



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Länsimaisten johdon ohjausjärjestelmien käyttö ja käytettävyys itäeurooppalaisessa kulttuurikontekstissa - Pohjoismaisen case-yrityksen opit Venäjän liiketoimintojen johtamiseen

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Eero Kajanto

2011



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Länsimaisten johdon ohjausjärjestelmien käyttö ja käytettävyys itäeurooppalaisessa kulttuurikontekstissa

Pohjoismaisen case-yrityksen opit Venäjän  
liiketoimintojen johtamiseen

Pro gradu -tutkielma  
Eero Kajanto  
Syksy 2011  
Johdon laskentatoimi

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella \_\_\_ / \_\_\_ 20\_\_ arvosanalla \_\_\_\_\_

## LÄNSIMAISTEN JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ JA KÄYTETTÄVYYS ITÄEUROOPPALAISISSA KULTTUURIKONTEKSTISSA POHJOISMAISEN CASE-YRITYKSEN OPIT VENÄJÄN LIIKETOIMINTOJEN JOHTAMISEEN

### TUTKIELMAN TAVOITTEET

Johdon ohjausjärjestelmiä ja johtamistapoja pidetään pitkälti anglosaksisina keksintöinä, jonka takia akateemisessa väittelyssä on noussut kritiikki niiden yleispätevyydestä kaikenlaisissa kulttuureissa. Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia kritiikin paikkansapitävyyttä itäeurooppalaisessa kulttuurissa ja vastata kysymyksiin; miksi ohjausjärjestelmiä siirretään niiden kehittymismaista poikkeaviin ympäristöihin, miksi toimintatavat eivät välttämättä soveltuisi vieraisiin ympäristöihin, mitä ongelmia länsimaiset toimintatavat ovat aiheuttaneet ja miten ongelmia on pyritty yrityksissä ratkaisemaan.

### LÄHDEAINEISTO

Tutkimus on tehty pohjoismaisessa yrityksessä, joka on suuntautunut Venäjän markkinoille. Tutkielma on toteutettu haastattelututkimuksena Vahinkovakuutusyhtiö If:ssä, joka soveltuu vastaamaan hyvin tutkimuskysymyksiin. If omistaa Venäjällä itse perustetun sekä ostetun yrityksen, joihin on pyritty siirtämään länsimaiset ja pohjoismaiset johtamiskäytännöt sekä johdon ohjausjärjestelmät.

### TULOKSET

Haastatteluiden perusteella kritiikki länsimaisten ohjausjärjestelmien soveltuvuudesta niille vieraisiin kulttuureihin on perusteltua. Venäjä eroaa huomattavan paljon suomalaisesta ja anglosaksisesta kulttuurista ja kulttuurierot ovat pääsyyntä tutkimusyrityksen vaikeuksiin sen Venäjän toiminnoissa. Tutkimuksen tuloksena venäläisen tai itäeurooppalaisen kulttuurin eroavaisuudet ovat odotettua suurempia Venäjälle pyrkiville yrityksille, jonka perusteella ehdotan, että suomalaisyritysten tulisi paremmin ottaa erot huomioon jo laajentumisen suunnitteluvaiheessa.

Länsimaisten johdon ohjausjärjestelmien oppiminen oli tutkittavassa yrityksessä hidasta, mutta tärkeimmät muutokset venäläisen johdon keskuudessa kyettiin viemään läpi. Pohjoismaisen yrityksen oli mukauduttava osaan paikallisen kulttuurin tavoista ja järjestelmistä, jotka toimivat kohdemaassa länsimaisia tapoja paremmin. Länsimaisten yritysten kannattaakin miettiä, mitkä toimintatavat implementoidaan itäeurooppalaisiin yrityksiin ja mitkä paikallisista järjestelmistä ja toimintatavoista kannattaa säilyttää ennallaan.

### AVAINSANAT

johdon ohjausjärjestelmät, institutionaalinen teoria, Uusi lähentymisteoria, kulttuuri, kulttuuridimensiot

## Sisältö

1. Johdanto.....	5
2. Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma, tutkielman rakenne ja käsitteistö.....	7
2.1. Tutkimusongelma .....	7
2.2. Tutkimuksen tavoite .....	8
2.3. Tutkimuksen rakenne.....	9
2.4. Johdon ohjausjärjestelmä käsitteenä.....	10
3. Teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimustulokset .....	12
3.1. Institutionaalinen teoria .....	13
3.1.1. Pakottava, jäljittelevä ja normatiivinen isomorfismi .....	15
3.1.2. Abrahamsonin muodin seuraajan ja ottajan näkökulma.....	18
3.2. Etääntyminen vs. lähentyminen ja uusi lähentymisteoria .....	21
3.2.1. Teorian tausta ja sen muuttujien määrittely.....	22
3.2.2. Lähentyminen vs. etääntyminen .....	24
3.2.3. Uusi lähentymisteoria vaihtoehtoisena lähestymistapana .....	26
3.3. Hofsteden kulttuuridimensiot .....	29
3.3.1. Kulttuuridimensioiden tausta, käyttö ja kritiikki .....	29
3.3.2. Hofsteden löytämät dimensiot .....	30
4. Aikaisemmat tutkimustulokset.....	34
4.1. Erot Hofsteden dimensioiden perusteella .....	35
4.2. Muita kulttuurisia piirteitä aikaisemmista tutkimuksista .....	40
4.3. Yhteenvedo aikaisemmasta tutkimuksesta ja teoriasta .....	43
5. Metodi ja kohdeyritys.....	45
5.1. Tutkimuksen metodi .....	45
5.2. Kohdeyritys: Vahinkovakuutusyhtiö If Oy .....	46
6. Empiirinen tutkimus case-yrityksessä .....	47
6.1. Yrityksen organisaatiokulttuuri, -rakenne ja arvot .....	47
6.2. Sisäryrityksen hankinta: odotukset, tavoitteet ja keinot.....	48
6.3. Tutkimustuloksia haastatteluista .....	49
6.4. Johtopäätökset haastattelututkimuksesta.....	62
7. Tutkimuksen yhteenvedo ja jatkotutkimusehdotukset .....	67
Lähteet.....	70
Tieteelliset artikkelit .....	70
Talouslehtien artikkelit, tilinpäätökset ja luennot .....	75
Haastattelut .....	76

Liitteet .....	77
Liite 1 .....	77
Kuva 1: Institutionalisoitumisen syyt (Di Maggio & Powel 1983) .....	15
Kuva 2: Etääntyminen vs. lähentyminen (Ralston 2008).....	24
Kuva 3: Kulttuurin ja talousideologian nelikenttä (Ralston ym. 2008) .....	26
Kuva 4: Uusi lähentyminen .....	27
Kuva 5: Uusi lähentyminen ja Hofsteden kulttuuridimensiot .....	44
Taulukko 1: Johdon ohjausjärjestelmät ryhmittelyä (Malmi & Brown, 2008).....	10
Taulukko 2: Laskentatoimen innovaatioiden diffuusio (Abrahamson, 1991) .....	19
Taulukko 3: Hofsteden dimensiot: hierarkia (Hofstede, 1983) .....	30
Taulukko 4: Hofsteden dimensiot: epävarmuuden välttely (Hofstede, 1983) .....	31
Taulukko 5: Hofsteden dimensiot: individualismi (Hofstede, 1983; Hofstede ym. 2008).....	32
Taulukko 6: Hofsteden dimensiot: maskuliinisuus (Hofstede, 1983) .....	33
Taulukko 7: Hofsteden dimensiot: aikajänne (van Everdingen & Waarts, 2003) .....	33
Taulukko 8: Venäjä, USA ja Suomi Hofsteden kulttuuridimensioilla (Hofstede, 1983; Bollinger, 1994; Naumov & Puffer, 2000; Van Everdingen & Waarts, 2003) .....	38

## 1. Johdanto

Venäläinen johtaminen on puhuttanut paljon niin yritysmaailmassa kuin talousalan sanoma- ja aikakauslehdissä. Suomalaisia on parjattu selän kääntämisestä Venäjän markkinoille huomiota ottaen maan koko ajan kasvava markkinapotentiaali. Venäjä tuntuu edelleen olevan suomalaisille peikko, johon ei uskalleta investoida – suurin syy lienee maan ja sen kulttuurin heikko tuntemus vaikka puhummekin naapurimaastamme. Ammattilaisia, jotka hallitsisivat kielen ja venäläisen yrityskulttuurin, on poliitikkojen ja viennin ammattilaisten mielestä markkinoilla liian vähän. Uudenlaisella länsimaalaisemmalla johtajuudella olisi myös Venäjällä kysyntää, mutta johtajien markkinat ovat edelleen pienet ja monet länsimaiset yhtiöt turvautuvat palkkaamaan länsimaiset johtajat Venäjällä toimiviin yrityksiinsä (Saavalainen 2011).

Talouseläinten artikkelien perusteella suomalaiset yritykset haluavat Venäjällä käyttöönsä länsimaiset, yleensä anglosaksisissa maissa kehitetyt johdon ohjausjärjestelmät ja toimintatavat. Suomi (2005) ehdottaa palkkaamaan koko uransa amerikkalaisessa yrityksessä työskennelleen nuoren venäläisen johtajan, jos johtajalta odotetaan amerikkalaista yrityskulttuurin tuntemusta. Länsimainen johtajakoulutus on Venäjän talousyliopistoissa suhteellisen tuore ala, joka on alkanut vasta viime vuosina tuottaa korkeakoulutettuja nuoria johtajia Moskovan ja Pietarin business-kouluista. Muun muassa Haapavaaran (2007) mukaan Venäjällä on suurta pulaa osaavasta työvoimasta ja johtajakoulutus kahdessa johtavassa metropolissa on vasta alkutekijöissään.

Michailova (2000) mielestä erityisesti venäläinen kulttuuri on länsimaille vaikea ympäristö ja hänen mukaansa länsimaisten mallien ja johdon ohjausjärjestelmien soveltuvuutta vieraisiin ympäristöihin on alettu kyseenalaistaa. Venäläinen johtaja on tyypillisesti ollut neuvostoliittolaiseen kulttuuriin kasvanut johtaja, jonka johtamistyyli on anglosaksisiin oppeihin verrattuna varsin konservatiivista. Sosialismi näkyy vielä hyvin Itä-Euroopassa ja se heijastuu selvästi johtajakandidaattien haastatteluissa. Suomalaisille Venäjän asiantuntijoille on kuitenkin ollut hankala löytää johtotehtäviä itärajan takaa, koska Venäjällä tarvitaan paikallisia johtajia ymmärtämään paikallista liikekulttuuria. (Suomi 2005.). Sosialismin näkymistä venäläisten johtajien keskuudessa voidaan selittää sosialismin aikaisella poliittisen ja taloudellisen ”etene-  
mishissin” avulla. Neuvostoliiton kommunistisen puolueen Komsomol nuorisjärjestön pää-

toimijat ylenivät usein politiikan ja talouden määrääviin elimiin ja he toimivat vielä nykyisin suurimpien venäläisten yritysten johtopaikoilla (Lassila 2011).

Suomalaiset suuret yritykset, jotka uskaltavat Venäjän markkinoille, törmäävät usein johtamiseen ja ohjaukseen liittyviin ongelmiin (Saavalainen 2011). Yritykset usein aliarvioivat kulttuurienvälisen yhteenliittämisen haasteita kansainvälisissä yritysostoissa ja fuusioissa, mikä puolestaan on johtanut monien yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumiseen ja purkautumisiin (Koivisto 2002, 278). Syinä on pidetty epäonnistunutta valmistautumista venäläisiin toimintatapoihin sekä venäläisten johtajien ja organisaatioiden kyvyttömyyteen muuttua organisaatiokulttuuriltaan suomalaisten haluamalla tavalla. Suomalaisyritysten johdossa on myös paljon Venäjän kauppaan liittyviä epävarmuustekijöitä. Nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä ei aina ymmärretä. Toimintaa tulisi seurata paikan päältä eikä luottaa raportointijärjestelmien tuottamaan tietoon, huomauttaa Fintran Venäjä-valmennuksesta vastaava Eloranta (2009).

Laitila (2008) esittää, että venäläisille ihanteellinen johtajahahmo on diktaattorimainen mieshahmo. Johtaja on etäinen ja korkealla eikä häntä voi arvostella julkisesti. Esimerkiksi Rautakesko on ottanut Suomea johtajakeskeisemmän toimintatavan käyttöönsä Venäjän liiketoiminnoissaan. Atrian venäläisiä työntekijöitä on puolestaan hämmentänyt suomalaisyrityksen pyrkimys demokraattiseen työyhteisöön. Molemmat yritykset ovat kuitenkin implementoineet Venäjän toimintoihinsa emoyrityksen länsimaiset arvot. Atrialla tämä tarkoitti koko ylimmän ja keskijohdon korvaamista uusilla, nuoren polven johtajilla, jotka omaksuvat länsimaiset arvot (Laitila 2008.).

Kuten taloussanomalehtien, aikakauslehtien ja suomalaisten yritysjohtajien kommenteista näkee, Venäjä puhuttaa paljon talousmaailmassa. Pulmallisina ei nähdä pelkästään valtion, instituutioiden ja politiikan aikaansaamat vaikeudet vaan myös yritysten sisäisiä, johtamiseen ja johdon ohjaukseen liittyviä ongelmia. Nämä vaikeudet liittyvät ennen kaikkea kulttuurieroihin. Husted & Michailovan (2002) mukaan tutkijat olettavat, että kulttuurien välillä vallitsee merkittäviä eroja maittain ja johtajien ja työntekijöiden toimien välillä on huomattavia eroavaisuuksia kulttuurista toiseen. Siksi voimme kysyä; Miksi haluamme siirtää länsimaisen yrityskulttuurin sille vieraaseen ympäristöön, onko länsimaisten toimintatapojen implementointi Itä-Eurooppaan ylipäätään täysin mahdollista, millaisia ongelmia kulttuurierot ovat aiheuttaneet ja miten ne on lopulta yrityksissä ratkaistu?

Tutkimuksesta ei ole kiinnostunut vain talouselämä ja lehdistö, vaan myös akateeminen maailma. Kulttuurienvälisestä liikkeenjohdosta on vain varsin harvoja tutkimuksia (Koivisto 2002, 261). Anglosaksisten käytäntöjen vientiä sellaisinaan niistä poikkeaviin kulttuureihin on arvosteltu (Carr & Harris 2004; Hofstede 1983, 1993), ja aihetta on tutkittu aikaisemmin muun muassa Italiassa, Ranskassa ja Aasiassa (mm. Ralston 2008). Venäjää ja Itä-Eurooppaa ei ole juurikaan tutkittu, vaikka talouselämän kiinnostus näihin maihin on ollut viime vuosina valtavaa. Relevantteja tutkimuksia Venäjään liittyen ovat tehneet muun muassa Bollinger (1994), Naumov & Puffer (2000) ja Ralston ym. (2008) Sen vuoksi suomalainen johtamiskulttuurien tutkimus entisissä sosialistisissa maissa on viimeistään nyt ajankohtaista ja perusteltua.

## **2. Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma, tutkielman rakenne ja käsitteistö**

Edellinen motivaatiokappale perusteli, miksi tutkimuksen tekeminen ohjausjärjestelmiin ja kulttuurisiin eroihin liittyen on kannattavaa ja kiinnostavaa talouselämän ja akateemisen maailman näkökulmista. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelman sekä tutkimuspaperin rakenteen. Johdon laskentatoimen puolelta tutkimus keskittyy johdon ohjausjärjestelmiin, jotka ovat myös tärkeitä määrittellä luvun lopussa.

### **2.1. Tutkimusongelma**

Tutkimukseni käsittelee länsimaisten johtamiskäytäntöjen siirtämistä länsimaista poikkeavaan kulttuurikontekstiin ja kulttuuriristiriitojen mukanaan tuomia ongelmia ohjausjärjestelmien soveltuvuudesta vieraisiin ympäristöihin. Organisaatioteoriat ja toimintatavat ovat Hofsteden (1983) mukaan kansallisen kulttuurin tuotoksia: ne ovat kehittyneet tietyn kulttuurin perheissä ja koulussa ja ne kuvastavat yhtä tiettyä kulttuuria. Niiden tutkimusaineisto on myös usein kerätty yhdestä ainoasta kulttuurista. Taustalta kumpuaa kysymys, sopivatko anglosaksiset menetelmät sellaisinaan kehittämismaistaan eroaviin kulttuureihin.

Aikaisempi tutkimus on käsitellyt etenkin johdon ohjausjärjestelmien kulttuurista etäännyttä tai lähentymistä (Ralston ym., 2008). Lähentymis-ajattelutapa painottaa talousideologian ja instituutioiden merkitystä, joka ajaa kansalliset kulttuurit käyttämään samanlaisia toimintatapoja globaalissa maailmassa. Etäännyttämisessä kansallinen kulttuuri on dominoiva tekijä, joka vaikeuttaa eri kulttuureista tuotujen toimintatapojen viemistä muihin kulttuuriympäristöihin.



Uusi lähentymisteoria (yhdistelmä) taas olettaa, että erilaiset kombinaatiot ovat mahdollisia ja ne painottavat enemmän joko taloudellista tai kulttuurista puolta. Muun muassa Granlund & Lukka (1998) ovat päätyneet siihen, että makrotasolla lähentyminen on etäännyttämisestä voimakkaampaa, mutta mikrotasolla kansallisen kulttuurin vaikutus on merkittävämpi. Hofsteden (1983) kulttuuridimensiot antavat hyvän pohjan käsitellä kulttuurin merkitystä institutionaalisen ja taloudellisen näkökulman jälkeen. Hofstede (mm. 1983, 1993) on tutkinut kansallisen kulttuurin merkitystä yritysmaailmassa ja päätenyt viiteen dimensioon, joiden avulla kulttuureita voidaan erotella toisistaan. Hofsteden kulttuuridimensiot ovat tutkimukseni kvalitatiivisen haastattelututkimuksen pohjalla.

Tutkimukseni teoreettinen luokitus on episteeminen universalismi, joka vertaa läntisiä teorioita ei-läntiseen todellisuuteen. Episteemisessä universalismissa tutkitaan, voiko länsimaissa kehitettyä teoriaa yleistää ja käyttää sellaisenaan ei-länsimaisessa kontekstissa. Sarala & Vaaran (2010) mielestä tulevien tutkimusten tulisi käsitellä etenkin ylimmän johdon ja keskijohdon mielipiteitä kulttuurisista eroista, mihin keskusteluun myös tutkimukseni pyrkii osaltaan vastaamaan.

Olen rajannut aineiston maantieteellisesti Venäjään. Tähän on syynä hyvin suuri kulttuurinen erilaisuus anglosaksisiin maihin verrattuna sekä Venäjän markkinoiden kohonnut kiinnostavuus länsimaisissa silmissä. Itä-Euroopan suurimpana maana ja markkinana Venäjä myös mielletään Itä-Euroopan vallitsevaksi kulttuuriksi. Organisaatioiden ja laskentatoimen puolelta tutkimus käsittelee johdon ohjausjärjestelmiä, jonka käsitteen selitän tarkemmin luvussa 2.4.

## **2.2. Tutkimuksen tavoite**

Johdon ohjausjärjestelmiä ja johtamistapoja pidetään pitkälti anglosaksisina keksintöinä (muun muassa Carr & Harris, 2004; Tienari, 2000), jonka takia akateemisessa väittelyssä on noussut kritiikkiä niiden yleispätevyydestä kaikenlaisiin kulttuureihin. Tutkielmani tavoitteena on tarkastella kritiikin paikkansapitävyyttä itäeurooppalaisessa kulttuurissa ja vastata kysymyksiin; miksi ohjausjärjestelmiä siirretään niiden kehittämismaista poikkeaviin ympäristöihin, miksi toimintatavat eivät välttämättä sovellu vieraisiin ympäristöihin, mitä ongelmia länsimaiset toimintatavat ovat aiheuttaneet ja miten ongelmia on pyritty yrityksissä ratkaisuun.

Tutkielmani tavoitteena on tuoda esille syitä, jotka johtavat lähinnä länsimaisten ohjausjärjestelmien leviämiseen ympäri maailmaa. Taustalla ovat suomalaisen yritysten ja talouslehdistön nostamat ongelmat Venäjän liiketoimintojen haasteellisuudesta ja erilaisista toimintatavoista. Tutkielmani tavoitteena on nostaa esille ongelmakohtia, joita syntyy länsimaisten järjestelmien implementoinnista erilaisiin kulttuuriympäristöihin ja esimerkkiyrityksen kautta tuoda esille ratkaisumahdollisuuksia kyseisiin ongelmiin.

### **2.3. Tutkimuksen rakenne**

Teoriaosuudessa, luvussa 3, käsittelen institutionaalisen teorian avulla, miksi on oletettavaa, että länsimaiset ja erityisesti anglosaksisessa kulttuurissa kehitetyt mallit ja toimintatavat siirtyvät myös sellaisiin kulttuuriympäristöihin, jotka eroavat huomattavasti niiden alkuperäisestä kontekstista. Institutionaalisen teorian pohjana käytän Abrahamsonin (1991) sekä Di Maggio & Powelin (1983) luokittelua ohjausjärjestelmien siirtymisestä ja yleistymisestä organisaatioista toiseen.

Institutionaalisen teorian jälkeen käsittelen lähentymis- ja etääntymisnäkökulmia, joista jälkimäinen pyrkii selittämään, miksi toimintatavat eivät välttämättä ole siirrettävissä sellaisinaan maasta ja kulttuurista toiseen. Ralstonin ym. (2008) Uusi lähentymisteoria (crossvergence) pohtii välimaastoa toimintatapojen siirtämisessä. Toimintatapojen soveltumattomuutta Ralston ym. (2008) ei esitä, mutta hänen mukaansa länsimaisia tapoja ei toisaalta sellaisinaan oltaisi valmiita siirtämään maasta toiseen. Hofstede kritisoi voimakkaammin välineiden ja toimintatapojen siirtoa anglosaksisista maista ja painottaa kansallisen kulttuurin merkitystä. Aikaisempaa tutkimusta aiheesta on tehty etenkin Hofsteden kehittämällä kulttuuridimensioilla, joiden avulla kuvaan tutkimuksessani myös venäläiselle kulttuurille ominaista yritystä ja organisaatiota. Aikaisemman tutkimuksen yhteenvedossa yhdistän myös kaksi edellistä teoriaa, Uuden lähentymisteorian ja Hofsteden kulttuuridimensiot, joka antaa hyvät työkalut myöhemmälle empiiriselle osuudelle.

Teoreettisen osuuden jälkeen käsittelen valitun metodin ja sekä kohdeyrityksen, jonka jälkeen empiirisessä osuudessa tutkin kuinka teoria on toiminut tutkittavassa organisaatioissa ja mitä keinoja kohdeyritys on mahdollisesti käyttänyt ongelmiansa ratkaisuun. Tutkimuspaperin lopussa kokoan teorian ja empirian keskeisimmät johtopäätökset yhteen ja esitän jatkotutkimusehdotuksia.

## 2.4. Johdon ohjausjärjestelmä käsitteenä

Johdon ohjausjärjestelmät ovat olleet akateemisessa väittelyssä hankalasti määriteltävissä ja niistä ilmenee kirjallisuudessa hyvin erilaisia tulkintoja. Malmi & Brown (2008) kokoavat määritelmiä, joissa muun muassa Simonsin mukaan ohjausjärjestelmät ovat formaaleja informaatioon perustuvia rutiineja ja toimintatapoja, joilla johto ohjaa organisaatiota. Merchant ja Van der Stede taasen erottavat ohjausjärjestelmissä johdon kontrollin ja strategisen kontrollin, jossa ensimmäinen käsittelee etenkin ihmisten käyttäytymistä. Jos ihmiset tietäisivät aina, mikä on parasta organisaatiolle, ei heidän mukaansa yrityksissä olisi tarvetta johdon ohjausjärjestelmille (Simons, 1995, 5; Malmi & Brown, 2008.).

Yleisesti johdon ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan organisaation tapoja saada yksittäiset ihmiset (johtajat), ryhmät, osastot ja koko yritys työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Kaikki systeemit budjetoinnista tuloskortteihin ja laskentamenetelmiin, joilla yhteistä tavoitetta pyritään edistämään, ovat ohjausjärjestelmiä. Yksilön tasolla ohjausjärjestelmät voivat tarkoittaa esimerkiksi tulostimareita ja budjetteja, organisaation tasolla suurempia organisaatorakenteita ja johtamistapoja (Malmi & Brown 2008.). Oikeanlaisilla ohjausjärjestelmillä omistajat pyrkivät varmistamaan, että johto ohjaa yritystä omistajien haluamaan ja omistajia hyödyttävään suuntaan. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät tai tietäntyyppisen laskentamenetelmän käyttäminen ohjaa johtajia käyttäytymään omistajien haluamalla tavalla.

Käytän ohjausjärjestelmien määrittelyn apuna Malmi & Brown (2008) ryhmittelyä johdon ohjausjärjestelmistä (taulukko 1). Tutkimukseni kulttuurinen osuus nivoutuu erityisesti taulukon ensimmäiseen ryhmään, kulttuuriseen kontrolliin, joka on yksi viidestä Malmin & Brownin esittämistä johdon ohjausjärjestelmien osapaloista.

<b>Kulttuurinen kontrolli (cultural controls)</b>					
Klaanit (clans)		Arvot (values)		Sybolit (symbols)	
<b>Suunnittelu (planning controls)</b>		<b>Kyberneettiset kontrollit (cybernetic controls)</b>			<b>Palkitseminen (reward and compensation)</b>
Pitkän aikavälin suunnittelu	Toiminta (action planning)	Budjetointi	Taloudelliset ja eitaloudelliset mittarit	Hybridit	
<b>Hallinnolliset kontrollit (administrative controls)</b>					
Hallintorakenne (governance structure)		Organisaatorakenne (organisation structure)		Toimintaohjeet ja -tavat (policies and procedures)	

Taulukko 1: Johdon ohjausjärjestelmät ryhmittelynä (Malmi & Brown, 2008)

Esitetty ohjausjärjestelmien erittely helpottaa selittämään ohjausjärjestelmien käsitettä käytännössä. Palkitseminen, kyberneettiset kontrollit (mm. taloudelliset mittarit ja budjetointi), suunnittelu (strateginen ja lyhyen aikavälin toiminta) ovat helposti mielletäviä johdon ohjauksen keinoja, mutta myös kulttuurinen ja hallinnollinen kontrolli ovat tutkimuksen kannalta erittäin kiinnostavia aiheita.

Malmi & Brown (2008) erittelevät kulttuurisen kontrollin kolmeen osaan, klaani-kontrolliin, arvoihin ja symboleihin. Klaaneilla organisaatioissa tarkoitetaan pienempiä mikrokulttuureja, joissa yksilöt sosialisoidessaan altistuvat tiettyntyyppisille taidoille ja arvoille. Symboliperusteiset kontrollit ovat näkyviä ilmentymiä, kuten työtiloja tai pukukoodeja. Esimerkiksi avokonttorilla yritys voi pyrkiä kommunikoimaan ja yhteistyöhön perustuvaan käyttäytymiseen (Malmi & Brown, 2008.). Arvot kontrolleina perustuvat etenkin Simonsin määritelmään ohjausjärjestelmien osatekijöistä. Johdon toimet organisaation yhteisten arvojen kohottamiselle nostavat ihmisten sitoutuneisuutta ja luottamusta yritykseen (Simons 1995, 37). Ensinnäkin arvojen ohjauskeinona tarkoitetaan sitä, että yritykset pyrkivät rekrytoimaan työntekijöitä, joilla on tietynlaisia yritykseen sopivia arvoja. Toiseksi työntekijöiden arvot muokkautuvat työsuhteessa lähemmäs yrityksen arvoja ja lisäksi työntekijät pyrkivät käyttäytymään töissä haluttujen arvojen mukaisesti, vaikka ne eivät edustaisi heidän henkilökohtaisia arvojaan. Tällaisilla arvoilla johtajat ohjaavat ihmisiä käyttäytymään yrityksen haluamalla tavalla ja ohjaavat osaltaan yritystä työntekijöiden käyttäytymisellä haluamaansa suuntaan (Simons, 1995, 34; Malmi & Brown, 2008).

