

Tia Lämsä

VIETNAMILAISEN KULTTUURIN VAIKUTUS SUOMALAISEN
ESIMIEHEN JOHTAMISEEN

Pro gradu – tutkielma

Hallintotiede

2017

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Vietnamilaisen kulttuurin vaikutus suomalaisen esimiehen johtamiseen

Tekijä: Tia Lämsä

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu –työ _X_ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 83 + 1

Vuosi: 2017

Tiivistelmä:

Kansainvälisyys on organisaatioille yhä tavanomaisempaa ja toimipisteiden siirtyessä joustavasti valtioiden rajojen yli, on eri kulttuurien tuntemus nykyään yhä tärkeämpää. Vietnam on eräs maailman nopeinta vauhtia kasvavista kansakunnista ja sen merkitys myös suomalaisille organisaatioille tulee tulevaisuudessa todennäköisesti lisääntymään. Kun organisaatiossa siirtyy henkilöstöä toiseen maahan, kulttuurin tuntemus helpottaa esimiehen toimintaa.

Tässä tutkimuksessa käsitellään vietnamilaista kulttuuria verrattuna suomalaiseen ja tarkastellaan, miten se sinne siirtyvän esimiehen johtamiseen. Tutkimuksessa etsitään vastausta siihen, miten kulttuuri vaikuttaa esimiehen johtamistyyliin.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Hanoi alueella työskenteleviä suomalaisia esimiesasemassa olevia henkilöitä. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, jotka purettiin ja tuloksia verrattiin ennen kaikkea Hofsteden tutkimuksissa saamiin tuloksiin.

Tutkimustulokset kertovat, että Vietnamissa kulttuuri poikkeaa hyvin paljon suomalaisesta ja selkeitä eroja johtamiskäytänteissä on havaittavissa. Vietnamissa on totuttu autoritäärisen johtamiseen ja vahvoihin hierarkioihin ja myös oma-aloitteisuutta on perinteisesti kaihdettu. Nämä asiat voivat tulla suomalaisesta kulttuurista tulleele esimiehelle haasteena ja omaa johtamistaan on muokattava siten, että voi yhdistää sekä Suomen että Vietnamin kansallisten kulttuurien piirteet ja saada aikaa tuloksellista toimintaa.

Avainsanat: kansallinen kulttuuri, organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri, Vietnam, Hofstede

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Johdatus aiheeseen	1
1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja näkökulma.....	4
1.3. Aiempia tutkimuksia	7
1.4. Työn rakenne.....	9
2. VIETNAM JA SEN KEHITYS	11
3. KULTTUURIN MERKITYS.....	16
3.1. Kulttuurin kehitykseen vaikuttavia tekijöitä	16
3.2. Kulttuurin muuttuminen	22
3.3. Organisaatiokulttuuri.....	24
3.4. Johtamiskulttuuri.....	26
3.5. Monikulttuurisuuden johtaminen	27
3.6. Luvun yhteenveto.....	29
4. KULTTUURIEN VERTAILU.....	31
4.1. Hofsteden malli	31
4.2. Suomen ja Vietnamin kulttuurisia ominaispiirteitä.....	35
4.3. Maiden kulttuurien vertailua	38
5. TUTKIMUSMENETELMÄ	43
5.1. Tutkimuksen metodologia.....	43
5.2. Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi.....	45
5.2.1. Teemahaastattelu metodina	45
5.2.2. Haastattelujen toteutus ja analysointi	46
5.3. Tutkimuksen luotettavuus	48
6. TUTKIMUSTULOKSET.....	51
6.1. Tulosten jaottelu	51
6.2. Johtamismalli sekä byrokratian ja hierarkian rooli	52
6.3. Korruptio	54
6.4. Motivointi ja palkitseminen sekä yhteisöllisyys.....	57
6.5. Työskentely- ja toimintatavat sekä arvostukset.....	59
6.6. Ohjeita Vietnamiin tulevalle esimiehelle	65
6.7. Tulosten yhteenveto	68
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	71
LÄHTEET	77
Kuva 1: Kulttuurin ulottuvuudet (muk. Nieminen 2014, 8).....	16
Kuva 2: Maiden ja ryhmien erojen lähteet (muk. Hofstede ym. 2010, 22).....	18
Kuva 3: Organisaatiokulttuurin osa-alueet (muk. Mauno & Ruokolainen 2005; Schein 2010, 24).	25

Kuva 4: Tutkimusotteen valinta (muk. Kananen 2014, 20).	43
Taulukko 1: Vietnam ja Suomi Hofsteden asteikolla (muk. The Hofstede Centre).	39
Taulukko 2: Poliittikan merkitys (muk. WVS Wave 5).	41
Taulukko 3: Työn merkitys (muk. WVS Wave 5).	41
Taulukko 4: Vapaa-ajan merkitys (muk. WVS Wave 5).	42

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus aiheeseen

Kansainvälisyys lisääntyy yhteiskunnassa koko ajan. Ihmiset liikkuvat entistä enemmän, eikä muuttaminen maailman toiselle puolelle ole mitenkään poikkeuksellista. Kansainväliset organisaatiot ja yritykset perustavat tuotantolaitoksiaan ja toimipisteitään ympäri maailmaa toimintansa tarpeen mukaan. Työntekijät liikkuvat toimipisteiden ja organisaatioiden välillä, ja eri kulttuureista lähtöisin olevien ihmisten työskentely yhdessä on jokapäiväistä. Kaikki tuovat mukanaan jotain omasta kulttuuristaan ja ihmisten taustat voivat poikkeavat usein huomattavasti. Se tuo mukanaan monia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Jos työyhteisössä työskentelevät henkilöt eivät tunne toistensa kulttuuria ja tapoja, voi syntyä helposti väärinkäsityksiä ja ristiriitoja. Toisaalta mitä enemmän ollaan tekemisessä eri taustoista lähtöisin olevien ihmisten kanssa, sitä helpommin ymmärretään, että meissä on taustamme vuoksi eroja käytöksessämme ja toimintatavassamme. Se on tärkeää ymmärtää etenkin työelämässä. Ennen kaikkea henkilön, joka toimii esimiehenä eri kulttuureista lähtöisin oleville henkilöille, on hyvä tuntea näiden kulttuurien ominaispiirteitä, jotta johtaminen voi olla tuloksellista.

Kulttuurierot ja niiden merkitys kansainvälisissä työympäristöissä alkoivat kiinnostaa itseäni, kun perheemme muutti Vietnamiin kolmeksi vuodeksi. Alussa en ollut työelämässä ja tarkkailin uuden asuinpaikkani tapoja ja toimintoja yleisellä elämäntasolla. Sukellus uuteen kulttuuriin oli työelämän ulkopuolellakin mielenkiintoinen ja haastava kokemus. Siksi aloin varsin pian pohtia, että kuinka haastavaa toisessa kulttuurissa toimiminen täytyy olla työelämässä ja ennen kaikkea tilanteessa, missä johdetaan eri kulttuurista lähtöisin olevia ihmisiä. Mietin sitä, kuinka paljon esimiestyössä oleva henkilö joutuu muokkaamaan omia toimintatapojaan sijaintimaan kulttuuria vastaavaksi, ja kuinka paljon oma kulttuuritausta vaikuttaa johtamismalleihin. Päätin siis käyttää tätä ainutlaatuista mahdollisuutta hyväkseni ja tutkia suomalaisten esimiesten kokemuksia Vietnamissa ja heidän mahdollisia haasteitaan ja onnistumisiaan globalisaation pyörteissä.

Yrityksen kansainvälistyessä sen johdon on tuntea maailman tapahtumia, jotta se voi tarvittaessa muuttaa strategiaansa ja pysyä kilpailukykyisenä muutostilanteissa. Jos ei pysty näkemään tosiasioita ja asioiden olettaa olevan toisin kuin ne oikeasti ovat, voi törmätä moniin ongelmiin. Kansainvälistymisessä on hyvä olla tietoinen myös suomalaiseen elämäntapaan ja kulttuuriin

liittyvistä asioista, jotka vaikuttavat omaan toimintaamme. Kansainvälisyys myös leviää koko ajan yhä laajemmalle ja useat pienetkin yritykset toimivat monikulttuurisessa kontekstissa. Myös Aasia on tullut merkittäväksi tekijäksi globaalissa taloudessa. Monien Aasian maissa kustannustaso on edelleen hyvin alhainen. Näin niissä voidaan valmistaa edullisesti tuotteita ja palveluita ja niissä on myös nousemassa kuluttajasukupolvi, joka antaa myös suomalaiselle teollisuudelle uusia mahdollisuuksia. (Salonen 2007, 27, 63.) Aasian merkitys kasvaa siis koko ajan ja kulttuurien tuntemus on välttämätöntä, kun pyritään luomaan uusia kauppasuhteita ja muuta toimintaa alueelle. Vietnam kiinnostaa myös suomalaisia yrityksiä ja viime aikoina kiinnostus tuntuu vain kasvaneen ja kasvaa koko ajan. Tällä hetkellä yli 30 suomalaista yritystä toimii Vietnamissa vakituisesti. Yhteensä yli 120 yrityksellä on toimintaa Vietnamissa, näistä suurimmalla osalla on Vietnamissa jakelijoita, myyntiedustajia tai muita sopimuksia. Suurin osa yrityksistä keskittyy myyntiin, sitä tukeviin toimintoihin, asiakaspalveluun ja konsultointiin. Toistaiseksi neljä yritystä on perustanut Vietnamiin omaa teollista toimintaa, näistä suurimpana oli 2013 rakennettu Nokian matkapuhelintehdas, joka tosin myöhemmin myytiin Microsoftille. Etelä-Vietnamissa on kolme suomalaisomisteista tehdasta: Huhtamäki, joka edelleen laajentaa toimintaansa, Niemen Tehtaat sekä UPM Raflatac. Lisäksi Suomella on vielä vuoteen 2018 saakka kehitysyhteistyöprojekteja Vietnamissa sekä mm. Finpron toimintaa. (Finpro 2016,1,7.) Sangen monella suomalaisella yrityksellä ja organisaatiolla on siis jonkinlaista toimintaa Vietnamissa ja uskon vahvasti, että tulevaisuudessa näin on entistä enemmän. Näin väistämättä yhä useammalle suomalaiselle tulee kontakteja myös vietnamilaisten työntekijöiden kanssa ja kulttuurin tuntemus helpottaa yhteistoiminnan sujuvuutta huomattavasti.

Aasian maiden vahvan kehityksen vuoksi alueen eri maiden kulttuurien tuntemus nousee työelämässä vahvaan asemaan. Jo arkielämän kokemuksella voi sanoa, että monet kulttuuriset tekijät poikkeavat eurooppalaiseen ja suomalaiseen verrattuna, mutta on hyvä tiedostaa, mitä ne todella ovat ja miten ne työelämässä vaikuttavat. Kansainvälisessä ympäristössä organisaation työntekijät väistämättä kohtaavat jatkuvasti toisen kulttuurin edustajia. Kulttuurien erilaisuus on huomioitava toiminnassa, kun kohdataan ihmisiä neuvotteluissa ja muissa tilanteissa. Etenkin esimiesasemassa työskentelevän olisi syytä tuntea alaiensa organisaatiokulttuureita ja heidän tapojaan toimia, näin voidaan välttyä moniltakin konflikteilta. Tietenkään se ei tarkoita sitä, kaikki kulttuuriset tavat täytyy sulauttaa omaan organisaatioon ja että kaikki toimintamallit täytyy sellaisenaan hyväksyä yrityksessä, mutta niiden ymmärtäminen auttaa käsittelemään etenkin organisaatiossa mahdollisesti tapahtuvia kriisitilanteita.

Globalisoitumisen myötä maailman suhteellisesti erilliset alueet ovat entistä enemmän tekemisessä toistensa kanssa. Tämä kanssakäyminen tapahtuu eräänlaisessa ”tilassa”, missä tilan ja etäisyyden vahvistamia selkeitä rajoja alennetaan yhteyksien avulla. Jo eurooppalaiset siirtomaaisännät ovat vieneet mukanaan omaa kulttuuriaan valloitettuihin maihin, tuhoten paikallisen alkuperäisväestön elintapoja. (Stuart 2003, 102-104.) Näiden seurauksena on syntynyt globaalisti yhtenäisempi kulttuuri. Ihmiset eivät enää kaikilta tavoin poikkea toisistaan niin paljon kuin aiemmin. Siirtomaaisännyyden vuoksi länsimaalaisen kulttuurin vaikutus näkyy monissa asioissa ympäri maailmaa, ja yhtenäisyys tarkoittaaakin paljon juuri sitä, että on viety läntistä ajattelua ja tapoja muualle.

Monikulttuuristuminen tapahtuu harvoin ongelmitta. Ongelmia voi tulla ainakin operatiivisen viestinnän tasolla. Jos työyhteisössä ei ole toimivaa yhteistä kieltä, on viestinnän toteuttaminen hyvin haastavaa ja se voi aiheuttaa ongelmia. Lisäksi haasteena voivat olla henkilöstöjohtamisen ongelmat. Tämä johtuu siitä, että eri kulttuurien edustajilla on usein toisistaan poikkeavat käsitykset työmoraalista, oikeudenmukaisuudesta ja esimiehen roolista. Lisäksi ryhmätöiden ja itsenäisen työskentelyn osalta voi eri kulttuuritaustaisilla ihmisillä olla erilaisia valmiuksia ja esimerkiksi uskonnot voivat aiheuttaa työskentelyyn haasteita. Myös organisaatiokulttuurien rakentamisessa voi olla omia haasteita. (Lehtonen 1993, 8-9.) Haasteena on myös se, että monikulttuurisessa johtamisessa otetaan vaikutteet länsimaisesta ja pohjoisella pallonpuoliskolla vallitsevasta ihmiskäsityksestä ja sen ihanteista. Ne ovat oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yksilöllisyys. (Lahti 2008, 40.) Haaste tämä on lähinnä sen vuoksi, että kaikkialla maailmassa eivät vallitse nämä samat ihanteet. Tällöin ihmiskäsitysten poiketessa toisistaan, törmätään helposti erilaisiin ongelmiin.

Kun toimitaan toisessa kulttuurissa, on syytä opetella tämän alueen kulttuurin ominaispiirteitä. Jos ei tunneta kohdekulttuuria, voidaan joutua todelliseen kulttuurien yhteentörmäykseen. Ongelmana on monesti se, että ei tunneta kulttuurin vaikutusta sosiaaliseen käytökseen. Kulttuuri vaikuttaa siihen, kiinnitetäänkö huomiota kontekstiin vai sanottavaan substanssiin. Kontekstiin sisältyy äänentasot, silmiin katsominen, ihmisten etäisyys toisistaan yms. Kulttuurit vaihtelevat sen mukaan, miten niissä toimitaan kussakin tilanteessa. Eri maissa toiminta poikkeaa hyvinkin paljon toisistaan Sanallisen ja non-verbaalisen ilmaisun merkitys vaihtelee kulttuureittain. (Triandis 1994, 169-170.)

Lahti (2008, 45-46) toteaa, että ihmisillä on usein kulttuuriin kytkeytyneitä uskomuksia, jotka voivat vääristää vuorovaikutustamme muiden kanssa. Ne ovat stereotyyppioita, joiden perusteella määrittelemme yksilöiden merkitystä ja arvoa. Stereotyyppioiden purkaminen on hidas prosessi ja vaatii järkipäistä ja tunneperäistä informaatiota ja faktojen ja käytännön kokemuksen yhdistämistä. Usein stereotyyppiat ovat tiedostamattomia ja meillä jokaisella on omat stereotyyppiset ajatuksemme vieraita kulttuureja ja tuntemattomia ihmisryhmiä kohtaan. Usein käsitykset perustuvat ajatukseen siitä, että oma kulttuuri ja elämäntapa ovat normaaleja muihin verrattuina. On hyvä huomioida, että toisesta kulttuurista lähtöisin olevan henkilön tekemä kulttuurianalyysi ei voi koskaan olla läheskään täydellinen. Se kuvastaa vain nykyhetkeä, eikä ota huomioon historiallista muutosta kulttuurissa. (Passila 2009, 18.) Tämä on syytä ottaa tausta-ajatuksena huomioon, kun tehdään kulttuurien välistä vertailua ja mietitään monikulttuurisuuden merkitystä organisaatiossa. Uskon, että toisesta kulttuurista lähtöisin oleva henkilö ei voi myöskään koskaan tuntea tutkimuskohteena olevaa kulttuuria niin hyvin, että voisi ottaa kaikki ko. kulttuurin tekijät huomioon. Yhteiskunnan sisään on rakennettu näkymättömiä tekijöitä, joita ulkopuolinen ei voi tietää. Sitä voisi verrata hiljaiseen tietoon työpaikoilla. Toki se, että asuu kulttuurin sisällä ja puhuu samaa kieltä, auttaa kulttuurin tuntemuksessa ja tutkimus voi siltä osin olla syvällisempi. Kaikkia vivahteita ei kuitenkaan voida huomioida ja se on vain hyväksyttävä. Monet asiat perustuvat jollain tavoin ulkokohtaiseen arviointiin. (Triandis 1994, 169.)

1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja näkökulma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella eroja suomalaisessa ja vietnamilaisessa kulttuurissa liittyen työelämän kontekstiin. Tarkastelunäkökulma on esimiehen roolista lähtevä. Tutkimuksessa on haastateltu erilaisessa esimiesasemassa olevia suomalaisia, joille yhteistä on se, että heillä on tuntemusta sekä suomalaisesta että vietnamilaisesta työskentelytavasta. Tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan esimiehen näkökulmasta sitä, mitä haasteita tai rikkauksia työympäristöön ja yhteisön toimintaan eri kulttuurit voivat tuoda mukanaan. Esimiehen on toimittava tasapuolisena johtajana kaikille, riippumatta heidän taustoistaan. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten he tämän roolinsa kokevat. Työ on luonteeltaan kartoittava tutkimus. Tavoitteena on kartoittaa johtamiseen liittyviä haasteita toisessa kulttuurissa. Tutkimuksessa pyritään ensin löytämään ennen kaikkea kahden eri kulttuurin välisiä eroja ja tämän jälkeen tarkastella, miten ne vaikuttavat esimiestyöhön, kun esimies siirtyy omasta kulttuuristaan itselleen vieraaseen ympäristöön.

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään suunnitelmallisella tutkimuksella, tutkimussuunnitelma on selkeän työn perusta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen mukana (Eskola ja Suoranta, 16). Tieteellinen tieto on kumuloituvaa, eli tieto kasaantuu. Tämän vuoksi on olennaista, että tutustutaan kirjallisuuteen, joka liittyy valittuun aihepiiriin. (Metsämuuronen 2014, 29.)

Hyvässä tutkimuksessa on olemassa yksilöity kysymys, mihin tutkimus vastaa. Sen avulla voidaan ratkaista ongelma, tuottaa uutta tutkimusta tai lisätä teoretietoa. (Metsämuuronen 2014, 28-29.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykseksi muotoutui seuraava:

Miten vietnamilainen kulttuuri näkyy organisaatioiden työskentelytavoissa ja suomalaisen esimiehen johtamistyössä?

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelututkimus, koska tällöin voidaan saada tutkittavasta aiheesta syvällisempää tietoa kuin esim. lomaketutkimuksen perusteella. Tutkimuskysymyksen avulla rakennettiin haastattelulomake (liite 1), joka toimi pohjana haastatteluja tehtäessä. Itse haastattelut toteutettiin kuitenkin melko vapaamuotoisesti, ja haastateltava sai keskittyä teemoittain itse tärkeänä pitämiinsä asioihin. Tämän kautta haluttiin saada selville, nousevatko haastatteluissa samat ilmiöt ja asiat esiin.

Ensin tarkastellaan kulttuurin käsitettä ja sen ilmenemistä. Taustana tarkastellaan myös tietoa Vietnamista ja sen lähihistorian kehityksen vaiheista, ovathan ne osaltaan iso tekijä, jotka muokkaavat maan kulttuuria. Teoreettisesti tutkimus perustuu vahvasti Hofsteden tutkimuksissa saatuihin tuloksiin, jotka käsitellään kappaleessa neljä. Hänen tutkimuksiaan käytetään pohjana ennen kaikkea silloin, kun tehdään vertailua suomalaisen ja vietnamilaisen kulttuurin eroista. Teoreettisen lähtökohdan valinta oli kohtuullisen selkeä, Hofstede on tunnetuimpia tutkijoita tällä alueella. Hänen teoriaansa käytetään monissa muissakin vastaavissa kulttuuria analysoivissa tutkimuksissa teoreettisena pohjana.

Tutkimuksen teoriaosassa keskitytään kuvailemaan ennen kaikkea vietnamilaista kulttuuria ja sen olennaisia piirteitä. Jotta voidaan vertailla tilannetta Suomeen, on jollain tasolla käytävä läpi myös suomalaisen kulttuurin ominaispiirteitä. Pääosin suomalainen kulttuuri käytännön tasolla oletetaan kuitenkin lukijalle tutuksi, eikä sen kuvailussa mennä samalla tavoin syvemmälle ja yksityiskohtiin kuin vietnamilaisen kulttuurin ja maan tapojen osalta. Suomalaista kulttuuria

tarkastellaan lähinnä suhteessa vietnamilaiseen, eli ennen kaikkea vertaillaan suomalaisen ja vietnamilaisen kulttuurin merkittäviä poikkeavuuksia. Tutkimuksen alussa käydään läpi tutkimukseen liittyvät olennaiset käsitteet ja määritellään sen sijaintia tieteellisessä kentässä ja tieteellisessä keskustelussa.

Kulttuuria käytetään tutkimuksessa yläkäsitteenä ja vertailussa keskitytään ennen kaikkea organisaatiokulttuuriin ja muuhun nimenomaan työelämään vaikuttaviin yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin piirteisiin. Koska organisaatio ei ole koskaan erossa yhteiskunnan muista kulttuureista ja yhteiskunnan kehitys ja rakenne sekä sosiaaliset suhteet vaikuttavat myös organisaatiokulttuurin rakentumisen perusteisiin, on mukaan otettu organisaatiokulttuurin lisäksi myös muista kulttuurin käsitteen osa-alueita. Tutkimuksessa mietitään, miten yleiset kulttuuriset tekijät vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Koska tutkimuksen kohderyhmänä ovat esimiesasemassa toimivat henkilöt, tarkastelunäkökulma pohjautuu johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän vuoksi myös johtamiskulttuuri on tutkimuksessa olennainen käsite. Näitä kahta tutkimuksen kannalta merkittävimpiä käsitteitä avataan laajemmin myöhemmin omissa kokonaisuuksissaan.

Myös käsite kulttuuriäly on noussut nykyään vertailevassa kulttuurintutkimuksessa olennaiseksi. Earley ja Mosakovski (2004, 8) toteavat, että korkean kulttuuriällyn omaavat ihmiset osaavat tehdä oikeita päätöksiä, kun niitä on tehtävä ja he osaavat toimia asianmukaisesti ja tehokkaasti uudessa kulttuurissa sekä ihmisten kanssa, jotka tulevat hänelle vieraista taustoista. Early ja Ang (2003, 9) ovat sanoneet kulttuuriällyn olevan hyvää kykyä sopeutua toimijalle ennestään tuntemattomiin tilanteisiin toisissa kulttuureissa. Vaikka tutkimuksessa ei varsinaisesti tulla kulttuuriällyn käsitettä käyttämään, on tämä käsite myös taustalla koko ajan ja tuloksissa peilataan kulttuuriällyn merkitystä johtamiseen tämän tutkimuksen päätelmien perusteella. Käsite kulkee näkymättömänä lankana koko tutkimuksen ajan.

Tutkimusosassa päätin tehdä Vietnamissa toimivien suomalaisten organisaatioiden ja projektien esimiesasemassa toimivien henkilöiden haastatteluja liittyen siihen, miten he kokevat esimiestyön haasteet toimiessaan vieraassa kulttuurissa. Miten suomalaisten ja vietnamilaisten esimiehenä toimiminen poikkeaa toisistaan? Mitä asioita on otettava toiminnassa huomioon? Tämän kautta tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten työnkuva poikkeaa Suomessa ja Vietnamissa ja mitä haasteita kenties tässä tilanteessa tulee.

Kun ihminen siirtyy töihin toisenlaiseen kulttuuriin, törmää hän lähes väistämättä kulttuurishokkiin. Mitä enemmän uusi kulttuuri poikkeaa totutusta, sitä voimakkaampi shokki on. Uudet toimintatavat ihan arkipäivän elämässä ovat erilaisia kuin ennen, mikä aiheuttaa ihmiselle hämmennystä. (Oberg 1951, 1.) Kun henkilö kohtaa jokapäiväisen elämän lisäksi nämä haasteet myös työelämässä, voi kulttuurishokki olla melko iso. Toiseen kulttuuriin siirtyminen tarkoittaa sitä, että totutut toimintatavat eivät enää ole ratkaisu haasteisiin samalla tavoin kuin ennen. Kun halutaan tietää, mitkä seikat työelämässä ovat olleet kulttuurishokkia aiheuttavia tekijöitä, tieto siitä saadaan parhaiten tämän vaiheen läpikäyneiltä ihmisiltä. Muutoin sitä on hyvin hankala, jopa mahdotonta, selvittää. Esimiehet ovat työpaikoilla niitä henkilöitä, jotka välttämättä kohtaavat kohdemaan kulttuurin toimintatapoja ja joutuvat omassa toiminnassaan ottamaan ne huomioon. Monesti heillä on kontakteja myös työpaikan sidosryhmien henkilöihin. Heiltä oli siis mahdollista saada näkemystä kohdemaan kulttuurista monipuolisimmin. Esimiehet joutuvat peilaamaan omia toimintatapojaan ennestään oppimaansa ja ympäristöstä havaitsemaansa malliin. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää juuri heidän työssään kokemia haasteita ja sitä, miten ne heidän toimintaansa vaikuttaa. Kulttuurishokki on eräs asia, jonka esimiehet joutuvat työssään läpikäymään ja käsittelemään.

Haastattelujen tuloksia verrataan kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista saman aihepiirin osalta saatuihin tuloksiin. Näin pyritään ensinnäkin saamaan kokonaiskuva siitä, ovatko suomalaisten esimiesten käsitykset vietnamilaisesta kulttuurista yhteneväiset verrattuna aiempaan tutkimustietoon. Lisäksi halutaan tietää, miten esimiehet kokevat kulttuurierot ja miten he vietnamilaisessa kulttuurissa toimivat. Analyysissä käydään läpi haastattelujen vastauksia ja pyritään löytämään niiden välillä yhteneväisiä linjoja. Toisaalta pyritään tarkastelemaan sitä, nouseeko haastatteluissa mitään eroavaisuuksia keskenään tai toisaalta aiempiin tutkimuksiin tai teoriaan nähden.

1.3. Aiempia tutkimuksia

Eri maiden välisistä (yritys)kulttuurien eroista on tehty paljon tutkimuksia ja niitä on vertailtu keskenään. Opinnäytetöitä ja pro gradu -töitä on tehty useampia, mm. 2010 Nordström tutki suomalaisen ja saksalaisen yrityskulttuurin kohtaamista yhteisy yrityksessä. Siinä hän totesi, että jo suomalaisen ja saksalaisen yrityskulttuurin yhdistämisessä on haasteita. Myös Kiinaa ja muita Aasian maita on tutkittu myös suomalaisten toimesta, mutta vietnamilaisesta organisaatiokulttuurista en löytänyt varsinaista tutkimusta.

Kiina on monessa suhteessa Vietnamin kaltainen maa, joten sinne tehdyistä tutkimuksista voisi saada hyvin viitteitä myös vietnamilaiseen organisaatio- ja työkuultuuriin liittyen. Haastateltavista henkilöistä aika moni oli ollut ennen Vietnamiin tuloaan myös Kiinassa töissä jonkin aikaa. Näiden kommenttien perusteella voi todeta, että kulttuureissa on kuitenkin myös selkeitä eroja, eikä Kiinaan tehtyjä tutkimuksia voi mitenkään suoraan yleistää Vietnamiin. Ei, vaikka molemmat kommunistisia ja byrokraattisia maita ovatkin.

Kujanpää tutki väitöstyössään henkilöstövoimavarojen johtamista ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointia. Hän toteaa (2017, 13, 152-153), että kansainvälistymisen ja kilpailukyvyn haasteena organisaatioille on kulttuurinen osaaminen. Hän totesi tutkimustuloksissaan, että johtamisella on iso merkitys työhyvinvoinnille myös monikulttuurisuuden tilanteissa. Hänen mukaansa monikulttuurisuus vaikuttaa merkittävästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tutkimuksessa selvisi, että kulttuuriset tekijä korostuvat henkilöstöä johdettaessa ja esimiestyössä yleensäkin.

Saila Toikka (2008) on tutkinut hallintotieteen pro gradu -työssään monikulttuurisen organisaation johtamista esimiesnäkökulmasta. Tämä tutkimus keskittyi Suomessa toimivaan monikulttuuriseen yritykseen, jonka esimiehiä hän haastatteli. Hänen päätelmiensä mukaan johtamisessa onnistumiseen tarvitaan toimivaa viestintää, aikaisempaa kokemusta eri kulttuureista, kykyä toimia välimiehenä kulttuurien välillä ja kykyä toimia kannustajana ja motivaattorina kansainvälisessä työyhteisössä.

Haiko-Christoforou (2008) on tehnyt Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon pro gradu -työn, jossa hän tutki Aasiassa sijaitsevien suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteita. Myös hän totesi kansallisten kulttuurien vaikuttavan johtamiseen. Se oli tullut ilmi haastateltujen suurlähettiläiden vastauksissa. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi myös kohdemaiden hierarkkisuus verrattuna suomalaiseen kulttuuriin.

Nämä ovat vain yksittäisiä esimerkkejä tehdyistä tutkimuksista. Tutkimuksia on tehty useiden muidenkin toimesta. Näistä voi kuitenkin tehdä jo joitain tulkintoja kulttuurien eroavaisuuksia eurooppalaisten ja aasialaisten yhteiskuntien välillä.

Suomessa etenkin Vaasan yliopistossa on tehty runsaasti väitöstutkimuksia vertailevaan kulttuurintutkimukseen liittyen. Mielenkiintoinen on esimerkiksi Sivasubramanianin (2016)

tekemä tutkimus kulttuurien välisestä johtamisesta kulttuuriällyn avulla. Hänen tutkimuksensa kohderyhmänä olivat suomalaiset yritysjohtajat Intiassa. Hänen tutkimustuloksistaan selvisi, että näiden maiden välillä kulttuurinen eroavaisuus on suuri ja suomalaiset henkilöt, jotka työskentelevät Intiassa, tarvitsevat kulttuurillisia kykyjä, jotta voivat menestyä työssään. Sivasubramanian käytti työssään kulttuuriällyn (Cultural Intelligence, CQ) käsitettä, jonka ulottuvuudet ovat: motivoiva, tiedollinen, metakognitiivinen ja käyttäytymiseen liittyvät osat. Näiden ulottuvuuksien hallitseminen on tärkeää, kun halutaan pärjätä erilaisessa kulttuurissa.

