

Tuula Kanerva

**Kulttuurienvälinen viestintä ja osapuolten sitoutuminen
opetusalan Venäjä-projekteissa**

Pro gradu –tutkielma

Intercultural Communication and International Relations - maisteriohjelma

Elokuu 2000
Jyväskylän yliopisto,
Viestintätieteiden laitos

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta
HUMANISTINEN

Laitos
VIESTINTÄTETEIDEN

Tekijä Tuula Kanerva

Työn nimi

Kulttuurienvälinen viestintä ja osapuolten sitoutuminen opetusalan Venäjä-projekteissa

Oppiaine Yhteisöviestintä/ICIR

Työn laji Pro gradu

Aika Elokuu 2000

Sivumäärä 102

Tiivistelmä - Abstract

Tässä tutkimuksessa käsitellään Suomen ja Venäjän välistä koulutusalan yhteistyötä.

Kerrannaisvaikutustensa ansiosta sillä on tärkeä merkitys siirtymätalouksissa elävän Venäjän kehittämisessä. Koska varsinaiset koulutusalan projekteihin osoitetut määrärahat eivät ole suuret, on tärkeää, että ne suunnataan tehokkaasti. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa alueiden väliset kulttuurierot ja niiden vaikutus yhteistyöhön.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia projektien onnistumiseen vaikuttavia kulttuurienvälisen viestinnän eroja on havaittu Suomen ja Venäjän välisessä koulutusyhteistyössä. Lisäksi selvitettiin mm. kulttuurienvälisen kommunikatiivisen kompetenssin merkitystä projektien arvioinnissa käytettyjen apukäsitteiden, omistajuuden (ownership) ja kestävyyyden (sustainability) toteutumisen kannalta.

Tutkimuksessa arvioitiin myös, mitä tekijöitä myöhemmissä lähialueyhteistyöprojekteissa tulisi ottaa huomioon projektihenkilöstön kulttuurienvälisen kommunikoinnin kompetenssin kehittämiseksi.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta, jossa tietoja on kerätty suomalaisten, venäläisten ja kansainvälisten asiantuntijoiden vapaamuotoisella haastattelulla ja verrattu aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Teoreettisena viitekehysenä on kulttuurienvälisen viestinnän näkökulma.

Tutkimuksessa havaittiin, että maantieteellisestä läheisyydestä huolimatta kulttuurierot Venäjän lähialueiden ja Suomen välillä ovat merkittävät. Erilaisuutta havaittiin mm. aikakäsitykseen, suunnitelmiin suhtautumiseen, projektisanaston ymmärtämiseen, sekä yksilöllisyyteen ja yhteisöllisyyteen liittyvissä asioissa. Myös odotukset projektin tulosten suhteen saattavat olla yhteistyökumppaneilla erilaiset.

Jotta projekteihin käytetty molemminpuolinen panostus tuottaisi mahdollisimman hyvän tuloksen, osapuolten sitoutuminen on oleellista. Projektihenkilöstön valmennukseen tulisi sisältyä kulttuurienvälistä viestintää käsittelevää aineistoa. Suomalaisten projektihenkilöiden koulutuksessa ja valinnassa tulisi painottaa muun muassa sitä, että projektihenkilöstön tulee olla ammatillisesti ja kulttuurisesti pätevää sekä osoittaa kärsivällisyyttä, vaikka edistyminen ei aina olisi nopeaa. On tärkeää muistaa, että venäläinen kulttuuriperinne on vanhaa eivätkä kulttuurin muutokset tapahdu nopeasti kommunismin häviämisestä huolimatta.

Asiasanat kulttuurienvälinen viestintä, Suomen ja Venäjän projektiyhteistyö

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto

Muita tietoja

Sisällysluettelo

1. Johdanto

2. Tutkimuksen taustaa

3. Kulttuurin olemus

3.1. Mitä kulttuuri on

3.2. Kulttuurin kategorioita

4. Kulttuuri on viestintää

4.1. Kulttuurienvälinen kompetenssi

4.2. Sanattoman viestinnän piirteitä

4.2.1. Low context ja high context –kulttuurit

4.2.2. Aikakäsitys

4.2.3. Hofsteden neljä ulottuvuutta

4.3. Kulttuurierot kehitysyhteistyössä

4.4. Kriittiset tilanteet

5. Suomalaisen kommunikointikulttuurin ominaisuuksia

5.1. 'Talkative as a Finn' eli hiljaiset ja tehokkaat suomalaiset

5.2. Suomalaisessa kulttuurissa sekä low että high-context –piirteitä

5.3. Täsmällinen aikakäsite

5.4. Hofstede ja suomalaiset

5.5. Suomalainen johtaminen tasa-arvoista

6. Venäläisen kommunikointikulttuurin ominaisuuksia

6.1. Taiteelliset, luovat ja kaoottiset venäläiset

6.1.1. Yhtäläisyyksiä suomalaisten ja venäläisten välillä

6.3. Joustava aikakäsite

6.4. Hofstede ja venäläiset

6.5 Venäläiset yhteistyökumppaneina: Voiko venäläisiä ymmärtää?

6.5.1. Venäläinen idea

6.5.2. Neuvottelut

6.5.3. Venäläisen johtamiskulttuurin piirteitä

7. Suomen ja Venäjän välinen koulutusalan yhteistyö

7.1. Venäjän koulujärjestelmä haasteiden edessä

7.2. EU:n ja Suomen koulutusalan yhteistyön Venäjän kanssa

8. Kansainvälisen projektiyhteistyön käsitteitä

9. Tutkimuksen ongelmat

10. Metodi

10.1. Tutkimuksen kohdejoukko

10.2. Tutkimusmenetelmä

10.3. Haastattelut

10.4. Muu tutkimusaineisto

11. Haastateltujen näkemyksiä suomalais-venäläisestä yhteistyöstä

11.1. Suomalais-venäläinen yhteistyö suomalaishaastateltujen näkemänä

11.1.1. Yleishuomioita venäläisestä kommunikointikulttuurista

11.1.2. Upota kellosi syvälle eli aikakäsitys

11.1.3. Hofstede ja suomalaismomentit

11.1.4. Neuvottelut ja sopimuskäytäntö

11.2. Suomalais-venäläinen yhteistyö venäläishaastateltujen näkemänä

11.2.1. Yleishuomioita

11.2.2. Hitaat suomalaiset – eli aikakäsitys

11.2.3. Hofstede ja venäläismomentit

11.3. Haastateltujen arvioita projektien sujumisesta

11.3.1. Kestävyys

11.3.2. Omistajuus on prosessi

11.3.3. Tuloksellisuus ja indikaattorit

11.4. Yhteistyön kriittisiä tilanteita ja pullonkauloja

11.4.1. Erilainen käsitys projektin luonteesta ja tavoitteista

11.4.2. Aikakäsitysten erot

11.4.3. Sopimusten ja raporttien laadinta

11.4.4. Neuvottelut ja sopimuskäytäntö

11.4.5. Kulttuurin arvostus muistettava

11.4.6. Kieli on erityishankaluus

12. Johtopäätökset

'Ainoa mikä on vaihtunut on kastikkeen väri '

13. Lähteet

13.1. Haastattelut

13.2. Kirjallisuus

13.3. Muut lähteet

Liitteet

Kulttuurienvälinen viestintä ja sitoutuminen opetusalan Venäjä-projekteissa

1. Johdanto

Euroopan Unionin yhtenä nykytavoitteena on tukea Venäjän vakaata kehitystä kohti markkinataloutta ja demokratiaa. Tukea annetaan muun muassa erilaisten avustus- ja yhteistyöohjelmien kautta.

Tavoite on tärkeä erityisesti Suomen kannalta, sillä Suomen ja Venäjän välinen raja on samalla Euroopan Unionin ja Venäjän välinen raja. Suomella on mahdollisuuksia menestyä eurooppalaisessa Venäjä-yhteistyössä monia muita maita paremmin muun muassa historiansa ja maantieteellisen sijaintinsa vuoksi. Tästä syystä Suomen hallitus pitääkin Suomen asemaa idän ja lännen välissä tärkeänä kilpailuvaltina ja vahvuutena ja haluaa edelleen vahvistaa sitä yhtenä toimintansa painopistealueena. Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin Suomen Venäjä-suhteet saivat uudenlaista ulottuvuutta, kun EU:n jäsenmaana Suomi on voinut tuoda Venäjä-asioita mukaan eurooppalaiseen yhteistyöhönsä samalla kun on saanut lisää eurooppalaista taustaa omalle Venäjä-yhteistyölleen.

Venäjän tärkeä merkitys Suomen politiikassa näkyi myös, kun Suomi oli ensi kertaa EU:n puheenjohtajamaana vuoden 1999 loppupuoliskolla. Suomi määritteli tuolloin yhdeksi tavoitteekseen *Pohjoisen ulottuvuuden* aloitteen (Northern Dimension) sisällyttämisen EU:n toimintaan. Käsitteen avulla pyritään kehittämään EU:n politiikkaa pohjoisen Euroopan muuttuvassa tilanteessa Suomen ja Euroopan unionin tavoitteiden edistämiseksi. Aloitteeseen on sisällytetty toimenpiteitä Suomen lähialueiden vakauden sekä yhteiskunnan ja talouden kehityksen turvaamiseksi. (UPI 1999).