Chenhal (2003) esittää, että ohjausjärjestelmät ovat kontingenssiteorian mukaan sidoksissa ympäristöön, teknologioihin, rakenteisiin, kokoon ja kansalliseen kulttuuriin. Yhtiöiden muuttuessa yhä monikansallisemmiksi kansallinen kulttuurin vaikutus ohjausjärjestelmiin on nostanut kiinnostustaan. Myös Byrneen & Piercen (2007) mielestä kontingenssiteoria on auttanut ymmärtämään johdon ohjausjärjestelmien linkittymistä tilannesidonnaisuuteen ja ympäristöön. Monikansalliset yritykset joutuvat nykyisin miettimään ottavatko ulkomailla käyttöönsä ”kotimaiset” ohjausjärjestelmänsä vai suunnittelevatko toimintatapansa uudelleen kohteen kulttuuriin sopivaksi (Chenhal 2003). Kansallisen kulttuurin määrittelyn tarkemmin kulttuuri-teorioiden yhteydessä.

### 3. Teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimustulokset

#### Käytettävät teoriat

Tutkimuksen perustana on kolme teoriaa, joita myös aikaisemmat tutkimukset ovat usein käsitelleet. Tutkimuksen ensimmäinen teoria, institutionaalinen teoria, selittää lukijalle miksi länsimaiset ja erityisesti anglosaksiset menetelmät leviävät yleisesti maailmalla. Teoriaa on sovellettu aikaisemmin voittoa tavoittelemattomille yrityksille, joille globaali kilpailu ja taloudelliset paineet ovat vähäisempiä voittoa tavoitteleviin verrattuna. Institutionaalisen teorian käyttöä on kuitenkin nykyään laajennettu selittämään myös voittoa tavoittelevien yritysten samankaltaistumista (Granlund & Lukka 1998). Teoria ei kuitenkaan kykene selittämään menetelmien soveltuvuutta erilaisiin ympäristöihin, joiden tarkasteluun tarvitsemme käyttöömmekähta kulttuuriteoriaa (lähentyminen, etääntyminen ja Uusi lähentyminen-teoria sekä Hofsteden kulttuuridimensiot).

Aikaisempi tieteellinen tutkimus on korostanut eri kulttuureiden eroavan tosistaan esimerkiksi sen suhteen, painottuvatko niissä (Koivisto 2002, 157):

- yksilökeskeisyys eli individualismi vai ryhmäkeskeisyys eli kollektivismi
- universalismi eli periaatteiden ja sovittujen sääntöjen korostaminen vai partikularismi eli tilannekohtaisen joustavuuden korostaminen
- asioiden sisältöä korostava vai asioiden muotoa korostava suuntautuneisuus
- korkea vai matala hierarkia
- viestinnän suoruus ja täsmällisyys vai epäsuoruus ja kontekstiriippuvuus
- aikakäsitteen ja siten ajankäytön yli- vai monitasoisuus sekä lineaarisuus eli palauttamattomuus vai syklisyys eli toistuvuus
- maskuliiniset ja kovat arvot vai feminiinisyys ja pehmeät arvot
- epävarmuuden kohtaaminen uhkana vai mahdollisuutena

Arvostetuimpia yrityskulttuurierojen tutkijoita ovat Koiviston mukaan alankomaalaiset Geert Hofstede ja Fons Trompenaars sekä amerikkalaiset Edward Hall ja Edgar Schein. Käytän tässä tutkimuksessa kahta kulttuuriteoriaa, joista ensimmäinen on lähentyminen vs. etääntyminen ja Uusi lähentymisteoria. Teoria selittää, mitkä voimat institutionaalisten paineiden ohella vaikuttavat ohjausjärjestelmien ja johtamistapojen samankaltaistumiseen tai toisistaan etääntymiseen.

Suurin osa aikaisemmasta tutkimuksesta on pyrkinyt käsittelemään vallitsevaa maailmankuvaa ottamatta kantaa, mikä yrityksille tosiasiallisesti olisi kannattavinta. Tämän tutkimuksen kolmas teoria perustuu edelleen vallitsevalle organisaatioita tutkivalle kulttuuriteorialle, Geert Hofsteden vuonna 1980 kehittämille kulttuuridimensioille. Kulttuuridimensioiden avulla kuvailen ja vertailen kulttuureja ja nostan esille suurimpia kulttuurieroja, jotka saattavat aiheuttaa kansainvälisille yrityksille hankaluuksia. Vaihtoehtoinen teoria kulttuurien tutkimiseen olisi ollut esimerkiksi Hallin (The Hidden Dimension, 1966) korkean ja matalan kontekstin sekä monokronisen/polykronisen -kulttuurin teoria. Hallin tapa keskittyy etenkin ihmisten välisiin kommunikoinnin aspekteihin organisaatioissa eikä se siten kykene selittämään tutkimusongelmaa parhaalla mahdollisella tavalla. Hallin löytämät kulttuuriset piirteet antavat kuitenkin vahvasti tukea Hofsteden dimensioilla löydetyille kulttuurisille tekijöille.

### **3.1. Institutionaalinen teoria**

Johansson & Siverbo (2009) mukaan institutionalisoitumisella tarkoitetaan sitä, että yritysten rutiineihin ja tapoihin vaikuttaa sääntöjen ohella instituutiot – itsestään selvät käyttäytymismallit ja oletukset. Institutionalisoitumista tapahtuu, kun rutiineista ja tavoista tulee jokapäiväisestä toimintaa ja ne alkavat itsessään muistuttaa instituutioita. Muun muassa Granlund & Lukka (1998) ja Johansson & Siverbo (2009) esittävät, että taloudellinen paine ja sosiaalisten instituutioiden paine ajaa organisaatioita kohti ohjausjärjestelmien samankaltaisuutta. Samankaltaiset johtamisen ideat kuten TQM (total quality management), JIT (just-in-time), benchmarking, ABC (activity based costing), elämänkaarilaskelmat, BSC (balanced score card) ovat levinneet ympäri teollistunutta maailmaa. Johdon ohjausjärjestelmät näyttävät vähenevän makrotasolla, vaikka mikrotasolla maiden ja yritysten välillä on edelleen paljon eroja esimerkiksi kulttuurisista eroista johtuen (Granlund & Lukka 1998).

Lähentymisestä tai etäännyttämisestä on suhteellisen vähän akateemista tutkittua tietoa tarjolla, joka Granlund & Lukka (1998) mukaan johtuu siitä, että lähentymisestä ja sen syistä on ruvettu puhumaan vasta 1980-luvulta lähtien. Tätä ennen kulttuuriteoriat ja etäännyttäminen ovat olleet vallitseva suunta akateemisessa tutkimuksessa. Muun muassa Granlund & Lukka (1998) ja Malmi (1999) ovat päätyneet viimeaikaiseen ohjausjärjestelmien lähentymiseen (institutionalisoituminen). Institutionaalinen teoria on näkynyt Malmin (1999) mukaan etenkin laskentatoimen innovaatioidiffuusio-kirjallisuudessa.

Yhtenä syynä länsimaisten ja nimenomaan anglosaksisten oppien leviämislle on pidetty johtamiskoulutuksen perustumista lähinnä yhdysvaltalaisiin oppeihin. Carr & Harris (2004) väittävät, että kansainvälinen johtajaluokka omaa usein samantyyppisiä ideologioita, jotka johtavat samankaltaisiin toimintatapoihin. Adler & Gundersen (2002) tutkivat, että jopa yli 90 prosenttia länsimaaisista akateemisista tutkimuksista on Yhdysvalloissa kirjoitettua. Etenkin teollisen globalisaation katsotaan ajavan kohti lähentymistä ja yhdenmukaisia toimintatapoja. Kansainväliset benchmarking-toimintatavat ja -johtamisopit, globaalit markkinat, yhteiset asiakkaat, yhdenmukainen kysyntä ja laatuaso ajavat kohti yhteisiä tapoja ja johdon työkaluja. Myös kilpailijat, toimittajat ja rahoittajat voivat olla maailmanlaajuisesti samoja (Carr & Harris 2004.). Li & Tang (2009) ovat esittäneet, että liberalistiset voimat, kuten kilpailu markkinoilla, ulkomaisten omistajien kokemus ja pörssiin listautuminen ovat yhteydessä länsimaisten johdon laskentatoimen tekniikoiden leviämiseen niistä poikkeavissa kulttuureissa.

Burns & Scarpens (2000) ovat kuvanneet institutionaalista perspektiiviä johdon ohjausjärjestelmissä, joissa johdon laskentatoimi nähdään organisaation sääntöinä ja rutiineina. Tärkeä piirre instituutioissa heidän mukaansa on niiden normatiivinen ja objektiivinen luonne sekä se, että instituutiot kuvastavat käyttäytymistä tietyssä sosiaalisessa ryhmässä. Muutoksen johtaminen yleisesti ja erityisesti johdon laskentatoimen muutos, tarvitsevat ymmärrystä organisaatioista ja sen rutiineista ja instituutioista. Tämä edellyttää tietoa ja ymmärrystä organisaation jäsenten tavoista ja perusoletuksista, jotka ovat itsestään selviä kulttuurin jokapäiväisessä toiminnassa. Myös Giddensin (1984) mukaan institutionaaliset paineet ovat aina sidoksissa aikaan ja paikkaan.

Mayer & Peng (2005) väittävät Itä-Euroopan transitiomaiden (myöhemmin kehittyvien talouksien) olleen akateemisen kiinnostuksen kohteina 1980-luvulta lähtien, jolloin myös institutionaalinen teoria on kiinnostanut sosiaalitieteissä. He jakavat institutionaalisen muutoksen formaaleihin sääntöihin (lait ja määräykset) ja epäformaaleihin tapoihin (normit, kulttuuriset tavat). Epäformaaleja instituutioita ovat tapojen lisäksi muun muassa johtajien normit ja arvot. Instituutioiden rooli onkin erityisen tärkeä yrityskauppojen yhteydessä. Institutionaaliset erot ja etenkin epäformaalit eroavaisuudet maiden välillä vaikuttavat organisaatioiden toimintoihin ja laajenemispäätöksiin. Esimerkiksi lännessä toimivat ratkaisut eivät välttämättä toimi post-sosialistisissa yhteiskunnissa.

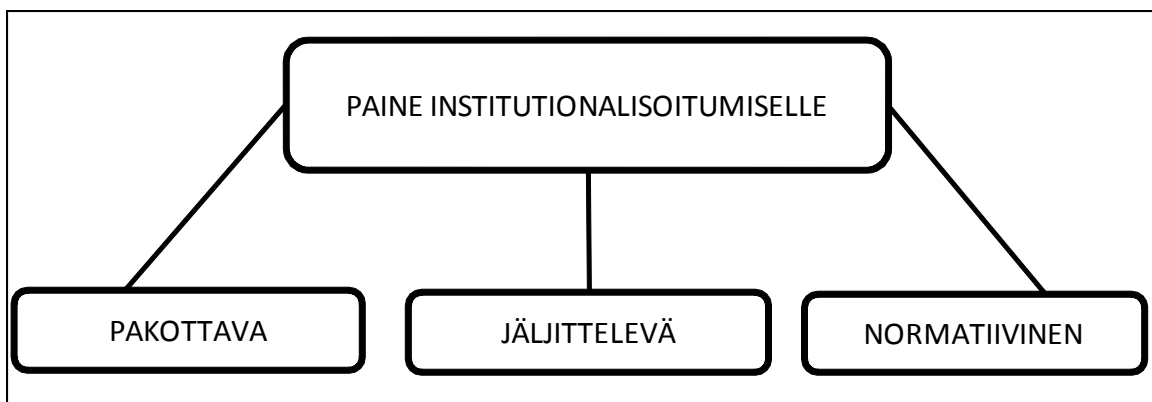
Mayer & Peng (2005) toteavat, että ensimmäinen tutkimussuunta institutionaalisessa teoriassa on tutkinut yksilöitä ryhmien sijaan. Monet tutkimukset ovat koskeneet itä-länsi-perspektiiviä

ja keskittyneet kansallisiin kulttuureihin ja niiden institutionaalisiin eroihin. Esimerkiksi Itä- ja Länsi-Saksaa tutkittaessa on huomattu, että itäsaksalaiset työntekijät ovat olleet vähemmän aloitteellisia työssään kuin länsisaksalaiset ja itäsaksalaisten käyttäytyminen on ollut lähempänä itäeurooppalaista kuin länsisaksalaista kulttuuria. Samalla tapaa esimerkiksi tšekkiläisten johtajien on todettu ottavan vähemmän riskejä verrattuna yhdysvaltalaisiin johtajiin.

### 3.1.1. Pakottava, jäljittelevä ja normatiivinen isomorfismi

Myös Di Maggio & Powel (1983) tutkivat sitä, mikä tekee organisaatioista niin samanlaisia. Institutionalisoitumisella he tarkoittavat sitä, että organisaatiot, toimittajat, asiakkaat, sääntelyelimet ja kilpailijat ynnä muut toimijat muodostavat toisiinsa sidoksissa olevia instituutioita, jotka vaikuttavat toisiinsa ja ympäristöönsä. Heidän mielestään institutionalisoituminen johtaa organisaatioiden samankaltaistumiseen, isomorfismiin. Lehtonen (1998) taasen määrittelee isomorfismin organisaatioiden halukkuutena omaksua keskenään samanlaisia rakenteita, strategioita ja toimintatapoja. Tällainen globaali ohjausjärjestelmien samankaltaistuminen ei kuitenkaan Di Maggio & Powelin (1983) mukaan johda välttämättä organisaatioiden toiminnan tehostumiseen.

Di Maggio & Powel (1983) esittävät, että yksittäisille organisaatioille rationaaliset strategiat ja toimintatavat eivät välttämättä ole rationaalisia suurelle joukolle yrityksiä. Institutionalisoitumisen vuoksi epärationaaliset toimintatavat siirtyvät myös organisaatioilta toisille. Samankaltaistumista, isomorfismin prosessia, Di Maggio ja Powel kutsuvat diffuusioprosessiksi, jonka voi katsoa jakaantuvan kolmeen erilaiseen tapaan – pakottavaan isomorfismiin, jäljitteleviin prosesseihin ja normatiivisiin paineisiin (kuva 1).



Kuva 1: Institutionalisoitumisen syyt (Di Maggio & Powel 1983)



## **Pakottava isomorfismi (coersive isomorphism)**

Pakottava samankaltaistuminen on tulosta formaaleista tai epäformaaleista paineista, joihin toiset organisaatiot, kulttuuriset odotukset tai jopa valtio ovat pakottaneet organisaatiot sopeutumaan. Verotuksen tiukka linkittyminen yritysten raportointiin tietoihin yhdenmukaistaa yritysten laskentakäytäntöjä ja on esimerkki valtion puolelta tulevasta pakottavasta paineesta. Granlundin & Lukan (1998) mukaan monikansalliset järjestöt ja liitot, kuten EU, NAFTA tai WTO, pakottavat yritykset kohti samankaltaisia tapoja. Tästä esimerkkinä on rahoittajan laskentatoimen tapojen lähentyminen, jonka muutokset ovat merkittäviä myös johdon laskentatoimen puolella (Granlund & Lukka 1998.).

Muun muassa Di Maggion & Powelin (1983) ja Granlundin & Lukan (1998) mukaan myös monikansalliset konsernit standardoivat kriteereitään, raportointiaan ja toimintatapojaan, jotka tuodaan ulkomaisille tytäryrityksille pakotettuina toimintatapoina. Tytäryritysten on usein pakko mukautua esimerkiksi konsernin kirjanpitokäytäntöihin, arvostusperiaatteisiin, budjetointi ja ennusteprosesseihin.

Suuret organisaatiot määrittelevät myös rakenteita ja strategioita, jonka tuloksena samalla kentällä toimivat organisaatiot yhdenmukaistuvat (Di Maggio & Powel 1983). Pakottavat paineet tulevat siten suurelle osalle yrityksistä annettuina toimintatapoina, jotka näkyvät niille muun muassa sääntöinä ja valvontana. Avainasemassa pakotetussa muutoksessa on tehokas informaation kulku. Kun kehittyneemmässä taloudessa sijaitseva yhtiö ostaa alhaisemman kehitysasteen maassa yrityksen, tutkijat puhuvat niin sanotusta tiedon siirtäjästä ja tiedon saajasta (Husted & Michailova (2002). Kun tiedon siirtäjä ostaa ulkomaisen yrityksen, saattaa sen tavoitteena olla tuottavuuden ja tehokkuuden nostaminen uudessa tytärganisaatiossa – usein länsimaisten tehokkaaksi koetuin menetelmin. Kuten myöhemmin tässä tutkimuksessa totean, venäläinen yrityskulttuuri ei aina ole länsimaisten yritysten näkökulmasta tarpeeksi vastaanottavainen ulkopuoliselle informaatiolle. Länsimaisen omistajan tehokkuus- ja tuottavuustavoitteet usein vähintäänkin myöhästyvät, koska tiedon saaja ei välttämättä halua vastaanottaa tietoa tai tiedon siirtäjä ei kykene muokkaamaan tietoa tiettyyn kulttuuriympäristöön sopivaksi.

## **Jäljittelevät prosessit (mimetic processes)**

Di Maggion & Powelin (1983) mukaan merkittävät yhdenmukaistumisen aiheuttavat tekijät ovat jäljittelevät prosessit, jotka johtuvat ennen kaikkea toimintaympäristön ja päätösten epävarmuudesta. Kun käytössä olevat teknologiat on ymmärretty huonosti, yrityksen päämäärä tai ympäristö aiheuttaa epävarmuutta, organisaatiot imitoivat, ns. benchmarkkaavat, toisiaan toimintatavoissaan. Jäljittelyä voi tapahtua myös tahtomatta esimerkiksi työntekijöiden siirtyessä organisaatiosta toiseen, toimialaliittojen ohjeistuksista tai yritysten käyttäessä samoja konsultointiyrityksiä.

Di Maggio & Powel (1983) muistuttavat, että suuryritykset käyttävät hyvin pientä homogeenistä konsulttiyritysten joukkoa päätöksentekonsa tukena, joka johtaa toisia organisaatioita jäljittelevään toimintaan. Vault Career Intelligencen (liite 1) tekemän kyselytutkimuksen mukaan 25 arvovaltaisimman Euroopassa toimivan konsultointiyrityksen joukosta ei löydy montakaan ei-amerikkalaista yritystä. Neljän kärki, McKinsey & Company, Boston Consulting, Brain & Company ja Booz & Company, ovat kaikki amerikkalaisia yrityksiä. Myös konsultointia tarjoavat suuret tilintarkastusyhtiöt (Big Four) ovat vahvasti angloamerikkalaisia: Deloitte Yhdysvalloista, PricewaterhouseCoopers ja Ernst & Young Britanniaasta KPMG:n ollessa Hollannista. Granlund & Lukan (1998) mielestä globaali konsultointiala tarjoaa yhden-tyyppisiä standardoituja malleja ja ratkaisuja ympäri maailmaa. Vaikka pidettäisiinkin mielessä, että johdon laskentatoimen historia ei ole täynnä innovaatioita (Malmi 1999), voidaan huomioda, että konsultointiyritykset edustavat melko kapeaa kulttuurista sektoria. Johdon konsultointiyritysten päätökset tehdäänkin lähinnä Bostonissa ja New Yorkissa.

Ritzer (1993) on kirjoittanut jäljittely- ja yhdenmukaistumisilmiöstä niin sanottuna mcdonaldismina, jonka mukaan yritysten tuotantoa ja palveluita rationalisoidaan, yhdenmukaistetaan ja kopioidaan kaikkialle jäljiteltäväksi. Tuotannon ja palveluiden yhdenmukaistuminen johtaa myös arvojen amerikkalaistumiseen. Ritzer (1993) jatkaa, että neljä ympäri maailmaa leviävää mcdonaldismin peruseriaatetta ovat tuotannon resurssitehokkuus, ennustettavuus ja yhdenmukaisuus, laskennallisuus (mitattavuus) ja kontrolli.

## **Normatiiviset paineet (normative pressures)**

Kolmas Di Maggio & Powelin (1983) määrittelemä syy institutionalisoitumisen takana on normatiivinen paine, jonka juuret ovat etenkin työntekijöiden ammatillistumisessa. Ammatit ja työnkuvat ovat samanlaisten pakottavien ja jäljittelevien paineiden kohteena kuin organisaatiot ja niiden toimintatavatkin. Normatiiviseen samankaltaistumiseen johtaa kaksi merkittävää syytä: koulutuksen tuottama samankaltainen työvoima ja ammattiverkostot, joiden keskuudessa toimintatavat ja työvälineet leviävät tehokkaasti. Esimerkiksi yliopistokoulutuksen samankaltaisuus, koulutuksessa opitut normit, työhön opastaminen ja samankaltaiset toimialasta riippumattomat työnkuvat titteleineen yhtenäistävät ammattilaisten käyttäytymistä. Yritykset myös kilpailevat samankaltaisesta työvoimasta ja tarjoavat kilpailussa potentiaalisille työntekijöille samanlaisia etuja, palveluita ja palkitsemisjärjestelmiä kuin kilpailijansa (Di Maggio & Powel 1983).

### **3.1.2. Abrahamsonin muodin seuraajan ja ottajan näkökulma**

Abrahamson (1991) on tutkinut toimintatapojen diffuusiota ja hänen kehittämiensä malli sisältää runsaasti samoja elementtejä, joita muun muassa Di Maggio & Powel (1983) ja Mayer & Peng (2005) käsittelevät institutionalisoitumisessa. Abrahamson (1991) mukaan johdon laskentatoimen teknologiat ja ohjausjärjestelmät leviävät muotoina, jotka mahdollistavat myös tehottomien johdon työvälineiden leviämisen organisaatiosta toiseen. Hänen mukaansa muotien seuraaminen mahdollistaa joskus yrityksille jopa innovatiivisuudesta signaalintia, vaikka imitoiduista tavoista ei olisikaan organisaatiolle taloudellista hyötyä. Johtajat saattavat hyppiä ongelmasta ja muoti-ilmiöstä toiseen niin nopeasti, ettei uusista toimintatavoista ole juurikaan hyötyä. Johdon laskentatoimen tekniikat tulisivatkin joidenkin tutkijoiden mukaan kannattaviksi silloin, kun ne olisi suunniteltu täysipainoisesti organisaation omiin tarpeisiin ja toimintakenttään (Abrahamson 1991). Johansson & Siverbo (2009) kirjoittavat aiheesta matkimisilmiönä (bandwagon effect), jonka seurauksena toimintatapoja matkiva yritys hyöttyy markkinoilla sekä evolutionaarisessa institutionalisoitumisprosessissa.

Taulukossa 2 on kuvattu Abrahamsonin (1991) nelikenttä, jossa määritellään erilaisia tapoja institutionalisoitumisesta johtuvalle samankaltaistumiselle. Akseleina mallissa on, aiheuttaako prosessien kopiointi innovaatioiden leviämistä vai ei, sekä onko innovaatioon siirtymisen taustalla oleva voima johtunut organisaatiosta itsestään vai jostakin organisaation ulkopuolisesta tahosta, joita voivat olla muun muassa konsulttitoimistot, koulut ja yliopistot. Malmin

(1999) mukaan diffuusioprosessin syy voi myös vaihtua kesken implementointiprosessin esimerkiksi tehokkaasta valinnasta muodin ottajaan.

	Prosessien kopiointi ei aiheuta diffuusiota	Prosessien kopiointi aiheuttaa diffuusiota
Organisaatioiden sisäiset ryhmät määrittelevät diffuusion ja omaksuvat innovaatioita	TEHOKKAAN VALINNAN NÄKÖKULMA	MUODIN SEURAAJA
Organisaatioista ulkopuoliset ryhmät määrittelevät diffuusion ja siirtävät innovaatioita	PAKOTETUN VALINNAN NÄKÖKULMA	MUODIN OTTAJA

**Taulukko 2: Laskentatoimen innovaatioiden diffuusio (Abrahamson, 1991)**

*Tehokkaan valinnan näkökulma* olettaa, että agentit, yleensä organisaation ylin johto, ovat rationaalisia toimijoita, jotka ovat tietoisia muun muassa omista ja organisaation päämääristä, kilpailullisista tekijöistä ja strategisista tavoitteista. Abrahamson määrittelee niin sanotut suorituskuilut (performance gaps), jotka ovat eroavaisuuksia organisaation määrittelemissä tavoitteissa ja mahdollisuuksissa, joita ne voivat todellisuudessa saavuttaa. Toimintaympäristön muutokset saattavat synnyttää suorituskuiluja samankaltaisille toimialan yrityksille, jotka johdavat samankaltaisten innovaatioiden omaksumiseen kuilujen kiinnikuromiseksi (Abrahamson 1991, Malmi 1999).

*Pakotetun valinnan näkökulmasta* organisaation ulkopuoliset vahvat ryhmät, organisaatiot ja instituutiot vaikuttavat innovaatioiden leviämiseen. Di Maggio & Powel (1983) ja Abrahamson (1991) mukaan vahvat ja suuret organisaatiot kontrolloivat pienempiään ja siirtävät omaksumiaan toimintatapoja muihin organisaatioihin. Kuten Di Maggio & Powel pakotetussa diffuusioissa määrittelivät, myös Abrahamsonin mielestä muun muassa vahvat kansalliset ammattiliitot voivat kannustaa siirtymään tiettyjen innovaatioiden/johdon toimintatapojen käyttöön. Muun muassa Ruotsissa ja Japanissa ammattiliittojen on todettu vaikuttaneen johdon ohjausjärjestelmiin (Abrahamson 1991).

*Muodin ottajan näkökulma* olettaa Di Maggio & Powelin (1983) ohella organisaatioiden toimivan suurelta osin epävarmuudessa ja matkivan toisiaan, etteivät ne häviäisi kilpailussa hylättyjen toimintatapojen vuoksi. Abrahamsonin (1991) väittää, että ”viestinviejien” – muun muassa konsulttien ja businessyliopistojen, ohjeiden ohella myös talouslehdillä ja medialla on suuri rooli johdon muotien siirtymisessä organisaatioista toiseen. Johdon ohjausjärjestelmien viestinviejät kauppaavat haluamiaan toimintatapoja ja välineitä (esimerkiksi tasapainotettua tulokorttia) ja pyrkivät myymään lähinnä hyvin toimivia teknologioita asiakasyrityksille. Toisaalta konsulttien yms. intresseissä on myös levittää mahdollisimman tuottavia järjestelmiä ja tekniikoita riippumatta siitä sopiiko kyseinen tapa organisaatiolle vai ei. Näin ollen muodin levittäjät voivat vaikuttaa epätehokkaiden tekniikoiden lisääntymiseen tehokkaiden kustannuksella (Abrahamson 1991.). Tienari (2000) mukaan liikkeenjohtamisen muodit homogenisoituvat ja standardoituvat, mikä on osa globalisaatiota. Hänen mukaansa konsultit legitimoivat, virallistavat, liikkeenjohtajien järkipäisyyttä eli perustelevat johtajien rationaalisuutta. Yritysjohtajien ja konsulttien välinen suhde on myös symbioottinen. Kumpikaan ei halua konsultointihankkeen ylle epäonnistumisen leimaa, joten epäonnistumisista ei juuri puhuta (Tienari 2000).

*Muodin seuraajat* ovat sen sijaan yritysten sisäisiä yksilöitä ja ryhmiä, jotka levittävät johdon muoti-ilmiöitä eteenpäin. Kuten edellinenkin näkökulma, myös muodin seuraajan näkökulma olettaa, että johto ja organisaatiot toimivat päätöksenteossaan epävarmuuden alaisina. Kilpailun vuoksi tapahtuva matkiminen johtuu ennen kaikkea benchmarkkauksesta, jolloin yritykset yrittävät pienentää riskiä, ettei kilpailija käyttäisi heistä eroavia innovaatioita ja tekniikoita. Muodin seuraajan näkökulmaan vaikuttaa suuresti myös se, kuinka linkittyneitä yritykset ovat toisiinsa ja kuinka paljon ne kommunikoivat keskenään. Muun muassa Granlund & Lukka (1998) esittävät talousammattilaisten tapaamisien, kerhojen ja liittojen olevan tehokkaita alustoja yhdenmukaisten toimintatapojen leviämiseksi.

