

SUOMALAISUUS

STRATEGIANA

Kati Laine-Sveiby
WSOY



SISÄLLYS:

LUKIALLE 7

YLLÄTÄVÄT SUOMALAISET 13

- Siirtolaisesta johtajaksi 16,
- Hiljainen ja jäykkä — suomalainen ruotsalaisten silmin 17
- Suomalainen vai suomenruotsalainen? 21
- Pehmeä ja ylopeä — ruotsalainen suomalaisten silmin 23
- Asiallinen ja jämäkkä — suomalainen suomalaisten silmin 29
- Etuja ja haittoja 31
- Muodollinen suomalainen — rento ruotsalainen 34
- Ensi vaikutelma 39

YKSI YRITYS — KAKSI ERI MAAILMAA 47

- Suomalaisessa pääkonttorissa 47
- Ruotsalaisessa tytäryhtiössä 51

VIESTINTÄVÄAIKEUKSIA 54

- Ilmaisutapa kulttuurin peilinä 56
- Runeborgin suomalaiset liikkeenjohdossa 61
- »Sanat eivät riitä kertomaan...» 64
- Suomi — salakieki 69

Onnistunutta ja epäonnistunutta yhteydenpitoa —
joiakin esimerkkejä 74

- Elämää epävarmuudessa — esimerkkejä tytäryhtiöitten
kommunikaatiostrategioista 78
- Suomalaista joustavuutta 80
- Tiivistäen 84

VALLAN KASVOT	86
»Byrokratia»	87
»Hyvät suhteet»	90
Neuvonpidosta päätösilanteeseen — suomalainen ja ruotsalainen päätösprosessi käytännössä	92
Tiivistäen	99
JOHTAJAT JA JOHTAJANROOLIT	101
Autoritääriinen yrittäjä — suomalainen johtaja suomalaisten silmin	107
Tiivistäen	111
HENKILÖKUNTASUHTEITA	113
Urputuksessa	116
»Job rotation»	118
Tiivistäen	120
ALAISIA JA TYÖTOVEREITA — HENKILÖKUNNAN JA JOHDON TOIVEITA	121
Hyvä työtoveri — suomalainen ihanne	121
Suomalaisen johdon toivealainen	123
Ruotsalainen työtoveri	125
Ruotsalaisen johtajan toivehenkilökuntaa	125
NEUVOTTELUUTTILANTEITA	128
Tiivistäen	132
TYTÄRYHTTÖIDEN IHMISIÄ	133
»Seniori»	133
»Negatiivisti»	135
»Välinputoaja»	137
»Suomalainen»	138
»Mukauttaja»	140
»ÄITI» JA TYTÄR	144
Suomalainen isovelji	145
Rakenteelliset konfliktit	148
Yksikköjen väliset konfliktit	149
Valtakonfliktit	150
Tiivistäen	152
EPILOGI TUTKIJANA YRITYKSISSÄ	154
KIRJALLISUUTTA	161

LUKIJALLE

Monet eri alojen tutkijat ovat kirjoittaneet suomalaisuudesta. Kansallisen identiteetin merkitystä on pohdittu ja »suomalaisuudella» on selitetty mitä moninaisimpia yhteiskuntailmiöitä — ennen kaikkea yhteiskunnan negatiivisia puolia. Tällaiset pohdinnat eivät puolestaan ole voineet olla vaikuttamatta suomalais-ten omaan kuvaan itsestään ja kansanluonteestaan.

Kansallisen identiteetin merkitys korostuu ennen kaikkea siirtolaisuutkimuksessa. Suomalaisuus on ammattia, sukupuolta tai yhteiskuntaluokkaa tärkeämpi. Tälle tuskin kukaan kulmakarvojan kohottaa, onhan kyse ulkomailta asuvista suomalaisista. Suomalaisuuden merkitys korostuu kuitenkin toisella tavoin tutkimuksissa Suomessa ja ulkomailta kouluikäyväistä nuorista. Kaikkein stereotyyppisimmät suomalaikuvat löytyvät nimittäin juuri Suomessa asuvien nuorten keskuudesta. Heille suomalaisuus on perinteistä Topehluksen Martti-suomalaisuutta.

Etenkin ulkomailta liikkuneissa tai ulkomaalaisten kanssa työskennellessä selitetään suomalaisuudella lähes kaikki. Jos ulkomailta joutuu nujamielisen kohtelun kohteeksi, johtuu se tietysti siitä, että sattuu olemaan Suomesta! Harva tulee ensikäteän ajatelleeksi, että syyt voivat löytyä vaikkapa toisen väsymyksestä tai huonosta tuulesta. Ja päinvastoin: »Ajatella, että

kovassa kurssissal!»

Suomalaistutkimuksen alkuaikoina, viime vuosisadan puolella, oli tutkimuksella selvä sanoma: suomalaisten oli oltava ylpeitä omasta kansallisesta perinnöstään ja viljeiltävä omia erikoispiirteitään. Kirjailijat, runoilijat, taiteilijat ja tutkijat levittivät käsityksiä suomalaisista perusominaisuuksista, joista siten tuli positiivisia esikuvia. Kun tarpeeksi monta kertaa kullee ja lukee, millaisia suomalaiset ovat, alkaa vähitellen myös käytäytyä näiden esikuvien mukaan!

Nykytutkijoilla on ollut huomattavasti suurempia vaikeuksia nähdä suomalaisuudessa positiivisia piirteitä. Suomalaisuutta on kuvattu metsäläisyyden, huonomuudentunteen ja sisun yhdistelmäksi. Nämä ominaisuudet saavat siten selittää sekä ihmisuhdeongelmia että erilaisia sairautsijoja. On jopa väitetty, ettei suomalaisuus sovellu nykymaailmaan eikä sen elinehtoihin. Kansallisuutemme olisi siis vamma, josta meidän olisi pyrittävä pääsemään eroon — jos mitenkään mahdollista. Sillä vaikka me ulkoasultamme muistuttaisimmekin muita, hienompia ihmisiä, on meillä näiden tutkijoiden mukaan kuitenkin aina Matti makassa ja henkiset virsut jalassa.

Suomalaisten hellinä kuva omasta metsäläisyydestään on askarruttanut muun muassa sosiaalihistorioitsija Matti Peltosta. Suomalaiset vetävät mielellään esiin oman metsäläisyytensä ennen kaikkea tilanteissa, joissa vaaditaan sosiaalista taitavuutta tai kielitaitoa. Syynä metsäläisyyteemme pidetään vuosisataista syrjäseudulla asumista. Peltoa kummastrutaa, että tämä käsitys vieläkin on niin suuressa suosiossa jopa tutkijoiden keskuudessa. Kaikkihan kuitenkin tietävät, että suurin osa Suomen kansasta on aina asunut kyläyhteisöissä — eläväisistä ja seurallisista itäsuomalaisista puhumattakaan!

Perinteiset käsitykset eivät siis aina vastaa todellisuutta eivätkä perustu tosiasioihin. Mielenkiintoisin

sistä »totuuksia». Miksi juuri käsityksellä suomalaisista metsäläisistä, jotka nipin napin ovat ehtineet alaspäin, on niin vastustamattoman suuri selitysvaima suomalaisuutta selitellessä? Suomalainen yritysjohtokaan ei suinkaan ole immuuni tälle omakuvalle, kuten haastatteluista ilmenee.

Suomalaisuuden kaksitahoisuus — vahva omaleimaisuuden korostaminen ja negatiivisten piirteiden painottaminen — selittää myös, miksi jotkut tutkijoista ovat valinneet toisen linjan. Suomalaisuudesta on ponnekaasti esitry Ruotsia muistuttavia piirteitä ja jos suomalaisuudelle esittäisiin uutta nimeä, ei sille voisi juuri parempaa nimeä keksiä kuin ruotsalaisuus, väittävät kyseiset tutkijat! Näin siis suomalaisuus ja sen erikoispiirteet kädenhuiskauksessa taitoan olemattomiin. Ne yritysjohtajat, jotka tätä linjaa seuraten ovat läheneet sotillen sotahan, ovat joutuneet toteamaan, että totuus ei ollut aivan niin yksiselitteinen. Kun ensimmäiset vaikeudet ovat ilmenneet, ovat he seisoneet aseetonina. Jos omaa kulttuuria ei ker-
ran ole, ei sitä myöskään voi käyttää työvälineenä!

Onko kansallisia piirteitä sitten olemassakaan? Vaikka ihmiset ovat yksilöitä, he eivät voi muunnella käytöstään loputtomiin. Aikaisemmat kokemukset rajoittavat mahdollisuuksiamme ja kekseliäisyyttämme. Eri maiden väliltä löytyy todellisia eroja ihmisten tavassa suhtautua ympäristöön, heidän tavassaan ilmaista itseään ja toimia konkreettisisa tilanteissa. Oman yhteiskuntamme käsitykset rajoittavat mahdollisuuksiamme tulkita ympäristöä ja tapamme toimia myös työelämässä.

Suomalaisten yritysostojen nykyinen mittakava on uutta. Tuskin koskaan aiemmin on yhtä monella kotimaassaan työskentelevällä suomalaisella ollut yhtä tiivistä kontakteja ulkomaille. Suomalaisina meillä on oman yhteiskuntamme leimaama tapa toimia, esittää asioita, neuvotella, ohjata ihmisiä, antaa palautetta ja jopa edetiä uralla. Yhä useammat suomalaiset ovat ti-

lantessa, jossa joutuvat vastaamaan ulkomaalaisten yksiköitten toiminnasta ja näiden henkikölkunnan ohjaamisesta. Omien kansallisten piirteitten tiedostaminen ja niiden tuntemus on ensimmäinen askel kohiti uudenlaisia työvälineitä: omien kansallisten piirteitemme tietoista käyttämistä ohjaus- ja johtovälineinä.

Ovatko suomalaiset siten niin erilaisia? Kyllä ja ei. Vastaus riippuu siitä, mitä ominaisuuksia vertaa ja kehen niitä vertaa. Suomalaisten mielestä taas esimerkiksi ruotsalaiset ovat joskus hyvinkin »erilaisia». Ja tässä suomalaiset ovat oikeassa. *Suomalainen* kulttuuri on monilta osin huomattavasti »eurooppalaisempi», lähempänä muita Euroopan maita kuin ruotsalaisen kulttuuri. Tämä pätee eritoten yritys- ja johtokulttuuriin. Suomalaisten on monesti helpompi ymmärtää saksalaisen tai vaikkapa kreikkalaisenkin toimintaa kuin ruotsalaisia lähinaapureitamme.

Omat ominaisuudet erottuvat selkeimmin, kun niitä vertaa toisten ominaisuuksiin. Ruotsi on tässä hyvä peili. Se poikkeaa niin paljon meistä ja on kuitenkin meille niin tuttu, että sen kuvastimesta omat ominaisuutemme piirtyvät kirkkain värein.

Suomalaisten yritysostojen keskeinen sijoittumiskohde viime vuosina on ollut juuri Ruotsi. Suominousi vuonna 1988 Ruotsin suurimmaksi ulkomaalaiseksi työnantajaksi. Yli 40 000 ruotsalaisella on suomalaisen työnantaja. Samana vuonna ruotsalaiset lehdet raportoivat suomalaisyritysten ulkomaalaisten tytäryhtiöitten liikevaihdon kasvavan niin nopeasti, että se ylittää emoyhtiöitten suoran viennin. Suomalle ennustettiin pohjoismaitten suotuisinta taloudellista kehitystä. Ja vuoden 1990 keväällä suuret otsikot kertoivat Suomen olevan maailman toiseksi rikkain maa.

Tällainen positiivinen julkisuus on ollut suurena apuna suomalaisyrityksille niiden alkuvaiheissa. Suomalaisen yritysostoilla on ollut uutuuden viehätystä.

Nyt monet virviksistä ovat jo olleet niin nitkään mark-

kinolla, että niitä aletaan tutkistella lähemmin. Ei ole mitenkään sattumanvarasta, että suomalainen liikeenjohto on joutunut kriittisen tarkastelun kohteeksi. Uutuuden viehätys on karissut. Nyt johdolta odotetaan tuloksia. Miten suomalaisjohto on toiminnut? Mitkä sen vahvat puolet ovat ja missä sen heikkoudet? Ja miten »suomalaista» on suomalainen johtotylli? Tässä muutama niistä kysymyksistä, joita tämän kirjan sivuilla tarkastellaan — pelinä Suomen »kotimarkkina-alue» ja lähin naapuri — Ruotsi.

YLLÄTTÄVÄT SUOMALAISET

— Suomalainen työpersonallisuus oli minulle aivan uutta. En ollut ollenkaan varautunut siihen, että suomalaiset olisivat jotenkin erilaisia kuin ruotsalaiset. Eiväthän he aikaisemminkaan olleet erottuneet muista mitenkään merkittävästi. Näin kuvailee erään ruotsalaisen tytäryhtiön toimitusjohtaja tunnelmiaan yrityksen oltua puolisen vuotta suomalaisten omistuksessa.

Kaikkilla ihmisillä on jonkinlaisia ennakkokäsityksiä toisen kansakunnan edustajista. Suomalaisten mielestä ruotsalaisilla on koko joukko omia ominaisuuksiaan — joskus myös omituisuuksiaan. Ruotsalaisten voi puolestaan olettaa hahmottavan mielessään kuvaa »tyypillisestä suomalaisesta» ja häneltä odotetuista ominaisuuksista. Tällaisilla pintapuolisilla — lähes myyttisillä — ennakkokäsityksillä on työelämässä melkoinen merkitys. Ne ovat nimittäin se pohja, jolle maiden välisiä yhteistyötä aletaan rakentaa. Osa näistä käsityksistä saattaa muuttua perusteellisestikin yhteyksien tiivistyttyä ja vakinnuttua. Myös ne käsitykset, jotka eivät suuremmin muutu, yksityiskohaintuvat ja eriytyvät konkreettisten työtehtävien ja tilanteiden mukaisiksi.

Millaisia käsityksiä sitten suomalaisyrityksistä ja niiden tytäryhtiöistä löytyi? Mitä niissä ajateltiin toisen toisistaan? I vihvessi: milllaiselle perustalle vihv-

ten välistä yhteistyötä alettiin luoda?

Alun esimerkin ruotsalaisjohtajan kuvailema tilanne on melko tyyppillinen. Ruotsalaisen kulttuurin eri-koispiirteitä on nimittäin, etteivät he etukäteen paljon pohdiskelle, millaisia toisien kansakuntien edustajat saattaisivat olla. He lähtevät päivänsevästi olettamuksesta, että suomalaisjohto on täysin ruotsalaisjohton kaltainen.

Tämä oletannus alkoi horjahdella jo heti ensi kerjoja suomalaisia tavatessa. Kerta kerralta kävi yhä ilmeisemmäksi, etteivät suomalaiset olleetkaan hieman kangertellen ruotsia puhuvia ruotsalaisia. Heillä tuntu olevan melkoisesti aivan omia ominaisuuksia.

Sitä mukaa kuin suomalaisista alkaa löytyä omia piirteitä, syntyy myös tarvetta ymmärtää, mistä sellainen saattaisi johtua. Koska kulttuurissa ruotsalaisten mielestä on pääasiassa kysymys kehityksestä, on helpo tартtua selitykseen, ettei Suomessa ole ehditty aivan yhtä pitkälle kuin Ruotsissa. Suomalaiset tuntevan olevan kehityksessä melkoisesti jälkikädessä, tuntevan ruotsalaisista yksinkertaisiin selityksiin taipuvimmat. Koska ruotsalaisten on vaikea nähdä omia erityispiirteitään kulttuurisina, on heidän myös vaikea ymmärtää, miten toiset saattaisivat olla omaleimaisia. Itseään ruotsalaiset pitävät uudenaikaisina — jos suomalaiset siis eroavat ruotsalaisista, ei ole muuta mahdollisuutta kuin että he eivät ole ehtineet aivan kehityksen kärtjille!

Tämän mielipiteen kiteyttää ruotsalainen myyntipäällikkö seuraavasti:

— Suomi ja Ruotsi ovat paljolti samanlaisia. Esimerkiksi lainsäädäntö on samantapainen. Ja suomalaiset tekevät samat tyhmyydet, mitkä Ruotsissa on tehty muutamaa vuotta aikaisemmin. Voisi siis sanoa, että suomalaiset ovat samanlaisia kuin ruotsalaiset — mutta parin vuoden viiveellä!

Tästä syystä ei olekaan merkittävää, että Suomelle

simman paljon. Monet korostavatkin kohteliaasti Suomen ja Ruotsin samanlaisuutta mahdollisimman pitkään. Eroavuudethan voivat olla vain haitaksi Suomelle.

Hankalaksi tilanteen tekee se, että suomalaiset ovat omistajapuolena. Kun erot alkavat selvitä, on korkea aika alkaa kehittää taktikkoja tilanteen käsittelemiseksi. Onhan odotettavissa, että omistajista tuntuu kiusalliselta olla tytäryhtiötä kehityksessä jäljessä, tuumivat ruotsalaiset. Monet painottavatkin, miten tärkeää on muistaa olla olematta yhtiökainen tai esiintyä »Besserwisserinä» uusia omistajia kohtaan:

— Tilannehan on vähän erikoinen. Meillä on huomattavasti pitempi kansainvälinen kokemus. Se on suomalaisista tietysti epämiellyttävää ja voi olla arka paikka. Neuvonkin aina kaikkia ruotsalaisia olemaan vähän äänin ja välttämään kaikkikiteoisuutta, kertoo eräs ruotsalainen tytäryhtiön johtaja.

Vanhemmat ruotsalaiset taas painottavat Suomen ja Ruotsin välistä historian painolasia. Perinteisesti Ruotsi on ollut vahvana puolena ja ojentanut tarvittaessa auttavaa kättä. Nyt tilanne on monesti jopa täysin päinvastainen. Rootit ovat menneet pahan kerran sekaisin:

— Nyt suomalaiset auttavat meitä. Se tuntuu vielä oudolta.

Näillä vanhemman polven ruotsalaisilla on sodan jälkeinen aika vielä tuoreena muistissa. Silloin yhteydet suomalaisiin merkisivät melkeinpä aina materiaalisen avun antamista. Joku muistelee ruokapaketteja, toinen taas ylioppilashatua varten lähetettyä valkoista samettia silloiseen pula-Suomeen, jossa kaikkesta oli puutetta. Ero nykytilanteeseen on suuri. Uuden ajan suomalaiset tulevat Ruotsiin liitturaitapuvussa ja marsivivat suoraan johtajanhuoneeseen.

Siirtolaisesta johtajaksi

Suomen puolella pulpahtaa taas silloin tällöin pinnalle huoli siitä, että Ruotsissa asuvat suomalaiset siirtolaiset liialti vaikuttavat ruotsalaisten Suomi-kuvaan. Pelätään, että kuvasta tulee liian yksipuolinen, eivätkä kuusikymmentäluvun suomalaisten itälehtien kirjoitelut suomalaisten osaksi tulleesta kaltoinkohtelusta suinkaan ole Suomessa unohtuneet.

Siirtolaiset ovatkin kieltämättä tärkeitä ruotsalaisen kadunmiehen Suomi-kuvalle. Useimmat lienevät jossain yhteyksissä tavanneet yhden ja toisen suomalaisen siirtolaisen. Tämä kokemus näkyy myös yritysissä. Harvalla on suomalaisia ystäviä siirtolaisten joukosta. Moni heittää sitä vastoin on tavannut. Kuva vaihtelee saunasta suomalaisiin huonoimminkin palkatuissa tehdastoissa. Ei myöskään ole harvinaista, että ruotsalaisella liikkeenjohdolla on ollut suomalaisia palkkistoillaan ainakin joskus uransa aikana. Heihin suomalaiset ovat jättäneet työteliään mutta harvapuheisen vaikutuksen. Eritoten paikkakunnilla, joissa suomalaisia on asunut kauemmin, heidät tunnetaan luotettavana työvoimana ja ammattihdistysten keulapään joukkona. Myös suomalaiset metsurit ovat ruotsalaisille tuttuja:

— De är ena djävlar att arbeta!

Tämä tilanne on nyt suomalaisten omistamissa tytäryhtiöissä radikaalisti muuttunut. Uusi suomalaispolvi ei ole siirtolaisia. Useimmat suomalaisjohdon jäsenet asuvat edelleen Suomessa, missä monien yritysten pääkonttorit myös sijaitsevat. He eivät myöskään ole tehdastyöläisiä eivätkä metsureita. He ovat esimiehiä — tai toimivat ainakin omistajan mandaatilla. — Och det är ju en skillnad förstås, toteavat ruotsalaiset asiallisesti — tosin joskus vielä hieman epävarmaan sävyyn.

Hiljainen ja jäykkä — suomalainen ruotsalaisten silmin

Kokoushuoneen pitkulainen pöytä on kukkuroillaan paperia. Tietokonehukset, kalvot ja paperiset kahvimukit täyttävät viimeisenkin neliosenttimetrin pöytäpinta-alasta. Piirtoheitin humisee ja hohtaa lämpöä entisestäänkin lämpimään huoneeseen.

Pöydän ympärillä istuvista viisi on patiahhasillaan. He ovat kaikki käyttäneet jo useampia puheenvuoroja ja alkavat olla jokseenkin väsähtäneen tuntuisia. Silloin tällöin he vilkaisevat kuudentena pöydän toisella pitkällä sivustalla istuvaan. Tämä on läsnäoleviä ainoa, jolla on puvuntakki napakasti päällään. Hän istuu selkänojiaan nojaten ja vetäisee tämän tästä sauhun piipustaan. Hän on ainoa, joka ei osallistu vilkkaaseen keskusteluun, vaan katselee suoraan eteensä kasvat tiukasti peruslukemilla, piippu hampaiden välissä keikkuen.

Lopulta huoneen valtaa hiljaisuus. Kaikkien päät kääntyvät puvuntakkisen suuntaan. Katseet ovat ky-syviä. Hän ottaa piipun suustaan, kopauttaa sen tuhkakuppiin ja sanoo:

— I'll do it my way.

Neuvonpito on päättynyt.

Tämä on kuvaus erään ruotsalaisen tytäryhtiön neuvonpidosta suomalaisen johdon edustajan kanssa. Kun ruotsalainen toimitusjohtaja on sitten taas omassa huoneessaan, hän purkaa tuskaatuneena sydäntään:

— Suomalaiset ovat aggressiivisia! He ovat aggressiivisesti hiljail!

Suomalainen liikkeenjohto on koko ajan analyysin alaisena. Ei riitä, että heidän tekemisistään tai sanomisistaan tulkitaan. Myös sille, mitä he *eivät* tee tai sano, pannaan painoa ja sen merkitystä pohditaan. Ruotsalaiset pitävät itseään hiljaisina ja vähäsanaisina. Suomalaisissa he tuntevat kuitenkin tavanneen parem-

pansa. Suomalaisen harvasaanaisuus on ruotsalaisista kiusallista ja sille on monenlaisia selityksiä. Usein sitä pidetään juuri aggressiivisuuden ilmaisuna — omistajan tapana panna alaiset matalaksi. Tähän ruotsalaiset reagoivat hermostuksissaan entistä sujuvammalla sanatulla, kunnes suomalaisen hiljaisuus saa heidät hämillään vaikenemaan.

Toiset alkavat miettiä, kulkeeko suomalaisten järjenjuoksu jotenkin ruotsalaista jähmeämmin, kun taas ne, jotka uskovat suomalaisten selväjärkisyteen, seilitävät ilmiötä ilmastoteorian avulla:

— Mitä pohjoisemmaksi mennään, sitä sulkeutuneemmiksi ihmiset muuttuvat. Suomi on erittäin pohjoisessa!

Suomalaisten kanssakäymistä jää usein yksipuolisuuden maku. Ruotsalaisia epäiltyttä, että ovat tulleet kertoneeksi itsestään ja omista asioistaan liiankin kanssa, kun taas suomalaiset eivät ole paljastaneet mitään.

— Suomalaiset ovat vakavia. Näin sanovat ruotsalaisista positiivisimmat. Negatiivisimmat ovat tarkalleet suomalaisten suoraryhtistä astelua tytäryhtiöitten käytävillä ja asiointien esittämistä yhteisissä kokouksissa ja toteavat, että suomalaiset ovat jäykkiä. Ruotsalaisen yritysjohton ulkoiseen käyttäytymiseen verrattuna eroa on kuin yöllä ja päivällä. Suomalaisiin ei oikein tahdo saada otetta. Kyllähän he käyttävät saunassa ja vaikkuttavat miellyttäviltäkin, mutta sielläkään he eivät tunnu rentoutuvan:

— Saunanlauteillakin he istuvat henkisesti tumma puku tiukasti napitettuna!

Ruotsalaisen tytäryhtiön johdolle tilanne on turhauttava. Heidän oletetaan toimivan tiivissä yhteistyössä uuden omistajan kanssa ja luovan parhaansa mukaan lämpimät suhteet emoyhtiön suuntaan. He eivät vain koskaan tunnu olevan oikein varmoja siitä, mien lämpimät nämä suhteet todellisuudessa ovat. Tavan takaa tapaa tytäryhtiön johtoa, joka näitä asi-

— Suomalaisen kanssa on mahdotonta olla suora ja rehellinen niin kuin vaikka englantilaisten kanssa voi. Se on vain sellainen tunne. En oikein millään jaksaa käsittää, miksi toisaalta viihdyn niin penteleen hyvin suomalaisten seurassa, mutta en sitenkään saa helmin oikein otetta!

Tämä samainen toimitusjohtaja oli tullut johtopäätökseen, että vika oli siinä, etteivät suomalaiset luottaneet ruotsalaisiin. Hän ei nähnyt minkäänlaista ristiriitaa tämän mielipiteen ja oman tunnustuksensa välillä. Hänhän oli juuri todennut, ettei itse ollut rehellinen suomalaisia kohtaan. Tämanyyppiset ristiriitaiset kannanotot kuvastavat ennen kaikkea suurta epävarmuutta. Suomalaisista ei oikein tahdo päästä perille. Siksi on vaikea suoralta kädeltä tietää, miten parhaiten sanansa asettaisi heidän kanssaan toimimaan.

Se kuva suomalaisesta, joka vähitellen haastattelussa alkaa hahmottua, on kuva hyvin vakavasta henkilöistä. Häntä ei hevoin houkutella turhan jutusteluun, eikä häneltä helposti hymy irtoa. Työnteko häntä sitä vastoin kiinnostaa. Itse asiassa se tuntuu olevan ainoa, mihin häneltä mielenkiintoa riittää. On paha mennä arvailemaan, miten häntä parhaiten lähestyisi. Viinasta ja saunasta on toki kuultu. Saunassa suomalaisten on todettu olevan yhtä saavuttamattomissa kuin yrityksen käytävillä, eivätkä he tunnu olevan persoja viinallekaan:

— Suomalaisista aina kuulee, että he muka joisivat paljon. Mutta kun näitä suomalaisia ei saa edes oluelle töiden jälkeen!

Suomalaisten ensikosketuksissa itsestään vähittämän kuvan voi vaikkapa tiivistää seuraaviin kahteen, melko ristiriitaiselta vaikuttavaan väittämään:

1) PAHINTA suomalaisissa on, että he ovat aina niin vakavissaan.

Negatiivisia puolia ei paljon tarviise kysellä. Suomalaisen sfinksimäinen sulkeutuneisuus askarruttaa

mielii. Mitä pinnan alla oikein liikkuu? Miten heitä olisi lähestyttävä? Suomalaiset kyllä saattavat olla hyvinkin miellyttäviä ja jopa seurassa mukavia. Sitä vastoin on mahdollonta tietää, miten paljon siinä on aitoutta ja mien suuri osa on pelkkää julkisivua:

— Suomalaisista ei oikein koskaan tiedä. Se on aina päällimmäisenä tunteena, sanovat ruotsalaiset. Positiivisimmat lohduttavat sillä, että vaikka suomalaisiin on vaikea tutustua ja ystävyyttä, heidän ystävyytensä sitten kuitenkin on elinkäistä:

— Suomalaisiin tutustuminen vaatii kärsivällisyyttä. Mutta jos suomalaisesta on saanut ystävän, on saanut ystävän loppuelämäkseen. Koska kenelläkään haastatelusta ei ole toistaiseksi vielä ollut tilaisuutta todeta tämän toteamuksen paikkansapitävyyttä, voi sen olettaa sisältävän aimo annoksen toiveajattelua. Olisihan toki miellyttävää, jos suomalaisten ystävyys korvaisi sen vaiivan, mitä heihin tutustumisensa tulee maksamaan.

2) PARASTA suomalaisissa on, että he ovat aina niin vakavissaan.

Mielipiteet suomalaisista vaihtelevat tilanteen mukaan. Toisentyppisissä tilanteissa sama ominaisuus on pelkästään positiivista. Kun seuraelämän kiekkurat unohdetaan ja puhutaan pelkästään työasioista, nähdään suomalaiset kokonaan toisessa valossa. Juuri se, että suomalaiset todella tuntuvat suhtautuvan vakavasti työhönsä, tekee heidät luotettaviksi. Tytärhätöissä omistajanvaihdos on kipeä paikka. Turvallisuudentunne lisääntyy huomattavasti, jos uuden omistajan todetaan ottavan tehtävänsä vakavalta kannalta:

— Suomalaiset eivät puhu paljon, mutta he kuuntelevat. He ovat päättäväisiä ja määrätietoista joukkoa. Työelämässä heidän kanssaan on hyvä toimia. Heiltä saa suorat tiedot, joihin myös voi luottaa.

Etenkin niissä tytäryhtiöissä, jotka painiskelevat suurissa taloudellisissa vaikeuksissa, on suomalais-

omistajien luoma turvallisuudentunne kovasti tarpeen. Suomalaisia luonnehditaan Euroopan japanilaiksi, ovathan he japanilaisten tavoin rakentaneet hyvinvointinsa ankarien ulkoisten olosuhteiden vallitessa. Suomalaisten yritysotojen luonne näyttää myös ruotsalaisten mielestä osoittavan sen, että suomalaiset näkevät mahdollisuuksia sellaisissakin yrityksissä, joissa ruotsalaiset itse jo ovat antaneet periksi.

Pikäjännitteisyys on suomalaisten kaikkein korostetuinta ominaisuuksia. Suomalaisia pideetään pitkäjännitteisinä toiminnassaan ja toivotaan, että tässä olettamuksessa ollaan oikeassa. Tätä toivotaan etenkin niissä yrityksissä, joilla on taloudellisia vaikeuksia. Ja suomalaiset tuntuvat kyllä olevan tosissaan myös pitemmällä tähtäimellä:

— He antavat meille aikaa — ja tukea sinä aikana!

Suomalainen vai suomenruotsalainen?

Osa suomalaisista puhuu äidinkielenään ruotsia. He kertovat usein, miten ennen lähemmän yhteistyön alkua ruotsalaisten kanssa olivat tunteneet suurttakin yhteenkuuluvaisuutta Ruotsin kanssa. Yhteinen äidinkieli helpotti ruotsalaisten lehtien lukua ja televisioon seuraamista. Ruotsalaisen yhteiskunnan tapahumat eivät jääneet vieraksi. Tästä syystä Ruotsi saattoi lapsuusvuosina hahmottua mielikuvissa lähisemmäksi kuin itse Suomi. Tämä käsitys muuttui viimeistään päivittäisen kanssakäynnin alettua ruotsalaisten kanssa.

Suomalainen yhteiskunta jättää jälkensä niin suomen kieltä kuin ruotsin kieltä puhuviin. Se jättää jälkensä myös suomenruotsiin, joka ei sekään voi välttyä saamasta vaikutteita enemmistökielestä. Suomenruotsalaiset tutkijat Erik Allardt ja Christian Starck ovat tulleet mm johtopäätökseen, että suomenruotsalaisen ja suomea äidinkielenään puhuvan suomalais-

sen, joilla on samantapainen tausta, erottaa toisistaan ainoastaan kieli. Molemmat ovat suomalaisia — osa suomalaista yhteiskuntaa ja sen kulttuuria.

Ruotsalaiset tuntuivat sitä paitsi harvoin edes tulleen ajatelleeksi, että heidän tapamallaan suomalaisella voisi olla äidinkielenään muu kuin suomi. Lähes jokainen suomenruotsalainen voi kertoa kiusallisista tilanteista, joissa ruotsalaiset ovat ihmetelleet heidän hyvää ruotsinkielentaitoaan! Osasyynä tähän on se, että kaikki suomalaiset tekevät samantapaisen ulkoi- sen vaikutuksen — mikä heidän äidinkielenensä sitten onkaan. Heillä on samantyyppinen tapa suhtautua asioihin, esittää mielipiteitä, argumentoita ja esiintyä eri tilanteissa. Siitä syystä unohtuu helposti, että suomalaisellakin voi äidinkielenään olla ruotsi. Jos ongelmia syntyy, ne selitetään helposti kieliongelmiksi — siitä huolimatta että osapuolet puhuvat samaa kieltä äidinkielenään!

Tämä pätee luonnollisesti myös suomalaisiin muu- alla maailmassa. Emme voi odottaa, että kansalliset ominaisuutemme olisivat meillä mukana vain ruotsalaisten kanssa asioidessamme. Varsinkin Tukholman alueen ulkopuolella Ruotsikin on Suomi-tuntemuk- sen kehitysmää. Länsirannikkolaisen tytäryhtiön ti- lanne on tästä hyvänä esimerkkinä. Suomalais-ruotsa- lainen yhteistyö on tässä yrityksessä jo muutaman vuoden ikäistä. Yhteydet ovat olleet melko tiiviit. Suomesta on usein kävijöitä yrityksen johdon kerrok- sessa. Johtokunnan kokouksia pidetään säännöllises- ti ja johtokunnassa istuu myös muutama suomalai- nen.

Ruotsalaisen johdonsihteerin tehtäviin kuuluu myös kokouspöytäkirjan pito. Hän on muutaman vuoden ajan seurallut suomalaisten toimintaa ja kehi- tellyt oman mielipiteensä heistä:

— Suomalaiset ilmaisevat asiat jotenkin hitaam- min. Se johtuu varmasti siitä, että heillä on vaikeuksia ruotsin kielen kanssa. Hän ei ollut koskaan tullut aja-

telleeksi, että pari näistä »hitaista» suomalaisista pu- hui ruotsia äidinkielenään. Kun sitten vähitellen käy selväksi, että he ovat suomenruotsalaisia, sihteeri hämmästy:

— Suomenruotsalaisia? Mitä se on? Onko siinä jo- tain erkoisia? En ole koskaan tullut sitä ajatelleeksi kaani!

Tytäryhtiöitten johtokaan ei tunnu näkevän eroa suomenkielisten ja ruotsinkielisten tyyliässä tai työtä- vassa. He tekevät kaikki »suomalaisen» vaikutuksen. Eräs näistä tytäryhtiön toimitusjohtajista ilmaisi oman kantansa jyrkästi:

— En ole koko tänä aikana tavannut kuin yhden- laisia suomalaisia. Jotkut heistä puhuvat tosin ruotsia.

Pehmeä ja ylpeä

— *ruotsalainen suomalaisten silmin*

Suomessa on kiinnostus kansallisiin kulttuureihin ol- lut jyrkässä nousussa parin viime vuoden aikana. Yri- tyksistä ja organisaatioilta tulee kutsuja kertomaan myös siitä työstä, jota itse olen tehnyt yritysten ja kan- sallisten kulttuurien kanssa. Kuulijakuntana on pää- asiassa kansainvälisissä yrityksissä työskenteleviä suo- malaisia. Ruotsia kokevat palaverit aloitan kysymäl- lä kuulijoiden omia käsityksiä ruotsalaisista. Aloitan sanomalla: »Ruotsalaiset ovat...» ja pyydän seminaa- rin osanottajia täydentämään lauseen. Kun sitten näi- tä listoja vertaa toisiinsa, huomaa, että seuraavat kymmenen ominaisuutta löytyvät lähes jokaiselta lis- talta:

Ruotsalaiset ovat:

- pehmeitä
- ylpeitä
- rikkaita
- omahyväisiä
- kansainvälisiä

- sinisilmäisiä
 - kohteliaita
 - pintapuolisia
 - siipattuja
 - epäluotettavaa
- Tällä tavoin, melko sattumanvaraisesti kerättyllä materiaalilla ei ole tietystikään minkäänlaista tilastollista arvoa. En myöskään ole järjestänyt niitä mihinkään sisäiseen järjestykseen. Mielenkiintoista on vain todeta, että ne putkautavat esiin miltei joka kerta ruotsalaisista puhuttaessa.

Ensilmäyksellä voi vaikuttaa kummalliselta, että ruotsalaisia pidettiin *sekä* pelmeiminä *että* ylpeinä. Luettelosta löytyy muitakin keskenään ristiriitaisia ominaisuuksia. Siinä on sulassa sovussa sekä positiivisia *että* melkoisen negatiivisia epiteettejä. Näiden ominaisuuksien mielenkiinto lisääntyy, kun niitä vertaata suomalaisjohdon käsityksiin tytäryhtiöitten ruotsalaisista.

Suomalaisten parissa vallitsee melko yleinen käsitys, että ruotsalaiset alun pitäen katselsivat suomalaisyritystä ja sen edustajia pitkin nenävararta. Itse yrityksestä tai sen maineesta ja kyvyistä ei suinkaan ollut kyse. Suomalaisia ei huolestuttanut, ettei yritys tai sen kyvyt riittäisi tai että ruotsalaiset aliarvioisivat suomalaisyrityksen asiantunteumusta. Sitä vastoin suomalaisia askarruttaa kysymys, miten ruotsalaiset suhtautuvat siihen tosiasiaan, että kyseessä on *suomalainen* yritys. Ongelmana pidetään siis yrityksen kansallisuutta, ei sen kompetenssia. Yleisesti arvellaan, että ruotsalaisille yrityksen suomalaisuus on karvas pala. Ruotsalaisten luullaan muuttanut hyväksyvän vaikkapa norjalaisen omistajan. Suomi sen sijaan on aivan toinen asia, pohjivat suomalaiset.

Suomalaisia pelottaa ennen kaikkea, että muuttokansakunnakin tuntevat suomalaisen omakuvan, johon liittyy ankea metsäläisyyden leima. Arvellaan, et-

sästä» johtajanhuoneeseen marssiville suomalaisille:
— Där kommer de direkt ur skogen och köper upp oss!

Suomalaiset eivät siis oikein luota omiin mahdollisuuksiinsa tehdä hyvää ensivaikutelma mutiin; ovat-han he koko ikänsä saaneet lukea ja kuulla kuvauksia suomalaisen jöryydestä. Seurauksena on, että he asettautuvat jo heti aluksi puolustusasemiin. Suomalainen, joka olettaa taistelevansa alakyynessä, ei hevina anna charmin loistraa! Tällainen alakyynessä taisteltu korostuu ennen kaikkea yhteydenpidossa ruotsalaisten kanssa. Ruotsalaisten, jos keiden, uskotaan suhtautuvan alun pitäen ylimielisesti suomalaisiin. Niinpä kansainvälisessä työssä hyvinkin koulintunut suomalaisjohtaja saattaa ironisesti todeta:

— Suomalaiset näyttävät tyhmiltä ja tekevät yksinkertaisen vaikutuksen.

Tämä oli hänen mielestään selvä lähtöasema, mistä suomalaiset saivat ponnistaa. Hieman kakerana hän lisäsi:

— No, saammehan sitten yllättää.

Jos nyt lähtee oletannuksesta, että ruotsalaisilla todella on nurjamielinen asenne suomalaisia kohtaan, ei tämä voi olla vaikuttamatta suomalaisten omiin käsityksiin ruotsalaisista. Jotkut korostavat Ruotsin pitkäaikaista etumatkaa:

— Ruotsalaiset ovat olleet maailmalla jo 1200-luvulta alkaen. Totta kai sellainen näky, tuskittavat suomalaiset. Samalla he kuitenkin muistavat pistää, että vaikka ruotsalaisilla nyt onkin pitempiäaikainen kokemus kansainvälisestä kaupasta kuin suomalaisilla, niin kyllä he sen aina mielellään joka välissä tuovat esiinkin!

Löytyy ruotsalaisista positiivisia puoliakin. Heidät todetaan kohteliaiksi ja miellyttäväiksi seurajumiksi, ja heitä verrataan myönteiseen sävyyn niin itäisiin kuin läntisiin kaupakumppaneihin. Heidän avoimuuttaan kehuutaan ja heidän verkkorohmiansä tode-

taan yllättävän laajoiksi.

Ruotsalaisten kansainvälisenä pidetty pintasilaus saattaa kuitenkin hämmentää. Ruotsalaisen sanavalmiuden edessä on helppo antautua aivan tuppisuuksi:

— Aina kun tulen Ruotsiin, alan änkyttää. Mutta vähitellen tajuan, etteivät ruotsalaiset puhele paljon fiksumpia kuin me suomalaisetkaan. Ensivaikutelma muuttuu nopeasti. Mutta silti minun käy samalla tavoin joka ikinen kerta!

Näin kertoo suomalainen yritysjohtaja. Ensitapaamisilla hänellä ei ollut edes apua siitä, että hänen äidinkielenä on ruotsi.

Vähitellen siten suomalaisille alkaa selvitä, että ruotsalaisten pintasilaus on todella vain pintaa. Käristäjien tilanne on se, että ruotsalaisiin on helppo saada ensimmäinen, pinnallinen kosketus. He tekevät avoimen ja helposti lähestyttävän vaikutuksen. Tämä on myös suurin syy siihen, miksi suomalaisten on niin vaikea luoda todellista kontaktia ruotsalaisiin. Kun pintasilaus todetaankin vain pinnaksi, saattaa ruotsalaisten sujuva sanankäyttö jopa herättää epäluuloja:

— Kyllä ruotsalaiset *vaikuttavat* sydämmellisiltä. Heistä ei kumminkaan saa sitä käsitystä, että he tar koittavat mitä sanovat — että he ovat vakavissaan. Juuri »vakavuutta» suomalaiset turhaan hakevat ruotsalaisista kollegoistaan.

Suomalaisia epäilyttää myös, ettei ruotsalaisen sanonille aina välttämättä ole katetta. Ruotsalaiset kyllä puhuvat vuolaasti ja sujuvasti. On ilmeistä, että heillä on suuremmat fraasivarastot:

— Suurin osa siitä on varmasti ilmaa — mutta tyllikästä! huokaavat suomalaiset.