Venäjän vaihdettua sosialismin markkinatalouteen maan poliittinen ja taloudellinen järjestelmä muuttui, eikä se ole vielä vakiintunut. Maa elää muiden entisten sosialistimaiden tavoin Temmeksen ja Salmisen (2000, 22) määrittelyllä ilmaistuna transitiokautta, kehittyneiden ja kehitysmaiden välimaastossa olevassa tilassa. Transitiomaat eivät ole varsinaisia kehitysmaita, mutta eivät varsinkaan elintasoltaan ole saavuttaneet kehittyneitä maita. Temmes ja Salminen korostavat, että tässä kehityksessä tapahtuu kaiken aikaa muutoksia. Timo Tiusasen mukaan Suomen ja Venäjän rajalla vallitsee maailman syvin elintasokuilu (Tiusanen 1999). Suomalais-venäläisessä yhteistyössä pyritään

tätä kuulua kuromaan umpeen. Jotta projektiyhteistyö Venäjän ja EU-Suomen välillä olisi mahdollisimman tuloksekasta, tarvitaan Suomessa Venäjän olojen ja kulttuurin syvällistä tuntemusta sekä ajantasaista tietoa projektien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Aikaisemmat kokemukset Suomen kehitysyhteistyöstä ovat osoittaneet (Vasko & al 1998), että jos esimerkiksi rahoittajilla ja vastaanottajilla on täysin erilaiset käsitykset siitä mitä tehdään ja miksi, miten projektia arvioidaan tai mitä tuloksia on tarkoitus saavuttaa, tuloksena voi olla suunnitelma, jonka osapuolet ovat ymmärtäneet eri tavoin ja projekti saattaa epäonnistua. Suomalais-venäläisessä koulutusalan yhteistyössä on havaittu samansuuntaisia ongelmia, mutta varsinaista tutkimusta ei asiasta ole aiemmin tehty.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Venäjän kanssa käytävään koulutusalan yhteistyöhön liittyviä kulttuurieroista johtuvia tekijöitä ja onnistumisen edellytyksiä sekä sitä, voidaanko kehitysyhteistyöstä saatuja kokemuksia ja projekteissa käytettäviä käsitteitä soveltaa myös lähialueyhteistyössä Venäjän kanssa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kulttuurienvälisen viestinnän näkökulma. Sen kautta tarkastellaan laadullisen tutkimuksen menetelmää soveltaen venäläistä toiminta- ja kommunikointikulttuuria projektiyhteistyön aikana. Apukäsitteinä käytetään Suomen kehitysyhteistyössä käyttöön otettuja käsitteitä kestävyys (*sustainability*) ja omistajuus eli osapuolten sitoutuminen (*ownership*) ja selvitetään, miten ne soveltuvat koulutusalan Venäjälle – erityisesti Suomen lähialueille – suuntautuvan yhteistyön arviointiin.

Tutkimusta varten on haastateltu vuosina 1997-1999 Venäjä-yhteistyön asiantuntijoita Helsingissä, Pietarissa, Brysselissä (TACIS- toimisto) ja Pariisissa (OECD). Kirjallisena tutkimusaineistona on käytetty kulttuurien välistä viestintää käsitteleviä tutkimuksia sekä Venäjän ja Suomen kulttuuria käsitteleviä aikaisempia tutkimuksia, raportteja, artikkeleita ja lehtikirjoituksia. Tärkeitä lähteitä ovat lisäksi Suomen ulkoasiainministeriön, opetusministeriön, opetushallituksen, OECD:n EU:n Venäjän yhteistyöprojekteja ja koulutusta käsittelevät raportit ja asiakirjat.

2. Tutkimuksen taustaa

Se, että Suomen itärajan takana on taloudellisessa ahdingossa elävä suurvalta, on Suomelle sekä uhka että mahdollisuus. Esimerkiksi Suomen lähialuestrategiaa käsittelevistä teksteistä (VNK, tiedote 2000) saa selkeän käsityksen siitä, millaisia uhkakuvia tähän sisältyy. Uhkakuvat liittyvät ympäristöriskeihin ja rajan takana asuvien miljoonien ihmisten muuttohalukkuuteen, mahdollisuudet taas siihen, että lähialueet nähdään myös suurten mahdollisuuksien markkina-alueena.

Suomen samoin kuin koko EU:n etujen mukaista onkin olla tukemassa Venäjän pyrkimyksiä kehittyä markkinatalousmaana. Tässä tarkoituksessa EU kanavoi tukea Venäjälle TACIS-ohjelman ja Inteterreg –ohjelmien puitteissa erilaisten yhteistyöprojektien kautta.

Projektiyhteistyö on hyväksi havaittu tapa auttaa tukea muutoksessa olevia yhteiskuntia. Suomi on vanhastaan tehnyt projektiyhteistyötä kehitysmaissa. Lähialueyhteistyö on vielä suhteellisen uusi kansainvälisen yhteistyön muoto. Sillä nimikkeellä on yh-

teistyötä entisten sosialististen naapurivaltioiden kanssa tehty vasta alle kymmenen vuotta. Yhteistyö on vuosien mittaan laajentunut ja siihen suunnatut resurssit ovat lisääntyneet.

Yhteistoiminnan kannalta on oleellista, että osapuolet ymmärtävät toisiaan ja heillä on samanlainen käsitys projektin tarkoituksesta ja tavoitteista. Jotta resurssit voitaisiin suunnata mahdollisimman tehokkaalla tavalla, on hyvä tuntea olosuhteet joissa toimitaan. Kultturierojen tuntemus on tässä avainasemassa.

Kommunikointi on kaikessa yhteistyössä välttämätöntä. Kansainvälisessä yhteistyössä kulttuurienvälisen kommunikoinnin taidot ja kyky kriittisesti analysoida viestintään liittyviä tekijöitä nähdään yhä useammin tärkeänä onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Erityisesti kehitysyhteistyössä on kulttuurien välisen kommunikoinnin ongelmien havaittu vaikuttaneen silloin, kun yhteistyöprojektien tulokset eivät aina ole tyydyttäneet kumpaakaan osapuolta (esim. Vasko & al 1998).

Jos esimerkiksi projektin suunnittelun aikana osapuolet eivät riittävästi pohdi sitä, miksi projekti toteutetaan, mitä tuloksia odotetaan tai mitkä olisivat onnistumista osoittavia indikaattoreita, ja mikäli molemminpuolista keskinäistä viestintää ja sopimusta projektin tavoitteista ei saavuteta, voi asiantuntijoiden mukaan olla vaarana, että tuloksena on suunnitelma, jota osapuolet eivät ymmärrä samalla tavalla.

Tätä kysymystä on pohdittu toistaiseksi lähinnä kehitysyhteistyön kannalta. Samoja kysymyksiä on kuitenkin ilmaantunut myös Suomen lähialueyhteistyön yhteydessä. On huomattu, että suomalaisilla saattaa olla toimintasuunnitelma, minkä mukaan he toimivat, mutta toinen osapuoli ymmärtääkin projektin tavoitteet täysin toisin. Motiivit osallistua voivat Venäjällä olla erilaiset kuin ne, joiden perusteella Suomi on lähtenyt projektiin. Koska Suomen apu Venäjälle – erityisesti lähialueille kuten Karjalaan – on kasvava, on tärkeää tietää miten se saadaan kohdennettua.

Projektiasiantuntijat korostavat, että erityisesti koulutusprojekteissa käsitellään herkempiä aiheita kuin esimerkiksi teollisuuslaitosta rakennettaessa. Koulutuslalla toimittaessa toimijat ovat enemmän vuorovaikutuksessa keskenään. Sen vuoksi yhteistyöhön vaikuttavat kulttuurienväliseen kommunikointiin liittyvät tekijät on tarpeen ottaa huomioon jo projektien suunnitteluvaiheessa.

3. Kulttuurin olemus

3.1. Mitä kulttuuri on

Kansainvälisen yhteistyön sujumisen lisähaasteena on aina se, että kumppanit tulevat useimmiten erilaisista kulttuureista. Kun osapuolet tunnistavat kulttuurierot ja suhtautuvat niihin ymmärtäen, yhteistyö sujuu paremmin. Onkin oleellista ymmärtää, miten kulttuuri käsitetään. UNESCO:n kulttuuripolitiikkaa käsitellyt maailmankonferenssi määritteli vuonna 1982 Mexico Cityssä usein siteeratun kulttuurin määritelmän: *Kulttuuri on koko se moninaisuus, joka koostuu yhteiskunnille tai yhteiskuntaryhmille tyypillisistä henkisistä, aineellisista, älyllisistä ja emotionaalisista piirteistä. Kulttuuriin kuuluvat taiteen ja kirjallisuuden lisäksi myös elintavat, yksilön perusoikeudet, arvojärjestelmät, perinteet ja vakaumukset* (Suomen Unesco-toimikunta 1983,1).

Richard E. Porterin ja Larry A. Samovarin (1994, 11) määritelmän mukaan *kulttuuri sisältää jonkin ryhmän sukupolvien saatossa, yksittäisten ja ryhmän ponnistusten avulla hankkiman tiedon, kokemuksen, uskomukset, arvot, asenteet, merkitykset, hierarkiat, uskonnon, aikaa koskevat käsitykset, tilasuhteet, maailmankaikkeuden käsityksen sekä aineelliset esineet ja omaisuudet.*

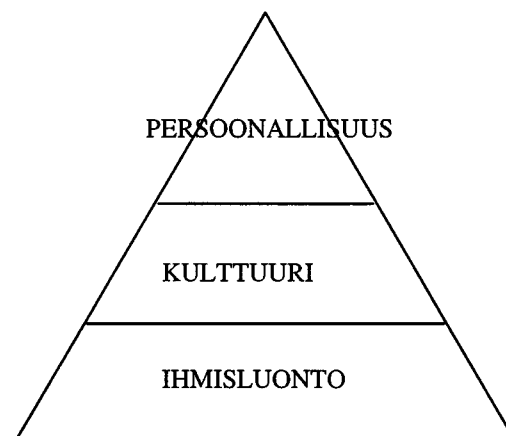
Collier & Thomas, Geetz ja Schneider (Samovar ja Porter, 1994, 36) määrittävät kulttuurin lyhyemmin: *kulttuuri on historiallisesti välitetty symbolien, merkitysten ja normien järjestelmä.*

Geert Hofstede (1993, 373) määrittelee kulttuurin kahdella tavalla. Hänen mukaansa kulttuuri on

*1 Älyn, tahto- ja tunne-elämän harjoittamista ja jalostamista; sivistämistä.
2 Mielen kollektiivinen ohjelmointi, joka erottaa jonkin ryhmän tai luokan jäsenet toisiin ryhmiin tai luokkiin kuuluvista. Näin määriteltynä kulttuuri vastaa antropologian kulttuurikäsitettä.*

Hofstede (1993, 22) jakaa kulttuurin oheisen kuvion 1 mukaisesti kolmeen tasoon: persoonallisuuteen, kulttuurin ja ihmisluontoon.

