



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietotekniikan koulutusohjelma

**JANNE HARJAMÄKI JA EIJA KOSTIN-HARJAMÄKI
KULTTUURIVAIKUTUKSET GLOBAALISSA
OHJELMISTOKEHITYKSESSÄ (SUOMI - INTIA)**

Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu
Jaakkola
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Tieto- ja sähkötekniikan
tiedekuntaneuvoston
kokouksessa 4.toukokuuta 2011

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietotekniikan koulutusohjelma

HARJAMÄKI, JANNE JA KOSTIN-HARJAMÄKI, EIJA: Kulttuurivaikutukset globaalissa ohjelmistokehityksessä (Suomi-Intia)

Diplomityö, 184 sivua

Kesäkuu 2011

Pääaine: Ohjelmistotekniikka

Tarkastaja: professori Hannu Jaakkola

Avainsanat: Ohjelmistokehitys, kulttuuri, monikansallinen, globalisaatio, Intia

Toimiminen monikulttuurisessa ympäristössä on nykyään ohjelmistosuunnittelijoille jokapäiväinen haaste. Ohjelmistokehitystyötä tehdään yhä useammin globaaleissa yrityksissä. Saman ohjelmistokehitysprojektin jäsenet voivat tulla eri maista ja erilaisista kulttuureista.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia monikulttuurisuuteen liittyviä ongelmia voi ilmetä kahden eri kansallisuutta edustavien ryhmien yhteistyössä. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten mahdollisia ongelmia voitaisiin välttää. Tutkimus on jaettu kahteen osaan. Kirjallisuustutkimusosassa tutustutaan Intiaan maana ja analysoidaan kulttuuriteorioita sekä ohjelmistokehitykseen liittyviä keskeisiä osa-alueita. Case-tutkimusosassa tutkitaan käytännön arjen havaintoja ja kokemuksia ohjelmistoprojektissa, jossa toimitaan Suomesta ja Intiasta.

Tutkimus osoittaa, että kahden eri kansallisuutta edustavan yrityksen yhteensovittamisessa kulttuurierot aiheuttavat jokapäiväisiä yhteentörmäyksiä. Tutkimuksessa esitetään suosituksia kulttuurin käsittelyyn liittyvistä pelisäännöistä ja siitä, miten Lewisin kulttuurikolmiota ja Hofsteden kulttuurin ulottuvuuksia voidaan kulttuurianalysoinnissa hyödyntää.

Tutkimuksen tuloksena suositellaan yrityksen ylimmälle johdolle monikulttuuristrategian käyttöönottoa. Strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen esitetään työkalua, jonka käyttö mahdollistaa kulttuurin huomioimisen globaalien ohjelmistokehitystyön käyttöönottovaiheissa. Tutkimuksen tuloksena syntyi myös koulutuspaketti monikulttuuriseen yhteistyöhön ryhtyvälle yritykselle tai monikulttuurisessa yhteistyössä jo mukana olevalle yritykselle. Koulutuspaketti koostuu erillisistä henkilöstön kulttuurikoulutuksen osioista. Koulutuspaketti sisältää koulutuksen käyttötarveanalyysin tehtävänkuvia varten ja mittarit koulutuksen seuraamiselle. Tutkimuksen lopputuloksena esitetään myös malli uudelle kulttuurisensitiivisyyttä arvioivalle järjestelmälle.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Information Technology

HARJAMÄKI, JANNE AND KOSTIN-HARJAMÄKI, EIJA: Culture aspects in
Global Software Development (Finland - India)

Master of Science Thesis, 184 pages

June 2011

Major: Software engineering

Examiner: Professor Hannu Jaakkola

Keywords: Software Development, culture, multicultural, globalisation, India

Working in the multicultural environment is nowadays a daily challenge for software designers. Software development work is done more often in global companies. The members of the same software development project may come from different countries and cultures.

The aim of the thesis was to determine what kind of multiculturalism related problems there can occur in collaboration between two groups having different nationality background. In the thesis it was also determined how possible problems could be avoided. The thesis is divided into two parts. In literature section it is familiarized to India as a country and it is analyzed culture theories and important areas of software development work. In case study section it is investigated experiences and observations in everyday practical software project work where people are working from Finland and from India.

The thesis appoints that merging companies from two different nationalities is having everyday collisions due the culture differences. In the thesis it is presented proposals for the handling of the game rules of the culture and how Lewis's culture triangle and Hofstede's dimensions can be used for the analysis of the culture.

As a result for the thesis it is proposed the multicultural strategy for company top management. A tool, which makes it possible to take into account the cultural aspect in the beginning of the global software development work, is introduced for the design and implementation of the strategy. As a result of the thesis it was developed a training package for companies aiming for multicultural software development work or to companies already involved. The training package consists of separate personnel cultural trainee blocks. That training package includes need base analyzer for the role of the trainee and meters to follow the progress of the trainee. As the final result of the thesis it is also presented a model for the new type of the cultural intelligence estimation system.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Tampereen Teknillisen Yliopiston Porin yksikössä.

Haluamme kiittää professori Hannu Jaakkolaa diplomityön ohjauksesta, tarkastuksesta ja aiheesta, jossa saimme yhdistää yritysmaailmassa ilmenneet kokemuksemme tutkimukselliseen työhön. Olemme kiitollisia saadessamme jakaa kokemuksemme monikulttuurisesta yhteistyöstä tutkimuksen muodossa. Toivomme, että huomioistamme ja havainnoistamme voitaisiin ottaa oppia ja välttää kulttuuritörmäyksiä tulevien globaalien ohjelmistoprojektien alkutaipaleilla. Tutusta aihealueesta huolimatta saimme tutkimuksen aikana paljon uutta tietoa kulttuurivaikutusten taustalla olevista asioista. Voimmekin todeta, että olemme nyt kulttuuritietoisempia kuin ennen tutkimuksen aloittamista.

Haluamme kiittää erityisesti diplomityön toisena tarkastajana toiminutta Tampereen teknillisen yliopiston tutkija Petri Linnaa ohjauksesta ja työn tarkastuksesta sekä siitä ajasta, jonka hän käytti kanssamme tutkimuksen sisällön ideointiin. Häneltä saamamme palaute, kannustus ja hyvät ideat siivittivät työmme valmiiksi. Kiitämme myös muita yhteistyössä toimineita Tampereen Teknillisen Yliopiston Porin yksikön tutkijoita ja case-yrityksen kollegoja työn kirjoittamisen ajalta. Saimme hyviä ajatuksia diplomityötämme varten lukuisten tapaamisten ja keskustelujen aikana.

Haluamme kiittää sukulaisia ja ystäviä tuesta, kannustuksesta ja ymmärryksestä, vaikka emme pystyneet heitä huomioimaan riittävästi pitkään kestäneiden opiskelujen ja kiireisen työn vuoksi. Haluamme kiittää toinen toisiamme ympärivuorokautisesta kannustuksesta ja tuesta. Ilman yhteen hiileen puhaltamista ja yhteistyötä emme olisi saaneet opintojamme ja diplomityötämme valmiiksi.

Porissa 20.6.2011

JANNE HARJAMÄKI

EIJA KOSTIN-HARJAMÄKI

SISÄLLYS

Tiivistelmä	I
Abstract	II
Alkusanat	III
Termit ja niiden määritelmät	VI
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelmat	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rakenne, työnjako ja menetelmät.....	3
1.3 Kulttuurisapluunat ja kulttuurin vaikutusten tutkiminen	5
1.4 Case-yritys	6
2 Intia maana	7
2.1 Maantiede	7
2.2 Historia	9
2.3 Hallinto ja politiikka	11
2.4 Talous	12
2.5 Infrastrukturi	15
2.6 Luonto ja ympäristö	17
3 Intian elämä.....	18
3.1 Kielet ja uskonnot	18
3.2 Koulutus	20
3.3 Kastit, perhe ja sosiaalinen kanssakäyminen	21
3.4 Intialainen arki	23
3.5 Intian yritysmaailma.....	24
3.6 Intian ohjelmistotyö	25
4 Kulttuuriteoriat.....	26
4.1 Geert Hofstede	27
4.2 Kansallinen kulttuuri.....	29
4.3 Organisaationaalinen teoria	34
4.4 Richard D. Lewis	37
4.5 Muita kulttuuriteorioita ja -huomioita.....	49
5 Globalisaatio	51
5.1 Globalisaation taustoja.....	51
5.2 Teknologisoitumisen alku ja suunta.....	52
5.3 Monikulttuuristuminen ja suomalainen yhteiskunta	53
5.4 Globaalin ohjelmakehityksen aloittaminen.....	54
5.5 Kulttuuritietämyksen lisääminen	55
5.6 Monikulttuurikoulutus	56
6 Organisaatiomallit ja -tasot	58
6.1 Organisaatorakenteet.....	58
6.2 Organisaatioiden yhdentyminen.....	62
6.3 Perinteiset ja oppivat organisaatiot	64

6.4	Organisaatioiden muutoksia.....	65
6.5	Organisaatioiden moninaistuminen.....	71
6.6	Organisaation hierarkia ja työteho	72
7	Johtaminen	74
7.1	Johtajuudesta.....	74
7.2	Johtamisrooleja	77
7.3	Monikulttuurinen johtaminen.....	79
7.4	Monikulttuurinen projektijohto.....	91
7.5	Monikulttuuriset tiimit	94
7.6	Johtamisen kehityskaskelia	97
7.7	Innovaatiot ja niiden johtaminen.....	99
8	Kommunikointi	104
8.1	Kansainvälinen kommunikointi	104
8.2	Sanallinen ja sanaton viestintä	105
8.3	Monikulttuuriset palaverit.....	106
8.4	Kommunikaatiossa käytettävät mediat ja niiden valintateoriat	108
8.5	Kommunikointi ja näkyvyys	109
8.6	Kommunikointityökalut	110
8.7	Työtilat	111
9	Suomi-Intia-kokemukset.....	112
9.1	Case-yrityksen kehittyminen.....	112
9.2	Kirjoittajien näkökulmia	115
9.3	Globalisoinnin näkökulmia	119
9.4	Organisaationäkökulmia	121
9.5	Johtamisnäkökulmia.....	128
9.6	Kommunikointinäkökulmia	137
9.7	Osaamis- ja koulutusnäkökulmia	151
9.8	Johtopäätökset.....	159
10	Kulttuurikoulutus	169
10.1	Monikulttuuristrategia.....	169
10.2	Koulutuspaketti	172
10.3	Kulttuurisensitiivisyystaso	177
11	Yhteenveto	179
	Lähteet.....	181

TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

BJP	Bharatiya Janata Party, Intian kansanpuolue.
BKT	Bruttokansantuote. Mitta, joka ilmaisee maan talouden vuoden aikana tuottaman tavaroiden ja palvelusten virran.
BPR	Business Process Re-engineering, liiketoimintaprosessien uudistamisen oppi.
CIL	Culture Intelligence Level, kulttuurisensitiivisyystaso.
CMMI	Capability Maturity Model Integration, tuotekehityksen kypsyysmalli.
CQ	Cultural Intelligence, kulttuuriälykkyys, yksilön kyky tulla toimeen muista kulttuuritaustoista olevien asioiden/ihmisten kanssa.
CRM	Customer Relationship Management, asiakassuhteiden johtaminen.
EDI	Electronic Data Interchange, sähköinen datasiirto.
EU	European Union, Euroopan unioni.
GSD	Global Software Distribution, maailmanlaajuinen ohjelmistotuotanto.
HC	Horizontal Complexity, vaakasuuntainen monimutkaisuus.
HRM	Human Resource Managament, henkilöstövoimavarojen johtaminen.
ICT	Information and Communication Technology, informaatio- ja kommunikaatioteknologia.
IDV	Individualism versus Collectivism, yksilöllisyys vastakohtanaan kollektiivisuus.

IM	Instant Messenger, pikaviestin.
IPR	Intellectual Property Rights, immateriaalioikeudet.
IT	Information Technology, tietotekniikka.
IVR	Indulgence versus Restaint, nautiskelu vastaan pidättyväisyys.
Kulttuurishokki	Epämiellyttävä olotila, joka aiheutuu yksilön siirtymisestä tuntemattomaan kulttuuriympäristöön. Siihen saattaa liittyä fyysisiä sairauksia tai oireita.
LTO	Long-Term Orientation versus Short-Term Orientation, pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen.
MAI	Masculinity versus Femininity, maskuliinisuuden ja feminiinisuuden ero.
PDI	Power Distance, valtaetäisyys.
SC	Spatial Complexity, avaruudellinen monimutkaisuus.
TQM	Total Quality Management, laatujohtamisen oppi.
UAI	Uncertainty Avoidance, epävarmuuden välttäminen.
UTC	Universal Time Coordinated, asetettu yleisaika.
VC	Vertical Complexity, pystysuuntainen monimutkaisuus.
YK	Yhdistyneet Kansakunnat.
YT	Yhteistoimintaneuvottelut.

1 JOHDANTO

Globalisaatio näkyy yhä selvemmin jokapäiväisessä elämässä. Ihmisten, tuotteiden ja palvelujen liikkumisesta yli rajojen on tehty joustavaa. Tuotteet ja palvelut halutaan lähelle asiakkaita, mahdollisimman edullisesti ja paikallisella kielellä tarjottuna. Myös ohjelmistokehitys on joutunut tarttumaan globalisaation haasteeseen, kilpailukyvyyn ylläpitäminen ei ole itsestäänselvyys. Ohjelmistotyö elää monikulttuurista aikakautta. Ohjelmistoprojektit toteutetaan usein globaaleissa yrityksissä. Ohjelmistojen vaihetuotteet tehdään eri puolilla maailmaa eri kulttuureista tulevien työntekijöiden voimin. Ohjelmistotyön suurimpia haasteita monikulttuurisessa ympäristössä on eri kulttuuritaustaisten henkilöiden yhteistyön sujuminen. Kulttuurierojen ymmärtäminen, aikaerojen huomioiminen ja kommunikaatio-ongelmien kanssa selviytyminen ovat ohjelmistotyön arkipäiväisiä haasteita.

Ohjelmistotyön siirtäminen halvemman työvoiman maihin, kuten Intiaan, yleistyy vauhdilla. Yhä useamman suomalaisen kollegana työskentelee vieraan kulttuurin edustaja, jonka kanssa tehdään yhteistyötä kaikin keinoin aikaeroista välittämättä. Tainion (2007) mukaan kiristynyt kansainvälinen kilpailu on pakottanut yritykset etsimään kustannustehokkaita tuotantomenetelmiä ja tapoja. Moderneja tuotantoyksiköitä on siirretty halvan työvoiman maihin. Ohjelmistotyön siirtoa – ainakin osittaista halvemmissä maissa tekemistä – perustellaan kustannustekijöillä, kuinka paljon vähemmän intialainen insinööri maksaa yritykselle verrattuna suomalaiseen insinööriin. Halvan työvoiman käyttö on alentanut työvoimakustannuksia. Toisaalta vieraat olosuhteet ja kulttuurien väliset yhteentörmäykset ovat kasvattaneet tuotantoon liittyviä sählyskustannuksia. (Tainio 2007, 15)

Tämä tutkimus etsii selityksiä monikulttuurisen ohjelmistotyön ongelmiin kulttuurierojen kautta, pohjautuen Hofsteden ja Lewisin kulttuuriteorioihin. Työssä tutkitaan ovatko ongelmien taustalla organisaatiotason asiat vai tulevatko ongelmat jo kansalliselta tasolta. Lopputuloksena tuotetaan koulutuspaketti, joka antaa eväät monikulttuurista ohjelmistoyhteistyötä Suomesta Intiaan suunnittelevalle yritykselle tai vertailutietoa yhteistyön aloittaneelle yritykselle.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelmat

Tämä tutkimus on laadittu osana Tekesin STEP-projektia (Steps in Multi-Cultural Software Business Globalization: Models, Methods and Practices Towards Increasing

Competitivity), joka toteutetaan yhteistyönä Jyväskylän Yliopistossa ja Tampereen Teknillisen Yliopiston Porin yksikössä. STEP-projekti pyrkii kehittämään käytäntöjä ja malleja, joita hyödynnetään ohjelmistoliiketoiminnan globalisoinnissa.

Tutkimuksessa selvitetään, miten monikulttuuriseen yhteistyöhön lähtevän ohjelmistoyrityksen pitäisi yhteistyö aloittaa. Tutkimuksessa keskitytään kulttuurien yhteentörmäykseen Suomessa ja Intiassa. Tutkimus ottaa kantaa niihin asioihin, joihin on tärkeää kiinnittää huomiota monikulttuurisen yhteistyön alkutaipaleella. Tutkimuksessa selvitetään, mitä koulutuksia olisi hyvä järjestää henkilöstölle. Tutkimuksen päämääränä on tuottaa koulutuspaketti monikulttuuriseen yhteistyöhön lähteville ohjelmistoyrityksille. Tutkimuksessa käytetään case-yritystä, joka on ollut mukana monikulttuurisessa Suomi – Intia yhteistyössä jo viisi vuotta. Case-yrityksessä emoyhtiö sijaitsee Intiassa ja toimipisteitä on ympäri maailmaa - myös Suomessa. Case-yrityksessä on meneillään useita erilaisia projekteja. Tässä tutkimuksessa keskitytään ohjelmistoprojekteihin, joita johdetaan sekä Suomesta että Intiasta. Tekijöitä, ryhmäpäälliköitä ja projektinvetäjiä on projekteissa mukana myös molemmista maista. Tutkimus perustuu kirjoittajien omiin kokemuksiin ja havainnoituihin, kohdattuihin ongelmiin ja niiden ratkaisuihin case-yrityksessä.

Tämän diplomityön tutkimusongelmat ovat:

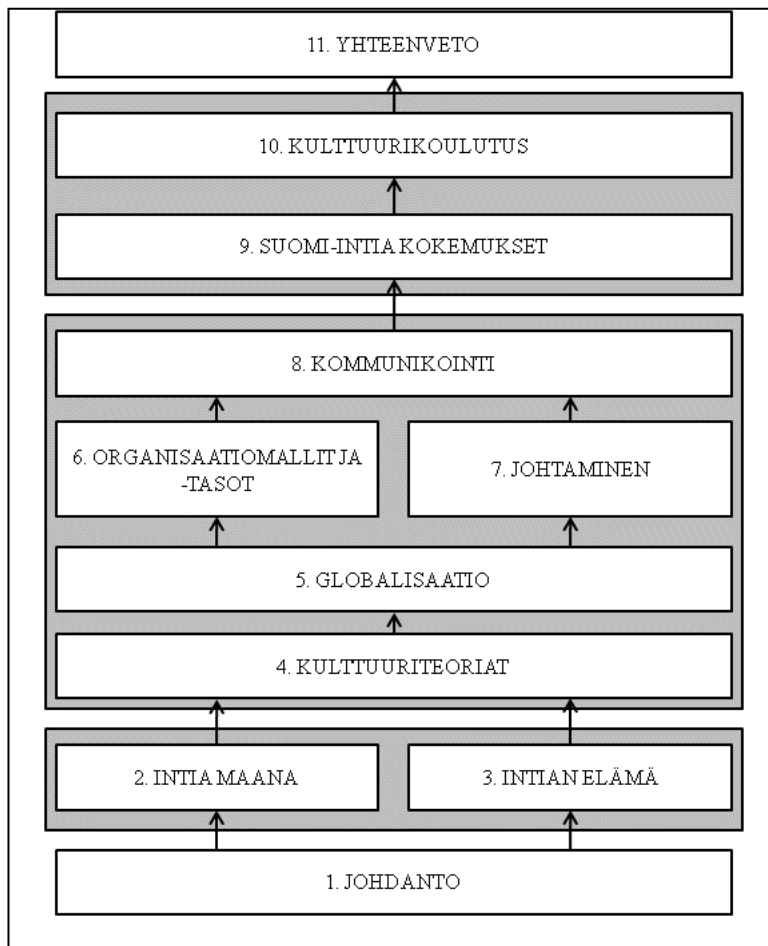
- a) mitä kulttuuriherkkiä asioita ilmenee monikulttuurista yhteistyötä aloitettaessa ja sitä tehdessä?
- b) onko niihin puuttuminen tarpeellista?
- c) voidaanko niitä hallita ja kontrolloida työmetodeilla tai kulttuuritietoisuudella?

Tutkimuksessa on selvitetty miten kulttuuri ilmenee case-yrityksen johtamisessa, kommunikoinnissa, taitotasoilla, kouluttamisessa ja innovaatioissa. Tutkimuksessa on pyritty myös etsimään ratkaisua siihen, pystytäänkö kulttuuriongelmiä ratkaisemaan projektissa, jossa omistajana on intialainen yritys ja osana projektiorganisaatiota on suomalainen yritys. Toimiiko sellainen projektiorganisaatiomalli, jossa intialainen on projektipäällikkönä ja jossa suomalaisia on mukana tekemässä projektin eri vaiheita? Tai toisinpäin, jos suomalainen on projektipäällikkönä intialaisenemmistöisessä projektissa – saadaanko tällä menettelyllä hyvä lopputulos? Tutkimuksessa on selvitetty, onko innovointi mahdollista globaalissa ohjelmistoprojektissa. Toteutuuko vapaa keskustelu, ideoiden työstäminen, sosiaalisen median hyödyntäminen, ideoiden kommentointi ja erottuvatko parhaimmat ideat eteenpäin vietäviksi tuotteiksi tai palveluiksi. Tutkimuksessa on pohdittu kommunikointiongelmia sekä niiden mahdollisia aiheuttajia (kuten kielimuuri, asenne, termien ymmärtäminen, kompetenssin puute) ja voidaanko kommunikointiongelmia ratkaista ohjelmistoprojektissa. Tutkimus selvittää, ovatko organisaatiotasot yhdenvertaisia kansallisella tasolla, Suomen ja Intian välillä sekä Suomessa eri paikkakuntien välillä. Lisäksi tutkimus selvittää

organisaatiomallin kulttuurivaikutuksia ja muodostuuko intialainen hierarkia työn tekemisen esteeksi vai apuvälineeksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rakenne, työnjako ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä koulutuspaketti yritykselle, joka lähtee monikulttuuriseen yhteistyöhön Suomi-Intia osapuolten välillä. Koulutuspakettia on mahdollista laajentaa tulevaisuudessa myös muihin maihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti Suomesta Intiaan suuntautuvaan yhteistyöhön. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esille ongelmia ja niiden ratkaisuja käytännön kokemusten perusteella kulttuurien yhteentörmäyksistä monikulttuurisessa ohjelmistotyössä.



Kuva 1.1. Lopputyön rakenne

Lopputyön rakenne esitetään kuvassa 1.1. Luvuissa kaksi ja kolme luodaan tutkimuksen pohja Intian maasta ja Intian ihmisistä. Luvuissa esitellään Intian ominaispiirteet, kielet, uskonnot, luonnonolot, yhteiskuntajärjestelmä, työjärjestelmät, historia ja Intian globalisoituminen. Suomea ei ole tutkimuksessa maana käsitelty samalla tarkkuudella kuin Intiaa, vaan on oletettu, että Suomi on tutkimuksen lukijalle tuttu maa. Luvussa

neljä käsitellään erilaisia kulttuuriteorioita ja keskitytään Hofsteden ja Lewisin kulttuuriteorioihin. Luvussa viisi esitellään globalisoinnin tarpeita ja globaalien ohjelmistokehityksen aloittamiseen liittyviä asioita. Luvuissa kuusi, seitsemän ja kahdeksan käsitellään teorioiden ja tutkimusten pohjalta kulttuuritörmäyksen kannalta keskeiset osa-alueet organisaatorakenteissa, johtamisessa ja kommunikoinnissa. Luku yhdeksän keskittyy henkilökohtaisiin kokemuksiin ja havaittuihin ongelmiin arkipäivän ohjelmistoyhteistyössä. Luvussa yhdeksän tehdään myös johtopäätökset ja suositukset monikulttuuriseen yhteistyöhön lähtevälle yritykselle tai jo siinä mukana olevalle yritykselle. Luvussa kymmenen esitellään yrityksille suunnattu kulttuurikoulutusten koulutuspaketti.

Taulukko 1.1. Tutkimuksen työnjako

Työjako luvuittain	Janne	Eija
1. Johdanto	Yhteinen	
2. Intia maana	X	
3. Intian elämä		X
4. Kulttuuriteoriat	Hofsteden teoriat	Lewisin teoriat
5. Globalisaatio	Yhteinen	
6. Organisaatiomallit ja -tasot	X	
7. Johtaminen		X
8. Kommunikaatio	Yhteinen	
9. Suomi-Intia omat kokemukset	Yhteinen	
10. Kulttuurikoulutus	Yhteinen	
11. Yhteenveto	Yhteinen	

Tutkimuksen työnjako on esitetty taulukossa 1.1. Janne on tutustunut Intiaan maana ja sen taustoihin. Eija on tehnyt katsauksen Intian nykyelämään ja yhteiskuntaan. Eija on tutkinut Lewisin kulttuuriteoriaa ja Janne on perehtynyt Hofsteden teoriaan kansallisesta kulttuurista ja yrityskulttuurista. Muissa luvuissa kirjoittajat ovat tehneet yhteistyötä niin, että Jannella on ollut pääpaino organisaatiomallien ja -tasojen tutkimuksissa ja Eijalla johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Eija on tuonut ryhmäpäällikkö- ja projektinvetonäkökulmaa tutkimukseen. Janne on pohtinut kulttuurin vaikutuksia ohjelmistoprojektissa toteuttamisen, määrittelyn ja suunnittelun näkökulmista.

Tutkimus pohjautuu kirjallisuustutkimukseen ja sen teoriaosuudessa on tutkittu ja analysoitu alan kirjallisuutta, artikkeleita ja julkaisuja. Teoriapohjaa on kerätty erilaisista teoksista eri osa-alueiden (kuten organisaatiot ja niiden hallinta, johtaminen, kommunikointi, koulutus ja innovointi) ympäriltä. Kulttuuriteoriaa selittäviä artikkeleja ja teoksia (Hofstede, Lewis) on käytetty pohjana kohdattujen ongelmien selittämiseen.

Tutkimus on luonteeltaan case-tyyppinen. Työn sisältö perustuu tekijöiden omiin havaintoihin ja kokemuksiin ohjelmistotyön tekemisestä monikulttuurisessa

ympäristössä sekä työn siirtämisestä Intiaan seuranneista vaikutuksista aikajaksolla 07/2006 – 04/2011. Erillisiä haastatteluja tutkimusta varten ei ole tehty, mutta työyhteisön ääni ja mielipiteet ovat tulleet kuulluksi omien kokemusten ohessa. Molemmat kirjoittajat ovat työskennelleet niin case-yrityksessä kuin case-yrityksen kanssa yhteistyötä tekevässä yrityksessä. Eija on toiminut suunnittelutehtävissä, ryhmäpäällikkönä ja projektipäällikkönä. Janne on toiminut suunnittelu- ja määrittelytehtävissä sekä kehittämistyössä.

1.3 Kulttuurisapluunat ja kulttuurin vaikutusten tutkiminen

Kulttuuri herättää monia kysymyksiä. Millaisessa kulttuurisapluunassa me elämme? Millainen on työhön liittyvä muotimme? Olemmeko me kulttuurisapluunan vankeja vai voiko omaa muottia muokata uudelleen ja onko se edes tarpeellista? Millainen yksilön oikeus kulttuuri on? Onko multikulttuurisessa ohjelmistotyössä luovuttava omasta kulttuurista ja alistuttava toisen vaikutusvaltaan tehokkaan työn tekemisen vuoksi? Voiko kulttuuri olla joustava ja käyttäytyä työssään monikansallisen yrityksen kulttuurin mukaan hyödyntäen samalla oman kulttuuripersoonansa?

Gaspay (2008) ja hänen ryhmänsä tutkivat kulttuurisapluunoita ohjelmistoalalla. Heidän tutkimuksensa perustuu pääosin Hofsteden dimensioihin, koska heidän mielestään Hofsteden teoria on erinomainen työkalu tutkia ohjelmistoalaa. Myös muiden tunnettujen tutkijoiden näkemyksiä kulttuuritietoudesta käytettiin Gaspayn tutkimuksessa esimerkiksi Edward T. Hall, Kluckhohn ja Strodtbeck, Trompenaars ja Hampden-Turner ja Schwartz. Eri kulttuureista tulevilla yksilöillä on paljon annettavaa. Ohjelmistoalan yhdentyvässä globaalissa maailmassa selviydytään vain, jos opetellaan ymmärtämään vieraita kulttuureja ja elämään yhdessä muiden kanssa samassa ympäristössä. Ymmärtämällä erilaiset tarpeet ja eri ryhmien odotukset voidaan tarjota kehittyneitä teknologioita, jotka palvelevat paremmin liike-elämää ja yhteisöjä. Sovellusten kansalliset piirteet voivat mahdollistaa tai torjua ohjelmiston menestyksen. Näiden mahdollistajien ja torjijien tunnistaminen ja ymmärtäminen auttaa tehokkaiden ohjelmistosovellusten tekemisessä niin virtuaalimaailmaan kuin globaaliin ympäristöönkin. Monikulttuurisesta oikein kootusta ja johdetusta ryhmästä voi kasvaa voimavara ja huomattava kilpailuetu yritykselle. Maunula (1999, 10) mainitsee: ”Monikulttuurisuus on rikkaus, jos synergia osataan hyödyntää, mutta rasite, jos pelisäännöistä ei voida sopia.”

Kulttuuri on moniulotteinen käsite ja sillä on erilaisia määritelmiä asiayhteydestä riippuen. Kulttuuri liittyy ihmisten kollektiiviseen toimintaan. Kulttuurin voidaan ajatella koostuvan aineettomista arvoista, normeista, periaatteista ja perinteistä. Ne vaikuttavat käyttäytymiseen, siihen mitä arvostetaan ja miten menetellään. (Uusitalo ja

Joutsenvirta 2009, 20) Kulttuuri tarkoittaa yhteisön tai koko ihmiskunnan henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuutta. Tässä merkityksessä voidaan käyttää myös sanaa sivistys. Alun perin sana kulttuuri tuli latinan verbistä *colere*, joka tarkoitti verbiä viljellä. Siitä edelleen johdettu substantiivi *cultura*, joka tarkoittaa viljelystä. Aluksi tämä tarkoitti maanviljelyä. Roomalainen poliitikko ja filosofi Cicero otti käyttöön käsitteen nimeltä hengen viljely. (Wikipedia Kulttuuri) Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin mukaan kulttuuri on kuin sipuli. Ensimmäisenä huomiota kiinnitetään konkreettisiin asioihin kuten kieleen, ruokaan ja vaatteisiin. Jotta kulttuuria voitaisiin ymmärtää tarkemmin, se pitää kuoria kerros kerrokselta. Uloimmassa kerroksessa ovat selvät tuotteet, keskimmäinen kerros sisältää normit ja arvot. Sipulin ydin sisältää oletuksia olemassaolosta. (Surakka 2006, 90) Minkälaisia yritys- tai organisaatiokulttuurin vaikutuksia voidaan havaita ohjelmistotuotantoon liittyvässä yhteistyössä? Esimerkiksi Kari Liljan DI -työssä (Lilja 2005) valiteltiin, ettei kirjallisuudesta tahdo löytyä tutkimuksia, joissa olisi verrattu kahden yrityksen kulttuurien eroja ja niiden vaikutusta yhteistyön lopputulokseen.

1.4 Case-yritys

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on case-yritys, jonka sisällä vaikuttaa selvästi kaksi erilaista organisaatio-osapuolta: ostettu suomalainen yritys (core) sekä intialaisen ostajan yrityksen ympärille luoma intialainen toimintatapa (cover). Tämä symbioosi toimii ohjelmistotoimittajana kansainväliselle asiakkaalle, jolla on myös oma symbioosinsa suomalais-saksalais-yhteisorganisaatiossa. Tässä tilanteessa yhdelläkään osapuolella ei ole vastinkumppanina tuttua osapuolta, vaan kaikki joutuvat kokemaan toisen kulttuurin läsnäolon asioinnin yhteydessä. Case-yrityksen tausta on seuraava: suomalainen yritys etsi mahdollisuuksia laajentaa ulkomaille. Lopputuloksena intialainen yritys ostikin suomalaisen yrityksen ja sai sen kautta yhteyden kansainvälisesti tunnettuun asiakkaaseen. Kannattavuuden parantamiseksi tekemistä halutaan siirtää halvemmän työvoiman maahan, Intiaan. Käytännön arki kahden keskenään hyvin erilaisen kulttuurin kanssa tuottaa useita yhteentörmäyksiä.

Tutkimuksessa tutkitaan käytännössä havaittuja tilanteita ja etsitään niiden taustalla vaikuttavia kulttuurisia asioita luvussa yhdeksän. Käytännön arkiset ongelmat ovat usein vaikeita esittää selkeinä, siistittyinä ja tiivistettyinä tapauksina. Ongelmien taustalla oleviin ilmiöihin ei välttämättä löydy ratkaisua kirjoista tai itse tehdyllä tutkimuksella. Tässä tutkimuksessa esitetyt tapaukset on havainnoitu vajaan viiden vuoden ajalta, joista kolmen ensimmäisen vuoden näkemykset ovat kohdeyrityksen ulkopuolelta havaittuja ja kahden viimeisen vuoden havainnot ovat yrityksen sisällä tapahtuneita ilmiöitä. Havaintoajan aikana tehtyä työtä ja siihen liittyvää vastuuta ja ohjausta on siirtynyt jatkuvasti Suomesta Intiaan, joten havainnoitujen ilmiöiden taustat ja syyt ovat myös muuttuneet.

2 INTIA MAANA

Luvussa tutustutaan Intiaan maana. Maantiedettä käsittelevässä kohdassa Intian tunnusluvut suhteessa Suomeen luovat pohjan henkiselle ajatusmatkalle. Tutustumalla Intian historiaan luodaan ymmärrystä sille, miksi Intia on kautta aikojen ollut ihmisten kiinnostuksen kohteena. Intian politiikkaa, taloutta ja infrastruktuuria sekä luontoa käsittelevien kohtien avulla annetaan näkymiä siitä, kuinka valtavia muutoksia Intiassa on viime vuosikymmeninä tehty ja tehdään edelleen. Näissä kohdissa esitetään myös, millaisia haasteita Intialla on vielä voitettavanaan.

2.1 Maantiede

Intia sijaitsee Etelä-Aasiassa Intian niemimaalla. Pohjoisimmat osavaltiot ulottuvat Himalajan vuoristoon ja eteläisimmät osavaltiot ovat Kravun kääntöpiirin eteläpuolella Intian valtameren rannalla. (Wikipedia Intia)



Kuva 2.1. Suomen koko suhteessa Intiaan (Google Maps 2010, editoitu)

Intian pinta-ala on 3,3 miljoonaa km² (tarkka pinta-ala on 3 287 263 km², CIA). Suomen pinta-ala on 303 892 km² (Tilastokeskus). Suomen ja Intian kokosuhte on esitetty kuvassa 2.1. Intia on pinta-alaltaan maailman seitsemänneksi suurin maa (Wikipedia Intia).

Taulukko 2.1. Intian ja Suomen vertailulukuja (Tenhunen ja Säävälä 2007 ja Wikipedia Intia ja CIA)

Vertailukohtia	Intia	Suomi
Pituus (pohjois-etelä-suunnassa)	n. 3500 km	n. 1160 km (33,1 %)
Leveys (itä-länsisuunnassa)	n. 2900 km	n. 540 km (18,6 %)
Pinta-ala	3 287 263 km ²	303 892 km ² (9,2 %)
Korkein kohta	Kanchenjunga 8598 m	Halti 1327 m (15,4 %)
Väkiluku (2010)	1 173 108 018	5 375 276 (0,46 %)

Intian väkiluku on yli 1,1 miljardia (1173108018 henkilöä (2010), ennuste kesäkuulle 2011 on 1,189 miljardia henkilöä, CIA). Suomen väkiluku on 5,4 miljoonaa (5375276 (Tilastokeskus). Intia on maailman toiseksi väkirikkain maa Kiinan jälkeen. Asukastiheys Intiassa on 324 henkilöä/km², kun asukastiheys Suomessa on vain 17 henkilöä/km². (Tenhunen ja Säävälä 2007, 111)

Intia muistuttaa enemmän maanosaa kuin valtiota. Intian pääkaupunki on New Delhi. Muita suuria kaupunkeja ovat Mumbai (16,4 milj.), Kolkata (13,2 milj.), Delhi (12,8 milj.) ja Chennai (6,4 milj.). (Tenhunen ja Säävälä 2007, 7)

Intia jaetaan kolmeen geologiseen alueeseen, jotka ovat Himalajan vuoristo, Indusin ja Gangesin tasanko sekä Intian niemimaa. Intiassa virtaa seitsemän suurta jokea, jotka ovat Ganges, Brahmaputra, Yamuna, Godavari, Kaveri, Narmada ja Krishna. Lisäksi Indus virtaa jonkin matkaa Intian puolella matkallaan Tiibetistä Pakistaniin. Saariryhmät Lakkadiivit, Andamaanit ja Nikobaarit sekä Sunderbaanit kuuluvat myös Intiaan. (Wikipedia Intia)

Intian ilmasto on monimuotoinen ja se vaihtuu trooppisesta leutoon vuoristoilmastoon kuljettaessa Etelä-Intiasta Pohjois-Intiaan. Pääosa Intiasta on trooppisen ilmaston alueella. Pohjois-Intian Himalaja on vuoristoilmaston alueella. Intiassa vaikuttaa myös monsuuni kesäkuun ja syyskuun välisenä aikana. (India 2002, 17) Suomi kuuluu väliilmaston alueeseen, jossa on meri- ja mannerilmaston piirteitä (Wikipedia Suomi).



Kuva 2.2. Intian ja Suomen aikavyöhykkeet (Wikipedia Aikavyöhyke)

Intia kuuluu kokonaan yhteen aikavyöhykkeeseen (kuva 2.2), jossa noudatetaan aikaa UTC +5.30 ja Suomessa on UTC +2.00. Intiassa ei ole käytössä erillistä kesä- ja talviaikaa (Wikipedia Aikavyöhyke).

2.2 Historia

Intialaisen sivilisaation arvioidaan syntyneen 2600-2000 eKr., jolloin Indus-joen suistoon kehittyi kaupunkikulttuuri (Tenhunen ja Säävälä 2007). Vaaleampien tulokkaiden myötä maanviljely alkoi kehittyä Intiassa noin 2500 eKr. Maurien ekonominen aikaa (600 eKr.) maan omistus merkitsi vaurautta ja veroja kerättiin maan omistamisesta, kaupankäynnistä ja tuotannosta. (India 2002, 25–28)

Intian nykykulttuurin perusteet muotoutuivat noin 1000 eKr., jolloin Intian niemimaalle saapui arjalaisia heimoja. Esimerkiksi kastilaitos ja hindulaisuus ovat arjalaisten peruja. Hindulaisuus on Intian valtauskontoja. Toinen Intian merkittävistä uskonnoista, islam,

saapui sinne kaupankäynnin ja muslimien välityksellä 600-luvulta alkaen. Roomalaiset kävivät Etelä-Intiassa kauppaa muun muassa kauppaa mausteista ja tekstiileistä ja maksoivat niistä kullalla. Vuosien 800 ja 1200 välillä maanviljely kehittyi erilaisten pyörillä toimivien mekanismien myötä, tunnetuimpana *persialainen pyörä*, joita käytetään vielä nykyäänkin. Myös erilaiset kanaalit ja vesikanavat ilmestyivät maisemiin. 1200-luvulla Intian valta kuului sulttaaneille ja järjestystä pitävät armeijat saivat palkkansa keräämällä veroja ja palkkioita heille nimetyiltä maa-alueilta. Kun sulttaani oli enemmän kiinnostunut keräämään veronsa käteisenä kuin viljana, syntyi suurta tarvetta kaupankäynnille. 1300-luvulla tuotettiin paljon puuvillatekstiilejä köyhemmän väestön käyttöön ja paperi sekä ruuti saapuivat Intiaan. Eurooppalaisen kulttuurin kiinteät yhteydet Intiaan alkoivat 1400- ja 1500-lukujen taitteessa. Muu maailma oli kiinnostunut Intiasta lähinnä kaupankäynnin takia. 1500- ja 1600-lukujen aikaan maa-alueet luokiteltiin neljään luokkaan niiden tuottavuuden perusteella. Odotuksena oli tasainen tuotto vuodesta toiseen ja viljelijät saivat kuuliaisuutensa todisteeksi dokumentin maansa vuotuisesta tuotosta. (India 2002, 29–34)

1600-luvulla Intiassa vierailtiin jo monista eurooppalaisista maista, esimerkiksi Italiasta, Englannista, Ranskasta ja Hollannista. Eurooppalaiset maat alkoivat näkyä itä-intialaisissa yrityksissä. Näiden eurooppalaisten maiden kauppayritykset myivät hallituksiensa suosiolla edullisia intialaisia tuotteita, esimerkiksi tekstiileitä, silkkiä ja puuvillaa. Vastakauppana Intiaan yritettiin viedä villaa, veitsiä ja kelloja. Villaa Intiassa oli itselläänkin, veitsien määrä oli riittämätön, eikä ajan mittaaminen Intiassa ollut samanlaista. Näiden seurauksena kauppaa piti rahoittaa kullalla ja hopealla. (India 2002, 35) Eurooppalaiset olivat organisoineet kauppareittinsä useisiin kaupunkeihin ja pitivät niissä varastojaan. Vuonna 1761 Intia hävisi sodan Afganistania vastaan ja sulttaanin vallan heiketessä eurooppalaiset alkoivat suojata omaisuuttaan yksityisillä armeijoillaan, jotka aseistettiin Intian armeijaa paremmilla aseilla. Vallan houkuttamana eurooppalaiset hankkivat jalkansa myös Intian politiikkaan ja hallintaan. Muiden maiden jatkaessa kauppansa toisiin maihin Englanti ja Ranska kamppailivat Intiasta. Lopulta Englanti päihitti Ranskan ja otti Intian hallintaansa. Vuonna 1857 brittiläisestä valtakunnasta Intiassa oli tullut *brittiläinen intialainen* valtakunta. (India 2002, 36–41)

Bengalilaiset bramiinit olivat maan älymystöä jo ennen brittien maahantuloa. He tutustuivat 1800-luvulla eurooppalaiseen aatevertauksiin ja sen seurauksena syntyi Bengalien renessanssiksi kutsuttu ajanjakso, joka muutti Intian peruuttamattomasti. Bengalien renessanssi synnytti myös Intian itsenäisyysliikkeen. Intian tunnetuimmat filosofit, taiteilijat ja tiedemiehet ovat senkin jälkeen tulleet Länsi-Bengalista. (Grundström 2006, 112) 1700-luvulla Intialainen laatutekstiili oli uhka brittiläiselle teollisuudelle ja tuontia rajoitettiin veroin. Esimerkiksi 1760-luvulla naisen piti maksaa 200 puntaa käyttäessään intialaista vaatetuotetta, mutta sekään ei hillinnyt kysyntää. Intiasta tuotiin raakamateriaalia Englantiin, jossa siitä jalostettiin lopputuotteita. Lopputuotteet vietiin Intian markkinoille myyntiin samalla, kun Intian oma

tekstiiliteollisuus oli rappiolla. (India 2002, 42) Arkeologit löysivät intialaisen kaupungin kastelu- ja viemärijärjestelmineen vuonna 1922 (Tenhunen ja Säävälä 2007, 22–23). Erityisen voimakas vaikutus Intian niemimaan historiaan oli brittiläisillä, joiden siirtomaahallinto päättyi siellä vasta vuonna 1947. Itsenäistynyt Intia jaettiin kahteen osaan Intian ja Pakistanin valtioihin. (Wikipedia Intia)

2.3 Hallinto ja politiikka

Intia eli Intian tasavalta (viralliselta nimeltään Bharat, Republic of India) itsenäistyi 15. elokuuta 1947 oltuaan sitä ennen Britannian siirtomaana 1850-luvulta asti. (India 2002, 52) Intian hallintojärjestelmän pohjaksi otettiin Englannin poliittinen järjestelmä. Yhtenäisyyden saavuttamiseksi yli 500 prinssiä joutui luopumaan tittelistään. (India 2002, 55)

Intian politiikka on moniarvoistunut kastipuolueiden, naisten poliittisen osallistumisen ja vasemmiston vallan kasvun seurauksena. Vasemmisto ja kastipuolueet ohjaavat poliittisia päätöksiä köyhyyden vähentämisen suuntaan. Naispoliitikot kampanjoivat sukupuolten eriarvoisuuden puolesta. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 87-107) Intia rajoittaa yritystoimintaa ja ulkomaankauppaa. Demokraattisuus hallitsee vielä voimakkaasti. Demokratian takia kriiseistä selvitään Intiassa useimmiten ilman väkivaltaisuuksia. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 87-107) Vuonna 1998 valtaan nousseen Intian kansanpuolueen (Bharatiya Janata Party, BJP) johtaman hallituksen päätavoitteina oli lisätä Intian ulkoista turvallisuutta ja kilpailukykyä (Grundström 2006, 31).

Intialaiset nimittävät itseään maailman suurimmaksi demokratiaksi. Intian perustuslaissa määritellään, että Intia on itsenäinen, demokraattinen ja sosialistinen tasavalta. Intia on liittovaltio, joka koostuu 28 osavaltiosta ja seitsemästä liittovaltiosta. (Wikipedia Intia) Intian johdossa on pääministeri ja pääministerin valitsema hallitus. Hallitus pysyy vallassa vaalikauden loppuun asti, ellei eduskunta hallitusta sitä ennen kaada. Presidentti valitaan viideksi vuodeksi kerrallaan. Presidentin asema on lähinnä seremoniallinen. Intian nykyinen presidentti on Pratibha Patil (vuodesta 2007 asti) ja pääministeri Manmohan Singh (vuodesta 2004 asti). (Tenhunen ja Säävälä 2007)

Intian kaksikamariseen parlamenttiin kuuluvat ylähuone (osavaltioiden neuvosto) ja alahuone (kansan neuvosto). Intiaa on suurimman osan johtanut Intian kongressipuolue. Puolueet ovat liittoutuneet kolmeksi pääkokonaisuudeksi, joita ovat yhdistynyt edistyksellinen allianssi, oikeisto-oppositio ja vasemmistorintama. (Wikipedia, Intia)

Keskushallitus päättää ulkopoliitikasta, puolustuksesta ja verotuksesta. Osavaltioiden hallitukset säätelevät arkisempia asioita kuten julkista terveydenhuoltoa, yleistä järjestyksenpitoa ja alkoholiuomia koskevia lakeja. Intian keskushallinto on onnistunut

pitämään Intian koossa, koska se päättää suurista koko maata koskevista asioista. Osavaltioiden hallinnot saavat tehdä päätöksiä vain omien alueidensa osalta. (Tenhunen ja Säävälä 2007)

2.4 Talous

Intialla on ollut vilkkaat kauppasuhteet muuhun maailmaan jo pidemmän aikaa. Intia on maailmanhistorian varhaisimmin globalisoituneita talouksia. Intialaiset kävivät käsityötuotekauppaa yli rajojen jo 4000 eKr. Kiinan ja Intian välinen kaupankäynti vilkastui 1400-luvulla kiinalaisten kehitettyä kompassin. Myös Intian maaseutu oli osa vilkasta kaupankäyntiä. Tämän seurauksena Intiassa kehittyi monikulttuurinen kokonaisuus neljän uskonnon ympärille, joita ovat hindulaisuus, buddhalaisuus, islam ja kristinusko. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 22-24)

Indus-joen asukkailla oli jo kaupankäyntiä muiden maiden kanssa kuten Afganistaniin, Egyptiin ja Persiaan. Kaupan myötä intialainen kulttuuri levittyi muuallekin Kaakkois-Aasiaan. Vilkkaan kaupankäynnin tueksi kehitettiin murtolukujen kerto- ja jakotavat, neliöjuuret, kuutiot, miinusmerkki, piin arvo ja trigonometrian periaatteet. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 22–24) Intia vyöryi Eurooppaan löytöretkien sivutuotteena. Intialainen puuvilla, tee, sokeri ja salpietari (ruutijauheen raaka-aine) löysivät tiensä Eurooppaan. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 25)

Intian itsenäistyttyä sen ensimmäinen pääministeri antoi Intialle suunnitellun ekonomian, jossa hallitus omisti perusteellisuuden, energiatuotannon ja ohjasi yksityisen sektorin tuotantoa. Sen mukaan tehtaat oli lisensoitu tuottamaan tietty määrä tuotteita tietyllä hinnalla. Näiden toimien avulla Intia muuttui ruuan tuontimaasta suureksi vientimaaksi. (India 2002, 55)

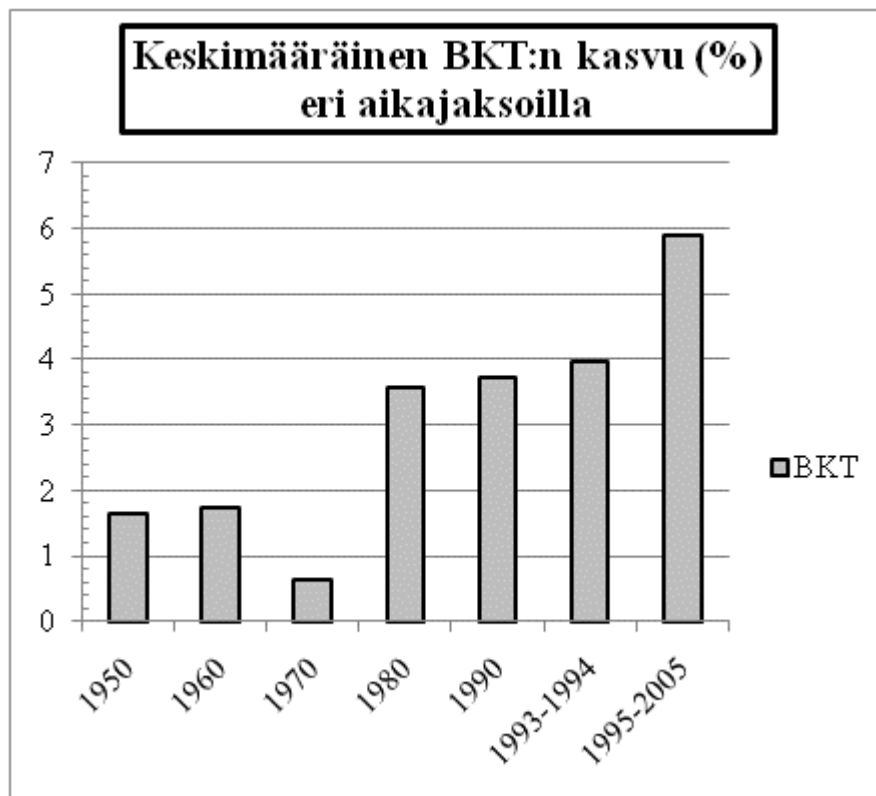
Intian itsenäistymisen jälkeinen talouskehitys voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Vuosina 1950-1975 Intia ohjattiin omavaraisuuteen, suljettuun talouteen. Vuosina 1976-1991 talouden sääntelyä lievennettiin. Kolmas vaihe alkoi vuodesta 1991, jolloin taloutta lähdettiin uudistamaan. (Grundström ja Lahti 2005) Esimerkiksi Intiassa ei ennen vuotta 1991 ollut muita automerkkejä kuin 1950-luvun elokuvista tuttuja *Ambassadoreja*, koska autojen tuonti oli tiukasti säänneltyä. Hindustan Motors on valmistanut *Ambassadoreja* Kalkutan lähellä olevassa tehtaassaan vuodesta 1957 lähtien. (Grundström 2006, 21)

Intian nopean talouskasvun käynnistivät vuoden 1991 talousuudistukset, joiden myötä Intia luopui keskusjohtoisestä suunnitelmataloudesta. Suunnitelmatalouden aikana Intia eristäytyi maailmankaupasta ja pyrki vähentämään riippuvuuttaan ulkomaisesta

pääomasta ja teknologiasta. Samalla Intia pyrki luomaan pohjaa omalle teollisuudelle. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 19-20)

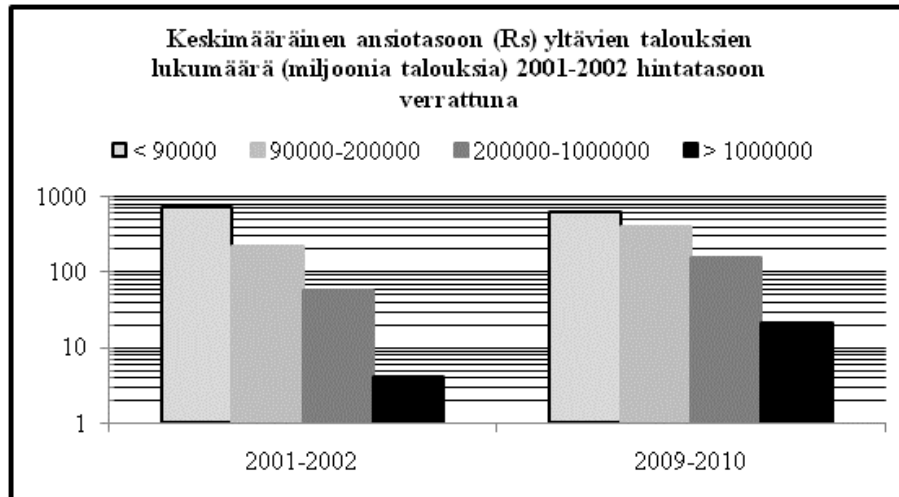
Intia lasketaan edelleen kehitysmaiden joukkoon, vaikka Intiassa on viime vuosina tapahtunut taloudellista kasvua. Ulkomaiset yritykset ovat kiinnostuneet siirtämään tuotantoaan Intiaan. Tämän kehityksen myötä maan keskiluokka on kasvanut ja vaurastunut. Kun intialaiset saavat tienattua lisää omaisuutta, he kuluttavat arkipäivän hyödykkeisiin sekä sukulaisten juhlapäivämuistamisiin. (Tenhunen ja Säävälä 2007)

Talou uudistukset ovat siirtäneet Intiassa valtaa virkamiehiltä talouden toimijoille ja poliittisille päättäjille. Suurin kompastuskivi on lainamenojen kasvattaminen ja alijäämän vähenemättömyys. Tämä syö varoja tärkeiltä investoinneilta infrastruktuuriin, koulutukseen ja terveydenhuoltoon. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 84)

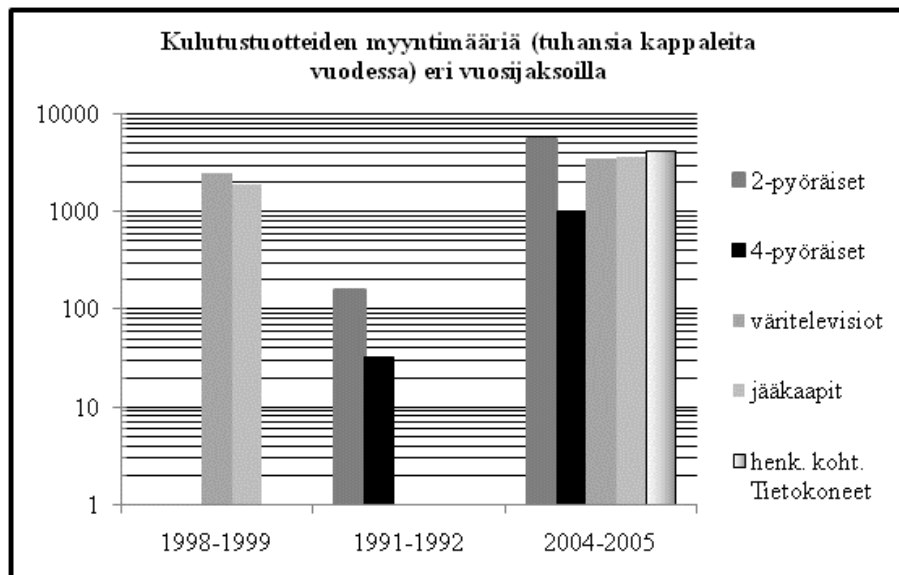


Kuva 2.3. BKT:n kasvu (Bhide et al. 2006, mukaillen)

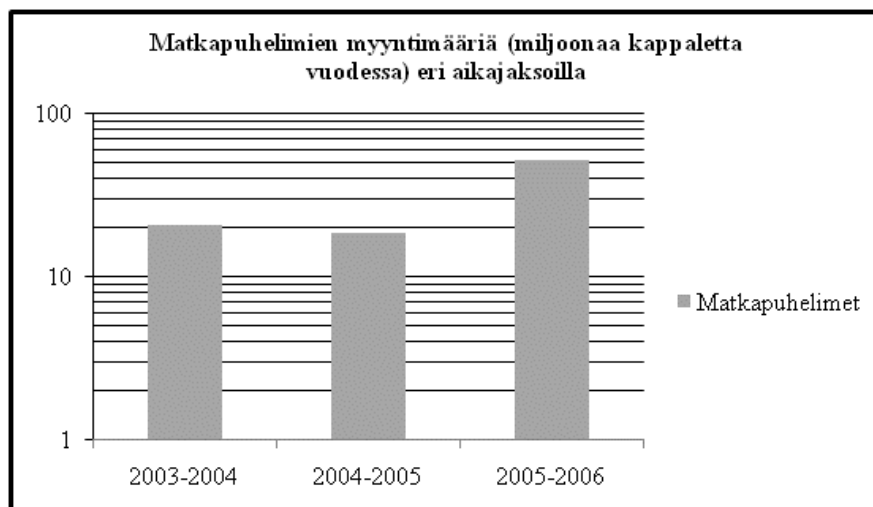
Intia on maailman neljänneksi suurin talous, jonka edellä ovat Yhdysvallat, Kiina ja Japani. Intian talous lähti kasvuun 1980-luvulla ja sen vuosikasvu oli vuosien 1995 ja 2005 välillä keskimäärin 5,9 % (kuva 2.3). Silti bruttokansantuote (BKT) vuonna 2004 oli vain 650 \$/henkilö (vertailussa Suomen vastaava arvo on 27000 \$/henkilö, mutta pitää muistaa, että intialaisia on yli miljardi). (Bhide et al. 2006, 8,11)



Kuva 2.4. Keskimääräiset ansiotasot (Bhide et al. 2006, mukailten)



Kuva 2.5. Kulutustuotteiden myyntiä (Bhide et al. 2006, mukailten)



Kuva 2.6. Matkapuhelimien myyntiä (Bhide et al. 2006, mukailten)

Intian taloustilanne on parantunut kasvun ja vapautuneen talouspolitiikan myötä ja se näkyy niin talouksien tuloissa kuin erilaisten kulutustavaroiden myynnissä. Intian rahayksikkö on Intian rupia (vaihtokurssi 26.3.2011: euro = 62,97 Intian rupiaa) (Intian raha). Alle 90000 rupiaa vuodessa tienavien osuus on laskenut yli 20 % ja samaan aikaan yli miljoonan rupian vuosituloihin yltävien talouksien määrä on nelinkertaistunut (kuva 2.4). Kun vuonna 1991–1992 henkilökohtaisten tietokoneiden myyntiä ei ole ollut edes kirjattavaksi, niin vuonna 2004–2005 vastaavan myynnin määräksi on kirjattu 4,3 miljoonaa (kuva 2.5). Matkapuhelinten tiheys on noussut 2000–2005 viidestä prosentista kahteentoista prosenttiin (myynnistä kuva 2.6). Vaikka osassa alueita puhelimia ei ole lainkaan, on kaupungeissa kuten Chennai tiheys yli 62 prosentti, joka vastaa jo eurooppalaista tasoa. (Bhide et al. 2006, 15–16, 36, 42)

Erityisesti telekommunikaatioalan kasvu on ollut suurta. Vuosina 1994–2004 se kasvoi keskimäärin 20 % vuodessa. Vaikka sektori on sinällään hyvin pieni alue Intian kokonaisuudessa, vaikuttaa sen suuri kasvu myös kokonaisuuteen. (Bhide et al. 2006, 15)

Kun 1990-luvulla ulkomainen investointi Intiaan oli liki olematonta, niin vuonna 2004 investointeja tehtiin yli 15 miljardin dollarin arvosta. 1990-luvulla Intiassa huomattiin ekonomian tarve politiikan muutoksissa. Nykyisin Intia etsii yhteistyötä kehittyneistä maista (kuten Suomi) ylläpitääkseen kasvuaan ja vastaavasti se tarjoaa valtavan työvoimatarjonnan. (Bhide et al. 2006, 9)

Intia tuo Suomesta esimerkiksi elektroniikka, elektronisia ja mekaanisia laitteita sekä paperia ja paperituotteita. Tuonnin määrä Suomesta on suhteessa suurempi kuin muista maista. Vastaavasti Intia kaipaa suomalaista teknologiaa parantaakseen tuotantonsa tehokkuutta ja tuotteidensa laatua. Peruselintarvikkeiden tuotannossa menetetään jopa 25 prosenttia heikon käsittelykyvyn ja varastoinnin vuoksi. (Bhide et al. 2006, 29–34) Intian tärkeimmät kauppakumppanit ovat Yhdysvallat, Euroopan unioni, Kiina, Japani ja Yhdistyneet Arabiemiirikunnat. (Tenhunen ja Säävälä 2007)

2.5 Infrastrukturi

Intian rautatiet (*Indian Railways*) kattaa yli 63000 kilometriä kiskoja (Intian Rautatiet). Rautateiden rakentaminen alkoi Brittien toimesta 1800-luvulla ja nykyään sillä on oma ministerinsä. Junamatkustamisessa on korkea palvelun laatu, mutta paljon sääntöjä. Lippujärjestelmä on tietokoneistettu, joten lippuja saa kaikilta asemilta. Käytöstä löytyy edelleen 1800-luvun höyryvetureita. (India 2002, 147-148) Intian rautateitä käyttää joka päivä 14 miljoonaa henkilöä. Intian Valtionrautatiet on maailman toiseksi suurin työnantaja 1,6 miljoonalla työntekijällään. (Wikipedia Intia)

Englantilaisten käynnistämä teollistuminen 1850-luvulla näkyi Intiassa myös teiden, jokilaivojen ja lennätinyhteyden parantumisena. (India 2002, 42) Teitä Intiasta löytyy 3,3 miljoonaa kilometriä. Liikenne Intiassa on vasemmanpuoleinen. (Wikipedia Intia) Grundström viittaa Risto Hyvärisen raporttiin (vuodelta 2005) *Aasian kuljetukset*, jossa kerrotaan autojen keskinopeuden olevan pääteilläkin vain 30–40 km/h ja rahtijunilla keskinopeus on vain 23 km/h. Maan tuhansiin kyliin ei ole lainkaan autotietä. (Grundström 2006, 27)

Intian infrastruktuurin parantaminen voidaan sijoittaa 1990-luvun lopulle, jolloin maa oli riittävän vauras aloittaakseen parannusohjelmia (Grundström 2006, 31). Intian infrastruktuuri oli aikaisemmin täysin julkisen sektorin hallinnassa ja sitä vaivasi korruptio, byrokratia, kaupunkien suosiminen ja kyvyttömyys päättää minne kannattaa sijoittaa. Viime aikoina Intia on pyrkinyt siirtämään vastuuta yksityissektorille ja kasvu on ollut nopeaa etenkin telekommunikaatiossa. Internetin käyttö on harvinaista – marraskuussa 2009 Internet-liittymiä oli 7,57 miljoonaa. Toimistoissa Internet-yhteydet ovat kovassa käytössä. (Wikipedia Intia)

Tietotekniikka-alan huima kehitys on tuonut ruuhkaa ja saasteita varsinkin suuriin kasvukeskuksiin kuten Bangaloreen. Kaupungin väkiluku on noussut 1,7 miljoonasta (vuonna 1971) yli 5 miljoonaan (vuonna 2006). (Wikipedia Bangalore) Bangalore on laajentunut suunnittelemattomasti pelloille ja ympäröiviin kyliin. Tieyhteydet ovat jääneet huomiotta kehityksen jaloissa, hinnat ovat nousseet kulutuksen kasvaessa. Infrastruktuuri vaatisi kovasti parannusta, jotta elämä sujuisi mutkattomammin. (Nousjoki 2006, 66-67) Kuvassa 2.7 on esitetty Intian infrastruktuuria vuodelta 2010. Matkpuhelinverkon laajeneminen, lisääntyvä sähkön tarve ja pääteiden kunnostaminen näkyvät myös ympäristössä.



Kuva 2.7. Intian infrastruktuuria (Omia kuvia työmatkalta Intiasta 2010)

Sähköverkostojen huonosta kunnosta kertonee se, että noin neljäkymmentä prosenttia julkisesti tuotetusta sähköstä häviää siirron aikana. Uusilla teollisuuslaitoksilla on lähes aina omat generaattorit turvanaan. Intia panostaa infrastruktuuriin ja aikoo ajanmukaistaa päätiet seitsemänvaiheisella ohjelmalla vuoteen 2014 mennessä. Lisäksi

kehitetään satamia ja lentokenttiä. Intia odottaa energiatarpeensa kaksinkertaistuvan vuoteen 2020 mennessä. (Grundström 2006, 25, 30)

2.6 Luonto ja ympäristö

Intiassa on monipuolinen ilmasto ja sen kasvilajisto on suurempi kuin missään muussa maassa, ainakin 45000 lajia. Niiden joukossa on yli kolme tuhatta lajia, joiden käyttö lääkekasvina ja rohdoksena on dokumentoitu. Kaikkiaan maassa elää melkein 320 nisäkäslajia. Unescon maailmanperintöluettelossa on 28 kohdetta Intiasta. Luontokohteita on viisi ja kulttuurikohteita 23 (muun muassa Taj Mahal). (Wikipedia Intia)

Autojen määrä on kasvanut kiivaasti ja esimerkiksi Delhissä autojen määrä on jo kolminkertainen 1990-lukuun verrattuna. Delhi on maailman neljänneksi saastunein kaupunki ja asukkaista suuri osa kärsii hengitysvaikeuksista. Intian ympäristöhallinta ei toimi tai on tehotonta. (India 2002, 71)

Ympäristön tilan huonontuminen on yksi Intian vakavimpia ongelmia. (Grundström ja Lahti 2005, 70) Väestön ja talouden kasvu pahentavat ympäristön saastumista. Ympäristöongelmien perimmäisenä syynä on hallinnon avuttomuus ongelmien poistamiseksi. Intia tarjoaa myös esimerkillistä energiasäästöistä jätteenkäsittelyteknologiaa. Kalkutassa toimii maailman suurin yhdyskuntajätteiden biologinen käsittelyjärjestelmä, joka toimii ilman energiaa vievää teknologiaa. Yhdyskuntajätteet suodatetaan kosteikkojen läpi ja jätteistä tuotetaan viljelymaata sekä ravintoa kaloille. Kosteikkoaluetta uhkaa pienentyminen uusien tihankkeiden takia. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 213-214)

Pula puhtaasta vedestä ja pohjaveden saastuminen ovat Intian suurimpia haasteita. (Grundström ja Lahti 2005, 70) Intian valtio on tehnyt valtavia investointeja veden puhdistamiseen. Likavettä ei saada puhdistamoihin asti, koska viemäriverkko kaupunkialueilla oli 1990-luvulla vain 44 % asunnoista ja 3 % maaseudun asunnoista (Tenhunen ja Säävälä 2007, 220). Intian suuret joet ovat saastuneet pahasti. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 213) Maanviljely käyttää suurimman osan Intian vedestä. (Wikipedia Intia) Intian ympäristöpolitiikka on asettanut tavoitteeksi saada puita ja metsiä kolmanneksen maan pinta-alasta ja Intia tavoitteli *EURO III* – normeja vuoteen 2010 mennessä. (Bhide et al. 2006, 35–36)

3 INTIAN ELÄMÄ

Luvussa tutustutaan Intian elämään. Tutustuminen aloitetaan kieliä ja uskontoja käsittelevillä aihealueilla. Koulutusta käsittelevässä kohdassa luodaan läpileikkaus intialaiseen koulutusjärjestelmään. Kohdassa kastit, perhe ja sosiaalinen kanssakäyminen tutustutaan intialaiseen kastijärjestelmään ja siihen, miten se nykypäivänä vaikuttaa. Intialaisesta arjesta kertovassa kohdassa käsitellään arkisia asioita kuten työpäivien pituutta ja nimikäytäntöjä. Kohdassa Intian yritysmaailma kerrotaan lyhyesti Intian nykypäivän yrityksistä. Lopuksi pohditaan ohjelmistotyön kehittymistä Intiassa.

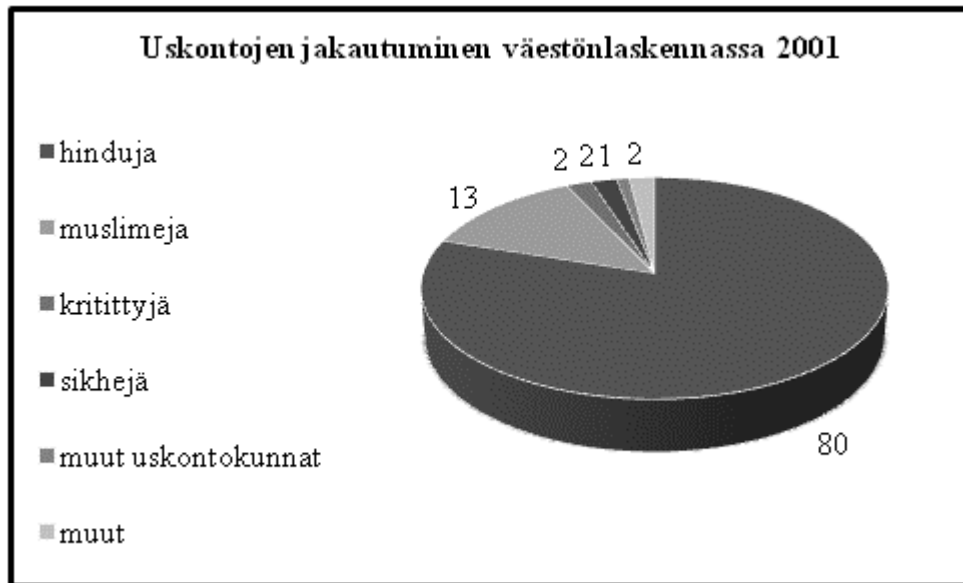
3.1 Kielet ja uskonnot

Intiassa puhutaan arviolta tuhatta eri kieltä. Kielten määrän arvioimista vaikeuttaa murteiden ja kielten välinen raja. Pääkieliä on toistakymmentä. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 33) Virallisia kieliä ovat hindi ja englanti. (India 2002, 80) Hindiä puhuu väestölaskennan (2001) mukaan noin 40 prosenttia intialaisista äidinkielenään. Puhutuimpia pääkieliä hindin jälkeen ovat bengali, telugu, marathi ja tamili. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 33) Hindi vaikuttaa eniten pohjoisessa ja vastaavasti tamilia puhutaan etelässä, jossa sitä ajetaan myös virallisen kielen asemaan (India 2002, 80).

Kielten moninaisuudesta huolimatta useimmat puhuvat vain yhtä kieltä. Maaseudulla englannin kielen taito on harvinaista. Intian väestöstä puhuu englantia arviolta neljä prosenttia. Tämä tarkoittaa sitä, että Intiassa on maailman kolmanneksi eniten englannin puhujia. Useimpien virallisena työkielenä toimistoissa on englanti. Samoin parhaimmissa oppilaitoksissa, hallinnossa ja politiikassa käytetään englantia. Intiassa julkaistaan Yhdysvaltojen ja Ison-Britannian jälkeen eniten englanninkielistä kirjallisuutta. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 33) Englanninkieliset elokuvat, musiikki ja kirjallisuus ovat intialaisten suosiossa. Monet intialaiset kirjailijat kuten Salman Rushdie ovat nousseet maailman tietoisuuteen englanninkielisillä romaaneillaan. Paikalliskielisten lehtien lisäksi Intiassa on laaja englanninkielinen lehdistö. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 34)

Intiassa on useita uskontoja. Valtauskontoja ovat hinduismi, buddhismi, islam ja kristinusko. Lisäksi löytyy esimerkiksi jainismia (totuus on mahdollisia jumalia ylempi asia), sikhismia (yhdistelmä hinduismia ja islamia) ja juutalaisia yhteisöjä. Uskonnolla ja politiikalla on Intiassa monia yhteyksiä. Esimerkiksi Mahatma Gandhi Intian

itsenäisyysliikkeen johtajana oli hyvin uskonnollinen. (India 2002, 83–97) Ganesha-jumala, jolla on norsun pää ja ihmisen vartalo, on työpaikkojen ylivoimaisesti suosituin jumalhahmo (Grundström 2006, 52).