Ruotsalaisten puheverho on se ominaisuus, johon suomalaiset nopeimmin väsyvät. Suomalainen kokee helposti rasittavaksi sen, että on muistettava pukea asiat monisanaisempaan ja kevyempään sanalliseen asuun, ennen kuin niitä alkaa ruotsalaisille esittää.

Keskusteluan rinnutta suomalaiset jatkuvasti pyrkivät

vät aktiivisesti rajoittamaan ja estämään rönnsylyä mulle alueille. Keskustelutilanteiden sosiaalinen puoli korostuu suomalaisten mielestä liikaa:

— Jos meillä vaikka on kannattavuusongelma, niin ne on ensin monelta puolin kuvaittava ja kaunisteltava ja sitten niistä on vielä keskusteltava lopputomiin, ennen kuin mitään saadaan tehtyäsi! Tyypillisesti ruotsalaisesta tulee näin ollen helposti henkilö, joka kulkee kiertoteitä päätyäkseen samaan lopputulokseen minin suomalaiset olivat tulleet toisin keinoihin. Suomalaiset korostavat mielellään intuitiion merkitystä myös elinkeinoelämässä. »Liikevaisto» saa silloin tällöin korvata pitkät selvitykset.

Vaikka ruotsalaisilla tuntuunkin olevan verbaalinen yhtiö, ovat he silti suomalaisten mielestä »pehmoja». Ruotsalaisten kanssa työskentely on jatkuvaa keskustelun ylläpitoa. Ainaiset keskustelut antavat helposti kuvan, että asioiden kulkun voi todella vaikuttaa, vaikka ei aivan ylipäätään johtoon kuuluisikaan. Suomen suomalaistryyksen sisäisen tarkastuksen päällikkö tuuletti omaa käsitystään tähän tapaan:

— Suomessa sanotaan, että ruotsalaiset ovat ylpeitä ja itsepäisiä. Eivät minun mielestäni. He eivät tosin tiedä paljonkaan Suomesta, mutta heihin voi vaikuttaa. Suomalaiset joutuvat siis jatkuvasti (tosin usein joksenkun vastahakoisesti) keskustelutilanteisiin. Niissä myös heille, samalla tavoin kuin ruotsalaisille itselleen, on valmis foorumi, mistä käsin asioita esittää.

Keskustelutilanteissa suomalainen liikkeenjohto saattaa, varsinkin muutaman vuoden kokemuksen nojalla, tuntea pientä varovaisuutta. Kun nyt ruotsalaiset tekevät pehmeämmän ja varovaisemman vaikutuksen kuin suomalaiset itse, on muistettava olla käsittelemättä heitä samalla tavoin kuin suomalaisia, varoitavat suomalaisjohtajat. Heitä on käsiteltävä »silkihansikkain», eikä asiaan saa mennä yhtiä suoraan kuin koti-Suomessa. Ongelmanä on väin, että Ruot-

issa suomalainen silkkihansikaskin saattaa tuntua liian karhealta, he valittavat.

Suomalaisia askarruttaa, mien ruotsalaiset selviävät maailmalla, vaikka esittävät asiansa niin löyhässä paketissa. Ruotsalaisten sanoman ydintä on joskus vaikea löytää pakkaustavaran keskeltä. Suomalaiset vetävät aika ajoin esimerkkinä esiin vaikkapa saunan:

— Suomalaiset saunan keksivät. Mutta ruotsalaiset sitä maailmalla myyvät.

Kun suomalaisten mielikuvia ruotsalaisista kiteyttää, niistä pahimpana nousee pinnalle juuri ruotsalaisten tapa käyttää kieltä. Yrityksissä ei keskustella pelkästään positiivisessa hengessä, huomauttavat suomalaiset. Ruotsalaisista tytäryhtiöistä löytyy myös paljon »käytäväjuonittelua». Asioita voidaan pienemmissäkin ryhmissä ja niitä voidaan jatkuvasi. Tätä suomalaisten on vaikea pitää päätösprosessin osana. Heidän mielestään se on ainoaan osoitus huonosta työmoraalista:

— Konttoristit juonittelevat toinen toistaan vastaan, ammattiyhdistys keskenään, johtajat yrittävät jatkuvasi heitellä sora toisen toistensa rattaisiin. Suomessa työmorali on huomattavasti parempi, sanovat suomalaiset painokkaasti.

Jos siis ruotsalaisten verbaalista kykyä kunnioitetaan, pidetään samaa ominaisuutta toisenlaisissa tilanteissa negatiivisena. Kyky luoda nopea ja vaihtaton ensikonakti ja juonittelu ovat täten saman ominaisuuden kääntöpuolia. Eräälle suomalaisista tällä toteamuksella on ollut konkreettista merkitystä:

— Aina milloin meillä jossain tytäryhtiössä syntyy ongelmia, lähetämme paikalle suomalaisen. Ja taas hommat alkavat sujua!

Asiallinen ja jämäkkä

— suomalaisen suomalaisen silmin

— Suomalaiset ovat reitejä ja vastaavat sanoistaan. Suomessa keskusteluissa on enemmän asiaa.

Tässä eräs suomalainen kannanotto. Suomalaisilla on merkittävän positiivinen kuva itsestään ja omista ominaisuuksistaan. Eritoten näitä myönteisiä puolia painotetaan itseään muihin verratessa. Suomalaiset maanmiehet ovat tällöin muita asillisempia ja tiukempia. Suomalainen yrityskulttuuri on järjestelmällisempää ja loogisempaa kuin muualla maailmassa. Muista saatetaan olla montakin mieltä; suomalaiset sitä vastoin ovat reiluja ja jämäköitä.

Ruotsalaisiin verrattuna kaikki nämä suomalaisten positiivisina pitämät ominaisuudet korostuvat. Jotkut harkitsevat, olisivatko suomalaiset kenties myös rehellisempiä kuin ruotsalaiset, mutta karttavat kuitenkin tätä vertausta. Myös ruotsalaisia pidetään nimittäin rehellisinä. Yhtä reitejä he sitä vastoin eivät suomalaisen mielestä oikein ole. Tämä rehtyys näkyy esimerkiksi siinä, etteivät suomalaiset mielellään sano pyörtävänsä sanojaan. »Minkä kirjoitin, sen kirjoitin», on sopivana pidetty suomalaismotto.

Suomalaisten omalla kuvalla itsestään »jämäköinä» on käytännön seurauksia sekä työsuorituksiin että asenteisiin ruotsalaisia kohtaan. Työtilanteissa suomalaiset suhtautuvat mielellään jonkin verran varoen ruotsalaisiin. Toisen suomalaisen kanssa keskustelu tahoo olla paljonkin vapaantuneempaa. Tällöin nimittäin asiat käsitellään asioina.

— Suomalaisilla on enemmän selkärankaa. Ruotsalaiset taas taipuvat joka tuuleen. He pyrkivät ajamaan omia henkilökohtaisia etujaan. Asia sinänsä ei heille riitä.

Suomalaiset kyllä ymmärtävät, että ruotsalaisten menettelytapoja ei pidä tulkita suomalaisista lähtökohdista. Epävarmaa on kuitenkin mistä mistä lähtökohdista.

tökohdistia niitä parhaiten olisi tulkittava. Monesti ruotsalaiset tuntuivat tarkoitavan jotain aivan muuta kuin suomalaiset luulivat heidän tarkoittavan. Ei siis ole mitenkään merkillistä, jos suomalaiset omissa silmissään vaikuttavat vakailta kuin ikihongat konsanaan.

Ruotsalaiset taas valittavat, ettei suomalaisten henkilökohtaisesta mielipiteestä millään tahdo saada selkoa. Suomalaiset puhuvat yrityksen kannasta, mutta pitävät oman mielipiteensä vakaasti piilossa. Suomessa asiassa pysyminen ja siihen pidättäytyminen on jämmäkkyyden ja suorasekkäisyyden tunnuskuvia. Ruotsalaiset tulkitsevat sen toisin:

— Finlandarna är inte rakt på sak.

Suomalaiset tuntuivat sekä luukkailta että salakähmäisiltä. Yksilön oma mielipidetä ei asioista hevintunnu irtoavan. Ihmiset piiloutuvat yrityksen virallisen kannan taa.

Omien mielipiteiden esittäminen ei työyhteyksissä suomalaisesta ole tärkeää. Jos hän kerran asiaa esittää, on itsestään selvää, että hän myös sen takana seisoo, järkellee suomalainen. Mitä siitä sen enemppää vohottamaan. Tärkeää on, että työ tulee tehokkaasti hoidetuksi ja mahdollisimman lyhyessä ajassa:

— Me olemme maailmalla saadaksemme aikaan tulosta. Sitä mitä olemme, olemme aikaansaannotemme kautta. Näin selittävät suomalaiset.

Tämän kannan ovat varmasti myös lähes kaikki ruotsalaiset valmiita allekirjoittamaan. Ruotsissakin työn tulos on tärkeää. — Det är resultatet som räknas, sanoo ruotsalainen aivan yhtä ilmiselvävä totutena kuin kuka tahansa suomalainen. Kulttuurien välistä eroa ei aina pidä etsiä itse asenteista. Asemne voi olla hyvinkin samantlainen monessa eri maassa. Eroja sitä vastoin löytyy niistä tavoista, joilla tämä samainen asemne eri maissa ilmaistaan. Sama asemne saa aikaan hyvinkin erilaisia käytännön toimintaa maasta toiseen

Enuja ja haittoja

Jokainen on varmasti joskus toivonut vastapuolen vähintään sinne, missä pippuri kasvaa. Jos nyt ei ole toiveissaan ulottautunut aivan niin pitkälle, niin on ainakin laskeskellut mielestään, mistä ominaisuudesta vastapuolen olisi hyvä päästä eroon. Yritysohjat eivät ole mitenkään poikkeuksellisia. Pitkään ei tarvitse kysellä, kun he jo melko tarkkaan tietävät, mitä ominaisuutta ilman naapuri olisi ihan mukava työtöveri.

Suomalaisten lista on suunnilleen tämän näköinen: Ruotsalaisissa häiritsee enten heidän »omahyväinen käytöksensä». Se on melko selvästi listaykkönen. Muita negatiivisia ruotsalaisominaisuuksia on suomalaisten mielestä juonittelu työpaikoilla ja ruotsalaisten epäohdottomuuden työtapa. Myös seurustelumuo-ten pintapuolisuus harmittaa. Ruotsalaisten »hej» ja »du»-mentaliiteettia pidetään aika ajoin jopa harhautavana. Vaarana on, että suomalaiset etenkin alkuaikoina pitävät sitä todellisen ystävyuden ja välittömyyden merkinä eivätkä näe sen kulttuurista pintauslausta. Petymys on suuri, kun joutuu toteamaan, että kyseessä on pelkästään muoto, jonka sisältö ei ole suomalaisia päivänsanomista syvempi.

Jotkut eivät kuitenkaan sano toivovansa pois mitään ruotsalaisten ominaisuuksista. Sitä vastoin he mielellään haluaisivat lisätä pari. Ennen kaikkea ruotsalaisille toivotaan lisää temperamenttia; nykyisiläänhän heitä ei edes millään tahonut saada suurtumaan! Suomalaisista vain yksi kertoo pitävänsä ruotsalaisista juuri sellaisina kuin he ovat. Hänkin kertoo sen hieman empien:

— Tiedän, että vaikutan pelkästään tekopyhältä. Mutta omalla, vähän huvittavalla tavallaan ruotsalaiset yrittävät olla ihan hyviä ihmisiä!

Eivät suomalaiset toki näe ruotsalaisissa pelkkiä huonoja puolia. Hyviä puoliaakin löytyy lomasta. En-

nen kaikkea ne suomalaisista, jotka olivat odottaneet tulevansa Ruotsissa käytössään kaltoin kohdelluiksi, kertovat hämmästyneensä. Nurjamielisiä asennetta he eivät ole tavanneet, vaan heidät on otettu avosylin vastaan. He kertovat hieman ihmetellen, että tytäryhtiöissä he ovat tunteeneet itsensä tervetulleiksi. Suomalaisia asennetta kuvaa, että omistajan edustajat erikseen mainitsevat ruotsalaisten hyväksi ominaisuudeksi sen, että nämä toivoivat omistajan tervetulleeksi!

Ruotsalaisten mutkattomuus taas on sama ominaisuus, jonka toiset suomalaisista tulkitsevat ylempalttisen itsevarmuuden osoitukseksi. Ruotsalaisiin suhtautuaan helposti »pitkin hampain» — sattuvaa haastattelunpätäkää lanatakseni. Toisille sama ominaisuus taas on merkinä jostain aivan muusta, nimittäin huolepidosta. Ruotsalaiset yrittivät olla vieraanvaraisia isäntiä.

Huolenaiheena suomalaisilla on joskus, että he ovat liiankin avoimia ruotsalaisten kanssa työskennellessään. Samaan hengenvetoon he johduttavat siltä, ettei avoimuus aina ole naiivirta. Pitkällä tähtäimellä avoimuutta pidetään hyvänä strategiaana.

Ruotsalaisilla on suomalaisten avoimuus jäänyt huomaamatta. Molemmat ovat omasta mielestä toista avoimempia — avoin on toki kunniasana pohjoismaisessa liikeitoiminnassa. Avoimuuden merkit sitä vastoin eroavat. Suomalaisten suoraan asiasta puhumista pidetään päänvastoin sulkeutuneisuuden merkinä. Suomalaiset eivät laske lähelleen:

— Man vet aldrig var man har en finne, toteavat ruotsalaiset ja pyörittävät huolestuneina päätään.

Täsmällisyys kuuluu suomalaisten omassa maanmiehissään arvostamiin ominaisuuksiin. Ruotsalaisetkin pitävät itseään täsmällisinä. Omasta mielestään he ovat jopa kusaallisen täsmällisiä. Tästä he kansainvälisissä yhteyksissä pyrkivät pääsemään eroon. Suomalaisista ruotsalaiset ovat onnistuneet kiirettä-

vän hyvin. Ruotsalaiset kyllä periaatteessa suhtautuvat myönteisesti nopeisinkin toimitusaikeihin. Tavarat vain eivät tahdo tulla ajoissa perille. Suomalaiseen pikatahttiin verrattuna, eivät ruotsalaiset itsekkään ole ajoissa. Eikä kokouksista millään ole tulla loppua ajallaan.

Positiivisten puolien joukosta löytyy hyvinkin abstrakteja ominaisuuksia. Eräs suomalaisista yritysjohtajista pitää esimerkiksi vahvaa kansallista itsetuntoa suomalaisten ehdottomasti parhaana ominaisuutena.

Ruotsalaisilla puolestaan ei ole aivan yhtä itsetänselvästi positiivista kuvaa kaikista suomalaisten ominaisuuksista. Suomalaiset tuntuivat joskus kuin tahallaan rikkovan lähes kaikkia ruotsalaisen kanssa käynnin kirjoittamattomia, mutta silti tarkkoja etikettisääntöjä. He korottelevat ääntään, jos asiat eivät heidän mielestään suju tarpeeksi riivakasti. Sanoilleen he saattavat hyvinkin antaa lisäpönttä takomalla nyrkkiä pöytälevyyn. Alaisiaan he kutsuvat pikapalavereihin huutelemalla pitkän käytävä — tai ainakin se ruotsalaisista siltä tuntuu!

Myös suomalainen vakavuus on ruotsalaisille ongelmallista. Eivät suomalaiset aina työkeihiltä vaikuta. Silit heillä ei hymy ole herkässä. Enemmän kuin mitään muuta ruotsalaiset toivovat, että suomalaiset oppisivat hymyilemään useammin. Heidän pätevyytensä ja arvovaltansa on sitä kaliberia, että sitä huolelta voi keventää hymyllä tai parilla.

Samalla juuri tämä suomalaisten »karu» asenne on ruotsalaisten silmissä heidän suurimpia valttejaan. Suomalaiset ottavat asiat todesta; heihin voi luottaa. Ominaisuudet eivät sinänsä olekaan sen paremmin positiivisia kuin negatiivisia. Muiden mielihipeet siitä, kumpia ne ovat, riippuvat omasta kyyvystämme käyttäjä omia ominaisuuksiamme harkiten ja tilanteen mukaan tietoisesti valiten.

Tositilanteissa suomalainen liikkeenohto tuntuu

turvalliselta. Se ei väistele ongelmia. Myös sillä tytäryhtiön johtajista, jolla oli ollut suuria yhteistyöongelmia suomalaisen emoyhtiön kanssa, oli suomalaisista jotain positiivista sanottavaa.

— Suomalaiset ovat määrätietoisia. Jos he ovat päättäneet tehdä jotain, he sen myös tekevät. Heitä ei pelota.

Muodollinen suomalainen — rento ruotsalainen

Ruotsalaisella T.J:llä on kiire. Hän hyökkää käytävään solmio lepattaen, paidanhihat kynnärpäihin kääritytinä. Käytävän keskivaiheilla hän tekee äkkikäänöksen. Hän säntää takaisin huoneeseensa ja ilmestyy heti kohta taas ovelle puvuntakki käsivarrella. Hän katsahtaa valkoista paitaansa, silkisolmiotaan ja tyllikäsiä harmaata pukuaan. Hihjoja alas käärien hän toteaa:

— Tämä on vähän vielä äkkinäistä. Tällä alalla ei olla niin muodollisia. Vielä vuosi sitten kävin töissä T-paidassa ja puukengissä. Sitten meistä tuli suomalaisia.

Ihmisten tavoista luokitella toinen toisiaan on vaatetus kaikkein »välttömiin». Vaatteilla voi tietoisesti korostaa yhteiskunnallista asemaansa ja arvoaan. Niiden avulla sitä voi myös peitellä. Kukaan ei pukendu täysin tiedostamattomasti — vaikka moni mielellään niin väittääkään. Pukeutuessamme valtisemme ja päädymme monista vaihtoehtoista yhteen. Lähtökohdat, joista valtisemme vaihtelevat; niin myös tarkoitukset, johon pukeutumisellamme pyrimme. Vaatteiden avulla pyrimme soveltumaan mahdollisimman hyvin eri elämäntilanteisiin. Mutta aina emme toki halua vain passivisesti soveltua muihin. Oman pukeutumisemme avulla voimme myös määrittellä itsellemme ja muille, millainen tilanne tosiasiasa on kyseessä. Pukeutumiselämme *luonne* tilanteen.

Suomessa on viime vuosina kirjoitettu ja puhuttu ahkerasti suomalaisen yritysjohdon pukeutumisesta. Laskipohjakenkiä ja nuhruista puvuntakkia on pidetty tuunomerkinä, josta suomalaiset kansainvälisillä lentokenkillä tunnustaa. Myös ammattilehdet ovat käyneet kampanjaa paremman pukeutumisen puolesta. Tämä kampanja näyttää tuottaneen tuloksia. Kansainvälisissä tehtävissä toimiva suomalainen pukeutuu korrektisti. Poissa ovat neulesolmio, villapaita ja pu-naiset sukat. Tilalla on cool wool-puku ja silkkisolmio.

Tukholmassa on huolittu merkkipuku työasuna yleinen. Tukholman alueen ulkopuolella pukeutumisen taas on melko rentoa. Puvut vaihtuvat maaseutu-kaupungeissa herkästi villatakkiin. Edustusyhteyksiin pidetään irtotakkia täysin käypänä vaatekappaleena. Ruotsalaisen liikkeenjohdon pukeutuminen on herättänyt myös tutkijoiden huomiota. Tällainen pukeutuminen on melko uutta ja sopusoinnussa koko ruotsalaisen yhteiskunnan rennomman pintasilauksen kanssa. Silaus ei vain yllä pintaa syvemmälle. Tutkijat varottavat kuvittelemasta, että yhteiskunnassa johtoasemissa olevat olisivat myös vähemmän tehokkaita kuin ennen. Sitä he eivät ole; he vain pukeutuvat huonommin.

Pukeutuminen on myös alakohdasta. Uusista tietoalan yrityksistä löytyy rentoa pukeutumista huomattavasti useammin kuin vanhoista suuryrityksistä. Tämä pätee sekä Suomessa että Ruotsissa. Ruotsalaisten silmissä tosin myös »rennot» suomalaiset pukeutuvat muodollisesti ja korrektisti ruotsalaisiin verrattuna. Jo vaatekerrasta näkee, ketkä käyvätävälle ilmestyneistä uusista ihmisistä ovat suomalaisia:

— Suomalaiset pukeutuvat hyvin. He ovat aina niin siistejä. Tyttökään eivät tule töihin avokaulaisessa topissa tai farmareissal

Vielä muutama vuosi sitten ruotsalaisissa lehdistössä julkaistiin irvikuvia ruotsalaisista iotka T-paidassa ja

puukengissä olivat myymässä yrityksensä tuotteita maailmalla. Tänään puukengät ovat harvassa. Silti ruotsalaiset kertovat mielellään, miten jämäptisti suomalaiset pukeutuvat paikassa kuin paikassa. Joskus jopa liian jämäptisti, ruotsalaisten mielestä:

Aamu on varhainen. Texasilaisen suurhotellin lobby on täynnä vilskettä. Cowboy-hattuisia ja saapasjalkaisia texasilaisia pyörii joka puolella. Ruotsalaisella tytäryhtiön edustajalla on tunne, että on elokuvissa — ei katsomossa vaan tällä kertaa keskellä itse filmausta. Hän ei kuitenkaan ehdi enempiä pohdiskella. Hänen on nimitään määrää tavata kaksi suomalaisen emoyhtiön edustajaa ja kello alkaa olla jo paljon. Hän katselee ympärilleen ja manaa mielestään, ettei ollut tullut kyselleeksi lähempiä tuntuumerkkejä. Miten heidät tästä vilksestä löytää!

Hetken ympäri pyöriskeltämään hänen silmiinsä satuu kaksi herraa. He ovat lobbyn sen osan ainoat, jotka ovat pukeutuneet korrekteihin tummiin pukuihin ja sisteihin solmioihin.

— Marssin suoraa päätä heidän pöytänsä ja kyyneihin, ovatko he Suomesta. Ja olivathan he!

Tätä episodtia kertoessaan hän ei tule ajatelleeksi, että amerikkalaisen liikkeenjohdon pukeutuminen on vielä kenties suomalaista muodollisempaa. Häntä ei kiinnostakaan, miten *muut* pukeutuvat. Tällaisten kertomusten tehtävänä on vain korostaa, miten tyypillistä muodollinen pukeutuminen on suomalaisten yleisestikin jäyhälle olemukselle. Suomalaiset ovat muodollisia; he siis pukeutuvat myös muodollisesti:

— Tyypillinen suomalainen pukeutuu pukuun ja solmioon. He ovat aina korrektesti pukeutuneita ulkomailla liikkueksaan. He myös esiintyvät korrektesti, asiallisesti ja pidättyväisesti. Suomesta ei tule hupaisia veikkoja!

Näin ulkoasua pidetään myös todellisuksena selunpeiliniä.

muuttamassa Suomi-kuvaa laajemmalti. Esimerkkinä vaikkapa tunnetun ruotsalaisen pakinoitsijan Fimmerin pakinat uudesta suomalaisuudesta:

»Suomalaiset eroavat myös tavoiltaan ruotsalaisista. Se, joka on nähnyt suomalaisten tulevan Ruotsiin, ei voi olla huomaamatta, että heillä on erikoinen vaateparsi. Suomalainen pukeutuu mielellään lituraitapukuun. Tämän kanssa hän käyttää valkoista paitaa. Kansallisena erikoispiirteenä on, että suomalaisella lähes aina on kädessään attaseasalkku. Kun hän tulee Ruotsiin, hän etsii suuren kiltävän pöydän, jolle laukunsa asettaa, ja suorittaa erään tyypillisistä suomalaisista maagisista riiteistään: Laukusta hän ottaa sekkiyhkon ja täytekyrnän. Täytekyrnällä hän sitten kirjoittaa miljardisummia sekkiyhkoon. Kenenkään suomalaisen miehen mieleen ei tule lähteä ulkomaille ilman terävää täytekyrnää, josta on tullut miltei kansallinen symboli...»

Näin suomalainen liikkeenjohto olemuksellaan muuntelee vanhaa kuvaa uuteen muotoon.

Pukeutumisen ei toki katsota paljastavan ainoastaan *ihmistä*. Sen perusteella vedetään johtopäätöksiä myös *yrityksestä*. Sitä pidetään myös yrityksen selun peilinä. Sen avulla tulkitaan konsernin henkeä ja hankitaan yrityksestä yleiskuvaa.

Tytäryhtiö on palkannut uuden insinöörin länsirannikolla sijaitsevan yksikkönsä johtoon. Ensimmäisenä työpäivänä hänen ruotsalainen esimiehensä pyytää hänet hetkeksi huoneeseensa. Asia ei koske itse yrityksen hoitoa, kuten uusi tulokas on odottanut. Kyse on toisista asioista:

— Kuulehan, täällä X:llä me käytämme solmiota. Eikä paratakaan ole oikein paikallaan. Tämä on nimittäin huolitelu yritys viimeistä piirtoa myöten. Suurin ja paras. X on Suomi.

Jos siis pukeutumisen katsotaan kertovan sekä ihmisestä itsestään että hänen edustamastaan yrityksestä, niin sillä on vielä kolmasikin tehtävä: suomalaisen

oletetaan tieteen tahtoen pukeutumisellaan haluvan välittää kuvaa myös suomalaisuudesta. Heidän oletetaan harjoittavan määrätietoista »impression managementia». Ulkoinen eleganssi on tavoitteleminen arvoista sitä syystä, että sen avulla välitry myös kuva määrätymäläiseen ympäristöön kuulumisesta. »Hieno» pukeutuminen kuvasata pyrkimystä kuulua »hienoon» maailmaan.

Ihmisten ulkoasu ei ole ainoa tarkkailun kohde. Myös yritysten ulkokuorta tarkkaillaan ja siitä vedetään johtopäätöksiä. Suomalaisyriysten pääkonttorit yllättävät:

— Olen mielestäni tottunut melko mahtaviin rakennuksiin. Sitä huolimatta teki X:n sisäntulohalli monumentaalisen vaikutuksen. Se ei ollenkaan pitänyt paikkaansa sen kanssa, mitä olen tottunut odottamaan suuryritysten pääkonttoreilta. Siinä oli jotenkin itäinen leima. Suuria avoimia pintoja, isoja saleja!

Kun odotuksissaan yllättyi ja eroja alkaa löytyä sekä omaan että odotuksiin, alkaa myös selityksiä syntyä. Ihmiset pohjivat, mistä erot saattavat johtua. Tavallisin selitys on, että myös rakennuksia käytetään viestintään. Niiden ulkomuotoa pidetään tietoisien harkinnan tuloksena ja niiden luomaa vaikutusta tarkoituksellisenä. Ruotsalaiset muistavat yleensä pitkään ensi käyntinsä suomalaisenmon pääkonttorissa. Joikut huokasivat helpotuksesta, etteivät olleet Suomessa työnhaussa. Siihen ei itseluottamus olisi riittänyt:

— Siellä tuntee olonsa todella pieneksi!

Toiset taas kuvailevat suomalaisyrityksen ulkokuorta tähän tapaan:

— Se on kuin hirvittävän suuri mausoleumi — vähän kuin olisi pankissa. Arkkitehtuuri on kylmää, vastaanotto kylmää.

Kukaan ei kuitenkaan epäille, että suomalaisille olisi käynyt vahinko yritystä suunnitellessa. Päinvastoin, yrityksen ulkomuodon katsotaan välittävän selvää

viestiä:
— Se on varmasti psykologista. Tulija on tarkoitus nujertaa hei ovelta.

Suomalaiset asiantuntijayritykset painottavat mielellään omaa vapaata ja rentoa ilmapiiriään, jota he pitävät hyvinkin erillaisena kuin suuryritysten muodollisempaa tyyliä. Mutta ruotsalaisten silmissä kaikissa suomalaisyrityksissä on samoja piirteitä. Vaikka asiantuntijaorganisaatiot eivät olekaan yhtä suurisuuntaisia kuin joikut perinteisistä suuryrityksistä, niin myös ne ovat samalla tavoin *kunnollisia*, sanovat ruotsalaiset. Sama jämpitys huokuu niidenkin seinistä.

Pääkonttoreiden antama kuva vahvistaa ruotsalaisten käsitystä suomalaisista vakavina ja kunnollisina. Leikkimielttä ei suomalaisissa juuri havaita. Ruotsalaiset kuvailevat pääkonttoreiden ulkoasua esimerkiksi sitä, miten suomalaisen luonteenaatu näkyy myös yritysten ulkomuodossa. Tämä puolestaan lisää ruotsalaisten jo ennestään tuntemaa epävarmuutta. Suomalaisissa on todettu piirteitä, joita ruotsalaiset eivät tunne omikseen. Epävarmaa vain on, miten niihin parhaiten suhtautua.

Ensivaikutelmia

Kauppoja on hierottu jo jonkin aikaa. Kiinnostusta on löytynyt vähän joka puolelta maailmaa. Myös suomalaisia on ollut pariin otteeseen käymässä. Kiinnostuksen määrä ei hämmästyttä ketään; onhan myynnissä oleva yritys alansa tunnetuimpia Ruotsissa.

Puoli vuotta myöhemmin yrityksen myyntipöytäliikkö kertoo omista reaktioistaan. Vähän avuttoman näköisesti hän levittelee käsiään:

— Kun sain kuulla, että meidät oli ostanut suomalainen yritys, minut olisi voinut tömäistä kumoon höyhellä, niin hämmästyntynyt olin! Vaikka olisihan mi-

nun pitänyt osata olla siihen varautunut. Varsinkin kun ajattelee, miten paljon suomalaiset ovat ostelleet yrityksiä viime vuosina.

Lopullinen päätös yrityksen myymistä tulee aina vähän yllätyksenä, miten pitkään se sitten onkaan ollut vireillä. Mutta ei läheskään aina ole aivan itsetänselvää, että uusi omistaja on suomalainen. Kun sitten näissäkin yrityksissä on totuttu ajatuksen, alkavat ensimmäiset todelliset yllätykset: nyt on opittava yhteistyöhön.

Talouspuolelle neuvotteluvaihe oli ollut kiperä. Talouspäällikön tilanne oli hankala. Hän tunsi istuvansa kahdella tuolilla. Toisaalta hän edusti ruotsalaisyritystä ja sen nykyisiä omistajia. Niin kauan kuin yritys oli samoissa käsissä, hän tunsi tehtäväkseen mahdollisimman myönteisen kuvan antamisen kaikille ulkopuolisille. Niin myös mahdollisille uusille omistajille.

Toisaalta hän halusi mielellään jatkaa saman yrityksen palveluksessa myös myynnin jälkeen. Suomalaiset ostajat eivät kuitenkaan antaneet mitään merkkejä siitä, että halusivat työsuhteen jatkuvan myös tulevaisuudessa. Päätettävä oli, kummalle puolelle oli lojailimpi, entisille vai tuleville omistajille. Jälkikäteen talouspäällikkö tiivistää tilanteen seuraavasti:

— Suomalaiset maksoivat liikaa. Jos itse olisin yritys ostamassa, pitäisin huolen siitä, että saan talousosaston puolelteni. Silloin ainakin saisin tietää, mikä yrityksen *todellinen* tilanne on.

Tavallisimmin ensitapaamiset sujuvat neuvottelevien merkeissä. Yritysten johdot ehtivät tavata toisiaan useainkin kertaan ennen lopullista myynti- ja ostopäätöstä. On myös tavallista, että oston jälkeen Suomesta tullaan tutustumiskierrokselle useammankin miehen voimin. Nämä suomalaisdelegaatit herättävät melkoista huomiota — ovathan ne käynnit ensimmäisiä, jolloin yrityksessä useammalla on mahdollisuus tavata uusia omistajia. Tai ainakin nähdä heitä.

Erään ruotsalaisyrityksen tutkimuspäällikkö kertoo omista kokemuksistaan:

— Suomesta tuli kymmenisen ihmistä. Itse olimme meidän johtoryhmämme mukana esittelemässä yritystä. Kun ensin olimme kertoneet yrityksestä, viime suomalaiset tehdaskierrokselle. Siellä tehtaampuolella kävellessämme katselin vaivihkaa niitä kolmea herraa, jotka saatuivat kulkemaan edessäni, ja huomasin, että he olivat kaikki päätäneet pitempiä meistä. Muistan ajatelleeni, että Suomi on näköjään lähettänyt huipusotilartaan. He olivat vain vähän hiljaisia. Eivät paljon kyselleet. Me olimme enimmäkseen äänessä koko ajan.

Ongelmaton ei omistajanvaihdos ole koskaan. Ei olekaan kummallista, että yritysostot aiheuttavat monenlaista arvelua uusista omistajista. Suomalaisyritys omistajana tuntuu ensi käteen hyvältä ratkaisulta. Kun ajatuksen on totuttu, oletetaan kaikessa rauhassa, että suomalaisten kanssa tullaan toimeen. Tulevaisuuden varalle ei paljon strategioita mietitä. Suomalaisen käsittelemisen ei odoteta tuottavan päänvauva. Jo ensitapaamisilla tämä vakuumus alkaa horjua. Uusista omistajista ei oikein päästä perille.

— Onko tuo se suomalainen? Päät kääntyvät ja ihmiset seuraavat silmiä kovana hartanaan selän eteenmistä käytävällä kohti johtajahuonetta. Alkuainkoina suomalaisista nähdään pääasiassa selkiä. Suomalainen johto ei paljon kiertele käytäviä. Ainoastaan johdon kerros käy heille tutuksi. Suomessa on totuttu siihen, että asiatta ei työaikana toisten huoneisiin kurkistella, varsinkin kun nämä »toiset» ovat täysin tuntematonta joukkoa. Ruotsalaiset saavat turhaan odottaa, että liikkeenjohto kiertäisi koko yrityksen ja päätyisi työhuoneissa esitruymässä. Suomalainen henkilökunta puolestaan ihmettelee, miksi kummassa ruotsalaiset Suomen-vierailuillaan pistävät päänsä sisään milloin kenenkin ovesta, vaikka heillä ei koskaan tunnuta mitään asiaa olevani!

Suomalaisten ostettua yrityksen valta ja sen käyttäjät olivat näkymättömissä.

Suuri suomalainen prosessiteollisuudenalan yritys hankki uuden tytäryhtiön vuonna 1984 Ruotsin länsirannikolta. Johto päätti sijoittaa oman edustajansa ainakin joksikin aikaa paikan päälle. Tarkoituksena oli, että hän asuisi Ruotsissa pari kuukautta ja sen jälkeen kävisi tytäryhtiössä viikoittain.

Huhu uuden johtajan tulosta alkoi kiertää. Tiedossa oli, että hänelle oli varattu huone johdon kerroksesta. Yrityksessä alettiin odottaa uuden johtajan tuloa. Mielenkiinto oli melkoinen. Nähtäisiinhan nyt uusia omistajia ensimmäisiä kertoja ja jopa oman talon sisällä.

Aika vierähti. Uutta omistajaa ei vain alkanut näkyä. Sitten levisi huhu, että hän oli sekä tullut että mennyt. Ylintä johtoa lukuun ottamatta häntä ei tuntnut nähdä kukaan. Yrityksen keskiöjohdossa kuuluva henkilöpuolen mies kertoo tuskastuneena:

— Sehän se niin... kummallista... (etsii pitkään sopivan neutraalia sanaa) onkin. Häntä ei näkynyt koko aikana... ja sehän se nyt on yleisin puheainhe nykyään. Johto ei edes tiedottanut, että hän tulisi olemaan paikan päällä. Eikä hän tunnuttu liikkuneen kuin yläkerroksessa. Sitä jäi epämielilyttävä maku: Vallanpitäjä, joka istuu näkymättömissä tuolla yläkerroksessa! Se synnyttää epävarmuutta. Pääse hänestä nyt sitten perille!

Ruotsalaiset ja suomalaiset eivät toki tapaa toisiaan ainoastaan Ruotsissa. Ruotsalaiset käyvät myös Suomen puolella. Näillä käymneillä suomalaisia ja emoyhtiöitä tarkkaillaan valppaasti. Mitä erlaisimmat asiat pannuvat mieleihin näiltä ensikäymneiltä. Niitä haetaan vahvistusta versovalle epäilykselle, että suomalaisilla sittenkin saattaa olla oma tyylinsä. Huomioita aletaan tehdä heti ovella:

— Mieleeni painui erityisesti porttivahti. Siinä oli raportointia ja puhelinsoittoa kerrakseen, ennen kuin pääsi edes ovesta sisään. Suomen puolella ollaan

jämptimpiä kuin meillä.

Tällaiset kertomukset ovat mielenkiintoisia. Niiden tarkoituksena ei nimittäin aina ole tosiasioiden esittäminen. Niitä käytetään paremminkin esimerkkinä siitä, miten suomalaisen käytös ja rutinit vastaavat ja vahvistavat sitä käsitystä, mikä heistä on syntynyt henkilökohtaisissa kontakteissa. Esimerkin ruotsalaisen kertomus suomalaisesta porttivahtista suomalaisen »jämptöiden» henkilöistymänä näkyy toisessa valossa, kun käy hänen omassa yrityksessään. Myös tämän ruotsalaisen yrityksen portilla on nimittäin porttivahti, joka tarkistaa, että vieras on merkitty vierasluetteloon, ja sen jälkeen soittaa vielä ja ilmoittaa vierasruutini on siis täsmälleen sama kuin suomalaisen yrityksen pääkonttorissa!

Suomalaisista on jo ensimmäisten tapaamiskertojen aikana ehtinyt syntyä kuva, johon myöhemmät kokemukset liitetään. Tähän kuvaan asetellaan myös ensimmäisen Suomen-vierailun vaikutelmat:

— Ensivaikutelmani Suomen-matkalta pitävät hyvin paikkansa niiden huhujen kanssa, joita jo olin suomalaisista kuulutt. Suomessa on jäykkää. Luokkaerot ovat suomalaisissa yrityksissä suuremmat. Johtajia tuloidaan. Johtaja se ja johtaja tämä. Ja heillä on omat ruokasalit. Ja ovet ovat käytävillä kiinni. Sitä sitten koputellaan ja soitellaan ja touhutaan, ennen kuin päästään sisäpuolelle!

Ovatko erot ruotsalaisiin yrityksiin sitten todella niin suuret? Ruotsalaisissa yrityksissä käydessään voi todeta, että ovet käytävään ovat useimmiten auki. Se ei sitä vastoin tarkoita, että huoneisiin saapastellaan miten vain. Ensin pysähdytään ja koputetaan avoimen oven karmiin ja odotetaan, että saa luvan astua sisäpuolelle. Ulkoiset erot saattavat siis olla melko pienet; niiden symboliarvo sitä suurempi. Niinpä suomalaisen porttivahti symbolisoi suomalaisia järjestyksiä ja oviin koputtaminen hierarkkista etäisyyttä. Tällaiset ulkoiset ruotsalaisen Suomessa havaittavat

seikat huokitteluaan ja tulkitaan siten, että ne vastaavat jo valmista kuvaa siitä, millaista suomalaisessa yrityk- sessä työskentely on.

Henkilökohdattaiset kontaktit, suomalaisten itsensä tapaaminen, ovat ratkaisevia sille tulkinalle, jota ruotsalaiset sitten myös Suomessa käydessään yrityk- siin soveltavat. Fyysinen ympäristö tulkitaan samassa valossa, missä suomalaiset on alettu nähdä. Täten ne ominaisuudet, joita ihmisillä oletetaan olevan, projio- soidaan ympäristöön. Yrityksistä etsitään ihmisten välittämiä ominaisuuksia.

Kauppa on lähes valmis. Se on tarkoitus julkistaa lähiainkoina. Ruotsalaisyrityksen johto on kutsuttu suomalaisyritykseen tutustumiskäynnille. Tarkoituk- sena on informoida paikan päällä tulevasta uudesta omistajasta ja tutustua toinen toisiinsa.

Aamupäivä on kulunut informaation merkeissä. Piirtoheitin on suhissut ja kalvot ovat seuranneet tois- taan. Suomalainen johtoporras on esitellyt yritystään, paljon keskustelua ei ole ehtinyt syntyä. Mutta se ei ruotsalaisjohtoa vielä hermostuta. Heidät on kutsuttu koko päiväksi, joten keskustelullekin jää varmasti ai- kaa.

Piirtoheitimen humina keskeytyy hetkeksi, kun ruotsalaisten lähin tuleva suomalainen esimies pyytää puheenvuoron:

— Nyt en enää voi olla mukana. Minulla on Rota- ry-lounas.

Hän lähtee ja jättää hämmentyneet ruotsalaiset miettimään, millainen asioiden tärkeysjärjestys suo- malaisjohdon mielestä on.

— Saunaan hän kyllä sitten tuli, kertovat ruotsalai- set.

Ja saunaan suomalaiset todella tuntuivat sekä tule- van itse että vieraan vieraitaan. Joskus vaikuttaa siltä, että suomalaiset tieteen tahtoen haluavat välittää ek- soottisen kuvan itsestään. Vähintään toisella Suomen- vierailulla on nimittäin edustussauna edessä. Ruotsa-

laisille tämä ei ole sinänsä vierasta. He kylpevät mie- lellään ja jopa omassa kotimaassaan. Mutta kaunem- paa tulevalle tytärhyhtiöitten välle se saattaa olla to- dellinen koettelemus:

— Saunominen on rituaali, joka vain on kesettä- vä. Kreikkalaiset ja itävaltalaiset eivät tosin ole toipu- neet siitä vieläkään. Ensin nimittäin ollaan niin mah- dottoman business-minded. Kaikilla on tumma puku ja suora selkä. Sitten yllättäen vain mennään hissillä yläkertaan, riisuunnutaan ja juodaan olutta alushou- susillaan. Se oli taatusti ensimmäinen kerta, kun heis- tä kukaan oli nähnyt alastonta konsernin ylintä joh- toa!