Kuvio 1 Kulttuurin tasot



Hofstede korostaa, että kulttuuri on opittua, ei perittyä. Se on peräisin sosiaalisesta ympäristöstä, ei geeneistä. Kulttuuri on aina myös kollektiivista, ainakin osittain yhteistä ihmisille, jotka elävät tai ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä. Yksilön persoonallisuus on toisaalta hänen ainutlaatuinen henkilökohtainen ohjelmakoostumuksensa, jota ei ole kenelläkään toisella ihmisellä. Ihmisluonto taas on jotain, joka on yhteistä kaikille ihmisolennoille, henkisen ohjelmoinnin yleismaailmallinen taso.

Porter ja Samovar (1994, 12) määrittelevät hyvin samantyyppisesti kuusi kulttuurin ominaisuutta, joilla on merkitystä kulttuurienvälisen kommunikoinnin kannalta:

- 1 Kulttuuri on opittua
- 2 Kulttuuri on siirrettävissä edelleen
- 3 Kulttuuri on dynaaminen
- 4 Kulttuuri on valikoiva
- 5 Kulttuurin faktat (facts) ovat keskenään riippuvaisia ja
- 6 Kulttuuri on etnosentristä.

Tällä määrittelyllä tekijät tarkoittavat sitä, että kulttuuri ei ole synnynnäinen (1). Kulttuurin jäsenet oppivat käyttäytymismallinsa ja ajattelutapansa kunnes ne on sisäistetty. Kulttuurin symbolit mahdollistavat siirtämään edelleen kulttuurin sisältöä malleja (2). Kuten kommunikointikin, kulttuuri on jatkuvaa ja vaihtelevaa ja säilyy harvoin muuttumattomana. Kulttuuri määrittelee eri ryhmien rajat (3). Joka kulttuuri edustaa rajoitettua määrää inhimillisen kokemuksen käyttäytymismalleja, kuten millaisia kenkiä on pidettävä, tai miten tavoittaa jumalan (4). Se, mitä kulttuuri valitsee kerrottavaksi seuraaville sukupolville, on heijastusta siitä, mitä tämä kulttuuri pitää tärkeänä. Kulttuuri on monimutkainen järjestelmä. Esimerkiksi Yhdysvaltain naisliike on tuonut muutoksia sukupuolirooleihin, seksuaaliseen käyttäytymiseen, koulutusmahdollisuuksiin, oikeusjärjestelmään jne. (5). Etnosentrismi, omaan ryhmään päin keskittyminen, on yhteydessä kulttuurienväliseen kommunikointiin. Etnosentrismistä tulee ikkuna jonka kautta kulttuuri tulkitsee ja tuomitsee muita kulttuureja (6).

UNESCO:n kulttuurin ja kehityksen maailmankomission kulttuurien moninaisuutta käsittelevä raportti (1998) toteaa kulttuurin yhdistävän ihmiset toisiinsa ja tarjoavan mahdollisuuden yksilölliselle kehitykselle. Kulttuuri määrittelee myös kuinka ihmiset suhtautuvat luontoon ja fyysiseen ympäristöönsä, maapalloon ja maailmankaikkeuteen. UNESCO:n mukaan kulttuuri ei ole materiaalisen edistyksen keino, vaan 'kehityksen' lopullinen päämäärä, inhimillisen elämän rikkaus kaikissa muodoissaan ja kokonaisuudessaan. Kulttuurin ja kehityksen analyysin on UNESCO:n mukaan keskityttävä siihen, kuinka yhdessä elämisen eri tavat vaikuttavat ihmisten mahdollisuuksien avartamiseen.

UNESCO korostaa kulttuurin olevan jatkuvasti muuttuva ja vuorovaikutuksessa muiden kulttuurien kanssa, joko vapaaehtoisien vaihdon ja verkostoitumisen tai selkkauksien, väkivallan ja riiston kautta. Kulttuuri heijastaa näin ollen kansakunnan historiaa, tapoja, yhteiskunnallisia rakenteita ja asenteita, sen yhteiskunnallisia suuntauksia, ristiriitoja ja kamppailuja sekä sen sisäisen ja ulkoisen poliittisen vallankäytön muotoja (UNESCO 1998, 24).

Hofstede (1993, 23) korostaa että tutkittaessa ryhmien ja yhteiskuntien kulttuurieroja, perustana tulisi olla kulttuurirelativismi. Hän viittaa Claude Lévi-Straussiin, joka on sanonut : ”Kulttuurinen relativismi sisältää sen, ettei yksittäisellä kulttuurilla ole mitään ehdottomia kriteerejä toisen kulttuurin toimintojen tuomitsemiseksi alhaisiksi tai jaloiksi. Mutta jokainen kulttuuri voi, ja sen tulisi, arvioida omia toimintojaan tällaisin kriteerein, koska kulttuurin piirissä olevat ovat sekä toimivia että havainnoivia osallistujia.”

Näitten kysymysten kanssa joudutaan tekemisiin myös suomalais-venäläisessä yhteistyössä.

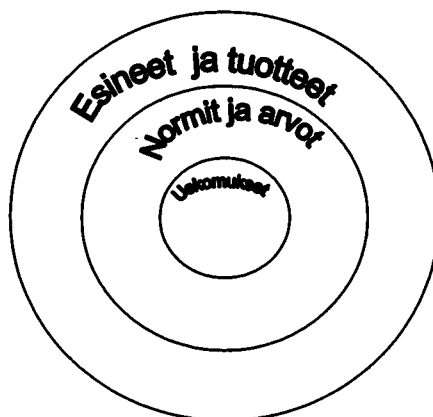
3.2. Kulttuurin kategorioita

Porter ja Samovar (1994, 11) luokittelevat kulttuurit kolmen tekijän perusteella:

- ihmiskäden työ (Artifacts) (esineet nuolenpäistä vetypommiin tai taikakaluista anti-
tibiotteihin)
- käsitteet (Concepts) (uskomukset tai arvojärjestelmät, kuten oikea tai väärä, jumala ja ihminen, eettiset kysymykset ja elämän tarkoitus)
- käyttäytymistavat (Behaviors) (todellinen käytäntö tai käsitteet tai uskomukset)

Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner (1997, 22) ovat havainnollistaneet näiden tekijöiden suhdetta mallissaan oheisen kuvion 2 avulla.

Kuvio 2 Kulttuurin kerrokset



Kulttuurin uloin kerros muodostuu selkeistä tekijöistä, jotka huomataan ensimmäisenä jouduttaessa yhteyteen vieraan kulttuurin kanssa. Yksilön ensimmäinen kokemus uudesta kulttuurista on konkreettinen tekijä kuten kieli, ruoka, rakennukset, muoti ja taide. Ne ovat kulttuurin syvemmän tason symboleita.

Keskikerroksessa ovat normit ja arvot. Normit ovat ryhmän keskinäisiä käsityksiä siitä mikä on 'oikein' ja mikä 'väärin'. Normit voivat kehittyä muodollisella tasolla kirjoitettuina lakeina tai epämuodollisella tasolla sosiaalisen kontrollin kautta. Arvot määrittelevät 'hyvän' ja 'pahan' ja sen vuoksi ovat läheisesti riippuvia ryhmän jakamista ihanteista.

Ytimessä ovat olettamukset olemassaolosta. Nämä olettamukset vastaavat eloonjäämiseen liittyviin kysymyksiin. Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin mukaan jokainen kulttuuri on järjestäytynyt löytääkseen tavat selvitä mahdollisimman tehokkaasti ympäristössään, niillä resursseilla mitkä heille on annettu. Tämänäyttöiset jatkuvat ongelmat ratkaistaan lopulta automaattisesti.

Koulutusalan kansainvälisessä yhteistyössä vaikuttavat kaikki kulttuurin kerrokset, eniten keskikerroksen ja ytimen tekijät.

Stereotypiat vähentävät epävarmuutta

Kansainvälisessä yhteistyössä on tärkeää tunnistaa kulttuuristen stereotyyppien olemassaolo. Lehtosen (1996, 51) mukaan stereotypiat ovat pelkistäviä mielikuvia, jotka liittävät tietyt ominaisuudet tiettyyn kansaan tai etniseen ryhmään. Barna (1994, 341) toteaa, että stereotypiat ovat liioitellun yleistäviä, toisen käden uskomuksia, jotka antavat käsitteellistä pohjaa sille, miten selitämme sitä, mitä ympärillämme tapahtuu. Ulkomailla niitä käytetään vähentämään epävarmuuden tunnetta. Stereotypiat säilyvät, koska ne ovat vankasti muodostuneet myyteiksi tai selviöiksi jonkun omassa kulttuurissa ja koska niillä joskus perustellaan ennakkoluuloja.

Salo-Lee (1996, 17) muistuttaa, että stereotypiat ovat ryhmänormeja. Ryhmässä on yksilöllisiä variaatioita eikä yksilö ole koskaan 'tyypillinen'.

Salo-Leen mukaan stereotypiat ovat tehokkaita silloin, kun

- niistä ollaan tietoisia
- ne kuvaavat ryhmää, eivät yksilöä
- ne kuvaavat, millaisia tiettyyn ryhmään kuuluvat ihmiset todennäköisesti tulevat olemaan eivätkä arvota heitä kielteisesti tai myönteisesti
- ne ovat 'the first best guess' ennen kuin suoraa tietoa kohdattavasti ihmisestä tai ihmisistä on saatu
- niitä muutetaan lisätiedon ja suorien kokemusten karttuessa henkilöistä ja tilanteista.

Haitallisia stereotypiat ovat silloin, kun

- niistä ei olla tietoisia
- ne kohdistetaan yksittäisiin ryhmän jäseniin
- niille annetaan liioiteltu positiivinen tai negatiivinen arvo
- niitä ei muuteta.

Tällaiset stereotypiat ovat tehokkaan kulttuurienvälisen viestinnän esteitä.

Salo-Lee mainitsee esimerkkeinä stereotyyppioista muun muassa venäläisistä vallitsevan käsityksen, että heillä on puutetta kaikesta. Suomalaista viestintätyyliä koskeva stereotyyppi taas on, että ei käytetä anteeksipyyntöjä tai kiitoksia ja puhe on epäkohteliasta.

