



Anna-Katariina Sinisalo

KANSALLISEN KULTTUURIN VAIKUTUS ORGANISAATIOKULTTUURIIN

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen.....	3
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Tutkimuksen metodologia	4
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	6
2	KÄSITTEET	7
2.1	Kansallinen kulttuuri.....	7
2.2	Organisaatiokulttuuri	8
3	HOFSTEDEN KANSALLISEN KULTTUURIN DIMENSIOT	10
4	ORGANISAATIOKULTTUURIN TEORIOITA	12
4.1	Scheinin teoria kulttuurin sisällöstä	12
4.1.1	Ulkoiseen säilymiseen liittyvät tekijät	12
4.1.2	Sisäisen yhdentymisen tekijät	13
4.1.3	Syvät perusolettamukset	14
4.2	Denisonin ja Mishran malli	16
5	KANSALLISEN KULTTUURIN VAIKUTUS ORGANISAATIOKULTTUURIIN	18
5.1	Hofsteden dimensiot organisaatiokulttuurissa	19
5.2	Kansallisen kulttuurin vaikutus johtamiseen	23
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
	LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta kansallisen kulttuurin vaikutus organisaatiokulttuuriin on tärkeä ymmärtää, sillä useat yritykset toimivat ainakin jossain määrin kansainvälisesti. Erityisen tärkeä aihe on yrityksille, jotka aikovat perustaa kansainvälisen osaston yritykseensä. Tässä tilanteessa johtajilla olisi hyvä olla tietoa kohdemaan kansallisesta kulttuurista ja miten se saattaa vaikuttaa organisaatiossa jo vallitsevaan organisaatiokulttuuriin.

Organisaatioille on hyvin tärkeää, että ne ymmärtävät sekä sisäisen että ulkoisen ympäristön, jossa ne toimivat. Monikansallisille organisaatioille ympäristö on globaali maailma sekä erikseen jokainen valtio, jossa organisaatio toimii. (Miroshnik, 2002, s. 522.) Organisaatioiden sisäinen ympäristö pitää sisällään organisaatiokulttuurin ja ulkoinen ympäristö valtion kansallisen kulttuurin.

Vaikka ihmiset työskentelevät kansainvälisessä ympäristössä, heihin vaikuttavat heidän kansallisen kulttuurinsa piirteet. Tämän takia tulisi ymmärtää miten nämä organisaation jäsenten kansallisen kulttuurin piirteet näkyvät heidän toiminnassaan organisaation jäsenenä. (Erciyes, 2018.) Tällaiselle tiedolle on tänä päivänä suuri tarve, sillä yritykset kansainvälistyvät yhä enemmän ja työntekijät muuttavat maasta toiseen työn perässä.

Jotta organisaatiot voivat olla menestyviä kansainvälisissä operaatioissa, tulee johtajien ymmärtää erot sekä samankaltaisuudet organisaation oman kotimaan kulttuurin sekä sen maan, jossa organisaatio haluaa toimia, kulttuurin välillä. Organisaation jäsenillä on arvoja ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet siitä kulttuurista, jossa he ovat eläneet. Tämä ei tarkoita, että kaikissa samassa maassa sijaitsevilla organisaatioilla olisi sama organisaatiokulttuuri. On kuitenkin kohtuullista olettaa, että organisaatioissa, jotka on perustettu ja jotka toimivat samassa maassa, on samankaltaisia arvoja ja asenteita, ainakin organisaatiota perustettaessa. (Nikčević, 2013, s. 162.)

Tienarin ja Vaaran (2004, s. 94) mukaan kulttuurisen johtamisen osaaminen organisaatioissa voi tuntua suureltakin kustannukselta, mutta pidemmällä aikavälillä se on organisaatiolle hyödyllistä. Monet johtajat olettavat, että esimerkiksi yritysfuusioissa kulttuuriset ongelmat menevät ohi ajan kuluessa, mutta tämä ei kuitenkaan ole totta. Tästä syystä organisaatioissa on tärkeää ymmärtää kulttuurisia eroja ja pyrkiä johtamaan niitä. (Tienari & Vaara, 2004, s. 95.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on aikaisempien tutkimusten perusteella, antaa yleinen kuva kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin välisestä yhteydestä. Tarkoituksena on myös pohtia, miten kansallinen kulttuuri vaikuttaa organisaation toiminnassa. Tutkielmassa myös pohditaan, sitä kuinka suuri vaikutus kansallisilla kulttuureilla on organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Tutkielmani käsittelee kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä, joka ilmiönä on ajankohtainen, mutta myös ajassa muuttuva ja vaatii siksi myös jatkuvasti pohdintaa siitä, miten aihetta tulee lähestyä (esim. Eringa ym. 2015, Kattman 2014).

Näihin tavoitteisiin vastaamisessa käytetään hyödyksi seuraavaa tutkimuskysymystä:

1. *Miten kansalliset kulttuuripiirteet näkyvät organisaatiokulttuureissa?*

1.3 Tutkimuksen metodologia

Kirjallisuuskatsaus on käsitteenä joskus väärin ymmärretty. Toisinaan sen ajatellaan olevan tiivistelmä tai yhteenveto aiemmasta kirjallisuudesta, mutta tutkimuksessa siihen kuuluu myös analyysi. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joista analyysi tehdään. Tällä menetelmällä saadaan uusia tutkimustuloksia. (Salminen, 2011, s. 4–5, Kallio, 2006, s. 21–24.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi tapa tehdä tutkimus kirjallisuuskatsauksena. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota aikaisempaa tietoa ja tiedon

koonnin jälkeen kuvailla sekä jäsenellä kerättyä aineistoa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään jokin ilmiö tai aihe useiden eri aineistojen perusteella. (Kangasniemi, et al., 2013, s. 298–299)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineisto valitaan sillä perusteella, kuinka hyvin se vastaa tutkimuskysymykseen. Myös aineiston rooli tutkimuskysymykseen vastaamisessa on tärkeää, esimerkiksi kritisoiko aineisto tutkimuskysymystä vai avaako se sitä. Valitun aineiston määrä taas perustuu tutkimuskysymyksen laajuuteen. (Kangasniemi, et al., 2013, s. 295)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa viimeisenä osiona on tutkimuksen tulosten tarkastelu tai johtopäätökset. Vaikka tutkimus on tuotettu jo aiempien tutkimusten sekä kirjallisuuden perusteella, on tärkeää, että tutkimuksessa tehdään yhteenveto ja pohditaan tutkittua aihetta sekä tutkimusmenetelmää. (Kangasniemi, et al., 2013, s. 297)

Tämä tutkimus on luonteeltaan narratiivinen kirjallisuuskatsaus, joka on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alalaji. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on antaa laaja kuva käsiteltävästä aiheesta tiivistämällä aiempia tutkimuksia. Aiempien tutkimusten ja käytetyn aineiston perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä aiheesta. (Salminen, 2011, s. 6.)

Lähteet tutkielmaan on suurimmaksi osaksi löydetty Ebsco Databases- sekä Emerald Insight- tietokannoista. Lisäksi hyödynsin Google Scholaria etsiessäni lähteitä muista tietokannoista. Tietokannoissa lähteitä etsiessä huomasin parhaiksi hakutermeiksi *national culture* sekä *organizational culture*. Teoriat valitsin tutkielmaani, sillä perusteella, että niihin oli viitattu useissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa. Muut lähteet halusin rajata 2000-luvulle ja pyrin lisäksi löytämään mahdollisimman paljon tutkimuksia 2010-luvun jälkeen. Suurin osa tutkielmassani käyttämistä lähteistä ovat englannin kielellä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tässä tutkielmassa määritellään kansallinen kulttuuri sekä organisaatiokulttuuri käsitteinä. Kolmannessa luvussa on esitelty Hofsteden (2011) kansallisen kulttuurin dimensiot. Tämä luku käsittelee Hofsteden (2011) dimensioiden kautta myös kansallisen kulttuurin vaikutuksia organisaatiokulttuuriin.

Neljännessä luvussa perehdytään kahteen eri organisaatiokulttuurin teoriaa. Pääteorianä tässä tutkimuksessa on käytetty Scheinin (2001) teoriaa kulttuurin sisällöstä. Kyseisessä teoriassa organisaatiokulttuuri jaetaan kolmeen eri osaan. Toisena organisaatiokulttuurin teoriana on tässä tutkielmassa käytetty Denisonin ja Mishran (1995) mallia, joka jakaa organisaatiokulttuurin neljään ominaisuuteen, jotka myös vaikuttavat organisaation tehokkuuteen. Viides luku käsittelee kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin yhteyttä aikaisempien tutkimusten perusteella. Tässä luvussa myös esitellään kansallisen kulttuurin vaikutuksia organisaatiokulttuurin Hofsteden (2011) dimensioiden sekä johtamisen näkökulmista. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen onnistumista ja mahdollisia tulevien tutkimusten aiheita.