Sihteereiden kokemukset Suomen-vierailuilta ovat sitä vastoin poikkeukselta positiivisia. Suomalaiset sihteerit ottavat heidät avosylin vastaan. Heille laadi- taan ohjelma ja heistä pidetään huolta koko vierailun ajan. Sihteerit hoitavat vieraansa huomattavasti jous- tavammin kuin johtajat omansa. Ainoa pily vierail- vien sihteereiden matkassa oli huoli, että heistä pidet- tiin liiankin hyvää huolta. Suomalaiset sihteerit olivat pitäneet nimittäin huolen siitä, että myös johtoporras oli toivottamassa tytärhyhtiöitten sihteerit tervetullek- si:

— Meitä kohdeltiin kuin prinsessoja. Mitähän muut sellaisesta ajattelevat! huolehtivat ruotsalaisih- teerit.

Suomen-vierailuja odotetaan monesti melko seka- vin tuntein. Ruotsissa suomalaisia on jo nähty ja jos- kus tavattuakin. Heidän on todettu tekevän melko jäy- kän ja muodollisen vaikutuksen. Jos he Ruotsissa käydessään ovat niin etäisentuntuisia, millaisia he si- ten ovatkaan omassa maassaan! Siellähän heillä on vielä kotikenttäetä!

Helipotus on suuri, kun vastaanotto osoittautuuakin lämpimäksi. Niissä sihteereissä, joille vierailu oli myönteinen kokemus, suomalaisyrityksellä on par- haimmat aseenkantajansa tytäryhtiöitten sisällä! He

välittävät positiivista kuvaa suomalaisista ja suomalaisyrityksestä ja heidän kontaktiverkkonsa yritysten sisällä on melkoinen.

Myös monet ruotsalaisjohdosta ovat tunteneet olevansa tervetulleita Suomeen:

— Suomessa tuntee itsensä kuininkaaksi, toteavat muuttamat heistä rojalistisessa hengessä. Joillekin tämä tunne oli puoltavana argumenttina jopa mahdollista Suomessa työskentelyä silmällä pitäen. Suomessa saattaa sitenkin olla miellyttävä tehdä työtä.

Yliätysten joukossa on myös suomalaisyritysten fyysinen koko. Yhimmälle johdolle se ei tietenkään tule yllätyksenä. Keskijohto sitä vastoin ei tunnua vaurautuneen siihen, että suomalaisyritys myös konkreettisesti voisi olla kookas. Helmin bussikuljetukset tehdään läpi tekivät vaikutuksen.

Koko Suomessa viettämässä ajan vieraat tarkkailevat kaikenlaisia merkkejä, joiden voi olettaa kertovan jotakin uusista omistajista. Ruotsalaisista eräs ihaili pääkonttorin sulavaa ulkomuotoa. Huutomerkkinä se piirtyy horisonttia vasten ja erottuu pitkälle. Jonkin ajan kuluttua häntä kuitenkin alkoi askarruttaa julkisivun nimettäminen. Missään ei näkynyt sen paremmin yrityksen logoa kuin sen nimeäkään. Tässä suomalaisyritykseltä oli ilmeisesti jäänyt huomaamatta tehokas tapa mainostaa itseään näkyvällä paikalla. Varovasti hän sitten kysäisi, miksi yrityksen nimi puuttuu katolta, ja sai vastauksen:

— Se ei ole tarpeen.

— Silloin ymmärsin, että X oli jotakin aivan erikoista, hän kertoo kotiin palattuun.

YKSI YRITYS - KAKSI ERI MAAILMAA

Suomalaisyrityksissä käyneet ruotsalaiset muistavat ensikäyntinsä hyvin. Miten perusteellisesti he omasta mielestään ovatkin valmistautuneet Suomen-vierailuunsa, onnistuvat suomalaiset useimmiten sittenkin yllättämään. Nämä vierailut vahvistavat myös ruotsalaisten mielissä sitä kuvaa suomalaisista, joka suomalaisten Ruotsin-käynnellä jo heistä on alkanut hahmotua.

Mikä yrityksissä sitten on niin erilaista? Itse olen myös käynyt lukuissa sekä suomalaisissa että ruotsalaisissa yrityksissä ja yritän vastata kysymyksen kerptomalla, miten eräs omista käyneistäni sujui. Tapaan ensin konsernin toimitusjohtajan Helsingin pääkonttorissa ja sen jälkeen tukholmalaisen tytäryhtiön toimitusjohtajan. Yritys on sama. Maat vain vaihtuvat.

Suomalaisessa pääkonttorissa

Matka Suomeen alkaa puhelinsoitolla. Soitan konserninjohtajan sihteerille. Hänen kauttaan kulkee tietojohdajanhuoneeseen. Kaikkien kokeneitten johtajasihteerien tapaan hän aloittaa värmistämällä, että olen oikeassa osoitteessa: Enkö ehkä sittenkin haluaisi tavata viestintäpäällikköä? Asiatuhan koskee Suomen ja Ruotsin välisiä yhteyksiä?

Kun sitten on selvinnyt, että olen pyrkimässä toimintusjohtajan puheille, on esissä toinen vaihe: lisäinformaation hankinta. Sihteeri ottaa selvää, mistä haluan keskustella ja miten pian asia on esiteltävä johtajalle itselleen:

— Astahan ei ole kiireinen, vai kuinka?

Tässä vaiheessa hän on päätyrmässä johtopäätökseen, että käyntini vaikuttaa puollettavalla. Emme kuitenkaan ole vielä tämän päätöprosessin lopussa:

— En ole oikein varma, että johtaja A muistaa teidät... sanoo sihteeri kysyvästi ja merkitsee mustiin vastaukseni.

Muutaman päivän kuluttua sihteeri soittaa ja kertoo, että johtaja A »huomollisesti ottaa vastaan».

»Sopitko kello 16?» Se sopii. Viikkoa ennen sovittua päivämäärää sihteeri soittaa uudelleen ja siirtää tapaamistamme viikolla. Johtaja A on ulkomaanmatkalla. Uusi päivämäärä pysyy muuttumattomana ja jo kolme kuukautta ensimmäisen puheensoitonin jälkeen olen matkalla Suomeen johtaja A:n puheille.

Olen perillä hyvissä ajoin. Minulle jää aikaa katsella rauhassa ympärilleni. Ulko-ovi avautuu vaikkutaan ala-aulaan. Vahattu lattia kiltelee. Lattiapinta-alaa jatkuu metreittäin joka suuntaan.

Vastaanottoitski on ulko-ovesta heti oikeaan. Miespuolinen, virkapukuinen vahtimestari (vahti?) vetäisee hyllyltä lomakkeen ja ojentaa sen käyjälle. Vierailijat täyttävät siihen ensin oman nimensä, isäntänsä nimen ja kelloajan. He saavat sitten rintapieleensä kortin, joka kertoo kyseessä olevan tilapäinen vieras. Vasta tämän jälkeen kävijät ohjataan talon uumeniin.

Kun vahtimestari saa kuulla, että olen menossa toimintusjohtajan puheille, hän sujahtaa lomakkeen taikaisin hyllyyn ja tarttuu puhelimeen. Kysyn, eikö minun ensin olisi täytettävä lomaketta. Vastaukseksi saan rajun päänpudistuksen:

— Ei, ei! Unohdetaan se!

48

Minut ohjataan hissiin. Vahtimestari painaa nappia ja hissi pysähtyy johdon kerrokseen. Täällä on edessä uusi vastaanottoitski ja sen takana ystäväallinen tyttö. Vahtimestari on ilmoittanut hänelle tulostani ja hän ohjaa minut poikkikäytävään. Sen päädyssä on tukeva ovi. Oven messinkiripa kimmellelee himmeässä valaistuksessa.

Ovi johtaa suoraan sihteerin huoneeseen. Huone ei ole suuri. Näköala huoneesta on sitä suuremmoisempi. Jäällä hifalleen etenevä hihtäjä tuskin erottuu täältä korkeudelta katsekaassa. Kättelen parhailiaan sihteerinä, kun pöydänkulman pikapuhelimeen tulee eloa. Toimintusjohtaja pyytää sihteeritä varamaan johtaja E:lle ja hänelle itselleen vierekkäiset paikat huomiselta lennolta. Sihteeri lupaa hoitaa asian ja ilmoittaa tulostani:

— Sun vieraasi on tullut. Mä pistäydyn sun huoneessasi.

Katselen ulos ikkunasta, kunnes ovi takanani avautuu uudelleen:

— Oikaa hyvä. Johtaja A ottaa nyt vastaan. Sihteeri pitää ovea auki ja astun uuteen käytävään. Se erottaa sihteerin huoneen johtajan huoneesta. Johtaja A odottaa ovella. Kädenpuristus on lujia. Puku on harmaa, paita valkoinen ja silkkisolmio hillitty. Ensivaikutelma on pidättyväisen kohtelias. Mielestäni käväisee, että kyseessä voisi yhtiä hyvin olla samassa asemassa oleva ruotsalainen toimintusjohtaja. Tämä vaikeutelmia karisee kuitenkin pian.

Ero ruotsalaisen on niin hienosäikeinen, että sitä on vaikea pukea sanoiksi. Kirjassani ruotsalaisista (Svenskhet som strategi) olen kuvailut ruotsalaisten kykyä vaikuttaa rauhallisen välinpitämättömyiltä. Tämä johtaja on sitä vastoin mitä suurimmassa määrin läsnä, intensiivisesti, koko olemuksellaan. Hän ei helitä silmäkontaktia, hän kommentoi ja reagoi näkyvästi sanottavaani.

49

Huone on iso. Sen perimmäisistä oikeinvaloisista

nurkkaa hallitsee kirjoituspöytä. Kun johtaja istuu pöytänsä takana, huoneeseen tulijan on käveltävä läpi koko huoneen, ennen kuin on perillä työpöydän edessä. Ehtuvasemalla olevan sohvaryhmän pöydällä on kaitettu kahvitarjoitin. Kaikki huonekalut ovat vaaleaa puuta, tekstiilit sinisävyisiä. Suomen värit ovat näkyvästi esillä.

Olemme juuri pääsemässä keskustelun alkuun, kun toinen työpöydän puhelimista soi. Johtaja vastaa ja palaa kohta sohvaan hymynkare suupielissään:

— Väärä numero.

Joku oli sattunut soittamaan johtaja A:n suoralle linjalle. Hänen huvituneesta ilmeestään vedän johtopäätöksen, ettei sellaista tapahdu kovin usein. En voi olla miettimättä, mitä soittaja olisi sanonut, jos olisi tiennyt kenen kanssa sattui rupattelemaan. Hieman yllättyneenä havaitsen, että tällaisia ajatuksia on vaikea karistaa mielestään. Ne ovat niin olennaisesti osatse tilannetta. Ympäristön asenteet — sihteerin suojeluvasta vahvistetarin säikähtäneen kunnioittavaan — ovat pala palalta luonnehtineet tilannetta. Sihen oli tullut juhlavuutta. Tunnen nyt, melko ymmälläni, miten ympäristön asenteet vaivihkaa myös ovat tarttuneet minuun. En ole läheskään niin rauhallinen kuin miltä mielelläni haluan vaikuttaa.

Tapaamisemme päätteeeksi johtaja A saattelee minut hissille. Sihteerin työpöytä on ojennuksessa. Hän on jo aikojia sitten lopettanut sen päivän työt. Ainoa käytävältä tapaamamme henkilö on siivooja, joka kiilloittaa jo ennestäänkin kiiltävää lattiaa. Johtaja painaa puolestani oikeaa hissinnappia. Kätteleemme hyvästiksi ja ennen hissien ovien sulkeutumista hän totea:

— Tähän aikaan töissä ovat vain päälliköt.

Ruotsalaisessa tytäryhtiössä

Pari päivää sitten olen soittanut ruotsalaisen tytäryhtiön toimitusjohtajalle ja sopinut tapaamisesta. Viisi minuuttia ennen sovittua aikaa seison nyt yrityksen lukitun oven takana ja soitan ovikelloa. Ulko-oven metallinen kyylti on jo kertonut, että olen osunut oikeaan.

Oven avaa paitahainen, kiireisen oloinen mies. Hän esittelee itsensä myyjäksi, kertoo, miltä suunnalta löydän sihteerin, ja häviää näköpiiristä. Totean seisovani suurehkossa eteisessä. Ovenpielestä löytyy naulakko, ripustan takkini ja suunnistan etsimään sihteeria.

Eteinen päättyy suureen kokoushuoneeseen. Väreiltään se muistuttaa pääkonttoria: vaaleapintaista puuta, sinisävyisiä tekstiilejä. (Myöhemmin minulle kerrotaan, että tilat on kunnostettu pääkonttorin ohjeiden mukaan.) Seinällä on suurennettu pääkonttorin valokuva. Se ei tee motiiville oikeutta. Todellisuudessa valkoisen rakennuksen kaikki ikkunat heijastavat sinisyyttä, niin että koko rakennus etäältä katsottuna muistuttaa Suomen lippua. Valokuvassa tämä sinivalokaisuus on kokonaan kadonnut.

Käytävä laajenee toisesta päädystään pieneksi huoneeksi. Sen keskellä seisova kirjoituspöytä on tyhjillään. Sihteerit löytyy vierisessä huoneesta. Esittelen itseni ja saan kuulla, että TJ ei vielä ole paikalla. Vaan ehkä minulle maistuu kuppi kahvia odotellessa?

Otan kiitollisena vastaan tarjouksen ja menemme käytävän toisessa päässä olevaan keittiöön. Siellä on meneillään kukkien kastelu. Minut istutetaan keittiön mäntypöydän taakse ja sihteerit alkavat mitata kahvinkeittimeen. Kahvin kiehuessa he yhdessä äskenkukkia kastelleen myyjän kanssa tyhjentävät astianpesukonetta ja kattavat pöytää sellaisella vauhdilla kuin olisivat kumpikin yrittäneet ehättää ennen toista. Siitä juuri onkin kysymys. Se sihteeristä, jonka

harteilla sekä kukankastelu että kahvinkeitto tavallisesti on, on tänään sairaana. Siksi myyjä ja johtajan sihteeri (yrittäjän ainoat naiset) nyt kilpailevat avulaisuudesta: — Ettei YHDEN tarvitse hoitaa kaikkia roskahommia yksin, kuten myyjä selittää.

Kahvit on juuri kaadettu kuppelihin kun yrityksen toimintusjohtaja astelee rentona ovesta. Ruskean pikkutakin liepeet lerpattavat. Sen alta paistaa kirkkaan keltainen villapaita. Hän ojentaa oikean kätensä tervehdykseksi, vasemmassa hänellä on voileipäpaketti. Hän istahtaa pöydän ääreen, saa kupillisen kahvia ja aloittaa leppoisan keskustelun. Voileipä hampaissa hän jutustelee talvesta ja yrityksen kokoushuoneen korjaustöistä.

Myyjä latoo tarjottimen täyteen kahvia, sokeria ja pikkuleipiä. Hän kopauttaa ovelle ja äsken käyttävissä tapamani miespuolinen myyjä avaa oven. — Det är service här idag! ja tarjotin kalahtaa kirjoituspöydälle.

TJ lopettelee aamiaisistaan. Kävelemme yhdessä takaisin käyttävän toiseen päähän. TJ:n huoneen ovi-aukko loistaa avoimena. Leveä kirjoituspöytä seisoo keskiatalla. Siitä on suora näkyvyys sihteerin huoneeseen ja tämän kirjoituspöytäan. Huonetta kiertävät kirjahyllyt ovat täynnä paperia.

TJ selaa hetken papereita ja vetää sitten hyllystä paksun mapin, josta paperit tursuvat joka reunalta. Mappi kainalossaan hän johdattelee minut vieriseen huoneeseen ja suunnistaa avotakan edessä olevaan sohvaryhmään. Hän levittää paperit pöydälle ja alkaa kertoa.

Parin tunnin kuluttua hän yrittää suuremmatta ponnetta järjestellä papereita takaisin mappiin, katsoo sitten yrityksen turhaksi ja sulloo ne kansien väliin sellaisinaan. Ovelta hän vilkuttaa jäähyväisiksi ja häviää seuraavaan kokoukseen.

Etsin tieni naukakolle, löydän takkini ja kurkistan sihteerin huoneeseen. Kiitän siitä päivittä ja kerron

milloin tulen takaisin. Ulko-ovi lonksahtaa lukkoon takanani. Rappukäytävän kaiku säestää askelaitani alas ja ulos kadulle.

Ruotsin televisiossa on menellään uutislähetys. Ruudun täyttää tunnetun suomalaisen suuryrityksen johtaja, kokovartalokuvassa. Aiheena ovat suomalaisten yritysostot. Hänen sanomansa on selkeä. Jyrkästi ja jyrkästi hän ilmoittaa, että varsinkin ruotsalaisten yritysten johtaminen on suomalaisille leikin asia. Ensimmäkin Suomi ja Ruotsi ovat maana samalaisia. Ja siksi toiseksi:

— Me olemme kosmopolitteja.

Vaarana on, että nekin ruotsalaiset, jotka siihen asi oliivat uskoneet maiden väliseen samankaltaisuuteen, vakuuttuivat nyt vastakohdasta. Jokaiselle ruotsalaiselle katsojalle oli selvää, ettei ruudusta puhunut *ruotsalainen* yritysjohtaja. Sananvalinta, kielenkäyttö, esitystapa ja elekieli olivat ilmiömäisessä ristiriidassa itse sanoman kanssa.

Ihmisten välinen kanssakäynti on jatkuvaa kommunikointia. Vältämme sanomia itsestämme ihmisinä, persoonallisuudestamme, yhteiskunnallisesta asemastamme jne. Tämä ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Vaikaksi sen tekee se tosiasia, ettemme koskaan tiedä, mien sanoma menee perille. Kukaan ei ole vielä keksinyt joka paikkaan soveltuvaa standarditapaa.

Tällaisia vaikeuksia syntyy jo läheistemmekin kanssa toimissamme. Useimmat ovat varmasti kokeneet tilanteita, joissa eivät ole onnistuneet tekemään sel-

väksi vastapuolelle, mitä oikeastaan »tarkoittivat». »En minä aivan sitä tarkoittanut», on lause, jonka kuulee keskustelussa kuin keskustelussa.

Mutta asian voi myös nähdä niin, että silloin kun jompikumpi osapuoli ylipäätänsä katsoo aiheelliseksi täsmentää tai selittää kantansa, ollaan menossa oikeaan suuntaan. Hankalimmat tilanteet syntyvät niinä kertoina, jolloin osapuolet eivät edes ole tietoisia siitä, että ovat puhuneet »toistensa ohii». »Hyvää päivää — kirvesvartta» -keskustelut ovat tavallisempia kuin huullaan.

Syynä näihin vaikeuksiin on se, että tulkintasäännöt, joita sovellamme, tavallisesti ovat tiedostamattomia. Niin kauan kuin kommunikointi ainakin pintapuolisesti näyttää sujuvan ilman ongelmia, emme paljon pohdiskele, miten asiat tulkitaan tai mien ei. Selvät väärinkäsitykset, sitä mukaan kuin niitä käy ilmi, kyllä tekevät selväksi, että itse tulkinnossa on sillä kertaa ollut eroja. Mistä nämä erot johtuvat, toisiin sanoen: mien *tulkintasäännöt* eroavat, pysyy sitä vastoin useimmiten hämärän peitossa. Toisten toimintaa tulkitaan jatkossakin omien sääntöjen mukaisesti — ja niin pyöritään piirissä.

Suomen ja Ruotsin välisissä yhteyksissä on lisäksi vielä oma vaaransa. Kun nyt Ruotsi ja Suomi ovat maina niinkin samalaisia kuin ovat, odotetaan että ne olisivat *täysin* samalaisia. Erot tulevat sitten yllätyksenä. Sitä paitsi juuri Ruotsin ja Suomen välisistä eroista puhuminen on perinteisesti ollut vaikeaa. Erot tulkitaan helposti krittiksi toista osapuolta kohtaan. Juhlapuheiden yhtäläisyyden ylistäminen on saanut peittää tosiasian, etteivät eroavuudet välttämättä ole negatiivisia kummankaan osapuolen kanalta.

Kielten eroavuutta on hankalampi kieltää. Kieli onkin saanut suuren selitysarvon silloin, kun ongelmia on kanssakäymisessä syntynyt. Suomalaisen hmonolla kielitaidolla on selitetty mitä erilaisimien

kömmähdyksiä. Omassa tutkimuksessa en ole ker- taakaan törmännyt tilanteeseen, missä puutteellinen kielitaito sinänsä olisi aiheuttanut ongelmia. Sanojen puuttuminen tai joskus väärän sanan valitseminen ei syvemmin yhteyksiä haittaa.

Ongelmia kyllä on. Mutta ne eivät suinkaan aiheu- du siitä, *mitä* sanoo, vaan *miten* sen sanoo. Kieliet ovat kulttuurin peili. Eri maissa asiat ilmaistaan eri tavalla. Euroopan yhdentymisen erikoisuuksia on, että sitä käytännössä vedetään kielellä, jota Euroopan maiden valtaosa puhuu vierana kielenä. Yhteyksissä Ruot- siin, sitä vastoin, on yhteisenä kielenä usein ruotsi. Monelle suomalaiselle myös se on vieras kieli. Usein kuuleekin valitettavan, että se osapuoli, joka saa pu- hua äidinkieltään, on selvässä etulyöntiasemassa. Tä- mä on vain näennäistä. Miten sujuvasti hän äidinkiel- tään puhuukaan, ei yhteyksyys ole kummoinen, jos toinen osapuoli ei hänen sanomaansa kaikilta osin ymmärrä.

Erot alkavat selvitä, kun todetaan, etteivät sanat ja teot aina vastaa toisiaan. Osapuolet saattavat toimia täysin eri tavoin ja kuitenkin viitata saman kokouksen päätöksiin. Käy ilmi, että käsitykset siitä, mitä oikein on sanottu, eivät aina osu yhteen. Tällaiset vaikeudet eivät ole harvinaisia ulkomaalaisten tytäryhtiöitten kanssa yhteistyötä tehtäessä.

Ilmaistutapa kulttuurin peilinä

Ruotsalaisella tytäryhtiöllä on uusi toimintusjohtaja. Yritys on niitä harvoja, joihin suomalainen emoyhtiö on lähettänyt oman edustajansa johtajanpaikalle. Hän on parhallaan matkoilla, mutta häntä odotellaan pa- laavaksi hetkenä minä hyvänsä. Istumme johtajan sih- teerin huoneessa, kun uusi suomalainen TJ pyyhättää ohji. Hän ryökkää lyhyen tervehdyksen ja jatkaa sa- man tien omaan huoneeseensa, vetäisten oven kiinni perässään.

Kohta hän kuitenkin kurkistaa ovenraosta:

— Pyydä Bengt paikalle. Hän voi tulla nyt heti.

TJ oli kyllä ollut selväsanaainen. Hänen sanansa ym- märettiin, Bengt tuli pikaisesti paikalle. Mutta hänen tavastaan esittää asia oltiin ymmärtävimpinään muutakin: Ruotsalainen sihteeri vilkaisee minun:

— Sinä nyt näet! Sellaisia ne ovat, suomalaiset. Entinen ruotsalainen johtajani olisi ensi töikseen tö- mäyttänyt salkkunsa lattialle ja halannut kummolla. Hän ei olisi välittänyt, vaikka huone olisi ollut täynnä ihmisiä.

Monet sekä ruotsalaisista että suomalaisista huo- mauttavat, etteivät suomalaiset ole erityisen monisa- naisia. »Sinä missä suomalaisille riittää yksi virke jon- kin asian esittämiseen, tarvitsevat ruotsalaiset viisi», on tavallinen väite ruotsalaisissa tytäryhtiöissä. Suo- malaisten kannan taas kiteyttää Ruotsissa controlleri- na muuttaman kuukauden työskennellyt suomalainen: — Ruotsalaisilla on halu jutella niin jumalattomas- ti, että välillä kyllä putoaa kärryiltä ihan rauhassa.

Yhteistä näille molemmille on käsitys, että ruotsa- laiset puhuvat nopeampan tahtiin ja ennen kaikkea ilmaisevat asiansa monisanaisemmin kuin suomalai- set. Tällaisilla käsityksillä on melkoinen merkitys yri- tysten välisissä yhteyksissä. Ohnan puhuttu kieli ilik- keenjohdon tavallisimpia työvälineitä.

Tällainen käsitys ei tunnuta juontavan juuriaan pel- kästään suomalaisen ruotsin kielestä ja sen muotojen hallinnasta. Voisihan nimittäin olettaa, että ruotsalai- set reagoivat herkemmin tilanteissa, joissa kielenä on heidän oma äidinkieltensä. Suomalaisen kielenkäy- töä tulkitaan samalla tavoin mitä kieltä he sitten pu- huvatkaan (kunhan kielenä vain ei ole suomi). Niissä- kin yrityksissä, joissa konsernikielenä on englantti, käyvät ruotsalaisten tulkinat yhteen.

Suomalaisten »normaali» vähäsanaisuus riittää ai- neuttamaan ruotsalaisissa pientä hermostusta. Suo- malaisten reaktiot ovat vaikeasti tulkittavissa, kun

niistä saa vain niukkaa suusanallista tietoa. Ruotsalaiset reagoivat lisäämällä omaa sanaturvaansa, mikä ei suomalaisia juuri puheliaammiksi muuta. Arvailiaan, mistä suomalaisten käytös saattaa johtua. Ovatko syyinä kielivaikaukset? Vai onko se kenties merkki toisenlaisesta asenteesta yritykseen ja sen toimintaan?

— Aina kun keskus ilmoittaa puhelun Suomesta, vihlaisee mahappohjassa ilkeästi.

Tarpeeksi usein Ruotsiin soittelevat suomalaiset ovat kyllä havainneet, että ruotsalaiset mielellään jutustelevat hetken joutavaa ennen asiaan pääsyä. Niinpä he yrittävät muistaa kysellä vointia ja ilmaa Ruotsiin soittaessaan. Tämä ei kuitenkaan ruotsalaisia hämmästyttää. Suomalaisten suussa se tunnu luontevalta ja vain lisää ruotsalaisten hämminkiä:

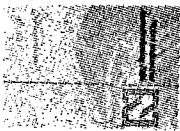
— Huomaa, että he tekevät sen vain meidän takinamme.

Ilmaisutapojen väliset erot pilkkahtavat esiin mitä erilaisimmassa yhteyksissä — myös sellaisissa, missä kaikkein vähiten ongelmia on varauduttu:

Ruotsalaiset talouslehdet Affärsvärlden ja Ledarskap julkaisevat vuosittain kuvat pörsissä noteerattujen yritysten vuosikertomuksista ja pyytävät yrityksiä lähettämään uusimmat avainlukunsa. Vuoden 1986 vuosikertomuksia esittelevä Ledarskap-lehden sivu on vieraisen sivun yläaladassa.

Oman kulttuurin tapa esittää asioita saattaa ilmaista itsensä sellaisissakin yhteyksissä, joissa luulemme standardimallien vallitsevan. Ruotsalaisyritykset kerrottavat sanarikkaasti toiminnastaan. Nokia esittelee itsensä pelkin avainlukuin.

Seuravana vuonna eroa ei enää havainnut. Nokia oli vaihtanut suomalaisen »ytimekkään» ilmaisutavan monisanaisempaan ja esitteli itsensä ruotsalaisille »ruotsalaisittain».



Nobel Industrier

Nobel Industrier är Sveriges största kemi- och försvarsindustri med cirka 16 000 anställda och en omsättning på 12 miljarder kronor. Koncernen har sin verksamhet i 30 komponenter i Sverige. Omkring 3 000 personer arbetar för Nobel Industrier i ett stort antal länder världen runt. Byggt på sin erfarenhet är uppbyggda försvarsmateriel: Caiso Nobel - Läm & Färg, Elka Nobel - Celluloskemik, Nobel Biotech - Specialkemikalier, Nobel Consumer Goods - Konsumtivaror. Nobel Kemi - Kemikalier & Explosiv. Nominer. Nobel Priset - Prist



NOKIA

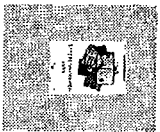
1986 Ökning från 1985 %
 Omsättning, Mmk 11 994 +9
 Resultat efter finansella poster, Mmk 675 +22
 Resultat per aktie, mk 11,54 +11
 Forsknings-, utvecklings- och utbildningskostnader, Mmk 390 +15
 Avskrivningar, Mmk 904 +1
 Avsnittsresultat 38 500 +3 i genomsnitt
 Genutredning, Mikaelsgatan 15 A, Helsingfors, Postadress: PB 226, SF-00101 Helsingfors. Telefon (fin. +358-0) 180 71. Telex 134462 Nokia SF, Telegram NOKIUA 608 021. Fax +358-0-865 388. 652 4991 (kommunikationsverklningen)



NORDBANKEN

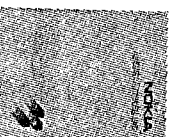
I januari 1986 gick Sundsvallsbanken och Uppsalsbanken samman och bildade Nordbanken. Landets femte största bank. Bankens affärsområde omfattar ett stort antal områden i norra samtliga länder i den nordiska merchandisehandeln. Nordbanken har kontor i London, Des Moines, New York och i Stockholm. Dessutom har Nordbanken köpt en majoritetspost (51 %) av aktierna i AB Stockholm. Tomteväxelskassa.
 Balanssumman 27,2 miljarder kr. Vins 414,9 miljoner kr.
 Utlåning 16,4 miljarder kr.
 Inlåning 15,6 miljarder kr.
 123 kontor fram Gotteborg och Stockholm.
 1 040 anställda.
 11 800 aktieägare, varav 647 har medele an till aktier var

AKTUELLA ÅRSREDOVISNINGAR 1987



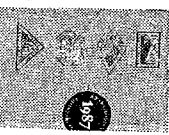
Liber

Liber är ett förordningsfritt, 1986 genomfördes förändringar för att koncernen ska kunna erbjuda verksamheten samla Affärsverksamheten omföretaget.
 - Företagsverksamhet inom utbildningsområden
 - tjänste- och serviceproduktion för offentliga sektorn
 - kommersiella och förbrukningsmaterial och finansiering 35,5 MSEK (-29,2 till 26,7 %.



NOKIA

Nokia grundades 1865 och är i dag Finlands största privata industriföretag. Nokia har 24 000 anställda, varav hälften utanför Finland. Den friliga omställningskostnaderna är cirka 30 miljarder kronor. Resultatet för 1987 är 30 miljarder kronor, vilket är 77 procent mer än 1986. Nokia har verksamhet i 32 länder och produktion i 17.
 Nokiakoncernen har snabbt vuxit till världens största telefonföretag och är idag en av de största. Ett stort antal av Europas tredje största tillverkare av färg- och svartvit elektronik och av världens ledande tillverkare av kabelmaskiner och mobiltelefoner.



AB Prospanias

AB Prospanias som är en av sju, 50 verksamhetsområden för närvarande omfattar på den nordiska länder. Under 1989 kommer Prospanias att anskaffa och notering på någon av börsens aktier.
 - Företag, som är ett utvecklingsbolag med verksamhet inom bygg- och konstruktionsområdet. Handel, konsultation, Möbler och inredning och Teknisk/industriell Affärsområden för att inom dessa fyra affärsområden fördriva, sammanfoga och utveckla ett antal tillverknings- och utvecklings- och marknadsföringsområden.
 Fakturerings- var 1 987 644,3 mkr med ett resultat efter finansiering på 62,9 mkr. Vinsten per aktie efter faktiskt skatt var 2,65 kronor. Utlåning är 0,50

Kirjeet elävät nykyorganisatioissa uutta renessanssia. Telefax on nopeuttanut kirjallista yhteydenpitoa jopa niin, ettei puhelimenkäyttö läheskään aina ole enää mutkattomampaa. Kirjeitse ruotsalaiset ilmasevat itseään huomattavasti tiivistetympin kuin verbaalisesti asioita esittäessään. Suomalaiset toteavat kuitenkin, ettei ruotsalaisten tyylä ole vaikea tunnista kirjeistykään. Heidän sujuvaa kielenkäyttöään toisaalta ihailaan, toisaalta harmitellaan. Joko ruotsalaiset eivät pääse asiaan, tai sitten he tahallaan peittelevät sanavetihin varsinaisen sanottavansa, tuumivat suomalaiset. Rivien välistä on hankala opetella lukemaan.

Yhteistyö ruotsalaisten kanssa opettaa suomalaisille ennen kaikkea varovaisuutta. Suomalaista asioiden esitystapaa muokataan uuteen uskoon. Oma käsitys selväsanaisuudesta ei pitemmän päälle tunnu aina suorimmalta tieltä päämäärään:

— Olen havainnut, että ruotsalaisille ei voi puhua yhtä suoraan kuin suomalaisille. Ei ainakaan aluksi. He vain pelästyvät suotta. Kun esittää asiat vähän kaartellen, ne menevät huomattavasti paremmin perille. Tällainen kaarteleminen ja asioiden pehmeämpään pakettiin pakkaaminen ei suomalaisilta tahdoponnisteluilta sujuu. Varsinkin milloin asioilla on kiire, on lähes mahdotonta muistaa keventää sanottavaansa »small talkilla».

Pikkujuustelulla on ruotsalaisessa yhteiskunnassa oma tehtävänsä. »Merkityksetön jutustelu» ei nimittäin ole merkityksetöntä. Ruotsalaiset eivät tässä omasta mielestään ole kovinkaan taitavia. Suomalaisen silmin he ovat todellisia virtuoosjeja. Elinkeinoelämässä sitä käytetään samalla tavoin kuin muissakin yhteyksissä: sen avulla tunnustellaan tilannetta, kevennetään ilmapiiriä ja luodaan »henkilökohtaisempi» kontakti vastapuoleen.

— Ei sitä välttämättä tarvitse aina ilmoista puhua. Voi vaiikka kysellä, miten perhe voi tai miten lasten koulunkäynti sujuu. Näin ehdottaa eräs ruotsalaisista

tytärtyhtiön johtajista.

»Henkilökohtainen» on avainsana. Puheneaihdien ei silitä tarvitse olla henkilökohtaisia. Riittää, että puhutaan muista kuin työasioista. Jo se, että valitsee aluksi muita puheenaiteita, on merkki siitä, että on kiinnostunut vastapuolesta myös ihmisenä. Milloin tämä »alkusointu» kokonaan puuttuu, on vaikea päästä oikeaan työnalkuun.

Runebergin suomalaiset liikkeenjohdossa

Ruotsalaisten tapaamat emon edustajat ovat keskenään hyvinvinkin erilaisia. Konsernin johtoa tapaa hallituksen kokouksista. Konsernin toimitusjohtaja käy vihkimässä uusia teollisuuslaitoksia ja on mukana nimenvaihtoseremonioissa. Johtoa huomattavasti useammin tapaa tytärtyhtiöistä suomalaista esikuntaa. Keskushallinnon edustajien vastuulla on esimerkiksi informaatio- ja tilitysruutiinien yhdenmukaistamistyö.

Kalista näistä suomalaisista ovat ruotsalaiset havaitsevinaan joitakin yhteisiä piirteitä. Heti ensimmäiseksi ruotsalaisten korvaan pistää suomalaisten tapaa johdarella puhe suoraan työasioihin. Muutaman tapauksikerran jälkeen ruotsalaisten mielipide on selvä: suomalaiset karttavat henkilökohtaista kontaktia ruotsalaisiin!

Piakkoin suomalaiset tietävät, miten monta lasta heidän ruotsalaisilla työtovereillaan on. Suomalaisista taas ei tiedetä mitään.

— Suomalaiset eivät päästä lähelleen. He eivät väliä meistä työajan ulkopuolella.

Ruotsalaisten kuvaus muistuttaa päällisin puolin suomalaisten itsensä heilimää omakuvaava karusta, suomalaisesta suomalaisesta. Tälle kuvalle eivät yritysjohtajatkaan ole immuuneja. Eivät edes ne heistä, jotka toisissa yhteyksissä sumeilematta julistautuvat kosmopoliteiksi. Suomen suurimpiin kuuluvan vitivksen

johtaja huomectii huomiota herättäneessä lehtihaas-tattelussa omia maanmiehiään ja heidän johtajaomi-naisuuksiaan. Hän toteaa, että suomalaiset tosin ovat vähäpuheisia, mutta kun he sitten jotain sanovat, he osuvat aina naulan kantaan. (Veckans affärer, 1988 v 42.)

Tämä kuvaus suomalaisuudesta voisi olla suoraan Väinikki Stoolin tarinoiden sivuilta:

»Puhe oli harvanlainen,
silmä vilkkui poikamainen,
sanaa kolme erällensä lausui,
vaan ne täsmällensä.»
(Runeberg 1962:137)

Suomalaiset tarttuvat herkästi stereotyyppisiin ku-vauksiin itsestään ja omasta kansanluonteestaan aina, milloin on tarpeen esitellä omaa maata ja kulttuuria. Harvoin tullaan ajatelleeksi, että kysessä on 1800-luvun kirjailijoiden alulle panema ajatus suomalaisuu-den perusuonteesta, vaan ajatus esitetään iäti tuoree-na ja positiivisessa hengessä.

Ruotsalaisten tulkinta suomalaisten menettelyta-vasta on hieman toinen: suomalaiset ovat luikkaita! He välttelevät henkilökohtaisempaa kontaktia ja pu-huvat neutraalia asiaa. He eivät kenies pelaakaan avoimin kortein?

Jos suomalaiset eivät siis puhu yhtä vuolaasti kuin ruotsalaiset, on heidän hiljaisuutensa myös paljompu-huvaa. Ruotsalaisista ne, jotka ovat odottaneet suo-malaisilta tulista temperamenttia ja puukonheliutus-ta, vaihtavat nopeasti mielipidettä. Suomalaisten vä-häsanaisuuden katsotaan ruotsalaisten keskuudessa antavan aihetta ennen kaikkea entistä suurempaan valppauteen. Suomalaisten kanssa puhuu mielellään vähän hitaammin ja pitää ajatuksensa visusti koossa. Myös leikinlasku on kyseenalaista. Ei oikein tiedä, mien suomalaiset siihen kulloinkin suhtautuvat.

Samalla tavoin kuin yritysten ulkoasun katsotaan olevan tahallisen harkinnan tulos, samalla tavoin pi-detään suomalaisten vähäpuheisuutta tahallisen har-kittuna. Sitä pidetään tietoisena strategiana, jonka perimmäisenä tarkoituksena on pitää muut loitolla. Näin suomalaisten käyttökelle luodaan hienostuneen taituruuden leimaa — suomalaiset itse vain ovat siitä täysin epäpitoteisia!

Esimiehen vaikeneminen tulkitaan, tutkijoiden mukaan, herkästi juuri tämän tavaksi pitää alaiset loi-tolla. Tytäryhtiöissä kaikki suomalaiset ovat erityis-asemassa. Vaikka he eivät kuuluisikaan itse liikkeen-johtoon, he esiintyvät kuitenkin aina emon manda-tilla. He edustavat omistajaa. Näin ollen on vain luon-nollista, että heihin sovelletaan esimiehen käyttäyty-mismallia.

Kun tällaiset tulkinnat ovat kerran saaneet jalansi-jan, niitä aletaan käyttää eräänlaisena suodatintena, jonka läpi uudet kokemukset siviliöidään. Kun nyt on todettu, että suomalaisiin on vaikea saada kosketus ja että se puolestaan johtuu suomalaisten halusta pitää muut itsestään loitolla, sovelletaan tätä selitystä mitä erilaisimpiin tilanteisiin:

Ruotsalaisen tytäryhtiön toimitusjohtaja on usein Suomessa. Hän valitkaa yksinäisiä iltojaan. Suomalai-set eivät kutsu kotiinsa illanviettoon. Tämä on hänen mielestään taas yksi osoitus siitä, miten suomalaiset varovat laskemasta ketään lähelleen. — De slapper en inte in på livet.

Kun hän sitten kertoo omasta elämästään, käy ilmi, että hän on periaatteen mies. Eräs näistä periaatteista on, että hän ei koskaan kutsu liikeuttaviaan kotinsa (sen paremmin ruotsalaisia kuin ulkomaalaisiakaan). Tämä on taas hänen mielestään positiivinen esimerkki siitä, että hän ei anna työn häiritä perhe-elämää!

Suomalaisten kannalta tilanteen voi tiivistää siten, että he toisaalta arvostavat ruotsalaisten »asiallisen vapaata» olemusta ja nihetänpää Toisaalta taas sama

ominaisuus käy suomalaisten hermoille. »Puhever-hot» tuntuivat aikaa myöten rasittavilta — varsinkin jos myös itse on muistettava niitä käyttää ja täytellä taukoja sopivalla jutustelulla.

Kaikkelle kulttuuriselle kanssakäymiselle, maasta riippumatta, on yhteistä, että kestää jonkin aikaa, ennen kuin jotkut ominaisuudet ovat kiteytyneet toiselle osapuolelle »tyypillisiksi». Kun sitten käsitkset toisen ominaisuuksista ovat vahvistuneet, niitä aletaan käyttää tulkintakehyksenä, johon tämän käytröstä sovelletaan ja jonka avulla sitä tulkitaan. Tämä taas puolestaan vahvistaa käsitystä entisestään — oli tämä käsitys sitten totuudenmukainen tai ei. Totuudenmukaisuutta taas ei tässä yhteydessä voi mitata muulla kuin sillä, miten hyvin tulkinta vastaa sitä, mitä kielenkäytöllä tai käytöksellä oli haluttu sanoa. Tällaiset ennakkokäsitkset ovat todellisen kommunikation suurimpia esteitä.

»Sanat eivät riitä kertomaan»

Ulkomailla työskentelevien suurimmat viestintävaikeudet eivät liity itse kieleen. Vähintään yhtä tärkeää on kyky ymmärtää, mitä asioita isäntämaassa pidetään tärkeinä, miten siellä suhtaudutaan ajankäyttröön tai vaikkapa millaiset käytösmallit auttavat asioiden nopeaa perille menoa.

Ilmaistutavoista löytyy eroja jo niinkin läheisten maiden kuin Ruotsin ja Suomen välillä:

Tyträrityön suomalainen ja ruotsalainen johto istuu kokouksessa. Kokouksen puheenjohtaja on suomalainen. Kerta kerralta tämän päätöksiä nujjessa leviää tyträrityön ruotsalaisen toimintusjohtajan kasvoille hieman vaivautunut ilme. Kokouksen päättyttyä hän kertoo vaikutelmistaan:

— Tuntuu hieman oudolta, että suomalaiset sanovat »päättämme». Se vaikuttaa vähän tylyltä. Me sä-

nomme tavallisesti »tarkoituksenamme on päättää». Hän miettii hetken ja lisää:

— Vaikka kyllä mekin tarkoitamme, että me päätämme. Me emme vain sano sitä.

