

Oodi kulttuurieroille

Berger, Partner, Simon, Bauer, Kaivola 1995.

Eurooppalainen johtaja - Johtamiskulttuurit ja menestystekijät. Ekonomia-sarja. WSOY.

Amerikkalaisten tuotteiden maailmanvalloitus on usein tulkittu kulttuurien ja arvojen globaalisen samankaltaistumisena. Kansainvälistyneet yritykset ovat reagoineet tähän muutokseen yhdenmukaistamalla johtamistyyliään alueellisesti tai jopa maailmanlaajuisesti. Näiden yritysten henkilöstön kansainvälistymiskoulutuksessa on perinteisesti painotettu maailmankansalaisen joustavia ominaisuuksia.

Tuore Roland Bergerin & Partnerin kirja eurooppalaisesta johtajasta edustaa täysin vastakkaista näkemystä: se on kuin oodi kulttuurieroille! Heidän laaja tutkimuksensa johtamiskulttuureista ja menestystekijöistä Saksassa, Britanniassa, Ranskassa, Italiassa ja Espanjassa kumoaa yksiselitteisesti myytin kulttuurivaikutuksiltaan neutraalista johtajuudesta: "Eurojohtaja on kuvitelmaa. Eurojohtajan etsimisen sijasta on etsittävä kulttuurierojen ymmärtämystä.

Kirjan tavoitteena on löytää Eurooppalaisista johtamiskulttuureista yhteinen nimittäjä ja tutkia, kuinka kansainväliset yritykset voisivat hyödyntää synergisesti maanosansa johtamiskulttuureiden välisiä eroja. Verrattuna Japanin ja USAn yhdenmukaisiin kulttuureihin, Euroopan erityisenä vahvuutena ja samalla haasteena sen kulttuurien moninaisuus ja omaleimaisuus.

Tulokset ja suositukset eurooppalaisista johtamiskulttuureista, organisaatorakenteista ja menestystekijöistä perustuvat kansainvälisen, alkuperältään saksalaisen konsulttitoimiston Roland Berger & Partnerin tekemään selvitykseen. Teoksessa analysoidaan johtajien ja asiantuntijoiden näkemyksiä oman maansa ja muiden eurooppalaisten maiden kansallisista piirteistä liikkeenjohdollisissa kysymyksissä. Järjestelmälliset haastattelut tehtiin kunkin maan omalla kielellä, ja tuloksia on lisäksi täydennetty konsulttiprojekteista saaduilla kokemuksilla ja maakohtaisilla analyyseilla.

Selvityksen mukaan yhteinen eurooppalainen näkemys toteutui lähinnä johtamisen peruseriaatteiden tasolla. Samankaltaisia pyrkimyksiä esiintyi esimerkiksi organisointikysymyksissä, jossa suuntaus oli selkeästi kohti lisääntyvää hajautusta, yrittäjähenkisyyttä ja vastuun delegointia. Haastatellut suomalaisjohtajat osoittivat olevansa samoilla linjoilla eurooppalaisten kollegojensa kanssa korostaessaan johtamistyyliensä tiimityöskentelyä ja yhteistyötä.

Vaikka tutkimuksen tavoitteena oli löytää yhteinen nimittäjä eurooppalaisissa johtamiskulttuureissa, teoksessa painottuvat ennen kaikkea suuret maakohtaiset erot. Kansallisista vahvuuksien kirjosta korostuivat ranskalaisten viestintätaidot ja päätöksentekohalu, saksalaisten organisointitaidot, italialaisten improvisointihalu, brittien rahoitukselliset taidot ja espanjalaisten oppimishalukkuus, tarkkuus ja luotettavuus. Tutkimustulosten mukaan erityisesti johdon kokoukset, työryhmätyöskentely ja työkierto ovat tehokkaita keinoja yhdistää kansallisia vahvuuksia ja saavuttaa näin synergisiä etuja.

Kirja on saanut "European Management Book of the Year" -palkinnon parhaana eurooppalaista johtamista käsittelevänä teoksena. Sen vahvuutena on liikkeenjohdollisten kysymysten monipuolinen käsittely, jossa kansallisia eroja pyritään syvällisesti sekä kuvailemaan ja selittämään.

Oppikirjana teos antaa erinomaisen yleiskatsauksen lukuisista eurooppalaisista johtamiskäytännöistä, joita voidaan syvätä lisämateriaalilla.

Monipuolisesta aiheen käsittelystä huolimatta teoksessa pohditaan mielestäni liian vähän johtamistyön arkipäivän toteuttamista. Haastatellut johtajat ja asiantuntijat eivät riittävässä määrin kerro, miten peräänkuulutettu kulttuuriherkkyys tulisi levittää kaikille organisaatiotasolle.

Monet suomalaisyritykset ovat edenneet kansainvälistymisprosessissaan pitkälle ja toimivat tänä päivänä kaikilla mantereilla. Tämän kirjan tutkimustulosten valossa suomalaisjohtajilla on monia vahvuuksia, joiden arvoa ei kansainvälisyys vähennä. Päinvastoin. Kiristyvässä kilpailussa menestystekijäksi nousee kyky tunnistaa ja ymmärtää kansallisia kulttuurieroja omaa kulttuurileimaa unohtamatta.

Rebecca Marschan