2 KÄSITTEET

Kun tutkitaan organisaatiokulttuuria ja kansallista kulttuuria, on tärkeää ymmärtää nämä kaksi käsitettä. Kulttuuri käsitteenä voi olla vaikea määritellä suoraviivaisesti ja sen takia molemmille käsitteille voi olla useita hieman toisistaan eroavia määritelmiä. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa esitellään muutamia eri määritelmiä kummastakin käsitteestä.

2.1 Kansallinen kulttuuri

Benjamin (2014) totesi kulttuurin usein yleiskielessä tarkoittavan tiettyä ihmisryhmää määrittäviä tapoja, arvoja sekä kieliä. Hän totesi, että kulttuurin näkyvät osat, kuten esimerkiksi pukeutuminen, käyttäytyminen, ruoka ja kieli, ovat helppo ymmärtää. Kuitenkin kulttuuriin kuuluu myös paljon enemmän. Se on myös pinnan alla oleva arvojen ja uskomusten järjestelmä. Kulttuurissa ilmenee siihen kuuluvien ihmisten välinen kommunikointi ja se mahdollistaa yhteisymmärryksen kulttuurin jäsenten välillä. (Benjamin, 2014, s. 60–62.)

Hofsteden (2011) mukaan kulttuuri on mielessä oleva ohjelmointi, jonka avulla voi erottaa ihmisryhmän tai ihmisryhmän jäsenen muista. Jokainen ihmisryhmä koostuu kuitenkin useista yksilöistä. Hänen mukaansa näiden yksilöiden ominaisuudet voidaan jakaa normaalijakauman käyräksi ja eri kulttuurien välisen vaihtelun huomaa, kun normaalijakauman käyrä siirtyy. Kansallinen kulttuuri näkyy eri valtioiden välillä, mutta Hofsteden (2011) mukaan tätä kulttuurin määritelmää voi soveltaa myös esimerkiksi organisaatioihin tai etnisiin ryhmiin. (Hofstede, 2011, s. 3.)

Schwartz (2008) määrittelee kulttuurin piilevänä, hypoteettisena muuttujana, jota voi mitata vain sen ilmentymien kautta. Hänen mukaansa kulttuuri ei sijaitse yksittäisten ihmisten mielissä tai toiminnassa, vaan pikemminkin yksilöiden ulkopuolella. Kulttuuri viittaa siihen paineeseen, jolle ihmiset altistuvat eläessään yhteiskunnassa. Schwartzin (2008) mukaan psykologisesti tämä kulttuurinen paine viittaa ärsykkeisiin, joita ihmiset kohtaavat useammin tai harvemmin jokapäiväisessä elämässään ja joihin ihmiset kiinnittävät huomiota tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tämä kulttuurinen paine voi myös muodostua puheen ja kielen rakenteina. Sosiologisesti kulttuurinen

paine viittaa Schwartzin (2008) mukaan odotuksiin, joita esiintyy rooleissa, joita yksilöillä on yhteiskunnassa. Ärsykkeiden, odotusten ja itsestään selvänä pidettyjen käytäntöjen esiintymistiheys yhteiskunnassa ilmaisee taustalla olevia normatiivisia arvoja, jotka ovat kulttuurin ydin. (Schwartz, 2008, s. 4–5.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Michael D. Watkins (2013) määrittelee organisaatiokulttuurin havaittavissa oleviksi käytöksen rakenteiksi organisaatioissa. Kulttuurit antavat organisaation jäsenille yhteisymmärryksen siitä, mitä jokin on ja miksi jokin on. Kulttuurin voi myös ajatella sosiaalisena valvontajärjestelmänä, joka edistää ”oikeaa” käyttäytymistä ja rankaisee ”väärää”. Tämä ajattelutapa perustuu kulttuurisiin normeihin ja sosiaalisiin seuraamuksiin, jotka kohdistuvat niille, jotka näitä normeja rikkovat. Organisaatiokulttuurit muodostuvat ja ovat osittain päällekkäin sen yhteiskunnan kulttuurin kanssa, jossa organisaatio toimii. (Watkins, 2013.)

Toisen näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri on yleisesti ottaen joukko arvoja, uskomuksia ja ymmärryksiä, jotka ovat organisaation jäsenille yhteisiä. Toimivassa organisaatiossa tulisikin olla vahva kulttuuri, joka houkuttelee ja palkitsee organisaation jäseniä suorittamaan roolinsa ja saavuttamaan tavoitteensa. Vahvalle organisaatiokulttuurille on myös tyypillistä organisaation jäsenten yhteistyö yhteisten arvojen palvelemiseen. (Sun, 2008.)

Kolmas näkökulma toteaa organisaatiokulttuurin merkityksen johtuvan siitä, että se vaikuttaa suurilta osin siihen, minkä merkityksen organisaation jäsenet antavat tapahtumille sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Siten organisaatiokulttuuri luo vahvan yhteyden organisaation jäsenten välillä, mikä perustuu uskollisuuteen, joukkoon kuuluvuuteen ja sitoutumiseen. Organisaatiokulttuurin päälle organisaatiot rakentavat oman imagonsa ja houkuttelee uusia jäseniä, jotka uskovat samoihin arvoihin. Tämän määritelmän perusteella organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys organisaatioiden toiminnassa, mutta myös laajemminkin yhteiskunnassa. (Nikčević, 2013, s. 159.)

Wolonciej (2018) määrittelee organisaatiokulttuurin koostuvan organisaatioon liittyvistä käytännöistä ja säännöistä. Wolonciejin (2018) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu pääasiassa ylimpien johtajien toimesta ja virtaa siten organisaatiossa alaspäin. Organisaatiokulttuurin normit ja arvot siirtyvät uusille jäsenille johtajien ja vanhempien jäsenten kautta. (Wolonciej, 2018, s. 501.)

3 HOFSTEDEN KANSALLISEN KULTTUURIN DIMENSIOT

Hofsteden (2011) mallin valitsin kansallisen kulttuurin teoriaksi tutkimuksessani, sillä se kansallisen kulttuurin lisäksi kuvaa jo valmiiksi kansallisen kulttuurin vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Hofsteden (2011) dimensioiden malli koostuu kuudesta eri dimensiosta, joissa eri kulttuureita voidaan verrata keskenään.

Valtaetäisyys

Ensimmäinen dimensio on valtaetäisyys. Valtaetäisyys mittaa sitä, kuinka epätasaisesti organisaation vähemmän voimakkaat jäsenet odottavat ja hyväksyvät vallan jakautuvan. Hofsteden (2011) mukaan kaikki organisaatiot ovat epätasarvoisia, mutta toiset organisaatiot ovat eriarvoisempia kuin toiset. (Hofstede, 2011.)

Epävarmuuden välttäminen

Toisena dimensiona mainitaan epävarmuuden välttäminen, joka ei ole sama asia kuin riskien välttäminen. Sen sijaan se kuvaa, missä määrin kulttuuri ohjaa organisaation jäseniä tuntemaan olonsa joko mukavaksi tai epämukavaksi ennalta suunnittelemattomissa tilanteissa. Epävarmuutta välttävät kulttuurit pyrkivät vähentämään näiden tilanteiden mahdollisuutta esimerkiksi tiukoilla käyttäytymissäännöillä. (Hofstede, 2011.) Nämä tiukat käyttäytymissäännöt ovat kuitenkin Minkovin (2018, s. 250) tutkimuksen mukaan osa kollektiivisiä kulttuureita, eivätkä ne johdu epävarmuuden välttämisestä.

Individualismi ja kollektivismi

Seuraavana dimensiona on individualismi vastaan kollektivismi. Individualistisissa kulttuureissa suhteet jäsenten välillä ovat löyhät ja kaikkien oletetaan huolehtivan itsestään. Kollektiiviset kulttuurit ovat vastakohtana individualismille. Näissä kulttuureissa ihmiset ovat jo pienestä pitäen olleet integroituneet vahvoihin, yhtenäisiin ryhmiin. (Hofstede, 2011.) Minkov (2018, s.250) totesi tämän dimension mittaavan paremmin muuttujia, joita valtaetäisyys ennustaa. Valtaetäisyys on siis Minkovin (2018, s. 250) tutkimuksen mukaan empiirisesti tarpeeton dimensio.

Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Maskuliinisuus ja sen vastakohtana on feminiinisyys ovat seuraava dimensio, mutta ne ovat Hofsteden (2011) mallissa yhteiskunnallisena eikä yksittäisen ihmisen ominaisuutena. Tämä viittaa arvojen jakautumiseen sukupuolten välillä yhteiskunnassa tai organisaatiossa. Hofsteden (2011) mukaan feminiinissä kulttuureissa naisilla ja miehillä on samat huolehtivat arvot, kun taas maskuliinisissa kulttuureissa naiset ovat enemmän kilpailullisia, mutta eivät kuitenkaan yhtä kilpailullisia kuin miehet. Maskuliinisissa kulttuureissa on siis suurempi ero miesten ja naisten arvojen välillä. (Hofstede, 2011.) Minkovin ja Kaasan (2020) tutkimuksen mukaan miesten ja naisten välisissä eroissa työtavoitteiden välillä oli sama malli kuin miesten ja naisten välisissä eroissa yhteiskunnallisissa arvoissa. Kuitenkaan Minkov ja Kaasa (2020) eivät löytäneet näiden arvojen eroista miesten ja naisten välillä yhteyttä Hofsteden (2011) maskuliinisuuden ja feminiinisuuden dimensioon vaan heidän mukaansa ne liittyivät vahvasti individualismi ja kollektivismi dimensioon.

Pitkäaikainen suuntautuminen ja lyhytaikainen suuntautuminen

Seuraavana dimensiona on pitkäaikainen vastaan lyhytaikainen suuntautuminen. Pitkäaikaisen suuntautumisen kulttuureissa ajatellaan, että tärkeimmät tapahtumat ovat vasta tulevaisuudessa ja tilanteisiin sopeutuminen on tärkeää. Lyhytaikaisen suuntautumisen kulttuureissa tärkeimpien tapahtumien ajatellaan olevan joko nykyhetkessä tai menneisyydessä. Lisäksi lyhytaikaisen suuntautumisen kulttuureissa pidetään vakautta hyvin tärkeänä ominaisuutena. (Hofstede, 2011.) Pitkäaikaisen suuntautumisen kulttuurien organisaatioissa arvostetaan arvoja, kuten uskollisuutta, vastuullisuutta ja itsekuria. Lyhytaikaisen suuntautumisen kulttuureissa tärkeiksi arvoiksi muodostuu vapaus, itsenäisyys ja vapaa-aika. (Nikčević, 2013, s. 166.)

Pidättyväisyys ja avoimuus

Viimeinen dimensio on pidättyväisyys ja sen vastakohtana avoimuus. Avoimuus viittaa kulttuureihin, joissa saa suhteellisen helposti tyydytyksen perustarpeisiin sekä elämästä nauttimiseen liittyvissä asioissa. Pidättyväisissä kulttuureissa hallitaan tarpeiden tyydyttämistä tiukkojen sosiaalisten normien avulla. (Hofstede, 2011.)

4 ORGANISAATIOKULTTUURIN TEORIOITA

Tässä luvussa esittelen kaksi eri organisaatiokulttuurin teoriaa. Ensimmäinen mietittävistä teorioista on Scheinin (2001) teoria kulttuurin sisällöstä, jossa organisaatiokulttuuri on luokiteltu kolmeen eri tekijään. Scheinin (2001) teorian valitsin tutkimukseeni pääteoriaksi organisaatiokulttuuriin liittyen, sillä lähes jokaisessa organisaatiokulttuureihin liittyvässä artikkelissa tai tutkimuksessa oli mainittu kyseinen teoria. Scheinin (2001) teoria näyttäisi olevan yksi suosituimmista organisaatiokulttuurin teorioista. Lisäksi valitsin toiseksi tutkimuksessani esiteltäväksi teoriaksi Denisonin ja Mishran (1995) mallin. Denison ja Mishra (1995) jaottelevat organisaatiokulttuurin neljään eri ominaisuuteen.

4.1 Scheinin teoria kulttuurin sisällöstä

Scheinin (2001) mukaan organisaation kulttuuri voidaan lajitella kolmeen tekijään. Nämä tekijät ovat ulkoiseen säilymiseen liittyvät tekijät, sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät sekä syvät perusoletukset. (Schein, 2001, s. 44.)

4.1.1 Ulkoiseen säilymiseen liittyvät tekijät

Ulkoiseen säilymiseen liittyvistä tekijöistä ensimmäiset ovat toiminta-ajatus, strategia ja päämäärä. Yritysten ja organisaatioiden perustajilla on vahva näkemys siitä, mikä organisaation toiminta-ajatus ja identiteetti tulee loppujen lopuksi olemaan. Ajan kuluessa sekä perustajat että työntekijät alkavat muodostaa jaettuja oletuksia näiden alkuperäisten uskomusten päälle, ja lopulta niistä tulee itsestään selvä osa organisaatiokulttuuria. (Schein, 2001, s. 45–47.) Sunin (2008) mukaan organisaation kulttuuri rakentuu tyypillisesti tiedostamattomasti perustajien ja ylimmän johdon uskomusten ja arvojen päälle. Myös organisaation strategia rakentuu useimmiten näiden uskomusten päälle (Schein, 2001, s. 48).

Toisena osana ulkoisen säilymiseen liittyvistä tekijöistä Schein (2001) näkee rakenteen, järjestelmät ja prosessit. Organisaatorakenteet voivat olla hyvin erilaisia eri organisaatioissa, vaikka organisaatioilla olisikin sama päämäärä. Toisissa organisaatioissa voi esimerkiksi olla jyrkkä ja monikerroksinen rakenne, ja toisissa

matala rakenne, jossa eri ryhmät toimivat päällekkäin. Organisaatioissa syntyy myös alakulttuureita eri ryhmien sisällä, sillä organisaation eri ryhmät saattavat toimia hyvinkin erilaisissa ympäristöissä. Jos organisaation eri ryhmät ja järjestelmät ovat jatkuvasti sujuvia, niistä tulee ilmiselvä osa organisaatiokulttuuria. Tämä voi johtaa siihen, että toisesta organisaatiosta toiseen siirtyvän työntekijän on vaikea sopeutua organisaatioon, jossa on vahva kulttuuri. (Schein, 2001, s. 50–52.)

Scheinin (2001) mukaan kolmas ja viimeinen osa ulkoiseen säilymiseen liittyvistä tekijöistä on virheiden havaitsemis- ja korjaamisjärjestelmät. Nämä järjestelmät ovat organisaation kehittämiä mekanismeja niiden ympäristön tulkitsemiseen. Näitä järjestelmiä ovat esimerkiksi säännöllinen tiedonkeruu myyntihenkilöstöltä tai erilaiset markkinointitutkimukset. Organisaation kulttuuriset oletukset vaikuttavat siihen, millaista informaatiota heidän täytyy ympäristöstään kerätä. Virheiden havaitsemisen lisäksi virheiden korjaaminen on heijastus organisaatiokulttuurista. Monissa organisaatioissa syntyy syyttävä kulttuuri, joka tarkoittaa sitä, että kun jonkinlainen virhe tapahtuu, lähdetään yrityksessä selvittämään, kuka on syyllinen. Organisaatioissa näkyy suuria eroja siinä, miten ne toimivat, kun syyllinen virheeseen on löytynyt. Seurauksena voi olla esimerkiksi erottaminen välittömästi tai siirtäminen toisiin tehtäviin. On myös olemassa organisaatiokulttuureita, joissa ei yritetäkään löytää yhtä ihmistä syyksi virheisiin, vaan etsitään muuta selitystä tai järjestelmäsyytä virheeseen. Tämä tapa ei kuitenkaan toimi organisaatioissa, joissa on hyvin yksilöllinen ja kilpailullinen organisaatiokulttuuri. (Schein, 2001, s. 53–55.)

4.1.2 Sisäisen yhdentymisen tekijät

Toinen tekijä organisaatiokulttuurissa on Scheinin (2001) mukaan organisaation sisäinen yhdentyminen. Tähän kuuluvat yhteinen kieli ja käsitteet. Näihin sisältyvät esimerkiksi, miten organisaatiossa tulee pukeutua, miten puhutellaan esimiehiä, miten kokouksissa tulee käyttäytyä sekä miten organisaatiossa käytetään ammattisanastoa. (Schein, 2001, s. 57–58) Symbolien ja organisaatiolle erityisen kielen ymmärtäminen on tärkeää organisaation kulttuurin ymmärtämiseksi, toteaa Watkins (2013). Näiden takia uusilta työntekijöiltä vie hetken aikaa, ennen kuin he voivat sopeutua uuteen organisaation ja sen kulttuuriin. (Schein, 2001, s. 57–58.)