Ulkomailla tehtyjä tutkimuksia Vietnamin kulttuuriin liittyen ovat tehneet mm. Henry Hoang (2008), joka tutki väitöskirjassaan Vietnamin kulttuuria ja johtamista. Hänen tutkimuskohteenaan oli nimenomaan kulttuurin vaikutus johtamiseen. Tässä tutkimuksessa hän haastatteli 12 vietnamilaista johtajaa ja heidän näkemyksiään johtamisesta. Hänen tuloksensa eivät täysin tukeneet kaikkia Hofsteden kulttuurisia dimensioita, mutta tutkimusaineiston perusteella ei voitu niitä myöskään osoittaa paikkansapitämättömäksi. Lisäksi hän teki haastattelut Houstonissa asuville vietnamilaisille johtajille. Voi olettaa, että Yhdysvaltojen kulttuuri on antanut vaikutteita myös vietnamilaistaustaisten ihmisten johtamistyyliin. Näin voi pohtia, mikä merkitys tällä on Hoangin tutkimustuloksiin. Kuinka ne olisivat poikenneet, jos hän Yhdysvalloissa asuvien vietnamilaisten sijaan olisi tutkinut Vietnamissa asuvia johtajia?

Yleisemmin yrityskulttuurin muutosta ja sen kohtaamia jännitteitä kulttuurien törmäämisessä on tutkinut väitöskirjassaan Jaakko Pitkänen (2006). Eräs hänen tutkimuksensa johtopäätöksistä oli, että organisaatiossa ilmeneviä jännitteitä, ilmiöitä, siinä olevia ristiriitoja ja tilanteita ei voida ymmärtää, jos ei oteta huomioon kulttuuria. Kun organisaation sisällä olevia ongelmia pyritään ratkaisemaan, on kulttuurin merkitys huomattava. Tällöin on merkittävää, että organisaation henkilöstön ja johdon vuorovaikutus on aktiivista. Erilaisuus on otettava huomioon.

1.4. Työn rakenne

Työ alkaa johdantoluvulla, missä esitellään työn taustat ja tavoitteet. Se selittää tutkimusaiheen valinnan, siinä esitellään tutkimuskysymykset, käydään läpi aiempia tutkimuksia ja se kertoo työn rakenteen. Toisessa luvussa käydään läpi Vietnamia ja sen kehitystä. Se on eräänlainen tietopaketti Vietnamista lukijalle, joka ei tunne maata lainkaan. Jotta pystytään ymmärtämään alueen kulttuuriin vaikuttavia taustatekijöitä, on tunnettava alueen historiaa ja nykyhetkeä. Näin luku kaksi toimii myös teoriaan johdattavana lukuna työssä. Kolmannessa luvussa käydään läpi

kulttuurin käsitettä, sen määritelmiä ja muuttumista. Tämän kautta pyritään hahmottamaan myös johtamiseen vaikuttavia taustatekijöitä. Luvussa käydään läpi tutkimuksen tärkeimmät käsitteet organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri. Tässä luvussa käydään läpi myös monikulttuurisuuden johtamista. Neljännessä luvussa käydään läpi Suomen ja Vietnamin kulttuurisia eroja. Tässä paneudutaan myös Hofsteden malliin, joka toimii olennaisena teoreettisena tarkastelupohjana kulttuurisia vertailuja tehtäessä. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiaa, käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja. Samoin tehdään analyysia tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Kuudennessa käydään läpi tutkimustulokset osaluokittain jaoteltuna ja samalla tarkastellaan miten ne peilautuvat kirjallisuudessa esiin nousseisiin seikkoihin ja luvun lopussa tehdään tutkimuksesta yhteenveto. Seitsemäs luku käsittelee tutkimuksesta syntyneitä johtopäätöksiä ja siinä tehdään myös analyysia tutkimuksen tuloksista.

2. VIETNAM JA SEN KEHITYS

Vietnam on valtiomuodoltaan sosialistinen kansantasavalta, missä kommunistisella puolueella on yksinvalta. Maassa järjestetään joka viiden vuosi (edellisen kerran tammikuussa 2016) puoluekokous, joka tekee päätöksiä maan taloudellisista ja poliittisista linjoista. Vietnamin parlamentissa on 500 -paikkainen, yksikamarinen kansalliskokous. Suurin osa parlamentin jäsenistä kuuluu Vietnamin kommunistiseen puolueeseen. Vietnam on Kiinan ja Intian ohella yksi maailman nopeimmin kasvavista kansantalouksista, jonka talouskasvu sai vauhtia vuonna 1986 aloitetusta uudistuspolitiikasta (Doi Moi). (Lehtola 2010, 5,9; Minkov 2011, 65; Suomen suurlähetystö Hanoi 2017.) Vietnamin avauduttua putosi maan absoluuttinen köyhyys puoleen kymmenessä vuodessa. Vuonna 1988 se oli 75 %, vuonna 1998 taas 37 %. (Kanniainen 2012, 7.) Maan työttömyys on tällä hetkellä prosentuaalisesti pientä, se on vain 3,3 %, nuorisotyöttömyys vuonna 2013 oli 6 %, kun se Suomessa oli tällöin 20 %. Maan väkiluku oli vuonna 2016 jopa 94,4 miljoonaa. Keski-ikä maassa on 30,1 vuotta, kun se Suomessa on 42,4 vuotta. (Suomen suurlähetystö Hanoi 2017.)

Doi Moi -politiikan aloittamisen jälkeen Vietnam normalisoi diplomaattisuhteensa Yhdysvaltoihin vuonna 1995 ja liittyi ASEAN:iin (Association of Southeast Asian Nations)¹. APEC:n (Asia-Pacific Economic Cooperation)² jäsenyyden Vietnam sai vuonna 1998. Vuonna 2006 Vietnam saavutti myös WTO:n jäsenyyden. Doi (suom. muutos) Moi (suom. uusi) merkitsi ahdasrajaisten sosialististen teorioiden hylkäämistä, se otti käyttöön markkinatalouden ja aukaisi maan kansainvälisen talouden markkinoille. Poliitiikan jalkauttaminen vei kolme-neljä vuotta, koska ihmisten uskon luominen siihen vei aikaa. Historialliset kokemukset kommunistisen puolueen rangaistuksista olivat vielä liian tuoreessa muistissa. 1989 tapahtunut Berliinin muurin murtuminen ja kylmän sodan loppuminen saivat myös vietnamilaiset uskomaan sosialismin romahtamiseen. Muutos suunnitelmallisesta taloudesta markkinatalouteen ei ollut kuitenkaan helppo. Vuonna 1990 Vietnam oli yksi maailman köyhimpiä maita BKT:lla mitattuna, BKT henkeä kohden oli tuolloin noin 200 \$ (Tsuboi 2007, 1-3.) Tällä hetkellä BKT henkeä kohden on noin 1685 \$ (Trading economics 2016b).

¹Kaakkois-Aasian yhteistyöjärjestö, joka on perustettu 1967. Se toimii alueensa maiden taloudellisen ja poliittisen yhteistyön sekä kulttuurisen yhtenäisyyden ja sosiaalisen kehityksen edistämiseksi. Siinä on tällä hetkellä 10 jäsenvaltiota: Brunei, Filippiinit, Indonesia, Kambodza, Laos, Malesia, Burma (Myanmar), Singapore, Thaimaa ja Vietnam. (Suomen YK -liitto 2016a.)

²Vuonna 1989 perustettu talousliitto, jonka jäsenenä on 21 Tyynen valtameren valtiota. Jäsenmaiden taloudellinen toiminta on 60 % koko maailman taloudesta. Järjestö edistää vapaampaa kauppaa alueellansa. (Suomen YK -liitto 2016b.)

Muutokset Vietnamin politiikassa suhteessa ulkomaisiin investointeihin saivat aikaan sen, että Vietnamissa alkoivat valtavat taloudelliset muutokset. Rahaa ja teknologiaa alkoi virrata maahan ja se alkoi vaurastua. Ulkomaiset yritykset ovat tuoneet mukanaan uusia ideoita, uutta teknologiaa ja johtamistekniikoita, jotka ovat vaikuttaneet myönteisesti Vietnamin kehitykseen. (Ellis 2001, 41.)

Tällä hetkellä taloudellinen ero isojen kaupunkien ja maaseudun alueiden välillä on huomattava. Erot ovat jopa kasvaneet sitten Doi Moi -politiikan alkamisen. Siksi maaseudulta hakeutuu väkeä valtavasti suuriin kaupunkeihin etsimään työtä ja elämisen mahdollisuuksia. Kaupungeissakin on kuitenkin ongelmansa ja rikkaiden ja köyhien välillä isot erot. Ongelma on se, että päästäkseen osaksi hyvinvoivaa keskiluokkaa, on ihmisellä oltava suhteita viranomaisiin. Tämä johtuu siitä, että hallintojärjestelmä on täysin kommunistisen puolueen hallinnassa, koska se on maan ainoa puolue. Voidakseen nousta yhteiskunnassa, on henkilön tai jonkun sukulaisen tai ystävän kuuluttava kommunistiseen puolueeseen. Muuten nousu on mahdollista vain poikkeustapauksissa. (Tsuboi 2007, 5, 8.)

Vietnamissa on määritelty minimipalkka, joka on eri tasolla eri osissa Vietnamia. Tällä hetkellä (v. 2016) minimikuukausipalkka on alueesta riippuen 2 400 000 – 3 500 000 VND (tarkoittaa n. 107 – 156 \$). (Wageindicator.org 2016.) Työlainsäädännön mukaan työaika tällä peruspalkalla on enintään 10 h/pv ja 48 h/vko (Minimum wages in Vietnam 2016). Laskennallisesti Vietnamissa peruselämätason palkkatason kuukaudessa pitäisi olla alueesta riippuen vähintään n. 7 000 000 – 11 660 000 VND (n. 312-520 \$) (Wageindicator.org 2016). Vuoden 2016 kolmannella neljänneksellä keskipalkka Vietnamissa oli 4 933 000 VND (n. 217 \$) (Trading economics 2017). Valtion virkamiesten palkat ovat huomattavasti matalammat kuin valtion omistamissa yrityksissä toimivilla henkilöillä. Esimerkiksi Vietnamin pääministerin kuukausipalkka vuonna 2013 oli 17 miljoonaa VND (805 \$). Samaan aikaan ison valtio-omisteisen yrityksen toimitusjohtajan kuukausipalkka oli dollarimääräisesti 10 250 \$. (Tuoitrenews.vn 2013.)

Maiden korruptioasteesta tehdään arvioita. Julkisen sektorin osalta on tehty vertailua 168 eri maan osalta. Maat on pisteytetty 0-100 välille eri indeksien perusteella. Jos maa saavuttaa pistemäärän 100, on se korruptiosta hyvin puhdas. Jos pistemäärä on 0, on se vastaavasti hyvin korruptoitunut. Vuonna 2015 Vietnam on korruptoituneiden maiden listalla jaetulla 112 sijalla, saaden korruptiopisteiksi 31 pistettä. Suomessa vastaavasti sija on 2 ja pisteitä 90. (Corruption Perception

Index 2015, 6.) Vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan kymmenestä tuhannesta vietnamilaisesta yrityksestä 66 % sanoi, että he maksavat ylimääräisiä epävirallisia maksuja virkamiehille saadakseen yritystoimintansa toimimaan paremmin. Tähän ongelmaan lainsäädäntö tuntuu olevan hampaaton reagoimaan. (The Diplomat 2016.) Samoin Vietnamin oikeuslaitos on täysin alisteinen kommunistiselle puolueelle. Vaikka puolue ja oikeuslaitos on institutionaalisesti erotettu toisistaan, oikeuslaitos kärsii kokemattomuudesta ja heikosta itsenäisyydestä. Sen kaikki tasot: tuomioistuimet, syyttäjälaitos ja hallinto ovat altistuneet korruptiolle ja ulkopuoliselle vaikuttamiselle. Myös suurin osa kansalaisista uskoo, että oikeuslaitos on korruptoitunut. Myös poliisilaitos on korruptoitunut, mikä on haaste yritystoiminnalle. Yritykset raportoivat, että poliisin toiminta on epäluotettavaa ja 72 % kansalaisista uskoo poliisien olevan korruptoituneita. (Vietnam Corruption Report Gan business anti-corruption portal 2017.)

Aasian maissa, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, on taloudellinen kehitys tapahtunut hallinnon johdolla (Lassere & Schütte 1995, 115). Korruptio pääsee helposti kehittymään juuri talouden kehitysvaiheessa. Monet kehittyneiden maiden valtiot ovat sekaantuneet korruptioon, ja laittomien tulojen vuoksi on tapahtunut äkkirikastumisia. Se johtaa epätasa-arvoon ja taloudelliseen epäsuhtaan. Se taas uhkaa yhteiskunnan tasapainoa ja turvallisuutta monilla alueilla. Talouden kehittymisen vaikutuksesta epätasa-arvoisuuteen on olemassa erilaisia teorioita, mutta yhtenäistä teorioille on, että epätasa-arvon todetaan olevan olemassa ja syntyvän jossain vaiheessa talouskasvun aikana. Ennen taloudellisen kasvun aikaa epätasa-arvoisuus ei ole vielä merkittävää, koska suuria varallisuusvarantoja ei ole missään osa-alueella. Hallinnon toimenpiteillä voidaan vaikuttaa taloudelliseen kasvuun ja epätasa-arvoon. Koulutuksella on suotuisia vaikutuksia köyhien mahdollisuuksille, mutta lyhyellä aikavälillä koulutukseen panostaminen hillitsee taloudellista kasvua. (Nam & Luoc 2011, 12-14.)

Salminen & Viinamäki (2017, 54) tutkivat suomalaista piilokorruptiota ja ihmisten käsitystä siitä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka Suomi sijoittuikin korruptiotilastoissa hyvälle sijalle, ei kansalaisten käsitys maan tilanteesta ole täysin luottavainen. Tutkimuksen perusteella henkilöiden määräävä ja vaikutusvaltainen asema ja eturistiriitojen ilmeneminen ovat ongelmallisimpia tilanteita, missä väärinkäyttöä voi syntyä. Hyvä veli – verkostot ovat Suomessa ihmisten mielestä merkittävä korruption ilmenemismuoto. Myös nepotismi, muu suosinta ja puoluepoliittiset nimitykset nousivat tutkimuksessa esiin. Nämä ovat itse asiassa monia samoja asioita jotka nousevat esiin, kun puhutaan vietnamilaisesta korruptiosta. Kuten mainittua, näiden lisäksi myös viranomaisten korruptoituneisuus nähdään Vietnamissa ongelmaksiksi. Se ei kuitenkaan

Suomen osalta ainakaan kansalaisten silmissä ole iso haaste. Kuitenkin päätöksenteossa eturistiriidat saattavat kansalaisten mielestä aiheuttaa ristiriitoja. Huono hallinto voi olla kansalaisten näkökulmasta jonkinlainen ilmentymä korruptiosta myös Suomessa. Piilokorruptiossa on merkittävää se, että siinä ei yleensä varsinaisesti rikota lakia tai erilaisia määräyksiä. (em. 55-57.) Tämän perusteella voi todeta, että ihmisten mielestä korruptiota esiintyy myös Suomessa, mutta Vietnamissa sillä on merkittävämpi asema yhteiskunnassa ja se ilmenee käytännössä kaikilla mahdollisilla sektoreilla.

Vietnamissa syntyy uudenlaisia työpaikkoja nopeinta vauhtia maailmassa. Tämä johtuu siitä, että Vietnamissa on tehty jo aiemminkin mainittuja suuria muutoksia. Niitä ovat olleet siirtyminen markkinatalouteen, avoimempi talous ja integroituminen maailmantalouteen sekä poliittiset ja sosiaaliset muutokset, jotka ovat tehneet Vietnamista demokraattisemman ja sallivamman markkinatalouteen ja yleiseen taloudelliseen integraatioon. Kuitenkin ongelmia on edelleen. Korruption lisäksi epätasa-arvo on huomattavaa, etenkin eri etnisten ryhmien välillä. (Nam & Luoc 2011, s. 16-17, 21.) Työpaikkojen kehittymistä arvioitaessa on myös hyvä huomioida, että monien kehittyneiden (vienti)tuotteiden tuotannon taustalla Vietnamissa on sinne investoineet ulkomaalaiset yritykset (Nguyen 2013, 8). Tämä kertoo siitä, että talouden avautumisella on ollut maalle hyvin positiivisia vaikutuksia.

Minkov pohtii (2011, 85) teoksessaan, miten investoijat tekevät kehittyvien maiden osalta päätöksiä siitä, minne ne investoivat. Hän päätyy siihen, että vapaakaupalla, tasapainoisella poliittisella ilmapiirillä ja esim. kohtuullisella infrastruktuurilla on merkitystä. Mutta olennaista on myös se, että alueella on oltava ihmisiä, jotka ovat valmiita tekemään paljon töitä, jotka ovat valmiita työskentelemään pitkiä päiviä ja tekevät sinnikkäästi tulosta pienellä palkalla. Itse uskon, että tämä on merkittävä syy Vietnamin taloudelliseen kehitykseen. Vietnamissa on nuori, kasvava kansa ja ihmiset haluavat voimakkaasti päästä eteenpäin elämässään, minkä vuoksi he ovat valmiita tekemään paljon töitä. Toisaalta palkkataso maassa on tällä hetkellä vielä hyvin matala. Näin maahan tulevaan teollisuuteen sijoittaminen on edullista ja houkuttelevaa.

Vietnamissa yhteiskunnan toimintatapa on edelleen keskitettyä, joten hyvien suhteiden luonti valtion organisaatioihin on tärkeää. Hyvien henkilökohtaisten suhteiden luonti kumppaneihin on menestymisen perusta. Kohteliaisuutta ja ystävyyttä arvostetaan ja iälle annetaan arvoa, koska sen katsotaan merkitsevän kokemusta. Alussa on syytä varautua pitkiin neuvotteluihin, ensimmäisillä tapaamisilla vasta tutustutaan ja luodaan perustaa jatkolle. Neuvotteluissa on syytä huomioida, että

aasialaisten on hyvin vaikea sanoa suoraan ”ei”. Sitä pyritään välttämään ja pyritään vastaamaan ”kyllä”. (Lehtola 2010, 24-25.)

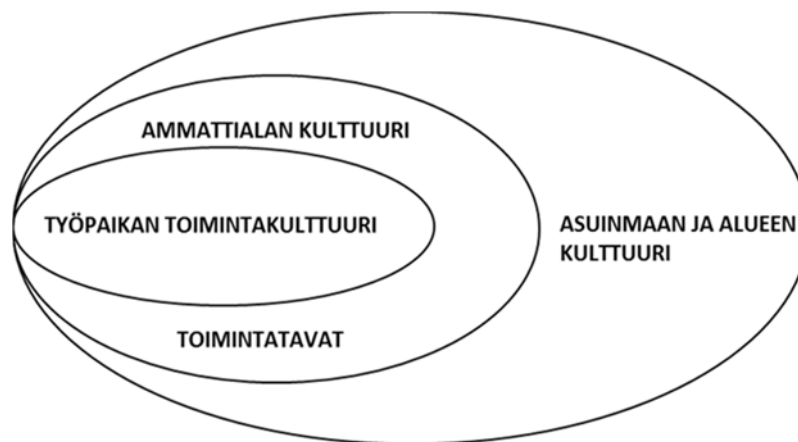
Maailmanpankki tekee eri maiden välistä vertailua siitä, kuinka helppoa kussakin maassa on harjoittaa yritystoimintaa. Johtavissa maissa sääntely-ympäristö on suotuisa yritysten aloitukseen ja toimintaan. Tutkimuksessa vertaillaan talouksia keskenään ja siitä voidaan tehdä tulkintoja siitä, kuinka kaukana talous on kunkin osa-alueen parhaiten menestyneestä taloudesta. Samoin luonnollisesti kokonaisarviossa sijoittuminen kertoo kehitystarpeesta paremmin menestyneisiin talouksiin verrattuna. Edellinen vertailu on tehty kesäkuussa 2016. Tästä vertailusta nähdään, että Suomi on sijalla 10 ja Vietnam sijalla 82, kaikkiaan maita yhteensä on 190. Tästä voi päätellä, että edelleen Vietnamissa on vielä tekemistä sen suhteen, että yritystoimintaa helpotetaan. Eniten haasteita Vietnamissa yritystoiminnan suhteen vaikuttaa olevan verojen maksun suhteen, siinä Vietnam löytyy vasta sijalta 167 (Suomi 13), samoin konkurssista selviämisessä Vietnam on selkeästi vertailumaiden puolivälin alapuolella, sijalla 125 (Suomi 1). Toisaalta rakennuslupien saamisessa Vietnam sijoittuu sijalle 24 (Suomi 40) ja lainan saannissa sijalle 32 (Suomi 44). Tästä näkee, että maiden toimintakulttuureissa yritystoiminnan mahdollistamisen suhteen on huomattavia eroja. (The World Bank 2017.)

Vietnamin kulttuuri on monitahoinen johtuen sen monista konflikteista ja monien valloittajien vaikutuksista maan historiaan. Kiinan valta-aika kesti yli tuhat vuotta, Ranskan yli sata vuotta ja USA vaikutti yli kaksikymmentä vuotta (Hoang 2008, 61). On hyvä huomata myös se, että Vietnam on pitkä maa ja sen sisällä on erilaisia kulttuureja. Pohjoisessa ja etelässä on eroja. Ihmiset, jotka tulevat eri puolelta maata, saattavat saada haasteita myös työskentelystä keskenään. He voivat kokea toistensa työtavat erilaiseksi, ja jopa luottamuspulaa voi syntyä. Nämä kuitenkin ovat kohtuullisen pieniä ja yleensä ratkaistavissa olevia haasteita. (Ellis 2001, 199.) Vietnamissa on kuitenkin valtaväestön lisäksi 53 etnistä vähemmistöä. Prosentuaalisesti vähemmistöt ovat noin 13 % kokonaisväestöstä ja osa vähemmistöistä on siis hyvin pieniä. Näistä vähemmistöistä kaikki eivät osaa puhua vietnamia ja heidän parissaan on myös luku- ja kirjoitustaitamattomuutta. Monilla etnisten vähemmistön kielillä ei edes ole kirjoitettua muotoa. (LaPorde 2010.) Valtava muuttoliike suuriin kaupunkeihin tuo kuitenkin koko ajan yhteen eri kulttuureista ja eri vähemmistöistä lähtöisin olevia vietnamilaisia, joten hiljalleen nämä erilaisuudet oletettavasti kyllä tasoittuvat jonkin verran, kun kulttuurit läheisessä kanssakäymisessä yhteisissä työtehtävissä tasoittuvat. Toki etnisten vähemmistön kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että heidän on ensin päästävä kouluttautumaan ja näin saatava mahdollisuuksia edetä työelämässä.

3. KULTTUURIN MERKITYS

3.1. Kulttuurin kehitykseen vaikuttavia tekijöitä

Kulttuurilla tarkoitetaan sellaisia merkitysten järjestelmiä, jotka ovat yhteisiä samaan yhteisöön, ryhmään tai kansakuntaan kuuluville ihmisille, heidän järjestäessään maailmaa ajatuksellisesti. Merkitykset ovat osa sosiaalista ja materiaalista elämää. Kulttuuri sisältää siis sekä merkityksiä tuottavia sosiaalisia käytäntöjä että käytäntöjä, joita yhteiset merkitykset ohjaavat ja organisoivat. Käsitys siitä, että meillä on samanlainen merkityskartta kuin muilla, luo tunteen yhteisestä identiteetistä ja kuulumisesta yhteisöön. Kulttuuri on siis hyvin keskeinen asia kun muodostetaan, ylläpidetään tai muutetaan identiteettiä. (Stuart 2003, 85.) Tehtyjen tutkimusten myötä kulttuurista on tullut eräs selittävä tekijä organisaation arvojen ja tavoitteiden asettamiselle, työntekijöiden ja työnantajien käytöksen toimintamalleille (Vuong et al. 2013, 5). Kulttuuriin kuuluvat olennaisesti ne ihmisiä yhdistävät (ja toisaalta myös erottavat) tekijät, kuten kieli, uskonto, arvot, normit, tavat ja merkitysjärjestelmät (Saukkonen 2013, 17). Kulttuuri pitkälti opitaan, jaetaan ja peritään edellisiltä sukupolvilta (Czinkota ja Ronkainen 1993, 130).



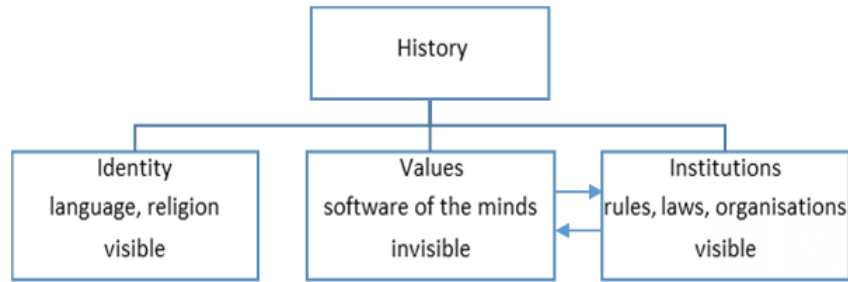
KUVA 1: KULTTUURIN ULOTTUVUUDET (MUK. NIEMINEN 2014, 8).

Myös työpaikalla kulttuuri muodostuu monista eri ulottuvuuksista (kuva 1). Näistä asuinmaan ja alueen kulttuuri on selkeästi laajin kulttuurin osa-alue, johon sisältyy useampia kulttuurin osa-alue. Näin asuinmaan ja alueen kulttuuri on kaikkeen kulttuuriin vaikuttava tekijä. Sillä tavoin voidaan perustellusti väittää, että sen tunteminen on erittäin tärkeää, kun puhutaan mistä tahansa kulttuurin osa-alueesta jollain maantieteellisellä alueella. Työpaikan toimintakulttuuri on kaiken sisällä oleva kulttuurialue, joka saa vaikutteita paitsi asuinmaasta ja -alueesta, myös ammattialasta sekä erilaisista toimintatavoista. Työpaikan toimintakulttuuri rakentuu siis kaikista ympärillä olevista

osatekijöistä, se saa vaikutteita ympäristöstään ja ihmisistä, jotka työpaikalla työskentelevät. Näin työpaikan toimintakulttuuri muodostuu jokaisessa organisaatiossa omanlaisekseen, mutta ympäröivä yhteiskunta luo siihen kuitenkin elementtejä ja osa-alueita, jotka ovat samantyyllisiä kaikissa alueen työpaikoissa, missä työskentelee sen alueen kulttuurisen identiteetin omaavia henkilöitä. Tässä tutkimuksessa näen käsitteen työpaikan toimintakulttuuri rinnasteiseksi organisaatiokulttuurin kanssa. Kuvio perustelee myös kansallisen kulttuurin tuntemisen merkitystä analysoitaessa organisaatiokulttuuria. Kansallisesta kulttuurista tulevat heijastukset ovat iso osa organisaatiokulttuurin rakentumisessa.

Kulttuuria pidetään yleisesti melko vakaana ja pysyvänä. Nykyisen globalisoitumisen nähdään kuitenkin olevan uhka kulttuurille ja kulttuuriselle identiteetille. Globalisoitumisen nähdään horjuttavan traditioita ja perinteistä elämäntapaa, kun hyödykkeet, ihmiset, ideat ja kuvat, sosiaaliset suhteet, aika ja tila tihentyvät kansojen ja kulttuurin muuttoliikkeen vuoksi. Eri taustoista ja perinteistä lähtöisin olevat ihmiset päätyvät samoihin paikkoihin muuttoliikkeen vuoksi. Sen seuraukset kulttuurille ja kulttuuriselle identiteetille ovat suuret. (Stuart 2003, 86.) Kulttuurit rakentuvat ja muuttuvat hiljalleen ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Eri maissa ja alueilla asuvat ihmiset poikkeavat toisistaan monin eri tavoin. Kuvassa 2 on esitetty kolme eri osa-alueita, millä tavoin eri alueet eroavat toisistaan. Jaotteluna on käytetty identiteettiä, arvoja ja instituutioita. Niiden kehitys pohjautuu alueen historiaan. Historiansa vuoksi alueella on erilainen identiteetti verrattuna kaikkiin muihin alueisiin. Se ilmenee mm. kielen ja uskonnon kautta. Ne muodostuvat hiljalleen historian kehityksen kautta omanlaisekseen jokaisessa maassa tai alueella. Tämä on kaikille näkyvä osa-alue, joka näkyy ihmisten toiminnassa. Toinen näkyvä osa-alue ovat alueen instituutiot ja niihin liittyvät säännöt, lait ja organisaatiot. Ne vaikuttavat alueen ihmisten elämään monin tavoin. Niiden kanssa vuorovaikutteisessa suhteessa on jaottelun näkymätön osuus, joka on ihmisten sisään rakennettua. Tällöin puhutaan arvoista. Arvot vaikuttavat siihen, miten mm. lait ko. maassa kehittyvät, mutta toisaalta lakien ja säännösten muutosten avulla voidaan pyrkiä muuttamaan myös yhteiskunnan arvoja. Näin arvot ovat vuorovaikutuksessa maiden instituutioiden kanssa. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 22.)



KUVA 2: MAIDEN JA RYHMIEN EROJEN LÄHTEET (MUK.HOFSTEDE YM. 2010, 22).

Tämä on mielenkiintoinen hahmotelma ja yläkäsitteenä olevan historian kautta voi päätellä, että muutos ei ole nopeaa, vaan etenkin arvojen kehittymiseen ja niiden muuttumiseen menee aikaa. Ne ovat muovautuneet historiansa kautta nykyiselle tasolle, joten etenkin suuremmat muutokset arvoissa vaativat muutoksia yhteiskunnassa myös näkyvien instituutioiden osalta. Historia vaikuttaa ihmisiin monilla tavoin ja kaikkia sen vaikutuksia ei osata välttämättä edes tiedostaa. Tämä sama tulee oikeastaan ilmi myöhemmin myös kuvan 3 kautta, missä puhutaan Scheinin luomasta organisaatiokulttuurin mallista. Mielestäni se on monella tapaa rinnakkainen tähän malliin. Tosin Schein lisää ikään kuin arvojakini syvemmälle tasolle termin oletukset, jotka ovat vielä pysyvämpiä kuin arvot. Näkisin, että tässä Hofstede ym. jaottelussa arvot -kohtaan sisältyy Scheinin arvot ja perusolettamukset (ks. kpl. 3.3.)

Kun tapaamme toisesta kulttuurista peräisin olevan henkilön, kulkevat viestit välillämme monella eri tasolla. Jokaisella meillä on oma lähtökohtamme, joiden perusteella oma tietomme, kokemuksemme, näkemyksemme, elämyksemme ja historiamme ovat syntyneet. Näihin vaikuttavat oma kulttuuri, uskonto, aatteet ja maailmankatsomus, perinteet, traditiot ja skenaariot, arvot, tieto ja vakaumus sekä käytössä oleva tiedon määrä ja tunteet sekä järki. (Metsätähti 1997, 20.) Kuva 2 tiivistää hyvin näitä lähtökohtaolettamia. Mitä enemmän alueiden identiteetti ja instituutiot poikkeavat toisistaan, sitä enemmän myös kulttuuritaustat muokkautuvat toisistaan poikkeaviksi.