Asioiden esittämisessä on kussakin maassa omat vakintuneet tapansa. Niinpä kun ruotsalainen esimies kysyy alaiseltaan, haluaisiko tämä tehdä yhteenvedon uusimmista luvuista, ei ole syytä alkaa tunnus-tella, löytyykö halua vai ei. Se ei ole kysymys, vaan ruotsalaisen esimiehen tapa esittää käsky.

Ruotsalaiset toteavat, että suomalaiset esiträvät asiansa kirjeitse toisin kuin suusanallisesti. Kirjessä suomalaisetkin vaikuttavat mahillisilta. Asioista keskustellessa suomalaisten tapa mennä suoraan asiaan ytimeen on ruotsalaisten silmissä ehdoton, jyrkkä kannanotto. Suomalaisten kanssa puhussaan saavat ruotsalaiset hätkähdellä.

Ruotsalainen TJ kertoo, että myös puhelimessa suomalaiset tuntuivat tarpeettoman jämäköiltä:

— Helvete vad de tar il Uskoisi sitä vähemmälläkin. Kun sitten samasta asiasta aikoinaan tulee kirje, näkyy asia toisessa valossa. Kirjeitse puhettavan särmät sulavat ja sävy vaikuttaa matillisemmalla.

Yhteistyön alun tekee usein ongelmalliseksi se, ettei ongelmia odoteta! Tietoisuus ilmaistutapojen eroista ei ole ehtinyt syntyä, saati sitten leviää organisaatiossa laajemmallekin. Molemmat osapuolet luulevat vielä tietävänsä, mistä keskustellaan — niissäkin tapauksissa, missä niin ei ole laita. Kokouksen loppupuolella sitten todetaan, että on keskusteltu eri asioista.

Tilanne saattaa olla tätäkin monimutkaisempi: Erään asiantuntijayrityksen johtoryhmässä keskustellaan konsulteista. Ruotsalaisia vaivaa, että osapuolilla tuntuu olevan erilaiset määritelmät sille, mitä konsultilla tarkoitetaan. Ruotsalaiset tarkoittivat konsultilla pelkästään tiedonvälittäjiä. Suomalaiset taas näyttivät puhuvan kaikista henkilöistä, joiden työpanoksen voi

ostaan tuntipalkalla. Suomalaisen käsitys samasta kouksesta oli täysin päinvastainen. He olivat vakuttuneita siitä, että *he* olivat puhuneet konsulteista tiedonvälittäjinä, kun taas ruotsalaiset puhuivat suuremmasta ryhmästä.

Lopputuloks oli, että kumpikin osapuoli oli puhunut samasta asiasta, mutta luullut, että vastapuoli puhui jostain muustai

Kokouspöytäkirjoista on apua tällaisten erehdysten korjaamiseen — tai niiden havaitsemiseen. Pöytäkirjoja muutetaan sitä mukaa, kuin erehdyksiä löytyy ja osapuolilla osoitautuu olevan eri mielipiteet siitä, mitä on sanottu tai päätetty.

Aina ei auta, että ymmärtää itse sanan. Sanan sisältö voi hyvinkin olla erilainen maasta tai organisaatiosta toiseen siirtyäessä. Esimerkkinä on vaikkapa »projektiin johtaja». Jokaisessa organisaatiossa tiedetään, mitä projektiin johtajan tehtäviin kuuluu. Nämä tehtävät on kuitenkin syytä tarkistaa, kun asiasta keskustellaan vieraiden kanssa. On hyvä varmistaa mm., millainen projektiin johdon vastuualue on. Onko kysymyksessä pelkkä teknisen puolen johto vai sisältötykö vastuualueeseen myös hallinnollista vastuuta. Organisaation avainkäsitteistä onkin hyvä laatia luettelo, jossa käsitteet heti aluksi määritellään eri kielillä ja niiden erikelliset sisällöt tarkistetaan.

Kun nyt ilmaisu tapojen eroista syntyy väärinkäsityksiä, herää tietysti epäily, että väärinkäsitykset sitenkin saattaisivat juontaa juurensa puutteellisesta kielilaidosta. Niinkin varmasti joskus on. Voihan kielitaidon puutteellisuutena pitää sitäkin, etteivät kulttuuriset vivahde-erot mene perille. Jos tämä kuitenkin olisi ainoa selitys, ei ruotsia äidinkielenään puhuvilla ruotsalaisilla pitäisi olla minkäänlaisia vaikeuksia ainakaan yhteistyössä ruotsalaisten kanssa. Väärinkäsitykset eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään suomea puhuvien suomalaisten ongelmaksii. Myös suomenruotsalaiset ovat samalla tavoin suomalaisen yhteis-

kunnan kasvatteja ja sen normien muovaamia kuin muutkin suomalaiset. Ja ruotsalaisten esimerkit kertovat samantapaisista käsitteellisistä selkkauksista molempien kieliryhmien edustajien kanssa.

Melko monilla ruotsalaisten kanssa läheisessä yhteistyössä toimivilla on äidinkielenään ruotsi. Onkin luonnollista, että yritykset käyttävät hyväkseen yrityksen sisäistä kieliresurssia, aina kun vain mahdollista. Muutaman yhteistyövuoden jälkeen tosin nämä suomenruotsalaiset eivät enää ole yhtä varmoja kieliyhteydestään ruotsalaisten kanssa kuin yhteistyön alkuaikoina. Vaikka ruotsalainen yhteiskunta on heille tuttu sekä lehdistä että televisioista, se ei kuitenkaan ole niin tuttu kuin oma yhteiskunta on — ja sen muovaama kielenkäyttö:

— Kielissä on valtava ero. Sitä ei oikein millään uskoisi, mien suuret erot todellisuudessa ovat! Minulla olisi varmasti ollut helpompa, jos en alun perinkään olisi kuviellut puhuvani yhteistä kieltä ruotsalaisten kanssa. Näin kerroo muutaman vuoden Ruotsissa työskennellyt suomenruotsalainen.

Hän kerroo, että hänen ruotsalain esimiehensä on nyt alkanut käyttää häntä »tulkkina». Häntä ei suinkaan tarvita kieltä kääntämään, vaan tarve on enimmäkseen kulttuurinen:

— Nyt esimieheni kyselee tavan takaa, että jos suomalainen sanoo niin tai näin, niin mitä hän silloin oikeastaan tarkoittaa.

Eräs ruotsalaisten vetämissä johtopäätöksistä on, että sanoilla Suomessa on suurempi paino kuin Ruotsissa. Suomalaiset eivät oia ainoastaan työtehtäviään vakavasti. He tuntuvat ottavan sanankin enemmän toisissaan kuin ruotsalaiset. Ja ruotsalaisten puheet he käsittävät yhtä sanatakkasi kuin omansa, huomauttavat ruotsalaiset. Tällä puolestaan on merkitystä muun muassa henkilöstövalinnoille. Ruotsalaisten mielestä on kyseenalaista, että suomalaiset todella omistuvat ruotsalaisia avainhenkilöitä valitessaan:

— Huonommankin markkinointijohtajan voi myydä Suomeen. Suomalaiset uskovat ulkkokuoreen ja antavat hiotun pinnan pettää.

Mutta myös päinvastaisesta on esimerkkejä. Joissakin yrityksissä suomalaiset ovat valinneet henkilöitä, jotka ovat avoimesti kriittisiä emoyhtiötä ja sen johtoa kohtaan. Heitä on ahkerasti kutsuttu estehtimien pitoon yrityksen järjestämiin palavereihin ja heidän hartioilleen on jopa uskottu uuden yrityskulttuurin luominen ruotsalaiseen organisaatioon. Myös heidät on otettu »todesta». Avoin kriittisyys on tulkittu rehtyden ja yrityshalun merkiksi.

Kun suomalaisten negatiivisista puolisista tulee puhe, ottavat ruotsalaiset hanakasti esiin juuri suomalaisten tavan ottaa asiat todesta. Pahimmassa tapauksessa pidetään yritykselle vaarallisena uskoa henkilöistön palikkamista suomalaisten hoidettavaksi. Ilmaistapojen erot tekevät suomalaisille vaikeaksi ymmärtää, miten paljon painoa sanat kussakin tilanteessa ansaitsevat.

Toisaalta taas sama ominaisuus on ruotsalaisten mielestä suomalaisten aateliismerkki, jota he myös kunnioittavat. »Totiset» suomalaiset vaikuttavat rehelliltä ja suoraselekäisiltä.

Suomalaiset taas noteeraavat hieman huokaisten, että ruotsalaisista on vaikea päästä perille. He tuntuvat ajavan monta asiaa rinta rinnan. Heillä vaikuttaa olevan useampia päämääriä samaan aikaan, vaikka avoimesti tunnustavat niistä vain yhden. Monet ruotsalaisyritysten kanssa ostoneuvotteluissa istuvat suomalaiset joutuvatkin toteamaan, etteivät ruotsalaiset itse asiassa ole ollenkaan myynitaikeissa. He ovat ai-noastaan käyttäneet tilaisuutta hyväkseen ja yrittäneet hankkia tietoja sekä suomalaisyrityksestä että Suomen markkinoista.

Negatiivisista asioista ruotsalaisilta on myös paha saada tietoa:

— He eivät kerro koko taustaa, vaikka antavatkin

68

vastapuolen olla sinä uskossa. Näin valittua Ruotsissa epämiellyttävän yllätykseen kokenut suomalainen. Hänen pelkonsa osoittautui myöhemmin todeksi. Ruotsalaisyritys oli paljon huonommassa taloudellisessa tilassa kuin suomalaisilla ostohetkellä oli syytä uskoa. Tämä johti vähitellen koko suomalaisen yritysjohdon eroon ja yrityksen uudelleen organisointiin.

On siis mitä epävarminta, että omistru tulkitsemaan oikein sen mitä on sanottu, pelkästään sen perusteella, mitä on sanottu! Ilmaistuvat ovat kulttuurisia. Pelkkä sanojen ymmärtäminen ei riitä. Niiden sisältö voi vaihdella suurestikin maasta toiseen siirtotäessä. Tämän tiivistää hyvin eräs ruotsalaisten kanssa monivuotisessa yhteistyössä koulutunut suomennruotsalainen:

— Ruotsalaiset käyttävät toisia ilmaisuja. Ilkeytensäkin he kätkevät paremmin. Joskus saa lukea kirjeen pari kolme kertaa, ennen kuin tajuaa, mitä he todella siinä sanovat!

Suomi — salakieli

Suomalaiset puhuvat suomea. Tämä tosiasia aiheuttaa silloin tällöin ongelmia. Jo pohjoisimmissa yhteyksissäkin suomi eroaa muista. Suomalaiset nimet ovat niin erilaisia, että sihteerit kuuntelevat korvat tarkkoina puhelimessa ja yrittävät muistaa ne ainakin niin kauan, että saavat välitetyksi puhelun eteenpäin.

Keskenään suomalaiset tuntuvat puhuvat pelkästään suomea. Ainakin silloin, jos läsnä on yksikin suomenäidinkielenään puhuva. Sillä myös suomenruotsalaiset puhuvat suomea — ainakin ne heistä, jotka etenevät urallaan nykyisten suuryritysten johtoportaisiin. Ruotsalaiset valittavat, että suomalaiset käyttävät tätä häikäilemättä edukseen. Heistä on vähintäänkin kiusallista, että osa kesken kaiken siirtyy kieleen, jota he eivät aluksiakaan hallitse. Suomi on kielensä

69

myös niin poikkeava, ettei siitä edes arvaillemalla saa selkoa.

Pubin nurkkauksessa istuu iloinen seurue. Suomalaiset ovat kutsuneet ruotsalaisen kollegansa oluelle. Keskustelu on vilkasta. Yrityksen asioita puidaan huontevasti muun tarinoimnin lomassa. Koska kaikkien äidinkielenä on ruotsi, ei keskustelukielenkään valinta ole tuottanut ongelmia.

Joukkoon liittyy yrityksen suomenkielinen talouspäällikkö ja kuin taikaiskusta kielih vaihtuu:

— Sillä on sitten vähemmän väliä, jos joukossa satuu olemaan ulkomaalainen, joka ei suomea hallitse. Jos mukana on yksikin suomenkielinen, puhutaan aina suomea. Joku sitten välillä muistaa, että minäkin olen mukana, ja sanoo pari sanaa ruotsiksi. Muuten keskustelu menee täysin yli horisontin.

Ruotsalaisissa herättää ihmeystä, että suomalaiset niin itsepintaisesti pitävät kiinni oudosta kielestään. He huomauttavat, että ruotsi joka tapauksessa on pohjoismaiden merkittävin kieli, suomi taas pieniin.

Yritysten kielistrategiat vaihtelevat. Voisi esimerkiksi ajatella, että konsernikielen valinnalla on suurikin merkitys yritysten välisen viestinnän omistumiseen. Kolme suomalaisyritystä on jokainen päätytty omaan ratkaisunsa. Näistä kaksi on alun perin suomenkielisiä. Kolmas kuvailee itseään kaksikieliseksi. Tämän yrityksen johdosta löytyy myös useita ruotsia äidinkielenään puhuvia.

Alkuun suomenkielisiä yrityksistä toinen on konsernikieliksi valinnut englannin. Toinen niistä päätyi toisenlaiseen ratkaisuun. Koko johtoryhmä lähetettiin kielikurssille ja johdon kieleksi valittiin ruotsi. Kaksikielinen yritys taas käyttää luonnollisestikin ruotsia yhteistyössä ruotsalaisten tytäryhtiöiden kanssa.

Mikään näistä strategioista ei tunnu toimivan täysin johdonmukaisesti. Molempien suomenkielisten yritysten sekä siesisestä että ulosnäin suunnattuvasta tie-

dotuksesta on suuri osa jatkuvasti ainoastaan suomenkielistä. Paljon parempaa arvosanaa ei saa kaksikielisen yrityskään omilta tytäryhtiöjohtajiltaan:

— Kyllä X on kaksikielinen. Minulla on tapana sanoa, että heillä on sekä etelä- että pohjoiskarjalan murte konsernikielenä!

Esimerkkejä ei paljon tarvitse kysellä. Niitä kerrotaan vuolaasti. Tässä niistä muutamaa:

Suomalaisyrityksellä on tapana kerätä kaikkien tytäryhtiöittensä johdot vuotuisen konferenssiin. Yritys on suuri ja jatkuvassa kasvussa. Osanottajajoukko kuvastaa yrityksen laajuutta; se on melkoisen monikansallinen.

Kesken konferenssia tulee Suomesta tiedonanto. Yritys ilmoittaa perustavansa uuden rahoitusyhtiön ja informoi nyt, mitä käytännön seurauksia tällä päätöksellä tulee olemaan.

— Tämä tiedonanto oli ainoastaan suomeksi. Mitä helvetissä me sen olisimme voineet lukea!

Toisen suomalaisyrityksen tytäryhtiöille tiedotetaan, että toimitusjohtaja tulee pitämään tilivuoden päätökseksi palaverin. Palaveri pidetään Helsingin pääkonttorissa ja siinä puidaan menneen vuoden tulosta. Tämä tiedonanto lähetettiin maailmalle sekä ruotsiksi että englanniksi, joten sen lukeminen ei tuottanut kenellekään vaikeuksia. Tiedonannon lopuksi ilmoitettiin, että itse tilaisuus pidettäisiin siitä vastoin suomeksi!

Suomalainen yritys on pitänyt huolen siitä, että tytäryhtiö tapaa suomalaisen lähimmän esimiehensä säännöllisin väliajoin. Hän on jopa asunut jonkin aikaa maassa ja käynyt ainakin tytäryhtiön ylimmälle johdolle tutuksi. Hänen tehtävänsä on muun muassa välittää konsernin johdon suuntaviivoja ja selvittää niitä tytäryhtiön johdolle. Tytäryhtiössä ei kuitenkaan olla erityisen tyytyväisiä hänen työpanokseensa:

— Konsernin toimitusjohtaja kirjoittaa kaiken suomeksi. JV viittää sitten kokouksissa kääntäää hä-

nen strategiapäätöksiään suoraan paperista hapuillevalla englannillaan. On itsestään selvää, ettei siitä kukaan tule hullua hursskammaksi!

Sisäiset tiedotuslehdet kulkevat hyvin Suomesta tytäryhtiille. Koska ne ovat suomenkielisiä, ne joutuvat perille tuluaan suoraan paperikoriin.

Yrityksistä se, jonka tytäryhtiöt ovat »nuorimma» ja joissa yhteistyö on vasta muutaman kuukauden ikäistä, on parhaiten onnistunut säilyttämään positivisen kuvan yrityksen sisäisestä tiedottamisesta. Tällä yrityksellä on ainoastaan ruotsalaisia tytäryhtiöitä, joiden johdon kieleksi on valittu ruotsi. Tytäryhtiön johdolla on käsitys, että suomalainen yritys informoi »laajasti ja hyvin». Tosin he eivät sitä vielä ole voineet itse todeta, sillä informaatio on toistaiseksi ollut ainoastaan suomeksi.

Kielenä suomi siis todetaan omalaatuiseksi. Mutta onhan foki viestintäkursseja käyty ja saatu oppia, että elekti on kansainvälinen. Suomalaisten eleitä ja ilmeitä siis tarkkaillaan ja varsinkin neuvottelutilanteissa yritetään tätä kautta päästä perille, mitä suomalaisen päässä liikkuu. Tulokset ovat olleet huonot. Suomalaisilla tuntuu tässäkin olevan omat ilmaisukeinonsa. Heidän vähäistä elehtimistään ei ole onnistuttu tulkitsemaan sinne eikä tänne. Jos suomalaiset sitä patisi puhuvat keskenään suomea, ei ole hyvä mennä arvailemaan, mitä asia koskee:

— Man har inte en susning om vad som pågår!

Ennen kaikkea neuvottelutilanteissa saattaa olla arka paikka, että toisella osapuolella on käytettävissään »yksityinen» kieli. Ulkomaalaiset valittavatkin, että suomalaisilla on kielellään epärehliä etulyöntiasema. Suurempia kielisiä äidinkielenään puhuvat huomauttavat, että mitä he sitten keskenään puhuvatkaan, he saavat aina esiintyä avoimen esiripun edessä. Ohjan tietysti mahdollista, että suomalaiset eivät mitään sa-laisuuksia haudo suomeksikaan. Mutta muiden on selviteltävä keskinäiset erimielisyytensäkin julkisesti.

Toisissa taas herää epäily, että suomalaiset tahallaan johtavat muita harhaan tai ainakin pimentävät tärkeää tietoa niiltä, jotka eivät suomea hallitse. Arka-luontoisissa asioissa he hanakasti vaihtavat suomen kieleen.

Tytäryhtiön edustajien mielestä on vaikeaa pyytää suomalaisia pidättyvämyään joko ruotsissa tai englannissa yhteisiä asioita puitaessa. Yleensä se on heille tekemätön paikka. Ohnan jo hankalaa pyytää toisia olemaan puhumatta äidinkieltään. Lisäksi suomalaiset edustavat emoyhtiötä ja siis omistajan valtaa. Ruotsalaiset ovat mieluummin alkanee kehittää omia taktiikkoja, joiden avulla tilanteesta parhaiten selviää. Eihän edes voinut olla varma, etteivät suomalaiset suomea puhuessaan sanoneet vaikkapa jotakin epäedullista ruotsalaisista itsestään tai heidän yrityksestään.

Eräs näistä taktiikoista on yhdistetyn defensiivinen ja offensiivinen. Ruotsalainen opettelee jonkin verran suomea, kertoo tämän suomalaisille virkaveljilleen, mutta varoo puhumasta sanaakaan suomea näiden läsnä ollessa. Ja tästä koostuu taktikan hyökkäysvaihe. Sitä käytetään tietoisena aseena suomalaisia vastaan:

— En ikinä tule kertomaan, miten paljon suomea osaan. Oppivatpahan suomalaiset olemaan varovaisia!

Väärinkäsityksiä syntyy jatkuvasti. Kaikki niistä eivät suinkaan johdu itsestään kielestä, vaan siitä, että osapuolet »puhuvat toistensa ohii». Ruotsalaisten pehmeämpi ja monisanaisempi ilmaisutapa käsitetään helposti myönteiseksi vastaukseksi — silloinkin kun se on ollut kieltävä:

— Kysyin ruotsalaisilta, olivatko he saaneet raportointiohjeet. Vastaukseksi sain pitkän selityksen, jonka henki oli selvästi myönteinen. Kun sitten jouduttiin tosittilanteeseen, missä näitä ohjeita olisi tarvittu, ei niitä löytynytäkään. Niitä ei yksinkertaisesti ollut.

Myös suomenruotsin ja riikinruotsin väliset erot aiheuttavat joskus ongelmia. Pelkkien kiehierojen aiheuttamat selkkaukset ovat kuitenkin harvoin vakavia. Sitä vastoin taistelevat suomenruotsalaiset, samalla tavoin kuin suomenkieliset, *ilmainsiappojen* eroavuuksien kanssa. Suomalaisessa yhteiskunnassa käyvät tavat ilmaista asioita eivät aina osu yhteen ruotsalaisen yhteiskunnan normien kanssa.

Tämä on tosiasia, joka on joskus monivuotisenkin kansainvälisen kokemuksen jälkeeen vaikea muistaa käytännössä. Kieli ei ole pelkäästään sanoja. Se kuvastaa suoraan kunkin maan ajatus tapaa, sen maan ihmisuhteita ja arkipäivää. Joskus se asettaa kielitä ammattinaan käyttävien ammattityöpeuden kovalle kokeutukselle:

Ruotsissa muutaman vuoden asunut insinööri on lähettämässä kirjettä ruotsalaiseen yritykseen. Sihteeri on kirjoittanut sen jo puhtaaksi, mutta nyt insinööri kuitenkin ehdottaa paria muutosta kirjeen sanamuotoon. Hänen tarkoituksenaan on kieliasun keventäminen. Sihteeri tekee vastahakoisesti muutokset ja insinööriin lähdettyä purkaa sydäntään:

— Minulla on ruotsi äidinkielenä, ja minulla on sellainen koulutus, että tiedän paremmin kuin joku insinööri, mikä on oikein ja mikä ei!

Onnistunutta ja epäonnistunutta yhteydenpiinoa — joitakin esimerkkejä

Ruotsalainen tytäryhtiö pyytää Suomesta toimintaohjeita. Paluupostissa tulee paksu manuaali. Ruotsalaiset lukevat sen ja soittavat Suomeen. Tällä kertaa he haluavat tietää, miten manuaalia tulkitaan.

Suomessa hämmästyttään. Vastaus on yksioikoinen:

— Ei mitenkään. Teette vain niin kuin manuaalissa seisoo. Keskenään suomalaiset ihmettelevät ruot-

salaisia:

— Että pitääkin olla vaikea ymmärtää selvää asiaa!

Suomalaisille on selvä, että manuaali sisältää suoria ohjeita. Ruotsalaiset taas näkevät sen kehyksenä, jonka pohjalta toiminnasta keskustellaan. Myös tämäntapaiset ohjeet Suomessa otetaan kirjaimellisemmin kuin mihin Ruotsissa ollaan totuttu. Tällaisista asenne-eroista syntyy helposti »kommunikaatiokuluja», joiden yli on päästävä, ennen kuin yhteistyö sujuu kikkattomasti.

Suomalaisissa yrityksissä kyllä tiedetään, ettei informaatio aina mene perille saakka. Syistä sitä vastoin ei aina ole tietoa. Siksi silloin tällöin herääkin epäily, etteivät ruotsalaiset edes *halua* ymmärtää, mistä kulloinkin on kysymys: — Ei millään uskoisi, että puhumme samaa kieltä.

Vaikeuksia on toki myös muiden kuin tytäryhtiöitten kanssa. Muiden ruotsalaisten kanssa ei yhteydenpito ole välttämättä sen helpompaa. Sen on muun muassa todennut yrityksistä se, joka jo jonkin aikaa oli yrittänyt tilata image-kampanjaa Ruotsin tunnetuimpiin kuuluvalta toimistolta:

— Mainostoimisto ei vieläkään ole tajunnut, mitä ajamme takaa. Emmekä me tunnu pystyvän tekemään sitä heille selväksi. Tarvitsemme Corporate Image-kampanjan, joka kertoo, keitä olemme ja miksi olemme Ruotsin markkinoilla. Mainostoimisto nyökkää — ja tekee kampanjan öljynporauksesta!

Käsitykset itsestämme ja muista ihmisinä menevät nekin joskus pahasti ristiin. Aina ei ole itsestään selvää, että toisilla on sama käsitys toiminnastamme ja toimintatavoistamme kuin mitä me pidämme itsestäänselvänä:

Ruotsalaisen tytäryhtiön ainoa suomalainen on ollut parisen vuotta vakituisesti Ruotsin puolella. Hänellä on tytäryhtiössä oma osasto ja vastuun sen henkilökunnasta. Henkilökunta on kokonaisuudessaan

ruotsalaista. Esmiehenä hän kuvailee itseään joustavaksi ja yhteistyöhaluiseksi. Parhaimpansa johtajan ominaisuutenaan hän pitää kykyä säilyttää ja luoda edellytykset hyvälle yhteistyölle.

Yrityksen ruotsalainen toimitusjohtaja on toista mieltä. Varovasti hän kertoo tulleensa siihen johtopäätökseen, että Suomessa todennäköisesti vallitsee »toimen asenne henkiökuntaa kohtaan» kuin Ruotsissa. Hän on usein saanut valella öljyä lainelle, kun suomalaisen osasto on ollut kuohumatilassa.

— Hän on vähän liian autoritääriäinen, on TJ:n käsitys yhteistyöhaluisesta suomalaisesta.

Jakuva suhteiden hoitaminen ei tunnuta olevan suomalaisyritysten vahvoja puolia. He ottavat sporadisesti yhteyttä, kun tilanne niin vaatii, ja jättävät yhteydenpidon sen tien. Ruotsalaisista tämä on hämmentävää, eivätkä he tiedä, miten siihen suhtautua:

Suomalaiselta sisaryritykseltä tulee avunpyyntö. He tarvitsevat suuren määrän kipsimuurteja ja niillä on kiire. Ruotsalaiset valavat muotti ja ilmoittavat, että ne ovat valmiit. Moneen päivään Suomesta ei kuulu mitään. Muotti seisovat pihalla kuljetusta odotamassa. Kestää kolme päivää, ennen kuin suomalaisyritys on päättänyt, miten muotit saadaan Suomeen.

Ruotsalaisia hieman hämmästyttää, että kiire ei loppujen lopuksi ollut sen suurempi, mutta he arvelevat, että siihen varmasti on hyvä syy. Paha jälkimaku muottien valusta jää vasta sitten, kun ne on saatu Suomeen:

— Kukaan ei edes vaivautunut kiittämään, kun ne olivat tulleet perille.

Ruotsalaiset lohduttrautuvat miettimällä, että kyllä hän Ruotsissakin kiitoksia varmasti laiminlyötiin.

Tämä episodi ei ole mitenkään ainutlaatuisen. Suomalaiset yritykset seuraavat kansainvälisissä yhteyksissään suomalaisia etikettejä, joka ei kiitoksia vaadi. Samoin jatkuvuus yhteyksien ylläpidossa, pel-

kästään kontaktin säilyttämiseksi, on harvinaista Suomessa. Siksi yrityksissäänkin on hankalaa ymmärtää, miten paljon myös sille, mikä jää tekemättä, pannaan painoa. Myös sanomatta jäänyt kiitos on kommuniikaatiota!

Kaikki esimerkit eivät toki ole negatiivisia eikä kaikki yhteydenpito ongelmallista. On sellaisiakin suomalaisyrityksiä, joissa on tiedostettu positiivisen palautteen arvo. Erään tällaisen yrityksen ruotsalaisen johdon sihteeri kertoo omista kokemuksistaan:

Yritys on juuri saanut uuden suomalaisen toimitusjohtajan. Konsernin suomalainen toimitusjohtaja on päivän kunniaksi käymässä tytäryhtiössä. Hän kävelee aamulla sihteerin huoneeseen suuri suklaarasia kainalossaan ja ojentaa sen sihteerille. Samalla hän toivoo, että tämä viihtyy yhtä hyvin yrityksessä nyt uusien omistajien aikaan kuin ennen ruotsalaisjohdon kanssa.

— Sain vain rutistetuksi häntä. En edes voinut kiittää. Ääneni olisi varmasti pettänyt. Näin kertoo tytyväinen sihteeri. Hänessä suomalaisjohdolla on nyt lipunkantaja ja positiivisten viestien välittäjä suomalaisuudesta ja suomalaisten tyylistä.

Kaikkisa tytäryhtiöissä on yhteinen haave. He kuvittelevat, millaista olisi, jos suomalainen johto hetkeksi laskeutuisi korokkeelta. Suomalaiset kyllä kiertävät »Eerikinkatuja» ja tekevät tytäryhtiökierroksia. Heillä vain ei ole aikaa. Eikä heitä tapaa yksittäisten toimihenkilöiden huoneiden ovilta.

Haaveissa suomalaisella konsernin johdolla on keran aikaa. Toimitusjohtaja tulee huoneeseen, istahtaa hetkeksi pöydänkummalle ja sanoo:

— Tjänare! Jag heter Seppo och det är så här jag ser ut.

Jokainen yritysjohtaja toivoo pystyvänsä vaikuttamaan omaa yritystään koskeviin päätöksiin. Tytäryhtiöiden johdolle tämä joskus on ongelma. Suomalaisista ei oikein ole saatu otetta eikä tiedettä, miten heitä parhaiten olisi lähestyttävä.

Istumme ruotsalaisen toimitusjohtajan huoneessa. Hei keskustelun aluksi hän kertoo kuulleensa, että joillakin on suomalaisten kanssa ongelmia. Itse hän ei ole edes ajatellut, että suomalaiset olisivat jotenkin erikoisia, tai pohjinnut, miten heihin suhtautua:

— Minulle ei sillä ole väliä, kenen kanssa olen tekemisissä. Suhtaudun aina kaikkiin täsmälleen samalla tavalla.

Myöhemmin hän ottaa asian uudestaan esille. Parin tunnin takainen itsevarmuus on kuin poispyyhkäisty. Hän miettii, miksi asiat eivät aina tunnu menevän perille. Ehkä ne pitäisi esittää suomalaisille jotenkin eritavalla? Masentuneena hän toteaa, ettei hänellä ole aavistustakaan, miten menetellä tai mitä hän tekee väärin:

— En tiedä, miten minun olisi kommunikoidava, että asiat menisivät perille. Voi olla, että talon jonkun aroille varpaille. Vai mikä lie ne syytä?

Epävarmuutta ei heti ensi käteen mielellään tuoda esille. Ainakin toimitusjohtajenhan oletetaan olevan tilanteen herroja. Epävarmuus kätkeytään itsevarman pintasilauksen alle ja muiden keinojen puutteessa toimitaan »trial and error»-metodilla. Kokeillaan eri strategioita ja toivotaan, että jokin niistä osoittautuu käyttökelpoiseksi.

Eräässä tytäryhtiöstä oli todettu, että suomalaisten päätöksiin ei paljon ollut omistuttu vaikuttamaan. Tästä oli vedetty johtopäätös, että järkiargumenteilla ei suomalaisten kanssa selviä, ja päätetty toimia tämän vakaumuksen mukaisesti:

— On vain päättäväisesti kieltäydyttävä tekemäs-

tä, mitä he ehdottavat, ja tehtävä niin kuin itse tietää parhaaksi.

Tämä oli teoria. Käytäntö osoitautui toiseksi. Se havaittiin, kun emoyhtiö ehdotti uutta markkinointisuunnitelmaa. Utena oli muun muassa yrityksen tuotteiden suoramarkkinointi. Suomalaisten ehdotus oli ruotsalaisen TJ:n mielestä todellisuudelle vieras ja ruotsalaisiin olosuhteisiin täysin sopimaton. Yrityksen tuotteet olivat sen laatuja, etteivät ne suoraan markkinointiin sopineet, hän argumentoi. Hän pani siis kovan kovaa vastaan ja kieltäytyi hyväksymästä ehdotusta.

Suomalaisten reaktiota ei kukaan tarvinnut odottaa. Päätös tehtiin, mutta tällä kertaa ilman ruotsalaista TJ:tä. Tätä perusteltiin sillä, että päätös koski koko divisioonaa — ei ainoastaan yhtiä tytäryhtiötä. Panemalla »kovan kovaa vastaan» TJ oli menettänyt ainoan mahdollisuutensa edes marginaalisesti vaikuttaa päätöksen suuntaan tai toteukseen.

Toiset taas kokeilevat varovaisempaa taktikkaa. Niin myös johtaja, jolla on takanaan monivuotinen kansainvälinen kokemus. Hän on kinnostunut kulttuurieroista ja perehtynyt niihin myös lukemalla. Myös hän on tullut tulokseen, että ruotsalaisesta tylistä ei ole apua suomalaisten kanssa työskennellessä. Hän vain on valinnut toisenlaisen menettelytavan:

— Yritän aina ensin saada suomalaiset vakuuttaneiksi siitä, että olen oikeassa. Jos se ei onnistu, vaihdan varovasti tyyliä autoritäärisempään. Se on hämäystä. Mutta se toimii.

Minä strategian ruotsalaiset valitsevatkaan, on lopputulos lähes aina sama: suomalaiset ovat ja pysyvät arvoituksena. Emoyhtiökonstellaatiossa tämä on kestävätilanne. Meneestyminen edellyttää yhteistyötä. Yhteistyö taas edellyttää ainakin jonkinasteista yhteisymmärrystä. Siksi yrityksissä on menellään jatkuva kokeilu. Eri vaihtoehtoja testataan käytännössä ja toivotaan, että ajan mittaan osutaan oikeaan.

Ruotsalaiset ovat mielestään järjestyksen ihmisiä. Tätä mieltä ovat myös ruotsalaiset tutkijat. Tällainen väite on mitäänsanomaton. Ruotsi ei ole ainoa maa, jossa vallitse järjestyks. Se on välttämätöntä maassa kuin maassa. Toinen kysymys on sitten, mitä järjestyksellä kussakin maassa tarkoitetaan.

Ruotsalaiseen järjestykseen kuuluu olennaisena osana suunnitelmallisuus. Ruotsalaiset eivät improvisointia arvosta. Yksityiselämässä vältellään yllätyserailuja. Tapaamiset suunnitellaan etukäteen, samoin, mitä tavatessa tehdään. Yllätykset yritetään eliminoida mahdollisimman tarkkaan. Kaikki tämä pätee myös työelämässä.

Ruotsalaisilla ja suomalaisilla on erivät mielipiteet suunnitteluperpektiivin optimaalisesta pituudesta. Ruotsissa ajankäyttö suunnitellaan pitkiksi ajoiksi eteenpäin. Kalenterista ei paljon aukkoja löydy. Kalenterin selaaminen kuuluu ruotsalaisiin kypsyysriteihin. Aukottomasti täytetty kalenteri on kaiken muun ohessa osoitus omistajansa kypsyydestä. Elämä on suunniteltua, siis se on hallinnassa.

Suomalaisen johdon pikavierailut tai kutsut pikapalaverihin antavat alhetta lukemattomiin monimutkaisiin operaatioihin. Ne on sovittava omaan kalenteriin. Alkatulujia on muutettava. Jammiden kanssa sovittu tapaamiset aiheuttavat muutoksia kaikkien näiden kalentereihin. Sanalla sanoen, suomalaiset asettavat ruotsalaisten logistiset kyvyt kovalle koetukselle.

Suomalaiset soittavat aamulla ja ovat pahimmassa tapauksessa paikalla jo samana iltapäivänä. Joskus he eivät edes soita. Käsitukset työtehtävien hoitamiseen kuluvasta ajasta eivät myöskään ne osu yksiin. Suomalaiset varaavat niin nuikaiti aikaa, ettei ruotsalaisille jää aikaa sekä kalentereiden muutoksiin että itse työtehtävän suorittamiseen.

— Suomalaiset soittavat keskiyöikkona ja olisivat

halunneet työn mieluiten valmiiksi jo tiistaina! Suomessa se ehkä onnistuukin, mutta täällä on riippuvainen toisten aikatauluista. Ja kaikkien kalentereit ovat täysinä!

Suomalainen liikkeenjohto on matkalla ruotsalaisiin tytäryhtiöihinsä. Kauppa on julkitettu hiljattain ja matka on johdon ensimmäinen »Erikinkarttu», kiertokäynti eri puolilla maata sijaiseviin yrityksiinsä. Päivää ennen suomalaisten tuloa saa käytännön järjestelyjä hoitava sihteeri puhelun Suomesta. Toimintusjohtaja on päättänyt, että paikalliselle lehdistölle varataan aikaa jokaisen tytäryhtiön vierailun päätteksi:

— Ei sinä muu auttanut kuin aloittaa koko homma taas alusta. Ja saat uskoa, että se oli työlästä. Koko matka oli nimittäin jo suunniteltu minuuttin tarkkuudella.

Suomalaiset välttelevät pitemmiksi ajoiksi sitoutumista silloinkin, kun tilanne on päinvastainen ja ruotsalaiset suunnittelevat matkaa Suomeen. Eräässä tytäryhtiöstä on suunnitteilla tutustumismatka suomalaisiin tuotantolaitoksiin. Puoli vuotta ennen ajateltua päivämäärää otetaan yhteys Suomeen. Suomesta pydetään ruotsalaisia palaamaan asiaan sitten kun se on ajankohtainen. Tämän ruotsalaiset tulkitsevat siten, että he eivät ole tervetulleita.

Matkan suunnittelusta vastaanava henkilö tuohuu. Hän ottaa yhteyden suomalaiseseen esimieheensä ja kysyy, miksi ruotsalaiset eivät ole tervetulleita Suomeen. Esimies on hämmästynyt. Ruotsalaiset ovat luonnollisesti tervetulleita. Kunhan vain ottavat asian esille lähempänä matkapäivämäärää. He palaavat asiaan muutamaa kuukautta myöhemmin ja vierailu järjesty.

— Meidät otettiin vastaan, vaikka vierailumme sattuiinkin kaikkein kiireimpään aikaan.

Ruotsissa on vaikea ymmärtää, miksi suomalaiset tietien tahtoen pelaavat »jyhyillä näilloilla» He valitse-

vat lyhyemmän aikatähtäimen silloinkin, kun pitemmän pikin olisi tarjolla. Suomessa tämä on joustavuutta. Ruotsalaisille se on arvoitus.

Yritysten johtopöytä tekevät silloin tällöin yhteisiä matkoja, esimerkiksi toisiin ulkomaalaisiin tytäryhtiöihin. Ruotsalaisille näiden matkojen suunnittelu on painajaisista. Aikataulut muuttuvat tämän tästä ja matkat peruuntuvat arvaamattomien perusteiden:

— Suomesta ilmoitetaan, että kahden päivän päästä on Düsseldorfissa palaveri, jossa meidän läsnäolomme on toivotettava. Perutamme tietysti seuraavien päivien muun ohjelman. Sitten Suomesta tuleekin vastakäsäky ja matka peruuntuu. Miten Suomessa oikein suunnitellaan!

Ruotsalaisten mielestä suomalaisissa on vauhtia liiaksi. Heidän kanssaan saa helposti hengenahdistusta. Rivakasti he muuttelevat sovittuja aikatauluja tai ilmestyvät ex tempore -vierailuille. Kun sitten istutaan kokouksissa, suomalaiset jatkavat samaa rataa. Vaikka heidät on todettu harvasanaiseksi, he siirtyvät asiasta toiseen niin nopeaan tahtiin, etteivät ruotsalaiset tahdo pysyä perässä. Heidän mielestään asioita ei koskaan ehditä puida täysin valmiiksi, ennen kuin suomalaiset jo ovat toisessa asiassa. Tämä taas vahvistaa entisestään ruotsalaisten käsitystä suomalaisten tahallisuudesta etäisyydestä: Kokouksissakaan suomalaisiin ei ehdi saada henkilökohtaisia kosketusta. He vaativat nopeaa, keskitettyä informaatiota. Pitkiin selvittelyihin ei ole aikaa.

Joskus suomalainen pyrkimys tehokkuuteen menee äärimmäisyyksiin. Niinä kertoina, jolloin suomalaiset ovat sopineet kahdesta kokouksesta yhtä aikaa ja aikaa säästääkseen käyvät vuoron perään kummassakin, on tehokkuus kyseenalaista. Tällainen käyttäytyminen ei vähennä ruotsalaisten tuntemaa epävarmuutta. Vaarana on kuitenkin, että vaikka suomalaiset sillä kertaa voittavat itse taistelun, he ovat väkivaltainen mahdollisuuksiensa lopullisen sodan voittaneita.

miseen. Joskus rauhallisempi vauhti voi pitemmän päälle olla nopeinta.

Ruotsalaiset odottavatkin suomalaisten tapamista pienellä jännityksellä. Koskaan ei etukäteen tiedä, miten asiat tulevat sujumaan. Suomalaisilta odotetaan lähes mitä tahansa.

Ruotsalaisen TJ:n on määrätavata suomalainen esimiehensä Landvetterin lentokentällä. Tämä on matkalla Suomeen ja käyttää välilaskun ajan ruotsalaisen yhtiön asioiden selvittämiseen. Suomalainen on palkalla kolme varttia myöhässä. Tapaamisesta tulee hätäinen. Kun hän sitten lähtessään puristaa pikaisesti ruotsalaisen kättä ja sanoo: »Tack för denna tid», on ruotsalaisen ensimmäinen ajatus, että on juuri saanut loppuun!

Ruotsalaisjohtajan logiikka on, hänen omista lähtökohdistaan katseltuna, moitteeton: Suomalaiset eivät kunnioita hänen ajankäyttöään; he eivät siis arvosta hänen työpanostaan. Siksi ei ensisalkähdyksessä tunnu mitenkään mahdolltomalta, että he ilmoittavat loppuulististakin pikaisesti parilla sanalla. Esimiehen puutteellinen kielitaito (mistä tosiasiasa oli kysymys) tulkittiin sekun suomalaisen yliolkaisuuden merkiksi.

