
Jukka Jouhki

Suomalaisjohtajat Intiassa: sopeutumisia hierarkkiseen työkuulttuuriin

Tiivistelmä

Intialaiset organisaatiot ovat suomalaisiin organisaatioihin verrattuna hierarkkisesti hyvin jäykkiä. Myös käsitykset johtajan auktoriteetista ja työntekijän oma-aloitteisuudesta ovat merkittävästi erilaisia Intiassa kuin Suomessa. Intiassa sijaitsevissa kansainvälisissä yrityksissä tasapainoillaan usein erilaisten työkuulttuurien välillä. Näissä työyhteisöissä työskentelee johtotehtävissä myös monia suomalaisia, jotka kohtaavat suomalaiseen työelämään verrattuna monin tavoin erilaisia käytäntöjä ja arvoja. Käsittelen artikkelissani 12 avoimen haastattelun pohjalta Intiassa johtotehtävissä olevien suomalaisten kokemuksia intialaisesta työkuulttuurista. Aineistolähtöisen tarkastelun keskiöön nousee hierarkia, johon liittyen käsittelen myös autoritaarista johtamista ja mikromanagerointia. Haastattelujen mukaan suomalaiset johtajat sopeutuvat paikalliseen työkuulttuuriin melko hyvin, osin muuttamalla työyhteisön hierarkiaa latteammaksi mutta myös omaksumalla joitakin paikallisen työkuulttuurin käytäntöjä.

Avainsanat: intialaiset, hierarkia, johtajat, mikromanagerointi, suomalaiset, työkuulttuuri

juuri päinvastoin. Intialaiset kuitenkin arvostavat vahvoja työntekijä–työnantaja-suhteita. (Heuer 2006, 32–33; Sharma & Dahiya 2017, 355.) Intialaiset pitävät riippuvaisuussuhdeverkostoissa työskentelemisestä, kun taas suomalaiset arvostavat itsenäisyyttä ja vastuun ottamista. Intiassa hierarkia on ihmisten yhtenäisen riippuvuuden manifestoimista, kun taas Suomessa se nähdään useammin työnteon esteenä. (Hankimaa 2021, 131–135.) Intian ja Suomen työkuultuureissa on merkittäviä eroja myös viestinnässä, aikakäsityksessä, uskonnon roolissa, sukupuolirooleissa ja ongelmanratkaisumenetelmissä (Sivasubramanian 2016, 290; Hankimaa 2021, 127). Byrokratia, korruptio sekä erot työntekijöiden aktiivisuudessa ja oma-aloitteisuudessa tulevat esiin monissa tutkimuksissa, joissa on keskitytty länsimaisten työntekijöiden kokemuksiin intialaisesta työkuulttuurista (ks. esim. van Zolingen ym. 2012).

Kulttuurienvälisen viestinnän klassikon, Geert Hofsteden (1991), työtä jatkavan Culture Factor Groupin maavertailussa (Country Comparison 2022) Suomessa työyhteisöissä arvostetaan tasa-arvoa ja helposti lähestyttäviä esihenkilöitä enemmän kuin Intiassa. Mainitun vertailun mukaan valta onkin Suomessa hajautetumpaa, johtajat luottavat alaistensa kokemukseen ja työntekijät odottavat konsultaatiota työyhteisöä koskevassa päätöksenteossa. Hierarkian toivotaan olevan meritokraattista. Johtajan tulee tukea alaisiaan, eikä hänen tule erityisesti erottua joukosta. Suomessa työn mielekkyyttä ja ylipäättään elämänlaatua arvostetaan keskimäärin enemmän kuin Intiassa. Kilpailu tai parhaimmaksi tuleminen eivät Suomessa ole ainakaan erityisen julkilausuttuja arvoja. (Ks. myös van Zolingen ym. 2012, 23; Sivasubramanian 2016, 7, 256–257; vrt. Jones 2007; Shaiq 2011.) Intialaisten työ–vapaa-aika–balanssi on erilainen kuin Suomessa, sillä he tekevät epäsäännöllisempiä ja pidempiä päiviä. He myös suhtautuvat työhönsä henkilökohtaisemmin. (Jhunjhunwala 2012; Thite 2013, 112.) Suomalaisiin verrattuna he tosin arvottavat enemmän perheen ja suvun merkitystä ja ovat uskonnollisempia – myös työpaikalla (Heuer 2006, 29; ks. myös Upadhya 2008, 105–106; Gutterman 2017, 34–35).

Anna Hankimaan väitöskirjasta (2021) ilmenee, että suomalaisten ja intialaisten muodostamassa työyhteisössä molemminpuoliseen sopeutumiseen pyritään aktiivisesti. Hankimaan mukaan länsimaiset toimijat painottavat enemmän kognitiivisia luottamusta rakentavia elementtejä, kuten sanojen ja tekojen koherenssia, sovitun aikajanan seuraamista ja kompetenssia, kun taas intialaisilla korostuu emotionaalisempi suhdekeskeinen luottamus. Jännitteitä aiheuttaa suomalaisten mukaan se,

(vain tai erityisesti) suomalaisena (ks. esim. Chan & Du-Babcock 2019). On kuitenkin selvää, että keskimääräisiä alueellisia, yhteiskunnallisia ja kulttuurisia eroja eri maiden ja jopa maanosien välillä on olemassa eli jonkinlaiset alueelliset työku-
tuurivertailut ovat mielekkäitä, koska ne viittaavat empiirisesti todennettaviin eroihin.