Sydänmaanlakka (2004, 203-204) käsittelee eri puolella maailmaa vallitsevia ajattelumalleja ja filosofioita ja pohtii niiden vaikutusta organisaation toimintaan ja työskentelyyn. Hän jakaa ajattelumallit eri ilmansuuntien mukaan. Pohjoisessa, mihin kuuluvat Pohjoismaat, lähestymistapa on rationaalinen ja looginen ajattelu on tärkeää objektiivisen totuuden saavuttamisessa. Ajattelumallin mukaan organisaatiot voidaan jakaa kuin koneet, mutta siihen liittyy myös humaani

ulottuvuus. Yhteiskunnan perusarvoina nähdään olevan demokratia, tasa-arvo, hyvinvointi, sosiaalinen vastuu, kollektiivisuus ja tasapainoinen yhteiskunta. Aasiassa, idässä, taas filosofiana on holismi, missä todellisuus halutaan kokea kokonaisuutena. Tyypillistä on luova henkisyys, siellä eletään psykofyysisessä todellisuudessa. Suhteellisuus ja tasapainon löytäminen ovat olennaisia asioita.

Lahti (2008, 79-80) näkee pohjoismaisessa kulttuurissa olevan tyypillistä se, että ihminen on ensisijaisesti itsenäinen yksilö ja työntekijä, ei yhteisön, suvun tai perheen jäsen. Se heijastuu myös yhteiskunnan ja työantajan velvollisuuksiin. Työntekoon ja työajan käyttöön ei Pohjoismaissa katsota vaikuttavan perheenjäsenen sairastuminen omia lapsia lukuun ottamatta. Esimerkiksi ikääntyvät vanhemmat ja heistä huolehtiminen nähdään yksilön yksityisasiana. Monissa muissa kulttuureissa nähdään, että tällainen kulttuuri on kylmää ja välinpitämätöntä. Aasialaisissa kulttuureissa yksilö nähdään etnisen ryhmänsä, perheensä ja yrityksensä edustajana ja hänen toimintansa vaikuttaa myös niiden kunniaan ja maineeseen. Näin esimerkiksi salassapitovelvollisuus, luottamuksellisuus ja sopimukset nähdään omaa taustaa ja siihen liittyviin velvoitteisiin peilaten, eikä niitä nähdä samalla tavoin senhetkiseen työsopimukseen liittyvänä erityiskysymyksenä kun esimerkiksi Suomessa. Lahti toteaa myös, että aasialaisissa kulttuureissa velvollisuus huolehtia suvun vanhemmista jäsenistä menee urasuunnitelmien yli, jos on pakko valita.

Hofstede kuvaa tutkimuksissaan kulttuurisia ulottuvuuksia, jotka kuvaavat kokonaisten kansakuntien tai kulttuurien eroja. Toki kaikissa maissa on yksilöllisiä eroja ja molempia ääripäitä löytyy. (Ylöstalo 2007, 16.) Hofsteden kuvaamat erot ovat kuitenkin syvällä eri kulttuureissa (Ylöstalo 2007, 18). Hän on jaotellut kulttuureita ryhmiin eri piirteiden mukaan. Niitä ovat valtaetäisyys (power distance), yksilöllisyys ja yhteisöllisyys (individualism), maskuliinisuus ja feminiinisyys (masculinity) sekä epävarmuuden sietokyky (uncertainty avoidance). (Salo & Poutiainen 2010, 24.) Uudempina jaotteluina on mukaan tullut myös aikaetäisyys (long term orientation) ja nautinnontavoittelu (indulgence). (Hofstede Centre 2016a.) Mitä kauempana maat ovat toisistaan kulttuuristen etäisyyksiensä suhteen, sitä haastavampaa on ymmärtää toisesta kulttuurista tulevia työntekijöitä (Peltonen 2008, 161).

Monikulttuurisuuden tunteminen on olennaista kansainvälisessä toiminnassa. Siihen liittyvät haasteet ovat merkittävä syy fuusioiden ja yrityskauppojen onnistumisessa. Laskelmat ovat voineet näyttää hyvin kannattavilta, mutta käytännön tasolla toimiminen ei olekaan onnistunut.

Monet tutkijat ympäri maailmaa ovat päätyneet johtopäätökseen, että kulttuurierot vaikuttavat merkittävästi liike-elämässä onnistumiseen. (Kujala 2003, 52.) Horsti (29, 2005) toteaa, että jotain kulttuuria tunnustavien on tunnistettava muut kulttuurit, jotta he voivat erottaa itsensä. Heidän on tunnistettava se, että yhteiskunta on monikulttuurinen. Mutta kuten Saukkonen (2013, 15) panee merkille, monikulttuurisuuden määrittelemisen vaihtelee. Harvoin itse monikulttuurisuuden määritelmää mietitään. Se voi tarkoittaa jollekin kielellistä, toiselle uskonnollis-elämänkatsomuksellista, kolmannelle kenties eri elämäntapoja ja neljännelle merkityksenantojärjestelmiä. Monikulttuurisuus voi tarkoittaa siis hyvin eri asioita ja olisi hyvä tiedostaa, mitä se kullekin asiasta puhuvalle tai kirjoittavalle tarkoittaa. Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuutta tarkastellaan ennen kaikkea toiminnallisten ilmenemismuotojen kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten tausta näkyy ihmisten käyttäytymismalleissa työelämän kontekstin kautta. Näin monikulttuurisuus tarkoittaa ennen kaikkea erilaisia elämäntapoja.

Kulttuuri ja kommunikaatio ovat sidoksissa toisiinsa (Rusanen 1997, 31). Ihmiset toimivat siten, että he luottavat herkästi omaan, tuntemaansa toimintamalliin ja kommunikointityyliin joka on tuttua. Helposti torjutaan toimintatavat, jotka ovat erilaisia. Ne herättävät epäluuloja. Monesti jo se, että eri kulttuureissa kommunikoidaan eri tavalla, aiheuttaa herkästi väärinymmärrystä ja luottamuspulaa. Myös kulttuurien arvottamista tapahtuu herkästi, toista kulttuuria voidaan pitää parempana kuin toista. Ennen kaikkea oman kulttuurin näkökulma korostuu. (Kujala 2003, 54.) Sanaton viestintä on kulttuurisidonnaista, oma kulttuuri toimii sen lähtökohtana. Tämän vuoksi syntyy monesti väärinkäsityksiä, jotka ovat aiheettomia. Syynä on se, että näkemykset ja kokemukset eroavat toisistaan paljon. (Metsätähti 1997, 21.) Käyttäytymismallit toimivat eri kulttuuriympäristöissä eri tavoin. Tällöin sama käyttäytyminen saavuttaa erilaisen tulkinnan ja sisällön eri kulttuureissa. (Rusanen 1997, 31.)

Johtamista ei voi erottaa muista yhteiskunnan osa-alueista. Johtajat, samoin kuin ihmiset kenen kanssa he työskentelevät, ovat osa kansallista yhteiskuntaa. Halutessamme ymmärtää johtajien käytöstä, on meidän ymmärrettävä heidän yhteiskuntaansa. On esimerkiksi tiedettävä, minkälaiset persoonallisuudet ovat yleisiä ko. yhteiskunnassa, miten perheet toimivat ja mitä se tarkoittaa lasten kasvatuksessa, minkälainen koulujärjestelmä siellä on ja millainen on hallinto ja poliittinen järjestelmä sekä minkälaisia historiallisia kokemuksia sukupolvi on kokenut. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 24-25.) Vietnamia käsiteltäessä ei voi sivuuttaa sen lähihistoriaa ja Vietnamin sotaa, joka käytiin vuosina 1964 - 1975. Sillä on varmasti yhä vaikutusta nykypäivän johtamiseen, onhan sodan kokenut sukupolvi yhä edelleen vahvasti vaikuttamassa työelämässä.

Monikulttuurisia organisaatioita ja niiden johtamista on tutkittu. Erilaiset tutkimusten perusteella kehitetyt mallit ovat olleet mukana johtamiskoulutuksessa jo pitkään. Niiden avulla voidaan luoda viitekehyksiä ja käsitteitä, jotka auttavat organisaatioissa toimivia henkilöitä arvioimaan toimintaansa, analysoimaan ristiriitoja ja ymmärtämään erilaisuutta. Ne mahdollistavat yleisellä tasolla yksilöiden erojen hahmottamisen ja jopa auttavat ehkäisemään ristiriitoja. On kuitenkin selvää, että ne eivät anna johtamiseen suoria vastauksia, vaan niiden avulla voidaan kehittää ajattelua ja saada työkaluja toimintaan. Ne auttavat kommunikoinnissa, kun kulttuuria tunnetaan laajemmin kuin yksittäisten tapausten osalta. (Lahti 2008, 83-83.)

Kulttuuriin liittyen mielenkiintoinen kysymys on, että onko organisaatio kulttuuri vai onko sillä kulttuuri (Hofstede 1993, 283). Se, kummin tutkija asian määrittelee, vaikuttaa hänen tulkintoihinsa siitä, onko organisaatiokulttuuri muutettavissa vai onko se hyvin pysyvä (Mauno & Ruokolainen 2005). Kulttuurin määrittämisessä ei ole yhtä yhtenäistä näkökulmaa tämän suhteen, mutta tässä tutkimuksessa nähdään organisaatio itsessään kulttuurina. Se on yhteisö, missä ihmisillä on samantyyppinen merkitysjärjestelmä. Tämä lienee myös yleisin käsitys organisaation kulttuurin määrittelyyn liittyen. Näin kulttuuri ei ole vain yksi organisaation muuttuja, vaan koko organisaation kokonaisuus.

Kulttuurin merkitys ei ilmene pelkästään henkilön arvomaailmassa, vaan sen vaikutus näkyy ihmisen persoonassa. Kulttuurin analysoinnin kautta voidaan löytää siinä olevia yhteisiä tekijöitä ja käyttäytymismalleja. Näin voidaan yleistää ryhmien käyttäytymistä, ja siten ennakoida toimintaa rutiinitehtävissä. Kulttuurien analysointiin vaikuttaa myös se, mihin tarkoitukseen sitä tehdään. Se voi olla yleispiirteistä, alakulttuurien analysointia, teollisten kulttuurien analysointia tai organisaatiokulttuureita. (Passila 2009, 17-19.)

Kulttuuri ja ihminen ovat kahdensuuntaisessa yhteydessä toisiinsa. Kulttuuri siirtyy oppimisen ja kasvatuksen kautta aina sukupolvelta eteenpäin. (Rusanen 1997, 33.) Hofstede puhuu henkisestä ohjelmoinnista, joka kehittyy lapsuuden aikana ja vahvistuu koulun ja yhteisöjen myötä. (Hofstede 1980, 14-17.) Kulttuurilla on vaikutusta myös ihmisen identiteettiin. Kulttuurit voidaan jakaa individualistisiin eli yksilöllisiin ja kollektivistisiin eli yhteisöllisiin. Näistä yksilökeskeinen kulttuuri kannustaa oman minuuden analyysiin ja peilaamaan sitä toisiin ihmisiin. Yhteisöllisessä kulttuurissa taas on kannettava huolta roolin vaatimusten täyttämisestä. Yksilökeskeinen kulttuuri painottaa autonomiaa, riippumattomuutta, omaehtoisuutta ja yksityisyyttä. (Ojanen 2011, 86, 106.)

Mielenkiintoisena uutena elementtinä kulttuurien välisiin eroihin liittyvään keskusteluun voi mainita de Vliertin teoria, jonka mukaan ilmastolliset eroavaisuudet vaikuttavat kulttuurialisiin eroihin. Sen mukaan maissa, joissa lämpötila pysyy samalla tasolla ympäri vuoden, on kulttuurisia eroja verrattuna niihin, joissa on kylmät talvet ja kuumat kesät. Tämä teoria on melko uusi, eikä se ole vielä kovin testattu, mutta alustavat tulokset ovat lupaavia. (Minkov 2011, 34-35.) Tätä en tutkimuksessa sen kummemmin käsittele. Mainitsen sen lähinnä huomiona siitä, miten monia asioita voidaan tutkia kulttuurieroja pohdittaessa.

3.2. Kulttuurin muuttuminen

Kulttuuri muuttuu ja kehittyy. Kulttuurin muutokseen vaikuttaa kehittyvässä maissa voimakkaasti koulutus. Kulttuuri ja koulutus vaikuttavat toisiinsa ja ovat tiiviisti yhteen sitoutuneena. Toisaalta on jo pitkään tiedetty, että alueen taloudellinen kehitys aiheuttaa väistämättä muutoksia olemassa olevaan kulttuuriin. Sen on huomannut aikanaan jo Motesquieu 1700 -luvulla. Myöhemmin Hofstede on todennut, että taloudellinen kasvu muuttaa yhteiskuntaa kollektivistisesta individualistisempaan suuntaan. (Minkov 2011, 32-33.)

Kulttuurien kehitykseen vaikuttavat yleensä myös konkreettiset erot eri maiden koulutus- ja urajärjestelmissä, yritystoiminnan muodoissa sekä talouselämän rakenteissa ja työelämää säätelevissä instituutioissa. Jotkut tutkijat, jotka tutkivat kansallisia eroja, korostavat kulttuurin ohessa instituutioiden roolia. Niiden välisiä eroja tarkastellaan kulttuuriulottuvuuden rinnalla, se laajentaa näkemystä kansallisten erojen syistä ja seurauksista. Institutionaalisen näkökulman avulla voidaan tarkentaa ja syventää kulttuuristen arvojen avulla tehtäviä kansallisten erojen tarkasteluja. (Peltonen 2008, 165-166.) Tätä samaa voi todentaa myös aiemmassa luvussa läpikäydyn kuvan 3 kautta.

Maan poliittinen järjestelmä vaikuttaa sen kulttuuriin. Tämä vaikutus syntyy kuitenkin vasta pitkän ajan kuluessa. On todettu, että esimerkiksi totalitääriset hallitukset, jotka hallitsivat Itä-Eurooppaa puolen vuosisadan ajan, eivät saaneet toiminnastaan huolimatta valtavaa kulttuurista muutosta aikaan. On kuitenkin selvää, että kun eletään pidempään, jopa vuosisatoja, tietynlaisen poliittisen ilmapiirin vaikutuksessa, vaikuttaa se väistämättä myös maan kulttuuriin. (Minkov 2011, 33.) Kuten aiemmin kävi ilmi, Vietnamin historia on hyvin moninainen ja se on saanut vaikutteita monista eri kulttuureista. Tällä hetkellä vahvana vaikuttava kommunistinen puolue on ollut maassa

järjestelmänä vasta lyhyen aikaa. Sen vaikutus on kuitenkin tällä hetkellä merkittävä, koska yksipuoluejärjestelmä on vielä hyvin voimissaan.

Kulttuurin muuttuminen tapahtuu paljon juuri siinä tilanteessa, kun yhteiskunta rikastuu tai muuttuu toisenlaiseksi (esim. maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnaksi ja taas siitä palveluyhteiskunnaksi). Kun yhteiskunnassa ei tapahdu juuri muutoksia ja taloudellinen vauraus pysyy samalla tasolla, kulttuuri on melko pysyvää. Esimerkiksi monet Itä-Aasian maat ovat viime vuosina kasvattaneet talouttaan voimakkaasti ja samalla niiden kulttuuri on lähentynyt länsimaalaista kulttuuria monin tavoin. Toisaalta tätä lähentymistä ei ole tapahtunut kaikkialla maailmassa, taloudellisesta kasvusta huolimatta. (Minkov 2011, 237.)

Koulutuksen merkitystä inhimillisen, sosiaalisen ja kulttuurisen edistyksen tuottajana ei voi kukaan kiistää. Se on edellytys myös taloudelliselle kasvulle ja yhteiskunnan modernisaatiokehitykselle. Sen merkittävyys yhteiskunnan taloudellisen edistyksen tuottajana on tullut suuremmaksi sitä mukaa, kun teknologiset innovaatiot ovat levinneet. (Antikainen 2013, 150.)

Taloudellisten järjestelmien lisäksi maiden välillä vallitsevat erot tavassa organisoida ja organisointia johtuvat myös uskonnon ja filosofisen ajattelun virtauksista. Esimerkiksi Hofsteden asteikossa maiden sijoittuminen voidaan yhdistää kansallisiin perinteisiin, jolloin voidaan syventää kulttuurierojen tarkastelua historiallisella ja institutionaalisella aspektilla. Jos halutaan ymmärtää kansalliset erityispiirteet syvemmin, on tärkeä tuntee maan historiallista kehitystä. (Peltonen 2008, 169-170.)

Myös organisaation sisäinen kulttuuri voi muuttua. Muutos voi tapahtua joko luontaisen kehityksen kautta tai tavoitteellisesti. Luontaista muutosta tapahtuu, kun organisaatiossa tapahtuu suurempia muutoksia, omistajanvaihdoksia tai organisaatioon tulee henkilöitä uusista kulttuureista. Johtajat voivat myös toimia aktiivisesti kulttuurin muuttamisen puolesta. Keinoina voi olla esimerkiksi työpaikan alakulttuurien sekoittaminen keskenään (esim. työnkierron kautta), teknologisten järjestelmien muuttaminen tai uusien henkilöiden tuominen organisaatioon sen ulkopuolelta tarpeeksi korkeaan asemaan. (Schein 2010, 273-287.)

3.3. Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri käsitteenä on laaja ja kuten todettu, se voidaan ulottaa käsittelemään erilaisia asioita. Koska tässä työssä kulttuurin käsitteistä nimenomaan organisaatiokulttuuri on olennaisessa osassa, sitä käsitellään hieman muita tarkemmin. Työssä käsitellään paljon sitä, miten kulttuuri ilmenee organisaatiokulttuurin tasolla ja miten alueen tai maan kulttuuri näkyy organisaatioiden kulttuurissa. Siksi on olennaista tietää, mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan.

Hofstede tarkastelee organisaatiota yhtenä kulttuurikerrostumana. (Hofstede 1993, 27-28). Hän (1991, 180) määrittelee organisaatiokulttuurin kollektiiviseksi mielen tai tajunnan ohjelmoinniksi, joka erottaa yhden organisaation jäsenet toisten organisaatioiden jäsenistä. Kulttuuri ilmenee erilaisina kerroksina. Hofsteden käsitystä organisaatiokulttuurista puhutaan usein sipulimallina.

Organisaatiokulttuurin määrittelyssä ennen kaikkea Edgar Schein on myös Suomessa hyvin paljon käsitelty tutkija. Schein (2009, 44) määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti: ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma”. Mauno & Ruokolainen (2005) toteavat, että organisaatiossa sen rakenne ja henkilöstö muovaavat kulttuuria, mutta organisaatiokulttuuri itsessään vaikuttaa organisaatiossa sen rakenteisiin ja henkilöstöön. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää siis sisäsyntyisenä ominaisuutena tai toisaalta hankittuna.

Kuten kuvasta 3 huomataan, Schein jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen osaan eli artefakteihin, arvoihin ja perusoletuksiin. Perusoletukset otetaan ryhmässä itsestäänselvyyksinä, eikä niistä juuri neuvotella. Ne ovat syvimmällä organisaatiokulttuurissa. Arvoista voidaan keskustella ja ihmiset voivat olla niiden kanssa samaa tai eri mieltä. Näkyvin osa organisaatiokulttuuria ovat artefaktit, ne ovat niitä asioita, joita myös ulkopuoliset voivat nähdä, esim. pukeutumisessa ja tavoissa toimia. Ulkopuolisten on helppo havaita organisaation artefaktit, mutta hänen on vaikea tehdä tulkintoja, mitä se juuri tämän ryhmän kohdalla tarkoittaa ja mikä on artefaktien lähtökohta tässä tapauksessa. Niiden syvempiä merkityksiä on vaikea arvioida. (Schein 2010, 23-24.) Vaikka ilmenemismuoto, esim. pukeutumistyyli voi olla samanlainen eri organisaatioissa, ei ulkopuolinen tiedä, ovatko eri organisaatioissa pukeutumistyylien taustalla samat syyt. Tähän samaan viittaa Valpola (2004, 152-253) puhuessaan kulttuurin jäävuorimallista. Osa kulttuurista on helppo selvittää, mutta suurin osa siitä on syvällä organisaation historiassa, eikä sitä ole helppo selvittää ja sitä on vaikea muuttaa.

Niitä ei monesti edes tiedosteta, mutta ne tulevat esiin silloin, kun kohdataan uusi ajattelutapa tai uusi kulttuuri.



KUVA 3: ORGANISAATIOKULTTUURIN OSA-ALUEET (MUK. MAUNO & RUOKOLAINEN 2005; SCHEIN 2010, 24).

Schein kertoo myös, miten tiedostamattomat oletukset voivat johtaa joskus vaikeisiin tilanteisiin. Esimerkiksi Yhdysvalloista Aasiaan tullut esimies pitää omaan kulttuuristaan peilaten automaattisesti lähtökohtanaan sitä, että ongelmanratkaisu on aina ensimmäisenä tärkeysjärjestyksessä. Hän saapuu kuitenkin kulttuuriin, missä hyvät suhteet ja johtajan kasvojen suojeleminen on tärkeysjärjestyksessä korkeammalla kuin ongelmanratkaisu. Tällöin työntekijät eivät kerro esimiehelle toimimattomista asioista, vaan he pysyvät hiljaa, koska esimies olisi väärässä ja se olisi hänelle kasvojen menetyksen uhka. (Schein 2010, 30.) Jos esimies ei tiedosta tätä eroavaisuutta ja hänen ajatusmaailmassa toimii vain oman kulttuuristaan mukaisesti, voi esimiestoiminnassa tulla isoja haasteita. Se voi vaikuttaa haitallisesti henkilöstöhallinnon lisäksi myös yrityksen liiketoimintaan.

3.4. Johtamiskulttuuri

Johtajuus on monien kirjojen teemana. Se on kulttuurisidonnaista, ja siinä tapahtuu koko ajan muutoksia. Johtajuuden sisältö vaihtelee. Se millaista johtajuutta milloinkin arvostetaan, riippuu myös aikakaudesta ja kulttuurista. (Piha 2011, 84.)

Johtaminen perusprosesseiltaan on samaa kaikkialla maailmassa, mutta toteutustapa vaihtelee kulttuureittain. Suomalaista johtamiskulttuuria voidaan pitää suunnitelmallisena, turvallisuushakuisena, enemmän ryhmän kuin yksilön menestymistä korostavana, varovaisena, pienryhmää suosivana, mutta ei kovin ihmiskeskeisenä ja se on järjestelmään sidottua moniin muihin kulttuureihin verrattuna. Verrattuna muihin länsimaisiin johtamiskulttuureihin, suomalaisessa kulttuurissa johtajan valta on vähäisempi, oman edun tavoittelu ei ole niin tärkeää ja sitoutuminen organisaatioon on Suomessa voimakkaampaa. Muualla länsimaissa johtajia kannustetaan enemmän oma-aloitteisuuteen, riskinottoon ja tavoitehakuisuuteen. Suomalaisen johtamiskulttuurin vahvuuksina voi pitää niitä perusarvoja, jotka ovat suomalaisen kulttuurin ytimessä: rehellisyys, oikeudenmukaisuus, reiluus, tasa-arvo, työteliäisyys ja yksilön kunnioitus yhdistettynä määrätietoisuuteen ja sisuun. Suomalaiset osaavat olla myös riittävän nöyriä ja joustavia, mitä voi pitää tärkeänä jatkuvalla uudistumiselle. (Sydänmaanlakka 2004, 207-208.)

Kulttuurien törmäystä tapahtuu herkästi johtamistilanteissa. Pohjoismaissa yleisesti ottaen johtajan asema ei ole korostettu, titteleitä ei käytetä ja alaiset ovat monesti mukana päätöksentekoprosessissa. Aasiassa taas johtamistyyli on hierarkkista ja autoritääristä johtamistyyliä pidetään tehokkuuden merkinä. Kommunikointi- ja johtamiserojen lisäksi haasteita aiheuttaa luottamuksen rakentamisen tavat, aikakäsitykset sekä erilaiset käsitykset ryhmän ja yksilön välisistä suhteista. (Kujala 2003, 54-56.)

Ei ole yllättävää, että maiden kulttuuri vaikuttaa siihen, millaisia johtajia siellä syntyy ja millaista johtajuutta arvostetaan. Ruotsalaiset johtajat ovat demokraattisia, arabimaissa johtajan on tärkeä olla hyvä muslimi ja Kiinassa johtajilla on monesti kytköksiä kommunistiseen puolueeseen. Johtajia ei voi välttämättä helposti siirtää kulttuurista toiseen, vaan heidän on ensin opittava tämän toisen kulttuurin piirteitä. (Lewis 2006, 104-105.) Kansainvälisessä organisaatiossa työskentelevän esimiehen on olennaista tuntea eri kulttuureihin liittyvää johtamista ja tiedostaa, miten kussakin maassa tai alueella johtamiskulttuuri on kehittynyt ja miten monikulttuurista organisaatiota johdetaan menestyksellisesti.

3.5. Monikulttuurisuuden johtaminen

Kujanpään (2017, 43) mukaan monikulttuuristuvassa työyhteisössä on johtamisessa haasteita. Se johtuu siitä, että eri etnisestä taustasta lähtöisin olevilla ihmisillä on toisistaan poikkeavia käsityksiä johtamisesta, esimiestyöstä, työtavoista, omasta roolistaan ja urakehityksestä työyhteisön sisällä sekä myös suhtautumisesta työhön ja toisiinsa. Ongelmia tulee monesti juuri silloin, kun työntekijöiden kulttuuritaustat ja niihin liittyvät erot eivät ole tiedossa. Lahti (2008, 97) muistuttaa, että johtajan on oltava tietoinen niistä johtamisen osa-alueista, missä monesti on eriarvoisuusongelmia: tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuraaminen, päätöksenteko ja delegointi sekä palkitseminen, palautteenanto ja kritiikin esittäminen. Hän toteaa, että jossain kulttuureissa tehokkaana pidettyjä johtamismenettelyitä voidaan toisessa kulttuurissa pitää kyvyttömyytenä tai epäluotettavuutena. Pohjois-Euroopassa voi olla pätevien työntekijöiden motivoimiseksi välttämätöntä jakaa itsenäistä ja yksilöllistä vastuuta, mutta se voi aasialaisessa tai latinalaisessa kulttuurissa leimata johtajan kykenemättömäksi tekemään päätöksiä ja kontrolloimaan alaisiaan.

Ylikansallisessa toiminnassa tapahtuu tiedon, ihmisten ja toimintatapojen siirtoa yksiköiden välillä. Kansainvälisessä ympäristössä se ei tapahdu aina yhtä helposti kuin kansallisessa ympäristössä. Esimerkiksi tiukkaa yhdenmukaisuutta vaalivat menettelytavat saavat aikaan todennäköisesti paikallista vastarintaa. Monikansalliseen ajatteluun kykenevien avainhenkilöiden rekrytointiin olisi kiinnitettävä huomiota. (Peltonen 2008, 173.)

Kulttuurin globalisaatio, eli kansalliset rajat ylittävien yhteisöjen, toimintatapojen ja ideologioiden vahvistuminen suhteessa paikallisiin eroihin, toimii vastavoimana historiallisesti kehittyneelle kansalliselle kulttuurille ja instituutioille. Yhdenmukaistuminen on vaikuttanut arkeen tekemällä siitä samanlaisen erityyppisissä yhteiskunnissa ja samalla muuttanut myös työelämää. Myös teknologian kehitys on muuttanut työtä ja organisointitapoja samaan suuntaan erilaisissa maissa. Samalla erilaiset johtamisideologiat leviävät maailmanlaajuisesti erilaisiin kansallisiin ympäristöihin. (em 175-176.)

Myös esimiehelle ja johtajalle on tärkeää tuntee työskentelymaansa kulttuuria. Konecranesin toimitusjohtaja toteaa, että: ”Kansainvälistä johtamiskokemusta ei hankita internetistä, vaan käytännön työllä eri aloilta. Ulkomaankomennus vaatii myös tapakulttuurin omaksumista.”

(Kauppalehti 24.2.2016.) Valpola (2004, 151) huomauttaa, että siirtyessään uuteen maahan, olisi hyvä perehtyä sen historiaan ja kulttuuriin. Esimerkiksi kirjallisuuden ja elokuvien avulla pääsee tutustumaan kansanluonteeseen. Lisäksi kansallista ruokakulttuuria tarkastelemalla voidaan saada uusia näkökulmia maahan.

Kulttuurien tunteminen on tärkeää. Jos henkilö ei tunne työskentelymaansa kohdekulttuuria, hän ei voi tietää, minkä merkityksen kulttuuri hänen tekemisilleen antaa. Toisaalta jos hän ei tunne omaa kulttuuriaan, hän ei osaa tiedostaa, mikä on omalle kulttuurille tyypillistä. (Lehtonen 1993, 9.) Hyvä esimies tuntee alaitensa kulttuuriin liittyvät piirteet ja osaa ottaa maassa toimiessaan ne huomioon. Eri kulttuureissa suhtautuminen esimieheen poikkeaa, joten myös esimies-alaisuuden luonne alaisten omissa kulttuureissa on hyvä tiedostaa. Esimiessuhteiden hierarkkisuus voi poiketa eri kulttuureissa paljonkin toisistaan ja se vaikuttaa väistämättä työsuhteessa.

Hofstede käyttää Liisa Ihmemassa -tarinan Liisan ja Herttakuningattaren krokettipeliä esimerkkinä kulttuurien erovaisuuksista. Tässä pelissä ainoana sääntönä oli, että Herttakuningatar voittaa. Hän käyttää tätä vertailukuvana, kuinka haastavaa on rakentaa kulttuurisesta vaikutuksesta vapaa johtamisjärjestelmä. Pelin säännöt (eli toimintatavat ja oletukset) perustuvat johonkin kulttuuriseen pohjaan, ja siitä tietämättömän ja sitä tuntemattoman voi olla haastavaa toimia mukana. Hän toteaa, että ei ole olemassa mitään maailman mittakaavassa yhtenäistä johtamisjärjestelmää. (Hofstede 1993, 81.)

Sydänmaanlakka (2004, 212) toteaa mainiosti kirjoittaessaan kokemuksestaan monikansallisesta ryhmästä, jossa käsiteltiin eri alueiden johtajuutta, että tällaisessa työskentelyssä oppii arvostamaan ja näkemään Suomen vahvuuksia. Suomi on demokraattinen ja tasa-arvoinen maa, korkeasti koulutettuine väestöineen. Se mahdollistaa myös demokraattisen ja valistavan johtamistavan. Siitä ovat kuitenkin monet maailman kansakunnat vielä kaukana.

Johtajat käyttävät erilaisia roolimalleja johtamisessaan. Myös työntekijöiden kansallinen kulttuuri vaikuttaa siihen, miten johdon kehittämiin rakenteisiin ja järjestelmiin reagoidaan. Kansainvälisessä johtamisessa väärin ymmärretyksi tuleminen riskit ovat suuria. Näin kommunikointitaidot ovat erittäin tärkeitä. Lisäksi on tärkeää sopeutua kohdemaan kulttuuriin. Johtajan ei ole viisasta pyrkiä pakottamaan alaisiaan omiin kulttuurinormeihinsa, vaan vallitseviin olosuhteisiin on sopeuduttava ja ne on sopeutettava omiin kokemuksiinsa. (Passila 2009, 22-23.) Kuten Hoang (2008, 80) mainitsee, monikansallisessa johtamisessa on johtajan tunnettava eri

kulttuurien erot ja toisaalta myös samanlaisuudet. Niiden avulla hän voi saada aikaan hyvää tulosta. Siksi johtajan on tunnettava toisen kulttuurin tavat, arvot ja näkemykset. Mitä paremmin johtaja on tietoinen kulttuurisista eroista, sitä menestyksellisempää johtaminen yleensä on.