Kuva 3.1. Eri uskontotokuntien kannattajat Intiassa (Tenhunen ja Säävälä 2007, 35 mukaillen)

Länsimaiden tiedotusvälineet käyttävät Intiasta nimitystä hinduyhteiskunta. Vuoden 2001 väestönlaskennassa (kuva 3.1) noin 80 prosenttia väestöstä ilmoitti olevansa hinduja, 13 prosenttia muslimeja, kaksi prosenttia kristittyjä, kaksi prosenttia sikhejä ja prosentti muiden uskontokuntien kannattajia. Hindulaisuus on elämäntapa. Hinduilla ei ole yhteistä pyhää kirjaa, yhteisesti tunnustettua uskonnollista johtajaa, eivätkä he ole järjestäytyneet yhteiseksi kirkoksi. Hinduilla on useita uskonnollisia käsityksiä, käytäntöjä ja pelastusoppeja. Yhteisenä piirteenä näillä kaikilla on se, että pyhät opit tuleva Veda-kirjoista ja *dharma* ohjaa heidän elämäänsä. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 34)

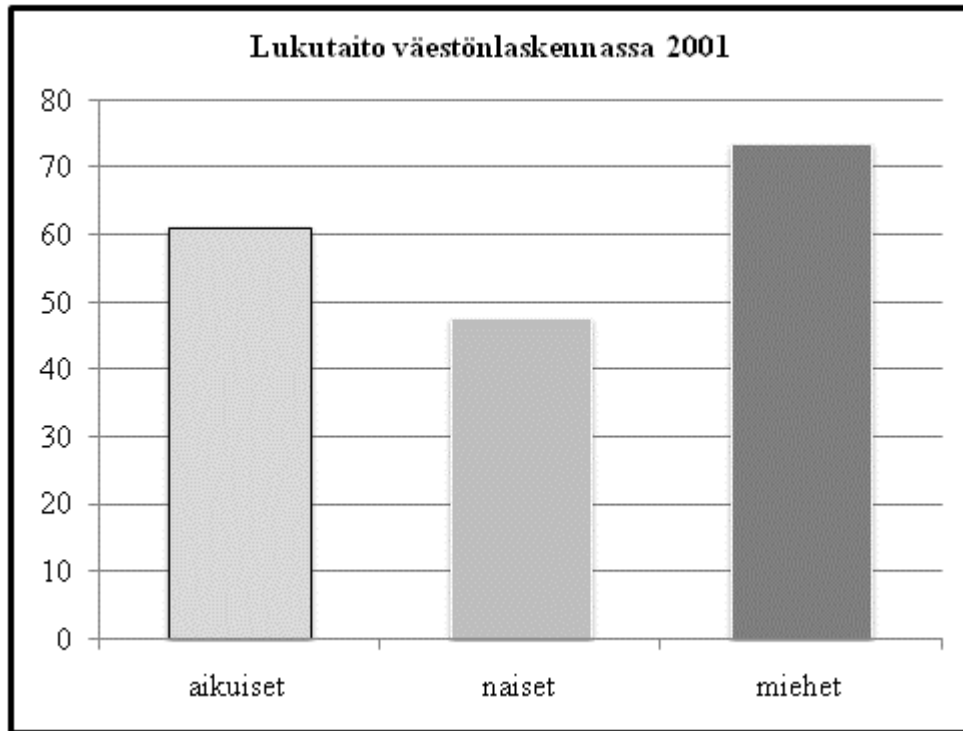
Hindujen kannattajajoukko jakautuu osiin, joita ovat ylemmän kastin hindut (noin 29 %), alemman kastin hindut (noin 29 %) ja kastittomat (24 %). Islam ja kristinusko ovat hindulaisuutta kannattaville intialaisille vieraita asioita ja he suhtautuvat muslimeihin ja kristittyihin varauksella. Äärihinduille muslimien asema Intiassa aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tämän seurauksena äärihindujen ja muslimien suhteet ovat jännittyneet. Aika ajoin sattuneista yhteenotoista huolimatta Intia on monien uskontojen rinnakkaiselon maa. Uskonnosta on tullut viime vuosina yhä tärkeämpi erottautumisen keino, kun Intian keskiluokka on vaurastunut. Vaurastuneet henkilöt rahoittavat temppelien rakentamista ja järjestävät värikkäitä seremonioita. Uskonnon merkitys ei ole vähenemässä Intiassa, uskonto päinvastoin luo yhteenkuuluvuuden tunnetta muuttuvassa maailmassa. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 36-38)

3.2 Koulutus

Intialaiset kohtasivat länsimaisen tieteen ja filosofian vuonna 1835. Vuonna 1857 Intiassa oli käyty useita verisiä kapinoita ja mielenosoituksia maan Brittien riistoa vastaan. Muslimit ja hindut olivat liittoutuneet sortajaa vastaan. Eurooppalaisen koulutuksen sekä sosiaalirakenteen erot Intiaan olivat kiinnostaneet Intian oppineita. Yhtenä tekijänä kapinoinnissa olikin korkeasti koulutettujen Intialaisten luokka ja erityisesti juristit. Ehkäisevänä toimenä hallitus päätti osana *hajota ja hallitse* -politiikkaansa alkaa syrjiä muslimeja hinduihin verrattuna. Muslimeilta evättiin toiminta hallituksessa ja pääsy moderniin koulutukseen. Toimien tavoitteena oli pitää heidät taantuneina ja helpommin hallittavina. Hallitus alkoi pidättyä puuttumasta minkäänlaisiin intialaisiin tapoihin. Vuonna 1858 Intian valta siirrettiin Englannin parlamentin toimesta kruunulle. Armeijan organisaatio uudistettiin ja siellä oli hyvin suuri määrä englantilaisia upseereja ja hallinnon korkeimmat virat varattiin kruunun edustajille. Länsimaisen koulutuksen tuominen Intiaan alkoi hiipua ja yliopistokoulutus rajoittui kolmeen kaupunkiin, joita olivat Kolkata, Mumbai ja Chennai, joihin yliopistot oli vuonna 1857 perustettu. (India 2002, 44–45)

Itsenäistymisen jälkeen Intiassa säädettiin perustuslaki, jossa oli muun muassa kaikille pakollinen ja maksuton koulutus 14 ikävuoteen asti vuoteen 1960 mennessä. Tämä ei ole vielääkään toteutunut. Intiassa on julkisten koulujen lisäksi paljon yksityiskouluja. Monet lapset jäävät koulutuksen ulkopuolelle tai jättävät koulun kesken. Koulun keskeyttämisen syynä ovat useimmiten opetuksen huono taso tai opetuksen puuttuminen. Kaupungeissa esikoulut alkavat jo 3-4-vuotiaille lapsille ja koulutie alkaa 5-6-vuotiaina. Koulut ovat maksullisia ja myös koulupuvut kuuluvat intialaiseen kouluelämään. (Grundström ja Lahti 2005, 71-72)

Intian yhdeksän maineikasta IIT -korkeakoulua (Indian Institute of Technology) pidetään maan parhaina teknisinä korkeakouluina. Niihin hyväksytään vain noin prosentti hakijoista. (Grundström 2006, 43) Tutkinnot ovat korkeatasoisia, vaikka osa tutkinnoista jääkin kansainvälisestä koulutuksen tasosta. Tutkintojärjestelmä on brittiläisen mallin mukainen, johon kuuluvat kandidaatin- ja maisterintutkinnot. (Grundström ja Lahti 2005, 73-74) Nykyään Länsi-Bengalissa käytetään edelleen enemmän rahaa koulutukseen henkeä kohden kuin missään muissa Intian osavaltioissa. Huonon taloustilanteen vuoksi lahjakkaimmat joutuvat kuitenkin etsimään töitä muulta ja syntyä aivovuotoa. (Grundström 2006, 112)



Kuva 3.2. Lukutaito Intiassa (Wikipedia Intia, mukaillen)

Intian lukutaidottomuusaste on maailman korkein. Vuoden 2001 väestönlaskennassa (kuva 3.2) vain 61 % aikuisista intialaisista osasi lukea. Lukutaitoisia naisia oli 47,8 % ja miehiä 73,4 %. Nykyisin Intian koulu on pakollista kymmenen vuoden ajan. Koulunkäyntiä yritetään tehdä houkuttelevammaksi tarjoamalla koululaisille ilmainen lounas. Intiassa on 300 yliopistoa ja 15 600 keskiasteen oppilaitosta, joista valmistuu 2,5 miljoonaa opiskelijaa joka vuosi. Esimerkiksi insinöörejä valmistuu 350000 vuodessa. Koulutuksen tasosta on kuitenkin alettu olla huolissaan, sillä liike-elämän paremmat palkat houkuttelevat opettajat muille aloille. (Wikipedia Intia)

Amerikkalaisen Newsweek -lehden mukaan Suomi on maailman paras maa. Lehti käytti arvioinnissaan viittä vertailukohtaa, jotka olivat koulutus, terveys, elämänlaatu, taloudellinen dynaamisuus ja poliittinen ympäristö. Jos verrataan Intiaa ja Suomea koulutuksen osalta, Suomen väestöstä 100 prosenttia on luku- ja kirjoitustaitoisia. Intian väestöstä luku- ja kirjoitustaitoisia on 61,4 prosenttia väestöstä. Suomessa koulua käydään keskimäärin 17,1 vuotta, kun taas Intiassa koulua käydään keskimäärin 10,3 vuotta. (Newsweek 2010)

3.3 Kastit, perhe ja sosiaalinen kanssakäyminen

Noin 2500 eKr. intialaiset jaettiin ihonväriin perustuviin ryhmiin, kasteihin, joita olivat vaaleat valloittajat ja tummat alkuperäisasukkaat (orjat). Myöhemmin kastista on tullut syntyperäinen, ryhmään kuuluvan henkilön tulevaisuuden määrittäjä. Peruskasteja ovat

olleet jumalan yhteyshenkilöt papit, soturit ja hallitsijat, kauppiaat ja maanviljelijät sekä kastittomat (orjat ja hanttimiehet). (India 2002, 25–27)

Nykyisin kasteilla on paljon alaluokkia ja kastijärjestelmä on omanlaisensa sosiaalinen pyramidi. Vaikka kasti ei ole este koulutukselle, vaikuttaa se edelleen arkielämässä. Kastittomia pidetään halpatyöläisinä. Lapsi perii isänsä kastin, joten alempaa kastia olevan morsiamen perhe joutuu hyvittämään asian sulhasen perheelle. Monesti avioliitot ovat järjestettyjä ja niihin liittyvät lehti-ilmoitukset voivat vaikuttaa jopa rassistisilta. Maaseudulla kastit asuvat omilla alueillaan, mutta kaupunkien tiiviys pakottaa heidät lähemmäksi toisiaan ja aiheuttaa siten jännitteitä. (India 2002, 76–77)

Myös perheenjäsenillä on kullakin oma arvostus, joilla kuvataan esimerkiksi syntymäjärjestystä (kuten veli *Bhai* tai isosisko *Didi*). Punainen piste naisella tarkoittaa, että hän on naimisissa. Naisten ja tyttöjen asema on edelleen heikompi kuin miesten ja poikien asema. Intialaisilla on uuden henkilön kohdatessaan tarve määrittää uuden henkilön sosiaalinen status omaan asemaansa verrattuna. Asiaa kysellään esimerkiksi kotipaikan ja työn perusteella ja sen selviäminen antaa kysyjälle mielenrauhan. (India 2002, 76-80)

Kastijärjestelmä ei pelkästään erota kansaa eri luokkiin, se myös yhdistää samaan kastiin kuuluvia ihmisiä tiiviimmin yhteen. Kastiryhmien sisällä on kontaktiverkostoja, jotka auttavat esimerkiksi liikesuhteiden solmimisessa. Kastiin pohjautuva syrjintä on kielletty lailla Intiassa. Sukulaisuus ja järjestetyt avioliitot kastin sisällä ylläpitävät kastijärjestelmää. Intiassa on nykyisin yleistä asua myös suuremmissa perheyhteisöissä useampien sukupolvien ja perheiden kanssa. (Tenhunen ja Säävälä 2007)

Kastit ovat ja pysyvät, vaikka muuttavat muotoaan. Pahimmat kastilaittomuudet on estetty lailla. Kastin ja ammatin välinen yhteys on suurimmaksi osaksi hävinnyt. Kastipuhuttua ei enää noudateta kirjaimellisesti ja kastien välinen kanssakäyminen on lisääntynyt erityisesti koulutuksen laajenemisen ansiosta. Kastien välisiä yhteenottoja ei juuri enää ole, vaikka kastien välinen kanssakäyminen on lisääntynyt. (Tenhunen ja Säävälä 2007)

Sukulaisuusjärjestelmä on myös muuttumassa rakkausavioliittojen lisääntyessä ja naisten työelämän arvostuksen kasvaessa. Ihanteena on omia etujaan ajavan irrallisen yksilön sijaan velvollisuutensa hyväksyvä ja perheensä vuoksi uhrauksiin valmis yksilö. Kastin ja sukulaisuuden merkitykset heijastuvat myös työelämän etenemisiin ja esimies-alaisuuteisiin. Kasti toimii työelämän yhtenä verkostoitumiskeinona. Sukulaisuutta ja samaa kastia olevia edesautetaan pääsemään uralla eteenpäin. Sukulaissuhteilla luodaan luotettava turvaverkosto, jonka avulla päästään eteenpäin elämässä. (Tenhunen ja Säävälä 2007)

Intialaiset ovat suvaitsevaisia erilaisuudelle ja moninaisuudelle, mikä edesauttaa erilaisten osavaltioiden yhteenkuuluvuutta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta edesauttavat myös samanlainen kastijärjestelmä, ylemmän kastin rituaalien samanlaisuus kautta koko Intian ja avioliittokäytäntöjen yhtäläisyydet. Merkittävä Intiaa yhdistävä voima on kansallisuusaate. Myös yhteiset viralliset kielet, hindi ja englanti, yhtenäistävät alueita. (Tenhunen ja Säävälä 2007)

3.4 Intialainen arki

Möttölä on pohtinut vastauksia kysymyksiin, kuinka suomalainen insinööri kohtaa intialaisen arjen ja onnistuuko Nokia muuttamaan intialaisia työtapoja. (Möttölä 2006, 9). Hän toteaa, että jokainen, joka haluaa asioida Intiassa nopeasti, huomaa sen olevan mahdotonta. Intiassa on eri käsitys ajasta ja ajankulusta kuin länsimaissa. Intialaiset eivät ole yhtä täsmällisiä. Palavereista myöhästytään yleensä aina, eivätkä töiden aikataulut pidä paikkansa. (Möttölä 2006, 22-23)

Möttölä pohtii kirjassaan, onko realistista olettaa, että suomalaiset voivat muuttaa intialaisten käsityksiä tehokkuudesta, tehottomuudesta, mikä on järkevää ja mikä pelkkää uskomusta. Hän pohtii samanlaista ongelmaa kuin tämä tutkimus: milloin johtaminen, joka tavoittelee tehokkuutta, kohtaa kulttuurista vastarintaa intialaisten joukosta. Näihin kysymyksiin jokaisen yrityksen ja henkilön on koetettava löytää vastaukset itse. Intian arki on kovin erilaista kuin mitä siitä Suomessa tulee ajatelleeksi. (Möttölä 2006, 24)

Työpäivien pituus Intiassa on normaalisti 10-12 tuntia. Möttölän kirjassa haastatellun Sembianin työpäivä alkaa puoli yhdeksän maissa ja päättyy seitsemän ja yhdeksän välillä illalla. Yleensä toimistolle jää vielä muita puurtamaan omien haasteidensa parissa. (Möttölä 2006, 44) Intialaiset tekevät töitä myöhään ja joustavat eurooppalaisten työaikojen mukaan. Työpäivät ovat hyvin pitkiä. Syyt pitkiin työpäiviin ovat inhimillisiä. Heillä ei ole ystäviä kaupungissa, josta he ovat saaneet työtä. Toimistoissa on ilmastointi ja siellä kaikki on ilmaista. Kaupanpäälle pääsee vielä työpäivän päätteeksi Internetiinkin, majapaikassa se ei välttämättä ole mahdollista. (Abraham 2009, 96) Intialaiset käyttävät etunimiään. Heillä on viralliset sukunimetkin, mutta he käyttävät harvoin niitä. Kuten Möttösen haastattelema Sembian Venkatesan, jota kutsutaan Sembianiksi. (Möttölä 2006, 58)

Intialaiset eivät halua sanoa *ei* ja kiertelevät kertoessaan negatiivisävyistä viestiä eteenpäin. Möttölän kirjassa haastateltu Nokian työmaainsinööri on oppinut kysymään samaa asiaa myönteisesti ja kielteisesti. Näin intialainen saadaan sanomaan asia niin kuin se on ja välillä jopa *ei*. Tämä on yleinen ongelma Intian hierarkkisessa organisaatiossa. Ylemmällä tasolla olevalle henkilölle on vaikea antaa kielteinen

vastaus. Se vaatii kouluttamista ja rohkeutta. Toinen vaikeus on hierarkian kunnioitus. Kaikki kommunikointi kulkee esimiesten kautta. Tämä aiheuttaa tiedonkulussa ongelmia ja viiveitä vastauksissa. Jopa palavereissa alainen puhuu vain, jos häneltä erikseen kysytään. Yleensä äänessä on esimies. (Möttölä 2006, 78-79)

3.5 Intian yritysmaailma

Intia on globalisaation ilmentymä. Länsimaiset yritykset sijoittavat Intiaan siirtämällä tuotantoaan halvemman työvoiman maahan. Myös Intialaiset suuret yritykset sijoittavat länsimaihin ostamalla pieniä ja keskisuuria yrityksiä itselleen, jotta saavat jalansijaa länsimaissa. (Grundström ja Lahti 2005)

Intia on vetovoimainen yhteistyökumppani länsimaille. Sen talous on avautunut ja kehittynyt huimaa vauhtia. Kaupankäynnin rajoitukset ovat vähentyneet. Maksukykyistä väestöstä Intiassa riittää ikärakenteen ja tulorakenteen muuttuessa. Intiassa osataan englantia, joten kommunikointi länsimaiden kanssa onnistuu. (Grundström ja Lahti 2005)

Grundström viittaa Thomas L. Friedmanin kirjaan *The World Is Flat*, jonka mukaan maailmantalouden pelikenttä on tasoittunut. Tietotyön uusjaon alettua, Intian pienetkin yritykset voivat kilpailla länsimaisten yritysten kanssa esimerkiksi ohjelmistokehitykseen liittyen. Kun uutta tietoa on saatavissa kaikkialla, ei Intia tarvitse enää ekspatriaatteja. (Grundström 2006, 137)

Suomalaisyrietykset ovat toimineet viennin ja tuonnin puitteissa jo vuosia. Esimerkiksi Kone ja Wärtsilä aloittivat tuotannon Intiassa jo 1980-luvulla. Yhä kasvavampi yritysyritys yhteistyö tapahtuu intialaisten ostamien suomalaisten yritysten toimintojen tehostajana. Kolmas aluevaltaus on sopimusvalmistus esimerkiksi vaateteollisuudessa. (Grundström ja Lahti 2005)

Yksi syy suomalaisten varovaisuuteen Intiassa liittyy hankalaan työlainsäädäntöön vuodelta 1947. Sen mukaan yli sata henkeä työllistävä yritys ei saa irtisanoa työntekijöitä ilman osavaltion hallituksen lupaa. Toisaalta uusilla erityistalousalueilla työlainsäädäntöä romutetaan ja järjestäytyminen saattaa olla kokonaan kiellettyä. (Grundström 2006, 118)

Hyvinvoinnin puute ja köyhyys ovat Intian vakavimpia ongelmia. Intian tärkeimpiä voimavaroja ovat ihmiset. Intian väestöstä tietotekniikka-alalla (Information Technology, IT) toimii vain promille, vaikka IT-alan henkilöstömäärä on korkea ja jokainen intialainen on ylpeä saadessaan kertoa, että Intiassa tuotetaan tietotekniikka-alan palveluja länsimaihin. (Tenhunen ja Säävälä 2007)

3.6 Intian ohjelmistotyö

Intia-ilmiö eroaa Kiina-ilmiöstä huomattavasti. Kiinaan on perustettu tehdasteollisuutta, mutta Intiaan siirretään toimistotyötä ja IT-alan työpaikkoja. Intia-ilmiötä kutsutaan *valkokaulusvallankumoukseksi*. Intia-ilmiön kohdalla on pohdittu ohjelmistotyön siirtymistä Intiaan, joka sinällään avaa mahdollisuuksia ohjelmistoyrityksissä samalla vähentäen Suomessa olevia ohjelmistoalan työpaikkoja. Intialaiset yritykset etsivät Suomesta asiakkuuksia ja lisäävät omia osaamisiaan. (Grundström ja Lahti 2005)

IT-alan kasvu on ollut rajua. Kommunikaatiopalvelut, joihin myös ohjelmistotuotanto lasketaan, on kasvanut 20 prosenttia vuodessa 1993 lähtien. Ohjelmistopalvelujen viennin kasvu on vaikuttanut suurimmaksi osaksi IT-alan kasvuun. (Grundström ja Lahti 2005) Intian IT-alan kasvu ei perustu kokonaan talousuudistukselle, vaan matematiikalla ja ohjelmoinnilla on historiallinen tausta Intian kulttuurissa. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 189) Intian IT-alan menestys on alkanut Bangaloresta Etelä-Intiasta, Intian Piilaaksosta (Nousjoki 2006, 17). Bangalore valittiin teknologian kehityskeskukseksi, koska se sijaitsee mahdollisimman kaukana Pakistanista, eivätkä Pakistanin ohjukset kannu niin kauas (Tenhunen ja Säävälä 2007, 189). Bangaloressa lähes kaikki on tietotekniikkaa. IT-alan yritykset ovat rakennuttaneet aidattuja ja vartioituja teknologiakampuksia, joissa olosuhteet ovat hyvät. Intialle ominaiset köyhyys ja alkukantaiset olot ovat poissa näkyvistä. Intialaiset kutsuvatkin kampuksia paratiiseiksi maan päällä. (Nousjoki 2006, 17)

Elektroniikan intialaistamiseen päädyttiin valuuttapulan takia. Koska elektroniikkaa ei ollut varaa tuoda maahan, alettiin sitä valmistaa itse. 1970-luvulla Intian hallitus tiukensi maassa olleiden yritysten toiminta-ehdoja ja yritykset joutuivat lähtemään Intiasta. Työttömiksi jääneet intialaiset alkoivat perustaa omia IT-alan yrityksiään. Näistä yrityksistä on vuosien mittaan kehittynyt Intian IT-alan voimavarot. (Tenhunen ja Säävälä 2007, 189-190)

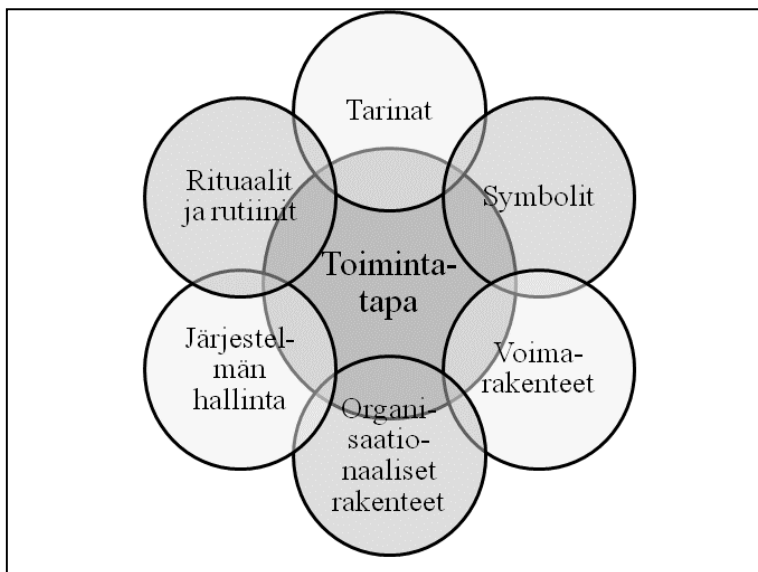
Intian IT-alan yritysten suurin haaste on saada työntekijät viihtymään yrityksessä ja pysymään yrityksessä mahdollisimman kauan. Intialaisille on hyvin tärkeää päästä etenemään urallaan, ja uusia nimityksiä ja tittleitä halutaan jatkuvasti. IT-alan työpaikat ovat haluttuja, koska niistä maksetaan enemmän kuin muista töistä. Intialaisen insinöörin palkka on kuitenkin murto-osa länsimaisen insinöörin palkasta. Intian IT-alan kehitys ja kasvu on kiihtynyt 2000-luvulla. Lokakuussa 2005 pelkästään Bangaloresta löytyi yli 1600 IT-alan yritystä. Intian kansantalouden näkövinkkelistä IT-ala on vielä pieni tekijä, vaikka työllistävä vaikutus onkin useita miljoonia henkilöitä. (Nousjoki 2006, 31) Intiassa IT-alan yritykset ovat poikkeuksetta korkealla tuotekehityksen kypsyyksensä (Capability Maturity Model Integration, CMMI) asteikolla mitattuna. Jo vuonna 2003 tehdyssä tutkimuksessa maailmanlaajuisesti mitattuna 80 CMMI5 tason yrityksen joukossa oli 46 intialaista yritystä. (Kauppapolitiikka)

4 KULTTUURITEORIAM

Tässä luvussa esitellään Geert Hofsteden ja Richard D. Lewisin tutkimuksiin perustuvat kulttuuriteoriat. Suomen ja Intian saamat tulokset esitetään kansallisen kulttuuriteorian vertailuissa. Teorioiden kautta tuodaan esiin ne vaikuttimet, joiden kautta eri kansallisuuksien ja organisaatioiden eroavaisuutta voidaan yrittää mitata.

Kulttuuritasot ja -elementit

Kaikilla meillä on jonkinlainen käsitys kulttuurista ja usein asioita perustellaan kulttuuriasioilla ja kulttuurin eroavaisuudella. Kulttuuri yhdistetään tavallisesti fyysisiin asioihin kuten taide ja käsityö, mutta laajemmin tarkasteltuna se sisältää esimerkiksi kansallisen ja organisaatiokulttuurin tasot. Ohjelmistoprojektissa ilmenevä kulttuuri on jo vaikeammin käsitettävä asia, sillä se koostuu eri kulttuuritasoista ja elementeistä.



Kuva 4.1. Kulttuuriverkon elementit (Mind Tools Ltd, 1996-2011, mukailten)

Yrityksen toimintatavan takana vaikuttavat useat elementit ja niiden sisältö. Kuvassa 4.1 yrityksen toimintatapa esitetään Gerry Johnsonin ja Kevan Scholesin (1992) määrittelemänä kulttuuriverkkona. Siinä tarinat (aiemmat tapahtumat, jotka ovat johtaneet yrityksen arvostamiin arvoihin), rituaalit ja rutiinit (jokapäiväiset toimet ja käytös joita pidetään normeina), symbolit (visuaalinen ilme yrityksen logosta pukeutumiskoodeihin), organisaation rakenteet (kirjatusta kaaviosta kirjoittamattomiin

sääntöihin ihmisten vaikutusvallasta), järjestelmänhallinta (kuinka organisaatiota johdetaan, mitataan ja palkitaan) ja voimarakenteet (todellinen vaikutusvalta päätöksiin, operaatioihin ja strategiaan) muodostavat kokonaisuuden (Mind Tools Ltd, 1996-2011).

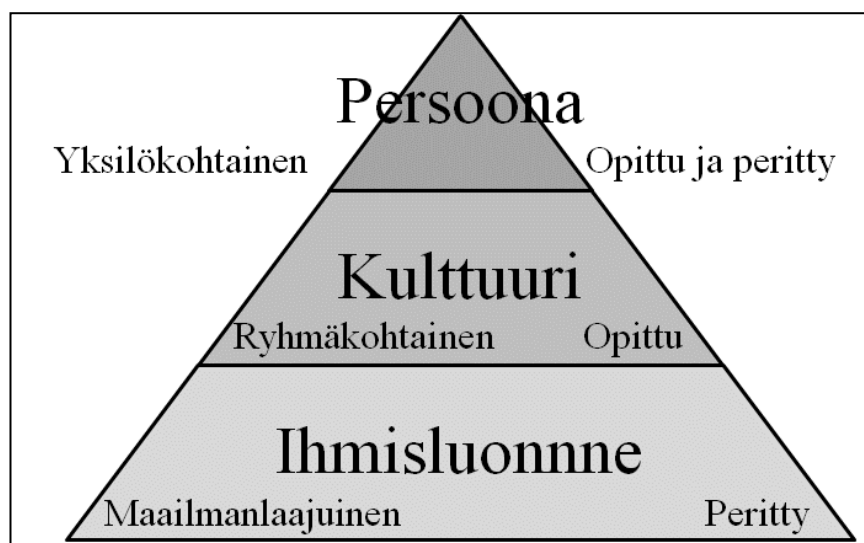
Erilaiset näkökulmat

Tienari ja Meriläinen selittävät esimerkkinä Hofsteden tutkimuksiin liittyvän kyseenalaistamisen johtuvan kansallisista kulttuureista kiinnostuneiden tutkijoiden erilaisista näkökulmista. Kun Hofsteden ja hänen kannattajiensa näkökulma perustuu yksilökeskeiseen tapaan, niin vastustavan osapuolen näkökulmassa kulttuuri mielletään suhteissa rakentuvana ilmiönä. (Tienari ja Meriläinen 2009, 122)

4.1 Geert Hofstede

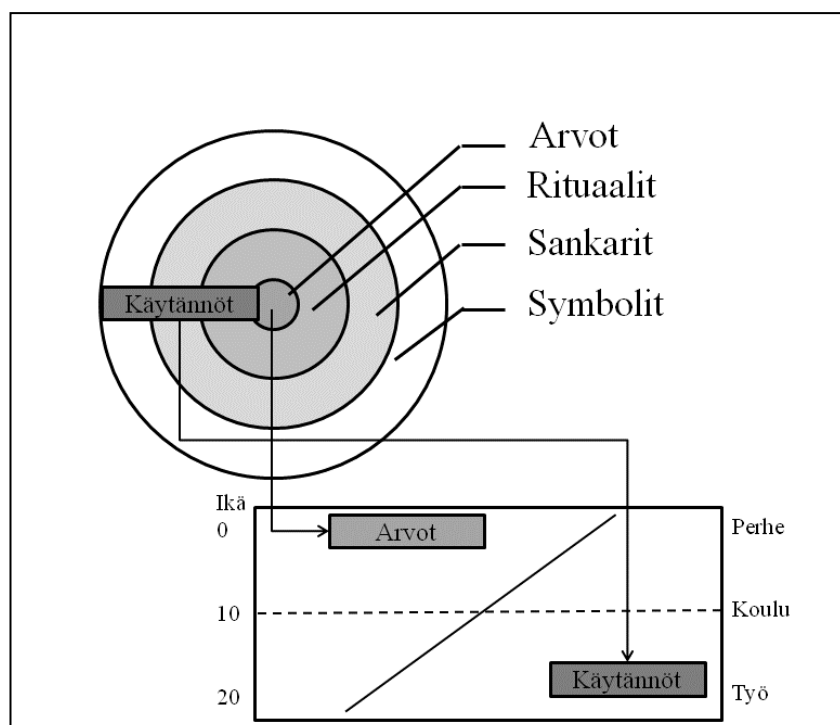
Hofstede tutki 1980-luvulla IBM:n yli viidenkymmenen maan työntekijöiden vastaustietoja ja vertaili heidän näkemiään arvoja ja tapoja, joilla kansalliset yhteiskunnat käsittelevät asioita (Hofstede & Hofstede 2005, 22).

Hänen mukaansa kulttuuri on sitä, mitä ihminen ajattelee, tuntee ja tekee. Kulttuuri on kollektiivista mielen (opittua) ohjelmointia, joka erottaa ihmisryhmän tai -kategorian toisistaan. Ryhmä tai kategoria ilmentää esimerkiksi kansallisuutta, uskontoa, sukupuolta, perhettä tai organisaatiota. Henkisen ohjelmoinnin osalta voidaan esittää kolme tasoa (kuva 4.2). Alimpana on ihmisluonne, joka on kutakuinkin kaikilla samanlainen. Se edustaa fyysistä ja psyykkistä toimintaa, kuten kykyä tuntea ja puhua sekä havainnoida ympäristöään. Ylempänä oleva kulttuuri edustaa opittuja asioita, kuinka käsitellä ja ilmaista tunteita sekä havaintojaan. Persoona kuvaa yksilöllisesti perittyjä ja opittuja asioita sekä kokemuksia. (Hofstede 1993, 21–22)



Kuva 4.2. Mielen henkisen ohjelmoinnin tasoja (Hofstede 1993, 22 mukailten)

Kulttuuri ilmenee eri tavoin (kuva 4.3). Näkyvimpänä asiana ovat symbolit, sanat, eleet, kuvat tai esineet ja niiden merkitykset tunnistavat vain samaan kulttuuriin kuuluvat ihmiset. Sankarit ovat henkilöitä, joiden luonteenpiirteitä kulttuurissa arvostetaan ja, jotka toimivat sen käyttäytymismalleina. Rituaaleilla kuvataan kollektiivisia toimintoja, jotka eivät teknisesti vaikuta tarpeellisilta, mutta joita kulttuurissa pidetään sosiaalisesti välttämättöminä. Sisimpänä kuvatut arvot edustavat taipumuksia ja tapoja käsitellä tai suosia asiantiloja toisen kustannuksella. Nämä lapsi oppii ensimmäisenä ja alitajuisesti. Arvoja ei voida suoraan määrittää. Ne voidaan vain päätellä tavasta, jolla ihmiset käyttäytyvät eri tilanteissa. (Hofstede 1993, 24–26) Siinä missä arvot määräytyvät enimmäkseen iän alkuvaiheessa, vakiintuvat käytännöt koulussa ja työelämässä (Hofstede et. al. 2010).



Kuva 4.3. Kulttuurien ilmenemisen tasoja (Hofstede 1993, 24 ja Hofstede et. al. 2010, 52 mukailten)

Tutkimistietojen perusteella Hofstede määrittä ensimmäiset neljä ulottuvuutta kansalliselle kulttuurille. Vuonna 1987 tutkimusta täydennettiin viidennellä ja vuonna 2010 kuudennella ulottuvuudella. Kansallisen teorian osuudessa on esitelty kunkin ulottuvuuden määrittystapaa sekä niiden ominaisuuksien ilmenemistä yhteiskunnan tavoissa toimia ja käsitellä jokapäiväisiä asioita.

Vastaavasti organisaatiokulttuuria, joka perustuu erilliseen IRICin (Institute for Research on Intercultural Cooperation) tutkimukseen, Hofstede kuvaa maan sisällä tai eri maiden välillä tapahtuvissa eroissa, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Kun maiden välisissä eroissa asiat perustuvat yksilöiden arvojen eroon, niin

organisaatiokulttuurit ilmenevät pinnallisempiin muotoihin kuten yhteiset symbolit, sankarit ja rituaalit. (Hofstede 1993, 38, 339) Organisaatiokulttuurin käytännöistä on määritetty kuusi erilaista ulottuvuutta ja ne esitellään organisaationaalisen teorian osuudessa (Hofstede 1993, 270).

4.2 Kansallinen kulttuuri

Kansallisen kulttuurin vertailuun on määritetty kuusi ulottuvuutta, jotka esitellään seuraavaksi.

Valtaetäisyys

Valtaetäisyys (*Power Distance, PDI*) määrittelee, kuinka organisaation ja instituution (kuten perhe) vähemmän voimakkaat jäsenet hyväksyvät ja olettavat voiman/vallan käytön epätasaisen jakautumisen. Eriarvoisuus on määritetty nimenomaan alhaalta ylöspäin ja viittaa siihen, että sosiaalista epätasa-arvoisuutta tuetaan yhtäläillä seuraajien kuin johtajien osalta. Sosiaalista eriarvoisuutta esiintyy kaikissa yhteiskunnissa, mutta toisissa muita enemmän. Valtaetäisyyden indeksi on määritelty kolmella esimies-alainen-suhteeseen liittyvällä kysymyksellä, joilla mitataan alaisten johdosta eriävää mielipidettä, alaisten käsitystä esimiehen päätöksentekotyylistä ja alaisten etusijalle asettamaa esimiehen päätöksentekotyylä. (Hofstede 1993, 45)

Korkean valtaetäisyysindeksin kulttuurissa lapsia opetetaan kuuliaisiksi ja ikään perustuvaan arvostukseen. Koulutuksessa opettavaa henkilöä pitää kunnioittaa (iän myötä vielä korotetusti) ja saatu oppi mielletään opettajan henkilökohtaiseksi viisaudeksi (ei yleiseksi totuudeksi). Työelämässä esimiehen oletetaan kertovan alaiselleen mitä heidän tulee tehdä. Alaiset ovat riippuvaisia esimiehistään, eivätkä tohdi lähestyä esimiestään tai väittää hänelle vastaan. Vastaavasti **matalan valtaetäisyysindeksin kulttuurissa** lapsia kasvatetaan huolehtimaan itse omista asioistaan, lapsi saa väittää vanhempiaan vastaan ja kunnioitusta ja arvonantoa osoitetaan harvoin. Koulutuksessa opettaja ja oppilas ovat pohjimmiltaan yhdenvertaisia, oppilaan odotetaan itse kehittyvän ja opetusprosessi keskittyy siirtämään yleisiä opettajista riippumattomia totuuksia. Työelämässä toimitaan ehtojen mukaan tasavertaisesti ja rooleja (esimies-alainen) voidaan vaihtaa. Esimiehen oletetaan olevan tavoitettavissa ja kysyvän alaisensa mielipidettä työhön liittyvissä asioissa. (Hofstede 1993, 54–60)

Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämällä (*Uncertainty Avoidance, UAI*) mitataan, kuinka uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat kulttuurissa. Tämä tunne ilmenee

esimerkiksi stressinä ja ennustettavuuden sekä kirjallisten tai kirjoittamattomien sääntöjen tarpeena. Epävarmuuden välttämisindeksin määrittämiseen liittyvät kysymykset koskevat työn aiheuttamaa stressiä, yrityksen sääntöjen rikkomista sekä saman työnantajan palveluksessa jatkamisen aikaa tulevaisuudessa. Indeksien arvoa tarkastellaan vastausten yhteisenä suuntautumisena maan tai joukon vastaajien keskuudessa. Yksilö ei välttämättä vastaa kaikkiin kolmeen kohtaan samalla tavalla, mutta vaikuttajana on vastaajajoukon antamien vastausten keskimääräinen ero (Hofstede huomioi asiasta erityisesti tämän ulottuvuuden kohdalla). (Hofstede 1993, 162–163)

Matalan epävarmuuden välttämisindeksin (epävarmuuden hyväksyvissä) kulttuureissa ahdistustaso on suhteellisen alhainen, eikä aggressioita tai tunteita odoteta osoittavan. Ihmiset vaikuttavat rauhallisilta ja rennoilta ja jopa laiskoilta (aika antaa suuntaa, joten kiireen tuntu on pienempi ja esimerkiksi nopeusrajoitukset ovat alhaisempia). Tällaisessa kulttuurissa lapsille likaisen ja vaarallisen luokittelu on väljää ja se jättää asioihin epäilyksiä sekä laajan henkilökohtaisen tulkinnan normeina ilmaistuille käsitteille kuten rehellisyys ja kohteliaisuus. Koulussa hyväksytään opettajat, jotka uskaltavat sanoa, etteivät tiedä jotakin asiaa. Oppilaiden ja opettajien välinen älyllinen erimielisyys nähdään jopa virkistävänä haasteena. Lakien ja määräysten määrää pyritään välttämään ja asioita halutaan ratkaista ilman niitä. Säännöt eivät ole pyhiä, mutta niitä kunnioitetaan enemmän. Tarpeen vaatiessa voidaan tehdä lujasti töitä, mutta tarve ei ole sisäistä. **Korkean epävarmuuden välttämisindeksin (epävarmuutta välttävässä) kulttuureissa** ahdistustaso on korkeampi ja niissä on sosiaalisesti hyväksyttävää korottaa ääntä ja osoittaa tunteita. Ihmiset vaikuttavat kiireisiltä, hermostuneilta ja toimeliailta (aika on rahaa, joten kiire näkyy esimerkiksi suurempina nopeusrajoituksina). Tällaisessa kulttuurissa lapset oppivat tiukkaan ja ehdottomaan luokitteluun likaisesta ja vaarallisesta. Poikkeavat ajatukset ovat vaarallisia ja tabujen oletetaan kuuluvan perinteeseen. Koulussa opettajien oletetaan olevan asiantuntijoita, joilla on kaikki vastaukset eivätkä oppilaat ryhdy älylliseen väittelyyn opettajiensa kanssa. Työpaikoilla työnantajien ja työntekijöiden etuja ja velvollisuuksia valvotaan muodollisten lakien tai epämuodollisten määräysten kautta. Ihmiset haluavat tehdä kovasti töitä tai ainakin olla kiireisiä. (Hofstede 1993, 166-176)

Yksilöllisyys vastakohtanaan kollektiivisuus

Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden eroja (*Individualism versus Collectivism, IDV*) yhteiskunnan ominaisuutena määritetään arvoksi, kuinka yhteiskunta on integroituna ryhmiin. Yksilöllisyysindeksi (kuten maskuliinisuusindeksikin) perustuu työn päämääriä ja niiden suhteellista tärkeyttä luotaaviin kysymyksiin. Yksilöllisyyttä mitataan oman ajan, vapauden ja haasteiden tärkeydellä. Vastaavasti kollektiivisuutta mitataan koulutuksen, fyysisen työympäristön sekä kykyjen käytön tärkeänä pitämisellä. (Hofstede 1993, 78–79)

Korkean yksilöllisyysindeksin kulttuurissa toimitaan yksilöllisesti ja matalan yksilöllisyysindeksin kulttuurissa toimitaan kollektiivisesti. **Yksilöllisessä kulttuurissa** yksilöiden väliset siteet ovat löyhiä ja jokaisen oletetaan katsovan itsensä ja oman perheensä perään. Tällaisessa kulttuurissa muita ihmisiä käsitellään yksilöinä. Yksilöllisyys on jokaisen oikeus ja omista ajatuksistaan on terveellistä puhua. Koulutuksessa, joka tähtää elinikäiseen oppimiseen, pyritään kertomaan kuinka asioita opitaan ja kuinka valmistautua uusiin tilanteisiin. Työssä ihmisten oletetaan toimivan omien etujensa mukaisesti ja työn organisoinnissa pitäisi huomioida sekä henkilön että yrityksen etujen yhdistyminen. Sukulaisuussuhteet eivät ole työpaikalla toivottavia. **Kollektiivisessa kulttuurissa** ihmiset kuuluvat syntymästään asti koossapitävään ryhmään (esimerkiksi laaja perhe tai klaani), jossa toisia suojellaan vastineeksi kiistattomasta lojaalisuudesta. Kollektiivisessa kulttuurissa jäsenillä on tarve kuulua johonkin ja muut ihmiset joko kuuluvat ryhmään tai ovat sen ulkopuolella ja ryhmän sisällä ylläpidetään harmoniaa. Henkilökohtaista mielipidettä ei ole vaan mielipide esitetään ryhmän toimesta. Koulutus on kertaluonteista ja pyrkii opettamaan kuinka asioita tehdään. Perinteillä on vahva asema niin perhevelvoitteina kuin välttämättömien taitojen hankkimisessa. Työhön otettaessa henkilön oletetaan kuuluvan johonkin lähiryhmään ja toimivan tämän ryhmän edun mukaisesti, uhrautuvasti ja ansiot muiden kanssa jakaen. Sukulaisten suosiminen palkkauksessa nähdään riskin pienenemisenä, koska suku auttaa pitämään maineen ja käytöksen kunnossa. (Hofstede 1993, 87–96)

Maskuliinisuus-feminiinisyys

Maskuliinisuuden ja feminiinisyden ero (*Masculinity versus Femininity*, **MAI**) yhteiskunnan ominaisuudessa viittaa arvojen jakautumiseen sukupuolen välillä. Jämäkkä puoli on nimetty maskuliiniseksi ja vaatimaton ja huolehtiva feministiseksi puoleksi. Maskuliinisessa yhteiskunnassa sukupuolten sosiaaliset roolit ovat selkeästi erilaiset. Siinä miehet ovat jämäköitä, kovia ja keskittyneet aineelliseen menestykseen ja naiset taas ovat vaatimattomia, pehmeitä ja elämän laadusta kiinnostuneita. Vastaavasti feminiinisessä yhteiskunnassa roolit ovat päällekkäisiä ja molemmat sukupuolet ovat vaatimattomia, pehmeitä ja elämän laadusta kiinnostuneita. Maskuliinisuusindeksi perustuu työn päämääriä ja niiden suhteellista tärkeyttä luotaaviin kysymyksiin (kuten edellä kuvattu yksilöllisyysindeksikin). Maskuliinisuutta mitataan työstä saatavien tulojen ja tunnustusten määrällä sekä tehtävissä etenemisen ja työn haasteiden tärkeydellä. Vastaavasti feminiinisyttä mitataan esimiessuhteilla, yhteistyöllä sekä halutulla asuinympäristöllä ja työsuhteen varmuudella. (Hofstede 1993, 120–121)

Matalan maskuliinisuusindeksin (feministinen) kulttuurissa perheen äiti päättää lasten määrästä ja pojat ja tytöt oppivat vaatimattomiksi, eivätkä korosta kunniahimoa. Lisäksi lapsilla on myötätuntoa heikommassa asemassa olevia kohti. Opiskelussa pyritään saavuttamaan keskiarvo-oppilaan taso ja keskinäinen solidaarisuus. Ammattiin liittyvät

oppiaineet perustuvat oppilaan perimmäiseen kiinnostukseen niistä. Työtä tehdään toimeentulon vuoksi ja työpaikalla ristiriitoja pyritään sovitteluilla ja kompromisseilla. Johtaja toimii enemmän vaistonvaraisesti kuin päättäväisesti ja etsii yhteisymmärrystä. Tämän kulttuurin yrityksen toiminnan kilpailuetu on konsultoinnissa ja kuljetuksissa. **Korkean maskuliinisuusindeksin** kulttuurissa isä päättää lasten lukumäärästä. Lapset oppivat kunnianhimoisiksi ja kilpailuhenkiseksi ja he ihailevat vahvuutta. Koulussa opiskelijat kilpailevat suorituksista ja näkyvyydestä ja heidän oletetaan pyrkivän olemaan paras. Ammatin valintaa ohjaavat voimakkaasti oletetut uramahdollisuudet. Työlle eletään ja työpaikan konfliktit tulisi selvittää tappeluilla. Johtaja on jämää, päättäväinen ja aggressiivinen. Tämän kulttuurin yrityksen toiminnan kilpailuetu on tuotannossa (erityisesti volyymituotannossa). (Hofstede 1993, 127–152)

Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen

Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen (*Long-Term Orientation versus Short-Term Orientation, LTO*) määrittää, kuinka yhteiskunta käsittelee hyveiden etsimistä tai miten se painottaa näkemysten eroja asioille tai arvoille. Arvoja ovat henkilökohtainen vakaus ja pysyvyys, peräänantamattomuus, ihmissuhteinen järjestymisen aseman perusteella ja sen kunnioittaminen. Lisäksi kasvojen suojeleminen, perinteiden kunnioittaminen ja säästäväisyys sekä häpeän tunne kuuluvat arvoihin. (Hofstede 1993, 240) Itäisten maiden näkökulmassa hyve on avainasia, mutta läntisessä näkökulmassa hyve on toissijaista totuuteen nähden (Hofstede et al. 2010, 247).

Tätä suuntautumista ei ollut tiedossa samassa tutkimuksessa, kun aiemmat neljä ulottuvuutta määriteltiin, vaan asia on löydetty myöhemmin Michael Bondin tekemästä erillisestä kiinalaisesta arvotutkimuksesta (Chinese Value Survey, CVS) (Hofstede 1993, 234). Ulottuvuuden indeksi määritetään kahdeksalla arvolla ja kumpaakin indeksin päättä edustaa neljän arvon ryhmä. Ensimmäistä ryhmää voidaan käsitellä lyhyen aikavälin suuntautumisena ja toista sen vastakohtana, pitkän aikavälin suuntautumisena. (Hofstede 1993, 240)

Kulttuurissa, jossa pitkän aikavälin suuntautumisindeksi on matala (**lyhyen aikavälin suuntautuminen**), lapset oppivat kunnioittamaan *pakollisia* perinteitä, säilyttämään kasvot ja pysymään vakaina yksilöinä ja pitämään lahjoja sosiaalisena rituaalina. Toisaalta he oppivat kuluttamaan ja seuraamaan sosiaalisia trendejä. Koulussa lahjakkuus näkyy teoreettisissa ja abstrakteissa aineissa, mutta matematiikka ja formatiiviset ongelmat ovat heikommin hallussa. Perinteet ovat pyhiä, sosiaaliseen ja asemaan liittyvien velvoitteiden kunnioitus tapahtuu mihin hintaan hyvänsä. Säästöaste on alhainen ja sosiaalisen perustason saavuttaminen ajaa elämään yli varojen. Tuloksia halutaan nopeasti, eikä kasvoja haluta menettää (Hofstede 1993, 251). Ajattelutapa on analyttistä (Hofstede & Hofstede 2005, 232).

Kulttuurissa, jossa pitkän aikavälin suuntautumisindeksi on korkea (**pitkän aikavälin suuntautuminen**), lapset oppivat kunnioittamaan olosuhteita ja ymmärtämään häpeää ja säästävyyttä, eivätkä odota haluistaan välitöntä mielihyvää. Lasten keskinäinen auktoriteetti perustuu ikään (vanhemmalla lapsella on enemmän valtaa). Koulussa lapsilla on lahjakkuutta sovelletuissa ja todellisissa tieteissä ja hyvä kyky matematiikassa sekä formatiivisissa ongelmissa. Perinteitä sopeutetaan nyky-ympäristöön, sosiaaliseen ja asemaan liittyvien velvoitteiden kunnioitus tapahtuu kohtuullisuuden rajoissa. Säästöaste on korkea ja voimavarojen käyttö on yleensäkin säästeliästä. Ihmisillä riittää sitkeyttä odottaa hitaasti näkyviä tuloksia ja tarkoituksen edessä myös alistutaan (Hofstede 1993, 251). Ajattelutapa on synteettistä (Hofstede & Hofstede 2005, 232).

Nautiskelu vastaan pidättyväisyys

Nautiskelu vastaan pidättyväisyys (*Indulgence versus Restraint, IVR*) mittaa yhteiskunnan tapaa käsitellä mielihyvän tarvetta ja sen tukahduttamista. Indeksien arvo määritetään kolmella elämänlaatuun liittyvällä kysymyksellä, joilla mitataan onnellisuutta, oman elämänsä ohjaamista sekä vapaa-ajan tärkeyttä. Ulottuvuuden toisessa päässä sallitaan melko vapaasti ihmisten kaipaus mielihyvään, joka liittyy elämästä nauttimiseen ja hauskanpitoon. Toisessa päässä taas on vallalla vakaumus, että moista mielihyvää pitäisi hillitä ja säännöstellä normien kautta. (Hofstede et. al. 2010, 280-281)

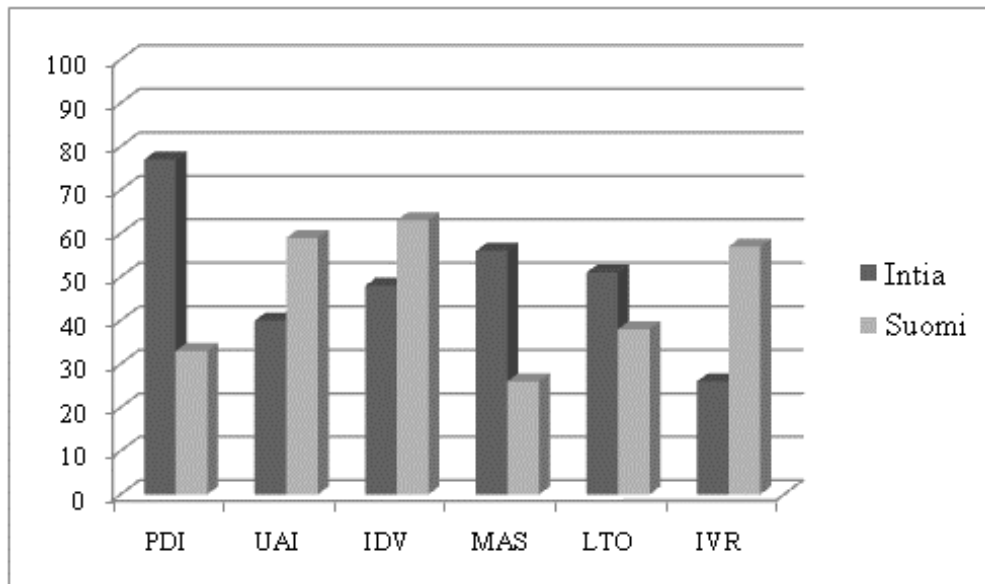
Kulttuurissa, jossa **nautiskelun suuntautumisindeksi on matala** (pidättyväisyys), ihmiset ovat vähemmän tyytyväisiä perhe-elämäänsä ja tuntevat itsensä yleensäkin kyvyttömiksi hallitsemaan elämäänsä ja ovat kyynisempiä ja pessimistisempiä. Tämän kulttuurin ihmiset kuluttavat enemmän kalaa, mutta vähemmän kaljaa. Kulttuurissa on matalampi hyväksymisaste ulkomaiselle musiikille ja elokuville. Kulttuurissa, jossa **nautiskelun suuntautumisindeksi on korkea** (nautiskelu), ihmiset ovat tyytyväisempiä perhe-elämäänsä ja tuntevat voivansa kontrolloida myös elämäänsä yleisesti. Heillä on positiivisempi asenne he ja ovat optimistisempia. Tämän kulttuurin ihmiset kuluttavat enemmän kaljaa ja vähemmän kalaa. Kulttuurissa on korkeampi hyväksymisaste ulkomaiselle musiikille ja elokuville. (Hofstede et. al. 2010, 291,297)

Tämäkään ulottuvuus ei ollut mukana alkuperäisessä tutkimuksessa, vaan se on löytynyt myöhemmin tehdyissä tutkimuksissa, jotka perustuivat Michael Minkovin WVS-datan (World Values Survey data) analysointiin (Hofstede et. al. 2010, 280,281). Ulottuvuuden uutuuden vuoksi siitä ei ole vielä kovin paljon tutkimustietoja, joten tässä työssä sitä ei voida luotettavasti käyttää.

Suomi ja Intia kansallisuuksina

Taulukko 4.1. Suomen ja Intian kansalliset erot Hofsteden ulottuvuuksissa (Hofstede G. WWW)

Ulottuvuus	Intia	Suomi
(1) PDI	77 (korkea)	33 (alhainen)
(2) UAI	40 (alhainen)	59 (korkea)
(3) IDV	48 (kollektiivinen)	63 (yksilöllinen)
(4) MAS	56 (maskuliininen)	26 (feminiininen)
(5) LTO	51 (pitkän aikavälin suuntautuminen)	38 (lyhyen aikavälin suuntautuminen)
(6) IVR	26 (pidättyvä)	57 (nautiskeleva)



Kuva 4.4. Suomen ja Intian kansalliset erot Hofsteden ulottuvuuksissa (Hofstede G. WWW, mukaillen)

Edellä ollut taulukko 4.1 kuvaa Suomen ja Intian kansallisia mittausarvoja Hofsteden kuudessa eri ulottuvuudessa (sama esitetty myös graafisesti kuvassa 4.4). Arvojen ero kuvaa, kuinka paljon kansalliset näkemykset eroavat toisistaan. Arvojen ollessa samalla puolella mittauksen keskipistettä (50), ovat kansalliset näkemykset samansuuntaisia ja vastaavasti arvojen sijaitessa eripuolilla keskipistettä ovat näkemykset päinvastaisia.

4.3 Organisaationaalinen teoria

Organisaatiokulttuuri voidaan määrittää mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä (Hofstede 1993, 258).

Kansalliset kulttuurierot ilmenevät arvoissa ja organisaation kulttuurierot käytännöissä. Arvomaailma opitaan lapsina perheessä ja lähiympäristössä ja käytännöt aikuisiällä työelämässä (kuva 4.3, sivu 28). Ammatilliset arvot opitaan kouluissa lapsuuden ja aikuisuuden välisenä ajanjaksona.

Käytännöistä ja niiden ulottuvuuksista on määritetty kuusi erilaista nimikettä. Ulottuvuuden pistemäärän tulkinta *hyväksi* tai *pahaksi* riippuu siitä, mihin suuntaan johtamisesta vastuussa olevat tahot haluavat yrityksen organisaation toiminnan suuntautuvan. Hofsteden tutkimuksessa ulottuvuudet on analysoitu 61 ”työpaikallani..” -tyyppisellä kysymyksellä ja kullekin nimikkeelle on valittu kolme kysymystä, joiden perusteella ulottuvuuden keskeinen olemus voidaan esittää.

Prosessikeskeinen vastaan tuloskeskeinen

Prosessikeskeinen vastaan tuloskeskeinen (*Process-oriented versus result-oriented*) ulottuvuus määrittää kulttuurien samanlaisuuden asteen organisaatiossa. Tuloskeskeisessä kulttuurissa kaikki näkevät tekemisensä samalla tavalla, kun taas prosessikeskeisessä kulttuurissa eroja syntyy yksikön eri tasoilla ja osissa. Vahvoissa (tasakoosteissa) kulttuureissa toimitaan tuloskeskeisesti ja heikoissa (sekakoosteinen) prosessikeskeisesti. Pieni ulottuvuuden arvo kuvaa prosessikeskeistä ja suuri ulottuvuuden arvo kuvaa tuloskeskeistä organisaatiota. **Prosessikeskeiset ihmiset** näkevät itsensä riskejä karttavina ja työhönsä heikosti panostavina henkilöinä, joiden työpäivät toistuvat samanlaisina. **Tuloskeskeiset ihmiset** kokevat viihtyvän uusissa tilanteissa ja antavansa työhön suurimman mahdollisen panoksen ja heillä jokaisen päivän tunnetaan tuovan uusia haasteita. (Hofstede 1993, 271–272)

Työlähtöinen vastaan ihmislähtöinen

Työlähtöinen vastaan ihmislähtöinen (*Job-oriented versus employee-oriented*) ulottuvuus määrittää huomion kohteen organisaatiossa. Pieni ulottuvuuden arvo kuvaa työlähtöistä ja suuri ulottuvuuden arvo kuvaa ihmislähtöistä. **Ihmislähtöisessä kulttuurissa ihmiset** tuntevat, että heidän henkilökohtaiset ongelmansa otetaan huomioon ja että organisaatio ottaa vastuun henkilöstön hyvinvoinnista ja tekee tärkeitä päätökset ryhmissä tai toimikunnissa. **Työlähtöisen kulttuurin ihmiset** tuntevat suorittamispaineen voimakkaana ja kokevat vain työnsä kiinnostavan organisaatiota (ei oman tai perheensä hyvinvoinnin) ja yksilöiden tekevän organisaatiolle tärkeitä päätöksiä. (Hofstede 1993, 272)

Samaistumiskohteena yritys vastaan samastumiskohteena työtehtävät

Samastumiskohteena yritys vastaan samastumiskohteena työtehtävät (*Professional versus parochial*) ulottuvuus määrittää työntekijöiden identiteetin kohteen. Pieni ulottuvuuden

arvo kuvaa yrityssamaistuvaa ja suuri ulottuvuuden arvo kuvaa työtehtäviin samaistuvaa organisaatiota. **Yritykseen samaistuneen kulttuurin ihmiset** tuntevat organisaation normien koskevan sekä heidän koti- että työtilannettaan. He tuntevat myös, että jos yritys palkkaa jonkun, se ottaa huomioon hänen sosiaalisen ja perhetaustansa samassa määrin kuin hänen pätevyytensäkin. Heillä ei ole tarvetta suunnata katsetta pitkälle tulevaisuuteen, koska he todennäköisesti olettavat organisaation tekevän sen heidän puolestaan. **Työtehtäviin samaistuneen kulttuurin ihmiset** pitävät henkilökohtaista elämäänsä yksityisasianaan ja, että yritys ottaa henkilön palkatessaan huomioon vain hänen pätevyytensä. He myös ajattelevat asioita pitkäjänteisesti. (Hofstede 1993, 273)

Avoimet järjestelmät vastaan suljetut järjestelmät

Avoimet järjestelmät vastaan suljetut järjestelmät (*Open systems versus closed systems*) viittaa organisaation tapaan toimia sisäisessä ja ulkoisessa kommunikoinnissaan sekä helppouteen, jolla ulkopuoliset ja juuri tulleet hyväksytään mukaan organisaatioon. Pieni ulottuvuuden arvo kuvaa avointa ja suuri ulottuvuuden arvo kuvaa suljettua järjestelmää. **Avointa järjestelmää edustavien ihmisten** mielestä sekä organisaatio että siinä työskentelevät ihmiset ottavat avoimin mielen vastaan tulokkaat ja ulkopuoliset. Heidän mielestään kuka tahansa sopii organisaatioon ja, että uudet työntekijät kotiutuvat muutamassa päivässä. **Suljettua järjestelmää edustavat ihmiset** pitävät organisaatiota ja henkilöstöä suljettuna ja salailevana. Heidän mielestään vain tietyn tyyppiset ihmiset sopivat organisaatioon ja, että uudella työntekijällä menisi enemmän kuin vuosi tunteakseen olonsa kotoisaksi. (Hofstede 1993, 273-274)

Tiukka vastaan löyhä valvonta

Tiukka vastaan löyhä valvonta (*Tight versus loose control*) viittaa määrämuotoisuuden ja tarkkuuden asteeseen organisaatiossa. Se on osaksi yksikön teknistä toimintatapaa. Pankeilla ja lääketieteen yrityksillä voidaan olettaa olevan tiukka kontrolli, kun taas tutkimuskeskuksessa ja mainostoimistoissa kontrolli on löysemppää. Pieni ulottuvuuden arvo kuvaa löyhää ja suuri ulottuvuuden arvo kuvaa tiukkaa valvontaa. **Löyhää valvontaa edustavien ihmisten** mielestä kukaan ei ajattele kustannuksia, kokousaikoja noudatetaan suuripiirteisesti ja yrityksestä sekä työstä voidaan vitsailla usein. **Tiukkaa valvontaa edustavat ihmiset** pitävät työympäristöään kustannustehokkaana ja heistä tuntuu, että kokousaikoja noudatetaan täsmällisesti ja sekä työtä että yritystä koskevat vitsit ovat harvinaisia. (Hofstede 1993, 274)

Käytännönläheinen vastaan normatiivinen

Käytännönläheinen vastaan normatiivinen (*Pragmatic versus normative*) kuvaa vallitsevaa tapaa (joustava tai jäykkä) käsitellä ympäristöä, erityisesti asiakkaan kanssa. Palveluja myyvät yksiköt ovat todennäköisesti pragmaattisia (joustavia), kun taas

yksiköt, jotka joutuvat käsittelemään lain ja sääntöjen sovelluksia, suuntautuvat jäykälle (normatiiviselle) puolelle. Ulottuvuus mittaa asiakasorientoitumisen astetta. Pieni ulottuvuuden arvo kuvaa normatiivista yksikköä ja suuri ulottuvuuden arvo kuvaa käytännönläheistä yksikköä. **Normatiivisen yksikön ihmiset** näkevät ulkopuolista maailmaa koskevaksi tehtäväkseen sääntöjen rikkeettömän toteutuksen. Ihmiset näkevät, että yksikön etiikkaa ja rehellisyyttä koskevat standardit ovat korkeatasoisia. Yksikössä painotetaan organisaation käytäntöjen oikeaa noudattamista, joka on tuloksia tärkeämpää. **Käytännönläheisessä yksikössä** ollaan asiakas- ja markkinalähtöisiä ja siellä painotetaan pääasiassa asiakkaan tarpeiden täyttämistä. Yksikössä tulokset ovat tärkeämpiä kuin oikeat menettelyt ja liiketoiminnan etiikan suhteen vallitsee enemmän käytännönläheinen kuin puhdasoppinen asenne. (Hofstede 1993, 274–275)

4.4 Richard D. Lewis

Richard D. Lewis syntyi 1930 Englannissa. Hän on perehtynyt kulttuurien erilaisiin piirteisiin, osaa 10 eurooppalaista kieltä ja kahta aasialaista kieltä. Hän on asunut ulkomailla useissa eri maissa elämänsä aikana ja pitänyt kulttuurikoulutuksia erilaisille ihmisille. (Wikipedia Lewis)

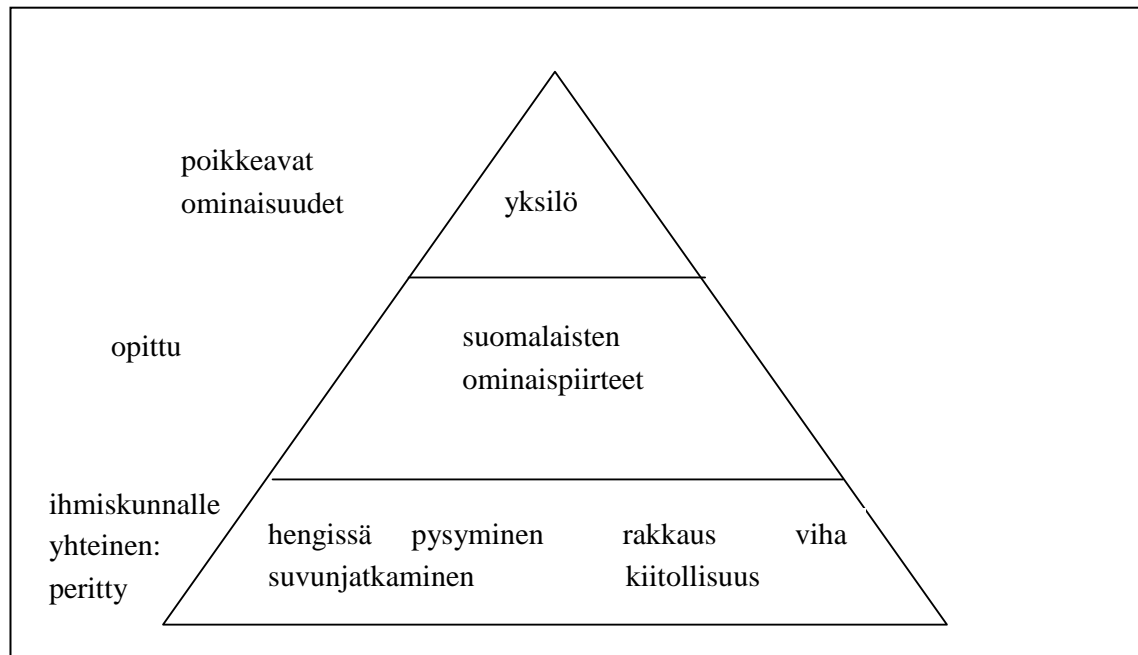
Lewis määrittelee kulttuurin niin, ettei se ole tahdosta riippumaton, sattumalta tapahtuva tai ailahtelevainen. Päinvastoin kulttuuri on vuosisatoja kerätyn viisauden, uskomusten, tapojen, arvojen ja huomioiden lopputulos. Sellaisenaan kulttuuria ei voi esittää sattumalta tai arvioida viimeaikaisten huomioiden tai vaikutelmien perusteella. Kulttuuri on pääosin rajallinen, pysyvä ja ennustettavissa oleva ilmiö. Kulttuurintuntemus on olennainen selviytymiskeino monikulttuurisessa ryhmässä. (Lewis 1996)

Maailmassa on 250-300 erilaista kulttuuria. Kulttuurien eroavaisuuksien tutkiminen aloitetaan usein vertailemalla eroja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Suomalaisista ja intialaisista löytyy paljon eroavaisuuksia. Kuten esimerkiksi se, että suomalaiset saapuvat palaveriin ajoissa, intialaiset yleensä myöhässä, mutta molemmat pitävät omaa toimintatapaansa oikeana. (Lewis 1996)

Lewis keskittyy kommunikointiin, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin sekä evoluution vaikutukseen ihmisten käytösmallissa. Lewis on samaa mieltä Geert Hofsteden kulttuurimääritelmästä (kohta 4.1). Mielen kollektiivinen ohjelmointi alkaa jo syntymähetkellä ja meille vakuutetaan, että me olemme normaaleja ja muut omituisia. (Lewis 1996, 21)

Vanhemmat ja opettajat antavat lapsille niin hyviä neuvoja kuin osaavat. Orituista ja opetetuista kansallisista käsitteistä tulee meille varttuessamme keskeisiä uskomuksia, joista emme voi olla piittaamatta. On tärkeä ymmärtää, että samalla käsitteellä on eri

käsitys eri kulttuureissa. Kaikki kulttuurit tuntevat käsitteet kunnia, velvollisuus, rakkaus, kiitollisuus ja kosto. Jokaisella kulttuurilla on kuitenkin eri käsitys edellä mainituista käsitteistä. Suomalainen ei esimerkiksi rakasta yhtä tulisesti kuin ranskalainen. Arvomme ja uskomuksemme saavat kolhuja, kun menemme ulkomaille. Tätä sanotaan kulttuurishokiksi. Kulttuurishokki syntyy, jos koemme jotakin, joka ei ole luonteenomaista omalle kulttuurillemme. Voimme sopeutua vieraan kulttuurin tapoihin kulttuurishokista selvittyämme, mutta noudatamme kuitenkin omia perusnäkökysymyksiämme. (Lewis 1996, 22–27)

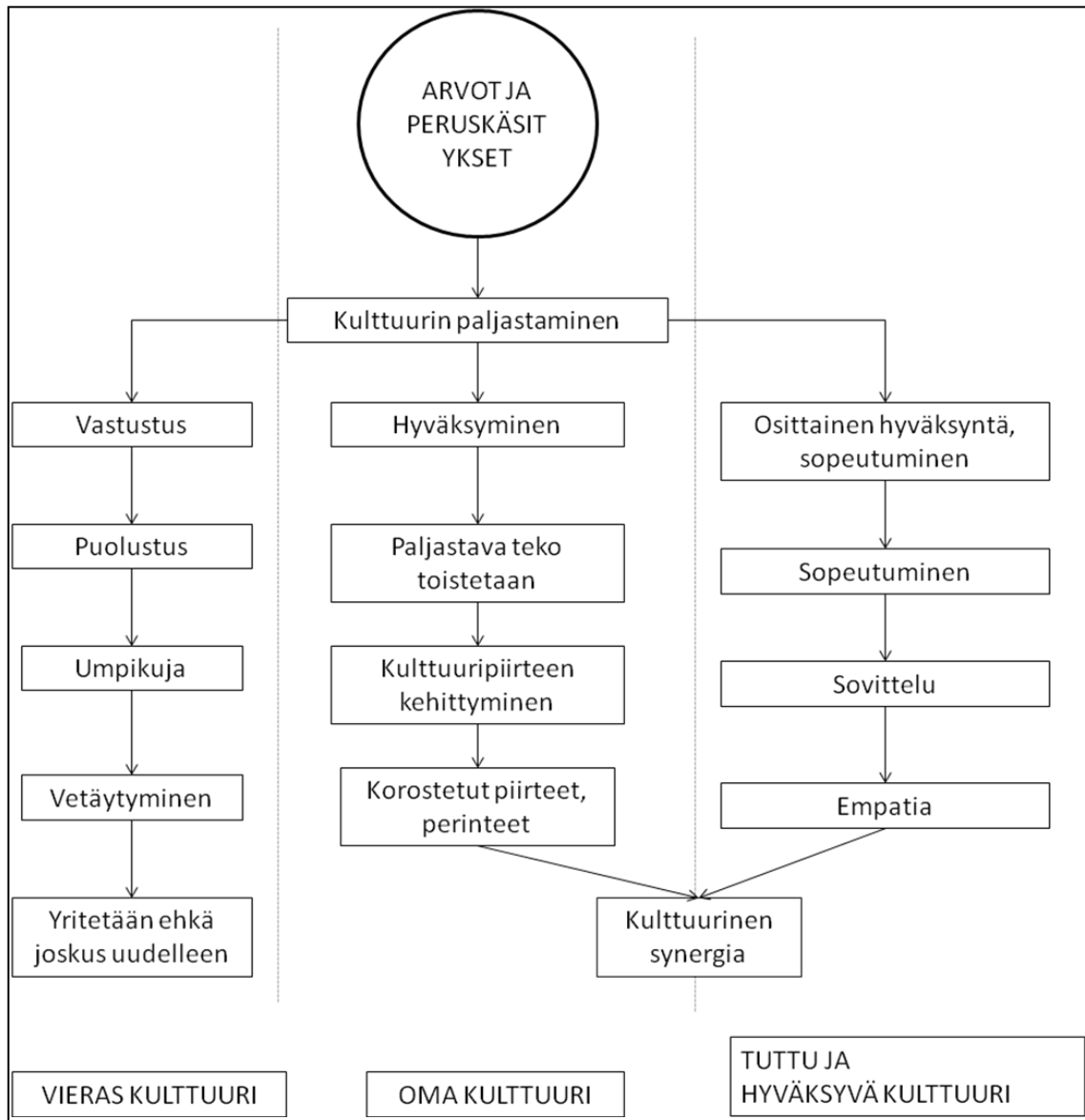


Kuva 4.5. Lewisin ihmismielen ohjelmointi – suomalaiset (Lewis 1999, 27 mukailten)

Koko ihmiskunnalla on samanlaisia ominaisuuksia. Kansallinen kollektiivinen ohjelmointi (kuva 4.5) muokkaa perittyjä inhimillisiä ominaisuuksia. Ihmiskunnan yhteisten piirteiden, joita kansalliset piirteet ovat muokanneet, lisäksi yksilöillä on ominaispiirteitä, joiden avulla yksilöt erottuvat muusta kansasta. Pääsääntöisesti kansallinen kulttuuri vaikuttaa meidän käyttäytymiseemme ja meistä tulee kelpo suomalaisia tai intialaisia. Ja kun toimimme samasta maasta olevien kanssa, ajattelempa, että olemme sitä suosituimpia, mitä enemmän pidämme kiinni yhteisömmme säännöistä. (Lewis 1999, 27–29)

Kuvassa 4.6 esitetään väylät, joiden myötä peruskäsityksemme kehittyvät taustalla vaikuttavan kulttuurin myötä. Muut ihmiset eivät pysty selvittämään arvojamme vain vilkaisemalla meitä. He voivat tehdä alustavia johtopäätöksiä pukeutumiseemme perusteella. Se mitä sanomme tai teemme paljastaa kulttuurin. Esimerkiksi intialainen kollega myöhästyy palaverista 30 minuuttia paljastaen oman kulttuuriperimänsä. Intiassa myöhästymisen on normaalia arkipäivää, se ei haittaa Intian muita kollegoita ollenkaan. Samassa palaverissa on mukana kellontarkka saksalainen, joka ei voi

ymmärtää puolen tunnin myöhästymistä. Palaverin italialainen kollega ymmärtää intialaista, olisihan hän voinut itsekin olla myöhässä.



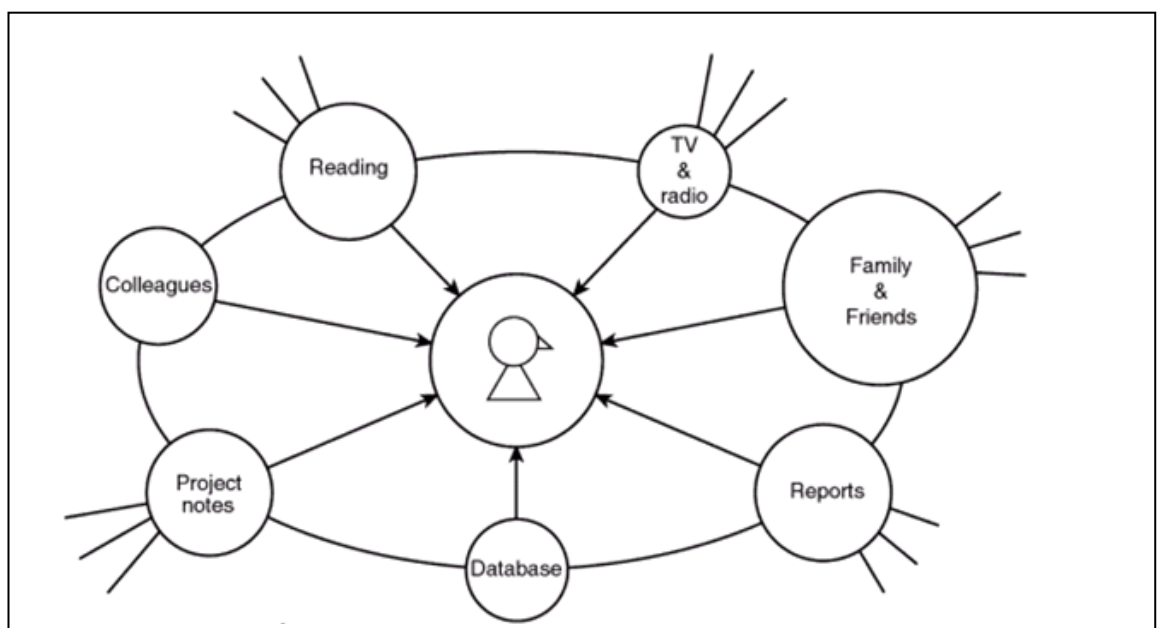
Kuva 4.6. Lewisin peruskäsityksen väylät (Lewis 1996, 24 mukailten)

Kulttuuriryhmät

Lewis jakaa maailmassa olevat sadat kansalliset ja alueelliset kulttuurit kolmeen kulttuuriryhmään. Ensimmäisenä ovat *lineaarisesti* eli yksiulotteisesti toimivat tehtäväkeskeiset ja hyvin järjestäytyneet suunnittelijat. Toisena ovat *multiaktiivisesti* eli moniulotteisesti toimivat ihmiskeskeiset ja puheliaat suhteuttajat. Kolmanneksi ovat *reaktiiviset* sisäänpäin kääntyneet ja suhteisiin keskittyvät kuuntelijat. (Lewis 1996, 32–41)

Lineaarisesti eli yksiulotteisesti toimivat

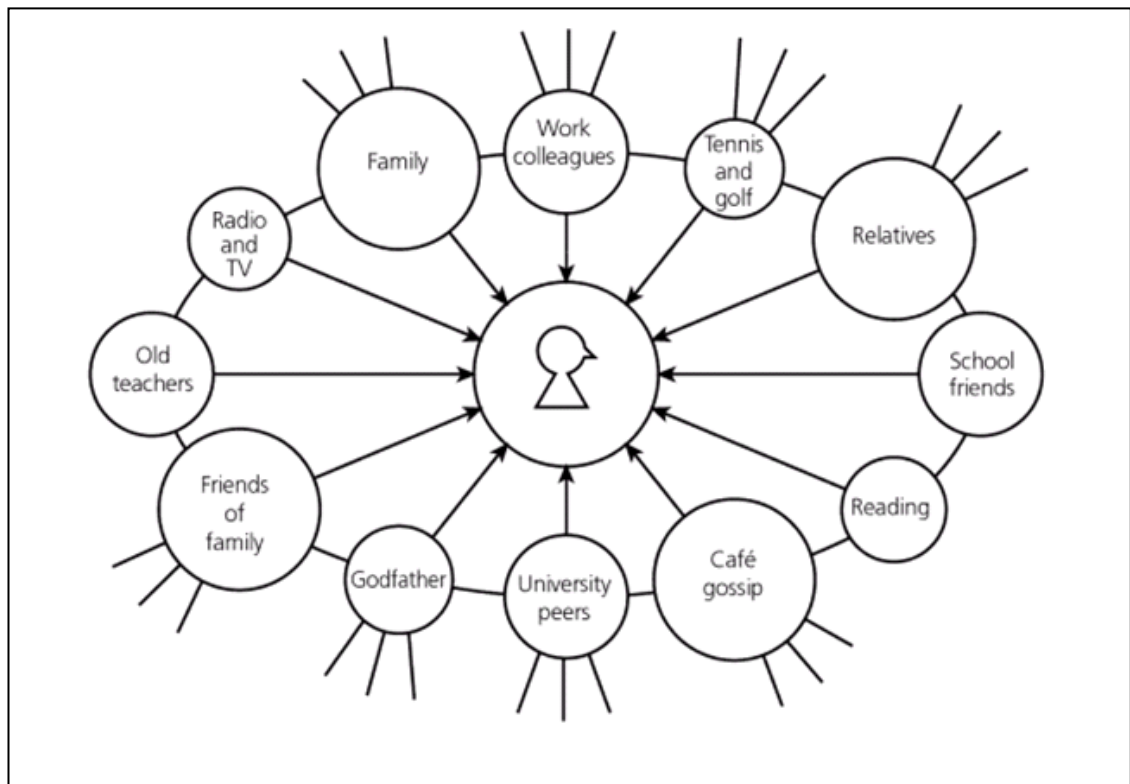
Yksiulotteisesti toimiva henkilö on tehtäväorientoitunut tekniikkaosaaja. Hän suunnittelee, aikatauluttaa ja organisoii. Yksiulotteisesti toimivat henkilöt tekevät yhden asian kerrallaan, keskittyvät siihen täysillä ja saavat tehtävän aikataulussa tehtyä. Saksasta ja Sveitsistä tulevat Lewisin tutkimusten mukaan lineaarisimmin toimivat ihmiset. He analysoivat projektin tarkkaan, ratkaisevat ongelman toisensa jälkeen ja saavat aikaan melkein täydellisen lopputuloksen (Lewis 1999, 36–40) Yksiulotteisesti toimiva henkilö on sisäänpäin kääntynyt. Hän on kärsivällinen, hiljainen ja keskittyy yleensä vain omiin asioihinsa. Yksiulotteisesti toimiva henkilö viihtyy yksin. Hän tekee järjestelmälliset suunnitelmat ja hoitaa yhden asian kerrallaan. Yksiulotteisesti toimiva henkilö työskentelee määräaikoina, hän on täsmällinen ja aikataulujen vanki. Hän jakaa projektin osasiin ja pitää kiinni suunnitelmista. Hän pitää mielellään kiinni tosiasioista. Tietonsa yksiulotteisesti toimiva henkilö hankkii tilastoista, lähdekirjoista ja tiedostoista. Hän on työkeskeinen, eikä anna tunteilleen valtaa. Yksiulotteisesti toimiva henkilö työskentelee osastonsa sisällä, noudattaa hyväksytyjä menetelmiä ja esittää tiettyä roolia ryhmässä. Hän delegoi tehtäviä päteville kollegoille ja suhtautuu vastentahtoisesti suosionosoituksiin. Hän vie tehtäväsarjansa loppuun etukäteen päätetyn työjärjestyksen mukaan. Puhelimessa yksiulotteisesti toimiva henkilö on lyhytsanainen. Palaverissa hän käyttää muistioita ja esittää loogisia vastaväitteitä. Hän kunnioittaa virallisia kanavia, eikä pidä kasvojen menettämisestä. Yksiulotteisesti toimivalla henkilöllä on vähän ilmeitä ja eleitä. Hän keskeyttää harvoin ja pitää erillään sosiaalisen ja ammatillisen elämänsä. (Lewis 1999, 41) *Tieto-orientoituneessa kulttuurissa* henkilöt hakevat tietoa tietokannoista, lehdistä ja televisio-ohjelmista (kuva 4.7). Esimerkiksi pohjois-eurooppalaiset hankkivat mielellään tietoa tosiasioista ja jatkavat keskusteluja keräämänsä tiedon pohjalta. (Lewis 1999, 45–46)



Kuva 4.7. Tieto-orientoitunut kulttuuri (Lewis 2006, 50)

Multiaktiivisesti eli moniulotteisesti toimivat

Moniulotteisesti toimiva henkilö on ulospäin suuntautunut, eläväinen ja puhelias. Hän tekee monta asiaa samaan aikaan. Moniulotteisesti toimiva henkilö on kärsimätön, puhelias ja utelias. Hän viihtyy ryhmässä ja tekee vain suuripiirteisiä suunnitelmia. Moniulotteisesti toimiva henkilö hoitaa useita asioita samanaikaisesti, työskentelee milloin tahansa ja on epätäsmällinen. Hänen aikataulunsa on ennalta arvaamaton. Hänellä on meneillään useita samanaikaisia projekteja, joten yksi projekti voi vaikuttaa toiseen. Moniulotteisesti toimiva henkilö muuttaa suunnitelmia, muuntelee tosiasioita ja hankkii suullista tietoa. Hän on ihmiskeskeinen ja tunnevaltainen. Hän ohittaa kaikki osastot, käyttää hyväkseen suhteita ja etsii suosionosoituksia. Moniulotteisesti toimivalla henkilöllä on useita rooleja. Hän delegoi tehtäviä sukulaisille ja vie loppuun ihmissuhteisiin liittyvät toiminnot. Hän suhteuttaa kaiken ja puhuu vuolaasti tuntikausia. Moniulotteisesti toimiva henkilö kirjoittaa harvoin muistioita palaverissa. Hän etsii käsiinsä avainhenkilön ja hänellä on aina selitykset valmiina. Hän esittää tunneperäisiä vastaväitteitä. Ilmeitä ja eleitä on paljon, hän keskeyttää jatkuvasti ja kietoo yhteen sosiaalisen ja ammatillisen elämänsä. (Lewis 1999, 41)



Kuva 4.8. Puhe-orientoitunut (Lewis 2006, 51)

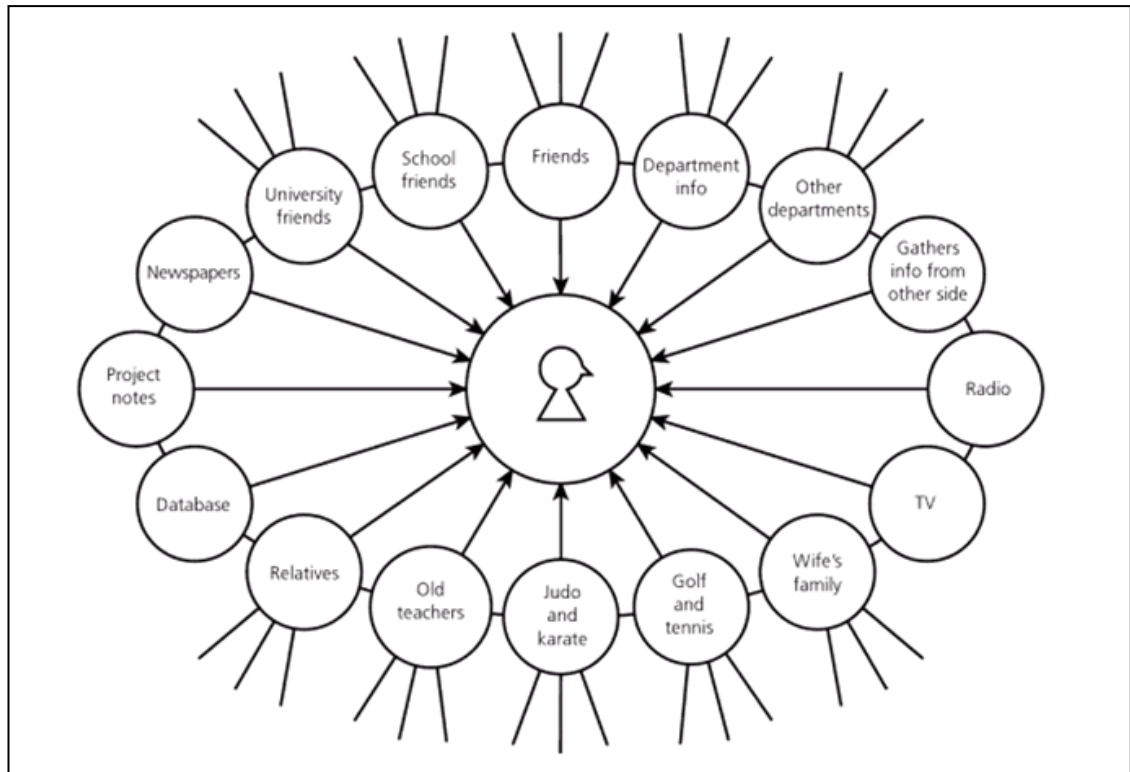
Puhe-orientoituneessa kulttuurissa henkilöt keräävät tietoa keskustelemalla kavereiden, perheen ja opettajien sekä työkavereiden kanssa (kuva 4.8). Esimerkiksi intialaiset hankkivat mielellään tietoa keskustelemalla ja kyselemällä viisaammiltaan kirjoitettujen julkaisujen sijaan. (Lewis 1999, 46–47)

Reaktiivisesti toimivat

Reaktiivinen sisäänpäin kääntyvä henkilö on kärsivällinen, tietää paljon ja hänellä on hiljainen kontrolli. Hän priorisoi huomaavaisuuden ja kunnioituksen. Hän kuuntelee hiljaa ja rauhallisesti keskusteluissa toisia ja reagoi varovasti toisen osapuolen ehdotuksiin. Reaktiivinen henkilö on kärsivällinen, vaitelias ja huomaavainen. Hän on hyvä kuuntelija ja hakee yleisiä periaatteita. Hänellä on joustavat ajat ja hän on täsmällinen. Reaktiivinen henkilö näkee kokonaisuuden ja tekee vähäisiä muutoksia. Hänen käsityksensä mukaan toteamukset ovat lupauksia. Reaktiivinen henkilö käyttää sekä suullista että kirjallista tietoa. Hän on ihmiskeskeinen, arvoituksellinen ja tyyni. Hän kaihtaa nolaamasta muita. Hänellä on tietty rooli ryhmässä ja hän mielellään delegoi luotettaville ihmisille. Reaktiivinen henkilö on mieteliäs, tekee hyvän yhteenvedon ja suunnittelee hitaasti. Hän on äärimmäisen rehellinen, eikä halua menettää kasvojaan. Reaktiivinen henkilö välttää yhteenottoa, eikä keskeytä puhujaa. Hänellä on hienostunut ilme- ja elekieli, hän yhdistää sosiaalisen ja ammatillisen elämänsä. (Lewis 1999, 41)

Reaktiiviset kulttuurit kuuntelevat ennen kuin toimivat. Parhaana pidetty kommunikointimalli on monologi → tauko → mietiskely → monologi, mielellään vastapuolen aloittamalla monologilla. Yksiulotteisesti ja moniulotteisesti toimivissa kulttuureissa kommunikointimallina on dialogi. Vastapuolen puheenvuoro keskeytetään vähän väliä kommentoiden asioita, jotta keskustelu sujuu. (Lewis 1996, 36–41)

Kuuntelu-orientoituneessa kulttuurissa henkilöt keräävät tietoa sekä kirjallisista lähteistä että keskustelemalla (kuva 4.9). Keskustelussa kuunnellaan vastapuolta ja otetaan hienostuneesti osaa keskusteluun. Kuuntelu-orientoituneet henkilöt uskovat, että heidän tiedonhankintatapansa on oikea. Esimerkiksi japanilaiset ja kiinalaiset kuuluvat kuuntelu-orientoituneisiin. (Lewis 1999, 48–49)



Kuva 4.9. Kuuntelu-orientoitunut (Lewis 2006, 52)

Moniulotteisesti toimivia henkilöitä on maailmassa eniten. Toiseksi eniten maailmassa on reaktiivisia henkilöitä ja vähiten yksiulotteisesti toimivia henkilöitä. Maailman väestön jakautuma on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 4.2).