4. Kulttuuri on viestintää

Edward T. Hall (1973, 97) on tiivistänyt kulttuurin määritelmänsä lauseeseen '*culture is communication*' – *kulttuuri on viestintää*. Kulttuuria ei siis voi olla olemassa ilman viestintää.

Aina kun viesti tuotetaan jossain kulttuurissa ja se pitää ymmärtää toisessa kulttuurissa, kyseessä on *kulttuurienvälinen kommunikaatio*. (Porter ja Samovar 1994,7, 24)

Viestintä voidaan nähdä jatkuvana dynaamisena prosessina. Kulttuurienvälisessä viestinnässä voidaan hyödyntää yhtä viestintäteorian varhaisimmista malleista, jonka Shannon ja Weaver ovat kehittäneet 1949. Tämän mallin mukaan lähde lähettää koodatun signaalin kanavia pitkin ja vastaanottaja tulkitsee viestin koodit. Lähetyksen aikana voi tulla hälyä ja muita häiriötekijöitä jotka voivat muuttaa viestiä. Viesti ei olekaan täysin sama vastaanotettaessa kuin se oli lähetettäessä. Esimerkiksi kulttuurien välisissä yhteyksissä kielierot ja tulkinnat voivat aiheuttaa hälyä joka muuttaa viestiä. Myös vastaanottajan ympäristö voi aiheuttaa hälyä.

Berlo (1960, Downsin mukaan 1988, 26) korosti omassa SMCR mallissaan monia samanlaisia käsitteitä. SMCR-mallissa lähteet (Sources) koodasivat viestit (Messages) ja lähettivät ne kanavia (Channels) pitkin vastaanottajille (Receivers), jotka vastasivat palautteella (Feedback) lähteelle.

Downs on rakentanut Berlon mallin perusteella oman mallinsa (1998, 27), jossa jokainen henkilö on sekä lähettäjä että vastaanottaja ja kaksi ihmistä pitää yllä jatkuvaa vuorovaikutusta keskenään ja muitten kanssa. Malli yrittää osoittaa yleisen dynaamisen asiayhteyden, jossa mitä tahansa annettua viestien vaihtoa voidaan tarkastella. *“Viestit, joita lähetetään kauttaaltaan organisaatiossa eivät välttämättä ole samoja kuin ne mitä otetaan vastaan, koska ne suodattuvat henkilön motivaatioiden, kuuntelutottumusten ja huomioitten kautta. Tämä suodattamisilmiö ei niinkään ole satunnainen huomio, jonka perusteella henkilö päättää mihin kiinnittää huomionsa tai miten tulkitsee viestin. Suodatin on henkilön koko viitekehys ja sen ymmärtäminen, miten viestit suodattuvat, on keino ymmärtää yksilön koko yhteys ympäristöönsä.”*

Nämä käsitteet auttavat ymmärtämään suomalais-venäläistä kommunikointia, jossa kulttuurierot aiheuttavat häiriöitä ja jossa vastaanottajat suodattavat sanomia omaan kulttuuristen viitekehystensä kautta.

Downs (1988, 29) on osoittanut, että viestintä on myös organisaation perustointi. Se luo yhteyksiä organisaation jäsenten välille ja yhdistää organisaation ympäristöön. Organisaation rakenne vaikuttaa viestinnän yhteyksiin ja määrittää kuka saa mitään tietoa. Downs (1998, 26) toteaa viestinnän olevan laajalti hyväksytty erittäin tärkeäksi organisaation tehokkuuden tekijäksi.

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että kansainvälisissä yhteistyöprojekteissa eri kulttuureista olevien organisaatioiden erilaiset kommunikointitavat ovat taustalla, kun organisaatioiden edustajat kommunikoivat keskenään. Tällä tutkimuksella selvitetään, miten kulttuurierot vaikuttavat suomalaisten ja venäläisten organisaatioiden edustajien yhteistyöhön.

4.1. Kulttuurienvälinen kompetenssi

Mary Jane Collier (1994, 43) esittää, että käyttämällä kulttuuri-identiteettiä näkökulmana voimme paremmin analysoida toisen käyttäytymistä ja päätellä miten toimia niin, että se olisi molemmin puolin soveliaista. Hän määrittelee *kulttuurisen kompetenssin* (cultural competence) *todistettuna kykynä ilmentää kulttuuri-identiteettiä molemmin puolin sopivalla ja tehokkaalla tavalla.*

Tästä voidaan johtaa *kulttuurienvälisen kompetenssin* (intercultural competence) määritelmä:

Kulttuurienvälinen kompetenssi on kulttuurisesti erilaisten sellaisten identiteettien vahvistamista, jotka ovat keskeisiä siinä nimenomaisessa tilanteessa tai se voidaan määrittellä yksilön yleiseksi sisäiseksi kyvyksi hallita ratkaisevia kulttuurienvälisen viestinnän haasteita kuten kulttuurieroja ja –outoutta, ryhmien välistä asennoitumista ja sen mukana tulevaa stressin kokemusta (Kim 1991 Barnan 1994 mukaan).

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on löytää keinoja niiden kulttuurienvälisen tekijöiden ymmärtämiseksi, joita suomalaiset ja venäläiset koulutusalan asiantuntijat ovat havainneet yhteistyössä. Näkökulma on kulttuurirelativistinen. Tarkastelussa käytetään apuna esimerkiksi kriittisiä tilanteita, joiden yhteydessä kulttuurieroja on havaittu.

4.2. Sanattoman viestinnän piirteitä

Viestintä ei ole vain suullista tai kirjallista. On arvioitu, että ainakin 75 prosenttia kaikesta viestinnästä on sanatonta (Trompenaars & al 1997, 76). Kulttuurienvälisen viestinnän kannalta kolme sanattoman viestinnän tekijää on tärkeitä: sanaton käyttäytyminen, joka toimii kielen hiljaisena muotona, aikakäsitys sekä tilan käyttö ja järjestäminen (Porter ja Samovar 1994, 17). Hofstede (1993) on jaotellut kulttuureja lisäksi neljän ulottuvuuden perusteella yksilöllis-yhteisöllisiin, maskuliinis-feminiinisiin, suuren ja pienen valtaetäisyyden mukaan sekä epävarmuuden välttämisen perusteella.

4.2.1. Low context ja high context –kulttuurit

Kulttuureja, joissa kielellisen viestinnän merkitys korostuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä kutsutaan low context-kulttuureiksi. Tällöin sanojen odotetaan suhteellisen tarkasti vastaavan sitä, mitä tarkoitetaan.. Tällaisia kulttuureja ovat muun muassa pohjoismaiset kulttuurit ja amerikkalainen valtakulttuuri (Salo-Lee 1996, 59). Trompenaars & al. mukaan low context –kulttuurit pitävät esimerkiksi helpompana kritisoida ihmisiä ilman että kritiikin kohteen koko elämänpiiriä tuhoaan (1997, 92).

Kun suuri osa viesteistä 'luetaan' ympäristöstä, kontekstista: henkilön ei-kielellisestä käyttäytymisestä ja muista vuorovaikutustilanteeseen liittyvistä tiedoista ja vihjeistä, kyseessä on high context –kulttuuri. Tällaisia kulttuureja ovat esimerkiksi aasialaiset ja latinalaiset kulttuurit, joissa vain osa informaatiosta ilmaistaan kielellisesti. High context –kulttuureissa on esimerkiksi tyypillistä keskustella pitkään ennen varsinaisten neuvottelujen alkamista. Trompenaars & al:n mukaan sitä on selitetty kasvojen menettämisen välttämisenä (1997, 86). Näin voidaan välttää yksittäistä vastakkainasettelua koska osanottajien on mahdotonta ottaa asioita henkilökohtaisesti.

Joissakin high context -maissa liikekumppani saattaa myös toivoa saavansa sellaisia tietoja kumppanistaan, joita toisissa kulttuureissa pidettäisiin yksityisinä, tai hän saattaa haluta keskustella kirjallisuudesta, musiikista, ystävistä jne. Trompenaars & al (1997, 87) korostaa, että se ei ole ajan tuhlausta, sillä tällaiset mieltymykset paljastavat ystävyksien luonteen ja muodon. Ne myös tekevät huijauksen miltei mahdottomaksi. Kyse on Trompenaars & al :n mukaan vain prioriteeteista. Tyypillisesti monisanainen strategia on yleinen Japanissa, Meksikossa, Ranskassa ja monissa Etelä-Euroopan mais-

sa sekä Aasiassa: ensin yritetään tutustua muukalaiseen monipuolisesti. Kun luottamuksellinen suhde on solmittu, mennään liiketoiminnan yksityiskohtiin.

Konteksti liittyykin Trompenaars & al 'in mukaan siihen, kuinka paljon on tiedettävä ennen kuin tehokasta kommunikointia voi tapahtua. Low-context –kulttuurit (kuten Yhdysvallat) ovat yleensä mukautuvia ja joustavia. Niissä ajatellaan, että jokaisen vieraan tulisi osallistua sääntöjen laatimiseen. High context kulttuureissa (kuten Ranska tai Japani) ajatellaan, että muukalaiset pitää saattaa 'ajan tasalle' (*fill in*) ennen kuin liiketoimista voidaan kunnolla keskustella. on olemassa laajenevaa näyttöä siitä, että esimerkiksi länsimaalaiset, jotka työskentelevät japanilaisissa yhtiöissä eivät koskaan ole täysin 'sisällä'. (Trompenaars & al 1997, 90).

Low context –kulttuurit ovat yleisempiä individualistisissa kulttuureissa ja high context –kulttuurit yhteisöllisissä kulttuureissa.

4.2.2. Aikakäsitys

Ajan käsite on kulttuurin suhtautumista menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen ja ajan merkityksen korostamisen puutetta. Porterin ja Samovarin (1994, 18) mukaan länsimaisissa kulttuureissa ajatellaan aikaa suoraviivaisesti etenevänä. Läntinen aikakäsitys voidaan määritellä monokrooniseksi eli yksiaikaiseksi, jolloin ihmiset suorittavat yhden tehtävän kerrallaan. Vastakohtana on polykroninen eli moniaikainen ajankäyttö, jolloin voidaan tehdä useita aktiiviteetteja samalla kertaa (Burgoon ja Guerrero 1994, 135).