3.6. Luvun yhteenveto

Kulttuurin käsite on hyvin laaja, mutta olennaista on, että samaan kulttuuriin kuuluvilla henkilöillä on samanlainen käsitys sosiaalisista käytänteistä. Organisaation kulttuuriin vaikuttaa vahvasti siellä työskentelevien henkilöiden kansalliset kulttuurit. Kulttuuri itsessään kehittyy historiansa kautta ja eri alueiden kulttuurit poikkeavat toisistaan identiteetin, arvojen ja instituutioiden kautta. Näistä osatekijöistä arvot ja instituutiot ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja muutokset toisessa vaikuttavat toiseen. Kun halutaan muuttaa yhteiskunnan arvoja, voidaan muutosta tehdä myös esim. lakeja tai koulutusjärjestelmää muuttamalla. Muutos on toki kohtuullisen hidasta, mutta sillä on kuitenkin selkeä vaikutus.

Kansalliset kulttuurit poikkeavat alueellisesti ja ovat esim. Pohjoismaissa hyvin erilaiset kuin Aasiassa. Monikulttuurisuus alkaa olla kuitenkin arkea työpaikoissa ympäri maailmaa ja toisaalta kulttuurit myös muuttuvat hiljalleen. Esimerkiksi koulutusjärjestelmien muutoksella voidaan tietoisesti pyrkiä muuttamaan myös maassa vallitsevaa kulttuuria.

Kulttuuri voidaan jakaa eri osa-alueisiin ja esim. Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin seuraavasti, se on ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma”. Se on siis jotain yhteistä, mitä samassa organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä on ajattelutavassaan ja toiminnassaan. Se ilmenee eri tasoilla, joista artefaktit ovat kaikille ulkopuolisillekin näkyviä asioita, mutta niidenlähtökohdat eivät aukene ulkopuolisille. Ne pohjautuvat pohjimmaisiiin perusoletuksiin, jotka osin tulevat myös kansallisesta kulttuurista. Kun organisaatioon saapuu näitä perusoletuksia tuntematon henkilö, voidaan törmätä kulttuuriin haasteisiin.

Eri kulttuureissa arvostetaan erilaista johtamista, ja kun esimies saapuu vieraaseen kulttuuriin voi helposti tapahtua kulttuurien törmäystä. Esimiehellä voi olla hyvin erilainen tausta johtamiskulttuurin suhteen, kun mikä on maassa, mihin hän tulee työskentelemään. Henkilöstö on voinut tottua hyvin erilaiseen johtamistyyliin, kun mitä esimies edustaa. Näin johtajan on tärkeää oppia kyseisen maan kulttuuria, jotta sopeutuminen puolin ja toisin olisi mahdollisimman kivutonta. Jos alueen kulttuuria ei tunneta, ei sen toimintatapoja ja oletuksia ei tiedetä ja

johtaminen voi olla hyvin haasteellista. Monikulttuurisessa johtamisessa on opeteltava alaistensa kulttuureja ja heidän toimintatapojaan. Kaikkia maan tapoja ei tietysti voida noudattaa ja organisaatio rakentaa oman kulttuurinsa, mutta kulttuurien tuntemus lisää toisten ihmisten ymmärtämistä ja helpottaa työskentelyä. Kohdemaan kulttuuria on kunnioitettava, vaikka kaikkia sen tapoja ja käytänteitä ei noudatettaisikaan.

4. KULTTUURIEN VERTAILU

4.1. Hofsteden malli

Kulttuurierojen merkitys johtamiseen on noussut keskusteluun hyvin paljon Geert Hofsteden ja hänen teoksensa ”Culture`s Consequences” ansiosta. Hofstede on hollantilainen insinööri, joka toimi IBM:n kansainvälisellä henkilöstöosastolla. Hän huomasi, että ihmisten kansalliset taustat vaikuttivat vahvasti heidän näkemyksiinsä työstään. Hänellä oli tutkimuksissaan valtavasti aineistoa, sillä henkilöstökyselyyn oli vastannut vuosina 1967 - 73 noin 117 000 työntekijää yhteensä 66 eri maassa. Hofsteden oletama tutkimuksessaan oli, että kansallisten kulttuurien vaikutus on voimakkaampi kuin organisatoristen arvojen, symbolien ja perusoletusten. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että jopa vahvan organisaatiokulttuurin sisällä kansalliset kulttuurit vaikuttavat yrityksen arvoja enemmän. IBM ei onnistunut yhdistämään eri maissa työskentelevien ihmisten arvoja, vaan organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttivat ensisijaisesti vallitsevan yhteiskunnan kulttuuriset perusoletukset. (Baskerville 2003, 1; Peltonen 2008, 158.) On selvää, että Hofstede on saanut myös kritiikkiä. Eräs kriitikoista on Baskerville (2003, 1,6), jonka mukaan ongelmana Hofstedella on se, että hän yhdistää kulttuurin ja valtion käsitteinä toisiinsa. Valtion sisällä voi olla kuitenkin monia eri kulttuureita. Baskerville toteaa myös, että kulttuuria on vaikea sitoa pelkästään matriiseihin ja taulukoihin, se on paljon muutakin. Näin tällainen ilmaisutapa on hyvin rajallista. Lisäksi Baskerville kritisoi sitä, että tutkijat tarkastelevat kulttuuria sen ulkopuolelta.

Kritiikkiä on annettu myös siitä, että käsitykset ulottuvuuksista perustuvat kyselylomakkeella saatuihin tietoihin, vaikka lomakkeet ja kysymykset merkitsevät erikielisille vastaajille erilaisia asioita. Aineisto on kerätty yhden länsimaisen yrityksen työntekijöiltä ja vastaukset on laajennettu koskemaan koko kansakuntaa. Kansakunta on siis tässä tutkimuksessa kulttuurin synonyymi, vaikka kulttuuri vaihtelee yhden kansakunnan sisällä eri kielten, alakulttuurien ja puhekulttuurien osalta. (Salo & Poutiainen 2010, 25.) Eräs siteeratuimpia Hofsteden kritisoijia on McSweeney. Hänen mukaansa Hofsteden tutkimus perustuu liikaa siihen, että kansalliset kulttuurit otetaan perusteiltaan hyvin deterministisinä, mikä luo teoriaan perustavanlaatuisen virheen. McSweeney kritisoi voimakkaasti Hofsteden vahvaa yhteyttä kulttuurin ja kansallisuuden suhteen. Tämän saman tekee myös Baskerville. Hofsteden tutkimuksissa maiden sisällä oletetaan olevan samoja kulttuurin elementtejä, vaikka niissä eri alueella ihmiset poikkeaisivatkin toisistaan. McSweeney toteaa, että kulttuurit eivät ole stabiileja ja ympäristölle neutraaleja. Lisäksi yksi merkittävä kritiikki Hofsteden tutkimukseen on esitetty Gerhartin ja Mangin toimesta. He toteavat,

että Hofsteden tuloksien perusteella vain 2-4 % ihmisten arvoista voidaan selittää kansallisilla eroilla. Näin 96 % tai jopa yli sen, ei tule selitetyksi niiden kautta. He myös toteavat, että Hofsteden tutkimuksessa ei ole mitään, joka liittäisi erot yksilöiden käyttäytymiseen ja toimintaan. McSweeney kritisoi myös Hofsteden tutkimusten homogeenisyyttä, kun tutkimuskohteena on ollut vain IBM:n työntekijöitä. Lisäksi hänen mukaansa otosmäärä tutkimuksissa on näennäisesti suuri, mutta todellisuudessa kaikkia tietoja ei käytetty tutkimuksessa hyväksi. (Hofstede 2010, 3: McSweeney 2002, 92-95.) Hofstede on kuitenkin vastannut McSweenyn kritiikkiin, todeten mm. että vaikka kansakunta ei ole paras tapa arvioida kulttuurisia eroja, on se parempi kuin ei mikään ja muita on huomattavasti hankalampi tutkia. (Hofstede 2002, 1355-1356.)

Kulttuurierojen merkitystä arvioitaessa voitaisiin toki Hofsteden sijaan tai lisäksi käyttää muita tutkijoita. Näitä voisivat olla esimerkiksi Hall, Lewis tai Trompenaars. Näistä esimerkiksi Trompenaars on jakanut kulttuurin neljään eri ulottuvuuteen, joissa erotellaan ihmis- ja tehtäväorientaatiot. Hän on jaotellut kulttuurit keskitettyyn tai hajautettuun kulttuuriin. Näistä keskitettyä kulttuuria pidetään yleensä hierarkkisenä ja hajautettua kulttuuria tasa-arvoisempana kuin keskitettyä. Näiden isojen mallien perusteella mallit on jaettu neljään osaa, jotka poikkeavat toisistaan eri faktoreiden perusteella. Näitä ovat suhteet työntekijöiden välillä, suhteet esimiehiin, ajattelun ja oppimisen mallit, suhtautuminen muihin ihmisiin sekä muutoksen johtaminen. (Trompenaar´ four diversity cultures 2017.) Tämä olisi varmasti hyvin hedelmällinen lähtökohta kulttuurierojen tarkasteluun, mutta Hofstede valikoitui tunnettuutensa, laajan käytettävyytensä ja perinteisyytensä vuoksi tämän työn teoreettiseksi pohjaksi. Lisäksi vaikka Hofstedeä vastaan on esitetty aiheellistakin kritiikkiä, esim. McSweenyn toimesta, on hänen tutkimuksensa monelta osin myös todettu paikkansapitäväksi ja niihin viitataan lukuisissa tutkimuksissa hyvin paljon.

Esimerkiksi McSweenyn kritiikkiä sitä kohtaan, että Hofstede näkee maan sisällä olevan samoja kulttuurielementtejä riippumatta maan asukkaiden eroavaisuudesta, pidän osin ehdottomasti oikeutettuna. Toisaalta, kuten Hofstede, Hofstede ja Minkov toteavat, kulttuuriin vaikuttaa yhtenä tekijänä myös maan lait ja organisaatiot, ja ne ovat kunkin maan sisällä kuitenkin yhteneväiset. Siis jotkin kulttuureihin vaikuttavat osa-alueet ovat samanlaisia kunkin maan sisällä ja vastaavasti poikkeavat maittain. Joten vaikka maan sisällä alueellisia eroja voi ihmisten kesken olla paljonkin, monet kulttuurin taustatekijät ovat samanlaisia. Tarkastelun kannalta maiden välinen vertailu on myös kohtuullisen yksinkertaista toteuttaa, koska muutoin alueiden jako voi olla melko vaikeaa.

Hofsteden tutkimuksissa todetaan, miten kansalliset kulttuurit vaikuttavat ihmisten toimintaan. Kulttuurin ulottuvuudet jaetaan mallissa kuuteen eri osaan, joita kuvaillaan seuraavassa. Ulottuvuuden kaksi viimeistä osaa, aikaetäisyys ja nautinnon tavoittelu eivät olleet Hofsteden alkuperäisissä tutkimusaineistoissa, vaan ne ovat tulleet mukaan vasta myöhemmin, kun hän on toistanut tutkimuksiaan ja ottanut uusia maita siihen mukaan. (ks. esim. Hofstede 1992, 34.) Ne kuitenkin tuovat lisää syvyyttä kulttuurieroihin ja ne ovat tässä tutkimuksessa mukana. Sekä Suomi että Vietnam ovat olleet mukana tutkimuksissa, joissa myös näitä uusia ulottuvuuksia on mitattu, joten maille on saatavissa niihin liittyvät tulokset. Niissä on myös maiden kesken selkeitä eroavaisuuksia.

Valtaetäisyys kertoo sosiaalisesta epätasa-arvosta ja suhteesta auktoriteetteihin. Se kuvastaa sitä, miten maan sisällä sijaitsevilla instituutioilla tai organisaatioilla vähiten valtaa käyttävät henkilöt odottavat tai hyväksyvät vallan olevan epätasaisesti jakautunutta. Jos maassa on suuri valtaetäisyys, pidetään siellä itsestäänselvyytenä sitä, että maailmassa on epätasa-arvoisuutta. Ylintä valtaa käyttävien ihmisten toiminnan ei tarvitse välttämättä olla edes laillista. Järjestys luo turvallisuutta tällaisessa yhteiskunnassa. Näissä maissa esiintyy monesti poliittista väkivaltaa ja siellä voi olla yksipuoluejärjestelmä. Tulonjako on monesti epätasapainossa, rikkaita vähän ja köyhiä on paljon. (Hofstede 1992, 48, 60-62; Geert Hofstede Centre 2017; Minkov & Hofstede 2011, 12.)

Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys on yksilön ja ryhmän välisestä suhteesta tietoa antava ulottuvuus. Se kertoo ihmisten suhteesta toisiinsa ja vastuun ottamisesta muista. Individualistisessa yhteiskunnassa ihmisten oletetaan pitävän huolta vain itsestään ja perheestään. Kollektivistisissä yhteiskunnissa taas on tiukat ihmissuhdeverkostot ja ihmiset voivat olettaa, että perhe ja organisaatiot, joihin he kuuluvat, pitävät heistä huolta vastineena kyseenalaistamatonta lojaliteettia vastaan. (Geert Hofstede Centre 2017; Minkov & Hofstede 2011, 12; Triandis 2001, 1.) Kollektiivisissä yhteiskunnissa suhteiden solmimisella on suuri merkitys ja se on jopa suoritettavaa tehtävää tärkeämpää. Yksilöllisissä yhteiskunnissa tilanne on taas päinvastoin ja kakkien henkilökohtaisten suhteiden oletetaan tulevan vasta tehtävän jälkeen. Tämän vuoksi länsimaisilla johtajilla voikin olla haasteita kollektivistisissä yhteiskunnissa, jos he pyrkivät saamaan sopimukset tehdyksi mahdollisimman pian. Se voi olla sopimuksen syntymisen kannalta hyvin paha virhe. Suhteet on luotava ensin, ennen kuin sopimusten voidaan olettaa syntyvän. (Hofstede 1992, 101.) Myös henkilöiden työhönotossa on eroja ajatusmaailman suhteen näissä kulttuurityypeissä. Kollektiivisessä kulttuurissa on suositeltavaa suosia perheenjäseniä ja ystäviä

töihin otossa, individualistisissa kulttuureissa sitä ei pidetä lainkaan hyväksyttävänä. (Hofstede 1992, 96.)

Maskuliinisuus ja feminiinisyys kuvastavat vallitsevia arvoja. Maskuliinisessa yhteisössä arvostetaan saavutuksia, sankaruutta, itsevarmuutta ja materialistisia palkkioita. Ne ovat menestystä kuvaavia tekijöitä. Feminiinisessä kulttuurissa taas arvostetaan yhteistyötä, nöyryyttä, heikoista välittämistä ja elämänlaatua. Liike-elämässä joskus tehdään näiden ulottuvuuksien välillä vertailua välillä kova-herkkä. (Geert Fofstede Centre 2017.) Feminiinissä kulttuureissa työelämä on yleensä tasa-arvoisempaa kuin maskuliinissa maissa ja naisten mahdollisuudet edetä työelämässä ovat paremmat (Passila 2009, 42-43).

Epävarmuuden välttäminen kertoo siitä, kuinka suurena uhkana ihmiset kokevat epävarmuuden ja monimerkityksisyyden kuinka voimakkaasti he pyrkivät välttelemään epävarmuutta sisältäviä tilanteita. Perustavanlaatuinen kysymys on, että kuinka hyvin yhteisö suhtautuu tosiasiaan, että tulevaisuutta ei voi tietää. Yritetäänkö sitä kontrolloida vai annetaanko sen vain tapahtua? Korkean tunnusluvun saavassa maassa ei suhtauduta uusiin uskomuksiin ja ideoihin avarakatseisesti, kun taas pienemmän tunnusluvun saavissa maissa suhtaudutaan asioihin rennommin ja käytäntö merkitsee enemmän kuin periaatteet. (Geert Fofstede Centre 2017; Minkov & Hofstede 2011, 12.) Pienen luvun saaneissa kulttuureissa ihmisten muutosvastarinta on yleensä pienempää kuin suuren tunnusluvun saaneilla. Tällöin ollaan myös halukkaampia ottamaan riskejä ja toisaalta on huomattu työperäistä stressiä olevan vähemmän kuin suuren epävarmuuden välttämiseen pyrkivissä kulttuureissa. (Passila 2009, 40.)

Jokaisen yhteisön on pidettävä joitain siteitä historiaansa, samaan aikaan kun se käsittelee nykyajan ja tulevaisuuden haasteita. Eri yhteisöt arvioivat niiden merkitystä eri tavoin. Tätä merkitystä arvioidaan *aikaetäisyydellä*. Tähän ulottuvuuteen liittyvät arvot ovat saaneet vaikutteensa konfutselaisuudesta (Passila 2009, 43). Matalan pistemäärän tässä ulottuvuudessa pisteet saanut maat pysyvät mielellään vanhoissa tavoissa ja säännöissä ja suhtautuvat sosiaalisiin muutoksiin epäillen. Ne kulttuurit, joilla pistemäärä on korkea, on käytännönläheisempi lähestymistapa: ne kannustavat säästäväisyyteen ja ponnisteluun opiskelussa ja pitävät niitä keinoina varautua tulevaan. Yritysmaailmassa käytetään termejä lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin suuntautuneisuus. (Geert Fofstede Centre 2017.)

Uusin Hofsteden teorian ulottuvuuksista on *nautinnontavoittelu*. Jos kulttuuri on nautintoa tavoitteleva, siinä voidaan käyttäytyä halutulla tavalla, rahankäyttö on vapaata ja itsensä hemmottelu sallittua. Sen vastakohtana on taas pidättyväisyys, jolloin kulttuurissa on sosiaalisia normeja, jotka hillitsevät ja säätelevät näiden tarpeiden ilmaisua. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 2018.)

Kansallisten kulttuurien lisäksi Hofstede on analysoinut organisaatioiden kulttuureja, jotka hän myös jakaa kuuden eri ulottuvuuden avulla. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käydä tätä läpi, koska näissä organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia ei ole samalla tavalla jaettu kansallisten kulttuurien suhteen. Tämä vertailu olisi ollut käyttökelpoinen, jos olisi tehty vertailua joidenkin määriteltyjen yritysten välillä, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin nimenomaan selvittää kansallisten kulttuurien näkymistä organisaatiokulttuureissa. Organisaatioiden kulttuurien vertailussa. Tämän vuoksi on hedelmällisempää tutkia kansallisten kulttuurien ilmenemismuotoja ja tämän jälkeen tarkastella, miten ne heijastuvat organisaatioissa niiden organisaatiokulttuureihin ja sitä kautta esimiestyöhön.

4.2. Suomen ja Vietnamin kulttuurisia ominaispiirteitä

Suomi profiloituu 74 maan vertailussa pohjoiseurooppalaisten maiden joukkoon. Suomella on kuitenkin omat erityispiirteensä, esimerkiksi maskuliinisuus-feminiinisyys – vertailussa Suomi on sijalla 68, eli Suomi on seitsemänneksi feminiinisin maa vertailumaiden joukossa. Vertailun perusteella Suomessa etäisyys vallasta ja auktoriteetista on pieni, mikä tarkoittaa myös pientä eriarvoisuuden astetta. Suomi on siis matalan valtaetäisyyden maa. Valtaetäisyyksiä ei esimerkiksi korosteta puhuttelumuodoissa. Valta ei välttämättä näy ulospäin. Suomi on myös melko individualistinen maa. Varmuuden arvostaminen ja huono epävarmuuden sieto ovat Suomelle tyypillisiä piirteitä. (Salo & Poutiainen 2010, 24; Ylöstalo 2007, 16.)

Suomessa työt pyritään organisoimaan sillä tavoin, että liialta eriarvoisuudelta vältytään. Työntekijän suhde auktoriteetteihin ei yleisesti ottaen ole millään tavoin etäistä. Suomalaisen johtamisen sanotaan olevan järkevää ja tapahtuvan edestä. Johtamisessa on mukana auktoriteettia, mutta vahvasti myös keskustelevaa tyyliä. Suomessa yhteistyö ja tasa-arvo korostuvat. Suomessa tehtyjen tutkimusten perusteella kuitenkin on nähtävissä painetta eriarvoisuuden lisääntymisen suuntaan. Muutokset eivät ole suuria, mutta suunta on selkeä. Lisäksi yhden Suomessa selkeästi vallalla olleen ilmiön, tiimi- ja projektitöiden yleisyyden, osuus työajasta on hieman laskenut

aiemmasta. Myös se vaikuttaa siihen, että eriarvoisuus osin kasvaa. Ryhmissä työskentely on vahva suomalaista tasa-arvoisuutta työelämässä vahvistava kulttuurinen tekijä. Turhat hierarkiat on pyritty pitämään pois työelämästä. (Lewis 2006, 323; Ylöstalo 2007, 18-19.) Suomessa arvostetaan rehellisyyttä ja luottamusta hyvin korkealle kaikilla elämän alueilla, myös johtamisessa. Luottamus perustuu siihen, että tunnetaan sosiaalisten suhteiden pelisäännöt ja on siksi hyvin kulttuurisidonnaista. (Lahti 2008, 87-89.)

Suomalaisesta työskentelytavasta Lewis (2006, 332-333) toteaa, että he lähtevät töistä aikaisin, mutta toisaalta myös tulevat töihin aikaisin. Hän kuvaa suomalaisia työntekijöitä rehelliseksi, ahkeraksi, luotettavaksi ja täsmälliseksi. Myös suomalaista sisua hän pitää totena ja sen näkyvän myös työelämässä. Heikkoutena suomalaisissa hän mainitsee kommunikaatiotaidon, lähinnä sen että puhumista edelleen vältellään. Se on kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen kannalta iso puute.

Vuong ym. (2013, 10) toteavat, että ulkomaalaisille johtajille Vietnamin ja muissakin kehittyvissä talouksissa huolellinen suhteiden hallinta on elintärkeää yritystoiminnan menestymisen kannalta. Huong (2008, 56) toteaa, että menestyvä liiketoiminta vietnamilaisten kanssa perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin. Suhteet perustuvat sukulaisuussuhteisiin tai ajan kanssa kehittyneisiin ystävyys-suhteisiin.

Pham (1994, 213) sanoo uskonnon merkityksen olevan tärkeä, sitä on lähes mahdotonta erottaa muusta elämäntavasta, ne ovat osa sitä. Vietnamin kulttuurissa vaikuttaa kuusi pääuskontoa: kungfutselaisuus, buddhalaisuus, katolisuus, protestanttisuus, Cao Dai ja Hoa Hao. Näiden uskontojen merkitys on ollut vietnamilaiseen elämäntavukseen hyvin vahvaa ja se on kehittynyt länsimaisesta näkökulmasta aivan erilaiseksi. (ks. Hoang 2008, 54-55.) Suomalaisessa työelämässä ei uskonnolla ole käytännössä mitään tekemistä, joten meidän voi olla vaikeaa ymmärtää sen merkitystä muissa kulttuureissa. Se voi vaikuttaa työpaikan elämänrytmiin, tapoihin, normeihin, pukeutumiseen, peseytymis- ja neuvottelutiloihin ja kielenkäyttöön. Olennaista ei ole, harjoitetaanko uskontoa aktiivisesti, vaan se, miten uskonto vaikuttaa ihmisten elämään. (Lahti 2008, 102.)

Ellisin (2001, 200-201) mukaan mikrojohtaminen (micro-management) on Vietnamin työskentelykulttuuriin kuuluva asia. Ohjausta ja valvontaa paitsi tarvitaan työn etenemisen kannalta, vietnamilainen henkilöstö jopa tuntuu pitävän sitä hyvänä asiana. Työntekijöille on tarkkaan

näytettävä, miten asiat täytyy tehdä. Vietnamissa ei ole myöskään ollut vapautta aloitteellisuuteen ja vastuun ottoon, mikä heijastuu vielä nykyäänkin työelämään. Prosessien oppiminen tapahtuukin Vietnamissa melko nopeasti, mutta aloitteellisuuden osoittaminen on paljon haastavampaa. Riskien ottamista pelätään. Tämä näkyy myös virheiden käsittelyn osalla. Perinteisesti virheet on vain jätetty huomioimatta ja on vältetty niiden osoittamista avoimesti. Virheet, jotka on pitänyt korjata, on hoidettu hiljaa, ilman anteeksipyyntöä, ettei kukaan menettäisi kasvojaan. Paikallisissa yrityksissä on ollut tapana, että virheen tehneen työntekijän palkasta on otettu virheen aiheuttamat kustannukset, näin on toimittu vaikka summa olisi isokin. Tämän vuoksi yrityksissä on tehtävä runsaasti töitä, jotta siellä luodaan sellainen ilmapiiri, missä virheet huomataan, ne uskalletaan myöntää ja koulutetaan ihmisiä, jotta ne eivät toistuisi.

Myös delegoinnissa on oltava selkeä. Vietnamilaiset tekevät helposti juuri ne tehtävät, jotka heidät on ohjeistettu tekemään, eikä muuta. On annettava selkeitä ohjeita, kuka tekee mitäkin ja vältettävä sitä, että ihmiset delegeoivat tehtäviään muille. (Ellis 2001, 202.) Puffer (2004, 207) toteaa, että sanan ”kyllä” merkitys on Vietnamissa toisenlainen kuin länsimaissa. Länsimaissa se on myöntymisen merkki, mutta Vietnamissa se tarkoittaa vain ”kuuntelen”. Siksi myöntymistä pitää hakea muilla sanoilla, ”olen samaa mieltä” tms. Näin voi olla varma, että keskustelijat ovat yhteisymmärryksessä keskenään. Vietnamissa harvoin sanotaan esim. liikeneuvotteluissa suoraan ”ei”, koska se tarkoittaisi vastapuolen kasvojen menetystä. Kasvojen menetys on taas sietämätöntä Vietnamissa. Puffer toteaa myös, että Vietnamissa on sanonta ”parempi kuolla kuin menettää kasvot”. Toki vietnamilaisilla on omat keinonsa viestiä kielteisistä päätöksistä, mutta länsimaalaiset eivät usein ymmärrä näitä viestejä. (ks. Hoang 2008, 55-56.)

Ellis (2001, 204) huomauttaa, että henkilöstön motivoinnissa ylimääräiset muistamiset ja palkinnot ovat hyviä keinoja. Henkilöstön vieminen lounaalle tai päivälliselle, kenties työntekijöiden perheiden kera, auttaa luomaan yhteisöllisyyttä ja luomaan uskollisuutta yritystä kohtaan. Myös syntymäpäivien juhliminen on hyvä keino. Hän toteaa myös, että TET:n (Vietnamilaisen Uuden vuoden) aikaan maksetaan henkilöstölle bonuksia, mutta ne ovat ennemminkin pakollisia, kuin erityinen palkitsemisjärjestelmä. (Ellis 2002, 204.)

Esimerkkinä vietnamilaisesta työskentelykulttuurista voi todeta, että joissain osissa Vietnamia päivä kyllä alkaa aikaisin, mutta katkeaa pitkään lounastaukoon, mikä hankaloittaa vaativien töiden tekemistä aikataulujen mukaan. Joissain paikoin lounas on jopa merkki työpäivän loppumisesta. (Robinson 2007, 256.) Tämä on kuitenkin alueellista, eikä voi yleistää millään tavoin koko Vietnamiin.

Oleennaista vietnamilaiseen kulttuuriin kuluva on se, että perheen käsite on laajempi kuin länsimaissa. Kollektivistisena kulttuurina sillä on merkitystä myös työelämässä. Vietnamin perheeseen kuuluvat vanhempien ja lasten lisäksi muita sukulaisia, kuten isovanhemmat ja naimattomia sisarusia. Perhesiteet ovat hyvin tiiviit ja apua annetaan. (Huong 2008, 56-57.) Tämä näkyy jo Vietnamin lainsäädännössä. Laissa määritellään perheen käsite. Sen mukaan perheenjäseniä ovat puolisoitten ja lasten lisäksi, puolisoitten vanhemmat, isä- ja äitipuolet, sisarukset, sisarpuolet, langot ja kälyt, vanhempien isovanhemmat sekä tädit, sedät ja sisarusten lapset. (Vietnam Marriage and Family Law 2014.) Tämä ajattelutapa poikkeaa huomattavasti suomalaisesta. Perheen käsite on hyvin laaja ja se on jopa virallisesti määritelty näin laajaksi.

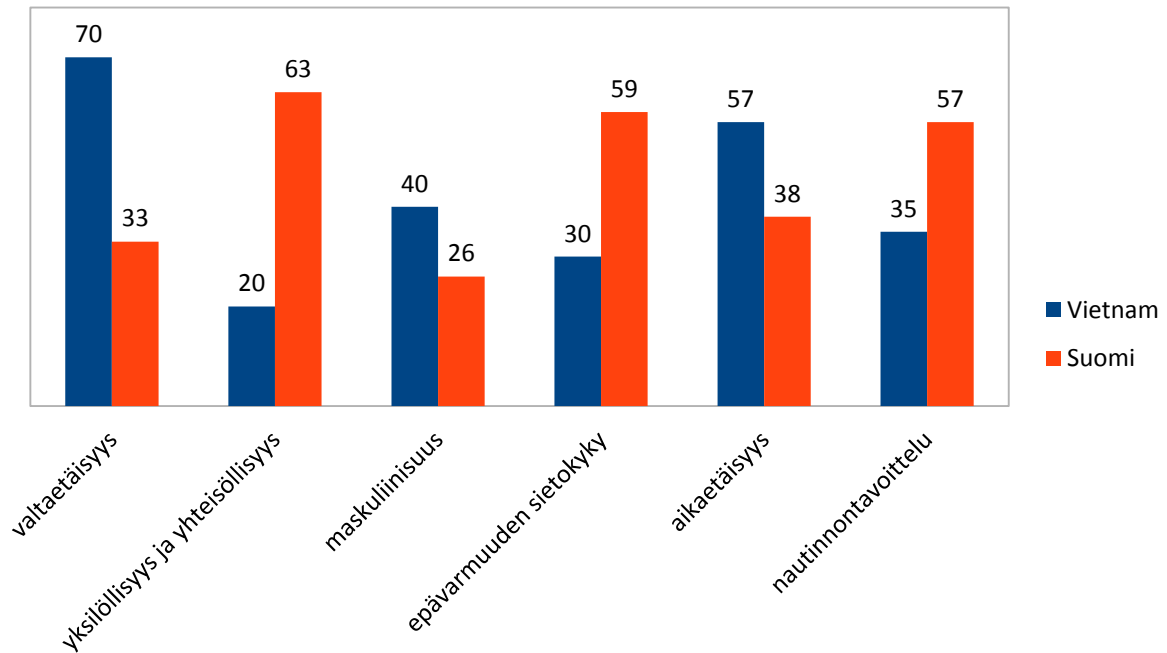
Vietnamilaista johtamista pohdittaessa on muistettava, että ei ole kovin pitkä aika siitä, kun johtajilta vaadittiin hyvää menestymistä sodassa ja sosialistista ajattelutapaa. Vietnamilainen yhteiskunta on pitkään rakentunut hierarkkisesti ja kommunistinen puolue edelleen johtaa monia yhteiskunnan osa-alueita. (Lewis 2006, 482.)

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi Hofsteden mallin mukaisesti vertailua Suomen ja Vietnamin välisistä eroista, nimenomaan hänen tutkimuksensa ulottuvuuksien suhteen. Sen lisäksi tehdään vertailua myös WVS -tutkimuksen tulosten kautta.

