua ja onko sitä mahdollista muuttaa. Johtamiskirjallisuutta tarkasteltaessa (mm. Pfeffer 1998; Hamel 2007) huomio kiinnittyy osaamisen ja työvoiman entistä luovempaan ja joustavampaan käyttöön, ja luovan ja innovoivan vuorovaikutuksen merkitystä

korostetaan. Täten myös kulttuuristen erojen ymmärtäminen on entistä tärkeämpää (ks. Lahti 2008), mutta johtamiskirjallisuuden sisäinen dynamiikka näyttäisi toistuvasti viittaavan lähes liikuttavaan yksimielisyyteen tulevaisuuden haasteista. Tästä sisäisestä dynamiikasta johtuen on myös perusteltua uskoa, että täten myös ratkaisuja kulttuuristen erojen johtamiseen haetaan enemmän joko valtavirtakirjallisuudesta, tai ei lainkaan.

Kun tarkastellaan lähestymistapoja kulttuuriin organisaation sosiaalista todellisuutta muovaavana tekijänä, löytyy kirjallisuudesta kaksi diskurssia hallitsevaa koulukuntaa: kansallisen kulttuurin koulukunta (mm. Hofstede, Trompenaars, GLOBE; ks. Scheffknecht 2011) ja organisaatiokulttuurin koulukunta. Martin (2002, 94; 2004, 4) jakaa organisaatiokulttuurin tutkimuksen edelleen kolmeen koulukuntaan: integraatio-, differentaatio- ja fragmentaationäkökulma. Integraatiokoulukunta näkee kulttuurin yhtenäisenä, koko organisaation kattavana ja selkeänä, ja tämä koulukunta aloitti organisaatiokulttuurin akateemisen ja liikkeenjohdollisen esiinmarssin, ollen myös vallitseva näkemys alalla, vaikkakin paradoksaalisesti heikoimmin empiirisesti tuettu. Integraatiokoulukunnan edustajia ovat muun muassa Schein, Peters & Waterman, Deal & Kennedy, Kotter & Heskett ja Porras & Collins. Differentaatiokoulukunta katsoo organisaation koostuvan useista, osin toisiinsa limittyvistä alakulttuureista, joiden ryhmienväliset, keskinäiset suhteet voivat olla lähtökohta harmonialle, konflikteille tai välinpitämättömyydelle. Tämän koulukunnan edustajina voidaan nähdä esimerkiksi Barley, Bartunek & Moch, Meyer ja Van Maanen. Van Maanen, mielenkiintoista kyllä, vielä vuonna 1979 työskenteli Scheinin kanssa, vaikka Martin kytkeekin hänet eri koulukuntaan. Kolmas, eli fragmentaatiokoulukunta sen sijaan vastustaa näkemystä kulttuurista yhtenäisenä ja konsensuseseen perustuvana, ja näkee sen sijaan kulttuurin monimerkityksisenä, monitulkintaisena, täynnä ristiriitoja ja paradokseja. Tähän lähestymiseen Martin kytkee muun muassa Feldmanin, Meyersonin ja Weickin. (Martin 2002; 94-108, 178; Martin 2004, 4-7, 10-11.)

Hofsteden vuonna 1980 julkaistua tutkimusta voidaan pitää monin tavoin uuden aikakauden alkuna ja se on innoittanut huomattavan paljon uutta tutkimusta (Aguinis & Henle 2003, 380), ja jolle suuntaukselle myös Trompenaarsin ja GLOBEn työt voidaan nähdä jatkumona. On toki huomattava, että kulttuurisia ominaisuuksia on tutkittu aiemminkin organisaatioiden kontekstissa (mm. Haire, Ghiselli & Porter 1966; Barrett & Bass 1976), mutta vasta Hofstede popularisoi kulttuurin organisaation sielunelämän yhdeksi keskeiseksi ymmärrystä vaativaksi osa-alueeksi. Kuten aiemmin todettiin, Hofstedeä, Trompenaarsia ja GLOBE –projektia yhdistävät myös laajan empiirisen aineiston käyttö yhden tai useamman organisaation piiristä.

Martinin (2004) luokitteleman integraatiokoulukunnan edustajina Schein ja Peters & Waterman sen sijaan lähestyvät asiaa erilaisin metodein. Schein (2004) on toiminut liikkeenjohdon konsulttina ja tutkinut johtajien urakehitystä ja sosiaalistumisprosessia. Schein johtaakin näkemyksensä kulttuurista pääosin case-tapauksista. Peters & Waterman sen sijaan tutkivat 62 ”erinomaista” amerikkalaista yritystä ja esittelivät tutkimuksensa tulokset kirjassaan *In search of excellence*. He löysivät tutkimuksissaan yhtymäkohtia vahvan ja toimivan organisaatiokulttuurin sekä menestyksen välillä (1982, 75-76). Johtuen juuri Scheinin ja Peters & Watermanin yhtenevästä lähestymistavasta - integraatiokoulukunnan edustajina - kulttuurisiin piirteisiin yritysten menestystekijöinä, tässä työssä on valittu integraatiokoulukunnan ja erityisesti Scheinin ja Peters & Watermanin näkemykset vertailukohteeksi ja siten toiseksi vertailtavaksi koulukunnaksi.

3.1. Kansallisen kulttuurin koulukunta

Kuten edellä todettiin, tässä tutkielmassa on määritelty Hofstede, Trompenaars, Hampden-Turner ja GLOBE samaan koulukuntaan, ei sen vuoksi ettei näiden näkemyksien välillä olisi eroavaisuuksia, vaan koska kaikki painottavat kansallisen kulttuurin merkitystä käyttäytymisen ohjaamisessa. Samaan kategoriaan voisi lukea monia muitakin, kuten Schwartzin (ks. Aguinis & Henle 2003) ja Inglehartin, mutta tarkastelu on rajattu koskemaan pääosin edellä mainittua kolmea näkemystä niiden organisatorisen kontekstin näkökulman ja siten hallintotieteellisen relevanssin vuoksi. Schwartz ja Inglehart ovat kytkeneet arvo-orientaationsa ja tarkastelunsa yhteiskunnallisiin ilmiöihin ja rakenteisiin, mutta eivät organisatorisiin prosesseihin.

Kuten Trompenaars (2003, 7) ja Chhokar et al. (2008, 3) toteavat, molemmat ovat saaneet vaikutteita Hofsteden työstä ja ainakin osin perustaneet omia kulttuuridimensioitaan Hofsteden dimensioiden pohjalta. Tässä työssä Hofsteden katsotaan edustavan melko kattavasti tämän kansallisen kulttuurin koulukunnan näkemyksiä ja tutkielmassa painotetaan jossain määrin enemmän hänen työtään ja näkemyksiään. Molemminpuolinen kritiikki on kuitenkin kohdistunut enemmän metodologisiin seikkoihin kuin perustaviin näkemyksiin kulttuurin luonteesta ja merkityksestä (ks. Hofstede 1997; Trompenaars 2003). Martin kritisoi Hofsteden tutkimusta sen keskittymisestä yhteen organisaatioon ja erityisesti miespuolisiin johtajiin, ja verraten täten kulttuurin näkökulmasta yksipuolista aineistoa tutkijan luomiin kategorioihin (Martin 2002, 36, 218). Sama kritiikki voidaan täten kohdentaa myös Trompenaarsin ja GLOBE -projektin asetelmiin, joskin ne käyttivät useampien organisaatioiden työntekijöitä, mutta pienempää aineistoa,

kun Hofstede (2001, 41-43) käytti saman konsernin eri maiden toimipaikkojen työntekijöitä otannassaan.

3.2. Integraatiokoulukunta

Martinin (2002, 2004) määrittelemä organisaatiokulttuurin integraatiokoulukunta juontaa juurensa 1980-luvun alkuun, jolloin Ouchi (1981), Peters & Waterman (1982), Deal & Kennedy (1982) ja Schein (1985) julkaisivat maineeseen nousseita teoksiaan organisaatioon vaikuttavista kulttuurisista elementeistä, eritoten johtamisen (management) näkökulmasta. Siinä missä Hofstede ja Trompenaars ovat hollantilaisia, ja Hampden-Turner englantilainen, kaikki yllämainitut ovat pohjois-amerikkalaisia. Missä määrin tuo kansallisuuksien jakauma heijastelee laajempaa eroavaisuutta kulttuurienvälisen liikkeenjohdon ja johtamisen paradigmoissa Yhdysvaltain ja Euroopan välillä, on kuitenkin toisen tutkimuksen aihe.

Martin (2004, 4) toteaa, että vaikka integraatiokoulukunta organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on kaikkein suosituin, sille on kaikkein vähiten empiiristä tukea. Martin (2002, 8-9, 178-182) näkee Scheinin, Peters & Watermanin ja Deal & Kennedyn näkemyksissä managerialistisia intressejä, jotka näkevät johtajakeskeisen kulttuurin ja sen luomisen johtavan menestyviin organisaatioihin. Martinin (2002, 8-9) mukaan näin ei ole kuitenkaan usein ollut, vaan yritykset luoda johtajakeskeistä ja yhtenäistä kulttuuria ovat olleet kalliita harharetkiä, mutta silti niiden suosio etenkin Yhdysvalloissa on jatkunut. Peters & Waterman (1982) kirjoittivat *In search of excellence* -kirjansa perustuen kymmenissä ”erinomaisissa” yrityksissä suoritettuihin haastatteluihin ja analyysihin, mutta Schein (1985) sen sijaan johtaa näkemyksensä case-tapauksista ja sosiaalipsykologiasta, joten on hyödyllistä antaa pääosin näiden kahden erilaisen metodin käydä vuoropuhelua näkemyksestä kulttuuriin.

VI KOULUKUNTIEN VERTAILU

1. Vertailun luokittelu

Tässä työssä on päädytty vertailemaan kulttuurikoulukuntia johtamisen vuorovaikutuksellisten ulottuvuuksien näkökulmaan kytkeytyvien keskeisten näkemysten kannalta. Tarkastelussa tuodaan esille näiden kahden eri koulukunnan, ja erityisesti niiden keskeisten edustajien (Hofstede ja Schein), eroja ja myös yhteneväisyyksiä ajattelussa ja lähestymistavoissa, joiden voidaan katsoa olevan relevantteja organisaatioiden kontekstissa erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmista tuloksellisuuden rakentajina.

Vertailussa lähestytään kansallisen kulttuurin koulukuntaa ja integraatiokoulukuntaa aiemmista teemoista johdettujen näkökulmien kautta, joita ovat menetelmälliset erot, näkemys kulttuurista, miten se välittyy, kulttuurisen ohjelmoinnin syvyys, miten kulttuuri näyttäytyy, mikä on koulukuntien näkemys kulttuurin muutosprosesseihin sekä miten koulukunnat näkevät organisaatiokulttuurin roolin organisaation sosiaaliseen todellisuuteen vaikuttavana ilmiönä. Tarkastelun ulottuvuudet on valittu kirjallisuudesta kummunneista teemoista, joiden voi katsoa olevan keskeisiä ja relevantteja tämän tutkielman näkökulman eli johtamisen vuorovaikutuksellisten ulottuvuuksien näkökulmasta ja tarkastelun rajauksen suhteen. Menetelmälliset valinnat kertovat miten tutkija ajattelee saavansa tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja siten heijastelevat myös sitä, mitä tutkija etsii ja ajattelee löytävänsä. Näkemys kulttuurista, siitä mitä se on, kertoo koulukunnan edustajien näkemyksestä kulttuurin luonteesta sosiaalisena ilmiönä. Vertailun keskeiset teemat on esitetty kuviossa 5.

Kuvio 5 Vertailun luokittelun keskeiset teemat

Välittyy	• Prosessit joissa kulttuuri siirtyy ja omaksutaan, sosiaalistuminen, ohjelmoinnin lähde
Ohjelmoinnin syvyys	• Kulttuurin sisältö, olemus ja vaikutussuhteet
Näyttäytyy	• Erot määrittäjinä, yhteiskunnalliset ja organisaatorakenteet, tulkinnat
Muutos	• Muutoksen luonne, aikajänne, muutosagentti, ohjailtavuus
Organisaatiokulttuuri	• Olemus ja sisältö sosiaalisena rakenteena, sosiaalistuminen, <i>has/is</i> , suhde johtajuuteen

Kulttuuri voidaan nähdä antropologien, kuten Ruth Benedictin ja Margaret Meadin tavoin yhteisöjen erilaisina vastauksina niihin pohjimmiltaan samoihin ongelmiin, joita yhteisöt kohtaavat (Hofstede et al. 2010, 29; Schein 2004, 16-17). Nämä erilaiset vastaukset voidaan nähdä yhteisöjen strategisina valintoina, joita arvot ja uskomukset heijastavat (Hofstede et al. 2010, 28-30; Schein 2004, 15-18). Kulttuurin välittymisen teema on johdettu siitä sosiaalistumisen prosessista, jolla kulttuuri siirtyy ryhmän jäsenille ja jolla se uusintaa itseään, ja on siten johtamisen näkökulmasta tärkeä ymmärrettävä (Hofstede et al. 2010, 7-11, 151; Schein 2004, 18-19, 245-246). Kulttuurisen ohjelmoinnin syvyys on johdettu kulttuurin vaikutuksesta tiedostettuihin ja tiedostamattomiin merkityksenantoihin, jotka muokkaavat vuorovaikutusta ja viestintää, ja luovat siten yksilössä kulttuurisesti värittyä kuvaa (organisaation) todellisuudesta (Hofstede et al. 2010, 7-10, 28-29; Schein 2004, 25-37). Kulttuurin näyttäytyminen on se kulttuurin ilmiasu, joka ilmenee ulospäin toimintalogiikkana ja käyttäytymisenä, rakenteina ja symboleina, ja vaikuttaa siten organisaation arkisiin toimintoihin (Hofstede et al. 2010, 4, 22-24, 305, 320-327; Schein 2004, 1, 222, 263-265). Kulttuurin muutoksen tarkastelu kytkeytyy organisaation näkökulmasta johtamisen rooliin, ymmärrykseen siitä prosessista ja logiikasta, joka johtaa kulttuurin muutokseen (Hofstede et al. 2010, 18-20, 431-432, 468-469; Schein 2004, 10-11, 16-17, 291-292). Näkemys organisaatiokulttuurista pyrkii tuomaan esiin koulukuntien keskeiset näkemykset kulttuuristen ohjelmointien eroista organisaation tasolla ja johtamisen vuorovaikutuksellisten ulottuvuuksien kannalta eli kumpi kulttuuri on merkittävämpi käyttäytymisen ja merkityksenantojen lähde organisaation kontekstissa, kansallinen kulttuuri vai organisaatiokulttuuri. Koulukuntien välillä on nähtävissä huomattava ero (Hofstede et al. 2010, 24-25, 47, 343-349; Schein 2004, 1-8, 278-282).