Gudykunst & Ting-Toomey (Salo-Leen mukaan 1996, 62) näkevät yhteyden mono- ja polykronisen ajankäytön ja yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välillä. Yksilöllisten kulttuurien näkökulmasta aika on lineaarista. sitä voidaan kontrolloida tai tuhjata. Yhteisöllisestä näkökulmasta aika on syklistä, uudistuvaa ja ihmisten kontrollin ulkopuolella olevaa. Individualistiset kulttuurit ovat aikasuuntautuneita, yhteisölliset kulttuurit henkilökohtaisiin suhteisiin suuntautuneita.

Salo-Leen mukaan sekä yksi- että moniaikaiset ihmiset pitävät yleensä omaa tyyliään tehokkaimpana. Toisen kulttuurin näkökulmasta yksiaikaisia voidaan pitää joustamattomina ja jopa epäinhimillisinä, moniaikaisia taas haihattelevaisina jakeskittymiskyvyttöminä (1996, 63).

Englantilainen kansainvälisen viestinnän konsultti Richard D. Lewis (1993, 51) on luokitellut kulttuureja aikakäsityksen suhteen monokronisesta polykroniseen. Hänen 20-portaisella asteikollaan venäläiset ja muut slaavit ovat 15.sijalla, jolloin heidän kulttuurinsa on polykroninen (taulu 1) . Sen sijaan suomalaiset ovat toisessa päässä, kolmantena eli monokronista kulttuuria edustavina samalla tasolla skandinaavien kanssa. Monokronisuus merkitsee suomalaisilla sitä, että suomalaiset, kuten ruotsalaiset, saksalaiset ja hollantilaiset tekevät yhden asian kerrallaan ja keskittyvät siihen. (Hietala ja Krekola 1995, 34) Suomalaiset ovat myös pidättyväisiä.

Taulu1 Monokroninen – polykroninen asteikko

Monokrooninen- polykrooninen -asteikko (Lähde: Lewis 1993)	
1.	saksalaiset, sveitsiläiset
2.	amerikkalaiset ²
3.	skandinaavit. Suomalaiset
4.	britit, kanadalaiset, uusiseelantilaiset
5.	australialaiset, eteläafrikkalaiset
6.	japanilaiset
7.	hollantilaiset, belgialaiset
8.	Amerikan alakulttuurit
9.	ranskalaiset, belgialaiset (valloonit)
10.	korealaiset, taiwanilaiset, singaporelaiset
11.	tsekit, sloveenit, kroaatit, itävaltalaiset, unkarilaiset kiinalaiset
12.	pohjoisitalialaiset (Milani, Torino, Genova)
13.	chileläiset
14.	slaavit
15.	portugalilaiset
16.	espanjalaiset, eteläitalilaiset, kreikkalaiset
17.	intialaiset, pakistanilaiset jne.
18.	polynesialaiset
19.	latinalaisamerikkalaiset, arabit, afrikkalaiset

Lewis on verrannut havaintojaan yksi- ja moniaikaisista kulttuureista. havainnot voidaan esittää taulukon muodossa (taulu 2).

Taulu 2 Monokronisen ja polykronisen kulttuurin piirteitä

Yksiaikainen	Moniaikainen (Lähde: Lewis 1993)
sisäänpäin kääntynyt	ulospäin kääntynyt
kärsivällinen	kärsimätön
hiljainen	puheliias
keskittyy omiin aisoihinsa	utelias
viihtyy yksin	viihtyy ryhmässä
suunnittelee järjestelmällisesti	suunnittelee pääpiirteissään
tekee yhden aisan kerrallaan	tekee useita asioita samalla kertaa
noudattaa tiettyjä systeemejä	sotkee eri systeemejä
työskentelee määräaikoina	työskentelee milloin vain
täsmällinen	epätäsmällinen
aikataulujen vanki	aikataulu ennalta arvaamaton
jakaa projektin osasiin	yksi projekti voi vaikuttaa toiseen
pitää kiinni suunnitelmista	muuttaa suunnitelmia
ittää kiinni tosiasioista	muuntelee tosiasioita
hankkii tietoja tilastoista, lähdekirjoista, tiedostoista	hankkii ensikäden (suullista) tietoa
työkeskeinen	ihmiskeskeinen
työskentelee osastonsa sisällä	kulkee ympäri eri osastoissa
noudattaa hyväksytyjä menetelmiä	käyttää hyväkseen suhteita
suhtautuu vastentahtoisesti suosionosoitukseen	etsii suosionosoituksia
esittää tiettyä roolia ryhmässä	esittää mahdollisimman monia rooleja
delegoi tehtäviä päteville kollegoille vie loppuun tehtäväsarjan	delegoi tehtäviä sukulaisille vie loppuun ihmissuhteisiin liittyvät toiminnot
pitää kiinni etukäteen päätetystä työjärjestyksestä	suhteuttaa kaiken
puhelimessa lyhytsanainen	puhuu vuolaasti tuntikausia
käyryttää muistioita	kirjoittaa harvoin muistioita
kunnioittaa virallisia kanavia	etsii käsiinsä avainhenkilön

4.2.3. Hofsteden neljä ulottuvuutta

Hofstede (1993) tutki 1980-luvulla kulttuureja ja organisaatioita yli 50 ei-kommunistisessa maassa. Hän jaotteli havaintonsa neljän ulottuvuuden perusteella. Näiden mukaan voidaan luokitella eri maitten kulttuureja. Myös muut tutkijat ovat käyttäneet Hofsteden luokittelua apuna kuvatessaan kulttuurien välisiä eroja. Ulottuvuudet ovat valtaetäisyys (power distance), epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance), yksilöllisyys (individualism) ja maskuliinisuus (masculinity).

Yksilöllisyys-yhteisöllisyys

Kulttuurit eroavat toisistaan yksilöllisyyden tai vastaavasti yhteisöllisyyden perusteella. Parsons and Shils'in mukaan yksilöllisyys on 'ensisijaista suuntautumista itseen' ja yhteisöllisyys 'ensisijaista suuntautumista yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin' (Trompenaars & al. 1997, 50)

Kansainväliseen johtamiseen vaikuttaa voimakkaasti eri maissa yksilöllinen tai yhteisöllinen ajattelu. Kriittisimpiä alueita ovat neuvottelut ja motivointi. Trompenaars & al. toteavat suurimman osan tämän alan kirjallisuudesta tulevan lännestä, erityisesti englanninkielisestä kirjallisuudesta. Kirjain I (minä) on yksi eniten käytettyjä kirjaimia englannin kielessä. Trompenaars & al. kyseenalaistaa näkemyksen, jonka mukaan kasvava yksilöllisyys on osa sivilisaation itsensä nousua. Sitä tulee käsitellä kulttuurisena uskomuksena pikemmin kuin eittämättömänä tosiasiana. (1997, 52)

Yksilöllisyydellä on yhteyksiä myös uskontoon. Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden on havaittu noudattavan uskonnon protestanttisuus-katolisuus – jakoa (Trompenaars & al 1997, 52). Hofsteden tutkimuksissa esimerkiksi latinalaiset katoliset kulttuurit sekä Aasian kulttuurit Tyynen meren reunalla ovat saaneet matalampia yksilöllisyysarvoja kuin protestanttinen länsi, johon pohjoismaatkin kuuluvat.

Trompenaars & al (63) luonnehtivat organisaatiokulttuurien eroja yksilöllisten ja yhteisöllisten kulttuurien välillä. Yksilöllisissä kulttuureissa organisaatiot ovat oleellisesti työkaluja (instruments). Niitä on tarkoituksellisesti yhdistelty ja järjestelty tarkoituksena palvella yksittäisiä omistajia, työntekijöitä ja asiakkaita. Organisaatioiden jäsenet liittyvät organisaatioihin koska se on heidän etujensa mukaista. Auktoriteetti syntyy yksilön taidoista suorittaa tehtäviä ja yksilön tietoa käytetään saattamaan organisaatio-työkalu toimimaan tehokkaasti.

Sen sijaan yhteisöllisissä kulttuureissa organisaatio ei ole sen perustajien luomus tai työkalu samassa määrin kuin se on sosiaalinen yhteys jonka kaikki jakavat ja joka antaa heille merkityksen ja tarkoituksen. Organisaatiota verrataan usein suureen perheeseen, yhteisöön tai sukuun, joka kehittää ja ruokkii jäsenensä ja saattaa elää kauemmin kuin he.

Peter Andersen (1994, 233) määrittelee kulttuurin yksilöllisyyden asteen seuraavasti: yksilöllisten kulttuurien maissa ihmiset ovat suhteellisen etäisiä toisilleen. Kollektiivisissa kulttuureissa ihmiset ovat keskenään riippuvaisia ja sen johdosta työskentelevät, nukkuvat, elävät ja toimivat läheisessä yhteydessä toistensa kanssa. Länsimainen kulttuuri on yksilöllistä kun taas itäinen kulttuuri korostaa harmoniaa ihmisten kesken sekä ihmisten ja luonnon välillä.

Hofsteden tutkimuksessa yhdeksän yksilöllisintä maata olivat Yhdysvallat, Australia, Iso-Britannia, Kanada, Alankomaat, Uusi Seelanti, Italia, Belgia ja Tanska. Yhdeksän vähiten yksilöllistä maata olivat: Venezuela, Kolumbia, Pakistan, Peru, Taiwan, Thaimaa, Singapore, Chile ja Hong Kong.

Maskuliinisuus – feminiinisyys

Kulttuureja voidaan jaotella myös maskuliinisuus-feminiinisyys –ulottuvuuden perusteella. Hofstede on mitannut eri maissa sitä, miten paljon niissä kannatetaan maskuliinisia tai feminiinisiä päämääriä. Maskuliinisen kulttuurin arvoja ovat kunnianhimo, menestyminen, raha, suuri ja nopea, työnteko, jämäkkyys miehissä ja äidillisyyys naisissa. Lapsista, erityisesti pojista kasvatetaan itseään tehostavia, kilpailuhenkisiä ja kunnianhimoisia. Tavoitteet ovat tärkeämpiä kuin ihmissuhteet. Feminiinisiä arvoja ovat elämänlaatu, ympäristö, luonto, palveleminen, pieni ja hidas, yhteistyö, sukupuoliroolien poistaminen ja ihmissuhteet (Malmberg teoksessa Salo-Lee & al. 1996, 100).