Kaikkien mielestä ei suomalaismallinen suunnitteluperpektiivi ole pelkästään ongelmallista. Jotkut tiedostavat hyvinkin pian suomalaisen »improvisoinnin» tarjoamat mahdollisuudet nopeaan ja mutkatonmaan kontaktien solmimiseen. He arvostavat sen mukanaan tuomaa joustavuutta ja oppivat käyttämään sitä tehokkaasti hyväkseen. Ruotsalaisilla on suomalaisita tässä paljon opitavaa, he korostavat tavan taakaa. Nämä ruotsalaiset käyttävät Suomen-vierailijensa ajan tehokkaasti. He ovat huomanneet, että suomalaisen ovelle voi koputtaa milloin tarvetta ilmenee ja kysäistä, onko näillä muutama minuutti aikaa.

— Useimmiten aikaa järjestyy ja asiat hoidetaan sillä istumalta.

Ruotsalaisten negatiivisista reaktioista ja suomalaisten

sen »tehokkuuden» aiheuttamasta epävarmuudesta ei Suomessa tunnuta olevan tietoisia. Täten erot suunnitteluperspektiivien pituudessa ovat yksipuolisesti ruotsalainen ongelma. Suomalaiset eivät edes aina havaitse, että niissä todella on eroja! Emoyhtiössä ei missään pain maailmaa olla yhtä herkkiä reagoimaan kuin tytäryhtiöissä, joissa emon liikkeitä tarkkaillaan huolella ja joissa omat epäonnistumiset ja oma riittä-mättömyys hanakasti sysätään emon syyksi. Omista japuolella itsevarmuus on suurempi.

Ruotsalaisten kanssa toimimista hankaloittaa vielä se, että heidän merkinantojaan eivät ulkomaalaiset hevin pysty tulkitsemaan. Ruotsalainen kulttuuri on niin yhtenäinen, että toimeen tullaan pienilläkin eleillä. Nämä eleet jäävät usein ulkomaalaisilta huomamatta. Viestintävaikkeudet ovat suurena osasyynä organisaatioiden väliseen kitkaan. Kun omaa kantaa ei onnistuta tekemään selväksi toiselle osapuolelle, ei siitä myöskään voida keskustella.

Kun käsitukset ovat päässeet vahvistumaan, ei tiivimmistä kontakteistakaan ole apua, päinvastoin. Toisen osapuolen käytös tulkitaan jatkuvasti omista lähtökohdista. Se sovitetaan valmiiseen viitekehykseen. Erlaisuudet korostuvat. »Vierasta» tulee yhä vierampi.

Tiivistäen:

Oman kulttuurin mallit:

Suomalaisten ja ruotsalaisten yhteistyötä hankaloittavat viestintävaikkeudet. Väärinkäsitykset eivät selvitä asianosaisille itselleen, millä tavoin heidän näkökantansa eroavat toisistaan. Oman kulttuurin »itsestäänselvyyss» dominoi.

Eri ilmaisutavat:

Ilmaisuatapojen erot aiheuttavat jatkuvia väärinkäsityksiä: ei mitään sanoa, vaan niiden sen sanoa. Eroja

on esimerkiksi tavassa argumentoida, tavassa osoittaa kunnioitusta vastapuolta kohtaan, työnohjauksessa. Myös suomenruotsalaiset ovat sidoksissa suomalaisen yhteiskunnan muovaamaan ilmaisu- ja viestintätapaan. He ovat samassa tilanteessa kuin suomea äidinkielenään puhuvat suomalaiset.

Vierasmaalaisen henkilökunnan valinta hankalaa:

Kommunikaatio-ongelmat vaikeuttavat myös henkilöstövalintoja. Vierasmaalaisten käytöksen todellista sisältöä ei aina osata tulkita oikein.

Trial and error -menetelmä:

Yrityksissä ollaan tietoisia viestinnän ongelmallisuuksista. Sen syistä sitä vastoin ollaan epävarmoja. Siitä syystä yrityksissä testataan erilaisia kommunikointistrategioita. Tiedon puutteessa turvaudutaan »yritys ja erehdys»-menetelmään.

Ajankäytön suunnittelu on kulttuurista:

Ajankäytön suunnittelussa on eroavuuksia. Lyhyempi suunnitteluperspektiivi antaa suomalaisyrityksille joustavuutta. Ruotsalaisissa se lisää epävarmuutta ja tulkitaan jopa merkiksi siitä, etteivät suomalaiset arvosta ruotsalaisten ajankäyttöä ja työpanosta.

Yksipuolisesti tytäryhtiöiden ongelma:

Tämä on »yksipuolisesti ruotsalainen» ongelma. Suomalaiset ovat siitä vain poikkeustapauksissa tietoisia. Emoyhtiöt eivät perinteisesti reagoi yhtä herkästi tyttärien käytökseen kun nämä emon. Ruotsalainen ilmaisu- ja viestintätapa vaikeuttaa myös omalta osaltaan ruotsalaisten merkinantojen oikein tulkittamista.

Tiivistäen yhteiset lisäyksiä ymmärryksestä:

Tiheimmät kontaktit maiden välillä eivät välttämättä johda suurempaan yhteisymmärrykseen. Usein tavatessa väärinkäsitykset jopa saattavat syvenyä. Se johtaa helposti noidankelaan, jossa »erilaisuus» ja »vieraus» vahvistuvat ja väärintulkintoista tulee vakio.

Perjantaina, lokakuun 21. päivänä 1988 haastatellaan suomalaisessa Kauppalehdessä Nokia Datan ruotsalaisista toimitusjohtajaa Gert Schyborgeria. Hänen mielestään suomalaisilla on karu tapa toimia:

— Amerikkalaisetkin sentään perustelevat päätöksensä. Suomalaiset vain ilmoittavat ne.

Viikkoa myöhemmin, lokakuun 27. päivänä ilmoitetaan, ettei Schyborger enää ole Nokian palveluksessa.

Kaikissa organisaatioissa on toisilla sen jäsenistä suuremmat, toisilla pienemmät mahdollisuudet toimia ja itse päättää toimintansa suunnasta. Organisaatioeoreettisesti kaikki organisaatiot ovat sekä konkreettisesti (lainsäädännöllisesti ja resurssiltaan) että abstraktisesti (ajattelutavaltaan) hierarkkisia. Erityisen selvästi hierarkkia tulee esiin yrityksissä. Niistä löytyy sekä hierarkkinen ajatusmalli että rationaaliset, laskeelmoivat vallankäytönsuhteet. Yksilöiden toimintavapaus on riippuvainen heidän asemastaan yrityksen vallankäyttöhierarkiassa.

Täten muutokset henkilökunnan koostumuksessa tai työtehtävissä vaikuttavat koko organisaatioon. Henkilövaihdokset ennakoivat usein suurempaa muutosprosessia.

Kun nyt kaikki yritykset siis rakentuvat hierarkian

hierarkkisiin» ole edes mielekästä. Kuitenkin näin usein tehdään. Yhtä mitäänsanomaton on yritysten lajitteleminen enemmän tai vähemmän hierarkkisiin, joissa toisia pidetään muita hierarkkisempina. Tällainen vertailu ei paljasta yrityksen luonteesta sitä eikä tätä. Eroja kyllä löytyy, mutta niitä kannattaa etsiä ennen kaikkea siitä, miten hierarkia näkyy yrityksen arkipäivässä ja sen toiminnassa. Siis sen *ilmenemismuodosta*, ei sen joko olemassaolosta tai olemattomuudesta.

Tämän voi tehdä monestakin eri lähtökohdasta. Yrityskonsultti Lennart Brunander tarkastelee yrityksiä niiden sisäisten prosessien valossa. Näitä ovat ohjaus, hajaannus, byrokraatia ja »hyvät suhteet». Näistä kaksi viimeksi mainittua, byrokraatia ja »hyvät suhteet», ovat suomalaisyritysten kannalta mielenkiintoisimmat.

»Byrokraatia»

»Byrokraattisessa» organisaatiossa vallankäyttö on yksityiskohraisesti rajattu. Talousarvio seuraa omaa rataansa, palkkaus omaansa jne. Kaikilla alajärjestelmillä on omat periaattensa, jotka yhdistyvät koko yrityksen kattavassa järjestelmässä.

Ruotsalaiset näkevät herkästi suomalaisissa yrityksissä monia byrokraatian merkkejä. Suomalaiset itsekin kuvailevat yritystään muodolliseksi organisaatioksi, missä ratkaisevinta on yksilön palkka yrityskaavioissa:

— Suomessa kuunnellaan eniten sitä, joka on korkeimmassa asemassa. Tähän verrattuna ruotsalaiset vaikuttavat jopa epälojaleilla yritystään kohtaan. He esittävät usein julkisesti kriittisiä kannanottoja, jotka poikkeavat työntekijän »virallisesta» kannasta.

Suomessa taas esimiehet tehokkaasti valentavat liiallisiin kannanottoihin taipuvimmat. Kaikissa keskusteluissa päästäään ennen nikkää tilanteeseen. *inco loco*

kustelut lopetetaan:

— Ja siten purraan hampaat yhteen ja tehdään niin kuin on käsketty.

Tässä on suomalaisten esimiesten itsensä mielestä eräs suomalaisyritysten ongelmista. On vaikea tietää, milloin päätöksillä on henkilökunnan tuki ja milloin ei. Henkilökunta kyllä toimii ohjeiden mukaisesti. Mutta tekevätkö he sen pelkästään esimiehen auktoriteetin takia. Vai ovatko he myös itse vakuuttuneita toimenpiteitensä tehokkudesta. Ohjauks rajoittuu konkreettisten toimenpiteiden läpivientiin. Sillä ei saa varmuutta siitä, että henkilökunta myös yleisemmin toimii päätöksen hengessä.

Suomalaisyritysten henkilösuhteet herättävät vilkasta pohdintaa ruotsalaisyhdyksissä. Johdon ja henkilökunnan väliset suhteet ovat usein myrkyllisten kommentien maalitaluna:

— Suomessa johtajat ovat jumalia ja konsernin toimitusjohtaja heidän ylijumalansa. Vahtimestari on kompastua kunnioituksesta kaikkia niitä kohtaan, joilla on johdon kerrokseen asiaa. Tavalliset kuolevaiset eivät nimittäin koskaan pääse 14. kerrosta pitemmälle.

Suomalainen henkilökunta on lojaalia. Ruotsalaisten mielestä liiankin lojaalia. Sen varjopuolena on heidän mielestään uskalluksen puute. Keskiöhto tarkistaa mielellään yksinkertaisemmatkin asiat esimieheltään, ennen kuin niitä vie eteenpäin. Päätöksille haetaan vahvistusta oman päätöksen yläpuolelta. Tämä on suomalaisorganisaatioissa tärkeämpää kuin päätösten ankkurointi, mille tuen hankkiminen, omalla organisaation tasolla.

Pahimmassa tapauksessa ruotsalaisten tulkinta suomalaisyritysten toimintatavasta johtaa todelliseen uskalluksen puutteeseen ruotsalaisten tytäryhtiöitten johdon keskuudessa. Oma-aloitteisuus vähenee ja saattaa lopahtaa jopa kokonaan:

Itämaankon tehtaan tuotantoprosessi on virheettö-

nen. Tavan takaa se aiheuttaa hankaluuksia ja viivästyksiä. Ruotsalainen tehtaanyhtiö on asiasta tietoinen. Itse asiassa he ovat tienneet siitä jo useamman vuoden ajan. Asiaa ei kuitenkaan ole korjattu. Siihen ei Suomesta ole tullut ohjeita:

— Suomalaisten kanssa on omat aloitteet paras pitää omana tietonaan. Yrityn alussa, mutta nyt olen oppinut olemaan esittämättä omia mielipiteitä, jos niitä ei kukaan ole kysynyt!

Valta on suomalaisorganisaatioissa näkyvillä. Korkein auktoriteetti löytyy helposti. Organisaation tasot erottuvat selvästi toisistaan. Asiat jopa esitetään arvojärjestyksessä, ylhäältä alaspäin.

Tästä huolimatta ruotsalaisille tuottaa vaikeuksia löytää ne kanavat, joita pitkin saada omat mielipiteensä kuuluville. Suomalaisten itsensä menettelytavat eivät nimittäin ole aivan niin suoraviivaisia kuin mitä ne organisaatiokaavioissa näyttävät.

Muodollisessa järjestelmässä tuntuu henkilökoh-
taisten suhteitten merkitys kasavan. Viralliset kanavat eivät aina tuota tulosta. Joidenkin henkilöiden todellinen merkitys on, muodollisesta asemasta huolimatta, vähäinen. Heidät on tunnistettava ja opittava ohittamaan. Mutta muodollisessa organisaatiossa menestyminen vaatii myös toisenlaisia taitoja. Parhaiten eivät nimittäin menesty ne, jotka orjallisesti noudattavat kaikkia yrityksen tarkkoja sääntöjä. Parhaiten menestyvät ne, jotka näitä sääntöjä osaavat hallitusti rikkoa!

Pari esimerkkiä: Tytäryhtiön talousosaston suomalaisella virkailijalla on hyvät suhteet oman talouspäällikkönsä esimieheen. Käytännössä se merkitsee sitä, että hän ei aina »muista» informoida talouspäällikköä, vaan esittää asiat suoraan tämän esimiehelle. Tilanne kärjistyy, hänestä halutaan päästä eroon ja kun sopivaa muuta työtä ei tunnuta löytyvän, päädytään työsuhteen lopettamiseen. Tätä yritettiinkin, tosin huonolla menestyksellä.

— Nyt hän istuu esimieheni organisaatiossa! Käytännössä hän on saanut ylennyksen, kertoo turhautunut ruotsalainen talouspäälikkö.

Muodollisia valtasuhteita on siis mahdollista käyttää tietoisesti hyväkseen. Jos omistuu saamaan tukea »sopivan» korkealta tasolta, voi yletä yhdellä iskulla jopa oman esimiehensä ohi. Tässä, kuten muissakin yhteyksissä, ankkuroidaan toiminta oman hierarkiikan tason yläpuolelle.

»Vanhoissa» työryhmissä tätä on alettu pitää suomalaisille tyypillisenä piirteenä. Eteläruotsalaisen työryhjän toimitusjohtaja avaa ensimmäisen keskustelunne omittelamalla minua omistuneesta manipuloinnista. Kysyn hämmästyneenä, mitä hän tarkoittaa, ja hän selittää auiliisti:

— Oma suomalainen esimieheni oli ehdottomasti sitä mieltä, ettei sinua lasketa yritykseen. Mutta sinäpä omistuit pääsemään tänne konsernin toimitusjohtajan kautta!

Ruotsalaiselle TJ:lle oli itsestään selvää, että myös mininä olin, suomalaisena, käyttänyt suomalaista taktikkaa, hypännyt väliportaan yli ja hakenut tukea tämän yläpuolelta.

»Hyvät suhteet»

»Hyvien suhteiden»-periaatteelle on tyypillistä toverillisen ja viihtyisän ilmapiirin vaikutelma. Yritys kannustaa osallistumista oman osaston tai vaikkapa ammattiyhdistyksen toimintaan. Sekä ammattiyhdistys että yritys ovat kirjanneet yhdeksi päämäärästään hyvien suhteiden luomisen ja ylläpitämisen. Tämä päämäärä johtaa molemminpuoliseen manipulointiin. Se että työllä tarkoitus, on tärkeää. Tätäkin tärkeämpää on, että työ koetaan tarkoitukselliseksi.

»Hyvien suhteitten» ilmapiiri on ruotsalaisille yri-

»Riv pyramiderna» pitää Jan Carlzon yhtenä SAS-johdon tärkeimmistä tehtävistä henkilökunnan vaikkauttamista siitä, että yrityksessä ei ainoastaan matkustajille »anneta arvoa». Ruotsalaiselle johdolle tällainen tasapainottelu on välttämätöntä. Toisaalta henkilökunnan omanarvontuntoa on korostettava, toisaalta pidettävä huolta, ettei siitä pääse tulemaan isetetarkoitusta. Työtehtäviin samaistuminen on Ruotsissa tavallista. Mitä arvoistetumpi työtehtävä, sen suurempi arvonnanto sen tekijällä. Carlzon ehdottaa vaihtoehtoa. Sen sijaan että henkilökunta koko ajan ponnistelisi päästäkseen niihin työtehtäviin, jotka ovat arvoasteikossa korkeimmalla, he käyttäisivät voimansa jokaisen tehtävän mahdollisimman perusteellisesti ja hyvin hoitamiseen. Näin yksilön arvostus omassa ja muiden silmissä perustuisi hyvin suoritettuaan työhön, ei siihen, että itse virka on arvoasteikon yläpäässä. Ammattilypeyttä voisi tuntea vaikkapa vain hyvän kahvin keittämisestä ja sen tarjoilemisesta asiakkaille.

On mielenkiintoista todeta, että se mitä Carlzon esittää utuutena ruotsalaisen työelämään, muistuttaa sosiologien perisuomalaisena pitämää asennetta. Suomalaisen sosiologin J. P. Roosin mukaan Suomessa arvonnantoa saa juuri hyvin suoritetuista työtehtävistä. »Hyvän työntekijän maine» on perinteinen suomalainen arvostuksen pohja. Ruotsalaiset kulttuurintutkijat ovat omalta osaltaan todenneet, että suomalaisen omanarvontunnolle on tärkeää pystyä muita parempiin suorituksiin. Tämä on tärkeää myös sille arvonnannolle, jota ympäristöltään odottaa ja vaatii.

Ruotsalaisten »hyvien suhteiden» arvostus korostuu, kun he vertaavat itseään suomalaisiin. Suomessa esimiehiä kunnioitetaan »liian» avoimesti. Saattaa tosin tuntua miellyttävältä, että suomalainen henkilökunta suhtautuu arvostavasti myös ruotsalaiseen johtajistoon. Pitemmän päälle se alkaa kuitenkin tuntua kiinnostajalta. Suomessa ei iohraimrodia ääce vral-

tamaan. Mutta sen katsotaan myös velvoittavan. On muistettava käytettyä niin, että käytös kestää jatkuvan tarkkailun. Tämä tuottaa ruotsalaisille vaikeuksia:

— Toimitusjohtajakin haluaisi silloin tällöin olla tavallinen ihminen!

Sitä he eivät mielestään saaneet olla Suomessa.

»Hyvät suhteet« imenevät myös eräänlaisena keskusteluvälimittena. Kaikkien mielestä eivät tosin keskusteluvälimus ja toimintavälimus ole läheskään synonyymejä. Suomalaisen va'assa toimintavälimus painaa enemmän. Keskusteluvälimus taas korostuu positiivisena piirteenä ruotsalaisten omakuvassa.

Neuvonpidosta päätöstilanteeseen — suomalainen ja ruotsalainen päätösprosessi käytännössä

Tavallinen väittämä, sekä ruotsalaisten että suomalaisten keskuudessa, on että suomalainen päätösprosessi on lyhyempi ja keskietympi. Mutta onko tosiaan näin? Vai onko kysymys ehkä jostakin aivan muusta?

Päätöksenteko on jatkuvan tutkimuksen kohteena. Kysymykset »mitä päätös on« ja »kuuka päättää ja miten« ovat aina ajankohtaisia. Esityksistä ei aina rajoita sitä, mitä kokouksissa todellisuudessa päätetään. Muut kuin esityslistan asiat saattavat tuntua ajankohtaisilta tai muuten tärkeiltä. Päätösprosessi toimii sitä paitsi myös joskus sinä arenana, jolla omia ajatuksia ja omaa kompetenssia pyritään tuomaan julki. Näiltä arenoilta poimitaan ennen kaikkea sellaisia kysymyksiä, joita juuri omat kyyyt ovat omiaan ratkomaan.

Ihmisten keskinäiset suhteet ovat avainasemassa myös päätöksenteossa. Päätöksenteko-ongelmat ovat samalla informaatio-ongelmia. Informaation hallinta on vallankäytön tunnusmerkkejä. Johto on tässä aina erikoisasemassa. Tämä puolestaan vaikuttaa ratkaise-

vasti organisaation sisäisiin suhteisiin.

Ruotsalaisilla pyrkiä olemaan melko yhtenäinen kuva suomalaisorganisaatioiden sisäisestä vallanjaosta: Suomessa valta on keskittynyt organisaation yläpäähän. Alempia portaita infoformoidaan niukasti. Johto pitää aloitteen tiiviisti hallussaan. Se informoi päätöksistään — ei niitä edelänneestä prosessista.

Päätöksenteko onkin suomalais-ruotsalaisen yhteistyön tavallisimpia kompastuskiviä. On vaikea päästä yksimielisyyteen siitä miten paljon itse päätösprosessista on toivottavaa informoida. Ruotsalaiset eivät pääse perille siitä, miten päätökset syntyvät. Heille jaetaan manuaaleja ja organisaatiokaavioita, jotka selvittelevät päätöksenkulkua. Selvyyteen he eivät pääse sittenkään. Suomalaisen informointi tuntuu niukanlaiselta.

Suomalainen yritysjohto on anonyymi. Heidän kasvojaan etsitään jatkuvasti. He ovat päättäjiä, joihin on vaikea ylläpitää jatkuvaa yhteyttä. Suomalaisyritykset investoivat suuria summia tytäryhtiöihinsä. Tutkimusbudjetit herättävät luottamusta ja virittävät odotuksia:

— Mutta jonkin ajan kuluttua huomaa sitten, että on kokonaan kadottanut kontaktin konsernijohtoon.

Yhteistyön alkuaikoina ruotsalaiset esittävät hana-kasti omia mielipiteitään. He keskustelevat päätöksistä ja asettavat ne kyseenalaisiksi. Hellä on kriittisiä näkökantvoja suomalaisyritysten suunnitelmiin. Tämä ei suomalaisissa herätä toivotua vastakaikua:

— Saimme kuulla, ettei meidän asiamme ollut keskustella, vaan ottaa opiksemme.

Varsinkin alussa ruotsalaiset yrittävät paneutua suomalaisen päätöksenteon rutiineihin. Kun ja jos he eivät siinä onnistu, he antavat helposti periksi. He kohauttavat olkapäitään ja toteavat, että suomalaisiin on yhtä helppo vaikuttaa kuin Ruotsiin eduskuntaan. Toisin sanoen: se on täysin mahdollista!

Suomalaisen päätöksentekotavasta esitetään enemmän arveluita kuin mistään muusta suomalaisen organisaation erikoispiirteestä. Pitkänkin yhteistyön jälkeen ollaan epävarmoja siitä, miten omia ja oman organisaation etuja on paras ajaa. Huoli omasta epäonnistumisesta puetaan usein juuri huoleksi yrityksen parhaasta: onhan mahdollonta tietää, milloin toimii koko yrityksen parhaaksi, jos tuntee olevansa informaatiovirtojen ulkopuolella. Tässä tilanteessa ruotsalaisten on helppo vetää johtopäätös, että heihin ei luoteta:

— Suomalaiset luottavat täysin vain toiseen suomalaiseseen.

Jotkut ruotsalaisten mielipiteistä vaikuttavat ensi kuulemalta olevan pahasti ristiriidassa niiden käsityksen kanssa, joiden mukaan suomalaiset tekevät nopeita päätöksiä. Eräs ruotsalaisista toteaa esimerkiksi epätoimittain:

— Suomalaiset ovat sikeitä joka suuntaan. Kalkki on jäykkää. Aina. Samalla T.J.:llä on myös varma käsitys suomalaisesta päätöksenteosta:

— Suomalaiset eivät tee päätöksiä. Heillä on itäinen tapa siirtää päätöksentekoa hamaan tulevaisuuteen. Hieman myöhemmin sama ruotsalainen toteaa kuitenkin:

— Päätökset ovat täysin yhäkkisiä. Ne syntyvät todella nopeasti. Mutta ei taas toisaalta tiedä, miten kauan niitä on valmisteltu.

Hän ei näe mitään ristiriitaa siinä, että ensin valitsee suomalaisen päättämättömyyttä ja heti kohta että he ovat liiankin nopeita päätöksiä tehdessään. Ennen kaikkea hän nimittäin haluaa ilmaista saman käsityksen kuin monet muutkin ruotsalaisista ovat eri yhteyksissä ilmaisseet: suomalaisia on lähes mahdollonta saada kokouksissa keskustelemaan siitä, miten kokouksen asioihin yleisemmin olisi suhtauduttava. Pi-tempää periaatteellista keskustelua saavat ruotsalaiset turhaan iäädä kaipaamaan.

Niinpä ruotsalaisista saattaa tuntua, että ainoastaan heillä on valmistuttu uusiin asioihin puurtumiseen ja niistä keskustelemiseen. Suomalaiset eivät yleensäkään hanakasti keskustele kokousten aikana — eivät ainakaan ruotsalaisten tarkoittamassa hengessä. Ruotsalaiset keskustelivat uusista asioista ja uusista näkökulmista heti kylmitään, sitä mukaa kuin niitä otetaan esiin. Suomalaisen menettelytapa on todettu toiseksi:

— Suomalaiset valmistelevat asiat ensin kotona. Sitten ne otetaan esiin seuraavassa kokouksessa.

Tällaisten mielipiteitten mukaan kysymyksessä siis olisi kaksi eri tapaa suhtautua keskusteluihin menellään olevan päätösprosessin aikana. Ruotsalaiset itse kertovat haluavansa antaa kaikille osanottajille niin monipuolista tietoa kuin mahdollista. Näitä keskusteluita ei kuitenkaan pidä sekoittaa päätöksiin. Keskustellessa voi sanoa sellaista, mistä toden tullen ei ole valmis vielä päättämään. Ruotsalaiset itse ovat sitä mieltä, että tällaiset keskustelut vievät joskus liian pitkälle. Asioita joudutaan siten perumaan, ja ruotsalaisia huolestuttakin, että suomalaisille jää käsitys, etteivät ruotsalaiset aina tiedä, mitä oikein ajavat takaa:

— Suomalaiset tekevät suoraseikkäisemmän vaikutuksen. Se ehkä johtuu juuri siitä, että he menevät välillä kotiin ja miettivät, ennen kuin ottavat kantaa.

MBO:ta (Management by Objective) pidetään ruotsalaisten yritysten tärkeimpänä johtotapana. Kaikilla organisaatioilla — maasta riippumatta — on tietysti omat päämääränsä, sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset. Kvantitatiiviset koskevat esimerkiksi tuotannon määrää tai myyntitulosta. Ne ovat yrityksen »hard ware». Kvalitatiiviset sitä vastoin määrittävät toiminnan suuntaa yleisemmin. Sven-Erik Sjöstrand muistuttaa, että jokainen yritys säätelöe työntekijöittensä toimintaa antamalla ohjeita toivotuista päämääristä ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Tässä ruotsalaisrytiksi eivät ole mitään...

massa. Ongelmallista sitä vastoin on, että suomalaisyritysten päämäärät eivät aina välity tytäryhtiöihin. Suomalaisien ei katsota omistavan tarpeeksi aikaa päämääräistä keskusteluun ja niiden selvittämiseen tytäryhtiöitten johdolle, ennen kuin konkreettisia päätöksiä aletaan tehdä.

Suomalaiset itse ovat paljolti ruotsalaisten kanssa samaa mieltä. Päätökset Suomessa syntyvät vähemmällä keskustelulla ja pienemmällä paperisodalla. Tätä suomalaiset pitävät yhtenä positiivisimmista ominaisuuksistaan:

— Suomessa asioihin tehdään saman tien päätös. Ruotsissa asioita vatkataan ja vatkataan, eikä päätöksiä sitten tule mitään.

Tosin suomalaisetkaan eivät sokeasti usko oman menettelytapansa ylivoimaisuuteen joka tilanteessa. Ruotsalaisten kanssa toimiessa on kylläkin rasittavaa muistaa keskustella asioista joka ikisen kanssa, jota asia vähänkin koskee. Suomessa taas päätöksiä tehdään joskus liiankin korkealla tasolla. Ise asianosaisia ei välttämättä aina muisteta kuulla, ennen kuin asioihin jo on päätös. Päätöksenteko on pienemmän piirin asia, Ruotsiin verrattuna.

Suomalaisista jotkut myös epäilevät, onko suomalainen päätöksenteko todella nopeampaa kuin ruotsalainen. Päätös kyllä syntyy nopeasti. Muuta koska siitä ei ole yrityksessä laajemmassa piirissä keskusteltu etukäteen, kuluu johdolta aikaa sen toteutuksen valvomiseen.

Suomalaiset toteavatkin, että keskustelut Suomen puolellakin ovat yleistyessä ja pienemään päin. Ruotsissa ammattiyhdistysliikkeellä on näissä keskusteluissa oma osansa. Suomalaisista tämä ei suinkaan ole kieleistä. He seuraavat MBL-lakia tiivimmin kuin ruotsalaiset itse. Ruotsalaisella ammattiyhdistyksellä on nimittäin niin pitkä kokemus liikkeenjohdon kanssa neuvottelusta, että heille on ehtinyt kertyä jonkin verran asiantuntemusta. Suomalainen ammattiyhdistysliike ei ole vielä yhtä kouliintunut. Suomalainen liikkeenjohto valittaakin, että Suomessa nämä keskustelut ovat tästä syystä »alkeellisempia». Niissä johto on dominoivana osapuolena.

Keskustelujen lisääntyminen ei suinkaan tarkoita sitä, että Suomessa pidentämällä pidennettäisiin päätösprosessia. Päinvastoin, Suomessa ollaan yhä sitä mieltä, että lyhyempi ja nopeampi päätösprosessi on suomalaisien parhaita valtteja kansainvälisessä kilpailussa:

— Ei aina pidä omaksua toisten tapoja. Päätöksenteossa on aina oma riskinsä. Mutta tärkeintä on, että tekee *jotakin*. Muuten ei tapahdu mitään. Jos päätös ei sitten osoitandu oikeaksi, voi sitä aina muuttaa.

Ruotsalaisille tämä asenne on hämmäntävä. Se lisää epävarmuutta siitä, mihin suuntaan yritystä oikein ohjataan. Pitkän tähtäimen päämääriä on vaikea pitää silmissä. Samalla he kuitenkin arvoistavat suomalaisien uskallusta ja vauhtia:

— Suomalaisilla on aina täysi vauhti päällä. Suunnataan saatetaan muuttaa nopeasti, mutta kaasu on aina pohjassa!

Suomalaiset taas hämmästelevät, miten Ruotsissa päätöksentekoa tuntuu pystyttävän pitkittämään lähes loputtomiin. Suomessaakin kyllä asioista keskustellaan. Keskustelut kuitenkin loppuvat, kun päätös on tehty. Tätä hetkeä suomalaiset turhaan kaipaavat ruotsalaisten kanssa neuvottellessaan:

— Ei pidä luulla, että ruotsalaisten kanssa neuvottelussa asia on milloinkaan loppuunkäsitelty. Aina tarvitaan vähän jälkilypsyä.

Jotkut suomalaisista selittävät tätä ruotsalaisen johdotoylin seurauksena. Tässä he saavat tukea ruotsalaisilta tutkijoilta. Ruotsalaisen johdon näennäisesti vaipaampi ja »läheisempi» tyyli on »hyvien suhteiden» järjestyssä välttämättömyys. Ohjauksen muotojen on sovittava yhteen »läheisyyden» kanssa.

kanssa. Sillä avoimuus on vain näennäistä. Ruotsalaisen johdon »intiimi» tyylillä tekee mahdolliseksi sellaisinkin asioihin puuttumisen, jotka ovat muodolliseman johtotyöhön ulottumattomissa. Vapaampi kielenkäyttö on tässä olennaisena osana. Jutustellen voi puuttua yksityisluontoisinkin asioihin ja vetää myös ne ohjauksen piiriin. Ruotsalainenkoan johtotyylillä ei ole hampaton. Sen muoto vain on toinen.

Kumpikin osapuoli siis tulkitsee toistensa päätöksentekoprosessia ja vetää siitä omia johtopäätöksiään. Kun toisistan on vaikea saada selkoa, ovat tulkinmat etupäässä negatiivisia. Ruotsalaisten tulkinnan suomalaisesta päätöksenteosta voi tiivistää kahteen pääkohtaan:

1. Suomalaisen päämäärät vaihtuvat usein.
 2. Suomalaiset eivät luota ruotsalaisiin.
- Suomalaisten taas on vaikea päästä selville, mitä ruotsalaisissa kokouksissa päätetään vai päätetäänkö niissä mitään. Heidän tulkintansa on siksi usein tämä:

1. Ruotsalaiset eivät tee päätöksiä.
- Tai kun jonkinlainen päätös ilmeisesti on tehty: Ruotsalaiset esittävät asiansa niin jäsentämättömästi, että on vaikea tietää, mitä he ovat päättäneet. Suurimpana erona ei kuitenkaan näytä olevan päätöstä edeltäneiden keskustelujen pituus tai niiden määrä. Jotkut ruotsalaisista väittävät, että suomalaisilla on taipumusta venyttää keskustelujä liaksikin. Ja suomalaiset taas huomauttavat, että Suomen puolella keskustelut ovat vähintään yhtä kovia kuin Ruotsissa. Jos molemmat osapuolet ovat oikeassa, niin miksi ihmisessä sitten ruotsalaisten »keskusteluinto» herättää suomalaisissa huomiota? Ja miksi suomalaisten päätökset ruotsalaisten mielestä ovat niin »äkillisiä»?

Ilmaisutavoista löytyy tähän osavastaus. »Hyvien suhteiden» Ruotsissa asiat ilmaistaan toisessa asussa kuin »byrokraattisemmassa» Suomessa. Kätketyn auktoriteetin kieli on toinen kuin avoimen ja näky-

Tämä ei kuitenkaan riitä selytykseksi. Ruotsalaiset toteavat nimittäin, että kun asioista sitten päätetään, suomalaiset ovat aina yhtä rintamaa. Siinä missä ruotsalaiset jatkavat sisäisiä keskustelujään, ovat suomalaiset sovun ja yhteisymmärryksen esikuvia!

Avainsana on »päätöshetki». Suomessa on nimittäin totuttu vetämään selkeä raja *neuvonpidon* ja muodollisen *päätöksentekotilanteen* välille. Ruotsissa tilanne on toinen. Siellä kaikkia tilanteita pidetään mahdollisina jatkuvan neuvonpidon areenoina. Näin ruotsalainen päätöksenteko on suomalaisten silmissä epämääräistä. Suomalaisten päätökset taas vaikuttavat ruotsalaisten perspektiivistä katsellen hyvinkin »äkillisiltä».

Ruotsalaisilta jää huomaamatta, että myös suomalaiset päätökset ovat valmisteltuja. Niitä vain valmistellaan itse kokoushuoneen ulkopuolella. Tämä on suomalaisille merkki asiallisesta asenteesta työtätehtävien hoitoon:

— Suomessa aina joku on valmistellut asian, ennen kuin se otetaan esiin kokouksessa. Näin toteaa eräs suomalaisjohtajista. Päätöshetkellä on itsestään selvää, että suomalaiset ovat yhtä mieltä:

— Suomalaiset eivät rupea kokouksissa ulkomalaisten kanssa keskenään kinaamaan. Suomalaiset ovat siellä emon mandaatilla eivätkä voi kovin monta kantaa edustaa. Jummutetaan asiat ennen kokousta.

Ruotsissa raja neuvonpidon ja päätöshetken välillä on harvoin yhtä jyrkkä kuin Suomessa. Tästä syystä suomalainen päätösprosessi on ruotsalaisille vaikea ymmärtää ja vaikea käsitellä.

Tiivistäen:

Kaikki yritykset ovat hierarkkisia:

Yrityksistä on tavallista puhua joko »hierarkkisin» tai »epähierarkkisin». Tämä on tavallisista ennen

kaikkei yrityksiä toisiinsa verrattaessa. Kaikki yritykset rakentuvat kuitenkin hierarkian pohjalle. Myös verkkoryhmärakenteeseen pyrkivillä on oma hierarkiansa. Tässä suhteessa yritykset eivät eroa toisistaan.

Johtotyylit ovat kulttuurisia:

Hierarkian *ihminenmuodoissa* on sitä vastoin suuriakin eroja. »Hyvien suhteiden» Ruotsissa on valalla erilaiset kasvat kuin muodollisemmassa Suomessa. Johtotyylit on kulttuurinen. Se on sopuisuudessa ympäröivän yhteiskunnan arvostusten kanssa.

Eroja päätösprosesissa:

Vallankäyttötapojen erot ilmenevät esimerkiksi päätösprosesissa ja siihen kohdistetuissa odotuksissa. Suomessa raja *neuvonpidon* ja muodollisen *päätöslanteen* välillä on selkeä. Ruotsissa tämä raja on epä-määräisempi. Neuvonpitoa saatetaan jatkaa myös päätöksentekohetken jälkeen. Tämä vaikeuttaa ja hidastaa itse päätösprosessia.

JOHTAJAT JA JOHTAJANROOLIT

»Nokia Data ja Kalle Isokallio sen kärjessä ovat saaneet kritiikkiä karusta toimintatavastaan. Computer Sweden pyysi Kalle Isokalliota kertomaan oman mielipiteensä Nokia Datasta ja sen tulevaisuudesta. Kalle Isokallio esittelee itsensä seuraavalla tavalla:

— *Minä olen kuningas. Suomessa nimitys on presidentti.*

Hei aluksi hän sanoi, ettei ruotsalaisen ja suomalaisen liikkeenjohdon välillä ole mitään eroa. Hän ei myöskään myönnä, että kulttuuri eroaisivat toisistaan.» (Computer Sweden, nr 37, 11/11 1988)

Elokuussa 1988 Kauppalehti julkaisi tutkimuksen suomalaisen keskitason johtajien käsityksestä ylimmän johdon ominaisuuksista. Yksi tämän tutkimuksen johtopäätöksistä oli, että suomalaisjohtajien käyttäytymismalli perustuu muodollisen aseman tuomaan auktoriteettiin.

Muodollisen aseman tärkeys selviää ruotsalaisille melko pian yhteistyön alettua. He toteavat ykskertaan, että on aivan toinen asia olla johtajanpallilla, silloin kun tämä palli seisoo Suomessa:

— Suomessa johtajat otetaan tosissaan. Johtajat itsekin ottavat itsensä tosissaan.

Johtajia puhutellaan tavalla, joka johtaa ruotsalais-
ten aiatukset kunninkaallisiin Ruotsalaiset riisivät it-

seän joskus anarkisteina. Suomalaisia he sitä vastoin kuvailevat todelliseksi monarkeiksi — eivätkä edes perustuslailliseksi! Suomalainen johtajuus »on enemmän», ruotsalaista ilmansua lainatakseni.

Mihin tällaiset johtopäätökset sitten perustuvat? Onko kysymys pelkästään erilaisista puhuttelumuodoista vai ulottuvaiko eroavuudet syvemmälle?

Hei! aluksi ruotsalaisten silmään pistää, että suomalaiset pysyttelevät tiukasti linjaorganisaationsa puitteissa. Päätökset seuraavat organisaatiokaaviota — ylhäältä alas. Johtajat pitävät yhteyttä vain lähimpiinsä. Eivätkä he tunnuta pitävän siitä, että kaaviossa kauempana sijaisevat heitä itseäänkään puhuttelevat.

Ruotsalaiset kaipaavat suoraa yhteyttä konsernin ylimpään johtoon — ilman välkkäisiä. Esikuntiin yhteydet taas tuntuvat joskus liiankin tiiviltä. Tämä on tavallinen ongelma kakkissa tytär-emokonstellatioissa maasta tai kansallisuudesta riippumatta eikä siis pelkästään »suomalainen» piirre. Mutta kun nyt emon suomalaisen, selitetään myös se hanakasti suomalaisten ominaisuudeksi. Kontakteista ei siis ole puuttetta. Ainoastaan suorat yhteydet ylimpään johtoon puuttuvat — tai ainakin niitä toivotaan lisää.

Ruotsalaiset painottavat, että suomalainen johto on harvinaisen vähän operatiivinen. Tämä on ainakin osittain harhakuva. Itse asiassa ruotsalaiset kaipaavat mahdollisuutta *keskustella* päätöksistä ennen niiden toteutusvaihetta. Ruotsalaisissa yrityksissäkään ei kysymyksessä ole todellinen päätösten »hyväksyminen». Ruotsalaisen MBO:n olennaisena osana on sitä vastoin, että mahdollisimman monelle annetaan tilaisuus oman mielipiteensä esittämiseen. Todellisesta osallistumisesta ei siis välttämättä ole kyse — riittää että johto välittää siitä organisaatioon »oikean» kuvan!

Suomalaiset seuraavat kirjaimellisesti Ruotsin myötämääräislakia. Se ei muuta ruotsalaista käsitystä. Suomalaiset iohtraijat tekevät siitäkin huolimatta

erittäin »johtajamaisen» vaikutuksen. Heillä on arvovaltaa:

— Eikä heiltä edes odoteta, että he motivoisivat kantaansa. Suomalaiset yllättävät sitä paitsi silloin tällöin hyvinkin tarkalla yksityiskohtien seuraamisella. He saattavat haluta kontrolloida koko prosessin alusta loppuun eivätkä aina tyydy pelkkien suuntaviivojen osoittamiseen. He raporttivat omalle esimiehelleen; palaute organisaation ala-asteille on harvinaista, valittavat ruotsalaiset.

Omasia mielestään ruotsalaiset delegoivat huomattavasti suomalaisia enemmän. Suomalaisjohtajan he näkevät yksinäisessä majesteetissa organisaationsa huipulla, kun taas he itse delegoimalla vetävät alaisensa vastuunalaiseen ja ilmoittavaan työhön. Tämän näkemys suuri arvo on kenties siinä, että se on parhaita esimerkkejä siitä, miten kulttuurin muoto ja sisältö saattavat asianosaisilta joskus mennä sekaisin.

Eri johtotyylien tehokkuutta on pyritty mittaamaan monin eri tavoin. Paul Herseyn »tilannejohtajuus» on yksi näistä. Hersey yrittää löytää ja luokitella käyttäytymismalleja. Omat käsityksemme itsestämme eivät aina osu yksin ympäristön käsitysten kanssa. Hersey painottaa, että emme ole sitä mitä itse luulemme olevamme, vaan sitä miksi ympäristö meidät ymmärtää.