2. Menetelmälliset eroavaisuudet

Kansallisen kulttuurin koulukunta Koulukuntien välillä on huomattava ero niiden käyttämien tutkimusmenetelmien suhteen. Hofstede, Trompenaars ja GLOBE käyttivät tutkimuksissaan laajoja aineistoja, jotka oli toteutettu survey -kysymyspatteristoin ja osin myös haastatteluin, ja täten ne ovat yhdistelmä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä, joskin Hofsteden (2001, 41-71) aineisto käsiteltiin vain tilastollisin analyysin. Otoksen koko vaihteli 15000 (Hampden-Turner & Trompenaars) ja yli 100000 (Hofstede) välillä, vastaajien ollessa joko yhdestä (Hofstede) tai 950 (GLOBE) organisaatiosta. Edustettujen maiden määrä oli sen sijaan kaikissa samassa suuruusluokassa, edustaen noin 50-60 eri kansallisuutta. Hofsteden tutkimus IBM:llä toteutettiin 1960- ja 1970-luvuilla, Hampden-Turner & Trompenaarsin tutkimus 1980- ja 1990-luvuilla, ja

GLOBE –tutkimus 1990- ja 2000-luvuilla. (Hofstede 2001; Hampden-Turner & Trompenaars 1995; Chhokar et al. 2008.) Erityisesti Hofsteden (2001, 25-26) tutkimusote on nomoteettinen tai etic eli sen tarkoituksena on luoda lainomaisia yleistyksiä (Raunio 1999, 95).

Integraatiokoulukunta Peters ja Waterman valitsivat tutkimuskohteikseen alun perin 75 ”erinomaista” organisaatiota, joista noin puolessa he suorittivat ensin strukturoituja haastatteluja, ja lopuista puolikkaista he etsivät tietoa sekundäärisistä lähteistä, lähinnä lehdistötiedotteita ja vuosiraportteja. Myöhemmin he suorittivat haastatteluja vielä yli kahdessakymmenessä noista organisaatioista. Alkuperäisestä 75 yrityksestä 13 eurooppalaista yritystä pudotettiin tarkastelun ulkopuolelle, koska ne eivät edustaneet kattavaa poikkileikkausta eurooppalaisista yrityksistä. (Peters & Waterman 1982, 13, 19.) Jäljelle jääneistä 62 yrityksestä vielä 19 suljettiin tarkastelun ulkopuolelle joko taloudellisista tai innovaatiokriteereistä, ja siten varsinaiseen tarkasteluun päätyivät 43 yritystä, joista 21:ssä tehtiin kattava haastattelu ja loppuissa 22:ssa hieman lyhyempi haastattelu (Peters & Waterman 1982, 23).

Schein tukee näkemyksiään case-tapauksista johdetuin esimerkein, joissa hän on toiminut konsulttina tai tutkijan ominaisuudessa, ja Schein tuo esille etnografisen, osallistuvan havainnoinnin lähestymisen lähes ainoana keinona ymmärtää ryhmän antamia kulttuurisia merkityksiä. Schein tuokin esille tutkijapositionsa osallistuvana, mutta välttääkseen liiallista tutkittavaan ilmiöön vaikuttamista, hän suosittelee käyttämään tiedonantajia, informantteja, rajoittaakseen havaintojen vääristymistä. (Schein 2004, 205.) Scheinin tausta on sosiaalipsykologian ja yhteisötutkimuksen saralta ja hän on pyrkinyt yhdistelemään monitieteisiä näkemyksiä – antropologiaa, sosiologiaa, sosiaalipsykologiaa ja kliinistä psykologiaa – ymmärtääkseen kliinisessä mielessä ja selittääkseen kulttuuria ilmiönä organisaation kontekstissa (Schein 1987, 13). Scheinin tieteellinen strategia onkin Raunion (1999, 95-96) jaottelun mukaisesti, ja siten Hofstedesta poiketen, ideografinen tai emic.

3. Mitä kulttuuri on?

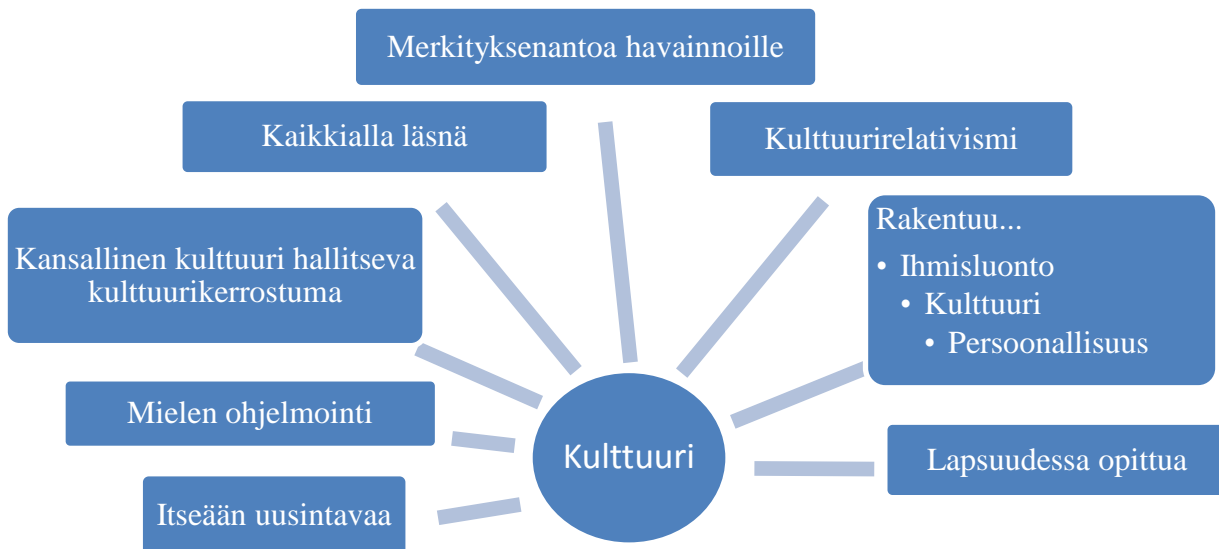
Jotta voisimme ymmärtää tarkastelemiemme koulukuntien eroja, on lähdettävä liikkeelle näkemyksestä kulttuurin sosiaalisesta konstruoinnista ja siitä, mitä se pitää sisällään, mikä sen luonne on. Näkemys kytkeytyy olennaisesti tämän työn tutkimusongelmaan varmentamaan ”kuhnilaista” yhteismitallisuutta, jotta voidaan varmistua koulukuntien näkemyksien kulttuurista olevan eroista huolimatta rakenteellisesti yhteneväisiä, sisäiseltä dynamiikaltaan samankaltaisia sosiaalisia konstruktioita, jotta mielekäs vertailu olisi mahdollista.

Kansallisen kulttuurin koulukunta

Hofstede (Hofstede 1994, 4-5; Hofstede et al. 2010, 4-5) näkee lapsuuden ja sekä sosiaalisen että fyysisen kasvuympäristön olevan erityisen voimakkaasti altistavia ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen opetteluun lähteitä. Sosiaalipsykologiassa puhuttaisiin sosiaalistamisesta, Hofsteden sijaan käyttää analogiana mielen ohjelmointia, mutta korostaa samalla, että kyse on eräänlaisesta käyttäytymisen ja ajattelun odotusarvosta, johon vaikuttavat myös oma henkilöhistoria ja kokemukset (ibid.). Hofstede (1997, 287) muistuttaa, että kulttuuristen ilmiöiden tapauksessa väite, että jollakin maalla on enemmän jotakin, tarkoittaa että sillä on yleensä vähemmän jotakin toista. Hofstede et al. (2010, 9) näkevät merkittävimmän kulttuurisen ohjelmoinnin sijaitsevan arvoissa, normatiivisissa ja heikosti tiedostetuissa arvotuksissa koskien ympäröivää maailmaa.

Hofsteden (1994, 5) supistettu kulttuurin määritelmä mielen kollektiivisena ohjelmointina, joka erottaa yhden ryhmän toisesta, ei juurikaan poikkea GLOBE –projektin määritelmästä jaettuina motiiveina, arvoina, uskomuksina, identiteetteinä, ja tulkintoina tai merkityksinä merkittävistä tapahtumista jotka juontuvat yhteisistä yhteisöjen jäsenten kokemuksista ja jotka välitetään yli sukupolvien. On siis helppo huomata molempien näkemysten pohjautuvan ryhmälle tai yhteisölle yhteiseen historiaan ja kokemuksiin. Molemmat näkemykset sisältävät myös oppimisen ulottuvuuden eli kulttuuri ei periydy, vaan se opitaan. Hofstede et al. (2010, 6-7) korostavat kuitenkin, että ihmisluonto ja siihen liittyvät kyvyt ja tarpeet ovat meille kaikille yhteisiä, mutta myöhemmin kulttuuri muokkaa sitä, mitä näillä kyvyillä ja tarpeilla teemme. Hofsteden mukaan kertaalleen, varsinkin lapsuudessa opittuja malleja on hidasta ja vaikeaa oppia pois, mutta joka on kuitenkin tarpeellista mikäli haluaa oppia jotakin muuta. Tämä on keskeinen näkemys organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

Kuvio 6 Kansallisen kulttuurin koulukunta: Kulttuurin olemuksesta



Integraatiokoulukunta

Peters & Waterman (1982, 75-76) tuovat kirjassaan esiin kulttuurin jaettuina arvoina, joiden avulla työntekijät intuitiivisesti, ilman ohjekirjoja ja manuaaleja, tietävät mitä tehdä. Heidän mukaansa arvot ovat eräänlaisia käyttäytymisen ja toimimisen odotusarvoja, joita työntekijän odotetaan noudattavan. He tuovat esiin näkemyksen vahvoista ja heikoista kulttuureista, mutta muistuttavat, että vahva kulttuuri ei ole itseisarvo, vaan sen täytyy suuntautua oikein ollakseen tuloksellinen. (ibid..)

Toisaalta Peters & Waterman (1982, 48) näkevät vallitsevan kulttuurin myös normatiivisena ja emotionaalisen toteamuksessaan vallitsevan kulttuurin vaatimuksesta rangaista suurissa yrityksissä pienistäkin virheistä. Mikäli jokin kulttuuri voidaan nähdä vallitsevana, siitä luontevasti seuraa johtopäätös että yrityksessä voi olla useita kulttuureita. Useiden kulttuurien tunnustaminen ei kuitenkaan välttämättä johda heidän suistumiseensa ulos integraatiokoulukunnasta, sillä he näkevät kuitenkin vahvan ja yhtenäisen kulttuurin toivottavaksi tilaksi. He eivät kuitenkaan anna suoraa kulttuurin määritelmää, mutta viittaavat kulttuuriin eräänlaisena kokonaisuutena, oikeastaan käsitteenä *Gestalt*, kuten innovoimisen kulttuurina (1982, 12), joka juontuu sopeutumisesta ja muuntautumisesta.

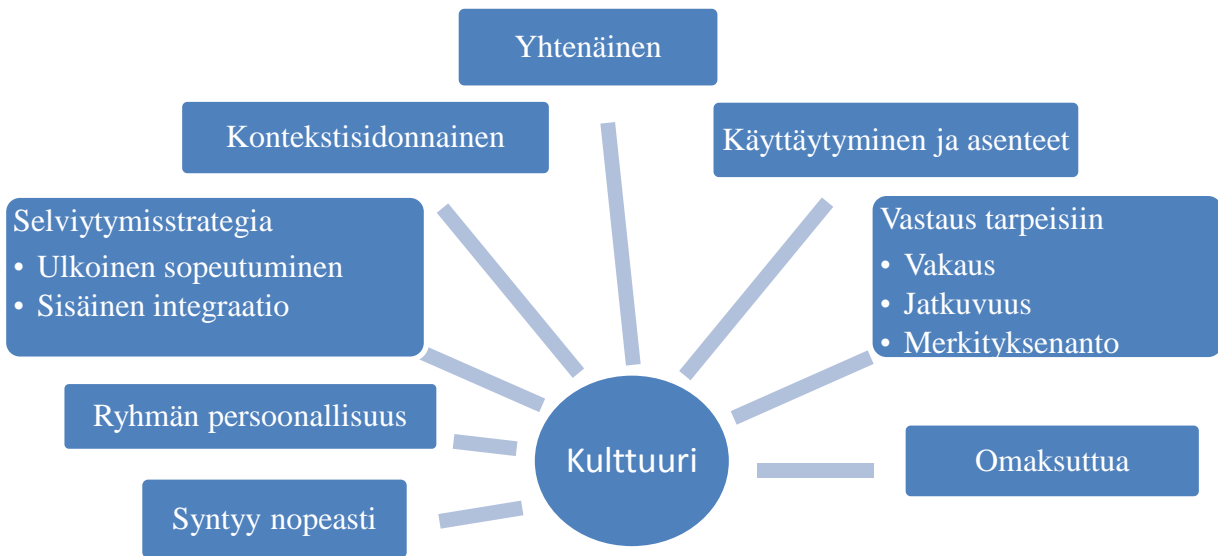
Schein (2004) sen sijaan johtaa kulttuurin määritelmänsä hyvin huolellisesti käyttäen case-tapauksia ja muuta kirjallisuutta referensseinään. Hän kuitenkin epäsuorasti katsoo, ettei Petersin ja

Watermanin näkemys ”oikeasta” tai ”vahvasta” kulttuurista ole itseisarvo, vaan kulttuurin hyvyys tai huonous suhteutuu siihen ympäristöön, missä se on (2004, 7-8). Schein näkeekin kulttuurin olevan samaa ryhmälle, mitä persoonallisuus on yksilölle, mutta kulttuuri on käsitteellinen abstraktio, joka tosin saa käyttäytymisen ja asenteiden kautta hyvin konkreettisia ilmenemismuotoja (ibid.).

Schein antaa kulttuurille myös välineellisen arvon käyttäytymisen selittäjänä sekä itseymmärryksen välineenä. Schein myös kytkee johtamisen ja kulttuurin yhteen, sanoen että molempien ymmärrykseen vaaditaan molempia. Kulttuuri onkin hänen mukaansa monimutkainen oppimisprosessi, johon johtajuus ja johtaminen vaikuttavat sitä enemmän, mitä uhatumpi ryhmän tilanne on. (Schein 2004, 10-11.) Scheinin (2004, 15-16) näkemyksen mukaan ryhmälle voi syntyä kulttuuri – käyttäytymisen kaavoja ja normeja – muutamissa tunneissa ryhmän muotoutumisesta, ja Schein kytkeekin kulttuurin syntymisen johtajuuteen, johtajan tai ”perustajan” visioihin, tavoitteisiin, uskomuksiin, arvoihin ja olettamuksiin siitä, miten asioiden tulisi olla. Schein erottaa kuitenkin kuuliaisuuden, *compliance*, varsinaisesta kulttuurista, joka syntyy vasta uuden käyttäytymisen saavutettua menestystä, jolloin johtajan tai perustajan uskomukset ja arvot validoituvat ja syventyvät kulttuuriksi, ”oikeaksi” tavaksi toimia. (ibid..)