Vahva yrityksen sisäinen elin, joka levittää yhteneviä toimintamalleja, on emoyhtiö. Goold ym. (1998) mukaan emoyhtiöllä tarkoitetaan esimerkiksi monialayhtiöiden johtoa ja organisaatiota, joilla ei ole asiakaskontakteja tai tulosvastuullisia yksiköitä. Emoyhtiö omaa rakenteet, systeemit ja prosessit, joiden avulla se luo lisäarvoa konsernissa. Rakenteilla, systeemeillä ja prosesseilla Campbell ym. (1995) tarkoittavat muun muassa henkilötoimintoja, budjetointia ja suunnittelua, päätöksentekorakenteita sekä siirtohinnoittelumekanismia, jotka ovat tärkeitä emoyhtiön toimintoja. Myös resurssien, kuten patenttien, brändin ja viranomaissuh-

teiden, omistus kuuluu usein emoyhtiölle. Gooldin ym. (1998) mielestä emoyhtiö voi oikeuttaa olemassaolonsa ainoastaan, jos sen toiminta johtaa tytäryrityksen tai liiketoimintayksikön parempaan tuloksellisuuteen, mihin se itsenäisesti kykenisi. Tuloksellisuutta pyritään helposti parantamaan korvaamalla tytäryritykseen vanhoja järjestelmiä emoyhtiön käytössä olevilla malleilla ja toimintatavoilla.

Gooldin ym. (1998) mukaan yritysjohto, konsultit ja akateeminen maailma yliarvostavat synergioita, joita suurilla rakenteilla ja yhdistämisillä pyritään aikaansaamaan. Strategiat myös epäonnistuvat, koska emoyhtiöt ovat ylioptimistisia mahdollisuuksistaan rakentaa uusia liiketoimintoja ja ymmärtää erilaisia liiketoimintatapoja. Best practice-toimintatavat saattavat johtaa ohimeneviin ohjausjärjestelmien trendeihin, joihin johtajat lopulta pettyvät. Goold ym. (1998) kritiikki kannustaa emoyhtiöitä ottamaan matkittujen parhaiden toimintatapojen sijasta yksittäisten yritysten vahvuudet, henkilökohtaiset ominaisuudet ja kulttuuriset soveltuvuudet paremmin huomioon.

### **3.2. Etääntyminen vs. lähentyminen ja uusi lähentymisteoria**

Seuraavassa luvussa esittelen muun muassa Carr & Harris:n (2004) käyttämän lähentymis / etääntymis-teorian (convergence/divergence) sekä David Ralstonin kehittämän Uuden lähentymisteorian (crossvergence theory) Molemmat teorit tutkivat yritysjohtajien arvoja, jotka muun muassa Carrin & Harrisin, (2004) ja Dunnin & Shomen, (2009) mukaan vaikuttavat johdon strategiseen päätöksentekoon, johdon ohjausjärjestelmiin ja johdon käyttäytymiseen. Arvoilla viitataan muun muassa Hofsteden käyttämiin kulttuuridimensioihin, jotka esittelen luvussa 4. Tärkeä oletus tutkimuksessani on johtajien arvojen ja kansallisten arvojen linkittyminen johdon laskentatoimen toimintatapoihin. Tämän vuoksi viittaa usein jatkossa arvojen sijasta johdon ohjausjärjestelmien ja johdon tapojen lähentymiseen/etääntymiseen. Käytän crossvergence-termille vapaasti suomentamaani käännöstä *Uusi lähentyminen*, koska termille ei ole vielä olemassa suomenkielistä käännöstä. Uudella lähentymisellä viitataan osittain yhdenmukaistuvaan johtajien arvomaailmaan, joka on kuitenkin tärkeä erottaa perinteisestä lähentymisestä.

Kiinnostavaa tämän tutkimuksen kannalta ei niinkään ole se, tapahtuuko maailmassa enemmän johdon ohjausjärjestelmien lähentymistä vai etääntymistä, vaan millaisia ongelmia kulttuurierot ovat tuottaneet yrityksille, joissa lähentymistä on ollut havaittavissa. Aikaisempi

tutkimus on lähinnä pyrkinyt todentamaan etäännyntä ja lähentymistä. Muun muassa Grandlund & Lukka (1998) ja Malmi (1999) ovat päätyneet lähentymisen kuvaavan nyky maailmaa parhaiten. Heidän tutkimuksiensa heikkoutena pidän sitä, että tutkimukset on toteutettu Suomessa, joka esimerkiksi kulttuuridimensioilla muistuttaa pitkälti amerikkalaista kulttuuria. Tällaisessa koeympäristössä amerikkalaisten johtamisoppien leviäminen ei sinällään ole yllätys, vaan tutkimuksen kannalta hedelmällistä olisi tutkia länsimaisesta ja anglosaksisesta kulttuurista merkittävästi poikkeavia kulttuureja, heidän menetelmiään ja lähentymisestä aiheutuvia seurauksia.

### **3.2.1. Teorian tausta ja sen muuttujien määrittely**

Tutkimuskirjallisuuden perusteella globaalit toimintatavat, johtajien työssään käyttämät välineet ja tekniset ratkaisut joko lähentyvät tai etäännyvät toisistaan (Carr & Harris 2004). Institutionaalisen teorian perusteella globalisaatio sekä muut edellä mainitut syyt pakottavat myös ei-länsimaiset yritykset käyttämään muissa kulttuuriympäristöissä kehitettyjä toimintamalleja. Kritisoijien mukaan tällaista lähentymistä ei kuitenkaan olisi olemassa, vaan tosiasiallisesti toimintatavat eriytyisivät toisistaan. Aihe on Ralstonin ym. (2008) mukaan ollut tärkeä keskustelunaihe etenkin viime vuosina, kun yhtiöt ovat miettineet kansainvälisiä toimintojaan ja usein yrittäneet implementoida globaaliin yritykseen universaalin toimintakulttuuria. On kuitenkin huomioitavaa, että vallitsevan ajattelutavan mukaan yrityksen organisaatiokulttuuri kasvaa sen toimijoiden arvoista ja on täten ristiriidassa sen kanssa, että organisaatio voisi toteuttaa täysin ympäröivästä kulttuurista erilaista arvomaailmaa. Näin ollen universaali toimintakulttuuri ja yrityksen yhteinen arvopohja on hankala yhtälö, mikäli sen eri kulttuuriympäristöistä tulevat toimijat omaavat täysin erilaisia arvoja. Ralston ym. (2008) löysivät Itä-Euroopan ja Aasian kulttuuritutkimuksessa tukea institutionaaliselle teorialle: monikansallisten yritysten käytössä on usein länsimaiset toimintatavat ja filosofiat, vaikka esimerkiksi Itä-Eurooppa ja länsimaat eroavat merkittävästi kulttuurisesti toisistaan. Teoria ei kuitenkaan kykene antamaan vastausta toimintatapojen toimivuuteen anglosaksisesta kulttuurista poikkeavassa ympäristössä.

Seuraavaksi käsittelemme lähentyminen/etäännyminen-teorian kahta päämuuttujaa, kansallista kulttuuria ja taloudellista ideologiaa, jotka vaikuttavat eri näkökulmien painottumiseen. Teorian oletus on, että kansallinen kulttuuri (national culture) ja talousideologia (economic ideology) vaikuttavat eniten johdon työarvoihin ja nämä kaksi muuttujaa ohjaavat toimintatapoja

joko lähentymisen, etääntymisen tai Uuden lähentymisen suuntaan. Ralstonin ym. (2008) mielestä on selvää, että poikkisosiaaliselle vertailulle henkilöiden työarvoista on muutakin muuttujia kuin individualismi – kollektivismi-näkökulma. Esimerkiksi Hofstede (1983) identifioi myöhemmin arvoja, kuten maskuliinisuuden, valtaetäisyyden ja epävarmuuden välttelyn. Monia näitä muuttujia on kyseenalaistettu, vaikka individualismi – kollektivismi-näkökulmalle löytyy useita tukijoita (muun muassa Ronen & Shenkar 1985; Triandis ym. 1988; Yang & Bond 1990).

### **Kansallinen kulttuuri**

Ralstonin ym. (2008) mukaan erilaiset kulttuuriset voimat vaikuttavat organisaation yksilöihin (johtajiin). Kulttuurille löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia määrittelyjä ja muun muassa Hofstede (1983) määrittelee kulttuurin kollektiiviseksi mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa eri kategorioissa olevat ihmiset toisistaan. Tällainen yhteinen mieli kehittyy ja polveutuu sukupolvelta toiselle. Ralston ym. (2008) määrittelevät kulttuurin uskomuksiksi ja arvoiksi, jotka yhteiskunta jakaa tiettyinä aikana. Kansallinen kulttuuri muuttuu kuitenkin yli ajan ja esimerkiksi alle 30-vuotiaiden venäläisten arvot eroavat jo huomattavasti vanhemmista ikäluokista (Mayer & Peng 2005).

Tässä tutkimuksessa määrittelen kulttuurin yhteiskunnan yksilöiden arvomaailmaksi, identiteetiksi ja käyttäytymistavaksi, joka yhdistää tiettyä kansallista ryhmää tiettyinä ajanjaksona. Kulttuurille on tyypillistä jatkuvuus sukupolvesta toiseen ja ennakoitavuus. Kansallinen kulttuuri ei siis muutu radikaalisti lyhyinä ajanjaksoina. Hofstede (1993) kuitenkin muistuttaa, että organisaatiokulttuuri saattaa muuttua hyvinkin nopealla aikataululla verrattuna kansalliseen kulttuuriin, mikä helposti aiheuttaa hankaluuksia sopeutumisessa.

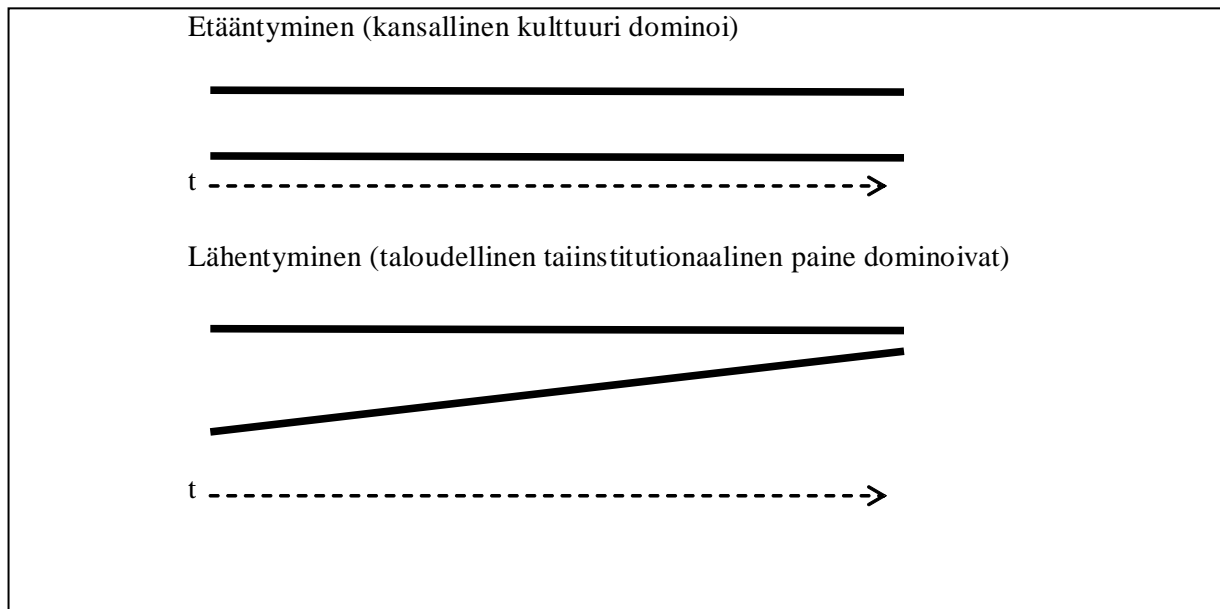
### **Talousideologia**

Talousideologia voidaan määritellä Ralston ym. (2008) mukaan ”työfilosofiaksi”, joka kuvastaa maan taloussympäristöä. Talousideologia sisältää yhteiskunnan laillisia ja poliittisia toimintatapoja, mutta se ei liity kuitenkaan maan poliittiseen ideologiaan. Taloussympäristö ja poliittinen ympäristö voivat täten erota toisistaan. Lähentyminen/etääntyminen-ajattelumallissa Ralston vertaa kahta pää talousihannetta – kapitalismia ja sosialismia. Sosialismi voidaan talousideologiassa ymmärtää kollektivismiksi (ryhmän hyväksi tehtäväksi hyväksi) ja kapitalismi yksilön edun ajamiseksi, individualismiksi. Koska sosialismi viittaa mielestäni liikaa



poliittiseen ympäristöön, käytän tutkielmassani jatkossa siihen paremmin soveltuvaa individualismi – kollektivismi-jaottelua.

### 3.2.2. Lähentyminen vs. etääntyminen



Kuva 2: Etääntyminen vs. lähentyminen (Ralston 2008)

Suurin osa aikaisemmasta tutkimuksesta on painottanut kahta ääri-ilmiötä – lähentymistä tai etääntymistä (kuva 2). Taloudellista ideologiaa painottavat tutkijat tukevat lähentymisperpektiiviä. Heidän argumenttinsa on, että teollistuneet maat tukeutuvat yhteisiin arvoihin taloudellisissa toiminnassa ja työkäyttäytymisessä. Teollistuneet maat ovat näin ollen omaksuneet toimintatavat länsimaisista kapitalistisista yhteiskunnista. Myös kehittyvien talouksien, esimerkiksi entisten sosialististen talouksien, on oletettu omaksuvat länsimaiset kapitalistiset ideologiat. Länsimaiset johtamistekniikat, käyttäytyminen ja businesskulttuuri leviävät lähentymisen mukaan globaalien yritysten kautta, joten ne ovat kehittyvissä maissa niin sanottuja muutosagentteja. Muutos näkyisi muun muassa siirtymisenä individualistisempiin työarvoihin (Ralston ym., 2008.). Edellä mainittu maailmankuva tukee vahvasti institutionaalista teoriaa. Ohjausjärjestelmien lähentymisen laukaisija tai syy voi olla eri näkökulmasta riippuen. Muun muassa Kelley ym. (2006) mukaan ulkomailta tuodut toimintatavat voivat lähennyttää eri kulttuurien arvoja. Toisaalta esimerkiksi kulttuurinen globalisaatio saattaa lähennyttää maiden välisiä arvoja ja sitä kautta johtaa toimintatapojen samankaltaistumiseen ympäri maailmaa. Carr & Harrisin (2004) mukaan tutkimus on osoittanut, että globalisaation myötä johtamisen

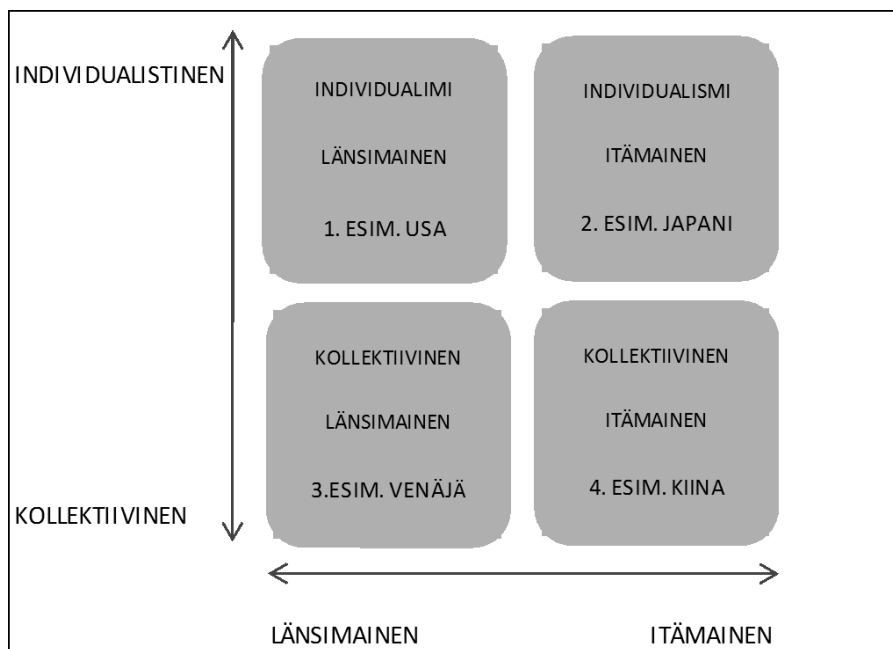
erot eri kulttuureissa ovat historiallisesti vähentyneet ja lähentyneet toisiaan, mutta strategisessa päätöksentekoprosessissa kansallisen kulttuurin erityispiirteitä ei voi kuitenkaan vähentellä. Jansenin (2011) mielestä johdon laskentatoimen muutos ja johtajien johtamistyyli ovat yhteydessä toisiinsa. Uusien johdon laskentatoimen tapojen ja tulostittareiden tuonti (muun muassa asiakasmittarit ja tasapainotettu tulokortti) vaikuttavat johtajien johtamistyyliin. Vanhan koulukunnan henkilösuhteisiin nojautuneet johtajat omaksuvat uusien laskentamietelmien johdosta nuoremman sukupolven tapoja johtaa alaisia mittareiden ja sääntöjen avulla (transactional leadership).

Granlund & Lukka (1998) katsovat kansallisten lainsäädäntöjen ja kansallisten instituutioiden etäännyttävän ohjausjärjestelmiä, mutta tämän vaikutuksen olevan pienentymässä. Heidän mukaansa kansallisissa arvoissa olevien erojen uskotaan usein selittävän paremmin johdon toimintatapojen erilaisuutta. Carr & Harris (2004) ovat havainneet eri kulttuureista tulleilla johtajilla olevan erilaisia arvoja, erilaisia oletuksia ympäristöstä ja erilaisia odotuksia ihmisten välisistä suhteista. Etääntymisnäkökulman puolustajat argumentoivat, että tällaiset erot kansallisissa kulttuureissa dominoivat taloudellista ideologiaa, jolloin työkuulttuuri pysyisi suhteellisen muuttumattomana (Kelley ym. 2006; Ralston ym. 2008). Huomaamme helposti jäljempänä tässä tutkimuksessa venäläistä kulttuuria tarkasteltaessa, että eri kulttuureissa on erilaisia oletuksia ja odotuksia toimintaympäristöstään.

Etääntymisnäkökulman mukaan länsimaiset tekniikat eivät siis sellaisinaan olisi siirrettävissä ei-länsimaisiin kulttuureihin, vaan ne pysyisivät erillään. Muun muassa Dunn & Shomen (2009) tutkimuksessa kulttuurien välillä vaihtelevat eettiset arvot vaikuttavat eriäviin johdon ratkaisumalleihin, mikä tukee etääntymisnäkökulmaa. Heidän mukaansa länsimaat eivät voi olettaa, että hyväksyttävät toimintatavat lännessä olisivat automaattisesti hyväksyttäviä myös muissa kulttuureissa, vaikka länsimaiset rakenteet, laskentatavat ja hyvä hallintotapa leviäisiinkin muihin kulttuureihin. Carr & Harris (2004) katsovat muun muassa opiskelijatutkimuksien antaneen etääntymiseen empiiristä tukea, vaikka eroavaisuudet eivät aina johdu kulttuurista ja arvoista. Toimintaympäristöt eroavat niin hierarkioiltaan, taloudellisilta käytännöiltään, prosesseiltaan kuin tiimityöskentelyltään. Carr & Harrisin mukaan heidän esille nostamat seikat puoltavat kansallisen kulttuurin tärkeyden ymmärtämistä johdon toiminnassa ja työkaluissa. Käsittelem Carr & Harrisin esille tuomia eroja tutkielman empiirisessä osiossa, luvussa 6.

### 3.2.3. Uusi lähentymisteoria vaihtoehtoisena lähestymistapana

Carr & Harrisin (2004) mukaan strategisiin päätöksiin vaikuttavat muun muassa institutionalisoituminen, globalisaatio ja kansallinen kulttuuri. Samansuuntaista jaottelua käyttää myös Ralston (2008), joka jakaa kaksi edellä käsiteltyä muuttujaa, kansallisen kulttuurin ja talousideologian, akseleiksi nelikentälle. Kulttuuri vaihtelee Ralstonin nelikentällä (kuva 3) länsimaisesta itämaiseen kulttuuriin ja talousideologia kapitalismista sosialismiin (kollektivismiin). Ralston ym. (2008) esittävät ryhmien 2. ja 3. olevan maita ja kulttuureja, joissa yhteiskunnan johtamismallit ovat kaikkein alttiimpia muutoksille ja täten kiinnostavimpia akateemisen tutkimuksen kannalta. Tällaiset maat olisivat siis potentiaalisimpia maita kulttuurimuutoksille, kun 1. ja 4. ryhmän maat pysyisivät helpommin etäännyneinä toisistaan. Molemmat teoriat, etäänntyminen tai lähentyminen, voivat näin ollen olla havaittavia ilmiöitä kulttuurista riippuen.

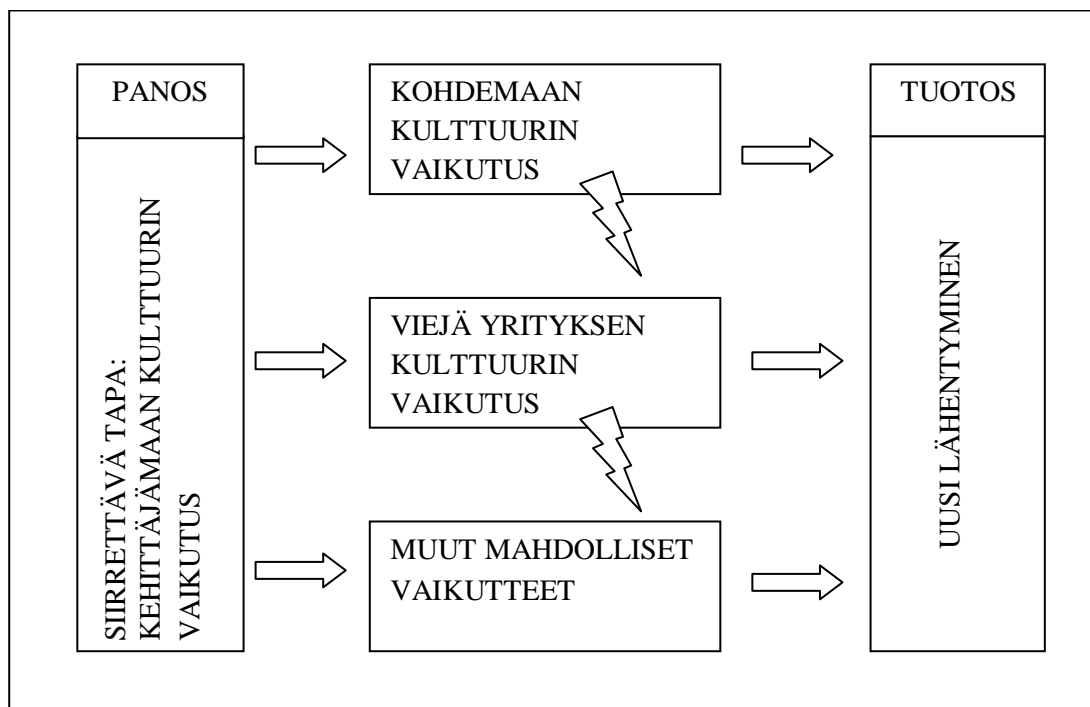


Kuva 3: Kulttuurin ja talousideologian nelikenttä (Ralston ym. 2008)

Venäjä asettuu Ralstonin ym. (2008) tutkimuksessa kolmanteen ryhmään, koska 1990-luvun transitiosta huolimatta sosialistiset arvot ovat yhteiskunnassa edelleen vahvoja. Venäjällä taloudellinen ideologia on enemmän kollektiivisesti orientoitunut, kun taas yksilöllinen kulttuuri on individualistisempaa. Venäläisessä yhteiskunnassa yritysten odotetaan suuren vastuunsa työntekijöistään ja tarjoavan erilaisia palveluja henkilöstölle ja heidän perheilleen (kollektivismi). Ihmiset ovat kuitenkin tottuneet selviämään henkilökohtaisilla suhteil-

laan ja taidoillaan, koska valtiolta puuttuu kehittyneille maille tyypilliset turvaverkot. Näin ollen talousideologia on enemmän kollektiivinen, mutta yksilöinä ihmiset toimivat hyvin individualistisesti. Sagie & Zeaynep (2003) kirjoittavat jopa kommunismin aikaisen kollektivistisen kulttuurin olleen yhtäaikaisesti individualistista. Hofsteden (1983) Venäjälle antama individualistisuus-dimension arvo 50/100 tukee selkeästi kaksijakoista näkökulmaa.

Uuden lähentymisteorian väittämä on se, ettei kumpikaan edellisistä teorioista selitä taloudellisen ideologian ja kansallisen kulttuurin yhteyttä parhaalla mahdollisella tavalla. Ralston ym. (2008) argumentoivat, että tämän lähestymistavan mukaan erilaiset kulttuuriympäristöt muodostavat yhdistyessään pikemminkin jotain uutta, kuin olisivat kultainen keskitie toimintatavana. Kelley ym. (2006) arvioivat Uuden lähestymisen olevan eräänlaista kulttuurista evoluutiota. Myös Sarala & Vaara (2010) mielestä kaikki kolme muutosta ovat näkyvissä yritysmaailmassa, mutta Uusi lähentymisteoria on näkyvissä etenkin kansainvälisten yritysten sulautumisissa. Ralstonin (2008) ohella Kelley ym. (2006) ovat todenneet Uuden lähentymisen tyylistä muutosta erityisesti Aasian ja Yhdysvaltojen välillä.



**Kuva 4: Uusi lähentyminen**

Uudessa lähentymisnäkökulmassa painottuvat kaksi vastakkaista voimaa, jotka jakavat Uuden lähentymisen talousideologisesti tai kulttuurisesti dominoivaan muutokseen. Tutkimuksessaan Ralston ym. (2008) katsovat teoriansa kuvaavan parhaiten nykyistä maailmankuvaa ja tar-

kemmassa tarkastelussa he toteavat kulttuuriorientoituneen näkökulman olevan taloudellista ideologiaa vallitsevampi (crossvergence culture dominant). Ralston ym. tutkimustulosten mukaan globaali yrityskulttuuri on täten mahdollista pitkällä aikajänteellä, mutta lyhyellä horisontilla se aiheuttaa toiminnalle hankaluuksia. Globaali yrityskulttuuri ei kuitenkaan ole aivan sama maasta toiseen vaan Uuden lähentymisteorian mukaan siinä yhdistyisivät kansallisen kulttuurin erityispiirteet sekä muokkautuneet länsimaiset globaalit toimintatavat. Kuvassa 4 olen esittänyt Uuden lähentymisteorian (crossvergence) prosessin muodossa. Siinä siirrettävään, usein anglosaksiseen, tapaan vaikuttaa sekä kohdemaan että viejämaan kulttuuri ja arvomaailma. Muita mahdollisia vaikutteita saattavat olla esimerkiksi järjestelmää tukevat rakenteet kuten muut ohjelmat, data-pankit ja ohjausjärjestelmät, jotka eroavat alkuperäisistä ohjausjärjestelmän taustaoletuksista ja perustasta. Malli olettaa lähentymisen olevan vallitsevaa, mutta siirrettävät mallit muodostavat uusia, alkuperäisestä poikkeavia tapoja, joihin myös emoyrityksen johdon ja laskenta-asiantuntijoiden on kyettävä sopeutumaan. Usein anglosaksiset vaikutteet omaava panos muuttuu tuotosvaiheeseen mennessä uniikiksi toimintatavaksi, ns. Uudeksi lähentymiseksi.

