

“Rakastan työtäni, se antaa sisältöä elämäni.”

”Naisena haluan osoittaa pärjääväni työssäni yhtä hyvin kuin mies.”

Näillä sanoilla kiinalaiset it-alan naisjohtajat kuvasivat työuransa kokemuksia suomalais-kiinalaisessa väitöskirjatutkimuksessa, joka kesäkuussa 2009 tarkastettiin Lappeenran-

nan teknisessä yliopistossa. Tutkimuksen viitekehikkona oli hollantilaisen Geert Hofsteden tunnettu mutta myös paljon kritisoitu teoria kulttuurien välisistä eroista, jotka ilmenevät sosiaalisissa yhteisöissä, kuten kouluissa, työpaikoilla, kyläyhteisöissä ja perheissä.

Hofstede on tutkinut 1970-luvun alkupuolelta lähtien monikansallisen IBM -yrityksen toimintaa erilaisissa kansallisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä. Tutkimuksiin on osallistunut yli 70 maassa yhteensä yli 116 000 henkilöä, jotka edustavat IBM:n eri organisaatioasemissa toimivia, kuten insinöörejä, myyntimiehiä, johtajia ja sihteerejä. Tavoitteena oli tutkia kuinka erilainen yhteiskunnallinen konteksti vaikuttaa yrityksen työkuultuuriin ja miten se ilmenee työntekijöiden välisissä suhteissa.

Tutkimustensa tuloksena Hofstede on identifoinut neljä ulottuvuutta, joiden suhteen kulttuurit eroavat toisistaan. Vallan etäisyys on yksi ulottuvuuksista, joka kuvastaa psykologista välimatkaa esimiesten ja alaisten, opettajien ja oppilaiden ja vanhempien ja lasten välillä. Suomessa vallan välimatka on lyhyt, mitä esimerkiksi ilmentää esimiesten ja alaisten läheiset suhteet, sinuttelu ja matalat organisaatorakenteet. Kiinassa vallan etäisyys on pitkä, organisaatiot ovat hierarkkisia ja valtarakenteet jäykkiä.

Toinen ulottuvuus kuvaa yksilöllisyyttä vastakohtana yhteisöl-

NAISJOHTAJAT IT-ALANYRITYKSISSÄ – KIINALAIS-SUOMALAINEN VERTAILEVA TUTKIMUS

Jiehua Huang: *Managerial Careers in the IT Industry. Women in China and Finland.*
Acta Universitatis Lappeenrantaensis 344,
Digipaino 2009. 166 s.

lisyydelle. Kiinalainen kulttuuri korostaa yhteisöllisyyttä, jossa yksilöt ovat osa kokonaisuutta niin työpaikoilla kuin kyläyhteisöissä. Keskeinen ihmisiä yhteenliittävä tekijä on *quanxi* (luottamus), joka määrittää erilaisia vuorovaikutussuhteita (niin virallisia kuin epävirallisiakin). Suomessa muiden eurooppalaisten maiden tavoin korostuu yksilöllisyys.

Kolmas ulottuvuus liittyy kulttuurien tapaan suhtautua sukupuolten välisiin suhteisiin. Maskuliinisissa kulttuureissa vallitsevat vahvat normit, mieskeskeisyys ja kilpailullisuus. Feminiinisissä kulttuureissa arvostetaan sukupuolten tasa-arvoa ja sukupuoliroolit ovat joustavia ja yksilöllisesti rakentuvia. Suomi muiden Pohjoismaiden tavoin lukeutuu feminiinisiin kulttuureihin, kun taas kiinalaista kulttuuria luonnehditaan maskuliiniseksi.

Neljäs ulottuvuus on epävarmuuden sietokyky, joka mittaa uusiin ja yllätyksellisiin tilanteisiin sopeutumista. Kyseessä on eräänlainen jäykän ja notkean kulttuurisen jännitteen erottelu. Tätä ulottuvuutta tutkiessaan Hofstede tutkimusryhmineen törmäsi kulttuuriin eroihin erityisesti länsimaiden ja Aasian maiden välillä. Tutkimustyön pohjalta syntyi viides ulottuvuus, konfutselainen dynaamisuus, joka kuvaa nopeasti kehittyviä aasialaisia talousmahteja: Japania, Taiwania, Etelä-Koreaa ja Kiinaa. Tässä dynaamisuudessa heijastuu uuden aasialaisen ja kiinalaisen elämänmuodon kiihkeä

murrosprosessi, joka yhtäältä nojautuu vanhaan yhteisöllisyyteen ja lojalisuuteen mutta samanaikaisesti tukee yksilöllistä sitkeyttä ja yritteliäisyyttä.