Schein (2001) toteaa, että ryhmän rajat tarkoittavat sitä, että jokaisella organisaatiolla on tavat tunnistaa jokaisen siihen kuuluvan henkilön jäsenyyden aste. Jäsenyyden asteen voi huomata, esimerkiksi virkapuvusta, pysäköintipaikan sijainnista tai muista eduista. Kun uudet tulokkaat ovat oppineet organisaation kielen ja ajattelutavat, pääsevät he paremmin mukaan organisaatioon, ja heille saatetaan uskoa organisaation ”salaisuuksia”. Organisaatiokulttuurin mukaan tällaisen jäsenyyden mukana tulee myös velvollisuuksia, ja oletetaan, että työntekijä on lojaali organisaatiolle. Edellä kerrotut asiat muodostavat suuren osan siitä, mitä ihmiset usein pitävät organisaatiokulttuurina. (Schein, 2001, s. 59.)

Valtasuhteet ja se, miten ihmisten väliset suhteet organisaatiossa on määritelty, on myös osa organisaation sisäistä yhdentymistä. Osa organisaatioista on hyvin tasa-arvoisia, jolloin esimiesten ja alaisten välillä ei ole suurta psykologista etäisyyttä, kun taas muissa organisaatioissa saatetaan noudattaa hyvinkin tarkasti hierarkiaa. Tähän liittyy myös se, miten avoimia ja henkilökohtaisia välit ovat toisiin ihmisiin organisaation sisällä, ja miten voidaan puhutella esimiehiä. (Schein, 2001, s. 60.)

Viimeinen osa organisaation sisäistä yhdentymistä liittyy siihen, miten organisaatiossa kohdennetaan palkinnot ja status. Organisaatiokulttuurit eroavat usein siinä, minkälaisia annettavat palkinnot ovat. Toisissa organisaatioissa arvostetuimmat palkinnot ovat rahallisia, kuten palkankorotukset ja erilaiset bonukset, kun taas toisissa organisaatioissa arvostetaan erilaisia tittleitä. Palkitsemisjärjestelmän tulkitseminen voi olla vaikeaa uusille työntekijöille, sillä heidän tulee tulkita, millaista käyttäytymistä häneltä odotetaan sekä millaisesta käyttäytymisestä työntekijöitä palkitaan ja mistä rangaistaan. Organisaatiokulttuuri myös vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti organisaatiossa annetaan palautetta. Jos organisaatiossa ei anneta avointa palautetta, on työntekijöiden usein vaikea tulkita, onko heitä palkittu vai rangaistu käyttäytymisestään. (Schein, 2001, s. 62–63.)

4.1.3 Syvät perusolettamukset

Kolmas tekijä Scheinin (2001) teoriassa ovat syvät perusolettamukset. Tähän sisältyy ihmisten suhde ympäristöön, mikä tarkoittaa sitä, että ajatellaanko ihmisten voivan hallita ympäristöään, vai vastakohtaisesti tulisiko ihmisten sulautua ympäristöönsä.

Organisaatioissa tämä usein näkyy siten, että yrittääkö organisaatio hallita markkinoita ja pyrkiä johtavaan markkina-asemaan, vai etsiikö organisaatio markkinoilta markkinaraon ja pyrkii sopimaan siihen. (Schein, 2001, s. 66.)

Scheinin (2001) teorian toinen osa syviä perusolettamuksia ovat oletukset ihmisluonnosta. Eri kulttuurit eroavat olettamuksissaan ihmisluonnosta Joissakin kulttuureissa oletetaan ihmisluonnon olevan pohjimmiltaan hyvä, ja toisissa kulttuureissa taas ajatellaan sen olevan pohjimmiltaan paha. Myös olettamus ihmisluonnon muuttumattomuudesta tai sen muuttuvuudesta perustuu kulttuuriin. Organisaatioissa tämä näkyy siten, että osa johtajista olettaa työntekijöiden olevan pohjimmiltaan heikosti motivoituneita, jolloin he tarvitsevat erilaisia kannustimia, jotta työntekijät saadaan tekemään töitä, mutta toiset johtajat ajattelevat työntekijöiden olevan pohjimmiltaan motivoituneita, jolloin heille tarvitsee vain tarjota tarvittavat resurssit ja mahdollisuudet työn toteuttamiseen. Nämä olettamukset vaikuttavat organisaation strategiaan sekä toimintatapoihin ja siten myös organisaatiokulttuuriin. (Schein, 2001, s. 65–67.)

Seuraavana syvänä perusolettamuksena on oletus ihmisten välisistä suhteista. Oletetaanko yhteiskunnan olevan järjestäytynyt yhteisön vai yksilön ympärille, ja jos yhteisön ja yksilön etujen välillä on ristiriitaa, kumpi joutuu uhrautumaan? Tämä näkyy organisaatiokulttuurissa siten, että painotetaanko organisaatiossa uskollisuutta ja sitoutumista vai yksilön vapautta ja itsenäisyyttä. Osassa organisaatioista ajatellaan organisaation pitävän huolta työntekijöistään, jolloin työntekijöiden tulee vastineeksi huolenpidosta olla organisaatiolle uskollinen. Vastakohtaisesti toisissa organisaatioissa ei ajatella organisaation takaavan työsuhteen varmuutta, minkä takia organisaatio ei myöskään oleta työntekijöiden olevan lojaaleja organisaatiolle. (Schein, 2001, s. 68–69.)

Viimeisimpänä syvän olettamuksena on oletus ajasta ja tilasta. Kulttuurit eroavat näkemyksistään ajassa. Joissakin kulttuureissa aika nähdään lineaarisena, eikä kulutettua aikaa koskaan saa takaisin. Näissä kulttuureissa usein tehdään yksi asia kerrallaan valmiiksi. Toiset kulttuurit taas näkevät ajan syklisenä, ja näille kulttuureille on normaalia hoitaa montaa eri asiaa kerrallaan. Organisaatiossa käsitys ajasta näkyy myös esimerkiksi myöhästymisessä. Myöhästymiseen voidaan suhtautua suopeasti tai

se voidaan nähdä loukkaavana. Myös aikaisin töihin tuleminen ja sieltä myöhään lähteminen, voidaan nähdä eri tavalla eri kulttuureissa. Se voi olla joillekin sitoutumisen merkki, kun taas toiset ajattelevat sen olevan osoitus kyvyttömyydestä tehokkuuteen. (Schein, 2001, s. 72.)

Organisaation toimitiloilla on myös Scheinin (2001) mukaan organisaatiokulttuurillinen merkitys. Avoimet tilat ovat osoitus siitä, että työntekijöiden täytyy pystyä keskustelemaan vaivattomasti toistensa kanssa, kun taas yksityiset toimistotilat korostavat työntekijöiden tarvetta itsekseen ajattelulle (Schein, 2001, s. 73.) Plijter, van der Voordt ja Rocco (2014) löysivät tutkimuksessaan, että kiinteistönhoitajien oli mahdotonta määritellä ennalta, miltä työpaikka tulee näyttämään missäkin maassa, sillä on mahdollista, etteivät organisaation jäsenet pysty työskentelemään tilassa kulttuurierojen takia. Toimistotilojen asettelu rakennuksessa viestii usein työntekijöiden asemasta organisaatiossa. Mitä korkeammalla toimistotila on rakennuksessa, sitä korkeammalla työntekijä on yrityksessä. Lisäksi näiden toimistotilojen sisustus voi viestiä työntekijän asemasta. (Schein, 2001, s. 73.)

4.2 Denisonin ja Mishran malli

Scheinin (2001) teorian lisäksi toinen suosittu organisaatiokulttuurin teoria on Denisonin ja Mishran (1995) kehittänyt malli. He ajattelevat organisaatiokulttuurilla olevan neljä eri ominaisuutta. He toteavat näiden organisaatiokulttuurin ominaisuuksien olevan myös suoraan linkittyneitä organisaation tehokkuuteen. (Denison & Mishra, 1995.)

Yksi näistä neljästä ominaisuudesta on johdonmukaisuus. Johdonmukaisuuden Denison ja Mishra (1995) määrittelevät käytöksen, merkitysten sekä systeemien kollektiivina, joka vaatii jäseniltä mukautumista vapaaehtoisesta osallistumisesta sijasta. Hyvin johdonmukaisten organisaatioiden hyvä puoli on se, että ne ovat hyvin koordinoituja sekä yhdenmukaisia. Huonona puolena taas voidaan mainita se, että hyvin johdonmukaiset organisaatiokulttuurit ovat yleensä eniten muuttumista ja sopeutumista vastaan. (Denison & Mishra, 1995.)