On kuitenkin huomioitava, että suuret kulttuuriset erot eivät välttämättä ole negatiivinen asia yrityskauppojen yhteydessä. Sarala & Vaara (2010) mukaan tiedon siirtyminen kansainvälisissä yrityskaupoissa on sitä voimakkaampaa, mitä erilaisempia kulttuurit ovat toisistaan. Heidän mukaansa lähentyminen ja Uusi lähentyminen luovat positiivisen potentiaalisen ympäristön uuden tiedon syntymiselle ja siirtymisille toimijailta toiselle. Vaara ym. (2010) lisäävät, että yrityskulttuurierojen on nähty olevan konfliktien syntymisen syynä, mikä selittää tutkimustuloksia yrityskauppojen epäonnistumisista vieraisissa kulttuureissa. Kansallisten kulttuurien eroista johtuvia haittoja pidetään kuitenkin heidän mukaansa todellisia haittoja suurempina.

### 3.3. Hofsteden kulttuuridimensiot

#### 3.3.1. Kulttuuridimensioiden tausta, käyttö ja kritiikki

Geert Hofsteden toteutti alkuperäisen kulttuuritutkimuksensa monikansallisessa IBM-konsernissa kahtena eri ajanjaksona vuosina 1968 ja 1972. Tutkimus käsitti kokonaisuudessaan 72 eri maata ja tutkimustulokset analysoitiin yli 116 000 vastauksesta. Hofstede muodosti aineistosta neljä erilaista dimensioita, muuttujaa, joiden avulla kansallista kulttuuria, johtamista, organisaation järjestämistä, johtajien motivointia ja organisaatiokäyttäytymistä voidaan mitata eri maiden kulttuureissa. Dimensioista tuli kulttuurien välisen organisaatiotutkimuksen yleisesti hyväksytty hypoteesi. Viides dimensio, lyhyt ja pitkä aikajänne, lisättiin Hofsteden malliin vuonna 2001. (Hofstede 1993, van Everdingen & Waarts 2003).

Mallin taustalla on Hofsteden kritiikki sitä kohtaan, että johtaminen on esitetty amerikkalaisena keksintönä. Muissa kulttuureissa johtamisen koko konsepti saattaa erota amerikkalaisesta tavasta ja nämä asiat pitäisi ottaa huomioon myös teorioissa. Yhdysvaltalaisessa kirjallisuudessa johtaja esitetään kulttuurisena sankarina, joka johtuu korkean individualismin ja maskuliinisuuden arvostuksesta. Jokaisessa maassa on johtamista, mutta sen merkitys saattaa vaihdella kulttuurista toiseen (Hofstede 1993.). Hofsteden itsensä mukaan dimensiot edustavat maiden sosiaalisia systeemejä, eivätkä yksittäisiä persoonia näissä maissa. Dimensiot edustavat näin universaaleja tapoja kategorisoida eri yhteiskuntia (Hofstede 1983).

Vertaileva johtaminen (comparative management) termiä on Hofsteden (1993) mielestä käytetty yritysmaailmassa 1960-luvulta lähtien, mutta yhdysvaltalaiselle akateemiselle maailmalle on kestänyt kauemmin hyväksyä, että johtamismallien lisäksi teorioiden pätevyys voi pysähtyä kansallisille rajoille. Hofstede painottaa, että esimerkiksi entinen itäblokki, postsosialistiset maat, ovat hyvin heterogeenisia, sisältäen myös maita, jotka ovat perinteisesti olleet vahvasti linkittyneitä länteen.

Hofsteden kulttuuridimensiot ovat saaneet suuren huomioarvon tutkijoiden keskuudessa viime vuosina, vaikka niitä on kritisoitu muun muassa tärkeiden kulttuurillisten aspektien unohtamisesta (van Everdingen & Waarts 2003). Hofsteden dimensioita on arvosteltu myös siitä, että kulttuuri on paljon monimutkaisempi ilmiö kuin yksinkertaistettu numeerinen data (Carr & Harris 2004). Ongelmana on myös koko kansallisuuden leimaaminen kulttuuriltaan samanlaiseksi (Tung & Verbeke, 2010), vaikka näemme helposti jo pelkästään Suomen itäisen ja läntisen kulttuurin eroavan toisistaan. Kritiikistä huolimatta malli ja dimensiot ovat laajasti käy-

tössä ja niiden kyky selittää kulttuurien nyansseja on tämänkin tutkimuksen näkökulmasta erinomainen.

### 3.3.2. Hofsteden löytämät dimensiot

#### Valtaetäisyys (power distance)

Hierarkia-näkökulma tutkii, kuinka alaiset kokevat johtajan päätöksenteon. Korkeassa valtaetäisyydessä työntekijät kokevat johtajan autoritaarisena ja päinvastoin alhaiseen valtaetäisyyden kulttuurissa johtajat koetaan paternalistiseen tapaan suostuttelevina. Valtaetäisyysdimensio kertoo Hofsteden (1983) mukaan (taulukko 3), kuinka päätöksentekijät käyttävät valtaansa ohjaamiseen, kuinka konsulttoivia he ovat alaisilleen, etsivätkö he kompromisseja ja onko heidän toimintansa ja päätöksentekonsa lähinnä ohjaavaa vai tekevätkö he päätökset itse.

ALHAINEN	KORKEA
Työntekijät pitävät johtajia itsensä kaltaisina	Johtajia pidetään erilaisina
Työntekijöiden pitäisi olla tosistaan riippuvaisia	Suurimman osan kuuluisi olla itenäisiä
Kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset oikeudet	Valtaapitävillä kuuluu olla suuremmat oikeudet
Systeemiä syytetään ongelmista	Heikompaa syytetään ongelmista

Taulukko 3: Hofsteden dimensiot: hierarkia (Hofstede, 1983)

#### Epävarmuuden välttely (uncertainty avoidance)

Epävarmuuden välttelyssä (taulukko 4) korkeat pisteet tarkoittavat, että epävarmuus koetaan yleisesti uhaksi ja stressiä aiheuttavaksi asiaksi. Korkean epävarmuuden välttelyn kulttuureissa johtajilla on noussut mahdollisuus toimia ohi organisaation sääntöjen tai jopa harkita työpaikan vaihtamista, jos epävarmuus, stressi ja pelko koetaan suureksi. Korkea arvo tarkoittaa sitä, että työntekijät ja johto näyttävät helposti tunteitaan ja vaativat selkeitä kirjoitettuja sääntöjä toimiakseen (Hofstede 1983). Epävarmuuden välttely on perinteisesti suhteellisen korkea Venäjällä ja mainitut korkean epävarmuuden välttelyn piirteet ovat myös usein nähtävissä venäläisessä kulttuurissa.

ALHAINEN	KORKEA
Epävarmuus elämässä otetaan vastaan kevyesti	Epävarmuus elämässä koetaan uhaksi ja epämiellyttäväksi
Ei koeta stressiä epävarmuudessa	Epävarmuus koetaan stressaavana
Vähemmän tunteiden näyttämistä	Paljon tunteiden näyttämistä
Vähän nationalismia	Paljon nationalismia
Positiivinen näkökulma nuoreen sukupolveen	Epäilevä näkökulma nuoreen sukupolveen
Vähän konservatismia, vähän sääntöjä	Konservatiivinen: laki ja järjestys

Taulukko 4: Hofsteden dimensiot: epävarmuuden välttely (Hofstede, 1983)

### Yksilöllisyys (individualism) ja kollektivismi (collectivism)

Yksi tärkeimmistä Hofsteden dimensioista kulttuuritutkimuksessa on individualismi-kollektivismi jaottelu. Esimerkki kollektiivisista yhteiskunnasta on kulttuuriin kasvanut lapsi, joka oppii suuresti kunnioittamaan ryhmää johon hän kuuluu (esimerkiksi perhe tai työyhteisö). Kollektivistinen yksilö luokittelee ihmisiä joko ryhmään kuuluviksi tai sen ulkopuolisiksi. Ryhmän odotetaan myös luovan tietynlaisen turvaverkon yksilölle (Hofstede 1993). Yllättäen individualistisessa kulttuurissa kasvaneet ihmiset solmivat enemmän ja helpommin sosiaalisia suhteita kuin kollektiivisessä kulttuurissa, joskin jälkimäisen kulttuurin sosiaaliset siteet ovat individualistisia vahvempia. Individualistinen kulttuuri myös kannustaa enemmän vertikaalisiin suhteisiin (työkaveri – työkaveri), verrattuna horisontaalisesti (alainen – esimies) toimivaan kollektivistiseen kulttuuriin (Triandis ym. 1988). Ueno & Sekaran (1992) ovat päätyneet siihen, että etenkin individualismi-kollektivismi -akseli selittää amerikkalaisten johtajien käyttämien tekniikoiden erilaisuutta mm. japanilaisiin johtajiin verrattuna. Hofsteden (1993) mukaan individualismi – kollektivismi-dimensioon ei pidä sekoittaa poliittista painoa. Ralston (2008) puolestaan ehdottaa individualismin ja kollektivismin erottamista erillisiksi dimensioiksi.



<b>ALHAINEN (kollektivismi)</b>	<b>KORKEA (individualismi)</b>
Perhe ja yhteisö pitävät huolen yksilöstä	Jokainen on oman onnensa seppä
Kasvojen säilyttäminen on tärkeää ryhmässä	Korkea omanarvontunto
Ei kauppaa ilman henkilökohtaisia kontakteja	Tehtävät ovat henkilökohtaisia vuorovaikutuksia tärkeämpiä
Yksilön identiteetti perustuu yhteisölle	Identiteetti perustuu yksilöön itseensä
Yhteisö määrää rajat toimia ja tarjoaa turvallisuutta	Yksilö on autonominen toimija ja vastaa itse itsestään ja turvallisuudestaan

**Taulukko 5: Hofsteden dimensiot: individualismi (Hofstede, 1983; Hofstede ym.. 2008)**

Korkea individualismi (taulukko 5) indikoi yksilöllisyyden tärkeyttä kulttuurissa liittyen muun muassa näkökulmiin vapaa-ajasta, vapaudesta ja haasteista. Individualismi ei kuitenkaan liity koulutukseen tai palkkauksen näkökulmaan vaan viittaa lähinnä siihen, ovatko työntekijät aktiivisia agentteja vai riippuvaisia organisaatiosta. Kun valtaetäisyys akseli tutki riippuvuutta johtajasta, niin individualismi tutkii yksilön riippuvuutta organisaatiosta (Hofstede 1983.).

### **Maskuliinisuus (masculinity) ja feminiinisyys (feminity)**

Maskuliinisuus indikoi esimerkiksi palkkaukseen liittyviä kansallisia piirteitä, tunnustuksia, kehittymistä ja suhtautumista haasteisiin. Maskuliinisissa maissa ero naisten ja miesten välillä on suuri, kun taas feminiinisissä maissa miesten ja naisten kulttuuriero on pieni (Hofstede 1983). Maskuliinisessa kulttuurissa palkkaa ja sen kehittymistä arvostetaan suuresti, kun taas feminiinisissä maissa niillä ei ole yhtä suurta merkitystä ja arvostetumpia ovat esimerkiksi vapaa-aika ja pehmeät arvot (taulukko 6).

<b>ALHAINEN</b> <b>(Feminiinisyy)</b>	<b>KORKEA</b> <b>(Maskuliisuus)</b>
Ihmisorientoituminen	Raha ja asia orientoituminen
Elämänlaatu ja ympäristö ovat tärkeitä	Tuloksellisuus ja kasvu ovat tärkeitä
Tehdään töitä, jotta voidaan elää	Eletään työlle
Sympatisoidaan vähempiarvoisia	Sympatisoidaan menestyjiä
Uniseksuaalisuus, tasa-arvo	Selkeät sukupuolirajat, ”mies on perheen pää”

**Taulukko 6: Hofsteden dimensiot: maskuliisuus (Hofstede, 1983)**

### **Aikajänne (long-term orientation)**

Viides ja uusin dimensio (taulukko 7) mallissa on M.H. Bondin löytämä aikajänne-dimensio, joka lisättiin myöhemmin Hofsteden dimensioihin. Pitkän aikavälin orientoitumiselle tyypillistä on sinnikkyys, uusien traditioiden omaksuminen, ja henkilökohtainen oppiminen. Lyhyen aikavälin kulttuureissa ihmiset taasen keskittyvät paljon menneisyyteen ja traditioihin (van Everdingen & Waarts 2003). Lyhyen aikajänteen ihmiset elävät siis lähinnä nykyhetkessä kun pitkän aikajänteen kulttuureissa ajatus on tulevaisuudessa.

<b>ALHAINEN (lyhyt aikajänne)</b>	<b>KORKEA (pitkä aikajänne)</b>
Konservatiivisuus	Liberalismi
Vastustus uusille asioille	Halu oppia uusia asioita
Eletään päivä kerrallaan	Tulevaisuuteen orientoituminen

**Taulukko 7: Hofsteden dimensiot: aikajänne (van Everdingen & Waarts, 2003)**

#### 4. Aikaisemmat tutkimustulokset

Seuraavaksi käsittelen aikaisempaa johtamiseen ja ohjausjärjestelmiin liittyvää tutkimusta, joka koskee erityisesti Venäjää. Aikaisempi tutkimus on usein toteutettu Hofsteden kulttuuridimensioita käyttäen ja jonka avulla myös itse havainnollistan ja vertailen suomalaista, anglosaksista ja venäläistä kulttuuria toisiinsa.

Aikaisempaa tutkimusta Hofsteden kulttuuridimensioihin liittyen on tehty suhteellisen paljon, mutta itäeurooppalaista kulttuuria on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi anglosaksista, eurooppalaisia tai aasialaisia kulttuureja (Naumov & Puffer 2000). Aikaisempaa, Venäjään liittyvää tutkimusta ovat tehneet muun muassa Hofstede (1993), Bollinger (1994), Veiga ym. (1995) ja Naumov & Puffer (2000), Ralston ym. (2008). Naumov & Pufferin tutkimusta lukuunottamatta tutkimustulokset antavat suhteellisen yhtenäisen kuvan tutkijasta toiseen, ja erot tuloksista ovat selitettävissä lähinnä otoksen valinnoilla. Olen katsonut vertailuvien tutkimuksien keräämisen tärkeäksi tämän tutkimuksen kannalta, sillä alkuperäinen Hofsteden haastattelututkimus ei koskenut Venäjää. Hofsteden Venäjälle antamat numeroarvot ovat estimointeja eivätkä perustu haastattelututkimuksille. Vaikka Hofsteden estimoidut arvot ovat uskottavia, näytän tutkimuksessani myös muiden tutkijoiden haastattelututkimuksista saatuja arvoja vertailulukuina (ks. taulukko 8).

Tuorein Venäjään liittyvä tutkimus on Naumov & Puffer (2000). He haastattelivat 250 henkilöä yritysmaailmasta ja eri yliopistotasoilta. Heidän tutkimuksen tulokset eroavat suhteellisen paljon aikaisemmista tuloksista, minkä koen suurimmaksi osaksi johtuvan suuresta opiskelijahaastatteluiden osuudesta kokonaisotoksessa. Naumov & Pufferin (2000) lisäksi Bollinger (1994) otti otantaansa yliopisto-opiskelijoita ja yliopiston työntekijöitä, mutta esimerkiksi Veiga ym. (1995) toteuttivat tutkimuksensa puhtaasti 170 yritysjohtajan keskuudessa. Myös Ralstonin ym. (2008) haastattelututkimus Venäjältä käsitti jopa 197 yritysjohtajaa tai asiantuntijaa. Naumov & Pufferin tutkimuksessa ainoastaan 41/250 haastateltavista oli johtotasolla työelämässä ja ylivoimainen valtaosa kohderyhmästä oli yliopiston työntekijöitä ja opiskelijoita. Suurin osa haastateltavista oli alle 25-vuotiaita, ja heidän vastauksissa näkyi tietynlainen amerikkalaistuminen. Opiskelijoiden suuri osuus näkyy liikaa tuloksissa, sillä nuorilla ei ole samanlaista painetta työelämän puolelta, mikä heijastuu työelämässä olevien haastatteluissa. Esimerkiksi verrattuna työttömään opiskelijaan epävarmuuden välttely on suurempaa, jos haastateltavilla on pelissä työpaikka. Samaan tapaan opiskelijat saattavat luulla olevansa ris-

kien välttelijöitä, vaikka todellisissa tilanteissa he käyttäytyisivät riskiä karttaen. On myös otettava huomioon, että yritysmaailman johdossa määrää edelleen vanhempi ikäluokka ja nuoremmat opiskelijat eivät luultavasti pääse muuttamaan organisaatioiden ajatus- ja arvomaailmaa mieleisempään työllistyttyään, vaan omaksuvat hiljalleen konservatiivisempia mielipiteitä. Veigan ym. (1995) mielestä venäläisten numeroarvot esimerkiksi Hofsteden dimensioilla olisivat suuressa muutoksessa ja lähentyisivät nopeasti länsimaisia arvoja. Huomattavaa heidän tutkimuksessaan oli, että venäläiset johtajat arvioivat itsensä länsimaisemmiksi, joiksi yhdysvaltalaiset johtajat heitä kuvailivat. Venäläiset johtajat kokivat itsellensä selvästi pienemmän valtaetäisyyden, epävarmuuden välttelyn sekä suuremman pitkän aikajänteen ajattelun.

Aikaisempien tutkimusten ongelmaksi koen siis muutamissa tutkimuksissa käytettyjen opiskelijavaltaisten otosten tulokset. Naumov & Puffer (2000) mainitsee myös ongelmaksi sen, että Venäjällä on yli 100 kulttuuria, ja tutkimusten pääpaino on ollut ainoastaan pääkulttuurin tutkimisessa. On tosiasia, että Venäjällä elää suuri määrä toisistaan poikkeavia kulttuureja ja esimerkiksi Moskovan talousalueen kulttuuri eroaa selvästi muslimivaikutteisesta Kaukasiasista, puhumattakaan Arkangelin saamelaisesta kulttuurista. Kuten aikaisemmin totesin, pääkulttuurin tutkiminen on kuitenkin tutkimuksen kannalta relevantteinta, koska juuri se vaikuttaa Moskovan ja Pietarin kaltaisissa talouskeskittymissä eniten.

#### **4.1. Erot Hofsteden dimensioiden perusteella**

##### **Epävarmuuden välttely**

Veiga ym. (1995) toteavat tutkimuksessaan, että Venäjällä epävarmuuden välttely dimensiona alkoi pienentyä 1990-luvulla perestroikan, uudistuksen, värittämistä huippuluvuista. Heidän mukaansa venäläisten johtajien arvot jatkaisivat voimakkaasti yhdysvaltaisten arvojen lähenemistä 2000-lukua lähestyessä. Naumov & Puffer (2000) taasen huomauttavat, että työtilanne tutkimushetkellä vaikutti suuresti epävarmuuden välttelyyn. Työelämässä olleet välttelivät huomattavasti enemmän epävarmuuksia kuin työelämän ulkopuolella olevat haastateltavat.

Kuten taulukosta 7 voidaan nähdä, epävarmuuden välttely on huomattavasti korkeammalla tasolla (asteikolla 1-100) Venäjällä (90) kuin esimerkiksi Suomessa (59) tai Yhdysvalloissa (46). Hofsteden (1993) mukaan epävarmuuden välttely näkyy siinä, että venäläiset johtajat näyttävät suurta pelkoa tulevasta, mikä heijastuu jännityksenä työssä, emotionaalisuutena ja aggressiivisuutena. Kiinnostavaa on, että Suomen suhteellisen korkea epävarmuuden välttely

eroaa huomattavasti esimerkiksi ruotsalaisesta kulttuurista (29), joka näyttää suhtautuvan työelämään selkeästi vapautuneemmin.

## **Individualismi**

Hofstede (1993) ja Triandis ym. (1988) toteavat tutkimuksissaan, että individualismi ja kansantuote kulkevat tilastoissa hyvin pitkälti käsi kädessä. Individualistissa maissa kansantuote per capita on lähes poikkeuksetta korkeampi kuin kollektivistisissa maissa. Naumov & Puffer (2000) mainitsevat, että heidän tutkimuksensa tulokset sijoittavat individualismissa Venäjän kehittyneiden maiden pohjajoukkoon ja kehitysmaiden kärkijoukkoon. Venäjää käsitellään muun muassa Hofsteden (1994, 53) tutkimuksessa niin sanottuna kehittyvänä taloutena. Tung & Verbeke (2010) taas kritisoivat Hofsteden dimensioiden linkittämistä yritysten tuotavuuteen ja kannattavuuteen.

Muun muassa Bollinger (1994) ja Ralston ym. (2008) pitävät Venäjää kollektivistisena kulttuurina. Kollektivismiin Itä-Euroopan maissa näkee esimerkiksi nuorten tavassa asua pitkään kotona, kun länsimaissa he lähtevät hyvin aikaisin vanhempien luota itsenäistymään. Kollektivistisessä yhteiskunnassa elävien mielestä yrityksen on tärkeää pitää perheen tapaan huolta työntekijöistään, kun individualistisissa yhteiskunnissa yhtiöiden ei tarvitse puuttua ihmisten yksityiselämään. Kollektivismi näkyy myös siinä, että johtajien väliset suhteet ja lojaalius näkyvät selkeästi päätöksenteossa (Hofstede 1993).

Anglosaksisen kulttuurin edustaessa ääri-individualistista kulttuuria Suomi sijoittuu individualismissa Venäjän ja Yhdysvaltojen väliin. Holt ym. (1994) taas muistuttaa, että Venäjälle on ollut tyypillistä johtajien vastausten suuri volatilitteetti ja suuri osa tutkituista käyttäytyy yhtä individualistisesti yksilöinä kuin amerikkalaiset johtajat.

## **Valtaetäisyys**

Veiga ym. (1995) arvioivat valtaetäisyysakselin pienentyvän radikaalisti, kun venäläiset johtajat omaksuvat yhä länsimaisempia arvoja. Naumov & Puffer (2000) tutkimuksessa saatu dimension arvo kertoi osaltaan tällaisesta muutoksesta, mutta muutosta voidaan toisaalta selittää opiskelijoiden suurella osuudella otoksessa. Venäjää pidetään huomattavan byrokraattisena maana, joka näkyy myös taulukon 8 tuloksissa. Valtaetäisyys-akselilla erot ovat myös suuret: yhdysvaltalainen (40) ja suomalainen (33) kulttuuri eroavat venäläisestä (95). Venäjän korkea

valtaetäisyys kertoo johtajien suuresta vallasta alaisiin nähden ja siitä, että valtaapitävät myös haluavat näyttää paikkansa hierarkian huipulla muille organisaation jäsenille.

Kombinaatio suuren valtaetäisyyden ja epävarmuuden välttelyn välillä ennakoi sitä, että kulttuurissa etsitään voimakkaita johtohahmoja johtamaan epävarmuutta. Formaaleille säännöille on tarvetta, mutta voimakkaat johtajat voivat myös tarvittaessa rikkoa sääntöjä (Hofstede, 1983). Michailovan (2000) mukaan valtaetäisyys ja kontrolli näkyvät Venäjällä vahvana ylhäältä alas-mallisena johtamisena, jossa johdetaan käskyillä ja rangaistuksilla. Palautteen antamisen ja valtuuttamisen sijasta johto pyrkii ohjaamaan organisaatioita ennen kaikkea tiukalla kontrollilla.

### **Maskuliinisuus**

Naumov & Pufferin (2000) tutkimus Venäjältä osoittaa, että työelämän ulkopuolella olevat tai vähän työkokemusta saaneet olivat maskuliinisempia kuin pidempään työelämässä olleet. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että Suomi (26) eroaa mm. Yhdysvalloista (62) huomattavan feminiinisenä kulttuurina, joka on tyypillistä kaikille Pohjoismaille. Venäjä on sijoittunut maskuliinisuusasteikossa keskivaiheille (40). Kulttuurissa onkin piirteitä molemmista ääripäistä: venäläiset ovat hyvin ihmisläheisiä ja sitoutumishaluisia, mutta esimerkiksi sukupuolirajat ovat melko tiukkoja. Myös raha, rikkaus ja ulkopuolisten arvostus koetaan tärkeiksi. Johtaminen on yleensä nähty miesten ammattina. Suomalaisen kulttuurin vahva feminiinisyys näkyy empaattisuutena, huonommin menestyvien sympatisoinnilla ja esimerkiksi taloudellisen menestymisen hillittynä näyttämisenä (Naumov & Puffer, 2000; Puffer ym. 1997.).

### **Pitkä vs. lyhyt aikajänne**

Venäjä (10) on aikaisempien tutkimusten perusteella huomattavan orientoitunut lyhyeen aikajänteeseen. Pitkän aikajänteiden omaavina kulttuureina on usein pidetty aasialaisia kulttuureja ja Venäjän ohella Yhdysvaltoja (29) voidaan pitää hyvin lyhyeen aikajänteeseen orientoituneena. Suomi (41) on van Everdingen & Waartsin (2003) tutkimuksen mukaan anglosaksisesta ja itäeurooppalaisesta kulttuurista selvästi pidempään aikajänteeseen suuntautunut ja sijoittuu aikajänneakselilla keskivaiheille. Myös Michailova (2000) mielestä venäläinen johtamiskulttuuri on huomattavan lyhytnäköistä, ja vain lyhyen aikajänteiden suunnitelmia pidetään mielekkäinä. Länsijohtajien arvioidessa ja ennustaessa nykyisyyttä ja tulevaisuutta venäläisjohtaja

arvostaa lähinnä menneisyyttä ja historiaa. Veiga ym. (1995) ennustavat myös aikajänne-akselin nousevan Venäjällä tulevaisuudessa lähemmäs länsimaisia arvoja.

<b>Dimensio</b>	<b>Epävarmuuden välttely</b>	<b>Individualismi - kollektivismi</b>	<b>Valtaetäisyys</b>	<b>Maskuliinisuus - feminiinisyys</b>	<b>Pitkä vs. lyhyt aikajänne</b>
<b>Venäjä</b> (Hofstede 1993)	<b>90</b>	<b>50</b>	<b>95</b>	<b>40</b>	<b>10</b>
<b>Venäjä</b> (Bollinger 1994)	92	26	76	28	NA
<b>Venäjä</b> (Naumov & Puffer 2000)	68	41	40	55	NA
<b>Yhdysvallat</b> (Hofstede 1983)	<b>46</b>	<b>91</b>	<b>40</b>	<b>62</b>	<b>29</b>
<b>Suomi</b> (Hofstede 1983)	<b>59</b>	<b>69</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>NA</b>
<b>Suomi</b> (van Everdingen & Waarts, 2003)	69	63	33	26	41

**Taulukko 8: Venäjä, USA ja Suomi Hofsteden kulttuuridimensioilla (Hofstede, 1983; Bollinger, 1994; Naumov & Puffer, 2000; Van Everdingen & Waarts, 2003)**

Erilaiset kombinaatiot dimensioissa täydentävät myös toisiaan. Esimerkiksi valtaetäisyyden ja epävarmuuden välttelyn kombinaatio tarkoittaa, että kulttuurissa etsitään voimakkaita johtohahmoja johtamaan epävarmuutta. Formaaleille säännöille on tarvetta, mutta voimakkaat johtajat voivat rikkoa sääntöjä. Hofstede (1983) käyttää tällaisista maista esimerkkinä ranskalaista kulttuuria, mutta sama dimensioiden kombinaatio ja aikaisempien tutkimusten johtopäätökset sopivat hyvin myös Venäjään. Muun muassa Bollingerin (1994) tutkimuksessa Venäjän on

todettu olevan hyvin lähellä ranskalaista toimintakulttuuria, kun kulttuuria mitataan Hofsteden dimensioiden mukaan. Bollinger (1994) jaottelee Venäjään liittyviä tutkimustuloksia johtamistavoissa seuraavasti:

1) *Täsmällistä johtamista*: Valtaetäisyys ja kollektivismi yhdessä ennakoivat, että venäläisessä johtamiskulttuurissa työntekijät odottavat johtajalta autoritääristä päätöksentekoa, mutta vastapainona työntekijät saavat työstään kompensatiota koko perheelle.