Hofsteden mukaan yhdeksän maskuliinisinta maata ovat Japani, Itävalta, Venezuela, Italia, Sveitsi, Meksiko, Irlanti, Iso-Britannia ja Saksa. Alhaisimmat maskuliinisuusarvot olivat Ruotsissa, Norjassa, Alankomaissa, Tanskassa, Suomessa, Chilessä, Portugalissa ja Thaimaassa.

Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin valta, arvoasema ja varallisuus ovat jakautuneet kulttuurissa epätasaisesti. Pienen valtaetäisyyden maissa halutaan yhteiskunnallinen eriarvoisuus minimoida. (Malmberg 1996, 75).

Vallan eriarvoinen jakautuminen hyväksytään maissa, jossa valta on toisilla mutta ei toisilla. Organisaatioissa vallan epätasa-arvoa pidetään väistämättömänä. Se muodostuu tavallisesti hierarkkisessa esimies-alaisuudessa. On todettu, että alaiset yrittävät vähentää valtaetäisyyttä toisiinsa ja esimiehiinsä nähden ja esimiehet puolestaan pyrkivät ylläpitämään tai lisäämään sitä (Malmberg 1996, 72).

Hofsteden mukaan valtaetäisyyden taso, jolla kummatkin mainitut pyrkimykset ovat tasapainossa, määräytyy eri kulttuureissa eri tavalla.

Hofstede on osoittanut että suurin valtaetäisyys on latinalaisessa maailmassa, Ranska, Italia, Espanja ja Portugal mukaan lukien. Suomi on niitten maitten joukossa, joissa valtaetäisyys oli alimpia, Itävallassa se oli kaikkein alhaisin.

Malmbergin (1996, 75) mukaan pienen valtaetäisyyden maissa hierarkia merkitsee roolien eriarvoisuutta, esimiehet ovat helposti lähestyttäviä ja vallassaolevat pyrkivät vaikuttamaan vähemmän mahtavilta kuin ovatkaan. Pienen valtaetäisyyden maissa vallan uudelleenjakaminen on keino muuttaa yhteiskunnallista järjestelmää ja yhteiskunnallinen eriarvoisuus halutaan minimoida.

Suuren valtaetäisyyden maissa vastaavasti hierarkia tarkoittaa eriarvoisuutta, esimiehet ovat vaikeasti lähestyttäviä, vallassaolevien pitää näyttää mahdollisimman mahtavilta. Suuren valtaetäisyyden maissa yhteiskunnallista järjestelmää muutetaan kuskistamalla vallassaolevat ja yhteiskunnassa tavoitellaan järjestystä eriarvoisuuden suhteen, että jokaisella olisi hänelle kuuluva paikkansa. Tämä järjestys suojelisi vahvaa ja heikkoa.

Epävarmuuden välttäminen

Hofstede määrittelee (1986, 209) epävarmuuden välttämisen kulttuurin ominaisuudeksi, joka kertoo, missä määrin tietyn kulttuurin edustajat hermostuvat tilanteissa joita pitävät epämääräisinä, epäselvinä tai arvaamattomina, tilanteissa joita he yrittävät välttää ylläpitämällä käyttäytymisen tiukkoja koodeja ja uskoa ehdottomiin totuuksiin. Hofstede väittää, että kulttuurit joilla on voimakas epävarmuuden välttäminen, ovat aktiivisia, aggressiivisia, tunteellisia, pakonomaisia (compulsive), turvaa hakevia ja suvaitsemattomia. Kulttuurit joissa vallitsee heikko epävarmuuden välttäminen ovat harkitsevia, vähemmän aggressiivisia, vähemmän tunteellisia, rentoja ja suhteellisen suvaitsevaisia.

Hofsteden mukaan maskuliinisuus ja epävarmuuden välttäminen ovat molemmat riippumattomia kansallisesta vauraudesta.

Suomessa epävarmuuden välttäminen oli hieman korkeampi kuin muissa pohjoismaissa mutta selvästi matalampi kuin muissa Euroopan maissa. Alhaisin epävarmuuden välttämisindeksi oli Hofsteden mukaan Tanskassa.

4.3. Kulttuurierot kehitysyhteistyössä

Hofstede on myös pohtinut kulttuurierojen vaikutusta kehitysyhteistyöhön (1993, 313). Hän muistuttaa, että lahjoittaja- ja kohdemaan välillä on aina kulttuurikuilu ulottuvuudella yksilöllisyys-kollektiivisuus. Lahjoittajamaat, jotka määritelmän mukaan ovat rikkaita, ovat myös kulttuuriltaan yksilöllisempiä ja vastaanottajamaat kollektiivisempia. Tämä merkitsee sitä, että vastaanottajat toivovat avun hyödyttävän ennen muuta tiettyjä lähiryhmiä (partikularistinen ajattelutapa) kun taas auttajat haluavat avun menevän lähiryhmistä riippumatta tietyille ihmisluokille, kuten kaupunkien köyhille tai pienviljelijöille (universalistinen ajattelutapa).

Hofstede on havainnut, että on olemassa kuilu myös yhteistyömaiden valtaetäisyyksissä. Useimpien lahjoittajamaiden pistemäärät ovat tällä ulottuvuudella huomattavasti alhaisemmat kuin vastaanottajien. Lahjoittajamaat haluavat myös edistää tasa-arvoa ja demokraattisia menettelyjä vastaanottajien puolella. Lahjoittajia häiritsee yleensä tosiasia, etteivät he voi kiertää mahtavia paikallisia johtajia, jotka haluavat käyttää ainakin osan avusta ylläpitääkseen tai lisätäkseen olemassa olevaa eriarvoisuutta. Nämä johtajat ovat harvoin sitoutuneet lahjoittajien tarkoittamaan demokratiaan.

Samoin eroavuudet maskuliinisuus-feminiisyys –ulottuvuudella ja epävarmuuden siedon suhteen voivat olla huomattavat, mutta ne voivat olla kumpaan suuntaan tahansa. Hofstede korostaa (1993, 315), että lahjoittajamaat saattavat usein asettaa asioita väärään tärkeysjärjestykseen siksi, etteivät niiden näkemykset useinkaan vastaa saajien todellisia tarpeita. Hofstede viittaa kehitysyhteistyötä koskeneeseen raporttiin 1980-luvulta, jonka mukaan esimerkiksi pohjoismaiden Afrikkaan suunnattu kehitysapu ei vastannut vastaanottajien tarpeita. Asiantuntijoiden jakauma ei lainkaan vastannut kohdemaiden todellisia tarpeita. Monilla alueilla olisi ollut tarjolla pätevää paikallista henkilöstöä, joita käyttäen olisi voitu moninkertaistaa kohdemaahan jäävä tietotaito. Näin olisi vähentynyt tarvittavien teknisten asiantuntijoiden määrä ja heiltä edellytettävä taitovalikoima muuttuisi.

Daniel Kealeyn (1990) mukaan projektin menestys riippuu kolmesta tekijästä: kulttuurienvälisestä kommunikoinnista ja paikallista kulttuuria, ihmisiä ja tiedon välittämistä koskevasta valmennuksesta, ammatillisesta tehokkuudesta päivittäisten tehtävien hoidossa sekä henkilökohtaisesta ja perheen sopeutumisesta ja tyytyväisyydestä ulkomailla asumista kohtaan.

Hofstede (1993, 316) määrittelee kulttuurien välisten kohtaamisten olevan kehitysyhteistyössä hedelmällisiä, kun tietotaidon virta on kaksisuuntainen teknisen tietäidon siirtyessä lahjoittajalta vastaanottajamaalle ja teknisen osaamisen käyttöyhteyttä koskevan kulttuurisen tiedon siirtyessä kohdemaasta lahjoittajamaalle. Tekninen asiantuntija kohtaa kulttuuriasiantuntijan ja heidän yhteinen asiantuntemuksensa muodostaa keskinäisen kunnioituksen perustan.

4.4. Kriittiset tilanteet

Kun eri ryhmien ihmiset tulkitsevat jotain tapahtumaa eri tavoin, siitä voi kehittyä kriittinen tilanne (critical incident). Kriittiset tilanteet tai kokemukset ovat tavallisia esimerkiksi kulttuurienvälisessä kontekstissa. Paitsi kahden kulttuurin välillä kriittisiä tilanteita voi syntyä myös monissa muissa viestintätilanteissa.

Bennet viittaa (1986, 179) Kellyyn (1963), joka on sanonut, että ohmiset eivät reagoi suoraan tapahtumiin vaan siihen merkitykseen jonka he antavat tapahtumille. Bennetin mukaan meidän tulee ymmärtää kuinka ryhmät saattaisivat erota toisistaan ennustettavasti mahdollisissa tapahtumien tulkinnoissa niin, että voimme muuttaa omaa lähestymistapaamme tarvittaessa.

Kriittisten tilanteiden metodi kehitettiin toisen maailmansodan aikaan Yhdysvaltain ilmavoimissa, kun kehitettiin tutkimuksia siitä, kuinka jotkut lentäjät eksyivät lennon aikana (Downs 1988, 133). Tekniikkaa on käytetty sen jälkeen useissa tutkimuksissa, esimerkiksi testattaessa koulun johtajia, opettajia tai teollisuusväkeä.

Tekniikka keskittyy erityiseen käyttäytymiseen. Tarkoitus on koota edustavia otoksia havaitusta käyttäytymisestä. Downs (1988, 135) korostaa, että tekniikka voidaan omaksua missä tahansa tarkkailtavassa tilanteessa tai asiayhteydessä.