4.3. Maiden kulttuurien vertailua

Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet tarjoavat mielenkiintoisen tavan tehdä kulttuurien välistä vertailua. Mitä suurempia eroja maiden välillä on kulttuuristen ulottuvuuksien osalta, sitä enemmän se näkyy eroina myös maiden välisissä toimintatavoissa mm. johtamisen suhteen. Etenkin valtaetäisyys on johtajuuden suhteen hyvin kuvaava tekijä. Kun organisaatioon tulee johtajaksi tai esimieheksi henkilö joka on lähtöisin hyvin toisenlaisen valtaetäisyyden omaavasta kulttuurista kuin mistä hänen työntekijänsä tulevat, on molemmilla osapuolilla sopeutumista ja

oppimista toistensa kulttuureista. Ennen kaikkea tietysti johtajan on tunnettava työntekijöidensä kulttuuritausta, jotta hän pystyy onnistumaan johtajuudessaan.



TAULUKKO 1: VIETNAM JA SUOMI HOFSTEDEN ASTEIKOLLA (MUK. THE HOFSTEDE CENTRE).

Taulukko 1 kertoo siitä, että suomalainen ja vietnamilainen yhteiskunta poikkeavat kulttuuriltaan monessa suhteessa toisistaan. Taulukkoa tarkasteltaessa on huomioitava, että luvut ovat suhteellisia suureita verrattuna toisiin maihin. Ne ovat siis käyttökelpoisia nimenomaan vertailtaessa maita keskenään ja tarkasteltaessa niiden välisiä eroja. Aiemmin (ks. kpl. 4.1) on kuvailtu kunkin ulottuvuuden merkitys. Maat poikkeavat toisistaan ennen kaikkea valtaetäisyyden ja yksilöllisyyden/yhteisöllisyyden suhteen. Kuviosta huomaa hyvin selkeästi, että Vietnam on hyvin suuren valtaetäisyyden maa, kun taas Suomessa valtaetäisyys on kohtuullisen pieni. Pieni valtaetäisyys kertoo tasa-arvoisesta kulttuurista, missä ei tarvitse pitää etäisyyttä esimiehiin. Lisäksi Suomessa on hyvin voimakkaasti yksilöllisyyttä painottava kulttuuri, kun taas Vietnamissa yhteisöllisyys on erittäin selkeästi esiin nouseva piirre. Voi siis olettaa, että etenkin näissä suhteissa suomalaisten ja vietnamilaisten kulttuuritaustaisten henkilöiden arvot ja ajatukset poikkeavat voimakkaimmin toisistaan myös työelämässä. Kuitenkin myös muissa ulottuvuuksissa on havaittavissa selkeitä eroja. Vietnam on Suomea jonkin verran maskuliinisempi yhteiskunta, mikä ilmenee esimerkiksi materialismin arvostamisessa.

Taulukko kertoo toisaalta myös sen, että Vietnamissa käytännön tekeminen on tärkeämpää kuin periaatteet ja toiminnassa otetaan helpommin riskejä kuin Suomessa. Suomessa pyritään siis

välttämään epävarmuutta enemmän kuin Vietnamissa. Kun epävarmuutta pyritään välttämään, ei uusiin uskomuksiin suhtauduta kovinkaan avarakatseisesti. Mielenkiintoista on myös havaita, että Suomi on sosiaalisiin muutoksiin epäilevämmän suhtautuva kulttuuri kuin Vietnam. Toisaalta nämä kaksi seikkaa ovat ehkä ymmärrettäviä, kun seuraa vietnamilaista elämää. Ihmiset haluavat parantaa elämänlaatuaan ja ovat valmiita tekemään työtä sen eteen. Talous on vapautunut suhteellisen lyhyen aikaa sitten ja yrittäjyys ja yritteliäisyys antavat uusia mahdollisuuksia ihmisille. Hoang (2008, 106) selittää vietnamilaisten epävarmuuden sietokykyä sillä, että maassa on totuttu sen historian aikana odottamattomiin muutoksiin yhteiskunnassa. Tämän vuoksi vietnamilaiset ovat hyviä omaksuma uusia olosuhteita. Suomessa ehkä monet asiat otetaan jo tavallaan annettuina. Siksi ei ole yllättävää, että myös nautinnontavoittelu on Suomessa korkeammalla pistemäärällä kuin Vietnamissa. Suomessa yhteiskunta tyydyttää ihmisten perustarpeet ja antaa jonkinlaista turvaa, ihmisten on mahdollista keskittyä muuhun kuin elämän perustarpeiden tyydyttämiseen. Vietnam on sosiaaliselta taustaltaan ja hyvinvoinniltaan vielä aivan eri tasolla kuin Suomi ja tie parempaan elämään on monilla se, että he saavat parempaa toimeentuloa.

Eri maiden kansalaisten arvoja, asenteita ja elämäntilannetta tutkitaan World Values Survey (WVS) -aineistolla. Aineiston keruu toteutetaan eri maissa ja kootaan aineistoa varten yhteen. Aineistot ovat maailmanlaajuisesti todella kattavia. (World Values Survey (WVS) ja European Values Study (WVS) 2015.) Suomi ja Vietnam ovat olleet viimeksi tutkimuksen viidennessä aallossa, toteutettu Suomessa vuonna 2005 ja Vietnamissa 2006. (WVS Wave 5 (2005-2009) 2016.) Tässä aineistossa voi yhdistää kahden eri maan tietoja ja tehdä vertailuja sen pohjalta. Mielenkiintoista oli havaita, että vaikka työn merkitystä pidetään molemmissa maissa hyvin tärkeänä (Vietnam 40,8 % vastaajista, Suomi 40,1 % vastaajista vastasi sen olevan hyvin tärkeää), on vapaa-ajan merkitys Suomessa huomattavasti korostuneempi (Vietnam 7,0 % vastaajista, Suomi 42,6% vastaajista totesi sen olevan hyvin tärkeää). Seuraavat taulukot (2-4) kuvastavat, miten ihmiset ovat vastanneet kysymykseen, kuinka tärkeä ko. osa-alue on hänen elämässään.

	Suomi	Vietnam
Hyvin tärkeä	2,6 %	23,1 %
Melko tärkeä	25,7 %	45,4 %
Ei kovinkaan tärkeä	49,0 %	25,6 %
Ei lainkaan tärkeä	22,6 %	3,4 %
Ei vastausta/Ei tiedä	0,1 %	2,4 %

TAULUKKO 2: POLITIIKAN MERKITYS (MUK. WVS WAVE 5).

Taulukossa 2 huomaa selvästi, miten politiikan merkitys on Vietnamissa suurempi kuin Suomessa. Vietnamissa jopa 68,5 % vastaajista on todennut sen olevan erittäin tai melko tärkeässä asemassa omassa elämässään. Uskoisin, että tämä johtuu juuri yllä mainitusta asiasta, miten kommunistisen puolueen rooli yksipuoluejärjestelmässä on ihmisten elämään vaikuttava ja ihmiset tiedostavat asian. Kuten yllä mainittiin, etenkin vaikutusvaltaiset työpaikat jakautuvat sen mukaan, minkälainen asema itsellä ja sukulaisilla on kommunistisessa puolueessa. Suomessa politiikan ei ehkä koeta vaikuttavan niin konkreettisesti omaan elämään. Työpaikkojen saanti ei ole niin sidottu omaan poliittiseen kantaan ja puolueisiin, ainakaan laajassa mittakaavassa. Poliitiikan koetaan olevan laajemmin yhteiskuntaan vaikuttamista, kuin yksilön tasolle menevää. Ja kuten yllä jo todettiin individualismi ja yksilöllisyys on Suomessa voimakkaammin korostunutta kuin Vietnamissa.

	Suomi	Vietnam
Hyvin tärkeä	40,1 %	40,8 %
Melko tärkeä	44,7 %	47,6 %
Ei kovinkaan tärkeä	8,6 %	10,1 %
Ei lainkaan tärkeä	2,8 %	0,7 %
Ei vastausta/Ei tiedä	0,5 %	0,8 %

TAULUKKO 3: TYÖN MERKITYS (MUK. WVS WAVE 5).

Työn merkitystä (taulukko 3) tutkittaessa voidaan todeta, että sekä Suomessa että Vietnamissa työn merkitys on hyvin suuri. Molemmissa maissa vastaajista yli 80 % pitää sitä erittäin tai melko

tärkeässä asemassa elämässään. Vietnamissa epäilemättä työn merkitys korostuu myös sen vuoksi, että maan sosiaaliturvajärjestelmä on heikko, mutta selvästi molemmissa maissa työn arvostus itsessään on suurta. Tässä suhteessa maat ovat siis perusnäkömykseltään hyvin samanlaisia. Toisaalta mielenkiintoisesti eroa tulee kuitenkin seuraavassa taulukossa.

	Suomi	Vietnam
Hyvin tärkeä	42,6 %	7,0 %
Melko tärkeä	50,5 %	41,9 %
Ei kovinkaan tärkeä	5,7 %	46,2 %
Ei lainkaan tärkeä	0,4 %	4,1 %
Ei vastausta/Ei tiedä	0,8 %	0,9 %

TAULUKKO 4: VAPAA-AJAN MERKITYS (MUK. WVS WAVE 5).

Vapaa-ajan (taulukko 4) merkitys nousee Suomessa huomattavan paljon tärkeämpään asemaan kuin Vietnamissa. Suomessa jopa 42,6 % vastaajista pitää vapaa-ajan merkitystä erittäin tärkeänä, kun taas Vietnamissa erittäin tärkeänä sitä pitää vain 7,0 % vastaajista. Tätä voidaan verrata myös Hofsteden nautinnontavoittelun ulottuvuuteen, missä Suomi ilmenee Vietnamia melko nautinnonhaluisempana maana. Suomessa vastaajista peräti 93,1 % piti vapaa-ajan merkitystä erittäin tai melko tärkeänä asiana, kun Vietnamin osalta prosenttiluku nousi 48,9 %:ään, kun huomioitiin myös melko tärkeänä sitä pitävät.

Tähän samaan on Minkov (2011, 62-63) kiinnittänyt huomiota. Hän toteaa, että Kiinassa ja Vietnamissa arvostetaan vähiten vapaa-ajan merkitystä ja toisaalta säästäväisyys on arvoasteikossa hyvin korkealla. Suomi sijoittuu tässä vertailussa taas melko toiseen ääripäähän eli säästäväisyyden merkitys on alhainen ja toisaalta vapaa-aikaa arvostetaan paljon.

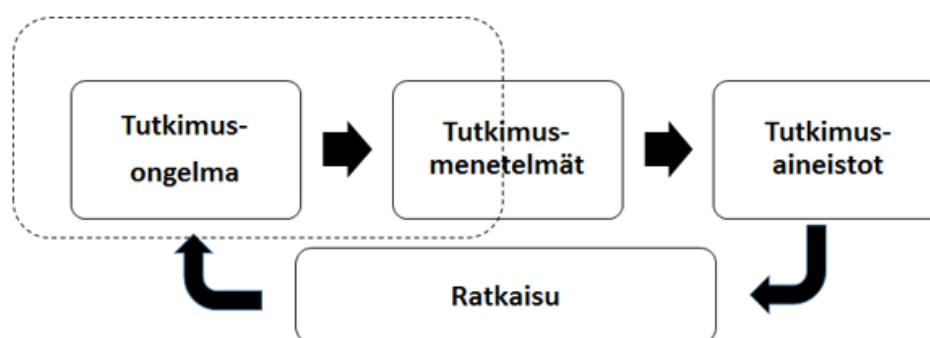
Näin molemmissa tutkimuksissa tulee toisiansa hyvin tukevia tuloksia, mikä lisää niiden uskottavuutta. Tutkimuksen toteuttajat ovat eri organisaatiot, joten ne eivät ole riippuvaisia toisistaan. Tämän perusteella koen sekä Hofsteden että WVS:n tulokset hyväksi teoreettiseksi perusteeksi yhteiskunnasta kertomiseen. Siksi tutkimustulosten vertailua on tehty yleisen teoreettisen tarkastelun lisäksi näiden tutkimustulosten valossa.

5. TUTKIMUSMENETELMÄ

5.1. Tutkimuksen metodologia

Metodologia on yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaihetta. Kun pohditaan metodologista kysymystä, mietitään sitä, miten voidaan saada tietoa asiasta, minkä oletetaan olevan tiedettävissä. Kun on päätetty millä metodologialla tietoa voidaan hankkia, voidaan valita metodi, joka soveltuu tähän metodologiaan. (Metsämuuronen 2014, 203, 205.)

Tutkimuksen metodologia koostuu lähestymistavoista ja ohjeista, joiden järjestelmän avulla pyritään objektiivisesti tiedostamaan todellisuus. Se on keino tutkimusongelman analysoinnissa. Tunnetuimpana jakona tutkimusasetelmissa on jako kuvailevaan, selittävään ja kokeelliseen tutkimukseen. (Laaksovirta 1985, 41.) Hirsjärvi (2009, 134) luonnehtii tutkimuksen tarkoitusta joko kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi ja ennustavaksi. Hän kuitenkin huomauttaa, että tietty tutkimus voi sisältää useampia tarkoituksia ja myös tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä.



KUVA 4: TUTKIMUSOTTEEN VALINTA (MUK. KANANEN 2014, 20).

Tutkimusotteen valinta riippuu siitä, mikä on tutkimusongelma ja millainen on sen luonne (ks. kuva 4). Tutkimusongelma määrittelee tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston. Kun tiedetään, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville, pohditaan millä keinoin ja millaisen aineiston avulla ratkaisu löytyy. (Kananen 2014, 20.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja määrällisessä yleistämään sitä. Valittaessa tutkimusotteeksi laadullinen tutkimus, halutaan ymmärtää ilmiötä, selittää sen koostumusta, tekijöitä ja eri ilmiöiden välisiä suhteita. Kun ymmärrys kehittyy, syntyy hiljalleen teoria eli yleistys tästä aiheesta. Se ei kuitenkaan sinänsä pyri yleistykseen. (Kananen 2014, 25-26.) Osallistuvuus on keskeistä laadulliselle tutkimukselle ja

osallistuva tutkija onnistuu parhaiten, kun hän tunnistaa oman subjektiivisuutensa (Eskola ja Suoranta 2001, 16-18).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä eli sitä, mistä siinä on kyse. Se perustuu vain muutamaaan havaintoyksikköön, joten siinä voidaan asiaa tutkia syvällisesti, mutta se ei anna mahdollisuutta yleistämiseen. Tutkimuksessa saatavat tulokset ovat päteviä vain kohteena olleissa tapauksissa. Laadullinen tutkimus toimii kuitenkin pohjana luotaessa uusia malleja tai teorioita. Se antaa myös mahdollisuuksia ilmiön hyvälle kuvaukselle. Se tarkoittaa sitä, että ilmiöstä voidaan laadullisen tutkimuksen avulla tehdä ymmärrettävä, kokonaisvaltainen ja mahdollisesti myös tarkka kuvaus. Laadullisessa tutkimuksessa tavoite on se, että ilmiö kuvataan, ymmärretään ja sille annetaan tulkinta. (Kananen 2014, 16-18.)

Tutkimuksen tarkoituksena voi olla yleistettävän tutkimustuloksen tai jonkin käytännöllisen ratkaisun aikaansaaminen. Tutkimuksena voidaan pitää myös erilaista tietojen kartoittamista ja aineiston keräämistä ja luokittelemista. Kun puhutaan ihmisistä tutkivista tieteistä, käytetään tutkimusmenetelmänä laadullisia menetelmiä, koska ihmisiin liittyviä laatuja, merkitykset ja merkityksiin kietoutuneisuus on mahdotonta muuttaa määrällisiksi ilman, että niihin sovellettaisiin idealisointia ja rationalisointia. Näin ihmisiin, ihmisten toimiin ja kulttuurin ilmiöihin liittyvät sisällöt kadotettaisiin. (Varto 2005, 8,14.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yrityksiä, organisaatioita tai yksilöitä. Tässä teorianmuodostus ei ole tutkimuksen lähtökohta tai tavoite. Se on lähinnä lähestymistapa ja tutkimusstrategia, jota käytetään tapauskohtaisesti kyseiseen tutkimusasetelmaan soveltuvalla tavalla. Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi ennen kaikkea silloin, kun halutaan ymmärtää moniulotteisia sosiaalisia ongelmia todellisessa ympäristössä, kuten esimerkiksi yrityksen johtamiseen liittyvissä tapauksissa. Yksittäisistä tapauksista pyritään etsimään tietoa ja perehtymään niihin syvällisesti. (Aaltio 2014.) Tapaustutkimusta tehtäessä pyritään löytämään vastaus kysymyksiin kuinka ja miksi. Tutkimuksen ominaispiirre on nimenomaan se, että käsiteltävä aineisto on jollain tavoin jonkinlainen kokonaisuus eli tapaus. Se voi olla esimerkiksi yksilö, perhe, yhteisö, organisaatio, prosessi tai tapahtuma. (Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2010, 190-193.)

5.2. Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

5.2.1. Teemahaastattelu metodina

Teemahaastattelua käytetään hyvin usein tiedonkeruumenetelmänä. Se on käytössä silloin, kun ilmiötä ei tunneta ja halutaan saada kohteesta ymmärrys. (Kananen 2014, 76.) Haastattelun etuna pidetään sen joustavuutta aineistoa kerätessä. Siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja se antaa enemmän mahdollisuuksia vastausten tulkintaan, kuin esimerkiksi kysely. Toisaalta se on aikaa vievä ja se edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin. Haastateltava voi myös kokea haastattelutilanteen itselleen uhkaavaksi ja pelottavaksi. Haastateltava voi myös antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelujen antamia tuloksia ei saisikaan yleistää liikaa. (Hirsjärvi 2009, 204-207.) Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 106-107) toteavat, että haastattelun heikkoutena on se, siinä saadaan selville haastateltavan vastaajan mielipide asiasta, ei itse asiaa.

Teemahaastattelulle eli puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että siinä ei ole täysin samanlaisena haastattelusta toiseen toistuvaa mallia, vaan määritellyn rungon ympärillä muoto voi vaihdella. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole muotoiltu kovin tarkasti. Teemahaastattelujen kesto on yleensä tunnista kahteen tuntiin. Haastattelu kohdennetaan keskusteltaviin teemoihin. Se on kahden ihmisen välistä keskustelua teema kerrallaan. Se ei edellytä yhteistä kokemusta, vaan lähtökohtaolettamus on, että yksilöiden kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia näin. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmiset tulkitsevat asioita eri tavoin ja merkitykset, joita he asioille antavat, ovat merkityksellisessä roolissa. (Hirsjärvi 2009, 208, 211; Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48; Kananen 2014, 70.) Teemahaastattelussa tutkija pyrkii keskustelun avulla saamaan tutkittavan kertomaan valitusta aiheesta. Tutkija sallii haastateltavan puhua mahdollisimman vapaasti valitusta aiheesta. Avoimien vastausten kautta saadaan tekstiä, lauseita ja jopa tarinoita. Niiden tulkinnalla on tutkijan löydettävä vastaus asetetulle tutkimusongelmalle. (Kananen 2014, 24-25.)

Teemahaastatteluaineistossa on ensimmäisenä tehtävänä järjestää aineisto teemoittain. Se voi olla haastavaa, sillä keskustelu ei ole välttämättä edennyt järjestyksessä teema teemalta. Aineistoa ei vielä juuri karsita, vaan järjestellään uudelleen. Teemoittamista seuraa varsinainen analyysi. Sen tehtävänä on jotenkin tiivistää aineisto. Tämän jälkeen tutkija poimii tärkeimmät kohdat aineistostaan. Analyysi ja tulkinta ei voi kuitenkaan jäädä vain tähän, vaan mukaan on tuotava

kytkentää myös aiempiin tutkimuksiin, teorioihin ym. (Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2010, 194-201.)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaihe on syklistä, eikä sillä ole niin tarkkoja tulkintasääntöjä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Siinä ollaan kiinnostuneita merkityksistä eli ihmisten kokemuksista reaali maailmassa. Kyselyt ja haastattelut ovat määrällisen tutkimuksen työvälineitä. (Kananen 2014, 18-19.)

5.2.2. Haastattelujen toteutus ja analysointi

Haastattelut toteutettiin loppukevällä 2015 ja talvella 2016. Haastateltavat olivat kaikki Hanoin alueella toimivia suomalaisia, joilla oli työnsä vuoksi kokemuksia esimiesten asemasta Vietnamissa. Haastattelujen runkona käytettiin haastattelulomaketta (liite 1), mutta varsinaisesti haastattelu oli kohtalaisen vapaata keskustelua. Haastattelulomake toimi enemmän inspiraation lähteenä ja aiheiden kehittäjänä, ja sen avulla haastattelut pyrittiin pitämään teemassaa. Haastattelurunko toimii haastattelun ohjaavana instrumenttina, joka varmistaa sen, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 108). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi paperille. Näiden kirjoitettujen haastattelujen lukemisen kautta pyrittiin saamaan käsitys erilaisista kulttuurisista eroista ja toimintatavoista työelämässä Suomen ja Vietnamin välillä. Litteroinnin myötä aineisto tuli tutuksi, mikä oli suureksi avuksi analysoinnissa.

Haastatteluita tehtiin kaikkiaan yhdeksän, joista tosin yksi toteutettiin sähköpostihaastatteluna, koska henkilö ei ollut haastattelujen toteuttamisen aikaan enää Vietnamissa, eikä ollut tulossa enää takaisin. Haastateltavina oli sekä yritysten edustajia että projektitoimintaa ja hallintoa edustavia tahoja. Myös molemmat sukupuolet olivat edustettuina haastatteluissa. Myös aika, mitä haastateltava oli asunut Vietnamissa haastatteluhetkellä, vaihteli. Lyhimmillään haastateltava oli työskennellyt noin vuoden Vietnamissa ja pisimmillään kokemusta oli yli kymmenen vuotta. Tätä taustaa vasten voi sanoa, että pyrin saamaan mahdollisimman kattavan koosteen erilaisissa työympäristöissä toimineista henkilöistä ja heidän kokemuksistaan. Tällä tavoin tuli turvatuksi se, että haastatteluissa ei painottunut mikään yksittäinen osa-alue ainakaan sen vuoksi, että se on merkittävä jollain sektorilla. Alueellisesti haastateltavat olivat toimineet kaikki Hanoin alueella, joten maantieteellisesti haastateltavat kuitenkin sijoituivat hyvin pienelle alueelle.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 231) antavat ohjeeksi sen, että aineiston analysoinnissa luetaan ja silmäilläään aineisto läpi ja tehdään samalla muistiinpanoja. Näin tässä tutkimuksessa tehtiinkin. Puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen haastattelut tulostettiin ja ne luettiin läpi useampaan kertaan. Aluksi silmäillen ja katsellen, mitä asioita teksteistä nousi esiin ja tämän jälkeen keskittyen yksittäisiin teemoihin kerrallaan. Haastatteluista hahmottui helposti jaottelu haastatteluissa korostuneisiin osa-alueisiin eli teemoihin, joten ne kirjoitettiin otsikkotasolla ylös. Kuhunkin teemaan kirjoitettiin haastattelujen perusteella kooste, minkä jälkeen kuvaavimmat lauseet kustakin osa-alueesta merkattiin yliviivaustussilla ja siirrettiin työhön. Näin kukin teema sai suoraan äänen myös haastateltavilta.

Kirjallisuudessa todetaan, että haastateltavan kanssa olisi syytä käydä uusintakierros aineiston analyysin jälkeen, koska saatu aineisto ohjaa kysymään uusia asioita. Aloittelevalla tutkijalla haastattelut jäävät yleensä yhteen kertaan, mikä tuottaa vain pinnallista tietoa ilmiöstä eikä tuo syvällistä ymmärtämistä. (Kananen 2014, 76.) Tässäkään tutkimuksessa ei tehty uusintakierrosta haastattelujen suhteen, mutta ensimmäisinä tehtyjen haastattelujen perusteella nousi esiin teemoja, joita ei haastattelulomakkeissa ollut. Niitä käytiin läpi myös myöhemmissä haastatteluissa läpi. Voi todeta, että jo muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen teema-aiheet vakiintuivat melko lailla samanlaisiksi, vain pieniä sävyeroja ja painotuksia tuli ilmi myöhemmissä haastatteluissa. Henttonen (2008, 5) toteaa, että saturaatiopiste tulee vastaan, kun uusien tapausten lisäämisellä tutkimukseen ei saavuteta enää uutta tietoa tai saada uusia näkökulmia. Aineisto alkaa toistaa itseään. Tällöin voidaan aineistonkeruu lopettaa. Tällöin uudet tapaukset, haastattelututkimuksessa haastateltavat, eivät anna tutkimusongelmaan enää uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa saturaatiopiste täyttyi jo melko varhaisessa vaiheessa. Viimeisimmät haastattelut toivat enää hieman syvyyttä ja varmistusta aineistoon, mutta pääosin ne toimivat aiempien haastattelujen tuomien näkökulmien vahvistajana.

Haastattelujen yhdistämisen, tiivistämisen ja kirjaamisen jälkeen yhdistettiin teoriaa ja haastattelussa esiin nousseita asioita. Näin pyrittiin tarkastelemaan, millä tavoin kirjallisuudessa ja muissa tutkimuksissa esiin tuodut asiat vastaavat haastattelujen tuloksia. Ruusuvuori & al. (2010) toteavat, että analyysivaiheessa on olennaista saada aineistosta esiin sellaista, mitä ei suorissa lainauksissa ole havaittavissa. Näin tehdään haastatteluista todellista sisällönanalyysia. Pelkkä lainausten auki kirjoittaminen omin sanoin ei siis vielä ole aineiston analyysia. Tämä onkin työssä se haastavin osuus, miten osataan analysoida, mitä näiden lainausten taakse sisältyy ja mihin ne liittyvät. Teoriaan peilaaminen on siis osa tätä vaihetta.

5.3. Tutkimuksen luotettavuus

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetin (tulosten pysyvyys) ja validiteetin (tutkitaan oikeita asioita) kautta. Näistä termeistä reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutukseen ja validiteetti tutkimuksen suunnitteluun ja siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. Nämä käsitteet soveltuvat kuitenkin verrattain heikosti laadulliseen tutkimukseen. Aineisto ei pohjautu yleisesti mitattavaan tietoon, vaan kokemukSELLISEEN tietoon. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 256.) Laadullinen tutkimus keskittyy pieneen määrään otoksia, mutta havainnoi niitä perusteellisesti. Siksi otanta on tärkeä, koska aineiston määrä ei ole mittarina (kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa), vaan tieteellisyyttä mitataan aineiston laadulla (Eskola ja Suoranta 2001, 18). Yhteiskuntatieteellisten tutkimusten luotettavuuden ja riskien arviointi on hankalaa. Tieteellinen työ arvioidaan luotettavuuden perusteella ja luotettavuuden arvioinnilla mitataan tutkimuksen hyvyttä. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on arviota, ja se on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Objektivistia luotettavuutta on melkein mahdoton saavuttaa. Kuitenkin sisäistä validiteettia vaaditaan myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkijan on pystyttävä osoittamaan väittämänsä väitteet oikeiksi ja perustelemaan tekemänsä ratkaisut.

Ulkoisella validiteetilla pyritään yleistettävyyteen, mikä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena, joten tämä käsite ei ole käytettävissä. (Kananen 2014, 145-148.) Eskola ja Suoranta (2001, 210) huomauttavat, että tutkijalla on keskeinen rooli laadullisessa tutkimuksessa ja hän on itse luotettavuuden kriteeri.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteereinä käytetään esimerkiksi vahvistettavuutta, arvioitavuutta/dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta (tutkitun kannalta) ja saturaatiota eli kylläntymistä. (Kananen 2014, 151.) Tieteellinen tutkimus on pystyttävä toistamaan. Jonkun muun tutkijan olisi siis pystyttävä tulemaan samaan tulokseen tehdessään vastaavan tutkimuksen. (Metsämuuronen 2006, 23.) Laadullisessa tutkimuksessa vastaavalla tarkoitetaan tutkimusta, jossa oletetaan, että tutkimuksen lähtökohdat ovat samankaltaisia, ja pystytään kontrollitutkimuksen avulla osoittamaan edellisen tutkimuksen pätevyys noudattamalla aiemman tutkimuksen tutkimustapaa, tulkintaa ja yleistämistä. (Varto 2005, 181). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleisesti erilaisia aineistoja, kun ilmiötä tutkitaan. Tutkijan itse havainnoimalla päättelimiä tuloksia voidaan vahvistaa haastatteluin. Voidaan myös vedota muiden tutkijoiden saamiin tutkimustuloksiin oman tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

(Kananen 2014, 160.) Ruusuvuori & al. (2010) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa olennaista on analyysin systemaattisuus ja tulkinnan luotettavuus. On tärkeää, että tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemisen periaatteet kuvataan. Myös aineiston mahdolliset rajoitukset ja rajoitteet on kuvattava.

Haastatteluissa on syytä huomioida se, että siinä on mukana aina kaksi osapuolta, joista haastateltava voi tuoda esiin tietoa, joka ei ole todenmukaista. Sitä voidaan vääristellä tai sitä voidaan muuttaa oman tai jonkun muun edun mukaiseksi. Lisäksi haastattelut yleensä suuntautuvat menneeseen aikaan. Ne koostuvat sanallisesta ilmaisusta, joten niiden merkitys ei aina ole yksiselitteistä. Sanat voidaan ymmärtää väärin. (Kananen 2014, 71.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisää se, että haastateltavien joukko oli kohtuullisen heterogeenista, joten yksittäisen roolin merkitys ei noussut kovin suureksi. Jos sama asia tai ilmiö nousee esiin useammalta henkilöltä, voi olettaa sen olevan merkityksellistä ja relevanttia tietoa. Myös kirjallisuuden vertaaminen saatuihin haastattelututkimuksiin ja niistä saatu informaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen yleistettävyyttä koko Vietnamin osalle taas heikentää se, että kaikki haastateltavat olivat hyvin pieneltä maantieteelliseltä alueelta. Näitä seikkoja on pohdittava arvioitaessa tutkimuksesta tehtäviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen toistettavuus mahdollistuu kuitenkin liitteenä olevan kysymyspohjan ja luvussa 5.2.2. kuvatun toteutusmallin avulla. Näin kontrollitutkimuksen tekeminen on lähtökohtaisesti mahdollista.

On tärkeää, että subjektiiviset ennakkokäsitykset eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. Alkuperäinen oletus ei saa olla muuttumaton, vaan tutkijan on osattava muuttaa käsitystään tutkimustulosten mukaan. (Metsämuuronen 2006, 241.) Koska olen itse asunut jo useamman vuoden Vietnamissa, toiminut vietnamilaisten kanssa ja luonnollisesti keskustellut aiheesta yleisestikin ihmisten kanssa, on selvää että itselleni on muodostunut ennestään käsitys vietnamilaisten työskentelytyylistä ja toisaalta siitä minkälaista johtamista he arvostavat. Pyrin kuitenkin laatimaan haastattelukysymykset mahdollisimman objektiivisesti ja olemaan johdattelematta haastateltavia mitenkään. Osin tämän vuoksi annoin haastateltavien mahdollisimman vapaasti kertoa aiheesta. Toisaalta vietnamilaisen kulttuurin tunteminen omakohtaisesti varmasti auttoi osaltaan kysymysten rakentamisessa. Kuten aiemmin tuli ilmi, kulttuurin ulkopuolella oleva henkilö ei koskaan pysty täysin ymmärtämään tutkimaansa kulttuuria, mutta uskon että itselläni asuminen maassa antoi tutkimuksen tekemiseen hyödyllistä perspektiiviä.