Aineistosta ja sen analysoimisesta

Haastattelin artikkeliani varten 12 suomalaisjohtajaa, jotka työskentelevät Intiassa ja intialaisessa työyhteisössä. Tein haastattelut kasvokkain eri puolella Intiaa ja Suomessa lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jonka tein etäyhteydellä Suomesta Intiaan. Haastattelut kestivät keskimäärin 1–2 tuntia ja olivat struktuuriltaan avoimia (ks. esim. Eskola & Suoranta 2014, 87–88). Jo muutaman haastattelun jälkeen minulle oli selvää, että hierarkia ja siihen liittyvät sosiaaliset ja kulttuuriset käytännöt ovat erityisen merkittävä teema haastateltavien kokemuksissa.

Olen analysoinut haastatteluja aineistolähtöisesti. Vaikka lähtökohtaisesti suhtaudun aineistoon realistisesti ja oletan sen heijastavan empiiristä todellisuutta, on syytä pitää mielessä, että haastatteluissa on useimmiten myös konstruktivistinen ja kertomuksellinen tasonsa (esim. Gergen 1997; Trahar 2009; Paaso 2021, 99). Lähestymistapani aineistoon on jossain määrin myös esseistinen, minkä katson sopivan kuvailevaan, aineistolähtöiseen ja tulkitsevaan tarkastelutapaan (esim. Jouhki 2010, 59; Ruuska 2023). Artikkelini pääteemaksi muodostui hierarkia, mutta olen nostanut tarkastelun keskiöön myös kaksi muuta siihen kytkeytyvää teemaa, auktoriteetin ja mikromanageroinnin. Jälkimmäinen nousi haastatteluissa esille ilmiönä, joka dominoi johtamisen hierarkian käytäntöjä merkittävästi.

Kaikki haastateltavat toimivat suurissa tai keskisuurissa kansainvälissä yrityksissä tai organisaatioissa Intiassa. Suomalaisjohtajien määrä Intiassa on verrattain vähäinen, joten anonymisoin haastateltavani siinä määrin, että heitä on mahdollisimman vaikea tunnistaa tekstistä. Siksi en kerro haastateltavien toimipaikkaa, ikää tai sukupuolta, joskin sukupuoli voi tulla esille joistakin haastattelusitaateista. Tein haastattelut vuosina 2016–2020, mutta en kerro tarkemmin yksittäisten haastateltujen ajankohtia. En myöskään sisällytä lähdeviitteitä haastattelusitaatteihin

Arjen Intian erilaisuus

Tutkimuskirjallisuuden mukaan intialaisen ja suomalaisen työkuulttuurin välillä on monenlaisia eroja, ja Intia ylipäättäänkin näyttäytyy suomalaisille usein merkittävänä mutta eksoottisena ja vieraana kulttuurina, joka kiehtoo tai tuntuu luotaantyöntävältä (esim. Gurdip & Mörttinen 2014, 3; Rinne 2019, 162, 252; ks. myös Korpela 2009, 46). Tässä osiossa esittelen, kuinka haastateltavani kuvailevat Intiaa fyysisenä ja sosiaalisena kokemuksena.

Intia ei tekemieni haastattelujen mukaan ole asemapaikkana kovin haluttu, koska siihen yhdistetään monia ikäviä asioita, kuten likaisuus, taudit, kuumuus, ihmispaljous, melu, hyönteiset, turvattomuus ja väkivalta (ks. myös Sivasubramanian 2016, 169, 176–182). Muutama haastateltava kertoi, että heidän kollegansa tai henkilönsä Suomessa saattoivat puolileikillään pelotella heitä sillä, kuinka vaikea paikka Intia on fyysisesti, niin kuin seuraavasta sitaatista ilmenee.

[Työnantaja] sano mulle sillon, että sun kannattas nyt kumminkin vielä käydä vähän harjoittelemassa, että pärjäätkö sä siellä Intiassa. Että tossa meidän vieressä on [...] kaatopaikka. Että meet sinne kaatopaikalle ja käveleskelet siellä ympäriinsä, kattelet ja haistelet. Jos sä siellä pärjää, niin sit pärjää Intiassa. [...] Että semmoset oli niin kun evästyksset.

Tällaiseen, kenties karkeahkoon, huumoriin törmäsin haastattelujen ulkopuolellakin, ja vaikka huumori on liioittelevaa, on selvää, että hygienia ja siisteys ovat suomalaisten ja monien muiden maiden kansalaisten yksi merkittävimmistä huolenaiheista Intiassa. Ulostteet, ulostaminen, jätteet, likaiset vessat ja asunnot, katujen siivottomuus ja vieraat eläimet väärissä paikoissa vilisivät eri tavoin haastatteluissa.