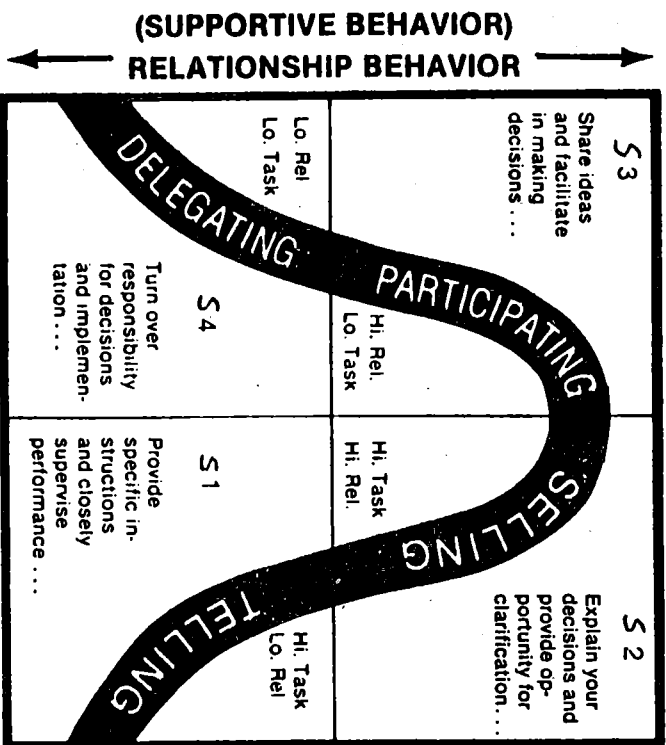
Seuraavan sivun kuva on Paul Herseyn kirjasta »The Situational Leader».

Hersey jakaa johtotyylit neljään: »telling», »selling», »participating» ja »delegating». Mitä mieltä siten onkaan tämän tapaisista malleista yleensä ja Herseyn mallista eritoten, on mielenkiintoista, että tätä mallia työkyseen käyttävät konsultit ovat havainneet johtotyyleissä selviä kansallisia eroja.

Ruotsalaisille tuottaa vaikeuksia Herseyn tyyleistä ensimmäinen, »telling», tarkkojen ohjeiden antaminen ja suorituksen valvonta. Ruotsalaisjohtajat ovat omasta mielestään »participating». He kommunikoivat

(HIGH)

LEADER BEHAVIOR



(LOW)

TASK BEHAVIOR (LOW) → (HIGH)

FOLLOWER CONFIDENCE

R4	R3	R2	R1
Confident	Insecure	Confident	Insecure
FOLLOWER DIRECTED		LEADER DIRECTED	

Kuva on Paul Hersey'n kirjasta

»The Situational Leader».

vat ideoitaa alaisilleen ja helpottavat näiden mahdollisuuksia itsenäiseen toimintaan. Näin siis sanovat ruotsalaisjohtajat itsestään.

— Johtaminen on ensimmäkseen joukkueenjohtajana olemista, sanovat ruotsalaiset. Tai:

— Johtaja kuulostele ensin organisaationsa mielteitä. Ideat on mahdollisimman monen hyväksyttävä, ennen kuin niistä tehdään päätös.

Henkilökunta ei sitä vastoin läheskään aina ole johtajensa kanssa samaa mieltä. Tyypillisimmillään ruotsalainen johtaja on heidän mielestään »myyjä» («selling»). Hän kyllä pyrki välittämään alaisilleen kuvan, että heillä on todellista sanomista asioihin. Nämä ovat kuitenkin havainneet, että hän yrittää välittää saman kuvan niissäkin tapauksissa, joissa päätös jo on tehty. Delegationi on siis monesti pelkkää silmänlumetta. Se on muoto, jolta puuttuu sisältö.

Suomalaisjohtajien ongelma taas on toinen. He menevät äärimmäisyydestä toiseen. Tarkkojen ohjeiden antamisesta harpataan täydelliseen delegointiin, ilman väli vaihteita. Se ilmenee esimerkiksi taipumukseksi lähettää kunnostautunut alainen täysin uudenlaiseen tehtävään, missä »saa näyttää mihin pystyy». Tai se ilmenee ruotsalaisille arvoitukseksena yksityiskohtien kontrolloimisen ja täydellisen vapauden vaihteluna. Yhtä usein näillä on omasta mielestään aihetta valittaa yksityiskohtaisesta asioihin sekaantumisesta kuin toimintaohjeiden täydellisestä puuttumisesta!

Suomalaisjohtaja tekee kylvän, joskus jopa brutaalin vaikutuksen. Häneen suhtaudutaan huomattavasti suuremmalla kunnioituksella kuin omiin ruotsalaisiin esimiehiin. Ja hänen edessään varotaan nolamasta itseään. Toisaalta taas pehmeitten »velour»-johtajien aika on ohi Ruotsissakin, eikä siihen pyritä takaisin.

Suomalaisjohtajilta vaaditaan enemmän, tuumivat ruotsalaiset. Jo se, että Suomessa ei ole yhtä pitkää kokemusta kansainvälisestä kaupasta kuin Ruotsilla.

asettaa johtajat kovalle koetukselle. He joutuvat vetämään »raakaa» organisaatiota, jonka henkilöikunta toistaiseksi on melko kokematonta. Johtajien siis kyllä uskotaan olevan päteviä, mutta heitä pidetään myös ainoana pätevinä suomalaisorganisaatioissa.

Tästä huolimatta ruotsalaiset ovat sitä mieltä, että suomalaisjohtajat ovat vaativia. He vaativat alaisiltaan enemmän kuin heidän ruotsalaiset virkaveljensä. Miten asiaa käännelläänkään, on lopputuloksena, että suomalaiset tekevät kovan ja vaativan vaikutuksen. Heitä vähän arastellaan.

Suhtautumista suomalaisiin leimaa tietty epävarmuus. Heistä yritetään muodostaa kuvaa, jonka avulla heidän toimintaansa ja käytöstänsä sitten tulkitaan. Epävarmuutta kuvaa se, että tytäryhtiöistä löytyy kaksi täysin päinvastaista käsitystä. Toiset painottavat suomalaisten avoimuutta, toisien mielestä taas suomalaiset ovat suorastaan luikkaita. Heitä vastaan puhuu ennen kaikkea se tosiasia, että he *vaikuttavat* avoimilla! Tytäryhtiöissä etsitään nyt kätkeyttä moitteveja tämän näennäisen avoimuuden takaa. Onhan mahdollista, että suomalaiset tieteen tahtoen ovat valinneet avoimen pintasilauksen ruotsalaisia harhauttaakseen. Ruotsissa on varauduttu monipohjaisuuteen, jota suomalaistenkin toiminnasta etsitään.

Ne taas, jotka pitävät suomalaisia avoimina, painottavat, että ruotsalaisella johdolla on tässä paljon opittavaa suomalaisilta. Ennen kaikkea suomalainen selkeys ja tehokkuus miellyttävät. Ruotsalaisille itselleenkkään ei aina selkene, mitä kokouksissa oikein on päätetty. Käytäväkeskusteluissa päätösten takaa pyritään löytämään muitakin tarkoituksia kuin kokouksessa julkituodut. Suomalaisen kanssa ei näitä ongelmia ole, painottavat suomalaisen avoimuuteen uskovat ruotsalaiset.

Entä johtajien ja henkilökunnan välinen etäisyys? Onko välimatka Suomessa todella suurempi? Ruotsalaisen kulttuurin erikoispiirteitä on harjaantunut

näennäisen välittömään käytökseen. Samalla harjaantuaan etäisyyden säilyttämiiseen — kohteiltaan avoimesta ulkokuoresta huolimatta. Ruotsalaiset itse eivät erhdy pitämään johtajiansa »välittömyyttä» todellisen läheisyyden merkinä. Ja yrityksen toimintajohtaja on yhtä selvästi tunnistettavissa muiden joukosta kuin suomalaisissa yrityksissäkin.

Niinpä ei olekaan mielekästä kysyä, missä maassa johdon ja henkilökunnan välinen etäisyys on suurempi ja missä pienempi. Parempi kysymys on, miten johtajuus välittyy ympäristöön. *Millaisella käytöksellä johtajat kommunikoivat esimiesasemansa mulle?* Millaisia käytösmalleja pidetään johtajan asemaan sopivina?

Kyse on siis ainoastaan kulttuurisesta muodosta. Sen sisältö, sanoma: »Täällä olen minä johtajana», on sama. Sitä vastoin ne muodot, käytösmallit, joilla sanoma ympäristöön välitetään, vaihtelevat kulttuurista toiseen.

Ruotsalaisella, ystävälliseksi kututulla vallankäytöllä on siltäkin omat kaavansa. Myös se on muodollista. Suomalaiset kommunikoivat esimiesasemansa toisiin. Ruotsalaisten muodollisuutta on ulkomaalaisten vaikea havaita välittömän ystävälliseltä vaikuttavan pintasilauksen alta. Suomalaisen muodollisuus taas on ruotsalaisille joskus liiankin avoimen autoritääristä. Suomalaisjohtoon suhtaudutaan samalla tavoin varoen kuin avoimeen ruutitynnyriin: yritetään olla likkoja tärisyttelämästä.

Näin eri yhteiskunnille ominaisilla ilmaisuvoilla on suuri merkitys sille, miten johtajuus ja johtajan roolit ymmärretään ja miten niiden sanoma tulkitaan.

Autoritääriinen yrittäjä

— suomalaisen johtaja suomalaisten silmin

Kun suomalaiset vertaavat suomalaista johtajanroolia ruotsalaiseen, korostuu ennen kaikkea suomalaisen

roolin autoritäärisyys. Tätä sanaa ei mielellään käytetä. Siihen päädytään kuitenkin, kun parempaakaan ei keksitä. Tämä sana saa ennen kaikkea kuvata johdon ja henkilökunnan suhteita. Ruotsissa ne vaikuttavat suomalaisista vapammilla. Myös informaation kulusa ovat suomalaiset huomanneet eroja. Ruotsissa informoidaan enemmän ja useammin, sanovat suomalaiset.

Muodollisen aseman merkitys korostuu myös epäsuorasti. On turvallista tietää, että lopullinen vastuu on oman esimiehen hartella. Se ei ainoastaan rajoita päätös vapautta, kuten ruotsalaiset sen ymmärtävät, vaan se antaa myös tiettyä vapautta kokeiluun: Markkinointipäällikkö selvittää käsitystään johtajan tärkeimmästä tehtävästä. Johtajan on ennen kaikkea motivoitava alaisiaan ja rohkaistava näitä parempiin työsuorituksiin. Näin hän myös oman esimiesaseman sa ymmärtää. Jos nyt kuitenkin käy niin, että tällä menetelmällä ei päästä toivotuun tulokseen, on vaihtoehdoista selvä:

— Jos asiat menevät päin seinää, ilmoitan siitä esimiehelleni ja hän saa tarttua aisoihin.

Tämän tyyppiset lausunnot näyttäsivät siis tukevan käsitystä, että suomalaiset epävarmoissa tilanteissa »luistavat» vastuusta ja luovuttavat sen esimiehensä hartioille. Omatoiminen ongelmien ratkominen olisi vain ylimmän johdon tehtävä. Tässä ovat kuitenkin sekä suomalaisten että ruotsalaisten käsitykset ristiriitaisia. Samat ruotsalaiset, jotka väittävät suomalaisyritysten kasvattavan auktoriteetin edessä nöyrysteijöitä, väittävät toisissa yhteyksissä, että suomalaiset päättävät asioista liiankin pontevasti. Ja he toteuttavat päätöksistään samaa tahtia. Ja suomalaiset, jotka puhuvat auktoriteetinuskoa, pitävät suomalaisille tyypillisinä ominaisuuksina halua ottaa riskejä ja »drivea», jolle suomalaista käännöstä ei katsota tarvittavan.

»Byrokraatia» voidaan siis määrittellä eri tavoin.

Ruotsalaiset pitävät suomalaista hierarkian muotoa byrokraattisena. Suomalaisista taas ruotsalaisten si domnaisuus päätösten ankkurointiin organisaation alemmille tasoille ennen niiden toimeenpanoa on yhtä lailla byrokraattista ja jäykkää.

Eriäviä käsityksiä on myös henkilökunnan ja johdon yhteistyön laadusta. Suomalaisetkin toimivat mielestään joukkueenjohtajina. Kysymyksen, mitä he sillä tarkoittavat, vastataan esimerkiksi näin:

— Se tarkoittaa aivan samaa sekä Ruotsissa että Suomessa... että saa asiat hoitumaan yhteistyössä muiden kanssa.

Ruotsalaiset eivät ole aivan yhtä vakuttuneita suomalaisten yhteistyöhalusta. Heidän silmissään suomalaiset johtajat ovat enemmän autoritäärisiä esimieltä kuin yhteistyöhaluisia joukkueenjohtajia.

Ruotsalaisjohdon suhteesta henkilökuntaansa on suomalaisilla paljon sanottavaa. Yhtä mieltä ollaan siitä, että ruotsalaisilla on aivan oma tapansa hoidella tätä suhdetta: ruotsalaiset ovat »groupies», ryhmäsieluisia. Suomalaiset näkevät kuitenkin ruotsalaisjohtoa niin läheltä, että he eivät anna ulkoisen vaikutuksen hämätä:

— Ruotsalaiset ovat fariseuksia. Myötämäärätämislaki on farssi. Suomalaiset ovat kenties patriarkaalisempia, mutta rehellisempiä. He vastaavat puheistaan myös henkilökunnalleen, sanovat suomalaiset itse.

Suomalaiset ymmärtävät, että henkilökunnan mielipiteet eivät aina paina aivan niin paljon kuin johto haluaa heidän uskovan. He oppivat pian, että myös ruotsalaisjohto on »autoritääristä» — auktoriteetin ulkoinen muoto vain on toinen. Poikkeuksen muodostavat konfliktitilanteet. Tosipaikan tullen on ruotsalaisjohdon havaittu välttelevän kannanottoa ja asioiden päättäväistä siirtämistä takaisin oikeille raiteille. Jos suomalaisia syytetään siitä, että he jättävät hankalat päätökset ylimmän johdon hartelle, on konfliktien

ratkominen hankalaa ja vastenmielisiä jopa ylimmälle johdolle Ruotsin puolella.

Suomalaisten havainnot saavat tukea ruotsalaisilta tutkijoilta. Konfliktivalmius vaikuttaa olevan suurempi Suomessa kuin Ruotsissa. Samaiset tutkijat esittävät, että suuremmasta konfliktivalmiudesta suomalaisilla on hyötyvä juuri esimerkiksi liikkeenjohdossa. Suomalaiset itse kertovat esimerkkejä:

— Uuden tytäryhtiömme ruotsalainen TJ oli luvattoman heikko. Aina kun hän halusi saada aikaan muutoksia, ne tyrmäytyivät muutaman työntekijäpuolen edustajan lähes militäärisen vastarintaan. He vetosivat ammattiyhdistykseen, keskusliittoon ja ties mihin ja uhkasivat uusilla palkkanuotteilla. Ja TJ antoi joka kerran periksi.

Kun me sitten osimme yrityksen, törmäsimme samaan takitikkaan. Mutta me vaihtimme konfliktin, otimme palkkanuotteelut ja saimme saman tien maksetuksi koko joukon ihmisiä yrityksestä. Se oli välttämätön puhdistusprosessi, muuten katkki olisi polkenut palkallaan.

— Pieni klikki riittää kontrolloimaan heikkoa TJ:tä, on tämän suomalaisjohtajan loppukommentti.

Joissakin tilanteissa suurempi konfliktivalmius auttaa siis suomalaisia ratkomaan lukkiintuneita ongelmia. Mutta itsekkään suomalaiset eivät ole sokeita oman tyylinsä varjopuolelle. Toivelistalla on ennen kaikkea parempi ihmistenkäsitelytato. Sosiaalinen taitavuus ei perinteisesti kuulu suomalaisjohdon vahvoihin puoliin. Sitä ei nimittäin ole Suomessa tähän asti liiemmin tarvittu:

— On eletty vähän huonommillakin tavoilla, ja silti yritys on menestynyt. Näin ilmaisee asian eräs suomalaisista. Näihin »huonompiin tapoihin» kuuluvat muun muassa negatiiviset kannusteet: »jos et tee näin, niin siitä paha seuraa»-mentaliieetti.

Staatisuus on kuitenkin kaukana. Johtajamrooli ja esimiehen ja alaisten suhteet ovat Suomessa nyt muu-

tosten mylläkässä. Johtajuuden uusi ulottuvuus, ihmiskeskisyys, tekee tuloaan myös Suomessa — kuten kaikkialla Euroopassa. Tätä kuvaa eräs suomalaisjohtajista, joka aluksi toteaa, että suomalaisen liikeenjohdon on vielä toistaiseksi mahdollista istua norsunluutornissa. Sama johtaja luettelee kuitenkin johdon tärkeimpiä tehtäviä näin:

— ...käyttää organisaation suomaa mahdollisuuksia ihmisten motivointiin ja päämäärien selvittämiseen. Ja saada ihmiset hyväksymään nämä päämäärät. Hetken mietittyään hän lisää:

— Tätä mieltä olen tänään. Viisi vuotta sitten olin varmasti vastannut jorain muuta.

Toiset suomalaisista huomauttavat, että ruotsalaisjohtajat käyttävät aikaansa motivointiin vain olosuh-teiden pakosta. He viittaavat poissoolotilastoihin ja toteavat ruotsalaisten työmotivaation heikonlaiseksi. Syitä he etsivät historiasta:

— Suomessa on totuttu työnteekoon. Mitään ei ole saatu ilmaiseksi. Se asenne on mennyt perintötökijöihin.

Mutta myös näin ajattelevat suomalaiset varautuvat suuriin muutoksiin. Uudet sukupolvet asettavat johdolle uudenlaisia vaatimuksia. He ovat myös tottuneet ilmaisemaan itseään ja pystyvät verbalisoimaan vaatimuksensa. He ovat johdon kanssa »enemmän samalla tasolla» kuin aikaisemmat sukupolvet. Tästä syystä myös skeptisimmät suomalaisjohtajista pitävät kehityksen suuntaa selvänä:

— Suomessa tullaan keskittymään enemmän motivaation lisäämiseen ja ihmisten johtamiseen kuin ennen. Oli se sitten hyvästä tai pahasta, johdon on pakko tältä kohtaa lähestyä »ruotsalaista» mallia.

Tiivistäen:

Toinen maa — toiset käytösmallit:
Johtajamroolit ovat korreallit: 9.11.

että ruotsalaiset ovat »autoritäärisiä» — heidän esimeasemansa välitty selkeästi heidän omalle ympäristölleen. Tavat, millä tämä sanoma välitetään, ovat sitä vastoin kummassakin maassa omansa. Ruotsalainen johtaja on tyyliään manipuloiva, suomalainen perustaa avoimemmin auktoriteettinsa muodolliseen asemaan yritys hierarkiassa.

Johtotyylit ovat sidoksissa muuhun yhteiskuntaan:

Johtotyylit kuvastavat osapuolen oman yhteiskunnan arvostrukturia ja käyttäytymisnormeja. Koska ne ovat tiiviisti sidoksissa muuhun yhteiskuntaan, niitä on itsensä vaikea tunnistaa. Sitä selvemmin ne näkyvät osapuolelle, jolla on toisenlainen kulttuuri ja sen normiston muovaama johtotyylit.

Sosiaalisten taitojen puute ongelmana:

Suomalaisen ongelma-alueet liittyvät sosiaalisten taitojen hallintaan. Perinteinen johtotyylit onkin nyt muuttumassa ihmiskeskisemmäksi.

Suoruuks avuna:

Ruotsalaisen johdon heikkoutena on uskalluksen puute, joka ilmenee liiallisena konfliktien välttämisenä. Suomalaisjohdon »suorempi» tyyli on — harkiten käytettynä — sen suurimpia avuja yhteistyössä tytäryhtiöitten kanssa.

HENKILÖKUNTA- SUHTEITA

— Olisikohan se niin, että ruotsalaiset kasvatetaan sekä työasioissa että yksityiselämässä esiintymään iloisina, miellyttävinä ja avoimina. . ja kun he sitten eivät enää halua olla iloisia, miellyttäviä ja avoimia. . että he vetäytyvät syrjään?

Näin pohitti ruotsalaisen tytäryhtiön palkkalisalla pari vuotta toiminut suomalainen. Ruotsalaisten haluttomuus kaikenlaiseseen julkiseen konfliktienratkumiseen on suomalaisista joskus arvoitukseksi.

Edellisessä luvussa kertoivat sekä ruotsalaiset että suomalaiset oman käsityksensä johtajanrooleista. Ruotsalainen johtaja pyrki välttelemään avoimia yhteenottoja. Ulkoisten yhteisymmärryksen muotojen säilyttäminen on tärkeää. Yhteisymmärryksen merkkinä pidetään esimerkiksi päätös tilanteiden »pukemista» neuvonpöytäryhmiksi. Seurauksena on mm. päätösprosessin pitkittyminen. Toisaalta taas johdon ja henkilökunnan näennäisen välittömät suhteet mahdollistavat ohjauksen ulottamisen alueille, jonne muodollisempi johtajuus ei ulotu. Ruotsalainen johto on tyyliään manipuloiva.

Jos on kyse kulttuurisista piirteistä, on syytä olettaa, että käytösmallit ovat samanlaiset myös henkilökunnan keskeisissä suhteissa. Seuraava esimerkki kuvaa, miten organisaation alemmilla portailla ristiriitot ja ratkotaan — tai ollaan ratkomatta. Esimerkiksi:

tys on suomalaisomistuksessa. Ongelmat ovat kuitenkin vanhempaa perua. Ne suomalaisyritys on saanut »perintönä» entisten omistajien kaudelta.

Bengt kertoo aluksi omasta tilanteestaan. Pari vuotta sitten hänelle tarjottiin hänen silloisen esimiehensä (myyntipäällikön) virkaa. Hän otti viran vastaan. Myyntipäällikön titteli tosin hävisi vaihdossa, mutta nyt entisestä esimiehestä oli tullut pelkkä kollega. Molemmilla on nyt samantapaiset työtehtävät. Entinen esimies on tosin joutunut luovuttamaan joitakin asiakkaitaan ja saanut osittain uusia työtehtäviä. Nykyään he välttelevät parhaansa mukaan toistensa tapaamista ja pitävät huolen siitä, etteivät lounastunnikaan osu samaan aikaan.

— Hän tuntee, että hänen varpailleen on tallattu, sanoo Bengt ja vilkaisee entisen esimiehensä suljettua ovea.

Yrityksessä on myös uusi sihteeri. Hänen työnsä on alun pitäen ollut yksinäistä. Johdon sihteerin kanssa heillä ei ollut paljonkaan yhteistä:

— Johdon sihteeri on naimisissa professorin kanssa ja seurustelee täysin toisissa piireissä.

Tämä myös lounasti usein toimitusjohtajan kanssa. Myyjät pitivät huolen siitä, että olivat kukin omilla tahoillaan. Kukaan ei pitänyt tehtäväänään uuden sihteerin työpaikkaan tutustuttamista. Hän oli alusta alkaen tyytymätön, ja eräänä aamuna hän jäi tulennatta kokonaan.

— Tästä asiasta ei puhuta. Kaikki vain kyräilevät toisiaan, kertoo Bengt.

— Nyt toimitusjohtaja on sitä paitsi alkanut kehuskella minun työsuorituksiani! Tietysti sitä on varuillaan ja mieltii, mitä tuleman pitää. Enkö ole ollut tarpeeksi tehokas, vai mistä oikein on kysymys.

Johdon sihteerin versio oli toinen. Uusi sihteeri »ei ollut soveltunut». Hänestä pyrittiin pääsemään eroon — ja myös päästiin. Tyhjiö hänen ympärillään oli lopulta käynyt sietämättömäksi. Ongelmasta ei keskust-

teltu, sillä:

— Kyllä tällaiset tilanteet aina jotenkin ratkeavat. Hän kertoo, ettei tämä ollut ensimmäinen kerta, jolloin henkilöt, jotka eivät »soveltuneet», olivat saaneet tuntea työtovereittensa painostuksen ja lopettaneet samalla tavoin kuin kyseinen sihteeri.

Tällainen konfliktien käsitelytapa on nyt osa yrityskulttuuria. Ristiriitattilanteisiin ei johto puutu, vaan niiden annetaan itää pinnan alla. Henkilökunta on kehittänyt oman tapansa ilmaista tyytymättömyytensä, siitä koskaan suoraan keskustelematta. Tätä käytetään sitten aseena niitä kohtaan, joiden ei katsota »soveltuvan». Olempaista tälle menetelmälle on, että siitä ei puhuta. Siksi siihen ei myöskään voi kajoata.

Ruotsin työterveyslaitoksen tutkijan Heinz Leymanin mukaan tämännäköinen menettely on tavallista. Usein sen synnä on heikko yritysjohto, joka välttelee konfliktitilanteisiin puuttumista. Kun niihin yrittetään puuttua, käsitellään useimmiten oireita, syyt sen sijaan jäävät ennalleen.

Työtärvihoitossa tilannetta hankaloittaa se, että ylin johto on Suomessa ja siis fyysisesti etäällä. Lyhyet työtärviökierrokset eivät auta tällaisten ongelmien selville saantia. Lisävaikutena on, että nämä ongelmat ovat pintaa syvemmällä. Ruotsalaisen henkilökunnan käytös ei anna suomalaiselle liikkeenjohdolle vihjeitä siitä, mitä pinnan alla tapahtuu.

Täysin tietämättömiä eivät suomalaiset kuitenkaan ole. Esimerkin yrityksen suomalainen johto tietää kyllä, että kyseisellä yrityksellä on ongelmia. Sitä vastoin ei ole helppo päästä perille, mistä ongelmat juontavat juurensa:

— Onko syy kulttuurieroissa, vai onko yrityksessä itessään jokin vialla? Näin kysyy suomalainen konsernijohto.

Ruotsalaisten merkkikielitä on vaikea tulkita jona normaalioloissa. Vielä vaikeampaa se on tilanteissa, joita ruotsalaiset eivät edes es-

ta ei puhuta; niitä ei siis ole. Kuitenkin ne ovat konkreettista todellisuutta kaikille asianomaisille, konsernin ylintä johtoa myöten.

Urapiukussa

Suomessa koulutus on kaiken pohja, myös yritysjohtajuuden. Yritysjohtoon silmässä akateeminen loppu-tutkinto on jonkinlaisena takuuna uuden johtajakokelaan kyvystä: onhan tämä ainakin kerran elämässään pystynyt vetämään läpi suuremman projektin — olipa tämä projekti sitten vaikka akateemisen loppuututkinon suorittaminen.

Kun sitten suomalaisilta yritysjohtajilta kysyy, miten paljon painoa koulutuksella on uralla etenemiseen, on vastaus selvä: Sillä ei ole mitään merkitystä. Sitä he selittävät tähän tapaan:

— Ei koulutus ole tärkeää. Sillä ei ole yhtään mitään väliä, millainen koulutus on... ekonomi, diploma-insinööri, juristi...

Mitä koulutuksesta väliä, kunhan se vain on johtanut akateemiseen loppuututkintoon! Suomalaisen yritysjohtoon käsitemaailmaan ei mahdu ajatus, että joku yrittäisi pyrkiä johtotehtäviin ilman akateemista pohjakoulutusta. Yksi poikkeus on ajateltavissa:

— Yksityisyrittäjälleen se tietysti on mahdollista.

Pelkkä muodollinen kompetenssi ei tietenkään riitä uralla etenemiseen sen paremmin Suomessa kuin muuallakaan. Mitä henkilökohtaisia avuja menestykselläkään eteniä sitten vaaditaan?

— Drive, sanovat suomalaiset.

Mitä »drive» sitten on? Sillä kuvataan henkilöä, joka tekee »dynaamisen» vaikutuksen. Vaikutus on tässä yhteydessä avainsanana. Tuntuu nimittäin olavan melkoisesti yhtä mieltä siitä, että Suomessa on pulaa kansainvälisen kokemuksen omaavista henkilöistä. Paras tärjöllä oleva vaihtoehto on usein se, että luot-

taa kyseisen henkilön tekemään vaikutukseen. »Hyvä mies» lähetetään tytäryhtiöihin, missä hän »saa näyttää mihin kykenee».

Suomalaiset tietävät kyllä, että Ruotsissa menetellään toisin tulevaa johtaja-ainesta valittaessa. Suomalaisen mielestä siellä painottuu ennen kaikkea »kyky kääntää takki tuulen mukaan». Tällä suomalaiset viittaavat sosiaalisten taitojen suurempaan painotukseen. Suomessa taas tekniset taidot yhä edelleen ovat enemmän pinnalla.

Tässä ruotsalaiset ovat suomalaisten kanssa samaa mieltä. Heidän mielipiteensä ei van ole pelkästään positiivinen. Suomalaiset tuntuvat ottavan tahallisia riskejä. Kun he sitten soveltavat suomalaista tapaa myös ruotsalaisiin, eivät tulokset aina ole olleet rohkaisevia. Ruotsalaisilla ei ole samaa valmiutta uusien haasteisiin, vaan kun he katsovat joutuneensa »omalle pätemättömyystasolleen», he jättävät työnsä heti kohta virkaan astuttuaan. Omiin mahdollisuuksiin ei aina tunnuta uskottavan yhtä vakaasti kuin Suomessa.

Ruotsalainen henkilökunnan päällikkö yrittää selittää suomalaisen ja ruotsalaisen menettelytavan eroja. Hän arvelee, että näkemykset työhön ja yksityiselämään eroavat. Suomalaiset vetävät hänen mielestään selvän rajan työn ja yksityiselämän välille. Toisiasiasa hän ei puhu työn ja yksityiselämän suhteista, vaan siitä, missä määrin ohjaus ulottuu työntekijöiden »koko elämäntilanteeseen» ja missä määrin se rajoittuu työpaikkaan. Suomalaista johtoa tuntuu kiinnostavan pelkästään alastaensa työpanos:

— Ruotsissa huolehditaan työntekijöistä myös työn ulkopuolella. Esimerkiksi poissaolon syyt ovat selvillä. Suomessa puhutaan vain työstä.

Ruotsalaisia huolestuttaa suomalaisten nimitysten haasteellisuus. Ylennykset ovat kapasiteettitestejä:

— Ihmiset heitetään työhön. Sitten ehkä käykin ilmi, etteivät he pysty sitä hoitamaan. Suomalaisille itse työ on etusijalla. Jopa muut käyttämysohjeetkin

kuten verot, vakuutukset ja talous, ovat toissijaisia, valittavat ruotsalaiset.

Tämä suomalaisjohdon äärimmäiseksi todettu työsuuntautuneisuus vahvistaa heidän mainettaan »kovina» ja jopa bruttaaleina työnantajina. Vaikka johdon kontrolli ei ulotu työajan ulkopuolelle, sitä pidetään työaikana sitä kovempana. Johto tekee jatkuvaa kompetenssianalyysejä henkilökunnastaan ja hakee koko ajan uusia kykyjä. Tämä merkitsee mahdollisuutta nopeaan uralla etenemiseen — joskus hyvinkin nopeaan. Mutta se on rasittavaa: Vanhat merkit eivät enää pidä paikkaansa, eikä uusia oikein osata tulkita. Sen sijaan, että vaiivikaa edettäisiin vanhojen kaavojen mukaan, organisaation oman tason esimeseseman nostamina, on nyt pidettävä huoli siitä, että näyttää pätevyytensä myös ylöspäin, suomalaiselle esimiehelle:

— Förut har man följt en klar linje. Sen kommer finländarna och indikerar att här ska man hoppa vilt! Suomalaiset itse tuntuivat joutuvan äkillisten painevaihdosten eteen. Tytäryhtiöihin ilmestyy väkää, jotka eivät tunne maata, sen kulttuuria eikä sen kieltä. Vaikka he muuten ovat pystyvää väkää, ei heistä aluksi ole suurtakaan hyötyä:

— Hyvähän on sanoa, että he saavat näyttää kykynsä. Mutta onko se viisas? Yritykselle se käy kallicksi ja ihmisille itselleen koituu tarpeettomia alkuvaikauksia.

»Job rotation»

Kansainvälisten yritysten voisi olettaa käyttävän monikansallisuuttaan myös tietoiseen henkilökunnan koulutukseen. Eri maissa sijaitsevat yritykset ovat omiaan ulkomaan työkokemuksen hankkimiseen oman konsernin puitteissa. Suomalaisia kyllä löytyy ulkomaalaisista tytäryhtiöistä. Ulkomaalaisia olete-

taan olevan vaikeampi houkutella Suomeen. Kieli on esteistä ensimmäisiä.

Kaikki eivät kuitenkaan usko kieliongelmien yltse-pääsemättömyyteen. He huomauttavat, ettei esimerkiksi amerikkalaisia ole vaikea saada töihin Ruotsiin. Toista on tulo Suomeen. Nykyään ei suomalaisiakaan enää helposti houkutella ulkomaanvirkoihin. Monet yritysistä harkitsevatkin jonkinlaisia pakollista harjoittelukautta yrityksen eri tytäryhtiöissä ainakin johdotehtäviin pyrkiville.

»Paluulipun» varmistaminen on yksi vaikeuksista. Ulkomalla työskentelyn jälkeen on vaikea taas sijoittua vastaaviin tehtäviin kotiorganisaatiossa. Sopeutusvaikeudet saattavat tuntua ylitsepääsemättömiltä.

Parissa yrityksessä on nyt päädytty toisenlaisen ratkaisuun. Tytäryhtiöissä työskentelyä kannustetaan järjestämällä lyhyitä määräraikaiskokennuksia. Näiden pituus vaihtelee kahdesta viikosta ylöspäin. Päämäärä on kuitenkin selvä:

— Saavattapahan nähdä, että muuallakin osataan tehdä töitä.

Eri tytäryhtiöitten henkilökuntaa pyritään kiinnittämään yhteisiin projekteihin. Sisäisiä kurseja käytetään tietoisesti yhteistyöfoorumina, joissa eri organisaatiot ja kansallisuudet tutustuvat toisiinsa. Eri tytäryhtiöitten yhteistä harrastustoimintaa kannustetaan. Golf on harrastuksista suosituimpia.

Suomalaiset ovat myös oikeassa siinä, että ulkomaalaisia on joskus vaikea motivoida Suomeen töihin. Ruotsissa ollaan kyllä sitä mieltä, että kokemusten vaihtoa tarvitaan kipeästi, mutta:

— Suomessa työskentely ei ole meriitti. Jos on töissä Amerikassa pari vuotta, sanovat kaikki heti: »Hieno!» »Mitä opit?» Suomen kanssa asia on toisin.

Vahvin motiivi on tietoisuus siitä, että Suomen pääkonttorissa työskentely on uralle hyväksi. Jos ei sitä huolimatta voi ajatella Suomessa työskentelyä, on huippu-uraa havittelevan realistisena vaihtoehtona

yrittäjien johto. Konsernin ylintä johtoa huolestuttaa myös se, että sisäinen yhteydenpito ja yrityksen yhteishenki kärsii, jos sisäistä liikkuvuutta ei omnisteta lisäämään.

Poikkeuksia toki on. Yksi niistä on ns. asiantuntija-yritys. Yrityksen luonteeseen kuuluu, että korkeasti koulutetun henkilökunnan tiedot ja taidot ovat yrityksen tärkein pääoma. Heidän asenteensa kokemusten vaihtoon on siksi toinen. Tietoja haetaan sieltä, missä niitä on tarjolla. Vastaus kysymykseen, miksi he haluavat Suomeen töihin, on itsestäänselvä:

— Miksi ylipäätensä työskentelee tällaisessa organisaatiossa. Kun työskentelee asiantuntijaorganisaatiossa, täytyy olla jatkuvasti utelias!

Muutama seuraava vuosi tulee näyttämään, miten laajalti tämä asenne leviää perinteisempiin teollisuuden aloihin. Nykkyiselläänhan ne muodostavat suurimman osan suomalaisen ulkomaalaisista yritysostoista.

Tiivistäen:

Konfliktitilanteet jäävät ratkomatta:

Ruotsalaisten tytäryhtiöitten kyteviin henkilökuntaongelmiin on usein syynä heikko palkallinen johto. Suomalainen konserni johto on fyysisesti etäällä. Kun ongelmia ei sitä paitsi verbalisoida, on suomalaisjohdon niihin vaikea puurtua — tai edes tiedostaa niiden syytä.

Suomalaisyritykset tarjoavat nopean uraputken:

Urakehitys on alueita, joissa suomalaisen ja ruotsalaisen liikkeenjohdon erot tulevat esiin. Ruotsissa painottuu sosiaalinen kompetenssi. Myös etenemisyrittämykset on totuttu ankkuroimaan sivusuuntaan, omalle organisaation tasolle. Suomalaiset painottavat työsuoritusta. Suomalaisorganisaatiot tarjoavat nopeamman uraputken.

ALAISIA JA TYÖTOVEREITA — HENKILÖKUNNAN JA JOHDON TOIVEITA

Millaista työtoveria suomalainen toivoo? Ja millaisia ominaisuuksia johto odottaa oman yrityksensä henkilökunnalta? Ovatko nämä toiveet ja odotukset samoja Ruotsin ja Suomen puolella vai eroavatko ne jotenkin toisistaan?

Tyhjentävästi ei näihin kysymyksiin luonnollisesti-kaan voi vastata — ihmiset eivät ole robotteja, joiden toiveet aina osuisivat samaan suuntaan. Kuitenkin saattaa olla mielekäästä katsoa hieman lähemmin niitä vastauksia, joita muutamissa suomalais-ruotsalaisissa yrityksissä on näihin kysymyksiin annettu. Liiemmin yleistämättä voivat nämä vastaukset ehkä johtaa uusiin kysymyksiin ja konstruktiiiviseen pohdintaan kulttuurierojen merkityksestä toisiin ihmisiin kohdistamimme odotuksiin ja vaatimuksiin.

Hyvä työtoveri — suomalainen ihanne

— Hyvä työtoveri? Se on ihminen, joka on inhimillinen. Kyllä hänellä saa olla omat huonot puolensakin. Mutta hän osaa työnsä, on tehokas ja avoin — ei piistelee informaatiota. Tilanteen vaatiessa hän myös osaa pysyä asiassa. Hän tietää, milloin on »käytävä-keskustelun» aika ja milloin taas asioista ollaan hiljaa.

Tämän vastauksen antoi suomalainen naispuolinen virkamies. Hänen vastauksestaan löytyy monia su-

malaisen vastauksille tyypillisiä piirteitä: Hyvälle työtoverille on tärkeää osata työnsä. Tämä ei kuitenkaan riitä. Hänen odotetaan myös olevan avoin suhteessaan muihin. »Avoin» henkilö ei nimittäin pidä asioita omina tietoinaan, vaan pitää myös työtoverinsa ajan tasalla. Samalla hän on inhimillinen — ei kuitenkaan niin inhimillinen, ettei ymmärtäisi, että jorruamisen ja informaation välillä on selvä raja. Toisin sanoen: hän on lojaali.

Lojaliteetti on tärkeää. Eikä tässä yhteydessä lojaliteetilla suinkaan tarkoiteta lojaalisuutta yritystä kohtaan, vaan työtovereitten välistä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja avuliaisuutta. Lojaalisuutta yritystä kohtaan pidetään niin itsestään selvänä, ettei sitä edes erityisesti mainita:

— Hyvä työtoveri? Hänen on oltava ennen kaikkea lojaali. Kysymykseeni, mitä hän lojaliteetilla tarkoitti, vastasi sama virkamies hämmästyneenä:

— Tietysti sitä, että hän on lojaali työtovereitaan kohtaan. Yritystä kohtaanhan meidän oletetaan joka tapauksessa olevan lojaaleja!

Sihteereille työtovereitten välisellä yhteen hilieen puhaltamisella oli vaikkapa seuraavanlainen konkreettinen merkitys:

— Asiat eivät saa olla niin kuin ne nyt ovat johdon kerroksessa. Johdon sihteereit ovat vahingonilaisia, jos joku heidän työtovereistaan on sattunut nolaamaan itsensä. Jos he vaikkapa näkevät selvän virheen jonkun toisen sihteerin kirjoittamissa paperissa, he eivät sitä korjaa, vaan antavat paperiden mennä eteenpäin virheineen kaikkineen. Työtoverin nolaaminen on tärkeämpää kuin yhteinen vastuu töiden sujumisesta. »Avoimuus» saattoi siis — kuten edellisessä esimerkissä — tarkoittaa halua antaa omien tietojen ja taitojen koitua yhteiseksi hyväksi. Mutta sillä saatettiin tarkoittaa myös jotain muuta:

— Hyvä työtoveri on lojaali kollegoijan kohtaan. Ja hän on avoin. Näin vastasi eräs suomalainen ja

jatkoi:

— On tärkeää, että pystyy avoimesti sanomaan, mitä ajattelee. Ruotsalaisilta vaatii muodollinen kohelisuus, etteivät he sitä tee. Suomessa riidelään usein kokousten ulkopuolella. Ne ovat parhaita konlakeja — kun on päässyt niin pitkälle, että voi riidelläkin. Mutta kun asia sitten on selvä, niin se on sitten selvä!

Suomalaisen johdon toivealainen

Myös suomalainen liikkeenjohto painottaa lojaalisuutta henkilökunnan yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena. Johdon tarkoitama lojaalisuus eroaa kuitenkin työtovereitten välisistä vaatimuksista. Johto vaatii ennen kaikkea lojaalisuutta yritystä kohtaan. Hyvän alaisen on osattava samastua yrityksen pyrkimyksen kanssa, pitää itseään ennen kaikkea yhtenä yrityksen osasena ja pitää yrityksen paras jatkuvasti silmien edessä. Seuraavat suomalaisen johtajien antamat vastaukset selventävät tätä näkökantaa:

— Hyvältä alaiselta vaadin ennen kaikkea vastuuntuntoa ja lojaalisuutta sekä yritystä että työtehtäviä kohtaan.

— Yrityksessä tarvitaan kaikenlaisia työntekijöitä: määrätietoisia, energisiä ihmisiä, jotka haluavat päästä eteenpäin elämässä ja jotka auttavat yritystä kasvaamaan — sekä kooltaan että tasoltaan.

— Yrityksen eri osien välillä tahtoo olla yhteistyövaikauksia. Langetaan helposti suboptimoituihin. On osattava nähdä *koko* organisaatio ja pitää itseään sen osana.