Kuten aiemmin teoriaosassa tuli ilmi, ihminen peilaa omia kokemuksiaan uuteen tietoon ja uusi tieto rakentuu oman vanhan tiedon ja kokemuksen pohjalle. Tutkimusta arvioitaessa on hyvä muistaa, että tutkijalla on aina oman maansa kulttuuriset silmälasit, joiden läpi hän tutkimustaan tarkastelee. En usko, että siitä pääsee koskaan täysin irti. Koska oma kulttuuri on väistämättä itselle uuden vertailukohtana, tutkimuksessa jollain tavoin teoriaa ja käytänteitä suodattaa aina oman näkökulmansa läpi. Näin on, vaikka tutkimuksessa kuinka olisi tavoitteena pysyä objektiivisena. Se saattaa vaikuttaa ainakin tutkimuksessa valittuihin painotuksiin ja seikkoihin, mitä tutkija nostaa tuloksista esiin. Näin tutkimustuloksia arvioitaessa on aina muistettava se, että tutkijan oma kulttuuritausta vaikuttaa näkemyksiin, vaikka niin ei haluaisikaan tapahtuvan. Omasta taustastaan ei voi kukaan irrottautua.

6. TUTKIMUSTULOKSET

6.1. Tulosten jaottelu

Tutkimustuloksissa kuvataan aineisto ja käydään läpi siitä esiin nousevia osa-alueita. Osa-alueet on jaettu eri teemoihin, sen mukaan miten ne haastatteluissa limittyivät toisiinsa. Teemoina ovat johtamismalli sekä byrokratian ja hierarkian rooli, korruptio, motivointi ja palkitseminen sekä yhteisöllisyys, työskentely- ja toimintatavat sekä arvostukset ja viimeisenä osa-alueena käydään läpi haastateltavien neuvoja maahan tuleville uusille esimiehille. Tutkimuksessa käydään läpi haastatteluja näiden teemojen kautta ja kunkin teeman kohdalla peilataan asiaa myös teoreettiseen tarkasteluun ja sen antamiin tuloksiin sekä mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin.

Yllä mainitut teemat nousivat selkeästi esiin, kun haastatteluista tehtyjä litterointeja alettiin jäsentää. Otsikot muodostuivat aivan luontojaan kokonaisuuskseen, ja teoria oli myös hyvin jäsennettävissä näiden osa-alueiden alle. Toki teemat oli päällisin puolin valittu jo haastattelulomaketta laadittaessa, mutta tutkimustulosten jaottelu ei seuraa puhtaasti haastatteluissa käytettyä runkoa. Haastatteluissa korostuivat yllättävän paljon samat asiat, riippumatta organisaatiosta, missä ihmiset työskentelivät. Kaikilla ei ollut suoraa, omakohtaista kokemusta kaikista osa-alueista, mutta yleinen käsitys esim. korruptiosta ja sen merkityksestä vietnamilaiseen yhteiskuntaan ja myös kulttuuriin oli hyvin yhteneväinen. Myös vietnamilaisen hallinnon byrokraattisuus nousi esiin haastatteluissa. Siitä oli haastatelluilla henkilöillä hyvin samansuuntainen mielipide, vaikka kaikki eivät olleet sen kanssa suoraan tekemisessä. Toki se työyhteisön toiminnassa heijastui esimiesten toimintaan.

Sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa esiin nousseet asiat olivat monissa asioissa voimakkaasti linjassa toistensa kanssa. Asiat, joiden haastateltavat kokivat olevan osa vietnamilaista toiminta- ja työkulttuuria, saivat hyvin pitkälti tukea myös kirjallisuudesta. Kulttuurin muutosta aiempaan verrattuna ei siis ainakaan tutkittavissa organisaatioissa ole vahvasti tapahtunut. Tosin jotkut esimiehet totesivat, että oman vahvan panostuksena jälkeen he ovat saaneet joitain toimintatapoja tuotua lähemmäksi oman kulttuurinsa käytänteitä. Joissain asioissa siis organisaatiokulttuuria on pyritty muuttamaan enemmän länsimaisempaan suuntaan, mikä ehkä tuntuu suomalaisesta johtajasta itselle helpommalta toimintatavalta.

6.2. Johtamismalli sekä byrokratian ja hierarkian rooli

Johtamismalli ja organisaatorakenteet kansainvälisiin ja/tai suomalaisiin organisaatioihin tulevat pitkälti organisaation omasta kotimaasta käsin. Omaa opittua kulttuuria siirretään mahdollisuuksien mukaan myös muualla maailmalla toimiviin organisaation osiin. Esimerkiksi suomalaiset organisaatiot toimivat peruseriaateiltaan suomalaisten standardien mukaisesti. Sama koskee kansainvälisiä yrityksiä, niiden rakenne tulee emoyhtiöltä. Tämä sama peilautui myös kirjallisuuteen, missä todettiin, että kansainväliset yritykset toimivat omien malliensa mukaan ja ne pyrkivät tuomaan tämän oman mallinsa melko puhtaana eri maihin. Paikallista kulttuuria ja sen toimintamallia ei edes pyritä ottamaan käyttöön.

”Siellä on määritelty keskitetysti, millainen se on jokaisessa yksikössä. Rakenne on hyvin samanlainen, mutta ihmisiä on paljon enempi töissä.”

Tämä näkyy käytännössä myös siinä, että näissä organisaatioissa työolosuhteet ja palkkataso ovat Vietnamin kansallisia normeja korkeammalla. Haastatteluissa kävikin selkeästi ilmi, että länsimaalaiset yritykset ja organisaatiot ovat yleisesti ottaen hyvin haluttuja työnantajia. Kilpailukykyisten etujen lisäksi johtaminen koetaan niissä pehmeämmäksi kuin vietnamilaisten oma johtamistapa on. Se on esimiehen työtehtävässä luonnollisesti etu. Kun työpaikka on haluttu, saadaan todennäköisesti motivoituneempaa ja pätevämpää henkilöstöä myös työnhakijoiksi ja tätä kautta työntekijöiksi.

”Sen takia ne tykkää länsimaalaisista johtajista, kun me sanotaan asiat suoraan, eikä siinä ole sitä poliittista peliä. Kulttuurialista poliittista peliä.”

Johtamiskulttuuri Vietnamissa on Suomeen verrattuna erilaisessa roolissa. Johtaminen on autoritäärisempää, eikä kulttuuri ole lainkaan niin keskustelevaa kuin Suomessa. Johtajan on otettava asemansa. Jollain tavalla vietnamilaiset myös tuntuvat omalla tavallaan arvostavan johtajaa, joka on heidän tuntemassaan johtajan roolissa. Käskyt tulevat ylhäältä ja työntekijöiden tehtävänä on noudattaa niitä. Niiden järkevyyttä ei välttämättä jäädä pohtimaan tai kyseenalaistamaan. Tämä sama ilmeni hyvin voimakkaasti myös teoreettisessa tarkastelussa ja nousi esiin myös Hofsteden kulttuurisissa ulottuvuuksissa. Hierarkia on sen mukaan hyvin voimakkaana tekijänä vietnamilaisessa työskentelyssä, joten johtajan rooli on hyvin vahva. Näin haastattelujen tulokset saavat voimakkaasti tukea Hofstedelta.

”Täällä on vanhakantainen johtamiskulttuuri, päätökset ovat tärkeitä.”

Tämä on tärkeää myös muualta tulevien esimiesten muistaa. Sama keskusteleva tyyli, mikä toimii esim. Pohjoismaissa, ei vietnamilaiseen toimintaan välttämättä niin hyvin sovellu. Ohjeet on annettava selkeästi ja yksiselitteisesti. Toisaalta tuli myös viestiä, että jos vietnamilaiset ovat olleet pidemmän aikaa erilaisissa kansainvälisissä organisaatioissa tai yrityksissä töissä, ovat he oppineet omaksumaan myös länsimaalaista johtamistyyliä. Tällaiset henkilöt osaavat odottaa toisenlaista johtamista esimerkiksi suomalaisilta kuin vietnamilaisilta.

Tämä sama heijastui myös kirjallisuudesta. Johtaja, joka ei tee itse suoraan päätöksiä, vaan kysyy alaistensa mielipiteitä ja näkemyksiä, ei välttämättä ole vietnamilaisten mielestä vahva johtaja. Näin esimerkiksi Suomessa arvostettu johtamistyyli ei välttämättä olekaan Vietnamissa se toimivin tapa – ainakaan ennen kuin esimies saa alaistensa ymmärtämään, että tämä on pehmeämpi tapa johtaa ja näin halutaan ottaa organisaation osaamista laajemmin käyttöön. On myös hyvä varautua siihen, että tähän voi mennä pitkänkin aikaa. Eikä välttämättä onnistu joka suhteessa kaikkien kohdalla milloinkaan.

”Siinä on kaksi erilaista, on ulkomaalaista firmaa ja vietnamilaista firmaa. Ulkomaalaiset tuo demokratiaa työpaikoillekin, vietnamilaisilla sitä ei ole. Vietnamilaisilla johtamistyyli on erilainen. Vietnamissa perustuu se auktoriteettiin, hyvällä johtajalla on auktoriteettia, kaikki kunnioittaa sitä.”

”Vietnamilaisten käsitys on, että ulkomaalaisilla on pehmeämpi johtamistapa. Niissä on mukavia johtajia.”

Esimiehen on siis tärkeä tiedostaa se, että onko hänellä alaisinaan ihmisiä, jotka ovat jo ennestään tottuneet työskentelemään suomalaisten tai muiden länsimaalaisten kanssa, vai ovatko työntekijät olleet töissä vain vietnamilaisissa tai muissa aasialaisissa organisaatioissa. Johtamistapa poikkeaa näissä organisaatioissa hyvin paljon ja esimiehen on helpompi johtaa, kun hän tietää, mihin henkilöstö on aiemmin tottunut ja mitä se odottaa. Vaikka haluaisi saada aikaan muutoksia, ei niitä saada aikaan hetkessä. Jos henkilöstö on ollut aiemmin töissä vain vietnamilaisessa organisaatioissa, on syytä varautua siihen, että suomalaisen johtamistyylin jalkauttaminen vie aikaa.

Kaikissa haastatteluissa ilmeni, että hierarkia on paljon tarkempi ja merkittävämpi juttu Vietnamissa kuin Suomessa. Vietnamissa ei voida ohittaa esimiestä ja tehdä muulla tavoin kun hän määrää. Tässä on uhkana myös esimiehen kasvojen menetys, joten huonojakin ohjeita ja määräyksiä lähtökohtaisesti noudatetaan.

”Pomo on pomo.”

Asiat eivät etene, jos esimieheltä ei ole nimenomaista lupaa tai tehtävänantoa hoitaa tietty asia. Tässä suhteessa omaa, itsenäistä ajattelua ei ole. Mielenkiintoista oli havaita kommentti, että tähän samaan tyyliin kulttuurissa ajautuu helposti itsekin. Suomalainen pitää hämmentävänä ajatusta, että yksikertaisistakin asioista pitää kysyä esimieheltä mielipidettä, mutta Vietnamin kulttuurinen käytäntö ajaa siihen.

”Täällä on kamalasti erilaisia säädöksiä, jotka ovat vielä toistensa kanssa ristiriidassa..... Niitä on alettu purkaa, mutta on ihan alkuvaiheessa.”

”Hierarkia on hyvin formaalia. Kun sitä vertaa Suomeen ja missä muualla oon kiertänyt, niin tämä on yksi hierarkkisimmista maista.”

Hierarkkisuus tuo haasteensa siihen, että aikataulutus voi olla hankalaa. Asiat voisi tehdä nopeamminkin, mutta kulttuurisesti mennään formaalin rakenteen mukaan. Päätösten tekemiseen voi mennä paljon aikaa vain takia, että siihen on saatava monen esimiestason hyväksyntä.

Haastateltavat kokivat valtaetäisyyden olevan Vietnamin ison. Etenkin alussa se tuntuu haastavalta, mutta siihenkin toisaalta työskennellessä jollain tavalla tottuu. Se on osa kulttuuria. Kuitenkin suomalaiset eivät koe itse kokevansa olevansa valtaetäisyydessä ”vietnamilaistuneensa”.

”Se on täällä aika kova. Sosiaalisissa tilaisuuksissa saattavat käyttäytyä suht rennosti, mutta kyllä sinne tullaan niska kenossa, jos niillä on jotain asiaa.”

”Ero on valtavan iso suomalaiseseen organisaatioon verrattuna. Täällä hierarkioita noudatetaan.”

6.3. Korruptio

Vaikka korruptio aiheena ei alun perin ollut lainkaan haastattelulomakkeella, nousi se oma-aloitteisesti heti ensimmäisessä haastattelussa esiin. En ollut ajatellut sen olevan niinkään esimiestyöhön ja organisaatiokulttuuriin vaikuttava osa vietnamilaisessa kulttuurissa, joten en ollut sitä teemaksi itse lainkaan nostanut. Tämä sama ilmiö kuitenkin tapahtui myös seuraavassa tekemässäni haastattelussa, minkä vuoksi nostin aiheen keskusteluun myös myöhemmin, jos siitä ei tullut haastateltavan puolelta itse jotain kommenttia. Haastateltavat kokivat korruption olevan vietnamilaiseen kulttuuriin vaikuttava osatekijä. Se nähtiin olevan merkittävä tekijä maan kansallisessa kulttuurissa.

Kuten myös tehdyissä tutkimuksissa ja tilastoinneissa huomaa, Vietnam sijoittuu korruptoituneiden maiden listalla melko ylös. Myös maan kansalaiset kokevat viranomaiset hyvin korruptoituneiksi. Eräs haastateltava totesikin, että poliiseja kutsutaan Vietnamissa ”päivärosvoiksi”. Se kertoo mielestäni selkeästi kansalaisten asenteesta viranomaisiin. Ei siis ole ihme, että myös tässä tutkimuksessa korruptio nousi esiin ja se näkyy jollain tavalla kaikkien maassa toimivien työskentelyssä. Haastateltavien kokemukset ja kommentit peilasivat vahvasti teoriassa esiin nousseita asioita korruption suhteen.

”Sen näkee epäsuorasti.”

Tehtävät päätökset esim. Vietnamin valtionhallinnossa voivat vaikuttaa irrationaalisilta, ja herää vahva epäily, että muuttujana voi olla asioita, jotka ovat korruptiota. Johonkin asemaan voidaan esimerkiksi palkata henkilö, jonka pätevyyttä voi ihmetellä, mutta myöhemmin selviää, että kyseisellä henkilöllä saattaa olla esimerkiksi puoliso hyvässä asemassa virkamiehenä.

Kuitenkin kaikki haastateltavat totesivat, että korruptio ei näy suoraan omassa työssä. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, että kansainvälisillä, länsimaista johdetuilla yrityksillä on tiukka linja korruptioon. Sitä ei hyväksytä.

”Vietnamilaisetkaan ei yritä, kun tietävät että jäävät heti kiinni.”

”Tietävät, että turha viedä eteenpäin.”

Joillain haastateltavilla on joissain tilanteissa syntynyt epäily, että joidenkin ehdotusten takana voisi olla jonkinlaista korruptiota, mutta varmuutta ei voi olla. Täysin suoria esityksiä ei kenelläkään ole kuitenkaan tullut. Yleisesti ottaen kuitenkin puhutaan, että saadakseen asiansa Vietnamissa hoitumaan, siitä on maksettava. Tämä näkyy myös käytännön elämässä. Hyvänä esimerkkinä voi kertoa sen, että vietnamilaisen ajoluvan saaminen länsimaalaiselle onnistuu kohtuullisen helposti, kun siitä maksaa viranomaiselle maksun, josta ei saa kuittia. Jos tämän toimintatavan mukaan ei mennä, on ajoluvan saaminen huomattavasti työläämpi ja byrokraattisempi prosessi. Koska summa sinänsä on länsimaalaiselle kohtuullisen pieni, on huomattavan helppoa vain hoitaa asia pois päivänjärjestyksestä. Tämän tyyliseen toimintaan törmään Vietnamissa useinkin. Se on maan tapa.

Vaikka organisaatioissa toimintasäännöt ovat tiukat kaikkialla, niiden merkitys korostuu etenkin näissä maissa, missä korruptiota selkeästi esiintyy. Luonnollisesti esim. Suomen valtion rahoittamissa hankkeissa ei sallita minkäänlaista korruptiota. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat, että korruptio näkyy epäsuoraan monissa asioissa. Kukaan ei kieltänyt sen olemassaoloa, vaan päinvastoin totesivat sen olevan olemassa ja vaikuttavan taustalla.

Muutama haastateltava totesi, että korruption olemassaolon vuoksi on moni asia dokumentoitava ja kirjattava tarkemmin kuin esimerkiksi Suomessa. Tämä koskee luonnollisesti ennen kaikkea tilanteita, missä raha liikkuu: ostot ja myynnit ja niiden hinnoittelu.

”Etenkin myynnin puolella se on hyvin dokumentoitua, hyvin formaalia, mitä ei Suomessa niinkään ole.”

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös se, että kuitteja on hyvin helppo tehdä ja jos sekä myyjän että ostavan organisaation henkilöt toimivat yhteistyössä, ei välttämättä dokumentaatio ole luotettavaa. Maassa, missä kaikkea voi myydä ja ostaa, ei kuitti välttämättä ole luotettava dokumentaatio. Kuitenkin mahdollisimman tiukkaan dokumentaatiota pidetään.

Toisaalta monet haastateltavat totesivat myös sen, että Vietnamin kulttuuri on hyvin toisenlainen kuin Suomessa, asiat joita me pidämme ehdottomasti korruptiona ja vääränä käytöksenä, voi täällä olla hyväksyttyä. Maassa siihen on niin pitkät perinteet, se on osa elämää, vaikka me pidämme sitä ehdottomasti vääränä.

”Täällä täytyy miettiä henkilöstöhallinnon ja politiikkojen kautta, että miten sä vältät mahdollisuuksia. Että se et luo henkilöstölle mahdollisuuksia, että poistaa sen mahdollisuuden väärinkäytökseen. Koska ne ei koe, että se on väärinkäytös. Se tässä on se haaste. Me tullaan voimakkaasti ev.lut käsityksestä oikeasta ja sit kun sulla ei ole oikeaa ja väärää vaan kaikki on sopivalla tavalla balanssissa, täällä ei osata asiaa niin.”

”Täällä sitä pidetään jonkinlaisena normina.”

Lisäksi usea kommentoi sitä, että palkkataso etenkin valtionhallinnossa on Vietnamin niin matala, että sillä ei käytännössä elä. Koska rahaa on tultava jostain, korruptiolla on saumansa. Muutos tulee tässä suhteessa siis todennäköisesti tapahtumaan vasta, kun palkkatasoa saadaan nostetuksi. Monesti hallinto-organisaatioissa matalaa palkkaa kompensoidaan ihan suoraan erilaisilla lisillä ja ns. bonuksilla, jotka eivät näy virallisessa palkkalaskelmassa, mutta jotka ovat

olennainen osa palkkaa. On selvää, että suomalaisittain ajateltuna tämä ei ole hyväksyttävää toimintaa, mutta Vietnamissa se on vain osa järjestelmää.

”Täällähän se on osa sitä järjestelmää. Että palkka on yksi asia ja tulot on toinen asia. Senhän näkee, kun katsoo valtion virkamiehen palkkoja, että eihän kukaan sillä rahalla elä. Että se on vaan rakennettu siihen systeemiin sisään, että tällä tavalla se toimii. Sehän on meidän mielestä ihan järjetöntä.”

Kehitystä on kuitenkin havaittavissa ja monessa haastattelussa nousikin esiin usko, että muutosta on hiljalleen tapahtumassa, tosin ajan kanssa. Nuoret sukupolvet, jotka luovat työuraansa kansainvälisten organisaatioiden palveluksessa huomaavat, että korruptoitunut työtapo ei toimi niissä. Myös valtionyritysten yksityistäminen ja siirtyminen entistä vapaampaan talouteen tuo jollain aikavälillä haasteita korruptiolle. Yritysten yksityistämisen prosessissa yrityksen tuottavuus tulee tärkeämmäksi kuin aikaisemmin, koska osakkeenomistajat haluavat tuottoa sijoituksilleen. Myös ulkomaalaisten investointien saaminen on haastavaa, ellei korruptioon puututa. Kuten aiemmin Vietnamin taloutta käsiteltäessä tuli esiin, on ulkomaisten yritysten tulo maahan aikaansaanut todella hyvää talouskasvua. Kun näiden asenne korruptioon on kielteinen, tapahtuu ehkä ajan kuluessa myös yleisen ilmapiirin suhteen muutosta. Lisäksi kansainvälisten organisaatioiden maksamat palkat ovat yleisesti ottaen paremmat kuin vietnamilaisten, joten tarve korruptioon on myös taloudellisessa mielessä pienempi.

6.4. Motivointi ja palkitseminen sekä yhteisöllisyys

Edellisessä luvussa puhuttiin korruptiosta ja todettiin, että matala palkkataso on selkeä syy korruption yleisyyteen Vietnamissa. Tähän liittyen moni totesikin motivaatiosta, että palkka on selkeästi suurempi motivaattori Vietnamissa kuin Suomessa. Se on toki aivan luonnollista, on selvää, että palkkatason ollessa alhainen, pienikin palkankorotus tuo uusia mahdollisuuksia kulutukseen ja elintason parantamiseen. Kun palkkataso taas nousee tarpeeksi korkealle, ei palkankorotuksella ole enää niin suurta merkitystä ihmisen arkielämälle.

”Täällä palkat ei ole kummoisia meidän mittapuun mukaan. Jos saa pienenkin korotuksen, sillä on valtava merkitys.”

”Selkeästi raha ja materiaali.”

Taloudelliset kannustimet nousivatkin selvästi yleisimmäksi ja tehokkaimmaksi motivointikeinoksi.

Toki monilta osin perusajattelu motivoinnissa on samanlaista riippumatta kulttuurista. Kiitos ja palaute hyvin menneestä työstä ja mahdolliset urakehitysmahdollisuudet toimivat sekä Suomessa että Vietnamissa. Näin esimiesasemassa olevien ihmisten on syytä muistaa, kulttuurista riippumatta, että hyvästä työstä on syytä antaa myönteistä palautetta.

”On pikapalkitsemisia, kuukausitasolla, kvartaalitasolla, vuositasolla. Se on hyvin samanlaista kuin Suomessa. Suomessakin on työkalut, mutta täällä tehdään enemmän.”

Palkitsemiskulttuurissa huomaa kuitenkin selkeän eron suomalaisen ja vietnamilaisen käytännön välillä. Esimerkiksi ihmisten vieminen ulos illalliselle kiitoksena hyvästä työstä toimii Vietnamissa hyvänä palkitsemiskeinona ja sitä kautta motivoi työntekijöitä. Suomessa sitä ei juuri koeta palkitsemiseksi, mutta Vietnamissa kyllä. Useammassakin haastattelussa nousi esiin kommentti, että Suomea enemmän Vietnamissa palkitsemiset kohdistetaan isommalle joukolle ennemmin kuin yksittäiselle ihmiselle.

”Kaikista parhaiten tuntuu toimivan se, että kun on hyvää työtä tehty, niin sä viet sen tiimin ulos, viet sen illalliselle, mikä ei Suomessa toimi. Ihmiset ei koe sitä palkitsemiseksi Suomessa.”

”Paljon enemmän arvostavat illanviettoja ja yhteisiä tapahtumia kuin suomalaiset.”

Tässä varmasti huomaa suomalaisen vietnamilaisen kulttuurien eron, Suomi on vahvasti individualistinen maa, kun taas Vietnamissa kollektiivisuus ja yhteisöllisyys käsitteinä ovat huomattavasti merkitsevempiä. Myös teoreettisesti on tämä sama asia havaittavissa. Suomi ja Vietnam eroavat toisistaan Hofsteden mukaan voimakkaasti individualistisen ajattelun mukaan. Näin teoria saa tämän tutkimuksen perusteella voimakkaasti tukea haastatteluista esiin nousseista käytännteistä. Yhteisöllisyys on Vietnamissa voimissaan aivan toisella tavalla kuin Suomessa nykyään. Tässä on Hofsteden tutkimuksen perusteella eroavaisuus näiden kahden kulttuurin välissä, kun vertailukohteena ovat hänen määrittelemänsä ulottuvuudet.

Vietnamissa nousee erilaisten muistamisten ja juhlien merkitys myös työelämässä paljon korkeammalle tasolle. Erilaiset juhlapäivät: syntymäpäivät, naisten päivä yms. ovat tärkeitä juhlia. Kakkukahvit keskellä päivää eivät ole organisaatiolle iso kustannus, mutta niillä voi aikaansaada paljon hyvää ja lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisön parissa.

”Ne ovat tärkeitä ja niihin pitää osallistua.”

”Muistamiset ovat tärkeitä.”

6.5. Työskentely- ja toimintatavat sekä arvostukset

Haastatteluissa nousi esiin se, että Aasiassa yleensäkin on totuttu kopioimaan ja muistamaan ulkoa asioita, ei niinkään ajatella suuria kokonaisuuksia. Oletuksena on, että esimies antaa ohjeistuksen ja ikään kuin polun, mitä pitkin kuljetaan. Näin työntekijöiden ei itse tarvitse miettiä, mitä pitäisi tehdä. Tämä sama haaste pätee myös Vietnamin. Suomessa yleisesti ajatellaan, mihin kokonaisuuksiin asiat liittyvät ja mitä muuta on hoidettava. Tämä liittyy oikeastaan myös johtamiseen ja hierarkkisuuteen. Nämä heijastuvat selkeästi myös henkilöiden työskentely- ja toimintatapoihin. Tämä malli on opittu historiasta ja heijastuu työntekijöiden toiminnassa vielä nykyäänkin.

”Täällä on satoja, ehkä tuhansia vuosia kulttuurissa ollut se, että on vaarallista ajatella, koska jos sä alat ajatella itte ja sä teet jotain, sä voit tehdä virheen. Sut ammutaan. Se ei johda mihinkään hyvään.”

Haastatteluissa nousi haasteena esiin tietty systemaattisuuden puute. Haastateltavat totesivat, että Suomessa organisaatioiden toiminnassa on olemassa pääperiaate, mistä myös pidetään kiinni. Se toimii päätösten lähtökohtana. Samanlaista ei ole havaittavissa vietnamilaisessa toimintatavassa.

”Se on poukkoilevaa.”

”Kun päätös on tehty ja annettu, kaikki juoksevat samaan suuntaan. Kun tulee uusi päätös, niin taas juostaan samaan suuntaan vaikka se olisi edellisen suunnan vastainen.”

”Sen näkee työntekijöistä, että on sellaista, jotka menee ohjeen mukaan. Ei tarvitse miettiä, mitä muuta pitäisi tehdä. Se koskee myös koulutettua porukkaa.”

Monet kokivat, että Suomessa työntekijä ajattelee helpommin itse, mitä muuta asiassa pitäisi kenties tehdä annettujen ohjeiden lisäksi. Vietnamin ehdotuksia ja kehittämideoita pitää pyytää, eikä niitä siltikään helposti tule.

Toisaalta riippuu varmasti myös esimiehestä ja hänen ottamastaan roolista, miten aktiivisesti henkilöstö antaa palautetta. Se vaatii runsaasti panostusta, mutta kun esimies tekee systemaattisesti työtä asian eteen, palautettakin saa.

”Ne uskaltaa sanoa vastaan, mutta se vaatii sen, että sä luot sen luottamuksen sinne. Se ei tapahdu alussa.”

Ohjeiden antamisen merkitys vietnamilaisessa työskentelykulttuurissa nousi haastatteluissa voimakkaasti esiin. Jotta asiat saadaan etenemään, esimiehen on annettava hyvin selkeät ohjeet. Tämä sama näkyy myös teoreettisessa tarkastelussa. Kuten myös Ellis toteaa, että delegointi ja ohjeiden antaminen on vietnamilaisessa kulttuurissa tärkeää, jos asioiden halutaan edistyvän.

”Yleensä odotetaan, että sulle kerrotaan mitä tehdään, joka kerta.”

”Myös toimenkuviin sisällytetyt asiat hyväksytään esimiehillä.”

”Esimiehen käsky otetaan yleensä sellaisenaan ja sitä aletaan toteuttaa ilman kyseenalaistamista. Ei mietitä, mitä aletaan tekemään.”

Haastatteluissa todettiin, että prosessijohtaminen puuttuu vietnamilaisessa johtamiskulttuurista. Kun organisaatio ottaa sen toiminnassa käyttöön, on siitä annettava runsaasti koulutusta. Vaikka prosessikaaviot ja toimintamallit on käyty henkilöstön kanssa läpi, voivat ne tulla taas seuraavalla kerralla aivan kuin uutena asiana eteen.

”Prosessin parannukset puuttuvat, uudelleenresurssointi yms.”

Ongelmana voidaan pitää myös sitä, että yleisesti ottaen työntekijöiltä puuttuu oma-aloitteisuus. Vietnamlaiten koettiin olevan hyvin arkoja tekemään oma-aloitteisesti erilaisia esityksiä. Kun toimintaa verrataan suomalaiseen yhteiskuntaan, se koettiin esimiestyössä haasteena. Tämä toki epäilemättä johtuu pitkälti aiemmin mainitusta johtamiskulttuurista ja hierarkkisuudesta. Kun on opittu toimintamalli, joka ei kannusta oma-aloitteisuuteen, ei sitä kovin helposti myöhemmin saada muutetuksi. Se vaatii paljon työtä.

”En tee paljon mitään eteenpäin vievää, niin en tee virhettä.”

”Suomessa voit sanoa, että tää pitää saada aikaan, annat ylätason tavoitteen.”

”Keskiaverto työntekijä ei ole kovin oma-aloitteinen. Edes akateemisissa piireissä se ei ole mikään itsestäänselvyys. Se liittyy osaltaan tähän byrokraattisuuteen.”

Toimintatavat poikkeavat Suomeen verrattuna siten, että Vietnamsissa tehdään asioita monesti yhdessä ja he alkavat toimia hyvin pian työyhteisössä yhteistyössä. Toisaalta Suomessakin on pitkään pidetty tiimityötä toimintamallina työyhteisössä. Suomessa se on ehkä kuitenkin formaalimpaa ja tiimit ovat virallisia, ja toiminta niille selkeästi määriteltyä.

Haastavaa on se, että luottamusta toisten ihmisten toimintaan ei voi juuri olla. Haastateltavat tosin totesivat, että omassa työyksikössä ei ongelmia ole, mutta kun siirrytään organisaation ulkopuolelle ja yhteiskunnallisiin toimijoihin, ei voi luottaa toimintatapoihin ja toimijoihin. Tämä perustuu oikeastaan pitkälle juuri aiemmin mainittuun korruptioon. Kuten eräs haastateltava totesi:

”Kun rahalla voi ostaa helposti mitä vain.”

Haasteena voidaan pitää myös sitä, että vietnamlaisille tuntuu olevan hyvin vaikea myöntää se, että heidän täytyy kysyä neuvoa ongelmatilanteissa tai edes silloin, jos on tapahtunut jokin virhe. Halutaan hoitaa itse asia.

”Ei mielellään ilmoita, että on mennyt pieleen, tai sitä ettei osaa.”