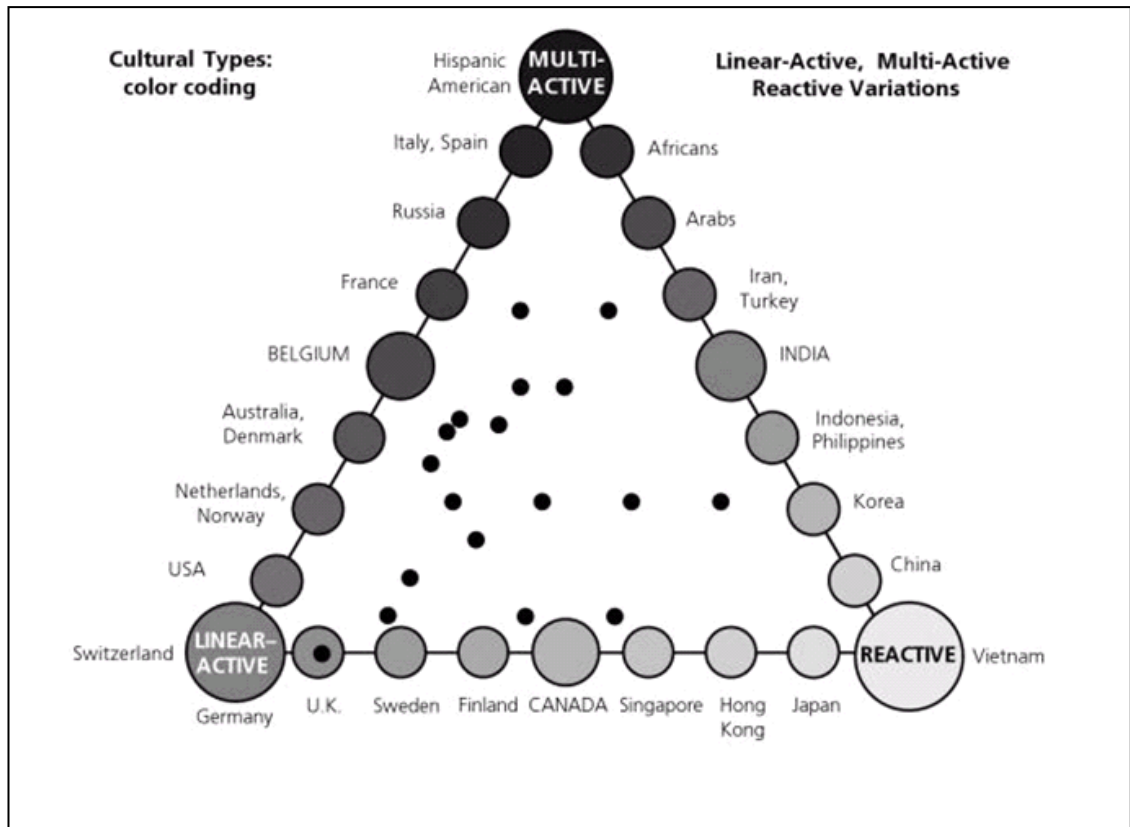
Taulukko 4.2. Kulttuurikategorioiden jakautuminen maailmassa vuonna 2005 (Lewis 2006, 41 mukailleen)

Kulttuurikategoriat	Määrä	Prosentti määrästä
Yksiulotteisesti toimiva	600 miljoonaa	10,19 %
Moniulotteisesti toimiva	3300 miljoonaa	56,03 %
Reaktiivisesti toimiva	1700 miljoonaa	28,86 %
Hybrid (moniulotteisesti ja reaktiivisesti toimiva)		
Indonesia	215 miljoonaa	3,65 %
Filippiinit	75 miljoonaa	1,27 %
Yhteensä	5890000 miljoonaa	

LMR- malli

Lewis on kehittänyt LMR (linear, multi, reactive) -testausmetodin yksilöiden kulttuuritaustan arvioimiseen ja määrittämiseen (kuva 4.10). Tämä kulttuurien kategorioimismalli on suoraviivainen, kun verrataan hajanaisia ominaisuuksia kulttuurien välillä. Lewisin LMR-malli on todistanut arvonsa myös Euroopan

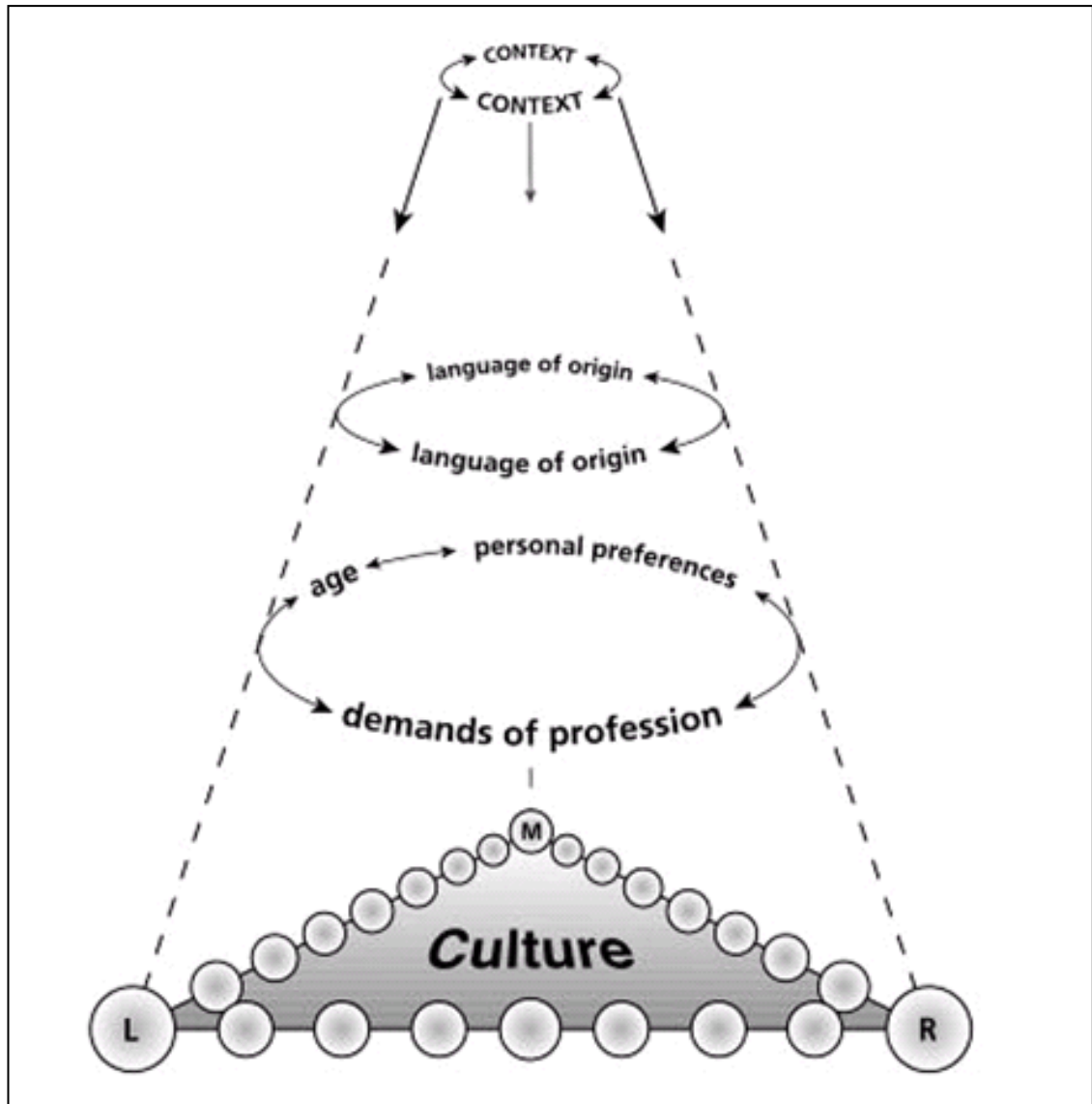
ministeriöissä, kun heidän pitää kouluttaa uusia henkilöitä toimimaan EU -komissioissa. Arviointiin menee aikaa vain 60–90 minuuttia Internetissä suoritettuna. LMR-mallin tulos kertoo minkä kulttuurin edustajien kanssa tulee parhaiten toimeen. (Lewis 2006, 42–43)



Kuva 4.10. Lewisin kulttuurimalli (Lewis 2006, 42)

Lewisin neljäs ulottuvuus

Kuvassa 4.11 esitellään Lewisin neljäs ulottuvuus. Yksiulotteisen, moniulotteisen ja reaktiivisen kategorioinnin lisäksi myös ikä, ammatti ja henkilökohtaiset valinnat vaikuttavat kulttuurin muodostumiseen samoin kuin kielen alkuperäkin. Nuorena yritetään etsiä rajoja, vanhempana ymmärretään kulttuurin kategoria. Yksiulotteisesti toimivista henkilöistä tulee useimmiten insinöörejä ja teknikkoja. Vastaavasti moniulotteisesti toimivista henkilöistä tulee opettajia ja reaktiivisesti toimivista henkilöistä lääkäreitä.

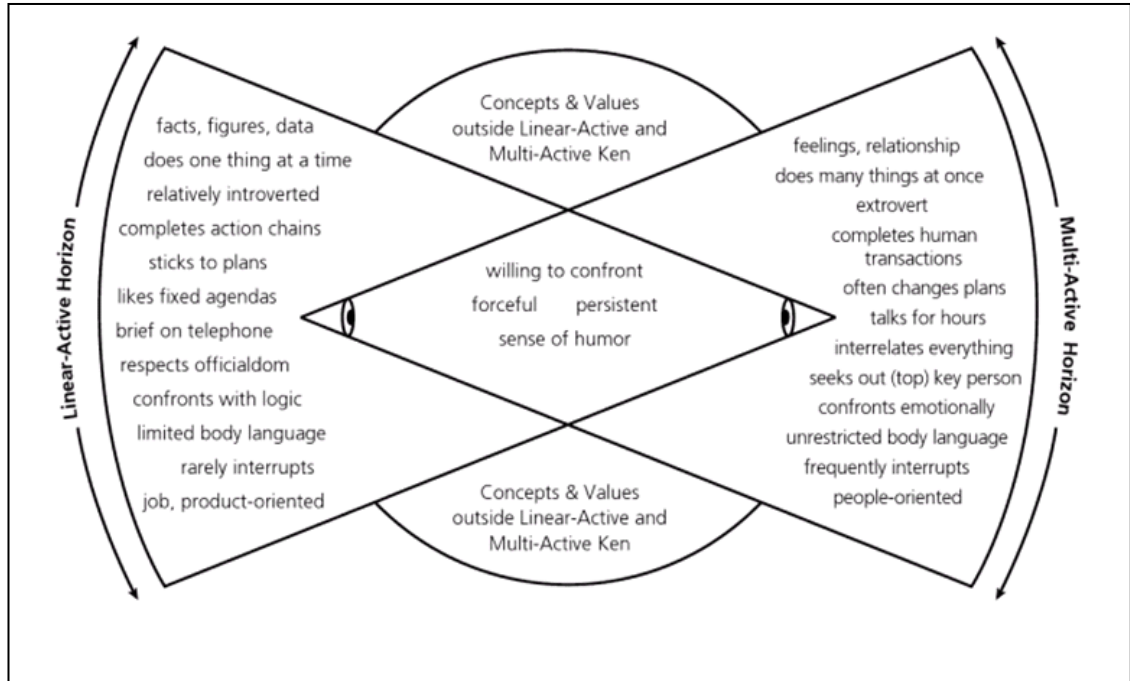


Kuva 4.11. Lewisin neljäs ulottuvuus (Lewis 2006, 44)

Horisontin rajaama maailma

Näkökenttämme rajautuu geenien, koulutuksen, kasvatuksen, sosiaalisten sääntöjen ja kielen avulla. Näemme yleensä vain oman horisonttimme, emme näe muiden kulttuurien horisonttia. Voimme laajentaa näkökenttäämme opettelemalla uusia kieliä, vierailemalla muissa maissa tai asumalla vieraassa kulttuurissa. Näkökenttää voi laajentaa myös, lukemalla kirjoja, jotka käsittelevät jotain toista kulttuuria tai katsomalla vieraalla maalla kuvattua elokuvaa. Monikulttuurinen henkilö pyrkii laajentamaan näkökenttäänsä eläytymällä muiden näkökantoihin ja asettumalla maantieteellisesti ja historiallisesti toisen kulttuurin alueelle. Hän pyrkii tekemään kokonaisen ymmärryksen toisen kulttuurin arvoista, käsityksistä ja taidoista. (Lewis 1996, 27–29)

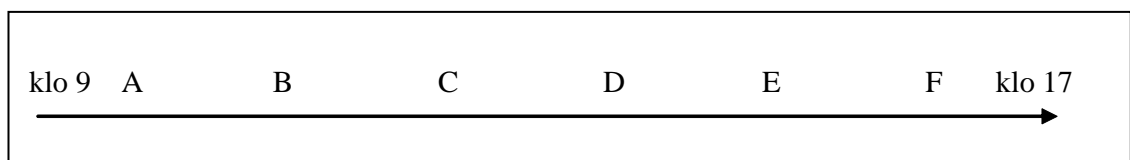
Kuvassa 4.12 on kuvattu yksiulotteisesti ja moniulotteisesti toimivien henkilöiden näkökentät. Yksiulotteisesti toimiva henkilö (kuten suomalainen) koettaa laajentaa näkemystään myös moniulotteisesti toimivan (kuten intialainen) näkökentässä oleviin asioihin.



Kuva 4.12. Yksiulotteisesti ja moniulotteisesti toimivien henkilöiden näkökentät (Lewis 2006, 39)

Ajankäyttö

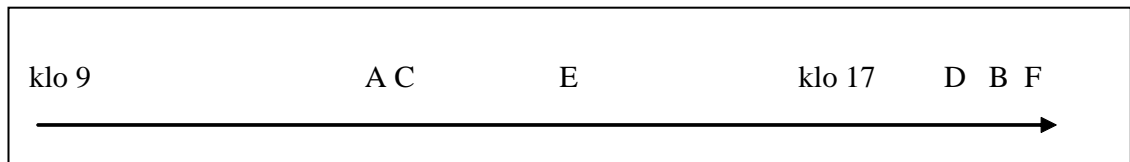
Ajankäyttö saa eri kulttuureissa erilaiset mittasuhteet. Lineaarisesti toimiville aika on rahaa, aika on sidottu kelloon ja kalenteriin. Aika käsitteenä voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Tehtävät suoritetaan yksi kerrallaan hyvin laaditun suunnitelman perusteella. Lineaarisesti toimivalle henkilölle on tärkeää suorittaa kaikki tehtävät. Tehtävät tehdään järjestyksessä, suunnitellusti yksi toisensa jälkeen kuten seuraavassa kuvassa 4.13 havainnollistetaan. (Lewis 1999, 52–55)



Kuva 4.13. Lineaarinen ajankäyttö (Lewis 1999, 59 mukailten)

Multiaktiivisia ihmisiä eivät aikataulut kiinnosta, aika on sidottu tapahtumiin ja ihmisiin. Aikaa voi manipuloida, muokata ja pitkittää riippumatta kellon viisareista.

Tärkeintä on tekeminen, eikä se mihin aikaan asioita tekee tai mihin aikaan tapaaminen oikeasti oli sovittu. Tärkein tehtävä suoritetaan ensin. Näiden jälkeen tehdään toissijaiset tehtävät ja lopuksi käsitellään merkityksettömät tehtävät, jos aikaa suorittamiselle vielä jää. Jos aika loppuu, jätetään merkityksettömien tehtävien suorittaminen tekemättä. Seuraavassa kuvassa 4.14 havainnollistetaan moniulotteisesti toimivan henkilön ajankäyttöä. Ensin mietitään mikä on tärkeintä. Tärkeimmäksi muodostuvat A, C ja E. Kun ne saadaan tehtyä, loppuu aika ja loput tehtävät jäävät tehtäväksi tulevaisuuteen. (Lewis 1996, 133–135)



Kuva 4.14. Multiaktiivinen ajankäyttö (Lewis 1999, 59 mukailten)

Status, johtajuus ja organisaatio

Historiasta opitut toimintatavat, hyväksi havaitut ominaisuudet, kielen luonne, maantieteellinen sijainti, ilmasto ja uskonto luovat eri kulttuurien organisaatioille kulttuuriperustan. Jokainen yhteisö kulttuuristaan riippuen järjestäytyy omalla tavallaan. Ensin tyydytetään perustarpeet kuten ruoka, juoma, koti ja eloonjääminen. Seuraavina keskitytään sosiaalisiin, taloudellisiin ja sotilaallisiin haasteisiin. (Lewis 1996, 146–147)

Organisaatio edellyttää johtajuutta, joka määrittelee yhteisön yhteiset säännöt. Johtajuus voi olla yksilöjohtajuutta (itsevaltius tai johtaminen toisten suostumuksella) tai kollektiivista (parlamentarismi) johtajuutta. Avainkysymyksenä mietitään, mihin valta järjestäytyy ja mihin valta perustuu. Idän ja lännen organisaatioiden johtajuus poikkeaa huomattavasti toisistaan, myös lännessä on erilaisia tyyliä johtaa. Idän johtajuus perustuu hierarkkisuuteen, kun lännessä johtajat istuvat samassa pöydässä (toki myös itsevaltiutta on havaittavissa). (Lewis 1996, 147)

Johtajuudessa on kaksi eri osaa, jotka ovat hallinnollinen ja ammatillinen johtajuus. *Hallinnollisessa johtajuudessa* huolehditaan siitä, että johtajuus näyttää hyvältä organisaatiokaavioineen ja alaisten motivointi on linjassa. Lisäksi huolehditaan, että johtajien tittelit ovat oikeassa suhteessa toisiinsa ja johtamistyyli on kulttuuriin sopiva. *Ammatillinen johtajuus* ottaa kantaa siihen, että johtaja luo strategian, määrittelee työmoraaalin ja ajankäytön. (Lewis 1996, 148)

Johtajuus ja organisaatiomallit ovat kulttuurisidonnaisia. Eri kulttuureissa vallitsevat erilaiset arvot ja uskomukset, ajankäytössä on eroja ja työmoraaali on erilaista. Auktoriteetti voi perustua varallisuuteen, karismaan tai syntyperään. *Lineaarisen kulttuurin* johtajat odottavat teknistä osaamista, asettavat järjen ja loogisuuden ennen

tunteita. He noudattavat sopimuksia, ovat järjestelmällisiä, kiinni aikatauluissa ja inspiroituvat huolellisesta suunnittelusta. *Multiaktiivisen kulttuurin* johtajat ovat ulospäin suuntautuneita, luottavat puhelahjoihinsa ja suostuttelukykyynsä. He käyttävät inhimillistä voimaa inspiraation lähteenä. *Reaktiivisten kulttuurien* johtajat ovat ihmislähtöisiä, hallitsevat tiedolla, kärsivällisyydellä ja hiljaisella kontrollilla. He ovat nöyriä, huomaavaisia ja loistavat rakentaessaan sopusointuisia tiimejä. Reaktiivisten kulttuurien johtajat ovat viettäneet vuosia tutustuessaan organisaatioonsa, jonka he lopulta tuntevat perin pohjin. Tästä he saavat tasapainoa reagoidessaan haasteisiin. (Lewis 1999, 68–70)

Monikulttuuristen tiimien rakentamiseen on syytä kiinnittää huomiota yhä globaalisemmassa maailmassa. Johtajien pitää huolehtia kulttuurieroavuuksista tiimeissään. Koulutukset eroavat maiden välillä. Samantyylliset koulutukset eivät takaa samaa osaamistasoa globaalisti vertailtuna. Globaalissa mielessä vertailukelpoisia koulutuksia ovat vain ne, jotka tehdään samassa koulutusohjelmassa. (Lewis 1999, 88–89)

Kieli ja kommunikaatio

Kansainvälisellä pelikentällä kieli näyttelee ratkaisevaa osaa. Jokaisella henkilöllä on oma kielensä. Kieli on kommunikaation väline, jonka tavoitteena on saada kaksi osapuolta ymmärtämään, mitä heillä on sanottavanaan. Kielen avulla voidaan joko olla hyvin kohteliaita tai saada keskusteluun kovat piirteet esille painottamalla sanoja tietyissä kohdissa. (Lewis 1996, 42–44)

Kokoukset ja neuvottelut

Kokouskäytännöissä on kulttuurieroja. Kokous aloitetaan kulttuurista riippuen joko heti sovittuna aikana, pienen *small-talkin* jälkeen tai vasta, kun kaikki ovat saapuneet paikalle 20–30 minuuttia aikataulusta jäljessä. (Lewis 1996, 97–99)

Neuvottelukäytäntöihin on ajan myötä kehittynyt tietty kaava, jota noudatetaan. Kaavaa on helppo noudattaa samaa kulttuuritaustaa olevien henkilöiden välisissä neuvotteluissa. Kun neuvotteluihin tulee mukaan toisen kulttuurin edustaja, säännöt muuttuvat täysin. Enää ei olla varmoja miten pitäisi neuvotella ja saatetaan antaa vääränlaisia signaaleja. Neuvotteluongelmien syitä ovat neuvottelevan ryhmän ammattimaisuus ja kulttuuriennakkoluulot. Yleensä neuvotteluihin lähetetään toimitusjohtaja, suunnittelijoita tai talousihmisiä, joilla ei ole kulttuuritietoutta takataskussaan. Heillä ei ole kokemusta vastapuolen kulttuuriin liittyvistä ominaispiirteistä, joten neuvotteluissa kuluu usein turhaa aikaa siihen, ettei ymmärretä vastapuolen tarkoitusperiä. Kun neuvotteluissa on mukana kahden eri kulttuurin edustajia, pitää ottaa huomioon opittuja vieraan kulttuurin pelisääntöjä. Ehdotuksia, päätöksiä ja keskusteluja viedään eteenpäin

kulttuurin ominaispiirteisiin verraten, punnitaan mikä on soveliasta ja mikä ei. (Lewis 1996, 100–102)

Mielemme on *ohjelmoitu* jo pienestä pitäen, meille on iskostettu mieleen vanhempien, isovanhempien, opettajien arvomaailma, uskomukset, kansamme historia ja luonteenpiirteet. Näemme ja kuulemme asiat eri tavalla eleiden, ilmeiden, äänenpainojen kokonaisuutena. Informaatio kulkee henkilökohtaisen kulttuurisuodattimen läpi. (Lewis 1996, 103–104)

Tavat

Omassa kulttuurissamme opimme tietyt käytöstavat. Meille opetetaan mikä on soveliasta käytöstä ja mikä ei ole tai mikä on oikein ja mikä väärin. Hyvin kasvatettu henkilö noudattaa käytöstapoja ja tunnistaa kulttuurissaan olevat tabut. Käytöstapoihin ei ole kansainvälisiä sääntöjä, aito ja vilpittömän henkilö pääsee pitkälle. (Lewis 1996, 169–170)

4.5 Muita kulttuuriteorioita ja -huomioita

Työpaikan kulttuurisia malleja voidaan tutkia Hofsteden, Trompenaarsin tai Harrisin ja Moranin viitekehysten pohjalta. Ne eivät anna suoraan vastauksia, vaan niiden pohjalta voidaan kommunikoida ja pohtia oman organisaation malleja. Seuraavassa esitellään Hofsteden teorioiden johdannaisia Leena Lahden kirjan pohjalta. (Lahti 2008, 85-87)

Trompenaarsin viitekehyksessä on yhdeksän dimensiota. Ensimmäisenä dimensiona on universaalisuus ja erityisyys. Dimensiossa tärkeää on se, että painotammeko sääntöjä vai suhteita. Seuraavana dimensiona Trompenaars esittelee yksilöllisyys ja kollektiivisuus dimension, nähdäänkö ihmiset yksilöinä vai ryhmien edustajina. Kolmantena dimensiona Trompenaars esittelee neutraalius ja tunteenomaisuus dimension. Tähän vaikuttaa se, että käyttäytyäänkö rationaalisesti vai reagoidaanko tunteellisesti. Selkeys ja epämääräisyys dimensiossa määrittää vastuut ja velvollisuudet. Statuksen ansaitseminen omalla panoksella ja statuksen saaminen perinnöksi ovat statuksen ansaitseminen ja sen lankeaminen dimensiossa. Ajankäyttöön suhtautumisen dimensiossa pohditaan, että tehdäänkö yksi asia kerrallaan vai useita rinnakkain. Ajallinen suuntautuminen dimensiossa määritetään, suuntaudutaanko menneisyyteen, nykyhetkeen vai tulevaisuuteen. Kronologinen ja synkroninen maailmankuva dimensio pitää sisällään käsityksen elämästä ja tapahtumista. Sisältöpäin ja ulkoapäin ohjautumisen dimensiossa analysoidaan sitä, että vaikutammeko ympäristöön vai olemmeko riippuvaisia siitä. (Lahti 2008, 85-86)

Harris ja Moran määrittelevät Trompenaarsin tavoin yhdeksän dimensiota. Heidän dimensioistaan ensimmäisenä tulevat arvot, normit, uskomukset ja asenteet, jotka määrittelevät kulttuurin ja käyttäytymisen ytimen. Käsitteet itsestä ja omasta reviiiristä muodostavat mukavuusalueen, läheisyyden ja etäisyyden tarpeen. Käsitteet ajasta ja sen merkityksestä muotoutuvat ajan merkityksestä elämän ja työnteon määrittäjänä. Suhteet ja sosiaaliset rakenteet puolestaan kertovat, perustuuko työnteke yhteiskunnalliseen asemaan ja verkostoihin vai syntyvätkö ne työnteon seurauksena. Henkiset prosessit ja oppiminen koostuvat looginen ajattelun, johtopäätösten teon ja raportointityylin yhdistelmänä. Työskentelytavat ja suhtautuminen työhön kertovat, onko työ erillinen osa elämää vai kuuluuko se elämään. Kommunikointi ja kieli määrittävät terminologiasta ja puhetyylistä. Pukeutuminen ja ulkoasu muokkaavat henkilön hyväksyntää, kunnioitusta ja pelkoja. Harrisin ja Moranin mukaan ruokailutavat ja ruoka sekä yhdistävät että erottavat ihmisiä maailmanlaajuisesti. (Lahti 2008, 86-87)

Tienari ja Meriläinen avaavat kulttuurin organisaatiossa yhteisinä toimintatapoina ja käsitteinä, joiden ominaisuuksia on yritetty eristää menestyvien tai menestymättömien yritysten toiminnasta. Myös organisaatiokulttuurin (tai yrityskulttuurin) johtamista on pohdittu. Tienari ja Meriläinen esittävät Edgar Schein ja Joanne Martinin näkemyksiä asiasta. Schein määrittelee organisaatiokulttuurin kolmitasoisiksi ilmiöksi. Siinä sisältö rakentuu ulospäin elementeistä perususkomukset (oletukset todellisuudesta ja ihmisluonnosta), arvot (esimerkiksi liikkeenjohdon määrittämät periaatteet, päämäärät ja normit) ja artefaktit (havaittavat ilmentymät kuten pukeutumissäännöt ja toimitilojen arkkitehtuuri). Vastaavasti Martin jäsentää kolme tapaa ymmärtää organisaatioita kulttuureina. Organisaatiossa toimivat ihmiset saavat *yhtenäisyyttä* yhdistävän kulttuurin ajatuksesta ja *erilaistumisen* kautta korostetaan organisaatiossa olevan erilaisia ihmisiä ja ryhmiä, joilla on erilaisia odotuksia ja tavoitteita. Ihmisryhmien välille muodostuvaa väliaikaista yhteyttä lähestytään *sirpaloitumisena*, joka tekee kulttuurista organisaatiossa epävakaa ja epäselvää ilmiön. Tienari ja Meriläinen summaavat kulttuurin käsitteen tarjoavan välineitä ymmärtää organisaatioiden toimintaa globaalissa taloudessa. (Tienari ja Meriläinen 2009, 93-97)

Kansallinen kulttuuri vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen enemmän kuin organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri sisältää yrityksen tavat toimia eri työtilanteissa. Työkulttuuri sisältää käytöksen, tavoitteiden, organisaatorakenteen ja päätöksenteon samanlaisuudet. (Jaakkola ja Heimbürger 2009)

5 GLOBALISAATIO

Luvussa käsitellään globalisoitumiseen ajavia tarpeita ja sen mahdollistavia asioita. Osa asioista on tuotu esille myös muun kuin suoran ohjelmistokehityksen näkökulman kautta, koska asiat on esitetty yleisellä tasolla.

5.1 Globalisaation taustoja

Globalisaatio tarkoittaa kansainvälistymistä eli maapalloistumista, maailmanlaajuisista verkottumista. Globalisaatiossa mannerten väliset yhteydet ja kanssakäymiset lisääntyvät. Eräs globalisaation keskeinen teoria on Marshall McLuhanin maailmankylä-teoria. Teorian mukaan maailma muuttuu vähitellen, tekniikan kehityksen kautta, kutistuu yhdeksi pieneksi kyläksi, jossa ihmiset ovat yhtä lähellä kuin heimossa ihmiset kylän keskusaukiolla. (Wikipedia)

Grundström kertoo kuinka vienti varsinaisena tuotteena on vaihtunut kansainvälisten tuotantoketjujen hallinnaksi ja kuinka varsinainen tuote kootaan mahdollisimman lähellä asiakasta. Intian alhainen hintataso ja korkeat tullit johtavat siihen, ettei Suomen kaltaisesta kalliista maasta ole mielekäästä viedä valmiita tuotteita Intiaan. (Grundström 2006, 14-15)

Globalisoitumiseen erikoistunut amerikkalainen toimittaja Thomas L. Friedman väittää 2004 ilmestyneessä kirjassaan *The World is flat*, että globalisaation kolmas vaihe on alkanut. Sen näkee hänen mielestään Bangaloren IT-palveluyrityksistä, joissa on tehty ohjelmistosuunnittelutyötä 2000-luvun alusta asti. Globalisaation ensimmäinen vaihe ajoittui löytöretkistä 1800-luvulle asti ja se koski valtioiden globalisoitumista. Globalisaation toinen vaihe ajoittui 1800- ja 1900-luvuille ja koski yritysten globalisoitumista. Globalisaation kolmas vaihe 2000-luvulla koskee yksilöitä. Yksilöt kilpailevat rinnakkain eri puolilla maailmaa samoista työtehtävistä. (Grundström ja Lahti 2005, 21)

Globalisoituminen on johtava trendi ohjelmistokehityksessä. Tämä trendi voidaan nähdä kahdelta eri kannalta ohjelmistokehitystyö maailmanlaajuisesti sijoittuneissa organisaatioissa ja tuotteet maailmanlaajuisilla markkinoilla. Ohjelmistokehitystyön globalisoituminen johtuu yritysten halusta laajentua ja kasvaa. Kasvaminen tapahtuu joko perustamalla omia toimipisteitä ulkomaille, ostamalla muita yrityksiä tai

verkostoitumalla ja hankkimalla alihankkijoita. Yrityksillä on tarve saada osaavaa henkilökuntaa ja erikoistua omalla alallaan. (Jaakkola ja Heimbürger 2009)

Paasivaara ja Lassenius kertovat globaalien ohjelmistokehityksen (Global Software Development, GSD) tunnettavuuden kasvavan yrityksissä, joilla on etäryhmien toimintaa useissa paikoissa maassa tai maailmalla. GSD:n käyttämiseen löytyy monia muitakin syitä kuin kustannusten leikkaaminen. Myös kehitystyön nopeuden kasvattaminen ja kehitystoiminnan tuominen lähemmäksi markkinoita tai asiakasta, ydintoimintoihin keskittyminen sekä resurssien tai tietotaidon puute voivat olla syitä tehdä globaalisti levitettyjä projekteja. (Paasivaara et al. 2010)

Tässä tutkimuksessa on rajattu tuotteet pois ja keskitytty analysoimaan monikulttuurisen ohjelmistokehitystyön ongelmia ja niiden aiheuttajia.

5.2 Teknologisoitumisen alku ja suunta

Teknologia on tehnyt mahdolliseksi yrityksille hahmottaa ja tehostaa toimintaansa uudella tavalla. Tuotantokustannusten leikkaaminen ja valtioiden väliset kustannustason erot houkuttelevat yrityksiä siirtämään tuotantoa toiseen maahan tai ulkoistamaan sitä muiden tehtäväksi. Toisaalta siirron syynä voivat olla myös markkinoiden muuttuminen tai kasvaminen ja toiminnan tuominen lähemmäs markkinoita. Näiden syiden johdosta työ jakautuu nykyisin globaalisti uudella tavalla. Siirtäminen tähtää kuitenkin kustannustehokkuuden parantamiseen. Usein siirtämisen ja ulkoistamisen todellisia kustannussäästöjä on vaikea ennakoida. Tienari ja Meriläinen mainitsevat Matti Nojosen ja Risto Tainion käyttäneen käsitettä *sählyskustannukset* kuvaamaan tapahtumia, joissa yritykset kohtaavat ennalta odottamattomia tilanteita (esimerkiksi kulttuurinen haaste) ja joiden ratkaisemiseen uppoaa aikaa ja rahaa. (Tienari ja Meriläinen 2009, 14-17)

Tienari ja Meriläinen muistuttavat, että myös Suomi on teollistumisensa alkuaikoina hakenut insinöörioppeja muista maista kuten Ruotsista ja Saksasta. Metsäteollisuus on ollut merkittävä vientiteollisuuden ala ja siellä teknologian kehittyminen ja innovaatiot olivat sidoksissa säännöllisesti uusittujen tuotantolinjojen kanssa. Teknologian kehittyminen oli verkostolähtöistä, kun yritykset vaihtoivat varsin avoimesti teknologiaan liittyviä tietojaan. Suomen teollisen rakenteen muutoksen keskeinen osa on ollut 1990-luvulta lähtien informaatio- ja kommunikaatioteknologian (Information and Communication Technology, ICT) merkityksen voimakas kasvu taloudessa. Niiden toiminta perustuu yleensä korkeaa osaamista vaativaan työhön ja niiden liiketoiminta liittyy tuotteiden sijasta palveluihin. (Tienari ja Meriläinen 2009, 43-45)

Digitalisoituminen

Tienarin ja Meriläisen mukaan digitalisoituminen on tärkeässä osassa uusien tuotantotapojen ja markkinoiden muodostumisessa. Siinä teksti, kuva ja ääni siirretään sähköisenä ja reaaliaikaisena. Digitalisoinnin myötä muun muassa ohjelmointikoodausta ja asiakasprojekteja on voitu siirtää Aasiaan ja Intiaan. (Tienari ja Meriläinen 2009, 17-18)

5.3 Monikulttuuristuminen ja suomalainen yhteiskunta

Tienarin ja Meriläisen mukaan globaalin talouden myötä ihmisten työtehtävät ovat muuttuneet. Ihmisten liikkuvuus on luonut kolmenlaisia ihmisryhmiä. Ensimmäisenä ovat menestyjät. Ihmiset, joilla on erityisosaamista ja, joista yritykset tai muut yhteisöt ovat valmiita maksamaan. Heitä kutsutaan *ekspatriaateiksi* ja heidän elämänsä on kosmopoliittista heidän matkustaessaan ympäri maailmaa eri tapaamisissa. On myös joustavia *flekspatriaatteja* ihmisiä, jotka siirtyvät lyhyellä varoitusajalla työnantajan tarpeiden mukaan eri tehtäviin. Nämä ovat hyviä kandidaatteja globaaleiksi johtajiksi, sillä he etsivät kärkevästi uusia tilaisuuksia ja haasteita ja oppimisen mahdollisuuksia. He myös helposti vaihtavat työnantajaa, jos heidän etunsa sitä vaatii. Keskikastiin kuuluu laaja ja kirjava joukko ihmisiä, joiden arkielämässä globaalisuus näkyy päivittäisenä eri kielillä neuvotteluna tai työkomennuksina eri puolille maailmaa. He pääsevät tai joutuvat mukaan hankkeisiin, joissa heidän odotetaan toimivan vuorovaikutuksessa muiden maiden ihmisten kanssa. Kolmanteen ryhmään kuuluvat köyhät ihmiset, jotka toimeentulonsa turvataksaan ja paremman elämän toivossa siirtyvät toisiin maihin. Töitä he löytävät yleensä matalan palkan tai suurta työvoimapulaa potevien alojen tehtävistä. (Tienari ja Meriläinen 2009, 27-28, 60-63)

Grundström viittaa Marja Tahvanaisen tutkimukseen (2005), jossa perinteiset *ekspatriaatti* -komennukset ovat vähentyneet kaikkialla maailmassa, erityisesti Intiassa. Niiden tilanne ovat tulleet lyhyet projektikomennukset eli *shortterit*. (Grundström 2006, 69)

Suomea leimaa edelleen etninen *homogeenisuus*, vaikkei Suomi varsinaisesti ole mikään sulkeutunut yhtenäiskulttuuri. Suomalaiset ovat kautta aikojen lähteneet ulkomaille paremman elämän perässä tekemään kauppaa sekä hakemaan oppia. Suomen maahanmuutto kuitenkin poikkeaa Ruotsin ja Ison-Britannian vastaavista, koska Suomessa maahanmuutolla ei ole ollut niin keskeistä roolia yhteiskunnassa, eikä Suomella ole siirtomaita, joista asukkaita tulisi sen yhteiskuntaan. Maahanmuuttoa Suomeen voidaan tarkastella kahdessa ryhmässä. Ensimmäisenä ovat korkeasti koulutetut asiantuntijat, joiden viihtyvyydestä kannetaan huolta ja jotka joskus muuttavat pysyvästi Suomeen. Vastaavasti myös Suomessa työskentelee muiden

maiden ekspatriaatteja erilaisissa monikansallisissa yrityksissä ja yhteisöissä. Toinen puoli edustaa suurinta osaa maahanmuuttajista. He ovat (kiintiö)pakolaisia, jotka hakeutuvat Suomeen poliittisen tai etnisen vainon tai taloudellisen ahdingon takia. Kiintiö perustuu Suomen kansainväliseen sopimukseen, jossa velvoitetaan vastaanottamaan pakolaisia. Pakolaisten määrä vahvistetaan vuosittain valtion budjetissa. Euroopan Unioni (EU) taas edellyttää työvoiman vapaata liikkumista sen jäsenmaiden välillä. Suomalaisten kielteinen suhtautuminen maahanmuuttoon puhuttaa julkisuudessa. Suomalaisten asenteet näyttävät olevan valikoivia eri maahanmuuttajaryhmiä kohden ja ne näyttävät riippuvan myös jonkin verran talouden suhdanteista sekä ihmisten asuinalueista. (Tienari ja Meriläinen 2009, 27-28, 60-63)

5.4 Globaalin ohjelmakehityksen aloittaminen

Ornäs, Lassenius ja Paasivaara tuovat esiin kommunikoinnin tärkeyden ja pelon käsittelemisen GSD:tä aloitettaessa. Jos GSD:hen liittyvät syyt ja perusteet on esitetty hatarina ja onttoina selityksinä, voi henkilöstö päätellä asian liittyvän pelkästään työpaikkojen menetykseen johtavana toimenä. Pelosta seuraa negatiivinen reaktio ja käytös muutosta kohtaan. Globaaliin toimintaan ryhtymisessä pitäisi katseet suunnata pitkäaikaiseen työhön ja pyrkiä yhtenäiseen tiimitoimintaan. Yhteistyö pitäisi aloittaa mieluummin testauksesta, jossa uuden yksikön henkilöstö pääsee tutustumaan tuotteeseen. Organisaatorakenteen selkeys ja selvät roolit ja vastuut auttavat jäseniä ymmärtämään heidän osansa projektissa. (Paasivaara et al. 2010, 4-7)

Ornäs, Lassenius ja Paasivaara esittävät, kuinka tärkeää on järjestää erilaisia tapaamisia ihmisten kesken GSD -projekteissa. Useimmista ihmisistä on kiusallista toimia toisten kanssa, ellei heitä ole tavannut aiemmin. Kasvokkain tapaamisia tarvitaan esimerkiksi osaamisen siirrossa, koska tässä vaiheessa tiimien jäsenet voivat rakentaa tarpeellisia henkilösuhteita ja luoda luottamusta osapuolten välille. Vastuun siirtäminen pitäisi tehdä asteittain ja sellaisissa osissa, että vastaanottavalla osapuolella on mahdollisuus onnistua tehtävissään. Onnistuminen tehtävissä tuo motivaatiota ja mukaanpääsy asioiden suunnitteluun helpottaa sitoutumista niiden tavoitteisiin. (Paasivaara et al. 2010, 8-12)

Edellisten lisäksi Ornäs, Lassenius ja Paasivaara ehdottavat yhteisten työtapojen sopimista ja niiden vakiinnuttamista. Lisäksi käytössä voisi olla yhteyshenkilöitä, jotka vierailevat eri toimipisteissä pidempiä jaksoja. Henkilökontaktien lisäksi heillä olisi tietoa työtavoista, ihmisistä ja eri kulttuureista, joiden avulla he voivat parantaa kommunikointia ja luottamusta toimipisteiden välillä. (Paasivaara et al. 2010, 13-14)

Ekologisoituminen ja yritysten yhteiskuntavastuu

Tienarin ja Meriläisen mukaan myös ekologisoituminen vaikuttaa yritysten toimintaan. Energiatuotannossa on kova tarve saada vähennettyä fossiilisia polttoaineita ja korvata niitä uusiutuvilla energialähteillä. Päästökauppa on yksi tapa hillitä energiatuotannosta aiheutuvia haitallisia ympäristövaikutuksia. Päästökaupan avulla päästöoikeuksia voidaan myydä valtiolta toiselle, jolloin päästövähennykset voidaan tehdä kustannustehokkaasti ja vähentää päästöjä siellä, missä se on edullisinta. Myös yhteiskuntavastuusta (nimitetään myös vastuulliseksi liiketoiminnaksi) on tullut vakavasti otettava osa liiketoimintaa ja johtamista. Yrityksille tämä tarkoittaa sitä, että heidän ajattelu- ja toimintatapoja sekä päätöksiä arvioidaan myös niiden pitkäaikaisten ekologisten, taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten perusteella. (Tienari ja Meriläinen 2009, 38-39)

5.5 Kulttuuritietämyksen lisääminen

Kulttuuritietoutta pitäisi tuoda esille kaikin tavoin kaikilla monikulttuurisen organisaation tasoilla. Kulttuurikoulutuksien järjestäminen aika ajoin olisi hyvin suositeltavaa. (Abraham 2009) Kulttuureihin tutustuminen on kuin sukeltamista, kulttuurissa on monia tasoja (Mäntymaa 1997, 7). Kulttuurin voi tuntea ja nähdä turistin tavalla, jolloin näkee helposti havaittavat pinnalliset asiat ja poimii niistä vain itseään miellyttävät piirteet. Kulttuurin voi tuntea ja nähdä myös syvällisemmin, jolloin opettelee asioita pinnan alta. Tutkii taustoja, miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat ja mitkä asiat ovat toiminnan taustalla.

Kulttuuritietämyksen opiskelu kannattaa aloittaa tutustumalla itseensä. Aluksi tiedostetaan omat arvot ja miten niiden pohjalta toimitaan. Tämän jälkeen tunnistetaan reagointi- ja toimintatavat, jotka ovat meille itsellemme ominaisia. Kun toimintatavat ovat tunnistettuja, selvitetään motiivit, joiden kautta toimintaa tehdään. Lopuksi on syytä kartoittaa omasta työhistoriasta tapoja, jotka ohjaavat toimintaa. (Mäntymaa 1997)

Kun omat käsitykset ja kulttuurisidonnaisuudet ovat selviä, tutustutaan kohdemaan kulttuuriin. Haetaan kulttuurista ominaisia piirteitä, mutta ilman stereotypioita. Kaikki suomalaiset eivät ole samanlaisia ja sama koskee kohdemaan kulttuuria. Kaikki intialaisetkaan eivät ole samanlaisia. Heissä on samoja piirteitä ja he toimivat tietyn kaavan mukaan, mutta he ovat kukin omia yksilöitään.

Kun kohdemaan ihmisten tapa tervehtiä, pukeutua ja käyttäytyä ovat tulleet tutuiksi, voidaan olettaa, että henkinjäämistaidot ovat hallinnassa. Näillä tiedoilla selviytyy kohdemaan kulttuurin edustajan kanssa Suomessa tai suomalaisena kohdemaassa

vierailijana. Monikulttuurisessa yrityksessä työskentelevän on syytä tutustua myös työpaikan toimintatapoihin kohdemaassa. Toimintatapoja ovat muun muassa kasvojen säilyttämisen tärkeys, palaverien alkaminen täsmällisesti sovittuna ajankohtana, neuvottelujen eteneminen ja asioista suoraan puhuminen. (Mäntymaa 1997, 21, 110-111, 114)

5.6 Monikulttuurikoulutus

Uusitalo ja Joutsenvirta (2009, 9) pohtivat kulttuuriosaamista ja sitä, mitä se tarkoittaa. Kulttuuriosaaminen sisältää kyvyn tiedostaa kulttuurin ominaisuudet eri näkökulmista ja ottaa ne huomioon omassa liiketoiminnassaan tai tavassa toimia globaalissa liike-elämässä.

Kulttuurierojen hallinta

Evariston esittää esimerkkien kautta, kuinka kulttuurien erot ilmenevät arkipäiväisissä toimissa, kuten kyläilyn päättämisessä tai tietyn sanamuodon käyttämisessä sähköpostissa. Hänen mukaansa kulttuurierojen hallinta pelkkien ulottuvuuksien perusteella muodostuu helposti hyvin vaikeaksi. Organisaatiopolitiikan pitäisi osaltaan auttaa kulttuurierojen hallinnoissa kouluttamalla asianomaisia kulttuuriherkiksi kulttuurin eroista ohjelmistokehitykseen liittyvässä tiedon jakamisessa ja sen tarkentamisessa. Jo pienimuotoiset keskustelutilaisuudet, joissa käsiteltäisiin hyvin rajattua tilannekäsittelyä oletusten ja odotusten kautta, voivat auttaa. Vaikkei ihmisten toiminta muuttuisi, niin todennäköisesti epähuomiossa luodut epämukavat tilanteet vähenisivät. (Paasivaara et al. 2010, 101-104)

Monikulttuurikoulutus

Monikulttuurikoulutuksen antaminen ja tarpeellisuus ovat selvityksen alla. Selvityksessä kartoitetaan millaista monikulttuurisuuskoulutusta tarvitaan. Imagosyistä monikulttuurikoulutusta ei kannata antaa. Jotta monikulttuurinen koulutus olisi hyödyllistä, tulee sen olla osa normaalia työntekoa ja tavoitteiden määrittelyä. Monikulttuurikoulutuksen järjestäminen yrityksen sisällä vaatii markkinointia, jonka tavoitteena on saada jokainen yksilö mukaan koulutukseen asemasta ja työtehtävästä riippumatta. (Lahti 2008, 156)

Monikulttuurikoulutusta voidaan antaa monella eri tavalla. Peruskoulutus, tiedon jakaminen, kokonaiskuvan luominen ja teemojen perusteellinen käsittely voidaan jakaa seminaareissa, työpajoissa ja kursseilla. Sähköiset koulutusohjelmat soveltuvat itsearviointiin, alku- ja lopputesteihin sekä kertaukseen. Tiedonkeruu, hyvien käytäntöjen kehittäminen ja jakaminen onnistuvat hyvin keskustelufoorumeissa.

Lounas-tapahtumat toimivat osana johtajien valmennusta, henkilöstön kiinnostuksen herättäjinä ja markkinointikanavana. Tietoiskuissa herätetään motivaatio ja avataan henkilöstön silmät. Julisteilla kiinnitetään huomiota, saadaan vaikeakin viesti perille ja markkinoidaan aihetta. Sarjakuvat, vitsit, aforismit ja lentävät lauseet toimivat onnistuessaan hyvin, mutta ovat kulttuuriherkkiä tapoja monikulttuurikoulutuksen toteuttamiselle. Koulutuksen osana voidaan ajatella myös näytönsäästäjien tekstejä ja kuvia, videopätkiä, näyttelyjä, teematapahtumia ja monikulttuurista nettisivua. Monikulttuurikoulutus on pitkä prosessi, eikä se tapahdu hetkessä. (Lahti 2008, 163)

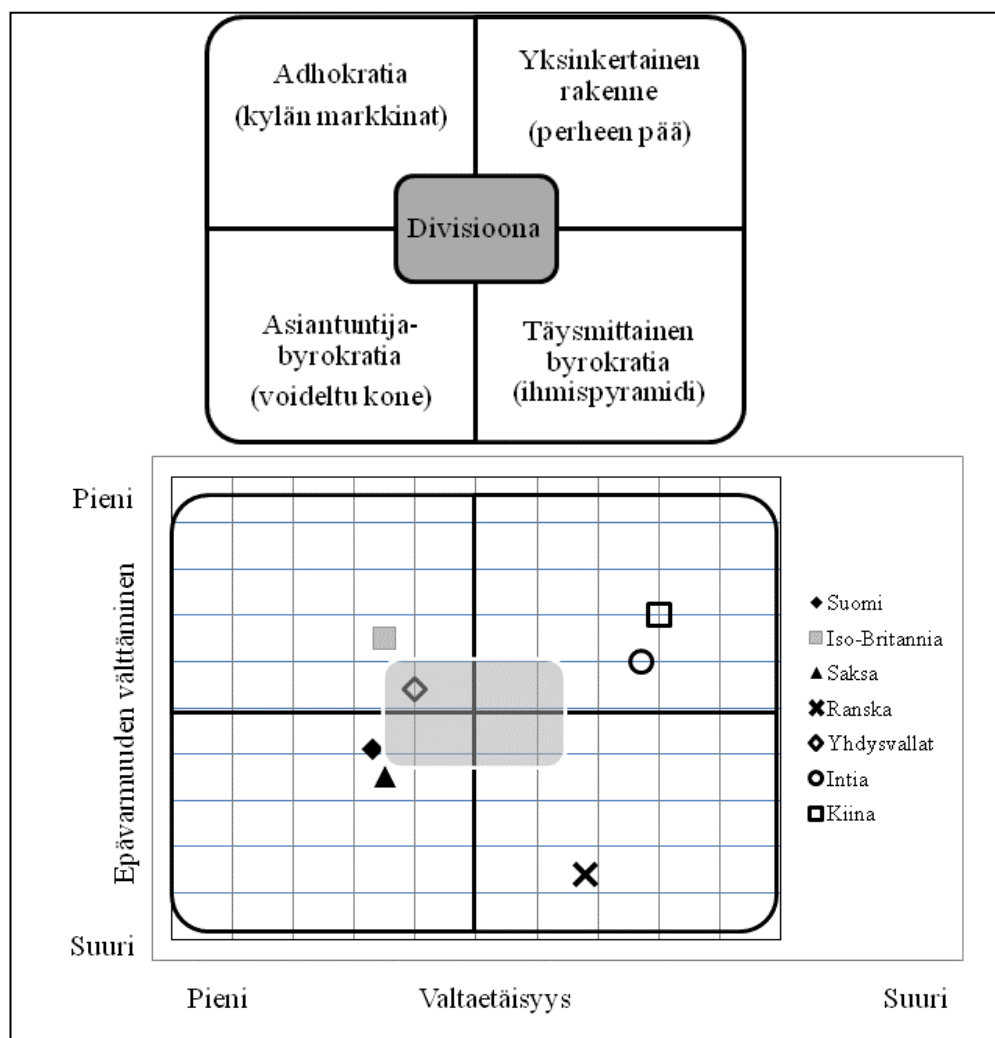
Kun monikulttuurista koulutusta ollaan toteuttamassa, pitäisi seuraaviin näkökohtiin kiinnittää huomiota. Monikulttuurikoulutusta tarvitaan organisaatioissa kaikille henkilöstötasolle. Koulutukset olisi hyvä miettiä organisaatiotason ryhmille, tiimikohtaisille ryhmille ja koko henkilöstölle aihekohtaisesti. Koulutuksen ajoitus pitää miettiä tarkasti. Uusia henkilöitä palkattaessa heille on hyvä pitää kulttuurikoulutus jo perehdytysvaiheessa. Uusille esimiehille kulttuurikoulutus on välttämätön. Jos organisaatiossa tapahtuu uuteen monikulttuuriseen ympäristöön siirtymistä, on henkilöstölle tarpeen pitää kulttuurikoulutusta. Kulttuurikoulutusta mietittäessä olisi kiinnitettävä huomiota kurssin rytmitykseen. Pitäisi miettiä pidetäänkö kurssi yhdellä kertaa, kurssien sarjana, erillisten tapahtumien sarjana vai luentotyypin koulutuksena. Kulttuurikoulutuksen on syytä olla pakollinen koulutus esimiehille, koska esimiesten pitää toimia esimerkkinä alaisilleen erilaisissa tilanteissa. Kulttuurikoulutus voidaan joissain tapauksissa myös kytkeä urakehitykseen ja suoritusarviointeihin, jolloin koulutus on vapaaehtoinen, mutta uralla eteenpäin pyrittäessä pakollinen. Kulttuurikoulutuksen sisällöksi tulisi sovittaa organisaation strategiat, tavoitteet ja pelisäännöt. Kulttuuriteoriat ja -mallit on hyvä käydä koulutuksessa läpi. Oman organisaation suositeltavat käytännöt, kokemukset ja elämykset pitäisi tuoda koulutuksessa esille. Kulttuurikoulutusta voidaan käsitellä yhtenäisenä tai erillisenä koulutuspakettina. Kouluttajina voivat toimia menestyneet esimiehet, ammattimaiset monikulttuurisuuskouluttajat tai erillinen kouluttajaryhmä. Kulttuurikoulutuksen tuloksia kannattaa seurata reaktioiden, kokemusten, tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. Kulttuurikoulutusta kannattaa tarkastella myös muutosten ja pysyvyyden näkökulmasta. Koulutusraportit ovat hyviä seurantavälineitä kulttuurikoulutuksenkin osalta. (Lahti 2008, 166)

6 ORGANISAATIOMALLIT JA -TASOT

Luvussa käsitellään organisaatiomalleja ja -tasoja. Luvussa käydään läpi perinteiset ja oppivat organisaatiot. Luvussa tutustutaan myös organisaation hierarkkisuuteen ja organisaatiokulttuuriin.

6.1 Organisaatorakenteet

Hofstede kuvaa viisi etusijalle asetettua organisaatioasetelmaa. Asetelmat perustuvat Hofsteden käyttämiin Henry Mintzbergin (1983) tutkimustietoihin ja Hofsteden niihin yhdistämiin kansallisen kulttuuriteorian tutkimuksiin. (Hofstede 1993, 218-221)



Kuva 6.1. organisaatioasetelmia (Hofstede 1993, 221 ja Hofstede G. WWW, mukaillen)

Mintzbergin asetelmaan on otettu huomioon ulottuvuudet epävarmuuden välttämiseksi ja valtaetäisyydestä (kuva 6.1). *Adhokratiassa* ongelmat ovat ihmissuhdeongelmia, joihin esimies käyttää neuvottelutaitojaan tapauskohtaisesti. *Yksinkertaisessa rakenteessa* kaikki päätökset viedään esimiehelle. *Asiantuntijabyrokratiassa* ennalta määritetyt säännöt ohjaavat toimintaa ja *täysmittaisessa byrokratiassa* esimies päättää tarvittavista toimintaperiaatteista. Divisioonassa on mukana kaikkien aiemman neljän mallin aineksia. (Hofstede 1993, 218-221)

Tolbert ja Hall vertaavat organisaation rakennetta ja sen toimintaa rakennukseen. Huoneet vastaavat toimintapisteitä ja käytävät ovat reittejä osastojen kesken. Osaston päätöstentekovaltaa he vertaavat huonekohtaiseen lämmönsäätöön, jossa käyttäjien kautta kussakin huoneessa voi olla eri asetukset käytössä. Siinä missä rakennus on kiinteä ja tuskin muuttuu, voi organisaatio kuitenkin muuttua nopeastikin. (Tolbert & Hall 2009, 19-20)

Tolbert ja Hall listaavat eri tutkijoita, jotka ovat määrittäneet organisaation rakenteen. He toteavat, että organisaatiolle on löydetty kaksi näkökulmaa, vaikka organisaation rakennetta ei olekaan määritelty yksiselitteisesti. Näkökulmat ovat *virallinen rakenne* ja *epämuodollinen rakenne*. Epämuodollisessa rakenteessa normit ja sosiaaliset odotukset voivat ohjata ihmisten käyttäytymistä, vaikka niitä ei ole virallisesti säädetty. Virallisessa rakenteessa on kerrottu tarkalleen, kuka mitäkin tekee ja miten, missä ja milloin. Tolbert ja Hall lisäävät viralliseen rakenteeseen määritelmät, miten asioita tehdään ja millaiset suhteet organisaation jäsenillä on toisilleen. Vastaavasti epämuodollisen rakenteen he sanovat viittaavan epävirallisiin jakautumisiin, rajauksiin ja yhteyksiin, jotka tulevat esiin ajan myötä. He huomauttavat myös, että vaikka ihmiset hyväksyvät rakenteeseen liittyvän käytöksen, niin heidän käytöksensä on organisaation muutoksen lähde. (Tolbert & Hall 2009, 20-21)

Tolbert ja Hall viittaavat Max Weberiin, joka rinnasti organisaation byrokraatiin. Weber määritteli *ideaalisen byrokratian* käsitteen. Sen ensimmäinen ominaisuus oli selvästi jaettu työvoima, jossa tehtävät ja vastuut on jaettu henkilöille. Toisena ominaisuutena oli auktoriteetin hierarkia, jossa alempana olevien tekemät päätökset katselmoitiin ylemmällä tasolla. Kolmantena olivat kirjoitetut säännöt ja dokumentit. Neljäntenä oli työ- ja kotiasioiden selkeä erottaminen niin, etteivät organisaation roolit vaikuta työn ulkopuolella ja toisinpäin. Viidentenä oli jäsenten määrittäminen tehtävänsä pätevyyden kautta. Vaikka me nykypäivänä pidämme näitä ominaisuuksia organisaatiossa itsestään selvyyksinä, niin sitä ne eivät olleet ennen 1900-lukua. Weber vertaili ideaalimalliaan moniin aiempiin organisaatioiden muotoihin eri kansakunnissa. Tolbert ja Hall viittaavat myös Stinchcomben tutkimukseen (vuodelta 1965), jossa Stinchcombe lisäsi tärkeän tekijän byrokratian muotoon. Mitä enemmän ihmiset tuntevat organisaation muotoa, sen helpompi uuden organisaation on ottaa malli käyttöön. (Tolbert & Hall 2009, 22)

Tolbert ja Hall muistuttavat, ettei Weber ollut ainoa, jonka mielestä rakenne oli avain organisaatioiden ymmärtämiseen. Koska Weberin kirjoituksia ei ollut julkaistu ennen toista maailmansotaa englanniksi, monissa englanninkielisissä maissa asiaa tutkittiin vielä itsenäisesti. Tästä ryhmästä syntyi johtamisteorian tutkijat. Fredrik Taylorin esittämässä ideologiassa johdon käytäntö yleisesti ja töiden suunnittelu erityisesti pitäisi perustua tieteellisiin tutkimuksiin, joiden todistamana voitaisiin määrittää tehokkaimmat tavat toimia. (Tolbert & Hall 2009, 23)

Organisaation tehokkuuden löytäminen vaatisi sen, että organisaatiota muokattaisiin useita kertoja ennen kuin sopivin malli löytyy. Tämä on käytännössä hankalaa. Divisioinnin periaate esittää luomaan organisaation yksiköitä sen tehtävän tai tuotannon mukaan. Skaalauksen periaate vaatii selkeän hierarkian esimerkiksi raportointia varten, kuka lähettää ja kenelle. Woodward (1958) teki organisaatioita tutkiessaan löydöksen, jonka mukaan organisaatorakenteet eivät ole vakioita, vaan ne vaihtelevat yrityksen toiminnan mukaan. (Tolbert & Hall 2009, 24-25)

Sosiologit keskittyivät ratkaisemaan organisaation ongelmaa selvittämällä rakenteiden variaatioita. Tämä oli uusi tutkimushaara edellisiin nähden. Sosiologian mukaan rakenne vaikuttaa yhteisön selviämiseen. Kaikilla tutkimuksilla tuntuu olevan sama perusongelma siitä, kuinka tutkittu data sopii yleiseen määrittelyyn. Vielä ei ole olemassa tai tarjolla universaalia mittaustapaa organisaatioista. Esimerkiksi mainittakoon ohjekirjan sivujen määrä verrattuna sääntöjen tarpeeseen yrityksessä. Yrityksen tai organisaation tekeminen vaikuttaa eniten sen rakenteisiin ja määrittelyihin kuten tiedonkeruun määrän yhteneväisyysääntöjen kanssa. (Tolbert & Hall 2009, 25-26)

Organisaation viralliseen rakenteeseen on määritetty kolme ulottuvuutta, jotka ovat *monimutkaisuus*, *virallistaminen* ja *keskittäminen*. Ensimmäinen ulottuvuus koskee monimutkaisuutta, johon sisältyvät tehtävät ja vastuut sekä eri osien hallinta. Ulottuvuuden monimutkaisuutta mitataan kolmella ulottuvuudella, joita ovat vaakasuuntainen monimutkaisuus (Horizontal Complexity, HC), pystysuuntainen monimutkaisuus (Vertical Complexity, VC) ja avaruudellinen monimutkaisuus (Spatial Complexity, SC). (Tolbert & Hall 2009, 26-27)

HC lisääntyy yksiköiden määrän kasvaessa. Toisaalta organisaation toimintaa pidetään tehokkaampana silloin, kun yksiköitä enemmän ja kullakin yksiköllä on mahdollisimman vähän erilaisia tehtäviä. Monimutkaisuutta voidaan mitata myös laskemalla eri tehtävänimikkeiden määrä (monimutkaisempi). Tämän ulottuvuuden hyvinä ominaisuuksina pidetään tehokkuutta (nopeus ja laatu) sekä innovoinnin mahdollisuutta. Huonoina ominaisuuksina pidetään kontrollin ja koordinoinnin vaikeutta sekä asioiden näkyvyyden ja kiinnostuksen vähentymistä. Koska

monimutkaisuus lisää yhteentörmäysten todennäköisyyttä, pitää ristiriidoille etsiä ratkaisut, jotta mallista voidaan saada hyötyjä irti. VC:tä käsitellään usein myös hierarkkisuuksena. Monimutkaisuuden astetta voidaan mitata laskemalla väliportaiden määrä ylimmän johtajan ja alimman tekijän välillä. Jos organisaatiossa on useita eri divisioonia, niin silloin lasketaan väliportaiden keskiarvo divisioonissa. SC mittaa, kuinka paljon yrityksellä on toimintaa eri toimipisteissä eri puolilla maailmaa tai maata. Tämä ulottuvuus vaikuttaa usein HC:n ja VC:n kanssa, mutta selkeimmällä tavalla asia ilmenee tilanteessa, jossa yrityksen jokaisella toimipisteellä on samat rakenteet. SC:tä voidaan määrittää myös eri paikkakuntien lukumäärällä tai sillä, paljonko yrityksen henkilöstöä toimii muissa pisteissä kuin päämajassa. SC:n hyvinä ominaisuuksina nähdään yrityksen laajenemisen ja erikoistumisen mahdollisuudet sekä eri paikkakuntien resurssit ja työvoima. Heikennyksenä nähdään kontrollin, seurannan ja valvonnan vaikeus. Myös yrityksen direktiivien sopivuus eri maihin tuottaa lisätyötä. Yhteenvetona monimutkaisuudesta voidaan todeta, että organisaatiolla voi olla kolmea erilaista monimutkaisuutta. Tutkimusten mukaan HC:n tai SC:n kasvu aiheuttaa myös VC:n kasvua. Esimerkiksi ryhmien määrän kasvaessa, esimiesten määrä kasvaa, ja he tarvitsevat enemmän ylempiä esimiehiä. (Tolbert & Hall 2009, 27-33)

Organisaation viralliseen rakenteeseen liittyvä toinen ulottuvuus, *virallistaminen (formalization)*, ja sen käsite koskevat tehtävien määräämistä sekä työn tekemistä kirjattuna pysyvään taltioon. Virallistaminen suuremmissa määrissä haittaa yksilöllisyyttä, mutta sen poissaolo tuo todennäköisemmin ongelmia. Virallistamisessa organisaatiolla on valtaa yksilöön ja siihen liittyy niin etnistä kuin poliittistakin vaikutusta. Virallistaminen vaikuttaa organisaation tehokkuuteen tai tehostumukseen. Esimerkiksi virallisen ajoluvan saaminen vaatii erilaisten kaavakkeiden täyttämistä ja kaavakkeiden ohjeet ovat hyvin yksityiskohtaiset. Vastaavasti toisessa ääripäässä paikalliselle yhdistykselle voi riittää pelkästään seuraavan tapaamisajan sopiminen ja sekin sovitaan yhteisymmärryksen kautta. Virallistamisen mittaamisessa seurataan, paljonko tehtävän tekemiseen on annettu ohjeita ja paljonko näitä ohjeiden noudattamista seurataan. Virallistamisen seurauksia ja vaikutuksia voidaan esittää sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta hyviä asioita ovat toiminnan luotettavuus ja sen ennustettavuus. Myös tehtävään kouluttaminen on valmiiden ohjeiden kautta helpompaa ja nopeampaa. Säännöt ovat kaikille yhtenäiset ja se vähentää muun muassa syrjimistä. Heikkouksina voidaan mainita byrokraattisuus ja toiminnan kangistuminen sekä joustamattomuus. Lakon tai työseisokin sijasta voidaankin alkaa toimia tarkalleen ohjekirjan mukaan, jolloin lopputulos on jotakuinkin sama. Virallistaminen tekee myös toiminnasta kasvottomampaa. Yksilön tasolla negatiivisia seurauksia ovat persoonaton toiminta, jossa henkilöstä tulee kyvytön pelkkien ohjeiden seuraaja. Erityisen traagista virallistaminen on yksilöllisyyttä arvostaville ihmisille. Lopputuloksena virallista voidaan pitää kaksiteräisenä miekkana ja sen vaikutukset organisaatioon riippuvat hyvin paljon siitä, minkälaisissa olosuhteissa organisaation pitää toimia. Tolbert ja Hall tuovat esiin myös huomion

ammattitoiminnan huomioimisen virallistamisessa. Ammatillisuus ei välttämättä tarvitse organisaation vaikutusta. Byrokraattisuus voi olla myös ammattiin liittyviä ominaisuuksia ja opittuja työmenetelmiä. Organisaation kannalta sillä ei ole merkitystä tapahtuuko työ organisaation omien tai ammattiin liittyvien sääntöjen kautta. Osa organisaation tavoista on itse asiassa peräisin siinä toimivien jäsenten ammattitavoista. (Tolbert & Hall 2009, 33-36)

Organisaation viralliseen rakenteeseen liittyvä kolmas ulottuvuus, keskittäminen, viittaa asteeseen, jossa vastuu päätösten tekemisestä on annettu vain muutamalle valitulle henkilölle tai sen jakamista organisaation eri jäsenille. Keskittämistä pidetään kiinnostavana tutkimuskohteena, mutta hyvin vaikeasti tutkittavana aiheena. Keskittämisen astetta on verrattu VC:hen. Alemman tason päätökset voivat perustua organisaation sääntöihin, jolloin varsinaista päätäntävaltaa ei ole. Päätäntävaltaa voidaan mitata sen hajautumisella (tekijöistä ylimpään johtoon) sekä sen vaikutusvoimalla, joka ilmenee henkilön asemaan organisaatiossa ja henkilön kokemaan kykyyn vaikuttaa päätöksiin. Alemman tason päätösvaltaan voi liittyä myös ylemmältä tasolta tapahtuvaa epävirallista ja epäsuoraa vaikutusta. Keskittämistä esiintyy ammatillisissa organisaatioissa. Ylemmät johtajat voivat antaa päätösvaltaa alemmalla tasolla toimiville ammatillisille, mutta pitävät kuitenkin itsellään oikeuden tulosten lopulliseen hyväksymiseen. Organisaatioiden rakenteella on tarve tietynlaiselle hierarkialle. Keskittämisen positiivisina seurauksina voidaan pitää päätösten nopeutumista, kun päätöksen tekoon osallistuu vähemmän ihmisiä. Vastaavasti negatiivisena seurauksena voidaan nähdä päätösten heikompi laatu, koska päättävällä henkilöllä ei välttämättä ole riittävästi tietoja laadullisen päätöksen tekemiseen. Keskitetyssä mallissa tekijöillä on melko vähän sanottavaa ja keskitettyä mallia käyttävissä organisaatioissa tekijöiden oletetaan tarvitsevan tiukempaa kontrollia. (Tolbert & Hall 2009, 37-41)

Edellä mainittujen kolmen ulottuvuuden kesken on havaittu tutkimuksissa seuraavia vaikutuksia. Tutkimusten mukaan pienempi keskittäminen vaatii enemmän määrämuotoisuutta. Määräysten määrän lisääminen yhdellä toiminta-alueella voi antaa lisää joustoa toisella alueella. Organisaation orgaaninen tai mekanistinen muoto sekä ympäristö, jossa organisaatio toimii, vaikuttavat organisaation ottamaan muotoon. (Tolbert & Hall 2009, 41-42)

6.2 Organisaatioiden yhdentyminen

Pughin ja Hicksonin mukaan organisaatioiden yhdentymisessä on kolme elementtiä. Elementit ovat globaali kommunikointi (tiedon nopea saaminen eri tapahtumista ja sen vaikutus tavoitteisiin), ekonomiset järjestelmät (parempi elämisen laatu) sekä johdon halu toimia parhailla tavoilla. Johdon halusta seuraa tarve tehdä ratkaisuisia ja johdosta

globaalimpaa. Kolme edellä kuvattua elementtiä perustuvat paljolti teollistumiseen, joka taas perustuu teknologiaan, jolla kieli on universaalialue maasta tai kulttuurista riippumatta. (Warner et al. 2002, 7-8)

Maat voidaan nykyään jakaa kahteen leiriin sen mukaan, onko maa jo teollistunut vai muuttumassa sellaiseksi. Teknologian leviäminen kehittyneistä maista perustuu neljään pääkanavaan. Ensimmäisenä on kauppa ja sen myötä tapahtuva tuotteiden ja valmistustekniikoiden hankkiminen. Toisena on imitoiminen, jossa tekniikka käydään opiskelemissa ulkomailla tai hankitaan siitä kertovaa tietokirjallisuutta tai hankitaan oppia konsulttien kautta. Kolmantena on ekonomisen avunanto, johon sisältyy yleensä kehittyneen tekniikan toimittaminen ja sen käytön kouluttaminen. Neljäntenä kanavana ovat puolustusvoimat. Siellä globaali puolustusteollisuuden kilpailu on johtanut kouluttamaan joukkoja ja rakentamaan tukikohtia sekä ylläpitämään siihen liittyvää välineistöä. Teollisuudessa tehokas tuotanto edellyttää löytämää ja ottamaan käyttöön sopivia ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Kun useat kulttuurit käyttävät samoja tekniikoita, lähentää se niitä toisiinsa nähden. (Warner et al. 2002, 8-9)

Työn tekemisessä taidot ratkaisevat. Se, joka kykenee täyttämään tehtävään vaaditut kriteerit, saa paikan riippumatta hänen ihonväristään, kastistaan, uskonnostaan, perheestään tai sukupuolestaan. Tosin harva maa voi kehua pystyvänsä tarjoamaan yhtäläiset mahdollisuudet kaikille (esimerkiksi rodut ja naiset). Aina kehitys ei ole yksisuuntaista vaan tekemisen tehokkuutta voidaan oppia myös toisinpäin. Tästä esimerkkinä on mainittu Japanissa tapahtunut autoteollisuuden kehitys, jossa länsi hakee Japanilta oppia laadun parantamisessa. Innovaatioita voi siis tapahtua myös muualla ja onnistuneet ratkaisut otetaan nopeasti käyttöön maailmanlaajuisesti. (Warner et al. 2002, 9)

Pugh ja Hickson mainitsevat myös viisi muuta johtoon vaikuttavaa asiaa. Ensimmäisenä on operaation koko. Siinä laajemmat organisaatiot tarvitsevat enemmän persoonatonta hallintaa ja proseduurien standardointia sekä muodollisia ohjausmekanismeja kuin pienet organisaatiot. Toisena on mainittu organisaation riippuvuus toisistaan, missä omistajuuden ja sopimuksien tärkeys lisää tarvetta keskittää päätöksiä ylemmälle tasolle. Esimerkiksi hankinnan hajauttaminen useammalle toimittajalle pienentää riskiä ja sopimuksia voidaan hoitaa alemmalla tasolla. Kolmantena vaikuttimena ovat yrityksen muoto ja muotojen erilaiset operointitavat. Valtion tai perheen yrityksessä päätös on keskitettyä ja osakeyhtiöissä taas hajautettua. Neljäntenä on mainittu erilaiset johtajien roolit, joissa tehtävä, paikka hierarkiassa sekä osaaminen ja koulutustausta (insinööri, ekonomisti) muodostavat erilaisia ominaisuuksia näkemyksiin. Viidentenä on mainittu organisaatiokulttuuri, jossa kunkin kansainvälisen yrityksen organisaation kehittämä kulttuuri vaikuttaa tytäryhtiöiden kautta kansallisiin kulttuureihin. (Warner et al. 2002, 10-11)

Tienari ja Meriläinen ehdottavat, että yhdistymistä suunnittelevat organisaatiot pitäisivät jäsentensä välillä vuoropuhelua, *kulttuuriseminaareja*, jossa luodaan pohja yhteisille käsityksille ja käytännöille. Keskustelu voidaan aloittaa avaamalla kansallisten kulttuurierojen taustaoletuksia. (Tienari ja Meriläinen 2009, 149)

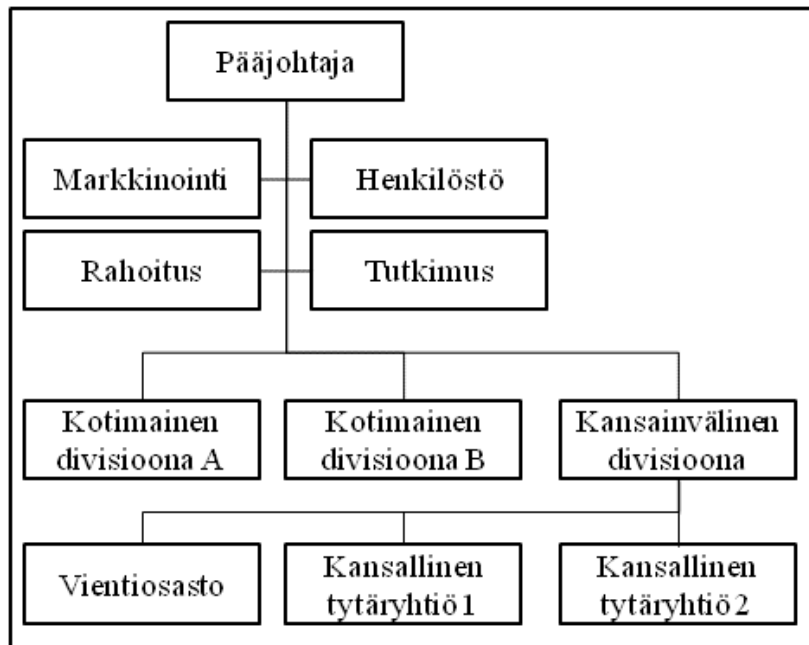
6.3 Perinteiset ja oppivat organisaatiot

Oppivissa organisaatioissa mennään kokonaislaatua pidemmälle. Perinteisessä organisaatiossa pyritään ratkomaan ongelmia. Oppivassa organisaatiossa pyritään ennakoimaan muutos ja sen seurauksena tulevia ongelmia ja estämään niitä tapahtumasta. Perinteinen organisaatio on resurssipohjainen ja oppiva organisaatio on tietopohjainen. Organisaatioiden eroja on jaetun vision luomisessa, ideoiden laatimisessa ja toteuttamisessa, ajattelun luonteessa, konfliktien erottelukyvyyssä sekä johtajuudessa. Resurssipohjaisessa organisaatiossa vision luo ylin johto. Tietopohjaisessa organisaatiossa visio voi kasvaa missä päin organisaatiota tahansa ja ylin johto on vastuussa sen olemassaolosta ja sen tuomisesta organisaation prosesseihin. Suunnittelussa ja toteutuksessa resurssipohjainen organisaatio osoittaa suunnittelun ylemmälle tasolle ja toteutuksen alemmalle tasolle. Tietopohjaisessa organisaatiossa molemmat tapahtuvat kaikilla tasoilla. Tietopohjaisessa organisaatiossa tämä perustuu kokonaislaatuun ja valtuutukseen. Siinä minkä tahansa tason työntekijä voi laatia ja toteuttaa ideoita saadakseen työn tehtyä oikein ensimmäisellä kerralla ja täyttääkseen asiakkaan odotukset. Resurssipohjaisessa organisaatiossa työntekijät ymmärtävät erikoistehtävänsä ja mitä heiltä odotetaan. Auktoriteetti on yleensä vertikaalista laskevassa hierarkiassa. Oppivassa organisaatiossa työntekijät on koulutettu ymmärtämään, kuinka heidän työnsä ja tehtävänsä vaikuttavat yrityksen muihin osiin ja päinvastoin. Konfliktien käsittelyssä resurssipohjainen organisaatio pyrkii poliittisiin sopimisiin. Vastaavasti oppivassa organisaatiossa oletetaan, ettei erimielisyyksiä voida jatkuvasti ratkoa pelkällä hierarkialla. Tehokkaan ratkaisun saamiseksi voidaan jälkimmäisessä luoda kaksi kilpailevaa ryhmää, jotka saavat tiiminvetäjien ohjaamina väitellä lähestymistapojensa hyödyistä ja haitoista ja näin etsiä yhteisen näkemyksen parhaasta tavasta. Johtajuudessa ero nähdään siten, että resurssipohjaisessa organisaatiossa johtaja asettaa suunnan. Oppivassa organisaatiossa johtajat ovat vastuussa yhteisen vision rakentamisen prosessista. (Warner et al. 2002, 66-67)

Tienarin ja Meriläisen mukaan perinteinen käsitys organisaation oppimisesta liittyy sen yksilöiden oppimisesta ja kehittymisestä. Organisaation oppiminen kuitenkin edellyttää, että yksilöt jakaisivat ja tulkitisivat tietoja ja taitoja yhdessä. Lisäksi organisaation pitäisi tarjota riittävät rakenteet, toimintatavat ja kannustimet tiedon hankkimiseen ja sen jakamiseen. (Tienari ja Meriläinen 2009, 159)

6.4 Organisaatioiden muutoksia

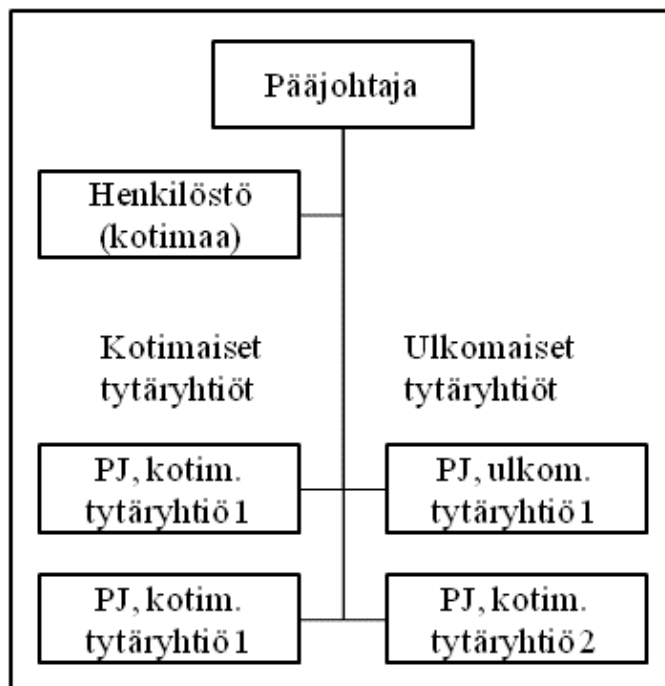
Leontiades vertaa amerikkalaisen ja eurooppalaisen yrityksen organisaatiomuutoksia niiden laajentaessa toimintaa ulkomaille. Kansainvälisesti toimivat yritykset ovat jo vuosia muokanneet rakenteitaan vastaamaan kansainvälisten operaatioiden vaatimuksia. Yleensä amerikkalaiset ja eurooppalaiset yritykset ovat muodostaneet rakenteet maantieteellisten rajojen mukaan. Sellainen perinteinen rakenne ei kuitenkaan sovi hyvin nykypäivän globaaliin liiketoimintaan. Tämän seurauksena yritykset ovat joutuneet miettimään uudelleen organisaatorakenteitaan. Uudistustahti on paljon tiheämpää kuin ennen ja se on kaikkein näkyvintä yrityksissä, joilla on vahvoja sitoutumisia kansainväliseen ja globaaliin toimintaan. Esimerkkinä aluksi vain kotimaassaan toiminut yritys, joka saattoi löytää ulkomailta mahdollisuuden vientiin ja vienti saatettiin liittää osaksi silloisen myynnin toimia. Kun viennin osuus kasvoi ja yrityksen kokemus lisääntyi, syntyi enemmän erikoistuneita organisaation muotoja. (Leontiades 2001, 144-145)



Kuva 6.2. Divisioonarakenne (Leontiades 2001, 146-147 mukailten)

Amerikkalaiset lähestyivät organisaatiota divisioonan näkökulmasta, joka heille oli syntynyt aiemmin laajoista kotimaan markkinoista. Heille divisioonarakenne kansainvälisissä operaatioissa oli luonnollinen jatkoaskel. Divisioonamuodossa organisaatorakenne jakaa yrityksen operaatiot joukoksi suurempia itsenäisiä yksiköitä, joilla kullakin on oma yleisjohtaja sekä henkilöstö ja tukipalvelut. Yleisimmissä tapauksissa divisioona rakentuu tuotteen tai palvelun (tai tuote-/palveluryhmän) ympärille. Kansainväliset operaatiot (kaikki ulkomaiset tytäryhtiöt) saatettiin siten sijoittaa yhden uuden divisioonan alle (kuva 6.2). (Leontiades 2001, 145-146)

Kansainvälisellä divisioonalla on etuna keskittää yrityksen kansainväliset varat ja asiantuntemus yhtenäisen johtoryhmän alle, joka on omistautunut kansainvälisiin operaatioihin. Se myös suojaa resurssit kilpailevilta tarpeilta, joita määrällisesti suuremmilla kotimaan divisioonilla saattaa olla. Kääntöpuolena voidaan havaita, että kansainvälinen divisioona on vähemmistönä kotimaan toimintoihin nähden. Se heijastuu esimerkiksi divisioonien välisissä kokouksissa ja päätöksissä, jossa päätösten pääpaino on kotimaisten divisioonien tarpeissa. Siitä huolimatta divisioonarakenne on osoittanut itsensä hyvin joustavaksi ja sopivaksi moniin eri tilanteisiin. Se on yhä eniten käytetty rakennemalli erityisesti amerikkalaisissa yrityksissä ja sitä käytetään siirryttäessä kohti globalisaatiota. (Leontiades 2001, 146-147)



Kuva 6.3. Äiti-tytär –rakenne (Leontiades 2001, 146-147 mukailten)

Eurooppalaisten lähestymistapa, heidän aloittaessaan kansainvälistä laajentumista pienemmistä kotimaan markkinoistaan, suosi vähemmän huoliteltua äiti-tytär-rakennetta. Yrityksen laajentuessa perustettiin uusi pienempi versio emoyrityksestä (kuva 6.3). Rakenteet kehittyivät melko luonnollisesti maiden suhteellisesti lyhyiden etäisyyksien helpottaessa matkustusta ja yhteydenpitoa emoyhtiön kanssa. Pääjohtajan tytäryhtiöihin tekemien henkilökohtaisten vierailujen tarkoituksena olivat yrityksen kansainvälisten operaatioiden tarkkailu ja johtaminen. Suhteet emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä perustuivat vahvasti näihin vierailuihin.