Schein määrittelee kulttuurin jaetuiksi perusolettamuksiksi, jotka ryhmä on oppinut ratkaistessaan onnistuneesti ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integroitumisen ongelmia, ja joita se opettaa uusille jäsenille oikeina tapoina tarkastella, ajatella ja tuntea (2004, 17). Schein katsoo kulttuurin olevan vastaus ryhmän vakauden, jatkuvuuden ja merkityksenannon tarpeisiin, ja toisaalta ratkaisumalli selviytymiseen, kasvuun, ulkoisiin olosuhteisiin sopeutumiseen sekä sisäisen yhtenäisyyden saavuttamiseen, joka varmistaa päivittäisen toiminnan ja kyvyn mukautua ja oppia. (Schein 2004, 17-18.)

Kuvio 7 Integraatiokoulukunta: Kulttuurin olemuksesta



4. Miten kulttuuri välittyy

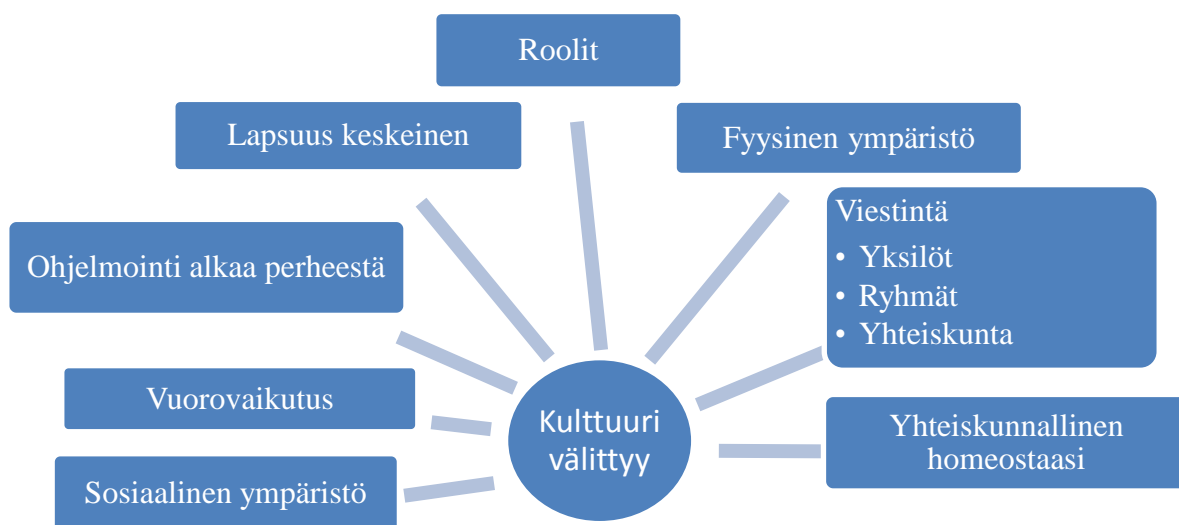
Kulttuurin välittymisen problematiikka nivoutuu niihin prosesseihin joilla kulttuuri välitetään yhteisön tai organisaation jäseneltä toiselle. Näkemys tästä dynamiikasta ja mekanismeista on olennainen tarkasteltaessa kulttuurin roolia organisaatiossa, voidaanko nähdä tapahtuvan kulttuuristen asenteiden siirtymää vai ei. Kulttuurin välittymisen kysymys kytkeytyy organisatorisiin prosesseihin, jotta voitaisiin ymmärtää miten kulttuuri ”liikkuu” viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, ja miten se vaikuttaa esimerkiksi johtamiseen, koordinointiin, organisointiin ja ohjaamiseen.

Kansallisen kulttuurin koulukunta

Hofstede et al. (2010, 5) näkevät kulttuurisen ohjelmoinnin alkavan perheessä, jatkuen siitä naapurustoon, kouluun, ystävyysyhteisöihin, työpaikoille ja asuinyhteisöön. Yleistettynä näkemyksenä voidaan pitää yksilön sosiaalista todellisuutta ja ympäristöä, ja erityinen painoarvo nähdään olevan varhaisella lapsuuden sosiaalistamisprosesseilla. Konsensus vallitsee siitä, että kulttuuri merkityksiin sidottuna järjestelmänä siirtyy ihmisten välillä siinä mitä ihmiset tekevät ja sanovat, joten tästä seuraa kulttuurin vääjäämätön kytkös viestintään, kuten Hall & Hall (1990) esittivät. Täten kulttuuri syntyy, uusintuu, välittyy ja opitaan viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Hampden-Turner näkee ensinnäkin kulttuurien olevan riippuvaisia viestinnästä (1991, 15), mutta erottelee myös kansallisia preferenssejä viestinnän hierarkkisuuksien suhteen (1991, 43).

Hofstede näkee kuitenkin, että oma persoonallisuus ja myös tiettyyn alueelliseen, uskonnolliseen, sukupuoleen, sukupolveen tai sosiaaliluokkaan kuuluminen voi joko edesauttaa tai ehkäistä kansallisen kulttuurin omaksumista (1994; 4-6, 15-17). Hofstede korostaakin yksilön identifioitumista ryhmään keskeisenä elementtinä ”elämänvirrassa”, jossa toisaalta yksilön omat tarpeet ja halut sekä yhteisölliset ja institutionaaliset vaikuttimet ja roolit muovaavat yksilöä koko ”matkan” ajan (Hofstede et al. 2010, 465-466). Rituaalit toimivat ylläpitävänä ja uusintavana voimana yhteisöllisen homeostaasin luomisessa, välittäen ja siten säilyttäen yhteisön arvoja yksilöllisessä ja institutionaalisessa vuorovaikutuksessa (Hofstede et al. 2010, 467-468).

Kuvio 8 Kansallisen kulttuurin koulukunta: Kulttuurin välittymisestä



Integraatiokoulukunta

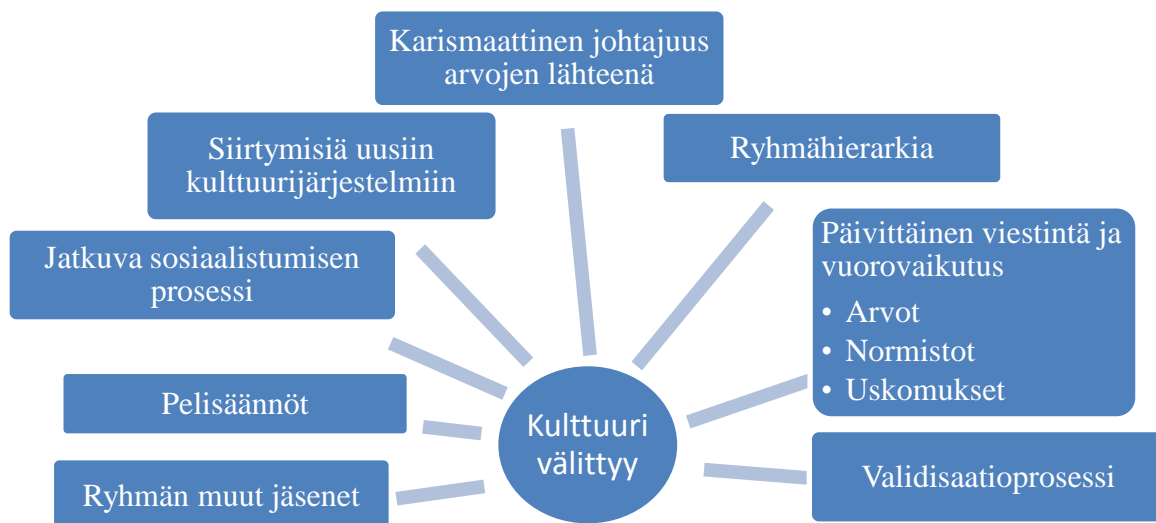
Scheinin näkemys kulttuurin välittymisestä on monitahoinen. Ensinnäkin Schein korostaa johtajan ja johtamisen merkitystä kulttuurin muodostumisessa ja muokkauksessa, erityisesti karismaattisen johtajuuden kautta (Schein 2004, 245). Toisaalta myös ryhmän muut jäsenet, erityisesti vanhemmat ja pitkäaikaisemmat jäsenet, välittävät ja opettavat uusille jäsenille ryhmän sisäisiä pelisääntöjä, miten tulla toimeen ja hyväksytyksi ryhmän jäseneksi. Schein puhuu toisaalta myös kulttuurisesta oppimisesta, jota tapahtuu perheessä, koulussa ja eri yhteisöissä. Täten kulttuuriset arvot, normistot ja uskomukset välittyvät myös päivittäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. (Schein 2004, 8, 63, 245.)

Kulttuuri välittyy sosiaalistumisen prosessin kautta vuorovaikutuksessa ryhmän muiden jäsenten kanssa (Schein 2004, 18-19). Kulttuuri välittyykin sekä johtajuuden kautta ylhäältä alas, mutta

myös horisontaalisissa suhteissa, vaikka ryhmän sisäisen hierarkian kannalta vanhemmat jäsenet ovatkin korkeammassa asemassa. Eräällä tavalla kulttuurisen ryhmän syntyminen on Scheinin näkemyksen mukaan sekä johtajan oleminen ”sankarina” jota seurataan, mutta toisaalta myös ryhmän siirtymistä uuteen kulttuuriin, uuden johtajan arvo- ja uskomusjärjestelmään.

Peters & Waterman lähestyvät asiaa eri näkökulmista. He näkevät kulttuurin syntyvän, välittyvän ja muokkautuvan johtajuuden kautta, tietoisena syntymekanismina johtajuuden esimerkkien, tekojen ja toimintojen, kautta myös ”sankari”-analogiaa hyödyntäen. He hylkäävät rationaalisuuden toimintojen ohjaajana, ja viittaavat ihmisen perustarpeisiin arvonnasta, positiivisesta vahvistamisesta, merkityksien etsimisestä sekä tekojen ja käyttäytymisen vaikuttamisesta arvoihin ja asenteisiin, eikä päinvastoin. (Peters & Waterman 1982, 57, 102-103.) He myös viittaavat kirjassaan organisaatioon kulttuureina, eli jonakin mitä organisaatio on, mutta Smircichin (1983) jaottelua käyttäen heidän näkemyksensä sijoittuvat silti ”has” näkökulmaan, johtuen näkemyksestä kulttuurin muokkautumiseen. Kulttuuri näyttäytyykin heidän retoriikassaan oppimisen prosessina, siitä mitä tehdään, mitä pitäisi tehdä ja miten (Peters 1992, 136). Hieman ristiriitaisesti he siteeraavat kuitenkin Weickin näkemystä organisaatioiden erittäin hitaasta oppimisesta ja sopeutumisesta, ottamatta silti etäisyyttä Weickin näkemykseen (1982, 6). Näkökulma on melko olennainen, sillä mikäli organisaatio on kulttuuri ja olennaisesti kytköksissä toimintatapoihin, niin tästä juontuisi loogisesti että he näkevät muutoksen ja sopeutumisen erittäin hitaana, jota heidän kirjansa viesti taas muutoin ei tue.

Kuvio 9 Integraatiokoulukunta: Kulttuurin välittymisestä



5. Kulttuurisen ohjelmoinnin syvyys

Kulttuurin vaikutus ihmisen käyttäytymisnormeihin ja ajatusmalleihin on tämän työn keskeinen teema, joten on perusteltua kysyä miten syvälle kulttuurin vaikutus ulottuu. Kuten aiemmin todettiin, tällä on nähtävissä yhteys käyttäytymisen tiedostettuihin ja tiedostamattomiin ulottuvuuksiin eli missä määrin voimme olla tietoisia käyttäytymisen motiiveistamme ja toisaalta kontrolloida käytöstämme sosiaalisina toimijoina. Tämä näkökulma kytkeytyy organisatorisessa kontekstissa sekä suhteisiin muihin ihmisiin että myös organisatorisiin valtarakenteisiin.

Kansallisen kulttuurin koulukunta

Hofsteden näkemys kulttuurin sisällöstä koostuu symboleista, sankareista, rituaaleista ja arvoista. Symbolit ovat sanoja, eleitä, kuvia tai objekteja, joilla on erityinen merkitys vain kulttuurin jäsenille. Uusia symboleita syntyy ja vanhoja kuolee jatkuvasti, ja eri kulttuurien välillä on jatkuvasti symbolien vuorovaikutusta ja vaihdantaa. (Hofstede et al. 2010, 8.) Symbolit ovat myös viestinnän näkökulmasta keskeinen elementti, joten tämä kulttuurisen ohjelmoinnin pintataso voidaan nähdä myös viestinnän tasona.

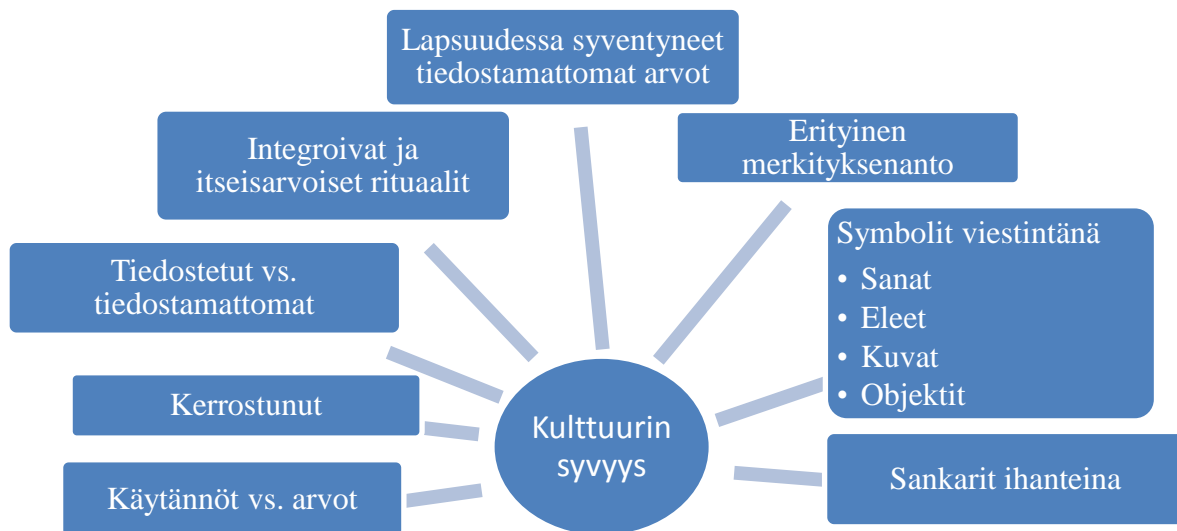
Sankarien voidaan nähdä kytkeytyvän Scheinin (2004) johtajuuden käsitteeseen, mutta Hofstede ei anna heille aivan yhtä suurta merkitystä, vaikka he toimisivatkin esikuvina. Hofstede (1994, 8) nimittäin nimeää mahdollisiksi sankareiksi myös Asterixin ja Snoopyn, joiden voidaan kenties välittävän ja edustavan tietynlaista käyttäytymis- ja ajatteluihannetta, mutta joita seuraamalla ihmiset eivät Hofsteden kirjoista välittyvän hengen mukaisesti luo itselleen uutta arvomaailmaa.