Toiseksi ominaisuudeksi Denison ja Mishra (1995) mainitsevat osallistumisen. Kun organisaatiossa jäsenet ovat hyvin osallistuvia, luo se jäsenille tunteen omistajuudesta sekä vastuusta. Organisaatioissa, joissa on korkea osallistumisen kulttuuri, ovat jäsenet usein sitoutuneempia organisaation ja toimivat itsenäisemmin kuin organisaatiossa, joissa osallistumisen kulttuuri on matalampi. Osallistumisen aste organisaatiossa vaikuttaa myös jäsenten päätösten laatuun sekä kyseisten päätösten toimeenpanemiseen. (Denison & Mishra, 1995.)

Denison ja Mishra (1995) toteavat, että näitä kahta edellistä käsitettä pidetään usein samana terminä. He kuitenkin painottavat, että ne eivät tarkoita samaa, vaan ne ovat erilaisia tapoja saada organisaation jäsenet sitoutumaan organisaatioon. Korkean osallistumisen kulttuureissa jokainen organisaation jäsen on mukana ainakin jollakin tavalla päätösten teossa, ja johtaja voi olla vain prosessin aloitteentekijä. Toisaalta hyvin johdonmukaisissa kulttuureissa käytännöt ovat ennalta määrättyjä. (Denison & Mishra, 1995.)

Seuraava ominaisuus tässä mallissa on organisaation sopeutumiskyky. Sopeutumiskyky on yrityksen kyky tehdä sisäisiä muutoksia reaktionä ulkoisiin muutoksiin. Organisaatiot, joissa on korkea sopeutumiskyky, ovat usein myös hyvin tehokkaita. (Denison & Mishra, 1995.)

Viimeinen ominaisuus Denisonin ja Mishran mallissa on missio. Tunne missiosta tai pitkäaikaisesta visiosta organisaatiossa on yksi organisaatiokulttuurin piirre. Kun organisaation missio on läheisessä suhteessa kaikkien jäsenten mieltämästä organisaation merkityksestä, on koko organisaatio myös tehokkaampi. Missio kertoo syyn jäsenille siitä, miksi organisaation työ on tärkeää. Se myös määrittelee sopivan toimintatavan organisaatiolle ja sen jäsenillä sekä heijastaa organisaation keskeisiä arvoja. (Denison & Mishra, 1995.)

5 KANSALLISEN KULTTUURIN VAIKUTUS ORGANISAATIOKULTTUURIIN

Tässä luvussa esitellään kansallisen kulttuurin vaikutusta organisaatiokulttuuriin aikaisempien tutkimusten valossa. Tässä luvussa käydään myös läpi Hofsteden (2011) dimensioiden avulla kansallisen kulttuurin vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Viimeiseksi tässä luvussa tarkastellaan kansallisen kulttuurin vaikutuksia organisaatiokulttuuriin johtamisen näkökulmasta ja miten kansallinen kulttuuri vaikuttaa johtamiseen organisaatioissa.

Ihmiset kuuluvat useaan, erilaiseen kulttuuriryhmään, joten organisaation jäsenet ovat samanaikaisesti sekä organisaatiokulttuurin että kansallisen kulttuurinsa jäseniä (Plijter, van der Voordt & Rocco, 2014, Nikčević, 2013, s. 167). Näillä kahdella eri ryhmällä on luultavasti ainakin osittain erilaiset arvot sekä käytännöt. Plijter et al. (2014) mukaan on epätodennäköistä, että organisaatiokulttuuri tulisi organisaation jäsenille, heidän kansallista kulttuuriaan tärkeämmäksi, sillä tämä on muotoutunut jo aiemmin jäsenten elämän aikana (Plijter, van der Voordt & Rocco, 2014). Siitä johtuen organisaation jäsenet kantavat aina mukanaan myös kansallisesta kulttuuristaan syntyneitä oletuksia ja arvoja (Nikčević, 2013, s. 167). Kuitenkin organisaation jäsenet voivat oppia ja toimia organisaation käytäntöjen mukaan, mutta heidän mielipiteensä sekä tulkintansa näistä käytännöistä muodostuu heidän kansallisen kulttuurinsa perusteella (Plijter, van der Voordt & Rocco, 2014.)

Nikčevićin (2013) mukaan kansallinen kulttuuri on organisaatiokulttuurin lähde. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki organisaatiot, jotka toimivat saman maan rajojen sisällä olisivat organisaatiokulttuuriltaan täysin samanlaiset. Nikčević (2013) olettaa, että yhdessä kansallisessa kulttuurissa ovat hallitsevia ne organisaatiokulttuurityypit, jotka ovat yhteensopivia kyseisen maan kansallisen kulttuurin perusolettamuksien kanssa. Toisaalta Gerhartin (2008) tutkimuksen mukaan kansallisella kulttuurilla saattaa olla vähemmän vaikutusta kuin aiemmin ajateltiin. Hän toteaa, että tämä ei tee kansallisesta kulttuurista merkityksetöntä. Eri maat eroavat toisistaan ja nämä erot tulee organisaatioissa ottaa huomioon, mutta kansallinen kulttuuri ei ole suuri rajoite organisaatiokulttuurille. Tämän mukaan organisaatiolla on itsellään enemmän päätäntävaltaa siinä, minkälaisen organisaatiokulttuurin se haluaa luoda. (Gerhart,

2008, s. 254–255.) Kattman (2014, s. 661) toteaa että, vahva johtajuus organisaatiossa voi vähentää kansallisen kulttuurin merkitystä organisaatiokulttuuriin.

Kansallinen kulttuuri on kuitenkin vain yksi useista tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen. (Nikčević, 2013, s. 167.) Bhaskaranin ja Gligorovskan (2009) mukaan useat muut tekijät vaikuttavat merkittävämmiin organisaatiokulttuuriin kuin maan kansalliskulttuuri. Heidän tutkimuksensa mukaan kansalliskulttuuri vaikuttaa merkittävämmiin organisaatioihin, jotka ovat pienempiä ja joissa organisaation omistajat ja ylempi johto osallistuu aktiivisesti organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Organisaation kasvaessa myös organisaation liiketoimintarakenne muuttuu, ja siten myös kansalliskulttuurin vaikutus organisaatiokulttuuriin vähenee. (Bhaskaran & Gligorovska, 2009.)

Mirsohnikin (2002) mukaan, kun analysoidaan monikansallisten organisaatioiden ongelmia ja epäonnistumisia ulkomailla, voidaan huomata, että yksi vallitseva syy näille ongelmille on kulttuuri. Tämän takia on tärkeää ymmärtää sen maan kulttuuria, jossa organisaatio toimii. Pelkän kulttuurin ymmärtämisen lisäksi olisi hyvä ymmärtää eroja ja samankaltaisuuksia organisaation kotimaan kulttuurin sekä niiden muiden valtioiden, joissa organisaatio toimii, kulttuurien välillä. (Miroshnik, 2002, s. 525.)

Kulttuurierot ovat pysyviä ja ne tuovat mukanaan tietynlaisia haasteita etenkin monikansallisille organisaatioille. Liiketoimi ei tunnista eri valtioiden välisiä rajoja, joten organisaatioiden täytyy nykypäivänä lähes poikkeuksetta tehdä yhteistyötä tai kauppaa eri kansallisista kulttuureista tulevien organisaatioiden kanssa. Organisaatiot, jotka pystyvät hyvin sopeutumaan, kykenevät saavuttamaan etuja eri kulttuureissa, joissa ne toimivat ja siten laajentamaan toimintaansa tehokkaasti. Organisaatioiden pitäisikin sopeutumisessa keskittyä siihen, mikä kulttuureita yhdistää eikä siihen mikä jakaa kulttuurit. (Matijević, Raguž & Filipović, 2015, s. 467.)

5.1 Hofsteden dimensiot organisaatiokulttuurissa

Nikčevićin (2013) mukaan vain harvoin on tilanne, jossa yksi Hofsteden (2011) dimensioista on niin vahva, että muut dimensiot eivät vaikuttaisi organisaatiokulttuuriin. Tästä syystä, kun tarkkaillaan kansallisen kulttuurin ja

organisaatiokulttuurin yhteyttä, on tärkeää muistaa, että kansallinen kulttuuri on olettamusten, uskomusten ja arvojen järjestelmä, joka on enemmän kuin yksittäinen dimensio. Kuitenkin kansallisen kulttuurin dimensiot ovat hyödyllisiä, kun pyritään ymmärtämään kulttuurierojen vaikutuksia organisaatiokulttuuriin. Jokainen kansallisen kulttuurin dimensio, joko rohkaisee tai estää tietynlaisen organisaatiokulttuurityypin esiintymistä tietyssä kansallisessa kulttuurissa. (Nikčević, 2013, s. 167–168.)