Tätä ulottuvuutta on myös kutsuttu siihen liittyvän aikaperspektiivin mukaan lyhyt- vs. pitkäjänteisyydeksi. Länsimainen aikäkäsitys on lineaarinen, lyhyt ja nopeatemppoinen. Sen sijaan

kiinalainen kulttuurin aikajänne on pitkä, nykyisyys hahmottuu osana suurempaa kokonaisuutta. Pitkäjänteisyyttä luonnehtii yksilö- ja yhteisötasolla toisaalta menneisyyden kunnioitus ja toisaalta tulevaisuusoptimismi.

Tutkijat ovat nähneet yhtäläisyyksiä ”konfutselaisen dynamiikan” ja protestanttisen työetiikan välillä, joka oli länsimaissa keskeinen tekijä teollisuuden vallankumouksen aikainsaattajana ja sen ylläpitäjänä.

Hofsteden teoria on saanut paljon kritiikkiä osakseen ja esitetyt ulottuvuudet tuleekin nähdä yleistyksinä. Jiehua Huang on väitöskirjassaan soveltanut teorian sallimia mahdollisuuksia kiinnostavalla tavalla.

Tutkimuksessa paneuduttiin it-alalla toimivien naisjohtajien urakokemuksiin ja työmotivaation lähteisiin. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä, teema-haastattelua ja Suomessa vähän tunnettua *Q sort* -menetelmää. *Q sort* on moniaineksinen menetelmä, joka käsittää sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimukseen liitettyjä piirteitä. Mahdollisuuksistaan huolimatta sitä on käytetty Suomessa vähän – Huangin väitöskirja saattaa lisätä kiinnostusta menetelmää kohtaa.

Kaikkiaan teemahaastatteluilta oli mukana 21 it-alan naisjohtajaa kummastakin maasta. Suomessa haastattelukieli oli englanti, Kiinassa mandariinikieli, joka litteroitiin jälleen käännettiin englanniksi.

Taustatekijöiden osalta naisryhmät poikkesivat toisistaan merkittävästi; kiinalaiset olivat keskimäärin 34-vuotiaita suomalaisten ollessa keskimäärin 43-vuotiaita. Tämä ilmentää it-alan luonnetta Kiinassa; ala on uusi ja nopeasti kehittyvä, jolloin myös työntekijät sukupuolesta riippumatta ovat nuoria. Osittain ikäerosta johtuen suomalaiset naisjohtajat olivat edenneet urallaan pitemmälle kuin kiinalaiskollegansa, joiden joukossa oli johtajauran alussa olevia hieman yli kolmikymppisiä nuoria naisia.

Q sort on menetelmä, joka faktorianalyysin tapaan tuottaa aineistosta toisiaan erottelevia ulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa Q sort -menetelmällä tutkittiin naisjohtajien urakokemuksia 75 väittämän pohjalta. Osallistujat erottelivat väittämät niihin, joista he olivat eniten samaa mieltä ja vastaavasti niihin, joista he olivat eniten eri mieltä. Tuloksissa kiinalais- ja suomalaisvastaajien urakokemukset poikkesivat toisistaan varsin selkeästi.

Kiinalaisten naisjohtajien urakokemukset olivat optimistisia ja niistä huokui vahva eteenpäin haluamisen pyrkimys. Monelle työ it-alan yrityksessä oli toiveiden täyttymys ja näytön paikka omista kyvyistä. Lisäksi maskuliinisessa työkuultuurissa naisen tuli osoittaa pärjäävänsä siinä missä mieskollegat.

”Työni on minulle tärkeää ja johtajana voin kokea ylpeyttä siitä mitä teen.”

”Pistän itseni likoon ja haluan näyttää että suoriudun uudesta työtehtävästä aina paremmin ja paremmin.”

”Työtehtäväni vastaavat kykyni.”

”Sain tämän työn koska olen pätevä (en suhteiden tai quanxin takia).”

Eniten kiinalaisvastaajat olivat eri mieltä väittämän kanssa jonka

mukaan ”työn tulisi olla hauskaa”. Kiinalaisvastauksissa korostui palkan merkitys urakehityksen ja arvostuksen osoituksena.