Rituaalit ovat Hofstedelle toiseksi syvin ohjelmoinnin taso, jossa sijaitsevat kollektiiviset aktiviteetit, joiden voidaan nähdä toimittavan sosiaalisen koheesion syventävää virkaa, ja niille on siten syntynyt itseisarvo. Laajasti Hofsteden määrittämiä rituaaleja tarkasteltuna Scheinin (2004, 16) johtajan arvojen toteuttaminen ja omaksuminen käyttäytymistä ja toimintatapoja muuttamalla, ja siten saavuttamalla yritykselle taloudellista menestystä, voidaan nähdä eräänlaisena ”rituaalina”. Hofstede näkee rituaalit lähinnä seremonioina, joilla on syvempi ryhmää integroiva ja määrittelevä merkitys, joka saattaa poiketa tapahtuman varsinaisesta rationaalisesta funktiosta. Scheinin kulttuurin muodostamisen dynamiikka on päinvastainen, jossa mahdollisesti syntyvä yhteinen kulttuuri voidaan nähdä toiminnan sivutuotteena. Hofstede (1994, 8) nimenomaisesti painottaa rituaalin itseisarvoa yhteisön tai ryhmän yhdistäjänä.

Arvot ovat Hofsteden kulttuurimallin ydin ja syvin taso, ja ensimmäisiä asioita, joita lapset oppivat, eivät tietoisesti, mutta tiedostamattaan. Hofstede pohjaa näkemyksensä kehityspsykologiaan, jonka

mukaan ihmisen ensimmäiset 10-12 elinvuotta ovat tiedostamattoman oppimisen herkkyyskautta, jolloin opimme ympäristöstämme selviytymisen kannalta tarpeellista tietoa, ja jonka jälkeen muutoksien tekeminen niihin on hyvin vaikeaa. Tämä oppiminen sisältää symbolit (kuten kieli), sankarit (kuten vanhemmat), rituaalit ja ennen kaikkea arvot. Herkkyyskauden jälkeen oppiminen muuttuu tiedostetuksi prosessiksi, keskittyen paljolti käytäntöihin eli symboleihin, sankareihin ja rituaaleihin. Johtuen varhaisesta omaksumisesta, arvoista ollaan hyvin vähän tietoisia ja niiden tarkkailu sisä- tai ulkopuolelta on erittäin vaikeaa. (Hofstede et al. 2010, 9-10.)

Kuvio 10 Kansallisen kulttuurin koulukunta: Kulttuurin syvyydestä



Integraatiokoulukunta

Kulttuuri on Scheinin mukaan ryhmän syvin ja usein tiedostamaton osa, ja siten vähemmän konkreettinen ja näkyvä (Schein 2004, 14). Schein näkee kulttuurin keskeisiksi elementeiksi eri tasot, joilla kulttuuri ilmenee. Nämä eri tasot määräytyvät sen mukaan missä määrin ne ovat näkyviä ulkopuoliselle tarkkailijalle. (Schein 2004, 25.) Scheinin kulttuurin tasojen määrittely artefakteihin ja luomuksiin, arvoihin ja uskomuksiin, sekä perusolettamuksiin (Schein 1987, 31; 2004, 26) on ainakin ulkoasultaan poikkeava kuin esimerkiksi Hofsteden, jolla arvot olivat syvimpänä tasona. Schein viittaa eroon perusarvojen ja perusolettamusten välillä, ja näkee perusolettamusten olevan kyseenalaistamattomia itsestäänselvyyksiä ryhmän jäsenille, kun sen sijaan arvoista ihmiset voivat keskustella ja olla samaa tai eri mieltä (Schein 2004, 25).

Artefaktit ovat ihmistyön aikaansaannoksia, fyysisen ja sosiaalisen ympäristön ilmentymiä. Artefaktit ovat melko helposti havaittavia, mutta niiden merkitys, keskinäiset suhteet ja syvempien

rakenteiden heijastumat niissä ovat ulkopuoliselle jo vaikeampia havaita. (Schein 1987, 32-33.) Arvot ja uskomukset, mikäli empiirisesti testattavissa ja hyväksi havaittavissa, syventyvät aikanaan perusolettamuksiksi kognitiivisen muodonmuutoksen kautta. Täten arvojen syventyminen perusolettamuksiksi edellyttää fyysistä tai sosiaalista paikkansapitävyyttä. Tällaisia arvoja ja uskomuksia voivat olla muun muassa strategiat, tavoitteet tai filosofiat. (Schein 1987, 33-34; 2004, 26-29.) Kutsuisinkin tätä arvojen syventymisen prosessia perusolettamuksiksi ”kognitiiviseksi kulttuurin evoluutioksi”, joka eroaa Hofsteden näkemyksestä juuri intentionaalisuuden osalta. Perusolettamukset ovat puolestaan itsestäänselvyyksiksi validisoituneita ratkaisuja ryhmää kohdanneisiin ongelmiin, jotka ryhmän perustaja tai johtaja on esittänyt, ja jotka on empiirisesti toimiviksi todettu. Vahvat perusolettamukset ovat Scheinin mukaan niin vahvoja ja juurtuneita, että niiden vastaisesti toimiminen vaikuttaa ryhmän jäsenistä järjenvastaiselta. (Schein 1987, 35-36; 2004, 30-31.)

Kuvio 11 Integraatiokoulukunta: Kulttuurin syvyydestä



6. Miten kulttuuri näyttäytyy

Kulttuurin vaikutuksen näkymistä on helppoa sekä yliarvioida että aliarvioida, ja erityisesti ihmistieteissä väitteet tarkasteltavan ilmiön olemuksesta koskevat enemmän asioiden välimatkoja kuin absoluuttisia arvoja. Kuten Hofstede (1997, 287) sanoo, väittämät että jollakin tutkimuskohteella on enemmän jotakin, tarkoittaa että sillä on usein vähemmän jotakin toista. Kulttuurin ilmentymät liittyvät organisaation kontekstissa niihin kaikkiin prosesseihin, joissa viestinnällä ja vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys, ja siten myös kulttuurieroilla erilaisten

merkityksenantojen ja käyttäytymis- sekä ajattelumallien kautta. Näihin prosesseihin voidaan laskea keskeisinä johtaminen, organisointi ja myös koordinointi.

Kansallisen kulttuurin koulukunta

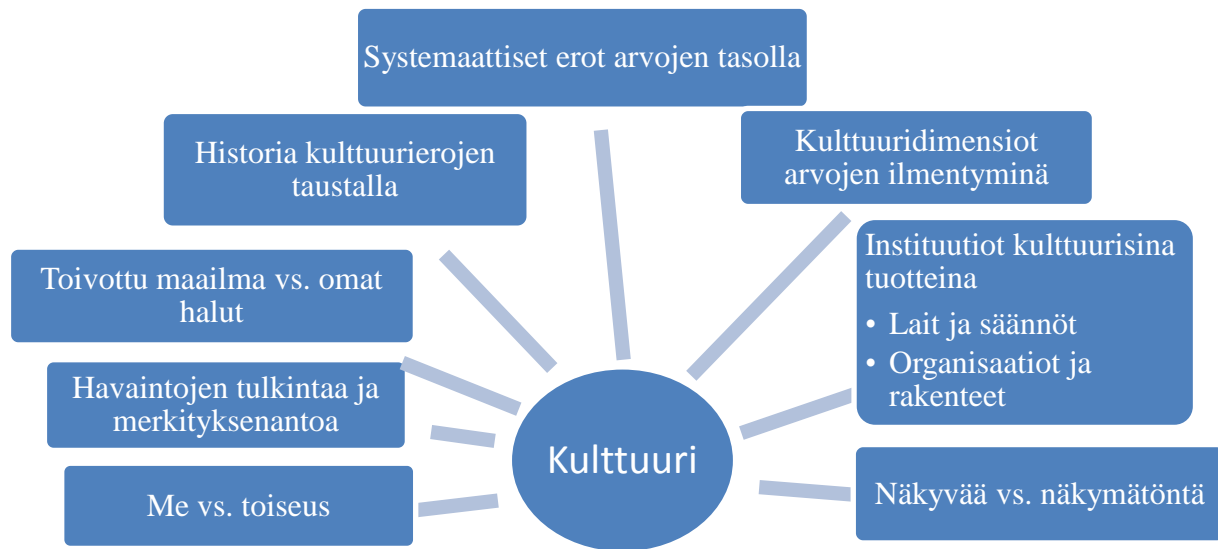
Hofsteden mukaan kulttuuri ja sen erot näyttäytyvät historiasta juontuvissa eroissa koskien identiteettiä (kieli, uskonto), arvoja (mielen ohjelmointi) ja instituutioita (säännöt, lait, organisaatiot). Näistä identiteetit ja instituutiot ovat näkyviä, mutta arvot näkymättömiä (Hofstede et al. 2010, 22). Identiteetti ei kuitenkaan ole kulttuurin keskeinen osa, sillä se ei ole välttämättä kulttuurisidonnainen, vaan saattaa juontua esimerkiksi sukupuolesta (Hofstede et al. 2010, 22-23). Arvojen tasolla kulttuuri näyttäytyy myös arvotuksissa koskien haluttua maailman tilaa, millainen maailman pitäisi olla, ja toisaalta mitä ihminen haluaa itselleen (Hofstede et al. 2010, 28).

Hofstede et al. (2010, 320-327) näkevät kansallisten kulttuurierojen selittävän erilaisia poliittisia ja taloudellisia järjestelmiä, organisaatorakenteita ja johtamisparadigmoja (*corporate governance*), viitaten tutkimuksiin (ks. Weimer 1995; Pedersen & Thomsen 1997; Semenov 2000) joiden mukaan kulttuuridimensiot korreloivat erilaisten systeemisten erojen kanssa ja toisaalta myös erilaisten työhön liittyvien henkilökohtaisten orientaatioiden kanssa, jolla on implikaatioita esimerkiksi organisaatioon sitoutumiseen ja palkkiojärjestelmien suunnitteluun. Hofsteden näkemys erilaisten kansallisten järjestelmien kopioitavuudesta eri maihin on siten samansuuntainen kuin Bouckaert & Pollittin (2004), jotka varoittavat suoran kopioinnin vaaroista ja peräänkuuluttavat sopeuttamista kansallisiin olosuhteisiin.

Hofsteden neljä alkuperäistä ulottuvuutta – valtaetäisyys, kollektivismi, maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen – korreloivat käytetyssä aineistossa vain kansallisella tasolla, eivät yksilötasolla, ja organisaatiokulttuurien tasolla löytyikin eri ulottuvuuksia (Minkov & Hofstede 2011, 11). Hofstede on kuitenkin korostanut, että organisaatiokulttuurit liikkuvat vain käytäntöjen tasolla, eivätkä siten muuta ihmisten perusarvoja ja niitä merkityksiä, joita ihmiset näille käytännöille antavat (Hofstede 1994, 181). GLOBEn käyttämät kulttuuridimensiot voidaan nähdä sekä kulttuurin ilmentyminä siitä mitä on ja normatiivisena preferenssinä siitä, mitä pitäisi olla, lievänä poikkeuksena aiemmin mainitusta Hofsteden näkemyksestä (Chhokar et al. 2008, 4; Hofstede et al. 2010, 28-29). Trompenaarsin (mm. 1995, 2003) ulottuvuudet rakentuivat dilemmoille, joihin saatujen vastauksien sijoittuminen kahden ääripään välille johti Trompenaarsin seitsemään kulttuuriulottuvuuteen. Näiden arvojen, asenteiden ja tuntemusten eroavaisuudet tulisi Trompenaarsin mukaan tunnistaa, niitä tulisi kunnioittaa ja pyrkiä sovitteluun yhteen (Trompenaars 2003, 67-68).

Hofsteden (1994, 236) mukaan pääasialliset ja systemaattiset kulttuurierot sijaitsevat arvojen tasolla, jotka näyttäytyvät kulttuurin eri ulottuvuuksissa. Näiden kulttuuriulottuvuuksien perusteella kulttuuriset eroavaisuudet näyttäytyvät pääosin suhteessa valtaan (mm. valtaetäisyys, universalismi, hierarkia), sukupuoleen (mm. maskuliinisuus, sukupuolinen tasa-arvo), tulevaisuuteen (mm. epävarmuuden välttäminen, pitkän vs. lyhyen aikavälin dynamiikka, tulevaisuusorientoituneisuus, aikakäsitys) ja yhteisöön (mm. kollektiivisuus, status).

Kuvio 12 Kansallisen kulttuurin koulukunta: Kulttuurin näyttäytymisestä



Integraatiokoulukunta

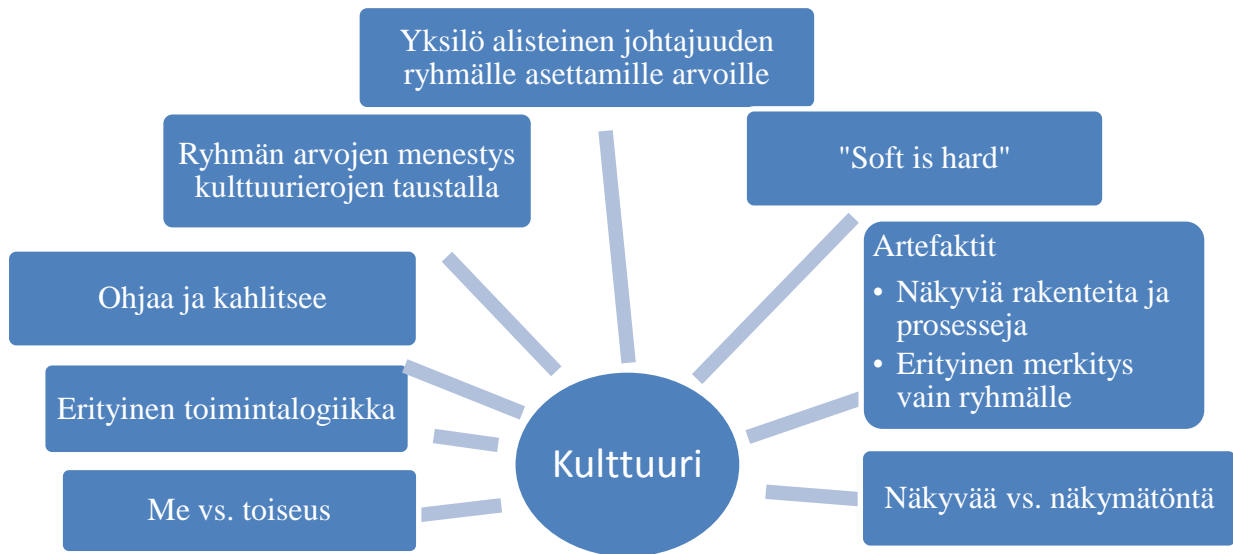
Schein tarkastelee organisaatioita tiiviinä yhteisöinä, joilla on usein omat, vahvat normistonsa ja arvojärjestelmänsä, ja siten oma toimintalogiikkansa, joka ei välttämättä avaudu ulkopuolisille (2004, 6-7). Kulttuuri täten ohjaa ja kahlitsee ryhmän jäsenten käyttäytymistä yhteisten normistojen kautta (2004, 8). Schein (1987, 60-63) toisaalta varoittaa kulttuurin osien sekoittamisesta kokonaisuuteen, jonkin tietyn piirteen ylikorostamista ja virheellisen tai puutteellisen kulttuurisen merkityksen antamista. Kuten aiemmin todettiin, syvimmat kulttuurin kerrostumat näyttäytyvät ulospäin harvoin, mutta niiden vaikutus on kaikkein laajin. Perusolettamukset vaikuttavat siihen miten tulkitsemme ympäröiviä ilmiöitä, mitä merkityksiä annamme niille, ja miten ajattelemme ja tunnemme. Sisäsyntyinen tarpeemme suojella sisäistä maailmaamme ja uskomusjärjestelmäämme saattaa johtaa havaitsemiemme ilmiöiden vääristelyyn ja kieltämiseen mikäli kognitiivista vakauttamme uhataan tai kyseenalaistetaan. (Schein 2004, 32.) Silti palkintona Schein näkee, että kun kulttuurin syvin olemus on ymmärretty - se paradigma jonka mukaan ihmiset organisaatioissa

käyttäytyvät – se antaa äkillisen kirkkauden organisaation sielunelämän tarkasteluun, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään, miksi tietyt aloitteet tyrmätään, miksi muutos on niin vaikeaa, miksi ihmiset lähtevät (Schein 2004, 222).