5. Suomalaisen kommunikointikulttuurin ominaisuuksia

5.1. 'Talkative as a Finn' eli hiljaiset, rehelliset ja tehokkaat suomalaiset

EU-kansojen stereotyyppioita esittävässä postikortissa suomalaisista mainitaan 'talkative as a Finn', tarkoittaen, että se ominaisuus on suomalaisista yhtä kaukana kuin esimerkiksi keittotaito briteistä ('cooking like a brit') tai raittius irlantilaisista ('sober as the irish').

Stereotypia hiljaisista suomalaisista saa tukea myös tutkimuksista, joissa on selvitetty Suomi-kuvaa ulkomailla. Esimerkiksi Soile Rusanen tutki 1990-luvun alussa suomalaisten puheviestintää (1993, 42) sellaisilla kansainvälisillä työpaikoilla Pariisissa, joissa työskenteli sekä suomalaisia, saksalaisia, ranskalaisia, amerikkalaisia että muita kansallisuksia. Muiden kulttuurien edustajat pitivät suomalaisia rauhallisina ja

hyvinä kuuntelijoina, mutta osallistumattomina ja passiivisina. Muunmaalaisten mielestä suomalaiset kestivät eriäviä mielipiteitä hyvin.

Lewis (1995, 279) on päätenyt samantyyppisiin näkemyksiin. Hän viittaa suomalaisten hiljaisuuteen todeten, että suomalaisilta ei pidä odottaa palautetta keskustelussa: he eivät yhtä aikaa puhu ja ajattele, joten kannattaa nauttia hiljaisuudesta ja pitää sitä myönteisenä merkinä.

Myös kehitysyhteistyössä suomalaisista on löydetty samoja ominaisuuksia. Kehitysyhteistyökumppaneina suomalaisia pidettiin varautuneina, hyvin yksityisinä, vähän kommunikoivina ja 'kylminä', minkä Vasko & al. (1998, 121) arvioivat johtuvan suomalaisesta kommunikointityylistä ja erityisesti hiljaisuuden merkityksestä.

Rusänen arvelee, että suomalaiset ilmeisesti välttävät vaikenemalla ristiriita- ja väittelytilanteita. Vastaavasti Rusänen tutkimuksesta ilmeni, etteivät ranskalaiset ja saksalaiset suomalaisten mielestä siedä eriäviä mielipiteitä.

Rusänen arvelee suomalaisten olevan myös tottuneita muita hitaampaan puheenvuoron vaihtorytmiin. Lisäksi suomalaiset koettiin sosiaalisina, ystävällisinä, kodikkaina ja yhteistyökykyisinä. Muiden kulttuurien edustajat ovat arvioineet suomalaisia lisäksi huumorintajuisiksi. Samoissa arvioinneissa esimerkiksi saksalaisten huumorintaju koettiin vähäiseksi.

Suomalaista kulttuurienvälistä kommunikointia leimaa toisaalta vahva kielteinen minäkuva siitä, mitä vieras ajattelee suomalaisesta eli projisoitu autostreotypia (Lehtonen 1993, 16). Tätä käsitystä vahvistaa myös Lewis, joka luonnehtii suomalaisia muun muassa perfektionisteiksi ja harjaantuneiksi, nirsoiksi pessimisteiksi, jotka ovat introverteja ja mietiskelevät omissa ympyröissään (1995, 279-285).

Kielteinen minäkuva heijastuu myös suomalaista kommunikointia käsitteleviin tutkimuksiin. Esimerkiksi suomalaisten ja virolaisten kansallisuuskuvia koskevassa tutkimuksessa suomalaisten minäkuva osoittautui voittopuolisesti kielteiseksi (Lehtonen 1993, 17). Suomalaiset näkivät itsensä kylläkin ahkerina, rehellisinä ja sitkeinä, mutta myös kateellisina, ujoina, ennakkoluuloisina, jäykkinä, juroina, itsekkäinä, itse-tyytyväisinä. Samassa tutkimuksessa virolaiset näkivät suomalaiset positiivisemmin ahkerina, hitaina, ylpeinä, ystävällisinä, hiljaisina, suopeina, velvollisuudentuntoisina, iloisina ja vaatimattomina.

Lehtonen viittaa (1996, 54) Suomi-kuvaa Euroopassa selvitellessään Jan Åke Törnroosin tutkimukseen, jossa paljastuneet eurooppalaisten myönteiset Suomi-kuvat voidaan tiivistää kolmeen sanaan: rehellinen, luotettava ja vieraanvarainen. Myös kielteiset piirteet ovat yhdensuuntaisia: vaikeudet kontaktien luomisessa ja keskustelun aloittamisessa, joskus suomalaisten kielitaidossa sekä suomalaisten sulkeutuneisuus ja vähäpuheisuus. Näitä ominaisuuksia suomalaiset uskovat myös venäläisten liittävän suomalaisiin (Lehtonen 1993, 18). Suomalaiset uskovat venäläisten pitävän suomalaisia myös muun muassa rikkaina, ahkerina ja moderneina.

EVA:n raportin mukaan (1996, 89) venäläiset ovat omineet suomalaiset omikseen ja läheisiksi. Pietarilaisten käsityksen mukaan siinä on vahvana vaikuttajana venäläisen kansallispiirre hyväntahtoisuus, hyvät naapuruussuhteet ja avoimuus. Raportissa päätelläänkin, että suomalaisilla on Pietarissa vanha ja vankka imago. Pietarilaisten mielestä suomalaisilla on muita länsimaisilla yrityksiä enemmän perustietoja Venäjältä (EVA1993, 13). Suomalaisilla on pietarilaisten mielestä parempi tuntuma Venäjään ja parempi 'operatiivinen orientoituminen paikallisiin tapoihin.' Pietarilaiset pitävät

EVAn toisen raportin (1996, 88) mukaan suomalaisia jopa niin tuttuina, että nimittävät heitä joskus leikillään ”hyvinpukeutuneiksi ja hyvinpsyöneiksi venäläismiehiksi

Pietarilaisten ilmaukset suomalaisista olivat yleensä joko positiivisia tai neutraaleja, joskin myös juopot suomalaiset muistettiin. Kuva suomalaisista koostui kolmesta tekijästä: 1) ulkoinen olemus, 2) suhtautuminen työhön ja 3) käyttäytyminen ulkomailta. Pietarilaiset luonnehtivat suomalaisia ulkonaisesti vaaleiksi, pitkiksi, lihaviksi, flegmaattisiksi, hiljaisiksi jne. Työkäyttäytymisen suhteen pietarilaiset pitävät suomalaisia osaavina, työtä tekevinä, voimakkaina isäntinä ja perhekeskeisinä. Suomalaisten liikemiesten tyyli sijoitetaan johonkin ulkomaalaisten ja venäläisten tyylin välimaastoon.

Yleisestä suomalaisten käyttäytymisestä pietarilaiset ovat olleet kuitenkin sitä mieltä, että suomalaiset ovat juoppoja, ylpeitä ja laiskoja (EVA 1993). Juopot suomalaiset tulivat esiin myös Lehtosen (1993,18) tutkimuksessa, jonka mukaan suomalaiset uskovat venäläisten liittävän Suomi-kuvaan suomalaiset juopot. Ilmiön vahvistaa myös esimerkiksi Lewis, joka neuvoo käsikirjassaan muistamaan, että suomalaiset ovat hyvin janoisia (1995, 280).

EVAn raportin (1993, 26) mukaan suomalaisten ja venäläisten kansalliskulttuurinen etäisyys on kohtalaisen suuri, vaikka suomalaisissa onkin paljon itäisiksi tunnistettavia piirteitä. Venäläisistä suomalaiset eroavat vähintään yhtä paljon kuin ruotsalaisista. ”Kanssakäymisen vaikeudet ovat sidoksissa kansallisiin luonne-eroihin. On kaksi erilaista kulttuuria: suomalaisuus ja venäläisyys. Niiden kanssa on opittava elämään”, raportti kiteyttää.

Edellämainittujen luonnehdintojen mukaan stereotyyppinen suomalainen olisi näin ollen ulkomaalaisten mielestä muun muassa hiljainen, hidas, ahkera, kateellinen, velvollisuudentuntoinen, moderni, kylmä, huumorintajuinen sekä ’janoinen’.

5.2. Suomalaisessa kulttuurissa sekä low että high-context –piirteitä

Salo-Leen mukaan low context –viestinnän katsotaan olevan yleisempää yksilöllisissä kulttuureissa, high context –viestinnän taas yhteisöllisissä kulttuureissa. Suomalaisessa kulttuurissa on havaittu piirteitä molemmista. Salo-Leen mukaan tutkijat luokittelevatkin suomalaisen kulttuurin toisinaan low context- kulttuuriksi, toisinaan high context –kulttuuriksi. Esimerkiksi suomalaiset käyttävän usein sellaisia sanattomia viestejä kuten katsetta, hiljaisuutta tai seisomaan jäämistä kunnes vieras on huomannut viestin, eli kyseessä on high context –käyttäytyminen.

Toisaalta, suomalaisen kulttuurin yksilöllisyyttä voidaan havaita rehellisyydessä, suorudessa ja suoraviivaisuudessa. Sanojen odotetaan vastaavan sitä, mitä tarkoitetaan (Salo-Lee 1996, 60). Tämä viittaa low context-viestintään. Muun muassa myös pietarilaiset (EVA1993) ja Lewis (1995, 277) nimeävät rehellisyyden ja vastuuntunnon suomalaisten ominaisuuksiksi.

5.3. Täsmällinen aikakäsite

Suomi kuuluu pohjoismaihin, joissa aikakäsitys on yksiaikainen eli monokroninen. (esim. Salo-Lee 1996, 61). Siinä kun suomalaiset ihmettelevät joittenkin maitten joustavaa aikakäsitystä, ihmettelevät jotkut suomalaista tiukkuutta: *”Suomessa aika on objektiivinen käsite, joka etenee suoraviivaisesti kuin kuulakärkikynä viivaimella”*, ranskalaisyyntyinen, Suomessa työskentelevä kielenopettaja Guicheteau kuvailee (Guicheteau 1999, 39). Hän vertaa teoksessaan suomalais ja ranskalaisia todeten, että suomalaisen aikakäsityksen mukaan myöhästyminen on virhe siksi, että silloin toinen jää yksin. *”Stockmannin kellon alla tapaaminen on yhtä kujin tapaaminen Jumalan silmien alla”*. Ranskalaiselle aika on sen sijaan työväline, jota käytetään silloin kun halutaan ja jätetään muulloin syrjään. *”Aika tavallaan kuuluu meille, se on venyvä käsite – tätä suomalaiset eivät minusta näytä ymmärtävän”*.