2) *Motivaatio*: Turvallisuuden tunne, yhteenkuuluvuus ja solidaarisuus ovat tärkeimpiä motivaation lähteitä työnteossa. Toisaalta suomalaiset yritysjohtajat ovat talouslehdissä pitäneet palkkaa ja luontaisetuja suurimpana motivaattorina venäläisten työnteolle.

3) *Tiukka organisaattiorakenne*: Pyramidimainen byrokraattinen organisaatiomalli. Toimenkuvat ja yksilöiden suhteet ovat tarkkaan määritelty ja organisaatioissa on tiukat säännöt ja traditiot, joita on noudatettava.

Erilaiset kombinaatiot kulttuuridimensioissa antavat siis lisäsväyksiä kulttuureille, jonka lisäksi kulttuureja luokitella dimensioiden perusteella erilaisiin klustereihin. Hofstede (1983) on luokitellut kulttuureja ryhmiin, jotka eivät ota maantieteellistä sijaintia huomioon, vaan riippuvat ainoastaan kulttuurisista dimensioista. Yllätyksettömästi lähekkäin sijaitsevat maat kuuluvat usein samoihin klustereihin, mutta yllätyksiäkin klusteriajattelusta löytyy. Esimerkiksi Van Everdingen & Waarts (2003) ja Morden (1999) esittävät pohjoisamerikkalaisten, skandinaavien ja suomalaisten olevan kulttuurisesti hyvin lähellä toisiaan. Suomalainen kulttuuri on siis huomattavasti lähempänä anglosaksista kulttuuria kuin itäeurooppalaista. Yllättäen myös esimerkiksi ranskalainen ja belgialainen kulttuuri ovat lähempänä venäläistä kulttuuria kuin suomalaista tai anglosaksista. Tutkimuksista ja mitattavista asioista riippuen Suomi esitetään useimmiten samankaltaisena kulttuurina muiden Pohjoismaiden, Saksan tai anglo-amerikkalaisen kulttuurin kanssa. Kulttuurien klusteroinnilla voidaan ennen kaikkea nähdä, että eurooppalaiset kulttuurit ovat hyvin heterogeenisiä ja vaihtelevat amerikkalaistyyllisistä (Britannia, Ruotsi, Suomi) aina välimerellisiin maihin, jotka voivat osaltaan olla lähempänä jopa arabialaisia ja afrikkalaisia kulttuureja kuin anglosaksista (Hofstede 1983).



## **4.2. Muita kulttuurisia piirteitä aikaisemmista tutkimuksista**

Suomalaisen kulttuurin keskeisimpiä piirteitä ovat Koiviston (2002, 258) mukaan asiapainotteisuus, yksilökeskeisyys ja pyrkimys matalaan hierarkiaan. Suomalaiselle liikkeenjohdolle on hänen mukaansa tyypillistä painottaa asioiden sisältöä ja toiminnan lopputulosta sekä pyrkimys erottaa ja eriyttää henkilökohtaiset intressit ja henkilösuhteiden vaikutus työstettävästä asiasta. Matala hierarkia ilmenee esimerkiksi matriisiorganisaatioissa ja muissa verkostoa muistuttavissa organisaatorakenteissa, jotka ovat myös tutkimusyrietyksessä käytössä. Käsitteiden empiirisessä osioissa myös henkilösuhteiden kitkan aiheuttamia ongelmia, mitkä kuvastavat erinomaisesti kulttuuriristiriitojen tuomia ongelmia todellisessa yritys ympäristössä. Seuraavaksi käsittelem neljää pienempää kokonaisuutta (innovaatioiden omaksuminen, ulkopuolisen tiedon omaksuminen, ryhmätyöskentelyn hankaluus ja virheiden pitäminen tabuina), joiden avulla hahmotan Venäjälle tyypillistä yrityskulttuuria.

### **Innovaatioiden ja tiedon omaksuminen**

Van Everdingen & Waartsin (2003) mukaan epävarmuuden välttely, maskuliinisuus ja valtaetäisyys korreloivat uusien innovaatioiden ja tiedon omaksumisen kanssa. Myös pitkän aikajänteen omaavat kulttuurit ovat vahvasti positiivisesti korreloituneita innovaatioiden oppimiseen. Epävarmuuden välttelyn, maskuliinisuuden ja valtaetäisyyden korreloiminen on taasen negatiivista, ja etenkin maskuliinisuuden ja innovaatioiden omaksumisen välillä on van Everdingen & Waarts tutkimusten perusteella merkittävä negatiivinen riippuvuus. Individualismin on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu korreloivan positiivisesti innovaatioiden omaksumisen kanssa.

Suomi on Van Everdingen & Waartsin (2003) mielestä anglosaksisten maiden ohella yksi niistä kulttuureista, jotka oppivat helposti uusia innovaatioita ja toimintatapoja. Itäeurooppalaiset kulttuurit ovat taasen selkeästi omaksumishaluttomampia uusiin innovaatioihin. Tähän on syynä etenkin lyhyen aikavälin orientoituminen, korkea valtaetäisyys ja epävarmuuden välttely. Tienari (2000, 190) muistuttaa, että anglo-amerikkalaisessa kulttuurissa vallalla on käsitys, joka korostaa ihmisen yhteisöllisyyttä ja luovuutta. Johtajan tehtävä on luoda mahdollisuuksia luovuuteen. Rationaalisen kontrollin mukaan johtajan tehtävä on pilkkoa työ osiin ja luoda palkitsemisjärjestelmiä, joiden avulla jokaista osaa varten löytyy tekijä (emt). Van Everdinge & Waarts (2003) tutkimus osoittaa, että esimerkiksi itäeurooppalaisen ja suomalaisen kulttuurin välillä voi olla suuri ero uuden tiedon omaksumisessa, joka tiedostamattomana

voi johtaa mahdollisiin kulttuuriristiriitoihin. Karhusen ym. (2008, 212) mielestä venäläisille on tyypillistä aloitteellisuuden puute, jota länsimaisen johdon pitää systemaattisesti pyrkiä rohkaisemaan.

Husted & Michailova (2002) ovat tutkineet Venäjälle ominaista kansallista ja organisatorista kulttuuria ja heidän mukaansa talouskontaktit Venäjän ja Länsi-Euroopan välillä ovat suhteellisen uusia. Kulttuurinen välimatka Itä-Euroopan ja Länsi-Euroopan välillä on suuri johtuen ideologioista, uskonnosta ja sosiaalisesta menneisyydestä. Etenkin Neuvostoliitto ja länsi olivat pitkään toisiltaan eristyksissä, eikä yritysten välillä ollut kommunikaatiota. Toisaalta Autio-Sarasmo (2011) mielestä Kylmän sodankin aikana länsi- ja neuvostoyritykset omasivat läheiset suhteet virallisten poliittisten välien ollessa poikki. Esimerkiksi Nokia siirsi yhdysvaltalaista teknologiaa Neuvostoliiton käyttöön, huolimatta teknologian siirron virallisesta kiellosta.

Husted & Michailova (2002) havaitsevat kollektiivisesta kulttuurista tulevilla ihmisillä olevan vaikeuksia toimia ulkopuolisten ihmisten kanssa, mikä aiheuttaa potentiaalisesti ongelman tiedonjakamisen kanssa lännen ja idän välillä. Venäläiset eivät ole valmiita oppimaan ja vastaanottamaan tietoa, vaan usein länsimaiset ja ulkomailta yleisesti tuodut toimintatavat tyrmäävät pitämällä Venäjää uniikkina ympäristönä, jossa tuoduilla tavoilla ei olisi mahdollisuutta. ”Tämä ei toimi Venäjällä” tai ”tämä on Venäjä” ovat yleisiä kommentteja, joilla pyritään hylkäämään ulkoa tuotu toimintatapa. Taustalla saattaa olla nationalistinen pelko, että venäläinen toimintatapa muuttuisi arvottomaksi, jos sitä ei puolusteta. Länsiyritykset on nähty pikemminkin pääomien tuojina ja ulkopuolisina jopa tapauksissa, joissa länsiyritykset ovat itse perustaneet yhtiöitä Venäjälle ja johtanut me – he-asetelmaan. Björkmanin ym. (2007) mukaan me – he-asetelmat ovat potentiaalisia, kun yritykset ovat lähtökohdiltaan erilaisista kulttuureista. Kulttuurierot voivat myös olla positiivisia, ja johtaa parempaan tiedon omaksumiseen molemmissa osapuolissa, mutta liian suurina ne voivat aiheuttaa suurempia hankaluuksia.

### **Oman aseman korostuminen ja ryhmätyöskentelyn hankaluus**

Husted & Michailovan (2002) mukaan venäläiset olettavat, että tieto tukee heidän henkilökohtaista asemaansa ja urakehitystään organisaatioissa. Tästä syystä johto ei ole valmis kertomaan tärkeää tietoa muille. Tärkein päämäärä on kehittää omaa yksikköä ja todistaa paremmuus muusta yhtiöstä. Kommunikaatio tapahtuu usein ainoastaan oman yksikön sisällä, vaikka yhtiö sinällään ei olisikaan suuri. Venäläisten johtajien on myös vaikea ymmärtää, että

he voisivat oppia asioita työntekijöiltään tai muilta alemman tason johtajilta. Tämän voi havaita esimerkiksi länsimaisten yhtiöiden järjestämässä koulutustilaisuuksissa, joissa alemman hierarkian työntekijöiden ja johtajien sanoille ei anneta painoarvoa (Husted & Michailova, 2002.).

Sagie & Zeaynepin (2003) mukaan myös sosialistisessa yhteiskunnassa oli havaittavissa kuulu virallisen osallistuvan päätöksenteon kulttuurin ja oikean autoritaarisen johtamismallin välillä. Esimerkiksi sosialismin aikaiset työntekijät saattoivat pitää länsimaisiin työntekijöihin ja johtajia verrattuna enemmän tapaamisia ja palavereja, mutta nämä tapahtumat olivat lähinnä jommualla tehtyjen päätösten ratifiointia ja kumileimasimena toimimista. Sagie & Zeaynep (2003) erottavat niin sanottuja itseohjautuvia kulttuureja, joissa tiimityön implementointi onnistuu helposti. Etenkin länsimaissa itseohjautuvuus ja tiimityöskentely on yleistä, vaikka tiimit eivät saisikaan vaikuttaa tärkeisiin strategisiin päätöksiin. Muuten ne nauttivat suhteellisen suuresta autonomiasta päivittäisessä työssä. Tällainen toimintakulttuuri ei yleensä luonistu yhtä hyvin Venäjällä. Myös Karhunen ym. (2008, 204) mukaan venäläisillä on vaikeuksia tiimityöskentelyn kanssa ja heille on tyypillistä perustaa erilaisia mikrohierarkioita tiimien sisälle.

Mayer & Peng (2005) uskovat, että esimerkiksi Venäjällä ryhmätyöskentely voi onnistua alempien työntekijöiden keskuudessa paljon paremmin kuin johtajilla, mikä johtuu johdon hierarkioista ja innottomuudesta ottaa vastaan riskejä ja vastuuta. Yleisesti strateginen ajattelu ja prosessit on tunnistettu asioiksi, jotka ovat venäläiselle johdolle hankalia hahmottaa. Tiimityöskentelyn lisäksi johtajien toimenkuvat saattavat aiheuttaa hankaluuksia. Laitila (2008) kirjoittaa suomalaisen Atrian yrittäneen luoda venäläiseen tytäryritykseensä keskijohdon valtuuttamista, joka johti nopeasti johtajien keskinäiseen syyttelyyn. ”Vanhojen ja tuttujen toimenkuvien ylittyminen tuotti suuria hankaluuksia ja suomalaisille kokeilu opetti, että Venäjällä johtaja hoitaa tiukasti vain itselleen kuuluvat asiat ja toimenkuvat”.

## **Virheet tabuina**

Husted & Michailova (2002) ovat huomanneet, että virheistä puhuminen on venäläisille tabu. Yhtiön arvona saattaa olla, ettei virheiden tekemiseen ole oikeutta. Kun länsimaaisessa ajattelumaailmassa virheitä pidetään innovatiivisuuden ja yritteliäisyyden merkkeinä, venäläisessä organisaatioissa niitä ei haluta myöntää. Husted & Michailovan (2002) mukaan länsimaisten johtajien antama palaute venäläisille pikemminkin hämmentää heitä ja tällaisia tilanteita pyri-

tään välttelemään. Myös tutkijalle voi olla vaikeaa saada tietoa venäläiseltä haastattelevalta. Ongelmana saattaa olla kielletty puheenaihe, joten pelko työpaikan menetyksestä on niin suuri, että tutkija saa tietoa ainoastaan positiivista asioista.

### **4.3. Yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta ja teoriasta**

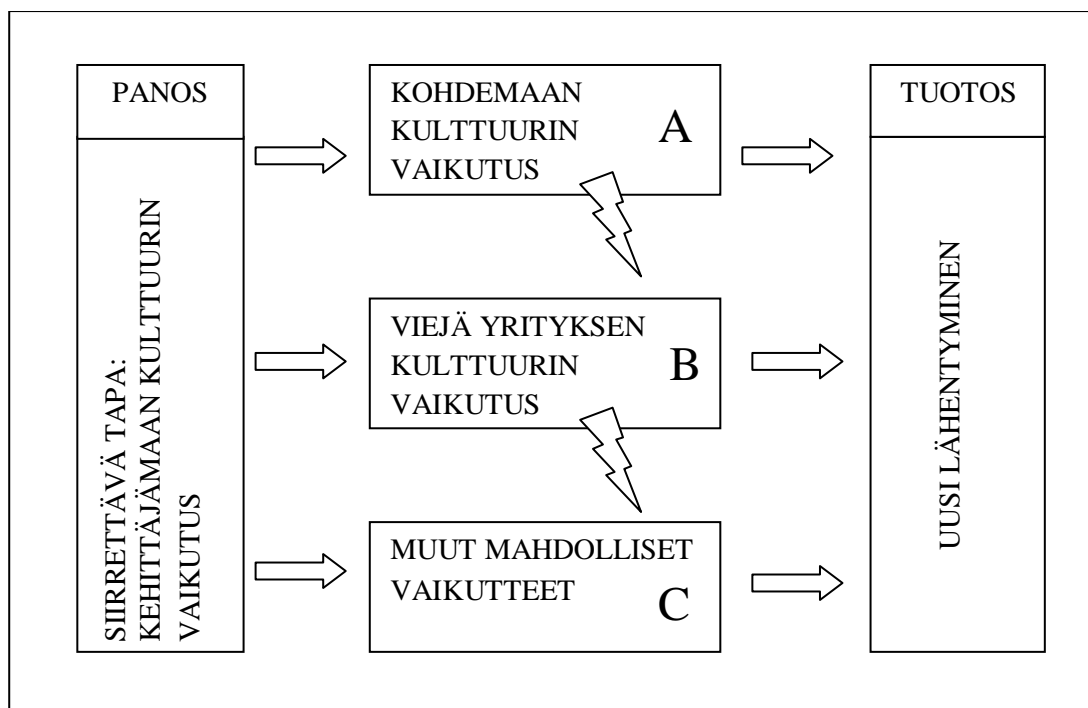
Muun muassa institutionalisoitumisen seurauksena johdon ohjausjärjestelmien on katsottu lähenevän toisiaan globaalissa taloudessa, vaikka kulttuuritutkimuksen etääntymisteorialla on vielä kannattajansa. Hofstede (1983) päätelee tuloksistaan, että eri kulttuuridimensiot saattavat joko lähentyä tai etääntyä toisistaan. Hofsteden mukaan individualismi – kollektiivisuusmuuttujan muutokset todistavat lähentymisteoriaa. Maskuliinisuus – feminiinisyys-akselin tulokset sekä valtaetäisyys viittaavat enemmän etääntymiseen. Myös epävarmuuden välttelyn muutokset puhuvat etääntymisen puolesta. Hofsteden tutkimuksen aikoihin ei vielä ole puhuttu Uudesta lähentymisestä, mutta on mahdollista, että kulttuurisesti dominoiva Uusi lähentyminen olisi voinut olla vallitseva tulos myös dimensioiden ajallisissa muutoksissa. Hofsteden etääntymis – lähentymis-päätelmissä on myös huomioitava niiden perustuminen lähes 30. vuoden takaisiin mittaustuloksiin.

Kiinnostavaa tutkimukseni kannalta on kuitenkin selvittää, kuinka lähentyvät toimintatavat soveltuvat kulttuurisesti erilaisiin organisaatioihin. Hofsteden kulttuuridimensioilla mitaten Venäjä eroaa suuresti anglosaksisesta sekä suomalaisesta kulttuurista, minkä voi olettaa aiheuttavan hankaluuksia yrityksissä, jotka haluavat yhtenäiset globaalit toimintatavat kaikille yksiköilleen ja tytäryrityksilleen. Tyypillisiä piirteitä venäläiselle kulttuurille ovat etenkin hierarkkisuus, lyhyt aikajänne ja korkea epävarmuuden välttely. Kulttuurien klusteroinnilla voimme nähdä, missä maissa toiminnan voisi olettaa olevan esimerkiksi suomalaisille yrityksille kulttuurisesti helpointa. Itä-Eurooppa ja Venäjä eivät kulttuuriklustereiden näkökulmasta ole helpoimpia ympäristöjä implementoida suomalaisia tai länsimaisia toimintatapoja.

Kulttuuridimensioiden lisäksi tutkijat ovat löytäneet myös muita Venäjälle ja Itä-Euroopalle tyypillisiä piirteitä. Kuten Husted & Michailova (2002) toteavat, muun muassa nationalismi saattaa vaikeuttaa mahdollisuuksia opettaa länsimaisia toimintatapoja venäläisiin yrityksiin. Tiedon siirtämisen ohella innovatiivisuudessa ja uusien innovaatioiden omaksumisessa on havaittu olleen ongelmia venäläisessä kulttuurissa, mikä tukee vahvasti Hofsteden kulttuuridimensioiden päätelmiä (Veiga ym., 1995; Husted & Michailova, 2002). Muun muassa lyhyen aikavälin orientoituminen, korkea valtaetäisyys ja epävarmuuden välttely ovat syitä itäeu-

rooppalaisen kulttuurin heikkoudelle innovaatioiden omaksumisessa. Edellä mainittujen ongelmien lisäksi muun muassa ryhmätyöskentelyn hankaluus, autoritääriset johtajat ja virheistä vaikeneminen on katsottu venäläiselle johtamiskulttuurille ominaiseksi (Husted & Michailova 2002).

Kuvassa 5 esitän tiivistetysti Uuden lähentymisteorian, johon olen yhdistänyt Hofsteden dimensioiden kulttuureille tyypilliset piirteet. Kuva sisältää tärkeän ennakoasetelman seuraavaa empiiristä tarkastelua silmälläpitäen, jossa pohjoismainen yritys siirtää Venäjälle heille tuntemattomia ohjauskeinoja. Matriisissa panos vaiheessa siirrettävä ohjausjärjestelmä sisältää perusoletuksen tietynlaisista kulttuurisista arvoista ja pohjaoletuksista, jotka ovat tyypillisesti lähtöisin anglosaksisesta kulttuurista. Ohjausjärjestelmän siirtoon tai omaksumisprosessiin vaikuttaa kuitenkin myös Venäläisen kulttuurin vaikutteet (ryhmä A), suomalaisen viejäyrityksen kulttuurin vaikutteet (ryhmä B) sekä muut mahdolliset vaikutteet (ryhmä C). A, B ryhmien identifiointiin olen käyttänyt tässä tutkimuksessa Hofsteden kulttuuridimensioita.



**Kuva 5: Uusi lähentyminen ja Hofsteden kulttuuridimensiot**

Panos: Individualistisuus, maskuliinisuus

Ryhmä A: Korkea epävarmuuden välttely, lyhyt aikajänne, korkea valtaetäisyys

Ryhmä B: Feminiininen kulttuuri, individualistisuus, matala hierarkia

Ryhmä C: Ristiriitaiset viranomaisten vaatimukset, pohjatiedon vähäisyys (esimerkiksi datapankit), järjestelmään linkittyneiden muiden ohjelmien erilaisuus

## 5. Metodi ja kohdeyritys

Tähän mennessä olen käsitellyt johdannossa tutkimuskysymyksen tärkeyttä ja todennut, että johdon ohjausjärjestelmien ja toimintatapojen leviämiseen vaikuttaa etenkin globalisaatiossa lisääntyvä institutionaalinen paine. Kulttuuriteoriat kyseenalaistavat toimintatapojen universaalisuuden ja antavat pohjan muun muassa luokitella, arvioida ja erotella erilaisia kulttuureja numeerisesti. Neljäs luku käsitteli aikaisempaa akateemista tutkimusta, jonka lisäksi käytin vallitsevaa Hofsteden kulttuuriteoriaa venäläisen kulttuurin esittelyyn ja arvioimiseen. Aikaisemman tutkimuksen johtopäätöksissä yhdistin Hofsteden kulttuuridimensiot Uuteen lähenymisteoriaan (Kuva 5), joka on tärkeä ymmärtää seuraavan empiirisen osion taustalla. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen metodin sekä tutkimusyritys If:n. Myöhemmin luvussa 6 käsitelen tarkempia tutkimustuloksia haastatteluiden pohjalta, jonka jälkeen luvussa 7 päädyn haastattelututkimusten ja teorian pohjalta esitettyihin loppupäätelmiin ja jatkotutkimusehdotuksiin.

### 5.1. Tutkimuksen metodi

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, ja tutkin tutkimuskysymystä yhdessä valikoidussa tutkimusyrityksessä. Case-tutkimuksen ongelmana pidetään epävarmuutta tulosten yleistettävyydessä ja subjektiivisuuden lisääntymistä, mutta sen etuna on, että yksittäisestä organisaatiosta ja johdon toimintatavoista saa kattavamman kuvan verrattuna muihin metodeihin (Viljanen ym. 2010, 51). Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat muun muassa korkea teoriariippuvuus, tutkimustulosten tulkinnallisuus ja ymmärtävä tiedonintressi, jolla tarkoitetaan toimijoiden itsensä merkittävänä pitämien asioiden tutkimista (Alasuutari 1994, 42; Pyörälä 1995). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa toimin tutkijana ns. tutkimusinstrumenttina ja tutkimuskohteen tulkitsijana (Pyörälä 1995), jonka takia tutkimuksessa huomioin, etten esimerkiksi vaikuta sanavalinnoilla tai johdatuksilla haastateltaviin henkilöihin ja lopputuloksiin.

Kulttuuritutkimuksessa tunnustetaan Hofsteden (1983) mukaan kaksi suuntausta: yleinen ja kapea strategia. Yleiset strategiat edustavat koko populaatiota, ja tyypillisesti niitä käytetään mielipidetutkimuksissa ja markkinatutkimuksissa. Yleisen tutkimuksen etuna tutkija pystyy kuvailemaan otoksen keskimääräistä toimintaa, arvoja yms. Päinvastaisesti kapea suuntaus keskittyy tutkimuksen kannalta merkittävimpään tutkimusryhmään, esimerkiksi yritysjohtajiin. Näin ollen kapeat tutkimukset tutkivat pääsääntöisesti samantyyppisiä ihmisiä. Suurin osa kulttuurisista tutkimuksista on kapeita. Myös omassa tutkimuksessani käytän kapeaa me-

todia (muun muassa Hofsteden kulttuuridimensioita). Suuntaus näkyy etenkin siinä, että haastatteluihin valitaan tiettytyyppisiä ihmisiä, jotka ovat suhteellisen samantyyppisessä asemassa organisaatioissa, omaavat samanlaisen koulutuksen ja työn eivätkä he eroa esimerkiksi iän puolesta merkittävästi toisistaan. (Hofstede 1983.). Esittelen haastateltavat henkilöt kappaleen 6 aluksi.

Toteutin haastattelut niin sanottuna teemahaastatteluina, jotka myös nauhoitettiin. Teemahaastattelussa haastateltaville oli ilmoitettu ennalta ainoastaan tutkimuksen aihe eli teema eikä haastattelussa käytetty ennalta määrättyjä kysymyksiä. Teemahaastattelun etu tämän tutkimuksen kannalta on se, että sain valmiiksi mietittyjen kysymysten ulkopuolelta paljon kiinnostavaa tutkimustietoa, teeman ja teorian antaessa raamit ja fokuksen haastatteluille. Myös aikaisemmat tutkimukset aiheesta on toteutettu usein haastattelututkimuksina, joten valittu tutkimusmetodi antaa vertailukohtaa niihin tutkimuksiin. Metodin etuna on myös mahdollisuus nostaa paremmin esille tutkimusyrityksen ratkaisuja esitettyihin ongelmatilanteisiin.

## **5.2. Kohdeyritys: Vahinkovakuutusyhtiö If Oy**

If on Sampo Oyj:n omistama Pohjoismaiden johtava vahinkovakuuttaja, jolla on kokonaisuudessaan noin 3,6 miljoonaa asiakasta. If toimii Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Tanskassa sekä Baltiassa ja Venäjällä. If syntyi ruotsalaisen Skandian ja norjalaisen Storebrandin vahinkovakuustoimintojen yhdistyessä vuonna 1999. Sammon omistukseen yhtiö siirtyi vuonna 2004. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Ruotsissa. Vuonna 2010 If:n kokonaistulos oli 707 miljoonaa euroa (604) ja vakuutusmaksutulot 3985 miljoonaa euroa (3677) (Sampo Oyj. 2011).

If:n toiminnot jakaantuvat neljään liiketoiminta-alueeseen: henkilöasiakkaisiin, yritysasiakkaisiin, suurasiakkaisiin sekä Baltian ja Venäjän toimintoihin. Venäjän toiminnot tulivat mukaan vuonna 2006, kun If laajensi toimintaansa perustamalla edustusyhtiö ZAO IF Insurancen palvelemaan Venäjällä toimivia pohjoismaisia yrityksiä, sekä ostamalla vuonna 2008 venäläisen vakuutusyhtiön SOAO Regionin (suom. Alue) vähittäismyyntiyritykseksi. Vuonna 2010 kolme prosenttia tuloksesta syntyi Baltian ja Venäjän toiminnoissa.

Venäjän toiminnoilla on omanlaisensa asema If:n toiminnassa, sillä niitä ei ole jaettu muiden maiden tapaan asiakkaiden koon mukaan erillisiin liiketoiminta-alueisiin. Vahinkovakuutusyhtiö If sopii erinomaisesti tutkimuksen esimerkkiyritykseksi, koska sillä on merkittäviä liiketoimintoja Venäjällä ja se omistaa sekä perustetun että ostetun yrityksen Venäjällä. Yritys-

kaupoista ja perustamisesta oli tutkimushetkellä kulunut ainoastaan viisi vuotta, joten mahdolliset ongelmat olivat vielä haastateltavilla tuoreessa muistissa. If:n Venäjän liiketoiminnot ja johtaminen eivät ole sujuneet myöskään ongelmitta, joka antaa erinomaisen lähtökohdan tutkimuskysymyksen pohtimiselle kyseisessä yrityksessä. Rahoitusalan yhtiönä If toimii myös vahvasti länsimaisia käytäntöjä ja säädöksiä noudattaen, joten on oletettavaa, että kyseiset toimintatavat on siirretty venäläisiin sisaryrityksiin (ns. pakottava valinta / isomorfismi).

## **6. Empiirinen tutkimus case-yrityksessä**

Tutkimukseen haastattelin Mikko Saavalaista, joka vastaa Vahinkovakuutusyhtiö If:n Venäjän toiminnoista. Suomalaisen pääjohtajan toimipiste sijaitsee Pietarissa, jossa hän toimii nimikkeellä Head of IF Russia. Haastateltaessa Mikko Saavalainen on toiminut tehtävässään ja yhtiössä yhteensä noin puolitoista vuotta.