Rakenteen ongelmat liittyvät ulkomaisen tytäryhtiön mahdollisuuksiin saavuttaa jopa lähemmät ja mukavammat suhteet kuin jollakin kotimaisella vastineellaan. Toisaalta rakenne on hyvin suositeltava erityisesti yritykselle, jolla on vähän ulkomaisia tytäryhtiöitä. Pieni henkilöstön koko ja vähäinen hallintotasojen määrä yrityksen

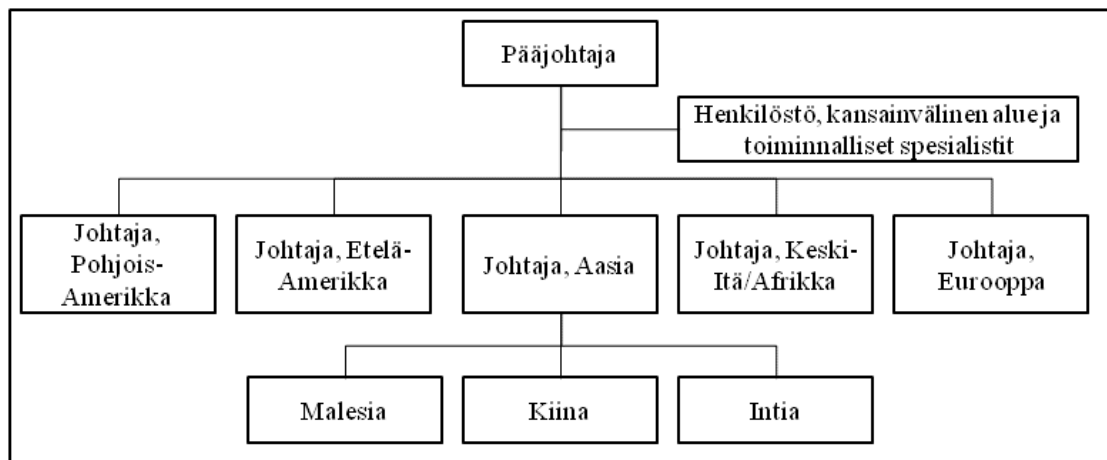
pääjohtajan ja paikallisen linjajohtajan välillä edesauttavat kapeaan ja reagoivaan organisaatioon. Lisäksi koordinointi helpottuu, kun kaikki tytäryhtiöt raportoivat suoraan samalle johtajalle. Toisin kuin divisioonarakenteessa, tytäryhtiön puheenjohtaja on vailla erityishenkilöstön apua, joka keräisi ja prosessoisi tietoa yhtiön eri yrityksistä. Pääjohtaja kerää informaation ja jakaa ohjeet matkustamalla eri kansainvälisiin operaatioihin ja tapaamalla suoraan yhtiön paikallisen yksikön johtajia hyvin samalla tavalla kuin yhtiön kotimaisten operaatioiden kanssa. Pääjohtaja on vastuussa molempien operaatioiden seuraamisesta. Rakenne on hyvin henkilömuotoinen. Se sisältää paljon tapaamisia kasvotusten sekä hyvin vähän hierarkiakerroksia ylimmän johdon ja operaatioihin liittyvän henkilöstön välillä. Kun yhtiön koko ja tytäryritysten määrä kasvaa, vähenee vierailuissa käytössä oleva aika, jota tarvitaan paikallisen tytäryhtiön tilanteen analysointiin ja ymmärtämiseen. Pääjohtajan vierailuja ulkomaisissa operaatioissa kutsutaan tulkinnaksi. Keskustelut operatiivisista ja strategisista asioista liittyvät eri liiketoimiin ja keskittyen juuri kyseisen maan erilaiseen politiikkaan, lakiin ja kulttuuriin. Vierailuja, joissa on vähän tietämystä paikallisuudesta, mutta suuri vastuu lopputuloksista, voidaan paikallisen johdon näkökulmasta helposti pitää tunkeiluna. Merkittävimmät eurooppalaiset monikansalliset yritykset johtavat trendiä, jossa *äiti-tytär*-rakenteesta on siirrytty globaaliin rakenteeseen. (Leontiades 2001, 147-148)

Globaali koordinaatio ja hajautus

Nykyinen organisaatioiden ajattelu painottaa litteää organisaatiota ja paikallista valtuuttamista sekä maksimaalista määräysvaltaa valinnanvapauden kanssa asiakasta lähellä oleville johtajille. Vaikka radikaaleimmissa ehdotuksissa koko hierarkiaa on esitetty poistettavaksi, on esimerkiksi yliopistojen ja konsultointitoimistojen rakenteissa osia, jotka eivät ole hierarkian vaan toiminnan kannalta tärkeitä. Globaalisti toimivissa yrityksissä on havaittu osittain vaikeita tehtäviä ja niissäkin, joissa yleensä suosittaisiin paikallista autonomiaa, nähdään jonkinasteinen koordinointi suotavaksi. Jos jonkin muotoista hierarkiaa on tarkoitus käyttää, pitäisi johdon yrittää määrittää sen tiedettyjä ja yleisimpiä ongelmia. Kaikki yrityksen organisaatioon ehdotetut muutokset nostavat kuitenkin pian väittelyn päätösten ja omistajuuden keskittämisen ja hajauttamisen sekä luo silminnähtävän ongelman näiden kahden välillä. (Leontiades 2001, 148-149)

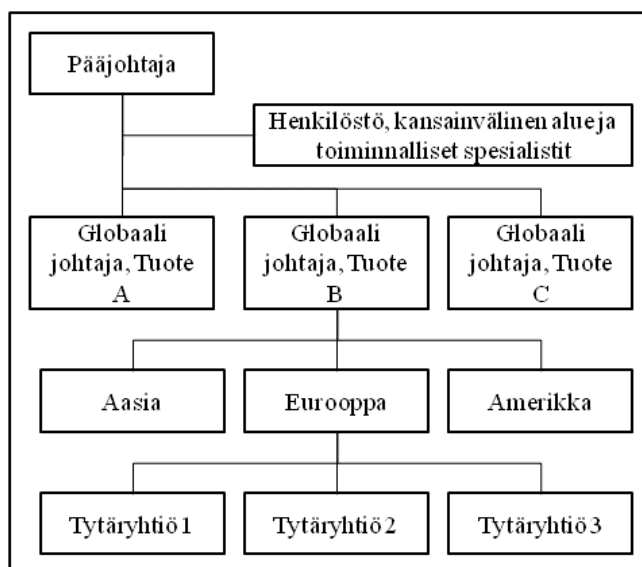
Globaalin organisaation rakenteen kehittämisessä on muitakin ongelmia, jotka sovittelevat globaalin koordinoinnin ja paikallisen johdon vapauden kanssa tuottaakseen päätöksiä, jotka hyödyntävät heidän paikallista tietämystä ja vastausten nopeutta. Vaikka valmista kaavaa ei ole olemassa, on kuitenkin muutamia hyödyllisiä ohjeita globaalin organisaation rakentamiseen. Globaalin yrityksen ei pitäisi ryhmitellä toimintojaan kansallisten tai alueellisten rajojen mukaan, koska sellainen luo ristiriitoja. Yrityksen pitäisi määrittää kullekin toiminnan osalle tasavertainen jalansija. Koska kullakin rakennemallilla on omat hyötynsä ja heikkoutensa, on johdon päätettävä, mitkä

näistä toimivat parhaalla tavalla yrityksen omassa erityisessä tilanteessa. Koska tekniikka on tuonut kommunikoinnin kustannukset alas, pitäisi yrityksen tähdätä rakenteeseen, jossa maantieteelliset erot ovat hyötyarvoja. Yrityksen tulisi hyödyntää koordinoitkeinoja kansainvälisissä operaatioissa yli rajojen. Seuraavassa kuvassa 6.4 yrityksen organisaatiota (divisioonarakenne) on muutettu maantieteellisiin osiin ja kansalliset toiminnot tapahtuvat maantieteellisen osan sisällä. Vaikka kansalliset osat eivät ole poistuneet, ne ovat muuttuneet toissijaisiksi ja saman kansallisen alueen johtajat raportoivat samalle aluejohtajalle. Näin pääjohtajalla on vähemmän yksiköitä valvottavanaan ja hän voi keskustella suoraan osastojen johdon kanssa. (Leontiades 2001, 150-151)



Kuva 6.4. Globaali organisaatorakenne (Leontiades 2001, 151 mukailen)

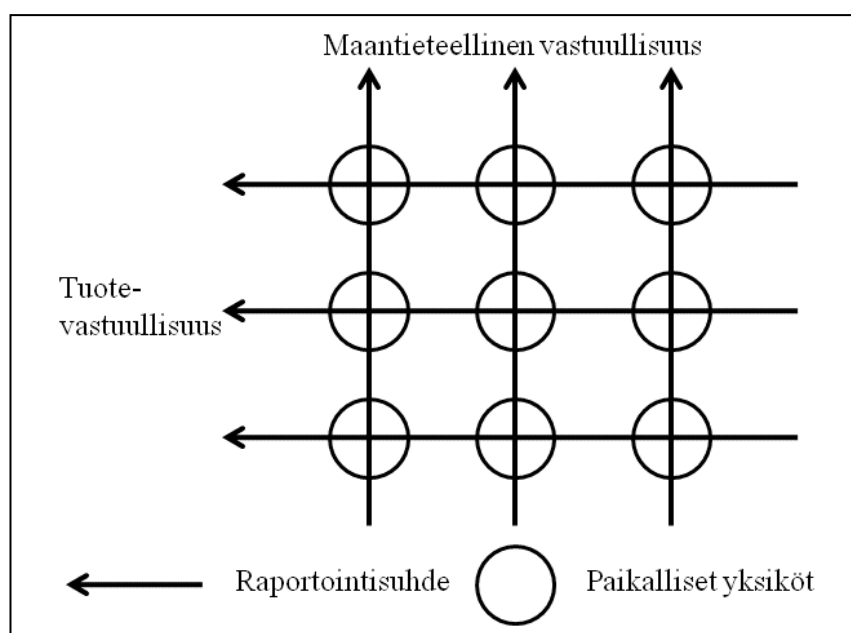
Monet yritykset muokkaavat organisaatorakennettaan globaaleiksi liiketoimintayksiköiksi. (Leontiades 2001, 152-153)



Kuva 6.5. Globaali tuoterakenne (Leontiades 2001, 152 mukailen)

Yksi suosittu tapa on tuotepohjainen malli (kuva 6.5), jossa organisaatio jaetaan tuotteiden ja/tai palveluiden mukaan.

Jokaisella yksiköllä on oma tuotejohtaja, joka vastaa maailmanlaajuisella vastuulla tuotteesta. Kullakin yksiköllä on oma tuotteeseen erikoistunut henkilöstönsä. Omistajuus on tässä mallissa siirretty pois maantieteellisestä sijainnista ja tavoitteena on saada parempi koordinaatio maailmanlaajuisesti. Yksikön johtajille se antaa näkyvyyden koko maailman markkinoihin ja kilpailijoihin ja mahdollisuuden toimia sen mukaan. Rakenteen riskinä on tuoteyksikön johtajan riittävä kokemus ja näkemys kansainvälisestä toiminnasta. Tehtävään on yleensä tarjolla niitä johtajia, jotka ovat saaneet kokemusta kotimaan markkinoilla. (Leontiades 2001, 152-153)



Kuva 6.6. Matriisirakenne (Leontiades 2001, 155 mukailten)

Jokainen organisaatorakenne on kompromissi joidenkin osien vahvuuksien ja toisten osien heikkouksien välillä ja jokaisessa muutoksessa muutetaan prioriteetteja. Esimerkiksi globaalin vision ja koordinoimisen parantamisen käänköpuolena on paikallisen ympäristötuntemuksen heikkeneminen. Tämän välttääkseen ja saadakseen kaikkien maiden parhaat ominaisuudet, yritykset ovat ottaneet käyttöön rakenteen, joka antaa organisaatiossa samanarvoisen prioriteetin enemmän kuin yhdelle ulottuvuudelle. Eniten käytetty matriisin muoto koordinoi yrityksen toimintoja kahdella ulottuvuudella. Yleensä nämä ulottuvuudet ovat tuotteet ja maantieteelliset alueet (kuva 6.6). Tällaisen matriisirakenteen johtaja raportoi kahdelle eri päällikölle samanarvoisesti. (Leontiades 2001, 155)

Yrityksen organisaatorakenne on yksi selvimpiä työkaluja saavuttaa tarvittava koordinaatio. Jokaisen yrityksen on valittava sille sopivin koordinaatioyhdistelmä.

(Leontiades 2001, 157) Seuraavassa taulukossa 6.1 verrataan kahden erilaisen koordinaatioprofiilin sisältöä eri koordinointimekanismeja vasten.

Taulukko 6.1. Koordinointimekanismien käyttö koordinointiprofiileissa (Leontiades 2001, 158 mukailleen)

Koordinointimekanismit	Alhainen koordinointiprofiili	Korkea koordinointiprofiili
Johdon urapolku	Kansallisesti rajoitettu	Kansainvälinen kierto ja uraportaat
Päämajan rooli	Pankkiiri	Globaali
Informaatiojärjestelmä	Kansainvälistä tietoa kansallisille yksiköille vain erikseen tarvittaessa	Tiedot yrityksen kansainvälisistä aktiviteeteista ja suunnitelmista kansallisten yksiköiden saatavilla
Suunnittelujärjestelmä	Pääbudjetointi ja vain kansallinen suunnittelu	Integroitu maantieteellinen tai globaali suunnittelujärjestelmä
Johdon rekrytointi ja ylennykset	Perustuu kansalliseen	Tarjoaa rekrytoinnin ja ylennykset yli kansallisten rajojen
Johdon palkitseminen	Vain kansallisen yrityksen tulokseen perustuva	Perustuu kansallisiin ja kansainvälisiin tuloksiin
Kommunikaatiojärjestelmä	Keskitetty (kulkee emoyhtiön kautta)	Elektroninen verkko yhdistää kaikki yhtiön osat
Ostot	Hajautettu	Valikoiva globaali ostojen keskitys
Yhtiön kieli	Ei määritettyä	Yhteinen kieli kansainväliseen kommunikointiin
Johdon koulutus	Kehittää kansallisia johtajien taitoja	Kehittää kansainvälisiä johtajien taitoja
Poikkikansallisten tiimien käyttö	Ei	Kyllä
Johdon rakenne	Kotimaan kansallisuus	Kansainvälinen
Johtajien pöytä	Jäsenyys rajoitettu kansallisuuksien mukaan	Kansainvälinen jäsenyys
Muodollinen organisaation rakenne	Kansainvälinen divisioona	Globaali tai matriisi

Alhaisen koordinointiprofiilin mallissa johtajien ura rajoittuu kansallisesti. Heidän palkitsemisensa perustuu pelkästään heidän paikalliseen liiketoimintaan riippumatta siitä, millaisia vaikutuksia heidän päätöksillään on ollut kokonaisuudelle. Myös henkilöstön rekrytointi on rajoittunut kansallisesti ja koulutus perustuu paikallisen operaation tarpeisiin. Informaation jakaminen keskittyy talousuutisiin ja satunnaisia vanhempien johtajien vierailuja käytetään ylläpitämään arkista yhteydenpitoa yrityksen operaatioihin eri puolilla maailmaa. (Leontiades 2001, 158)

Korkean koordinointiprofiilin mallissa käytetään globaalia organisaatorakennetta. Suunnitteluprosesseissa integroidaan yhtiön kansalliset ja alueelliset suunnitelmat yhteen yhtiön kansainvälisten tavoitteiden kanssa. Yhtiöllä on useita koordinoivia päämajoja ja tiimejä. Ne tukevat hajautettua koordinointia ja hyödyntävät taitoja ja tietoja päämajojen ulkopuolella. Globaalia tietoisuutta ja kykyjä kehitetään henkilöstöpolitiikan mukana keskittyen globaaliin urapolkuun, palkitsemisjärjestelmiin, maailmanlaajuiseen työkiertoon ja harjoitteluun. (Leontiades 2001, 158)

Tienari ja Meriläinen kertovat strategiatutkijoiden kiinnostuneen siitä, kuinka organisaation kokonaisuus ja rakenne toteuttavat haluttua strategiaa. Samalla he esittävät erilaisia olemassa olevia organisaation rakenteellisia ratkaisuja. Projektirakenne kuvataan varsinaisen organisaation täydentävänä rakenteena ja sen tarkoituksena on olla väliaikainen ratkaisu, vaikka se käytännössä on joskus jatkuvaa. (Tienari ja Meriläinen 2009, 135)

Yrityksen omistajuusasetelma vaikuttaa myös kulttuurinäkökulmasta ohjelmistokehitystyöhön. Yrityksessä voidaan noudattaa joko samaa kulttuuria tai vapaasti yrityksen toimipisteiden sijaintimaan omaa kulttuuria. Monikulttuurisen organisaation lähtökohta on erilainen, jos isäntä tulee Intiasta (intialainen yritys ostaa suomalaisen yrityksen) tai kun isäntä on Suomesta ja haluaa laajentaa liiketoimintaansa maailmalle. (Jaakkola ja Heimbürger 2009)

6.5 Organisaatioiden moninaistuminen

Tienarin ja Meriläisen mukaan ihmisten liikkuvuus näkyy yrityksissä ja yhteisöissä niin, että ne joutuvat ottamaan selkeämmän kannan suhtautumisessaan erilaisiin työntekijöihin. Monikulttuurisuuteen liittyvä käsite *moninaisuudesta* ilmenee ihmisten välisissä eroissa, jotka ihmiset itse kokevat merkityksellisiksi. Eroja voidaan käsitellä näkyvinä eroina (kuten sukupuoli ja rotu) ja näkymättöminä eroina (esimerkiksi kansallisuus ja uskonto). Moninaisuus on myös yritysten imagoon liittyvä asia, jolla yritykset haluavat tulla tunnetuiksi hyvinä työnantajina sekä yhteistyökumppaneina. Moninaisuudesta myös ajatellaan, että sitä voidaan ja sitä tulisi johtaa yrityksissä ja yrityksen henkilöstön pitäisi heijastaa palveltavaa asiakasta. Moninaisuuden johtamisen

yhteydessä herää kysymys siitä, mikä on se normi, jota vasten moninaisuutta organisaatiossa arvioidaan. Länsimaissa tämä tarkoittaa usein valkoihoista, keski-ikäistä, heteroseksuaalista ja perheellistä miestä, joka voi täydellisesti omistautua työlleen. (Tienari ja Meriläinen 2009, 28-29, 64-65)

Tienari ja Meriläinen huomioivat myös vastustamisen merkityksen organisaatiomuutosten yhteydessä. Holmer-Nadesanin tutkimus osoitti, että esimerkiksi johdon määrittämän aseman vastustaminen voi olla myös identiteettien rakentumisprosessia sekä neuvottelua ja kamppailua merkityksistä. (Tienari ja Meriläinen 2009, 102)

Suomessa on perinteenä tasa-arvo ja siihen liittyy *tasa-arvolaki*, joka on yleensä tarkoittanut lähinnä sukupuolten välistä tasa-arvoa. Vasta viime vuosina myös muita moninaisuuden ominaisuuksia on alettu huomioida tasa-arvolaisissa. Koska moninaisuuden johtaminen on angloamerikkalainen malli, sen on huomattu olevan huonosti sopiva paikallisissa perinteissä. Suomessa toimivat monikansalliset yritykset ovatkin räätälöineet globaaleja standardeja suomalaisiin työyhteisöihin sopiviksi. (Tienari ja Meriläinen 2009, 64-65)

6.6 Organisaation hierarkia ja työteho

Tienari ja Meriläinen esittelevät saksalaisen Max Weberin keskeisenä hahmona organisaatioiden tutkimisessa. Weberin byrokratian muodostumisessa oleellista on organisatorisen aseman suoma auktoriteetti, jonka pohja on rationaalis-laiallinen. Auktoriteetti ei siis perustu yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin vaan byrokratian sääntöjen järjestelmään, jossa auktoriteetin asemat määritetään. Tältä pohjalta työnjako perustuu eri asemiin ja tehtäviin. Päätöksenteon hierarkia pyritään tekemään ennustettavaksi. (Tienari ja Meriläinen 2009, 79)

Tienari ja Meriläinen tuovat esiin myös Tom Burnsin ja G.M. Stalkerin havainnon siitä, kuinka erilaiset organisatoriset ratkaisut menestyvät erilaisissa ympäristöissä ja heidän erottelunsa mekanistiseen ja orgaaniseen organisaatioon. Mekanistinen organisaatio toimii paremmin vakaassa ympäristössä. Orgaanisen organisaation toimivuus on parempi muuttuvassa ympäristössä, jossa vaaditaan joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Organisaation byrokraattiset periaatteet ja piirteet voivat vaikuttaa myös avoimen innovoinnin tapahtumiseen. (Tienari ja Meriläinen 2009, 82)

Organisaation konemaisuudesta Tienari ja Meriläinen esittävät liiketoimintaprosessien uudistamisen opin (business process re-engineering, BPR), jossa ideana on analysoida organisaation olemus purkamalla se konemaisiin osiin ja järjestelemällä ne sitten uudelleen prosesseiksi. (Tienari ja Meriläinen 2009, 86) Tienari ja Meriläinen avaavat

myös psykologista näkökulmaa ihmisten tarpeiden ja ihmissuhteiden vaikutuksesta organisaation toimintaan psykologi Abraham Maslow'n ajatuksella tarvehierarkiasta. Siinä alimman ja tärkeimmän tason fysiologiset tarpeet (kuten ravinto, vesi ja uni) luovat pohjan keskimmäisen tason tarpeille turvallisuudesta, yhteenkuuluvuudesta sekä rakkaudesta. Näiden päälle (huippuna) muodostuu itsensä toteuttamisen tarve. Näiden eri tarpeiden liittyminen työmotivaatioon ja siihen vaikuttaminen ovat luoneet sekä positiivisia (palkitseminen) kuin negatiivisia (psykologinen inhimillisyyden hyödyntäminen) käytännön menetelmiä. (Tienari ja Meriläinen 2009, 86-87)

Luthansin ja Hodgettsin mukaan perinteisellä Yhdysvaltojen käyttämällä organisaatiomallilla on juuret byrokratiassa ideallisissa ominaisuuksissa. Perustan on luonut saksalainen sosiologi Max Weber. Hän uskoi, että rakenne kuuluisi luoda tietyllä tavalla. Ensimmäisenä oli työvoiman selkeä jako ja toisena asemien hierarkia, jossa jokaista alemmaa asemaa valvoo välitön ylempi taho. Kolmantena on jatkuva järjestelmä sääntökäsitteistä, jotka auttavat varmistamaan yhdenmukaisuuden velvollisuuksien suorittamisessa ja yhteistyön tehtävissä. Neljäntenä on henki virallisesta persoonattomuudesta, jolla velvollisuudet suoritetaan. Viidentenä on työsuhteen perustuminen teknisiin pätevyysiin ja sen suojaaminen mielivaltaiselta erottamiselta. Näiden lisäksi mukaan on otettu käsitteet osastoiminen ja valvonnan ulottuminen sekä delegointi ja hajasijoitus. (Warner et al. 2002, 60)

Osastointi on prosessi, jossa tehtäviä yhdistetään ryhmiksi ominaisuuksien perusteella. Yleisimmin ryhmittely tehdään sen perusteella, millaista tulosta työ tuottaa (tuotanto, markkinointi, finanssi) tai tuotantolinjan mukaan (esimerkiksi autovalmistajan eri automallit). Valvonnan ulottumisessa määritetään, kuinka paljon alaisia valvojalla saa olla. Tämä voi perustua siihen, paljonko aikaa valvojan on ehdittävä käyttää kunkin valvottavan kanssa tai valvottavien osaamistasoon ja kokemukseen (kuinka hyvin he voivat toimia itsekseen). Nykyisin tunnustetaan myös tehtävän vaativuus sekä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Delegointi on prosessi, jossa johtaja jakaa töitä alaisilleen. Hajautus liittyy päätösten määrään ja niiden tärkeyteen, jonka perusteella niitä annetaan tehdä hierarkian alemmalla tasolla. Delegointi on sittemmin kehittynyt kokonaislaatuun liittyväksi valtuutukseksi. Hajautus liittyy nykypäivän uusien verkkojen ja virtuaalitiimien suunnittelun eturintamaan. (Warner et al. 2002, 60)

7 JOHTAMINEN

Luvussa käsitellään johtamista monesta eri näkökulmasta, käydään läpi johtajan ominaisuuksia ja analysoidaan monikulttuurisen tiimin johtamista. Luvussa käydään läpi myös monikulttuuristen tiimien rakenteita sekä innovaatioiden johtamista.

7.1 Johtajuudesta

Nancy J. Adler, professori ja organisaatiokäytöksen tutkija, tiivistää nykyisen johtajuuden henkilöitymänä, joka asettaa ideat, ihmiset, organisaatiot ja yhteisön liikkeelle. Johtaja ottaa ideoiden maailmat, ihmiset, organisaatiot ja yhteisön taipaleelle. Hänen mukaansa sellaisen taipaleen johtaminen vaatii visiota, rohkeutta ja vaikutuskykyä. Johtajuus on pitkään tutkittu aihe. Adler mainitsee siihen liittyvän useita vuosikymmeniä, yli 5000 julkaistua työtä ja 350 määritelmää johtajuudesta. Näiden avulla ei ole vielä löydetty vastausta siihen, miten erottaa tehokas johtaja tehottomasta tai johtajatyypistä ei-johtajatyypistä. Adler lisää edellisten näkökulmien joukkoon globaalisuuden ja naisjohtajuuden. (Warner et al. 2002, 235)

Tienari ja Meriläinen esittävät Rosabeth Moss Kanterin tutkimuksesta, kuinka paljon johtajilla on käytännön valtaa tehdä byrokratioista itsensä näköisiä. Tutkimuksessa käsiteltiin myös sitä, millaisia ihmisiä vallanpitäjät valitsevat organisaation avaintehtäviin. Sen mukaan he valitsevat mieluummin ihmisiä, joiden kanssa heillä itsellään on helppoa olla vuorovaikutuksessa kuin niitä, jotka olisivat tehtäviin kaikkein pätevimpiä. (Tienari ja Meriläinen 2009, 80)

Organisaatioiden toiminnan tehostamisen yhteydessä Tienari ja Meriläinen esittelevät Frederick Winslow Taylorin, jonka työmenetelmien tehostamiseen tarkoitettuja johtamisen opeista ja työkaluista viitataan *Taylorismilla*. Hänen mielestään ihmisten käyttäytymistä ohjaavat eniten materiaaliset ja rahalliset kannusteet. Työsuorituksista tulisi palkita oikeudenmukaisesti ja työntekijöiden pitäisi hyötyä rahallisesti tuottavuuden parantamisesta. Hän määritteli tieteelliset (tekniset ja luonnontieteet) liikkeenjohdon periaatteet. Niissä jokaista työvaihetta pitäisi mitata ja arvioida tieteellisen tarkasti ja tieteellisesti tehtäisiin myös työntekijöiden valinta ja koulutus. Myös työnkuvien ohjeistus ja tarkka työnjako työntekijöiden, esimiesten ja johtajien välillä ja heidän yhteistoimintansa tieteellisten periaatteiden toteuttamisessa kuuluivat Taylorin keskeisiin periaatteisiin. (Tienari ja Meriläinen 2009, 83-84)

Ammattityöntekijöiden aseman huonontamisesta Tienari ja Meriläinen tuovat esiin sosiologi Harry Bravermanin, jonka teoriassa työntekijöiden neuvotteluaseman heikentämiseksi tulisi heidän työtehtäviensä olla pilkottuna riittävän pieniksi, yksittäisiksi ja vähemmän ammattitaitoa vaativiin osiin. Tienari ja Meriläinen muistuttavat, että tehokkuuden optimointiyritykset sisältävät riskin muuttaa työolot ja työtehtävät epäinhimillisiksi ja työn ihmisille merkityksettömäksi. (Tienari ja Meriläinen 2009, 85-86)

Tienari ja Meriläinen lisäävät myös tiimityön osallistavana organisoitumisen käytäntönä, jossa tiimi on organisaatiossa määritelty ryhmä ihmisiä toisiaan täydentävillä taidoilla ja sitoutuneina yhteiseen päämäärään. Tiimityö voi lisätä luovuutta ja parantaa tuloksellisuutta, mutta se ei välttämättä saa työntekijöiden hyväksyntää, varsinkaan, jos se vähentää itsenäisyyttä työnteossa. (Tienari ja Meriläinen 2009, 89)

Strategia ja strategiatyö

Tienari ja Meriläinen kuvaavat strategiatyön olevan tasapainoilua kahden puolen niin toimintaympäristön kuin oman organisaation toiminnan ymmärtämisen välillä. Strategiaankin on tarjolla kaksi näkökulmaa. Aiemman yksilökeskeisen strategiakäsityksen on haastanut uudempi suhteissa rakentuva näkemys, jossa strategiaa ei saa rajata ylimmän johdon yksinoikeudeksi vaan sen tekemiseen osallistutaan organisaation eri osissa. Pelkkä jako strategiaan ja sen toimeenpanoon voi olla harhaanjohtavaa ja estää innovointia johtamisessa. Esimerkiksi yhteisen kielen määrittäminen globaalissa yritystoiminnassa on tärkeää, mutta myös strategian tulkitseminen eri kulttuureille pitää huomioida. (Tienari ja Meriläinen 2009, 124-125, 130)

Tienari ja Meriläinen kuvaavat johtajan henkilöksi, jolla on työhönsä erikseen määritettyjä vastuita ja velvollisuuksia. Heidän mukaansa johtajuudelta vaaditaan nykyään enemmän, koska työntekijöiden sitouttaminen organisaation toimintaan epävarmuuden lisääntyessä on entistä vaikeampaa. Johtajuutta on perinteisesti tutkittu yksilökeskeisestä näkökulmasta ja sitä on pidetty yksikön ominaisuuksina ja suorituksina. Suhteissa rakentuva näkökulma on uudempi ja siinä johtajuus on toimintaa, jonka rakentumiseen kaikki organisaation jäsenet osallistuvat. Suuremmissa yrityksissä henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM) on erikseen määritetty osasto tai yksikkö, joka vastaa muun muassa henkilöstön rekrytoinnista ja kehittämisestä. (Tienari ja Meriläinen 2009, 141-143)

Luottamus

Mayerin et al. tutkivat luottamusta. Tutkimuksessa luottamukselle ehdotettiin seuraava määrittelmä: ”Luottamus on luottavan osapuolen halukkuutta olla haavoittuva luotetun osapuolen toimiin perustuen oletukseen, että luotettava osapuoli suorittaa tietyn, luottavalle osapuolelle tärkeän tehtävän riippumatta luottavan osapuolen kyvystä seurata tai kontrolloida luotettua osapuolta”. (Mayer et al.1995, 712)

Arttu Piri käsittelee GSD-työssä ryhmien välillä esiintyvää luottamusta ja luottamuspulaa. Esimerkiksi työn tilaavan osapuolen epäily työtä tekevän osapuolen tarvittavan tietotaidon puutteesta tai hänen motivaatiosta ja sitoutumisesta työn tekemiseen luo riskin saada pyydetty työ tehdyksi ajallaan ja oikealla tavalla. Työn tilaajalle aiheutuu siitä epävarmuutta (luottamuksen vähenemistä), jota poistamaan hän käynnistää varmistustoimia. Luottamista voidaan pitää ennustettavuutena toisen osapuolen tavasta ajatella ja toimia tilanteessa. Jos toisen osapuolen tavat tuntuvat erilaisilta, niin myös luottamus on alhainen. Luottamusta kaivataan erityisesti silloin, kun toimitaan tavallisesta poikkeavissa olosuhteissa. Erilaisissa tilanteissa toimiminen vaatii omien kykyjen kasvattamista ja sitä saadakseen henkilön pitää joskus (omasta halustaan) toimia myös kykyjensä rajoilla tai jopa niiden ulkopuolella. Ryhmänvetäjällä on vastuu ryhmän luottamuksesta ja sen vahvistamisesta tarvittavin toimin kuten avaamalla kommunikaatiota ja vapaamuotoisilla keskustelupalavereilla. (Paasivaara et al. 2010, 55-66)

Sitoutuminen ja vaihtuvuus

Peitsa Hynninen käsittelee ryhmänsä tutkimukseen liittyen sitoutumisen kolme tyyppiä. Ensimmäinen on jatkuva sitoutuminen, joka viittaa yrityksen havaittuihin kuluihin, jos henkilö jättää tiimin tai organisaation. Toisena on normatiivinen sitoutuminen, jossa työntekijällä oletetaan olevan velvollisuuksia organisaatiolle tai tiimille. Kolmantena on tunteisiin liittyvä (affektiivinen) sitoutuminen, joka viittaa organisaatioon tai tiimiin liittyvään tunneperäiseen muotoon. Tämä kolmas on sitoutumisen yleisin käsitelty muoto ja se voidaan Hynnisen mukaan kategorioida kirjallisuudessa kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä ryhmänä ovat organisaationaaliset ominaisuudet, jossa organisaation reiluus sen politiikassa, palkkioissa ja strategiavalinnoissa vaikuttavat sitoutumiseen. Toisena ovat henkilön ominaisuudet (joka oli Pirin ryhmän tutkimuksessa rajattu pois) ja kolmantena työkokemukseen liittyvät ominaisuudet. Työkokemuksessa motivaatioon positiivisesti vaikuttavia asioita ovat työn haastavuus, tekemisen itsenäisyys ja työssä tarvittavat taidot. Myös johtajuudella, jossa reiluus alaisia kohtaan, roolien selkeyttäminen sekä kiinnostuksen osoittaminen alaisen työtä kohtaan, on havaittu olevan positiivista vaikutusta motivaatioon työkokemuksena tiimitasolla. Lisäksi henkilösuhteet tiimin muihin jäseniin voivat olla merkittävä tekijä jatkaa tiimissä tai lähteä siitä pois. (Paasivaara et al. 2010, 93-95)

Hynnisen mukaan työkokemuksiin liittyvä motivaatio voitiin kytkeä myös henkilöstön vaihtuvuuteen, joka GSD-projekteissa voi nousta vakavaksi ongelmaksi. Hynnisen ryhmän esitys mahdollisista ratkaisuista motivaation parantamisesta keskittyy ulkoisen tiimin toimintoihin. Projektien osalta olisi parempi keskittyä mieluummin uusiin kuin jo käynnissä oleviin projekteihin, koska nykyinen projekti voi häiriintyä muutoksista (kuten vastuiden ja omistajuuden määritykset sekä mahdollinen työn tai sen kiinnostavuuden menettämisen pelko paikallisessa tiimissä). He suosittelevat myös kattavaa kouluttamista ja tiimin kanssa toimintaan perehtymistä. Jatkuvien vierailujen kautta voidaan jakaa informaatiota sekä luoda sosiaalista yhteistoimintaa. Työmääräarvioihin osallistuminen ja itsenäisyys töiden tekemisessä auttavat sitoutumista aikatauluihin. (Paasivaara et al. 2010, 95-99)

7.2 Johtamisrooleja

Suomalaista (stereotyyppistä) johtajuutta Tienari ja Meriläinen kuvaavat Tainion kautta käytännönläheisenä ja suoraan asiaan käyvänä. Se on myös joustavaa ja aikaansaavaa (nopeat ja jämät päätökset) ja sen rehellistä sekä avointa tyyliä arvostetaan hyvin globaaliin liiketoimintaan sopivaksi. Tienari ja Meriläinen tuovat esiin myös ruotsalaisten näkemyksen suomalaisesta johtajuudesta, jossa heidän erilaisesta kulttuurikehyksestään johtuen, suomalainen johtajuus nähdäänkin liian käskevänä ja jopa moukkamaisena. Ruotsalaiset ovat antaneet sille lempinimeksi *management-by-perkele*. Myös muut pohjoismaat pitivät suomalaista johtamistapaa kielteisen käskevänä. (Tienari ja Meriläinen 2009, 144-146)

Johtajuuden pätevyyden käsityksistä Tienari ja Meriläinen ottavat esille naisjohtajuuden, jossa suomalaisen (stereotyyppisen) käsityksen mukaan naiset olisivat ihmisläheisempiä ja miehet asiakeskeisempiä. Naisen edetessä johtotehtäviin häneltä oletetaan voivan odottaa miehisä ominaisuuksia, mutta lisäksi myös naisellista käyttäytymistä kuten hoivaavuutta ja äidillisyyttä. (Tienari ja Meriläinen 2009, 147)

Johtajan ominaisuuksia

Tienari ja Meriläinen täydentävät johtajuuteen liittyviä asioita myös fyysisellä tilalla, tunneälyllä sekä innostavuudella. Työtilat viestivät osaltaan hierarkiasta ja yhteenkuuluvuudesta sekä avoimuudesta. Tunneälyllä kuvataan ominaisuuksia, joita ovat tietoisuus omista tunteista, niiden käsittelyn taidosta ja itsensä motivoiminen. Myös toisten ihmisten tunteiden tunnistaminen ja ihmissuhdetaidot ovat ominaisuuksia, jotka selittävät henkilön menestystä hänen teknistä tietämystä tai älykkyyttään paremmin. Tienari ja Meriläinen esittävät Bassin *transformationaalisen* johtajuuden, jossa oletetaan ihmisten seuraavan henkilöä, joka inspiroi heitä. Siinä visiot ja intohimot

auttavat saamaan aikaan suuria asioita ja asiat saadaan tehdyiksi motivoimalla sekä antamalla johdettaville energiaa. Tätä johtajuutta kaivataan erityisesti silloin, kun yrityksellä on tarve muutokseen. (Tienari ja Meriläinen 2009, 152-154)

Tienari ja Meriläinen esittävät Lindroosin ja Lohiveden kiteyttämän strategiaproessin viisi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään ja analysoidaan strategisia tietoja, jotka sitten käytetään toisessa vaiheessa strategian määrittämiseen. Kolmannessa vaiheessa tapahtuu strategisten projektien suunnittelu, joka muuttuu neljännessä vaiheessa varsinaisen strategian toteuttamiseksi. Viidennessä vaiheessa strategiaa seurataan ja arvioidaan sekä päivitetään. (Tienari ja Meriläinen 2009, 138)

Globaali johtajuus

Adlerin mukaan globaali johtajuus sisältää kykyä inspiroida ja vaikuttaa ihmisten ajatteluun, asenteisiin ja käytökseen ympäri maailman. Globaalit johtajat ovat ihmisiä, jotka vaikuttavat globaaliin johtajuuteen. Koska monet johtajuuksien tutkielmat on tehty Yhdysvalloissa, ovat johtajuuteen liittyvät kriteerit (kuten rationaalisuus, miehisuus, määrällisyys, hierarkkinen ja lyhytaikainen) olleet hyvin samanlaisia kuin itse Amerikan perusarvot. Vastaavasti muiden maiden tutkimuksissa on tutkittu oman maan johtajuutta ja verrattu sitä muihin maihin kuin Yhdysvaltoihin (esimerkiksi Israel ja Intia). (Warner et al. 2002, 236)

Globaalit johtajat eroavat Adlerin mielestä kotimaisista johtajista siinä, että he yhdistävät ihmisiä maailmanlaajuisesti. Vastaavasti globaalissa johtajuusteoriassa Adler näkee eron kotimaisesta vastineesta keskittymisessä ihmisten ja ideoiden kanssa käytävään yhteistyöhön kulttuurin myötä sen sijasta, että se keskittyisi tietyn johtajuustyyliin tehokkuuteen johtajan kotimaassa tai vertailemaan johtajuuden lähestymistapoja eri maiden välillä. Jokainen maa on rajoittunut omiin ongelmiinsa ja ihmisiin heidän omassa kulttuuriympäristössään. Esimerkkeinä Adler mainitsee Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) johtajan, joka ei voi muokata viestiään erilaiseksi jokaista jäsenmaata varten. Hän mainitsee myös globaalin yrityksen toimitusjohtajan, joka ei voi vaihtaa viestiään erilaiseksi jokaista maata tai kulttuuria varten, missä yritys toimii. (Warner et al. 2002, 236-237)

Naisjohtajuus

Naisjohtajuudesta Adler tuo esiin yleisen naisjohtajien määrän kasvun maailmassa ja globaalien johtajuuden feminiinisemmäksi muuttuvan näkökulman, jota arvostetaan nykyään enemmän globaalissa kilpailussa. Naisjohtajien taustasta Adler valottaa heidän oman tai heidän perheensä yritystoiminnan, joka on harvemmassa miespuolisilla edustajilla. Amerikan tilanteesta Adler mainitsee, että siellä naiset omistavat noin

kolmanneksen liiketoiminnasta ja tämä liiketoiminta työllistää enemmän kuin Amerikan 500 suurinta yritystä (1992) yhteensä. (Warner et al. 2002, 238-239)

Borchers tutki kolmen osapuolen (Yhdysvallat, Intia ja Japani) kulttuurista johtuvia eroavaisuuksia ja niiden vaikutuksia ohjelmistoprojektissa. Eroavaisuuksien kautta tarkasteltiin ja etsittiin mahdollisia tekijöitä ja vaikuttimia projekteissa esiintyviin ongelmiin. Esimiehen rooli liittyy vahvasti kulttuuriin. Siinä missä USA:n esimies koetaan enemmän projektin pakollisena pahana, on se Japanissa ja Intiassa työtä ohjaava, tärkeä osa. Tämä huomio liittyy myös Hofsteden PDI-ulottuvuuteen. Suuremman PDI-arvon maassa esimies on vahvemmassa käskytyshalu-asemassa kuin pienemmän arvon maan esimies. Esimiehillä on Intiassa valta. (Borchers 2003)

Epävarmuutta (UAI) ei varsinaisesti halunnut mikään tutkimuksessa ollut osapuoli. Erityisesti Japanin toiminnassa epävarmuudesta pyritään eroon eri toimintatavoin, kuten työtehtävien osittamisella. Yhdysvaltojen ryhmä oli tottunut iteratiivisiin ja muuttuviin tapahtumiin. Intialainen työntekijä osaa elää muutoksessa, jos vaatimukset muuttuvat koko ajan. Intiassa on matala UAI-arvo. Muutosvalmiudesta kertoo osaltaan myös se, että intialainen kollega tekee ominaisuuden pyytämättä, jos sanotaan, että tämä ominaisuus olisi kiva saada tulevaisuudessa. Intialaisilla ohjelmistotyöntekijöillä on vahva tiimihenki ja heillä on vahvat suhteet työkavereihin. (Borchers 2003)

7.3 Monikulttuurinen johtaminen

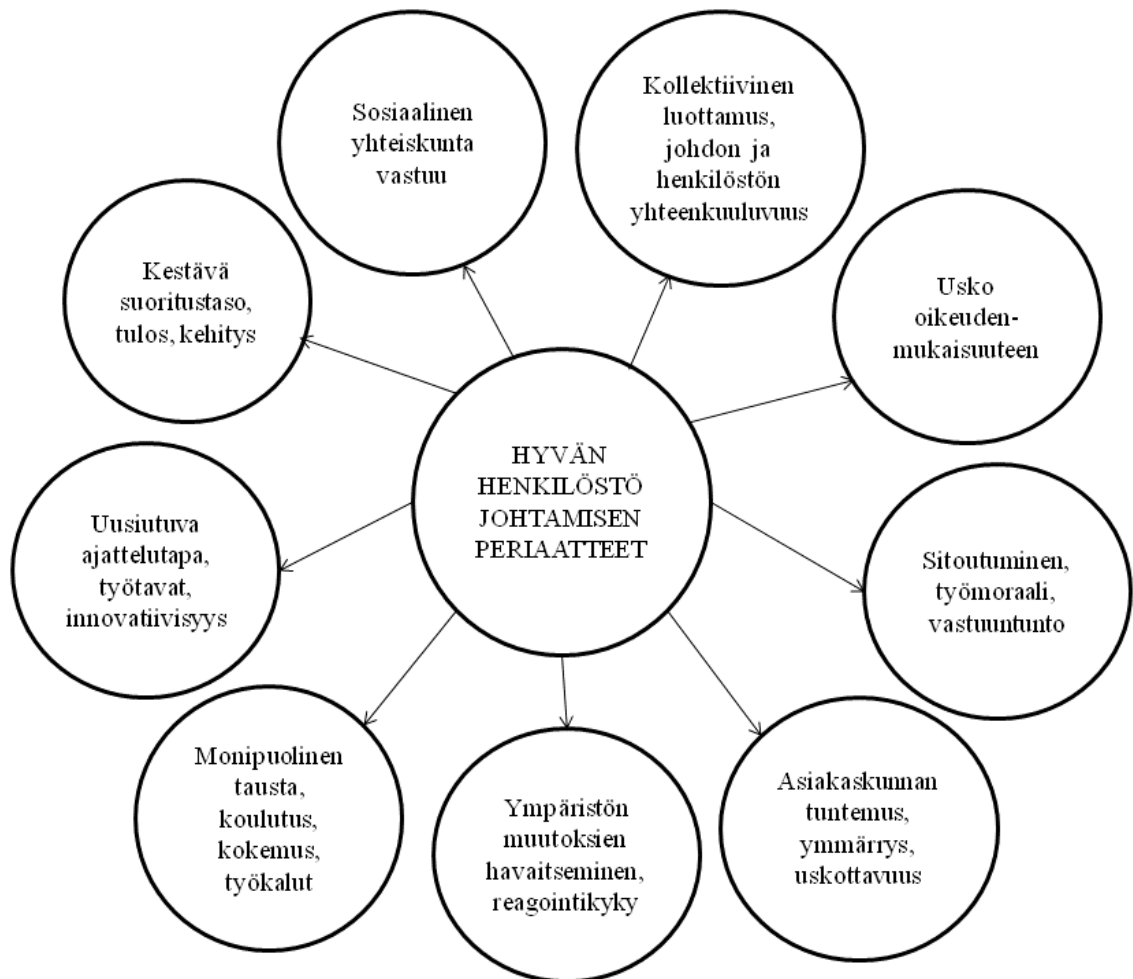
Toikka (2008) analysoi monikulttuurisen organisaation johtamista esimiesnäkökulmasta. Hän tutki sitä, miten kulttuurit eroavat toisistaan. Monikulttuurinen tarkoittaa useaan kulttuuriin liittyvää, perustuvaa tai kohdistuvaa.

Maapallo on kutistunut. Kansainvälinen kanssakäyminen, ulkomainen työvoima, ulkomainen kilpailu ja ulkomaiset omistajat ovat tulleet yhä useamman työntekijän ja yrityksen arkipäiväisiksi asioiksi. (Tainio 2007, 15) Tämän päivän johtamisen tulee toimia globaalissa mallissa. Johtajuuden tulee perustua kulttuurisiin arvoihin ja johtajilla pitää olla laaja-alaista ajattelukykyä. (Tainio 2007, 9)

Monikulttuurista johtamista lähestytään seuraavaksi Leena Lahden (2008) näkemysten pohjalta. Monikulttuurisuus on kansainvälisen toiminnan ydin. Se on ennen kaikkea johtamishaaste. Jokainen esimies on vastuussa monikulttuurisuuden onnistumisesta. Vastuu on toki myös jokaisella tekijällä, koska kaikki työntekijät käyvät vuorovaikutusta vieraan kulttuurin kanssa. Monikulttuurisuus vaatii resurssienkäytön tehostamista ja vertailuanalyysiä. Lisäksi se vaatii hyvistä käytännöistä oppimista ja verkostoitumista. Monikulttuurisessa johtamisessa huomio pitää kiinnittää erilaisuuden ja ongelmien sijasta uusien kykyjen, ominaisuuksien ja kokemusten avaamiin

mahdollisuuksiin. Johtamisen tavoitteena on yksilön ja organisaation hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistäminen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Keskeisenä teemana on uusien mahdollisuuksien luominen. Monikulttuurisuus on osa luonnollista muutosta ja osittain se nähdään myös kilpailuvaltin tavoitteluna. (Lahti 2008)

Monikulttuurisuuden hyöty edellyttää hyvää johtamista (kuva 7.1). Hallitsematon monikulttuurisuuden syöksyminen johtaa henkilöstön jännitteisiin ja kilpailuasetelmiin. (Lahti 2008, 22)



Kuva 7.1. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2008 mukailen, 22)

Organisaation tilan arvioinnissa on otettava huomioon kolme näkökulmaa. Ensin pitää miettiä miltä organisaatio näyttää. Organisaatio näkyy ulospäin imagon, julistuksien ja tilastojen kautta. Sitten on myös hyvä miettiä, mitä omaisuutta organisaatiolla on. Organisaation omaisuutta ovat sen resurssit, prosessit ja organisaation tekemät tulokset. Lopuksi täytyy analysoida sitä, miten organisaatiota hyödynnetään. Analysoinnissa mietitään sitä, mitkä ovat organisaation päämäärät, onko organisaatio kestävä ja johdonmukainen. Uskottavan imagon luominen vie aikaa. Pelkkä henkilöstöosaston

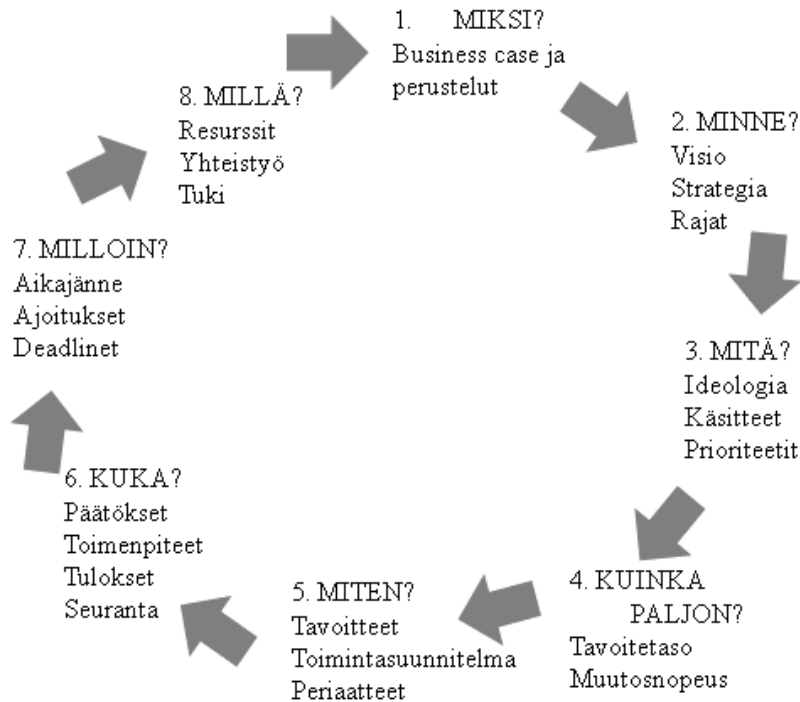
julistus monikulttuurisuudesta ei tee yrityksen imagosta hyvää, vaan imagoa on rakennettava johdonmukaisesti ja määrätietoisesti. (Lahti 2008, 23)

Organisaatioissa joudutaan pohtimaan johtamista omista lähtökohdista käsin. Motiiveina ovat ulkoiset tai sisäiset paineet ja muutosten lähtökohtina joko ongelmat tai mahdollisuudet. Yleisesti käy niin, että yritykset tunnistavat vain ongelmia, joiden pohjalta muutosta lähdetään tekemään. Tämä johtuu siitä, että mahdollisuuksia ei tunnisteta oman rajoittuneen näkökulman takia. (Lahti 2008, 35)

Taulukko 7.1. Muutoksen motiivit (Lahti 2008, 35 mukaillen)

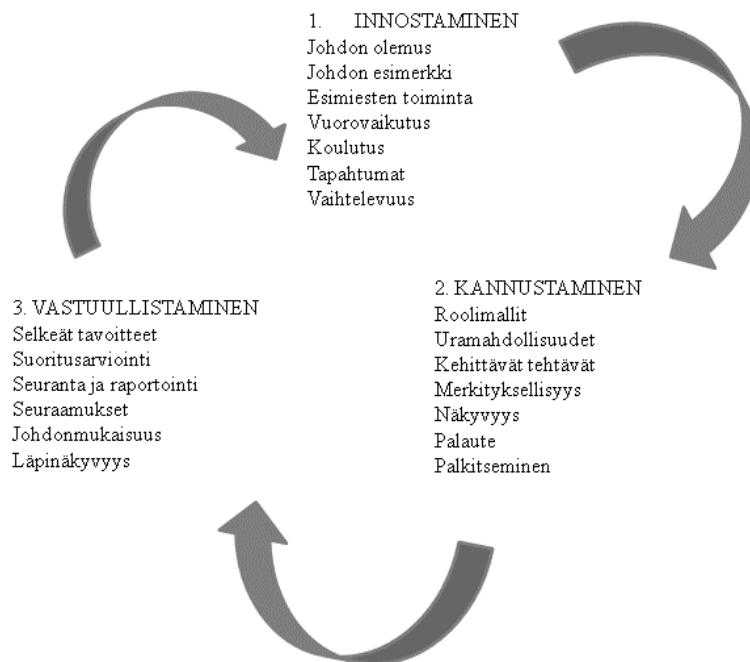
	Ulkoiset	Sisäiset	
Ongelmat	Asiakasmenetykset	Henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot	
	Muutokset lainsäädännössä	Turhautuneisuus, valitukset	
	Diskriminointitapaukset	Ristiriidat ja luottamuspora	
	Rekrytointiongelmat	Resurssien vajaakäyttö ja kehittyminen	
	Rajoittunut yrityskuva	Työtapojen urautuneisuus	
	Kilpailijat menevät edelle	Laatuongelmat, virheet, tapaturmat	
Mahdollisuudet	Demografiset muutokset	Tehokas resurssien käyttö	
	Uudet kasvavat asiakasryhmät	Henkilöstön pysyvyys	
	Globaalit resurssit	Oikeudenmukaisuus	
	Edelläkävijän maine	Innostus, motivaatio	
	Yhteiskuntavastuullisuus		Innovatiivisuus, tuloksellisuus
			Päätöksiin sitoutuminen
		Johdon arvostus	

Yritysten pitää ottaa johtamisen kulttuurinen näkyvyys organisaatioissa vakavasti ja käsitellä sitä rinnakkain liiketoiminnan ja hallinnon kanssa. Kulttuuritietoisuuden lisäämistä ja monikulttuurisuutta on pyrittävä mittaamaan ja seuraamaan säännöllisten raporttien pohjalta. (Lahti 2008, 47) Kuvassa 7.2 on kysymyksiä, joiden läpikäynti helpottaa johtamisprosessin suunnittelun aikana käytäviä keskusteluja henkilöstön kanssa. Mitä aikaisemmassa vaiheessa kysymykset käydään läpi, sen helpompaa muutoksen hahmottaminen ja suunnitleminen on.



Kuva 7.2. Monikulttuurisen johtamisprosessin suunnittelu ja käynnistäminen (Lahti 2008, 48 mukailten)

Kansainvälistyminen ja globalisaatio saattavat aiheuttaa myös muutosvastarintaa ja pelkotiloja. Vaikka muutosten käynnistäjänä usein on juuri pelko, se on huono kannustin ja sen vaikutus katoaa nopeasti. Samoin käy taloudellisten palkkioiden suhteen. Paljon paremmat tulokset saadaan innostuksella ja psykologisella kannustamisella (kuva 7.3). (Lahti 2008, 52)

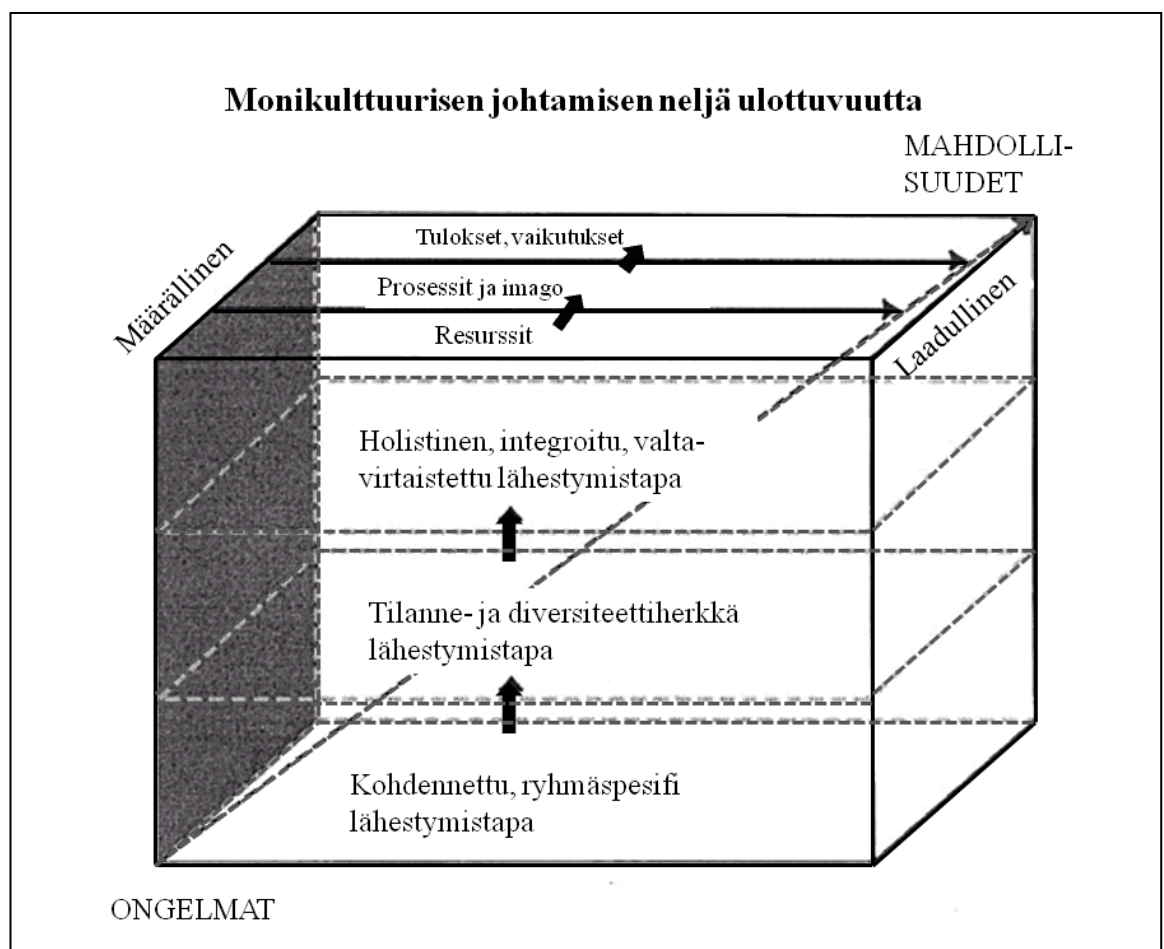


Kuva 7.3. Innosta, kannusta, vastuullista (Lahti 2008, 53)

Lahden mukaan Aasian maiden kuten Kiinan ja Intian mukaantulo markkinatalouteen mullistaa suomalaisenkin työelämän. Aasian mailla ei ole esteitä ostaa suomalaisia yrityksiä tai viedä suomalaisten työpaikkoja halvempaan maahan. Aasialaiset ovat tottuneet kovaan kilpailuun. Heille menestyminen on ehto, vaikka hyvinvointitakuuta heillä ei olekaan. (Lahti 2008, 54)

Neljän ulottuvuuden kokonaismalli

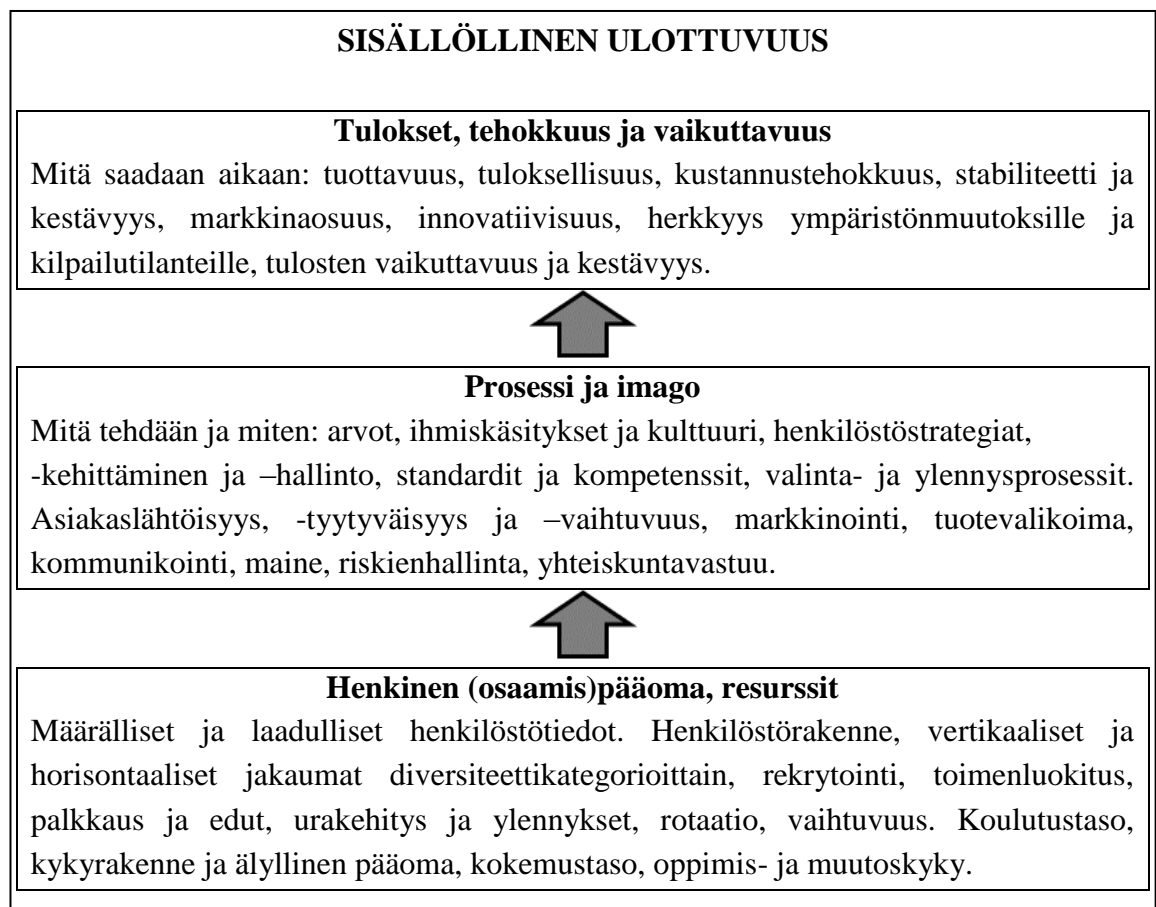
Leena Lahti ja Lesya Balych-Cooper kehittivät johtajien työvälineeksi monikulttuurisen johtamisen *neljän dimension kokonaismallin* (Lahti 2008, 66). Se sisältää sisällöllisen ulottuvuuden, strategisen ulottuvuuden, määrällis-laadullisen ulottuvuuden sekä lähtökohta- ja tavoiteulottuvuuden (kuva 7.4). Malli on kehittynyt parinkymmenen vuoden käytännön työn tuloksena. Kaikkia tasoja tulee tarkastella ajoittain uudelleen, vaikka yritys olisikin jo ohittanut yksinkertaisimmat kysymykset. Työpaikka on jatkuvassa muutoksessa henkilöstön ja johtajien vaihtuessa sekä resurssien muuttuessa.



Kuva 7.4. Monikulttuurisen johtamisen neljä ulottuvuutta (Lahti 2008, 67 mukailten)

Monikulttuuriset organisaatiot eivät useinkaan osaa kytkeä henkilöstön monikulttuurisuutta tuloksellisuuteen. Vielä harvemmat organisaatiot viitsivät kehittää mittareita monikulttuuristuvan organisaation muutoksen tueksi. (Lahti 2008, 68)

Sisällöllisen ulottuvuuden (kuva 7.5) tarkastelu aloitetaan organisaation resursseista. Tutkitaan, millaisia henkilöitä organisaatiosta löytyy ja millaista osaamis- ja kulttuuripääomaa henkilöillä on. Rekrytointiprosessi vaikuttaa siihen, minkälaisia työntekijöitä organisaatiolla on käytettävissään ja mikä on organisaation henkilöstörakenne. Palkkaus ja edut sekä urakehitys vaikuttavat henkilöstön pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen. Sisällöllisen ulottuvuuden ensimmäisen tason tekijöitä ovat myös osaaminen ja kyvykkyys.



Kuva 7.5. Sisällöllinen ulottuvuus (Lahti 2008, 68 mukaillen)

Kun resurssit ja henkinen pääoma ovat kunnossa, voidaan keskittyä siihen, mitä organisaatiossa tehdään ja miten asioita hoidetaan. Prosessi ja imago koostuvat arvoista, organisaatiokulttuurista ja henkilöstöstrategiasta. Asiakaspalvelu luo organisaation imagon ja maineen. Markkinoinnilla laaditaan organisaation suuntaviivat tuotteiden ja palvelujen myymiseksi. Sisällöllisen ulottuvuuden ylin taso kohdistuu siihen, mitä saadaan aikaan. Tuottavuutta voidaan mitata suoraan organisaation tuloksista ja siitä, kuinka tehokkaasti organisaatio toimii. On huomattavasti vaikeampaa mitata monikulttuurisen osaamisen vaikutusta yrityksen tulokseen tai markkinaosuuksiin kuin

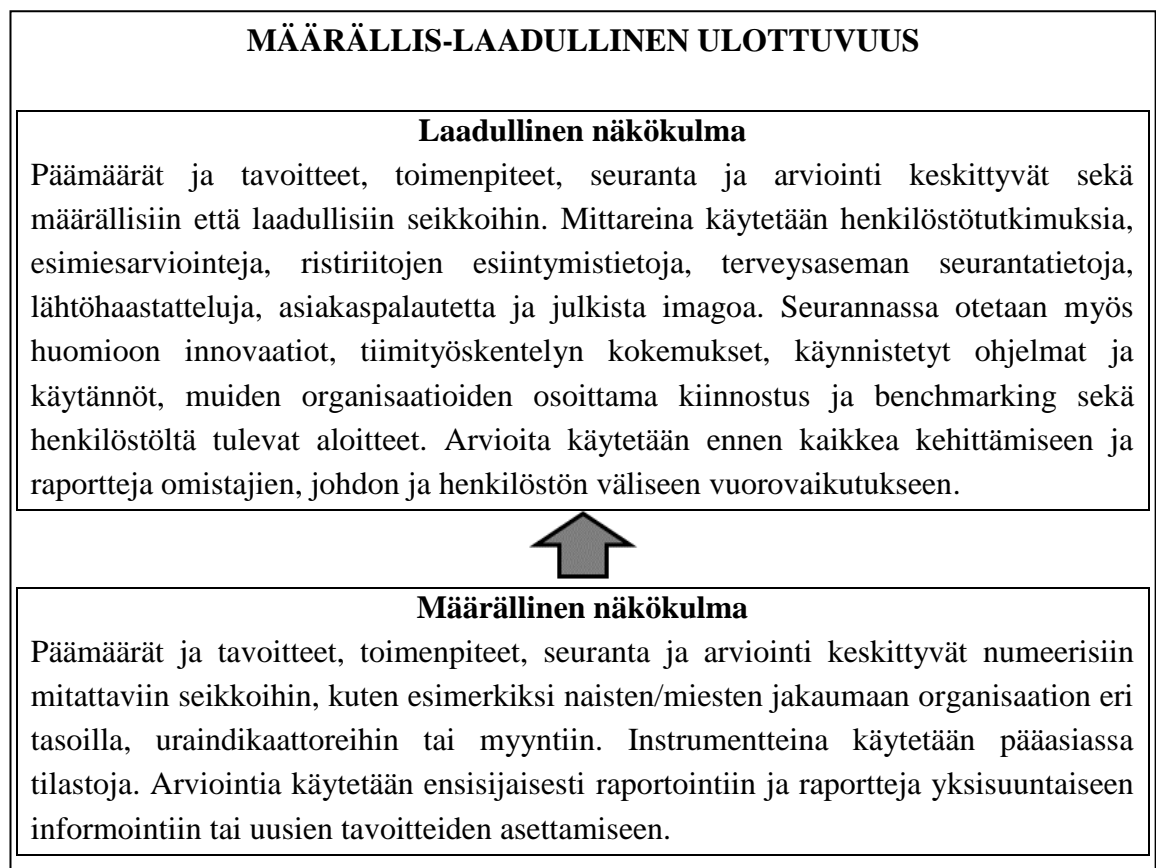
esimerkiksi naisten osuutta eri organisaatiotasoilla. Organisaation innovatiivisuus on yksi sisällöllisen ulottuvuuden tuottavuuden mittareista. (Lahti 2008, 71)

Neljän dimension kokonaismallin seuraava ulottuvuus on strateginen lähestymistapa (kuva 7.6). Usein ajatus monikulttuurisen organisaation kehittämiseen lähtee yhdeltä erityisryhmältä tai henkilöstötutkimuksessa havaituista ongelmista. Tietoa kootaan ja ongelmia kirjataan tältä ongelma-alueelta. Tässä vaiheessa monikulttuurista johtamista pidetään yleensä ongelmanratkaisutoimintana. Toimenpiteet koskevat vähemmistöjä kuten naisia, tai ihonväriältään erilaisia ihmisiä. Kansainvälisissä yrityksissä tämä kuitenkin harvoin pitää paikkansa. Samaa mieltä olevat henkilöt ovat usein vähemmistönä kansainvälisessä organisaatiossa. (Lahti 2008, 72-74)



Kuva 7.6. Strateginen lähestymistapa – ulottuvuus (Lahti 2008, 72 mukailten)

Samaan aikaan, kun mietitään parannuksia tietyille ryhmälle, täytyy miettiä, mitä parannukset aiheuttavat muille ryhmille. Lisäksi pitää miettiä ilmeneekö parannustoimenpiteistä sivuvaikutuksina haittavaikutuksia tai lieveilmiöitä. Diversiteettiherkkä-lähestymistapa huomioi kohdennetut toimenpiteet tarvittaessa. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi rahasto vammaisten työpaikalla tarvitsemien työvälineiden hankkimiseksi tai imetystauko äidin joustavan työajan takaamiseksi. Tavoitteena on varmistaa, että työntekijät voivat järjestää elämänsä tehokkaan ja joustavan työajan takaamiseksi. Erityisryhmien etujen yhdistäminen henkilöstöjohtamiseen on monikulttuurisen johtamisen päämäärä. Tavoitteena pidetään sitä, että jokaisen uuden henkilöstöjohtamisen menetelmän ja toimintaperiaatteen suunnittelussa käydään läpi henkilöstöryhmien tarpeet ja muutosten vaikutukset heihin. (Lahti 2008, 72-74)

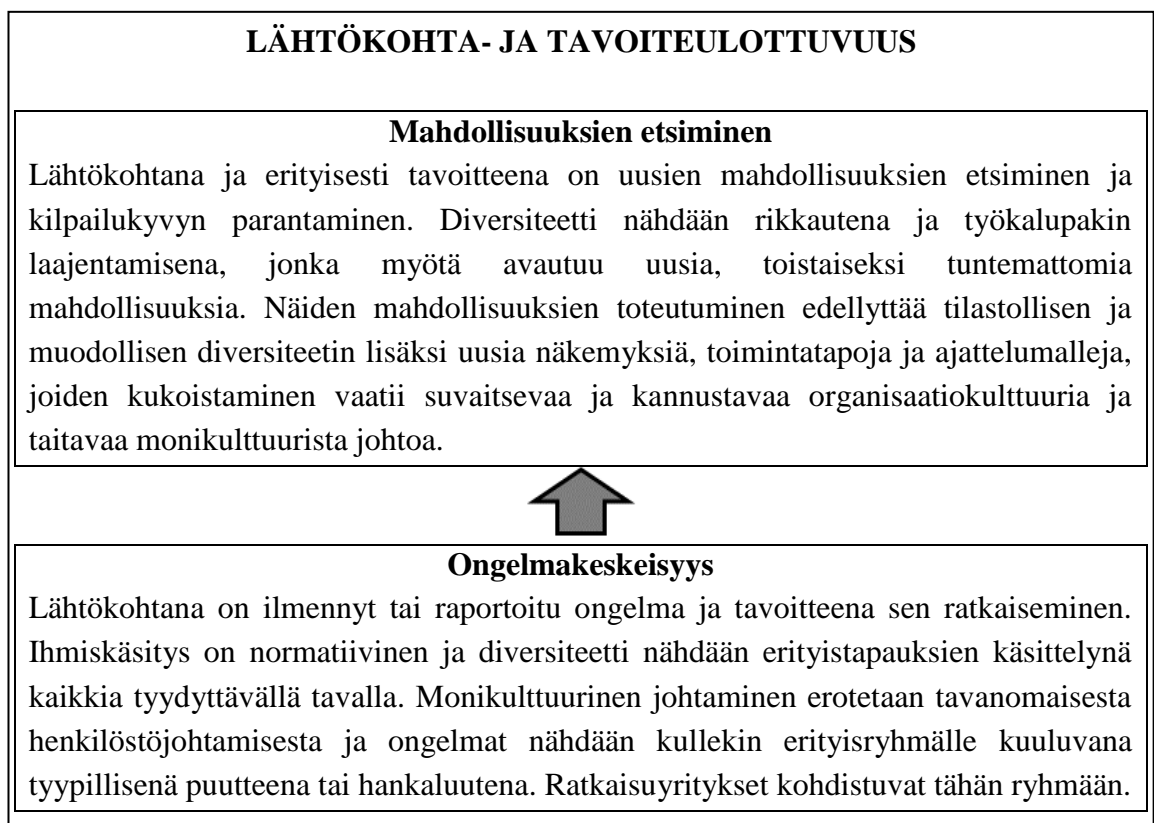


Kuva 7.7. Määrällis-laadullinen-ulottuvuus (Lahti 2008, 76 mukaillen)

Määrällis-laadullinen-ulottuvuus esitetään kuvassa 7.7. Tässä ulottuvuudessa määrällinen ja tilastollinen tarkasteleminen ovat tarpeellisia, mutta ne eivät automaattisesti oikeuta monikulttuurisuutta. Tarkkojen numeeristen tavoitteiden asettaminen ilman johtamisen kehittämistä saattaa aiheuttaa henkilöstön ajautumisen toisiaan vastaan. Jos ryhmä tuntee itsensä uhatuksi, on heidän vaikea sitoutua tavoitteisiinsa. Määrälliseen tilannearvioon pitäisi aina kytkeä laadullinen

tarkastelukulma, jonka koko henkilöstö kokee yhteisen edun mukaiseksi. Määrällisen arvion pitäisi aina pyrkiä kehittymään laadullisesti.