Valtaetäisyydellä on vaikutusta johtamistyyliin eri kulttuureissa. Maissa, joissa valtaetäisyys on suuri, johtajat eivät jaa valtaa alaisten kanssa, eikä ota huomioon organisaation muiden jäsenten mielipiteitä päätöksiä tehdessä. Johtajat näissä kulttuureissa ottavat päätöksen teosta tulevat riskit ja vastuun itselleen. (Nikčević, 2013, s. 164.) Näissä kulttuureissa ei kannusteta työntekijöitä antamaan negatiivista kritiikkiä esimiehilleen ja esimiehet eivät luota työntekijöiden asiantuntemukseen ja kokemukseen (Moonen, 2017, s. 1170–1171).

Päinvastaisesti alhaisen valtaetäisyyden maissa ovat myös johtajien lisäksi muut organisaation jäsenet mukana päätöksen teossa. Esimiesten auktoriteetti on voimassa vain niillä alueilla, jotka liittyvät hänen työhönsä. Organisaatio jäsenten oletetaan olevan aloitteellisia ja ajattelevan itsenäisesti. Suuren valtaetäisyyden kulttuureja ovat esimerkiksi Kaukoidän sekä latinalaisen Amerikan kulttuurit ja alhaisen valtaetäisyyden kulttuureja ovat esimerkiksi germaaniset sekä skandinaaviset kulttuurit. (Nikčević, 2013, s. 164.)

Korkean epävarmuuden välttämisen kulttuureissa ei pidetä muutoksesta tai riskeistä, siitä syystä näiden kulttuurien organisaatioissa pyritään pitäytymään hierarkiassa, standardoimaan ja formalisoimaan käytännöt (Moonen, 2017, s. 1176, Nikčević, 2013, s. 165) Lisäksi alhaisen epävarmuuden välttämisen kulttuureissa on sallittua rikkoa joitakin sääntöjä organisaatioissa käytännön syistä. Näissä kulttuureissa ajatellaan konfliktien olevan osa elämää ja epäselvät tilanteet ovat mielenkiintoisia. Korkean epävarmuuden välttämisen kulttuureissa ovat asenteet toisinpäin. Näissä kulttuureissa organisaation säännöillä on tärkeä rooli ja niitä noudatetaan tarkasti. Sääntöjen tarkka noudattaminen voi kuitenkin rajoittaa organisaation jäsenten mahdollisuuksia kehittää uusia ratkaisuja. Epävarmuutta välttävät asenteet näkyvät myös siinä, että

organisaation jäsenten voi olla vaikeaa esitellä uusia ideoita, sillä he pelkäävät, että nämä ideat hylätään. (Moonen, 2017, s.1176.)

Lisäksi korkean epävarmuuden välttämisen kulttuureissa organisaation jäsenet suosivat pitkäaikaista työllistymistä, joten organisaation jäsenet vaihtuvat vain harvakseltaan. Toisaalta alhaisen epävarmuuden välttämisen kulttuureissa suositaan lyhytaikaisia työsuhteita ja organisaatioiden jäsenet vaihtuvat useammin. Näissä kulttuureissa organisaatioissa halutaan myös olevan vähemmän sääntöjä ja määräyksiä. (Nikčević, 2013, s. 165.)

Nikčevićin (2013) mukaan individualismi lähtee siitä ajatuksesta, että ihmisillä on olemassa vapaa tahto, jotta he voivat muuttaa asioita ja vaikuttaa omaan kohtaloonsa. Tämän takia individualististen kulttuurien ominaispiirre on painottaa yksilöiden aloitekykyä sekä yksilöiden henkilökohtaisia saavutuksia. Kollektivismi taas lähtee ajatuksesta, jossa yksilö on osa vahvempaa sosiaalista rakennetta, esimerkiksi organisaatiota tai valtiota, joka on vastuussa yksilöiden kohtalosta. Painopiste kollektivismissa on organisaation jäsenten osallistuminen organisaatioon, ja jäsenet ovat vahvasti yhteyksissä organisaatioon. (Nikčević, 2013, s. 164.)

Individualismia ja kollektivismia erottaa myös johtajien tyyli toimia. Kollektivismissa on tärkeää johtajien ja heidän alaistensa suhde. Suhde ja yhteys alaisiin on johtajille tärkeämpiä kuin tehtävät. Kollektiivisissa kulttuureissa siis johdetaan ryhmää, kun taas individualistisissa kulttuureissa johdetaan tehtäviä tai projekteja. Kollektiivisissa kulttuureissa päätökset tehdään ryhmänä ja organisaation jäsenet ovat uskollisia organisaatiolle sekä työryhmälle, jossa he työskentelevät. (Nikčević, 2013, s. 164.)

Kansallinen kulttuuri vaikuttaa myös työ- ja perhekulttuuriin. Siten se myös Beauregardin, Basilen ja Thompsonin (2018, s. 5) mukaan vaikuttaa organisaatioiden odotuksiin siitä, miten organisaation jäsenet pystyvät hallitsemaan työ- ja perheroolejaan. Tämä vaikuttaa organisaatioiden vaatimuksiin jäsentensä ajasta ja energiasta sekä millaisia menettelytapoja organisaatioissa on, jotta voitaisiin tukea jäsenten työ- ja perhe-elämän tasapainoa. Esimerkiksi kollektiivisissa kulttuureissa painotetaan enemmän organisaation jäsenten työ- ja perhe-elämän tukemista. Toisaalta taas individualistisissa kulttuureissa työ- ja perhe-elämän tasapaino näkyy jokaisen

organisaation jäsenen omissa valinnoissa. Tämä tarkoittaa sitä, että usein individualistisissa kansalliskulttuureissa myös organisaatiokulttuurissa näkyy jäsenten hallinta omasta työaikataulustaan, jolloin he voivat itse yhdistää työ- ja perhe-elämän kuten parhaaksi näkevät. (Beauregard, Basile & Thompson, 2018, s. 5.)

Nikčevićin (2013) mukaan maskuliinisissa kulttuureissa hallitsevia arvoja ovat aggressio, saavutukset ja aineellisten hyödykkeiden hankkiminen. Näissä kulttuureissa saavutetut tulokset, henkilökohtaiset saavutukset ja kuinka paljon rahaa ansaitsee määräävät yksilön arvon. Näissä kulttuureissa pyritään korkeaa palkkaa kohti ja tyypillinen ajattelutapa on, että yksilö elää tehdäkseen työtä. Maskuliiniset kulttuurit innoittavat yrittäjyyteen ja innovaatioon. Esimerkkejä maskuliinisista kulttuureista ovat Japani, anglosaksiset ja latinalaisen Amerikan maat. (Nikčević, 2013, s. 165.)

Maskuliinisten kulttuurien vastakohta ovat feminiiniset kulttuurit. Näissä kulttuureissa tärkeitä arvoja ovat yksilöiden väliset suhteet, elämänlaatu ja harmonia. Näissä kulttuureissa pelkkä yksilön olemassaolo ja asema sosiaalisessa rakenteessa riittää todistamaan yksilön arvon. Feminiinisissä kulttuureissa pyritään luomaan hyviä sosiaalisia suhteita organisaatioissa. Työskentelyarvoissa suositaan vapaa-aikaa ansaitsemisen ylitse. Esimerkkejä feminiinisistä kulttuureista ovat skandinaaviset kulttuurit sekä Lähi- ja Kaukoidän kulttuurit. (Nikčević, 2013, s. 165.)

Magnusson, Peterson ja Westjohn (2014) löysivät tutkimuksessaan, että sekä maskuliinisissa että individualistisissa kulttuureissa on kansallisella kulttuurilla vaikutusta yhteistyöhön organisaation sisällä, eri osastojen välillä. Näissä kulttuureissa olevat piirteet, kuten itsenäisyyden tarve ja keskittyminen henkilökohtaisiin saavutuksiin vähentävät yhteistyötä organisaation sisällä. He myös mainitsevat, että vaikka kansallinen kulttuuri näin vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin, voidaan sitä muokata erilaisilla organisaation asettamilla käytännöillä. Esimerkiksi, jos osastojen välistä yhteistyötä halutaan lisätä maissa, joissa on maskuliininen tai individualistinen kulttuuri, voidaan organisaation jäseniä palkita yhteistyöstä tai integroida muita mekanismeja, jotka lisääisivät organisaatiossa yhteistyötä. (Magnusson, Peteron & Westjohn, 2014, s. 44–45)

Kaurin ja Sharman (2019, s. 39) mukaan maissa, joiden avoimuus on korkea, toimivien organisaatioiden jäsenet pitävät välittömästi saatavia käteispalkkioita tärkeämpänä kuin esimerkiksi palkkion laittamista eläkerahastoon. Päinvastaisesti pidättyvissä kulttuureissa organisaatioiden jäsenet odottavat palkkioiden näkyvän vasta eläkkeellä, sillä Kaurin ja Sharman (2019, s. 39) mukaan yksilöt näissä kulttuureissa ovat pessimistisiä ja haluavat suojella itseään.