Toisaalta monille Intian likaisuus ei ollut merkittävä osa Intia-kokemusta. Eräs haastateltava koki Intian alusta saakka hyvinkin positiivisena, suorastaan ihanana paikkana: *Mä olin vaan että vau. Kaikki tuoksutkin oli sillee, et tulivat muistoina olivat niin voimakkaita. Just se maan tuoksu ja kaikkee tällaista. Se oli kyllä aivan ihana.* Niin kuin sitaatista ilmenee, haastateltavalla oli jo aiempaa kokemusta Intiasta. Hänen suhtautumisensa olikin jossain määrin poikkeava haastateltavien keskuudessa.

Useimmat haastattelemani johtajat tekivät ennen varsinaista komennustaan niin sanotun previsitiin Intiaan. Muutaman päivän tai viikon aikana he tutustuivat tulevaan työpaikkaansa ja kotikaupunkiinsa. Vaikka kukaan haastateltavistani ei kertonut

Haastatteluista ilmeni, yleensä hyvin nopeasti, kuinka asioista sopimisen ja paikallisen aikakäsityksen huomioon ottaminen vaati suomalaisilta totuttelua. Haastateltavat ottivat kollegoiden, alaisten ja asiakaspalvelijoiden lupaukset ainakin aluksi kirjaimellisemmin kuin vastapuoli. Jos esimerkiksi deadlinen ei erikseen ilmoiteta olevan kriittinen, intialaiset usein olettavat, että se on joustava (ks. myös van Zolingen ym. 2012, 22; Sharma & Dahiya 2017, 355).

Uskonto ja traditiot sekä niihin liittyvät rituaalit ja juhlat tulivat vahvasti esille, kun suomalaisjohtajat kuvailivat arkeaan intialaisessa työyhteisössä. Hankimaa (2021, 134) näkee ne merkittävänä emotionaalisena komponenttina intialaisessa projektikulttuurissa. Yhteisölliset tapahtumat olivatkin haastateltavieni mielestä osa sosiaalista sitoutumista, tutustumista ja luottamuksen rakentamista. Toki näin on Suomessakin, mutta intialaiset tavat toimia tuntuivat suomalaisista usein erityisen vaikuttavilta. Hankimaa (2021, 131) havaitsikin, että Suomessa painotetaan enemmän työtehtäviä eikä niin paljon ihmissuhteita kuin Intiassa. Suomalaiset rakentavat luottamusta tehtäväorientaatiolla, kun taas Intiassa luottamusta rakennetaan affektiivisemmin ihmissuhteita rakentamalla. Kaikilla haastateltavilla oli erilaisia värikkäitä, mukaansatempaavia, humoristisia tai turhautuneita anekdootteja yhteisöllisten ja uskonnollisten juhlien tai rituaalien vaikutuksesta työhön, työn aikatauluihin ja työntekijöiden läsnäoloon. Sukujuhlat, *puja*-rituaalit, kausijuhlat ja muut yhteisölliset tapahtumat saattoivat katkaista työn virkistävästi mutta usein myös ennakoimattomasti. Eräs haastateltava kertoi turhautuneensa, kun monenlaiset uskonnolliset uskomukset vaikeuttivat työprosesseja. Esimerkiksi se, että tärkeä tilaus täytyi toteuttaa astrologisesti hyväenteisenä päivänä, vaikutti hänen mielestään turhan paljon aikatauluihin: *Se [asiakkaan tilaama toimitusvalmis] kone ei tuolta lähde yhtään mihinkään, vaikka päälläs seisosit. Että kun tähdet eivät ole oikeassa asennossa, se ei varmasti lähde.*

Haastattelujen mukaan suomalaisjohtajat kuitenkin sopeutuivat intialaisten perinteiden vaikutukseen työpaikalla tarvittavassa määrin. Haastateltavat yhdistivät juhlat ja rituaalit intialaisten tunteellisuuteen – tai ainakin tunteiden erilaiseen näyttämiseen – johon suomalaisjohtajien täytyi sopeutua. Intialaisten vahvat tunnereaktiot olivat suomalaisille erityisen vaikeita kohdata silloin, kun työntekijöille täytyi antaa negatiivista palautetta. Useimmat haastateltavat kuitenkin näkivät intialaisessa tunteellisuudessa paljon hyvää. Intialaisten positiivista mentaliteettia myös verrattiin suomalaiseen, varautuneempaan mielenlaatuun. Eräs haastateltava kuvaili eläväisesti intialaisten ja suomalaisten eroja:

[Työnhakija] oli sitä mieltä, että sun pitää nyt kyllä olla vähän autoritaarisempi tässä, että sä olet kuitenkin [johtaja] [...]. Hän odotti enemmän statusta ja habitusta. Mä vaan totesin hänelle, että joo mä ymmärrän tuon hyvin, mutta se ei ole minun tyylini, ja sillä tavalla mä en opi susta yhtään mitään. Mä haluan oppia tuntemaan ja tietämään, mitä sinä osaat ja miten sinä sovit meidän kulttuuriin. Ja se on mulle paljon tärkeämpää kuin mikä mun oma statukseni tässä meidän keskustelussa on.