Lähtökohta- ja tavoite-ulottuvuuden alemmalla tasolla lähtökohtana saattaa olla ongelmatilanne menneisyydestä, mikä ratkaistaan tulevaisuuteen kohdistuvilla tavoitteilla (kuva 7.8). Samalla, kun tätä yhtä ongelmaa ratkaistaan, pitäisi miettiä mitä muita samanlaisia ongelmia yrityksellä mahdollisesti on olemassa. Pitäisi miettiä, miten ongelmanratkaisusta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä irti ja miten yritys saa ongelman hoitamisesta itselleen toimintamalleja tulevaisuuteen. (Lahti 2008, 77-78)

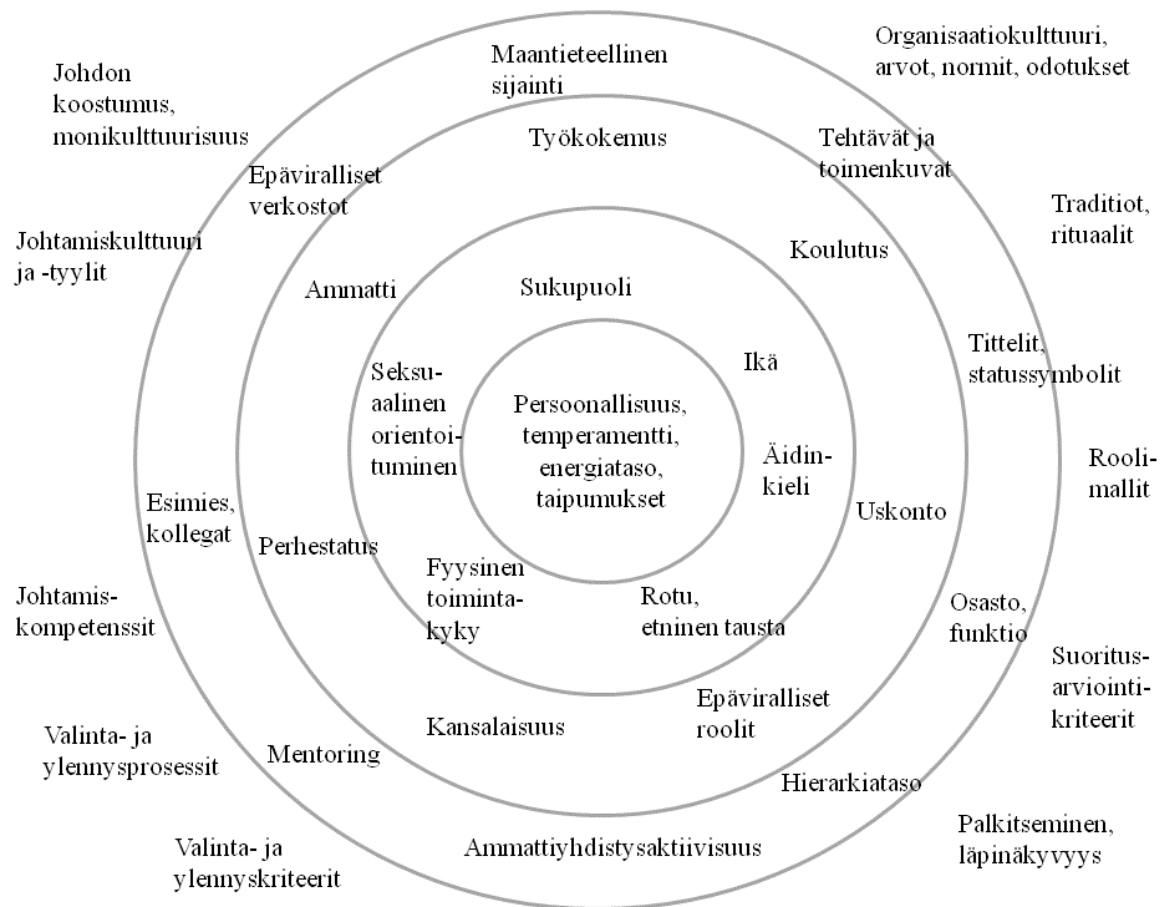


Kuva 7.8. Lähtökohta- ja tavoiteulottuvuus (Lahti 2008, 77 mukailten)

Pohjoismaissa ihminen nähdään ensisijaisesti itsenäisenä yksilönä, ei suvun tai perheenjäsenenä. Aasialaisissa kulttuureissa yksilö on ryhmänsä, perheensä ja yrityksensä edustaja ja hänen toimintansa heijastaa kaikkiin sidosryhmiin niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin. Velvollisuus suvun vanhemmista jäsenistä menee urasuunnitelmien edelle, jos näistä on pakko valita. Länsimaisen esimiehen on vaikea ymmärtää, ettei työntekijä tee uravalintojaan itse, vaan ne tehdään hänen puolestaan. (Lahti 2008, 80)

Monikulttuurisissa ympäristöissä toimivat johtajat tarvitsevat teoreettista tietoa kulttuurista ja käyttäytymisestä, jotta he osaavat motivoida ja arvioida työntekijöitään. Työntekijöiden käyttäytymisen taustalla on kulttuurinen ohjelmointi, jonka logiikan

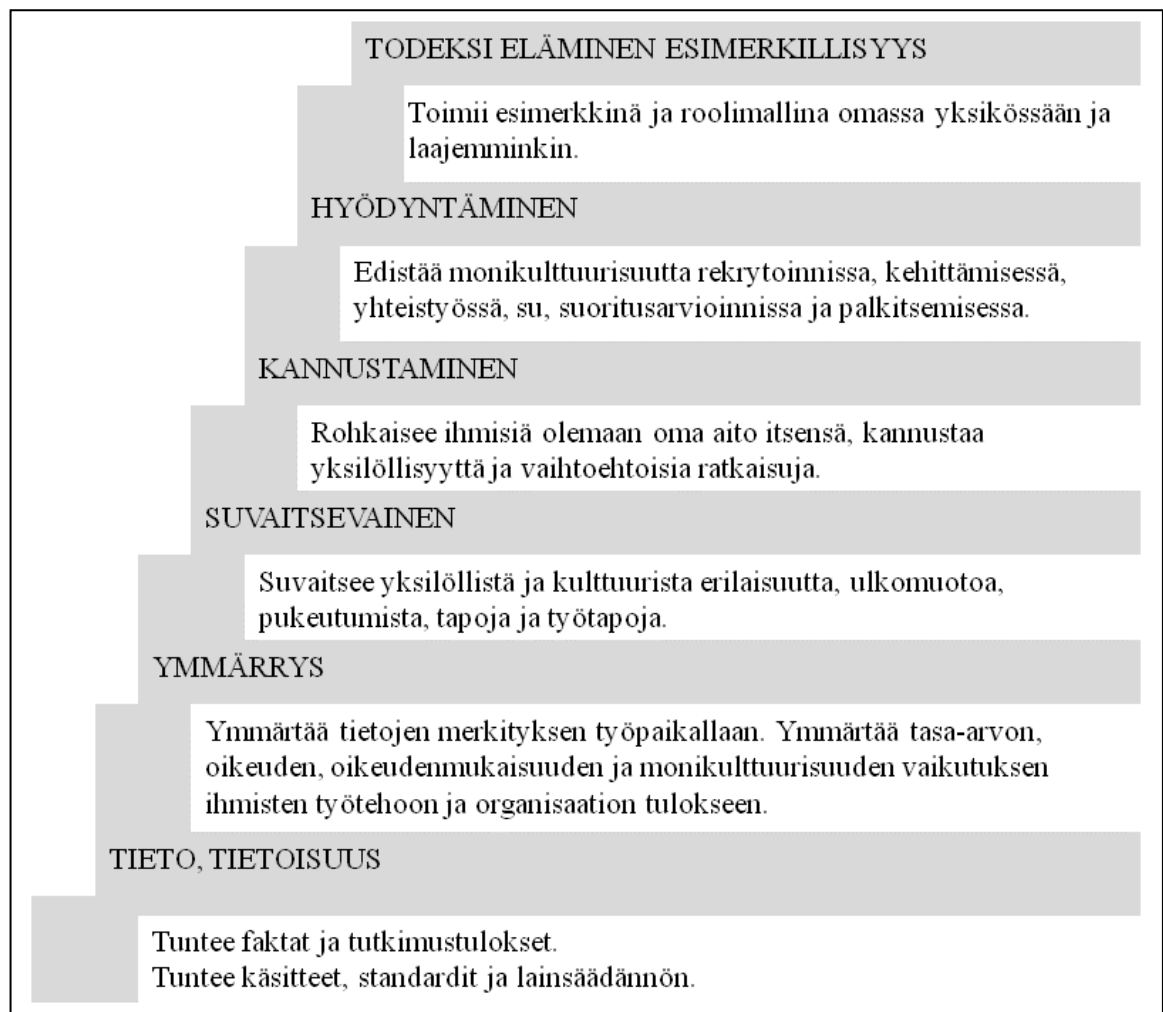
ymmärtäminen on välttämätöntä. Käskyillä ja ohjeilla voi vaikuttaa toimintaan, muttei ajatteluun. Lahden mukaan luottamus on suomalaisen johtamisen kulmakivi. Rehellisyys ja luottamus ovat tärkeitä suomalaisille kaikilla elämän osa-alueilla, myös johtamisessa. Suomessa luottamus perustuu yleensä esimies-alaisuuteeseen. Alaiset luottavat esimiehiin ja esimiehet luottavat alaisiinsa. Usein myös virka-asema antaa luottamuksen aihetta. Toisissa kulttuureissa luottamus saattaa perustua sosiaaliseen luokkaan tai uskontoon. Kulttuurien välillä on vaikea tulkita sanoja, ilmeitä ja eleitä. Luottamus on kulttuurisidonnainen tekijä ja siihen tulee panostaa erityisen paljon etenkin johtamisen näkökulmasta. (Lahti 2008, 82-89)



Kuva 7.9. Yksilön diversiteettitekijät (Lahti 2008, 93, mukailen)

Kuvassa 7.9 on koottuna tekijöitä, jotka kansainvälisessä työelämässä vaikuttavat yksilön mahdollisuuksiin saada oikeudenmukaista kohtelua ja arvostusta sekä edetä urallaan. Tekijät on ryhmitelty neljään tasoon. Ytimenä on yksilön olemus eli persoonallisuus. Seuraava taso sisältää kulttuurille yhteiset normit. Kolmas taso sisältää elämän varrella hankitut ominaisuudet. Neljäs taso sisältää yksilöille annetut tittelit, valta- ja vastuasiat yrityksissä. (Lahti 2008, 93)

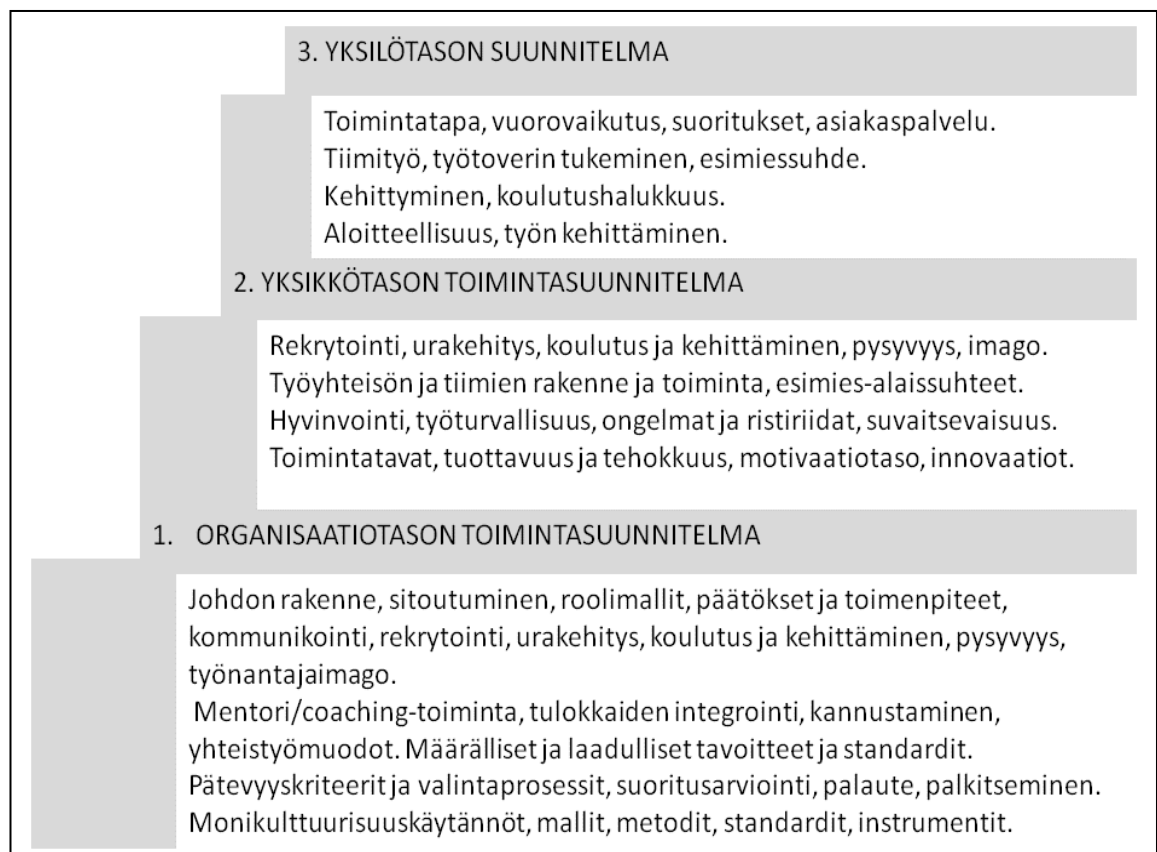
Lahden mukaan monikulttuurista johtamista tulisi tarkastella seuraavista näkökulmista. a) *Tuloksen, tehokkuuden ja suoritustason näkökulmasta*, jossa analysoidaan, millaisilla henkilöstörakenteilla, järjestelmillä ja johtajuudella voidaan turvata tuloksellisuus ja tehokkuus. b) *Organisaation arvojen, normien, pelisääntöjen ja käytännön järjestelyjen näkökulmasta*, jossa analysoidaan, mille arvoille, normeille ja käsityksille ne perustuvat. c) *Toimintaympäristöjen kansallisten kulttuurien piirteiden näkökulmasta*, jossa analysoidaan, minkälaisia yhteisiä ja erottavia piirteitä niissä on ja miten ne toimivat organisaatiossa. Edellisessä näkökulmassa analysoidaan myös, mitä ne merkitsevät työnteolle, työturvallisuudelle ja hyvinvoinnille. d) *Etnisten, rodullisten, uskonnollisten, sukupuolisten ja muiden vastaavien kulttuurien näkökulmasta*, jossa analysoidaan, minkä varaan tuloksentekoa voidaan rakentaa. e) *Johtajan oman persoonallisuuden ja identiteetin näkökulmasta*, jossa analysoidaan, miten johtaja näkee itsensä ja mitä hän odottaa muilta. f) *Johtamismenetelmien näkökulmasta*, jossa analysoidaan, mitä pitää tehdä, jotta muutos saadaan aikaan. (Lahti 2008, 113-114) Edellä esitettyjen näkökulmien pohjalta rakennetaan organisaation yhteiset uudet arvot. Työntekijöiden on tärkeää saada vaikuttaa arvojen määrittämiseen, jotta niiden ylläpitäminen ja saavuttaminen tuntuvat mielekkäiltä.



Kuva 7.10. Monikulttuurisen oppimisen kehitysvaiheet (Lahti 2008, 122)

Monikulttuurisen oppimisen kehitysvaiheet voidaan kuvata tasoina (kuva 7.10). Ensimmäisellä tasolla tunnetaan käsitteet, standardit ja lainsäädännöt. Toisella tasolla ymmärretään ensimmäisen tason tietojen merkitys omassa organisaatiossa. Tiedon ymmärtämisen jälkeen astutaan seuraavalle askelmalle, jossa suvaitaan kulttuurillista erilaisuutta. Seuraavalla tasolla avainsanana on kannustaminen, jossa rohkaistaan ihmisiä olemaan oma itsensä. Seuraavaksi ollaan hyödyntämisen tasolla, jossa edistetään monikulttuurisuutta rekrytoinneissa ja kehittämisessä. Viimeinen taso on roolimallina ja esimerkkinä toimiminen omassa organisaatiossa ja tarvittaessa laajemmalla alueella. (Lahti 2008, 122)

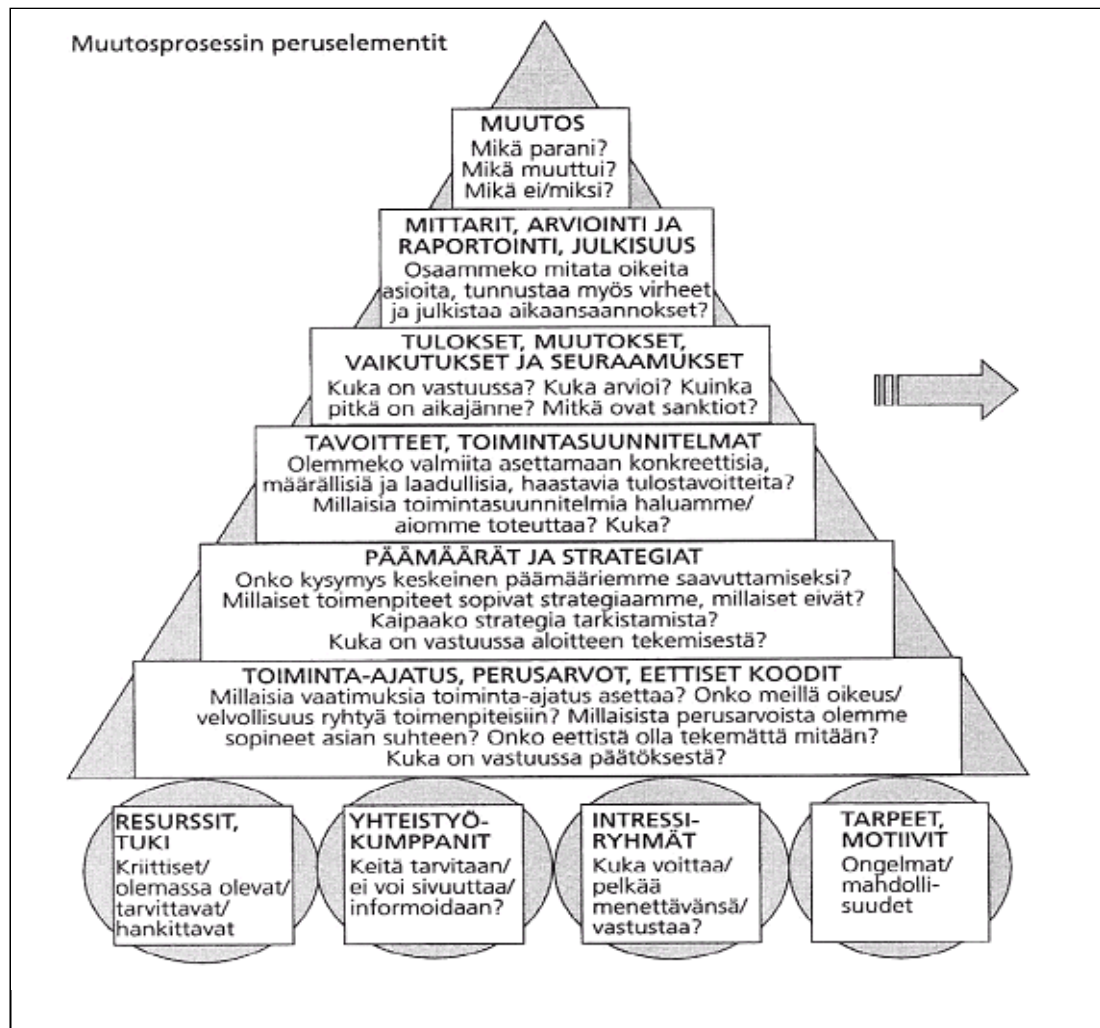
Monikulttuurisen johtamisen tueksi tarvitaan *toimintasuunnitelma*, joka etenee organisaatiotason toimintasuunnitelmasta, yksikkötason toimintasuunnitelman kautta yksilötason suunnitelmaan. Toimintasuunnitelman toimet pitää aikatauluttaa. Roolit, vastuut ja velvoitteet pitää olla selvillä ennen toimintasuunnitelman ottamista käyttöön. Toimintasuunnitelma on esitetty kuvassa 7.11.



Kuva 7.11. Toimintasuunnitelman tasot (Lahti 2008, 131)

Monikulttuuristumisen muutosprosessi lähtee jokaisesta työntekijästä ja heidän halustaan olla muutoksessa mukana. Monikulttuuristuminen on haaste kaikille työntekijöille, varsinkin johtotehtävissä oleville henkilöille. Heidän pitäisi sitoutua

muutosprosessiin ja toimia prosessissa esimerkkeinä muulle henkilöstölle. Toimivan monikulttuurisen kokonaisuuden vaiheet ja keskeiset kysymykset on esitetty seuraavassa kuvassa 7.12. (Lahti 2008, 200)



Kuva 7.12. Toimiva monikulttuurinen kokonaisuus (Lahti 2008, 200)

Monikulttuuristuva organisaatio joutuu tarkastelemaan toimintaansa uutta ympäristöä vasten. Parhaimmatkaan olemassa olevat toimintatavat eivät toimi sellaisenaan uudessa ympäristössä. On hyvä muistaa, ettei kulttuurineutraalia yleispätevää johtamismallia ole olemassa, mitä voitaisiin valmiina soveltaa. (Lahti 2008, 202)

7.4 Monikulttuurinen projektijohto

Borchers pohti keinoja monikulttuuristen tiimien johtamisesta. Johtopäätöksenä Borchers ehdotti, että projektijohto olisi hyvä hajauttaa paikalliseksi ja johtajilla pitäisi olla kulttuuritietämystä. Paikalliset projektijohtajat ovat monikansallisen projektin avainasioita. Jos projektia johdettaisiin vain yhdestä maasta yhdestä toimipisteestä, ei kokonaisuutta saataisi niin hyvin hoidettua kuin silloin, jos jokaisella toimipisteellä on paikallinen projektijohtoon kuuluva henkilö. Henkilön tehtäviin kuuluvat oman

toimipisteensä töiden hallinta ja raportointi projektin näkövinkkelistä. Tarkat ja yhteiset yli kulttuurirajojen käytettävät työkalut saattaisivat poistaa kulttuurivaikutuksia, vaikka ongelmia ne eivät kokonaan poistakaan. (Borchers 2003)

Marko Mäkilouko tutki sitä, miten johtajuus vaikuttaa projektiryhmään. Dokumentissa tunnistettiin kolme erilaista monikulttuurista ryhmän muotoa yleisellä tasolla. Ensimmäisenä ryhmänä mainittiin eri kulttuuritaustaiset henkilöt, jotka työskentelevät samassa maassa. Toisena ryhmänä olivat eri kulttuuritaustaiset henkilöt, jotka työskentelevät eri maissa ja kohtaavat kasvotusten *face-to-face*-tapaamisissa. Kolmas ryhmä työskentelee eri maissa, eikä koskaan tapaa toisia. Ryhmä pitää yhteyttä vain sähköposteilla ja puhelimella. Kolmatta ryhmää kutsutaan virtuaalitiimeiksi. (Mäkilouko)

Monikulttuuristen yritysten pitää saada lisää tietoa kulttuuriasioista johtajuuteen liittyen. Monikulttuurisen organisaation johtajuus vaatii paljon enemmän kuin perinteinen kotimaan johtajuus. Pitää määritellä, mitkä asiat hoidetaan paikallisesti ja mitkä kansainvälisesti koko yrityksen tasolla. Organisaation johto on erilaista kuin projektin hallinta. Organisaation johtamisessa pitäisi kyetä erottamaan yhteiset ja paikalliset päätökset. (Mäkilouko)

Monikulttuuriseen toimintaan siirtyminen pitäisi tapahtua vaiheittain ja hallitusti. Etenemiseen on tarjolla kolme mallia. Ensimmäisessä mallissa monikulttuuriseen toimintaan siirtymisessä voidaan ottaa mallia muista (didactical leadership). Toiminta voidaan suunnitella oman mallin mukaan ja noudatetaan sitä ulkomailla harkitusti kulttuuriongelmiä välttämällä. Toisessa mallissa johtajat valitsevat ja palkkaavat sopivat henkilöt ulkomailta ja toimintaa jatketaan samaan malliin huomioimatta kulttuurinäkökulmaa (organization leadership). Kolmannessa mallissa monikulttuurisuuteen voidaan siirtyä myös kulttuurisokeasti omaa tapaa käyttäen (kulttuurisokeajohtajuus). (Mäkilouko)

Mäkilouko mainitsi haastattelusta, jonka tuloksena oli saatu haastattelumateriaalia johtajuuteen liittyen. Haastatteluun osallistui 47 kokenutta johtajaa ja seitsemän yli viisi vuotta projekteissa mukana ollutta ulkomaista jäsentä. Haastatellut olivat suomijohtoisia tapauksia, joissa osapuolina olivat Suomi-Amerikka, Suomi-Kiina ja Suomi-Pohjois-Eurooppa. Haastattelun tuloksena löytyi kolme erilaista johtamistapaa, joita voidaan kutsua nimillä ethnocentrism (ryhmäkeskeisyys), synergy (synergia) ja polycentrism (monikeskeisyys). (Mäkilouko)

Ryhmäkeskeisyys on kulttuurille sokea johtamistyyli. Tälle tyyliille ominaista on nähdä asetelmana Suomi vastaan muut maat. Työmuotona suositaan osapuolten kompromissia, jossa suomimallin mukaan toimiminen on hyvä asia. Tälle tyyliille on ominaista se, että johtaja ei ole johtava henkilö. Ryhmäkeskeisyys on tehtäväkeskittynyttä. Asiat tehdään

ryhmänvetäjän maailmakuvan mukaan. Aikaa ei yleensä ole muuhun kuin tekemiseen. Viestintä on muodollista ja eri maiden ryhmät toimivat erillään omilla tavoillaan. Projektijohtajan rooli on toimia enemmänkin tehtävien käynnistäjänä kuin varsinaisena johtajana. (Mäkilouko)

Synergialla johdetussa yrityksessä yritys ymmärtää kulttuuria ja käyttää henkilökohtaisia kontakteja tiimityön moottorina. Johtaja on tietoinen useista näkökulmista ja koettaa valita toimivimman yhdistelmän. Johtajilla on tavoitteena yhdistää henkilöitä kokouksien avulla, jotta nämä voisivat toimia yhdessä. Etenkin kiinalaisessa yhteistyössä ihmisten käsittely on tärkeämpää kuin tekninen tietämys. Samanlaista ominaispiirrettä ei esiinny amerikkalaisissa malleissa. (Mäkilouko)

Monikeskeisessä johtamisessa johtaja toimii linkkinä tai tulkkina kulttuurien välillä. Työntekijöiden ei tarvitse huomioida kulttuuria, vaan he toimivat oman mallinsa mukaan. Johtaja on tietoinen eri näkökulmista ja yrittää kunnioittaa kutakin. Näkökulmia ei yhdistetä vaan eri näkökulmat säilytetään. Johtaja toimii linkkinä eri kulttuurien välissä ja suunnittelee ryhmän sisältöä. Monikeskeisyys on yhteys- ja tehtäväkeskittynyttä johtajuutta. Johtajalla on kova luottamus henkilöiden yhteistyöhön ja toisaalta hän erottaa henkilön, joka toimii vastoin annettuja ohjeita. Suunnittelussa huomioidaan kommunikointi ja sen tasa-arvoisuus (eli milloin voi kommunikoida suoraan ja milloin keskitetysti). Määräysvallan vaikutus kompensoidaan organisaatiohierarkialla, jotta päätösten tekeminen olisi kaikille selvää. (Mäkilouko)

Kulttuurihuomioina havaittiin, että Suomessa matriisiorganisaatio on (kohta 6.4. kuva 6.5) paremmin hallussa. Matriisiorganisaatio tarkoittaa sitä, että tekijällä on monta esimiestä. Suomalaisilta johtajilta puuttuu hienosäätö ja suomalaiset johtajat käyttävät suoraa puhetta. Suora puhe kommunikaatiomuotona on tehokas. (Mäkilouko)

Monikulttuurisessa ympäristössä tarvitaan myös orientoitumista henkilöyhteyksien rakentamiseen. Pelkästään tehtäviin keskittynyt johtamistyyli tuottaa ristiriitoja. Monikulttuurista projektia hallitsevia ja osaavia ihmisiä on vielä vähän yrityksissä. Tämä perustuu Mäkiloukon tekemään haastatteluun, jossa saattoi olla paljon ensimmäisen sukupolven yrityksiä. Monikulttuurisen ryhmän johtamiseksi pitäisi olla saatavilla kulttuurikoulutusta ja hyväksi havaittuja malleja toimivista ratkaisuista. Organisaation rakennetta pitäisi suunnitella ottamalla myös kulttuuriasioita huomioon. (Mäkilouko)

Suuri ryhmäkeskeisyys on hälyttävää, mutta selittynee sillä, että monikulttuuristen projektien johtamisoppi on vasta aluillaan. Tehtäväkeskeisyys voi johtaa ryhmäkeskeiseen toimintaan. Luottohenkilöiden käyttö tehtävissä johtaa samaan ryhmäkeskeiseen toimintaan. Lisäksi tämä näkyy ryhmän heikentyneenä tehona. Monikeskeisyys on Mäkiloukon mukaan johtamistapana tehokkain, koska synergia

mallissa oppiminen vie aikaa. Organisaation suunnittelu on hyvä asia. Samoin johtajien kulttuurioppimiseen pitäisi panostaa ongelmien välttämiseksi. Tehtäväkeskeisyydestä olisi pyrittävä yhteistoiminnan kautta tasapainoisen johtamisrakenteen suunnitteluun. (Mäkilouko)

Intialaiset tekevät töitä ymmärtäen, että vaatimukset muuttuvat vähän väliä. Intialainen projektipäällikkö pitää kirjaa muuttuneista vaatimuksista, työmäärästä ja ajasta. Intialaisilta on vaikea saada tietoa kehityksen vaiheista ilman erillisiä välietappeja ja pienempiä steppejä. Intialaisille on hyvin tavanomaista, että he pyrkivät saamaan kaikki ominaisuudet valmiiksi määräaikaan mennessä ja kertovat myöhästymisistä vasta, kun on jo myöhästytty. Länsimainen projektipäällikkö siirtää kehitystä seuraavaan toimitukseen, jos ollaan lähellä etappia ja näyttäisi siltä, että kaikkea haluttua toiminnallisuutta ei saada testattua kattavasti ennen tuotteen toimittamista asiakkaalle. Länsimaiselle projektipäällikölle on tärkeää, että tuote tai ohjelmisto on toimiva sekä uusien ominaisuuksien että vanhojen olemassa olevien ominaisuuksien osalta. Intialainen puolestaan haluaa sisällyttää uusia ominaisuuksia vielä viimeisillä hetkillä ennen kuin toimitus lähtee asiakkaalle. Intialaiset eivät tunnu ymmärtävän, että asiakkaasta ei ole mukavaa saada vikoja testaamattomista ominaisuuksista. (Abraham 2009, 96)

Korkean IDV:n maat valitsevat projektipäälliköksi dynaamisen johtajan, joka pystyy työskentelemään itsenäisesti ja tekemään kriittiset päätökset. Intiassa, jossa on matala IDV, päätösten teko ja asioiden delegointi tapahtuu aina ylemmällä tasolla. Projektipäällikkö tekee kaikki päätökset, jotka kopioidaan sähköposteihin eteenpäin. Korkeammassa asemassa olevat henkilöt ottavat riskejä. Päätökset tehdään myös ylemmällä tasolla riskinottoa välttäen. (Abraham 2009, 97)

7.5 Monikulttuuriset tiimit

Maunulan mukaan monikulttuurisen tiimin kohdalla on huomioitava tiimin jäsenten ajattelutapojen ero ja jokaisen tiimin jäsenen yksilölliset ominaisuudet. Tiimin osalta pitää määrittää sen vahvuudet ja sen tarvitsemat ominaisuudet, jotta tiimin jäsenet voivat kasvaa niin ammatissaan kuin ihmisinä. Tiimille on selvitettävä yrityksen arvot, visio ja filosofia, jotta tiimin jäsenet ymmärtävät, mitä yritys tiimiltä haluaa. Vastaavasti tiimin asiakkaasta on saatava selville, mitä palvelua tai tuotetta ollaan tekemässä ja mitkä ovat asiakkaan tarpeen ja arvot ja kuinka ne voidaan saavuttaa (tai ylittää). Tiimin sisällä pitäisi luoda yhteinen *toimintasuunnitelma*, josta käy ilmi tiimin sisäiset synergiaedut. Pitäisi myös selvittää, kuinka ne tuodaan konkreettisiksi ja todistaa, että yhteistyö on kannattavaa. Käytännön toimia varten pitäisi määrittää pelisäännöt, joiden mukaan tiimissä on tarkoitus toimia. Pelisääntöjen avulla organisaation tavoitteita on myös tarkoitus noudattaa. Yhteistyön syventämistä varten tiimillä pitäisi olla *kulttuurimentorointia*, joka tarkoittaa järjestelmällistä tapaa tutustua toiseen kulttuuriin.

Yllämainitut asiat eivät synny hetkessä, vaan tiimin kehittämiseen pitäisi varata aikaa sen eri kehitysvaiheita varten. (Maunula 1999, 23-36) Tiiminvetäjän rooli on alussa hyvin tärkeä, mutta sekin muuttuu matkan varrella. Seuraava taulukko 7.2 kuvaa tiimin kehitysvaiheita ja tiiminvetäjän roolia ajan kuluessa. (Maunula 1999, 37-38)

Taulukko 7.2. *Tiimin kehitysvaiheet ja tiiminvetäjän rooli eri kehitysvaiheissa (Maunula 1999, 37-38, mukailten)*

Tiimin kehittämisen kehitysvaiheita	Tiiminvetäjän rooli eri kehitysvaiheissa
Muotoutuminen	Edessä (esimerkki ja innostus)
Myrskyä ja kiihkoa	Keskellä (asiantuntijana joukossa)
Yhteishengen syntyminen	
Tuloksellinen toiminta	Taustalla (silmälläpito)

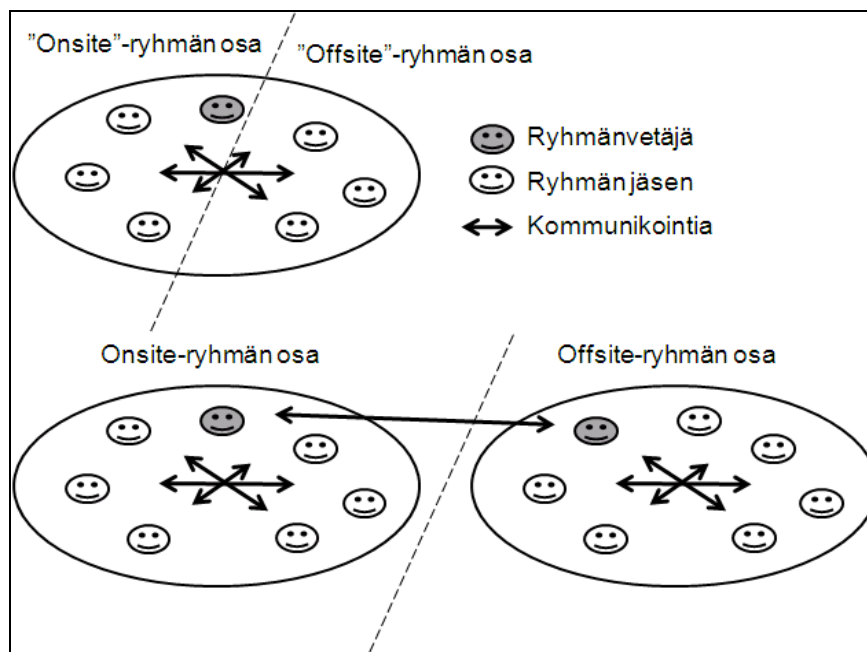
Kulttuurien välinen työskentely ei ole ongelmatonta. Työskentely eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa on erilaista, kuin samasta kulttuurista olevien kanssa. Esimerkiksi intialaisen ja amerikkalaisen kanssa työskentely ei toimi samalla tavalla, vaan yhteistyössä pitää ottaa huomioon kulttuurien erityispiirteet. Jos työskennellään vieraassa maassa, ongelmaksi nousevat erilaiset normit, asenteet, käyttäytyminen ja kieli. Strategisilla päätöksillä voidaan edesauttaa yhteistyötä. Kun mietitään, mitä osia tekemisestä annetaan toiseen maahan tehtäväksi, kannattaa pitää mielessä kulttuurisidonnaiset asiat. Sulautetun ohjelmiston tai käyttöliittymän ja tietojärjestelmän väliin tulevan osan tekeminen eivät ole kovin kulttuurisidonnaisia ja sopivat hyvin vieraassa kulttuurissa tehtäviksi. (Krishna 2004, 64)

Ohjelmistotuotteet ja ohjelmistoliiketoiminta levittäytyvät lisääntyvässä määrin laajalle maantieteelliselle alueelle, joissa käyttäjillä on erilaiset kulttuuritaustat ja odotukset. Ohjelmistotiimit ovat uusien haasteiden edessä. Organisaatio- ja kulttuurierot pitää havaita ja ymmärtää paikallisissa tiimeissä. Osittain ohjelmistotuotannon jakautumisen ongelmat saadaan hoidettua yhteisillä työkaluilla ja esimerkiksi versionhallinnalla. Myös oikea työnjako ja moduulien itsenäisyys edesauttavat tekemisen onnistumista. Johtamiskulttuuri, joka ottaa huomioon tiimien jakautumisen maailmalla ja tiiminjäsenten erilaiset odotukset johtamisesta ja työskentelystä, ehkäisee myös ongelmien syntymistä. Työkaluja, metodeja ja teknologioita käytetään kulttuurimuurien alentamiseen. Myös kommunikointimallien käyttö pienentää väärinymmärtämisen riskiä. (Jaakkola et al. 2009)

Tiimirakenteet

Piri kuvaa tiimiytymisen yhtenä ongelmana GSD-projekteissa. Tiimin jäsenet näkevät projektin mieluummin yhteisenä tuotoksena kuin yksittäisten työntekijöiden työpanoksen summana. GSD-projekteissa tiimiytymisen saavuttaminen on

hankalampaa, koska osa tiimin jäsenistä työskentelee eri toimipisteessä. Helposti käykin niin, että tiimejä on kaksi ja niiden roolit tehtävissä jakautuvat sijainnin mukaan (esimerkiksi vastuullinen ja avustava osapuoli). Yrityksen pitäisi rikastaa ymmärrystään siitä, kuinka globalisoituminen vaikuttaa tiimin dynamiikkaan. Tiimin analysoinnissa voidaan käyttää konsepteina yhtenäisyyttä (cohesion) ja yhdentymistä (integration). Yhtenäisyyttä voidaan kuvata tiiminjäsenten välisenä relaationa, jossa pidempi aika parantaa ja lujittaa yhteistyötä. Korkea vaihtuvuus heikentää yhteistyötä. Yhdentymistä voidaan kuvata prosessina, jossa uusi henkilö liittyy osaksi tiimiä. Piri lähestyy tiimien yhteistyötä kahden eri mallin kautta (kuva 7.13). Ensimmäinen on yhden tiimin malli, jossa jäsenet toimivat sisäisesti yhteisessä tiimissä riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan. Toisena on eriytettyjen tiimien malli, jossa yhteistyö tapahtuu tiimien välisesti ja kummallakin tiimillä on oma vetäjä. Tiimienvetäjät voivat toimia välittäjinä tiimien väliselle kommunikoinnille. Yhden tiimin mallissa ongelmana voi olla tiimin jäsenten keskinäiset eroavaisuudet palkoista ja odotuksista tiimin toiminnassa. Kahden tiimin mallissa tiimien välillä pitäisi sopia erityiset yhteistyösopimukset (kirjalliset ja psykologiset), joilla varmistetaan tehtäviin liittyvät velvoitteet ja sitoutetaan jäsenet tavoitteisiin. Käytettävän tiimirakenteen pitäisi perustua GSD-projektin olosuhteisiin ja eri tiimimallien ominaisuuksien sopivuuteen projektille. (Paasivaara et al. 2010, 77-89)



Kuva 7.13. Tiimirakenteet (Paasivaara et al. 2010, 80,82 mukaillen)

Tienari ja Meriläinen muistuttavat, että päätöksiä pitää pystyä perustelemaan ja oma näkemys asiasta pitää suhteuttaa muiden näkemyksiin. Erilaisten näkökulmien ja oletusten avaaminen tekee keskustelusta monipuolisempaa ja voi auttaa tekemään parempia päätöksiä ja siihen liittyviä käytäntöjä. Erilaiset näkökulmat ovat suhteissa rakentuva (ylhäältä johdettu ja organisoitu) ja yksilökeskeinen (johtajat ja organisaatiot yksilöinä ja heidän muodostamina ryhminä). (Tienari ja Meriläinen 2009, 114)

7.6 Johtamisen kehitysaskelia

Luthans ja Hodgetts (Warner et al. 2002, 62-66) pohtivat Yhdysvaltojen johdossa tapahtuneita muutoksia, joita kilpailukyvyn parantamistarve ja informaatiotekniikka aiheuttivat 1980-luvun jälkeen. He pohtivat myös sitä, kuinka kokonaislaadun merkitys ja oppivat organisaatiot haastavat organisaation rakenteita mukautumaan uusiin tilanteisiin.

IT johdon apuna

1980-luvun lopulla kilpailukyvyn parantamistarve ja IT-tekniikan kehittyminen aloittivat dramaattinen muutoksen Yhdysvaltojen johdossa. Kustannusten pienentämiseksi hallintoa supistettiin jättämällä avautuvia paikkoja täyttämättä ja korvaamalla tekniikalla sekä tietokoneilla ihmisiä. Työpaikkansa säilyttäneiden henkilöiden työvastuiden ja tehtävien vaatimukset kasvoivat ja heistä muodostui tietotaitohenkilöitä. Yritykset koettivat vastata vähennyksestä syntyneeseen uuteen haasteeseen lisäämällä henkilöiden koulutusta. Ristiinkoulutuksella pyrittiin varmistamaan organisaation kyky kasvaa. Siihen asti työympäristössä vallinnutta yksilöllisyyttä koetettiin korvata itseohjautuvilla ryhmillä. Koska japanilaiset olivat onnistuneet ryhmätyöskentelyssä, myös yhdysvaltojen työntekijät ottivat tämän menetelmän käyttöön. Yhdessä ristiinkoulutuksensa, uusien teknillisten laitteidensa sekä prosessien avulla he onnistuivat parantamaan tuottavuutta. Ohuemman organisaation huomattiin parantavan tuotteiden ja palveluiden laatua, kun ulkoisia tekijöitä voitiin suodattaa pois. Myös prosessien muokkaus havaittiin helpommaksi, ja muutoksen tuovan tekniikkaa ja laadunhallintaa operaatioihin. Lisäksi sisäisten rakenteiden muutokset paransivat mahdollisuuksia vastata asiakasvaateisiin. Kääntöpuolena parannuksille havaittiin henkilöstön heikentynyt sitoutuminen ja suoritus, koska tärkeä inhimillinen puoli silvottiin *kapeaksi ja ilkeäksi*. (Warner et al. 2002, 62)

IT:n mukaantulo korvasi yrityksissä suuret tietokoneet pienemmillä ja niistä tuli tietoverkkoja. Johdon päätöstenteon, kommunikoinnin sekä hallinnan muoto muuttuivat IT:n myötä. IT:hen kuuluivat faksit, sähköiset järjestelijät sekä matkapuhelimet. Sähköinen toimisto antoi mahdollisuuden laajenemiselle. Suurempi osa henkilöstöstä saattoi keskittyä asiakasrajapinnan tehtäviin, kun yritys pystyi kommunikoimaan heidän kanssaan riippumatta heidän fyysisestä olinpaikastaan. IT:n myötä tuottavuus parani, koska tiedonsiirtoon kuluva aika lyheni. Johtajat saattoivat sähköpostin avulla vähentää menojensa määrää ja nopeuttaa viestienvaihtoa. Sähköposti mahdollisti kommunikoinnin kaikkien osapuolien kanssa samalla kertaa ja vähensi siten komentamisen ja byrokratian määrää. (Warner et al. 2002, 62-63)

Tietokoneet ovat mahdollistaneet myös sähköisen datasiirron (electronic data interchange, EDI), jonka myötä asiakkaan ei tarvitse täyttää paperilomakkeita tilataksaan tavaraa varastosta. Asiakkaan tietojärjestelmä voi kommunikoida suoraan tuottajan tavaravarastoa ohjaavan järjestelmän kanssa. IT on parantanut tuottavuutta myös tietokone seurannan avulla, missä järjestelmä kerää ja tutkii tietoa ja antaa palautetta työn tuloksista. Järjestelmällä ei ole tarkoitus seurata työntekijää tai rangaista häntä, vaan auttaa suoriutumaan ja kehittää häntä työssään. Yhdysvaltojen johto käyttää myös ohjelmistoja, jotka antavat tietokoneiden emuloida johdon päätöksentekoa. Esimerkiksi luottokorttien käyttöä valvova ohjelmisto, joka tunnistaa kortin väärinkäytön jo ennen varastetuksi ilmoittamista. Väärinkäyttö huomataan siitä, että kortin käyttötapa poikkeaa käyttäjän normaalitavoista, kuten äkillisillä suurilla käteisnostoilla. (Warner et al. 2002, 62-64)

Liikkeenjohdon työkalut

Tienari ja Meriläinen esittävät Bainin (Konsultointiyritys Bain & Company) vuodelta 2008 olevan globaalin kyselyn tulokset johtajien liikkeenjohdossa käyttämistä työkaluista. Työkalut liittyvät prosesseihin (kuten benchmarking, strateginen suunnittelu ja liiketoimintaprosessien uudistaminen) ja asiakkuuksiin tai asiakastoimintaan (kuten asiakassuhteinen johtaminen (Customer Relationship Management, CRM), asiakkuuksien segmentointi ja ydinosaamiset). Myös ulkoistamiset, fuusiot ja yritysostot ovat työkaluja, joilla yritys pyrkii parantamaan toimintojaan ja omistajilleen tuottamaa arvoa. Työkalujen kirjo on hyvin monipuolista ja niille on kullakin erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Niitä ei saisi käyttää yksinään, vaan ne pitäisi saada integroitua nykyiseen olemassa olevaan kokonaisuuteen. (Tienari ja Meriläinen 2009, 109-111)

Laatujohtaminen

Tienari ja Meriläinen mukaan laatujohtamisen oppi (total quality management, TQM) liittyy laatua korostavan kulttuurin, joka juontaa juurensa japanilaisten kykyyn yhdistää kustannustehokkuus ja tuotteiden laadukkuus. (Tienari ja Meriläinen 2009, 106)

Kun Yhdysvaltojen johto on yleisesti keskittynyt määriin, siihen kuinka paljon voidaan tuottaa alhaisilla kustannuksilla, niin 1990-luvun lopussa kävi selväksi, että maailman markkinat kohdatakseen, laadun pitää olla tärkeämmässä asemassa. Aluksi tavat ja proseduurit, kuten laatukierto, yritettiin kopioida Japanista. Koska tämä ei kuitenkaan toiminut Yhdysvaltojen mallissa, he kehittivät oman lähestymistavan, jossa yleisen kehitystyön filosofiaa (kymmenen perusarvoa) ja täyslaadun näkökulman lisäksi sisällytettiin erikoistekniikoita. Näitä olivat edellä mainittu valtuuttaminen ja parhaiden tapojen suorituskyvyn mittaaminen. (Warner et al. 2002, 64-65)

Valtuutuksen ideana on delegoida vastuuta työntekijöille, valtuutus antaa käskyn ohjata ja tehdä päätöksiä. Sen ajatuksena on rohkaista työntekijää puuttumaan enemmän työhönsä ja käyttää saamaansa valtuutusta työn valmiiksi saamiseksi ja laadun tuottamiseksi asiakkaille. Valtuuttamiseen liittyy koulutus, jossa työntekijä tulee tietoiseksi siitä, kuinka tehdä työnsä oikein ja kuinka toimia tuottaakseen laatua. Koulutus saattaa olla hyvinkin laaja-alaista ja auttaa koulutettua toimimaan oikein myös oman tehtäväkuvansa ulkopuolella. (Warner et al. 2002, 64-65)

Valtuutus on sidottu työskentelyn parantamisjärjestelmään ja sen valtuutussuunnitelmassa on elementti nimeltään *toteutettu parannusjärjestelmä* (implemented improvement system, ISS). Se on japanilaistyylinen systeemi, jossa korostetaan työntekijän uusien ideoiden tuottamista tuotannon parantamiseksi. ISS:n kolmessa eri vaiheessa työntekijää rohkaistaan ensin tutkimaan työtään ja työympäristöään ja tekemään pieniä parannuksia siihen. Sitten työntekijää koulutetaan ja kehitetään, jotta heillä on kyky analysoida ongelmia, suunnitella ideaalisia ratkaisuja ja ryhtyä kunnianhimoisempiin parannuksiin. Kolmannessa vaiheessa organisaatio rohkaisee työntekijöitä tavoittelemaan tärkeitä parannuksia saavuttaakseen merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä. Järjestelmän sydämenä on konsepti jatkuvasta parantamisesta. Enimmät yritykset korostavat jatkuvaa parantamista, mikä ilmenee pieninä muutoksina ja inkrementtisinä hyötyinä. Vastakohtana sille ovat suurimuotoiset hyödyt, joita voidaan saada korkeasti innovoiduista lähestymistavoista. Ensimmäinen tuottaa enemmän pitkän aikavälin hyötyä jatkuvan luonteensa vuoksi. Lisäksi jatkuvuus korostaa ihmisiä, työntekijöitä ja asiakkaita, ei vain teknologiaa ja parantaa ryhmän aikaansaannoksia. (Warner et al. 2002, 65-66)

Suorituskyvyn mittaaminen ja parhaat toimintatavat on toinen ulottuvuus kokonaislaadusta. Se on prosessi, joka vertaa nykyistä suoritusta ja tapoja niihin, jotka on yleisesti oikeutettu parhaiksi. Tätä voidaan käyttää laadunhallintaan joko opettelemalla ne tai katsomalla, kuinka ryhmä voisi käyttää niitä parempaan suoritukseen tai opiskelemalla käyttötarkoitukseen liittyvät menetelmät poimimalla ja kopioimalla tai muokkaamalla niitä käyttöön. (Warner et al. 2002, 66)

7.7 Innovaatiot ja niiden johtaminen

Tienarin ja Meriläisen mukaan innovointi on tavoitteellista toimintaa, jossa yhdistellään olemassa olevia asioita uusilla tavoilla. Innovaatiot liittyvät ihmisten arkeen. (Tienari ja Meriläinen 2009, 44-48) Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tekstiviestiä (Short Message Service, SMS), jonka isänä ja pitkäaikaisena kehittäjänä pidetään suomalaista Matti Makkosta (Wikipedia, Makkonen).

Suomalainen innovointityö on peräisin toisen maailmansodan jälkeen rakentuneesta koordinoitusta markkinatalouden mallista. Se mahdollisti samaan aikaan sekä talouden keskitetyn ohjaamisen että hajautetun päätöksenteon ja innovointityön. Työn globaali uusjako sekä uusien tuotantotapojen ja markkinoiden jatkuva kehittyminen ovat asettaneet Suomelle haasteita, joiden ratkaiseminen on vaatinut yhteiskunnan eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Suomea on sittemmin kuvattu tietoyhteiskunnaksi, jossa maailmanluokan informaatioteknologiaan liittyvä osaaminen yhdistyy tasa-arvoiseen hyvinvointivaltioon. Sitä pidetään taloudellisen menestyksen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden onnistuneena yhdistämisenä. Esimerkiksi Nokian vuosikymmeniä kestäneen tuotekehityksen kuvataan edenneen luovassa suomalaisessa ympäristössä, jossa valtio, yritykset, yliopistot ja muut toimijat ovat tehneet yhteistyötä mahdollistaen uusien innovaatioiden pitkäjännitteisen kehittämisen ja hyödyntämisen. (Tienari ja Meriläinen 2009, 44-48)

Innovaatio ja innovaattori

Suomi on hyvin innovaatiomyönteinen maa, aloittavat Taatila ja Suomala tekstissään ja määrittävät innovaation uutuudeksi, joka on toteutettu. Innovaatioksi ei siis riitä pelkkä ajatus. Usein sille on määritelty vieläkin kovempi ehto tuottavuudesta. Innovaation syntymiseen ei ole merkitystä sillä, onko idea jo tiedossa, vaan milloin se on toteutettu ja saatu toimimaan tuottavasti. Toisaalta innovaation ei tarvitse olla tyhjästä luotu, vaan se perustuu usein aiempiin innovaatioihin. Innovaatiot eivät myöskään ole pelkästään teknisiä asioita, vaan ne voivat liittyä yhtä hyvin yrityksen strategiaan tai prosesseihin. Innovaation tuottavuutta ei pidä mitata pelkästään taloudellisesti, koska sen tuottavuus voi olla paremmassa työympäristössä tai pelkästään iloa sen saavutuksesta. (Taatila ja Suomala 2008, 3, 10-12)

Hyväksi *innovaattoriksi* Taatila ja Suomala kuvaavat ihmisen, jolla on enemmänkin halua ja sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen kuin poikkeuksellista osaamista. Innovaatioiden taustalla ovat henkilön näkemykset ympäröivästä maailmasta ja niiden suhde henkilöön ja hänen tavoitteisiinsa. Lisäksi hänen pitää olla sitkeä ja uskoa omiin ideoihinsa ja saada muut toteuttamaan hänen uskomiaan asioita. (Taatila ja Suomala 2008, 15, 18)

Sopeutuva ja luova oppiminen

Taatila ja Suomala esittävät ihmisen oppimisen kahdella eri periaatteella. Ihminen voi joko sopeutua vallitseviin oloihin ja oppia tiedot sekä taidot ympärillä olevasta kulttuurista tai hän voi käyttää kykyä muodostaa luova mielikuva asioista ja keinoista, joita ei ole vielä olemassa. Jälkimmäisessä periaatteessa kulttuuri muuttuu tämän ihmisen luontaisen kyvyn vaikutuksesta. Innovaatioita voidaan Taatilan ja Suomalaisen

mukaan pitää tavallaan tavoitteellisenä anarkiana, koska innovaatio tuhoaa olemassa olevia tapoja ja luovuus on taistelua sopeutuvaa oppimista vastaan. Suuri osa ihmisistä väsyä ja siirtyä luovasta oppimisesta sopeutuvaan, jos sosiaalinen ympäristö ei tue innovatiivisuutta tai tekemiselle ei löydy resursseja. (Taatila ja Suomala 2008, 20)

Motivaatio innovointiin

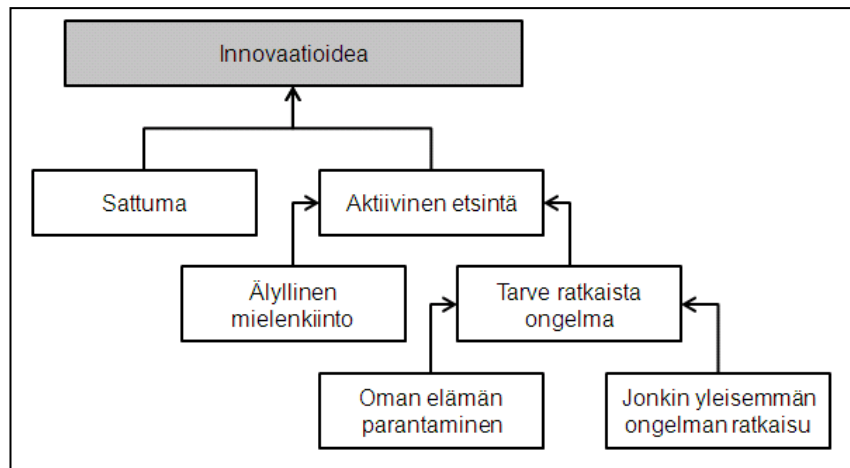
Innovoinnin taustalle Taatila ja Suomala löytävät yrityselämän taloudellisen menestyksen toivon ja julkisten organisaatioiden tavoitteet parantaa palveluja sekä vähentää kustannuksia. Yksittäisen innovaattorin syinä voivat olla raha oman itsenäisyyden lisäämiseksi tai työyhteisöstä saatava maine ja arvostus tai oman itsensä toteuttamisen tarve. Myös hyvällä johtajuudella ja sopivalla ympäristöllä voidaan vaikuttaa organisaation työntekijöiden innostukseen ja innovaatioiden kehittämiseen. (Taatila ja Suomala 2008, 23, 25)

Innovaatioiden synty

Aiemmin luvussa innovoinnin syntymiselle kerrottiin ihmisen halu toteuttamisesta. Taatila ja Suomala lisäävät syntymiseen tarvittavan myös tietoa, ja käytännössä innovaatiot alkavatkin aiheista, jotka henkilö tuntee tai on kiinnostunut niistä. Innovaatio voi vaatia syvällistä osaamista useistakin osa-alueista tai sitten siihen voi riittää ymmärrys käytännön tarpeesta yhdessä kykyyn ratkaista se. Leonardo da Vinciä Taatila ja Suomala pitävät esimerkkinä henkilöstä, joka käytti *rajapintataktiikkaa* ja jonka innovaatiot perustuivat eri alueen osaamisista yhdistelemällä. (Taatila ja Suomala 2008, 27, 29)

Kirjallisuustiedon lisäksi Taatila ja Suomala pitävät tärkeänä tekemällä oppimista. Innovaattori voi hankkia uusia virikkeitä matkustamalla ja tutustumalla uusiin kulttuureihin ja keskustelemalla muiden ihmisten kanssa hän voi oppia ymmärtämään heidän tilanteensa. On myös tärkeää hankkia tuekseen muita erilaisia ihmisiä verkostoitumalla. Asiakkaat tai käyttäjät voivat toimia hyvinä ideoiden lähteenä. (Taatila ja Suomala 2008, 30, 36, 38)

Taatila ja Suomala muistuttavat, että innovaatioita ei synny ilman resursseja ja rahan merkitys on huomattava, koska melkein kaikille resursseille voidaan määrittää jokin taloudellinen arvo niiden hankkimiseksi. (Taatila ja Suomala 2008, 46)



Kuva 7.14. Innovaatioidean keksimistavat (Taatila ja Suomala 2008, 50 mukailten)

Innovaatioidean keksimisen eri tavat on kuvattu edellisessä kuvassa (kuva 7.14). Yleisimmät tavat keksimiseen ovat sattuma ja aktiivinen etsiminen. Etsivässä tavassa taustaan liittyy älyllistä mielenkiintoa tai tarvetta ratkaista jokin ongelma. Ongelman taustalla voivat olla henkilön omat tavoitteet tai vaikka organisaation kehityshankkeet. Vaikka sattumaa ei voida ennakoida, vaatii sen huomaaminen halua huomata ja toteuttaa innovaatio. Akateeminen mielenkiinto voi antaa innostusta aiheen tutkimiselle, mutta sen pitkälinen pohtiminen voi johtaa siihen, ettei ideaa koskaan tule toteuttaneeksi. Ongelmien ratkomisen taustalla voi olla innovaattorin oma havainto epäkohdasta, jota hän haluaa kehittää tai ongelmat voivat olla tuotteeseen tai palveluun liittyvä käyttäjätarve. (Taatila ja Suomala 2008, 50-52)

Muut innovaation syntyyn vaikuttavat asiat

Taatilan ja Suomalain mukaan luovuuden keskeinen elementti liittyy ajattelun vapauteen ja siihen, että ihminen voi ajatella uudella tavalla. Uusia ongelmia ja ratkaisuja voi löytää, kun tutkii toisen tieteenalan näkökulmasta ja etsii rajapintoja eri alueiden välillä. Myös tiimin toiminnalla on merkitystä ja tiimi voi tuntea keksineensä idean yhdessä, kun tiimin jäsenet keksivät ideaan yksittäisiä komponentteja. Tiimin vahvuutena ovat heidän erilaiset näkökantansa. Keskenkäisten ajatusten jakaminen muille antaa lisäpönttä heidän ajatuksilleen. Ideoita voi tulla myös tiimin ulkopuolelta. Vaikka tehokas tiimityö vaatii tiivistä kommunikointia, on ilmapiiri pidettävä älyllisesti vapautuneena ja annettava toisen jopa huonoilta tuntuville ajatuksille aikaa rakentua kokonaisiksi. Asioista on voitava keskustella avoimesti ja sen toimimiseksi tiimin jäsenillä on oltava hyvä luottamus toisiinsa. Jos ryhmän rakenne tuntuu kovin homogeeniselta idean kehittämisen suhteen, voi idean jakaa laajemmalle verkostolle ja kokeilla idean vahvistamista ja vastustusta kysymällä verkoston näkemystä asiaan. (Taatila ja Suomala 2008, 57-58, 64-66, 70-71)

Ideoiden ja innovaatioiden omistajuus voi tuottaa pelkoa niiden varastamisesta ja työsuhteeseen liittyviä epäselvyyksiä. Taatila ja Suomala kehottavat aina suojaamaan hyvät uudet ideat ja viittaavat omistajuuden suojaamiseksi kehitettyyn kansainväliseen järjestelmään immateriaalioikeuksista (Intellectual Property Rights, IPR). (Taatila ja Suomala 2008, 72-73)

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on Michael Polanyin määrittelemä termi. Nonaka ja Takeuchi (1995) tekivät termistä tunnetun. He määrittelivät SECI-mallin (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) kuvaamaan uuden tiedon ja innovaatioiden prosessia organisaatioissa. Se perustuu selkeästi havaittavan ja hiljaisen tiedon yhteisvaikutukseen. Selkeä tietotaito on havaittavissa olevaa osaamista, jota on helppo kommunikoida. Hiljainen tieto on henkilökohtainen ominaisuus niin teknisellä kuin kognitiivisellakin tasolla. Organisaatioissa hiljaisen tiedon saaminen organisaation hyödyksi on uusien innovaatioiden lähde. Sosialisatio-vaiheessa opitaan hiljaista tietoa jäljittelemällä käyttäytymistä ja toimintatapoja sekä seuraamalla esimerkkiä. Ilmaisuvaihe on prosessi, jossa henkilö jakaa tietotaitoa mietelauseina, hypoteeseina ja malleina. Ryhmä jakaa ideat ja uudet keksinnöt toisilleen esimerkiksi aivoriihissä. Yhdistämisvaiheessa selkeä tietotaito jaetaan kuulijoille tarvittaessa teknologiaa apuna käyttäen maailmanlaajuisesti. Sisäistämisen vaiheessa opitaan tekemällä. Selkeästä tiedosta tulee osa yksilöllistä hiljaista tietoa. Yksi tietotaidon hallinnan tärkeä tavoite on luoda tekniikkaa auttamaan käyttäjiä johtamaan selkeästä tiedosta hiljaista tietoa. Monikulttuurisen ohjelmistotekniikan työkalumallissa (Multicultural Software Engineering (MCSE) Working Model) on kolme tasoa. Spiraalimalliin perustuva ohjelmistoprosessimalli on ensimmäisenä, tietotaito taso keskimmäisenä ja viimeisenä tasona on monikulttuurisuus. Tasot käydään läpi molempiin suuntiin riippuen lähestymistavasta. Jos työntekijä liittyy monikulttuuriseen ryhmään kirjoittamaan vaatimusmäärittelyjä, pitää työntekijän olla tietoinen ryhmässä oljoiden kulttuuritaustasta ja siitä, miten he käyttäytyvät ja toimivat. Kun kulttuurisensitiivisyys on kunnossa, kerätään tietotaitoa tulevasta tehtävästä. Tietotaitoa saa katsomalla esimerkkiä vanhoista tekijöistä ja vaihetuotteista sekä kuuntelemalla tiedonjakotilaisuuksissa ja palaverissa. Kolmas taso käsittää itse vaatimusmäärittelyn kirjoittamisen monen eri vaiheen kautta. Tekijän kannalta tasot käydään läpi myös päinvastaisessa järjestyksessä. Kun vaatimusmäärittely on tehty, tekijälle on kertynyt tietotaitoa, jota hän voi jakaa niin hiljaisena tietona kuin tarkkana jaettavana tietonakin eteenpäin. Tekijä on oppinut myös tiimin kulttuuritekijöistä ja opitut asiat jäävät niin hiljaiseksi tietotaidoksi kuin kerrottavaksi tiedoksi tulevaisuuteen. (Jaakkola et al. 2009)

8 KOMMUNIKOINTI

Luvussa käsitellään kommunikointia. Kommunikoinnista esitellään lyhyesti kansainvälisen kommunikoinnin piirteitä, sanaton ja sanallinen viestintä sekä monikulttuurisen palaverin tunnuspiirteitä. Lisäksi käydään läpi myös kommunikointivälineet ja työtilojen merkitys.

8.1 Kansainvälinen kommunikointi

Kansainvälinen kommunikointi on eri kulttuureista olevien ihmisten välistä sanallista ja sanatonta vuorovaikutusta. Kulttuurien välisessä kommunikoinnissa tarvitaan empatiaa, joustavuutta ja ystävällisyyttä. Kieli on tärkeä osa kulttuuria, koska kulttuuria siirretään kielen avulla kommunikoitaessa. Vieraan kielen osaaminen eli kielitaito tarkoittaa toisen kielen osaamista ja itsensä ymmärrettäväksi tekemistä sekä puhumalla että kirjoittamalla. (Mikluha 1998, 5)

Kansainväliset kontaktit edellyttävät ammattikielitaidon lisäksi selviytymis-, keskustelu- ja sosiaalista kielitaitoa. *Ammattikielitaito* tarkoittaa oman alan kielitaidon hallitsemista ja asiainformaation antamista. *Selviytymiskielitaito* koostuu maassa maan tavalla toimimisesta kuten tervehtimisestä, esittelystä ja puhuttelusta. *Keskustelukielitaito* on keskustelun sääntöjen tietämistä. Keskustelujen sääntöjä ovat esimerkiksi tiedot siitä, miten hiljaisuuteen reagoidaan ja miten puhuja keskeytetään kohteliaasti. Sosiaalinen kielitaito pitää sisällään ajatusten ja tunteiden ilmaisemisen. (Mikluha 1998, 6)

Kieli on kulttuurisidonnaista. Kulttuurista pitäisi ymmärtää kulttuurin tavat ilmaista käsitteet, arvot, tunteet ja kieltäytyminen. Vaikka keskustelukumppanit kommunikoivat sujuvasti samalla kielellä, saattavat he kuitenkin ymmärtää asian eri tavalla. On kulttuureja, joista puuttuu toisessa kulttuurissa käytettävät sanat. Aasiassa valhe voi olla totuus, jos niin tuntuu paremmalta. Tärkeämpää on se, mihin valheella pyritään kuin sanoman asiasisältö. Intiassa voi aiheutua sekaannuksia, koska sama intialainen sana tarkoittaa huomista ja eilistä. (Mikluha 1998, 7)

Tervehtiminen on osa kommunikointia. Tervehtimistavat eroavat eri kulttuureissa toisistaan. Kättelyllä osoitetaan avoimuutta ja kosketusyhteyttä. Kumartaminen on perinteinen tervehtimistapa Koreassa ja Japanissa, myös Saksassa ja Tanskassa kumarretaan kunnioittamisen merkiksi. Käsi- ja poskisuudelmät toimivat kohteliaina

tervehdyksinä joissakin kulttuureissa. Syleily, selkään tai olkapäälle taputus ovat myös tervehtimistapoja. Suomessa tervehditään kätelemällä ja pään nyökkäyksellä. Intialaisille tyypillinen tervehdys on *namaste*-tervehdys, jossa kämmenet laitetaan yhteen sormet ylöspäin rinnan korkeudelle ja samalla kumarretaan kohteliaasti. Kumarruksen syvyydellä ilmaistaan kunnioituksen määrää. (Mikluha 1998, 10)

Esittely kuuluu kommunikointiin. Suomalaiset ovat tottuneet esittelemään itse itsensä, mutta ulkomailla ollessa esittelykuvio muuttuu. Monikulttuurisessa ympäristössä esittelyihin pitää varata aikaa, keskittyä aina esiteltävään henkilöön, eikä saa kiirehtiä tapaamaan jo toista henkilöä. Intialaisten tapana on kätellä miehet esittelyssä, muttei naisia. (Mikluha 1998, 197) Käyntikorttien antaminen on kulttuuririippumaton tapa, mutta niiden käyttäminen ei ole kuitenkaan pakollista. Käyntikortteja vaihdetaan ennestään tuntemattomien uusien tuttavuuksien kanssa. (Mikluha 1998, 12) Varsinkin Intiassa käyntikorttien antaminen on tärkeä ele ensitapaamisella. (Mikluha 1998, 150)

Puhuttelu kuuluu kommunikointiin ja puhuttelumuodot ovat kulttuurisidonnaisia. Toisissa kulttuureissa on kohteliaasta puhutella etunimellä, mutta toisissa kulttuureissa on kohteliaasta puhutella sukunimellä. Joissain kulttuureissa kuten suomalaisten keskuudessa nimellä puhuttelu on lähinnä negatiivissävyistä viestintää. Lähes kaikissa kulttuureissa sinuttelua ilman lupaa pidetään epäkohteliaana tapana. (Mikluha 1998, 16) Intiassa puhuttelun on oltava korrektia. Puhuttelussa käytetään titteleitä ja kohteliaita puhuttelumuotoja. Intialainen nimikäytäntö on hyvin sekava. Intiassa käytetään usein sukunimenä isän nimeä tai syntymäkylän nimeä. Sukunimenä voi olla myös kastinimi tai klaaninimi. Intialaiset käyttävät etunimiä vain läheisistä ystävistään, muissa tilanteissa he kutsuvat toisiaan sukunimillä. (Mikluha 1998, 197)

8.2 Sanallinen ja sanaton viestintä

Sanallinen viestintä edellyttää sekä oman että vieraan maan kulttuuriin perehtymistä. Suomalaiset ovat hillittyjä mielipiteiden esittämisessä, eivätkä ilmaise tunteitaan niin selkeästi kuin esimerkiksi ranskalaiset. Suomalainen kulttuuri arvostaa rauhallisuutta, vakaana olemista ja järkkymättömyyttä. Suomalaiset sanovat suoraan, mitä ajattelevat. Intialaiset käyttävät kommunikoinnissa kiertoteitä. He eivät sano suoraan, mitä ajattelevat (varsinkaan, jos asia on negatiivinen). (Mikluha 1998, 19-23)

Kehuminen kuuluu positiiviseen sanalliseen viestintään. Suomalaisten tapana on vastata kehuihin vähättelemällä. Intian arkipäivään kuuluvat olennaisena osana mairittelu ja imartelu. Intiassa ihmiset ovat hyvin taikauskaisia. Taikausko näkyy myös kehumisessa esimerkiksi niin, ettei kaunista tyttöä saa ylistää, koska se on vaarallista. (Mikluha 1998, 24-25)

Sanallista viestintää ovat niin esiintyminen kuin puhelimesta puhuminenkin. Kirjalliseen viestintään kuuluvat kirjeiden kirjoittaminen, raportit, muistiot ja sähköpostit. Kaikissa edellä mainituissa viestinnän muodoissa on kulttuurivaikutuksia. (Mikluha 1998, 26-32) Vuorovaikutustilanteissa suomalaiset ovat usein hiljaisia, pidättyväisiä ja passiivisia. (Mikluha 1998, 148)

Länsimaalaiset tervehtivät kaikkia. Intialaiset tervehtivät niitä, jotka tuntevat hyvin. He saattavat aloittaa aamunsa sanomalla *tee sitä ja tätä* sen sijaan, että toivottavat *huomenta*. Kommunikointi on välillä vaikeaa. Kieli aiheuttaa omat vaikeutensa. Intialaisten puhetapa on nopea ja etenee oudolla aksentilla. Intialaisilta puuttuu usein yleisesti käytetyt kohteliaisuudet *kiitos* ja *ole hyvä*. (Abraham 2009, 98)

Länsimaiset henkilöt ovat suoria ja antavat palautetta. Intialaisille palautteen antaminen on vaikeaa. He elävät mieluummin negatiivisessa tilanteessa kuin ovat suoria ja tuovat ongelmia esiin. Ongelmista ja palautteesta puhutaan normaalisti vain kehityskeskusteluissa. Palautteen antamisongelma voidaan välttää painottamalla, että palaute ei ole henkilökohtaista, vaan auttaa projektia saavuttamaan tavoitteensa. (Abraham 2009, 97)

Shakespeare on sanonut, että puhuja pitää kaksi puhetta puhuessaan, sen minkä näemme ja sen minkä kuulemme. Ihmisten viestinnästä 90 prosenttia on sanatonta viestintää. Sanaton viestintä aiheuttaa usein tahattomia väärinymmärryksiä ja loukkauksia. Elekielessä on kulttuurien välisiä eroja. Pään nyökyttäminen ei tarkoita kaikille myöntymistä. Pään pudistaminen tarkoittaa toisille myöntymistä ja toisille ehdotonta kieltämistä. Koskaan ei tiedä tarkoittaako intialaisen pään pyörytys *kyllä*, *ei* tai *ehkä* (Abraham 2009, 98). Sanatonta viestintää ovat ilmeiden ja eleiden lisäksi esimerkiksi katsekontakti, pukeutuminen ja äänensävy. (Mikluha 1998, 33)

Suomessa arvostetaan katsekontaktia. Suomessa esimerkiksi kulmakarvojen nostaminen tarkoittaa hämmennystä ja onnea toivotetaan nostamalla peukalo pystyyn. (Mikluha 1998, 150) Intiassa katsotaan puhuttaessa silmiin, käytetään vain oikeaa kättä syömiseen ja hymyillään ainoastaan, kun ollaan onnellisia. (Mikluha 1998, 200)

8.3 Monikulttuuriset palaverit

Intialaiset kuuntelevat muiden mielipiteen ennen kuin kertovat oman kantansa. Muiden kertoessa kantaansa intialaiset ehtivät vielä punnita omaa näkemystänsä. Ensimmäinen intialaisen reaktio tuntuu aina hyväksyvältä, mutta he ovat taitavia muuttamaan ja uudistamaan sopimusta tai päätöstä. Lopulta yhteisymmärrys päätöksen tekoon yleensä löytyy.

Monikulttuurisissa palaverissa huomioidaan kulttuuriasiat ja niiden taustat, koska ne vaikuttavat palaverien etenemiseen. Monikulttuurisissa palaverissa korostuvat kulttuurisensitiivisyys, kulttuuritieto, tilannetaju ja suvaitsevaisuus. Omat kulttuuriset taustat on syytä tunnistaa, samoin kuin muiden osallistujien kulttuurinen tausta. (Surakka 2006, 91) Suvaitsevaisuus on myös tärkeä taito monikulttuurisissa palaverissa. Uskonnon, politiikan ja huumorin viljely kannattaa jättää palaverin ulkopuolelle, koska ne ovat arkoja aiheita, eivätkä mielipiteet ole välttämättä kaikkien palaveriin osallistuvien mieleen. Aikakäsitys on kulttuurisidonnainen (Surakka 2006, 98).

Intialainen välttää sanomasta *kyllä* tai *ei*. Hän sanoo mieluummin *yrittävänsä itse*. Intialaiset eivät myönnä viivästymistään ennen kuin viime tingassa, koska pelkäävät asiakkaan pitävän heitä kyvyttöminä tekemään annettua työtehtävää. Suomalaiset pyrkivät ottamaan oppia aiemmissa projekteissa käytetyistä prosesseista. He yrittävät löytää hyödyt ja pyrkiä välttämään huonoja toteutusmuotoja. (Abraham 2009)

Palaverien kielenä on yleensä englanti. Jos englanti on kaikille vieras kieli, ovat osallistujat tasavertaisessa asemassa. Jos englanti on jollekin osallistujalle äidinkieli, saattaa hän manipuloida keskustelua haluamaansa suuntaan taitavalla kielenkäytöllä. Palaverissa olijaa helpottaa, jos tietää osallistujien organisaatiollisen aseman. Esimerkiksi aasialaisissa kulttuureissa hierarkian korkein palaveriin osallistuja istuu palaverin pitäjän lähelle, kun taas Suomessa palaverissa voidaan vapaasti valita istumapaikat. (Surakka 2006, 94)

Monikulttuurisissa palaverissa henkilöiden esittely ja tervehtiminen ovat tärkeässä roolissa. Esittelyssä ja tervehtimisessä tärkeää on rauhallinen ja hyväntahtoinen ilmapiiri. Henkilökohtaiset suhteet ja muiden palaveriin osallistujien tunteminen ovat myös tärkeitä. Tunnettuutta voidaan parantaa esimerkiksi *small-talkilla*, joka toimii hyvin keskustelun avaajana, aiheen vaihtamisessa ja palaverin lopetuksessa. (Surakka 2006, 96-97)

Suurin osa maapallon ihmisistä asuu yhteisöllisten kulttuurien alueella. Yhteisöllisessä kulttuurissa ryhmän etu tulee ensin ja vasta sen jälkeen tulee yksilön etu. Intialaiset kuuluvat yhteisölliseen kulttuuriin ja suomalaiset kuuluvat yksilölliseen kulttuuriin. Yksilöllisessä kulttuurissa ihmiset sijoittavat yksilön ennen ryhmää. Yksittäisen henkilön onni ja hyvinvointi ovat tärkeintä. Yhteiskunnat antavat joillekin henkilöille korkeamman statuksen kuin muille. Yhteiskunnissa arvostus voi perustua ikään, statukseen, sukupuoleen tai koulutukseen. Intiassa arvostetaan vanhempaa osallistujaa enemmän kuin paremmin koulutuksen saanutta nuorta osallistujaa. Joissakin kulttuureissa arvostetaan lähialueelta tulevaa enemmän kuin kauempana asuvaa. (Surakka 2006, 94 -96).

8.4 Kommunikaatiossa käytettävät mediat ja niiden valintateoriat

Tuomas Niinimäki esittää GSD-projekteissa käytettävien kommunikointityökalujen luonteisiin liittyviä median valintateorioita. Niiden avulla pyritään selittämään syitä tietyn median käyttämiseen tietyssä tehtävässä tai tilanteessa. Eri mediat (kuten video, audio ja teksti) vaikuttavat ihmisen eri aisteihin. *Median rikkouden* teoriassa vertaillaan neljää ominaisuutta (kykyä vasteeseen, vihjeiden ja kanavien lukumäärää, kielen moninaisuutta ja vastaanottajan keskittymisen astetta). Kasvokkain kommunikointi on tämän teorian perusteella rikkainta ja pelkän tekstin käyttö laihaa. Sanoman osalta teoria ehdottaa kahden ominaisuuden pohtimista. Ensimmäisessä sanoman epävarmuus kuvaa tiedon määrän tarvetta, jotta asia tai tehtävä saadaan tehdyksi. Toisessa sanoman monimerkityksellisyys voi vaikuttaa ristiriitana ympäröivän tilanteen vuoksi. Tämän perusteella suurempaa mediarikkautta tarvitaan silloin, kun viestissä on enemmän epäselvyyksiä ja tulkinnanvaraa. Rikkaan median käyttö vaatii vastaanottajalta enemmän huomion keskittämistä, joten rikkasta mediaa ei käytännössä voida aina käyttää. Median taso on siis päätettävä tarpeen mukaan. Edellisen teorian jatkotutkimuksissa on määritetty *median synkronisaation* teoria, jolla on tarkoitus selvittää rajoitteista, joita median rikkouden teoriassa on kommunikoinnin ja yhteistyön kannalta. Siinä kommunikaation ympäristö rohkaisee osapuolia toimimaan yhdessä samaan aikaan saman informaation kanssa. Teoria kehottaa käyttämään useampia medioita rinnakkain, koska yksittäinen media kykenee tarjoamaan vain toisen kahdesta prosessista. Ensimmäinen prosessi liittyy tiedon siirtoon ja toinen prosessi yhteisen tietämyksen rakentamiseen. (Paasivaara et al. 2010, 109-113)

Niinimäki esittää median *synkronisaation* teorian määrittämät viisi ominaisuutta työkalulle. a) *Välittömässä vasteessa* työkalu informoi viestin saamisesta ja sen ymmärtämisestä tai siihen liittyvistä epäkohdista. b) *Symbolien moninaisuudella* määritetään kyky ilmaista eri asioita (esimerkiksi tuki ilmaista jokin suullisesti vaikea asia toista kautta). c) *Rinnakkaisuudella* määritetään mukanaolijoiden keskittymisen tarve käytävään keskusteluun ja sen yhteistoiminta henkilön muiden työkalujen kanssa (kuten toisen työn hoitaminen keskustelun ohessa). d) *Harjoitettavuudella* määritetään henkilön kyky muokata viestiä ennen sen lähettämistä. e) *Uudelleen prosessoinnin kyvyllä* määritetään mahdollisuus käsitellä tietoa ja kytkeä sitä esimerkiksi aiempiin keskusteluihin. (Paasivaara et al. 2010, 113-117)

Niinimäki esittää myös hajautukseen liittyviä etäisyyden tekijöitä GSD-projektissa käytettäviin työkaluihin, jotka rajoittavat kommunikointia. a) *Maantieteellisessä etäisyydessä* ihmisten välisen etäisyyden kasvaminen aiheuttaa kommunikoinnin vähenemistä (Niinimäen mukaan jo 30 metrin etäisyys vähentää kommunikaatiota merkittävästi). b) *Aikaetäisyydessä* eri aikavyöhykkeillä toimivilla osapuolilla on tavallista vähemmän yhteistä kommunikointiaikaa ja palaverit pitäisi suunnitella

ennalta. c) *Organisaationaalisessa etäisyydessä* erilaiset työtavat ja mahdolliset tarpeet salata informaatiota rajoittavat kommunikointia. d) *Kulttuurisessa etäisyydessä* on samantapaisia asioita kuin organisaationaalisessa etäisyydessä, mutta äänettömät oletukset ja odotukset vaikuttavat kommunikointiin. (Paasivaara et al. 2010, 118-121)

Niinimäki lisää kommunikaation median valintaan vaikuttaviin asioihin myös tehtäväroolien, teknisten asioiden sekä kommunikointitavan vaikutukset. Suunnittelija on yleensä kiinnostunut enemmän teknisistä tiedoista, mutta tiimin vetäjälle keskusteluun liittyvät eleet ja äänensävyt antavat oman tärkeän painoarvonsa. Yksittäisten kysymysten ja vastausten käsittely onnistuu pikaviestimien (instant messenger, IM) kautta, mutta tekniset määrätykset vaativat oman virallisen esitystapansa. Kahdenkeskinen kommunikointi ja suurille joukoille informointi toimivat niille sopivien medioiden kautta. (Paasivaara et al. 2010, 123-124)

8.5 Kommunikointi ja näkyvyys

Paasivaara ja Lassenius käsittelevät kommunikaatioon liittyviä ongelmia ja niiden aiheuttajia. GSD-projektissa saattaa käydä niin, että samassa paikassa läsnä olevia informoidaan paremmin kuin niitä, jotka eivät ole paikalla tai toimivat toisessa toimipisteessä. Myös kieliongelmat, kulttuuri (kansallinen tai yrityskulttuuri) sekä luottamus ja kommunikoinnissa käytettävä tekniikka voivat vaikeuttaa kommunikointia. Lisäksi toimipisteiden aikaero saattaa rajoittaa yhteistä kommunikointiaikaa. (Paasivaara et al. 2010, 15-17)

Paasivaaran ja Lasseniuksen mukaan säännölliset toimituspaketit ja palaverit tekevät toiminnasta läpinäkyvämpää. Ne auttavat antamaan toimintatavoista palautetta sekä parantavat luottamusta osapuolten välillä. Toimipisteiden määrän lisääntyminen lisää myös kommunikoinnin määrän tarvetta ja haasteita sen hoitamiseksi, joten niiden määrään pitäisi olla minimaallinen (kahdesta kolmeen kappaletta). Aika- ja kulttuurieroja (aikavyöhyke, kansallisuus) pitäisi huomioida toimipisteitä määriteltäessä. Työajan käyttöä pitäisi suunnitella ja määrittää yhteyshenkilöitä kaventamaan kulttuurieroja. Organisaation rakenne pitäisi informoida selvästi, jotta kommunikointi oikeiden vastuuhenkilöiden kautta toimisi kunnolla. Tiimien henkilöstöä ei saisi vaihdella tarpeettomasti, jotta toiminta olisi tehokasta. Tiimien rakenteessa pitäisi pyrkiä yhtenäisyyteen ja välttää muodostamasta käsitteitä erillisistä tiimeistä. Kommunikoinnissa pitäisi pyrkiä kasvokkain tapahtuvaan keskusteluun tärkeissä asioissa (kuten työn aloittaminen ja harjoittelu) ja sitä pitäisi tukea palaverien ja toimipisteissä vierailujen kautta. Tekemisestä pitäisi varmistaa, että osapuolilla on riittävät taustatiedot asiasta. Myös kommunikointitavat ja -työkalut sekä toiminnan seuraaminen pitäisi sopia (kuten kysymysten esittäminen positiivisena asiana, miten käyttää puhelinta oikein ja kuinka esittää työn eteneminen). (Paasivaara et al. 2010, 17-29)

8.6 Kommunikointityökalut

Niinimäki käy läpi tutkittujen projektien käyttämät kommunikointityökalut ja analysoi niiden hyvät ja heikot ominaisuudet. Työkalut on jaettu kahteen ryhmään niiden synkronisuuden perusteella. Ensimmäisessä ryhmässä ovat *synkroniset työkalut*. IM edustaa nykyajan suosittuja kommunikointityökaluja ja tässä se on synkronisten työkalujen ryhmässä, koska toiminta sen kautta voi olla hyvin reaaliaikaista. IM:llä viestiminen havaittiin sähköpostia epävirallisemmaksi, joten se ei vaatinut keskustelulta niin tarkkaa muotoa tai käytetyn kielen tarkkuutta. Se ei myöskään ollut psykologisesti niin päälleikäyvä tuntuinen kuin puhelinsoitto. Sen kautta voitiin hyvin jakaa myös koodia tai muita teknisiä määreitä, joiden esittäminen suullisesti olisi ollut vaikeaa. Lisäksi IM tukee myös tilatiedon näyttämistä, jonka avulla osapuolet saattoivat informoida paikalla olemisensä ja ehtimisensä tai halukkuutensa keskusteluun. IM:ää voitiin käyttää myös avustavana mediana esimerkiksi puhelinneuvottelun ohessa. Heikkona puolena havaittiin synkronisoinnin muuttuminen asynkroniseksi, jos keskusteluun tuli viivettä, ja jossain tapauksissa tilatietoa käytettiin epäilyttävästi keskustelun välttämiseksi. (Paasivaara et al. 2010, 127-143)

Puhelinneuvotteluja havaittiin käytettävän ainakin viikkotasolla ja osallistujat olivat tietoisia sen teknisistä ja sosiaalisista käytännöistä. Keskusteluissa voitiin jakaa ryhmän jäsenten tilannetiedot ja koordinoita tekemistä. Pienemmissä ryhmissä muodollisuutta havaittiin olevan vähemmän ja keskustelu oli vapaampaa. Joissain keskusteluissa jaettiin myös henkilökohtaisia kokemuksia, joilla rakennettiin sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Yhteyden laadun ja kielessä käytetyn aksentin havaittiin aiheuttavan ymmärtämisongelmia. Myös viestin sanallinen muoto ei aina vastannut todellista viestiä. *Puheluissa (henkilökohtainen)* tavoitettavuutta pidettiin hyvänä ominaisuutena varsinkin tärkeissä asioissa tai jos muut mediat eivät tuottaneet tulosta. Jossain tapauksissa epäselvien asioiden esittäminen tekstipohjaisissa medioissa olisi ollut hyvin hankalaa puheluun verrattuna. Toisaalta puheluja pidettiin myös tungettelevana ja työn tekemistä häiritsevänä. *Videoneuvotteluun* tarvittava tekniikan laatu ja käytettävyys on parantunut viime vuosikymmeninä ja tutkituissa kohteissa sen todettiin olevan tyydyttävä tasoista. Hyviksi ominaisuuksiksi löydettiin mahdollisuus tunnistaa puhuja sekä puhujan elekieli sanottua sanomaa tukevana asiana. Media antoi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisäksi osallistujien keskittymistä palaveriin. Tekniikan saatavuuden todettiin olevan melko rajoitettua ja yhteyden luomiseen kuluvan ylimääräistä aikaa. Tiimitasolla riittävän laadukkaan videoyhteyden luonnin oli huomattu onnistuvan myös kannettavan tietokoneen avulla. *Työpöytäjako* löydettiin hyväksi välineeksi esitellä puhelinneuvottelussa oheismateriaalia tai esitellä asiakkaalle tuotedemoja. Myös koulutus ja vikojen analysointi löysivät työkalusta hyvän apuvälineen. (Paasivaara et al. 2010, 127-143)

Työkalujen toisessa ryhmässä tutkittiin *asynkronisia kommunikaatiovälineitä*. Yleisesti hyvänä puolena löydettiin paremmat mahdollisuudet itsenäiseen toimintaan. Heikompana puolena pidettiin viiveistä johtuvan yhteisen ajan vähyyttä tekemisessä. *Sähköpostin* löydettiin sopivan hyvin laajempiin tiedon jakeluihin ja parantavan tiedon saatavuutta. Tietyissä tilanteissa viestien vähäinen määrä suhteessa tietoon nähtiin hyväksi ja sähköpostia voitiin käyttää myös dokumentointitarkoituksiin. Esimerkiksi IM:ssä käyty keskustelu ja sen lopputulos saatettiin siirtää laajemmalle jakelulle sähköpostin kautta. Sähköposti nähtiin huonona mediana tilanteissa, joissa edestakaista kommunikointia syntyi paljon tai jos sen jakelussa esiintyi paljon viivettä. (Paasivaara et al. 2010, 127-143) *Ongelman ja raporttien seurainta* käytettiin keskittämään keskustelujen ja asian hoitamiseen liittyvät tiedot yhteiseen paikkaan ja jonka muutoksista asianomaisia tiedotettiin. Työkalua saatettiin käyttää myös asioiden yleiseen seurantaan ja etenemän tarkkailuun. (Paasivaara et al. 2010, 127-143)

8.7 Työtilat

Peitsa Hynninen analysoi hajautettujen projektien ongelmaa epämuodollisen keskustelun puuttumisen näkökulmasta. Epävirallisen keskustelun tuen puute vähentää ihmisten välistä kommunikaatiota ja työtilojen järjestelyllä voidaan vaikuttaa asiaan. Kolmenkymmenen metrin etäisyyden on havaittu vähentävän kommunikoinnin todennäköisyyttä liki neljännekseen siitä, mitä se voisi olla viiden metrin etäisyydellä. Sosiaalisen kommunikoinnin vähetessä tieto työtovereista heikkenee ja erilaisten epäilyjen määrä kasvaa. Myös epäröinti keskustelun avaamiseen lisääntyy, mikä taas johtaa kasvaviin ymmärtämisongelmiin. Kommunikoinnin parantamiseksi työtilojen järjestelyssä pitäisi ottaa tiimityö paremmin huomioon. Hynninen esittää, että esimerkiksi saman tiimin jäsenten olisi hyvä työskennellä samassa huonetilassa ja lisäksi huonetiloissa pitäisi ottaa huomioon myös eri toimipisteestä vierailevat saman tiimin jäsenet, jotta hekin voisivat työskennellä tiiminsä yhteydessä. Suurempien tiimien osalta huoneta saattaa olla melko suuri ja vaikka suurempi huonekoko lisääkin tekemisen keskeyttäviä keskusteluja, niin niiden liittyessä kuitenkin tiimin työhön, on keskeytyksestä vähän harmia. Avokonttoritiloja pitäisi välttää, sillä silloin ilmenee myös tiimin ulkopuolista häiriötä. Tiiminvetäjän pääsy tiimin työskentelytilaan helpottaa tiiminvetäjän ja tiimin välistä kommunikointia. Hiljaisten tuntien käytöllä (esimerkiksi iltapäivisin) voidaan tiimin jäsenille taata myös keskittymistä vaativaa työaikaa. Video- ja näyttötekniikan avulla voidaan myös rakentaa virtuaali-ikkunoita eri toimipisteiden työtilojen välille, jolloin tiimin jäsenillä on käytössään tieto toisten henkilöiden paikallaolosta ja heidän tekemisestään sekä välitön yhteys keskusteluun kasvotusten. (Paasivaara et al. 2010, 145-150)

9 SUOMI-INTIA-KOKEMUKSET

Luvussa käsitellään arjen käytännön kokemuksia case-yrityksessä. Ensin käydään läpi case-yrityksen taustoja ja tapahtumaketju omasta näkökulmastamme. Sitten käydään lyhyesti läpi case-yrityksen ja sen kanssa vastaavaa työtä tehneiden yritysten muutosvaiheita. Yrityksiä ei mainita nimeltä ja viittauksissa pysytellään muodoissa asiakas ja yritys A. Lopuksi analysoidaan havaintojen taustalla olevia kulttuurivaikutuksia eri näkökulmista ja sidotaan kokemuspohjaiset havainnot aiemmin tässä tutkimuksessa esitettyihin teorioihin. Havaituista eroista on yhteenvetotaulukko luvun lopussa. Viittaukset havaintoihin on esitetty muodossa (En) tekstin joukossa.