5.2 Kansallisen kulttuurin vaikutus johtamiseen

Meyer (2017) havaitsi johtajuuden kulttuurit nelikenttänä, jossa on kaksi eri ulottuvuutta. Toinen ulottuvuus on auktoriteetti, joka mittaa kuinka paljon ihmiset organisaatiossa ottavat huomioon toisten statuksen ja miten se vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Toinen ulottuvuus on Meyerin (2017) mukaan päätöksenteko. Tämä ulottuvuus mittaa, kuka organisaatiossa tekee päätöksiä. Esimerkiksi päättäkö johtaja yksin mitä tehdään vai ovatko työntekijät mukana päätöksenteossa. Näiden kahden ulottuvuuden perusteella muodostuu neljä eri johtamisen kulttuuria. (Meyer, 2017.)

Erot kansallisissa kulttuureissa näkyvät organisaatioiden päätöksenteossa. Käytännöt, rakenteet sekä strategiat, jotka toimivat hyvin ja ovat asianmukaisia toisessa organisaatiossa, voivat johtaa huonoihin lopputuloksiin organisaatioissa, jotka sijaitsevat erilaisessa kulttuurisessa ympäristössä (Miroshnik, 2002, s. 524). Samaan asiaan viittaavat Matijević, Raguž & Filipović (2015) toteamalla, että kansallinen kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa henkilöstöjohtamisen, markkinoinnin, yritysstrategioiden, organisaatorakenteiden ja liiketoiminnan etiikan ydintoimintoihin. Siten erot kansallisissa kulttuureissa heijastuu organisaatioiden päätöksenteossa. Eri kulttuureista tulevilla johtajilla on eri näkemys siitä kenen tulisi ottaa vastuu päätöksistä ja hallinta päätöksien toteuttamisesta. (Matijević, Raguž & Filipović, 2015, s. 465–466.)

Yhteisymmärryksellinen ja tasa-arvoinen johtamisen kulttuuri on yleinen esimerkiksi Pohjoismaissa sekä Alankomaissa. Tällaisissa organisaatioissa päätökset tehdään usein ryhmänä, joten päätöksenteko vie usein pitkän aikaa ja vaatii useampia kokouksia ja keskusteluja. Johtaja nähdään näissä johtamisen kulttuureissa päätösten mahdollistajana eikä päättäjänä. (Meyer, 2017.)

Esimerkiksi Saksassa, Belgiassa ja Japanissa yleinen johtamisen kulttuuri on yhteisymmärryksellinen ja hierarkkinen kulttuuri. Näissä kulttuureissa on yleistä, että työntekijät ovat mukana päätöksen teko prosessissa, mutta lopullinen päätös on johtajalla. Työntekijät haluavat näissä kulttuureissa, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon. (Meyer, 2017.)

Joissakin johtamisen kulttuureissa tehdään päätökset ylhäältä alas, eli johtaja on se, joka päättää mitä organisaatiossa tehdään. Jos kulttuuri on myös hierarkkinen, oletetaan, että johtaja tekee päätöksen ja työntekijät vain toteuttavat nämä päätökset. Tällaisen johtamisen kulttuurin maita ovat esimerkiksi Brasilia, Kiina ja Ranska. (Meyer, 2017.)

Jos kulttuuri on tasa-arvoinen, ylhäältä alas tehtävien päätösten lisäksi, voivat työntekijät vapaasti ehdottaa ideoita ja esittää mielipiteitään, mutta kun johtaja on tehnyt päätöksen, tulee työntekijöiden tukea tätä päätöstä, vaikka he olisivat olleet alun perin sitä vastaan. Maita, joissa on tällainen johtamisen kulttuuri, ovat esimerkiksi Australia, Iso-Britannia sekä Yhdysvallat. (Meyer, 2017.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aiempien tutkimusten perusteella käy selväksi, että kansallinen kulttuuri vaikuttaa organisaatiokulttuuriin jossain määrin. Kansallinen kulttuuri vaikuttaa kuitenkin jokaiseen yksilöön, joka on organisaation jäsen. Täten kansallisen kulttuurin merkitys pienemmissä organisaatioissa voi näkyä selvemmin, sillä jokaisella organisaation jäsenellä on suurempi vaikutus organisaation organisaatiokulttuuriin. (Bhaskaran & Gligoroska, 2009, Gerhart, 2008, Nikčević, 2013, Plijter, van der Voordt & Rocco, 2014.)

Kansallinen kulttuuri on vain yksi useista tekijöistä, joka vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Siispä ei voida olettaa, että saman valtion alueella olevat organisaatiot olisivat organisaatiokulttuuriltaan samanlaisia. Myös esimerkiksi johtajilla sekä organisaation alalla on vaikutusta siihen, millainen organisaatiokulttuuri organisaatiossa muodostuu. Joissakin organisaatioissa saattaa kansallinen kulttuuri olla paljon pienempi vaikutte organisaatiokulttuurille kuin esimerkiksi organisaation toimialalle tyypillinen laajempi kulttuuri. (Bhaskaran & Gligoroska, 2009, Gerhart, 2008, Kattman, 2014, Nikčević, 2013, Plijter, van der Voordt & Rocco, 2014.)

Kansallisella kulttuurilla on vaikutusta johtamiseen organisaatioissa. Kansallinen kulttuuri vaikuttaa siihen millä tavoin johtajat johtavat työntekijöitään ja mitä he työntekijöiltään odottavat. Esimerkiksi, haluavatko johtajat työntekijöiden olevan mukana päätöksen teossa ja ideoimassa ratkaisuja erilaisiin ongelmiin vai haluavatko johtajat työntekijöiden vain toteuttavan heille annetut suunnitelmat ja noudattavan johtajien päätöksiä. Kansallisella kulttuurilla on myös vaikutusta siihen minkälaista johtamista työntekijät odottavat johtajiltaan. (Kattman, 2014, Matijević, Raguž & Filipović, 2015, Meyer, 2017, Miroshnik, 2002.)

Scheinin (2001) teorian kolmesta osasta kansallinen kulttuuri näyttää vaikuttavan eniten syviin perusolettamuksiin. Syvät perusolettamukset ovat peräisin yksilöiden kansallisesta kulttuurista, joten tietyssä valtiossa sijaitsevan kansallisen kulttuurin olettamukset ihmisluonnosta, ajasta, tilasta ja ihmisten suhteesta toisiinsa sekä luontoon näkyvät myös organisaatiokulttuurissa.

Esimerkiksi Scheinin (2001) teorian syvistä perusolettamuksista ajasta voidaan ajatella olevan yhteys Hofsteden (2011) kansallisen kulttuurin dimensioon pitkäaikaisesta ja lyhytaikaisesta suuntautumisesta. Molempiin näihin vaikuttaa kansallisen kulttuurin näkemys ajasta. Miten kansallisessa kulttuurissa suhtaudutaan aikaan, vaikuttaa siis myös toimintaan organisaatioissa.

Myös Scheinin (2001) teorian perusolettamusten ihmisten luonnosta ja Hofsteden (2011) individualismin ja kollektivismien dimensiolla on yhteys. Molemmat kuvaavat sitä onko kulttuuri rakentunut yksilön vai yhteisön ympärille. Tämän perusteella sillä, onko kansallinen kulttuuri hyvin individualistinen vai kollektivistinen, on vaikutusta siihen, miten organisaatiokulttuuri muodostuu.

Myös sisäisen yhdentymisen osat Scheinin (2001) teoriasta näyttävät olevan liitoksissa kansalliseen kulttuuriin. Esimerkiksi Scheinin (2001) organisaatiokulttuuri teorian osasta valtasuhteet voidaan löytää liitos Hofsteden (2011) kansallisen kulttuurin dimensioiden mallin osaan valtaetäisyys. Lisäksi Meyerin (2017) malli johtamisen kulttuureista esittää hyvin sitä, kuinka vallan jakautuminen ja päätösten teko organisaatioissa on kytköksissä kansalliseen kulttuuriin. Kansallinen kulttuuri siis vaikuttaa organisaatioissa vallan jakautumiseen sekä johtajien toimintaan.