Ilmeisesti henkilöt, jotka ovat tottuneet työskentelemään länsimaalaisessa organisaatioissa, ovat oppineet jo sen, että asioiden on hoiduttava sovitulla tavalla. Kuitenkaan se ei ole vielä yleistä maan kulttuurissa, joten etenkin uusia ihmisiä rekrytoitaessa ja heitä koulutettaessa, on tämä haaste huomioitava. Toimintamalli on opetettava uusille henkilöille ja siitä on pidettävä tiukasti kiinni.

Ilman muuta tämä on yleistystä, ja kuten kommentoissa ilmeni, ihmiset ovat yksilöitä ja näin isoon kansakuntaan mahtuu monenlaisia persoonia. Toki aloitteentekijöitäkin jonkin verran on ja nuorissa tulee varmasti olemaan yhä enemmän. Tähän nähtiin olevan jollain tasolla muutosta olevan tulossa, etenkin kansainvälisen koulutuksen myötä.

”Kansainväliset mediat: Facebook, Twitter, Music Television...nehän nopeuttaa tätä”

Organisaatioissa, missä johto on ulkomaalaisten ohjaamaa, on rakennettu vahvat yritysten säännöt ja toimintamallit. Työntekijöille on tehty voimakkaasti selväksi, että kun näiden sääntöjen ja ohjeiden mukaan toimitaan, kaikki sujuu hyvin. Toisaalta, jos rikkoo yhteisiä sääntöjä, joutuu organisaatiosta pois.

Aikatauluissa pysyminen vaikuttaa haastattelujen perusteella olevan yleinen ongelma. Lähtökohtaisesti ne ovat vietnamilaisten mielestä ohjeellisia, eikä niitä täydy noudattaa. Siksi niistä muistuttaminen on tärkeää. Suomi koettiin siinä mielessä Vietnamia helpommaksi maaksi toimia. Kun aikataulut alussa sovitaan, niitä noudatetaan. Se kuuluu suomalaiseen kulttuuriin, aikatauluista pidetään kiinni.

Useammassa haastattelussa nousi esiin kuitenkin se, että Vietnamin työntekijöillä on kova halu oppia ja myös tehdä töitä verrattuna suomalaisiin organisaatioihin ja niissä työskenteleviin työntekijöihin. Kun työntekijöille saadaan siirrettyä haluttuja positiivisia toimintamalleja suomalaisesta kulttuurista, voivat organisaatiot saada valtavan potentiaalin erittäin päteviä ja työhaluisia ihmisiä, joilla on valtava halu oppia, menestyä ja edetä urallaan. Töitä ollaan valmiita tekemään paljon ja sen vuoksi voidaan tehdä uhrauksia muilla elämänalueilla. Elämässä halutaan menestyä. Yhteisöllisyys antaa tähän omalta osaltaan myös mahdollisuuksia. Suomalainen hyvin edullinen ja julkinen päivähoitojärjestelmä esimerkiksi on täysin käsittämätön Vietnamin. Jos nainen haluaa äitiyden lisäksi uran, on vaihtoehtoina lastenhoitoon isovanhemmat, ja varakkaimmissa tapauksissa kotiin palkattu hoitaja tai yksityinen päiväkotito. Käytännössä kuitenkin isovanhemmat ovat niitä, jotka pienten lasten kanssa hyvin paljon päivisin ovat. Tämä tarkoittaa vastavuoroisesti sitä, että työssäkäyvä sukupolvi pitää huolta myös vanhemmistaan omien lasten ohella. He ovat osa perhettä. Tämä kollektiivisuus tuli vahvasti ilmi myös Hofsteden kulttuurisissa ulottuvuuksissa (ks. taulukko 1) ja mm. lainsäädännön määritelmässä perheestä. Toisaalta työn merkitys on Vietnamin suuri (ks. taulukko 3), mikä tulee ilmi myös haastatteluissa.

”Täällä on tekemisen meininki.”

”Täällä ihmiset tekevät aivan sikana töitä. On aivan mahdollista, että ne ehtii tehdä kahteen kertaan sen, mitä suomalainen yhteen kertaan.”

”Se, mikä vietnamilaisissa ja kiinalaisissa on samaa, mitä ei suomalaisessa näy, on se halu kehittyä.”

”Suomi on vähän flegmaattinen tällä hetkellä.”

Tämän saattoi huomata myös teoreettisessa tarkastelussa. WVS:n tutkimuksessa työn merkitys on sekä Suomessa että Vietnamissa suuri, mutta Suomessa toisaalta arvostetaan vapaa-aikaa huomattavasti enemmän kuin Vietnamissa (ks. taulukko 4). Samoin Hofsteden vertailussa huomataan, että Suomessa nautinnontavoittelu on suuremmassa merkityksessä kuin Vietnamissa. Itseä halutaan hemmotella ja rahaa voidaan vapaasti käyttää itseensä (ks. taulukko 1). Toki Vietnamissakin tätä ilmenee. Sen voi todeta Hofsteden tutkimuksen perusteella, että myös käytännön tasolla. Mutta tällöin on kyse todella varakkaista henkilöistä, joilla on taloudellista hyvinvointia niin paljon, että ei ole tarvetta miettiä jokapäiväistä selviytymistä.

Myös koulutuksen arvostus tulee voimakkaasti esiin keskusteluissa. Yleensäkin aasialaisissa kulttuureissa arvostetaan koulutusta hyvin paljon ja se tulee selkeästi esiin myös Vietnamissa. Varakkaissa perheissä lasten koulutukseen panostetaan ja kansainvälisissä kouluissa näkee myös paljon menestyneiden vietnamilaisperheiden lapsia, joiden koulutuksesta ollaan valmiita maksamaa huimia summia. Näin halutaan turvata lasten tulevaisuus ja antaa heille mahdollisuuksia tulevalle uralle.

On tärkeää muistaa, että Vietnamissa on jo nyt erittäin hyvin koulutettuja ihmisiä, monet ovat käyneet ulkomailla asti tekemässä tutkintonsa. Kielitaito vaihtelee paljon, mutta parhaimmillaan se on todella hyvää. Osaavaa työvoimaa on siis todella paljon tarjolla.

”Ei pidä aliarvioida täkäläisten osaamista. Selvästi koulutetulla porukalla on osaamista. Ainoa, että pitkäjänteisyys puuttuu.”

Samoin useammassakin haastattelussa todettiin, että Vietnamissa työntekijät ovat paljon tyytyväisempiä työhönsä kuin Suomessa.

”Vietnamilaiset on siitä ihan mahtavii, että mikä ikinä tilanne on niin ne on tyytyväisiä. Vaikka ne pelkää sitä työsuhteen menetystä, mitä ikinä tapahtuu työpaikalla, mitä muutoksia, ihmiset on aina onnellisia.”

Itse pohdin sitä, että voisiko tässä olla taustalla osin myös se kulttuurinen ero, että negatiivisia tunteita ei Vietnamissa haluta juuri näyttää. Näin epävarmuus ja muut hankalat asiat herkemmin piilotetaan käytöksestä kuin kenties suomalaiset tekevät? Lisäksi haastateltavat henkilöt edustivat kansainvälisiä organisaatioita, jotka yleisesti ottaen ovat haluttuja työpaikkoja Vietnamissa. Ehkä tyytyväisyys ilmenee myös sen vuoksi, että nämä työntekijät ovat päässeet työpaikkaan, joihin

halutaan. Toki esimiehen roolissa on hienoa kokea se, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja viihtyvät työssään.

Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että kun palkataan vietnamilaisia työntekijöitä esimiestehtäviin, haasteena on, että henkilöt eivät ole Vietnamissa vielä tottuneet dynaamiseen toimintaympäristöön. Kansainvälisissä organisaatioissa se on välttämättömyys. Mietin, että syynä voi ehkä olla se, että kommunismin vuoksi on totuttu byrokraatiaan ja jonkinlaiseen jähmeyteen toiminnassa. Muutos kansainväliseen, kilpailtuun markkinatalouteen on huomattavan suuri.

Vietnam on kommunistinen valtio, mutta käytännön elämässä sitä ei juuri muulla tavoin huomaa. Eniten kommunismi vaikuttaa hallinto-organisaatioissa. Byrokratia on erilaisten lupien saannissa valtavaa ja vie aikaa. Organisaatioissa, joissa ollaan tekemisissä valtionyhtiöiden kanssa, on huomattu, että puolueeseen kuuluminen ja kuulumattomuus on tärkeä asia, jolla on merkitystä asioiden etenemisen kannalta. Teoreettisessa tarkastelussa nousi samoin esiin WVS – tutkimusten tulos, missä todettiin Vietnamissa politiikan merkityksen olevan huomattavasti suurempaa kuin Suomessa. Ero on jopa huikean suuri.

Hauskana kommenttina muutamassa haastattelussa nousi esiin vietnamilainen tapa, että lounaan jälkeen ihmiset ottavat päiväunet ennen töiden jatkumista. On selvää, että kaikissa organisaatioissa ja kaikilla tasoilla ei ihmisiltä se onnistu, mutta ilmeisesti jos se vain on mahdollista, sitä tapaa edelleen noudatetaan. Tämä ehkä näin yksittäisenä huomiona erilaisista tavoista, jotka voivat vaikuttaa työpaikkaan. Voi miettiä, voisiko työpaikalla olla mahdollista antaa mahdollisuus tällaiseen toimintaan, jos siitä ei ole organisaation toiminnalle mitään haittaa. Se voi vaikuttaa positiivisesti myös työpaikan ilmapiiriin, kun työntekijät kokevat, että heille tärkeä asia mahdollistetaan työpaikallakin.

”Ensimmäisenä voi sanoa sen, kun ensimmäisenä työpäivänä tulin takaisin lounaalta konttoriin, niin ihmiset olivat nukkumassa. Se oli kulttuurishokki ja herätys minulle.”

Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat melko yleisesti käytössä kansainvälisillä organisaatioilla myös Vietnamissa. Palautetta ei ehkä anneta alaiselta esimiehille näissä tilanteissa niin paljon kuin Suomessa, mutta ne on koettu kuitenkin hyväksi käytännöksi organisaatioissa. Samalla ne toimivat myös oppimistilanteina ja toivottavasti ajan kanssa opettavat myös vastavuoroisuutta. Useammassa haastattelussa nousi esiin se, että etenkin omista virheistä puhuminen on vietnamilaisille todella vaikeaa. Kasvoja ei missään nimessä haluta menettää, ja näin virheistä ei

helposti mainita. Se voi jossain tilanteissa haitata jopa asioiden kehittämistä. Tämä sama asia tuli vahvasti esiin myös teoreettisessa tarkastelussa ja mm. Hoangin aiemmin tekemässä tutkimuksessa. Kasvojen menettämisen pelko on vaikuttaa siis sekä teorian että tutkimuksen mukaan olevan todellinen toimintaan vaikuttava tekijä. Se on syytä ottaa esimiestoiminnassa huomioon.

”Hirveän avoimesti vietnamilaiset eivät lähde kyllä puhumaan ongelmista, vaan täytyy aina itse kaivaa esiin.”

Kommunikoinnista yleisellä tasolla todettiin, että eroja on, mutta jollain tavalla maailma on muuttunut jo homogeenisemmaksi ja monet asiat voidaan olettaa ymmärtävän samalla tavoin ja voidaan kommunikoida monista asioista samalla tavalla, riippumatta kulttuurista. Samoin koulutus lähentää ihmisten kommunikointitapoja. Mitä koulutetumpi ja kansainvälisempi henkilö on, sitä todennäköisemmin hän kommunikointityyli vastaa toisen koulutetun ja kansainvälisen henkilön kommunikointia.

”Jos on kouluja käynyt, alkaa olla hyvällä tasolla. Ja semmoiset, jotka on paljon ollut ulkomaalaisten kanssa tekemisessä, on ne oppinut. Alkaa olla laajempi käsitys.”

”Meillä on oma tapa ajatella ja aasialaisilla oma tapa ajatella, siinä on tietenkin ero. Mutta jos sä sanot jonkin asian, ihmiset ymmärtää sen nykyään jo aika samalla tavalla.”

6.6. Ohjeita Vietnamiin tulevalle esimiehelle

Kun maahan saapuu uusi esimiesasemaan tuleva henkilö, on syytä muistaa, että monesti alaisten lisäksi työtovereita ja yhteistyökumppaneita tai muita partnereita tulee myös muista organisaatioista. Näin tapahtuu varsinkin kun on kyse valtionhallinnon työstä tai projektityöstä. Tällöin on erittäin tärkeää rakentaa hyvät verkostot, jotta työskentely sujuu jatkossa hyvällä menestyksellä. Ihmisten tunteminen on tärkeää, tällöin asiat sujuvat. Tätä asiaa korostettiin voimakkaasti paitsi haastatteluissa, myös kirjallisuudessa.

”Relationship building -käsite, on rakennettava kontakteja. Parin, kolmen tapaamisen jälkeen voi alkaa tehdä töitä. Ne haluaa ensin luodata, minkälaisesta ihmisestä on kysymys.”

Avointa mieltä muutenkin korostettiin. On selvää, että tulleessaan erilaiseen kulttuuriin, näkee ja kokee erilaisia tapoja ja toimintamalleja työelämässä, kaduilla ja muutenkin elämän arjessa. Kommunikointia vietnamilaisten ja muidenkin kanssa täytyy harjoittaa ja harjoitella. Lisäksi alueen erityispiirteet on vain joltain osin hyväksyttävä. On myös hyvä muistaa, että vaikka oman

organisaation toimintaa ja käytänteitä voi muuttaa, on kuitenkin aika haastavaa tehdä sitä laajemmalti yhteiskunnassa. Vaikka tietystikään suomalaisen kulttuurin etiikan vastaisia asioita ei tarvitse hyväksyä (esim. juuri korruptio), on esim. byrokratia ja hierarkkisuus joissain asioissa vain otettava vastaan.

”Jotkin asiat toimii täällä erilalla, niitä vastaan ei kannata taistella, vaan niihin täytyy sopeutua.”

Tällaisiksi asioiksi nousivat esim. juuri se, että kommunikoinnin erilaisuus on olemassa, kaikkea ei välttämättä voida muuttaa. Kulttuurin oppiminen on todella tärkeää. On opittava huomaamaan, mitkä asiat ovat paikallisille työntekijöille tärkeitä ja pyrittävä kunnioittamaan niitä. Tähän kuuluu omalta osaltaan myös yllä mainitut palkitsemiskäytännöt, yhteiset illalliset yms. Vaikka esimies itse ei olisi niistä kiinnostunut, kuuluu se olennaisesti paikalliseen tapaan ja näin niitä on syytä ainakin välillä viettää. Se on loppujen lopuksi helppo tapa saada motivoitunutta ja sitoutunutta työvoimaa organisaatioon.

”Pitää ymmärtää kulttuuria, jotta sä pystyt ottamaan huomioon paikalliset tavat, että ymmärrät TET:t ja kaikki tällaiset käytännöt, mitkä on paikallisille tärkeitä.”

Koska suomalaisen esimiehen johtamistyyli on monesti erilaista, kuin mihin paikalliset työntekijät ovat tottuneet, se voi alussa muodostaa jännitteitä ja ihmetystä työpaikalla. Näin voi tapahtua etenkin silloin, kun työntekijät eivät aiemmin ole olleet länsimaalaisten organisaatioiden palveluksessa tai opiskelleet ulkomailla. Tällöin myös työntekijöiden on opittava esimiehen tapoja ja kulttuuria ja siihen voi mennä jonkin verran aikaa. Kuitenkaan mitään suuria ongelmia ei ole haastattelujen perustella ollut havaittavissa.

”Vietnamilaiset katsoo aika paljon, mitä sä osaat. Ne tutkii ja ottaa semmoisia makuja, mitä teet, osaatko hommasi, ja sen mukaan ne rakentaa sen arvostuksen.”

”Vietnamilaiset on aika mutkattomia. Sellainen tunne siitä ainakin itelle on tullut.”

Tässä vaiheessa nousi esiin kulttuurierojen tuntemisen merkitys työnteossa. Esimiehen työssä kohdemaan kulttuurin piirteiden opettelu on tärkeää ja työskentelyn toimintatavat on tiedostettava. On muistettava, että Vietnamissa eletään Suomeen verrattuna toisenlaisessa yhteiskunnassa. Varallisuuserot ovat siellä huomattavasti suuremmat ja esimiehen rooli poikkeaa totutusta. Se on huomioitava ja etenkin ennen kuin ihmiset oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa työtavat, on

kulttuuriset erot muistettava. Yksityiskohtaisempien ohjeiden antaminen kuin Suomessa voi tuntua esimiehestä aluksi vieraalta, mutta jotta tehtävissä haluaa onnistua, on näin toimittava.

”On ainakin alkuun tarkkaan valvottava, miten tehtävännannot otetaan vastaan. Että asiat menee perille.”

Koska Vietnamissa maan tapa tuntuu olevan, että ihmiset pyrkivät hyötymään organisaation läpi virtaavista rahavirroista, on niiden suhteen oltava todella tarkka. Kuitteja on helppo tehdä ja lukuja muuttaa, ja henkilöt esim. kauppaa tekevissä organisaatioissa voivat yhteistyössä pyrkiä toimimaan molemmin puolin niin, että molemmat hyötyvät. Jotta tämä onnistutaan estää, on kirjanpidossa ja tarkastuksessa oltava paljon tarkempi kuin Suomessa.

”Rahavirtoja on kontrolloitava koko ajan aika tarkkaan. Täällä on taipumusta tehdä ratkaisuja, joista hyötyy ihmiset, joiden ei kuuluisi niistä hyötyä. Kuitteja pyöristellään ylöspäin.”

Esimiehen roolissa on myös haastavaa se, että alaisia voi olla monesta eri kulttuurista. Johtamisen on luonnollisesti oltava tasapuolista. On kuitenkin selvää, asiat voidaan joutua esittämään henkilöille eri tavoin, riippuen siitä mihin tämän omassa kulttuurissa ja aiemmassa työelämässä on totuttu. Voi olla parempi hieman pyrkiä asemoimaan omaa johtamistyyliään vastaanottavan osapuolen mukaisesti, se saattaa johtaa parempaan lopputulokseen kuin jyrkkä oman kulttuurin mukainen toiminta. Toisaalta yleiset linjat täytyy olla samanlaiset koko henkilöstölle. Ehkä asioiden ilmaisu voi poiketa.

”Monikulttuurisessa yhteisössä pitäisi johtaa hieman kulttuurin mukaisesti. Tasapuolista pitää olla.”

Tärkeää on myös ymmärtää se, että myös oman kulttuuritaustan hyviä käytänteitä voi ja pitää voida tuoda omaan organisaatioon myös ulkomailla. Kun miettii suomalaisen ja vietnamilaisen organisaatiokulttuurin eroja, on vaikea kuvitella, että suomalainen johtaja muuttuisi Vietnamissa autoritääriseksi johtajaksi vain sen vuoksi, että vietnamilaiset johtajat sellaisia perinteisesti ovat. Vaikka sanotaan, että maassa maan tavalla, voitaneen myös todeta, että organisaatioissa organisaation tavalla.

”Myös omasta kulttuurista voi siirtää asioita.”

Ilman muuta omia, hyväksi havaittuja ja ennen kaikkea itselle tärkeitä arvoja voi ainakin oman toimintansa mukana pyrkiä tuomaan myös työskentelyorganisaatioonsa. Muutokset voivat viedä aikaa, mutta muutosvastarinta on toki tuttua esimiestoiminnassa myös Suomessa.

6.7. Tulosten yhteenveto

Alussa esitin seuraavan tutkimuskysymyksen, johon tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt vastaamaan:

Miten vietnamilainen kulttuuri näkyy organisaatioiden työskentelytavoissa ja suomalaisen esimiehen johtamistyössä?

Tässä luvussa tarkastelen tekemäni tutkimuksen tuloksia ja totean, minkälaisia vastauksia tutkimuksen perusteella kysymyksiin saatiin, ja mitä tämä mahdollisesti tarkoittaa käytännön tasolla.

Kuten kirjallisuudesta tuli ilmi, yhteiskunnan arvot luovat pohjaa alueen kulttuurille. Arvojen muodostumiseen vaikuttavat myös yhteiskunnassa vallitsevat rakenteet: uskonto, lait ja organisaatiot. Ne ovat muodostuneet eri maissa eri tavoin, minkä on yksi syy myös kulttuurin erilaisuuteen. Vaikka maan sisällä alakulttuurit poikkeavat, yhteiskunnan rakenteet luovat kuitenkin kulttuurille perustaa. Tämä toimii myös perusteluna mietittäessä, miksi kulttuureita verrataan eri maiden kesken, muiden alueellisten kulttuurien sijaan. Lisäksi muiden alueiden rajaaminen olisi huomattavasti haastavampaa. Alueen kulttuuri taas heijastuu vahvasti organisaation kulttuuriin. Organisaatio rakentuu eri kulttuuritaustan omaavista henkilöistä, jotka kaikki tuovat omaa kansallista kulttuuriaan organisaatioon.

Ennen kaikkea kirjallisuudessa nousi vahvasti esiin se, että vietnamilaisessa kulttuurissa läheisten suhteiden luonti on ensiarvoisen tärkeää, kun halutaan saada aikaan menestyksekkäistä liikesuhteita. Tämä ei tullut niin voimakkaasti esiin haastatteluissa, mutta muutamassa tapauksessa tähän kuitenkin viitattiin. Ehkä se ei noussut niin voimakkaasti haastatteluissa esiin sen vuoksi, että tarkasteltaessa esimiestyötä nimenomaan johtamisen kannalta, eivät suhteet liikekumppaneihin ole tehtävän keskiössä. Esimiestyöhön sisältyy kuitenkin usein osana toimenkuvaa myös muiden organisaatioiden kanssa toimiminen, tällöin tämän aspektin merkitys korostuu. Henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin tärkeitä liikesuhteiden menestymisen kannalta. Lisäksi osana johtajuutta ja esimiestyötä on olennaista tiedostaa, miten Vietnamissa organisaatioissa yleisesti toimitaan.

Toisaalta haastatteluissa nousi vahvasti esiin se, että muistamiset ja erilaiset juhlat ovat työntekijöille hyvin tärkeitä. Tämä on mielestäni läheisten suhteiden luomisen toinen puoli. On tärkeää, että esimies muistaa henkilöstölle merkittävissä tilanteissa. Se osoittaa arvostusta työntekijöiden kohtaan ja samalla sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Eli kysymys on pitkälti samasta asiasta kuin yhteistyökumppaneiden kanssa, mutta organisaation sisäisellä tasolla.

Kuitenkin toimittaessa kansainvälisellä tasolla, eivät isot organisaatiot mukaudu kohdemaansa kulttuuriin. Ne tuovat maahan sijoituessaan mukanaan oman organisaatiokulttuurinsa ja toimintaa mukautetaan sen sääntöjen mukaan. Toki kohdemaan kulttuuri on huomioitava ja sitä on kunnioitettava ja mahdollisuuksien mukaan sen mukaan toimittavakin. Esim. paikalliset juhlapyhät ja niiden merkitys on otettava toiminnassa huomioon. Kuitenkaan oman kulttuurin näkemyksen mukaiset väärät toimintamallit kielletään ehdottomasti, vaikka ne kohdemaassa yleisiä olisivatkin. Kuten tutkimuksessa voimakkaasti nousi esiin, korruptio on voimakas Vietnamissa vaikuttava asia, mutta kaikki haastateltavat totesivat oman organisaationsa olevan sitä jyrkästi vastaan. Vaikka korruptiota ympärillä näkeekin, sitä ei suoraan omalle kohdalle ole vastaan tullut. Yleisesti ottaen pohdittiin, että koska monet länsimaalaiset organisaatiot suhtautuvat siihen niin kielteisesti, ei sitä niin herkästi niihin kohdistetakaan. Toki voi myös pohtia sitä, että koska korruptio on suomalaisesta näkökulmasta niin jyrkästi tuomittava asia, joten myöntäisikö kukaan, että omassa organisaatiossa siihen on millään tavalla myönteinen suhtautuminen? Monilla alueilla Vietnamissa korruptio joka tapauksessa edelleen vaikuttaa, joten sen mahdollisuus on jokaisen maassa toimivan organisaation otettava huomioon. Jos ja kun toimitaan länsimaisen ajattelutavan mukaan, ja siihen suhtaudutaan kielteisesti, on myös pyrittävä varmistamaan se, että korruption mahdollisuutta ei ole olemassa missään toimintaketjun vaiheessa. Koska ajattelutapa esim. suvun jäsenten suosimisen suhteen poikkeaa esimerkiksi suomalaisessa ja vietnamilaisessa kulttuurissa hyvin paljon, ei välttämättä vietnamilainen työntekijä edes ajattele toimivansa korruptoituneesti pyrkiessään saamaan lähisukulaisiaan hyvälle paikalle organisaatiossa. Tämä näkyy vietnamilaisessa kulttuurissa jo siinä, että kommunistisen puolueen merkitys on hyvin voimakas, jäsenyys on edellytys ennen kaikkea valtiollisella uralla etenemiseen. Koska ajattelutapa on yleisesti tämä, miten voidaan lähtökohtaisesti pitää vääränä muutenkaan ”omiensa” suosimista?

Tutkimuksessa huomasin myös sen, että Vietnamissa tyypillinen virheiden salailu pyritään voimakkaasti kitkemään oman organisaation kulttuurista pois. Joissain organisaatioissa saatetaan palkita ihmisiä, jotka tuovat tapahtuneita virheitä esiin. Joka tapauksessa pyritään siihen, että

työntekijät huomaavat, että virheiden esiintuomisella ei aiheutetakaan itselle ongelmia. Esimies ei siitä suutu, vaan päinvastoin on hyvä, että ne uskalletaan ilmoittaa. Pyritään luomaan tässä suhteessa avoimempaa organisaatiokulttuuria. Tässä tuntuu kuitenkin olevan Vietnamissa paljon tekemistä. Kun ajattelutapa on juurtunut syvälle, vaaditaan aikaa siihen, että ainakaan pysyviä muutoksia toiminnassa saadaan. Selvästi tätä on myös tuotava jatkuvasti esiin, jotta asia pysyisi mielessä koko ajan.

Suomalaiset esimiehet kaipaavat vietnamilaisilta työntekijöiltään lähinnä oma-aloitteisuutta. Uusia ideoita ja ehkä parempiakin toimintatapoja ei työntekijöiden toimesta juuri tuoda aktiivisesti itse esiin, vaan esimiehen roolia pidetään vahvana, jolloin aloitteen on tultava sieltä puolen. Tähän muutosta tulee vain kannustamalla entistä enemmän oma-aloitteisuuteen ja palkitsevalla uusista hyvistä käytänteistä. Toisaalta vietnamilaisia pidetään ahkerina työntekijöinä ja työtyytyväisyys on parempaa kuin Suomessa. Työn merkitys nousikin esiin myös WVS Waven tuloksista. Vaikka sekä Suomessa että Vietnamissa pidetään työn merkitystä suurena (taulukko 3), niin toisaalta vapaa-aikaa arvostetaan Suomessa huomattavasti Vietnamia enemmän (taulukko 4). Suomessa myös nautinnontavoittelulla on huomattavasti suurempi merkitys kuin Vietnamissa (taulukko 1). Se kertoo mielestäni kokonaiselämänasenteesta paljon. Suomessa työllä on merkitystä, mutta myös vapaa-aika ja elämästä nauttiminen. Vietnamissa on taas tärkeää tehdä töitä ja menestyä. Näin työn kokonaismerkitys elämälle nousee suuremmaksi kuin Suomessa.

Voi siis todeta, että ohjeiden antamisen merkitys korostuu vietnamilaisessa kulttuurissa, ja on myös työntekijöiden valvonta on huomattavasti tarkempaa kuin Suomessa. Kehitysideoiden saaminen henkilöstöltä voi olla haastavaa ja ihmisten oma-aloitteisuus toiminnan kehittämiseen ei ole lähtökohtaisesti kovin suurta. Kulttuuriin kuuluva kasvojen menettämisen pelko heijastuu myös työelämään. Esimerkiksi esimiehen toiminnasta ei anneta herkästi palautetta, koska se voisi tarkoittaa hänelle kasvojen menetystä. Tämä on tärkeä tiedostaa. Myös esimiehen antaessa palautetta, on hyvä muistaa, että vietnamilaisessa kulttuurissa negatiivisten tunteiden ilmaisu on peiteltyä. Myös se, että asioihin halutaan vastata kyllä kieltämisen sijaan, on kulttuurinen ero, mihin työelämässä todennäköisesti törmätään. Ei voida luottaa siihen, että asia on ymmärretty, jos henkilö vastaa ohjeiden antamiseen kyllä –sanalla. Esimiestyö on Vietnamissa monilta osin yksityiskohtaisempaa ja pienempien kokonaisuuksien käsittelemistä kuin Suomessa.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Selvitin työssäni suomalaisten esimiesten kokemuksia johtamisesta Vietnamissa. Tutkimuksessa oli olennaista tutkia, millainen on Vietnamin kansallisen kulttuurin vaikutus organisaatio- ja johtamiskulttuuriin, ja miten esimiestyössä on huomioitava työntekijöiden erilaiset taustat. Tutkimuksessa nousi esiin esimiehen työhön liittyen ennen kaikkea suhteiden rakentamisen merkitys, erilaisten palkkioiden ja palkitsemisten käyttö motivointikeinona sekä paikalliseen kulttuuriin kuuluvan yhteisöllisyyden huomioiminen. Olennaisena taustaselittäjänä organisaatiokulttuurille ja ihmisten käyttäytymiselle tutkimuksessa toimi maan kulttuuri.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhdeksää eri organisaatiossa toimivaa suomalaista esimiestä. He kaikki työskentelivät Hanoi alueella ja heillä oli hyvin erilainen työhistoria. Tähän peilaten haastatteluista sai hyvin samantyyllisen kuvan esimiestyöstä Vietnamista ja paikallisen kulttuurin vaikutuksesta siihen. Ne peilasivat myös hyvin Hofsteden aikaansaamiin tutkimustuloksiin, samoin WVS Waven tuloksiin.

Haastattelut toivat mielenkiintoisella tavalla esiin sen, että toimiessaan toisessa kulttuurissa, ajalla on suuri merkitys yksilön käyttäytymiseen. Pidemmän aikaa alun perin vieraassa kulttuurissa toiminut henkilö jollain tavalla adaptoituu osaltaan tähän kulttuuriin, eikä oma, alkuperäinen kulttuuri enää ole ainoana vaikuttavana tekijänä ajattelussa ja toiminnassa. Paikallisen kulttuurin vivahteita ymmärretään helpommin, mitä pidempään kyseisessä kulttuurissa asuu. Selvästi oma kulttuuri tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin säilyy ja kulkee mukana. Oman kulttuuritaustan pysyvyys on myös teoreettisen tarkastelun kautta aika luonnollista. Kulttuuria pidetään melko vakaana ja pysyvänä ja sen muutoksiin menee aikaa. Ihmisten arvot ja asenteet muokkautuvat vahvasti sen kulttuurin mukaan, missä he kasvavat, joten tilapäinen asuminen toisessa kulttuurissa ei poista taustan vaikutusta. Se voi tuoda siihen kuitenkin omat mausteensa.