Eräs haastateltava kuvaili osuvasti yleisiä käsityksiä siitä, millaisia eroja suomalaisessa ja intialaisessa johtamiskulttuurissa ja esihenkilö–alainen–suhteessa on. Samalla hän pohti, kuinka haastavaa on tehdä intialaisesta työyhteisöstä suomalaisessa mielessä tasa-arvoisempaa:

Se autoritäärinen johtamistyyli, niin siellähän johtaja on johtaja. [...] [Suomessa] ei ole mitään merkitystä, mikä sun asema on tietyllä tavalla yhtiössä. Sä menet juttelemaan ja sanot päivää ja kerrot kuulumisia tai muuta. Me ollaan niin tasa-arvoisia täällä. Meille ei ole mikään ongelma puhua kenelle tahansa, joka on vaikka ylemmänä organisaatiossa [...]. Et se meidän tasa-arvokäsite on niin vahva, et se hämärtää monesti sitten, kun mennään tämmösiin maihin. Intialaiset alaiset esimerkiksi voivat kokea sen haastavaksi ja aivan yltiöpositiiviseksi, jos minä valkoisena johtajana menen heille puhumaan ihan ja kyselemään, että miten menee ja mitä kuuluu. Niin se oli heille valtava sellainen, että he ovat siunattuja suunnilleen sillä hetkellä [naurua].

Suomalaisten tasa-arvopyrkimykset Intiassa eivät aina olleet mielekkäitä, eikä esimerkiksi johtajan tuttavallisuus välttämättä sovi intialaiseen työkuulttuuriin, sillä hierarkkinen etäisyys voi myös olla toivottua.

Musta oli epämiellyttävää, että ne kutsui mua ”madam”. Mä sanoin vaan, että ”call me [haastateltavan etunimi]”. No, se apulainen ei suostunut, mutta kuski alkoi hyvin kiusaantuneena sanomaan [etunimi]. Mä en osannut ymmärtää ja hyväksyä sitä, että siellä hierarkkisuus luo rakennetta yhteiskuntaan. Se määrittelee sen, kuinka toimitaan. Et ne joutuu pois mukavuusalueeltaan, jos mä yhtäkkiä vaadin jotain tollasta.

Kyllä ne lähtökohtaisesti tykkää tämmöisestä länsimaalaisesta johtajasta, koska se on paljon ihmisläheisempää [...] Tietenkin se on se kysymys, että onko se länsimainen liian pehmeä. Saako se niistä kaikkea irti?

heiluu, niin kaikki tuli katsomaan, kun mä pyysin vasaran ja naulan ja löin kellon seinään. Se oli täysin käsittämätöntä, että valkoinen nainen voi olla vasaran kanssa.

Kenties tunnetuin hierarkiajärjestelmä Intiassa on kastisysteemi, joka on erityisesti hindulaiselle väestölle ominainen arkielämää määrittävä ja työyhteisöissäkin vaikuttava ilmiö (Sivasubramanian 2016, 263). Tästä huolimatta kasti jäi haastateltavien puheessa verrattain vähäiseen rooliin, todennäköisesti siksi, että haastateltavat itse eivät olleet osa kastijärjestelmää. Haastateltavien tuntui olevan usein hankala ymmärtää tai havaita kastijärjestelmän olemusta ja vaikutusta työyhteisössä. Kasti näyttikin jäävän ilmiöksi, joka jollain tavalla vaikuttaa työyhteisössä mutta jonka intialaiset saivat hoitaa keskenään. Toisaalta kasti on nykyään vähemmän merkittävä tekijä urbaanien ja koulutettujen intialaisten keskuudessa kuin maaseudulla ja vähemmän koulutettujen ihmisten kesken (van Zolingen ym. 2012, 18), mikä saattoi osittain selittää sitä, että kasti ei juurikaan tullut esiin haastatteluissa.

Mikromanagerointi: turhauttavaa patistelua ja luottamuksen rakentamista

Kärjistäen intialaiset sanovat usein tehtävänantoihin ”kyllä”, vaikka eivät kykenisikään hoitamaan tehtävää tai eivät olisi varmoja, kuinka tehtävä suoritetaan. Siksi heitä pitää usein mikromanageroida eli esihenkilön on verrattain usein tarkastettava, kuinka tehtäväprosessi sujuu ja onko työntekijä aikataulussa. Intiassa mikromanagerointi tarkoittaa myös jatkuvaa positiivista vahvistamista, jonka avulla työn omistajuus vahvistuu (Upadhyaya 2008, 115; Sivasubramanian 2016, 167–168, 194–195). Intiassa aikataulut venyvät, mikä myös ärsytti useita suomalaisjohtajia, vaikka he olivatkin sopeutuneet ilmiöön ainakin jossain määrin. Eräs syy aikataulujen venymiselle on alaisten tiedonpuute ja se, että he eivät kysy johdolta neuvoja (esim. Hankimaa 2021, 124). Myös haastattelemani johtajat näkivät mikromanageroinnin erityisen merkittäväksi piirteeksi intialaisessa työyhteisössä verrattuna suomalaisen työkuulttuuriin, jossa niin yksityiskohtainen ja kontrolloiva neuvominen olisi epämielikästä. Erään suomalaisjohtajan anekdootti edustaa hyvin haastatteluaineistosta kumpuavaa mikromanageroinnin tarvetta:

ihmisten oma asenne. Kun heitä haastetaan ottamaan vastuuta itse siitä työstä, mitä he tekee, niin he ovat hyvin vastahakoisia tekemään sitä, kun ei olekaan enää ketään, joka kertoo, että mikä on oikein ja mikä väärin.

Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että intialaiset työntekijät saattavat tuntea olonsa hyljättyksi ilman mikromanagementia (esim. Hankimaa 2021, 124). Eräs haastateltava käytti jopa termiä *nanomanagementi*, joskin hän ajatteli, että ilmiö on ymmärrettävä. Se kuuluu intialaiseen kulttuuriin, joten siihen on parempi vain sopeutua:

Ei sitä vastaan kannata silleen tapella. Hoidetaan homma näin, ei siinä mitään. Ja toisaalta se opettaa itsellekin kärsivällisyyttä. Pitää käydä läpi asioita tarkkaan. Ja antaa se aika, koska he vaatii sitä aikaa sulta. Silloin he kokee myöskin että he on arvostettuja, koska esimies antaa aikaa.

Toinen haastateltava kuvaili hienovaraista prosessia, jossa työntekijää mikromanagementoidaan ilman – ainakin monien suomalaisten mielestä – häiritsevää eksplisiittistä käskemistä ja tarkastamista. Mikromanagementia voi tehdä lisäohjeistuksen varjolla. Tämän haastateltavan mukaan intialaiselle työntekijälle mikromanagementi merkitsee työtehtävän merkityksen osoittamista:

Mä en sanois, että se ois sillai mikromanageerausta, se on enemmän semmosta luottamuksen ja tavallaan sen [tehtävän] tärkeyden nostamista. Eikä se välttämättä olis [Suomessakaan] huono asia.

Jotkut haastattelemani johtajat kuitenkin kokivat, että heidän pyrkimyksensä minimoida mikromanagementin määrä oli heidän intialaisista alaisistaankin lopulta positiivinen asia:

Kun [intialaiset] tottuvat tähän suomalaiseen johtamistyyliin, että annetaan tavoitteet ja tossa on sulle keinot, valikoimat ja tossa on sun budjetti, ne rakastaa sitä, että me ei puhalleta niskaan eikä riivata niitä eikä hyppytetä niitä. Ykskin sano mulle, että hän ei ikinä enää mene intialaiseen firmaan, ”I can’t go”. Monet arvostaa sitä meidän aika suoraviivasta johtamista, kun ne tottuu siihen. Ne kokee että ne saa respectia [...]. Ei hukata aikaa mihinkään piirileikkeihin.

Pohdinta

Haastattelujen mukaan työpäivä saatetaan Intiassa lopettaa lähes yhtäkkiä perheessä tai suvussa tapahtuneen asian vuoksi. Myös pienet ja suuret juhlat sekä uskonnolliset velvoitteet katkaisevat työpäivän usein. Työntekijät eivät yleensä ole oma-aloitteisia, vaan heitä pitää mikromanageroida. Työntekijät eivät taivu oman työnkuvan alapuolelle, vaan juokseville asioille hankitaan muut tekijät, jolloin työprosessi pirstaloituu. Toisaalta haastatteluista piirtyy kuva tavanomaisesta intialaisesta työntekijästä urasuuntautuneena, ahkerana ja kunnianhimoisena ihmisenä, joka ei ole turhan tarkka työajastaan. Sivasubramanianin (2016, 258) tutkimien suomalaisjohtajien mukaan intialaisessa työkuulttuurissa positiivista ovat neuvottelutaidot, yritteliäisyys, rento asenne ja riskien otto, mikä näkyi myös tekemissäni haastatteluissa. Samoin haastatteluista ilmeni, että haasteistaan huolimatta hierarkia- tai muut kulttuurierot eivät yleensä ole ylitsepääsemättömiä. Tärkeimmät asiat hoituvat tavalla tai toisella. Tai kuten eräs haastateltavista vitsaili: *Mikään ei onnistu, mutta kaikki järjestyy*. Intialaisessa työkuulttuurissa hyvää näytti olevan myös juhlat ja yhteisöllisyys, vaikka ne toisinaan myös ärsyttivät työn tehokkuutta painottavia suomalaisia. Edellä mainitun kaltaisia suomalaisten näkemyksiä on havaittu muualakin Aasiassa, ja ne kuvaavat myös ylipäätään länsimaisten ihmisten suhtautumisia länsimaiden ulkopuolella työskentelyyn (ks. esim. Suutari ym. 2002).

Haastatteleman suomalaisjohtajat vastasivat intialaisen hierarkian haasteeseen yrittämällä tehdä intialaisista oma-aloitteisempia sekä vaatimalla heiltä suorempaa viestintää ja vastuun ottamista omasta työstään ja aikataulusta, mikä ei kovinkaan usein tuottanut tulosta. Suomalaisten oli pakko opetella olemaan autoritaarisempia kuin Suomessa sekä sietää jyrkempää hierarkiaa ja mikromanageroida samaan tapaan kuin heidän intialaiset kollegansa tekivät. Tässäkin mielessä haastattelemieni johtajien näkemykset vastasivat yleisemmälläkin tasolla länsimaisten ja aasialaisten työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen asetelmia (esim. Robertson ym. 2007; Bauman ym. 2016; Chin 2014). Aasiassa on toki alueellisia eroavaisuuksia, ja Intia on monin tavoin erilainen Aasian maa kuin vaikkapa Japani muun muassa hierarkiaa vahvistan kastisysteeminsä, suurten tuloerojen ja etnisen heterogeenisuutensa vuoksi. Intia edustaa kuitenkin hyvin Aasiaa suurten valtaetäisyyksiensä osalta (ks. myös Wajeel-ul-Husnain ym. 2022).