9.1 Case-yrityksen kehittyminen

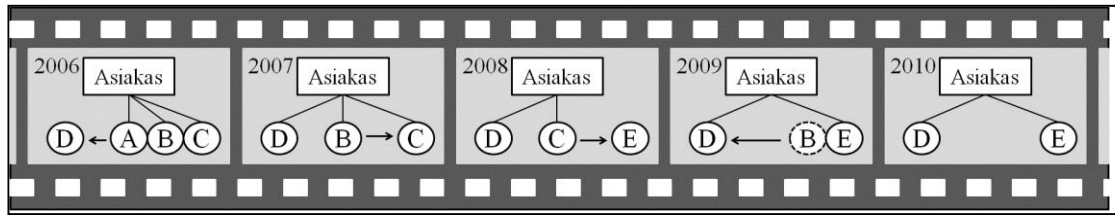
Aluksi asiakas hajauttaa ohjelmistokehitykseen liittyviä toimiaan ja ostaa m-määrän eri prosesseja ja toimintoja sekä palveluja ja muita töitä alihankkijoilta. Työt sijoittuvat erilaisille alueille ja asiakkaalla on kullekin alueelle oma asiakasrajapintansa. Aluksi n-määrä yrityksiä tarjoaa alihankintaa ja myöhemmin alihankintakuvioihin tulee vielä lisää uusia työalueita ja yrityksiä.

Yrityksellä A toiminnot jakautuvat usealle paikkakunnalle Suomessa ja joillakin paikkakunnilla on monia eri toimintoja. Yritys B toimii yhdellä paikkakunnalla, jossa sen kaikki asiakkaan toiminnot tapahtuvat. Yritys B:llä on myös tuotannollista liiketoimintaa. Muiden yritysten toimintalaajuus ja toiminta eivät olleet tässä kohdin selvillä. Enimmäkseen yritykset toimivat Suomessa eri paikkakunnilla kuin asiakas tai toinen alihankkija. Yrityksillä ei ollut suoraa keskinäistä kilpailua työvoimasta.

Yritysostoja

Yritykset ovat kasvaneet ja henkilöstöä on lisätty. Asiakkaan työtahti on nopeutunut. Asiakas on markkinatilanteen vuoksi joutunut vähentämään omaa henkilöstöään ja on huolestunut myös alihankkijoiden riippuvuudesta vain heidän tarjoamistaan töistä. Asiakas vaatii alihankkijayrityksiä hajauttamaan toimintojaan myös muihin liiketoimintoihin ja vähentämään riippuvuuttaan asiakkaasta. Yrityksissä A ja B käynnistellään erinäisiä uusia projekteja ja etsitään myös uusia kumppaneita muista yrityksistä (kuva 9.1). Yritys A myydään yritys D:lle, joka on kansainvälinen intialainen yritys. Yritys D:llä on monia muita liiketoimintoja eri puolilla maailmaa. Yritys B myydään suomalaiselle yritykselle C, joka toimii samalle asiakkaalle, mutta jolla on

myös muita liiketoimintoja eri puolilla Suomea sekä muissa maissa. Yritys B:n asiakkaalle töitä tekevä osa siirretään yritys C:n vastaavaan organisaatioon ja muu Yritys B:n toiminta siirretään erillisten yritysten toiminnaksi.



Kuva 9.1. Yritysostoja ajanjaksolla 2006-2010

Yritys C myydään myöhemmin yritykselle E, joka on kansainvälinen pohjoismainen yritys. Yritykset D (A) ja E (B, C) eivät ole riippuvaisia asiakkaasta, joten riippuvuuden vähentäminen on onnistunut.

Uudelleenjako ja töiden siirto

Asiakas kilpailuttaa alihankintaa uudelleen yritysten D ja E välillä. Kilpailutuksen tuloksena yritys D saa osan yrityksellä E (B) olleista toiminnoista. Yritys D:llä on jo ollut käynnissä prosessi, jossa se on siirtänyt toimintoja (A) Suomesta Intiaan ja se aloittaa vastaavan prosessin saamiensa uusien alihankintatöiden (B) siirrosta. Siirtojen seurauksena Suomessa vähennetään henkilöstöä. Yritys E päätyy sulkemaan asiakkaan alihankintaan liittyneen toimipisteen (B).

Visio tulevaisuudesta

Asiakas jatkaa alihankintatöiden kilpailuttamista ja alihankkijat etsivät keinoja tuottaa työ asiakkaalle nykyistä halvemman kustannustason maissa. Aiemmin vain Suomessa tehtyä ohjelmistoa on pian käsitelty maapallon jokaisessa maassa ja kolkassa. Asiakas haluaisi saada suomalaiset tekemään työtä halvemman maan kustannuksilla ja työehdoilla.

Case-yritys (D) etsii aina uusia mahdollisuuksia. Suomalaisia käytetään avaamaan yhteyksiä uusiin liiketoiminta-alueisiin, mutta yhteyden auettua tekeminen pitäisi saada nopeasti siirrettyä intialaisille. Uutta henkilöstöä ei palkata Suomeen ja nykyisille yritetään tarjota tekemistä uusissa projekteissa (yhteyksien avaajana).

Yhteistyö ohjelmistokehityksessä

Organisoinnin ja valvonnan kannalta edellä kuvattu työnjaon tilanne oli hyvä. Yksitaisen tiimin työntekijöiden ja tiiminvetäjän ollessa keskusteluetäisyydellä toisistaan kommunikointi ja sisäinen yhteistyö toimivat hyvin. Sen sijaan tietämys

toisella paikkakunnalla tai toisessa yrityksessä tapahtuvasta työstä oli hämärän peitossa. Yritys A:ssa saattoi havaita, että jopa samalla paikkakunnalla toimivien kahden eri tiimin välillä oli näkymätön seinä, joka erotti ihmiset toisistaan. Asiaa ei auttanut se, että tiimit toimivat asiakkaan suuntaan eri rajapinnan kautta. Tiimien erilliset palaverit olivat myös erottavana tekijänä. Myös toimipisteen huonejärjestys, joka asetti tiimit eri puolille toimistoa, toimi osaltaan erottavana tekijänä. Yritys B:ssä tapahtuvien töiden osalta tarvittavat tiimit saattoivat olla vain yhdestä kolmeen henkilöä. Huonejärjestykset perustuivat enemmän henkilökemioihin kuin tehtävään työhön, jonka seurauksena yksittäinen tiimi saattoi olla hajallaan pitkin yritys B:n toimistoa. Tästä seurasi usein tilanne, että kukin tiimin jäsen toimi täysin itsenäisesti (yksinyrittäjänä) ilman välitöntä kommunikointia toisten tiimijäsenten kanssa. Tiiminvetäjä kommunikoi suoraan yksittäisten henkilöiden kanssa, eikä tiimien kesken ollut yhteisiä palavereja.

Yhteistyön ongelmia

Yhteistyön ongelmia esiintyi yleensä asiakkaan projektien aikataulujen kanssa. Johtuen ohjelmistojen sisäisistä riippuvuuksista toisistaan, esimerkiksi yritys A:n tiimi ei voinut saada omaa osuuttaan valmiiksi ennen kuin yritys B:n tiimin tuotos olisi ainakin osin käytössä. Tiimien eristäytyminen ja erikoistuminen näkyi myös ohjelmistojen määrittelytyössä, jossa kokonaistoiminnan määrittäminen jäi yleensä joukoksi ketjutettuja osatoimintoja. Ongelmat johtuivat osin heikosta määrittelytyöstä ja ongelman ratkaisussa toiminta oli hyvin hidasta ja byrokraattista. Ongelman käsittely piti usein saada ensin siirrettyä toiselle tiimille (tai jopa toiselle yritykselle) ennen kuin ratkaisuvuorossa seuraavaksi tarvittu tiimi suostui asiaa käsittelemään.

Yritysten A ja B yhteisvastuussa olevien dokumenttien sisältö peilasi myös tiimien välistä rikkonaisuutta. Sen seurauksena tieto kyllä saatiin dokumenttiin, mutta sen sisältö muistutti enemmän tilkkutäkkiä kuin yhtenäistä kokonaisuutta. Viimeistään yhteisten uusien dokumenttipohjien laadinta osoitti, kuinka erilaisiksi työkalttuureiksi toiminta eri tiimeissä oli muodostunut. Osa tiimeistä suorastaan kieltäytyi siirtymästä uuteen dokumenttipohjaan, koska pitivät sitä liian erilaisena heidän siihen asti tekemäänsä verrattuna.

Henkilöstön urakehitys

Tiimit luotiin uusina sitä mukaa, kun asiakas tarjosi niihin liittyviä työtehtäviä ja suunnittelijoilla riitti ihmeteltävää työalueensa sisällössä. Myös mahdolliset tiiminvetäjät määritettiin samassa tiimin luontivaiheessa, joten heilläkin riitti työsarkaa projekteja ohjatessaan ja toimintaan tutustuessaan.

Yritys A:ssa tiimien koko kasvoi sitä mukaa, kun projektityön määrä lisääntyi. Jos joku henkilö poistui yrityksen palveluksesta, rekrytoitiin tiimiin suoraan uusi jäsen.

Johtamistehtävien määrän monipuolistuessa avautui silloin tällöin uusi vakanssi, johon rekrytoitiin uusi henkilö tai tiedusteltiin tiiminvetäjien keskuudesta (tai tarvittaessa tiimien keskuudesta) halukasta henkilöä. Varsinaista työnkiertoa ei ollut ja sellaisesta neuvottelukin päättyi kielteiseen päätökseen. Muutamassa yksittäisessä tapauksessa tiiminvaihtoa kuitenkin tapahtui. Esimerkiksi äitiyslomalta palannut henkilö saattoi osua tilanteeseen, jossa toisella tiimillä oli henkilöstöpulaa ja henkilön itsensä tilalle alkuperäiseen tiimiin oli jo rekrytoitu uusi jäsen. Koska asiakas teetti tässä vaiheessa yritys A:lla enimmäkseen toteutustason töitä ja piti määritystyöt itsellään, ei suunnittelijoille ollut tarjolla muita tehtäviä.

Yritys B:ssä tehtävien töiden vaativuustasoissa oli eroja. Yleisenä käytäntönä pidettiin työuran aloittamista vähemmän vaativissa tehtävissä. Kun vaativampien töiden tiimikokoa kasvatettiin, siirrettiin ensisijaisesti alemmalla vaativuustasolla jo kokemusta saaneita henkilöitä ja näin rekrytointi keskittyi yleensä alimman vaativuustason tiimeihin. Tiiminvetäjien ja yleensäkin johtajien määrää pyrittiin pitämään minimissään. Uudet johtamistehtävät pyrittiin sulauttamaan nykyisten tehtävien joukkoon, ja tiiminvetäjät osallistuivat myös itse tiimin työhön. Asiakkaan antamiin määritystöihin pääsi yleensä se, joka oli ollut talossa pisimpään.

Työnjako ja huonejärjestelyt

Yritys B:ssä selkiytettiin työnjakoa tiiminvetäjien ja osastopäällikön kesken. Aiemmin tiiminvetäjät eivät olleet tietoisia kaikista ryhmänsä työtehtävistä, koska osastopäällikkö työllisti tiimin jäseniä tiiminvetäjän tietämättä. Kun tiiminvetäjän rooli saatiin selkiytettyä, työt sujuivat hyvin. Aikataulut pitivät paikkansa ja tiiminvetäjä tiesi aina, mitä ryhmässä olijat milloinkin tekivät. Myös viikoittaiset ryhmäpalaverit otettiin käyttöön. Niistä muotoutui tärkeitä tilaisuuksia ryhmän kaikille jäsenille. Palavereissa jaettiin tietoa meneillään olevista asioista, informoitiin muiden osa-alueiden tekemisistä ja projektien yleistilanteista. Myös kehitysideoita työstettiin ryhmän kesken ja tiiminvetäjä vei niitä myös eteenpäin. Yritys B:ssä otettiin käyttöön myös uusi huonejärjestely. Samaa osa-aluetta tekevät henkilöt järjestettiin samoihin tai tarvittaessa vierekkäisiin huoneisiin. Tällä järjestelyllä saatiin hyötynä se, että keskustelu oli sujuvaa ja toiset samaa osa-aluetta tekevät kuulivat mahdollisia ongelmakohtia tai ratkaisuja muiden niitä pohtiessa.

9.2 Kirjoittajien näkökulmia

Kun intialaiset (D) olivat ostaneet suomalaisen yrityksen (A) kesällä 2006, alkoi intialaisten mukaantulo toimintaan. Ensin intialaisten johtotason henkilöistä koostunut delegaatio matkasi Suomeen eri paikkakunnille kertomaan tilanteesta ja jakamaan tietopaketteja yrityksestä (D). Tietopaketit sisälsivät yleistä tietoa case-yrityksestä,

sopimusteknisiä asioita sekä sopimuksen uuden yrityksen työntekijäksi siirtymisestä. Yleisen tilaisuuden jälkeen johtoon kuuluneet henkilöt halusivat tavata suomalaisia johtajia ja tiiminvetäjiä. HRM-toimintojen yhdistäminen alkoi heti avaustilaisuuden jälkeen. Intialainen henkilöstöhallintohenkilö saapui vuodeksi asumaan Suomeen ja tekemään läheistä yhteistyötä suomalaisen henkilöstöpäällikön kanssa. Olimme aiemmin päättäneet siirtyä yrityksen B palvelukseen uusien haasteiden toivossa, joten HRM-muutokset eivät koskeneet meitä tässä vaiheessa.

Osaamisen siirto (Competence Transfer, CT) alkoi ensin yrityksen D (A) vastuulla olevissa alueissa. Meille (yrityksessä B) CT-vaihe näkyi yrityksen D (A) henkilöstön laskeneena motivaationa. Motivaation lasku näkyi kommunikoinnissa ja viestinnässä. Kysymyksiin ei vastattu tai vastauksien viiveet olivat hyvin pitkiä. Seuraavan vuoden ajan projektien johtaminen yrityksessä D (A) oli suomalaisten vastuulla. Intialaiset olivat toki opissa ja mukana kaikissa tekemisen vaiheissa, mutta ulospäin näytti siltä, että suomalaiset tekivät projekteja.

Intialaisten varsinainen mukaantulo näkyi meille (yritys E [C(B)]), kun yritys D (A) sai yrityksen E osuuden asiakkaan työtehtävistä. CT-vaihe yrityksen D ja yrityksen E välillä alkoi sopimalla CT-vaiheeseen käytettävästä tuntimäärästä ja aikajaksosta. Yritysten A ja B toiminnassa osaamisen hallinta ei ollut erityisen järjestelmällistä ja ainakaan meille ei näkynyt mitään aktiviteettia tiedon hallinnan suhteen ennen kuin varsinainen CT-vaihe käynnistyi. CT-vaiheelle on ollut selvä velvoite yritystasolla (asiakkaalle), mutta tarkempaa sisältöä tai toteutustapaa ei ollut määritetty. CT:n yhteydessä työmääräarvio ja kustannukset näyttelivät suuria rooleja. Intialainen osapuoli halusi määrittää osaamisen siirron projektina, jossa kullekin osa-alueelle määritettiin tuntimäärä sekä aikataulut, milloin kukin vaihe tultaisiin tekemään. Vastaanottava osapuoli saattoi mainita tiettyjä osa-alueen asioita, jotka materiaalisesti olisi tultava esiin. Osaamisen siirron lisäksi oli määriteltävä aikajakso yhdessä tekemiselle. Käytännössä tälle oli varattu aikaa noin kaksi kuukautta.

Yritys E:n näkemys siirrettävästä osa-alueesta, sen monimutkaisuudesta ja laajuudesta perustui kokemukseen ja tosiasioiden. Intialaisten johtajien käsitys osa-alueen siirrosta oli se, että siirto tulisi olemaan helppo tehtävä, eikä tunteja tarvittaisi juurikaan tietotaidon siirtämiseen. Kun tuntiraamit ja aikajakso saatiin sovittua (intialaisen mallin mukaan hyvin minimaalisella tuntimäärällä), alkoi CT:n suunnittelu. Sovitun tuntimäärän perusteella yritys E:ssä määritettiin, kuinka syventävästi kunkin osa-alueen sisältöä tultaisiin kouluttamaan. Mielestämme tuntimäärät olivat hyvin niukkoja ja aikataulut normityön ohessa tapahtuvaan toimintaan nähden liian tiukkoja. Aiheeseen perehtyviltä vastaanottajilta odotettiin vähintään perustason tietotaitoja, jotta CT-vaihe voisi onnistua. Tämän asian kerrottiin olevan kunnossa. Suomalaisen ja intialaisen kulttuurin eroista tai huomioimisesta ei mainittu CT-vaiheen suunnittelussa.

Yrityksessä E sovittiin osa-alueiden kouluttajat ja tehtiin projektisuunnitelma sekä aikataulu. Koulutusmateriaalin tekeminen oli vaikeaa, koska henkilöstö tiesi CT-vaiheen tarkoittavan työtehtävien menettämistä. Ohjelmistosuunnittelijoiden keskuudessa heräsi myös keskustelua siitä, ettei heitä oltu palkattu kouluttamaan ketään vaan pelkästään ohjelmistosuunnittelutehtäviin. CT-materiaalin koostamisessa yritettiin hakea myös jonkinlaista yhtenäistä linjaa ja sisällön aihe-alueita (taulukko 9.1).

Taulukko 9.1. CT-materiaalin aihe-alueet

CT-materiaalin sisällön aihealueita	
1	Osa-alueen yleiskuvaus ja sen sijainti osana suurempaa kokonaisuutta
2	Osa-alueen teknisen rakenteen malli ja luonne
3	Osa-alueen merkittävät muutokset ohjelmistokokonaisuuden eri julkaisuissa
4	Osa-alueen ohjelmistotyössä tapahtuvat työvaiheet ja niiden tuotokset
5	Lähde- ja viitemateriaalien esittely

Useiden motivaationostatuspuheiden ja palaverien jälkeen koulutusmateriaalit saatiin tehtyä ja henkilöstö ohjattua CT-vaiheen pariin. Yritys D lähetti kahdeksan intialaista asiantuntijaa oppiin yritykseen E Suomeen. Heille pidettiin koulutustilaisuuksia erillisissä tiloissa ja opetettiin toimintaa työpäivien aikana. Heidän tehtävänsä oli pitää jokaisen työpäivän jälkeen opetustilaisuus kollegoilleen Intiaan puhelinlinjojen välityksellä. Intialaiset olivat koonneet ryhmiinsä samanlaisen kokoonpanon kuin yrityksessä E oli ollut. Viikoittaisissa seurantalavereissa intialaiset seurasivat vain valmistumisprosentteja siitä, mikä osa-alue oli saatu jo valmiiksi ja mikä oli vielä kesken.

CT-vaiheen jälkeen intialaiset tekivät oppimistaan asioista dokumentin. Dokumentti toimi heidän opinnäytteenään ja sen avulla heidät päästettiin tekemään oikeita töitä kullekin osa-alueelle. Yritys D pyysi yrityksen E henkilöstöä arvioimaan dokumenttien pohjalta tekijöiden tietotaitotasoa. Dokumenttien arvostelusta jäi mieleen se, että kun yrityksessä E annettiin rehellinen arvio osaamistasosta, arviot eivät intialaisille sopineet. He halusivat paremmat arviot, jotta pääsivät tekemään töitä. Yrityksessä E tehtiin arvosanojen uudelleen arviointi ja annettiin paremmat arvostukset osaamisesta, koska töiden loppumista ei voitu enää estää.

CT-vaiheen päätyttyä yrityksen E toimipiste suljettiin ja meidänkin työmme oli päättymässä. Yrityksessä D oli kuitenkin herännyt huoli kompetenssin oikeasta siirtymisestä ja meille tarjottiin työtä CT:n jatkotehtävissä. Otimme työn pitkän harkinnan jälkeen vastaan. Tiesimme, ettei työtehtävä olisi helppo ja siihen olisi vaikea orientoitua, koska työt oli kertaalleen jo luovutettu Intiaan. Toimimme omien osa-alueidemme tukihenkilöinä Suomessa. Otimme osaa vikojen selvittelyyn, toteutukseen, katselmointeihin, testaukseen, asiakastutkintoihin ja asiakasdokumentointiin. Olimme mukana kaikessa tekemisessä. Tuen tarve ylitti käytettävissä olleet tuntimäärät ja näin

ollen antamamme tuki jäi osittain hyvin pinnalliseksi. Alussa meillä oli intialaiset esimiehet ja pidimme palavereita heidän kanssaan jokaisena maanantaiaamuna. Yhteistyö toimi osittain, mutta toisaalta se oli vaikeaa aikaeron, esimiesten kasvottomuuden ja päällekkäisten työkuormien takia. Niinpä esimiesasetelma muuttui ja meille nimettiin esimiehet Suomesta samalta paikkakunnalta. Pääsimme taas oikeaan ryhmään virtuaaliryhmän sijasta, mutta teimme silti samoja tehtäviä.

Ylläpidon CT oli vielä tekemättä ja saimme viisi henkilöä Intiasta koulutettavaksi Suomen toimipisteeseen. Siirto tuntui sujuvan hyvin, mutta osoittautui käytännön työssä kuitenkin enemmänkin näköharhaksi kuin tosiasiaksi. Ylläpito ei ollutkaan mennyt perille niin kuin toivottiin ja vaikeuksia esiintyi runsaasti. Niistä kahdeksasta asiantuntijasta, jotka tulivat yritykseen E oppimaan osa-alueen toimintaa, on töissä yrityksessä D enää kaksi asiantuntijaa. Sama tilanne on ylläpidon osalta, jossa viidestä CT:ssä mukana olleesta tekijästä enää kaksi on yrityksessä D töissä. Näkemysemme mukaan CT jatkuu aina, koska se ei tule tällä vaihtuvuusprosentilla loppumaan koskaan. Toisaalta tämä tietää jatkumoa työtehtävissä, mutta toisaalta se on loputon tie.

Vietimme kolme viikkoa intialaisessa toimistossa. Emme olleet törmänneet case-yrityksessä mihinkään järjestelmälliseen toimintaan, jossa kokemuksia jaettaisiin ja hyödynnettäisiin. Esimerkiksi ennen matkaa managerin ja kollegan ottamat kuvat paikallisesta toimipisteestä, majoituksesta ja intialaisesta elämänmenosta antoivat paljon tietoa nykytilanteesta ja auttoivat meitä asennoitumaan ennalta paikallisiin oloihin.

Ohjelmistoprojekti

Case-yrityksen asiakkaan kohdalla kyseessä on eräänlainen jatkuva projekti, joka on ollut olemassa jo vuosia. Projektin päättymisestä spekuloidaan jatkuvasti, mutta jostakin sille ilmestyy lisää toimintavuosia sekä sisältöä. Projekti sisältää kehitysversioita, joilla on tietty elinkaari suunnittelusta toteutukseen, sen käyttöönottoon, ylläpitoon. Joitakin osia on myös poistettu niiden käytön loputtua tai niiden korvaututtua teknisesti uudemmilla ominaisuuksilla. Kyseessä on asiakkaan omistama projekti, joten asiakas määrää pitkälti sen toiminnasta ja elinkaaresta. Myös projektissa käytettävät tietovarastot ja erikoistyökalut kuuluvat asiakkaalle ja esimerkiksi käyttöoikeudet niihin haetaan asiakkaan edustajan kautta. Työohjeetkin on määritetty alun perin asiakkaan kautta. Case-yritykselle (D) jää tässä tapauksessa suunnittelu, toteuttaminen ja testaus sekä ylläpitotoimet, jotka suoritetaan asiakkaan osoittamilla työkaluilla ja työohjeilla asiakkaan tietovarastoihin.

9.3 Globalisoinnin näkökulmia

Case-yrityksessä globalisoinnin suunnan määrittäminen ei ole niin helppoa kuin ensin ajatellaan. Käytännössä tavoitteena on siirtää Suomessa tehty työ Intiaan ja yrittää saada Suomen tekijöille uusia haasteita. Nykyiseen taloustaantumaaan vedoten uutta työtä ei ole helppo saada tilalle. Tämä on johtanut yhteistoimintaneuvotteluihin (YT) ja henkilöstön karsimiseen. Alun perin lähdettiin siitä, että Suomessa tehtäisiin 20 prosenttia ohjelmistokehitystyöstä ja Intiassa loput 80 prosenttia. Suomen osuus olisi sisältänyt toimintojen määrittelemisen ja Intia olisi toteuttanut määritetyt toiminnot. Tilanne on kuitenkin se, että myös määrittelytyöt tehdään jo pääosin Intiassa suomalaisten avustamana ja työtehtävät ovat kääntyneet osittain jo toisinkin päin. Intia määrittää toimintoja ja suomalaiset toteuttavat toimintaa määritysten mukaan, koska intialaiset eivät ehdi kaikkea lupaamaansa toteuttamaan. Projektien johtajat löytyvät Intian toimistoista ja ohjelmistokehitystyö pyörii enenevässä määrin pääosin Intian tahdittamana.

Case-yrityksen Suomen toimipisteissä henkilöstö on huolestunut tulevaisuudestaan. Olemme havainneet, että tavoitteena voisi olla luovuttaa nykyinen työ 100 prosenttisesti Intiaan ja toivoa, että jotain muuta saadaan tilalle. Tällöin nykyiseen työhön ei olisi halua sitoa kulttuurin oppimiseen liittyviä kustannuksia ja toisaalta tulevissakin projekteissa pääpaino olisi muissa asioissa. Case-yrityksen projekti, jossa olemme mukana, ei ole aito GSD-projekti. Taustalla on koko ajan huoli siitä, että osaaminen on siirretty intialaisen asteikon mukaan kokonaan heille, eikä suomalaisia enää tarvita samassa projektissa.

Ekologisoitumisen kommentti

Olemme myös pohtineet, että otetaanko työtä toiseen maahan siirrettäessä huomioon sen ekologisia vaikutuksia. Kun ohjelmistoprojektin tekoa ja testausta siirretään Intiaan, tekemiselle pitää luoda riittävät työtilat ihmisille ja laitteille. Tämä tarkoittaa uutta tiedepuistoa, sen rakennetta ja toimitilojen sähköistystä laitteille. Tilat täytyy pitää riittävän viileinä niin ihmisille kuin työssä tarvittaville laitteillekin. Päivät ovat Intiassa usein hyvin kuumia. Voidaan myös pohtia, tuotetaanko tarvittavaa sähköenergiaa kenties vähemmän turvallisilla ydinvoimaloilla tai sähköjakelun katkosten aikaan suurilla diesel-generaattoreilla. Kulutustason nousu Intiassa näkyy kertakäyttötavaroiden määrässä ja ympäristön roskaisuuden lisääntymisessä. Ostovoiman myötä useammalla työntekijällä on varaa myös auton hankintaan. Kello kuusi illalla tapahtuva yleinen roskien poltto tai lämmittäminen täyttää kaupungin ilman savulla. Ekologisoitumisen näkökulma pitäisi ottaa tekemisen ohjelmistotyön siirrossa huomioon.

Yhteiskunnan tukeminen

Olemme havainneet, että case-yrityksemme tukee erilaisia hankkeita Intiassa, jossa yrityksen päämaja toimii. Case-yritys ei havaintojemme mukaan tue vastaavia asioita Suomessa. Käsittääksemme globaalin yrityksen pitäisi antaa osansa myös muiden maiden yhteiskunnille vastineeksi siitä, että yritys toimii myös näissä maissa. Suomessa töiden siirtäminen halvempiin maihin, kuten Intiaan, aiheuttaa työttömyyttä ja heikentää ostovoimaa. Yhteiskunnan toimintakyky heikkenee verotulojen pienentyessä.

Kustannusvertailua

Abraham (2009) keskittyi pohtimaan kulttuurieroja ohjelmistotyöskentelyssä. Olemme samaa mieltä siitä, ettei kulttuurieroja huomioida sillä tasolla kuin niitä pitäisi silloin, kun mietitään kustannustehokkaita ratkaisuja offshore-yrityksen näkökulmasta. Nykypäivänä on tärkeää kansainvälistyä, jotta toiminta kannattaisi ja parhaat tekijät saataisiin mukaan ohjelmistoprojektiin.

Kirjallisuustutkimuksen perusteella ja omiin havaintoihimme pohjautuen olemme huomanneet, että ohjelmistotyön siirtämistä Intiaan perustellaan suurimmassa osassa yrityksiä kustannussäästöillä. Jos verrataan suomalaisen insinöörin palkkaa intialaisen insinöörin palkkaan, kustannussäästö tuntuu suurelta. Kustannussäästöä ei kuitenkaan voi laskea tai verrata suoraan pelkällä palkkaerolla. On otettava huomioon organisaatorakenteen ero suomalaisen ja intialaisen organisaation välillä. Intialainen organisaatio toimii käskytyperiaatteella, jossa intialaisia päälliköitä tarvitaan ainakin kaksi suomalaista päällikköä kohden. Suomessa työnteko perustuu tasavertaisuuteen, luottamukseen ja oma-aloitteellisuuteen. Intiassa ei tehdä ilman käskyttämistä mitään. Tätä varten päälliköitä tarvitaan enemmän kuin Suomessa. Kustannussäästöjä verottavat myös intialaisten heikommasta tietotaidosta johtuvat suuremmat työmääräarviot verrattuna suomalaiseen osaamiseen. Intialainen näyttäisi tarvitsevan kaksinkertaisen määrän työtunteja saman työn tekemiseen verrattuna suomalaiseen.

Oletetaan, että intialaisen työtunti maksaa 40 prosenttia suomalaisen työtunnin hinnasta. Kustannussäästö häviää kokonaan, kun otetaan huomioon intialaisten tarvitsema kaksinkertainen työtuntien määrä ja lisäpäällikön tarve. Samalla häviää suomalaisten tekemä laatu. Intialainen suoriutuu tehtävistään *sinne päin* -asenteella. Tästä herää kysymys, että kannattaako ohjelmistotuotannon kaikkien osuuksien siirtäminen Intiaan todella. Olemme miettineet, että olisiko Intiaa järkevämpi hyödyntää mekaanisten osien (kuten testaaminen) tekemiseen ja pitää innovaatio-osuuksista Suomessa kiinni.

Suomen työntekijöistä osa on saanut töitä muualta ja lähtenyt uusiin haasteisiin. Lähtö ei ole kuitenkaan tapahtunut katkerissa tunnelmissa, vaan innokkaasti uusiin haasteisiin suuntaamalla. Uskomme, että suomalaisilla on tällä hetkellä tarve pelastaa tulevien

vuosien toimeentulonsa, ja etsiä töitä muualta. Näyttää siltä, ettei kaikille suomalaisille ole case-yrityksessä tulevaisuutta sen jälkeen, kun tietotaitoa löytyy todistettavasti Intiasta. Lukemamme perusteella voimme epäillä case-yrityksen perehtyneisyyttä GSD-projektien tekemiseen. GSD-projektissa pitäisi olla yhteinen strategia, jota noudatetaan yrityksen jokaisessa toimipisteessä. Case-yrityksen tapauksessa sekä Suomen että Intian toimipisteistä löytyvät omat strategiansa (E1).

Toimintaympäristö (E2) vaikuttaa myös töihin tulemiseen ja toimiston sulkemiseen. Jos paikkakunnalla on epävakaa turvallisuusolot, ei toimistoa avata ollenkaan ja työpäivä jää tekemättä. Tämä tuntuu rauhallisessa Suomessa asuvasta henkilöstä melko kummalliselta, mutta vaikuttaa työntekoon esimerkiksi kriittisten vikojen korjauksessa. Jos yritys on sitoutunut korjaamaan vian päivässä, ei sitoutuminen päde, jos toimisto on levottomuuksien takia suljettu.

Case-yritys ei pakota työntekijöitä töihin epävakaisissa oloissa. Kokemuksemme mukaan avoin kommunikointi muille osapuolille epävakaisista oloista kuitenkin ontuu. Suomen toimipisteissä kestää usein puoli päivää ennen kuin jostain saadaan tietoa poikkeustilanteesta. Asiakkaalle asiaa ei ilmeisesti haluttaisi tiedottaa lainkaan. Ehkä epävakaita poliittisia oloja pidetään Intiassa häpeänä tai kyvyttömyyden tunteena. Asia pitäisi käsitellä Suomen ja asiakkaan kanssa. Pitäisi myös selvittää, miten osapuolet siihen suhtautuvat. Asiakas tuskin on niin sivistymätön, ettei hyväksy asiasta syntyviä viiveitä. Näemme toiminnan positiivisena henkilöstön turvaamisena, kunhan vain informaatio kulkisi reaaliaikaisesti, jotta voisi omissa toimissaan ottaa viiveen huomioon.

9.4 Organisaationäkökulmia

Case-yrityksen Suomen organisaation toiminta (alkuperäinen yritys A) on rakentunut asiakkaan projektin tekemisen ympärille (E3). Samoin on ollut myös muun muassa yritys B:n organisaation rakenteen kanssa. Organisaatioita on sittemmin kehitelty tarpeen mukaan, mutta niitä tuskin on tehty organisaatorakenteen itsensä kehittymistä varten.

Toimintamallit

Asiakkaan projekteissa toimitaan vesiputous- ja V-mallien kautta (E4). Pääprojektin alla tehdään julkaisuprojekteja ja kukin julkaisuprojekti saattaa sisältää useita ominaisuuksia. Valmis julkaisu siirtyy maailmanlaajuiseen käyttöön. Tämän seurauksena projektin aikataulun päätös tarkoittaa, että toiminnan on oltava valmis käytettäväksi.

Intialaisten kanssa toimiessa tämä tuottaa ongelmia. Intialaisten aikataulut sekä vaadittavat katselmoinnit ja toimitukset eivät tunnu vastaavan käytössä olevan mallin vaatimuksia ja odotuksia. Olemme pohtineet olisiko syynä intialaisten suosima *scrum*. Ehkä intialainen ajattelu tukeutuukin siihen, että projektia voidaan tehdä iteraatio toisensa perään ja muutoksia voidaan tehdä jatkuvasti. Tämä selittäisi sen, että aikataulun noudattaminen ja keskeneräisyys perustuisivat jatkumoon. Toisena vaihtoehtona on Lewisin teoriassa esitelty ajattelutapa, jossa takarajan koittaessa jätetään loput asiat tekemättä. Asiaa voitaneen verrata Intiassa havaitsemaamme talojen rakennustapaan. Suomessa rakennus tehdään valmiiksi saakka kertaluonteisena suorituksena, mutta Intiassa rakennustapa on hyvinkin väljä. Osa monikerroksisen talon kerroksista saattaa olla vielä alkutekijöissään ja osa taas on tehty valmiiksi ja otettu käyttöön.

Intialaisille perinteinen menetelmä tuntuu liian hitaalta. He eivät malta odottaa, että katselmointivaihe on suoritettu ja sisältö hyväksytty, vaan he aloittavat tekemisen keskeneräisistä määrityksistä. He myös olettavat, että suomalainen osaisi selittää, millaisilla muutoksilla he voisivat alussa tehdyn toiminnan muuttaa vastaamaan lopullista määritystä. Ongelmaa voi verrata tilanteeseen, jossa sininen kolmipyöräinen traktori pitäisi muuttaa punaiseksi nelipyöräiseksi urheiluautoksi. Mielestämme projektin toimintatavat ja niiden vaiheisiin liittyvät odotukset työtuloksista pitäisi saada varmistettua osapuolten välillä ennen varsinaista tekemistä.

Toimintaprosessit

Havaintojemme mukaan projektityön tekemisen prosesseissa on eroja. Suomessa asioita tehdään jo tutuksi käyneiden kaavojen kautta. Intialainen osapuoli haluaa muuttaa ja vaihtaa prosesseja (E5) ja käyttää tässä omistavan osapuolen valta-asemaa hyväksi. Hyvin usein käy niin, että prosessin muutoksen seurauksena Intian tekemisessä törmätään virheisiin ja ongelmiin ja Suomen organisaatio joutuu korjaajan asemaan. Olemme pohtineet, että suomalaisten tapa antaa palautetta ei ole toiminut odotetulla tavalla. Intian osapuoli ei haluaisi taipua siihen käytännön tosiasiaan, että heidän pitäisi tehdä ensin asiat niin kuin ne tehtiin ennen (Suomessa). Vasta sen jälkeen he ymmärtäisivät, miten nykyinen prosessi tai projekti on toiminut, ja onko siihen mahdollista tehdä muutoksia. Intian organisaatiolla on käytössään hyvin laajat tiedot saatavilla olevista prosesseista. Yhteistyössä suomalaisten kanssa toimintaa olisi mahdollista kehittää, kunhan suomalaisillekin voitaisiin tarjota selkeitä hyötyjä ja etuja muutoksesta. Kulttuurikoulutuksessa ilmennyt tieto erityisen kulttuuriosaston olemassaolosta saa miettimään kulttuuritoimintamalleja, koska yrityksellä on myös erityinen prosessiosasto niiden kehittämiseen.

Case-yrityksen IT-tuki on keskitetty etäpalveluksi. Asiat käsitellään englanniksi ja työkoneen käsittely tapahtuu etäyhteydellä. Myös koneiden ohjelmistopäivitykset

tapahtuvat etäasennuksina tukipalvelun toimesta. Positiivisena kokemuksena tästä on palvelun hyvä saatavuus ja sen heikkoutena ongelman kuvauksen hankaluus englanniksi etäyhteyden kautta toimivalle henkilölle. Aina henkilöstö ei tunnu huomaavan, että laitteistoon liittyvät asiat ja muutokset pitäisi olla etäpalvelun tiedossa, jotta se voisi ja osaisi auttaa. Varsinaisia kulttuurivaikutuksia ei tässä palvelussa ole havaittu.

Organisaatioiden erot

Havaintojemme mukaan Intian ja Suomen organisaatiot toimivat hyvin itsenäisesti ja ovat ajoittain kuin kaksi erillistä yritystä. Analyysimme mukaan toimintatavoissa on eroavaisuuksia (E6). Suomessa on hyvin matala organisaatio, Intiassa johtajatasoja löytyy enemmän. Intian organisaatio kopioi ohjelmistotyön siirron alkuvaiheessa suomalaisesta organisaatiosta ryhmien koot ja ryhmäpäällikköraamit. Ryhmien rakennetta ja kokoonpanoa on muutettu Intian organisaatiossa vuosien kuluessa. Case-yrityksessä toteutuu pyramidi- ja matriisimalli. Pyramidimalli on seurausta siitä, että esimies sanelee alaisensa tehtävät. Matriisimallia on taas käytännön seurausta työn tekemisestä ja siinä esiintyvistä erilaisista tehtävistä. Rivityöntekijä hahmotti lähes jokaisen työntekijän aseman suomalaisten omistamassa yrityksessä. Sama ei onnistu intialaissomisteisessa suuryhtiössä.

Ensimmäinen syy Suomen ja Intian väliseen eroavuuteen tulisi mielestämme siitä, että aiemmin pääasiallisena liiketoimena (E7) pidetty ohjelmistotyö on nykyisessä organisaatiossa vain pieni osa suurempaa toiminta-aluetta. Yrityksen sulautumisen tuplasti suurempaan osapuoleen voi vielä hahmottaa, mutta tässä tapauksessa toinen osapuoli on ollut monta kertaa suurempi. Esimerkiksi työntekijöiden määrän kokoerokerroin on useita satoja. Toisena syynä, osin johtuen ensimmäisestä kohdasta, on ero organisaatiotasojen määrässä. Kun suomalaisessa mallissa organisaatiotasoja oli vain muutamia, on niiden määrä Intian organisaatiossa ainakin kaksinkertainen. Esimerkkinä mainittakoon aiempi asetelma, joka oli suunnittelija ja ryhmäpäällikkö, verrattuna nykyiseen asetelmaan, joka on suunnittelija, moduulin vetäjä, ryhmäpäällikkö ja ryhmäpäällikköiden päällikkö.

Matriisimallin käytännön tarve on tullut siitä, että kohteena olevasta ohjelmistosta tehdään ja ylläpidetään useita versioita rinnakkain. Suunnittelijan tasolla ongelmiin törmätään, kun työtehtäviä tulee eri lähteistä ja kullakin lähteellä on yleensä eri johtajansa. Suomalaisessakin organisaatiossa törmätään välillä tilanteisiin, joissa johtajien pyynnöt joutuvat keskinäiseen ristiriitaan. Yleensä pyynnöt toteutetaan tärkeysjärjestyksessä. Tärkeysjärjestys voidaan esimerkiksi määrittää sillä, monenko muun ihmiset työt keskeytyvät, jos yksi henkilö ei voi toimia. Tärkeysjärjestyksen määrittämiseen vaikuttaa myös se, kuinka paljon viivästyminen maksaa yritykselle.

Suomalaisten tukihenkilöiden osalta hallinnointi matriisiorganisaatiossa on hankalaa, koska sama henkilö saattaa toimia tukihenkilönä useille eri tehtäville samaan aikaan. Ongelmia ilmenee (E8), kun intialainen johtaja olettaa saavansa tukihenkilön tuen kokonaan omalle ryhmälleen ja lupaa sitten aikataulunsa ja tavoitteensa tämän olettaman mukaan. Kun useampi johtaja tekee saman virheellisen päätöksen, on toteutumana vain osa oletetusta tuesta.

Intialaisessa työskentelyssä eri johtajia löytyy paljon ja kullakin tuntuu olevan *silmälaput*, joiden kautta näkyy vain heidän oma tehtävänsä. Tällainen silmälaput silmillä oleva johtaja keskittyy vain oman asiansa ajamiseen, eikä tunnu lainkaan ymmärtävän, ettei suunnittelija voi toteuttaa hänen tehtävänsä. Kun tälle johtajalle kertoo olevansa kiireinen, hän hakee ensisijassa voimaa omalta esimieheltään, joka hänkin toimii saman asian parissa. Ylemmän esimiehen äänellä yritetään saada asiaa eteenpäin ymmärtämättä, että matriisissa on muitakin osapuolia. Matriisimalli toimii vain, jos matriisin osapuolet ymmärtävät toistensa tarpeet ja tehtävät.

Organisaation kompleksisuus

Kokemuksemme pohjalta voimme todeta, että esimies voi käytännössä hallinnoida vain rajallisen määrän alaisia (tai heidän työalueitaan). Ryhmien työ- tai henkilömäärän kasvaessa muodostuu tarve useammalle esimiehelle. Esimiesten yläpuolelle tarvitaan ylempi esimies. Tällä tavalla pyramidi ja hierarkia alkavat muodostua. Lisäksi kukin esimies on yleensä tietoinen tarkasti vain oman ryhmänsä asioista sekä muiden ryhmien yleisestä tilanteesta niiltä osin kuin ne vaikuttavat esimiehen omaan ryhmään. Esimiesten esimiehellä on enää tietoa vain ryhmien yleisestä tilanteesta. Näin edeten hierarkiassa ylöspäin näkyvyys ryhmien todellisiin tapahtumiin heikkenee. Samalla esimiehen kuitenkin pitäisi pystyä tekemään ryhmiä koskevia tärkeämpiä päätöksiä.

Organisaatioiden malleja käsittelevässä kohdassa 6.1 (sivu 60) esiteltiin organisaation monimutkaisuuden mittaamiseen liittyvät ominaisuudet HC, VC ja SC. Case-yrityksen kohdalla kaikki kolme monimutkaisuuden astetta ovat kasvaneet (E9). Intiassa HC-arvo vastaa vähintään alkuperäistä Suomen arvoa, koska tiimien rakenne on kopioitu Suomesta Intiaan. Suomessa HC-arvo on kyllä laskenut, koska yksittäisten suunnittelijoiden vastuualuetta on laajennettu sitä mukaan, kun ihmisiä poistuu Suomen tiimeistä. VC-arvo on pysynyt Suomessa samana, koska uusia väliportaita ei ole hierarkiaan lisätty. Intiassa VC-arvo on noin kaksinkertainen, koska rakenteessa on useampia välitasoja. Suomen SC-arvo on vähentynyt ainakin sillä perusteella, että alkuperäisen yritys B:n toiminta tapahtuu nyt alkuperäisen yritys A:n rakenteessa. Intiassa useat eri kehitystiimit ja testaustiimi toimivat samassa rakennuksessa, joten tässä kohdassa toiminnan SC-arvo on aikaisempaa pienempi. Töiden teko sekä Suomessa että Intiassa ja Intiassakin niiden tekeminen useassa eri kaupungissa korottavat SC-arvoa kokonaisuutena.

Asiakasrajapinta

Huolestuttavinta mielestämme on se, että molemmat osapuolet, Intian ja Suomen organisaatiot, käyvät neuvotteluja samoista töistä asiakkaan kanssa. Tästä seuraa se, että sama työ kilpailutetaan kahden eri maan välillä asiakkaan toimesta. Intialaisten työmääräarviot (E10) ovat yleensä huomattavasti suurempia kuin suomalaisten, mutta intialaiset tarjoavat nopeamman aikataulun kuin suomalaiset. Tämä johtunee siitä, että intialaisilla on matalampi kynnys luovuttaa toteuttamansa toiminnot asiakkaalle, vaikka ne eivät vastaisikaan pyydettyä sisältöä tai niiden toimintoja ei olisi kokonaan vielä testattu.

Tutkimamme kirjallisuuden perusteella ja havaintojemme mukaan globaalilla yrityksellä pitäisi olla selkeät roolit ja asiakasrajapinnat, jottei asiakas pääse käyttämään kulttuurin ominaispiirteitä hyväksi neuvotteluissa. Tässä saman yrityksen kahden eri organisaation neuvottelumallissa ja kilpailuttamisessa hyötyy vain asiakas. Asiakas voi aina kääntyä intialaisen organisaation puoleen, kun haluaa, että jokin ominaisuus tai toiminto toteutetaan nopeasti. Intialaisen organisaation edustaja välttää antamasta kielteistä päätöstä esimerkiksi, ettei toimintoa ehditä tekemään sovituksessa aikataulussa.

Omistajuus

Havaintojemme mukaan Intiassa jokaiselle vaiheelle, dokumentille, ryhmälle ja toiminnalle on omistaja. Intialaisille tuottaa tosin välillä hankaluuksia käsitellä projektin omistajuusasioita (E11) ja se näkyy myös konkreettisesti erikoistilanteissa. Esimerkkinä voisi olla raportti, johon normaalisti sisältyvät tiedot yhden tuotteen käsittelystä. Kun tuote on käsitelty, voi raportin sulkea. Yhdessä raportissa voi olla useampikin eri tuote. Yhden tuotteen tapauksessa raportista vastaa tuotteen vastaava ja tämän on havaittu toimivan. Usean tuotteen osalta raportin omistajuus vaihtuu sitä mukaa, kun tuotevastaavat lisäävät omat tuotteensa ja viimeinen tuotevastaava vastaa lopulta myös raportin sulkemisesta. Tämä ei toimi, koska ensimmäinen tuotevastaava eli *omistaja* haluaisi heti päättää raportin. Intialaisille pitäisi monen tuotteen tapauksessa ehkä määrittää erikseen raporttivastaava. Hän varmistaisi, että jokainen tuotevastaava tuo oman tuotteensa osuuden ja kaikkien lisäysten jälkeen raporttivastaava sulkee raportin. Ohjeistaminen omistajuuden vaihtamisesta tuskin toimisi, koska sen avulla saatettaisiin omistajuuden vaihtoa muuttaa itselle edulliseen suuntaan.

Kastijaon ja organisaatiomallin vaikutus työntekoon

Kastijärjestelmä vaikuttaa Intian yhteiskunnassa (kohta 3.3). Intiassa käydessämme näimme paljon paikallisia työntekijöitä. Osalla heistä oli kastimerkki otsassa ja osalla taas ei. Kollegojen joukossa emme havainneet kastijärjestelmän vaikutusta. Sen sijaan

case-yrityksen toimitiloissa työskenteleviä siivoojia ja puutarhureita kohdeltiin havaintojemme mukaan selvästi alempiarvoisesti kuin kollegojamme. He saattoivat olla alemmasta kastista kuin toimistotehtävissä työskentelevät kollegamme.

Organisaatiomallin ja hierarkian vaikutus työn tekemiseen vaikuttaa Intiassa merkittävästi. Tiedonkulku (E12), sähköpostit, kokouksissa puhuminen ja töiden jako menevät kaikki ylemmän esimiehen kautta. Jokaisen tiedon kulkeminen byrokratian portaissa näkyy vastausten ja päätösten viivästymisenä. Tekijöistä tulee *kasvottomia*, koska vain heidän esimiehensä esiintyvät virallisesti kommunikoinnissa. Intian organisaatiossa esimiehet toimivat tekijöiden kasvoina niin Suomen suuntaan kuin asiakkaaseenkin päin. Olemme havainneet kommunikaatiossa usein myös, että viestit muuttuvat matkalla.

Periaatteessa suomalaiset ovat jo osana Intian tiimiä, mutta käytännössä asiassa ilmenee eriarvoisuutta. Sitä tapahtuu, kun intialainen osapuoli yrittää väkisin sulauttaa suomalaisten osan mukaan intialaiseen massaansa. Yleisessä informaatiojaketelussa kyllä tiedotetaan osastojen johtajien muutoksista, mutta varsinaista organisaatiokaaviota ei ole saatavilla. Case-yrityksen tapauksessa on siis eri tiimit (E13) Intiassa ja Suomessa. Tiimien välille on syntynyt kilpailutilanne, jossa Suomen tiimi taistelee olemassaolonsa puolesta. Lisäksi Intian tiimin rakenne ei ole saanut niitä ominaisuuksia, kuten yhtenäisyyttä (lujat siteet tiimijäsenten välillä) ja yhdistymistä (uusien jäsenten mukaantulo tiimin työhön), joita se olisi voinut saada, jos tiimi olisi alun perin tehty laajentamalla Suomen tiimiä Intiaan.

Alussa meidätkin oli sijoitettu osaksi Intian tiimiä. Kun itse siirryimme suomalaisen tiimiin, tapahtui tiimien eriytymistä ja yhdistymistä. Tosin tässä tapauksessa *me* edustimme alkuperäistä tiimiä ja Intian ryhmä heikompa uutta tiimiä. Yhtenäisyyttä yritettiin luoda ikään kuin väärään suuntaan. Siirrossa Suomen tiimin osaksi voimme huomata sidoksemme tapahtuneen lähes saumatta. Suomen tiimien osalta olemme havainneet epäselvyyksiä tiimien nykyisissä tavoitteissa ja arvoissa sekä asioiden omistajuudessa. Pitäisikö suomalaisten tiimien tuottaa palveluja vain Intian tiimeille vai myös suoraan asiakkaalle? Mielestämme tiimien rakenteisiin ja sidoksiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Tiiminjäsenten välinen sidos ei näy kaavioissa tai manuaaleissa. Havaintojemme mukaan intialaiset ovat tottuneet vaihtamaan tiimiä työtehtävien mukaan. Tiimiytyminen tuntuu olevan heille helpompaa kuin suomalaisille. Suomalaiselle tiimin side on vahva, mutta se tekee myös tiimin vaihtamisen vaikeammaksi.

Organisaatiokulttuurien vertailua

Olemme vertailleet case-yrityksen Suomen ja Intian organisaatiokulttuureita (taulukko 9.2) myös Hofsteden organisaationaalisen teorian kuvausten perusteella. Vertailu on tehty hyvin karkealla tasolla. Tarkempi analyysi tarvitsisi kattavan kyselyn tekemistä.

Taulukko 9.2. Case-yrityksen organisaatiokulttuurien vertailua Suomi ja Intia

Organisaatiokulttuurin ominaisuuksia	Suomi	Intia
Prosessikeskeinen / Tuloksetkeskeinen	Tulos	Prosessi
Ihmislähtöinen / Työlähtöinen	Ihmislähtöinen	Työlähtöinen
Samaistumiskohteena yritys / työntekijät	Työntekijät	Yritys
Avoin järjestelmä / Suljettu järjestelmä	Suljettu	Avoin
Tiukka valvonta / Löyhä valvonta	Tiukka	Löyhä
Käytännönläheinen / Normatiivinen	Normatiivinen	Käytännönläheinen

Suomessa tekeminen tähtää enemmän samaan tulokseen, että saadaan asiakkaan toimitukset tehdyiksi. Päivät ovat erilaisia ja niihin sisältyy haasteita, joiden tuloksina tavoitellaan ratkaisuja. Intiassa tekeminen tapahtuu erilaisilla tasoilla ja osissa. Intiassa työn oletetaan olevan enimmäkseen prosessimaista suoritusta. Suomessa henkilökohtaiset asiat pidetään mieluummin itsellään, mutta hyvinvointi ja jaksaminen pyritään ottamaan huomioon töiden suunnittelussa. Asioita käsitellään ryhmissä ja yleiskokouksissa. Intiassa työpaine on selvästi aistittavissa ja päätökset tehdään esimiesten toimesta. Intialaisessa kulttuurissa kyllä huomioidaan perheeseen liittyviä tarpeita, mutta huomioimisen taso kasvaa suhteessa henkilön asemaan organisaation hierarkiassa. Suomessa palkkauksessa pätevyys merkitsee enemmän kuin sosiaalinen tai perheen tausta. Intiassa *bandi* toimii pätevyuden mittarina ja kastilla tuntuu olevan merkitystä, vaikka yritys sen virallisessa kannassaan sulkeekin pois. Intialainen organisaatio on avoimempi kuin suomalainen. Suomalaisessa organisaatiossa uusia ihmisiä epäillään aluksi ja uudella henkilöllä kuluu aikaa ennen kuin hän voi tuntea olonsa kotoisaksi. Intialaisen työnteko on suuripiirteisempää kuin suomalaisen, vaikka Intiassa seurataan kustannusasioita hyvin tarkkaan. Suomessa yrityksiin liittyvät kaskut ja vitsit ovat yleisempiä. Intialaisessa työnteossa myös tulokset merkitsevät enemmän kuin niihin liittyvä menettelytapa. Suomessa menettelytavat ja rehellisyys ovat tuloksia tärkeämpiä.

9.5 Johtamisnäkökulmia

Päätelmämme mukaan Hofsteden LTO-dimensio tukee intialaisten pyrkimystä hedelmällisiin sopimuksiin. Havaintojemme mukaan case-yritys on myös ostanut suomalaisen ohjelmistokehitysfirmen, jotta se saisi pitkäaikaisen yhteistyökumppanin.

Projektin pilkkominen

Havaintojemme mukaan intialaiset hyväksyvät (E14) alussa esitetyt tiukat aikataulut, joihin suomalaisten mielestä ei olisi mahdollista päästä. Myös tieto myöhästymisistä tulee yleensä tilannepalaverissa, jossa pitäisi esitellä valmis työ. Näiden seurauksena case-yrityksen ohjelmistoprojektissa on sittemmin asiakkaan puolelta määritelty hyvin tarkat ja pilkotut vaiheet ja päämäärät. Jokaisessa vaiheessa pitää olla jotakin toimivaa tarjolla. Etenemistä seurataan viikoittain pidettävissä projektipalaverissa.

Havaintojemme mukaan Intiassa tehtävät pilkotaan (E15) pienemmiksi ja jaetaan alemmille tasoille (kohta 6.1) Pilkkomista ja jakamista jatketaan, kunnes tehtävä muuttuu lopulta tekemiseksi. Tekijälle annetaan tehtävä ja vastuu tehtävän antamisesta ovat ylemmällä tasolla. Intialaiselle tekijälle tehtävä pitää osoittaa nimellä ja tehtävän valmistumista pitää kysellä säännöllisesti.

Ilmeisesti intialaiset haluavat pilkkoa projektin mahdollisimman pieniin osiin, jotta useampi tekijä voisi toteuttaa samaan ohjelmalohkoon toiminnallisuuksia. Hyötynä ajatellaan saavutettavan nopeat toimitusaikataulut, mutta havaintojemme mukaan tämä johtaa päinvastoin projektin hidastumiseen. Pilkkomisessa syntyy rajapintoja. Rajapinnat, jotka ovat *'ei kenenkään maalla'*, aiheuttavat epäselvyyksiä tekemiseen ja vastuualueisiin. Niiden seurauksena puutteiden ja virheiden määrä kasvaa.

Riskienhallinta

Kokemuksemme mukaan suomalainen johtaja kyselee ryhmältään riskejä ja etsii ratkaisuja, joilla riskejä voitaisiin välttää. Havaintojemme mukaan myös intialaiset kollegamme ovat oppineet tunnistamaan riskejä kuluneiden kuukausien aikana, mutta riskien käsittely (E16) ei ole edennyt. Riskien ehkäisemiseksi pitäisi tehdä toimintasuunnitelma.

Muuttuvat vaatimukset

Havaintojemme mukaan intialaiset tekevät töitä ymmärtäen, että vaatimukset muuttuvat vähän väliä. Tämä näkyy siinä, että projekteissamme on raportoitu huomattava määrä muutostarpeita ja vikoja. Intialaiset eivät analysoi alussa toiminnan kokonaisuutta (E17), vaan reagoivat vasta käytännön muutostarpeisiin. Vikamäärän kasvu kertoo siitä,

että intialaisilla on matalampi kynnyks luovuttaa keskeneräistä toteutusta kuin suomalaisilla. Havaintojemme mukaan intialaiset tukeutuvat paljon projektipäällikön päätöksiin, kun taas Suomessa projektipäällikkö hyväksyy projektihenkilöiden ehdotuksia.

Ohjelmistoympäristön muutokset

Havaintojemme mukaan intialainen on hyvin sopeutuva ohjelmistoissa tapahtuviin muutoksiin. Ehkä liiankin hyvin. Heillä ei tunnu olevan sellaista pelkoa ja epäilystä (E18) toiminnan muuttumisesta epävarmaksi kuin, mitä on suomalaisilla. Suomalainen muistaa kokemuksen ja tilanteen, joka on seurannut ongelman ilmetyä ja haluaa välttää joutumasta siihen uudelleen. Intialainen kollega ei ehkä ole vielä ollut siinä tilanteessa tai ei osaa erottaa sitä arkipäivän kaaoksen vuoksi. Arkipäivän ilmiöissä tämä ilmenee niin että intialainen muuttaa tuotteen sisältöä jatkuvasti, vaikka suomalainen haluaa jo vakauttaa tuotteen toimitusta varten. Suomalaisten halu varmistaa toimivuus näkyy neuvotteluissa jäykkyytenä suurille muutoksille sekä pitkinä toimitusaikoina työmäärien perusteella. Intialainen vastaavasti myöntyy helposti suuritöisiinkin muutoksiin nopealla aikataululla, vaikka tuntimäärien valossa aikatauluun nähden työ vaikuttaisi jäävän kesken. Suomalaiset pitävät hyvin tarkkaa kirjaa siitä, mitä asioita ohjelmistoympäristöön on tehty. Intialaiselle kirjaaminen on toissijaista, kunhan ongelma voidaan ratkaista muutoksen kautta. Intialainen johto pitää suomalaisten laatuvaatimuksia liian kovina asiakkaan tuotteesta maksamaan hintaan nähden ja patistaa suomalaisiakin tinkimään laatuvaatimuksistaan.

Toimitusten sisältö

Kokemuksemme mukaan intialaisilla on matalampi kynnyks lisätä uutta toiminnallisuutta lähellä sovittua toimituspäivämäärää kuin suomalaisilla. Case-yrityksen suomalaisella projektipäälliköllä on tapana neuvotella toimitusten sisällöstä jo hyvissä ajoissa, jos arvioitua valmistuspäivää ei saavuteta. Toisaalta toimituksesta karsitaan harvoin mitään pois ja sinne lisätään mielellään uutta toiminnallisuutta, vaikka toimituksen valmistuspäivämäärä olisi hyvin lähellä. Suomalainen haluaa tehdä laatua ja jopa vastustaa asiakkaan vaatimuksia, mutta intialainen ei halua antaa negatiivisävyistä vastetta (E19) asiakkaalle.

Välitavoitteiden juhlistamiset

Case-yrityksen Suomen toiminnassa on ollut aiemmin tapana juhlistaa projektin saavuttamia välitavoitteita pienimuotoisella kakkukahvivilaisuudella. Yleensä kiitoskirje on ensin tullut asiakkaalta, jossa asiakkaan edustajat ovat kiittäneet omaa organisaatiotaan sekä yhteistyökumppaneitaan. Juhlistaminen on liittynyt asiakkaalta tulleeseen kiitoskirjeeseen, jossa asiakkaan edustajat ovat kiittäneet omaa

organisaatiotaan sekä yhteistyökumppaneitaan. Ilmeisesti tätä samaa tai vastaavaa perinnettä on yritetty viedä Intiaan tai siellä on ollut jo samanlainen tapa käytössä, sillä havaintojemme mukaan intialaiset päälliköt lähettävät kiitosposteja ja kutsuvat ryhmiä juhliin. Suomalaisten näkökulmasta on ärsyttävää, että kiitoksissa ylistetään vain Intian ryhmiä ja juhlat pidetään Intiassa. Tästä muodostuu kuva, jossa suomalaisia ei arvosteta tai osata huomioida osana tiimiä. Tai ehkä intialainen osapuoli olettaa, että suomalainen päällikkö toimittaa kiitospostiin liittyvän materiaalin suomalaisista hänelle ennen yleisen kiitospostin julkistusta. Kun Suomessa kiitoskirje on tullut joukkojaketeluna, niin Intiassa kukin alempi johtaja lähettää oman kiitoskirjeensä.

Intialainen resurssisuunnittelu (E20) tuntuu hyvin oudolta suomalaisin silmin analysoituna. Case-yrityksen Suomen organisaatioissa on totuttu siihen, että varsinaisen projektin jälkeen alkaa ohjelmiston ylläpito- ja tukivaiheet. Näissä vaiheissa ohjelmistoa testataan laajemmassa mittakaavassa ja mahdollisesti eteen tulevia ongelmia pitäisi ratkoa nopeasti. Suomessa resursoinnissa on aina huolehdittu siitä, että projektia tehneitä henkilöitä on mukana myös ylläpito- ja tukitoimissa. Intialainen projektinvetäjä saa käyttöönsä resurssit vain projektin ajaksi. Kun projekti päättyy, vapautetaan projektissa mukana olleet resurssit. Mikä tahansa projekti voi tarjota vapautuneille resurssille uutta työtä. Kun alkuperäisen projektin jälkeen esimerkiksi testaus löytää vikoja tai ongelmia, ei alkuperäistä tekijää olekaan enää tavoitettavissa. Mielestämme projektin käytössä ollut tietotaito tekijätasolla häviää heti, kun resurssi on vapaa siirtymään muihin projekteihin. Tästä seuraa havaintojemme mukaan se, että tekijät ovat vain vierailevia *freelancer*-suunnittelijoita. Kukaan ei tunnu oikeasti olevan vastuussa osa-alueen toiminnoista kokonaisvaltaisesti, koska suunnittelijat käyvät vain tekemässä muutoksia ohjelmistoon.

Alussa intialaiset esimiehet painostivat alaisiaan suorittamaan muutoksia ja sulkemaan raportteja, vaikka projektiin juuri kiinnitetyllä tekijällä ei tuntunut olevan riittävästi aikaa tai ymmärrystä asian tekemisestä. Ilmeisesti ei ollut esimiehilläkään (E21), koska he käskyttivät tekemään sellaisia tehtäviä. Seurauksena on ilmennyt paljon vikoja sekä raporttien uudelleenavaamisia. Tekijät hakevatkin nykyisin apua ongelmiinsa suomalaiselta tukihenkilöltä ja toivovat tukihenkilön auttavan heitä tehtävässä suoriutumiseen tai saada asia selitetyksi esimiehelleen.

Vastuu ja syyllisyys

Havaintojemme mukaan intialaisille on tyypillistä löytää *syyllinen* asialle kuin asialle, jos jokin on mennyt pieleen, ja mielellään jostain muualta (E22) kuin omasta toimipisteestä. Asian *omistaja* ottaa kyllä kiitokset vastaan. Esimerkkinä tilanne, jossa intialainen ryhmänvetäjä ilmoitti ”*pakollisesta*” koulutuksesta. Kyselyämme yhteystietoja (puhelinnumeroita), ei niitä sitten saatu, koska kyseessä oli paikallinen koulutus Intiassa. Päällikkö toimi väärin ilmoittaessaan pakollisesta koulutuksesta,

mutta loppujen lopuksi virallinen syy oli kuitenkin se, ettei kouluttajalla ollut materiaalia – siksi puhelinyhteyttä ei saatu. Päällikkö pystyi huokaisemaan helpotuksesta, koska ei menettänytkaan kasvojaan julkisesti keksittyään paremman syyn olla pitämättä pakolliseksi määriteltyä koulutusta. Arkkitehtikoulutus asiakkaan pitämänä paikallisesti Intiassa pidettiin intialaisille. Suomalaiset jäivät paitsi tietoa. Toisena esimerkkinä on tilanne, jossa Intian organisaatio suoritti muutostöitä meidän ollessamme lomalla. Loman jälkeen intialaiselta tiiminvetäjältä kysyttiin perusteita tehdylle muutokselle ja sen keskeneräisyydelle. Ensin etsittiin syytä tekemisen aloittamiseen ja sen jälkeen toinen syytä keskeneräisyydelle. Lopputuloksena tiiminvetäjää oli *käsketty* ylempää asia tekemään ja hän oli vain *toimeenpannut* muutostyön, eikä siten pitänyt itseään vastuussa sen keskeneräisyydestä. Olemme myös pohtineet, kuinka intialainen näkee suomalaisen esittämän pahoittelun tai anteeksipyyntöä. Samalla olemme miettineet, vähentääkö tämä suomalaisen henkilön *arvoasemaa* intialaisen silmissä.

Luottamus

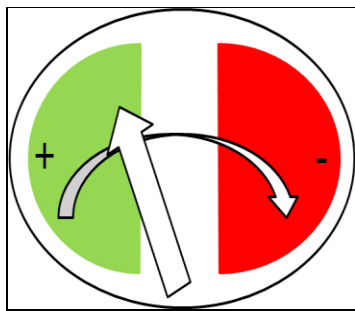
Luottamus liittyy kulttuuriteorian mukaan epävarmuuteen ja siihen, ettei toisen toimintaa ja tekemistä osata ennustaa. Lisääntyvä epävarmuus ja heikkenevä luottamus liittyvät toisiinsa. Luottamus on mielestämme tärkeää kaikessa työn tekemisessä. Erittäin tärkeäksi luottamus nousee, kun samaa ohjelmakehitysprojektia tehdään globaalisti. Tekijät voivat olla eri puolilla maailmaa ja tehdä muutoksia eri vuorokaudenaikoihin samaan ohjelmistomoduliin. Havaintojemme mukaan, suomalaisen suunnittelijan on vaikeaa saavuttaa luottamusta intialaiseen kollegaan (E23). Case-yrityksen ohjelmistokehitystyössä tuotetaan normaalisti vaihetuotteita. Jos vaihetuotteet ovat vapaasti nähtävillä ja vaihetuotteista löytyy olennaiset asiat, säilyy luottamus laadukkaaseen tekemiseen. Jos intialainen kollega jää kiinni totuuden kiertelystä, luottamus vähenee. Luottamusta ei ole helppo saada takaisin.

Luottamuksen säilyttää kaikkein parhaiten kertomalla rehellisesti, jos joku vaihetuote puuttuu tai jokin asia on tekemättä. Kokemuksemme mukaan intialaisen on helpompi sanoa, että joku muu teki vaihetuotteen kuin myöntää itse, että vaihetuote on tekemättä. Kasvoja ei haluta menettää, eikä kertoa negatiivista viestiä. Luullaan, että pieni valkoinen valhe on parempi kuin suora (negatiivinen) totuus. Suomalaisten kanssa se on juuri päinvastoin. Vain olemalla rehellinen ja suora, ansaitsee sekä luottamusta että kunnioitusta suomalaisten silmissä. Esimerkkinä luottamuksen menettämisestä seuraava case-tapaus. *Suomalainen tekijä kysyy intialaiselta, että onko toiminta jo testattu. Intialainen kollega vastaa myöntävästi (yes). Suomalainen tekijä pyytää todisteita ja kysyy suorituksen tuloksia. Intialainen kollega empii ja ilmoittaa, että itse asiassa kolmas henkilö suoritti testin. Suomalainen tekijä pyytää edelleen suorituksen tuloksia nähtäväksi, mutta intialainen kollega ilmoittaa nyt, että kolmas osapuoli aloittaa*

testaamisen. Suorituksen tuloksia ei saatu. Suomalaisen tekijän ei ole helppo luottaa tulevaisuudessa enää tähän intialaiseen kolleegaan, joka ei toiminut niin kuin lupasi.

Mielestämme intialaisten alhaisempaa epävarmuuden välttämistä kuvaavat myös Intian matkamme aikana tehdyt havainnot ympäristöstä. Liikenne vaikuttaa kaaokselta ja roskia sekä pienimuotoisia maastopaloja esiintyy vapaasti kaupungin liepeillä. Onnettomuuksien suhde on kuitenkin ihmisten määrään nähden alhainen. Suomessa vastaavia epävarmuuksia yritetään välttää tiukemman lainsäädännön kautta.

Kokemuksemme mukaan luottamusta parantavana tekijänä voidaan periaatteessa nähdä kaikki onnistuneet tehtäväsuoritukset. Valitettavan usein yksittäiset epäonnistumiset tuntuvat jäävän mieleen voimakkaampana. Tilannetta selventämään voisi ajatella luottamus-mittaria (kuva 9.2), jolla voidaan mitata onnistumisia ja epäonnistumisia sekä luottamuksen tasoa. Mittaria seuraamalla henkilö voi muistuttaa itseään tilanteen todellisesta kuvasta ja sen suunnasta. Mittarina kautta voidaan myös seurata, auttavatko korjaavat toimenpiteet tilanteen korjaamisessa takaisin toivotulle tasolle.



Kuva 9.2. Luottamusmittari

Kulttuuritietoinen esimies

Esimiehen pitää olla mielestämme kulttuuritietoinen, koska hän toimii esimerkkinä ja pystyy erottamaan alaistensa käytöksen kulttuurivaikutukset. Hänen olemuksestaan otetaan mallia, miten käyttäytyään toisen kulttuurin edustajan kanssa ja miten selviydytään jokapäiväisistä työtehtävistä. Esimiehen olisi hyvä olla kunnioittava ja suhtautua positiivisesti toisen kulttuurin edustajiin. Esimiehen käytös heijastuu suoraan alaisten käytökseen. Olemme havainneet, että jos esimies käyttäytyy epäkunnioittavasti vieraan kulttuurin edustajia kohtaan, todennäköisesti myös alaiset tekevät tai toimivat niin. Esimiesten esimiehen täytyy olla myös kulttuuritietoinen, jotta hän pystyy erottamaan alaistensa käytöksen kulttuurivaikutukset. Kokemuksemme mukaan kulttuurisokea johtaja tekee ryhmänsä toiminnalle vahinkoa, jos hän ei osaa ottaa huomioon eri kulttuureista olevien työntekijöiden tapaa toimia.

Intialainen esimies (E24) on tuloskeskeinen. Hän haluaa tuloksia viikkotasolla ja komentaa alaisiaan päättämään tehtävät päivän loppuun mennessä. Suomalainen esimies

on työlähtöinen. Hän kysyy tilannetiedot suunnittelijan työn etenemästä ja tarvittaessa neuvottelee alaisensa kanssa toimenpiteistä kuten ylityön tarpeesta. Intialaisen ja suomalaisen esimiehen yhteistyö on havaintojemme mukaan haastavaa. Heillä pitäisi olla selkeät roolit ja vastuut tehtävistään.

Johtaminen ei ole käsityksemme mukaan pelkkää käskyttämistä. Johtamiseen kuuluu valtaa, mutta myös vastuuta. Intian tapauksessa vastuun osuus tuntuu unohtuneen. Havaintojemme mukaan tehtävät ja vastuut eivät ole riittävän selkeitä. Varsinkin intialaisen kollegan päästessä päälliköksi, tehtävän kuvaa ei tunnuta ymmärtävän oikein. Johtajana olemiseen kuuluu tehtäviä, jotka pitää hoitaa. Johtajien vastuulla on omien tehtävien lisäksi myös muiden työntekijöiden tekemisten seuraamista. Intialaiselle päälliköksi nouseminen on uusi tilanne, eikä hän osaa käyttäytyä asemansa edellyttämällä tavalla.

Olemme myös havainneet valtataistelun ilmiön intialaisten ja suomalaisten johtajien välillä. Olemme pohtineet, meneekö nuoremman suomalaisen johtajan omasta mielestään antamansa *kunnon palaute* perille vai käsittelee vanhempi intialainen johtaja palautteen ylimalkaisesti, koska kyseessä on *nuorempi* kollega. Case-yrityksessä työskentelee myös naisia eri tehtävissä, kuten suunnittelussa, dokumentoinnissa ja esimiesasemassa. Itse emme ole havainneet mitään erityistä heidän tehtävään päättymisensä taustasta (suku, kasti, kiintiö tai tietotaito).

Havaintojemme mukaan case-yrityksessä ilmenee hyvin monenlaista johtamista Suomessa. Yksi suomalainen esimies neuvottelee alaisensa kanssa ja toimii hyvänä suodattimena ulkopuolisten kyselyjen tulvalta. Toinen esimies saattaa vaieta liiaksi informaatiota tai päästää kaiken suoraan tekijätasolle. Mielestämme olisi hyvä löytää kultainen keskitie ja oikea tapa toimia. Esimiehen pitäisi osata suodattaa ylimääräiset huolet pois informaatiosta ja jakaa vain tarpeellinen osa tekijöille. Jos asiakas esimerkiksi käyttää voimakasta sanamuotoa tai kertoo esimiehelle jotain vain esimiehelle kuuluvaa, ei sitä pidä päästää suoraan tekijöiden tietoon.

Kokemuksemme mukaan Suomessa esimiehiä kaivataan käsittelemään tekijöille yhteisiä asioita keskitetysti ja kokoamaan tuloksia tiivistetympään muotoon esimerkiksi raporteiksi. Tekijät tunnistavat tehtävänannosta omat osansa ja kuittaavat osuutensa niiden valmistuttua. Esimiehet antavat tekijöille paljon valtaa ja vastuuta.

Havaintojemme mukaan johtamistavat vaihtelevat paikkakunnittain Suomessa sekä case-yrityksessä maiden välillä. Eräs ryhmäpäällikkö vastaanottaa ja suunnittelee työt ja jakaa ne alaisilleen ja toimii tietoportina tiimin yhteisille tiedoille sekä sisäänpäin että ulospäin tiimistä. Hän myös osallistuu palaveriin. Toinen suomalainen ryhmäpäällikkö välittää tehtävät tiimilleen ja keskustele tarvittaessa työtehtävistä alaisensa kanssa sekä seuraa töiden etenemistä. Alainen toimii tehtävässään itsenäisesti

muun muassa hoitaa itse palaverit ja tarvittavan tiedonvaihdon sekä raportoi työn valmistumisen. Havaintojemme mukaan intialainen esimies lupaa omalle esimiehelleen ja asiakkaalle asioita ja alkaa vasta lupaamisen jälkeen käskyttämään alaisiaan. Intialainen esimies ei halua antaa omalle esimiehelleen kielteistä päätöstä. Intiassa alainen ei tee omatoimisesti mitään, vaan tehtävät annetaan käskemisperiaatteella. Mielestämme johtajuuden pitäisi olla neuvottelua, suunnittelua ja yhteistyön rakentamista.

Kokemuksemme mukaan Suomessa johtotehtävään edetään (E25) yleensä erilaisten teknisten roolien kautta. Suomalaisella johtajalla on jonkinlainen *tuntuma* tekemiseen ja hän voi sen kautta ottaa kantaa asioihin. Hän ei oleta saavansa viiden päivän työtä tehdyksi päivässä. Kokemamme perusteella intialaisen esimiehen *sana on laki*. Tämä näky (E26) intialaisten kollegojemme arkipäivän toiminnassa. Havaintojemme mukaan intialaisella johtajalla ei tunnu olevan teknistä tietämystä (ainakaan tässä projektissa), eikä hän osallistu suoraan teknisiin asioihin. Hän vain hoitaa annettuja tehtäviä alaisilleen ja kääkee alaisiaan joskus tekemään suomalaisten mielestä jopa vääriä asioita. Intialaiset alaiset tekevät niin kuin esimies kääkee, koska esimiehen sana on laki, vaikka he itse tietäisivät toimintatavan olevan väärin. Intialaiselle on hyvin vaikeaa sanoa esimiehelleen, jos jokin asia ei onnistu niin kuin se on käsketty tehdä. Lisäksi kukin johtaja toimii hyvin kapealla sektorillaan. Tämä voisi toimia tuotannossa, mutta ohjelmistoprojektissa tämä ei toimi, koska tekemiseen liittyvät asiat ulottuvat usein rajojen yli.