Toinen suomalaisen johdon painottama ominaisuus on omatoimisuus. Mutta kaikenlainen omatoimisuus ei suinkaan ole hyväksi. Johdon tarkoitamaa omatoimisuutta kuvaa kenties parhaiten käsite »hallittu omatoimisuus». Hallitsijana on joihto *Seuraavat vuor*

taukset kuvaavat tätä näkökantaa:

— Hyvä alainen osoittaa aloitekykyä — ja tuo aloitteensa minulle.

— Ihannealainen tajuaa kokonaisuuden ja on valmis ottamaan vastaan delegoidun vallan. Hän on omatoiminen — tiettyissä rajoissa — eikä tarvitse yksityiskohtaista ohjausta.

Ihannealainen pitää siis päällikkönsä ajan tasalla, mutta ei ole koko ajan vaatimassa yksityiskohtin puuttumista. Omatoimisuudella suomalainen johtoi siis tuntuu tarkoitavan kykyä omatoimisesti ratkaista, missä omatoimisuuden raja kulkee!

Miten tämän »hallitun omatoimisuuden» käytännössä odotetaan toimivan, käy esille seuraavasta vastauksesta:

— Ihannealainen on omatoiminen ja aloitekykyinen. Minusta on parempi, että häntä on hieman akkioitava ja pidätettävä kuin että häneen pitäisi yrittää saada vauhtia.

Joissakin tapauksissa voi jopa puhua »omatoimisuudesta omalla vastuulla»:

— Ihannealainenko? Se on ihminen, joka on oma-toiminen eikä turhia kysele. Jos hän tekee tulosta, niin hyvä on. Jos ei, hän saa lähtää.

Lopuksi pari poikkeavaa vastausta. Todellisuus ei nimittäin aina ole yhdenmukainen. Aina löytyy ihmisiä, jotka eroavat yleisestä suunnasta ja jotka keskenäänkin saattavat olla täysin eri mieltä. Niinpä kaksi toimitusjohtajaa, molemmat suomalaisia, kertoivat omista toiveistaan seuraasti:

— Haluan nähdä ihmisen ammattisilauksen alta. Ihannealainen on ihminen, joka osaa esittää eräviä mielipiteitä perustellusti ja konstruktivisesti. Hän on avoin, rehellinen ja pyrkii objektiivisuuteen.

Mitä sitten toimen näistä suomalaisista toimitusjohtajista »omalta» ihannealaiseltaan odotti? Hänen vastauksensa oli ytimekäs:

— Kovaa työtä. Mitäs sitä muuta pitäisi.

Ruotsalainen työoveri

Myös Ruotsissa asetetaan lojaalisuus ensimmäiselle sijalle työtovereilta toivottuja ominaisuuksia luettelussa. Tässä suomalaiset ja ruotsalaiset olivat niin yhtä mieltä, että oli vaikeaa erottaa suomalaisia vastauksia ruotsalaisista. Tässä joitakin ruotsalaisia esimerkkejä:

— Hyvä työoveri on sellainen, jonka puoleen voi kääntyä, kun tarvitsee apua. Ja hänen kanssaan voi puhua muustakin kuin työasioista. Mutta hän ei painele muita selän takana.

— Toveruus on tärkeää, molemminpuolinen lojaalteetti. Kumpikin auttaa toinen toistaan tarpeen tullen.

— On tärkeää olla samalla aakopituudella, pitää suunnilleen samoista asioista. Työtoveriin on voitava luottaa.

Näiden esimerkkien ruotsalaiset ovat kaikki naisia. Miehät pukivat mielellään saman asian hieman toiseen asuun:

— On tärkeää, että kummallakin on yhteinen näkökanta yrityksen päämääriin. Jos on yhtä mieltä päämääristä, ei ole tarpeen kilpailia.

Myös ruotsalaisten joukosta löytyy poikkeavia mielipiteitä. Niinpä eräs sihteereistä määritteli oman ihannetyötoverinsa henkilöiksi, joka on »avoin, palveluhenkinen ja joka asettaa työn ensimmäiselle sijalle. Työ on tärkein.»

Hän tuntui aavistavan, että hänen vastauksensa poikkesi muista, sillä hän katsoi aiheelliseksi lisätä:

— En ole tunnelmihminen.

Ruotsalaisen johtajan toivehenkilökuntaa

Se lojaalisuus yritystä kohtaan, jota suomalaisjohto painotti, puuttui kokonaan ruotsalaisen johdon vastauksista. Jonkinlainen vastike tälle on...

oihin syventymisestä ja mielenkiinnon osoittamisesta. Mutta tämä ei koske yritystä sinänsä, vaan yksittäisiä työtehtäviä. Myös tässä painottuu yksittäisten työtehtävien merkitys ruotsalaisessa yhteiskunnassa — toisin kuin suomalaisessa yhteiskunnassa, missä sekä työpanosta että yksilön arvostusta mitataan toisin mi-
toin.

»Commitment» on käsite, jota yhä useammin käytetään juuri työhön syventymisestä ja mielenkiinnon osoittamisesta. On tärkeää, että henkilöikunta on »committed», kuten nykyruotsiksi sanotaan. Henkilö, joka on »committed», syventyy myös työtehtäviinsä.

Se ominaisuus, jota ruotsalainen johto kuitenkin tuntee eniten arvostavan, on »uskallus». Hyvä alainen *uskallaa*. Ja hän »uskalltaa» mitä moninaisimpia asioita. Jatkossa muutama esimerkkejä ruotsalaisten johtajien toivelistalta:

— Ihannealainen osaa työnsä ja *uskallaa esittää oman mielipiteensä*.

Jos tämä alainen on johtavassa asemassa, hän *uskallaa tehdä päätöksiä*.

— Ihannealainen on suvaitsevainen, mutta ei pelkuri.

— Ihannealainen on omatoiminen — hän haluaa vastuuta ja ottaa sen.

Hänen toivotaan uskaltavan vastata myös päällikönsä päätöksistä. Eräs ruotsalainen johtaja valaisi tätä seuraavalla esimerkillä:

— Jos me nyt esimerkiksi istumme keskustelemassa ja päätämme tukehtaa työaikojen seuraamista. Tauot tahtovat liukua aina vähä kerrallaan yhä pitemmiksi. No, jos me nyt yhdessä päätämme valvoa niitä paremmin, niin ei minun lähin mieheni saa mennä tehtaan puolelle ja sanoa, että minä sen olen päättänyt. Uskallustal! Sitä minä alaisiltani toivoisin!

Jos siis on niin, että ruotsalainen johtaminen on enemmän »pilijohdantamista» (Vrt. »Vallan kasvot»), on ruotsalaisten johtajien ongelmana pelko, että myös

heidän alaisensa hallitsevat saman menetelmän — ja käyttävät sitä! »Hyvien suhteiden» organisaatiossa on vaikeaa tietää tarkkaan, milloin itse on joutunut manipuloinnin kohteeksi.

Jos sitä vastoin voisi luottaa siihen, että alaiset »uskaltavat» avoimesti julistaa, mitä mieltä asioista ovat, olisi johdon huomattavasti helpompi tehdä oikeita tilanneanalyyskejä ja kontrolloida toimintaa. Nykyisellään, kun sekä johtajat että heidän alaisensa ovat ruotsalaisia, hallitsevat molemmat osapuolet samat pelisäännöt ja käyttävät samaa taktiikkaa. Niinpä johtajien ei auta kuin toivoa. Siksi he toivovat, että heidän alaisensa »uskaltaisivat» sumeilematta sanoa mielipiteensä. Alaiset, jotka »uskaltavat» sanoa suoraan mielipiteensä, eivät manipuloi.

NEUVOTTELU- TILANTEITA

Neuvotteluja ovat kaikki tilanteet, joissa mielipiteitä soveltaen ja eri vaihtoehtoja punniten pyritään yhteiseen ratkaisuun. Ne ovat kaikille tuttuja. Niihin joudutaan niin usein, että toisen osapuolen neuvotteluominaisuuksista piankin muodostuu kuva. Näitä verataan siten omiin ominaisuuksiin. Näin ne näkyvät selvemmin ja saavat merkitystä.

Ruotsalaisten merkittävin ominaisuus on suomalaisten mielestä heidän hitautensa. Vaikka ruotsalaisia kielenkäytössä pidetään suomalaisia sukkelampina, neuvottelut heidän kanssaan pyrkivät etenemään hermostuttavan hitaasti. Suomalaisia yllättää ruotsalaisten »sitkeys»:

— Neuvottelut eivät edisty. Aina on aloitettava alusta.

Suomalaiset taas pyrkivät nopeaan päätökseen. He korostavat omaa kompromissihalukkuuttaan eivätkä mielestään välttele drastisiaakaan toimenpiteitä, kunhan ne vain edistävät asioiden kulkua:

— Pannaan puoliksi se viimeinen miljoona, joka meitä erottaa.

Ruotsalaisten monisanaisuutta suomalaiset pitävät tahallisenä hämäysmanööverinä. Sanaverhoilla saadaan kätkeytyksi osa totuutta tai niiden avulla ongelmat muotoillaan toiseen asuun, epäilevät suomalaiset. Toiset heistä saavat myös kokea epäilyksensä aiheita.

heillisiksi:

— Toinen osapuoli kärkei niin paljon asioita. Heillä oli muita ajatuksia samanaikaisesti viireillä ja saimme jopa tarkoituksellisesti väärää tietoa. Kun *me* puolestamme sanoimme jotain, niin tarkoitimme myös sitä mitä sanoimme.

Ruotsalaiset ovat myös osoittautuneet laskelmoviksi taktikoiksi. He suunnittelevat neuvotte-luaktiikkaansa tarkkaan etukäteen, toteavat monissa neuvotteluissa ahavoituneet suomalaiset.

Positiivisia puoliakin ruotsalaisten tyylistä toki löytyy. Suomalaiset arvostavat heidän kykyään välttää positiivinen henki — mien lujasti he sitten ajavatkaan omia tarkoituksiperiään. Heiltä ei argumentit hevvin lopu, sanovat suomalaiset. Ruotsalaisten tapa pitää neuvottelut viireillä vaikeissakin olosuhteissa herättää suomalaisissa vastahakoista kunnioitusta.

Ruotsalaisten kanssa ollaan mielellään myös neuvottelupöydän samalla puolella. Tyylierojen tietoinen hyväksikäyttö on utta. Esimerkkejä siitä löytyy vasta parilta viime vuodelta. Eri kansallisuuksien muodostamalle, yrityksen sisäiselle kompetenssireserville on löytynyt käyttöä neuvottelutilanteistakin.

Tavallisinta on kuitenkin, että eroja edelleenkin pidetään pelkästään kiussallisina. Suomalaiset väsyvät helposti ruotsalaisten tapaan paketoida epämiellyttävät asiat monisanaiseen pakettiin. He omistuvat myös yllättävän usein säilyttämään suoran linjan kaiken rönnsyilyn keskellä:

— He väsyttävät vastustajansa. He eivät koskaan väisty käsityksestään, mutta he verbalisoivat sen tehokkaasti.

Ongelmen syy löytyy siis taas kerran kulttuurista, tarkemmin sanottuna ilmaisutapojen, kulttuurisista eroista. Ongelmana ei nimittäin ole se *mitä* ruotsalaiset sanovat, vaan *miten* he asiansa esittävät. Ilmaus-tavan alta on varsinaista sanottavaa joskus vaikea kaivaa esiin.

Ruotsalaiset taas ovat suomalaisten kanssa yhtä mieltä näiden nopeudesta. Suomalaiset todella vaikuttavat pyrkivän neuvottelutilanteen nopeaan päätökseen. Ruotsalaiset tarkkailevat suomalaisten taktikkaa ja toteavat, että jos ratkaisuun ei tunnua päästävän, neuvottelut katkaistaan ja suomalaiset palauttavat yrittämään myöhemmin uudelleen. Vaihtoehtojen ratkaisujen etsimiseen eivät suomalaiset neuvottelutilanteen kestäessä juuri lähde.

Suomalaisista ruotsalaisten suosima taktiikka on monipohjaista ja eksyyttävää. Ruotsalaisista taas suomalaiset ovat joskus liiankin suoraviivaisia. Suomalaisen suoraviivaisuutta sekä ylistetään että motiivataan. Pidetäänkö sitä etuna tai haittana riippuu enemmän kulloisestakin tilanteesta kuin ominaisuudesta itsestään.

Positiivista suomalaisissa on ruotsalaisten mielestä nopeus ja tehokkuus. Heillä ei ole vaikeuksia päästä asiaan. Negatiivisella puolella painaa ennen se asenne, jota suomalaisten nopea »tehokkuus» välittää:

— He ovat niin itsevarmoja, että vastapuoli tuntee itsensä täysin nollaksi!

Suomalaisten »von oben» -asenne korostuu konfliktitilanteissa. Suomalaisilla on suurempi konfliktivalmius. He tuntevat etukäteen päättäneen, mitä ha luavat, eivätkä kaihda koviaakaan otteita. Suomalais ten itsensä mainitsema kompromissihalukkuus tuntuu pysyneen ruotsalaisille pillossa.

Kyse on edelleenkin osapuolten valitsemasta ilmailutavasta ja siitä, miten vastapuoli sen tulkitsee. Kyseenalaista on, missä määrin on mielekästä puhua »valinnasta». Valinnasta tuntuu nimittäin vain harvo in olevan kyse. Taktiikkoja kyllä muotoillaan ja vai litaan. Osapuolet ilmaisevat kuitenkin asiansa samalla tavoin kuin kaikissa muissakin tilanteissa olisivat asiat esittäneet. Vaikka molemmat osapuolet tarkkailevat valppaasti toistensa ilmaisutapoja ja käytöstä, pitävät he omaa käytöstään fäysin onnelemattomana.

130

Oma »tavallisuus» on toisten käytöksen mitta. Kie lierot eivät riitä selittämään kaikkea edes osapuolten omassa silmissä. Silloin kun ruotsia puhuttiin, totesi vat ruotsalaiset, että suomalaiset »käyttävät normaalia sanavarastoa». Suomalaisilla tuntuu siis olevan en nen kaikkea hyviä pokerikasvot:

— He hämäävät silmää räpäyttämättä.

Tämä johtopäätös juontaa juurensa ruotsalaisten käsityksestä suomalaisten »von oben» -asenteesta. Heidän ulkoinen käytöksensä on niin itsevarma, että heidän puheittensa paikkansapitävyttä ei hevin tule asettaneeksi kyseenalaiseksi. Aina kärkeä motiiveja, etsimään tottuneet ruotsalaiset tulkitsevat suomalaisten ilmaisutapaa tahalliseksi vastapuolen harhaanjohtamiseksi:

— He esiintyvät niin itsevarmasti, että oikein näkee, miten vastapuoli alkaa yhä enemmän uskoa heihin.

»Lujuus» on yksi niistä suomalaisten ominaisuuksista, johon ruotsalaiset reagoivat. Suomalaisia pidetään kovina neuvottelijoina, jotka ovat valmiita taistelemaan vaatimustensa puolesta. Näin sanovat ruotsalaisista positiivisimmat. Suomalaisten oma positiivinen kuva omasta rehtydestään ei ruotsalaisten mielestä aina välttämättä ole pelkästään positiivista. Kun tytäryhtiön asioista on puhe, on hyvä voida luottaa siihen, että suomalaiset pysyvät sanassaan. Neuvottelutilanteissa kolmannen osapuolen kanssa samaa ominaisuutta pidetään suorastaan vahingollisena:

Suomalaisyhtys neuvotteli uuden tytäryhtiön ostosta. Neuvottelut olivat loppuvaiheissaan, kun tulevan sisäryhtiön ruotsalainen TJ pyydettiin mukaan. Periaatepäätös oli tehty. Tässä vaiheessa myyjä kuitenkin esitti koko joukon uusia vaatimuksia, jotka, jos niihin suostuttaisiin, mukistaisivat ja kallistaisivat kauppaa.

Ruotsalainen TJ ehdotti (suomalaisten tavallisesti suosimaa) taktikkaa ja neuvottelujen keskeyttämistä parttei viikoksi. Tästä...

peräntytä vaatimuksistaan — muita ostajia ei nimittäin ollut tiedossa. Suomalaiset eivät olleet samaa mieltä:

— Kädenlyönti on kädenlyönti, he sanoivat ja kau-pat tehtiin. *Minun* kantani on se, ettei mikään ole sito-vasti päätetty, ennen kuin lopullinen sopimus on alle-kijoitettu. Näin valittaa ruotsalainen toimitusjohtaja.

Selvä oli myös johtopäätös, jonka hän suomalaisten toimintatavoista näiden neuvottelevien perusteella veti:

— Suomalaisilla on parempi morali. He halusivat pitää kiinni sanoistaan sellaisten gangstereidenkin kanssa, joita meillä silloin oli pöydän toisella puolella.

Tämä johtopäätös ei ruotsalaisjohtajaa iahduttanut. Hänen mielestään oli selvää, että suomalaiset olivat toimineet omien etujensa vastaisesti. Ainoan selityksen hän löysi suomalaisen elinkeinoelämän pelisäännöistä:

— Suomalaiset pelaavat liian rehellistä peliä. He eivät joko osaa, tai sitten he eivät halua soveltaa ruotsalaisia pelisääntöjä.

Tiivisiäen:

Suomalaisten itsevarmuus askarruttaa:

Neuvottelevianteissa suomalaiset vaikuttavat päätäväisiltä, joskus joustamattomilta. Suomalaiset tekevät itsevarman vaikutuksen. Tätä itsevarmuutta ruotsalaiset tulkitsevat harkituksi harhauttamistaktikaksi. Suomalaisten näennäisesti avoimen lähestymistavan takaa etsitään taka-ajatuksia, joita ulkoisen esiintymisen on tarkoitus kätkeä.

Suoruus etuna ja haattana:

Suomalaiset pysyvät sanassaan. Tätä ei aina pidetä pelkästään positiivisena. Tytäryhtiöitten välisessä yhteistyössä se luo turvallisuudentunnetta. Neuvottelevianteissa kolmannen osapuolen kanssa suomalaiset pelisäännöt saattavat sitä vastoin vaikuttaa liioitellun suorilla.

TYTÄRYHTIÖIDEN IHMIISIÄ

Omistajanvaihdos vaikuttaa myös sen henkilökkuntaan. Osa lopettaa välittömästi, osa siirretään uusiin työtehtäviin. Tässä luvussa tapaamamme ihmiset ovat luonnollisesti kaikki yksilöitä. Mutta he eivät ole sitenkään aivan ainutkertaisia. Heitä tapaa jokaisessa tytäryhtiössä. »Seniori», »negativisti», »väliinputoaja», »suomalainen» ja »mukautuja» löytyy joka yrityksestä. Tässä muutamia tuntomerkkejä:

»Seniori»

Seniorit ovat kaikki ylittäneet 60 rajan. Omistajanvaihdoksen myötä heidän asemansa yrityksessä on heikontunut. Entiset valtuudet ovat kutistuneet. Monet ovat entisiä toimitusjohtajia. Suomalaisorganisaatiossa he ovat saaneet uusia työtehtäviä. Osa heistä on siirretty »etuvasemalle», työtehtäviin, jotka vastuualueeltaan ja arvostukseltaan eivät ole entisen työn veroiset.

Seniorit ovat varovaisia. He ottavat tarkan selvän siitä, miten heidän haastattelujaan tuliaan käytettävään. He varmistuvat myös siitä, että nimettömyys on taattu. Silti he ovat varuillaan. He painottavat tavan takaa hyvää yhteistyötään suomalaisjohtajan kanssa. He painottavat myös Suomen ja Ruotsin välisiä suhteita.

laisuutta. Harmonisempaa ja tasapainoisempaa työsuhdetta kuin heidän ei esimälläkään löydy. Johto on erinomainen, yritys menestyksekkäs, elämä kunnossa.

Kun haastattelijan muistutpanovihko on laukussa ja nauhuri kiinni, he aloittavat todellisen kertomuksen. Se on usein kuvaus henkilökohtaisesta tragediasta. Se on kertomus vuosikymmenien työstä, jonka tulokset nykyisellään tuntuvat kyseenalaisilta. He ovat osana organisaatiota, jonka suunnaviivoja he eivät hallitse eivätkä aina edes ymmärrä. Kun uuden johdon toimintaperiaatteet eivät ole täysin selvillä, ei siitä syytetä johtoa. Sitä pidetään oman riittämättömyyden ja kykenemättömyyden merkinä. Aika tuntu kulkeneen heidän ohitsean.

Olen sopinut tapamisesta erään yrityksen vanhimpiin kuuluvan myyjän kanssa. Näin hänet on minulle ennen tapamista esitelly. Olen tavannut yrityksen myyjäitä ennenkin, joten hämmästyin hieman tämän työhuoneen oven avattuani. Monet merkit kielivät, että kyseessä ei ole tavallinen myyjä.

Huone on huomattavasti tilavampi kuin myyjien pienet työkopit. Suuri työpöytä on lähes tyhjä. Vähät tavarat ovat moitteettomassa järjestyksessä. Pöydän ja oven välinen tila on kalustettu sinisin vierastuolein.

Minut huoneeseen opastanut sihteeri sulkee oven perässäni. Pöydän takaa kohottautuva mies on kuusissakymmenissä. Solmion värit sointuvat harmaseen, huuliteltoon pukuun. Hän esittelee itsensä ja ojentaa samalla käyntikorttinsa. Ammatina kortissa on »johtaja». Kun hän sitten kertoo itsestään, hän ei kerro kuka hän on. Hän kertoo kuka hän on *ollut*.

Myyjänä hän ei itseään pidä. Hän on entinen toimitusjohtaja. Hän kertoo alun perin olleensa innokkaimpia suomalaisyrityksen puolestapuhujia kaupan-tekovaiheessa. Kun kauppa sitten oli selvä, hän toimi edelleen jonkin aikaa toimitusjohtajana.

Sitten hänelle tarjottiin työtä suomalaisyrityksen pääkonttorista. Hän ei ottanut työtä vastaan. Se on

hänen omasta mielestään ratkaisevana syynä siihen, että hänet siirrettiin toisiin työtehtäviin. Näin hän kertoo. Samalla tiedämme molemmat, että yrityksen muiden tytäryhtiöiden johtajat ovat ruotsalaisia, eikä heistäkään kukaan ole ollut Suomessa töissä.

Hänen onnistui tehdä sopimus, joka oikeuttaa hänet eläkkeelle 60-vuotiaana. Tavatessamme hänellä on vuosi jäljellä eläkeikäään. Tätä vuotta hän nyt »kuhutti» («satt av») myyntikoordinaattorina yrityksen esikuntaorganisaatiossa. Tämä työ ei häntä kiinnostanut. Hän on katkera suomalaiselle johdolle ja odottaa päivää, jolloin hän (maine ja eläke tallella) voi lopullisesti jättää organisaation.

»Negatiivisti»

On melko tavallista, että tytäryhtiöitten johto tuntee istuvansa samanaikaisesti kahdella tuolla — eikä kummallakaan erityisen tukevasti! Oman yrityksen etuja on hankala saada yhdistetyksi emon etujen valvontaan. On toki sellaisiakin tytäryhtiöitä, joissa johto on nimenomaisesti tehtäväkseen ymmärtänyt myös yritysten yhteensovittelamisen. Heidän tavoitteenaan on toimia välittävänä lenkinä oman yhtiön ja emon välillä. He rakentelevat myös kulttuurisia siltoja yritysten toimintatapojen välille.

Toisille tämä on vaikeampaa. Jos valitsee tehtäväkseen »oman» yrityksen puoltamisen, joudutaan yhteispeleistä herkästi maotteluun. Sytä on monia. Henkilökohtaiset epäonnistumiset ovat niistä tavallisimpia. Epäonnistumiset yhteyksien luomiseen pääkonttoriin luovat viljävän maaperän negatiiviselle maotteluhengelle. Tytäryhtiön heikko menestys kirjataan emoyhtiön »mahdottoman» johdon tiihin.

Suomalainen konsernijohtaja pohtii, mistä tytäryhtiön ongelmat juontavat juurensa. Onko syy uude-

siitä, että johto on suomalainen? Häneltä on jäänyt huomaamatta kolmas vaihtoehto, nimittäin avainhenkilö, joka välittää negatiivista asennetta suomalaisyritystä kohti ruotsalaisorganisaation sisällä. Kun tämä henkilö on toimintusjohtajana, hänen välittämänsä asenteet menevät hyvin perille. Asiaa ei paranna se, että suomalaiset ovat antaneet hänen tehtäväkseen »uuden yritys-kulttuurin luomisen». Näin negatiivisille asenteille on vain varmistettu suurin mahdollinen leikki!

Ruotsalainen toimintusjohtaja on nelissäkymmenissä. Hän istahtaa kahvihuoneen nojatuoliin. Matala sohvapöytä on paperien peitossa. Nämä hän on hakenut huoneestaan muistini tueksi. Hän on luvannut tulla ajastaan. Se venyy kahteen. Paperit ovat muistintapanoja, joita hän on tehnyt yrityksen sisäisissä palavereissa. Näiden pohjalta hän nyt pitää monologia.

Hän julistaa koko suomalaisen konserni-johdon epäpäteväksi. Yrityksen omistajista ja näiden edustajista ei löydy mitään positiivista sanottavaa koko kahdeksan tunnin. Kaikki se, mitä yritys edustaa, tuntuu vieraalta ja sen kulttuuri kyseenalaiselta.

Hänellä on mm. seuraavaanlaista sanottavaa:

— Suomi on »skyddad verkstad». Yhteydenpito ulkomaailmaan puuttuu. Yrityksellä on »helvetimoinen läjä perinteitä». He eivät ole oppineet hoitamaan edes yrityksen sisäistä viestintää. Eritoten keskijohto on huonosti informoitu.

— Yrityksen johto on keskietty — vain huippu merkitsee jotain.

— Suomalaiset eivät osaa markkinoida tuotteitaan. He eivät hallitse myyjän ja ostajan välistä yhteydenpitoa. Jos jokin asia ei omistu heti ensi yrittämälää, kirjataan pöytäkirjaan 'ei omistunut' ja asia jätetään sikseen. He eivät ymmärrä, että asioista voi aina keskustella.

— Päätöksenteossa suomalaiset ovat määrätietoisia: väärtätkin määrätöksel foforettraan enäröjömättäl!

— Viestintäosaston taso on alhainen. Tämme lähetyt esitteet ovat naurettavia. Kieli ei ole myyväää. Englanti on kömpelöä ja ruotsi raskasta.

— Yrityksellä puuttuu sisäinen urakehityssuunnitelu. Job rotation on olematon. On naurettavaa väittää, niin kuin yrityksessä nyt tehdään, ettei kukaan muka *halua* Suomeen.

Tämä toimintusjohtaja on nyt värväämässä uutta ruotsalaista johtoporrasta tytäryhtiöihin. Hänen tehtävänään on myös luoda uusi yritys-kulttuuri. Millaisen kuvan hän tulee välittämään emoyhtiöstä? Millaisen kulttuurin hän luo? Miten hänen asenteensa tulevat vaikuttamaan ruotsalais-suomalaisen yhteistyön kulkuun? Tässä muutamia niistä kysymyksistä, joita jokaisen emoyhtiön johdon kenties kannattaa pohtia ennen pitkälle menevien valtuuksien myöntämistä yhdelle avainhenkilölle.

» Väliinpuotoajia »

Keskijohdon asema on hankala. He eivät aina saa sitä informaatiota, mitä katsovat tarvitsevaansa. He eivät aina edes ole nähneet suomalaista konserni-johtoa. Keskijohto on todellisia väliinpuotoajia. Tytäryhtiöitten ylin johto tasapainottelee suomalaisten omistajien ja oman yrityksensä välillä. Keskijohto joutuu tasapainottelemaan ruotsalaisen yritys-johdon ja muun henkilökunnan välissä. He joutuvat usein toteuttamaan päätöksiä, joiden tarkoituksena on heillä on vain vajavaista tietoa.

Tästä syystä he joutuvat käyttämään melkoisen määrän energiaa »puolueettomana» oloon. On ilmeistä, että he mielellään keskustelisivat omasta tilanteestaan ja sen ongelmallisuudesta. Mutta se on vaikeaa. Jompi-kumpi osapuolihan voisi tulkita heidän asenteensa negatiiviseksi. He ovat niin huomaavaisia joka suuntaan *ettäivät* lompuian lompuai sara äää äää äää

tätä.

Pöydän toisella puolella istuva noin 40-vuotias mies puhuu harkiten. Hän muotoilee ajatuksensa valmiiksi, ennen kuin haparoiden pukee niitä sanoiksi. Hän kertoo »hoitavansa henkilökunta-asioita». Henkilöhallinnon lisäksi hänen työhönsä kuuluu vastuu palkkakonttorista. Hän hoitaa myös ruotsalaisen ulkomaanhenkilökunnan työsojimmukset, samoin Ruotsissa työskentelevien ulkomaalaisten sojimmukset. Hänen yhteytensä emoyhtiöön ovat pääasiassa työasioiden setvinnistä vastaavantasaisen suomalaisen henkilökunnan kanssa.

Hän esittää käsityksensä, että emoyhtiön ja tytäryhtiön henkilökuntapolitiikka ovat törmänneet toisinsa täydellä vauhdilla — eikä hän ole pystynyt kolari lieventämään. Hän etsii sovittelevia sanakäänteitä, jotka kuvallisivat tilannetta, paljastamatta silti mitään olennaisia. Hän ei myöskään halua vaikuttaa liian kriittiseltä emoyhtiötä kohtaan. Koko keskustelumme ajan hän korjaa, muuttaa ja lieventää sanakäänteitään. Hän peruu sen mitä juuri on sanonut suomalaisista ja heidän »käsittämättömistä» toimintatavoistaan. Tämän tästä hän, otsaa raskaasti kämmenten nojaten, huokaa lie tuskastuneena.

Erotessamme hän ei peittele mielipahansa. Häntä huolestuttaa, että on ehkä sittenkin tullut sanoneeksi liikka, samalla kun hän ei kuitenkaan ole saanut omiin ongelmiinsa minkäänlaista ratkaisua tai helpotusta. Ainoa mikä on varmaa, on että hän tulee harkitsemaan kahdesti, ennen kuin seuravaan kerran suostuu kulttuurieroista haastattelavaksi — jos koskaan.

»Suomalainen»

Istumme noin 30-vuotiaan suomalaisen controllerin työhuoneessa. (Ne harvat naiset, joita johtotasolta

löytyy, löytyvät juuri talouspuolelta.) Hän on aikaisemmin ollut toisen suomalaisyrityksen palveluksessa, myös tällöin Ruotsin tytäryhtiössä. Ruotsiin hän tuli — kuten hän itse asian esittää — suomalaisena, uuden omistajan edustajana ja naisena.

— Kaikki nämä asianhaarat puhuivat minua vastaan.

Ensimmäinen yllätys oli uuden ruotsalaisen esimiehen tapaaminen. Tämä esiti heti aluksi, ettei mielellään tee töitä naisten kanssa johtoryhmätasolla. Kun nyt suomalainen johto kerran oli lähettänyt naisen, ei hänellä kuitenkaan ollut paljon valinnanvaraa. Oli yritettävä tulla toimeen. Suomalaisen controllerin päällimmäinen reaktio oli hämmästyksensä: hänen sukulonsa noteerattiin tällöin ensimmäisen kerran työyhteyksissä. Sitä ei hänelle ollut koskaan tapahtunut Suomen puolella.

— Enkä ollut sitä missään tapauksessa odottanut nimenomaan Ruotsissa tapahtuvaksi!

Hänen alun perin positiivinen asenteensa ruotsalaisen tasa-arvoon on vuosien mittaan saanut kovia kolhuja. Myös hänen asenteensa ruotsalaisiin naisiin on muuttunut:

— Ruotsalaisten naisten on vaikeampi edetä uralaan kuin suomalaisten. Ylipäätäänä naisena oleminen on hankalampaa Ruotsissa.

Naisena olemisen hankalin puoliin kuuluu, että naiset itsekin korostavat erityisensäansa heikompana sukupuolena ja pitävät itseään eriarvoisina miehiin verrattuina. Ruotsalaisilla naisilla on kroonisesti suomalaisia kanssasariaan heikompi omanarvontunto. Vastoinkäymiset saavat yllättävän usein selittyä sukupuolen avulla. Naisille on vaikea esittää kritiikkiä:

— Vaikka itsekin olen nainen, en edes minä saa esittää kritiikkiä henkilökuntani työsuorituksista. Saan vain heit kuulla, että kritiisoin heitä vain siksi, että he ovat naisia!

vuotta ja vaihtanut sinä aikana työpaikkaa. Tosin hän on edelleen suomalaisen yrityksen palveluksessa ja edustaa siis edelleen emoyhtiötä. Synyrisin hän on Pohjanmaalta. Kotikielenä hänellä on ruotsi ja Ruotsi on hänelle »tuttu» jo lapsuudesta lähtien. Hän kertoo »tunteneensa enemmän» Ruotsia kuin Suomea koh- taan koko kasvuajansa. Viiden Ruotsissa vietetyn vuoden jälkeen hän ei enää ole yhtä varma tunteis- taan. Hän haluaa mielellään »ruotsalaistua», mutta se ei ole helppoa.

— En taida sitenkään sitä tosissani haluta. Suo- malaisena minulla on paljon vahvempi kansallistune kuin muilla pohjoismaalaisilla!

»Mukautuja»

Suomessa työskennelleet ruotsalaiset ovat harvassa. Tapaamani noin 35-vuotias ruotsalainen esittelee it- sensä diplomi-insinööriksi. Vastauksena kysymyksee- ni, hän kertoo, että hänellä on civil ingenjör -tutkinto, mutta suomalaisia tavatessaan hän tavallisesti »kään- tää» tutkintonsa ja käyttää suomalaista nimitystä. Hän kertoo työskentelevänsä »esikuntaryhmässä» ja jakavansa aikansa Suomen ja Ruotsin välillä. Kaksi päivää viikossa kuluvat Helsingin pääkonttorissa.

Helsingissä hän sai jo heti alussa »oppaan», jonka tehtävänä oli tutustuttaa hänet suomalaiseen työorga- nisaatioon ja sen tapoihin. Tämä opastus tuntuu osu- neen hyvään maaperään. Koko tapaamisemme ajan »diplomi-insinööri» esittää innokkaasti suomalaisten näkökantaja. Hän pyrkii välittämään itsestään tehok- kaan ja ymmärtäväisen vaikutelman — ja onnistuu sii- nä hyvin. Pääkonttorissa vietetty aika on varustanut hänet — jos ei aidolla ymmärryksellä — niin ainakin »oikein» argumentein. Puheittensa perusteella hän voisi olla suomalainen yritysjohtaja — tosin hänen mielipiteensä suomalaisista ja suomalaisesta liikkeen-

johdosta ovat huomattavasti positiivisempia kuin suo- malaisten itsensä!

Tässä joitakin poimintoja hänen kertomuksestaan: — Suomalaiset tekevät alun pitäen asiantuntevan vaikutuksen. Heillä oli ja on edelleen vakaa ote asioi- hin. Ennen kaikkea se näkyy henkilökuuntakysymyk- sissä. Suomalaiset ovat osoittaneet kykynsä valita työ- tehtäviin niihin parhaiten soveltuvat henkilöt. Suoma- laisten omistamassa yrityksessä yksilön on helpompi päästä uralla eteenpäin. Yksilön kehityskaari saattaa olla jyrkässäkin nousussa. Suomalainen liikkeenjohto uskaltaa antaa yksilölle suuremmat mahdollisuudet kuin ruotsalaisessa organisaatiossa on tapana.

Hänellä on myös selvä mielipide »job rotationin» merkityksestä:

— Enskatsomalta saatiaa vaikuttaa siltä, että uh- raan paljonkin ulkomalla työskennellessään — jos on perheestä ninkin paljon erossa kuin itse olen joutunut olemaan. Mutta tämä on osa omaa panostani yrityk- sen kehitykseen.

Hän painottaa, miten tärkeää on olla »läsnä» pää- konttorissa. Tosin muutto Ruotsista saatiaa kanger- rella, mutta:

— Pitemmällä tähtäimellä on vain hyödyllistä aset- tautua alttiiksi vähän kovemmalle yritysympäristölle kuin kotiorganisaatit tavallisesti ovat.

— On tärkeää maksua se peruskulttuuri, johon suomalainen elämäntapa perustuu. Kysymykseeni, mitä tämän peruskulttuurin voisi ajatella sisältävän, hän määrittelee sen haluksi asua maassa, josta yrityk- sen juuret ovat lähtöisin.

Emoyhtiön hierarkia ei tälle ruotsalaiselle ole ai- heuttanut minkäänlaisia ongelmia. Hän oppi nopeasti tuntemaan oikeat kanavat ja käyttämään niitä hyväk- seen:

— Halusin jotain jo heti alussa. Ja sain heti ajatuk- siami toteutetuiksi. Ei Suomesta ole vaikea löytää päätätäjää ja puhua asiansa nrolesta!

Eriyksen paljon positivistista sanottavaa hänellä on omasta suomalaisyrityksestään ja sen erikoisuutesta. Hänen mukaansa sen hengen olennaisena osana on yhä korkeampiin päämääriin tähtääminen. Yritys on vastuuntuntoinen ja kun avainalueet ovat selvillä, niihin panostetaan toden teolla.

Suomalainen liikkeenjohto saa parhaan mahdollisen arvosanan:

— Suomalainen liikkeenjohto omistautuu enemmän tehtävälleen kuin ketkään niistä ruotsalaisista, joita olen tavannut. Tämä koskee sekä aikaa, minkä on valmis uhraamaan yritykselle, että omaa työpanosta. Organisaation eri tasot ovat sitä paitsi kaikki yhtä lojaaleja.

Myös neuvottelujoina ovat suomalaiset onnistuneet hyvin:

— He ovat osoittaneet hallitsevansa sekä konfliktivaiheen että »give-and-take»-vaiheen, joka aina seuraa yhteenottoa. Esimerkkejä hänen on kuitenkin vaikea löytää:

— On vaikea sanoa, mihin arvostukseni perustan. Suomalaiset ovat osoittaneet sopeutumiskykyä. He käsittelevät uusia tilanteita tyylikkäästi.

Onko yhteistyö suomalaisten kanssa sitten täysin ongelmatonta?

— Ongelmia tuottaa mahdollisesti se, että vivahdet menevät hukkaan. Puhumme joskus toistemme ohii. Tämä aiheuttaa silloin tällöin kommunikaatiovaikeuksia.

Myös suomalaisten ajankäytön suunnittelussa on hänen mielestään toivomisen varaa. Ylimmän johdon taipumus siirtellä sovittuja tapaanisia yllättäen on hankalaa.

Muuta negatiivista hän ei suomalaisista etsimälläkään löydä. Hän kertoo viihtyvänsä omassa työssään ja ennen kaikkea yhteistyössä suomalaisten kanssa. Hänellä on mielestään sekä vastuuta että toimintavapaus.

Miten suuri vapaus sitten on?

Tähän hän vastaa napakasti:

— Jokaisen oma asia on ortaa selville, missä rajat kulkevat!

Kansallisten kulttuurien eroavuuksiin on viime vuosina alettu kiinnittää yhä suurempaa huomiota. Niiden tuntemus auttaa ymmärtämään ja käsittelemään tilannetta, joissa muut työvälineet ovat osoittautuneet tehottomiksi. Mutta kansalliset kulttuurierot eivät ole taikasana, jonka avulla kaikki kerralla kirkastuu. Emo-tytär-suhte on ongelmallinen jo sinänsä, ja monet tästä organisaatiomuodosta johtuvista ongelmista-kin pyritään selvittämään kansallisten kulttuurierojen nimissä. Siksi on kenties syytä lyhyesti kerrata, millaisia ongelmia syntyy *jokaissessa* emo-tytär-suhteessa — kansallisuudesta huolimatta — ja esimerkiksi valottaa suomalaisryitysten tilannetta.

Konserni johdon tehtävänä on kokonais kuvan hankkiminen ja kokonaisuuden säilyttäminen. Käytännössä tytäryhtiöitten autonomialla on aina rajansa. Rajoitteita on mitä erilaisimpia, yhtenäisestä kirjeperistä henkilöstöpolitiikkaan. Esikuntien tehtävänä on johdon neuvonantajina toimiminen, mutta niiden valta vaihtelee yrityksestä toiseen.

Esikuntaa syytetään usein vallan väärinkäytöstä ja johtoa liiallisesta esikuntiin nojaamisesta. Miten suuri esikuntien todellinen valta sitten onkaan, on konserni johdon ja tyttären fyysinen etäisyys toisistaan tosiasia. Etäisyys huomataan ja siitä huomautellaan etenkin, jos yritykset sijaitsevat eri maissa:

— Kyllähän se vähän ontuvaa on. Konserni johdo ei ole paikalla, eikä voi tietää mikä on mitä. Ruotsalaisista toiset olivat jo aikaisemmin tehneet yhteistyötä suomalaisten kanssa. Erona kuitenkin on, että he tuolloin edustivat ruotsalaista emoa. Tästä he olivat hyvinkin tietoisia.

— Oli aivan toista olla emoyhtiön edustajana. Asioista päätetään pääkonttorissa. Nyt pääkonttori on Helsingissä.

Suomalainen isovelji

Jo se tosiasia, että konsernin johtoporras on toisessa maassa, riittää herättämään huolta tytäryhtiöissä. Vaikka johto esikuntien kautta pysyttää ajan tasalla, pelätään tytäryhtiöissä, että johdon esikunnilta saama informaatio on liian yksipuolista:

— Kyllähän se vähän pelottaa, että päätökset tehdään niin kaukana. Siellä jossan metsässä. Täällä ei uskota alkununkaan, että suomalaiset todella tietävät, mitä tekevät. Enisten ruotsalaisten omistajien aikaan olivat asiat paremmiin.

Tämän toimintusjohtajan mielipide on merkittävä sitäkään syytä, ettei hänellä ollut minkäänlaista kokemusta entisistä omistajista. Hän tuli suomalaisryityksen palvelukseen tämän jo ostettua tytäryhtiön. Hän tuli sitä paitsi Ruotsin toiselta laidalta ja täydellisesti toiselta alalta. Hänen mielipiteensä ilmaiseekin vain ruotsalaisorganisaatiossa tunnettua pelkoa siitä, että helsinkiläinen konserni johto on ulottumattomissa.