Käsitlemissäni suomalaisten ja intialaisten hierarkkisissa kohtaamisissa lienee jossain määrin kyse myös siitä, että niissä osapuolina ovat WEIRD- ja ei-WEIRD-kulttuurien edustajat (WEIRD = Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic). Henrichin (2020; ks. myös Xie & Paik 2018) mukaan länsimaiset yhteiskunnat ovat kehittyneet ihmis- ja maailmankuviltaan merkittävästi erilaisiksi kuin yhteiskunnat, jotka painottavat enemmän perheen, suvun, uskonnon ja sosiaalisten suhteiden merkitystä. WEIRD-kulttuureissa taas ollaan luottavaisempia, demokraattisempia ja liikkuvaisempia ja pyritään universaaleihin sääntöihin ja malleihin. Länsimaa-laisten ”impersonaalinen prososiaalisuus” on johtanut siihen, että hyvin erilaiset ihmiset voivat tehdä verrattain tasavertaista yhteistyötä. Henrichin analyysiä voi kritisoida liiasta holistisuudesta ja yleistämisestä, ja on syytä muistaa, että hedelmällisessä kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa syntyykin tavallaan kolmas kulttuuri (Hankimaa 2021, 132–137, 181; ks. myös Suutari ym. 2002, 425).

Haastattelujeni pohjalta näyttää siltä, että suomalaisjohtajat ovat pragmaattisia, tehtäväorientoituneita toimijoita, jotka ymmärtävät tai vähintäänkin sietävät hierarkiaa ja sen ympärillä olevia kulttuurisia rakenteita siinä määrin kuin se on työn hoitamisen kannalta oleellista. Hierarkia sekä muut suomalaisten ja intialaisten väliset työntekoa hankaloittavat erot ovat heille – kärjistäen – vain tuotannollis-taloudellisia haasteita. Ne eivät ole eksistentiaalisia tai identiteettipohdintoja herättäviä kysymyksiä, vaan ilmiöitä, jotka herättävät tarpeen sopeuttaa oma toiminta työyhteisöön. Tämä ei haastattelujen mukaan tarkoita sitä, että johtajat eivät olisi kiinnostuneita Intian kulttuurista tai perinteistä. He ovat niistä kiinnostuneita, joskin vaihtelevasti. Paikallisen kulttuurin tuntemus ei vain ole heille yhtä oleellista kuin taito luovia työpaikan sosiaalisessa systeemissä (Holliday 2016; ks. myös Janssens & Cappellen 2015, 361–364; vrt. Cohen 1985, 12). Hierarkiaerot ja muut työpaikalla ilmenevät kulttuuriset kysymykset ovat heille käytännöllisiä kutsuja reflektoida organisaatiota ja työhön liittyviä ratkaisuja: kuinka paljon heidän tulee joustaa omissa toimintatavoissaan, että organisaatio toimisi ja pysyisi tehokkaana sekä työhyvinvoinnin ja tuotannon suhde optimaalisena? Johtajien asenteessa onkin jotain voimaannuttavan käytännöllistä. He eivät myöskään tukeutuneet stereotyyppiin käsityksiin muinaisesta tai hengellisestä Intiasta, toisin kuin tekevät vaikkapa monet länsimaiset elämäntapamuuttajat, jotka elävät Intiassa (esim. Jouhki 2006; Korpela 2009).

Vaikka haastattelemi johtajat suhtautuivat Intiaan ja intialaisiin selkeästi vieraana kulttuurina, haastatteluista ei ilmennyt, että se olisi tehnyt yhteistyön mahdolliseksi tai edes erityisen vaikeaksi. Päinvastoin yhteinen toiminta oli hyvinkin mahdollista ja hedelmällistä yhteisymmärryksen alueilla (ks. Barth 1970, 15). Tutkimani johtajat menivät Intiaan ehkä hieman ”takki auki”, eikä heistä tullut intialaisen kulttuurin spesialisteja, mutta heistä tuli omien organisaatioidensa kolmansien kulttuurien asiantuntijoita.

Olen artikkelissani kuvannut suomalaisjohtajien sopeutumista hierarkkiseen intialaiseen työkuulttuuriin kahdentoista haastattelun pohjalta. Rikkaan haastatteluaineiston pohjalta on mahdollista laatia lyhyt lista neuvoja, joista voi olla hyötyä Intiaan suuntaaville suomalaisille johtotason työntekijöille. Kuten useimmat neuvot nämäkin ovat näkökulmia, eivät absoluuttisia totuuksia.