Suomalaisten naisjohtajien urakokemukset olivat erilaisia. Niissä ilmeni halu itseohjautuvuuteen, vaikuttamiseen ja itsensä kehittämiseen. Työssä arvostettiin tekemisen vapautta ja työltä odotettiin haasteellisuutta.

”Vapaus tehdä ja johtaa työtä on minulle tärkeää.”

”Työni pitää olla ’hauskaa’ niin että tekisin sitä vaikka en saisi siitä palkkaa.”

”Pidän työstäni sen tarjotessa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun. Kysyn jatkuvasti itseltäni missä määrin kehityn tässä työssä.”

Suomalaisten vastaukset olivat myös pragmaattisia ja organisaatioiden käytäntöihin liittyviä.

”Kokemukseni erilaisissa johtajan tehtävissä antaa minulle pohjaa päästä urallani eteenpäin vaativampiin tehtäviin.”

”Naiset vaikuttavat johtamiskulttuuriin korostamalla yhteistyön ja sosiaalis-emotionaalisten tekijöiden merkitystä.”

Eniten suomalaiset naisjohtajat olivat eri mieltä väitteen kanssa, jonka mukaan ”naisjohtajilla ei ole yhtä hyvää itsetuntoa kuin mieskollegoilla”.

Suomalaisten ja kiinalaisten naisjohtajien kokemukset erosivat myös sikäli, että suomalaiset rajasivat työn ja perhe-elämän tiukasti toisistaan. Kiinalaisten vastauksissa elämä muodosti kokonaisuuden, jossa työ, perhe ja muu aika limittyivät toisiinsa. Perheen hyvinvoinnista, jos perheessä oli lapsi(a), huolehti ulkopuolinen hoitaja tai sukulainen, usein oma äiti. Työ oli niin vaativaa, ettei naisjohtajalta odotettu paneutumista lasten hoitoon tai kotitöihin. Toisaalta moni naisjohtaja takasi omien vanhempiansa elintason ja

turvallisen vanhuuden. Tutkimukset osoittavatkin hyvin koulutettujen ja työelämässä hyvin pärjäävien nuorten naisten sukupolven kohottaneen naisten arvovaltaa niin perheissä kuin kiinalaisessa yhteiskunnassa laajemmin.

Vaikka suomalaiset naisjohtajat pitivät työn ja perheen toisistaan erillään, he odottivat työpaikaltaan joustavuutta perheasioiden niin vaatiessa. Harva koki uhratuneensa työlle perheen hyvinvoinnin kustannuksella. Suomalaisten haastatteluissa tuotiin esille, että hyvää johtajuutta osoittaa se, etteivät työpäivät veny ylittämiksi. Kyse on delegoinnista ja alaisiin luottamisesta. ”Kaikkea ei tarvitse tehdä itse”, tuli monissa vastauksissa esille.

Tämä kurkistus kiinalaisen ja suomalaisen työkuultuurin sisäpiiriin it-alan naisjohtajien kokemusten kautta toi esille eroja mutta myös yhtäläisyyksiä. Työlle omistautuminen oli kiinalaisille kokonaisvaltaisempaa, työ kuvattiin näytön ja yrittämisen paikaksi, joka imaisee mukaansa. Suomalaisten suhtautuminen oli pragmaattisempaa ja yksilöllisempää, mikä osittain selittyy sekä ikä- että hierarkiaerolla: suomalaiset naisjohtajat olivat reilut yhdeksän vuotta vanhempia ja olivat myös hierarkisesti edenneet pidemmälle kuin kiinalaiset kollegansa. Suomalaiset korostivat itsensä toteuttamisen ja työssä kehittymisen tärkeyttä, mitä ei samalla tavalla tuotu kiinalaisten vastauksissa esille.

Kiinalaisten naisjohtajien vastauksissa voi nähdä merkkejä Hofstedin tutkimuksissa esille tuodusta ”konfutselaisesta dynamiikasta”. Työssä menestymisen kautta voi saavuttaa tavoitteita ja samalla kohottaa omaa (ja läheisten) elintasoa. Työura on kokonaisvaltainen prosessi tai ”matka, jota ei voi erottaa muusta elämästä”, kuten yksi osallistuja kuvasi.

Kaisa Kauppinen