Tutkimuksen toinen haastateltava on Mikko Saavalaisen esimies, Timo Vuorinen, joka on If Vahinkovakuutusyhtiö Oy:n Baltian ja Venäjän liiketoimintajohtaja. Timo Vuorinen on If:n johtoryhmän jäsen ja hän toimii Venäjän yhtiöiden hallitusten puheenjohtajana. Vuorisen toimipiste on Espoo, missä hän on vastannut Venäjän ja Baltian toiminnoista vuodesta 2007 lähtien.

### **6.1. Yrityksen organisaatiokulttuuri, -rakenne ja arvot**

Pohjoismaiden suurimpana vahinkovakuuttajana If omaa paljon niin pohjoismaista kuin länsimaista kulttuuria ja arvopohjaa. If:n tavoitteena Venäjälle suunnatessa oli viedä pohjoismainen yrityskulttuuri, arvot ja toimitavat kohdemaahan, joka osaltaan tuotti yrityksessä hankaluuksia. Vahvan asiakasnäkökulman arvot If:ssä ovat avoimuus, nopeus, helppous ja luotettavuus, jotka on Vuorisen (2011) mukaan onnistuneesti jalkautettu Venäjälle. Asiakkaan silmissä yrityksen pohjoismaiset arvot toteutuvat selkeästi, mutta sisäisissä prosesseissa organisaatiokulttuurissa on ollut yhteentörmäyksiä. Kulttuuriset erot ja haluttomuus sopeutua uusiin toimintatapoihin johtivat lopulta irtisanomisiin, vaikka uusien arvojen omaksumiseen annettiin yrityksessä mahdollisuus.

Saavalaisen (2011) mukaan If:n pohjoismaisen organisaatiokulttuurin näkyvin ominaispiirre on vahva taloudellinen kontrolli, joka on tyypillistä kaikille rahoitusalan yrityksille. If:n organisaatiolle tyypillistä on huomattavan vahva matriisiorganisaatorakenne. Venäjän liiketoi-



minnot liitettiin luonnollisesti osaksi matriisia, joka oli erityisesti uutta ostetussa venäläisyri-tyksessä Regionissa. Käytännössä matriisiorganisaatio tarkoittaa sitä, että Venäjän yksikön taloushallinto raportoi suoraan pääkonttorille omalle matriisiesimiehelleen eikä esimerkiksi Venäjän liiketoimintojen johtajalle. Saavalaisen (2011) mielestä matriisiorganisaatiot ovat olleet vahvasti 2000-luvun trendi, joiden vahva puoli on ollut toimitusjohtajan parantunut ote ja kontrolli matriisiyrityksissä. If:n käyttämä organisaatorakenne on tyypillinen suomalaisyri-tysten ulkomaisissa yritysostoissa ja fuusioissa. Koivisto (2002, 268) mukaan monessa tapa-uksessa matriisiorganisaatioiden vetäjät ovat olleet suomalaisia, jotka raportoivat pääkontto-riin alueesta vastaavalle johtajalle.

## **6.2. Sisäyrityksen hankinta: odotukset, tavoitteet ja keinot**

If:n aloittaessa Venäjällä vuonna 2006 Saavalainen ei työskennellyt vielä yhtiössä, mutta hä-nen mukaansa If Russian perustaminen johtui puhtaasti sen vanhoilta asiakkailta tulleesta tar-peesta. Venäjällä toimiville suomalaisille, ruotsalaisille ja norjalaisille asiakkaille oli tärkeää hoitaa luotettavasti vakuutuksensa, ja onnistuneen aluevaltauksen jälkeen If teki strategisen liikkeen ja lähti mukaan myös vähittäismyyntiin ostamalla valmiiksi markkinoilla toimivan yhtiön, Regionin. Regionin ostoon päädyttiin, koska uuden yrityksen luominen ja asiakkaiden hankkiminen tyhjästä olisi ollut hankalaa. If:n tarkoituksena oli toteuttaa yhtiön pohjoismai-den toiminnoissa käytössä olevat järjestelmät, tavat ja länsimainen johtamiskäytäntö myös Venäjällä (Saavalainen 2011). Vuorisen (2011) mukaan Venäjän toiminnot haluttiin integroi-da täysin vastaamaan pohjoismaisia standardeja.

Vaikka Venäjälle lähtö oli yrityksen mielestä kannattava strateginen liike, se ei kuitenkaan sujunut ongelmitta. Saavalaisen (2011) mukaan kyseiset ongelmat johtuivat nimenomaan kulttuurisista seikoista, ja esimerkiksi Venäjän valtion kanssa toimiminen sujui täysin ongel-mitta. Myöhemmin viranomaiset ovat aiheuttaneet Vuorisen (2011) arvioimana tuskaa rapor-tointiin ja valvontaan liittyen. Haastavan alun takaa nostan etenkin seuraavat seitsemän asiaa, joita yritys ei osannut haastatteluiden perusteella tarpeeksi hyvin ennakoida ja arvioida:

- 1) Ongelmat työn tekemistavoissa ja johtamisessa
- 2) Ongelmat eettisissä pelisäännöissä
- 3) Venäjän vakuutustoiminnalle tyypilliset piirteet
- 4) Hankaluudet järjestelmämuutoksissa
- 5) Hierarkkisuus Venäjällä

- 6) Yhteistyö, ryhmät ja tiimit
- 7) Motivointi ja palkitseminen

Ongelmista johtuen toteutuma ei täysin vastannut johdon odotuksia (Saavalainen 2011). Käytännössä ristiriita tarkoittaa sitä, että toimintatapoja, joilla Pohjoismaissa pystytään kilpailemaan, ei pystytty viemään yhtä tehokkaasti Venäjälle, kuten yhtiössä toivottiin. Seuraavaksi käsittelen tutkimuksessani mainittuja ongelmakohtia tarkemmin.

### **6.3. Tutkimustuloksia haastatteluista**

#### **Ongelmat työn tekemistavoissa ja johtamisessa**

Tutkimuksessa käytetyillä Hofsteden dimensioilla mitattuna venäläinen, yhdysvaltalainen ja suomalainen kulttuuri erosivat huomattavasti toisistaan (ks. taulukko 8). Vahinkovakuutusyhtiö If:ssä tehdyssä case-tutkimuksessa Hofsteden jo teoriassa luokitellut erot pitivät paikkansa. Vuorisen (2011) mukaan venäläisen kulttuurin ero ei ollut järin suuri yllätys ja sitä oli mietitty etukäteen. Saavalaisen (2011) arvioi, että venäläisen yrityskulttuurin ja johtamisen erot saattoivat kuitenkin erota luultua enemmän länsimaisesta kulttuurista, mikä tuli osittain yllätyksenä pohjoismaiselle johdolle.

If:n ostaessa venäläisen Region-yhtiön sen perusasiat muutettiin täysin. Yhtiön liiketoiminta liitettiin osaksi ryhmätason raportointia pohjoismaiseen formaattiin ja yhtiön johtoa opetettiin seuraamaan liiketoimintaa taseen ja tuloslaskelman kautta. Kaikki perusasiat olivat vanhalle johdolle uusia toimintatapoja, joihin se ei myöskään suostunut. Syynä vanhan johdon kieltäytymiseen oli Vuorisen (2011) mukaan yrityskulttuurin muuttuminen läpinäkyvämmäksi ja tarve liiketoiminnan syvälliseen ymmärtämiseen, jota uudet järjestelmät vaativat. Vanha johto poistui Region-yhtiöstä ja tilalle If rupesi rekrytoimaan uutta pääjohtoa. Muutoksessa auttoi huomattavasti Vuorisen (2011) mukaan se, että Venäjälle perustetussa ZAO If-yhtiössä työskenteli samaan aikaan arviolta 30 henkilöä, joille pohjoismaiset tavat olivat jo tulleet tutuiksi. ZAO If toimi toisin sanoen eräänlaisena pilottihankkeena, joka helpotti Region yhtiön muutosprosessia.

Ennen Saavalaista Venäjän toimintojen johtoon oli pitkään yritetty löytää paikallista johtajaa, mutta useiden kokeilujen jälkeen venäläisten johtajien toimintaan ja osaamiseen ei pääkonttorissa oltu tarpeeksi tyytyväisiä. Syitä hankaluuksiin oli monia, joista suurin oli Saavalaisen

(2011) mukaan kokemattomuus työskennellä ja kommunikoida koko If:n organisaation kanssa. Ennakoimatonta pohjoismaiselle johdolle oli, että suomalaisen organisaation ja pääkonttorin kanssa toimimiseen kuluu johtajalta yllättävän paljon aikaa verrattuna yksikön omiin venäläisiin asiakkaisiin ja henkilökuntaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa venäläiseen kaupankäyntiin ja johtamiseen on liitetty henkilösuhteiden merkitys ja hankaluudeksi on koettu, että esimerkiksi sähköpostin välityksellä sovittavia asioita ei koeta tarpeeksi sitoviksi tai motivoiviksi (Eloranta 2009). Venäläisille pääjohtajille saattaa olla vaikeuksia toimia läheisessä kontaktissa ”kasvottomasti”, joka osittain tukee henkilökohtaisen kanssakäymisen tärkeyttä.

If:n johtajarekrytointi venäläisyrittäjä Regioniin oli kaksivaiheinen, jonka aikana paikalle haettiin johtajaa noin 50 kandidaatin joukosta. If kävi läpi mittava määrä ehdokkaita löytämättä kriteereilleen sopivaa henkilöä. Tärkeimmät ominaisuudet tehtävään Vuorisen (2011) mukaan olivat vahva vakuutusalan asiantuntemus, kyky johtaa ihmisiä, luotettavuus, kyky tehdä päätöksiä ja hyvä englanninkielen taito. If:n organisaation halu oli saada If:n muiden toimintamaiden tapaan tehtävään paikallinen johtaja. Kaikki halutut standardit täyttävää venäläistä johtajaa If ei kuitenkaan löytänyt vaikka Regionia johti välissä noin vuoden ajan paikallinen pääjohtaja. Häneen If oli muuten erittäin tyytyväinen, mutta ”valmiin” organisaation johtaja ei omannut tarpeeksi kehittämiskykyä uudessa kasvavassa ja alati muuttuvassa yhtiössä.

Pitkän Venäjän liiketoimintakokemuksen perusteella Saavalainen (2011) arvioi, ettei Venäjällä juuri ole johtamisosaamista ja etenkin strateginen johtaminen aiheuttaa edelleen venäläisille suuria hankaluuksia. Venäläisissä yrityksissä menestyneet johtajat nojaavat pitkälti annettuun asemaan: yhtiöillä on valtiollisia sopimuksia ja esimerkiksi vakuutuslalla tietyt ryhmät vakuuttavat toimintonsa automaattisesti sovitussa yhtiöissä ja antavat näin yhtiöille niiden perustuloksen. Pääjohtajien ei tarvitse miettiä juurikaan strategista johtamista. Vuorisen (2011) mukaan taidolle ei aikaisemmin juuri ole ollut tarvetta: Kun If aloitti Venäjällä, maa vaurastui ja sen vakuutusmarkkinat kasvoivat hyvin voimakkaasti. Vaurastumisen vuoksi yritykset saivat koko ajan kassaan uusia maksuja, joilla yritykset pidettiin pystyssä. Ainoastaan kassavirroilla oli merkitystä, mitä paikalliset yritykset säätelivät maksamalla tai olemalla maksamatta korvauksia, pitkittämällä maksuja tai maksamalla sovitusta pienempiä korvauksia.

Aikaisemmissa tutkimuksissa muun muassa Michailova (2000) on arvostellut venäläisten johtajien strategisia kykyjä ja todennut, että vain lyhyen tähtäimen suunnittelua pidetään johtajien keskuudessa mielekkäänä. Myös Vuorisen (2011) mielestä useimmalta venäläiseltä johtajalta puuttuu kyky ajatella, mitä vaikutuksia päätöksillä ja eri vaihtoehdoilla on kolmen neljän

vuoden päästä. Venäläiset johtavat operatiivista toimintaa päivän aikajänteellä – ”joka päivä on uudet haasteet ilman pidempää horisonttia”. Saavalaisen (2011) mukaan asiasta ei voida kuitenkaan vetää johtopäätöstä, etteivät venäläiset osaisi vetää liiketoimintaa. Esimerkiksi If:n venäläiset keskitason johtajat ovat olleet erinomaisia.

Ongelmia on esiintynyt myös Suomen ja pääkonttorin puolelta. Johtajan menestyminen ilman täyttä pääkonttorin luottamusta on mahdotonta, ja jo valmiiksi oleva käsitys ja stereotypia venäläisestä johtajuudesta hankaloittaa johtajan mahdollisuuksia saada täysi tuki toiminnalleen. Suomalaisten luottamus länsimaisissa yhtiöissä on eri luokkaa venäläisiin kollegoihin verrattuna, mikä on johtanut siihen, että esimerkiksi suomalaisyritykset päätyvät lähes aina palkkaamaan ykkösmiehekseen länsimaisen johtajan. Saavalaisen (2011) kommentista voi päätellä, että venäläisen johtajuuden stereotypiasta saattaa syntyä kierre, joka lopulta pitää itse itsensä pystyssä. Hankaluutena suomalaisille yhtiöille saattaa olla piilevät ennakkoluulot, joita ei toimintaa aloittaessa tiedosteta. Kun ennakkoluulot otetaan huomioon, yritys on hukannut kallista aikaa ja resursseja johtajakandidaattien kokeiluihin ja etsimiseen. Yritysten pitäisi kyetä keskustelemaan itsensä kanssa jo suunnitteluvaiheessa ja valita helpompi toimintamalli, jos selkärangassa kytevät stereotyypit vaikuttavat liian suurilta.

Husted & Michailova (2002) tuovat esille venäläisten työntekijöiden ja johdon virheistä puhumisen tabun. Saavalaisen (2011) mielestä If:ssä kannustetaan hyvin tuomaan ongelmia ja virheitä esille ja virheistä puhuminen ei ole suurikaan ongelma. Se, mihin suomalainen johto on joutunut puuttumaan, on ollut asioiden kritisointi henkilöiden sijaan. Suomalainen johto on myös yrittänyt painottaa omien ratkaisujen ehdottamista ongelmiin, sillä pelkkä virheidä esiintuominen ei vie asioita eteenpäin.

Henkilökunnan osaamista ja johdon toimintatapoja käsittelen jäljempänä tässä luvussa. Esiinnousseita ongelmia osaamisessa oli muun muassa tiimityön vaikeus, vastuun karttaminen ja ongelmanratkaisun analyttisyyden puute (Saavalainen 2011).

### **Haasteita liiketoiminnassa**

Vuorisen (2011) mukaan If toimii Venäjän markkinoilla täysin pohjoismaisella arvopohjalla ja lainsäädännöllisin ja eettisin pelisäännöin. If:n päätös tehdä liiketoimintaa pohjoismaisella tavalla on myös johtanut ja aiheuttanut ongelmia liiketoiminnan kasvattamisessa. Kulttuuristen pelisääntöjen taakse olisi pitänyt syventyä tarkkaavaisemmin. Toisaalta yhtiön imago on

erittäin tärkeä, muistuttaa Vuorinen (2011). ”If:n asiakkaat eivät pääsääntöisesti halua, että toimimme Venäjän markkinoilla paikallisin pelisäännöin. Se on aiheuttanut monille länsiyrityksille, esimerkiksi Ikealle, hankaluuksia.” Vakuutustoiminnalle tyypillisten piirteiden johdosta uusien sopimuksien tekeminen on ollut If:llä työlästä.

Saavalaisen (2011) mielestä liiketoiminnan erilaisuus näkyy Venäjällä etenkin siinä, että osittain valtio-omisteisia suuryrityksiä on hankalaa saada länsimaisen yhtiön asiakkaiksi. Tällaisia vakuutuksia ei kilpailuteta markkinahintaan, vaan suosiossa oleva yhtiö saa ne. Vähittäismyynnin puolella vakuutuksien myyminen on myös hankalaa. Vakuuttamisen kulttuuri on nuorta, eivätkä ihmiset vakuuta omaisuuttaan helposti. Vakuutuksia ei myydä suoraan asiakkaille, vaan myynnin tekee yleensä agentti, joka edustaa useita yhtiöitä. Markkinoiden pienuuden lisäksi Venäjällä vakuutusehdot eivät usein sisällä omavastuita, mikä johtaa siihen, että ihmiset ilmoittavat liian paljon vahinkoja (Saavalainen 2011.). Vuorinen (2011) lisää, että Venäjällä korvausmäärien suhde vakuutusmaksuihin on normaalia suurempi. Lakien mukaan toiminen tarkoittaa sitä, että If pelaa markkinoilla usein eri säännöillä kuin paikalliset yhtiöt. Korruption ulkopuolelle jättäytyminen, vakuutuskorvauksien maksaminen nopeasti ja oikean suuruisina tekevät kilpailusta haastavaa, kun monet paikalliset toimijat noudattavat väljempää arvopohjaa. Edellä mainitut vakuutustoiminnan ongelmat vaikuttavat suuresti yritysjohdon toimintaan. Länsimaisen yrityksen voi olla hyvin vaikea kasvattaa toimintojaan markkinoilla, jotka eivät täysin toimi. Sopimusten tekeminen lojaaliudesta tai muusta suosioon perustuvasta asiasta asettaa länsimaiset ja paikalliset yritykset eriarvoiseen asemaan. Venäjän hallinto on pitkään kannustanut länsimaisia yrityksiä sijoittamaan ja etabloitumaan markkinoille, vaikka osittain teot sen eteen ovat ristiriitaisia. Hyvin todennäköinen WTO jäsenyys saattaa muuttaa tätä asetelmaa lähitukevaisuudessa.

Saavalaisen (2011) on seurannut uransa aikana useita länsimaisten yritysten Venäjällä tekemiä yrityskauppoja, jotka ovat järjestään olleet länsimaisille yrityksille vaikeita. Yksi suurimmista ongelmista If:lle oli hänen mukaansa se, että venäläinen kirjanpitolainsäädäntö koetaan hyvin oudoksi länsimaiseen verrattuna. Länsimaisiin tapoihin tottuneille paikallisen taloushallinnon seuraaminen on työlästä ja kirjanpidon työvoimaa on tarvittu kolmekin kertaa enemmän, mitä alun perin on odotettu. Nyrkkisääntö Saavalaisen (2011) mielestä on, että Venäjällä tarvitaan kaksi kertaa enemmän taloushallinnon henkilökuntaa Suomeen verrattuna. Rahoittajan laskentatoimen erot ja muutokset vaikuttavat myös johdon laskentatoimen puolella (Granlund & Lukka, 1998). Suvanto (1997, 116) esittää, että Venäjällä ei ole perinteisesti

tehty eroa rahoittajan ja johdon laskentatoimen välillä, sillä suunnitelmatalouden aikana johdon laskentatoimi oli merkityksetöntä. Johdon laskentatoimen aliarvioiminen voi myös olla mahdollinen syy venäläisjohdon huonoon strategiseen osaamiseen (Suvanto 1997, 116). Li & Tang (2009) muistuttavat, että tulostittareiden suunnittelun taustalla on vahva painottuminen yrityksen strategian ja päämäärien ympärille. Tällä he tarkoittavat sitä, että esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin suunnittelu alkaa aina kysymyksellä, mitä osakkeenomistajat tai sidosryhmät haluavat yrityksestä. Sosialismin aikaan omistaja (valtio) oli karrikoidusti kiinnostunut ainoastaan määrästä, ei tuotosta, jolloin muun muassa tulostittareille ei yksinkertaisesti ollut tarvetta.

Vuorisen (2011) mukaan venäläisessä kirjanpidossa vaihtelee tiukkuus ja väljyys. Melkein kaikki kustannukset voidaan taseeseen ja käytännössä Region-yhtiössä oli melko luovia tapoja saada taseet näyttämään hyviltä. Tyypillisiä kirjanpidollisia erilaisuuksia Venäjällä ovat muun muassa poistot, kirjanpidon käsitteiden erot, epästabiili lainsäädäntö ja hyvin vahva tasenäkökulma. Poistot ovat Venäjällä joustavia, mikä mahdollistaa tuloksen helpomman parantelun (Saavalainen 2011). Suvannon (1997, 116) mukaan kirjanpidon käsitteet poikkeavat suomalaisista käsitteistä ja kustannuksiksi ei katsota läheskään kaikkia länsimaille tavanomaisia kuluja. Kustannuslaskelman merkitys on taseeseen verrattuna melko pieni. Tämä näkyy muun muassa siinä, että lähes kaikki tilinpäätöksen tilit ovat tasetilejä ja tilikauden voitto lasketaan taseen kautta. Pelkästään tilinpäätösinformaation perusteella yrityksen taloudellisen tilan arvioiminen voi osoittautua mahdottomaksi (Suvanto 1997, 116.). Teoreettisessa osiossa käsitteelin sitä, kuinka institutionaalisen teorian mukaan yhdenmukaistuva kirjanpidolainsäädäntö on yksi lähentymisperspektiivin syistä. On täysin mahdollista, että kirjanpidon erilaiset tavat eriyttävät johdon ohjausjärjestelmiä, johtamistapoja ja IT-järjestelmiä sillä ne on pyritty kehittämään tiettyihin ympäristöihin sopiviksi. Kirjanpidon erilaisuus saattaa tulevaisuudessa pitää huolen, että myös johdon laskentatoimen puolella nähdään suuria eroja Itä-Euroopan ja läntisten kulttuurien välillä.

### **Ongelmat eettisissä pelisäännöissä**

Saavalaisen (2011) mukaan monet venäläiset yhtiöt toimivat suurelta osalta laittomasti, minkä takia johdon on mahdotonta lisätä avoimuutta yrityksissä. Suomessa luullaan yleisesti, että Venäjän asiat menevät lailliseen suuntaan, mutta haastateltava ei ole (valitettavasti) havainnut tästä juurikaan esimerkkejä viimeisen 15 vuoden aikana. If:n yksi ensimmäisistä tavoitteista

oli saada vakuutustoiminnan eettiset pelisäännöt Pohjoismaiden tasolle. Etiikka on If:n toiminnassa ensisijaisen tärkeää, koska vakuutustoiminnan keskeinen piirre on, että vakuutusyhtiö kykenee säilyttää kontrollin hinnoitteluun. Ostetussa Region-yhtiössä ei sitä kuitenkaan ollut, ja myyjille oli mahdollista kirjata vakuutus eri hinnalla, mitä alun perin oli sovittu. Haasteeseen If vastasi tuomalla Venäjän toimintoihin uuden IT-järjestelmän, jolla hinnoittelumahdollisuuksien kirjo saatiin poistettua.

Myös Vuorinen (2011) painottaa If Venäjän toimintojen arvopohjaa ja eettisyyttä. ”Venäjällä lainsäädäntö on monessa asiassa hämärä ja kauppatapoihin kuuluu epämääräisiä maksuja, korruptiota, johon emme lähde mukaan”. Venäjällä olisi jopa mahdollista toimia niin, ettei yritys maksa korvauksia ollenkaan vaan kierrättää vakuutusmaksuja muihin tarkoituksiin. Aidon vakuutustoiminnan osuutta on hankalaa arvioida, mutta epämääräisen toiminnan laajuus on Vuorisen (2011) mielestä merkittävä.

Venäjälle suuntautuviissa yrityshankkeissa kannatan varautumista uusien järjestelmien toteuttamiseen, mitkä vähentävät väärinkäyttömahdollisuuksia ja lisäävät johdon mahdollisuuksia valvoa organisaation toimintaa. On mahdollista, että tällaiset järjestelmät lisäävät turhaa byrokratiaa, joka on jo ennalta ongelma venäläisessä yrityskulttuurissa. Tämä asettaa vaatimuksia erityisesti tekniikalle, jonka on jo alusta tiedostettava kulttuurin halu kierrättää ja kerätä hyväksymisleimoja pienimpiinkin papereihin ja päätöksiin.

Vuorisen (2011) mukaan luotettavuuteen liittyviä ongelmia esiintyy etenkin viranomaisraportoinnissa. Venäläiset viranomaiset vaativat raportit tietyssä formaatissa eikä poikkeamia sallita. Viranomaiset pystyvät kiristämään yhtiöitä pienistäkin asioista ja ”pilkku tai piste väärässä paikassa saattaa olla yhtä olennainen, kuin muutaman miljoonan puuttuminen taseesta.” Olennaisuuden periaatetta viranomaisraportoinnissa ei tunneta. Suomesta poiketen venäläiset viranomaiset haluavat puuttua liiketoimintaan ja ovat antaneet jopa suoraviivaisia kehoituksia liiketoiminnan johtajalle toimia tietyllä tavalla. Muille Venäjän markkinoille lähteviä yrityksiä Vuorinen (2011) kehottaa varautumaan tiukkoihin sääntöihin ja asennoitumaan viranomaistyöskentelyyn vakavasti. Mielessä on kuitenkin pidettävä, että viranomaiset saattavat haluta vaikuttaa liiketoimintaan ja täysin johdon kuuluviin asioihin.

Luotettavuus ja eettisyys olivat ensisijaisen tärkeitä piirteitä myös johtajarekrytoinnissa. Johtajien etiikka oli aluksi ongelmallista, kun If:n Venäjän toiminnoille etsittiin paikallista vetäjää. Johtajan piti olla länsimaisesti ajatteleva ja ennen kaikkea luotettava henkilö, joka ei pe-

rusta omaa sivubisnestä If:n toimintojen viereen. Saavalaisen (2011) mukaan kyseinen ongelma on hyvin yleinen Venäjällä – ”ne jotka osaavat tehdä bisnestä, usein myös perustavat jotain sivuliiketoimintaa, ja ne jotka eivät sitä tee, eivät osaa tehdä bisnestä ylipäättään.”

### **Hankaluudet järjestelmämuutoksissa**

Kuten olen aikaisemmin todennut, strateginen johtaminen on yksi pulmallisimpia asioita venäläisille johtajille. Venäjän liiketoimintaan perehtymättömille saattaa olla käsittämätöntä ymmärtää, kuinka yrityksiä on pyritty aikaisemmin ohjaamaan tai miten ne ylipäättään ovat pysyneet elinvoimaisina ohjauksen puuttumisesta huolimatta. Perinne Venäjällä on se, että päätökset tehdään kulmahuoneissa ja päätökset tekee aina pääjohtaja. Johdon ohjausjärjestelmästä ei Saavalaisen (2011) mielestä voida edes puhua. If:n sisaryritys Region toimi aluksi Access-pohjaisella IT-ratkaisulla, joka vaikutti suomalaisista primitiiviseltä, mutta toimi yrityksessä uuden johtajan mielestä yllättävän hyvin. Muuten tulostavoitteita tai asiakaskohtaisia tavoitteita ei Regionissa käytetty. Käytännössä yhtiössä oli käytössään ainoastaan myyntibudjetit. Vuorinen (2011) lisää, että budjetit tarkoittivat venäläisyhtiössä eri asioita, johon länsimaat ovat tottuneet. Budjetointi tarkoitti Regionissa välinettä, jolla tarkasteltiin yrityksen kasvavaroja. Liiketoiminnan kannattavuudesta yritysjohdolla ei ollut lainkaan käsitystä. Yhtiön tilan tarkasteleminen tuloslaskelman ja taseen kautta oli venäläisjohtajille muutosvaiheessa uusi asia.