- Jos ryhdyt mikromanageroimaan alaisiasi, järjestä sille aikaa ja suhtaudu siihen opastavana, työtehtävien tärkeyttä ilmentävänä huolenpitona.
- Pyri vahvempaan auktoriteetin osoittamiseen kuin Suomessa tai jos haluat toteuttaa matalaa hierarkiaa, varaudu siihen, että vähäinen auktoriteettisi tulkitaan epäpätevyydeksi tai heikkoudeksi.
- Kastijärjestelmä voi olla joidenkin työyhteisöjen konfliktien julkilausumaton syy. Suomalaiset käsitykset kastijärjestelmästä ovat usein yliyksinkertaisia. Yritä saada itsellesi luotettava kulttuurin tulkki, jolta voit kysyä sensitiivisiä, monimutkaisia tai tyhmiä kysymyksiä kastista – ja ylipäättään intialaisesta työkuulttuurista.
- Varaudu työprosesseja katkaiseviin maallisiin ja uskonnollisiin juhliin. Suhtaudu niihin työyhteisön motivaatiota kohottavina tapahtumina ja ikkunana intialaiseen kulttuuriin.
- Kuuntele kollegoiden selviytymistarinoita Intiasta, vaikka ne olisivat liioitteleviäkin. Ole kriittinen, mutta tiedosta, että tarinoiden takana on usein todellisia haasteita.
- Taloustieteilijä Joan Robinson on sanonut: ”Mitä tahansa voit perustellusti sanoa Intiasta, myös sen vastakohta on totta.” Näin ei toki oikeasti ole, mutta Intia on suuri ja monimuotoinen maa.

Kirjoittaja

Jukka Jouhki

FT, dosentti, yhteiskuntatutkimuksen yliopistonopettaja, Tampereen yliopisto
sähköposti: jukka.jouhki@tuni.fi

Kiitokset

Kiitokset Kaisa Anttilalle, Heidi Nissiselle ja Reetta Puukankaalle, jotka avustivat artikkelissa käytettyjen haastattelujen litteroinnissa. Kiitoksia myös artikkelin vertaisarvioijille, joiden rakentavat kommentit auttoivat viimeistelemään käsikirjoituksen julkaisukuntoon. Erityiskiitokset tutkimukseeni osallistuneille suomalaisille johtajille, jotka antoivat kallisarvoista aikaansa tätä artikkelia varten.

Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet

Tutkimusta ovat rahoittaneet Alfred Kordelinin ja Oskar Öflundin säätiöt.

Kirjallisuus

- Barth, F. (1970) Introduction. Teoksessa F. Barth (toim.) *Ethnic groups and boundaries*. Oslo: Universitetsforlaget, 9–38.
- Bauman, C., Hamin, H., Tung, R. L. & Hoadley, S. (2016) Competitiveness and workforce performance: Asia *vis-à-vis* the “West”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28 (10), 2197–2217. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2014-0617>
- Black, J. S, Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *The Academy of Management Review* 16 (2), 291–317. <https://doi.org/10.2307/258863>

- Chan, A. C. K. & Du-Babcock, B.** (2019) Leadership in action: An analysis of leadership behaviour in intercultural business meetings. *Language and intercultural communication* 19 (2), 201–216. <https://doi.org/10.1080/14708477.2018.1508291>
- Chin, T.** (2014) Harmony as means to enhance affective commitment in a Chinese organization. *Cross Cultural Management* 21 (3), 326–344. <https://doi.org/10.1108/CCM-05-2012-0038>
- Cohen, A. P.** (1985) *The symbolic construction of community*. Lontoo: Tavistock Publications.
- Country Comparison** (2022) Helsinki: Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,india> (luettu 6.9.2024)
- Eskola, J. & Suoranta, J.** (2014) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gergen, K. J.** (1997) Who speaks and who replies in human science scholarship? *History of the Human Sciences* 10 (3), 151–173. <https://doi.org/10.1177/095269519701000311>
- Gurdip, K. & Mörttinen, J.** (2014) *Opas Intiaan: Kokemuksia työharjoittelusta*. Opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014112817294>
- Gutterman, A. S.** (2017) *Organizational culture: A global survey of theory and research*. Sustainable Entrepreneurship Project Research Paper Series. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24392.21760>
- Hankimaa, A.** (2021) *Building trust in cross-cultural relationships: Active trust through culture mobilisation in Finnish-Indian project teams*. Lontoo: University of Westminster. <https://doi.org/10.34737/v3x63>
- Henrich, J.** (2020) *The WEIRD people in the world: How the West became psychologically peculiar and particularly prosperous*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Heuer, M.** (2006) *The influence of national culture on organizations*. Teoksessa H. J. Davis, S. R. Chatterjee & M. Heuer (toim.) *Management in India: Trends and transition*. Lontoo: Sage, 28–48.
- Hofstede, G.** (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.