Schein kytkee organisaatiosuunnittelun ja –rakenteet johtajan perusolettamuksiin, eivätkä ne siten erityisesti organisaation varhaisessa kehitysvaiheessa noudattele niinkään logiikkaa, vaan johtajan olettamuksia hierarkiasta ja ihmisten vuorovaikutuksesta. Schein näkeekin organisaatorakenteiden roolin kulttuurin rakentajana ja muovaajana, ja ilman johtajan määrätietoista rakenteiden suunnittelua - jotka luovat ennustettavuutta – organisaatio saattaa altistua historiallisesti kehittyneille epäjohtonmukaisuuksille ja organisaation sisäisen dynamiikan epämääräisyyksille. (Schein 2004, 263-265.)

Peters & Waterman korostavat, että pehmeä on kovaa, ”*soft is hard*”, ja että monet irrationaaliset ja intuitiiviset asiat sekä epävirallinen organisaatio ovat johdettavissa ja muokattavissa. Sen lisäksi niiden vaikutus organisaation toimivuuteen tai toimimattomuuteen on aivan yhtä suuri kuin virallisten organisaatiokaavioiden ja strategioidenkin. (Peters & Waterman 1982, 11.) Peters & Waterman viittaavat vahvoihin ja heikkoihin kulttuureihin, joka heidän mukaansa näyttää implisiittisenä kulttuurisena ymmärryksenä ryhmän tai yhteisön käyttäytymis- ja toimintanormeista sekä odotuksista ryhmän jäsentä kohtaan. Ne näyttävät yksilötasolla perususkomuksina ja jaettuina arvoina. (Peters & Waterman 1982, 279-285.) Mielenkiintoista kylläkin, Peters ja Waterman tutkivat monikansallisia yrityksiä, kuten IBM, HP ja 3M, mutta eivät kulttuurista puhuessaan juurikaan viittaa kansallisiin kulttuurieroihin tai kansallisen kulttuurin vaikutuksiin organisaatioiden kontekstissa. He käsittelevät kulttuuria hyvin lokalisoituneena ja ajallisesti rajattuna luomuksena.

Kuvio 13 Integraatiokoulukunta: Kulttuurin näyttäytymisestä



7. Kulttuurin muutokset

Inglehart (1990, 3) näkee kulttuurin muutoksen johtuvan yhteisön strategiasta sopeutua muutoksiin, olivatpa ne sitten taloudellisia, teknologisia tai poliittisia. Inglehart (1977, 5) jakaa muutoksen prosessin järjestelmätason muutoksiin (mm. talous, teknologia, koulutus, media), yksilötason muutoksiin (arvot, taidot) ja niistä johtuviin järjestelmätason seurauksiin (mm. politiikka, sosiaaliset rakenteet, yhteiskunnalliset instituutiot). Kulttuurin muutos tai muuttaminen tietoisesti kytkeytyy organisaatiomuutoksiin, liittyypä se sitten koordinointiin, organisointiin, ohjaamiseen tai johtamiseen. Muutosjohtamisen näkökulmasta kulttuurisen dynamiikan ja vaikutusmekanismien ymmärtäminen voidaan nähdä ensisijaisen tärkeänä.

Kansallisen kulttuurin koulukunta

Hofsteden (1994, 7-10) näkemys kulttuurin muutoksesta jakautuu pintatason eli symbolien nopeaankin muutoksen ja vaihdantaan eri yhteisöjen kesken, kun taas arvot ovat usein tiedostamattomia rakennelmia, ja siten vaikeasti muutettavissa ja luotettavasti tutkittavissa. Arvot kuitenkin muuttuvat, hitaasti tosin, mutta eivät seuraten suurempaa suunnitelmaa (Hofstede 1994, 199). Kulttuurin syvatasojen muutokset kytkeytyvät pääosin luonnonvoimiin – ilmastonmuutokset, luonnonkatastrofit - sekä toisaalta ihmisvoimiin, kuten poliittisiin vainoihin tai ylikansoittamiseen ja niiden seurauksiin. Jopa uskontojen levinneisyys voidaan Hofsteden mukaan johtaa aiemmista kulttuurisista arvoista. Tieteellisten edistysaskeleiden ja innovaatioiden vaikutus muuttaa kulttuurin pintatasoja ja silloinkin kulttuurit siirtyvät koherentisti, säilyttäen kulttuurien väliset erot ennallaan.

(Hofstede et al. 2010, 453-455.) Kulttuurin johtaminen voi täten Hofsteden kulttuurinäkemysessä kohdistua vain pintatasoihin, käytäntöihin, ja siten johtamisen tulisi pyrkiä sovittamaan kulttuurisia eroja eikä muuttamaan kulttuurisia ohjelmointeja.

Trompenaars lähestyy asiaa hieman tulkinnanvaraisesti, ikään kuin vältellen sanomasta mitään absoluuttista, viitaten usein kansallisiin kulttuuritaustoihin, erinäisiin alakulttuureihin ja toisaalta kulttuurin heilahteluihin ääripäästä toiseen (2003, 10, 183, 189). Täten Trompenaarsin kanta jää hieman epämääräiseksi kokoelmaksi keittokirjamaisia ohjeita case –tapauksiin, joiden pohjalta on vaikea muodostaa minkäänlaista teoreettista synteesiä. Trompenaars tosin viittaa toistuvasti kulttuurisiin eroihin ja toimintatapoihin eri kansallisuuksien välillä, niiden sovittamiseen ja esimerkiksi anglo-saksisen maailman ylioptimistisuuteen kulttuurien harmonisoinnissa (Trompenaars 2003, 147, 166, 187-188). Huomioiden kymmenien vuosien aikajänteen hänen käyttämässään esimerkeissä, lienee syytä olettaa että merkittäviä kulttuurisia siirtymiä ei tänä aikana ole tapahtunut.

Myös GLOBE –tutkimus näkee kulttuurin hitaasti muuttuvana, vähintään 50 vuoden aikajänteellä, käyttäen osittain perusteena entisen Itä-Saksan alueella tehtyjä tutkimuksia, jotka olivat jopa 40 vuoden kommunistisen aikakauden jälkeenkin yhtenevät Länsi-Saksan kansalaisten kanssa, vaikka vuorovaikutus oli melko vähäistä (Chhokar et al. 2008, 1072).

Kuvio 14 Kansallisen kulttuurin koulukunta: Kulttuurin muutoksesta



Integraatiokoulukunta

Peters & Waterman (1982, 26) viittaavat johtajuuden todelliseen rooliin arvojen ja käytäntöjen muokkaajana. Mikäli arvot nähdään hitaasti muuttuvina ja syvimpänä ”ohjelmoinnin” tasona, kuten Hofstede väittää, Peters & Waterman näkevät ne eri tavoin. He näkevät ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi arvojen johtamisen ja muokkaamisen (ibid.), korostaen samalla ”katsomista ulospäin” ja sopeutumista vallitseviin ympäristön muutoksiin (1982, 77-78, 106). Peters ja Waterman kytkevät myös yhteen kulttuurin vahvuuden ja organisaatiomuutokset. Mikäli ryhmällä ei ole vahvaa ja yhtenäistä käsitystä itsestään arvojen, tarinoiden ja myyttien kautta, yksilöiden ainoa turva - itsensä jäsentäminen ja merkityksenanto osana ryhmää - syntyy heidän paikastaan organisaatiokaaviossa ja sen muuttaminen horjuttaa heidän koko käsitystään itsestä ryhmän jäsenenä. (Peters & Waterman 1982, 77.)

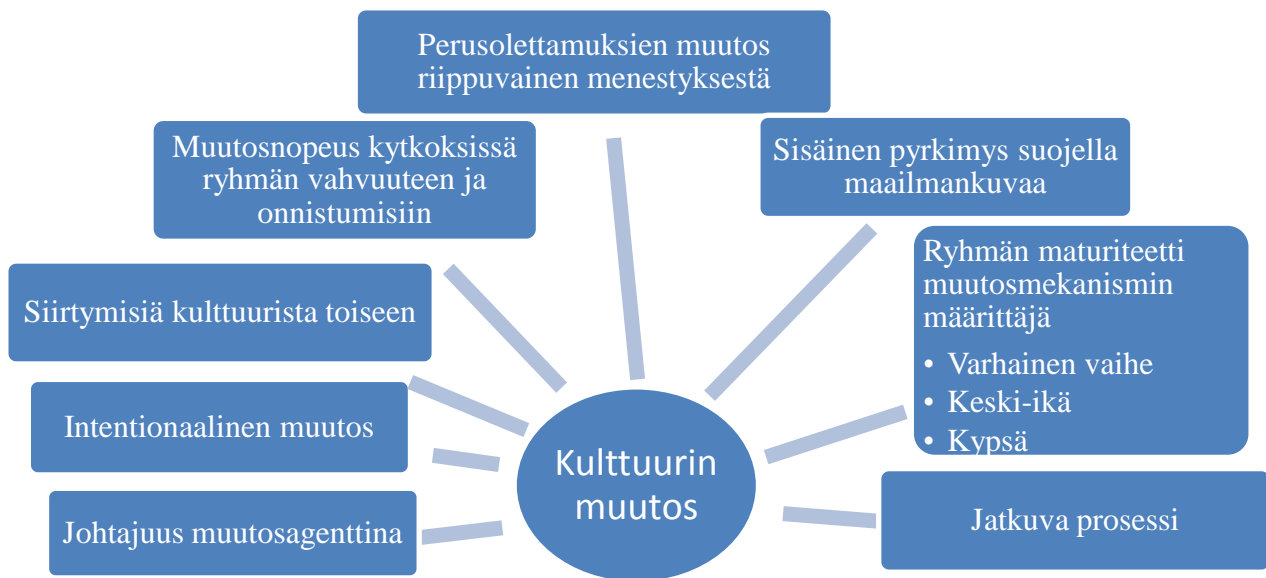
Tässä yhteydessä on kuitenkin huomattava, että Peters ja Waterman käsittelevät kulttuuria holistisena kokonaisuutena, eivätkä he tee eroa kulttuurin osalta ryhmän muodostumisen dynamiikkaan, sen sisäisiin yhdistäviin attributteihin. Toisaalta he katsovat ihmisen olevan ympäristönsä tuote, jolla on tiedostamattomia käyttäytymis- ja ajattelukaavoja (1982, 56). He eivät kuitenkaan käsittele niiden ympäristöstä juontuvien, tiedostamattomien kaavojen törmäystä organisaation kontekstissa muissa ryhmissä syntyviin ja omaksuttuihin käyttäytymis- ja ajattelukoodistoihin, tai eri ryhmien arvojärjestelmien sisäisiin törmäyspisteisiin.

Schein (2004, 2), kuten myös Peters ja Waterman (1982, 106), puhuu evoluutiosta kulttuurisen muutoksen yhteydessä. Schein kuitenkin viittaa johtajaan muutosagenttina, sen ohjaajana ja arvojen luoja, sekä ymmärtäjänä (ibid.). Scheinin tapauksessa on tapahtunut ajallista ja siten ideologista siirtymää 1980-luvun ja 2000-luvun välillä koskien kulttuurin muutosta. Siinä missä 1980-luvulla Schein oli vielä epävarma voiko kulttuuria muuttaa (1987, 23, 274) ja totesi että operatiiviset toiminnot voivat muuttua ilman varsinaisen kulttuurin perusmallin muutosta, niin 2000-luvulla Schein (2004, 291-292) on huomattavasti positiivisempi kulttuurin muuttamisen onnistumisesta. Schein katsoo organisaatorakenteiden, rituaalien, tarinoiden ja virallisten lausuntojen – joita Schein kutsuu sekundäärisiksi prosesseiksi - olevan organisaation elinkaaren alkuvaiheessa kulttuuria vahvistavia, mutta organisaation kypsyessä ja vakiintuessa niiden merkitys muuttuu kulttuuria synnyttäväksi. Nuoren organisaation tapauksessa Scheinin primäärisiksi kutsumat normaalit päivittäiset työrutiinit ovat ensisijaisia kulttuurisen sosiaalistamisen prosesseja. (Schein 2004, 246-247, 262-265.)

Hän kytkee muutoksen ”lähtökitkan” ryhmän maturiteettiin, sen ikään ja kehitysvaiheeseen, onko ryhmä tai yhteisö kehityskaaren varhaisessa vaiheessa, keski-ässä vaiko kypsä. Varhaisen vaiheen

muutosmekanismit ovat inkrementaalinen muutos yleisen tai spesifin evoluution kautta, itsetarkastelun kautta syntyvä itseohjautuva muutos sekä ryhmänsisäisen muutosagentin ”hybridiarvojen” omaksuminen. Keski-ikäisen ryhmän muutosmekanismeja voivat olla valikoitujen alakulttuurien systemaattinen kopiointi, teknologinen houkuttelemine tai uuden, ulkopuolisen ihmisen tuominen mukaan. Kypsan organisaation muutosmekanismeja voivat Scheinin mukaan olla skandaalit ja myyttien ”räjäyttäminen”, täyskäännös, yrityskaupat ja fuusiot, sekä ”tuho ja uudelleensyntyminen”. (Schein 2004, 292-316.)