Johtamisesta riippuu myös se, halutaanko saada aikaan säännöllisiä yhteiskokouksia Intian kanssa, joissa vaihdetaan tekemisen tiedot ajan tasalle tiimien välillä tai luotaisiin jopa *yhden tiimin* henki ja toiminta. Paikalliset tiiminvetäjät voisivat tukea myös virtuaalitiimien jäseniä heidän paikallisissa asioissaan.

Erilaiset tiimimallit

Kun kuuluimme intialaisiin ryhmiin, me saimme esittää ja kommentoida suunnitelmia Intiassa oleville esimiehillemme. Emme kuitenkaan olleet vakuuttuneita, että kommenttejamme otettiin riittävästi huomioon. Välillä tuntui jopa siltä, että kommenttejamme ei kuunneltu tai luettu ollenkaan. Muutenkin yhteys ryhmäpäällikön kanssa tuntui puhelimitse kliiniseltä ja etäiseltä. Tämä johtui osin siitä, että ryhmäpäälliköt esiintyivät kasvottomina maileissa, IM:ssä ja puhelimesta. Viikoittaiset kokoukset Intiaan tapahtuivat ryhmätilaisuuksina, joissa edustimme omaa ryhmäämme ja meillä oli omat ryhmäpäälliköt vastinkappaleina. Keskustelu aika oman esimiehen kanssa oli lyhyt, keskustelu tapahtui enimmäkseen IM:ssä ja maileissa. Vasta käynti Intiassa antoi kasvot ja henkilöitymän esimiehillemme ja ilmeisesti myös toisinpäin.

Nykyisin toimimme virtuaalitiimissä, jossa on jäseniä eri paikkakunnilta. Kokemuksemme mukaan suomalaisten kesken eri paikkakunnilla oleva tiimi voi toimia, mutta se ei ole yhtä tehokas kuin yhdellä paikkakunnalla toimiva tiimi. Virtuaalitiimin toimintaan vaikuttavat niin käytettävissä olevat tekniikat kuin kulttuurien käsittelytaidotkin.

Havaintojemme mukaan monikansallisen tiimin rakentaminen ja johtaminen eivät case-yrityksessä ole vielä mahdollista. Jos ryhmää johdetaan Intiasta ja osa ryhmän tekijöistä on Suomessa, ei yhteistyö suju luontevasti. Sama tilanne on toisinpäin tapahtuvassa ryhmän johtamisessa. Jos esimies on Suomessa ja tekijät Intiassa, ei ryhmä toimi oletetulla tavalla. Intialaiset tekijät vaativat jatkuvaa käskyttämistä ja valvontaa, suomalaiset puolestaan neuvottelua ja itsemääräämisoikeutta. Ryhmää olisi hyvä johtaa paikallisesti, jotta esimies voisi kommunikoida kasvokkain alaitensa kanssa. Jos ryhmä toimii pelkästään puhelimen välityksellä, eivät osapuolet saa kaivattua kontaktia ja tiimin ohjaaminen on vaikeaa – lähes mahdotonta.

Havaintojemme mukaan, jos projekti tehdään yhdessä ryhmässä, on ryhmän jäsenillä asioista yleensä sama tilannekuva. Jos työtä tehdään useammassa ryhmässä, alkaa muodostua ryhmän *sisäistä tietoa* ja *yleistä tietoa*. Saman ryhmän sisällä työskentelevät tietävät toisten henkilöiden osa-alueet tarkemmin, mutta ryhmän ulkopuoliset saattavat olla tietoisia vain toisen ryhmän yleisestä toimenkuvasta. Esimerkiksi meillä ei ole tietoa intialaisista ryhmistä muuta kuin se, mille osa-alueelle kukin ryhmä kuuluu. Case-yrityksessä on paljon kulttuurisokeutta. Yksittäisten henkilöiden, pääasiassa päälliköiden, tutustumisia tapahtuu, mutta ei kattavaa perehtymistä toisen maan kulttuuriin työasioissa. Kun kulttuurieroja ei tiedosteta, niitä ei osata varoa ja törmäyksiä tulee jatkuvasti.

Itsensä johtaminen

Kokemuksemme mukaan suomalainen tekijä pohtii (E27) hetken tekemisensä vaikutuksia kokonaisuuteen ennen kuin aloittaa varsinaisen tekemisen. Havaintojemme mukaan intialainen taas aloittaa asian heti pohtimatta sen seurauksia pidemmälle. Intialaisen nopea tyyli sopinee asioihin, joissa tehdään kokonaan uutta toimintaa, kun taas suomalainen pärjää paremmin niissä asioissa, joissa tehdään muutoksia jo olemassa olevan toiminnan päälle. Intialainen olettanee, että annettu tehtävä on mietitty valmiiksi, eikä sen tekemisessä tarvitse pohtia muita seurauksia. Suomalainen tietää kokemuksesta, että tehtävänanto on suuripiirteinen ja tehtävään liittyvistä asioista on itse huolehdittava.

Kehityskeskustelut

Suomen organisaatiossa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja pidettiin noin kerran vuodessa. Kehityskeskustelussa (E28) esimies ja alainen keskustelivat kuluneesta työjaksosta, arvioivat saavutuksia ja suunnittelivat seuraavia tavoitteita. Intian organisaatiolla on globaali kehityskeskustelujärjestelmä, jonka kautta määritetään tavoitteet ja arvioidaan niiden saavuttamiset. Havaintojemme mukaan järjestelmä ei sisällä suoraa urasuunnittelua. Tavoitteet annetaan ylemmältä tasolta ja henkilökohtainen keskustelu on vähäistä. Järjestelmän hyvänä puolena on, että menettelytapa on sama kaikille, mutta heikkona puolena arviointi ja henkilökohtainen kehittyminen ovat kasvottomia toimia.

Motivointi

Suomen henkilöstölle on tarjolla bonus-paketti, jonka kautta henkilöstö saa pientä bonusta neljännesvuosittain. Aiemmin bonusta on korvattu niin, ettei projektin eteneminen ole käytännössä siihen vaikuttanut. Ilmeisimmin bonus on ollut korvausta toimintojen siirtämisestä Intiaan ja yhteistyön ylläpitämisestä. Nyt korvaus muuttuu enemmän projektityöhön liittyväksi samalla, kun Intia vähentää Suomen osuutta projektityön osuudesta. Henkilökohtainen lisäpanostus projektin töihin ei näy bonuksen kautta.

Intian organisaation käytössä oleva *bandi*-porras kuvaa henkilön uraa ja asemaa. Tason noustessa myös palkka nousee. Suomalaisessa organisaatiossa palkkaus on perustunut henkilökohtaisiin näyttöihin. *Senior*-nimike on suunnittelijan kohdalla kuvannut hänen erityistä osaamistaan. Yritystoston myötä nimikkeiden käsittely on tuonut epäselvyyksiä, koska *senior*-nimike ei ole Intian organisaatiossa niin korkea kuin Suomessa. Nimikkeiden valossa intialaiset ovat näyttäneet hyvin korkea-asemaisilta suomalaisiin nähden. Myös suomalaisten sovitukset sikäläiseen *bandi*-järjestelmään on ollut melko vaikeaa. Kehityskeskusteluiden kautta on verrattu henkilön asemaa ja hänen saavutuksiaan työtehtävissä. Kun Intiassa (E29) on saanut itselleen paremman *bandin*, on henkilöllä myös työmarkkinoilla paremmat mahdollisuudet, koska järjestelmä on melko yhtenäinen Intiassa. Intialainen vaihtaa mielellään paikkaa palkan perässä. Näin tuntuu tapahtuvan erityisesti niille henkilöille, jotka ovat pärjänneet projektissa hyvin (ja joita on keuhuttu). Kehittyminen varsinaisessa tekemisessä jää siis lyhytaikaiseksi ja hyvät resurssit menetetään muille yrityksille.

Intialaisten usko (tai tietämättömyys) saavutettavasta aikataulusta on välillä niin vääristynyt (suomalaisen kannalta nähtynä), ettei sellaisiin tavoitteisiin haluta sitoutua, eikä niiden tekemiseen muodostu motivaatiota. Esimerkiksi jos työtä on suunniteltu neljäksi viikoksi, ei se saisi aikataulussa tulla valmiiksi kahdessa viikossa (jättämättä jotain tekemättä).

Tehtävien kierto

Intiassa tehtävien kiertoa tapahtuu henkilöiden siirtyessä muihin projekteihin sekä *bandi*-tason myötä. Saman projektin sisällä henkilöitä vaihdetaan toisiin tehtäviin vain lähinnä hätäratkaisuina. Varsinaista kiertoa projektissa ei siis tapahdu. Satunnaisia suomalaisia on kiinnitetty erilaisiin projektinohjaustehtäviin ja vastuihin, mutta erityistä tekniikkaan perehtyneisyyden laajentamista ei tehdä.

Mielestämme tehtävien kierto auttaisi pitkällä tähtäimellä laajentamaan osaamista projektissa ja se auttaisi ongelmien ratkomisessa, koska henkilö osaisi pohtia asioita useammaltakin kantilta. Olemme itse vaihtaneet moneen kertaan työtehtävää ja saaneet sen kautta paljon lisää ymmärrystä järjestelmästä.

9.6 Kommunikointinäkökulmia

Case-yrityksessä käytettäviä kommunikointivälineitä ovat suusanallinen viestintä (keskustelu ja puhelut), sähköposti sekä IM. Myös harvemmin käytössä oleva videoyhteys on mahdollista joko tietokoneen videosovellusten tai videopuhelulaitteiston kautta. Esitysmateriaalia voidaan jakaa yrityksen sisäisen tai asiakkaan sovelluksen kautta.

Suusanallinen kommunikointi

Suomessa ja Intiassa suositaan suusanallista viestintää aina, kun se on mahdollista. Paikallisesti informaatiota vaihdetaan kasvokkain. Eri toimipisteiden välisiä keskusteluja käydään puhelimen avulla. Suusanallisen kommunikoinnin informaatio sisältö on hyvin rikasta (esimerkiksi äänenpainotus ja/tai sen nopeus tai viestijän kehon eleet vaikuttavat viestin sisältöön). Se toimii parhaiten silloin, kun keskustelu voidaan käydä paikallisesti osallistujien yhteisellä kotimaisella kielellä. Tämä tarkoittaa case-yrityksen Suomen toimipisteissä käytännössä Suomen kieltä. Intiassa tilanne on vaikeampi, koska erilaisia paikallisia puhekieliä (E30) on paljon, eikä englanti edusta kovinkaan monen intialaisen henkilön äidinkieltä.

Puhelin

Puhelimitse käydyissä keskusteluissa (jopa Suomen kielellä käytynä) informaation sisältö pelkistyy ja muuttuu muodollisemmaksi. Kokemustemme mukaan jopa viikoittainen ryhmäkokous saa erilaisen luonteen puhelimen välityksellä. Kasvotusten (*Face-to-face*) kokouksessa tunnelma on erilaisempi kuin puhelinkokouksessa. Englanninkielisessä keskustelussa (jopa paikallisesti) Intian aksentti ja käytetyt

sanamuodot eroavat suomalaisesta kouluenglannista (E31). Tämä aiheuttaa ymmärtämisongelmia. Pitkien välimatkojen puhelinyhteydet ovat lisäksi usein alttiita häiriöille ja signaalin vaimenemiselle, mikä osaltaan tekee keskustelusta hyvin vaikeaselkoista ja hidasta. Kokemustemme mukaan 90 prosenttia intialaisten kanssa käydyistä puheluista tuntuu turhalta, jos ei saa riittävästi selvää vastinkumppanin aksentista. Esimerkiksi CT-vaiheessa pidetyissä viikoittaisissa kokouksissa oli vaikeaa saada sanoista selvää huonon puhelinlinjan ja intialaiseen aksenttiin tottumattomuuden takia. Epäselvät sanat saatiin selvitettyä kahden kuulijan voimin ja palavereissa *action pointit* löysivät oikeille omistajille. Aksentti tulee tutuksi ajan myötä, kun saman henkilön kanssa kommunikoi useita kertoja. Valitettavasti intialaiset vastinkumppanit vaihtuvat nopeasti ja aksentin ymmärtäminen alkaa aina uuden henkilön kohdalla alusta.

Virallisissa katselmoinneissa (asiakkaan kanssa) on ollut tapana aloittaa tapahtuma englanniksi. Jos osallistujien joukossa ei ole ollut muita kansallisuksia kuin vain suomalaisia, niin keskustelua on käyty suomeksi. Suomalaiset haluavat kommunikoida tehokkaasti ja ylimääräinen viestin tulkinta englanniksi ja siitä takaisin koetaan tehottomaksi välitoimenpiteeksi. Intialaisille vastinkappaleille tämä menettely tuottaa tiettyjä ongelmia, sillä he saapuvat (puhelin)kokouksiin yleensä hieman myöhässä ja pysyisivät mielellään passiivisena ja kuuntelevana osapuolena kokouksen aikana. Suomen kieleen vaihtamisen välttämiseksi heidän pitää osallistua tilaisuuteen riittävän ajoissa ja tuoda itsensä muiden kokouksessa olevien tietoisuuteen. Tästäkin huolimatta on tullut välillä tilanteita, joissa kieleksi on haluttu (välillisesti) vaihtaa Suomi. Näissä tapauksissa keskustelusta on lopuksi esitetty englanninkielinen tiivistelmä.

Puhelinkokous on joissain tilanteissa helpompi kuin puhelu, koska kolmen tai useamman osallisen kanssa se ei ole niin henkilökohtaista. Toisaalta on tilanteita, joissa on varmempi keskustella pelkästään yhden vastinkumppanin kanssa. Puhelinneuvotteluissa täytyy usein pitää korva melkein kiinni kaiuttimessa, koska signaali on huono. Intialaiset puhuvat yleensä valitettavan nopeasti (E32). Toki heitä voisi pyytää puhumaan hitaammin. Tämä tuntuu joskus turhalta, koska samaa henkilöä on pyydetty monta kertaa hidastamaan puheen nopeutta.

Kieliongelmat ovat arkipäiväinen asia monikulttuurisessa yrityksessä. Ongelmat *kierretään* yleensä niin, että kuitataan joko *ok* tai pyydetään kirjaamaan asia palaveripöytäkirjaan. Näin vältetään nolo tilanne, jossa pitäisi myöntää, ettei todellakaan ymmärtänyt mitä toinen osapuoli yritti sanoa. Jos suomalainen asiakas toivoo voivansa käydä keskustelun suomenkielellä, se on mielestämme hyväksyttävää. Asiakkaan omalla kielellä käydyt keskustelut ovat mielestämme yritykselle eduksi, koska tietosisältö ja keskustelun taso ovat rikkaampaa kuin esimerkiksi englanninkielisessä keskustelussa.

Sähköpostit

Sähköpostin käyttö on suomalaisille tuttua. Asiakkaan kanssa käytävä kommunikointi on usein hyvin asynkronista ja keskustelut sisältävät paljon ohjelmistoihin liittyviä yksityiskohtia (kuten otteita ohjelman koodista, virhetulostuksista tai viittauksia dokumentteihin). Sähköposti toimii hyvin myös tietoarkistona sekä kirjallisena todisteena tehdyistä sopimuksista.

Sähköpostitilejä on yleensä kaksi. Asiakkaan sähköpostijärjestelmää käytetään keskustellessa asiakkaan edustajien kanssa tai vaihdettaessa ohjelmistoprojektiin liittyvää tietoa kollegojen kanssa. Yrityksen sisäistä sähköpostijärjestelmää käytetään informoimaan henkilöstötiedotteita sekä jakamaan muita sisäisiä tiedotteita. Kaikilla intialaisilla vastinkumppaneilla ei ole asiakkaan sähköpostiosoitetta ja ne, joilla sellainen on, eivät sitä käytä (eivät ehkä ole tietoisiaakaan siitä). Ainakin alussa intialaiset olivat myös hyvin epäröiviä vaihtamaan tietoja sähköpostitse (kirjallisesti), mutta myöhemmin tilanteeseen on totuttu. Intialaiset käyttävät siis vain yrityksen sisäistä sähköpostia sekä projektiin liittyviin asioihin että sisäisiin tiedotteisiin. Tästä seuraa ongelmia suomalaisille, sillä intialainen käyttää ensisijassa suomalaisen vastinkumppaleen sisäistä sähköpostitiliä tiedonvaihtoon. Tämä on sinällään ymmärrettävää, sillä heillä ei ole muuta osoiteluetteloa käytettävissään. Lisäksi intialainen haluaa mieluusti pitää keskustelun sisäisenä pois asiakkaan järjestelmän näkyvistä (E33). Sähköpostiohjelman voi virittää toimimaan samaan aikaan molempien tilien kanssa. Intialaisille voi myös informoida oman vastaavan asiakkaan sähköpostitilin osoitteen, jota haluaa käyttää keskustelun jatkuessa. Silti lopputuloksena on yleensä joukko erilaisia sähköpostijakeluja suomalaisen kahdessa erillisessä sähköpostitilissä.

Sähköpostin vaihto suomalaisten (myös asiakkaan) kesken on yleensä aiemmin tapahtunut suomeksi, vaikka virallinen ohjeistus onkin kehottanut käyttämään englantia myös suomen sisäisissä keskusteluissa. Kuten suusanallisessa viestinnässä, niin myös kirjallisessa kotimainen keskustelukieli on paljon tehokkaampaa. Tästä johtuen kotimaista kieltä käytetään aina, kun se on mahdollista. Jos keskusteluun on myöhemmin liitetty muita kuin suomalaisia, on keskustelua silloin jatkettu englanniksi. Joskus virallisen postin vierelle on avattu rinnakkainen keskustelu, jossa teknisiä yksityiskohtia on selvitetty edelleen suomeksi.

Intialaisten tultua mukaan projektityöhön, sähköpostien kirjoittamista englanniksi on painotettu aiempaa enemmän. Englanniksi kommunikointia on painotettu myös niissä tapauksissa, joissa asiakas itse kommunikoisi suomeksi. Tällä on haluttu varmistaa, että intialainen osapuoli voi tarvittaessa perehtyä koko keskusteluhistoriaan. Suomalaisten kannalta viestin tietosisältö on muuttunut heikommaksi, sillä englanniksi ei tule kirjoittaneeksi niin monipuolisesti kuin suomeksi. Kokemuksemme mukaan

englanninkielisten sähköpostien kirjoittaminen on kovin työlästä ja vie paljon enemmän aikaa kuin suomenkielisen sähköpostin kirjoittaminen. Aikaa kuluu oikean sanamuodon löytämiseksi, jotta saa viestin menemään perille. Tästä syystä englanninkielisten postien kirjoittaminen suomalaiselle vastaanottajalistalle tuntuu osittain turhauttavalta, jos viesti ei kuitenkaan koskaan päädy intialaiselle lukijalle. Kommunikointi vie nykyisin enemmän aikaa ja se pitäisi huomioida kaikessa tekemisessä.

Toinen ongelma sähköpostien käytössä intialaisten kanssa liittyy jakelulistan käyttöön (E34) heidän hyvin hierarkkisessa organisaatiossaan. Jos posti pitäisi jakaa tai jatkaa jollekin toisen tiimin jäsenelle, kierrättää intialainen postin esimiesportaan kautta ennen kuin se päätyy oikeaan paikkaan. Tämä ilmenee nopeina *vastauksina*, joissa ainoa tieto liittyy lisättyihin henkilöihin. Jos joku ehtii kuitenkin jo vastata postiin ennen kuin sen jakelu on saatu päivitettyä, seuraa siitä vaillinaisia ja rinnakkaisia keskusteluja.

Koska toimimme aktiivisessa roolissa, sähköpostia tulee vaihdettua paljon. Tämä johtaa sähköpostilaatikon täyttymiseen. Intialaisilla on tapana jakaa sähköpostiin myös päivän mietelauseita, kuvamateriaalia ja huumorilla maustettuja tarinoita. Sähköpostin hyvänä ominaisuutena on se, että asian voi tarvittaessa laajentaa suuremmallekin jakelulle. Tosin jakelun laajentaminen vaatii viestin lähettämistä uudelleen myös nykyiselle joukolle. Intian tapauksessa käy usein niin, että managerit toistavat jakelua lisäämällä sinne henkilöitä. Lopputuloksena kahden henkilön keskustelua varten on luotu sadan hengen jakelu. Projekteihin liittyy paljon eri jakelulistoja ja niitä hallitaan eri managerien kautta. Suomalaisilla jakeluun lisätään oletuksena kaikki ja sieltä pääsee halutessaan ilmoituksella pois. Intialaisilla asia toimii toisinpäin (E35), jakeluun päästäkseen pitäisi perustella tiedon käyttämistä. Intialaiset arastavat sähköpostia, varmaankin sen muodollisuuden ja julkisuuden vuoksi. Heillä ei myöskään liene kokemusta mailien keräämisestä niiden tietosisällön vuoksi. Tämä selittäisi otsikoinnin puutteen ja mailin kertakäyttöisen vaikutelman (E36). Intialainen myös olettaa, että ottamalla jakeluun korkeampia esimiehiä, maili saa automaattisesti enemmän huomiota. Suomalainen osapuoli on tottunut siihen, että kommunikointitapa on joustava, joten tekijät voivat keskustella paljon suoraan keskenään. Esimiehiä lähinnä informoidaan asiasta, jotta hekin tietävät mitä tapahtuu. Esimies voi puuttua toimintaan, jos hän näkee sen tarpeelliseksi. Intiassa asia pitäisi keskustella aina ensin esimiehen kanssa.

Ilmeisesti intialaisessa kulttuurissa kirjallisen tuotoksen määrä, tarve ja arvostus ovat erilaista kuin Suomessa, jossa asioiden selvittelyissä tukeudutaan usein aiemmin käytyihin sähköpostikeskusteluihin. Tarve juontaa siitä, että usein postissa on avattu käytännön kielelle asiat, jotka ovat kirjattuna viralliseen tietovarastoon. Parempi olisi tietysti, jos dokumentteihin voitaisiin kirjata enemmän tietoja ja tieto voitaisiin taltioida yhdellä kertaa.

Pikaviestin

Suosituin kommunikointitapa intialaisten kanssa on IM, jolla voi nopeasti vaihtaa kuulumisia tai kysyä asioita. Sama työkalu toimii myös suomalaisten kesken, jos vaihdettavan tiedon määrä on pieni kuten linkki tiedostoon tai palaverin alkamisajankohdan tiedustelu. IM tukee myös joukkoviestintää, jolloin esimerkiksi tiiminvetäjä voi hoitaa tapahtumaköyhän viikon viikkopalaverin muutamalla viestinvaihdolla koko tiimin kesken. Työkalu tarjoaa myös tilatiedon, joten halutun henkilön kohdalta voi tarkistaa, onko henkilö paikalla ja vapaa keskusteluun. Työkalua voi käyttää myös *tilaseurantaan*, jolloin se ilmoittaa, kun etsitty henkilö aktivoituu oman työpisteensä luona. Käydyt keskustelut voi arkistoida tekstimuotoiseen tiedostoon myöhempää tarvetta varten. Suomalainen arvostaa myös mahdollisuutta käydä useita keskusteluja samanaikaisesti ja usein IM:n käyttö muuttuu asynkroniseksi viestinnäksi.

IM on hyvä työkalu puhelun sijasta, koska siitä näkee kysyjän ja sitä voi kontrolloida puhelua paremmin. Viestiminen on myös selkeämpää. Välillä voi käydä useita IM keskusteluja samaan aikaan, jos tarvittava tieto on helposti saatavilla. IM toimii mukavasti myös puhelinneuvottelun tukena. Puhelinneuvottelun aikana voi keskustella intialaisen osapuolen kanssa neuvottelussa käsiteltävistä asioista ja kertoa etukäteen, millaista tietoa on aikeissa puheenvuorossa esittää. IM:ää voi käyttää puheenvuoron pyytämiseen tai kertomaan lähettämästään sähköpostista, jotta vastapuoli lukisi lähetetyn postin heti, kun posti hänelle saapuu. IM:n keskustelun jakaminen tiimille olisi mielestämme hyvä kehitysaskel, mutta sitä ennen pitäisi sopia säännöt keskustelujen jakamisesta. Intian pään vasteissa elekieltä kuvaavat hyvin pisteet, *ok* ja *yes* vastausten perässä. Havaintojemme mukaan pisteiden määrä kertoo, kuinka epäselvä asia vastaanottavalle henkilölle on (mitä enemmän pisteitä, sen epäselvempi asia). Hymiöiden käyttö rikastuttaa IM:n kautta kirjoitettavia viestejä. Hymiöiden kanssa täytyy olla varovainen, ettei vastapuoli saa väärää käsitystä viestin sisällöstä.

Intialainen turvautuu yleensä IM:ään, kun hän kaipaa kiireellistä tai epävirallista apua. Usein pikaviestin kautta haetaan sähköpostia nopeampaa tiedonvaihtoa, sillä sähköpostin matka Suomesta Intiaan voi kestää pidemmänkin aikaa (jopa 15 minuuttia). Muutaman asian tarkistaminen IM:llä säästää siten aikaa. Toisaalta intialaisista vastinkappaleista on usein paljastunut yritys saada tietoa asiaan, jota sitten Intian päässä on esitetty omana osaamisenaan (E37). Joissakin tapauksissa intialainen tekijä on jopa lähestynyt useampaa suomalaista samalla kysymyksellä samaan aikaan ja on yrittänyt saada mahdollisimman laajan vasteen. Suomalaisten näkökulmasta menettelyä on pidetty huonon maun mukaisena ja yleisenä *tiedon kalasteluna* sekä oman osaamistaidon vääristelynä. Toiminta on saanut suomalaiset epäileviksi viestien tarkoituksiperistä. Aiemmin saavutettu pikaviestin nopeushyöty menetetään suomalaisten tarkistaessa epäilyttävät kyselyt keskenään, tai kun intialaiset pyydetään esittämään kysymyksensä sähköpostitse.

Kommunikointityylit

Puheenvuoroja on hyvin vaikea seurata puhelimen välityksellä, IM:ssä keskustelu on helpompaa. IM:ssä epäselvyyksiä aiheuttavat välillä lyhenteet. Yhtenäistä termistöä ei ole. Myös lyhenteitä ja niiden tarkoituksia pitää aika ajoin arvailla. Esimerkkinä mainittakoon yleisesti tunnettu lyhenne *ASAP as soon as possible*, joka tarkoittaa Intiassa *as simple as possible*. Intialaisilla kollegoilla on tapana käyttää jopa yhden kirjaimen lyhenteitä (E38) kommunikoidessaan.

Identiteetti

Kun keskustelemme jotakin IM:n kautta, ei keskustelija ole välttämättä viestin lopullinen vastaanottaja vaan IM:ssä esiintyy yleensä tiimin *vanhin*, tiiminvetäjä tai esimies (E39). Suomalaisten kesken on yleensä totuttu siihen, että todellinen keskustelukumppani on hän, joka kanssasi keskustele. Viestin siirtäminen toiselle vastaanottajalle aiheuttaa riskiä tiedon käsittelyn oikeellisuudessa. Tämä lisää osaltaan epäilyksiä siitä, onko varsinainen tekijä kyvykäs tekemään pyydettyä työtä ja onko hänellä riittävästi kykyä selviytyä tehtävästä tai osaako hän edes ylipäättään lukea tai kirjoittaa koodia ja englantia. Herää myös kysymys, miksi meiltä suomalaisilta vaaditaan englantia, jos esimerkiksi kiinalaisen tai intialaisen kollegan ei tarvitse englantia osata.

Videoyhteydet

Videoyhteyden käyttö palavereissa on ollut hyvin vähäistä case-yrityksessä, vaikka tekniset puitteet sen hyvin mahdollistaisivat. Ilmeisesti intialainen osapuoli on yhtä ujo esiintymään kasvokuvissa kuin hänen suomalainen vastinkappaleensa. Myöskään asiakkaan puolelta ei ole ollut ehdotuksia videokonferenssin käytöstä. Case-yritys tarjoaa kuitenkin erilaisten tilaisuuksien videotallenteita työntekijöiden katsottavaksi kullekin sopivana ajankohtana.

Muut mediat

Muista kommunikoinnin medioista suosituin työkalu on *jaettu työpöytä*, jossa kokouksen vetäjä voi jakaa materiaalia (tai materiaalin esitysvuoroja) kokoukseen liittyneille osapuolille. Työkalusta on käytössä laitekohtainen sovellus sekä asiakkaan verkossa käytetty sovellus. Työkalu tukee myös reaaliaikaista ääntä ja videokuvaa.

Tuotekatselmoinneissa läpikäytävä tuote on esitetty (myös) ruudulla, jolloin osallistujien on helpompi seurata esitystä ja mahdollisia muutoksia, joita tuotteeseen on esityksen aikana muokattu. Työkalu on erityisen hyvä koulutustilaisuuksissa, joissa

osallistujia voi olla ympäri maailmaa. Eräissä tapauksissa työkalua on käytetty myös järjestelmän ongelmatilanteen tutkimiseen reaaliaikaisesti eri puolilla maailmaa olevien henkilöiden kanssa.

Työpöytäjako oli meille tuttu jo ennen intialaisten kanssa tehtävää yhteistyötä. Työkalua käytettiin asiakkaan sovelluksen kautta erilaisten dokumenttien katselmoineissa sekä uusien toiminnallisuuksien yleisesittelyissä. Käytämme tietokoneen vastaavaa kevyempää työkalua viikkokokouksissa pöytäkirjan ja eri tilannetietojen käsittelyssä. Molemmat toimivat hyvin puhelinneuvottelun ohessa. Intian kanssa työkalua on käytetty muutaman kerran koodikatselmoinnissa ja sen avulla on ollut helpompi selittää löydöksiä.

Levyjako ja tietovarastot

Levyjakoja käytetään arkipäivän projektituotteiden käyttämiseen. Suomalaisen käyttämät levyjaot ovat pitkään olleet toimipistekohtaisia eikä niiden rakenteita ole erityisesti suunniteltu tai yhtenäistetty. Myös Intian organisaatiossa alettiin käyttää levyjakoja kun huomattiin, kuinka suurista tietomääristä oli kyse. Vastaavasti Intian käyttämä rakenne on tehty heidän näkökulmastaan. Useiden erilaisten rakenteiden rinnakkainen käyttö ja pääsy niihin tuovat toisinaan epäselvyyksiä tiedon sijainnista ja käytöstä. Asiakkaan hallinnoimat tietovarastot toimivat asiakkaan määrittelemillä rakenteilla.

Monimedia

Havaintojemme mukaan olisi tarvetta sellaiselle medialle, joka kykenee tallettamaan kokouksen aikana tapahtuvan kommunikointitiedon kokonaisuuden. Tämä tarkoittaa sekä kokouksen aikana esitetyn kuvan, äänen ja kirjoitetun tekstin että tiedostojen taltioimista palaverista istunnoksi, jonka sisältöä voidaan palata tutkimaan myös myöhemmin.

Muutosten hallinta ja jäljitettävyys

Case-yrityksen ohjelmistotyössä on suuri painoarvo muutosten hallinnassa ja niiden jäljitettävyydessä. Määritykset ja toteutus tehdään toisistaan erillisillä työkaluilla ja järjestelmillä. Projektissa määritysvaiheessa muutostarpeet ja toiminta on kuvattu hyvin yleisellä tasolla. Alemman suunnittelu- tai testausdokumentin oletetaan täydentävän yksityiskohdat toteutusta varten. Myös korjauksiin liittyvät vikaraportit ja varsinaiset muutokset liittyvät toisiinsa vain moduulien nimien ja niiden versioiden perusteella.

Lopullinen toteutus tai testaus voi olla melkein mitä tahansa tai sitä ei välttämättä ole lainkaan. Jäljitykseen liittyvien merkintöjen teko on toteutussuunnittelijan vastuulla.

Hyvien merkintöjen kautta muutoskohtiin voidaan palata ongelmatilanteissa tai esittää ne koulutuksessa. Testauksessa toistettavuus on tärkeää. Testit pitäisi tehdä *makroilla*, joiden avulla testi voidaan toistaa samanlaisena kerrasta toiseen. Vaikka työkaluilla voidaan tehdä myös osa tulosten vertailuista, niin viime kädessä testin tuloksen analysoi ja hyväksyy testin suorittanut henkilö. Eri työvaiheisiin liittyy myös raportteja, joissa esitetään yhteenvetoja työtuloksista kuten suoritettujen testien määrät. Mielestämme tekijän vastuuta pitäisi selventää Intian työryhmille ja myös tekijän esimiehellä pitäisi olla jonkinlaiset tekniset kyvyt arvioida alaisensa esittämiä tuloksia.

Olemme myös pohtineet, voitaisiinko ylemmän määrityskuvauksen vähempää tarkkuutta selittää myös sillä, että suomalaisessa työkuulttuurissa suunnittelijan tehtävään (ja siitä saatavaan intialaista korkeampaan palkkaan) sisältyy myös odotus jonkinasteisesta innovoinnista ja tarvittavien toimintojen keksimisestä. Intialaisen saadessa pienempää palkkaa hän myös olettaa voivansa orientoitua pelkkään toteuttamiseen?

Kun jotakin toimintaa muutetaan, pitää muutoksen luonne ja muuttuneet asiat olla hyvin dokumentoitu. Mahdollisen ongelman ilmetessä voidaan muutoskohta helposti jäljittää ja selvittää. Muutoskohdista pitää löytyä riittävät tiedot, kuten mitä ja milloin on muutettu ja mitä varten. Havaintojemme mukaan intialainen kollega tuntuu valitettavan usein ajattelevan, että hänen kirjoittamansa koodi *kommentoi itse itseään*, eikä hän kirjoita kommentteja tai muita lisätietoja koodin yhteyteen (E40). Myöskään dokumentointia ei osata arvostaa ja dokumenttien tärkeys unohtuu. Tästä seuraa usein ylimääräistä työtä, kun asiaa selvitetään. Selvittäminen vie paljon aikaa ja on projektityön kannalta kallista.

Projektiakataulu

Omien kokemustemme perusteella intialainen ei ilmaise oma-aloitteisesti aikatauluun liittyviä asioita. Havaintojemme mukaan intialainen kollega ei sido tekemisiään työpäivän kellonaikoihin (E41). Hän tekee eteen tulevia tehtäviä ja päättää päivän, kun hänestä tuntuu siltä. Suomalainen kollega puolestaan pyrkii suunnittelemaan työpäivänsä sisällön jaotellen työtehtävät työpäivään yksi toisensa jälkeen. Päätelmämme mukaan tämä liittyy Lewisin LMR-malliin, lineaarisesti ja multiaktiivisesti toimiviin kulttuureihin. Ohjelmistoprojekteissa suunnittelulla on suuri merkitys. Suomalaisen mielestä yhdestä työstä ei voida spontaanisti irrottautua ja hypätä toiseen työhön (E42). Tämä *hyppely* taas tuntuu olevan intialaisen kollegan arkipäivää.

Havaintojemme mukaan intialaisilla on tapana *piilotella tekemistä* niin kauan kuin mahdollista. Kun hätä lopulta kasvaa liian suureksi, he kutsuvat suomalaiset tekijät apuun. He olettavat, että suomalainen ratkaisee asian hetkessä. *Piilottelu* (E43) liittyy siihen, ettei intialainen halua esittää ulospäin heikkoa tai negatiivista tietoa.

Lisäksi olemme huomanneet, että intialaisilla on kova kunnianhimo ja he ovat hyvin itsevarmoja tekijöitä. Heillä on laaja tietotaito uusimmista tekniikoista. He haluavat tehdä ohjelmistoista oman näköisiä muuttamalla koodin toimintatapaa uudemman tekniikan perusteella. Itsevarmuus ja luottamus omaan onnistumiseen ilmenevät siinä, että he jättävät dokumentointia vähemmälle ja testausta myöhempiin testivaiheisiin (pitävät niitä siis tarpeettomina) (E44). Suomalainenkin tuntee uusia tekniikoita ja on itsevarma itsestään, muttei silti riko perinteitä tai laista velvoitteista.

Asennoituminen aikatauluihin on havaintojemme mukaan erilaista. Siinä missä suomalainen neuvottelee valmistumispäivää hyvissä ajoissa eteenpäin, yrittää intialainen puskea töitä viimeiseen asti. Kun valmistumispäivä sitten koittaa, ihmetellään Intiassa päivämäärän kriittisyyttä. Työ voidaan myös haudata, jos sitä ei ole kukaan enää kyselemässä. Mielestämme intialaista ei voi valmistaa tulevaan kertomalla määräajasta, jos heidän aikakäsitteensä on erilainen (E45). Pitäisi selvittää heidän kanssaan, miten he yleensä ymmärtävät käsitteen *viimeinen hetki*, vaikkapa esimerkkinä junan lähtöajasta. Vastaavatko he sitten odottavansa seuraavaa junaa?

Työaika

Kokemuksiemme mukaan intialaisille on aivan tavallista aloittaa katselmointi illalla kuudelta ja päättää se hyvissä ajoissa illalla yhdeksän maissa. Intialaisessa kulttuurissa on tärkeää, että alaiset ovat esimiehiä pidempään töissä (E46). Tämä siitä syystä, ettei esimies ainakaan luule alaisen laiskottelevan. Päätelmämme mukaan tämä liittyy Hofsteden PDI-ulottuvuuteen.

	= Virallisen työajan ulkopuolella tapahtuva toiminta																UTC										
08.00	= Virallista työaikaa yhdellä toimipisteellä, mutta ei toisella																Intia, +5 ½										
09.00	= Virallista työaikaa, kahdelle osapuolelle sopiva kokousaika																Suomi, kesä, +3										
13.00	= Ruokatunti (Intiassa 1h, Suomessa 0,5h tunnin aikajaksolla)																Suomi, talvi, +2										
18.00	= Intialaisten joustama lisätyöaika, voi olla palaverikin																										
	UTC	02.00	02.30	03.00	03.30	04.00	04.30	05.00	05.30	06.00	06.30	07.00	07.30	08.00	08.30	09.00	09.30	10.00	10.30	11.00	11.30	12.00	12.30	13.00	13.30	14.00	
Intia			8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19													
Suomi, kesä						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17												
Suomi, talvi							8	9	10	11	12	13	14	15	16												

Kuva 9.3. Työaikojen vertailua Suomi ja Intia

Intialaisten ja suomalaisten on vaikea sovittaa työaikojaan yhteen aikaeron takia. Kuvassa 9.3 on esitetty suomalaisten ja intialaisten työpäivän kulku verrattuna aikaeroon. Kun Intiassa tullaan töihin, suomalaiset vielä nukkuvat. Kun suomalaiset saapuvat töihin, intialaiset lähtevät ruokatunnille. Kun ruokatunti intialaisilla päättyy, suomalaiset lähtevät lounastauolleen. Iltapäivä on parasta aikaa käydä neuvotteluja,

vaikkakin intialaiset joutuvat työskentelemään pitkään toimistolla. Yhteistä työaikaa jää suomalaisten ja intialaisten kollegojen välille vain kolme tuntia.

Havaintojemme mukaan intialaiset ovat joustavampia työajan muutokselle kuin suomalaiset (E47). Suomalaiset eivät ole olleet motivoituneita työaikojen joustossa, koska niistä ei ole osoitettu saavutettuja hyötyjä. Lisäksi paikkakuntien välillä Suomessa ja asiakkaan kanssa työskennellessä olemme havainneet myös eroja työajan käytössä

Innokkuutta ja sitoutumista voidaan mitata myös esimerkiksi työaikojen pituuksilla. Jos tämä olisi ainoa mittari, niin sen mukaan intialaiset olisivat hyvin sitoutuneita ja omistautuneita työlleen. He tulevat toimistolle aamuisin kello kahdeksan ja kymmenen välillä (Intian aikaa). Kun suomalainen saapuu toimistoon kello yhdeksään mennessä aamulla (Suomen aikaa), on intialainen jo odottamassa keskustelukanavan avaamista. Intialaiset pyrkivät olemaan paikalla koko sen ajan kuin suomalainenkin on toimistolla, jotta olisivat tavoitettavissa aina, kun heitä tarvitaan.

Myös suomalaisia on käynyt Intiassa auttamassa heitä saavuttamaan projektin tavoitteita. Suomalaiset asuivat yrityksen toimipisteen vierastalossa aivan toimiston läheisyydessä, joten pitkien työpäivien tekeminen onnistuu myös suomalaiselle Intiassa ollessaan. Intialaiselle pitkien työpäivien tekeminen on itsestäänselvyys (E48), joten suomalaisen vierailu Intiaan on ainakin yritystä hyödyttävä seikka.

Kokousaika

Jos kokous on varattu aikavälille kello 10-12, intialaiset tulevat tavallisesti myöhästyneenä paikalle (E49). Havaintojemme mukaan he aktivoituvat omalla koneellaan huomattavasti, että kokous alkaa kymmeneltä. Yhteistyömme alkutaipaleella puhelinkokoukset saattoivat alkaa jopa tunnin myöhässä. Kun olimme Intiassa, odotimme neuvotteluhuoneessa puoli tuntia ennen kuin intialaiset kollegamme saapuivat samaan tilaisuuteen. Jos samassa kokouksessa on osallistujia Saksasta, saattaa saksalaisen kollegan äänensävyssä havaita kireyttä intialaisen kollegan myöhästyessä kokouksesta. Suomalaiset ovat täsmällisiä, kokouksen pitäisi alkaa ja loppua aikataulun mukaan.

Kokous ratkaisee ongelman kuin ongelman

Suomalaisessa kulttuurissa kokouksen tarkoitus liittyy asioista keskusteluun, niiden ratkomiseen ja niistä sopimiseen. Kokouksessa käydään esityslistan mukaisia asioita läpi. Kokouksen aikana voidaan keskustella esityslistan asioista, esittää mielipiteitä, ehdotuksia ja ajatuksia. Kokouksen lopputuloksena pyritään saamaan joko päätöksiä tai seuraavaan kokoukseen selvitettäviä asioita osallistujille.

Havaintojemme mukaan intialaisten kokouskäytäntö poikkeaa suomalaisesta (E50). Intialaisella esimiehellä on tapana kutsua kokous koolle hyvin lyhyellä varoitusajalla, jos on ongelmia. Intialainen esimies tuntuu kuvittelevan, että koollekutsuminen ratkaisee ongelman eikä sisällöllä ole juurikaan merkitystä. Tosiasia on kuitenkin se, että pelkkä kokouksen koollekutsuminen ei riitä. Kokous itsessään ei poista ongelmaa, vaan ongelma poistuu tai se ratkaistaan osallistuvien henkilöiden voimin. Kokous saattaa päättyä ilman sen suurempia johtopäätöksiä tai toimintasuunnitelmia. Esimies voi taas huokaista helpotuksesta, koska kokous tuli pidettyä ja ongelma näennäisesti hävitettyä.

Kokouksissa intialaisten kanssa olemme huomanneet, että hierarkialla on palaverissa suuri vaikutus (E51). Yleensä esimies puhuu, alainen puhuu vasta, kun häneltä sitä erikseen pyydetään. Olimme Intiassa mukana intialaisten kanssa toteutusmäärittelyn katselmoinnissa. Katselmointi pidettiin puhelimen välityksellä suomalaisten kanssa. Kun linjalta kysyttiin perusteluja jonkin toiminnan määrittelyn tueksi, haettiin suunnittelija (idean isä) paikalle. Ensin vain esimies puhui puhelinlinjalle. Kun kysymykset pahenivat, eikä esimies enää osannut selittää, alkoi intialaiseen tapaan kuuluva suunnittelijan hiostaminen. Ensin esimies koetti vielä toimia viestinvälittäjänä suunnittelijan ja puhelimesta olevien henkilöiden välillä, mutta lopulta esimies päätyi käskyttämään suunnittelijaa puhumaan itse puhelimeen. Suunnittelija kauhistui, että ei kai hän voi puhelimeen mitään sanoa. Lopputuloksena kuitenkin suunnittelija joutui itse puhumaan puhelimeen. Kommunikointi tapahtui hennolla äänellä ja loppujen lopuksi yhteisymmärrys suomalaisten kollegojen kanssa syntyi. Tämä kokouskäytäntö vaikuttaa hyvin kummalliselta suomalaisten näkökulmasta katsottuna. Suomalaisessa kulttuurissa on totuttu siihen, että kaikki osallistujat, asemaan katsomatta, ovat vapaita kommunikoidaan ja kertomaan mielipiteensä palaverissa. Olemme havainneet että intialaiset eivät yleensä kritisoi määritysdokumentteja, mutta saattavat toisaalta tehdä keskenään omien päätelmiensä perusteella erilaisen toteutuksen. Kritiikin ja kommunikoinnin puute (E52) voi johtua hierarkian kunnioittamisesta, jossa ylemmällä tasolla olevan tekemistä ei haluta saattaa huonoon valoon.

Osaamistasoa kartoitetaan ajoittain auditoinneilla. Auditoinnissa asiakkaan edustaja kyselee ohjelmistoprojektiin liittyviä asioita. Intian auditoinneissa ilmeni, että alainen olisi tiennyt kysymykseen oikean vastauksen, mutta koska esimies ei sitä tiennyt ei alaiselle annettu mahdollisuutta kertoa omaa näkemystään. Alainenhan olisi osoittanut tietävänsä toiminnan esimiestään paremmin.

Kommunikointi

Intialainen olettaa kommunikoinnin kulkevan aina esimiehen kautta ja saman tason henkilöltä toiselle (E53). Suomalainen tietää, että tehokas töiden tekeminen edellyttää

kommunikointia esimerkiksi suoraan tekijän ja projektipäällikön kesken, hierarkia-portaaseen tuijottamatta.

Olemme havainneet myös, että epäselvän tilanteen kohdalla intialainen välttää antamasta ensimmäistä mielipidettä tai analyysiä asiasta (E54). Esimerkiksi, kun suomalainen pyytää varmistusta intialaiselta kollegalta, että onko nämä toteutukset jo tarkistettu, intialainen lähettää sisältödatan ilman analysointia tarkistettavaksi. Samanlainen ilmiö on havaittavissa, kun tutkitaan vikaa. Intialainen lähettää mieluummin vian selvitykseen tarvittavat tiedostot suomalaiselle ja odottaa suomalaisen ensimmäistä analyysiä ennen kuin analysoi itse. Suomalaista turhauttaa ottaa vastaan massoittain dataa, kun on pyydetty kysymykseen vastausta muodossa *kyllä* tai *ei* tai halutaan lyhyt lausunto vian ilmenemisestä.

Havaintojemme mukaan palautteen antamisessa on Suomen ja Intian välillä eroavaisuuksia. Suomalaiset antavat palautetta niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Intialaisten on helpompi antaa palautetta vain hyvin menneistä asioista (E55). Kokemuksemme mukaan kulttuurieroihin perehtymätön suomalainen henkilö antaa karkeampaa palautetta intialaiselle kuin kulttuuritietoinen henkilö. Suomalaisten kesken annettu palaute toimii tehokkaammin, koska molemmat osapuolet tietävät, mitä palautteen sisältö tarkoittaa.

Yrityksen järjestämässä kulttuurikoulutuksessa tuli esille hyvä case-esimerkki ihmissuhteiden merkityksestä kommunikoinnissa. *Kun intialainen kollega kysyy jotakin, eikä suomalainen tiedä vastausta asiaan, intialainen luulee, etteivät he ole vielä kavereita ja tämän takia suomalainen pitää tiedon itsellään. Intialainen lähestyy suomalaista eri näkövinkkelistä ja koettaa olla kaveri, kysyy samaa asiaa suomalaiselta uudestaan, eikä vielääkään saa muuta vastausta kuin ”en tiedä”. Intialainen on sisukas yrittäessään päästä kaveriksi suomalaisen kanssa ja intialainen tarvitsee vastauksen kysymykseensä. Intialainen yrittää vielä kerran, suomalainen ei edelleenkään tiedä ja alkaa jo menettää malttiaan, koska kokee intialaisen intävän tietoa, jota ei ole tarjolla. Lopulta intialainen ymmärtää, ettei suomalainen tosiaan ole asiasta perillä ja vaihtaa kysymyksen kohdetta – seuraavaan suomalaiseen.*

Intialaisen tapa kommunikoida on hyvin erilainen verrattuna suomalaisen kommunikointitapaan. Sujuva Intian-englanti taipuu tilanteessa kuin tilanteessa. *Small-talkkia* harrastetaan sopivasti, kun halutaan päästä sinuiksi suomalaisen kanssa.

Koemme tärkeäksi saada tavata henkilöitä (myös asiakkaan edustajia), joiden kanssa työskentelemme. Haluamme tutustua heidän luonteeseensa, jotta osaamme kommunikoida sopivalla tavalla heidän kanssaan. Asiakkaan tapaaminen *face-to-face* nostaa kommunikoinnin eri tasolle kuin pelkkä puhelimesta ja sähköpostissa keskustelu. Olemme olleet onnekkaita, koska olemme saaneet tavata asiakkaan edustajia

useasti. Asiakkaan edustajia on myös käynyt Intiassa tapaamassa kollegoitamme. Toivomme, että kollegat ovat osanneet hyödyntää vierailut kattavasti tulevaisuutta silmällä pitäen.

Työtilat

Havaintojemme mukaan samassa työtilassa työskentely helpottaa kommunikointia. Jo huoneiden välinen etäisyys ja huoneen toiminta vaikuttaa kommunikointiin. Jos huone sijaitsee kaukana, ei sinne voi tai viitsi kovin usein kulkea. Toisaalta, jos huoneessa ei ole tarjolla istumapaikkaa käynnin ajaksi, ei siellä haluaisi kovin kauaa asioida. Kokemuksemme mukaan toimiston huonerakenne ja huoneiden vapaa tila vaikuttavat kommunikoinnin sujuvuuteen. Suomessa samassa työhuoneessa työskentelee yhdestä viiteen henkilöä ja Intiassa ryhmät työskentelevät avokonttoreissa (E56). Intiassa yhdessä työtilassa työskentelee useita kymmeniä henkilöitä. Suomessa työhuone toimii helposti myös henkilöiden omana palaverihuoneena, kun Intiassa palaveria varten pitää usein siirtyä eri tilaan. Intiassa yksittäisen työntekijän työtila vaikutti hyvin ahtaalta. Suomessa työtilat tuntuvat avarilta. Avaruus auttaa varmasti myös uusien ratkaisujen keksimiseen. Mielestämme huonetilat heijastavat myös osaltaan kansallista kulttuuria. Suomen korkeampi IDV-arvo heijastuu yksilöllisempänä työskentelynä muun muassa huoneiden käytössä. Intian suuret ryhmäkoot myötäilevät heidän kollektiivisuuteen ja pienempään IDV-arvoonsa.

Työkaluista

Havaintojemme mukaan kommunikaatioon käytettävät työkalut ovat päivittäisen työnteon tärkeitä peruspilareita, joihin päivän tapahtumat nojaavat. Kommunikaatiotyökalut olisi hyvä saada samanlaisena pakettina kaikille GSD-projektissa mukana oleville henkilöille. Tällä hetkellä case-yrityksen kommunikaatiotyökalut saa valita ja ottaa omien mieltymystensä mukaan käyttöön. Tästä seuraa se, että kaikilla työntekijöillä ei ole samoja työkaluja käytössään kommunikoinnissa.

Projektin nykyiset työkalut on suunniteltu suomalaisen kulttuuriin, koska niiden kautta ei tarjota varsinaista vapautusta vastuusta. Kaikki työkalut tarjoavat talletuspaikan tai käsittelytavan. Suomalainen tekijä tietää olevansa vastuussa tekemisestä. Järjestelmiin talletettu tieto tulee eteen ennemmin tai myöhemmin uudelleen, joten oman maineen turvaamiseksi asioiden on parasta olla kunnossa. Intialaiseen tapaan kuuluu saada hyväksyntä tekemisille (E57). Työkalu ei osaa väittää vastaan, vaan hyväksyntä menee *virheellisellekin* vaihetuotteelle läpi. Intian osapuolen mukanaolo on vielä niin uutta, ettei syötetty tieto ole tullut vielä vastaan. Osin myös heidän nopeahko siirtymisensä muihin tehtäviin on siirtänyt vastuun kohtaamista eteenpäin, eikä sanonta *sen edestään löytää minkä taakseen jättää* ole vielä tullut heille tutuksi.

Jos case-yrityksessä käytettäisiin jotain muita uusia työkaluja, niin ainakin asiakkaan (projektin) suuntaan asioiden pitäisi toimia ja näkyä kuten aiemmin. Esimerkiksi ohjelmistotiedostojen versiohallinta voitaisiin toteuttaa oman paremman työkalun kautta, kunhan tuo työkalu osaisi keskustella asiakkaan järjestelmän kanssa. Sisäinen työkalu voisi olla suunniteltu niin, ettei se anna tehdä asioita *väärin* ja se voisi tarjota kytköksiä esimerkiksi työseurantaan. Vastaavasti määrityksien tekemisessä sisäinen työkalu voisi pitää kirjaa siitä, että jokainen muutos on kuitattu vastuullisella osapuolella sähköisesti ennen kuin uusi versio julkaistaan asiakkaan järjestelmään. Tämä parantaisi muutoshallintaa ja seuranta sekä työlaatua.

Lisäksi kohteena oleva järjestelmä on niin laaja, että sen saattaminen kokonaan uuden työkalun piiriin vaatisi hurjasti resursseja. Ehkä työkalun pitäisi olla sellainen *hybridi*-malli, jota voidaan käyttää nykyisen järjestelmän rinnalla. Mielestämme todellinen kaikenkattava työkalu olisi se, joka pystyisi sitomaan kaiken projektissa liikkuvan tiedon ja toiminnan yhteen järjestelmään. Järjestelmän ohjaamana työtä toteutettaisiin sille asetettujen toiminta- ja laatuvaatimusten mukaan. Olisi siis yksi *projektikansio*, jonka alle kaikki projektiin liittyvä tieto kerääntyisi ja jokaisella asialla on *lähde* ja *kohde*.

Toimintaa voisi olla mahdollista käsitellä myös kulttuurinäkökulman huomioon ottaen. Maakohtaiset toimintaerot voitaisiin ottaa huomioon liittämällä käyttäjätietoihin kulttuuritieto, jonka perusteella prosessissa voitaisiin sallia eroavaisuuksia osapuolen välillä. Esimerkiksi suomalainen osapuoli kommunikoisi asioista samalla tasolla esimiehensä kanssa, kun taas intialainen osapuoli *leimaisi* viestintänsä esimiehensä kautta. Tällöin ohjelman suorittaman valvonnan alaisena ohjelmistotyö olisi ulospäin näyttäen vapaa kulttuurieroista.

Yhteisesti käytössä olevat työkalut auttavat tekijöitä pääsemään samanlaisiin lopputuloksiin kulttuurista huolimatta. Sisältöön työkalut eivät pysty juurikaan ottamaan kantaa, joten sisällössä on jokaisen kulttuurin jättämä leima näkyvissä. Työkaluilla tuotettava materiaali on vapaasti muokattavissa ja vaihetuotteista tulee aina tekijänsä näköisiä.

Case-yrityksen tapauksessa asiakas on hyvin pitkälle määrännyt, mitä työkaluja ja järjestelmiä projektissa käytetään. Käytäntö on osoittautunut toimivaksi, koska kaikki samassa projektissa toimivat henkilöt (alihankkijat) käyttävät samoja työkaluja ja voivat luottaa siihen, että eri osat ovat yhteensopivia – ainakin työkalujen osalta. Periaatteessa olisi mahdollista käyttää sisäisesti muita työkaluja, kunhan muunnos asiakkaan rajapintaan toimii moitteetta. Periaatteessa ainoa kulttuurin huomioiva työkalu on sellainen, jossa kaikki tekeminen tapahtuu prosessina, eikä tekijä voi jättää mitään

tarpeellista suorittamatta tai tehdä mitään ylimääräistä. Toisaalta työkalun taustalla olevat tekijät, säännöt ja logiikka perustuvat jonkin kulttuurin käsityksiin.

Asiakkaan järjestelmässä oletetaan usein, että käyttäjä on perehtynyt ennalta työkalun tai mallin käyttöön ja tietää, mitä tekee. Ikävä kyllä, oppiminen vie aikansa, eikä ensimmäistä käyttökertaa saisi tehdä kiireessä tai huolimattomasti. Intian tekemissä suorituksissa on usein merkittäviä poikkeamia (E58). Suomalaisillakin on joskus ongelmia, jos jotain työkalua tulee käytettyä harvoin.

9.7 Osaamis- ja koulutusnäkökulmia

Case-yrityksemme on CMMI5-tason yritys. Ostettu suomalainen yritys oli saavuttanut CMMI3-tason. Oma olettamuksemme on, että muutoksen myötä suomalaisen toiminnan sisältöön olisi pitänyt tulla parantavia tekijöitä, jotta toiminta-alue saavuttaisi yrityksen muun toimintatason (CMMI5) kriteerit.

Laatusertifikaatin pitäisi automaattisesti näkyä toimintatavoissa, mutta se vaikuttaa kiireisten projekti aikataulujen lomassa olevan tuntematon käsite tavalliselle työntekijälle. Jos aikataulu ei anna myöten, pakollisiksi luokitellut dokumentit tai työvaiheet jätetään tekemättä. Havaintojemme mukaan CMMI-tason määrittämiseen tarvittavia auditointeja ei ole intialaisten tekemän yritysoston jälkeen tehty ainakaan siihen Suomen toimipisteeseen, jossa itse työskentelemme. Olemme myös pohtineet, että oletettiinko ohjelmistoprojektin siirron Suomesta Intiaan automaattisesti muuttuvan CMMI3-tason tekemisestä CMMI5-tason tekemiseksi.

CMMI-prosessimalli voisi yhtenäistää toimintatapoja. Se olisi helposti noudatettavissa, jos se olisi mekaanista ja se sisältäisi selkeitä ohjeita ja neuvoja. Jos suuntaviivat on kerrottu vain löyhästi, niin kahden samastakin kulttuurista tulevan henkilön on vaikea mieltää asiaa samanlaisesti. CMMI ei pelasta kulttuuriongelmilta, koska se on kulttuurisokea. Vastuu ja valta ovat kulttuurisidonnaisia asioita.

Toimintatavan vertauskuva

Nykyisen intialaisten kanssa tehtävän projektin toimintamallin voisi kuvata *asfalttityömaa*-vertauksella. Kuvitellaan, että olemme tietyömaalla, jossa intialaiset tekevät leveää kaksikaistaista tietä. Asfalttikone jauhaa laajalla rintamalla uutta asfalttia. Kohta huomataan, että kaksikaistainen tie on liian kapea. Tie alkaa levenyä ja se levenee aina nelikaistaiseksi asti. Samaan aikaan tien tekemisen aikana juuri tehdyssä tiepinnassa alkaa esiintyä pahoja kuoppia. Suomalaiset ottavat lapiot ja soraämpärit mukaansa ja lähtevät täyttämään kuoppia. Kuoppa kerrallaan saadaan tien pinta korjattua. Tien tekeminen edellä kuitenkin jatkuu aina vaan leveämmällä linjalla. Nyt

kuoppia tulee koko ajan lisää jo ennen kuin edelliset kuopat saadaan lapioitua täyteen ja tie tasoitettua. Intialaisten kuljettama asfalttikone kiihdyttää tahtia ja, vaikka tiepohjassa olisi edessä iso tasoittamaton kohta, he ajavat asfalttikoneella kohdan yli vauhdilla ja jatkavat pinnoituksen tekoa. Samaan aikaan suomalainen pyyhkii hikeä otsaltaan ja lapioi vimmatusti, jotta saisi taas muutaman tiessä olevan kuopan paikattua.

Edellinen vertauskuva havainnollistaa täysin nykyisen case-yrityksen ohjelmistoprojektin tilannetta. Intialaisten suurella volyyymillä voidaan ottaa useita rinnakkaisia projekteja työn alle. Ohjelmistoprojekteissa ilmenevät ongelmat ehtivät kuitenkin paisua koko ajan suuremmiksi ja vikoja tulee enenevässä määrin. Intialaiset toteuttavat mielellään uutta, jonka seurauksena suomalaiset keskittyvät vikojen korjaamisen ja järjestelmän paikkaamiseen.

Case-yrityksen ohjelmistokehitys vietiin yhdellä kerralla Intiaan. Osaamisen siirron alkuperäiset suunnitelmat perustuivat CT:n onnistumiseen yhdellä kerralla ja projektien valmistuvan aikataulussa. Todellisuus on kuitenkin karistanut nämä haavekuvat. Projekti on nyt jo myöhässä. Kalliita suomalaisia asiantuntijoita on tarvittu tukemaan projektityötä alussa arvioitua enemmän.

Kulttuurin huomioiminen koulutuksessa

Ensimmäisessä CT-vaiheessa kulttuurieroja ei huomioitu. Toiminnan käyttöönotto tehtiin mielestämme ylimielisesti. Jos työtä silloin tehneellä yrityksellä oli parikymmentä, vuosien kokemuksen omaavaa tekijää kokopäiväisesti tekemässä työtä, niin asiaan perehtyminen ajateltiin tapahtuvan muutaman henkilön voimin noin kuukaudessa. Käytännössä annetuilla tunneilla pystyttiin antamaan osa-alueesta vain pinnallinen esittely ja katselmoimaan muutama vaihetuote. Perehdytysvaiheessa huomattiin, kuinka laajasta asiasta on kyse. Perehdytystä ei jatkettu, vaikka osaamistasoissa nähtiin puutteita (E59). Vakautusvaiheeseen on vaikeaa päästä, koska case-yrityksemme ohjelmistoprojektissa avautuu lisää uusia ongelmia, eikä toiminnasta päästä perille.

Olemme jälkeenpäin miettineet, olisiko CT-vaihe edennyt eri tavalla, jos kulttuurierot olisi otettu huomioon. Kun vuosi myöhemmin ylläpidon CT-vaihe käynnistyi, olimme jo lukeneet intialaiseen kulttuuriin liittyvistä asioista. Olimme kulttuuritietoisempia kuin ensimmäisessä CT-vaiheessa ja yritimme ottaa suomalaisten ja intialaisten erot huomioon. Kokemuksemme mukaan kulttuurin huomioiminen vaikutti CT-tilaisuuteen. Ymmärsimme, että esimiesasemassa oleva henkilö sai puhua ennen tavallisia tekijöitä. Osasimme välttää kysymyksiä, joihin vastauksena tulisi *kyllä* tai *ei*. Annoimme heille enemmän käytännön harjoitustehtäviä kuin pelkkää teoriaa koulutustilaisuuksissa. Yritimme myös opastaa heitä suomalaisessa arjessa. Muu organisaatio, tekeminen ja johtaminen eivät kuitenkaan tukeneet kulttuurieroja odottamallamme tavalla.

Oletimme, että CT:hen lähetettiin ne henkilöt, jotka tulevat asioita jatkossa tekemään. Tämä oletamus osoittautui osin vääräksi, koska teettämiämme harjoitustehtäviä tehtiin CT:ssä mukana olevan esimiehen käskyttämänä Intiassa (E60). Kävimme läpi perusasioita läpi keskustelemalla ja esittämällä asiat käytännön havainnollistavien esimerkkien avulla. Myös harjoitustehtäviä tehtiin CT:n aikana. CT:n jälkeen kuitenkin kävi ilmi, että nämä perusasiatkin tehtiin toisella tavalla kuin olimme ohjeistaneet. Olemme jälkepäin pohtineet, että miksi CT ei tehonnut oletetulla tavalla. Opetus annettiin ryhmämuodossa, joten asiaa voisi olettaa kysyttävän samassa CT:ssä mukana olleelta henkilöltä. Kokemamme mukaan tämä voi johtua siitä, että opetettu henkilö ei huomaa, että apua voisi kysyä. Syynä voi olla myös se, että intialaisessa kulttuurissa on paha asia näyttää tietämättömyytensä jopa kollegalleen (E61).

CT-vaiheissa varsinaiset koulutustilaisuudet menivät nopeasti ohi. Ensimmäisessä CT-vaiheessa intialainen osapuoli ei kysellyt tai kyseenalaistanut asioita. Niistä asioista, joita kysyttiin, selvisi, ettei pyydettyä pohjatietoa ollut tarpeeksi. Koulutuksen etenemistä seurattiin päivittäisen raportoinnin muodossa ja kerran viikossa pidettävien seurantalaverien kautta. Toisessa CT-vaiheessa rohkaisimme kysymään ja kyseenalaistamaan asioita. Saimme keskustelua aikaan, tämä johtui osittain myös siitä, että ohjelmistoprojekti oli jo tullut intialaisille kollegoille tutummaksi. Mielestämme CT:tä on hyvä toteuttaa vasta, kun osaamista voidaan hallita ja mitata. Muun muassa Ville Wesslin (Wesslin 2010) on käsitellyt osaamisen siirtoa laajemmin omassa DI-työssään, yhtenä osa-alueena STEP-projektia. Osaaminen ja tieto pitää olla määritettyinä ja kuvattuna selkeästi ymmärretyssä muodossa.

CT-vaiheisiin liittyvät vierailut Suomessa ja Intiassa

Intialaiset ovat käyneet case-yrityksen suomalaisissa toimipisteissä opiskelemissa vastuualueitaan. He tulevat yleensä useamman henkilön voimin hakemaan oppia. Päivisin he kuuntelevat, mitä (kokeneimmilla) suomalaisilla on sanottavana ja iltaisin he kouluttavat sitten omia kollegoitaan Intian päässä.

Ensimmäisessä CT:ssä intialaiset kirjoittivat oppimasta asiastaan materiaalia, jonka suomalainen kouluttaja arvioi. Tämä liittyi CT:n hyväksymiseen ja raportointiin asiakkaan suuntaan. Toisessa CT:ssä heille ehdotettiin *päiväkirjaa* opituista asioista, jonka avulla he olisivat voineet esittää saadun koulutuksen sisällön esimiehelleen. Päiväkirjaa ei koskaan näkynyt tai kuulunut. Ilmeisesti vain asiakkaan määräämä raportointi nähtiin tarpeelliseksi tehdä.

Suomalaisten Intian käynneistä ei ole suunniteltu tai toteutettu raportteja. Mielestämme vierailuihin pitäisi liittyä jonkinlainen *opitut asiat*-raportti, jossa vieraileva henkilö

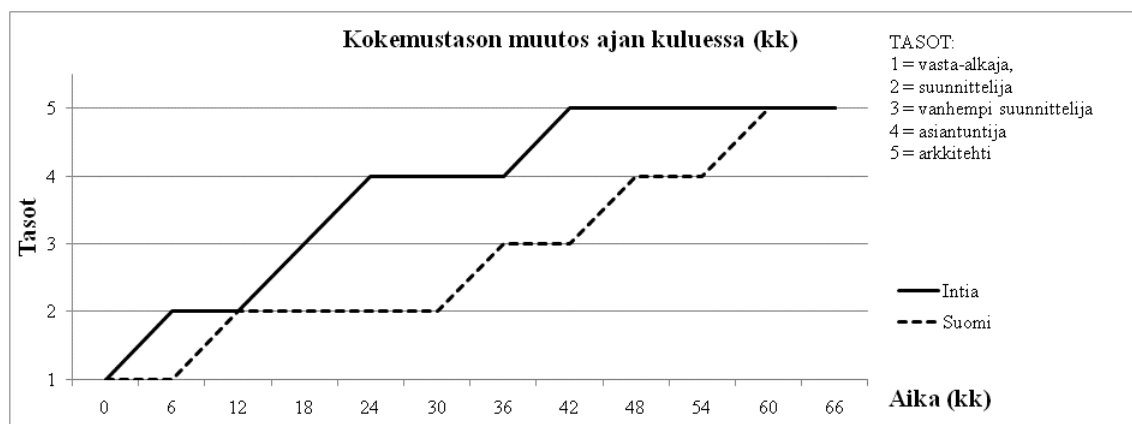
kertoisi havainnoistaan paikallisessa toiminnassa. Tätä kautta ainakin kulttuuriin liittyvät asiat saataisiin kirjattua talteen nykyistä paremmin.

Kulttuurin vaikutus ohjelmistoon

Koska asiakkaan järjestelmä on alun perin tehty Suomessa ja suomalaisten voimin, sisältyy sen toimintalogiikkaankin suomalaisesta kulttuurista peräisin olevat tavat suorittaa asioita (E62). CT:ssä intialaisille voidaan opettaa, mitä kaikkea järjestelmään on tähän mennessä tehty, mutta vaikeampaa on selittää syitä kaikille valituille ratkaisuille. Tulevaisuudessa ilmeneviä ongelmia ei ehkä voida ratkaista toisesta kulttuurista peräisin olevilla menetelmillä. Intialaiset voivat yrittää kopioida aiempia (suomalaisia) ratkaisumalleja, mutta niidenkään käyttö ei tuota parasta mahdollista tulosta.

Taitotasonäkökulmia

Havaintojemme mukaan Intiassa vaihtuvuus on valitettavan suurta. Intialaiset kollegamme ovat vielä työuransa alkumetreillä ja heillä on tarve näyttää, että he pystyvät suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistään. He haluavat oppia uusinta tekniikkaa ja luoda onnistuneen uran. Onnistuneeseen uraan ei Intiassa kuulu kymmenen vuoden palveluksesta ansaittava palkinto samalta työnantajalta, vaan he siirtyvät toisen firman palvelukseen, jos saavat parempaa palkkaa ja pääsevät uudemman tekniikan pariin (E63). Tämä luo heille paremman sosiaalisen aseman ja koko perheen elinolot paranevat. Kokemustemme mukaan case-yrityksemme ohjelmistoprojektissa oppiminen ja tietotaidon syventäminen vievät vuosia. Case-yrityksessä olisi tärkeää, että samat henkilöt pysyisivät pitkään saman ohjelmiston parissa. Näin opittuja asioita voitaisiin hyödyntää ja päästä syvemmälle oppimisen tasoille kaikilla osa-alueilla.



Kuva 9.4. Työuralla etenemisen vertailua Suomi ja Intia

Suomessa uralla eteneminen on hitaampaa kuin Intiassa. Intiassa pääsee etenemään vasta-alkajasta asiantuntijaksi jo kahden vuoden aikajaksolla. Suomalaisessa kulttuurissa samaan etenemiseen kuluu neljästä viiteen vuotta (kuva 9.4). Intialaisten itsevarma roolisuus näyttää suomalaisen kannalta väheksyvän tehtävien vaativuutta. Suomalaisen roolisuus on verkkaista ja varmistelevaa. Intialaisessa mallissa suomalainen näyttää oppivan kovin hitaasti. Havaintojemme mukaan uudet resurssit otetaan Intiassa hyvin nuorina suoraan koulusta vastuullisten töihin. Intialaisen kokemuslista vaikuttaa melko ohuelta. Ihmettelemme, että miten voi olla kokenut, kun vaihtaa työpaikkaa ja projektia muutaman vuoden välein. Uskomme myös rekrytoijan hämääntyvän, jos uskoo hakijan kokemuksen olevan syvällistä. Viisi vuotta on varmaan pitkä aika Intiassa, mutta tosiasia on, että case-yrityksen kohdalla kyse on niin laajasta järjestelmästä, että siihen syventyminen ja perehtyminen vievät vuosia. Parissa vuodessa ehtii kehittyä peruskoodaajaksi, toiset kaksi menisi ohjelmiston määrittäjän kanssa toimivana suunnittelijana ja viidentenä vuonna olisi jo mahdollisuus ottaa määrittelytyötä itse vastaan. Intialaisten kiire kostautuu riittämättömällä ymmärryksellä ja siinä sivussa moni kokenut suomalainen on siirretty syrjään ja tietotaito häipynyt projektista pois.

Kustannustaso monikulttuurisessa toimintatavassa asettuu pitkällä aikavälillä kalliimman osapuolen tasolle. Alemman kustannustason maassa siirrytään myös aina ylöspäin. On väärin olettaa, että henkilöstön määrä vähenee osaamistasojen myötä ja pohjalla on aina perustason tekijöitä. Case-yrityksen projektissa on tavoitteena saada suunnilleen vakiomäärä henkilöstöä tekemään projektia. Työtä tekevän henkilöstön pitäisi olla keskimäärin tasolla viisi (asteikolla 0-10) eikä tasolla nolasta kolmeen. Ihmettelemme, että miten järjestelmän voi ottaa vastuulleen, ellei ole myös riittävästi korkeamman osaamistason henkilöstöä.

Ohjelmistoprojektissa testaus, toteutus ja määrittely ovat keskeisiä osa-alueita. Uuteen ohjelmistoon pääsee sisälle kokemuksemme mukaan parhaiten testaamalla ohjelmiston nykyistä toimintaa. Intialaisten tapa ajatella voisi tuoda uusia näkökulmia ohjelmiston käyttöön. Tällä tavalla ohjelmistosta voisi saada enemmän irti. Case-yrityksessämme intialaisten mukaantulo ohjelmiston kehittämiseen on tapahtunut laajalla rintamalla. He ovat tulleet tekemään suoraan uusia ominaisuuksia ja päässeet jopa määritysvaiheeseen nopealla syklillä. Kokemattomien intialaisten pääsy toteuttamaan ominaisuuksia on riski projektille, koska he eivät osaa kunnioittaa ohjelmiston monimutkaista toimintaa, vaan tekevät tietämättään koko ohjelmistoa koskevia muutoksia pienillä muutoksilla. Olemme huomanneet, että intialaiselle pitää antaa yksityiskohtaiset ohjeet, jos haluaa hänen toteuttavan jotakin. Kokemuksemme mukaan ei saa olettaa, että intialainen ajatusmalli noudattaa samaa kaavaa kuin oma ajatusmallimme. Intialainen ei mieli muutoksen vaikutuksia kokonaisuuteen, vaan tekee oman muutoksensa suoraviivaisesti ja ajattelematta (E64).

Havaintojemme mukaan suomalaiset pyrkivät määrittelytyössä lopulliseen ratkaisuun. Tätä varten suomalaiset yrittävät ottaa mahdollisimman paljon asioita huomioon määrittelyvaiheessa. Intialainen on tottunut jatkuviin muutoksiin, joten määrittelyt saattavat olla osin keskeneräisiä. Intialainen siirtää myös vastuun mielellään pelkästään työn hyväksyjälle. Vaihetuotteiden katselmoiteja tulee useiden projektien päällekkäisyyden takia nopeasti, eikä niihin ehditä reagoimaan määrittelyssä ajassa. Havaintojemme mukaan intialainen mieltää hiljaisuuden myöntymisen merkiksi ja hyväksyy vaihetuotteen ilman yhtään kommenttia (E65). Jos suomalainen ei ehdi kommentoimaan vaihetuotetta, intialainen kirjaa vaihetuotteen hyväksytyksi. Pakolliseksi määritettyjen kommentoijien kommentit pitäisi saada ennen vaihetuotteen leimaamista, mutta tämä käytäntö lienee muutoksessa kulttuurien eroistakin johtuen.

Testaus ja viiankorjaus

Havaintojemme mukaan intialainen testaa vaatimuserioituneesti. Hän lukee tarkasti dokumentteja ja testaa vaatimukset, jotka on lueteltu. Testauksen osalta intialainen ei ajattele itse, vaan tekee niin kuin dokumentissa lukee (E66). Määrityksessä annetut yleistason testaustarpeet on osattu tarkentaa suomalaisessa testauksessa kattamaan toiminnan eri osa-alueet. Intialaiselle testaajalle pitäisi tarjota yksityiskohtainen vaatimuslista, jotta toivotut testit ja odotetut tulokset saataisiin aikaan.

Kokemuksemme mukaan suomalaisten tekijöiden joukossa on vain muutama sellainen henkilö, joka haluaisi kommentoida ohjelmiston toiminnallisuutta oman osa-alueensa ulkopuolelta. Olemme havainneet, että intialainen vetäytyy ohjelmistossa aiemmin olleiden toimintojen analysoinnin vastuusta ja keskittyy hoitamaan vain itse toteuttamiaan alueita. Samalla intialainen kuitenkin analysoi mieluusti myös toisen intialaisen osa-alueen toiminnallisuutta (E67). Intialaiset haluavat yrittää ratkoa ongelmat itse. Ongelmanratkaisu vie aikaa ja jotkut ovat ylityöllistettyjä auttaessaan muita. Tämä näkyy meneillään olevassa projektissamme hyvin. Intialaiset yrittävät ratkoa keskenään tekniset toteutusongelmat, vaikka heitä on muistutettu, että suomalaiset kollegat pitäisi ottaa selvityksiin mukaan.

Olemme havainneet myös, että *vastuualue* vaikuttaa suomalaisten katselmoiteihin. Suomalainen ei haluaisi suorittaa tai hyväksyä intialaisten töiden katselmoitinta, koska tekemistä ei pidetä enää *oman alueen* toimintana. Tätä ei tietysti informoida Intiaan, joten intialainen käsittää hiljaisuuden myöntymisenä ja kirjaa suomalaisen *hyväksyneen* työn. Jos myöhemmin tulee ongelmia, vedotaan suomalaisen hyväksyneen työn ja virheen tapahtuneen katselmoinnissa.

Hyvin ohjatut koulutukset koodeista ja toiminnoista auttavat, mutta eivät ratkaise ongelmaa riskin olemassaolosta. Riski on nähtävissä, kun kokemattomat intialaiset kollegat ratkovat keskenään pientä ongelmakohtaa isosta kokonaisuudesta. Heillä ei ole

näkemyistä mitä yhden arvon muuttaminen suuressa toiminnallisuudessa aiheuttaa. Uskomme, että koulutusta ohjelmiston toiminnallisuuksiin ei anneta koskaan liikaa ja koulutuksia pitäisikin lisätä, jotta tietoisuus suuren ohjelmiston ominaisuuksista lisääntyy.

Intiassa keksitään vauhdilla parannuksia prosesseihin, mutta niihin liittyvät palvelut ovat usein hyvin byrokraattisia ja hitaita. Intian tyyliin kuuluu vaatia leima siellä ja toinen täällä. Mikään asia ei etene mutkattomasti tai vaivattomasti, vaan byrokratia ja hierarkia ovat aina läsnä. Innovaatioiden määrä on ainakin omien havaintojemme mukaan vähäistä. Seurauksena on esimerkiksi se, että uuden tuotteen määrittelyssä ei herää ideoita tuotteen mahdollisuuksista tai sen rajoituksista (E68). Hierarkiassa ylemmällä tasolla annetut määritykset hyväksytään sellaisinaan ja myöhemmin esiintyvissä ongelmissa osoitetaan syyttävällä sormella ylemmää tahoja. Suomalaisessa mallissa tekijätasolta tuleva kehitysidea esitetään esimiehelle, joka sen hyväksi nähtyään esittää asiaa ylemmäs. Intiassa vastaava esitys ei etene ja se saattaa johtua siitä, että kommunikointi toimii vain ylhäältä alaspäin. Intialaiset tietävät tekniikasta paljon, koska Intiassa panostetaan koulutukseen ja käydään uusimpia teknologioita läpi. Jos intialaiselle kollegalle sanotaan, että tee jotain luovaa, saat itse suunnitella, se on todella vaikeaa. Intialaiset ovat tottuneet seuraamaan ohjeita ja tekemään kirjan mukaan. Intialaisen kollegan on vaikea edetä kokemuksen mukaan, koska kaikki ohjelmistosuunnitteluun liittyvä on vielä hyvin vierasta. Intiaa sanotaankin teoriaperusteiseksi maaksi lukemamme mukaan, mikä pitää täysin paikkansa. Esimerkkinä omasta kokemuksestamme voimme yhtyä tähän mielipiteeseen luovuuden puutteesta tai määrityksen mukaan tekemisestä. Kollegallamme oli neljä eri vaihtoehtoista toimintaa, joista kaksi oli kuvattu selkeästi toteutusmäärittelydokumentissa. Molemmat noudattivat samaa kaavaa, jota käsityksemme mukaan pystyi hyvin soveltamaan myös toteutusmäärittelystä puuttuneisiin kahteen muuhun toimintoon. Intialainen kollegamme oli kuitenkin hädissään, koska ei tiennyt miten kahden muun toiminnon piti toimia. Hänelle oli vierasta soveltaa tai ajatella itse. Mielestämme vastapuolen kulttuurin ymmärtäminen auttaa luomaan avoimempaa ja luotettavampaa tiimityötä, mikä tuottaa myös innovaatioita. Kulttuuria heikommin ymmärtävä saattaa antaa liian negatiivisen vasteen esityksestä ja romuttaa vastapuolen yritykset jo alkuhetkellä.

Suomessa ohjelmistoprojektissa mukana olevat henkilöt ovat koulutustaustaltaan insinöörejä, diplomi-insinöörejä tai filosofian maistereita. Työhaastattelussa on jo kartoitettu kunkin tekijän koulutustausta. Meille ei vielä ole selvinnyt, miten Intiassa työhaastatteluihin valitaan haastateltavat tai mikä heillä on töihin pääsyn vaatimuksena. Osaamisten luokitukset ja pätevyystasot olisi hyvä jakaa kaikille GSD-projektissa mukana oleville henkilöille. Intialaisen ansioluettelo on hyvin erilainen suomalaisen ansioluetteloon verrattuna. Suomalainen kirjoittaa ansioluetteloonsa ne asiat ja osaamiset, mitkä hän varmasti osaa. Intialainen kirjoittaa ansioluetteloon kaikki ne asiat,

mitkä hän on kuullut matkan varrella (E69). Hänellä ei löydy tietämystä kaikkiin ansioluettelossa lueteltuihin asioihin ja osa-alueisiin, mutta hän on törmännyt kirjoittamiinsa tekniikoihin, kieliin ja osa-alueisiin ja tämän seurauksena ne päätyvät myös ansioluetteloon.