- Holliday, A.** (2016) Revisiting intercultural competence: Small culture formation on the go through threads of experience. *International Journal of Bias, Identity and Diversities in Education* 1 (2), 1–14. <https://doi.org/10.4018/IJBIDE.2016070101>
- Janssens, M. & Cappellen, T.** (2015) Contextualizing cultural intelligence: The case of global managers. Teoksessa S. Ang & L. Van Dyne (toim.) *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. New York: Routledge, 356–371.
- Jhunjhunwala, S.** (2012) Review of Indian work culture and challenges faced by Indians in the era of globalization. *Interscience Management Review* 2 (2), 67–70.
- Jones, M. L.** (2007) Hofstede – Culturally questionable? Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24.–26.6.2007. <https://ro.uow.edu.au/commpapers/370> (luettu 6.9.2024)
- Jouhki, J.** (2006) Imagining the other: Orientalism and occidentalism in Tamil-European relations in South India. *Jyväskylän Studies in Humanities* 47. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2527-7>
- Jouhki, J.** (2010) Postmodernin pelimiehen todellisuus: Mediaetnografisia huomioita pokerista kulttuurisena ilmiönä. *Pelitutkimuksen vuosikirja* 2, 58–68.
- Korpela, M.** (2009) More vibes in India: Westerners in search of a better life in Varanasi. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1443-9>
- Paaso, M.** (2021) Yksityinen ja julkinen toimittaja: Suomalaisten toimittajien vaikutelman hallinta sosiaalisessa mediassa. *JYU dissertations* 455. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8924-8>
- Rinne, E.** (2019) (Moni)kulttuurinen maailmankuva ja kuulumisen politiikka suomalaisissa peruskoulun oppikirjoissa ja nuorten kokemuksissa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 100. Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1182-7>
- Robertson, R. W., Gaggiotti, H. & Low, P.** (2007) Strangers in a strange land: Shock, disappointment, and adjustments experiences of expatriates in Central Asia. *Public Organization Review* 7 (3), 209–219. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0032-5>

- Ruuska, J.** (2023) Yhteisöllisen yrittäjyyden oppimiskulttuuri: Muotoilu-
etnografinen tutkimus. JYU dissertations 631. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9536-2>
- Selmer, J.** (2006) Cultural novelty and adjustment: Western business expatriates
in China. *International Journal of Human Resource Management* 17 (7), 1209–
1222. <https://doi.org/10.1080/09585190600756475>
- Shaiq, H. M. A.** (2011) Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative
approaches to study of culture? *European Journal of Business and Management*
3 (6), 101–111.
- Sharma, S. & Dahiya, R.** (2017) Expatriates cross-cultural adjustment challenge in
diverse India: A three level analysis. *International Journal of Indian Culture and
Business Management* 14 (3), 347–367.
- Singh-Sengupta, S.** (2006) Gender, work and organizational culture: A Southeast
Asian experience. Working Papers id:334. eSocialSciences. <https://ideas.repec.org/p/ess/wpaper/id334.html> (luettu 6.9.2024)
- Sivasubramanian, N. B.** (2016) Managing across cultures with Cultural
Intelligence Quotient (CQ): Study of Finnish business leaders experience in
India. *Acta Wasaensia* 363. Vaasa: Vaasan yliopisto. [https://urn.fi/
URN:ISBN:978-952-476-713-2](https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-713-2)
- Suutari, V., Raharjo, K. & Riikkilä, T.** (2002) The challenge of cross-cultural
leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development
International* 7 (7), 415–429. <https://doi.org/10.1108/13620430210449948>
- Thite, M.** (2013) Ethics and human resource management and development
in a global context: Case study of an Indian multinational. *Human Resources
Development International* 16 (1), 106–115. [https://doi.org/10.1080/13678868.2
012.737691](https://doi.org/10.1080/13678868.2012.737691)
- Trahar, S.** (2009). Beyond the story itself: Narrative inquiry and autoethnography
in intercultural research in higher education. *Forum: Qualitative Social
Research* 10 (1). <https://doi.org/10.17169/fqs-10.1.1218>
- Transparency International** (2022). Corruption Perception Index 2021. Berliini.
www.transparency.org/en/cpi/2021 (luettu 4.9.2024)
- Upadhy, C.** (2008) Management of culture and management through culture in
the Indian software outsourcing industry. Teoksessa C. Upadhy & A. R. Vasavi
(toim.) *In an outpost of the global economy: Work and workers in India's
information technology industry*. Lontoo: Routledge, 101–132.

- van Zolingen, S. J., Essers, C. & Vermeer, L. (2012)** Cross-cultural training for Dutch expatriates going to India. *European Journal of International Management* 6 (1), 10–28. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.044755>
- Wajeih-ul-Husnain, S., Shen, J. & Benson, J. (2022)** HRM practices in South Asia: Convergence, divergence, and intra-regional differences. *Asia Business & Management* 21 (5), 780–801. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00129-9>
- Xie, G. & Paik, Y. (2018)**. Cultural differences in creativity and innovation: Are Asian employees truly less creative than western employees? *Asia Pacific Business Review* 25 (1), 123–147. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1535380>

Jukka Jouhki

Finnish executives in India: Adaptations to a hierarchical work culture

Compared to Finnish organisations, Indian organisations are hierarchically quite rigid. The way managerial authority and employee initiative are perceived is also significantly different in India when compared to Finland. International companies in India often navigate between various work cultures in the workplace. Within them, many Finnish professional managers encounter practices and values that differ from the Finnish work environment in several ways. Based on 12 open interviews that focus on Indian work culture, this article examines the experiences of Finnish managers in India. The focal point of the data-driven analysis is hierarchy, which also includes discussions on authoritarian leadership and micromanagement. Based on the interviews, Finnish managers adapt fairly well to the local work culture, partly by flattening the hierarchy in the workplace but also by adopting some practices of the local work culture.

Keywords: Finns, hierarchy, Indians, managers, micromanaging, work culture