Kuvio 15 Integraatiokoulukunta: Kulttuurin muutoksesta



8. Näkemys organisaatiokulttuureista

Näkemyserojen vertailu organisaatiokulttuureista kytkeytyy käsitykseen kulttuurien hierarkiasta, siitä miten koulukunnat näkevät erilaiset kulttuuriohjelmoinnit ja niiden keskinäisen suhteen. Tämä on tärkeä näkemys, koska se määrittää implikaatiot ryhädynamiikkaan ja kulttuurierojen johtamiseen organisaation kontekstissa laajemmassa mittakaavassa. Mikäli organisaatiolla nähdään olevan oma, erillinen ja muokattavissa oleva kulttuurinsa, se asettaa johtamiselle ja organisoinnille aivan erilaisen haasteen kuin monien eri kulttuuristen ohjelmointien läsnäolo ja niiden yhteensovittamisen pyrkimys (ks. Lämsä & Hautala 2005, 177).

Kansallisen kulttuurin koulukunta

GLOBE –tutkimus tutki kulttuuriulottuvuuksia sekä yhteiskunnallisella että organisaatioiden tasolla, ja kollektivismin ulottuvuus oli jaettu institutionaaliseen ja ryhmänsisäiseen kollektivismiin

(Chhokar et al. 2008, 4-5), joten GLOBE –projekti tunnustaa ja tunnistaa myös alakulttuurien olemassaolon, eritoten organisaatiokulttuurin. Kaikki yhdeksän dimensiota testattiin paitsi yhteiskunnallisen kulttuurin, myös organisaatiokulttuurin tasolla (ibid.). Johtopäätöksissä tulokset tosin esitellään vain geneerisesti kulttuurin ja organisatorisen johtajuuden näkökulmista.

Hofstede (1994, 15-18) viittaa alakulttuureihin, joiden perustana voivat olla vaikkapa alue, uskonto, sukupuoli, sukupolvi tai sosiaaliluokka. Hofstede kuitenkin huomauttaa, että alakulttuuri määrittyy suhteessa valtakulttuuriin, se voi joko hitaasti assimiloitua tai vastustaa sulautumista. Hofstede kuitenkin korostaa että näihin alakulttuureihin ei voida täysin soveltaa samoja kulttuuriulottuvuuksia, koska ne eivät hänen mukaansa ole ryhmiä, vaan kategorioita, eivätkä siten integroituja sosiaalisia järjestelmiä kuten valtiot tai etniset ryhmät. Niitä tulisikin kuvailla ja määritellä niiden kontekstiin sopivin termein. (ibid..)

Organisaatiokulttuuri on Hofsteden mukaan ”pehmeä”, holistinen konsepti, jolla oletetaan usein olevan ”kovia” seuraamuksia. Hofstede kuitenkin korostaa, että rakenteellinen ero organisaatiokulttuurin ja kansallisen kulttuurin välillä on, että organisaatioon liitytään useimmiten vapaaehtoisesti ja aikuisiällä, josta poistutaan työajan päätyttyä ja josta voi halutessaan lähteä. Tästä erilaisesta vapaaehtoisuuden dynamiikasta juontuu Hofsteden mukaan organisaatiokulttuurin erilainen sosiaalisen systeemin luonne. (Hofstede 1994, 18.) Organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta keskeistä ei kuitenkaan ole organisaatiokulttuuri, vaan se miten se kytketään strategiaan, rakenteisiin ja kontrollijärjestelmiin, sillä Hofstede et al. (2010, 371-373) katsovat niiden kaikkien vaikuttavan toisiinsa. Hofstede et al. (2010, 320-327) näkevät kansallisen kulttuurin ulottuvuudet myös selittävänä tekijänä eroavaisuuksiin *corporate governance* –käytännöissä ja toisaalta myös työhön kohdistettaviin välineellisiin odotuksiin, kytkien erityisesti individualismin ulottuvuuden ratkaisevana suhteen määrittäjänä organisaatioon, esittäen että korkea individualismiarvo muokkaa suhteen organisaatioon laskelmalliseksi ja siten sitoutumisen tason alhaisemmaksi.

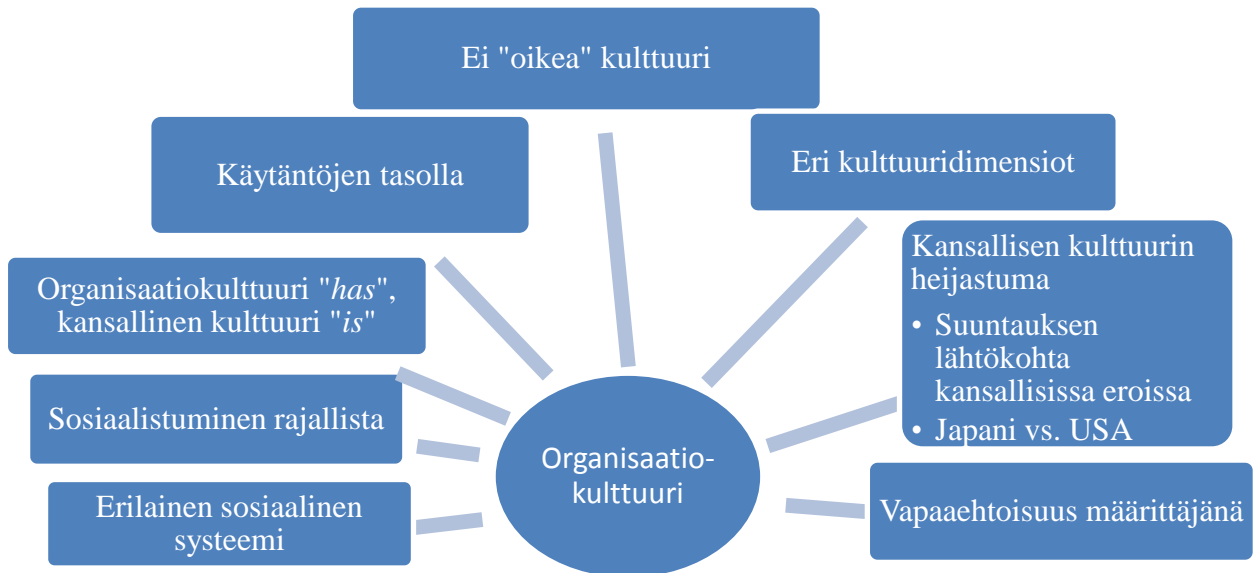
Hampden-Turner (1991, 10, 36) tunnustaa yrityskulttuurin omaksi ilmiökseen, mutta korostaa organisaatiokulttuurin heijastelevan kansallisen eli makrokulttuurin teemoja ja tapoja, joten yrityskulttuuri ja muut alakulttuurit ovat kansallisen kulttuurin tapojen erityismuotoja. Hampden-Turner (1991, 10) näkee keskeiseksi organisaatiokulttuurin menestystekijäksi sen, että yrityskulttuurin piirteet noudetaan siitä laajemmasta makrokulttuurista, jossa yritys toimii.

Hofsteden näkemys organisaatiokulttuurista on IRIC –projektin perusteella on se, että organisatoriset käytännöt, eli organisaatiokulttuuri, ovat jotakin mitä organisaatiolla on, ”has”, ja se

on jossain määrin muokattavissa. Petersin ja Watermanin esittämään väitteeseen ”yhdestä parhaasta tavasta” ja ”kahdeksalle erinomaisuuden ehdolle” Hofstede kuitenkin vastaa kieltävästi, vedoten IRIC –tutkimuksen löydöksiin. Hofsteden mukaan organisaatiokulttuurin ominaisuuksien normatiiviset arvostelmat tulisi suhteuttaa yrityksen strategiaan valintoihin, sillä organisaatiokulttuurin piirre joka on hyväksi jonkin päämäärän tavoitteluun, on väistämättä haitaksi jollekin toiselle. (1994, 199.)

Hofstede näkeekin, että kansallisen kulttuurin vaikutus organisaatioihin on huomattavasti syvällisempi ja perustavampaa laatua kuin organisaatiokulttuurin, jopa siinä määrin että molempien kutsuminen ”kulttuuriksi” on jossain määrin harhaanjohtavaa. Organisaatiokulttuurin sijaitseminen kollektiivisten käytäntöjen tasolla juontuu organisaatorakenteista ja systeemistä ominaisuuksista, joten Hofsteden näkemyksen mukaan niitä muuttamalla myös organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin eräällä tavalla integroitu kokonaisuus, *Gestalt*, ja siten jotakin mitä organisaatio on, ”is”, joten Hofstede näkee integroivan ja innostavan johtajuuden antavan rakenteellisille ja systeemisille muutoksille merkityksiä, joiden kautta voi syntyä uusia ja koherentteja organisaatiokulttuurisia tapoja. (Hofstede 1994, 199-200, 236.)

Kuvio 16 Kansallisen kulttuurin koulukunta: Organisaatiokulttuurista



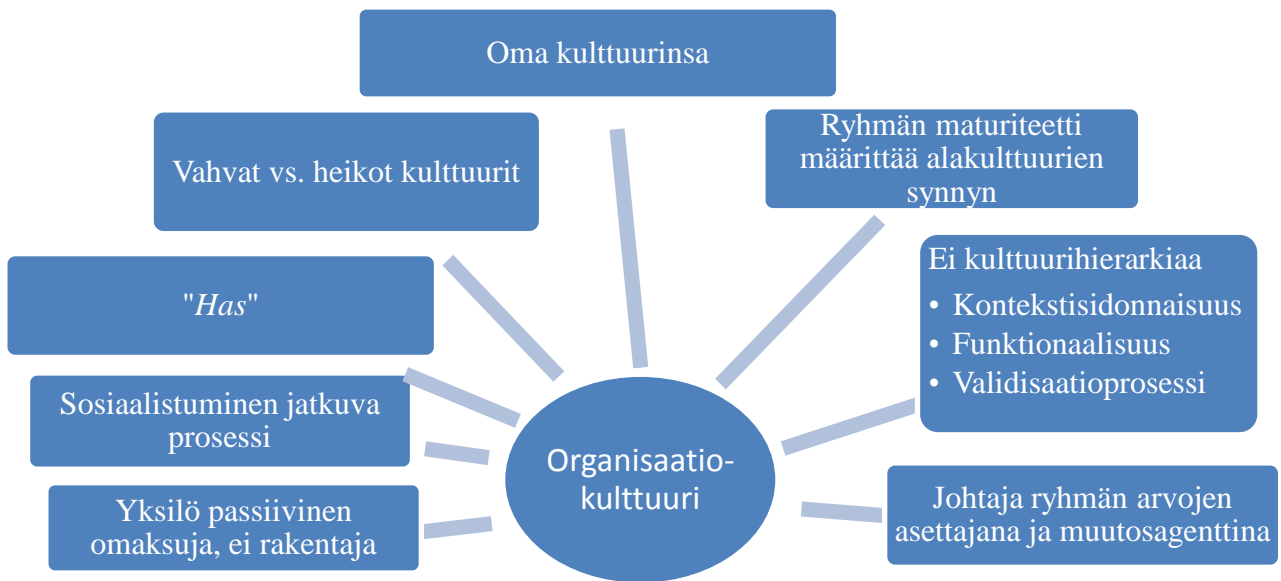
Integraatiokoulukunta

Kuten aiemmin jo todettiin, Peters ja Waterman (1982) eivät käsittele kulttuuria erikseen kansallisesta tai organisaatiokulttuurin näkökulmasta, vaan ainoastaan ihmisen perustarpeiden,

ryhmadynamiikan ja johtamisen näkökulmasta. He näkevät kulttuurin osittain normatiivisena ja toisaalta intensiteetin mukaan jaoteltuna vahvoihin ja heikkoihin kulttuureihin. Kulttuurin sisältöä tarkastellessa he nostavat esiin tarinat ja myytit, johtajat eräänlaisina sankareina sekä jaetut uskomukset ja arvot, joten heidän näkemyksensä kulttuurin sisällöstä ei olennaisesti poikkea kansallisen kulttuurin näkemyksestä, vaan he jopa käyttävät usein termiä ”perhe” kuvatessaan organisaation sisäistä kulttuuria. Täten Peters ja Waterman, vaikka organisaatiokulttuurin tutkimuksen voidaankin nähdä alkaneen vastineena japanilaisten yritysten menestykselle kilpailussa amerikkalaisia yrityksiä vastaan (Schein 1987, 12), hieman paradoksaalisesti jättävät kansallisen kulttuurin vaikutusten tarkastelun tutkimuksen ulkopuolelle, kenties tutkimuksellisista syistä, mutta syynä saattaa olla myös näkemys paikallisen ryhmäkulttuurin, eli organisaatiokulttuurin, dominoivasta asemasta (he viittaavat usein termiin *dominant culture*) kansallisiin kulttuurieroihin ja –piirteisiin nähden organisaation kontekstissa.

Schein viittaa kulttuuriseen oppimiseen kansallisen kulttuurin kivijaloissa, perheessä, koulussa, ystävyysuhteissa ja asuinyhteisöissä (2004, 8), mutta ei myöskään tee merkittävää eroa kansallisen ja organisaatiokulttuurin kesken, vaan toteaa maantieteellisesti hajautettujen yksikköjen omaksuvan joitakin paikallisen kulttuurin perusolettamuksia, mutta näkee niiden vaikutuksen kytkeytyvän pääosin eettisiin valintoihin, kuten korruptioon (Schein 2004, 279). Schein (2004, 12-13) itse asiassa kytkee sekä organisaatio- että kansallisen kulttuurin tutkijat yhteen, ja viittaa usein sekaisin ryhmään tai organisaatioon, tekemättä niiden välille funktionaalista eroa. Schein käyttää näkemyksiensä pohjana ja tukena lähinnä kansojen ja etnisten ryhmien kulttuureita tutkineita Parsonsia, C. Kluckhohnia, F. Kluckhohn & Strodtbeckia, Hallia ja jopa Hofstedeä (mm. 1987, 13; 2004, 163, 180-181), mutta lähinnä luokittelevassa tarkoituksessa esimerkiksi aikakäsityksen tai kollektivismin suhteen, mutta ei silti kulttuurin ominaisuuksien suhteen tee oikeastaan eroa siinä, missä, milloin tai miten sosiaalistuminen kulttuuriin on tapahtunut, tai mikä on kansallisen ja organisaatiokulttuurin suhde. Hofstede päätyi IRIC –projektin kautta näkemykseen, jossa organisaatiokulttuurilla oli poikkeavat kulttuuriulottuvuudet kuin kansallisella kulttuurilla. Scheinin näkemys yksilöstä onkin hieman passiivinen ja yksilotteinen toimijana organisaation kontekstissa.

Kuva 17 Integraatiokoulukunta: Organisaatiokulttuurista



Alla olevaan vertailuun on koottu kansallisen koulukunnan ja integraatiokoulukunnan keskeisten tutkijoiden - Hofsteden ja Scheinin - näkemyksiä kirjallisuudesta juontuneista, kulttuurierojen kannalta keskeisistä tutkimuksellisista sekä näkemyksellisistä eroista ja yhteneväisyyksistä. Sosiaalitieteiden hengessä eroja ei ole pyritty luomaan absoluuttisiksi, vaan näyttäytymään erilaisina painotuksina ja lähestymiseroina siihen, miten kulttuuri näyttäytyy sosiaalisena ilmiönä organisaation kontekstissa.