Kulttuurikoulutuksesta

Havaintojemme mukaan case-yrityksen kulttuurikoulutuksen määrä on vähäistä. Sen jälkeen, kun intialainen yritys osti suomalaisen yrityksen, henkilöstölle oli pidetty yhden työpäivän pituinen kulttuuriesitys. Nyt viisi vuotta oston jälkeen on henkilöstön joukossa herätty ihmettelemään intialaisen ja suomalaisen kulttuurin erilaisuutta käytännön työssä. Tämän tuloksena case-yrityksessä järjestettiin uusi yhden työpäivän pituinen kulttuurikoulutus. Päivän aikana saatiin yleiskuva sekä Lewisin että Hofsteden teorioista ryhmätehtävien muodossa. Esimerkiksi Lewisiin liittyvässä ryhmätehtävässä piti sijoittaa kaikki Lewisin kolmion maat oikeille kohdilleen. Vastaavasti Hofsteden dimensiot käytiin läpi pelikorteissa olevien maiden arvojen analysoinnin kautta. Mielestämme ajatus kulttuuriherätyksestä oli hyvä ja havaintojemme mukaan henkilöstö alkoi ajatella kulttuurien moninaisuutta. Kulttuurikoulutusta ei kuitenkaan olisi saanut jättää yhden päivän pituiseksi. Henkilöstö toivoi saavansa vinkkejä, miten selviytyä arkipäivään kuuluvista ongelmista. Pidetty koulutuspäivä ei kyennyt antamaan henkilöstön toivomaa selvyttä asiaan. Koulutuspäivän aikana myös selvisi, että case-yrityksessä on oma kulttuuriasioita tutkiva osasto. Koulutuspäivän tuloksena suomalaisten organisaatio päätyi aloittamaan oman kulttuurioppaan tekemisen. Siitä on tavoitteena tehdä käsikirja, josta löytyisivät toimintatavat lyhyesti. Käsikirjasta voisi tarkistaa toimintatapoja, sitä voisi käyttää oppaana Intiaan lähettäessä tai miten toimia, jos intialainen kollega saapuu Suomeen. Idea on mielestämme hyvä, mutta hämmästelemme, miksi suomalainen organisaatio tekisi oman käsikirjan, eikä tekisi yhteistyötä case-yrityksen kulttuuri-osaston kanssa. Oletamme kuitenkin, että kulttuuri-osastolla on valmista materiaalia intialaisen kulttuurin erityispiirteistä ja uskomme, että he ovat tehneet tutkimuksia ja heillä olisi jonkin verran materiaalia myös suomalaisesta kulttuurista.

Ohjelmistotyön ulkoistamista tai siirtoa harkitsevan yrityksen pitäisi todella perehtyä ensin omaan nykyiseen toimintaansa ja harkita tarkkaan, mitä työtä he voivat siirtää toisaalle. Intialaiselle osapuolelle on tehtävä selväksi, millä ehdoilla työtä annetaan tehtäväksi, mitkä tavoitteet on saavutettava, jotta päästään seuraavalle tasolle. Case-yrityksessä päätävävalta siirtyi Intiaan oston myötä, joten intialaiset eivät näe tarvetta neuvotella omasta tasokriteeristään. Asiakkaan käyttö tuomarina on lyhytnäköistä, koska asiakas turvautuu kuitenkin sopimukseen ja asiakas tuskin on sitoutunut pohtimaan osaamisen kriteerejä kovin syvällisesti.

9.8 Johtopäätökset

Taulukossa 9.3 on lueteltu havaitsemiamme eroja suomalaisten ja intialaisten toimissa ja tavoissa. Taulukon sisällön laajuus kuvaa mielestämme sitä, kuinka paljon ohjelmistotyön tekemiseen liittyviä eroja suomalaisten ja intialaisten välillä on.

Taulukko 9.3. Yhteenveto eroista Suomen ja Intian toimintojen välillä

Yhteenveto eroista Suomen ja Intian toimintojen välillä			
(E1)	Erilliset strategiat	(E2)	Toimintaympäristö
(E3)	Organisaation rakenteen käyttötarkoitus	(E4)	Ohjelmistotuotantoprosessi ja sen tarve
(E5)	Prosessien muutosherkkyys	(E6)	Organisaatiotasot
(E7)	Liiketoiminnan merkitys	(E8)	Matriisimallin hallinta
(E9)	Organisaation monimutkaisuus	(E10)	Työmääräarviot ja aikataulut
(E11)	Omistajuus ja siihen liittyvä vastuu	(E12)	Hierarkian vaikutus tiedonkulkuun
(E13)	Erilliset tiimit	(E14)	Aikataulujen hyväksyminen
(E15)	Tehtävien pilkkominen	(E16)	Riskien hallinta
(E17)	Määritysten analysointi	(E18)	Epävarmuuden välttämisen tarve
(E19)	Negatiiviset vasteet	(E20)	Resurssisuunnittelun pitkäjänteisyys
(E21)	Tietotaito johtamisessa	(E22)	Syyllisyyden välttely
(E23)	Luottamuksen rakentaminen	(E24)	Esimiesten johtamistyyli
(E25)	Esimieheksi eteneminen	(E26)	Esimiehen määräysvallan käyttämistavat
(E27)	Itsensä johtaminen	(E28)	Kehityskeskustelut
(E29)	Uralla eteneminen	(E30)	Yhteinen kieli
(E31)	Englannin kielen aksentti	(E32)	Puheen nopeus
(E33)	Kommunikoinnin avoimuus	(E34)	Sähköpostijakelulistojen laajuus
(E35)	Henkilön lisääminen jakelulistaan	(E36)	Sähköpostien sisällön käyttötarve
(E37)	Tiedon omana esittäminen	(E38)	Lyhenteet
(E39)	Identiteetti kommunikoinnissa	(E40)	Kommenttien käyttö koodissa
(E41)	Työpäivän työsisältö	(E42)	Työstä toiseen vaihtaminen
(E43)	Asioiden piilottelu	(E44)	Itsevarmuus ja vähättely
(E45)	Valmistautuminen tulevaan	(E46)	Esimiehen ja alaisen työskentelyajat
(E47)	Joustavuus työajoissa	(E48)	Työpäivien pituus
(E49)	Täsmällisyys kokouksissa	(E50)	Kokouksen tarkoitus
(E51)	Hierarkia kokouksissa	(E52)	Kritiikin ja kommenttien vähyys

			katselmoinnissa
(E53)	Hierarkia kommunikoinnissa	(E54)	Ensimmäinen mielipide asiasta
(E55)	Palautteen sisältö	(E56)	Työtilat
(E57)	Tekemisen hyväksyttäminen	(E58)	Perehtyminen työkalujen käyttöön
(E59)	Ongelmien kohtaaminen	(E60)	Koulutukseen lähetettävät henkilöt ja heidän koulutus
(E61)	Tiedon kysyminen kollegalta	(E62)	Ohjelmiston logiikka
(E63)	Työuralla etenemisen nopeus	(E64)	Muutosten miettiminen
(E65)	Hiljaisuus hyväksymisen merkinä	(E66)	Orientoituminen
(E67)	Oman alueen ulkopuolella toimiminen	(E68)	Ideat ja innovaatiot
(E69)	Ansioluettelon sisältö		

Havaitut ilmiöt

Esimies-alainen asetelma on erilainen kulttuurista riippuen. Jos tätä ei tiedosta vieraan kulttuurin esimiehen alaisuuteen joutuessaan, tai päästessään esimieheksi toisessa kulttuurissa työskenteleville henkilöille, aiheutuu turhaan ristiriitatilanteita. Intiassa alainen puhuu tapaamisissa, palaverissa ja muissa tilaisuuksissa vain pyydettyä. Sanojen merkityksen tiedostaminen on tärkeää. Intialaiset eivät osaa sanoa *ei*. Jos erehdyt kauppaan juuri ennen sulkemisaikaa, myyjät palvelevat vaikka yliajalla, koska eivät voi sanoa *ei* asiakkaalle. Sama pätee ohjelmistoprojekteissa. Aikataulut tehdään kireiksi ja osittain jopa mahdottomiksi pelkästään sillä varjolla, ettei koskaan kielletä mitään. Palautteen antaminen intialaisessa kulttuurissa on uskomattoman vaikeaa. Hyvät asiat kerrotaan saman tien, mutta huonoja asioita kaunistellaan, niiden kertomista viivästetään ja niille yritetään keksiä kiertotie.

Kommunikoinnin vastapuoli ei ole välttämättä se, jonka nimissä keskustelua käydään. Puhelinpalaverissa ei näe, kuinka paljon Intian päässä on väkeä paikalla. Vaikuttaa vahvasti siltä, että keskustelua johdetaan ylempien toimesta. Suunnittelijoille ei anneta puheenvuoroja kuin pakon sanelemana. Tällainen tilanne tulee eteen, jos esimies ei osaa kertoa, miten jokin toiminto on koodiin asti toteutettu. Vastaavasti Suomen toimipisteiden edustuksessa kommentteja esitetään joskus yllättäviltäkin tahoilta ja asiaan puututaan rooliin katsomatta. Sähköposteissa ja IM:ssä vastinkumppanina saattaa olla tekijä ja hänen esimiehensä, eikä pelkästään henkilö, jonka kanssa keskustellaan.

Kulttuurikarikoita syntyy myös, jos toimintamalleista ei viedä tarpeeksi tietoa uuden kulttuurin toimipisteeseen. Havaintojemme mukaan case-yrityksessä Intiaan ei ole viety riittävästi tietoa toimintamalleista ja normeista. Konkreettisia todisteita näkyy esimerkiksi siinä, ettei intialainen kollega tunnu käsittävän vesiputousmallin periaatetta,

jossa vaiheet seuraavat toisiaan. Vastoin vesiputousmallia, kaikkea mahdollista tehdään leveällä rintamalla ja kulloinkin saatavilla olevan dokumentin versiolla.

Myös asiakkaan kulttuurin vaikutus on jäänyt huomioimatta riittävällä tasolla case-yrityksen toiminnassa. Suomen toimipisteen lähes saumaton yhteistyö asiakkaan suuntaan on menettänyt otteensa. Intian osapuoli on yrittänyt muuttaa Suomen toimipisteen menetelmiä oman (CMMI5-tason) prosessinsa mukaiseksi huomioimatta sitä tosiasiaa, että samalla yritetäänkin muuttaa myös asiakkaan toimintatapaa. Seurauksena on syntynyt sekoitus, jossa kolme osapuolta (asiakas Suomi, case-yritys Suomi ja case-yritys Intia) taistelevat keskenään selvittäessään toiminnan epäselvyyksiä. Parempana tapana (aikaisemmin tapahtunutta) olemme pitäneet asiakkaan toimintatapaan syventymistä ja siihen liittyvien mahdollisten ongelma- tai epäkohtien korjaamista ehdottamalla omalle organisaatiolle edullista muutossuuntaa. Tällöin riski siitä, että asiakas muuttaisi tai korjaisi toimintaansa sellaiseksi, joka aiheuttaisi ongelmia omassa organisaatiossa, on ollut pienempi.

Ratkaisuna toimivaa työyhteisöä luotaessa on saada tiimille kyky toimia kulttuurieroista huolimatta. Vieraaseen kulttuuriin olisi hyvä tutustua koulutuksen avulla, vierailemalla toimipaikassa ja järjestämällä kulttuuritempauksia tai katsomalla vieraan kulttuurin elokuvia. (Upadhye 2008) Intialaisesta kulttuurista saa hyvän käsityksen esimerkiksi katsomalla elokuvan *Slummien miljonääri*.

Myös kollegamme Intiasta huomioivat kulttuurieroja Suomessa vieraillessaan. He havaitsivat, että intialaisilla on tapana sekoittaa työasiat arkeen ja suomalainen osaa pitää työasiat erillään henkilökohtaisista asioista. Intialaiset kertoivat myös huomanneensa, että suomalaiset ovat hyvin tarkkoja ajankulusta. Töissä palaverit ja tilaisuudet alkavat sovittuna aikana. Myös työn ulkopuolella oleva yleinen toiminta on hyvin täsmällistä.

Wesslinin diplomityössä (Wesslin 2010, 34-54, 76) tutkittiin kompetenssin siirtoon liittyviä ongelmia ja sen hallintaa. Omat kokemuksemme ja havaintomme tukevat Wesslinin päätelmiä. Havaintomme mukaan case-yrityksen kompetenssin siirron suunnittelussa keskityttiin enemmän itse siirtovaiheen toteuttamiseen kuin siirrettävän kompetenssin määrittämiseen tai kouluttajan ja koulutettavien kykyyn jakaa ja vastaanottaa tietoa.

Myös kompetenssin siirron jatkuvuus oli mielestämme heikosti suunniteltu. Arvioimme vaikutti osin se, että meillä ei ollut riittävää näkyvyyttä mahdollisiin jatkotoimiin. Enimmäkseen syyt tuntuivat johtuvan intialaisen osapuolen itsevarmuudesta ja kiireestä päästä tekemään projektia itsenäisesti. Suomen ja Intian ero Hosfteden IDV-arvoissa selittää osaltaan intialaisen osapuolen pitävän koulutusta kertaluonteisempana tapahtumana kuin elinikäisenä oppimisprosessina. Johtamisen osaamista ei case-

yrityksessä havaintojemme mukaan siirretty Intiaan ollenkaan. Ilmeisesti case-yritys luotti johtamisen olevan kunnossa kaikenlaisiin projekteihin.

Suosituks

Monikulttuurisuus on oikein johdettuna voimavara. Jos kulttuuritekijöihin ei kiinnitetä huomiota, monikulttuurisuus aiheuttaa ongelmia ja se nähdään heikkoutena yrityksen projektien ulkoistamisessa. Mitä enemmän intialaisten taustasta tietää, sitä paremmin osaa suhtautua kauhistelematta heidän tekemiseen. Mitä paremmin intialaisten toimintatapoja tuntee, sitä helpompi niitä on ymmärtää. Tekeminen saattaa vaikuttaa välillä arveluttavalta. Kulttuuritietoinen henkilö ymmärtää paremmin kollegansa toimintatavat kuin kulttuurimateriaaliin perehtymätön henkilö. Turhat ihmettelyt jäävät vähemmälle, kun ollaan tietoisia vieraan maan kollegan taustoista. Kulttuuriperehdytystä tarvitaan monikulttuurisissa yrityksissä toimiville henkilöille, erityisesti johtotehtävissä oleville. Sama pätee tietysti myös toisinpäin. Suomalaisen toimintatavoista ja kulttuurista pitäisi kertoa intialaisille kollegoille. Meillä suomalaisillakin on outoja toimintatapoja, vaikka emme itse aina huomaisikaan niitä. Perhe-elämä ja vapaa-aika eivät kuulu yleensä työpaikalle, mutta niiden kohdalla on tärkeää ymmärtää myös kansallinen kulttuurisidonnaisuus.

Henkilöstölle pitäisi kertoa enemmän kulttuurivaikutuksista, jotta kollegoiden kanssa työskentely sujuisi jouhevammin. Monikulttuurista yhteistyötä aloittavan yrityksen tulee ymmärtää kulttuurierojen merkitys käytännön työssä. Yritys ei saa vähätellä kulttuuritietämyksen tarvetta. Kommunikointiin, johtamiseen ja koordinointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Pelkkä englannin kielen osaaminen ei tee ihmisestä kansainvälistä. Mitään ei saa pitää itsestään selvänä toisen kulttuurin kohdalla, eikä olettaa asian menevän samalla tavalla kuin omassa kulttuurissa. Kulttuuritietous vaikuttaa jokapäiväisen työn laadun parantamiseen. Jokaisen monikulttuurisessa ympäristössä työskentelevän työntekijän pitäisi saada kulttuuritietopaketti kollegojensa kulttuurista sekä tietoa tavoista ja paikallisista oloista. Paketin avulla työntekijä osaisi toimia oikein vieraasta kulttuurista tulevan henkilön kanssa ja hän tietäisi miten kollega reagoi viestiin.

Yhteiset illanvietot, liikuntapäivät ja kilpailut, joissa on mukana osallistujia eri kulttuureista, auttavat kulttuuritietämyksen lisäämiseen. Tilaisuuksien aikana opitaan tuntemaan työkavereita paremmin ja kaikki tuntevat kuuluvansa samaan joukkoon. Joukkue tehtävissä voidaan luoda yhteishenkeä. Tehtävät eivät saisi olla sellaisia, joissa *häviämisestä* syntyy negatiivisia tuntemuksia toista kulttuuria kohtaan.

Kulttuurikoulutuksen lisäksi yrityksellä olisi hyvä olla käytössään kulttuurimateriaalia. Se voisi olla esimerkiksi kulttuurikäsikirja, jossa esitellään eri kulttuurien yleispiirteitä. Henkilöstö voisi tarkistaa aika ajoin kulttuurien erityispiirteitä käsikirjasta. He voisivat

hyödyntää *kulttuuritietopankkia* lähtiessään ulkomaille komennukselle. Käsikirja toimisi hyvin myös yleissivistävänä tietopakettina.

Jaakkola ja Heimbürger (2009) toteavat, että kulttuurisensitiivisyys olisi hyvä ottaa ohjelmistotuotannon opintoihin mukaan myös laajemmin kuin kielten opetuksen rinnalle. Kulttuurisensitiivisyys pitäisi tehdä organisaation kaikille tasoille tutuksi opetuksen kautta. Päivän pikakurssi toimii kulttuurisensitiivisyyskeskustelun avaajana, muttei perusteellisena opetuspaketina. Kulttuuriteoriat on hyvä käydä huolella läpi ja antaa ajatuksen kypsyä muutamia viikkoja. Näin kulttuurieroja pystytään oikeasti huomioimaan ja ymmärtämään.

GSD-projekteihin siirryttäessä johtajuuteen liittyvät ajatusmallit pitäisi päivittää toimimaan globaalin mallin mukaisesti. Tämä voi vaatia paljonkin lisäkoulutusta nykyiseen osaamiseen esimerkiksi kulttuuritaustojen ymmärtämiseksi. Teknisten specialistien johtamiskoulutusta pitäisi lisätä. Havaintojemme mukaan tiiminvetämisen tarve kasvaa GSD-projektissa ja lisäksi ryhmässä pitäisi olla aina selvillä ryhmänvetäjän sijainen. Monikulttuurisen tiimin osalta pitäisi määrittää sen arvot ja tavoitteet. Omistajuusasiat sekä tiimin tuki jäsenilleen on syytä selvittää. Tiimin rakenteesta on hyvä laatia analyysi, jotta tiedetään, mitä ominaisuuksia tiimillä on ja mitä ominaisuuksia sen pitäisi ehkä kehittää voidakseen toimia paremmin. Ominaisuuksien osalta olisi määritettävä niiden laajuus ja yksittäisten ominaisuuksien syventymisen aste.

GSD-projektissa pitäisi painottaa kommunikoinnin tärkeyttä. Informaatio ei kulje ilman kommunikointia. Kommunikointivälineet olisi hyvä olla kaikilla GSD-projektiin osallistuvalla kunnossa, jotta kommunikointi onnistuu sujuvasti. Kommunikointiin voi käyttää esimerkiksi puhelinta, sähköpostia, IM:ää tai videopuhelua. Videopuhelun käyttö pitäisi nostaa paremmin esille. On tärkeää nähdä kenen kanssa kommunikoi, jotta keskustelukumppani saa kasvot. Ujommankin ohjelmistoinsoöriin pitäisi ryhdistäytyä ja esiintyä rohkeasti videopuhelussa. Tulevaisuuden visiona voimme nähdä GSD-projektin virtuaalitiimin, jonka jäsenet avaavat televisiosta videoyhteyden aamulla. Yhteys on koko päivän päällä, jotta keskustelu virtuaalitiimin muiden jäsenten kanssa olisi vaivattomampaa ja saisi sellaisen tunteen, että työskentelee samassa toimipisteessä toisten kanssa. GSD-projektissa käytettävistä työkaluista pitää myös sopia yhteisesti. Työkalujen tehtävänä on helpottaa työn tekemistä. Jos toinen osapuoli löytää työkalun, joka tehostaa ohjelmistoprojektissa olevia tekemisen vaiheita, pitäisi työkalu ottaa kaikkien osapuolten kesken käyttöön.

Olemme pohtineet, miksi suomalaisen pitää muuttaa viestiä ja kommunikaatiota asioidessaan intialaisten kanssa. Miksi suomalainen ei saisi olla suora kommunikoidessaan tai miksi asioista pitää tehdä vaikeampaa kuin ne ovat. Ehkä organisaatiossa pitäisi jossain vaiheessa sopia pelisäännöt kulttuurista?

Monikulttuurisen organisaation kohdalla kulttuurin pelisääntöjen määrittäminen tai käsittely ei ole helppoa. Ymmärryksen parantaminen ei yksin riitä sääntöjen syntymiseen, vaan yrityksen toiminnassa pitää myös puuttua kulttuurin vaikutuksiin ja ottaa kulttuurialue hallintaan. Ei kuitenkaan yksipuolisella käskytyksellä, vaan yhteistyöllä ja yhteisen toimintamallin luomisella. Mielestämme GSD-projektissa ilmenevät kulttuuriasiat pitäisi käsitellä kahden käsittelyvaiheen kautta. Vaiheiden aikana vaikutukset minimoidaan tai otetaan huomioon ja hallintaan. Esimerkiksi kunkin kulttuurin edustajille sallittaisiin tasa-arvoinen määrä kulttuuriin liittyviä ominaisuuksia ja niidenkin osalta pyrittäisiin löytämään sellaisia, jotka yhtenevät toisten kulttuurien kanssa. Muiden kulttuurien edustajat kunnioittavat näitä ominaisuuksia omissa toimissaan kyseisen kulttuurin kanssa. Itse asiassa toisen osapuolen kulttuurin kunnioittaminen parantaa yhteistyöhengettä antamalla henkilöille arvostuksen tunteen (kukapa ei haluaisi tulla kohdelluksi persoonana pelkän henkilönimen sijasta).

Pelisääntöjen tavoitteena on päästä sellaiseen tapaan toimia, jossa työtehtävät suoritetaan tehokkaasti, asiallisesti ja hyvässä hengessä. Taulukko 10.1 kuvaa tutkimuksemme aikana esiin tulleita asioita ja ehdotuksia niiden käsittelystä.

Taulukko 10.1 Kulttuuriasioiden käsittely

Asia tai aihe, jossa kulttuuria havaittu ilmenevän	Kulttuurin vaikutuksen minimoiminen (tai poistaminen)	Kulttuurin huomioiminen ja sen hallinta
Työkieli	Virallinen yhteinen työkieli ja siihen liittyvä sovittu sanasto ja termistö. Myös lyhenteiden käyttö ohjeistettua.	Oman kielen käyttö sallittu kun vain oman kielen edustajia mukana. Yhteisen kielen käyttö kun muita osapuolia mukana. Tulkkaus tarvittaessa.
Työaika	Globaali aikamääre, kuten UTC, johon viitataan aikaan liittyvissä asioissa.	Paikallisten työaikojen tiedostaminen ja niiden kunnioittaminen sekä sovittu joustovara (esimerkiksi +/- 1 tunti).
Kokoukset	Selkeät määräykset palaverin toiminnasta (mitä kokous on). Täsmällinen kellonaika aloittamiseen ja päättymiseen. Kokouspöytäkirjan teko ja jakaminen osallistujille.	Kellonajan sopivuuden tarkistaminen kokousajan varaamisessa (ei toisten ruokatunnin päälle). Kutsussa mainitut henkilöt ja heidän rooli kokouksessa.

Kommunikointi	Eri tarkoituksiin ja tilanteisiin ennalta sovitut viestintävälineet ja kommunikointitavat.	Viestintätavan suoruuden huomioiminen. Hierarkian huomioiminen ja kunnioittaminen intialaisten kanssa kommunikoidessa.
Rakenteet	Tieto organisaatorakenteesta kaikkien jäsenten saatavilla. Rakenne tukee tehokasta tekemistä ja toimimista.	Rakenne tukee paikallista toimintaa (jos ei ole ristiriidassa tekemisen tehokkuuden kanssa).
Johtaminen	Roolien ja vastuiden määrittäminen ja tieto kaikkien jäsenten saatavilla.	Johtamistapa voi olla paikallinen (ellei ole ristiriidassa tekemisen tehokkuuden kanssa) ja johdattavat edustavat vain paikallista henkilöstä. Mukautettu johtamistapa silloin kun on erilaisia johdettavia.
Vaihetuotteet ja tuotepohjamallit	Niiden olemassa olemisen tarpeen ja niiden puuttumisesta aiheutuvien asioiden vastuun ymmärtäminen.	

Oma äidinkieli on tehokkain tapa viestiä paikallisesti. Tarpeellinen osa aiemmasta viestistä käännetään yhteiselle kielelle, jos viestintä muuttuu myöhemmin yhteiselle työkielille. Tässä voidaan käyttää kolmantena osapuolena kääntäjiä, joiden tehtävänä on saattaa paikallinen kieli tarkasti yhteiselle työkielille. Työajan kohdalla paikalliset työajat voivat olla sidottuina kansalliseen lainsäädäntöön, jolla suojellaan työntekijöiden oikeuksia. Myös muista kulttuureista tulevien pitää ymmärtää niiden merkitys.

Kokouksien osalta on tärkeää ymmärtää, mistä kokouksessa on oikeastaan kyse. Suomalaisten käsite neuvottelutilanteesta ja intialaisten käsite päätösten julistamisesta eivät sellaisenaan kohtaa. Tehokas työnteko edellyttää kokousajan noudattamista. Suuren suunnittelijajoukon työaikaa ei pidä tuhlaa korkea-arvoisen johtajan odottamiseen (ellei kyseessä ole tahaton tilanne, josta tietysti pitäisi tiedottaa). Kokousaikaa valitessa pitäisi käyttää *globaalia kalenteria*, jossa on huomioitu eri osapuolten kansalliset ja viralliset juhla- ja vapaapäivät. Kokouskutsuissa pitää ilmoittaa myös kutsutun osapuolen rooli palaverissa sekä mahdollisesti esittää kutsu hänen esimiehensä kautta, jotta tämä voi reagoida kutsuun oikealla tavalla. Kommunikoinnissa pitää huomioida suoruuden tarve (esimerkiksi käyttää selviä kyllä/ei vastauksia) ja tarpeellinen organisaatiohierarkia.

Organisaatorakenne sekä johtamiseen liittyvät roolit ja vastuut on oltava kaikkien jäsenten nähtävillä. Rakenteen ja johtamisen pitää tukea tehokasta tekemistä. Kriteerien täyttyessä on varaa paikallisuuteenkin. Yhteiset ja selvästi sovitut dokumenttimallit, palaverikonseptit, palaverikutsupohjat ja päätöksentekomallit auttavat pitämään ne selkeitä ja niiden käytöstä ei ole syytä antaa kulttuurivapauksia. Niiden puutteista tai puuttumisesta seuraa ongelmia. Ongelmista pitää pystyä myös vastaamaan ja ottamaan vastuuta.

GSD-projektin osapuolen voivat keskenään hyväksyä sisäiset kulttuurieronsa ja mukautua toimimaan niin, ettei kulttuurieroista synny työtä haittaavia ristiriitoja. Toisaalta, jos organisaatiossa on hyvin paljon erilaisia kulttuureja, syntyy ongelmia toimia suurena joukkona. Aina voi olla jonkun vapaapäivä. Eri uskonnoilla on omat juhlapäivät ja eri kansallisuuksilla on omat vapaapäivänsä. Vapaapäivät ovat ansaittuja, mutta niiden pitämisestä olisi hyvä sopia yhdessä etukäteen. Tällä tavalla tapaamiset, yhteiset tilaisuudet ja töiden valmistuspäivämäärät voitaisiin huomioida paremmin yhdessä. Mikäli toisessa kulttuurissa työn määrä poikkeaa huomattavasti muista, syntyy varmasti halua siirtyä paremman kulttuurin edustajaksi tai katkeruutta sinne pääsemättömyydestä.

Molempien organisaatioiden ominaisuuksia pitäisi vertailla, jos tavoitteena on siirtyä tekemään yhteistyötä toisen jo olemassa olevan organisaation kanssa. Toinen organisaatio voi olla toiminnassaan paljon kehittyneempi, jolloin heikomman osapuolen osalta on suunniteltava kuinka kehitystasojen ero voidaan kuroa kiinni. Lisäksi organisaatioilla voi olla hyvinkin erilaiset kulttuuritaustat sekä erilaiset lähestymis- ja ratkaisutavat asioihin. Tällöin kumpaakaan osapuolta ei saisi tuomita toista heikommaksi, vaan yhdistymisestä pitäisi etsiä synergiaetuja ja tavoitella yhdessä mallia, jolla on parhaat ominaisuudet molemmista malleista.

Ohjelmistokehitystyö pitäisi hoitaa globaalisti yrityksen sisällä, mutta asiakkaan suuntaan olisi esiinnyttävä yhtenäisenä yrityksenä. Asiakassuhteen osalta pitäisi panostaa asiakkaan kulttuurin tuntemiseen ja sen mukaan toimimiseen. Case-yrityksen tulisi määrittää asiakasrajapinnan henkilöt niin, että kulttuurivaikutukset neuvotteluissa olisivat hyvin vähäiset. Toimintaa voisi muuttaa niin, että case-yrityksen johtoryhmässä ja myynnin organisaatioissa olisi mukana kunkin maan edustajia. Edustaja toimisi kulttuuritulkin tavoin neuvotteluissa. Hänen tehtävänään olisi tunnistaa kulttuuriin liittyviä ominaispiirteitä ja auttaa reagoimaan niihin oikealla tavalla. Case-yrityksen pitäisi olla yhtenäinen yritys globaalista toimintatavasta huolimatta.

Versiointien ja aikataulujen pitää olla yhteisesti sovittuja ja selkeästi määritettyjä, jos samaan projektiin tehdään toteutusta eri puolilla maailmaa. Tällä tavalla välttyään epäselvyyksiltä, joihin tekijät muuten törmäävät jatkuvasti toteutuksen aikana.

Esimerkiksi versioinneilla on tärkeä merkitys toteutuksen näkökulmasta. Mikäli toinen osapuoli toteuttaa toimitukseen tulevat uudet ominaisuudet eri logiikalla kuin toinen osapuoli, ajaututaan tilanteeseen, jossa samaan toimitukseen tarkoitetut toteutukset pohjautuvat eri toiminnallisuuksiin.

Monikulttuurisessa yrityksessä viestintä ja tilannetiedon jakaminen ovat erityisen tärkeitä. Yhden toimipisteen tekijät eivät tiedä, mitä toisessa toimipisteessä tapahtuu ilman viestintää. Yleensä asioista (kuten vapaat, suunnitelmat ja muutokset projektissa) pitää tiedottaa. Tiedottaminen onnistuu esimerkiksi sähköpostilla. Muuttuneista suunnitelmista on hyvä tiedottaa välittömästi. Kun tehdään yhteistyötä useamman eri toimipisteen välillä, pitää tiedottamisessa ottaa huomioon erityisesti ne toimipisteet, joissa päätöksentekijä ei itse ole paikalla. Tieto on hyvä saada virallista reittiä huhujen tai irrallisten ja epävirallisten tietojen sijaan.

Ohjelmistotyötä ei saisi viedä kerralla vieraaseen ympäristöön uusille henkilöille. Ohjelmistoprojekti pitäisi ensin pilkkoa pienempiin ja helpommin hallittaviin osiin ja siirtää pala kerrallaan uuteen ympäristöön. CT-suunnittelu pitää aloittaa kartoittamalla organisaation nykyiset osaamisalueet. Varsinaiseen CT-vaiheeseen voidaan valita vain sellaisia osaamisalueita, joista tarvittavat käyttöohjeet, perustiedot ja -taidot on jo saatu dokumentoitua ja sen käyttöön saaminen voi tapahtua oppimisprosessina. CT-vaiheessa on lisäksi huomioitava kouluttajan ja koulutettavan arvomaailmojen erot sekä koulutusmateriaalin *totuussisältö*. Arvomaailmojen ero voi vaikuttaa kouluttajan ja koulutettavan sopivuuteen yhteiseen oppimisprosessiin. Totuussisällöllä tarkoitetaan sitä, että voiko koulutettava saada kaiken tekemiseen tarvittavan tiedon materiaalista vai onko materiaali vain ohje varsinaisen tiedon etsimiseen ja sen oppimiseen sekä käyttämiseen.

Pitkän tähtäimen GSD-projektin yhteistyösuunnitelmana pitäisi henkilöstöä lähettää tutustumaan toisiin toimipisteisiin, jotta toimipisteet ja niissä työskentelevät henkilöt tulisivat tutuiksi. GSD-projekteissa pitäisi tehdä säännöllinen henkilöstön mielipidekysely, jossa selvitetään mitkä asiat ovat hyvin ja mitkä huonosti. Mielipidekyselyn pohjalta yritys kehittäisi toimintaansa jatkuvasti, eikä kukaan tuntisi turhautumista siitä, ettei mielipiteitä oteta huomioon.

Päätelmämme mukaan Lewisin kolmiota voi hyödyntää oman kulttuuriaseman löytämiseen. Oma profiiliaan voi peilata monikulttuurisessa ympäristössä ja tutkia, mitkä tilanteet voivat tuottaa ongelmia. Oma persoonaansa ei pidä haudata, mutta on hyvä varautua muiden reaktioihin yhteistyön aikana. Kolmiosta voi myös suunnitella vastinkumppanin valintaa tai sopivaa kulttuuripolkua halutun kulttuurin edustajaan. Samalla linjalla olevien kansallisuuksien on helpompi löytää yhteinen toimintatapa, kuin eri linjalla olevien. Esimerkiksi Suomen on Lewisin kolmion mukaan helpompaa neuvotella Britannian ja Japanin kanssa kuin Yhdysvaltojen, mutta toisaalta Suomenkin

on helpompi lähestyä Yhdysvaltoja kuin Intian. Vastaavasti Intian on helpompi lähestyä Saudi-Arabiaa ja Kiinaa kuin Venäjää, vaikka taas Intia pärjää Venäjän kanssa Suomea paremmin. Lewisin kolmion pohjalta voisi valita ne kontaktikulttuurit, joiden kanssa töiden tekeminen sujuisi helpommin. Organisaatiossa voitaisiin suorittaa kysely, jossa peilataan Hofsteden ulottuvuuksia. Kyselyn avulla voidaan verrata, kuinka organisaatio tai henkilö eroaa kansallisesta keskiarvosta.

Kulttuurikoulutusta pitäisi mielestämme saada jo ala- ja ylä-asteelle omaksi aineekseen. Nykyisin pintapuolinen kulttuurikosketus annetaan kieltenopetuksen yhteydessä. Oppikirjojen aiheet ja kuvitus peilaavat kieltä käyttävän kansallisuuden kulttuuria (esimerkiksi englanninkielen oppikirja suomalaisessa koulussa). Kulttuuri on paljon muutakin kuin se, mitä turistina ensimmäisenä vieraasta kulttuurista huomaamme. Globalisoitumisen aikakausi ei ole vielä ohi, vaan globalisaatio jatkaa kulkuaan. Kulttuurien monimuotoisuus olisi hyvä saada kasvamaan ajatuksissa jo peruskouluaikana. Tällä tavalla työelämässä vieraisiin kulttuureihin törmääminen olisi mieluummin itsestäänselvyys kuin ihmetystä herättävä aihe. Kulttuurikasvatusta tarvitaan pidemmälle aikajaksolle, jotta kulttuurien monimuotoisuudet ehtivät iskostua ajatusmaailmaan. Jos perehdytys alkaa kaksi viikkoa ennen työmatkaa, pystyy perehdytyksen aikana sisäistämään vain *henkiinjäämistaidot*. Kulttuurikonsultin käyttäminen ulkoistamisprojektissa olisi hyvä vaihtoehto välttää ainakin ensimmäisen monikulttuurisen projektin karikot.

10 KULTTUURIKOULUTUS

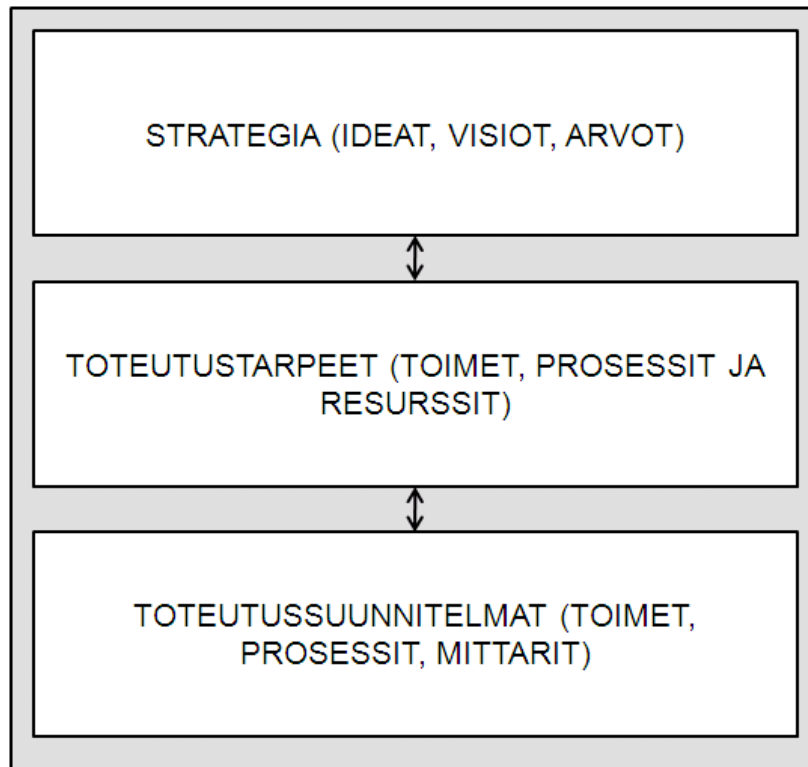
Elämme yhdentyvässä maailmassa, jossa täytyy osata käsitellä yhä enemmän kulttuurienvälisiä erilaisuuksia. Maailmasta ei koskaan tule kulttuurillisesti yhtenäistä, mutta maailmassa pitäisi olla kasvava määrä kulttuurillisen ymmärryksen omaavia ihmisiä. (Krishna 2004, 64-66) Kulttuurikompetenssi on kulttuurierojen ja samanlaisuuksien kunnioittamista. (Jaakkola ja Heimbürger 2009) Monikansallinen yhteistyö haavoittuu herkästi, jos tapahtuu jotain sellaista, joka nostaa vanhat ristiriidat esiin. Vertaamalla asioita vain omaan maailmankuvaansa voi analyysi tapahtua väärin ja johtaa kohtalokkaihin olettamuksiin. (Maunula 1999, 17, 19)

Kulttuuritietämystä pitää lisätä, jotta osataan ymmärtää, tutkia ja tulkita toista kulttuuria. Kulttuuritietämyksen lisääminen auttaa siihen, että osaa toimia oikealla ja halutulla tavalla sekä välttää väärin olettamuksiin perustuvia johtopäätöksiä. Kulttuuritietämyksen lisääminen alkaa ylimmästä johdosta ja etenee kohti tekijätasoa. Esimies näyttää toimillaan tarvittavan esimerkin alaisilleen. Case-yrityksessä pitää mielestämme kehittää kulttuuritietämystä *johtamisessa (tavat), kommunikoinnissa (viestin sisältö) ja työtehtävien osaamiskoulutuksessa (tiedon siirto)*.

10.1 Monikulttuuristrategia

Yrityksen ylimmälle johdolle ehdotamme *monikulttuuristrategiaa*, jossa ideana on parantaa yrityksen kykyä toimia globaalissa ohjelmistokehityksessä eri kulttuurin edustajien kanssa. Lisäksi strategian malliksi esitämme Tienarin ja Meriläisen (2009, 126), esittämän suhteissa rakentuvan strategian mallin jossa strategian laadinta tapahtuisi enemmän dialogina eri osapuolten kesken kuin yksipuolisena hierarkkisena saneluna. Mallissa monikulttuurisuus ei ole vain johtajien tai asiantuntijoiden vastuulla ja heidän suoritukseen liittyvää. Monikulttuurisuus koskee kaikkea yrityksen toimintaa. Asian käsittely yhdessä eri osapuolten kanssa on tarpeellista, jotta se saisi riittävästi sitoutumista, motivaatiota ja innovaatioita osakseen.

Suhteissa rakentuvassa strategiassa ylin johto avaa strategian taustaoletukset näkyviin. Keskijohdon tehtävänä on määrittää ne toteutustarpeet, joita strategian toteuttamiseksi tarvitaan. Lisäksi heidän tehtävänä on puuttua niihin asioihin, joiden tarpeita ei voida määrittää. Asiantuntijoiden tehtävänä on laatia suunnitelmia, joilla tarpeet toteutetaan. Heidän pitää puuttua kohtiin, joita ei pystytä suunnittelemaan. Näin keskustellen strategia hiotaan muotoon, joka voidaan myös käytännössä toteuttaa.



Kuva 10.1. Työkalu monikulttuuristrategian suunniteluun

Dialogia varten voidaan luoda kuvan 10.1 mukainen työkalu, jonka kautta eri osapuolet voivat kommunikoida ja seurata strategian jalkautumista organisaation käyttöön (dialogi–työkalu voi siis toimia tulevaisuudessa muissakin strategiasuunnitelmissa).

Piri esittää analyysin GSD-projekteihin liittyvästä pelosta ja kolmivaiheisen suunnitelman (taulukko 10.2) siitä, kuinka yritys voidaan siirtää hajautettuun toimintamalliin. Olemme täydentäneet siihen oman ehdotuksemme kulttuurin huomioimisesta eri vaiheissa. Suunnitelman ensimmäinen vaihe liittyy motivointiin. Siinä tutkitaan globalisoinnin hyöty yritykselle ja sen tavoitteena on saada muutoksen vaikuttamat ihmiset positiiviseen tai neutraaliin asenteeseen asiaa kohden. Toisessa vaiheessa tehdään sovitus. Siinä luodaan sosiaaliset yhteydet uuden osan kanssa ja sovitaan käytettävistä työnormeista ja tehdään kompetenssin siirtoa. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan organisaation päivitys, jolloin uusi osa aloittaa yhteistyön. Vaiheisiin tarvittava aika ja investoinnit riippuvat niin yksilöistä ja projektin luonteesta kuin aiemmista kokemuksista. (Paasivaara et al. 2010, 69-74) Kulttuuritaustojen selvittäminen ja ymmärtäminen auttaa näkemään erilaisten yhteistyömallien hyvät ja huonot ominaisuudet. Kulttuuritietämyksen hankkiminen auttaa kanssakäymisessä, kommunikoinnissa ja osaamisen siirron suunnittelussa ja tekemisessä. Varsinaisen tekemisen alkuvaiheissa on hyvä varautua vielä tekemään tarvittavia hienosäätöjä ja tarkennuksia kulttuuriasioiden käsittelyyn.

Taulukko 10.2. Vaiheet GSD-yhteistyön valmisteleminen (Paasivaara et al. 2010, 72 mukailten)

Vaiheet	Toimet	Päämäärä	Kulttuuriasiat
1: Motivaatio	Keskustelu organisaation GSD-strategiasta	Yleinen motivaation luonti muutokselle	Selvitetään kulttuuritaustojen merkitys yhteistyölle ja yhteistyömallin sopivuudelle
	Sopivan yhteistyömallin valinta	Perusteettomien huoltien estäminen	
	Seurausten selvittäminen yksilöille		
2: Sovitus ja mukautuminen	Organisationaalinen kanssakäyminen ja yhdentyminen	Uusiin kollegoihin tutustuminen	Hankitaan tarvittavaa kulttuuritietämystä ja käytetään sitä osana yhteistyön rakentamista ja osaamisen siirtoa
	Keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen rakentaminen	Realististen odotusten mahdollistaminen	
	Työtavoista sopiminen, prosessikurin rakentaminen	Perusta keskinäiselle joustavuudelle	
	Osaamisen siirto	Tehokas ja asianmukainen kommunikointi	
	Kasvotusten keskustelu		
3: Uudelleen-organisointi	Uuden, sovitusmukaisen yhteistyön aloittaminen	Joustava yhteistyö	Seurataan toimintaa kulttuurin näkökulmasta ja tehdään tarvittaessa korjauksia ja täydennyksiä kulttuuriasioiden käsittelyssä
	Muutoksia rooleissa ja vastuissa	Parantunut ongelmien ja pettymysten sietokyky	
		Parantunut työtyytyväisyys	

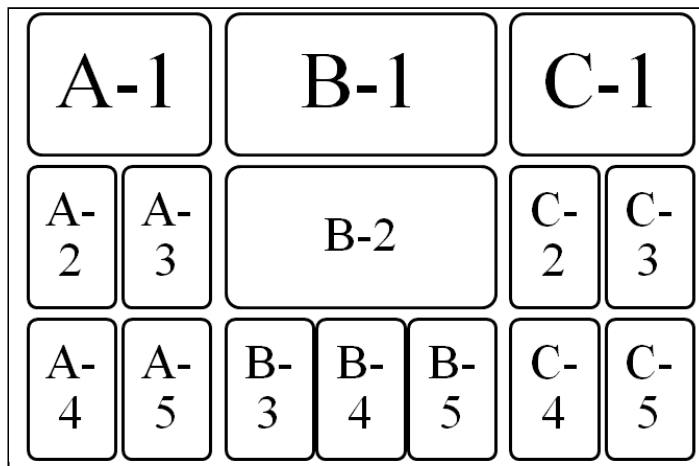
Tulevaisuudessa voisimme nähdä, että Suomesta saataisiin innovaatioita, keksintöjä ja määrityksiä, jotka kumpuavat luontaisen kekseliäisyyden kautta. Intialainen toimintatapa sopii hyvin työtehtäviin, joissa voidaan edetä mekaanisesti liukuhihnamaisesti vauhtia kiihdyttäen. Ohjelmistotyössä meidän näkemyksemme mukaan Suomessa pysyisivät vaatimus- ja toteutusmäärittelytyöt ja Intiassa tehtäisiin toteutus- ja testausvaiheet. Näiden erilaisten työtehtävien jakautuminen nähdään yrityskohtaisesti. Koska ulkoistamisprojekteissa on aina kyse myös liiketoimintastrategiasta, sitä ei voida yleistää kaikkia yrityksiä koskevaksi. Case-yrityksen kohdalla kehitys näyttäisi menevän ainakin ohjelmistokehityksen osalta kokonaan Intiaan.

Yrittäjien huoli työn valumisesta ulkomaille on suuri. Heistä tuntuu, että on vain kahdenlaisia yrityksiä. Niitä, jotka ovat jo toimensa kokonaan ulkoistaneet ja niitä, jotka vielä taistelevat sitä vastaan. Sellaista vaihtoehtoa ei ollut tarjolla tai tiedossa, jossa joku yritys toimisi yhteistyössä ulkomaisen yksikön kanssa. Pohdimmekin tutkimuksen aikana, voisiko hallittu työjako (ja kulttuuriyhteistyö) hidastaa tai jopa pysäyttää työn valumisen ulkomaille.

10.2 Koulutuspaketti

Koulutuspaketti pitäisi mielestämme tehdä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kun henkilöstö pääsee osalliseksi strategian ja koulutuspaketin laadinnasta, koulutus vaikuttaa mielenkiintoiselta ja motivoivalta asialta. Ideoimamme koulutuspaketti sopii niin monikulttuurista yhteistyötä aloitteleville yrityksille kuin jo monikulttuurista yhteistyötä tekeville yrityksille.

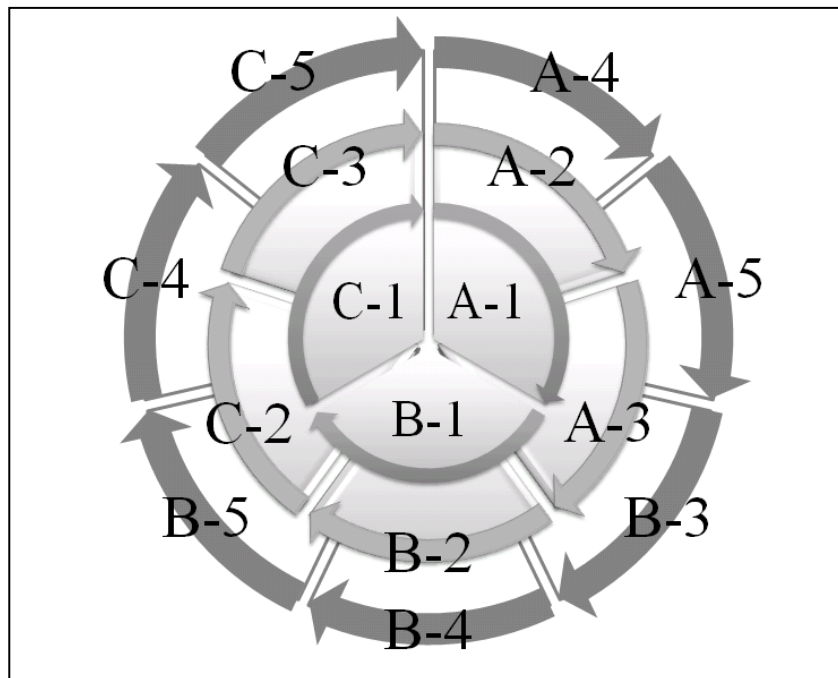
Koulutuspaketti on tässä diplomityössä laadittu intialaisten kanssa yhteistyötä tekeviä suomalaisia ajatellen. Koulutuspaketti voidaan laajentaa myös muihin maihin tarkastelemalla kohdekulttuurin piirteitä ja tekemällä niistä johtopäätöksiä. Lewisin ja Hofsteden teorioita voidaan hyödyntää kulttuuripiirteiden eroavaisuuksien kartoittamisessa.



Kuva 10.2. Koulutuspaketin rakenne

Ehdotamme koulutuspaketin rakennetta, jossa on kolme pääaluetta ja kolme päätasoa (kuva 10.2). Koulutuspaketin pääalueita ovat kulttuuriin liittyvät yleiset asiat (A), johtaminen ja organisaatorakenteet (B) ja kommunikointi (C). Pääalue rakentuu viidestä tasosta. Aihealueen käsittely aloitetaan tasolta yksi alueen perusasioilla. Taso viisi sisältää alueen syventävintä sisältöä. Päätasoja voidaan ajatella ohjelmistotuotannosta tunnetulla iterointimallilla, jossa jokainen päätasoa kuvaa

oppimiskierrosta. Tasot voidaan suositella käymään läpi tietyssä suoritusjärjestyksessä (kuva 10.3).



Kuva 10.3. Suositus koulutuksen suoritusjärjestyksestä

Lisäksi ehdotamme, että koulutuksen tarve huomioidaan työntekoon liittyvän roolin tai tehtävän perusteella (kuva 10.4). Tehtävän tai roolin saamisen edellytyksenä olisi vaadittujen pääalueiden tasojen osaaminen tai tarvittavan osaamisen hankkiminen sovittun ajan kuluessa. Tehtävään liittyvien tasojen osalta voitaisiin myös määrittää niiden kriittisyys.

Rooliin tai tehtävään vaaditut kulttuurikoulutukset alueittain (P=pakollinen, S=suosittelava, V=valinnainen)															
Rooli / Tehtävä	Alue A					Alue B					Alue C				
	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	B-1	B-2	B-3	B-4	B-5	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5
1	P					P					P	P	S		
2	P	S	V												
3	P	P	P	P	S	V									
:						P	S				P				
n															

Kuva 10.4. Rooleihin tai tehtäviin vaaditut kulttuurikoulutukset

Pakolliset (P) osaamiset nähdään ehdottomina vaatimuksina tehtävässä selviytymiseen. Suositeltavat (S) osaamiset auttavat tehtävän tuloksekkaaseen suorittamiseen. Valinnaiset (V) osaamiset antavat valmiuksia tehtävän tai roolin toiminta-alueen rajoilla tai niiden ylittämässä tapahtuvissa poikkeustilanteissa. Esimerkiksi toisen henkilön sijaisena toimimiseen voidaan tarvita lisävalmiuksia oman osaamisalueen ulkopuolelta. Roolin perusteella määritettävä koulutus voi poiketa suoritusjärjestyksen suosituksesta. Tämä voi olla tarpeellista etenkin silloin, kun tehtävä tai rooli on jo määritetty

henkilölle ennen koulutuspaketin käyttöönottoa yrityksessä. Näiden lisäksi rooliin tai tehtävään liittyvät kulttuuriasiat pitäisi kuvata sanallisesti (taulukko 10.3) Kuvaukset tukevat osaltaan tehtäviin ja rooleihin määritettyjä osaamisvaatimuksia.

Taulukko 10.3. Rooleihin tai tehtäviin liittyvät kulttuuriosaamisten kuvaukset

Rooli / Tehtävä	Sanallinen kuvaus kulttuuriosaamisista
1	
2	
3	
:	
n	

GSD-projektissa suunnittelijan roolissa työhön voi liittyä päivittäistä kommunikointia toisesta kulttuurista tulevan kollegan kanssa. Molempien suunnittelijoiden esimiesten pitää huomioida sekä toisensa että toistensa alaiset. Organisaation rakenteita suunnittelevalla henkilöllä pitää olla tietämystä eri organisaatiokulttuurien vaikutuksista ja vaatimuksista.

Yleisessä osassa (A) on hyvä käydä läpi kulttuurin merkitys, ennakoitavuuden ongelmat, kulttuurien kohtaaminen ja kulttuuriset eroavaisuudet. Tässä osassa on hyvä lisätä yleissivistystä vieraasta kulttuurista (aikaero, vuodenajat, sää, ja sijainti). Myös *kulttuurishokki*, sen yleispiirteet ja vaikutukset sekä *kulttuurishokista* selviäminen on syytä käydä läpi. Yleisessä osiossa on tarkoituksena herättää kulttuurien moninaisuuden huomiointi.

Johtamisen osuudessa (B) pitäisi käydä läpi määräysvallan merkitys, yksilö- ja ryhmäkeskeisyyden erot sekä kasvojen säilyttämisen tarve. Lisäksi pitäisi käsitellä asioita organisaation merkityksestä, sen rakenteesta ja hierarkiasta kulttuurierojen kannalta. Tässä voidaan myös vertailla organisaation tehokkuutta ja monimutkaisuutta kulttuurin huomioimisen kustannuksella yrityksen valitsemassa toimintatavassa.

Kommunikaatio-osuudessa (C) pitäisi käydä läpi sanaton ja sanallinen viestintä, aikakäsityksen erot sekä kielelliset eroavaisuudet. Kommunikointivälineiden käytön tehokkuus ja kulttuurin huomioiminen niiden käytössä kuuluvat myös tähän osuuteen.

Kulttuuripaketin tasojen suorittaminen tapahtuu todennäköisesti työn ohessa. Koulutuspaketin tason suorittamiseen pitäisi varata riittävästi aikaa, jotta henkilö pystyy sisäistämään annetut tiedot ja oppimaan esitetyt taidot. Yhden koulutuspaketin tason opiskeluun ja harjoitteluun sekä arviointitapahtumaan on hyvä varata viikon jakso, jossa varsinaista tason suorittamiseen liittyvää toimintaa on kahdesta kolmeen tuntia päivässä. Seuraavassa taulukossa (10.4) on esitetty esimerkki koulutuspaketin tason sisällöstä jaettuna viikon jaksolle. Koulutus on mielestämme suositeltavaa suorittaa

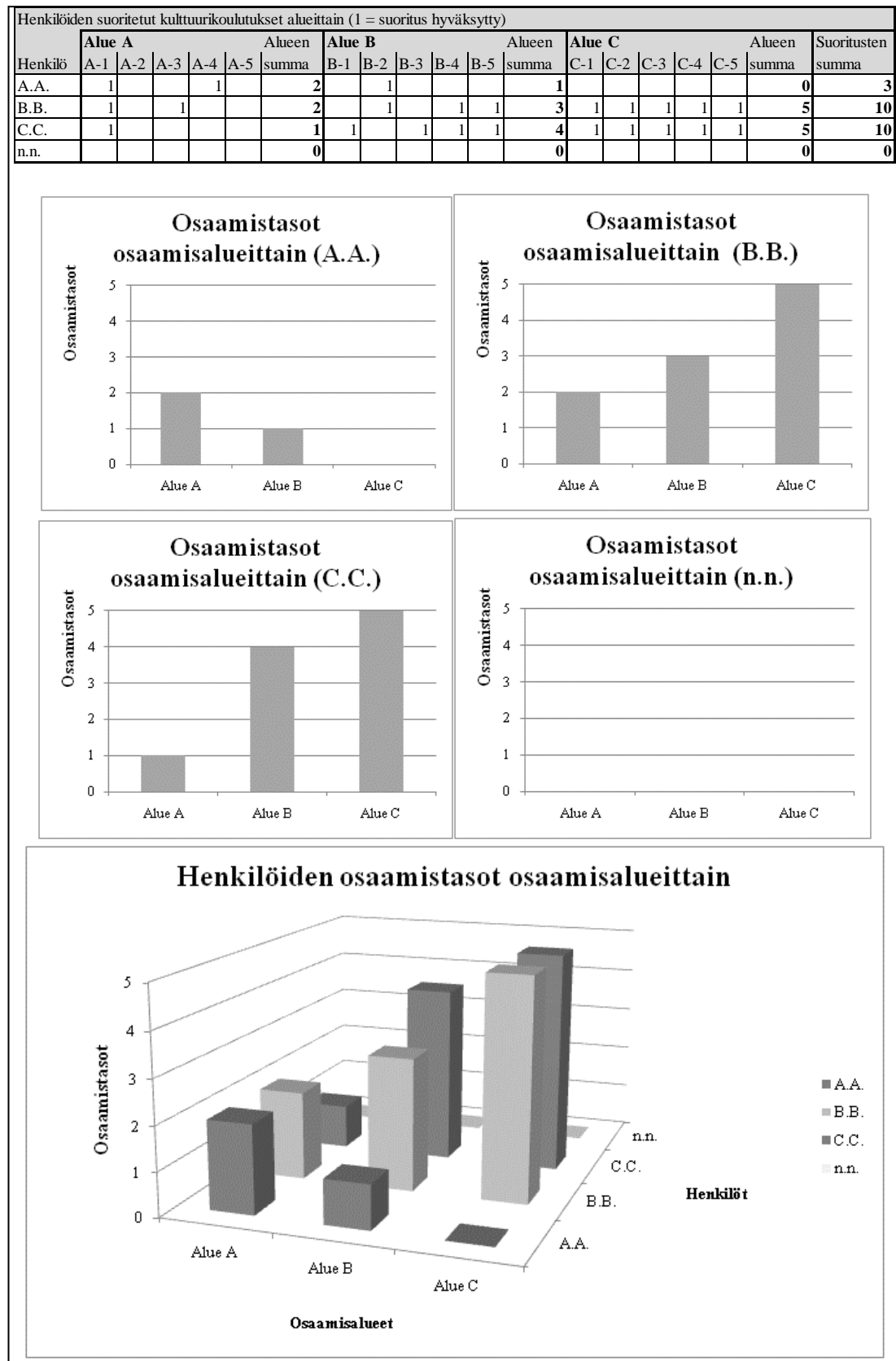
kokonaisuudessaan kasvatusten (K) kouluttajan kanssa, mutta teoriaosuus voidaan tarvittaessa suorittaa myös etäjärjestelmän avulla.

Taulukko 10.4. Koulutuspaketin yksittäisen tason suorituksen sisältö ja aikataulu

Päivä		Tason suorittamiseen liittyvät toimet
1		Tasoon liittyvien tavoitteiden ja sisällön esittely ja koulutettavan valmistelu
2		Teoriatietoa tasoon liittyvistä asioista
3	K	Luento tai esitelmä aiheesta
4	K	Käytännön harjoituksia yksilönä ja ryhmässä
5	K	Tason hyväksymiseen tarvittavien tietojen ja taitojen arviointi

Osaamisvaatimukset ja niiden mittaaminen pitää määrittää selkeästi, jotta annettu koulutus ja oppi voidaan arvioida ja kirjata. Itsenäiseen työskentelyyn saa päästää vasta, kun opetettava henkilö on osoittanut riittävät kyvyt suoriutua tehtävästä. Monikulttuurisen tiimin jäseneksi ei saisi päästä ennen kuin ymmärtää kulttuurierot ja osaa toimia toisen kulttuurin edustajan kanssa. Monikulttuurikoulutusta on tärkeä suunnitella hyvin ennen kuin sitä lähtee markkinoimaan henkilöstölle ja toteuttamaan käytännössä. Myös tukitoimista on sovittava selkein pelisäännöin (milloin tukea annetaan ja millä tavoin).

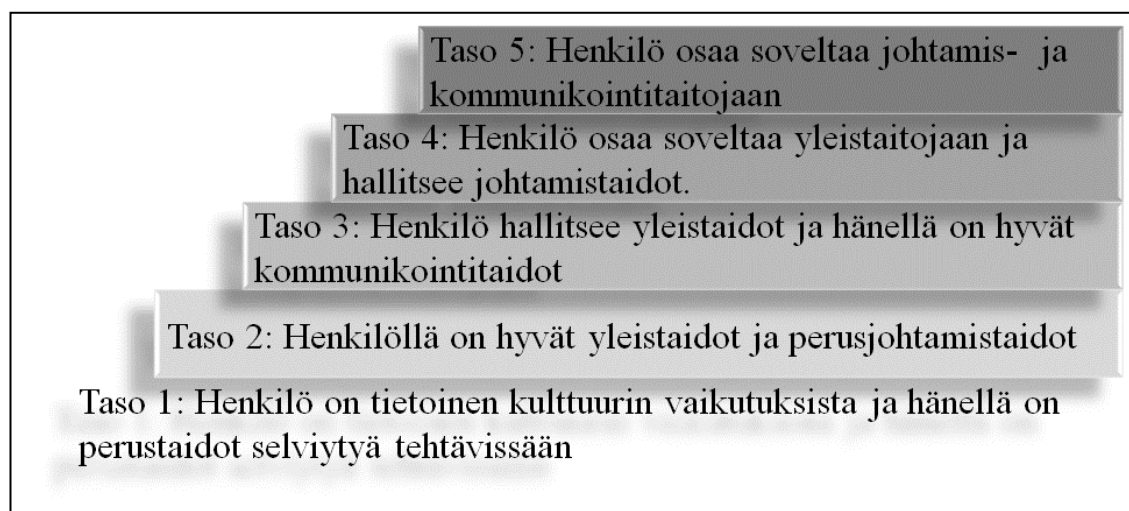
Kuvassa 10.5 on esitetty henkilötasolla kirjatut kulttuurikoulutuksen suoritukset. Esimerkiksi henkilön A.A. suorittamat koulutukset eri pääalueista (A, B ja C) on kirjattu suorituksina (1, suoritus hyväksytty) kulttuurikoulutuksen tietokantaan. Jokaisesta koulutuksen pääalueesta voidaan laskea erikseen osuuden suoritusten kokonaissumma (0-5), joka kuvaa henkilön perehtyneisyyttä kyseisellä pääalueella. Lisäksi voidaan seurata koulutussisällön kokonaissuoritusten määrää (0-15). Edellä kuvatuista tiedoista syntyneiden kuvaajien avulla henkilöt voivat seurata omaa kehittymistään eri osa-alueilla. Lisäksi tiedoista voidaan tehdä kooste tai analyysi esimerkiksi yrityksen henkilöstön tai työryhmän osaamisalueista. Henkilön ja tiimin arvoja voitaisiin seurata myös ajallisesti ja koulutusta voitaisiin ohjata henkilöille kehityskeskustelujen kautta tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen.



Kuva 10.5. Kulttuuriosaamistasot henkilöittäin ja koko henkilöstön kesken

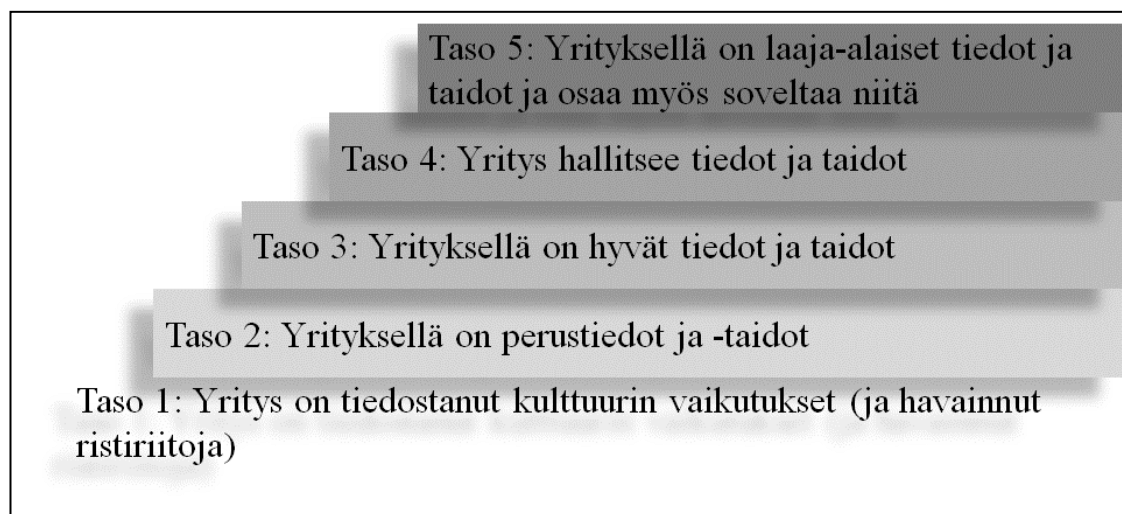
10.3 Kulttuurisensitiivisyystaso

Tulevaisuuden visiona esitämme työkalun luomista yritysten kulttuurisensitiivisyyden arviointiin. Kulttuurisensitiivisyystasoa (Culture Intelligence Level, CIL) arvostellaan arvioinnin asteikolla yhdestä viiteen. Yritykselle ja henkilölle on omat arviointinsa. Henkilön arviointi (kuva 10.6) asteikolla yhdestä viiteen perustuu hänen suorittujen kulttuurikoulutustensa määrään. Ensimmäisen tason saavuttamiseen tarvitaan yksi suorituspaketti ja tason kaksi saavuttamiseen yhteensä kuusi suorituspakettia. Tämän jälkeen jokainen tasonkorotus vaatii kolme suorituspakettia lisää. Lisäksi CIL-arvoon huomioitavien suoritusten pitää olla yhtenäisiä. Esimerkiksi A-5 tason suoritusta ei voida hyväksyä CIL-arvoon, elleivät myös muut neljä aiempaa suoritusta ole kunnossa.



Kuva 10.6. Henkilön kulttuurisensitiivisyystaso

Yritykselle määritetyt tasot (kuva 10.7) kuvaavat yrityksen tilannetta kulttuuriasioiden käsittelystä ja hallinnasta sekä johtamisesta.



Kuva 10.7. Yrityksen kulttuurisensitiivisyystaso

Ensimmäisellä tasolla yritys on tiedostanut kulttuurin vaikutukset. Jos kyseessä on jo käynnissä oleva monikulttuurinen toiminta, yritys on myös havainnut kulttuurieroihin liittyviä ristiriitoja toiminnassaan. Toiselle tasolle päästäkseen yrityksellä on oltava perustiedot ja -taidot kulttuurivaikutuksista sekä niiden kanssa toimimisesta toista kulttuuria edustavan osapuolen kanssa. Kolmannella tasolla olevalla yrityksellä on hyvät tiedot ja taidot kulttuurivaikutuksista ja yritys osaa toimia oikein toisesta kulttuurista peräisin olevan osapuolen kanssa. Neljäs taso edellyttää, että yritys hallitsee kulttuurivaikutuksiin liittyvät tiedot ja taidot ja työskentelyn toisesta kulttuurista peräisin olevan osapuolen kanssa. Tasolla viisi oleva yritys osaa huomioida eri kulttuurien vaikutukset omassa toiminnassaan laaja-alaisesti eri osa-alueilla. Yritys osaa myös soveltaa kulttuurivaikutuksiin liittyviä tietojaan ja taitojaan toisen osapuolen kanssa.

The image shows two identical CIL-certificates stacked vertically. Each certificate is framed with a decorative border and features a central banner with the text 'CIL-sertifikaatti'. The top certificate is for an individual, with the text: 'Henkilö _____ on suorittanut onnistuneesti kulttuurisensitiivisyydystason _____ Suomen ja _____ välisessä toiminnassa ja siitä todistuksena on hänelle myönnetty tämä sertifikaatti.' Below this, there are two lines for 'Aika ja paikka' and 'Myöntäjä'. The bottom certificate is for a company, with the text: 'Yritys _____ on suorittanut onnistuneesti kulttuurisensitiivisyydystason _____ Suomen ja _____ välisessä toiminnassa ja siitä todistuksena on sille myönnetty tämä sertifikaatti.' Below this, there are two lines for 'Aika ja paikka' and 'Myöntäjä'.

Kuva 10.8. Kulttuurisensitiivisyysertifikaatteja

Arvostelu toteutetaan kulttuurisensitiivisyyttä arvioivan tahon toimesta kerran vuodessa, jotta arviointi huomioi yrityksen tilan. Yritykselle ja henkilöille myönnetään sertifikaatteja (kuva 10.8), jotta kulttuurisensitiivisyys on virallisesti tunnustettu.

11 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää suomalaisen ja intialaisen kulttuurien eroavaisuuksia ja niiden vaikutuksia ohjelmistokehitystyössä. Tutkimuksen aihealuetta lähestyttiin perehtymällä Intian ominaispiirteisiin. Kulttuurinäkökulmaa avattiin Hofsteden ja Lewisin kulttuuriteorioiden pohjalta. GSD-projektiin vaikuttavia asioita tutkittiin organisaatorakenteiden, johtamisen ja kommunikoinnin näkökulmista.

Johtaminen on monikulttuurisen projektin peruspilareita. Se on hyvin laaja tutkimuskohde, jota lähestyttiin tutkimuksessamme case-yrityksessä havaittujen asioiden pohjalta. Kommunikointi on myös avainasemassa monikulttuurisessa GSD-projektissa. Kommunikointivälineet ja kommunikointitavat näyttelevät ratkaisevaa osaa kaikessa GSD-projektiin liittyvässä tekemisessä. Kolmantena tärkeänä peruspilarina näemme toimivan organisaation. Kun organisaation rakenne on kunnossa ja sopii GSD-projektin tekemiseen, vältetään turhilta hierarkiaportailta ja tekeminen pääsee pääosaan.

Tutkimuksessa esitetyt havainnot perustuvat omiin kokemuksiimme case-yrityksessä. Kirjoittajien näkökulmat peilaavat länsimaista kulttuuritaustaa, joten tutkimuksessa esitetyt mielipiteet eivät ole kulttuurivapaita. Tämä tutkimus osoittaa, että monikulttuurisessa organisaatiossa pitää ottaa useita eri asioita huomioon. Jos näitä asioita ei huomioi, tulee ongelmia. Tutkimuksen aikana havaitsimme, että useimmat kulttuuritörmäykset case-yrityksessä johtuivat johtamisen ja kommunikoinnin alueilla olevista eroista. Organisaatorakennetta olisi kannattanut tutkia case-yrityksessä ennen yhteistyön aloittamista.

Tutkimustulosten perusteella yrityksen olisi tärkeää tutustua organisaationsa nykyisiin rakenteisiin ja niiden ominaisuuksiin aktiivisesti jo ennen globalisoinnin tarvetta. Organisaation vahvat ja heikot osa-alueet olisi hyvä tunnistaa ja luoda sellaiset menetelmät, joilla voidaan välttää joutumasta ongelmiin heikkouksien osalta. Monikulttuuriseen ympäristöön siirryttäessä olisi syytä hahmottaa tulevien muutosten vaikutukset, ja pyrkiä tekemään tarvittavat muutokset tietoisesti ja hallitusti. Tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyjen organisaatio-ominaisuuksien avulla voidaan luoda analyysi organisaation nykytilasta ja verrata sen arvoja monikulttuurisen ympäristön tuomiin muutostarpeisiin, vaikka tarjolla ei ole universaalia ja standardisoitua tapaa mitata organisaation toimintaa.

Kirjattujen Suomi-Intia-kokemustemme laajuus johtuu siitä, että pelkästään kulttuuriin liittyvien vaikutusten havainnointi case-yrityksessä oli vaikeaa. Mielestämme varsinaisten kulttuurierojen käsittelyyn voidaan syventyä vasta sen jälkeen, kun rakenteelliset, tekniset ja ihmissuhteisiin liittyvät asiat on ratkaistu. Case-yrityksen kohdalla toiminnot olivat rakentuneet ajan myötä alkuperäisen projektityön ympärille. Niitä ei ollut erikseen tarkasteltu, tutkittu tai koitettu muuttaa ennen yritysostoa. Intialaisen osapuolen taholta olemassa olevien toimintojen taustoja ei ollut yritysoston jälkeen pohdittu. Näitä asioita tuotiin esiin käytännön kokemusten ja havaintojen kautta.

Tutkimuksen tuloksena syntyi koulutuspaketti Suomi-Intia-yhteistyötä aloittavalle yritykselle. Koulutuspaketti on mahdollista jatkossa tehdä myös muihin maihin kohdistuvaan yhteistyöhön. Tutkimuksen tuloksena syntyi myös kulttuurisensitiivisyyttä mittaava CIL-arviointimenetelmä.

Kirjallisuustutkimuksen aikana havaitsimme, että materiaalia on hyvin tarjolla, ja kulttuuriasioiden huomioimista on tuotu esiin jo vuosikymmen sitten. Suuri osa julkaisuista on englanniksi, joten niiden lukeminen ja tiedon sisäistäminen suomalaiselle lukijalle ei ole yhtä helppoa kuin suomalaisen kirjallisuuden. Teoriapohja olisi voinut olla nykyistä laajempi, mutta olemme tyytyväisiä valitsemimme kirjallisuusmateriaaleihin. Ne tukivat hyvin kokemuksiamme ja havaintojamme. Materiaalin laajuuden perusteella jatkotutkimuksille olisi hyvät perusteet. Myös tutkimustapoihin ja suuntauksiin liittyvien erimielisyyksien tiedostaminen on ollut hyvä kokemus, sillä niiden avulla on mahdollista välttää putoamista vain tietyn näkemysuuntauksen leireihin.

Innovaatioiden, koulutustaustojen ja taitotasojen tutkimus jäi omassa työssämme pintapuolisiksi työn laajuuden vuoksi. Näitä aiheita olisi tarvetta tutkia tulevaisuudessa, jotta Intiassa työskenteleviä henkilöitä voitaisiin paremmin verrata Suomessa työskenteleviin henkilöihin esimerkiksi ansioluetteloiden käsittelyssä. Lisäksi CT:ssä annetun tietotaidon säilymistä, kehittymistä ja sen siirtämistä eteenpäin olisi tarvetta tutkia tulevaisuudessa.

Tutkimus antoi meille mahdollisuuden syventää osaamistamme ja ymmärrystämme toisen kulttuurin edustajan kanssa toimimisesta. Olemme havainneet oman toimintamme muuttuneen kulttuuritietoisemmaksi.

LÄHTEET

Abraham Lavanya R., 2009. Cultural Differences in Software Engineering.

Bhide S., Mukhopadhyay D., Singh D., 2006. Prospects for India-Finland Economic Cooperation. Edita Prima ltd. 45 s.

Borchers Greg. 2003. The Software Engineering Impacts of Cultural Factors on Multi-cultural Software Development Teams

CIA The World Factbook Saatavilla sähköisenä:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>, Viitattu
 22.3.2011

Gaspay Anastasia, Shana Dardan, Leonardo Legorreta “Software of the mind” – A review of applications of Hofstede’s theory to it research, Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), 9:3 2008, 1-37. Saatavilla sähköisenä <http://aisel.aisnet.org/jitta/vol9/iss3/3/>. Viitattu 23.5.2011

Google Maps. Saatavilla sähköisenä: <http://maps.google.com/> Viitattu 18.10.2010.

Grundström E. 2006. Kiven ja raudan Intia. Sitra No. 276, Edita Orima Oy, Helsinki, 2006. 147 s.

Grundström, E., Lahti V-M., P. 2005. Intia-ilmio ja Suomi, Sitran Intia-ohjelman taustaselvitys. Helsinki. Sitran raportteja No. 53. 114 s. + liit. 17 s.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot –mielen ohjelmointi. Profit WSOY. 389 s.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. 2005. Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 2nd edition. McGraw-Hill. 434 s.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd edition. McGraw-Hill. 561 s.

Hofstede, G., Hofstede Dimension Data Matrix (WWW). Saatavilla sähköisenä <http://www.geerthofstede.com/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>. Viitattu 26.4.2011

India. Sixth edition, update., APA Publications, 2002. 433 s. (Insight guides)

Intian Raha. Saatavilla sähköisenä: <http://www.ratesfx.com/rates/rate-inr.fi.html>. Viitattu 26.3.2011.

Intian Rautatiet. Saatavilla sähköisenä: <http://knowindia.net/infraindia.html>. Viitattu 26.4.2011.

Jaakkola Hannu, Heimbürger Anneli. 2009. Cross-Cultural Software Engineering

Jaakkola Hannu, Heimbürger Anneli, Linna Petri. 2009. Knowledge-Oriented Software Engineering Process in Multi-Cultural Context

Kaupapolitiikka. Saatavilla sähköisenä: <http://www.kaupapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=154915&nodeid=41393&contentlan=1&culture=fi-FI>. Viitattu 26.4.2011.

Krishna S., Sundeep Sahay, Geoff Walsham, 2004. Managing cross-cultural issues in global software outsourcing, s.64 - 66.

Leena Lahti, 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro, 210 s.

Leontiades J. 2001. Managing the Global Enterprise. Pearson Education Limited, 215 s.

Lewis Richard D., 1996. Kulttuurikolareita, Otavan painolaitokset Oy, Keuruu. 344 s.

Lewis Richard D., 1999. When cultures collide: managing successfully across cultures, 445 s.

Lewis Richard D., 2006. When cultures collide: managing successfully across cultures, 599 s.

Lilja Kari 2006. Toimittajan ja asiakkaan organisaatioiden ja yrityskulttuurien erojen vaikutus tietojärjestelmä-projektin onnistumiseen. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, Porin yksikkö. Tietotekniikan koulutusohjelma. 98 s. Saatavilla sähköisenä <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6448/lilja.pdf?sequence=3> Viitattu 13.5.2011.

Maunula Reijo, 1999. Yhdessä, vaikka erilaisina: monikulttuuristen tiimien johtamisesta ja valmentamisesta. PS-kustannus, 139 s.

Matti Makkonen (insinööri). Wikipedia (WWW), Saatavilla sähköisenä: http://fi.wikipedia.org/wiki/Matti_Makkonen_%28insin%C3%B6%C3%B6ri%29. Viitattu 10.4.2011.

Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, numero 20, sivut 709-734. Saatavilla sähköisenä <http://www.jstor.org/pss/258792>. Viitattu 18.5.2011.

Mikluha Arja, 1998. *Kommunikointi eri maissa*, Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. 432 s.

Mind Tools Ltd, 1996-2011, *The cultural Web: Aligning your organization's culture with strategy*. Saatavilla sähköisenä http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm. Viitattu 26.3.2011.

Mäkilouko Marko. *Multicultural project management*. Saatavilla sähköisenä http://www.zulanas.lt/images/adm_source/docs/3Marko_Maekilouko_paperENG.pdf. Viitattu 26.4.2011.

Mäntymaa Minttu ja Raunio Aino, 1997. *Kulttuurit liikkeessä, eräs tapa valmentautua kansainvälisyyteen*, Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä, 119 s.

Möttölä, M., P. 2006. *Nokian Intia*. Helsinki. Sitra No. 277. 127 s. + liit. 7 s.

Newsweek 2010. Saatavilla sähköisenä <http://www.newsweek.com/2010/08/15/interactive-infographic-of-the-worlds-best-countries.html>. Viitattu 26.4.2011.

Nousjoki, Joesetta, 2006. *IT-alan Intia*. Edita Prima Oy Helsinki, 126 s. + liit. 7 s.

Paasivaara, M., Ornäs, N., Hynninen, P., Lassenius, C., Niinimäki, T., Piri, A. 2010. *Practical Guide to Managing Distributed Software Development Projects*. MultiPrint Espoo, 156 s.

Surakka Tarja, 2006. *Työyhteisön palaverit*, Edita Prima Oy, Helsinki, s. 90 – 104.

Taatila V., Suomala J., 2008. *Innovaattorin työkirja*, WSOY Oppimateriaalit Oy. 118 s.

Tainio Risto, 2007. *Suomalainen johtajuus puntarissa*, WS Bookwell Oy, Porvoo. 213 s.

Tenhunen, S., Säävälä, M., P. 2007. *Muuttuva Intia*. Helsinki. 242 s. + liit. 8 s.

Tienari, J & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Suomi, WSOYpro Oy. 194 s.

Tilastokeskus. Saatavilla sähköisesti <http://www.stat.fi>. Viitattu 22.3.2011

Toikka Saila, Joulukuu 2008. Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta (Pro gradu –tutkielma). 90 s. + liit. 7 s. Saatavilla sähköisenä <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03497.pdf>. Viitattu 20.4.2011

Tolbert P.S., Hall, R.H., 2009. Organizations: structures, Processes and Outcomes. Pearson Education International. 267 s.

Upadhye Akshay. 2008. Understanding Cultural Differences in Offshore Outsourcing. Saatavilla sähköisenä http://ezinearticles.com/?expert=Akshay_Upadhye. Viitattu 23.4.2011.

Uusitalo Liisa ja Joutsenvirta Maria, 2009, Helsinki. Kulttuuriosaaminen: tietotalouden taitolaji. Gaudeamus Kirja. 279 s.

Warner M. Joynt P., 2002. Managing across cultures: issues and perspectives. 2 painos, Thomson learning. 284 s.

Wesslin V. 2010. Ohjelmistoyritysten globalisointikäytännöt kulttuurinäkökulmasta. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, Porin yksikkö. Tietotekniikan koulutusohjelma. 82 s. Saatavilla sähköisenä <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/6806>. Viitattu 9.4.2011.

Wikipedia Aikavyöhyke: Saatavilla sähköisenä: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Aikavy%C3%B6hyke>. Viitattu 28.4.2011.

Wikipedia Bangalore. Saatavilla sähköisenä: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Bangalore>. Viitattu 26.3.2011

Wikipedia Intia: Saatavilla sähköisenä: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Intia>. Viitattu 18.10.2010.

Wikipedia Kulttuuri: Saatavilla sähköisenä: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Kulttuuri>. Viitattu 18.10.2010.

Wikipedia Lewis: Saatavilla sähköisenä: http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_D._Lewis. Viitattu 24.11.2010.