Vuorisen (2011) mielestä ZAO IF:n ja Regionin toiminnot ovat nykyään ehkä Venäjän moderneimmat. If siirsi Venäjälle muun muassa tasapainotetun tuloskortin (BSC), joka rakennettiin yritysten myynnin yhteyteen. Siirrot vietitiin nopeasti läpi ja käyttö on ollut jopa Suomen If:iä edellä. Saavalaisen (2011) arvioi, että tasapainotettu tuloskortti ei kuitenkaan ole vielä tullut täysin ymmärretyksi venäläisessä keskijohdossa. Johdon ohjausjärjestelmiä jouduttiin muutenkin muokkaamaan enemmän Venäjälle sopivammiksi, kuin oli alun perin osattu odottaa. Suurin muokkauksen syy johtui liiketoiminnan erilaisuudesta Pohjoismaihin verrattuna, johdon käyttäytymistapojen halutusta ohjaamisesta sekä edellä mainitusta kirjanpidon erilaisuudesta. If joutui myös lopettamaan raportointiin tarkoitetun IT-järjestelmän implementoinnin ja palaamaan alkuperäiseen venäläisten käyttämään yksinkertaiseen järjestelmään. Epäonnistuminen johtui Vuorisen (2011) mukaan etenkin siitä, että Venäjän viranomaiset vaativat yrityksiltä tietyn muotoista, paikallisella ohjelmistolla suoritettua viranomaisraportointia. Pohjoismaissa ja Baltiassa käytössä ollut raportointiohjelma tuotti viranomaisten vaa-



timan tiedon, mutta se ei vastannut heidän vaatimaansa formaattia. Muutokset järjestelmään olisivat olleet erittäin kalliita, jolloin halvemmaksi tavaksi jäi raportoinnin tekeminen paikallisella järjestelmällä. Ongelmaksi paikallisessa järjestelmässä nähdään tiedon siirron automatisoinnin hankaluus, joka aiheuttaa paljon manuaalista työtä.

Raportointiformaatti on Venäjän toiminnoissa sama kuin Pohjoismaissa, mutta Vuorinen (2011) myöntää, että sen laatu ja luotettavuus eivät ole aina muihin maihin verrattuna samalla tasolla. Pääsyyinä Venäjän ongelmiin on raportointitavan uutuus: Pohjoismaissa tapoja on noudatettu vuosikaudet. Laatuvirheiden suurempi osuus johtuu myös tiedon puutteellisesta automatisoinnista, mutta lyhyt aikajänne huomioon ottaen venäläisten raportoinnin laatu on kohtalaista. Vaikka kaikki raportoitava informaatio ei vastaa tosiasiallista tilannetta, on taloudellisen raportoinnin tila muita raportteja huomattavasti parempi. Taloudellista raportointia hoitaa Venäjän If:ssä erillinen controller-toiminto. Tähän Vuorisen (2011) mukaan paikallinen venäläinen johto ei olisi koskaan suostunut, koska he olisivat halunneet pitää tiedon omis- sa käsissään. Controller-toimintojen ymmärtäminen oli If:n Region-yhtiössä muutenkin han- kalaa, koska controllerin toimenkuvaa ei yleisesti Venäjällä ole tunnettu. ”Jos kerrot venäläi- selle johdolle controllerin palkkaamisesta, he luulevat, että yhtiöön on tulossa sisäinen tarkas- taja tutkimaan väärinkäytöksiä” (Vuorinen 2011). Toimenkuva on nyt väärinymmärryksistä huolimatta ymmärretty ja pohjoismainen controller vastaa siitä, että If:n Venäjän toimintojen taloudellinen raportointi vastaa konsernin vaatimuksia.

Etenkin Michailova (2000) sekä Husted & Michailova (2002) pitävät venäläistä kulttuuria haluttomana oppimaan länsimaisia käytäntöjä ja kokevat, että ulkomaisia yrityksiä pidetään Venäjällä ulkopuolisina. Myös Vuorinen (2011) toteaa, että venäläisille voi olla epämieluisaa omaksua tapoja, jotka ovat järkiään tuotu länsimaista. Saavalaisen (2011) mukaan venäläiset ovat kuitenkin tietoisia länsimaisista käytännöistä, joita kannattaa opiskella ja he ovat haluk- kaita myös niitä oppimaan. Näin ollen teoria, että ulkomaisia järjestelmiä vastustettaisiin esi- merkiksi nationalistisista syistä, ei pidä paikkaansa tutkittavassa yrityksessä. Yhtenä syynä tutkimusten erilaisuuteen voi olla se, että aikaisempi tutkimus on toteutettu paikallisten omis- tamissa yrityksissä, joiden työvoima ei ole tottunut työskentelemään länsiyrityksissä.

If:n venäläisessä työvoimassa on huomionarvoista se, että työvoima hakee töitä ainoastaan länsimaisista yrityksistä (Saavalainen, 2011). Henkilökunta profiloi siten itsensä länsimaisten yhtiöiden työntekijöiksi. Länsimaisten yritysten kiinnostavuus johtuu luotettavasta työnanta- jakuvasta ja erityisesti säännöllisestä palkanmaksusta. Venäläisten työntekijöiden kierto län-

simaisissa yrityksissä voi pidemmällä aikatahtämällä tasoittaa toimintatapojen erilaisuutta ja helpottaa länsimaisten ohjausjärjestelmien sisäistämistä nimenomaisesti ulkomaisten omistamissa yrityksissä. Henkilökunnan kierto Venäjällä sijaitsevilla länsiyrityksillä on hyvä esimerkki institutionaalisen teorian normatiivisesta paineesta sekä jäljittelevistä prosesseista, joiden mukaan jäljittelyä voi tapahtua muun muassa työntekijöiden siirtyessä organisaatiosta toiseen sekä tiiviiden verkostojen oppiessa toisiltaan samantyyppisiä toimintatapoja. Koska tieto ja oppiminen jäävät kuitenkin suurelta osin länsimaisiin yrityksiin, pysynee kuilu toimintatapojen erilaisuudessa vastakin paikallisten venäläisten ja länsimaisten yritysten välillä.

### **Venäjän hierarkkisuus**

Vahva hierarkia pitää tutkimuksen perusteella paikkansa Venäjällä. Venäläiselle johtamiselle ja kulttuurille on ominaista If:n tapauksessa johdon vahva kontrolli, joka näkyy ulospäin muun muassa liiallisena raporttien tuottamisen määränä. Johtajat ovat rakentaneet Saavalaisen (2011) mukaan auktoriteettinsa etäisiksi ja he ovat hyvin vaikeasti lähestyttävissä. Pohjoismaihin verrattuna johtajat kokevat olevansa ainoastaan oman yksikkönsä vetäjiä eivätkä johtoryhmän jäseniä. Monelle If:n Venäjän johtajalle on ollut hankala ymmärtää olevansa vastuussa myös koko yrityksestä johtoryhmän jäsenenä. Erityisesti matriisiorganisaatiossa tällaiset ongelmat saattavat aiheuttaa runsaasti ongelmia, kun johtajan on kyettävä viestimään ja työskentelemään oman yksikkönsä ulkopuolelle. Venäläinen johtaja on saattanut tottua olemaan vastuusta ainoastaan tarkasta työnkuvastaan ja sen ulkopuolelta tehtävät mielletään vapaaehtoiseksi tai ylimääräiseksi osaksi johtajantyötä.

If:n Venäjän toimintojen osastojenvälinen yhteistyö on heikkoa. Vuorisen (2011) mielestä hierarkkisuus ja organisaation kunnioittaminen hidastavat ja jäykistävät päätöksentekoa, jonka seurauksena tieto ja liiketoiminta sujuvat pohjoismaihin verrattuna hitaammin. Saavalainen (2011) pitääkin venäläistä johtajuutta niin sanottuna ”action managementtinä”, jossa annetaan määräyksiä alemman tason toteutettavaksi. Ero on ollut valtava Suomeen verrattuna, missä johtaja asettaa tavoitteita, joihin keskijohto etsii itse ratkaisuja. Suomalainen ja länsimainen toimintatapa on haastavampaa työntekijöille, mutta toisaalta motivoivampaa, kun keskijohdolle annetaan vastuuta. Normaalisti venäläisten yritysten liiketoiminta saattaakin mennä huonosti, mutta työntekijöiltä kysyttäessä he ovat toteuttaneet ja tehneet kaiken, mitä johto on heiltä pyytänyt.

Luottamukseen suhtaudutaan venäläisessä kulttuurissa myös eri tavalla kuin Suomessa. Suomalaisille työntekijöille toiminta on helpompaa, koska he omaavat luottamuksen kunnes se menetetään. Venäjällä luottamusta taas ei aluksi ole, vaan se täytyy ansaita (Saavalainen 2011.). Luottamuksen erilaisen tulkinnan perusteella voisi olettaa, että esimerkiksi suomalaisille kyky työskennellä innovatiivisesti on huomattavasti venäläisiä helpompaa, koska suuri osa työurasta ei kulu luottamuksen rakentamiseen. Varmassa työsuhteessa myös riskien ottaminen on helpompaa, joka synnyttää hedelmällisen ympäristön innovatiivisille ratkaisuille. Myös Vuorisen (2011) mielestä kontrolli, organisaation kunnioittaminen ja osastorajat ovat venäläisille erittäin tärkeitä. Vahvasta hierarkiasta yritetään päästä If:llä eroon muun muassa palkitsemisjärjestelmien avulla, joissa johtajia palkitaan osastorajat ylittävästä yhteistyöstä. Käsittelen myöhemmin tutkielmassani motivointia ja palkitsemista vielä tarkemmin.

Hierarkia näkyy paljolti työntekijöiden yhteistyössä. Työtä ja kauppaa halutaan tehdä etenkin samalla tasolla olevien henkilöiden keskuudessa. Venäläiset saattavat jopa kieltäytyä asiakas-kontaktista, jos myyjä ja asiakas ovat eri tasoilla. Saavalaisen (2011) jatkaa, että kyseinen tapa saattaa kuitenkin olla maailmalla hyvin tyypillistä, johon suomalaisten on enemmänkin opittava sopeutumaan. Hierarkkisuus näkyy myös vertikaalisissa suhteissa yrityksien sisällä – keski-johto saattaa puhua ja työskennellä pääjohtajan kanssa hyvin asiallisesti, mutta käyttäytyä alaisiaan kohtaan törkeästi. Suomalainen johto on yrittänyt opettaa Venäjällä muiden arvostamista ja auttamista. Palautetta rohkaistaan antamaan henkilökohtaisesti eikä kaikkien nähdessä, ja johtoa rohkaistaan myös olemaan koko ajan läsnä. Muun muassa pääjohtajan istuminen muiden seassa avokonttorissa on ollut monille venäläisille tyrmistys (Saavalainen 2011.). Vuorisen (2011) muistuttaa, että venäläisten johtajien käyttäytymiseen on kiinnitetty If:ssä paljon huomiota. Pääsääntöisesti suurempia ongelmia ei organisaatioissa enää ole, mutta edelleen muutama venäläinen johtaja kohtelee alaisiaan pohjoismaisesta näkökulmasta erittäin huonosti. Perinteisiä ulkoisia vallan osoittamisen merkkejä on myös pyritty karsimaan Venäjän konttoreissa. Suomalainen tai pohjoismainen tapa, jossa johtajan huoneeseen voidaan avoimesti kävellä, ei ole tyypillistä ainakaan Venäjällä. If:n tapa lisätä johtajan läsnäoloa yleisissä tiloissa onkin erinomainen ja helppo ongelmanratkaisutapa turhan hierarkian poistamiseen venäläisissä organisaatioissa.

Venäläiset johtajat haluavat pitää langat vahvasti omissa käsissään ja pitää päätöksenteon itsellään. Johtamisessa puuttuu usein samanlainen ennustettavuus, johon Suomessa on totuttu. Osaston sisällä yhteistyö toimii, mutta muita osastoja ei olla valmiita auttamaan (Saavalainen

2011.). Tilannetta Vuorinen (2011) vertaa laivaan, jossa kapteeni ilmoittaa kurssin ja perämies on vastuussa ohjauksesta: ”Vaikka perämies näkisi kurssin seuraamisen johtavan karille, niin siihen ei puututa.” Oman tontin ulkopuoliset asiat eivät kiinnosta. Pienetkin päätökset kierrätetään ylimmän portaan kautta toiselle osastolle, joka luonnollisesti hidastuttaa toimintaa. Niin sanottu emoyhtiöteoria (parenting theory) antaa viitteitä, kuinka korkea organisatorinen hierarkkisuus vaikuttaa johdon operatiiviseen ja strategiseen laskentatoimeen. Gooldin ym. (1998) mukaan yhtiöiden hierarkiat tuhoavat poikkeuksetta osan yhtiön lisäarvosta, joka johtuu esimerkiksi suurista kiinteistä kustannuksista, emoyhtiön johtajien rajallisesta ajasta ja informaation huonosta kulusta. Hierarkiat rohkaisevat johtajia muun muassa kilpailemaan keskenään investointipääomista ja henkilökohtaisista eduista, mikä johtaa vain hyvien asioiden esilletuomiseen itselle epäedullisen informaation salailuun. Tällaisessa tilanteessa emoyhtiön päätöksenteko on systemaattisesti virheellistä.

Yrityksen sisäisen informaation kulku on tutkimusyrietyksen Venäjän toiminnoissa emoyhtiötä hitaampaa ja omalaatuisempaa. Kun suomalaisissa yrityksissä luodaan strategiaa, annetaan Saavalaisen (2011) mielestä kaikille johtajille näkyvyyttä ja mahdollisuus osallistua strategian viestimiseen. Venäjällä kaikki tärkeät viestit lähtevät kuitenkin pääjohtajan nimissä, mikä johtuu halusta säilyttää valta itsellä sekä saada ongelma varmasti hoidetuksi. Tähän on myös ollut If:n Venäjän toimintojen pakko sopeutua, koska henkilökunta tarvitsee varmistuksen, että myös epävarmuuden hetkellä vahva pääjohtaja pitää heistä lopulta huolta. Venäläistä työvoimaa kuunnellessa yleisin toivomus olikin saada yhtiöön yksi vahva johtaja.

### **Yhteistyö, ryhmät ja tiimit**

Kiinnostava länsimainen ja If:llä painotettu työtapa on ollut tiimityö, joka on haluttu viedä Venäjän toimintoihin. Tiimityön oppiminen on yksi vaikeimmista haasteista venäläiselle johdolle, mikä on myös Saavalaisen (2011) mukaan haitannut yhtiön toimintaa. Toisin kuin länsimaissa tiimityö tarkoittaa venäläisille kaveruutta. Hyvin kuvaavaa on se, että venäläinen termi tiimityöstä, *horosaja komanda*, voidaan suomentaa vapaasti ”hyväksi porukaksi” tai ”kaveripiiriksi”.

Kuten teoriassa aikaisemmin totesin, venäläinen kulttuuri on osaltaan hyvin kollektiivinen, joka näkyy myös yritysorganisaatioissa – kaveruus ja ystävyys koetaan todella tärkeäksi. ”Kaveripiirin” toiminta mielletään hauskanpidoksi, juhlimiseksi ja toisten huomioimiseksi, mikä ei länsimaisessa mittapuussa hyödytä yritystoimintaa. If:llä on yritetty opettaa, että ti-

imityö on rakennettu erityisesti ongelmien ratkaisemista varten. Tiimityö velvoittaa myös työskentelemään henkilöiden kanssa, joiden parissa ei muuten tultaisi toimeen. Etenkin tämä on ollut välillä ylitsepääsemättömän vaikeaa venäläiselle keskijohdolle, huomauttaa Saavalainen (2011). Voimakas tunteiden näyttäminen työssä, joka kuuluu Hofsteden ominaispiirteisiin epävarmuuden välttelyssä, on myös näkynyt vahvasti If:n venäläisissä yrityksissä. Työntekijät riitautuvat tarpeettomasti, jolloin töiden teko keskeytyy. Pahimmissa tapauksissa irtisanomisen uhka on ollut ainoa keino saada puhevälinsä menettäneet työntekijät tekemään yhteistyötä. Saavalaisen (2011) mukaan tiimityön implementointi alkaa kuitenkin pikkuhiljaa onnistua.

### **Motivointi ja palkitseminen**

Työvoima on aina ongelma Venäjällä, jossa osajista on pulaa, esittää Kupila (2008). Ongelmana tähän saattaa olla työntekijöiden ja johdon huono sitoutuminen yritykseen ja palkan merkityksen ylikorostuneisuus. Nuoret johtajat ja uranrakentajat vaihtavat helposti työpaikkaa pienenkin palkankorotuksen houkuttelemina. Myös Laitila (2008) ja Karhunen ym. (2008) kirjoittavat, kuinka venäläisille työntekijöille palkan ja luontaisetujen tärkeys näkyy suuressa työntekijöiden vaihtuvuudessa. Sitoutumisen Saavalainen (2011) on kokenut kaksijakoiseksi, sillä pätevät työntekijät vaihtavat yritystä, jos vaihtaminen nostaa heidän palkkaansa nopeasti. ”Useat yritykset eivät kerro työntekijöilleen yrityksen asioista tarpeeksi, mutta kun tietoa on ollut tarjolla riittävästi, on henkilökunnan sitoutuminen parantunut merkittävästi.” Saavalaisen (2011) arvioi käsityksen venäläisten osaamattomuudesta sitoutua yrityksiin myytiksi. Venäläiset etsivät pitkäikäistä ystävyyttä ja kiintymistä, joka näkyy pitkinä työsuhteina.

Palkitseminen oli venäläisyhtiö Regionissa aikaisemmin täysin sattumanvaraisia. Pääjohtaja päätti, ketä ja kuinka paljon yhtiössä palkitaan, eikä palkitseminen perustunut systeemiin, joka olisi kaikkien tiedossa ja jolla yrityksen toimintaa pyrittäisiin ohjaamaan (Vuorinen 2011.). Tiivistetysti venäläisyhtiössä oli aikaisemmin käytössä palkitsemista, mutta ei palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmät vietiin Pohjoismaista oletetusti Venäjälle, vaikka maakoh- taista poikkeavuutta sallitaan. Ylimmän ja keskijohdon uudet palkitsemisjärjestelmät riippuvat nyt asetetuista tavoitteista ja henkilöstöä motivoidaan tuloksen jakamisella. Palkitsemisjärjes- telmien kulttuurisen erot tarkoittavat Vuorisen (2011) mukaan sitä, että ylimmän johdon palk- kataso on suhteellisesti pohjoismaita korkeampaa ja johtajia palkitaan asioista, jotka ovat poh- joismaalaisille toimijoille itsestänselvyyksiä. Venäläinen johtaja pystyy If:llä vaikuttamaan myös enemmän palkkaansa kuin Pohjoismaiset johtajat. Tämä johtuu etenkin siitä, että heidän

palkitsemisensa on sidottu konsernituloksesta poiketen vain Venäjän toimintojen onnistumiseen. Pohjoismaisille johtajille poikkeavia palkitsemiskriteerejä ovat muun muassa yhteistyössä onnistuminen yli organisaatorajojen sekä tietyntyyppisen käyttäytymiskoodin noudattaminen. Kiinnostavaa olisikin tietää, lähentyvätkö kansallisen kulttuurin arvot länsimaisia arvoja, jolloin edellä mainituista tavoista tulisi myös venäläisille johtajille pohjoismaisten kollegoiden tapaan itsestäänselvyyksiä.

Saavalainen (2011) uskoo venäläisten puhuvan työmotivaatioista paljon enemmän kuin suomalaiset. Suurimmat motivaattorit If:llä ovat olleet palkka, bonukset ja arvostuksen saaminen. Venäläiset työntekijät tarvitsevat huolenpitoa ja arvostuksen saamista, johon suomalainen johto on myös vastannut. Yksinkertainen ratkaisu motivointiin on esimerkiksi kuukausittain jaettavat tunnustukset hyvästä työstä. Venäläisille yrityksille on tyypillistä muun muassa perheille järjestettävät palvelut ja teemapäivät sekä yritysten sisäiset hauskanpilotapahtumat. Tällaista motivointia pohjoismaainen yritys ei Venäjällä käyttänyt, sillä työpäivät ja pitkät työmatkat verottavat jo tarpeeksi työntekijöiden vapaa-aikaa. Hyvää yhteishenkeä yritetään luoda etenkin työnteon kautta. Venäläisen johdon palkitseminen ei kuitenkaan eroa paljoakaan Saavalaisen (2011) mukaan suomalaisesta. Palkka, arvostus ja omassa hallinnassa pysyvä, stressaamaton työ ovat molemmissa kulttuureissa hyvin tärkeitä.

Saavalaisen (2011) mielestä venäläisten työntekijöiden motivaatio on ylipäätään hyvä ja he ovat erinomaisia työntekijöitä, joskin työtaitojen volatilitteetti on Suomeen verrattuna suurempi, jossa työvoima on suhteellisen tasalaatuista taidoiltaan. Työvoiman motivaatio menestyä kumpuaa If:n mukaansa etenkin yhteiskunnan turvaverkkojen puuttumisesta ja tasaverotuksesta. Suuri osa työntekijöistä sisäistää menettämisen ja menestymisen välisen valtavan eron, mikä saa aikaiseksi positiivisen työkierteen. Saavalainen (2011) lopettaa toteamalla, että vastuu, jota If:n venäläiselle keskijohdolle annetaan, on suurempaa, kuin he voivat edes käsittää.

#### 6.4. Johtopäätökset haastattelututkimuksesta

Haastattelututkimus If:ssä vahvisti sekä aikaisempien yritysten kokemuksia Venäjältä että teoriassa esitettyjä, Venäjälle tyypillisiä piirteitä ja niiden seurauksia yrityskulttuuriin. Haastattelun tulokset ja yksittäisen johtajan antamat arviot venäläisestä yritys- ja johtamiskulttuurista antoivat yhdenmukaisia tuloksia Hofsteden dimensioarvojen kanssa, joskin ainut ero oli, että Saavalainen näkee venäläisen kulttuurin hyvin maskuliinisena aikaisempaan Hofsteden tutkimukseen verrattuna (40).

Hofsteden dimensioille ominaiset piirteet näkyvät selkeästi myös tutkitussa yrityksessä. Valtataetäisyys-akseli kertoo johtajien autoritaarisesta johtamisesta ja kyvyttömyydestä jakaa töitä, päätöksentekoa ja vastuuta alemmaksi organisaatioissa. Korkeassa hierarkiassa johtajaa arvostetaan ja hänelle myös luodaan paljon odotuksia. Ongelmia hierarkkisuus aiheuttaa muun muassa tiedon siirtymisessä ja osittaisessa panttaamisessa. Kiinnostavaa on, että yrityksen työntekijät haluavat yksittäisen vahvan johtajan, joka määrää pitkälti kaikista asioista. Venäläisten työntekijöiden halu saada organisaatioon vahva johtaja ei ole toisaalta erityisen kummallista. Venäläinen kulttuuri omaa myös korkean valtakunnan politiikan tasolla vahvan johtajan kaipuun ja vallan keskittämistä yhdelle henkilölle ei koeta huonoksi asiaksi. Vahva johtaja ja auktoriteetti koetaan ennen kaikkea turvalliseksi.

Korkea epävarmuuden välttely näkyy If:llä suurena tunteiden näyttämisenä, riitoina ja sitoutumisena organisaatioon ja työkavereihin. Selkeiden sääntöjen ja ohjeiden tärkeys on myös tyypillistä korkealle epävarmuuden välttelylle. Kollektiivisuus/individualismi näkyy teorian lailla myös Vahinkovakuutusyhtiö If:ssä. Yksittäiset johtajat saattavat toimia hyvinkin individualistisesti kootessaan esimerkiksi valtaa ja tunnustuksia itselleen. Pohjoismaisen organisaatio on pyrkinyt poistamaan tällaisia vallan merkkejä. Kokonaisuudessaan kollektiivisuus dominoi organisaatioissa: henkilökohtaiset siteet ovat tärkeitä ja yhteenkuuluvuuden tunne porukassa on tärkeää. Rahan ja palkan merkitys osoittaa osaltaan myös johdon maskuliinisista työarvoista individualististen piirteiden lisäksi. Lyhyen aikavälin orientoituminen näkyi taasen johtajien kyvyttömyydessä paneutua strategiaan kysymyksiin. Venäläiselle kulttuurille on tyypillistä menneen kaipuu, toiminnan ennustettavuuden puute ja lyhyen aikavälin suunnitelmien tekeminen. Päätökset tehdään nykyisen tilanteen kannalta eikä seurauksia mietitä tulevaisuutta silmällä pitäen.

Bollinger (1994) tutkimustulokset Venäjältä pitivät täysin paikkansa myös kohdeyritys If:ssä. Saavalaisen (2011) mukaan korkea hierarkia on johtanut If:ssä täsmälliseen johtamiseen, johon myös pohjoismaalaisten johtajien on sopeuduttava ja toimittava maalle ominaisten tapojen mukaan. Tiukka organisaatorakenne aiheuttaa myös sen, että toimenkuvat ovat Venäjällä tarkkaan määritelty ja sääntöjä ja tehtävänkuvia noudatetaan liiankin tarkkaavaisesti. If:ssä tämä on aiheuttanut ongelmia muun muassa matriisiorganisaatiotyöskentelyn sekä tiimityöskentelyn yhteydessä.

If siirsi oletetusti venäläisiin yrityksiinsä länsimaisia tapoja (muun muassa matriisiorganisaatorakenne, tiimityöskentely, IT-järjestelmät, tasapainotettu tuloskortti, kannustinjärjestelmät), jotka osaltaan aiheuttivat omaksumishankaluuksia. Yhden järjestelmän epäonnistumisen lisäksi If joutui muokkaamaan ohjausjärjestelmiä ja toimintatapoja ”venäläisemmiksi”, jotta ne soveltuivat paremmin paikalliseen kulttuuriin. Muokkauksen suuruuden tarve tuli yritykselle yllätyksenä, johon ei osattu tarpeeksi hyvin valmistautua. Toisaalta Vuorisen (2011) mielestä venäläisen kulttuurin ominaispiirteisiin oli varauduttu eikä muutoksia pidetty niin dramaattisina. Hänen mielestään If:llä oli kaksi ääripäätä mahdollisuutenaan: olla tekemättä mitään ja toimia samoilla periaatteilla, joilla paikalliset yhtiöt toimivat, tai toimia kaikilla markkinoilla yhteneväisesti. Mahdollista välivaihtoehtoa haastateltavat eivät tuoneet esille. Tutkimuksen perusteella kuitenkin katson, että eräänlainen välimuoto toimintatapojen siirrossa toteutui, vaikka tavat ja arvot yritettiin siirtää sellaisinaan erilaiseen yrityskulttuuriin. Tutkimuksen teoria osuudessa esittämäni Uusi lähentymisteoria yhdistettynä kulttuuridimensioiden ominaispiirteisiin pitää paikkansa tutkittavassa case-yrityksessä.

Yksi siirrettävistä johdon ohjausjärjestelmistä oli matriisiorganisaatorakenne, joka soveltuu hyvin kuvaamaan Uutta lähentymisteoriaa ja Hofsteden kulttuuridimensioiden yhdistelmää. Mallin esitin aiemmin teoriaosuuden yhteydessä (ks. kuva 5, s. 44). Matriisiorganisaatio levisi 1970-luvulla Yhdysvalloista, missä sen ensimmäisiä käyttöönottajia oli mm. Yhdysvaltain ilmailu- ja avaruushallinto NASA. Case-tapauksessa matriisiorganisaatio oli jo aiemmin otettu käyttöön If:n Pohjoismaiden toiminnoissa ja yritys liitti myös Venäjän toimintonsa osaksi sitä. Muun muassa Malmi & Brown esittävät (2008) organisaatorakenteiden olevan yksi ilmentymä johdon ohjausjärjestelmien hallinnollisista kontrolleista (taulukko 1).