Taulukko 1 Koulukuntien vertailu

Kulttuuri	Kansallinen koulukunta (Hofstede)	Integraatiokoulukunta (Schein)
Merkitys	Mielen kollektiivinen ohjelmointi	Jaettuja perusolettamuksia, ryhmän persoonallisuus
Näkökulma	Yksilökeskeinen, kulttuuri on "valmis"	Prosessikeskeinen, kulttuuri on "liikkeessä"
Syntyy	Reaktionä ympäröivään todellisuuteen	Oikeaksi vahvistettu strategia ulkoisen ympäristön tuottamiin ongelmiin
Sisältää	Symbolit, sankarit, rituaalit, arvot	Artefaktit, arvot ja uskomukset, perusolettamukset

Välittyy	Vanhemmat, koulu, ikätoverit	Johtajan arvomaailma siirtyy ryhmälle, ryhmän vanhemmat jäsenet
Omaksutaan	Ympäröivä sosiaalinen todellisuus	Sosiaalistuminen ryhmän jäseneksi
Ajallinen konteksti	Lapsuus	Jatkuva muutos
Vahvistuu	Ympäristön vakaus ja jatkuvuus, kulttuurinen legitimaatio	Ryhmän onnistumiset, käytännöt ja rakenteet
Heikentyy	Ympäristön muutokset	Ryhmän epäonnistumiset
Muuttuu	Yhteiskunnalliset innovaatiot, teknologinen kehitys, arvojen hidas muutos	Hierarkkinen arvomaailman implementointi ja validaatio, kohtalainen muutosnopeus
Muutosagentti	Vanhemmat, lapsuuden elinympäristö	Johtaja, hierarkkisuus
Näyttäytyy	Suhde valtaeroihin, ryhmään, sukupuoleen, epävarmuuteen, aikaan, resursseihin	Oletukset koskien ulkoista sopeutumista ja sisäistä yhtenäisyyttä
Kulttuurierot organisaatiossa	Hyväksyminen, prosessien ja rakenteiden sopeutuminen	Uuden ryhmäkulttuurin luominen
Tutkimusmetodi	Laaja kyselypatteristo, suuri otos, induktiivinen, kvantitatiivinen	Osallistuva jalkautuminen, case-tapaukset, induktiivinen, kvalitatiivinen
Organisaatiokulttuurin luonne	Ei ”oikea” kulttuuri	Oma kulttuurinsa
Has/Is	Kansallinen kulttuuri <i>is</i> , organisaatiokulttuuri <i>has</i>	Has
Kulttuurien hierarkia	Kansallisen kulttuurin vaikutus hallitseva	Kulttuuri kontekstisidonnainen

Kulttuurin suhde rakenteisiin	Kansallinen kulttuuri selittää, rakenteet ja järjestelmät sopeutettava	Johtajan perusolettamukset selittävät, rakenteet muokkaavat kulttuuria
Etic (nomoteettinen) vs. emic (ideografinen)	Etic	Emic

VII YHTEENVETO

Kansallisen kulttuurin koulukunta ja integraatiokoulukunta ovat lähestyneet kulttuuria hyvin erilaisista menetelmällisistä lähtökohdista. Kansallisen kulttuurin tutkimukset ovat tilastollisia menetelmiä käyttäviä (GLOBE käytti myös kvalitatiivista analyysia) ja suuria aineistoja hyödyntäviä, kun puolestaan integraatiokoulukunnan edustajat käyttivät ideografisempaa lähestymistapaa, haastatteluita ja havainnointia, kvalitatiivisia menetelmiä. Integraatiokoulukunnan kirjallisuudelle leimallista on melko vähäinen metodologinen pohdiskelu ja niille on ominaista managerialistinen ote, luoden kulttuurista erityisen ja osin normatiivisen ilmiön. Kansallisen kulttuurin kirjallisuus on luonteeltaan lähempänä kulttuurirelativismia, ilman normatiivista asetelmaa, edellyttäen soveltajaltaan sopeutuvaa ja yhteen sovittavaa otetta. Myös kansallisen kulttuurin näkökulma jo tutkimusasetelman puolesta on johtamiskeskeinen, mutta vähemmän ohjeistava kuin integraatiokoulukunnan.

Koulukunnat ovat melko yksimielisiä kulttuurin kollektiivisesta ja jaetusta luonteesta, joka lähtökohtaisesti viittaa samankaltaiseen prosessuaaliseen dynamiikkaan kulttuuriin sosiaalistumisessa. Näkemykset tuon sosiaalistumisprosessin ajallisesta vaihtelusta sen sijaan poikkeavat olennaisesti toisistaan. Kansallisen kulttuurin koulukunnan korostama lapsuuden voimakas sosiaalistuminen ja arvojen syventyminen tiedostamattomaksi syvärakenteeksi ovat melko jyrkkä kontrasti integraatiokoulukunnan jatkuvan sosiaalistumisen prosessille, joka mahdollistaa syvimpien arvojen, perusolettamuksien, muokkautumisen myös aikuisiällä organisaatiossa. Schein toisaalta korostaa vähäistä tietoisuutta perusolettamuksista ja jopa havaintojen vääristymistä sisäisen maailmankuvan suojelemiseksi, mutta samaan aikaan korostaa oppimista ja johtajan arvojen omaksumista vanhojen, toimimattomien perusolettamuksien tilalle. Schein ei myöskään ota kantaa kontekstuaalisen kulttuuriohjelmoinnin mahdollisille sisäisille ristiriidoille ja kohtaamisille kontekstin vaihtuessa, ja siten kysymykseen miten ja missä eri kontekstuaaliset kulttuuriset ohjelmoinnit yksilössä sijaitsevat mikäli perusolettamuksista ollaan vain vähän tietoisia. Integraatiokoulukunta jo lähtökohtaisesti näkee kulttuurin yhtenäisenä ja syntyvän kontekstisidonnaisena, mutta ei toisaalta käsittele kulttuurienvälisiä jännitteitä ihmisten välillä tai sisällä.

Integraatiokoulukunnan näkemys symbolien, sankarien rituaalien ja syvimpien arvojen merkityksestä kulttuurille on pitkälti samankaltainen kuin kansallisen kulttuurin tutkijoilla, mutta

esimerkiksi Hofstede näkee organisaatiokulttuurin sijaitsevan vain käytäntöjen tasolla, eräänlaisena sosiaalisena sopimuksena, eikä siten syvissä arvoissa sijaitsevana, ”oikeana” kulttuurina. Tässä kohdin integraatiokoulukunnan näkemys eroaa korostaen organisaatiokulttuurin jaettua luonnetta, yhteisiä arvoja ja perusolettamuksia, sekä vahvan kulttuurin tärkeyttä yrityksen tuloksellisuudelle. Integraatiokoulukunta näkee kulttuurin vahvasti sosiaalisena ”has” –ilmionä, kun kansallisen kulttuurin koulukunnalle kulttuuri on luonteeltaan ”is”, joskin Hofstede näkee nimenomaan organisaatiokulttuurin vain käytäntöjen tasolla sijaitsevana, kulttuurista poikkeavana sosiaalisena ilmiönä olevan ”has”. Tämä näkemys kytkeytyy olennaisesti managerialistiseen näkemykseen kulttuurin muutoksesta johtamisen keinoin, joka on integraatiokoulukunnan keskeinen näkemys.

Kansallisen kulttuurin koulukunta ja integraatiokoulukunta asettavatkin johtamiselle erilaiset haasteet vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmasta. Integraatiokoulukunta katsoo johtajan arvojen välittyvän organisaation karismaattisen johtajuuden ja tavoitteiden saavuttamisen keinoin ja siten luovan uutta kulttuuria, kun puolestaan kansallisen kulttuurin koulukunta katsoo johtajan roolin vuorovaikutuksessa ja viestinnässä olevan kulttuurisia eroja yhteen sovittava, ilman pyrkimystä luoda yhtenäistä kulttuuria, sillä kulttuuriset erot sijaitsevat liian syvällä arvoissa, ovat liian hitaita muuttumaan ja muokkaavat liian voimakkaasti ihmisten käsityksiä todellisuudesta voidakseen tulla muutetuiksi organisaation kontekstissa. Täten johtajan tehtävä kansallisen kulttuurin koulukunnan näkökulmasta on sopeuttaa organisatoriset prosessit ja rakenteet kulttuurieroihin eikä pyrkiä luomaan kulttuuria rakenteiden ja johtamisprosessien keinoin, mikä puolestaan on integraatiokoulukunnan näkemys.

Integraatiokoulukunta näkee kulttuurin ratkaisuna tai parannuskeinona, antaen sille välineellisen arvon ja jota johtamalla ja muokkaamalla yritys kykenee kehittämään viestintää, vuorovaikutusta ja organisaation yhtenäisyyttä, joka osaltaan parantaa organisaation tuloksellisuutta. Kansallisen kulttuurin koulukunta sen sijaan näkee kulttuurin syvärakenteet ja merkityksenannot eräänlaisena luonnonvoimana, johon organisaation rakenteet ja prosessit on johtamisen keinoin sopeutettava, ja täten johtamisen keskeisiä funktioita kansallisten kulttuurierojen suhteen ovat koordinointi, yhteensovittaminen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen kulttuurista ymmärrystä lisäämällä. Organisaatiokulttuuri ei kansallisen kulttuurin koulukunnan näkökulmasta ole ratkaisu merkityksenantojen monimuotoisuuteen.

Erityisesti kansallisen ja organisaatiokulttuurin keskinäisen jännitteen sijaitseminen yksilössä ja siten organisaatiossa onkin tämän tutkimuksen perusteella keskeinen jatkotutkimuksen kohde. Miten kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin ohjelmoinnit ja käytännöt sijaitsevat toisiinsa

nähdessä, miten ne vaikuttavat toisiinsa, ja kumpi on hallitseva organisaation sosiaalista todellisuutta muokkaavana ilmiönä? Tämä kulttuuristen jännitteiden ja yhteiselon kysymys jää systemaattisesti käsittelemättä suurimmassa osassa kirjallisuutta. Kysymys kytkeytyy kulttuurin syvyyteen sekä kulttuuriin sosiaalistumisen sisäiseen prosessiin eli onko kulttuuri kumulatiivista vai iteratiivista.

Tieteenalan kannalta jää ratkaisematta myös kansallisten ja maanosien välisten tieteellisten paradigmojen ja perinteiden vaikutus tutkimuksiin, voidaanko näkemystä kulttuurin käsitteeseen organisaatiossa selittää tutkijan taustalla ja jos, niin missä määrin? Kulttuuria koskevassa kirjallisuudessa pohditaan paradoksaalisesti melko vähän tutkijan omaa positiota, tieteenfilosofisia näkemyksiä ja ihmiskäsitystä, ja tutkijan omaa etnosentrisyyttä havaintojen tekijänä.

LÄHTEET

- Adler, N. J. 1991. International dimensions on organizational behavior. Boston, MA: PWS-Kent
- Adler, R. B. 1992. Communicating at work: Principles and practices for business and the professions. USA: McGraw-Hill
- Adler, R. B. & Rodman, G. 1985. Understanding human communication. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston
- Aguinis, H. & Henle, C. A. 2003. The search for universals in cross-cultural organizational behavior. Teoksessa Greenberg, J. 2011 (toim.), Organizational behavior: The state of the science 2011. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 373-411
- Argyle, M. 1969. Social interaction. London: Methuen and Co Ltd
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY
- Barnlund, D. C. 1975. Communicative styles in two cultures: Japan and the United States. Teoksessa Kendon, A., Harris, R. M. & Key, M. R. (toim.), Organization of behavior in face-to-face interaction. The Hague: Mouton & Co. 427-456
- Barrett, G. V. & Bass, B. M. 1976. Cross-cultural issues in industrial and organizational psychology. Teoksessa Dunnette, M. D. (toim.), Handbook of industrial and organizational psychology, 1976. Chicago, IL: Rand McNally. 1639-1686
- Bartram, D., Robertson, I. T. & Callinan, M. 2002. A framework for examining organizational effectiveness. Teoksessa Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D. (toim.), Organizational effectiveness: The role of psychology. Chichester: John Wiley & Sons. 1-10
- Berger, C. R. 1995. Inscrutable goals, uncertain plans, and the production of communicative action. Teoksessa Berger, C. R. & Burgoon, M. (toim.), Communication and social influence processes. East Lansing, MI: Michigan State University Press. 1-28
- Berry, J. W. 1980. Social and cultural change. Teoksessa Triandis, H. C. & Brislin, R. W. (toim.), Handbook of cross-cultural psychology: Social psychology, Volume 5, 1980. Boston, MA: Allyn and Bacon. 211-279
- Bock, P. K. 1988. Rethinking psychological anthropology: Continuity and change in the study of human action. New York, NY: W. H. Freeman and Company
- Bond, M. H. 2003. Cross-cultural social psychology and the real world of culturally diverse teams and dyads. Teoksessa Tjosvold, D. & Leung, K. (toim.), Cross-cultural management. Hampshire: Ashgate. 43-58
- Burns, T. & Stalker, G. 1971. The management of innovation. London: Tavistock Publications
- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. Sociological paradigms and organisational analysis. London: Heinemann

- Burton, G. & Dimbleby, R. 2006. *Between ourselves: An introduction to interpersonal communication*. Lontoo: Hodder Headline Group
- Byrne, D. 1971. *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press
- Carey, J. W. 1992. *Communication as culture: Essays on media and society*. New York, NY: Routledge
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. & Volpe, C. E. 1995. Defining competencies and establishing team training requirements. Teoksessa Guzzo, R. A., Salas, E. & assoc. (toim.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 333-380
- Carton, R. B. & Hofer, C. W. 2006. *Measuring organizational performance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R. J. 2008. *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. New York, NY: Taylor & Francis Group
- Cyert, R. M. & March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Dance, F. E. X. & Larson, C. E. 1976. *The functions of human communication: A theoretical approach*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston
- Davis, S. 1984. *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston, MA: Addison-Wesley
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1999. *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Cambridge, MA: Perseus Publishing
- Drucker, P. F. 1986. *The frontiers of management*. New York, NY: Truman Talley Books
- Drucker, P. F. 1996. *Managing in a time of great change*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Durkheim, E. 1990. *Sosiaalisesta työnjaosta (suom. Seppo Randell)*. Jyväskylä: Gummerus
- Eccles, R. G. 1998. *The performance measurement manifesto*. Harvard Business Review on measuring corporate performance. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. 25-45
- Eliot, T. S. 1958. *Notes towards a definition of culture*. London: Faber & Faber
- Fatehi, K. 2008. *Managing internationally: Succeeding in a culturally diverse world*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. 1985. *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage
- Gadamer, H.-G. 2005. *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa (suom. Ismo Nikander)*. Tampere: Vastapaino
- Gannon, M. J. 1979. *Organizational behavior: A managerial and organizational perspective*. Boston, MA: Little, Brown & Company
- Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York, NY: BasicBooks