Tätä samaa tukee mielestäni myös mainittu Hoangin (2008) tutkimus, missä Yhdysvalloissa asuvien vietnamilaisten johtamistyyli ei täysin vastannut Hofsteden tutkimustuloksia. Uskon, että tähän vaikuttaa kulttuurinen adaptoituminen. Piirteitä ja toimintatapoja ja –malleja otetaan kulttuurista, minkä kanssa ollaan tekemisessä päivittäin. Sitä opitaan ymmärtämään ja sen kanssa eletään. Tämä on toisaalta aika luonnollista. Ihminen kerää koko ajan vaikutteita ympäriltään, ja havaitut toimintatavat vaikuttavat ilman muuta käyttäytymiseemme. Se näkyy myös arkipäivän elämässä, esimerkiksi Hanoi sekavaan ja kaottiseen liikenteeseen sopeutuu ajan kuluessa luontevasti. Ajan kuluessa sen poikkeuksellisuuden verrattuna suomalaiseen huomaa arkipäivässä

lähinnä silloin, kun asiasta keskustelee tai paikkakunnalle tulee uusia ihmisiä. Tämä sama sopeutuminen tapahtuu varmasti myös monissa muissa asioissa, joka päivä kohdatuista asioista tulee arkipäiväisiä. On selvää, että se tapahtuu myös työelämän tasolla. Myös ulkopuolisesta kulttuurista tullut oppii maan kulttuuria ja osaa sopeuttaa toimintaansa sen mukaiseksi. Myös alaiset oppivat esimiehensä toimintatavat ja luottamuksen lisääntyessä voivat myös ottaa vaikutteita tämän kulttuurista ja toiminnan malleista.

Vietnamissa on pääkulttuurin lisäksi monia alakulttuureja, johtuen siitä, että etenkin vuoristoalueilla on edelleen monia etnisiä ryhmiä, joiden tavat voivat poiketa monilta osin valtaväestöstä. Ne ovat kuitenkin yleisesti ottaen köyhiä ja kouluttamattomia yhteisöjä, joten kansainvälisissä organisaatioissa johtamisen kannalta he eivät ole mikään olennainen ryhmä. Toisaalta, jos näistä yhteisöistä tulee koulutettua henkilöstöä, ovat he todennäköisesti joutuneet omaksumaan vietnamilaista valtakulttuuria voidakseen edetä opinnoissaan ja työelämässä pidemmälle.

Hofsteden tutkimusten, WVS Vaven tulosten, kirjallisuuden ja tehtyjen haastattelujen perusteella voi todeta, että Vietnamissa työllä on ihmisten elämässä tärkeämpi rooli kuin Suomessa. Siinä menestymiseen olla valmiita panostamaan ja esimerkiksi koulutusta arvostetaan paljon. Työssä menestymisen kautta voidaan saavuttaa elämässä paljon ja maassa, missä varallisuuserot ovat valtavat, on menestys monien tavoite. Jos ihmisellä on mitään mahdollisuuksia siihen, sitä kohti pyritään. Tämä näkyy myös siinä, että Hofsteden mukaan Vietnam on Suomea maskuliinisempi yhteiskunta eli palkkiota ja materialismia arvostetaan enemmän. Toisaalta se kertoo myös epätasa-arvoisesta kulttuurista, missä naisten on haastavampi edetä urallaan. Kuitenkaan Vietnam ei ole mitenkään erityisen maskuliininen kulttuuri ja siellä näkee nykyään naisia jo ihan hyvissä asemissa. Haastatteluissa tuli ilmi, että vaikka motivointi sinänsä on samantyylistä molemmissa maissa, Vietnamissa pienikin palkankorotus motivoi henkilöstöä enemmän kuin Suomessa. Vietnamissa henkilöstö myös suhtautuu uusiin asioihin joustavammin, eikä muutosvastarinta ole niin suurta kuin Suomessa. Esimiehen kannattaa mahdollisuuksiensa mukaan palkita ihmisiä hyvin tehdystä työstä ja taloudelliset palkkiot toimivat hyvin. Voisi olettaa, että bonusjärjestelmä toimisi vietnamilaisessa kulttuurissa hyvin, kunhan siihen liittyvät järjestelmät mietittäisiin selkeästi. On myös syytä muistaa, että pienikin palkankorotus voi olla taloudellisesti työntekijälle hyvin merkittävä. Isojen tuloerojen ja huonon sosiaaliturvan maissa tuloilla on hyvin iso merkitys. Näin palkankorotusta ja bonuksia kannattaa pitää palkitsemisena, kun sellaiseen on syytä ja mahdollisuutta.

Vietnam on yhteisöllinen kulttuuri, mikä tuli tutkimuksessa selvästi ilmi sekä Hofsteden ulottuvuuksien (taulukko 1) että haastattelujen perusteella. Tämä näkyy myös työelämässä ja erilaisissa palkitsemisjärjestelmissä. Vietnamilaisessa kulttuurissa organisaation tasolla ovat tärkeänä asiana erilaiset muistamiset ja palkitsemiset. Yhteisöllisyyden merkittävyyden vuoksi erilaiset yhteistilaisuudet toimivat hyvänä palkitsemiskeinona rahallisten palkkioiden lisäksi. Tämä olisi suomalaisenkin esimiehen syytä muistaa, vaikka omassa kulttuurissa niitä ei samalla tavoin arvostetakaan. Itse olen työssäni saanut tutustua paljon erilaisiin vietnamilaisiin työsopimuksiin. Niitä lukiessani olen huomannut, että monissa hyvissä työsopimuksissa voi olla jopa erillisenä mainintana se, että työntekijää muistetaan esim. syntymäpäivänä tai hänen mennessään naimisiin. Vaikka asia ei ole sinänsä rahallisesti yksilön tasolla mitenkään iso asia, on tämä mielestäni mielenkiintoinen havainto. En usko, että suomalaisissa työsopimuksissa moisia asioita mainitaan. Mahdolliset muistamiset ovat Suomessa enemmän joissain työpaikoissa muodostunut käytäntö. Vietnamissa työntekijät pitävät näitä asioita tärkeänä ja niitä selvästi arvostetaan. Koska se ei välttämättä ole työnantajan puolelta kovin suuri kustannustekijä, kannattaa organisaation miettiä omaa palkitsemis- ja muistamiskäytäntöään ja tehdä siitä näkyvämpi ja isompi asia kuin Suomessa. Työntekijöille on hyvä tehdä näkyväksi se, että heitä arvostetaan ja palkitsemista ja sen merkitystä kannattaa korostaa. Se voi olla suomalaisen tyyliin tottuneelle henkilölle jopa kiusallista, mutta saattaa tuoda Vietnamissa paljon hyvää mukanaan.

Korruptio on voimakkaasti juurtunut vietnamilaiseen toimintatapaan ja etenkin hallinnon valtarakenteisiin, ja sen pois kitkemiseen on tehtävä paljon työtä. Korruptio on etenkin julkishallinnon ongelma, mutta koska julkishallinnolla on iso merkitys kaikkiin organisaatioihin mm. erilaisten lupaprosessien kautta, vaikuttaa se ilman muuta myös yksityissektorilla toimiviin organisaatioihin. Luonnollisesti maan tapa heijastuu kaikkeen toimintaan. Julkishallinnon puolella haasteena on se, että se ei pysty kilpailemaan palkkauksensa puolesta yksityisten yritysten kanssa. Kuten aiemmin tuli ilmi, virallinen palkkataso on hyvin matala. Näin lisätuloa on tultava jostain. Heikot palkat aiheuttavat väistämättä houkutusta hyödyntää mahdollisuutta sivuvirtoihin tulopuolella. Lisäksi monilla julkishallinnon sektoreilla on rekrytointikieltoja, mikä estää uuden, osaavan työvoiman saamisen julkishallintoon. Nuorilla osaajilla on myös enemmän pyrkymää päästä kansainvälisiin organisaatioihin töihin. Näin on etenkin, jos nuoret eivät ole kommunistisen puolueen jäseniä ja jaa sen ideologiaa. Tällöin uralla eteneminen vietnamilaisessa organisaatiossa on käytännössä mahdotonta. Suhteet ja poliittinen näkemys ovat edelleen ne asiat, jotka auttavat hyvin vahvasti oman aseman kehittämiseen.

Tämä antaa toisaalta kansainvälisille, myös suomalaisille, organisaatioille myös mahdollisuuksia. Kun osaavat nuoret haluavat päästä hyvinä pitämiinsä työpaikkoihin, on näillä organisaatioilla mahdollisuus valita isosta hakijakunnasta ja näin päästä onnistuneisiin rekrytointeihin. Etenkin avainhenkilöitä valitessa, olisi hyvä selvittää työntekijöiden näkemyksiä oman maansa organisaatio- ja johtamiskulttuurista ja suhtautumisestaan siihen. Jos organisaatiossa pyritään toimimaan esim. suomalaisen kulttuurin mukaisesti, olisi hyvä valita töihin henkilöitä, joilla vaikuttaa olevan kiinnostusta, osaamista ja tuntemusta tämän tyylisestä toiminnasta jo aiemmin. Se helpottaa huomattavasti esimiehen työtä myöhemmin.

Pohdin sitä, että Suomessakin on monissa yrityksissä käytössä aloitelaatikko tai vastaava käytäntö, missä työntekijät voivat esittää uusia ideoita ja parannusehdotuksia olemassa oleviin käytäntöihin. Se voisi ehkä toimia jollain tavoin Vietnamissakin, ainakin voisi olla kokeilemisen arvoinen idea. Jos toimiviksi osoittautuneista käytänteistä annettaisiin julkisesti positiivista palautetta ja myös konkreettisia palkintoja, se ehkä hiljalleen voisi tuottaa tulosta. Kun työntekijät huomaavat, että heidän näkemyksiään kuunnellaan ja niistä oikeasti ollaan kiinnostuneita ja heitä myös uusista ideoista palkitaan, olisi ehkä mahdollista saada heidät muuttamaan omia ajatuksiaan ja käytänteitään. Ehkä kansainvälisessä organisaatiossa, missä toimii sekä suomalaisia, vietnamilaisia ja ehkä muidenkin kulttuurin edustajia, voisi myös esimerkin voimalla olla tähän mahdollisuutta. Pyrittäisiin siis alkuun saamaan myös suomalaiset työntekijät käyttämään tätä ja näin mahdollisesti hyvien kokemusten jälkeen saada se jalkautettua organisaation toimintatavaksi.

Joka tapauksessa, kun esimies tulee uuteen kulttuuriin, on töiden sujuvuuden kannalta hyvin tärkeää opetella kohdemaan kulttuuria ja sen mahdollisia erilaisia variaatioita. Koska kulttuuri on voimakkaasti sidoksissa yhteiskunnan eri rakenteisiin, on luonnollisesti myös muuta tietoa kohdemaasta otettava haltuun: sen valtarakenteet, puoluejärjestelmä, yhteiskunnan tasa-arvoisuus yms. Mitä enemmän ne poikkeavat omasta taustasta, sitä enemmän huomioitavia asioita ja opittavaa uudessa tehtävässä todennäköisesti on. Jotta henkilölle ei kävisi kuten Liisalle Ihmemaassa, olisi opettelu syytä tehdä etukäteen. Luonnollisesti on syytä myös paikan päällä tehtävän alussa pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa ja havaintoja yhteiskunnasta. Yhteiskunta vaikuttaa ihmiseen ja hänen kulttuurinsa, ja paikalliset työntekijät tuovat luonnollisesti mukanaan opittua käyttäytymistään ja odotuksiaan, vaikka kansainväliseen ympäristöön töihin tulevatkin. Vahvalla vuorovaikutuksella voidaan kuitenkin kaikista ongelmista

ja haasteista selvitä ja lopultahan on kuitenkin niin, että erilaisuus tuo rikkautta ja voimme oppia toisiltamme ja toisista toimintatavoista paljonkin.

Olisi mielenkiintoista tietää, millaisia esimiehiä ja johtajia ovat vietnamilaiset, jotka ovat toimineet uransa aikana pitkään esimerkiksi suomalaistyyllisesti johdetussa organisaatiossa. Onko tällaisessa ympäristössä opittu johtamistyyli jättänyt vaikutuksia henkilöön? Muuttuisiko tyyli takaisin vietnamilaiseen malliin, jos henkilö menisi tämän jälkeen töihin vietnamilaiseen organisaatioon+ Yhdessä haastattelussa itse asiassa tuli esiin, että vaikka ihminen suomalaisessa organisaatiossa toimisi sen toimintamallin mukaisesti, hän todennäköisesti kuitenkin vietnamilaisessa organisaatiossa taas ainakin monelta osin mukautuisi vietnamilaiseen kulttuuriin. Se on kuitenkin omaan taustaan rakennettu ja opittu malli, ja toisaalta koko yhteiskunnan valtakulttuuria. Ehkä jotain muutoksia kuitenkin voisi tulla? Tähän mielestäni aiemmin mainittu Hoang:n tutkimus osaltaan viittaa. Siinähan tutkittujen Yhdysvalloissa toimivien johtajien kohdalla ei saatu täysin Hofsteden organisaatiokulttuurin mukaisia tutkimuksia tukevia tuloksia, vaan ilmaan jäi niistä epävarmuutta. Ainakin se kertoo siitä, että ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa johtamiseen. Mutta tässäkin ei vielä selviä se, että kuinka pysyvä muutos on siirryttäessä takaisin omaan kulttuuriin. Siinä olisi itse asiassa aika mielenkiintoinen tutkimuksen aihe! Itse uskallan kuitenkin epäillä, että palatessaan takaisin vietnamilaiseen yhteiskuntaan, johtajien tyyli muuttuisi enemmän perinteiseen vietnamilaiseen toimintamalliin.

Tässä tutkimuksessa yksikään haastateltavista ei kokenut oman johtamistyyliinsä muuttuneen. Oletettavasti länsimaiset arvot ovat niin syvällä, että suomalainen esimies ei kovin helposti omaksu vietnamilaista autoritääristä johtamistapaa. Päinvastoin, työpaikoille pyritään tuomaan omaa tyyliä ja pehmentää toimintaa myös Vietnamissa. Muutoksia on tullut kuitenkin siinä, että paikallista kulttuuria ymmärretään paremmin ja omaa johtamista osataan sopeuttaa tilanteen mukaan. Joissain tapauksissa auktoriteettia on käytettävä voimakkaammin, kuin Suomessa tehtäisiin.

Tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut suomalaisille esimiehille tehtiin kaikki Hanoi ympäristössä eli Pohjois-Vietnamissa. Tällä hetkellä kuitenkin suurin osa suomalaisista uusista toimijoista sijoittuu ennen kaikkea Etelä-Vietnamin alueelle, Ho Chi Minh:n läheisyyteen. Uskon, että vastauksissa olisi voinut olla joitain sävy- ja aste-eroja, jos haastattelut olisi tehdyn toteutuksen sijaan tehty Etelä-Vietnamin alueella oleville toimijoille. Ho Chi Minh:n alue oli Vietnamin sodan aikaan Yhdysvaltalaisten joukkojen aluetta, eikä kommunismi ole muutenkaan vaikuttanut ehkä

ihmisten identiteettiin niin voimakkaasti kuin pohjoisessa. Alueen ilmapiiri on jollain tavalla avoimempi ja vapaampi kuin Pohjois-Vietnamissa. Jo ihminen arkipäiväinen käyttäytyminen on erilaista pohjoisessa ja etelässä, voisi olettaa että tämä näkyy jollain tavoin myös työelämässä. Tämä olisikin mielenkiintoinen tutkimusidea, jos aihetta haluaisi syventää vielä enemmän. Johtopäätöksiä arvioitaessa on siis syytä huomioida tämä. Eli täysin kaikkia tutkimuksesta saatuja tuloksia en varauksettomasti olisi yleistämässä koko Vietnamin alueelle. Toki monet asiat ovat varmasti samoja ja jollain tasolla käytäntöä koko maassa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. (2014) Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Antikainen, A., Rinne, R. & Koski, L. (2000) Kasvatussosiologia. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Baskerville, R.F. (2003) "Hofstede never studied culture". Elsevier SD Pergamon, 28 (1):1-14.
- Corruption Perception Index (2015) Transparency international. Saatavilla: <http://transparency.fi/wp-content/uploads/2016/01/Corruption-Perceptions-Index-2015-report.pdf>, viitattu 27.1.2016.
- Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. (1993) International Marketing 4. painos. The Dryen Press. Yhdysvallat.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003) Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford, CA. Standard University Press.
- Earley, P.C. & Mosakowski, E. (2004) Cultural intelligence. Harvard business review, 82(10), 139-146. Saatavilla: <http://www.diversityresources.stlrbc.org/wp-content/uploads/2013/10/Cultural-Intelligence.pdf>
- Ellis, C. (2001) Culture shock! A guide to Customs and Etiquette. Vietnam. Times Media Private Limited. Singapore.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (2001) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Finpro (2016) Finnish companies in Vietnam. Päivitetty 2.6.2016.
- Haiko-Christoforou, T. (2008) Aasian toinen todellisuus – Suomen suurlähetystöjen monikulttuurisen johtamisen haasteet. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hall, S. (2003) Kulttuuri, paikka, identiteetti. Teoksessa: Lehtonen, M. & Löytty, O. (toim.) Erilaisuus. Vastapaino. Tampere. s. 85-128.
- Henttonen, E. (2008) Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Saatavilla: <https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>. Päivitetty 3.12.2008.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2004) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hoang, H. (2008) Culture and management. A study of Vietnamese cultural influences on management style. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University. Saatavilla:

<http://search.proquest.com.ezproxy.ulapland.fi/docview/304830230/fulltextPDF/2CD49CB292384B25PQ/1?accountid=11989>.

Hofstede, G. (1993) Cultural constraints in management theories. Academy of Management Executive. 1993, Vol. 7. No.1. sivut. 81-94.

The Hofstede Centre. National Culture. National Culture. Saatavilla: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Viitattu 11.3.2017.

The Hofstede Centre. Vietnam. Saatavilla: <http://geert-hofstede.com/vietnam.html>. Viitattu 25.12.2015.

Hofstede, G. (1984) Cultures consequences. International differences in work-related values. Beverly Hills:Sage.

Hofstede, G. (1991) Cultures and Organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill

Hofstede, G. (1992). Kulttuurit ja organisaatiot. -Mielen ohjelmointi. WSOY. Porvoo.

Hofstede, G. (2002) Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. Human Relations, Vol. 55, No. 11, sivut 1355-1361. Saatavilla: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00187267025511004>

Hofstede, G. (2010) National cultural dimensions. Saatavilla: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Hofstede, G., Hofstede G. J. & Minkov, M. (2010) Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. The McGraw-Hill Companies. United States of America.

Horsti, K. (2005) Vierauden rajat. Monikulttuurisuus ja turvapaikanhakijat journalismissa. Tampere University Press.

Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. (2010) Toim. Aaltola, J. & Valli, R. WS Bookwell Oy. Juva.

Kananen, J. (2014) Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 176. Juvenes Print. Jyväskylä.

Kanniainen, V. (2012) Valta, talous ja eriarvoisuus globalisoituneessa maailmassa. DemokratiaTalous2012.pdf. Saatavilla: <http://www.mv.helsinki.fi/home/kanniain/DemokratiaTalous2012.pdf>, viitattu 14.1.2016.

Kauppalehti 24.2.2016. Argumentointi vie liiketoimintaa eteenpäin. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/argumentointi-vie-liiketoimintaa-eteenpain/2TdHf5h6>. Viitattu 24.2.2016.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Kujala, M. (2013) Sisulla vai sopeutumalla – kulttuurien johtaminen, yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Julkaisussa: Työn tuuli 1/2003. s. 52-58.

Kujanpää, K. (2017) Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi. Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 2017:40. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1>.

Laaksovirta, T. (1985) Tieteellinen metodi ja metodologia. Lähtökohtia kirjastotieteen ja informatiikan tutkimuksen metodologialle. Kirjastotiede ja informatiikka 4 (2): 35-44, 1985.

Lahti, L. (2008) Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

LaPorde, P. (2010) Vietnamese cultural profile. Saatavilla: <https://ethnomed.org/culture/vietnamese/vietnamese-cultural-profile>. Päivitetty joulukuu 2010.

Lassere, P. & Shüttr, H. (1995) Strategies for Asia Pacific. New York University Press. New York.

Lehtola, V. (2010) Vietnam. Maaraportti. Finpro. Saatavilla: <http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/FinproVietnamcountryreport101109.pdf>. Viitattu 18.2.2016.

Lehtonen, J. (1993) Suomalaisuus, Suomi-kuva ja kansainvälistymisen haasteet. Teoksessa: Lehtonen, J. (toim.) Kulttuurien kohtaaminen: Näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen. Jyväskylän yliopisto viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 9. Kopi-Jyvä Oy.

Lewis, R.D. (2006) When Cultures Collide: Leading Across Cultures. Nicholas Bearley International.

Mauno, S., & Ruokolainen, M. (2005) Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

McSweeney, B. (2002) Hofstede`s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. Human Relations vol. 55, no. 1. sivut 89-118. Saatavilla: http://www.soberit.hut.fi/T-121/shared/thesis/kandityot/LIpi%C3%A4inen_Anastasia.pdf

Metsämuuronen, J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. Gummerrus kirjapaino. Vaajakoski.

Metsätähti, S. (1997) Matit maailmalla ja maailma meillä: tunteja kulttuurien välimaastossa. Opetusministeriö, Kaninvalistusseura, Kirkon kasvatustieteiden keskus, Museovirasto, Lapin lääninhallitus/saamelaisopetuksen jaos, Kuurojen Liitto ry, Finngospel Oy, Tanssiteatteri Raatikko ja Hackman Oy. PR -Painotalo Oy.

Minimumwages in Vietnam. <http://www.wageindicator.org/main/salary/minimum-wage/vietnam/faqs-minimum-wages-in-vietnam#header4>. Viitattu 17.2.2016.

- Minkov, M. (2011) *Cultural Differences in a Globalizing World*. Emerald Group Publishing Limited. UK.
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2011) The evolution of Hofstede`s doctrine. *Cross Cultural Management*. Vol. 18, No. 1. s.10-20.
- Nam, D.H. & Luoc, V.D. (2011) *Economic Growth and Inequality in the Renovation Process of Viet Nam*. p. 9-54. Teoksessa: *Economic. Development in Viet Nam: Some Issues*. (toim. Nam, D.H. & Luoc, V.D.) The Gioi Publishers. Ha Noi.
- Nieminen, U. (2014) Kulttuurisen moninaisuuden huomioiminen työpaikallat tapahtuvassa ohjauksessa – Työtapoja ja keinoja työssäoppimisen ohjaukseen. Koulutuskeskus Salpaus. 6.2.2014. Saatavilla: https://omniatopo.wikispaces.com/file/view/TOP-ohjaaminen_AEL_6+2_UN.pdf.
- Nordström, L. (2010) Suomalaisen ja saksalaisen yrityskulttuurin kohtaaminen yhteisyrietyksessä. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Nguyen, D.T. (2013) *On a bumpy road to the future. Vie Nam annual economic Report 2013*. Viet Nam national university publisher. Ha Noi.
- Oberg, K. (1960) Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical anthropology* 7.4 (1960): 177-182. Saatavilla: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.5459&rep=rep1&type=pdf>
- Ojanen, M. (2011) *Minä ja muut. Itsetuntemuksen kirja*. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.
- Passila, E. (2009) *Johtaminen globalisaatiossa –teoria ja käytäntö*. Saarijärven Offset Oy.
- Peltonen, T. (2008) *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-palvelu Oy. Keuruu.
- Piha, K. (2011) *Äitijohtaja*. Talentum. Helsinki.
- Pitkänen, J. (2006) Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteen laitos. *Acta Universitatis Tamperensis* 1182. Saatavilla: <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67637/951-44-6751-5.pdf?sequence=1>
- Robinson, M. (2007) *Consulting across cultures: librarians and project management in Vietnam*. Julkaisussa: *Library Management* Vol. 28. No.4/5 2007, pp. 252-261.
- Rusanen S. (1997) *Suomalainen kansainvälisessä viestintätilanteessa*. Teoksessa: Lehtonen, J. (toim.) *Kulttuurien kohtaaminen: Näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen*. Jyväskylän yliopisto viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 9. Kopi-Jyvä Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. Tampere. E-kirja.

Salminen, A. & Viinamäki, O-P. (2017) Piilokorruptio Suomessa. Mitä kansalaiset kertovat? Vaasan yliopiston raportteja 3. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-740-8.pdf

Salo, M. & Poutiainen, S. (2010) Hiljainen ja suora suomalainen? Käsitteitä suomalaisesta viestinnästä maahanmuuttajien perehdytys- ja työyhteisön monikulttuurisuusoppaissa. Teoksessa Seppälä, T. (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Saatavilla: <http://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohtamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>

Salonen, P. (2007) Onnistu suuressa maailmassa. Opas globaaleille kilpailijoille. Talentum. Helsinki.

Saukkonen, P. (2013) Poliittika monikulttuurisessa yhteiskunnassa. Cupore. Verkkojulkaisu löytyy: http://www.cupore.fi/images/tiedostot/saukkonen_2013_poliittika_monikult_yhteiskunnassa.pdf

Schein, E. (2009) Yrityskulttuuri – selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere. Esa Print Oy.

Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. 4th edition.

Sivasubramanian, N.B. (2016) Managing across cultures with Cultural Intelligence Quotient. Acta Wasaensia 363. Business administration 144. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-713-2.pdf

Suomen suurlähetystö Hanoi (2017) Kooste lähteestä The Economic Intelligence Unit, CIA World Factbook, OECD, ILO, IEA, Tulli, Suomen pankki.

Suomen YK -liitto (2016a) Maaryhmittymät. ASEAN. Saatavilla: <http://www.globalis.fi/Maaryhmittymaet/ASEAN>. Viitattu 5.9.2016.

Suomen YK -liitto (2016b) Maaryhmittymät. APEC. Saatavilla: <http://www.globalis.fi/Maaryhmittymaet/APEC>. Viitattu 5.9.2016.

Sydänmaanlakka, P. (2004) Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.

The Diplomat 2016. Saatavilla: <http://thediplomat.com/2016/02/vietnams-corruption-problem/> Päivitetty 29.2.2016.

The World Bank (2017) Doing Business. Measuring Business Regulations. Saatavilla: <http://www.doingbusiness.org/rankings>. Viitattu 22.3.2017.

Toikka, S. (2008) Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteen laitos. Saatavilla: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80520/gradu03497.pdf?sequence=1>

Trading economics (2016a) Saatavilla: <http://www.tradingeconomics.com/vietnam/gdp>. Viitattu 5.9.2016.

Trading economics. (2017) Saatavilla: <http://www.tradingeconomics.com/vietnam/wages>. Viitattu 12.4.2017.

Triandis, H. (1994) Culture and Social Behavior. Saatavilla: <http://eyewitness.utep.edu/3331/Lonner&Malpass1994%20Chap%2024.pdf>.

Triandis, H. 2001. Individualism-Collectivism and Personality. Journal of personality 69:6., December 2001. Saatavilla: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6494.696169/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER.

Trompenaar´ four diversity cultures (2017) Saatavilla: http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars_four_cultures.htm. Viitattu 24.3.2017.

Tsuboi, Y. (2007) Twenty years after the adoption of the Doi Moi policy. Waseda University. Saatavilla: https://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/12801/1/43_070321-Tsuboi-e.pdf.

Tuotirenews.vn (2013) Saatavilla: <http://tuotirenews.vn/society/12652/vietnam-prime-ministers-monthly-salary-is-805-govt-office>. Päivitetty 29.8.2013.

Ulkoasiainministeriö (2008) Opas apulaisasiantuntijatehtäviin lähteille. Kehityspoliittinen osasto. Saatavilla: http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/16379_um_opas_asiantuntijoille.pdf

Valpola, A. (2004) Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Talentum. Verkkojulkaisu.

Varto, J. (2005) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Saatavilla: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf. Viitattu 11.3.2017.

Vietnam Corruption Report Gan business anti-corruption portal. Saatavilla: <http://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/vietnam> viitattu 9.1.2017.

Vietnam Marriage and Family Law (2014) No.52/2014/QH13.

Vuong, Q.H, Napier, N.K. & Tran, D. (2013) A categorical data analysis on relationship between culture, creativity and business stage: the case of Vietnam. Int. J. Transitions and innovation systems, Vol 3, No. 1, 2013. Saatavilla: <http://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJTIS.2013.056595>.

Wageindicator.org. (2016) Saatavilla: <http://www.wageindicator.org/main/salary/minimum-wage/vietnam>. Päivitetty 28.1.2016.

World Values Survey (WVS) ja European Values Study (WVS). 2015. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/fi/aineistot/kvdata/wvs.html>. Päivitetty 11.8.2015.

Ylöstalo, P. (2007) Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita 2007:4. Saatavilla: http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/keskustelualoitteet/keskustelua_suomalaisen_tyoelaman_luonteesta_ja_sen_muuttumisesta_7.pdf

Kysymyksiä:

1. Taustakysymykset (tarkoituksena on vain katsoa, pystyykö havaitsemaan minkäänlaista eroa eri ryhmien sisällä karkealla tasolla)
 - a) Kuinka pitkä työkokemus Teillä on Vietnamista?
 - b) Kuinka pitkästi Teillä on esimieskokemusta:
 - a. Suomessa?
 - b. Vietnaminissa?
 - c. Muualla?
 - d. Yhteensä?
 - c) Kuinka paljon Teillä on alaisia?
 - a. suomalaisia
 - b. vietnamilaisia
 - d) Minkä tyyppisessä organisaatiossa työskentelette? (onko yritys, julkishallintoa, kolmas sektori...)

ORGANISAATIOT JA TYÖSKENTELYKULTTUURI

2. Miten suomalaisten ja vietnamilaisien yritysten/organisaatioiden hallintorakenteet mielestänne eroavat toisistaan?
3. Miten näette hierarkioiden merkityksen vietnamilaisessa vs. suomalaisessa työkuulttuurissa? Poikkeavatko ja miten?
4. Miten toimintatavat poikkeavat suomalaisessa ja vietnamilaisessa kulttuurissa?
5. Millaisena näette valtaetäisyyden vietnamilaisessa työkuulttuurissa? Entä suomalaisessa?

ESIMIESTYÖ JA KULTTUURI

6. Millä tavalla koette esimiestyössänne johtamistyylin merkityksen? Onko johtamisen oltava eri laista eri kulttuuriympäristössä?
7. Poikkeaaako käytännön johtaminen suomalaisten ja vietnamilaisien kohdalla? Jos, niin miten?
8. Mitä haasteita eri kulttuurit aiheuttavat esimiestyössä? Olisiko konkreettisia esimerkkejä?
9. Millaisia kulttuurieroja olette kokeneet kommunikoinnin osalta?
10. Poikkeavatko palkitsemiskäytännöt ja motivointi suomalaisten ja vietnamilaisien organisaatioiden osalta? Entä organisaation sisällä eri kulttuuritaustaisille ihmisille?
11. Onko olemassa mitään kulttuurisia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat mielestänne esimiestyöhön vietnaminissa? Vaikuttavatko ne myös suomalaisten esimiehenä olemiseen?

OMAN KOKEMUKSEN TUOMA OPPI KULTTUURIIN LIITTYEN

12. Mitä neuvoja antaisitte uudelle esimiesasemaan tulevalle suomalaiselle henkilölle työn menestymisen kannalta?
13. Näettekö, että työskentely toisessa kulttuurissa on muuttanut omaa ajattelutapaa johtamisesta verrattuna aiempaan tilanteeseen?
14. Muuta kommentoitavaa?