Ohjausjärjestelmän siirtoon tai omaksumisprosessiin vaikuttaa Uuden lähentymisteorian yhteydessä esittämäni kohdemaan kulttuurin vaikutteet (ryhmä A), viejäyrityksen kulttuurin vaikutteet (ryhmä B) sekä muut mahdolliset vaikutteet (ryhmä C). Näiden lisäksi ohjausjärjes-



telmän kehittäjämaan kulttuurilla on vaikutusta ohjausjärjestelmän oletuksiin arvoista. Matriisiorganisaation yhteydessä venäläinen kulttuuri (A) antaa suuren vaikutteen lopulliseen tuotokseen. Kohdemaan kulttuurin ja viejä yrityksen kulttuurin (B) välillä on kulttuurisia jännitteitä, joista suurimmat olivat venäläisten johtajien korkea hierarkkisuuden taso, korkea valtaetäisyys. Käytännössä kulttuuriset piirteet tarkoittavat sitä, että venäläisille johtajille tuottaa hankaluuksia viestiä tietoa horisontaalisesti matriisiorganisaatiossa, kun tietoa pyritään viemään eteenpäin oman yksikön huipun kautta. Kaikki tärkeimmät tiedotteet ja linjaukset joutuukin viestimään pääjohtaja, jotta viestit ovat keskijohdolle ja henkilöstölle uskottavia. Kulttuurinen piirre vaikuttaa siirrossa myös siihen, että venäläiset johtajat eivät koe olevansa vastuussa koko yrityksen tuloksesta, vaan kiinnostus painottuu lähes ainoastaan omaan yksikköön. Lopulta esimerkiksi Venäjän pääjohtaja oli pakko palkata Suomesta, sillä yllämainitut kulttuuriset ristiriidat osoittautuivat pääkonttorin mielestä liian suuriksi. Tuotoksena If:n Venäjän toiminnoissa on kuitenkin käytössä toimiva matriisiorganisaatorakenne, mikä ei kuitenkaan toimi viejäyrityksen kannalta yhtä suoraviivaisesti miksi se aluksi suunniteltiin. Kulttuuriset jännitteet ja ominaispiirteet tekevät matriisista omantyyppisensä, verrattuna alkupe- räiseen If:n käytössä olleeseen matriisiorganisaatioon. Voimmekin puhua matriisiorganisaati- on siirrossa niin sanotusta Uudesta lähentymisestä.

Toinen esimerkki Uudesta lähentymisestä ja kulttuurisista ominaispiirteistä on If:n Venäjän toimintojen johtajien palkitsemisjärjestelmä. If:n venäläisessä yrityksessä oli ollut käytössä aikaisemmin eräänlainen tulospalkkaus, mutta palkitsemista ei sidottu mihinkään aikaisemmin sovittuihin ja tiedossa oleviin mittareihin tai tavoitteisiin (palkitseminen vs. palkitsemisjärjestelmä). If:n siirtäessä uutta tulospalkkausta johdon ohjauksena Venäjälle, se joutui modifi- oimaan palkkauksen sääntöjä Pohjoismaista ja Baltiasta käytössä olleista tavoista paremmin Venäjälle sopiviksi. Uuden uniikin tulospalkkauksen takana on esimerkiksi Venäjän lyhyen aikaväliin orientoituminen ja yrityksen halu vähentää venäläisten johtajien valtaetäisyydestä johtuvia lieveilmiöitä. Tuotoksena uusi ohjausjärjestelmä sisältää mm. mittareita, jotka pyrki- vät vähentämään alaisten huonoa kohtelua ja palkitsemaan edellä mainitussa matriisiorgani- saatiotyöskentelyssä onnistumisesta. Tavoitteesta, jossa venäläisten johtajien tulospalkkaus olisi sidottu koko konsernin tulokseen, jouduttiin luopumaan. Ongelmallista voi kuitenkin jatkossakin olla se, eivät he näin välttämättä opi olemaan vastuussa koko yrityksestä osana suurempaa konsernia.

Case-tutkimus myös havainnollisti institutionalisoitumisen syitä ohjausjärjestelmien lähentymiselle. Tutkimassani yrityksessä oli selkeästi havaittavissa ns. pakottavaa isomofismia sekä normatiivisten paineiden vuoksi johtuvaa lähentymistä. Kuitenkaan Di Maggio & Powelin (1983) mukaan institutionalisoitumisen takia johtuva ohjausjärjestelmien lähentyminen ei välttämättä johda yritystoiminnan tehostumiseen. Haastattelututkimus osoittaa, että järjestelmien implementoinnin hitaus, myöhästymiset ja epäonnistuneet ratkaisut heikensivät haluttuja ohjausjärjestelmien hyötyjä, jonka perusteella voidaan kyseenalaistaa kaikkien paikallisten järjestelmien korvattavuus länsimaisille tutuilla menetelmillä. Kang & Kim (2008) ovat todenneet aikaisemmissa tutkimuksissa, että yrityskauppojen menestys on sitä heikompaa, mitä kauempana yritykset ovat kulttuurisesti toisistaan. Pääsyyinä heikompaan menestykseen tutkijat pitävät korkeaa informaation asymmetriaa.

Poista ovet ja seinät. Vaikka venäläisille työntekijöille ja keskijohdolle oma huone on ensisijaisen tärkeää, saattaa se rohkaista heitä sulkeutuneisuuteen ja alaisiltaan piiloutumiseen. Helppoin tapa lisätä yhteenkuuluvuutta, avoimuutta ja informaation liikkuvuutta saattaa olla omien työtilojen korvaaminen avokonttorilla, jossa myös ylin johto työskentelee. Johtajan norsunluutornista alas tuleminen saattaa olla hyvä esimerkki organisaation muille jäsenille lisätä yhteistyötä ja molemminpuolista kunnioitusta johtaja – alainen-suhteissa. Suomessa yleinen käytäntö, jonka mukaan johtajan ovet ovat alhaisimmallekin työntekijälle avoimet, ei automaattisesti toimi Venäjällä.

Tutkimuksen perusteella kansallisen kulttuurin dominointia ei voi vähätellä ohjausjärjestelmien siirrossa. Kulttuuri on niin hitaasti muuttuva asia, etteivät erot Itä-Euroopan ja lännen välillä lähenny Saavalaisen (2011) mukaan vielä pitkään aikaan. Itä-Eurooppaan ja erityisesti Venäjälle suuntaavat suomalaiset ja länsimaiset yritykset saavat jatkossakin olla varautuneita suuriin toimintakulttuurin eroavaisuuksiin ja ottaa eroavaisuuden myös huomioon aikaisempaa paremmin siirtyessään meiltä poikkeaville markkinoille. Myös Vuorisen (2011) mielestä muutos länsimaiseen yrityskulttuuriin vaatii sen, että länsimaiset yhtiöt ostaisivat tulevaisuudessa merkittävemmän määrän yrityksiä Venäjän markkinoilta. Toinen vaihtoehto on, että nuorempi sukupolvi jättää taakseen venäläiset tavat johtaa ja tehdä liiketoimintaa. Muutokseen menee sukupolvia, mutta siinä Vuorinen (2011) ei näe ongelmaa, että toimintatavat ja arvot on lopulta kehitetty täysin erilaisessa kulttuurissa.

Tämä tutkimus nostaa myös esille stereotypioita, jotka eivät olleet todellisuutta tutkimusyri-tyksessä. Motivaation lähteitä olivat ennen kaikkea taloudelliset insentiivit sekä tiukka yh-

teenkuuluvuuden tunne ja arvostuksen saaminen, jotka vastasivat myös teoriassa esitettyjä oletuksia. Vaikka motivointi otetaan Venäjän If:ssä vakavasti, ei se pidemmän päälle eroa länsimaisten työntekijöiden motivoinnista. Vaikka Kupilan (2008) esille nostama ongelma työn vaihtamisesta paremman palkan vuoksi on osaltaan totta, ei Saavalainen (2011) näe ongelmaa niin mustavalkoisena. Etenkin johdon kyky informoida yrityksen asioista ja sitouttaa työntekijät yritykseen on tutkimusyrityksessä tärkeää.

Innovaatioiden omaksumissa If kohtasi Venäjällä ongelmia, mutta osaltaan ongelmat olivat samanlaisia, joita aiheutuu kaikissa kulttuureissa kun toimintatapoja joudutaan muuttamaan. Van Everdingen & Waartsin (2003) mukaan anglosaksiset maat sekä Pohjoismaat oppivat yleensä helposti uusia innovaatioita ja toimintatapoja itäeurooppalaisiin verrattuna, johon on syynä etenkin lyhyen aikavälin orientoituminen, korkea valtaetäisyys ja epävarmuuden välttely. Se, että venäläiset eivät haluaisi omaksua tietoa länsimaista, ei pidä paikkaansa kohdeyrityksessä. Päinvastoin, venäläinen työvoima on Saavalaisen (2011) mukaan hyvin tietoinen erilaisista toimintatavoista ja halukas myös oppimaan niitä. Osaltaan tämä saattaa johtua siitä, että työntekijät mieltävät itsensä länsimaisten yritysten työntekijöiksi ja haluavat jatkossakin työskennellä länsisomisteisissa yhtiöissä. Tietoa siirtyi yrityshankkeissa myös emoyritykseen päin. Minkäänlaisia järjestelmiä tai tapoja toimia ei Venäjältä Pohjoismaihin tuotu. Emoyhtiö sai kuitenkin runsaasti uutta tietoa ja kokemusta siitä, miten liiketoimintaa Venäjällä johdetaan ja minkälaisia erityispiirteitä Venäjän markkinoilla on muihin maihin verrattuna. Pääsääntöisesti informaatiovirta näyttää If:n Venäjän hankkeessa olevan Pohjoismaista pois päin suuntautuvaa, kun ZAO If:in ja Regioniin implementointiin niin uusia ohjausjärjestelmiä kuin muitakin Pohjoismaiseen arvopohjaan perustuvia käyttäytymismalleja.

Björkmanin ym. (2007) mukaan kansainväliset yritysostot ovat sitä alttiimpia epäonnistumisille, mitä suuremmista kulttuurieroista on kyse. Saavalaisen (2011) mielestä Venäjän markkinoille meno oli onnistunut strateginen päätös huolimatta suurista hankaluuksista. Toimintatavat ja kulttuuri olisivat olleet tutumpia muissa maissa, mutta markkinaraon löytäminen kilpailulta markkinoilta on tällöin huomattavasti vaikeampaa. Osaltaan laajentuminen oli myös pakollinen ja looginen päätös, sillä tarve siihen tuli erityisesti vanhoilta asiakkailta. Vuorinen (2011) muistuttaa, että suomalaisille yrityksille olisi hyvin kannattavaa lähteä mukaan Venäjän markkinoille. Kunnon pohjatyö Venäjän erityispiirteistä kannattaa ja silti aikatavoitteet kannattaa varmuuden vuoksi tuplata. ”Venäjällä olevien suomalaisyritysten pörssikursseja tarkasteltaessa kuitenkin huomaa, että siellä olijat palkitaan” (Vuorinen 2011). Veiga ym.

(1995) arvioivat venäläisen johtamiskulttuurin muuttuvan huomattavasti tulevaisuudessa ja lähenevän anglosaksisia arvoja. Heidän mukaansa muutos olisi ollut 2000-lukua lähestyttäessä huomattavan nopeaa, joskin tutkimukseni ei anna heidän väitteilleen tukea. Kulttuurien lähentymiseen Saavalainen (2011) ei myöskään juuri usko, vaikka eroa nuoren ja vanhan johtajasukupolven välillä olisikin. ”Venäjistä ei koskaan tule Ruotsia vaan se tulee aina olemaan hierarkkinen systeemi.”

## **7. Tutkimuksen yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen teoriaosuudessa pohdin kahta vallitsevaa teoriaa, etäännyttä ja lähentymistä, joiden taustalla ovat etenkin institutionalisoituminen ja kansallisten kulttuurien eroavaisuudet. Ralstonin ym. (2008) mielestä ohjausjärjestelmät eivät ole sellaisinaan siirrettävissä kehittämiskulttuuristaan poikkeaviin ympäristöihin ja vaativat toimiakseen jonkinlaista modifiointia. Haastattelututkimuksen perusteella If:ssä on nähtävissä Ralstonin havaitsemaa Uutta lähentymistä, joskin osa toimintatavoista pysynee etäännyneinä toisistaan. Syynä etäännyntymiseen nähdään etenkin kirjanpidon ja liiketoiminnan erilaisuus länsimaihin verrattuna. Teoriaosuudessa yhdistin Ralstonin Uuden lähentymisteorian ja Hofsteden kulttuuridimensiot yhdeksi malliksi, joka kuvaa hyvin tutkimustuloksia yrityksessä. Malli (ks. kuva 5) antaa kulttuuriorientoituneen lähestymistavan Uuteen lähentymisteoriaan ja sen perusteella on helppo hahmottaa muuttujia, jotka voivat vaikuttaa ohjausjärjestelmien siirtoihin esimerkiksi kansainvälisten yrityskauppojen yhteydessä.

Yhtenä syynä etäännyntymisen kaltaiseen erilaisuuteen voidaan pitää sitä, että tutkitussa yrityksessä työntekijät mieltävät itsensä länsimaisten yritysten työntekijöiksi: länsimaiset tavat saattavat siten pysyä länsiomisteisten yritysten sisällä eivätkä ne leviä paikallisiin yhtiöihin. Ohjausjärjestelmät saattavat samankaltaistua erityisesti Venäjällä sijaitsevissa länsimaisissa yrityksissä. Kulttuuri pitää kuitenkin huolen, että ohjausjärjestelmiin tarvitaan muutoksia sekä runsaasti kärsivällisyyttä implementoivalta yritykseltä. Tämän tutkimuksen perusteella ohjausjärjestelmät eivät siis olisi sellaisinaan siirrettävissä täysin erilaiseen kulttuurikontekstiin, vaan ne tarvitsisivat muokkausta paikalliseen kulttuuriin sopiviksi. Tutkimukseni ei kuitenkaan anna tukea sellaiselle väitteelle, että länsimaiset toimintatavat eivät olisi opittavissa ja hyödynnettävissä alkuperämaan ulkopuolella.

Kritiikki sitä vastaan, että jokin universaali organisaatiokulttuuri voisi toimia organisaatioissa ympäri maailmaa kulttuurista riippumatta, näytti Venäjällä paikkansapitävyyden. Ehdotan,

että länsimaisten yritysten olisi otettava huomioon kulttuuriset eroavaisuudet nykyistä paremmin ja ymmärrettävä muun muassa ohjausjärjestelmien linkittyminen niiden kehittämissä paikkoihin. Johtamisongelmiin ehdotan muun muassa paikallisen keskijohdon käyttämistä Venäjällä sijaitsevilla länsisomisteisissa yrityksissä, mutta yrityksen ylin johto saattaa olla kannattavaa pitää aluksi länsimaisissa käsissä. Syynä tähän on etenkin ylimmän johdon huono strateginen osaaminen, luottamuspuula ja ongelmat integroitua yritysten länsimaisiin johtoryhmiin ja pääkonttoriin. Paikallisen pääjohtajan löytäminen saattaa olla hidaskäyttöprosessi, joka hankaloittaa Itä-Euroopassa aloittavan yrityksen toimintaa jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla.

Muun muassa Granlund & Lukka (1998) ovat esittäneet, että johdon ohjausjärjestelmät lähentyisivät ja käytettävien järjestelmien määrät vähentyisivät makrotasolla, kun taas kulttuuri olisi tärkeämmässä osassa etenkin mikrotasolla. Tutkimus antaa osaltaan tukea jälkimmäiselle huomiolle ja jatkotutkimuksena ehdotan tutkimuksen erottamista mikro- ja makrotasolla. On hyvin mahdollista, että globaalin konsultointialan yritykset tarjoavat johdon ohjausjärjestelmiä melko kapealla tarjonnalla, mikä näkyy makrotasolla vähenevänä ohjausjärjestelmien määränä. Mikrotasolle, yksittäisten yritysten tasolle, mentäessä huomaamme, että käytössä on kulttuurista riippuen laaja kirjo erilaisia järjestelmiä, joiden korvaaminen konsultointiyritysten markkinoimilla laajoilla ohjausjärjestelmäratkaisulla saattaa olla hyvin vaikeaa ja kallista. Kulttuuriset erilaisuudet eivät siis näy laajemmalla globaalilla tasolla, kun melko homogeeniset, useimmiten amerikkalaiset, konsultointiyritykset tarjoavat palveluitaan.

Toteutin tämän tutkimuksen selkeästi yhden alan (vahinkovakuutus) yrityksessä, mutta jatkossa tutkimusta voi hyvin toteuttaa esimerkiksi kansainvälisissä monialakonserneissa. Monialayhtiöiden tutkimiseen ehdotan teoreettiselta puolelta tutkimuksen linkittämistä emoyhtiöteoriaan (parenting theory). Monialayhtiöissä on kiinnostavaa etenkin se, onko emoyritysten kiinnostuksen kohteena luoda globaalia yrityskulttuuria organisaatioon vai päättääkö se kilpailla eri markkinoilla kansallisin ja alakohtaisin yrityskulttuurein. Globaaleissa monialayrityksissä yritysjohdolla ei myöskään ole välttämättä aikaa ja resursseja kaikkien järjestelmien ja johtamistapojen vientiin ja ne voivat sallia enemmän kansallista ja yritys kohtaista vaihtelevuutta toiminnoissaan.

Jatkotutkimuksena ehdotan myös venäläisen johdon haastattelua sekä länsiomisteisissa että venäläisomisteisissa yrityksissä. Venäläisten johtajien haastattelu saattaa tuoda mielenkiintoista tietoa esimerkiksi siitä, kuinka vaikeaa heidän on oppia länsimaisia ohjausmenetelmiä

ja -järjestelmiä ja miten he kokevat länsimaisen johdon suhtautuvan itseensä. Venäläisten yritysten tutkiminen taas antanee paremman kuvan ohjausjärjestelmistä ja tekniikoista, jotka ovat tyypillisiä paikallisessa yrityskulttuurissa. Omistajuuden kansallisuuden vertailu antaa myös vastauksia kysymykseen, leviääkö länsimaisia johtamistapoja myös paikallisiin yrityksiin länsiomisteisten yritysten rinnalla.

Pro gradu -tutkielmani tutki ainoastaan yhtä yritystä rajatulta toimialalta, joten tutkimustuloksia ei täten voi yleistää menneiden ja tulevien yhtiöiden Itä-Euroopan valloituksiin. Tutkimuksen yleistettävyyden rajoitukset huomioiden tutkielma antaa kuitenkin kiinnostavia tuloksia, joita useamman, etenkin Venäjän ja muun Itä-Euroopan liiketoimintaa suunnittelevan yrityksen kannattaisi pohtia ja hyödyntää laajentuessaan.

Tutkielman teesit Itä-Eurooppaan etabloituvalle yritykselle ovat:

1. Ota paikallinen kulttuuri huomioon ja ymmärrä, missä kulttuuriympäristössä johdon ohjausjärjestelmät ja tavat on kehitetty.
2. Tarkista kaikki asiat moneen kertaan ja kertaan järjestelmien implementointien aikatavoitteet kahdella.
3. Sopeudu kulttuuriin ja säilytä ne paikalliset ohjausjärjestelmät, jotka eivät ole järjestyksen kannalta ratkaisevia. Kaikkeen et voi vaikuttaa (esimerkiksi kirjanpidon ja viranomaisraportoinnin erot).
4. Strateginen osaaminen saattaa olla heikkoa, johon kannattaa varautua sopivilla ohjausjärjestelmillä ja koulutuksella. Järjestelmien ja tapojen läpivieminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Pilottihanke auttaa koulutuksessa.
5. Yrityskulttuurin epätoivottuihin ominaisuuksiin voi vaikuttaa muun muassa pyrkimällä vähentämään hierarkioita ja byrokratiaa.
6. Suosi paikallista keskijohtoa. Pääjohtaja voi olla turvallista ottaa aluksi omasta kulttuurista. Varaudu siihen, että paikallinen johto ei ole aina valmis yhteistyöhön.

## **Lähteet**

### **Tieteelliset artikkelit**

Abrahamson (1991) Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586 – 612.

Adler ,N., & Gundersen, A. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, Firth Edition. Thomson South-Western.

Alasuutari, Pertti (1994). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Gummerrus.

Björkman, I., Stahl, G., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border asquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies* 38, 658 – 672.

Bollinger, D. (1994), The Four Cornerstones and Three Pillars in the “House of Russia” Management System. *Journal of Management Development*, 13, (2).

Burns J., & Scarpens R. (2000). Conseptualizing management accounting change: an istitutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3 – 25.

Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *European Accounting Review*, 16, (3), 469 – 498.

Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). Corporate Strategy: The Quess or Parenting Advantage. *Harvard Business Review*, March-April, 120-132.

Carr C., & Harris S. (2004). The Impact of Diverse National Values on Strategic Investement Decisions in the Context of Globalization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(1), 77 – 99.

- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127 – 168.
- Di Maggio, P., & Powel, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147 – 160.
- Dunn, P., & Shome, A. (2009). Cultural Crossvergence and Social Desirability Bias: Ethical Evaluations by Chinese and Canadian Business Students. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 527 – 543.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1998). Corporate Strategy and Parenting Theory. *Long Range Planning*, 31 (2), 308 – 314.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). It's a Small World of Management Accounting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153 – 179.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in four dimensions. A Research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organizations*, 13 (1-2), 46 – 74.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1).
- Hofstede, G. Jonker, C., & Verwaart, T. (2008). Individualism and Collectivism in Trade Agents. *Lecture Notes in Computer Science*, 492 – 501.
- Holt, D., Ralston, D., & Terpstra, R. (1994). Constraints on capitalism in Russia: The managerial psyche, social infrastructure and ideology. *California Management Review*, 36 (3), 124 – 141.



Husted, K., & Michailova, S. (2002). Knowledge sharing in Russian companies with Western participation. *International Management*, 6 (2), 17 – 28.

Jansen, E. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22, 105 – 124.

Johansson, T., & Siverbo, S. (2009). *Management Accounting Research*, 20, 146 – 162.

Kang, J-K., & Kim, J-M. (2008). Do Foreign Investors Exhibit a Corporate Governance Disadvantage? An Information Asymmetry Perspective. *Journal of International Business Studies*, 41 (8), 1415 – 1438.

Karhunen, P., Kosonen, R., & Logren, J. (2008). Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-84.

Kelley, L. MacNab, B., & Worthley, R. (2006). Crossvergence and cultural tendencies: A longitudinal test of the Hong Kong, Taiwan and United States banking sectors. *Journal of International Management*, 12, 16 – 84.

Koivisto, J. (2002). Kulttuurienvälinen näkökulma kansainväliseen yritykseen. *Kansainvälinen liiketoiminta*, Seriöstö, H. (toim.) 255 – 285. Helsinki: WSOY.

Lehtonen, J. (1998). Yhteisöt ja julkisuus: mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa U. Kivikuru & R. Kunelius (toim.) *Viestinnän jäljillä*. Helsinki: WSOY, 119 – 142. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/isomorfismi.html>

Li, P., & Tang, G. (2009). Performance measurement design within its organizational context – Evidence from China. *Management Accounting Research*, 20, 193 – 207.

Malmi, T. (1999). Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 649 – 672.

Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287 – 300.

Mayer, K., & Peng, M. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36, 600 – 621.

Michailova, S. (2000). Contrasts in Culture: Russian and Western perspectives on organizational change. *Academy of Management Executive*, 14 (4).

Morden, T. (1999). Models of National Culture – A Management review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 6 (1).

Naumov, A., & Puffer, S. (2000). Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology: An International Review*, 40 (4), 709 – 718.

Puffer, S., McCarthy, D., & Naumov, A. (1997). Russian Managers' Beliefs About Work: Beyond the Stereotypes. *Journal of World Business*, 32 (3).

Pyörälä, E. (1995). Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Laadullisen tutkimuksen ristesemalla. *Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki: Ykköspaino Oy*. 11 – 25.

Ralston, D. (2008). The crossvergence perspective\_reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39, 27 – 40.

Ralston, D., Holt, D., Tersptra, R., & Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39, 8 – 26.

Ritzer, G. (1993). *The McDonaldisation of Society: An Investigation Into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press

Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, 10 (3).

Sagie, A., & Zeaynep, A. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision making in organizations. *Human Relations*, 56 (4), 453 – 473.

Sarala, R., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41 (8), 1365 – 1390.

Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press. Boston.

Suvanto, S. (1997). Venäläinen tilinpäätösinformaatio ja sen hyödyntäminen suomalaisissa yrityksissä. Turun kauppakorkeakoulu, Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö.

Tienari, J. (2000). Muutoksen kauppiaat ja liikkeenjohdolliset muodit. *Aikuiskasvatus* 3/2000, 188 – 200.

Triandis, H., Bontempo, R., Villareal, M., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (2), 323 – 338.

Tung, R., & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41, 1259 – 1274.

Ueno, S., & Sekaran, U. (1992). The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 23 (4).

Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G., & Björkman, I. (2010). The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of Management Studies*. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00975.

Van Everdingen, Y., & Waarts, E. (2003). The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations. *Marketing Letters*, 14 (3), 217 – 232.

Veiga, J., Yanouzas, J., & Buchholtz, A. (1995). Emerging Cultural Values Among Russian Managers: What Will Tomorrow Bring? *Business Horizons*, July-August, 20 – 27.

Viljanen, E., Aitamurto, K., Lassila, J., & Salmi, A-M. (toim.) (2010). *Suuri ja mahtava metodologia. Lähestymistapoja Venäjän ja Itä-Euroopan tutkimukseen*. Helsinki: Edita.

Yang, K. & Bond, M. (1990). Exploring Implicit Personality Theories With Indigenous or Imported Constructs: The Chinese Case. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (6), 1087 – 1095.

### **Talouseläimen artikkelit, tilinpäätökset ja luennot**

Autio-Saraso, S. (2011, elokuu 27.). ”Kylmä sota”. Luento Helsingin yliopiston Aleksanteri-instituutissa.

Eloranta, T. (2009, syyskuu 10). Suomalaisten sähköpostijohtaminen hämmentää venäläisiä. *Fintra*

Haapavaara, H. (2007, lokakuu 25). Moskovan businesskoulu nousee vauhdilla. *Kauppalehti Optio*, s.17

Kupila, P. (2008, huhtikuu 7). Karneat tarinat värittävät Venäjä-kuvaa. *Talouselämä*

Laitila, M. (2008, syyskuu 3). Venäläistä pitää käskää. *Talouselämä*

Lassila, J. (2011, elokuu 26.). Kasvatusta vai kaahotusta? – Nasi ja Venäjän uusi ”uljas” nuoris. Luento Helsingin yliopiston Aleksanteri-instituutissa.

Sampo Oyj. (2011). *Sammon tilinpäätöstiedote 9.2.2011 – Tulos vuodelta 2010*.

Suomi, E. (2005, huhtikuu 6). Isoveli vaivaa vieläkin. *Talouselämä*

Vault Career Intelligence (2010). *Top 25 Consulting Firms. The Inside Scoop on the most prestigious consulting firms in Europe*. Toim. Naomi Newman.

## **Haastattelut**

Saavalainen, M. (2011, kesäkuu 23). Head of If Russia. Henkilökohtainen haastattelu, Espoo.  
Vuorinen, T. (2011, elokuu 11). If Oy:n toimitusjohtaja. Henkilökohtainen haastattelu, Espoo.

## **Kiitokset**

Katja Kolehmainen (assistentti, laskentatoimi, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu)  
Timo Vuorinen (IF Oy),  
Mikko Saavalainen (IF Oy)

## **Liitteet**

### **Liite 1**

Euroopan 15 merkittävintä konsultointi yritystä vuodelta 2009

Lähde: Top 25 Consulting Firms. The Inside Scoop on the most prestigious consulting firms in Europe. Vault Career Intelligence, 2010 European Edition.

<b>Euroopan 15 merkittävintä konsultointiyritystä</b>		
1	McKinsey & Company	USA: New York
2	The Boston Consulting Group, Inc.	USA: Boston
3	Brain & Company	USA: Boston
4	Booz & Company	USA: Washington
5	Roland Berger Strategy Consultants	SAKSA: München
6	Oliver Wyman	USA: New York
7	Mercel LLC	USA: New York
8	A.T. Kearney	USA: Cambridge
9	Monitor Group	USA: Boston
10	PricewaterhouseCoopers LLP	USA: New York
11	Deloitte Consulting LLP	USA: New York
12	OC & C Strategy Consultants	ISO-BRITANNIA: Lontoo
13	Ernst & Young LLP	USA: New York
14	Gartner, Inc.	USA: Stamford
15	Arthur D. Little	RANSKA: Pariisi