- Grant, R. M. 2010. Contemporary strategy analysis. Chichester: John Wiley & Sons
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 2000. Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.), Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage. 105-117
- Gudykunst, W. B. & Ting-Toomey, S. 1988. Culture and interpersonal communication. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Gudykunst, W. B. & Kim Y. Y. 1997. Communicating with strangers: An approach to intercultural communication. New York, NY: McGraw-Hill
- Habermas, J. 1976. Tieto ja intressi (suom. Paavo Löppönen). Teoksessa Tuomela, R. & Patoluoto I. (toim.), Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet osa I. Hämeenlinna: Gaudeamus. 118-141
- Haire, M., Ghiselli, E. E. & Porter, L. W. 1966. Managerial thinking: An international study. New York, NY: Wiley
- Hall, E. T. 1966. The hidden dimension. New York, NY: Doubleday
- Hall, E. T. 1976. Beyond culture. Garden City, NY: Anchor
- Hall, E. T. & Hall, M. R. 1990. Understanding cultural differences. Yarmouth, ME: Intercultural Press
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus (suom. Jorma Alanen). Jyväskylä: Gummerus
- Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri: Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Jyväskylä: Gummerus
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. 1995. The seven cultures of capitalism. London: Piatkus
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. & Lewis, D. 2000. Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values. New Haven, CT: Yale University Press
- Handelman, D. 1975. Domains of definition in interaction: Postscript to expressive interaction and social structure. Teoksessa Kendon, A., Harris, R. M. & Key, M. R. (toim.). Organization of behavior in face-to-face interaction. The Hague: Mouton & Co. 477-481
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino
- Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2003. Otin kynän kynsihini: Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Tampereen yliopisto
- Harris, P. R. & Moran, R. T. 1987. Managing cultural differences. Houston, TX: Grid
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr., & Woodman, R. W. 1983. Organizational behavior. St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita (10. painos). Jyväskylä: Gummerus
- Hodgetts, R. M. & Luthans, F. 1991. International management. New York, NY: McGraw-Hill
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja Organisaatiot – Mielen Ohjelmointi. Juva: WSOY

- Hostede, G. 1994. Cultures and organizations: Software of the mind. London: HarperCollinsPublishers
- Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and organizations: Software of the mind. New York, NY: McGraw-Hill
- Hofstede, G., Hofstede G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. New York, NY: McGraw-Hill
- Hoppe, M. H. 1998. Validating the masculinity/femininity dimensions on elites from nineteen countries. Teoksessa Hofstede, G. & associates (1998), Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures. Thousand Oaks, CA: Sage. 29-43
- House, R. J. & Javidan, M. 2004. Overview of GLOBE. Teoksessa House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (toim.) , & GLOBE associates, Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage. 9-28
- Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. 1991. Organizational behaviour: An introductory text. London: Prentice Hall
- Häkli, J. 1999. Meta hodot: Johdatus ihmismaantieteeseen. Tampere: Vastapaino
- Inglehart, R. 1977. The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Inglehart, R. 1990. Culture shift in advanced industrial society. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Inglehart, R. 1997. Modernization and postmodernization: Cultural, economic and political change in 43 societies. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Jackson, J. 1964. The normative regulation of authoritative behaviour. Teoksessa Grove, W. & Dyson, J. 1964 (toim.). The making of decisions. New York, NY: Free Press
- Johnson, J. L. & Cullen, J. B. 2002. Trust in cross-cultural relationships. Teoksessa Gannon, M. J. & Newman, K. L. (toim.), The Blackwell handbook of cross-cultural management 2002. Oxford: Blackwell Publishers. 335-360
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja
- Katz, D. & Kahn, R. 1978. The Social Psychology of Organizations. Teoksessa Adler, R. B. 1992. Communicating at work. New York, NY: McGraw-Hill
- Kiikeri, M. & Ylikoski, P. 2004. Tiede tutkimuskohteena: Filosofinen johdatus tieteentutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus
- Kluckhohn, C. 1951. The study of culture. Teoksessa Lerner, D. & Lasswell, H. D. (toim.) The policy sciences. Stanford, CA: University of Chicago Press. 86-101
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. 1952. Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers of the Peabody Museum. Cambridge, MA: Harvard University

- Kluckhohn, C. 1962 (Richard Kluckhohn edit.). Culture and behavior: Collected essays of Clyde Kluckhohn. New York, NY: The Free Press of Glencoe
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. 1961. Variations in value orientations. Evanston, IL: Row, Peterson and Company
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY
- Lasserre, P. & Probert, J. 1997. Foreign direct investment in Asia. Hong Kong: Financial Times Newsletters and Management Reports
- Lasserre, P. & Schütte, H. 2006. Strategies for Asia Pacific: Meeting new challenges. Hampshire: Palgrave MacMillan
- Lewis, R. D. 1996. Kulttuurikolareita. Keuruu: Otava
- Lindgren, H. C. 1953. The art of human relations. New York, NY: Hermitage House
- Littlejohn, S. W. 1996. Theories of human communication. Belmont, CA: Wadsworth
- Luthans, F. 1992. Organizational behavior. Singapore: McGraw-Hill
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima
- Martin, J. 2001. Organizational Behaviour. Lontoo: Thomson Learning
- Martin, J. 2002. Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage
- Maslow, A. H. 1999. Toward a psychology of being. New York, NY: John Wiley
- Maslow, A. H. 1984. Motivation and personality. New York, NY: Harper & Row
- Mead, G. H. 1934. Mind, self and society. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus
- Miller, G. & Steinberg, M. 1975. Between people. Chicago, IL: Science Research Associates
- Mintzberg, H. 1979. The structuring of organizations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mintzberg, H. 1983. Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mintzberg, H. 1990. Organisaatiosuunnittelu: Structure in fives (suom. Silva Lehtinen). Helsinki: Rastor
- Moran, R. T., Harris, P. R. & Moran, S. V. 2007. Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century, seventh edition. Burlington, MA: Elsevier Inc.
- Mouritzen, P. E. & Svara, J. H. 2002. Leadership at the apex: Politicians and administrators in western local governments. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press
- Münch, R. & Smelser, N. J. 1992. Theory of culture. Berkeley, CA: University of California Press

- Negandhi, A. R. & Prasad, S. B. 1971. Comparative management. New York, NY: Appleton-Century-Crofts
- Niemeier, S., Campbell, C. P. & Dirven, R. 1998. The cultural context in business communication. Amsterdam: Benjamins
- Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus. Keuruu: Otava
- Olsen, M. 1978. The process of social organization. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston
- Park, R. E. 2003. The problem of cultural differences. Teoksessa Jenks, C. (toim.), Culture: Critical concepts in sociology, Volume I, 2003. London: Routledge. 140-149
- Patton, B. R. & Giffin, K. 1981. Interpersonal communication in action: Basic texts and readings. New York, NY: Harper & Row, Publishers
- Peng, M. W. 2002. Cultures, institutions and strategic choices: Toward an institutional perspective on business strategy. Teoksessa Gannon, M. J. & Newman K. L. (toim.), The Blackwell handbook of cross-cultural management. Oxford: Blackwell Publishers. 52-66
- Peters, T. J. 1992. Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties. New York, NY: Alfred A. Knopf
- Peters, T. J. & Waterman, Jr., R. H. 1982. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York, NY: Harper & Row
- Pfeffer, J. 1998. The human equation: Building profits by putting people first. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. 2004. Public management reform: A comparative analysis. Oxford: Oxford University Press
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede: Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus
- Rocher, G. 1974. Talcott Parsons and American sociology. London: Nelson
- Rokeach, M. 1979. Understanding human values: Individual and societal. New York, NY: The Free Press
- Rugman, A. M. & Hodgetts, R. M. 2003. International business. London: Prentice Hall
- Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima
- Samovar, L. A. & Porter, R. E. 1972. Intercultural communication: A reader. Belmont, CA: Wadsworth
- Samovar, L. A., Porter, R. E. & Jain, N. C. 1981. Understanding intercultural communication. Belmont, CA: Wadsworth
- Samovar, L. A. & Porter, R. E. 1997. Intercultural communication: A reader. Belmont, CA: Wadsworth

- Sarles, H. B. 1975. A human ethological approach to communication. Teoksessa Kendon, A., Harris, R. M. & Key, M. R. (toim.), *Organization of behavior in face-to-face interaction*. The Hague: Mouton & Co. 19-45
- Sathe, V. 1985. *Culture and related corporate realities: Text, cases and readings on organizational entry, establishment and change*. Homewood, IL: Irwin
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (suom. Ritva Liljamo & Asko Miettinen). Espoo: Weilin+Göös
- Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass
- Schultz, W. 1958. *Firo: A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston
- Schutz, W. 1966. *The interpersonal underworld*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books
- Schwartz, S. H. 2011. *Kulttuuriset arvo-orientaatiot: Kansallisten erojen luonne ja seuraukset* (suom. Puohiniemi, M.). Espoo: Limor
- Semenov, R. 2000. *Cross-country differences in economic governance: Culture as a major explanatory factor*. Tilburg University. Väitöskirja. Tilburg.
- Simon, H. A. 1979. *Päätöksenteko ja hallinto*. Espoo: Weilin+Göös
- Smelser, N. J. 1992. *Culture: Coherent or incoherent*. Teoksessa Münch, R. & Smelser, N. J. (toim.), *Theory of culture*. Berkeley, CA: University of California Press. 3-28
- Smith, A. G. 1966. *Communication and culture: Readings in the codes of human interaction*. USA: Holt, Rinehart and Winston
- Smith, P. B. & Bond, M. H. 1998. *Social psychology across cultures*. London: Prentice Hall
- Smith, P. B., Bond, M. H. & Kagitçibaşı, Ç. 2006. *Understanding social psychology: Living and working in a changing world*. London: Sage
- Spradley, J. P. 1979. *The ethnographic interview*. New York, NY: Holt
- Taylor, A., Rosegrant, T., Meyer, A. & Samples, B. T. 1977. *Communicating*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall
- Tjosvold, D. & Leung, K. 2003. *Cross-cultural foundations: Traditions for managing in a global world*. Teoksessa Tjosvold, D. & Leung, K. (toim.), *Cross-cultural management*. Hampshire: Ashgate. 1-10
- Triandis, H. C. 1971. *Some psychological dimensions of modernization*. Teoksessa Hofstede, G. 2001, *Culture's consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Triandis, H. C. 2002. *Generic individualism and collectivism*. Teoksessa Gannon, M. J. & Newman K. L. (toim.), *The Blackwell handbook of cross-cultural management*. Oxford: Blackwell Publishers. 16-47

- Trompenaars, F. 1993. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Trompenaars, F. 2003. *Did the pedestrian die?* Oxford: Capstone
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Juva, WSOY
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Weick, K. 1985. The significance of corporate culture. Teoksessa Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. 1985. *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage. 381-389
- Weimer, J. 1995. *Corporate financial goals: A multiple constituency approach to a comparative study of Dutch, U.S., and German firms*. Twente University. Väitöskirja. Enschede.
- White, L. A. 1949. *The science of culture*. New York, NY: Grove Press
- Whittington, R. 2006. *What is strategy – and does it matter?* (2nd ed.) London: Thomson Learning

Artikkelit tieteellisistä aikakauslehdistä

- Aaltio-Marjasola, I. 1994. Gender stereotypes as cultural products of the organization. *Scandinavian Journal of Management* 1994 (June), 147-162
- Earley, C. P. 2006. Leading Cultural Research in the Future: A Matter of Paradigms and Taste. *Journal of International Business Studies* 2006 (November), 922-931
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. M. 2000. Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal* 2000 (Issue 1), 26-49
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 1984 (Issue 2), 193-206
- Hofstede, G. 1996. Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' model of national culture differences. *International Journal of Intercultural Relations* (Issue 2), 189-198
- Hofstede, G. 1997. Riding the waves: A rejoinder. *International Journal of Intercultural Relations* (Issue 2), 287-290
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. 1999. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly* 1999 (Issue 4), 741-763
- Lewin, A. Y. & Minton, J. W. 1986. Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. *Management Science* 1986 (May), 514-538
- Limaye, M. R. & Victor, D. A. 1991. Cross-cultural business communication research: State of the art and hypotheses for the 1990s. *The Journal of Business Communication* 1991 (Issue 3), 277-299
- Matsumoto, D. & Hwang, H. S. 2011. Cooperation and competition in intercultural interactions. *International Journal of Intercultural Relations* 2011 (Issue 5), 677-685

- McSweeney, B. 2002. Hofstede's Model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations* 2002 (Issue 1), 89-118
- Minkov, M. 2009. Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations. *Cross-cultural Research* 2009 (Issue 2), 152-179
- Minkov, M. & Hofstede, G. 2011. The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal* 2011 (Issue 1), 10-20
- Mulder, M., Veen, P., Hartsuiker, D. & Westerduin, T. 1971. Cognitive processes in power equalisation. *European Journal of Social Psychology* 1971 (Issue 1), 107-130
- Pedersen, T. & Thomsen, S. 1997. European patterns of corporate ownership: A twelve-country study. *Journal of International Business Studies* 1997 (Issue 4), 759-778
- Scheffknecht, S. 2011. Multinational enterprises: Organizational culture vs. national culture. *International Journal of Management Cases* 2011 (Issue 4), 73-78
- Shane, S. A. 1995. Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles. *Journal of International Business Studies* (Issue 1), 47-68
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 1983 (Issue 3), 339-358
- Smith, P. B. 2006. When Elephants Fight, the Grass Gets Trampled: The GLOBE and Hofstede Projects. *Journal of International Business Studies* 2006 (November), 915-921
- Steers, R. M. 1975. Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 1975 (December), 546-558
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C. A., III. 1992. Being different: Relational demography and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 1992 (December), 549-579
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S. & Ou, A. Y. 2007. Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management* 2007 (Issue 3), 426-478
- Van Oudenhoven, J. P. 2001. Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations* (Issue 1), 89-107
- Wickesberg, A. 1968. Communications network in the business structure. *Academy of Management Journal* 1968 (Issue 11), 253-262
- Wilkinson, B. 1996. Culture, institutions and business in East Asia. *Organization Studies* 1996 (May), 421-447

Verkkolähteet

- Ban Ki-Moon 14.8.2011. "Global is local and local is global,' Secretary-General tells hometown audience". UN News Centre, <http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=39294&Cr=Korea&Cr1> [viitattu 15.3.2012]

Martin, J. 2004. Organizational culture.

<https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/RP1847.pdf> [Noudettu 2.3.2012]

Smith, G. 2012. Why I am leaving Goldman Sachs. New York Times, 14.3.2012.

http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html?_r=1&pagewanted=all%3Fsrc%3Dtp&smid=fb-share [Viitattu 15.3.2012]