Esikuntien valtaa painotetaan usein — siitä huolimatta, millaiset näiden todelliset valtuudet ovat. Esikunnat estävät jo pelkällä olemassaolollaan suoran kontaktin konserni johtoon:

— Nyt he yrittävät johtaa esikuntien välityksellä. Keskittävät tieteen tahtoen päätökset Suomeen. Esikunnissa istuu melkoinen joukko ihmisiä. Viisi näistä

on T:n yläpuolella organisaatiokaaviossa. Miten sitä sitten ohjauti!

Näin sanoo turhautunut markkinointijohtaja. Hän jatkaa:

— Alussa suhtauduimme omistajanvaihdokseen positiivisesti. Luulimme, että meillä oli sama kulttuuri ja sama johtotyyli ja että olimme saaneet oikean omistajan. Kesti melko kauan, ennen kuin suomalaisten vaikutus alkoi näkyä. Nyt kaikki tärkeimmät päätökset tehdään Helsingissä.

Tytäryhtiössä on mieitty, millä tavoin tilannetta voidaan parantaa. Eräs näistä ehdotuksista on, että johto muodostaa tytäryhtiöitten toimitusjohtajien kanssa johdoryhmän. Tämä ryhmä neutraalisoi esikuntien liian suurena pidettyä valta-asemaa.

Jos konsernijohton tehtävänä on kokonaisuuden säilyttäminen ja kokonaisuudesta huolehtiminen, on ilmeistä, etteivät tytäryhtiöt aina tunne olevansa osa kokonaisuutta. Tällaisesta kokonaisuudesta mahdollisesti koituvia etuja pidetään joskus hyvinkin kyseenalaisina. Paikallinen tytäryhtiön johto on saanut luovuttaa osan valtuuksistaan, ja se kaivertelee:

— On täysin selvää, että suomalaiset asioista päättävät.

Tällä tytäryhtiön toimitusjohtajalla ei ole varsinaisesti mitään *suomalaisia* vastaan. Suomalaisissa henkilöityvät vain yrityksen omistajat, joiden asema heikentää paikallista tytäryhtiön autonomiaa:

— Kaikkiin johravissa asemissa oleviin ulkomalaisiin suhtaudutaan samalla tavoin kuin sodanaikaisiin miehitysjoukkoihin.

Tytäryhtiöitten ja emoyhtiön välinen yhteistyö saattaa olla ongelmallista jo saman maan sisällä. Esimerkiksi Partekin historikissa kuvataan, miten eskunnat kotimaisten tyttären mielestä »hyökyaallon tavoin» valtasivat vastaostetut yritykset. Konsernijohton kontrolloivaa ja rajaavaa tehtävää on vielä vaikeampi hyväksyä niissä tapauksissa, missä tyttäret

ovat vierasmaalaisia. Tytäryhtiöissä suomalaisten käymät noteerataan tarkasti:

— Kyllä suomalaiset huomataan. Se on vähän kuin olisi isovelji käymässä.

Suhtautumistapoja on monia. Yksi näistä on »uhma». Saattaa tuntua hyvinkin tärkeältä korostaa oman yksikön itsenäisyyttä. Tytäryhtiöitten toimitusjohtajatkään eivät ole tälle immuuneja. Eräs heistä korosti kerta kerralta, miten tärkeää itsenäisyyden säilyttäminen on. Kysymyksen, mitä hän itsenäisyydellä ymmärsi, hän vastasi näin:

— Sitä, että teemme edelleen, mitä pidämme oikeana, vaikka suomalaiset olisivat toista mieltä!

Tällainen näkemys ei luonnollisestikaan herätä suurta ymmärtämystä konsernin johdoporaassa. Omistajapuoli on tietoinen tyttären itsenäisyyspyrkimyksistä, mutta ei pidä niitä juuri kannustamisen arvoisina:

— Tytäryhtiöitten suhteettomille itsenäisyysvaateille ei pidä antaa periksi. Meidän on saatava vastata kokonaisstrategiasta.

Konsernijohto painottaa mielellään holistista näkemystä ja sen merkitystä koko konsernin kehitykselle. Johto puhuu »pohjoismaisesta yrityksestä» tai »toimivasta kokonaisuudesta». Yhteisiä strategioita painotetaan, samoin konkreettisten symbolien merkitystä. Näitä on yhteinen yritysnimi tai vaikkapa yhteinen logotyyppi, joilla yhdeksi yritykseksi samaistumista pyritään helpottamaan. Osa halutaan konkreettisestikin muistuttaa kokonaisuudesta.

Jo pelkästään siis tytär-emosuhde riittää aiheuttamaan organisaatioiden välisiä ongelmia. Professori Sven-Erik Sjöstrand on tutkinut näitä ongelmia lähemmin ja jakanut ne ryhmiin. Ensimmäisen kategorian muodostavat rakenteelliset konfliktit.

Rakenteelliset konfliktit

Rakenteellisia konflikteja syntyy, kun organisaatio koostuu monista eri yksiköistä. Nämä yksiköt saattavat pyrkiä kehittämään omia arvostuksiaan ja toimintatapojaan ja varjelemaan omaa omaleimaisuuttaan. Yksikkö on puolustusasemissa organisaation toisia yksiköitä kohtaan.

Tällaiset konfliktit ovat tavallisia myös suomalais-konserneissa. Tytäryhtiöt pyrkivät säilyttämään omlainsuutensa »yrittäjäkulttuurin, lainsäädännön ja johdon eroista huolimatta». Myös emoyhtiön ehdottamien symbolien katsotaan olevan itsenäisyyden uhkana. Tytäryhtiön oma logotyyppi, kirjepaperi ja yritysnimi ovat tärkeitä merkkipylväitä kamppailussa oman identiteetin puolesta. Tytyymättömyys suunnataan suomalaisen liikkeenjohtoon. Ei kuitenkaan ole syytä olettaa, että tytyymättömyys olisi vähäisempää, jos omistajat olisivat ruotsalaisia. Nyt omistaja on suomalainen, tytyymättömyys siis suunnataan heihin. Seuraavanlaiset kommentit kuvaavat, mistä on kyse: — Suomalainen johto puuttuu usein asioihin. Olikävää joutua luopumaan logotyypistä ja nimestä. Oma identiteettimme hävisi.

tai
— Emoyhtiö suhtautuu kevyesti operatiivisten yksikköjen mielipiteisiin. On mielipuoalista kuvitella, että nimenvaihto ei vaikuttaisi negatiivisesti kuluttajiin. Tuntuu olevan itsetarkoituksena, että kaikkien tytäryhtiöitten on nyt saatava samantapaiset alkunimikkeet. Sitä paitsi emoyhtiön logo meidän vanhan hie non logotyypimme vierellä vaikuttaa täysin naurettavalta!

Omistajanvaihdoksen tuomiin pienimpiinkin muutoksiin suhtaudutaan varoen. Tällaista asennetta ei voi selittää pelkästään toteamalla, että se on inhimillistä, tai viittäamalla yleismaailmalliseen vastarintaan kaikkia muutoksia kohtaan. Kysymys on huomatta-

vasti konkreettisimmista asioista: siitä, miten valtaa käytetään ja kuka sitä käyttää. Jokainen sääntö ja rutiini sisältää osan yrityksen valtarakennetta. Kaikki muutokset muuttavat myös vallankäyttösuhteita. Sitä ten myös vastarinta muutoksia kohtaan on yksi rakenteellisten konfliktien ilmenemismuodoista. Se on jatkuva taistelua »omasta» suuremman organisaation sisällä.

Yksikköjen väliset konfliktit

Yksikköjen väliset yhtäläisyydet voivat myös olla konfliktien aiheena. Yksiköitten tai niiden toimihenkilöitten välille saattaa toimien samantapaisuus synnyttää destruktiivista kilpailua.

Myös suomalaisyrityksen tytäryhtiöitten joukosta löytyy yrityksiä, joiden tuotteet ovat samantapaisia. Odotetusti tämä herättää negatiivisia tunteita. Suomalaiset sisaryhtiöt koetaan kilpailijoina, joita konserni johto sitä paitsi tuntuu suosivan. Suomalaiset ovat »oikeita tyttäriä», ulkomaalaiset »äpäriä», kuten eräs tytäryhtiönjohtajista asian ilmaisi.

Johto tuntuu yrittävän rajoittaa konsernin sisäisiä kilpailua. Tätä pidetään uutena osoituksena siitä, että johto suosii suomalaisia tyttäriään muiden kustannuksella:

— Meidän tuotteitamme on mahdotonta myydä Suomessa. Emoyhtiö vastustaa meitä koko ajan; eihän ulkomaalaisten tyttärien sovi kilpailla kotimais ten kanssa!

Joskus taas huoli oman yrityksen mahdollisuuksista selvitä kilpailusta esitetään periaatteena sisarusten välisiä kilpailua vastaan. Toiset pysähtyvät kylläkin hetkeksi miettimään, ennen lopullista tuomiotaan:

— Suomalaisten protektionismi on hankalaa.

Olemme nyt tehneet tätä pohjoismaisen yhteistyön edistämiseksi, mutta silti kaikki maat nauttavat omia

yrityksiään. Näin sanoo eräs markkinointipäällikköistä. Heiken kuluttua hän kuitenkin naurahaa ja lisää: — Olen itse, muuten, hyvä esimerkki. Sanoimhan itsekin juuri, että X on *ruotsalainen* yritys!

Vaikka kriittikki esitetäänkin kansallisina eroina — suomalaiset ruotsalaisia vastaan — on selvää, että kysymys itse asiassa on oman yrityksen mahdollisuksista kilpailulla sisäyritysten ja näiden tuotteiden kanssa. Oman yrityksen mahdollisuudet pohjoismaisilla markkinoilla askarruttavat.

Valakonfliktin

Valakonfliktien syyt löytyvät ihmisten välisistä suhteista. Emo-tytärkonstellatiossa näitä konflikteja ei välttämättä synny ainoastaan konsernitason. Myös oman yksikön sisällä syntyy kilpailutilanteita. Molemista näistä on esimerkkejä.

Länsiruotsalainen tytäryhtiö tarjoaa esimerkin siitä, miten oman yksikön sisäinen kilpailu saattaa ilmetä. Olin siellä tapaamassa yritysjohtoa. Markkinointipäällikkö saatteli minua toimitusjohtajan huoneeseen. Käytävällä hän hiljensi ääntään ja antoi minulle viimeisiä ohjeita. Hän varoitti minua »uskomasta kaikkea», mitä toimitusjohtajalta tulen kuulemaan.

— Tämä edistää vain omia päämääriään.

Markkinointipäällikkö arveli, että TJ minun kauttani yrittää lähettää viestejä konserninjohdolle. Samalla hän kertoi, että hän itse oli kiinnostunut toimitusjohtajan virasta:

— Minä kyllä olen valmis milloin tahansa osallistumaan kilpa-ajoon, jossa uusi johtajuus ratkaistaan.

Tunnelma yrityksessä oli kireä. Jokainen johtoryhmän jäsen veti minut vuoron perään syrjään ja varoiteli uskomasta liikoja siihen, mitä muut puhuivat. Yrityksellä oli juuri tuore toimitusjohtajanvaihdos takana ja johtoryhmästä löytyi monta haukasta toimint-

tusjohtajan pallille tähtääjää.

Esimerkkinä konsernitason kilpailusta on erään toisen tytäryhtiön toimitusjohtajanvaihdos. Nykyinen TJ kertoo, miten edellisen TJ:n erotessa oli jouduttu »tyhjiöön». Hän oli jo silloin ehdokkaana, mutta ehdokkaita oli muitakin. Tässä vaiheessa tuli Suomesta kutsu: häntä pyydettiin joksikin aikaa pääkonttoriin. Tämän hän ymmärsi niin, että suomalaiset pyysivät häntä »kilpailemaan virasta» suomalaisen ehdokkaan kanssa.

— Jos kysymyksessä olisi ollut konserninjohtajan paikka, olisin sen ymmärtänyt. Mutta tällä kertaa kieltäydyn.

Hänet nimitettiin virkaan. Tytyrväinen hän kuitenkin olee:

— Suomalainen kilpailijani istuu nyt eskunmassa ja tekee koko ajan myyräntyötä!

Vaikka jotkut ongelmista siis juontavat juurensa suoraan organisaation rakenteesta, ovat ihmisten väliset suhteet silti merkityksellisiä. Myös konsernintyyppisessä organisaatiossa, jossa osilla on melkoinen muodollinen autonomia, ovat ihmissuhteet ratkaisevia. Yksiköitten autonomian aste määräytyy nimittäin käytännössä paljolti sen mukaan, millaiset suhteet tytäryhtiön johdon ja konserninjohdon välillä vallitsevat. Kysymys yksiköitten itsenäisyydestä on ennen kaikkea luottamuskysymys. Tässä henkilösuhteet ovat avainasemassa.

Jos osapuolilla on eri kansallisuudet, on selvää, että myös kansalliset kulttuurierot vaikuttavat omalta osaltaan ihmissuhteisiin. Emo-tytärkonstellatio »pakkottaa» osapuolet yhteistyöhön. Tytäryhtiöitten on yritettävä etsiä tapoja, joilla vaikuttaa omaa yksikköä koskeviin päätöksiin. Se taas on mahdollista ainoastaan siinä tapauksessa, että oppii ymmärtämään konsernin johtoportaan ihmisiä niin että edes auttavasti osaa tulkita heidän reaktioitaan ja välittää omia näkökantoiensa heille ymmärrettävässä muodossa

Emot eivät puolestaan voi täyträä mitään johdolle kuuluvista tehtävistä ilman tytäryhtiöitten myötäväikutusta. Niiden on opittava viestittämään sienen, että ne saavat tytäryhtiöitten hyväksymisen johdon toimipiteille.

Tuskin koskaan aikaisemmin yhtä monella on ollut yhtä vahvaa motivaatiota oppia ymmärtämään toinen toisiansa kuin moderneissa suuryrityksissä ja niiden ulkomaisissa tytäryhtiöissä. Tämä on merkittävää ennen kaikkea siitä syystä, että suurin osa henkilökunnasta — johtoa myöten — asuu omassa maassaan. Käytännön tiedosta on puutetta. Sitä tarvitaan jatkuvasti lisää.

Taloudelliset kannusteet näyttävät siis — tehokkaammin kuin mikään ideologia — innostavan ihmisiä aktiivisesti hankkimaan tietoa toisistaan ja parantamaan kansakuntien välistä ymmärtämystä.

Tiivistäen:

Kulttuurierot eivät selitä kaikkea:

Kansallisilla kulttuurierolla ei voi eikä millä pidä yrittää selittää kaikkia yritysten yhteistyöongelmia. Osa näistä saattaa johtua organisaatioiden välisistä eroista, osa taas on rakenteellisia ongelmia, jotka ovat tavallisia jokaisessa emo-tytärsuhteessa — kansallisuudesta tai yrityksen luonteesta riippumatta.

Yritysten väliset suhteet ovat henkilösuhteita:

Henkilösuhteilla on tärkeä osuus emoyhtiön ja tytäryhtiön suhteiden kehitykselle. Se miten itsenäisesti tytäryhtiön sallitaan toimia on suoraan riippuvainen konserni johdon ja tytäryhtiö johdon välisestä keskinäisestä luottamuksesta. Tässä yhteydessä myös kansalliset kulttuurierot ovat tärkeitä.

Maottelusta yhteispeliin:

Emoyhtiön ja tytäryhtiön yhteistyö ei ole maottelua. Sen edellytyksenä on, että yhteistyö toimii. Tämä

puolestaan edellyttää, että henkilökunnan kulttuurista kompetenssia käytetään aktiivisesti yrityksen hyväksi. Kansallisten kulttuurien tuntemus lisää yritysten mahdollisuuksia päästä maottelusta yhteispeliin.

EPILOGI: TUTKIJANA YRITYKSISSÄ

Sanat ja teot ovat symboleja. Niiden merkitys vaihtelee kulttuurista toiseen. Mutta saman kulttuurin sisällä vallitsee ainakin jonkinlainen yhteisymmärrys siitä, mitä näillä symboleilla kussakin tilanteessa halutaan sanoa.

Kulttuuritutkijoita on viime vuosina askarruttanut kysymys siitä, miten oman kulttuurin tutkimus eroaa vieraiden kulttuurien tutkimuksesta. Ongelmana on, että vieras kulttuuri, miten hyvin siihen perehtykään, aina pysyy vierana. Oma kulttuuri taas on liian tuttu. Metsää on mahdotonta nähdä pelkiltä puilta.

Ilman muiden kulttuurien tuntemusta on myös oman kulttuurin analysointi hankalaa. Itse asiassa on vaikea nähdä, miten se ylipäätänsä olisi mahdollista. Toisten kulttuurien kautta — muissa maissa asunnalla — omaan kotikulttuuriin syntyy välimatkaa. Itseselätyskäsitteiden karisee. Vähitellen huomaa, että se mikä oli tunnutun ainoalta »luonnolliselta» tavalta elää ja olla, itse asiassa oli oman kulttuurin hyvinkin omaleimainen tapa toimia ja reagoida.

Tällainen itseselätyskäsitteiden kariseminen on monta kertaa ensimmäisten ulkomaanvuosien jälkeisen hankalaa — kuten kaikki ulkomailla jonkin aikaa asuneet hyvin tietävät. Myös kotimaassa käydessään on alettava toimia tietoisemmin — selkätymellä reagoinnista ei aina enää ole apua. Kotonakaan ei enää ole

täysin kotona, vaan on muuttunut marginaalissa eläjäksi. Mutta kun sitten on lakannut suremasta »marginaalisuuttaan», huomaa, että se on paras apu sekä kotona että muualla. Vasta kun itseselätyskäsitteet ovat karisseet on vapaa.

Tämä »vapaus» ei suinkaan tarkoita sitä, että olisi karistunut oman kulttuurinsa hartioiltaan. Kulttuuri on hartioita syvemmällä. Mutta myös omaan kulttuuriin on mahdollista saada perspektiiviä.

Tällaisiin ongelmiin jouduin itse ottamaan kantaa yrityksissä haastatteluja tehdessäni. Olin sekä »kotonana» että »kylässä» monella eri tavoin. Ensimmäkin voi aina väittää, että jokainen yritys eroaa kaikista muista. Täten se on vieras kaikille sen ulkopuolisille. Mutta samalla yritys on myös — siellä työskentelevien ihmisten kautta — osallisena ympäröivään yhteiskuntaan. Ympäristön arvostukset leimaavat yrityksen toimintaa ja sen omaa yrityskulttuuria.

Toiseksi voi myös väittää, että olen enemmän »kotonana» suomalaisissa emoyhtiöissä käydessäni kuin niiden ruotsalaisissa tytäryhtiöissä. Mutta pitääkö se todella paikkansa? Viimeisinä 15 vuotena olen tavannut huomattavasti useampia ruotsalaisia yritysjohtajia kuin suomalaisia.

Jos siis rajat »oman» ja »vieraan» välillä olivat liian kovat, ei itse haastattelulanne ollut sen yksiselitteisempi. Henkilöt, jotka ovat yritysten johtoportaisissa, ovat tottuneet myös itse analyttiseen ajatteluun. Heillä kaikilla oli monia valmiita tulkintoja ja tilanneanalysejä.

Myös oma asemanani yrityksissä oli erikoinen. En kuulunut yrityksiin, mutta olin siellä kuitenkin ylimmän johdon mandaatilla. Remnosta haastatteluilma-aiheista huolimatta minulla oli täysi syy pitää mielessä, että myös haastateltavani osasivat erottaa haastattelun tavallisesta keskustelusta. Ennen kaikkea se merkitsi sitä, että myös itse sain erilaisia rooleja ja läsnäoloni sekä ymmärrettiin että selitettiin mitä moninai-

simmän tavoin.

Monta kertaa minua muistutettiin myös siitä, että en itse ollut ainoa, joka tutki ja analysoi. Myös omaa toimintani ja käyttäytymistäni analysoitin tarkasti. Seuraava episodi käynnistäni eräessä ruotsalaisista tytäryhtiöistä on esimerkki siitä, miten se käytännössä saattoi tapahtua:

Tuhn yritykseen aamulla jonkin verran myöhässä ja jouduin aloittamaan toimitusjohtajan tapaamiset anteeksi pyynnöillä ja kertomalla vaikeuksistaani löytää perille. Tämän avauksen jälkeen juttelimme hetken pysäköintivaikeuksista ja toimitusjohtaja soitti ja pyysi jonkun hoitamaan autoni yrityksen omalle pysäköintipaikalle portin sisäpuolelle. Vasta nyt aloin vähitellen kertoa, miksi olin tullut ja mikä asiat minua askarruttivat.

Tämän parituntisen aikana istui yrityksen henkilökunnapäällikkö muistilehtiö ja kynä sylissä ja teki ahkerasti muistiinpanoja. Illalla, kun sitten tapasin molemmat vielä kerran, hän avasi lehtiönsä ja kommentoi aamuisia käyttäytymistäni. Hänen johtopäätöksensä oli, että olin avannut tapaamisemme »tyypillisen suomalaisittain», toisin sanoen mennyt suoraan asiaan jättämättä tilaa pikkujuttustelulle ennen varsinaista asiaa.

On tietysti mahdollista, että hän olisi halunnut jättää vielä enemmän aikaa jutustelemalla tilanteen avaamiseen. Se ei kuitenkaan tunnu uskottavalta juuri tässä tilanteessa, jossa melkoinen aika kului nimenomaan kaikesta muusta puhumiseen, ennen varsinaiseen asiaan pääsyä. On todennäköisempää, että henkilökunnapäällikköillä oli valmis kuva siitä, miten suomalaiset käyttäytyvät. Tätä kuvaa hän nyt sovelsi minuun. Sen, mitä tein tai sanoin, hän tulkitse aikaisemman mielikuvansa pohjalta, ja vasta pitkäaikainen yhdessäolo olisi pystynyt tätä mielikuvaa muuttamaan.

Mutta oli myös ilmeistä, että hänen ahkerilla muistiinpanoillaan oli myös toinen tarkoitus: ne olivat se-

kä vallankäytönväline että puolustautumiskeino. Viesti oli selvä: tutkija ei olisi ainoa, joka teki huomioita ja analysoi. Hänelle ei annettasi tilaisuutta yhtiöteen saamiseen.

Haastattelun ensimmäiset minuutit ratkaisevat, miten haastattelu tulee sujumaan. Osapuolten keskeiset suhteet ratkaistaan jo ennen haastattelun alkua. Tällä on suuri merkitys sille, millaista tietoa ja miten paljon tutkija voi toivoa saavansa. Kuka johtaa haastattelua, tutkija vai haastateltava? Kenellä on aloite hallussaan? Kun kummatkin osapuolet ottavat mittaa toisistaan, ovat molemmat yhtä suuressa määrin »tutkijoi-ta». Näin haastattelutilanteeseen kätkeytyy myös hienosäikeinen »valtataistelun». Seuraava esimerkki toisesta yrityksestä valaisee, mistä on kyse:

Astun huoneeseen, tervehdimme, istun vierastuoliin ja nostan katseen paperistani. Talouspäällikkö nojautuu pöytänsä yli ja avaa keskustelun:

— Jaha, jos nyt aluksi kerroit, miksi olet täällä. Oma reaktioni on pieni naurahdus ja talouspäällikölle osoitettu kohteliaisuus. Kehun hänen »kittettävän suomalaisista» pelinavaustaan. Myös hän naurah-taa, nojaa rentoutuneena tuolinsa selkänojaan ja luovuttaa aloitteen minulle. Paikat on jaettu. Haastattelu voi alkaa.

Tutkijan yrityksissä käynnit tuovat mukanaan myös toisenlaisia ongelmia. Kun ihmissuhteista on kyse, liikkuu aina aralla alueella. Tilanteet, joista puhumme, ovat usein sellaisia, joita ei ole kyennyt hallitsemaan. Neuvottomuus ja epävarmuus ovat tavallisia. Toiset taas ovat kokeneet jotkut tilanteista henkilökohtaisina epäonnistumisina. Tutkija kysyy, muistuttaa tällä tavoin selvittämättömistä tilanteista ja kysymyksistä, joihin ei tarvittaessa löydetty vastausta. Sitä-ten hän häviää yhtä nopeasti kuin oli tullutkin. Mitä tapahtuu, kun hän sulkee oven perässään? Miten hän on vaikuttanut organisaation toimintaan tai sen sisäisiin henkilösuhteisiin äkkimäisellä mielenkiinnolla?

Oma läsnäoloani yrityksissä selitettiin monella tavoin — aina sen mukaan kenen kanssa kulloinkin puhuin. Selvää oli kuitenkin, ettei omaa selitystä hyväksytty ilman muuta eikä sitä pidetty ainoana mahdollisena tai edes aina oikeana. Kukaan ei tyytynyt vain olemaan haastateltavana. Kun nyt haastateltuilanteessa kerran oltiin, tekivät haastateltavat parhaansa, jotta tilanne myös heidän kannaltaan olisi konstruktivinen. Jos siis minulle oli hyötyä heidän haastattelusta, olivat myös he valmiita käyttämään minua omiin tarkoituksiinsa. Eivätäkä he epätoivoisesti tarttua aktiivisesti asioiden kulkuun.

Alla on muutamia niistä rooleista, joita haastateltavat minulle jakoivat yrityksissä käytössäni:

1. Portti konsernin johdostaaseen

Siitä huolimatta, että aina tein selväksi, etten ollut yrityksen palkkalistoilla, oli tavallista, että minun kuitenkin uskottiin olevan yhteydessä konserninjohtoon. Niinpä kauttani haluttiin lähettää mitä moninaisimpia viestejä yrityksen ylimmälle johdolle. Monet yrittivät myös auttaa minua »oikeille raiteille». Mitkä nämä raiteet olivat, riippui aina kulloisestakin tilanteesta juuri kyseisessä yrityksessä. Sanakäänteet kuuluivat esimerkiksi: »Olisi arvokasta, jos tutkimustuloksistasi kävisi selville, että...» ja sitten minulle kerrottiin, mihin tulokseen minun mieluiten pitäisi tutkimuksessani tulla.

2. Portti suomalaisuuteen

Monesti olin ainoa suomalainen, jolla oli ollut aikaa kuunnella. Kyselin asioista, jotka olivat pitkään tuntuneet ajankohtaisilta ja ongelmallisilta ja joita haastateltavat olivat pohitineet melkoisesti. Minussa ja tutkimuksessani he näkivät ainoan, heille avoimen portin suomalaisuuteen.

3. »Tutkijaveri»

Tutkimukseni ja sen mahdolliset tulokset olivat myös analyysin kohteina. Olihan mahdollista, että päätyisin johtopäätöksiin, joista yritykselle olisi hyö-

tyä. Mutta yhtä mahdollista oli, että tutkimuksistani kävisi ilmi yrityksen kannalta negatiivisia asioita, jotka hankaloittaisivat suhteita entisestään. Niinpä minulle ehdotettiin usein »yhteistä tulosten läpikäyntiä» ja niiden yhdessä esittämistä konserninjohtolle. Porkkana minulle tarjottiin mm. mahdollisuutta ulottaa tutkimus muihin pohjoismaisiin tytäryhtiöihin.

4. Tiedottaja

Minua käytettiin myös tiedottajana. Minulta kyseltiin suomalaisen yrityksen maineesta ja mitä sitä Suomessa sanottiin. Tai vaikkapa, tiesinkö mahdollisesti, miksi yritys oli muuttanut kantaansa jossakin kysymyksessä. Minun uskottiin olevan paremmin perillä yrityksen asioista kuin sen omien tytäryhtiöitten henkilökunta.

Keskusteluni yritysjohton kanssa olivat siis kaikkea muuta kuin passiivisia kysymys-vastaus-haastatteluja. Itse olin yhtä suuressa määrin suurennuslasin alla kuin varsinaiset haastateltavat. Minä halusin informaatiora. Mutta sitä halusivat myös he. Ja tarttuivat aktiivisesti tilanteeseen.

On myös tärkeää todeta, että tein huomioitani ulkopuolisena. Mutta juuri se tosiasia, etten ollut minikään yrityksen palkkalistoilla, oli suurimpia avujani. Siksi kanssani oli ylipäänsä mahdollista keskustella usein hyvinkin arkaluontoisista yrityksen sisäisistä ongelmista.

Analyysi on aina tulkinta. Tässä tapauksessa se on minun tulkintani siitä, mitä haastateltujen aikana sa-noittiin. Omat aikaisemmat kokemukseni sekä suomalaisesta että ruotsalaisesta kulttuurista ovat sekä häirtana että etuna. En huomollisesitkään ole ollut »tabula rasa» yrityksiin tullessani. Takanani oli 22 Suomessa ja 15 Ruotsissa vietettyä vuotta — samoin muutama vuosi muissa maissa. Kaikki nämä olivat jättäneet omat jälkensä. Niinkin monen ulkomailta vietetyn vuoden jälkeen olen mitä suurimmassa määrin »marginaalinen» omassa maassani, eikä minusta ruotsalais-

takaan voi tulla.

Mutta ilman näitä kokemuksia minulla ei olisi mitään sanottavaa kummastakaan maasta. Yksipuoliset kokemukset tuottavat vain yksipuolisia tietoja. Sillä jo kielet ovat kulttuurisia. Näitä ei voi kääntää, jos ei tunne kulttuuria, jota kieli kuvastaa. Jos siis olisin asunut koko elämäni Suomessa, olisi vaara ollut vielä nykyistä suurempi, että olisin kulkenut Suomen kartta kädessä ja suunnistanut väärin maamerkein.

Kaikista näistä varauksista ja selvennyksistä huolimatta toivon, että lukija on kirjasta löytänyt ainakin osan omaa maailmaansa. Maat, yritykset ja ihmiset vaihtuvat. Suomalaisina meillä on kuitenkin aina mukamme palanen omaa. Jos sen opimme tunnistaamaan ja tuntemaan, on meillä myös mahdollisuus oppia sitä käyttämään.

KIRJALLISUUTTA

ALAPURO Risto:

Kansa liikkeessä, Helsinki 1987

ALLARDT Erik, Starck Christian:

Språkgränser och samhällsstruktur, Finlandssvenskar i ett jämförande perspektiv, Tukholma 1981

ALLARDT Erik:

Nationalitet, språk och identitet (Finland i det svenska riket, Kulturfonden för Sverige och Finland, s 89-102), Tukholma 1986

ALVESSON Mats:

Ledning av kunskapsföretag, Tukholma 1989

ARNSTBERG Karl-Olof jne:

Bläckfisken. Om tillvarons tolkning, sunt förnuft och psykologins utbredning, Tukholma 1987

BRUNANDER Lennart:

Organisationens osynliga griptång, (Boald-Boethius (toim)/Organisationspsykologi: Tillämpning, Några aktuella exempel, s 93-119), Tukholma 1982

BRUNSSON Nils:

The Organization of Hypocrisy, Talk, Decisions and Action in Organizations, New York 1989

CARLZON Jan:

Riv pyramiderna, Tukholma 1985

CESARA, Manda:

Reflections of a Woman Anthropologist, No Hiding Place, Lontoo 1982

- CONRADSSON Birgitta:
Kontorfolket, En etnologisk studie av livet på kontor, Tukholma 1988
- DANIELSSON Annika:
Finländska köpfesten över i Sverige, Dagens Industri, 22.5.1987
- DAUN Åke, Ehn Billy (toim):
Bland-Sverige, Kulturskillnader och kulturmöten, Tukholma 1988
- DAUN Åke, Mattlar Carl-Erik, Alanen Erkki:
Är finländare annorlunda än svenskar? (Forskning och framsteg, nr 6 s 30-35) 1988
- DAUN Åke:
Svensk mentalitet, Tukholma 1989
- DEUTSCH-FINNISCHE Kulturunterschiede in der Wirtschaftskommunikation, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu D-120, Helsinki 1989
- EHN Billy:
Arbetets flytande gränser, En fabriksstudie, Tukholma 1981
- EHN Billy:
Ska vi leka tiger? Daghensliv ur kulturell synvinkel, Lund 1983
- EVA:
Avautuva ja sulkeutuva Suomi, Raportti suomalais-ten aseenteista, EVA, Helsinki 1989
- Yhteiskunnan rakennemututtujia 1988/89, EVA, Helsinki 1988
- Kriittisinä 90-luvulle, raportti suomalaisten aseenteista, EVA, Helsinki 1989
- Kansallinen kulttuuri strategiana Suomi ja Ruotsi — eroja ja yhtäläisyyksiä, EVA, Helsinki 1987
- FOUCAULT Michel:
Nietzsche, Genealogy, History (Language, Counter-Memory, Practice, Selected Essays and Interviews, s 139-163), Oxford 1977
- FORSS Kim jne:
Cultural Differences — Swedishness in Legislation,

162

163

- Multinational Corporations and Aid Administration, IBF, Tukholma 1984
- FRYKMAN Jonas:
Den kultiverade människan, Lund 1979
- FRYKMAN Jonas:
Fördelen med att vara informell, Konsten att få övertag och behålla det (Löfgren (toim)/Hej, det är från försäkringskassan, Informalisering av Sverige, s 17-35), Tukholma 1988
- FRYKMAN Jonas:
Social Mobility och National Character (Ethnologia Europaea 19,1:33-46 1989)
- GOFFMAN Erwing:
The Presentation of Self in Everyday Life, New York 1959
- GRANATH Sören:
Finland handlade svenskt, Svenska Dagbladet, 31.12.1988
- HAAVIO-MANNILA Elina (jne):
Perte, työ ja tunteet, Ristiriitoja ja ratkaisuja, Porvoo 1984
- HAAVIO-MANNILA Elina, Rannila Erkki:
Vertaileva tutkimus Eestin ja Suomen perheestä, työstä ja vapaa-ajasta (Suomen ja Neuvostoliiton välinen tieteellis-tekninen yhteistyöintitakomitea), Helsinki 1985
- HEDLUND Gunnar, Åman Per:
Managing Relationships with Foreign Subsidiaries Organization and Control in Swedish MNC:s, Tukholma 1984
- HEIKKINEN Kalle (toim):
Kymmenen esseitä elämäntavasta, Yleisradion 60-vuotisjulkaisu, Helsinki 1986
- HERSEY Paul:
The Situational Leader, New York 1985
- HOFSTEDE Geert:
Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills 1980

HUIJANEN Taisto:

Kultamaa ja kotimaa, Tutkimus Ruotsin ensimmäisen polven suomalaisittolaisten Suomi- ja Ruotsi-kuvasta, Tampere 1986

HUOVINEN Sulo (toim.):

Finland i det svenska riket, Kulturfonden för Sverige och Finland, Tukholma 1986

HURMERINTA Markku:

Ulkomaiset yritysostot Ruotsissa, Kauppalehti 11/1 1988

HÄMÄLÄINEN Heikki:

Johtamiskulttuurissa pillee pelon ilmapiiri, Kauppalehti 22/8 1988

HÖRLE Suzanna:

Kung Kalte utnämner sin nya kronprins, Computer Sweden nr 37, 11/11 1988

JEGGLE Utz:

Feldforschung, Tuebingen 1984

JOHANSSON Mikael:

Finland större än USA i svenskt näringsliv, Svenska Dagbladet, 16/7 1988

JUSSILA Osmo:

Maakunnasta valtioksi, Helsinki 1987

JÖVEVER Malle:

Partek, Mötet mellan världar, Tukholma 1989

KALANTI Timo:

Esine elämäntyylin merkkinä: kolme keittiötä, Sociologia 2, 112-122, 1987

KLINGE Matti:

Suomen sinivalkoiset värit, Helsinki 1982

KLINGE Matti:

Senaatintorin sanoma, Helsinki 1986

KLINGE Matti:

Sverige, svensk — Finland, finsk (Finland i det svenska riket), Kulturfonden för Sverige och Finland, s 19-27) Tukholma 1986

KRATZ Anita:

600 bolag, Norden har fått nya nordiska ägare sedan

83, Svenska Dagbladet 13/2 1989

KUUSINEN Jorma:

Lukioon siirtymien lahiakkuus ja sosiaalinen tausta, Sociologia 3, s 196-, 1985

LAINNE-SVEIBY Kati:

Gentleman utan silverkrycka, En studie av värderingar och deras generationsprocess bland Unileveranställda i Sverige, moniste, Institutet för folklivsforskning, Tukholma 1982

LAINNE-SVEIBY Kati:

»Svenskar är vi inte...» En analys av den finska kulturen i ett komparativt perspektiv, moniste, Institutet för folklivsforskning, Tukholma 1984

LAINNE-SVEIBY Kati:

Svenskhet som strategi, Tukholma 1987

LAINNE-SVEIBY Kati:

Kansallinen kulttuuri strategiana, Suomi ja Ruotsi — eroja ja yhtäläisyyksiä, EVA, Helsinki 1987

LAINNE-SVEIBY Kati:

Modellen som kan visa rätt ledningsstil, Ledarskap 5, s 45 1988

LAINNE-SVEIBY Kati:

Ombytta roller? (Finland-Sverige, bilden och verkligheten) DEIFO, Tukholma 1989

LAINNE-SVEIBY Kati:

Hitta rätt i finska kynnet, Ledarskap 1-2, s 26-31, 1990

LARSSON Janerik:

Det andra Finland, Tukholma 1984

LARSSON Janerik:

Det stora klivet, Tukholma 1986

LEIKOLA Antto:

Emomaisemani, sukupolvien valintojen summa (Savre (toim)/Suomi, minun maani, s 89-100), Helsinki 1988

LESKINEN Merja (toim.):

Elämäntapa, Arjen punainen lanka, Helsinki 1988

LEYMAN Heinz:

Vuxenmobbing, Om psykiskt våld i arbetslivet, Tukholma 1986

LEYMAN Heinz:

Ingen annan utväg. Om utslagning och självmord som följd av mobbing i arbetslivet, Tukholma 1988

LÖFGREN Orvar (toim):

Hej, det är från försäkringskassan! Informalisering av Sverige, Tukholma 1988

LÖFGREN Orvar:

The Nationalization of Culture (Ethnologia Europae 19,1:5-24) 1989

LÖNNQVIST Bo:

Social Ideals and Cultural Patterns in Twentieth Century Finland (Ethnologia Scandinavica 1986: 18-32)

MAYERHOFF Barbara:

Number our Days, New York 1978

MELANDER Louise,

Finnsk dominans på marknaden, Rubrik 16/3 1987

»MORGONDAGENS LEDARSKAP» Ett seminarium anordnat av SES och tidningen Ledarskap,

Norra Latin den 25/1 1989

MÅRTENSSON Eva:

Den familjära myndigheten, Intimiserings av offentliga språket (Löfgren (toim)/Hej, det är från försäkringskassan, s 105-127) Tukholma 1988

MÄKELÄ Klaus:

Kulttuurisen muuttelun yhteisöllinen rakenne Suomessa (Sociologia 4: 247-260) 1985

MÄKELÄ Klaus:

Puheen tulkintasäännöt ja sosiologinen kulttuuritutkimus (Sociologia 1:1-13) 1987

NORDIN Svante:

Från byråkrat till samhällsingenjör, Informalisering och ämbetsmannaideologins förvandling (Löfgren (toim)/Hej, det är från försäkringskassan, s 36-46) Tukholma 1988

PIELA Ulla, Palin Eva (toim):

Se on elämää, Toimihenkilöiden arkea ja juhlaa, Helsinki 1988

PELLTONEN Matti:

Vinapäästä kolera-kauluun, Kirjoituksia sosiaalis-toriasta, Helsinki 1988

PHILLIPS-MARTINSSON Jean:

Swedes as others see them, Facts, Myths or a Communication Complex, Tukholma 1981

PLANTING Maria:

Finska dotterbolag växer snabbast, Dagens Industri 4/6 1988

PÖNTTINEN Seppo:

Sosiaalinen liikkuvuus ja luokkien strukturoiminen (Sociologia 2:26-33) 1984

RABINOW Paul:

Reflections on Fieldwork in Morocco, Berkeley 1977

ROOS Jeja Pekka:

Elämisen laatu ja elämäntapa 1970-luvulla, Sosiaalipoliittinen aikakauskirja 6, Helsinki 1980

ROOS Jeja Pekka:

Suomalaisten elämä elämäntapa ja elämäntapa valossa, Sosiaalipoliittika 1980, s 77-

ROOS Jeja Pekka:

Elämäntapaa etsimässä, Helsinki 1985

ROOS Jeja Pekka:

Suomalainen elämäntapa (OY Yleisradio AB/Thmissyys arvojen puntarissa) Helsinki 1986

ROOS Jeja Pekka:

Suomalainen elämä, Helsinki 1987

SALURE Salme (toim):

Suomi, minun maani, Sodanjälkeisen sukupolven tuntoja tämän päivän Suomesta, Helsinki 1987

SIÖSTRAND Sven-Erik:

Organisationsteori, Lund 1987

STAHRÉ Lars:

Det var Nokia som låg bakom Imagekampanjen för 5 Mkr, Dagens Industri, 6/2 1987

STEDJÉ Astrid:

- Sprache und Pragmatik, Lunder Symposium 1982,
Sonderdruck, Saksankielenlaitos, Tukholman yli-
opisto, Tukholma 1983
- STENSTRÖM Eva:
Rekordår för finländska företagsförvärv i Sverige,
Svenska Dagbladet 19/12 1987
- SVEIBY Karl Erik:
Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa, Hel-
sinki 1990
- TORBIÖRN Ingemar:
Att leva utomlands, En studie av utlandssvenskarnas
anpassning, trivsel och levnandsvanor, Tukholma
1976
- TUOMI-NIKULA Outi:
Saksansuomalaiset, Tutkimus synnyperäisten suoma-
laisten akkulturaatiosta Saksan Liittotasavallassa ja
Länsi-Berlinissä, Helsinki 1989
- VELURE Magne:
»Djävla utlämning!» (Daun, Ehn (toim)/Bland-Sveeri-
ge s 18-) Tukholma 1988
- VIRTA Erkki:
Hur är det att vara finländare? Etnisk identitet hos
återflyttade och andra finländska ungdomar, Rap-
port nr 24, Centrum för invandrarforskning, Tuk-
holman Yliopisto, Tukholma 1989
- WILSON William:
Kalevala ja kansallisuusaate, Helsinki 1985