Toinen sisäisen yhdistymisen tekijä Scheinin (2001) teoriassa, jonka voi liittää kansalliseen kulttuuriin on se, miten organisaation jäseniä palkitaan. Kaurin ja Sharman (2019) tutkimus käsitteli työntekijöiden palkitsemista ja he löysivät linkin palkitsemistapojen sekä Hofsteden (2011) avoimuus ja pidättyväisyys dimensioon välillä.

Denisonin ja Mishran (1995) mallista voidaan kytkeä esimerkiksi organisaation sopeutumiskyky Hofsteden (2011) epävarmuuden välttämisen dimensioon. Organisaatiot, joissa epävarmuuden välttämisen aste on korkea, on usein tiukat säännöt ja ennalta määritellyt käytännöt. Tällaisissa organisaatioissa reagoimiskyky ja sopeutuminen ennalta arvaamattomiin tapahtumiin voi olla heikompaa kuin organisaatioilla, joiden epävarmuuden välttämisen aste on korkeampi.

Mielenkiintoista on nähdä, miten kansallinen kulttuuri tulee vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin tulevaisuudessa. Maailma ja erityisesti organisaatiot koko ajan muuttuvat kansainvälisemmiksi, joten kansallisetkin kulttuurit saattavat alkaa sekoittumaan keskenään ja eri kulttuurien rajat saattavat hämärtyä. Erityisen mielenkiintoisia ovat monikansalliset yritykset, jotka toimivat useissa eri valtioissa ja joiden toimintaa siten vaikuttaa useat eri kansalliset kulttuurit. Voi olla, että tulevaisuudessa organisaatiokulttuurin vaikuttaa enemmän alan kulttuuri ja käytännöt, jolla organisaatio toimii kuin se maan kansallinen kulttuuri, jossa organisaatio toimii.

Tässä tutkielmassa kritiikin aiheeksi nousee se, että tämä tutkielma ei sisällä empiiristä osaa, sillä se on kirjallisuuskatsaus. Jos tutkimuksessa olisi kerätty empiiristä tietoa useista eri maista ja useista eri organisaatioista, voisi tutkimustulos olla erilainen tai tarkempi. Mielenkiintoisia tuloksia voisi myös saada, jos tutkisi saman organisaation organisaatiokulttuuria eri maissa. Tämän tutkielman tutkimustulos on muodostettu pelkästään aiempien tutkimusten tutkimustuloksiin pohjautuen, kuten on narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle tyypillistä.

Lähteiden ajankohtaisuus vaikuttaa tutkielmassa saatuun tutkimustulokseen. Vaikka osa lähteistä on kerätty tutkimuksista, jotka on julkaistu viimeisen kolmen vuoden aikana, on lähteinä käytetty myös useita tätä vanhempia tutkimuksia. Kuitenkin tutkielmassa on suurimmilta osin pyritty käyttämään lähteinä tutkimuksia, jotka on julkaistu 2000-luvun puolella sekä lähteitä etsittäessä suosittu 2010-luvulla julkaistuja tutkimuksia.

Tulevaisuudessa voitaisiin enemmän tutkia esimerkiksi sitä, miten kansalliskulttuuri vaikuttaa eri aloilla toimivien organisaatioiden kulttuureihin. Organisaatiokulttuuri voi saman valtion ja saman kansallisen kulttuurin alueella erota myös eri aloilla toimivien organisaatioiden välillä. Olisi mielenkiintoista tutkia miten kansallinen kulttuuri näkyy jonkun tietyn alan organisaatioiden organisaatiokulttuurissa ja voisi myös olla kiinnostavaa tutkia vaikuttaako kansallinen kulttuuri näkyvästi enemmän toisille aloille kuin toisille. Tätä tosin voi olla hieman hankala tutkia, koska kansallisen kulttuurin vaikutukselle organisaatiokulttuuriin on vaikea antaa numeerista arvoa.

Kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin rakentuvalle tutkimukselle on paitsi teoreettista niin myös käytännöllistä kiinnostusta. Tällaisesta tiedosta voi olla kiinnostuneita myös kansainvälisesti toimivat yritykset ja johtajat.

LÄHTEET

- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Thompson, C. A. (2018). Organizational culture in the context of national culture. In R. Johnson, W. Shen, & K. M. Shockley (Eds.), *The Cambridge handbook of the global work-family interface* (pp. 555-569). Cambridge: Cambridge University Press.
- Benjamin, S. (2014). Kulttuuri-identiteetti – Merkitys kehitykselle ja kotoutumiselle. *Kulttuuri-identiteetti & kasvatus. Suomen Kulttuuriperintöseuran julkaisuja* 8
- Bhaskaran, S. and Gligorovska, E. (2009), "Influence of national culture on transnational alliance relationships", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 44-61. <https://doi.org/10.1108/13527600910930031>
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2).
- Erciyes, E. (2018). The fusion of national culture and organizational culture in international settings. *METU Studies in Development*, 45 (April), 2018, 1-23
- Eringa, K., Caudron, L. N., Rieck, K., Xie, F. & Gerhardt T. (2015) How relevant are Hofstede's dimensions for inter-cultural studies? A replication of Hofstede's research among current international business students. *Research in Hospitality Management* 2015, 5(2): 187-198
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Gerhart, B. (2008). How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture?, *Management and Organization Review* 5:2 241-259 <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00117.x>
- Kallio, T. (2006). Laadullinen review -tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus* 2/2006
- Kangasniemi, M., Utrianen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 2013, 25 (4), 291-301
- Kattman, B. R. (2014), "In today's global environment organizational culture dominates national culture!", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 651-664. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/BIJ-06-2012-004>
- Kaur, G., & Sharma, R. R. K. (2019). Linkages Between Culture (National, Organizational and Professional) and Total Reward Expectation of Employees: A Conceptual Framework. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 25–49.

- Magnusson, P., Peterson, R. and A. Westjohn, S. (2014), "The influence of national cultural values on the use of rewards alignment to improve sales collaboration", *International Marketing Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 30-50. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/IMR-09-2012-0151>
- Matijević, S., Raguz, I.V., & Filipović, D. (2015). THE ROLE OF NATIONAL CULTURE IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT. *Management and Organization*
- Meyer, E. (2017). Being the Boss in Brussels, Boston and Beijing. *Harvard Business Review*, July-August 2017 (pp.70-77), Haettu osoitteesta: <https://hbr.org/2017/07/being-the-boss-in-brussels-boston-and-beijing#>
- Minkov, M. (2018), "A revision of Hofstede's model of national culture: old evidence and new data from 56 countries", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 231-256. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/CCSM-03-2017-0033>
- Minkov, M. and Kaasa, A. (2020), "A test of Hofstede's model of culture following his own approach", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/CCSM-05-2020-0120>
- Miroshnik, V. (2002), "Culture and international management: a review", *Journal of Management Development*, Vol. 21 No. 7, pp. 521-544. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/02621710210434647>
- Moonen, P. (2017), "The impact of culture on the innovative strength of nations: A comprehensive review of the theories of Hofstede, Schwartz, Boisot and Cameron and Quinn", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 No. 7, pp. 1149-1183. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/JOCM-08-2017-0311>
- Nikčević, G. (2013). Impact of National Cultural Values on Organizational Culture in Conditions of Modern Managerial Processes. *Economic Outlook / Ekonomski Pogledi*, 15(3), 157–170.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Vaasan Yliopiston Julkaisuja*
- Schein, E. H. (2001). *Yrityskulttuuri - selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomen Laatuokeskus.
- Schwartz, S. H. (2008). Cultural Value Orientations: Nature & Implications of National Differences. *The Hebrew University of Jerusalem*
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*

- Tienari, J., & Vaara, E. (2004). Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 53(1), 92–108.
- Plijter, E. B., van der Voordt, T. J. M. and Rocco, R. (2014), "Managing the workplace in a globalized world: The role of national culture in workplace management", *Facilities*, Vol. 32 No. 13/14, pp. 744-760. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/F-11-2012-0093>
- Watkins, M. D. (2013). What is Organizational Culture? And Why Should We Care?. *Harvard Business Review*, Haettu osoitteesta: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>
- Wolonciej, M.T. (2018), "Do jobs matter more than nations? Cultural constraints on organizational performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 494-511. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/JOCM-04-2017-0137>