Kiinnostavaa on, että EVAn tutkimuksessa (1993, 31) polykronisina pidettyjen venäläisten mielestä suomalaisessa talouskulttuurissa ilmenee aikatauluista lipsumista, joskin toisaalta venäläiset pitävät suomalaisia itseään täsmällisempinä (1993, 24). Samassa tutkimuksessa kuitenkin venäläiset kiinnittivät huomiota siihen, että suomalaiset toimihenkilöt eivät myöhästy töistä ja noudattavat tiukasti työaikaa. Vapaalle vaihdetaan vasta työajan päätyttyä. (1993, 15)

Venäläiset pitävät yleisesti suomalaisia myös hitaina liikeneuvotteluissa ja päätöksenteossa: *”...he eivät milloinkaan ratkaise mitään kysymyksiä juuri sillä hetkellä ja niissä oloissa, He ottavat tiedon vastaan ja neuvottelevat siitä päivän, pari, kolme ja ilmoittavat sitten lopullisen ratkaisun.”* (EVA 1993, 14)

5.4. Hofstede ja Suomi

Kirjallisuudessa mainittuja muiden kansallisuuksien arvioita suomalaisen kulttuurin ominaispiirteistä luokitellaan Hofsteden neljällä ulottuvuudella seuraavasti.

Yksilöllisyys-yhteisöllisyys

Yksilöllisyys- yhteisöllisyys –akselilla Suomi sijoittuu yksilöllisten kulttuurien joukkoon. Kuitenkin esimerkiksi Tanskassa on Hofsteden mukaan sekä pienempi valtaetäisyys että suurempi yksilöllisyys. Hofsteden vertailuissa ei Venäjää ole mukana, mutta Trompenaars & al. (1997, 51) ovat verranneet useita kulttuureita – niiden joukossa on myös Venäjä. Näissä tuloksissa Suomi on yksilöllisyydessä korkeammalla kuin Venäjä.

Feminiininen Suomi

Suomi on maskuliinisuus-feminiinisyys ulottuvuudella lähellä muita pohjoismaita, joiden feminiinisyys oli Hofsteden tutkimuksessa suurinta. Voitaneen sanoa, että Suomen yhteiskunnan feminiinisyys tulee esiin vaikkapa sosiaalisektorin kehittämisessä - kuten päivähoiton järjestämisessä tai vanhempainlomajärjestelmän toteutuksessa. Sukupuolten tasa-arvoasiaa on myös pidetty esillä laajalti hallinnossa, jossa muun muassa tasa-arvolaki vuodesta 1987 on velvoittanut edistämään sukupuolten tasa-arvoa. Vuoden

2000 presidentin vaalit Suomessa olivat myös osoitus yhteiskunnan arvojen feminiinisydestä. Vaalien yhtenä teemana voitaneen nähdä naisen nostaminen maan johtoon. Kolmen suurimman puolueen ehdokkaista kaksi oli naisia ja lopulta nainen eli Tarja Halonen valittiin. Tätä ennen oli muun muassa perinteisesti miehinen puolustusministerin tehtävä 1990-luvulla kahdesti naisen vastuulla .

Maskuliinisuus-feminiinisyys –tarkastelua, joka on Suomessa useinkin esillä tutkimusten ja selvitysten yhtenä taustaselittäjänä, ei esitetty tässä tutkimuksessa mainituissa kirjallisissa lähteissä juurikaan ole, kun niissä viitataan suomalaiseen kulttuuriin. Esimerkiksi EVAn raporteissa (1993 ja 1996), joissa muuten on selvitetty venäläisten käsityksiä suomalaisista, ei sukupuolten asema tule esille. Sen sijaan venäläistä kulttuuria koskevissa, erityisesti suomalaisissa lähteissä asia on esillä.

Valtaetäisyys pieni

Suomalainen kulttuuri asettuu Hofsteden dimensioilla niiden maiden joukkoon, joissa on pieni valtaetäisyys. Suomessa valtaetäisyys on kuitenkin hieman korkeampi kuin muissa pohjoismaissa ja samalla tasolla kuin vaikkapa Länsi-Saksassa tai Isossa Britanniassa.

Myös kehitysyhteistyössä partnerit ovat löytäneet suomalaisista matalaan valtaetäisyyteen liittyviä ominaisuuksia: suomalaisia pidettiin tasa-arvoisina ja puolueettomina. Toisin kuin muut kulttuuriryhmät monet suomalaiset näyttävät myös haluavan pyrkiä miellyttämään partnereitaan ja kuuntelemaan heitä tosissaan. Sama ominaisuus on osoitettu myös muissa tutkimuksissa eurooppalaisissa yhteyksissä (Vasko & al 1998, 121).

Venäläisten mielestä suomalaisille on ominaista alaisten huomioon ottaminen ja heidän kanssaan on myös helppo neuvotella (EVA 1993). Tämä viittaa siihen, että myös venäläiset kokevat suomalaisten valtaetäisyyden matalaksi.

Epävarmuuden välttäminen

Hofsteden (1993) tutkimuksessa suomalaisten epävarmuuden välttäminen on keskitasoa. Silti siinä on selkeitä ominaispiirteitä.

Ulkomaalaisten mielestä suomalaiset pelkäävät naurunalaiseksi joutumista. *”Suomalaiset haluavat tavallisesti olla mutkattomia. He tuomitsevat teennäisyyden ja naureskelevat leuhkijoille. Varmaankin juuri tästä syystä naurunalaiseksi joutuminen koetaan täällä niin nöyryyttäväksi”* (Guicheteau 1999, 119).

Suomalaisten epävarmuus jättää vaikutelman kylmyydestä, eristyneisyydestä ja ’maalaismaisuudesta’. *”En voinut olla huomaamatta, että suomalaiset vaikuttavat kylmiltä ja tuntevat olonsa epämukavaksi joutuessaan tuntemattoman henkilön seuran.”*

”Suomalaiset selittävät käyttäytymistävän johtuvan heidän primitiivisistä juuristaan. He vitsailevat alkumetsistä, jossa heidän esivanhempansa elivät eristyksissä, kaukana sivistyksestä. Tämä ”maalaismaisuus” ilmenee aina kahden toisilleen tuntemattoman henkilön kesken. On kuin tuntemattomuus vapauttaisi suomalaiset kaikesta kohtelaisuudesta. Sivistys voidaan ikään kuin kytkeä pois päältä.” (Guicheteau 1999, 193).

5.5. Suomalainen johtaminen tasa-arvoista

Suomalaiset itse näkevät johtamistyyliinsä tasa-arvoisena esimerkiksi jos sitä verrataan kehitysyhteistyöpartnereihin. Kehitysyhteistyöpartnerit ovat arvioineet suomalaista johtamistyyliä yleensä positiivisesti (Vasko & al 1998, 116). Kuitenkin on kuulunut myös ääniä, jotka pitävät kehitysyhteistyötä liian autoritaarisena, ylhäältä-alas kulkevana prosessina, ja enimmäkseen yhdensuuntaisena kommunikaationa.

Suomen alhainen valtaetäisyys näkyy myös venäläisten käsityksissä. Venäläisten mielestä suomalaiset johtajat kuuntelevat työntekijöitään ja ovat rauhallisia, mutta ankaria (EVA 1993, 31).

Vesa Suutari on verrannut suomalaisten, venäläisten ja virolaisten johtajien käsityksiä työskentelystä (1998 a ja b) ja todennut suomalaisjohtajien olevan keskimäärin aktiivisempia useimmilla länsimaisittain arvioituilla johtajuuteen liittyvillä ulottuvuuksilla.

6. Venäläisen kommunikointikulttuurin ominaisuuksia

6.1. Taiteelliset, luovat ja kaoottiset venäläiset

Vaikkakin Venäjä on alueellisesti valtavan laaja ja monia kulttuureja sisällään pitävä valtio, venäläisen kulttuurin kuva länsimaissa on kirjallisuuslähteissä varsin selkeä, kun sitä tarkastellaan yleisen toimintakulttuurin, kansainvälisten hankkeitten tai kulttuurien välisen viestinnän näkökulmasta. Läntisten kumppaneiden havaitsemilla venäläisyyden erityispiirteillä onkin huomattava vaikutus yhteistyön sujumiseen. Suomalaisten kuvaukset venäläisen kulttuurin piirteistä ovat samansuuntaiset muiden länsimaisten kirjallisten lähteiden kanssa.

Juhani Aromäki (1998, 96) pohtii, voiko venäläisiä oppia ymmärtämään. *“Yhdellä sanalla venäläisyys on yhdistelmä perinnettä ja nykyaikaa, se on myös uskoa siihen, että tulevaisuuden avaimet löytyvät menneisyydestä, joka ei suinkaan ole sidottu johonkin tiettyyn aikaan tai aikakauteen.”*

Anna Pavlovskaja (1994) toteaa, että monet Venäjään liittyvät stereotypiat eivät ole muuttuneet yli kahteensataan vuoteen Venäjän yhteiskunnan valtavista muutoksista huolimatta. Aromäen huomiot vahvistavat tämän. Hän on koonnut teokseensa (1998, 96) länsimaisten matkailijoiden - amerikkalaisten, englantilaisten ja saksalaisten - kuvauksia venäläisistä yli sadan vuoden takaa. Niissä venäläiset on todettu vieraanvaraisiksi, uskonnollisiksi, vilpittömiksi, avoimiksi mutta myös epäluuloisiksi, solidaarisiksi kärsivällisiksi ja sitkeiksi, laiskoiksi, fatalistisiksi, huolettomiksi ja tunteellisiksi. Viime vuosisadan alussa amerikkalaisten ja englantilaisten käsitykset venäläisistä olivat pääosin myönteisiä. Aromäen mukaan saksalainen Haxthausen kirjoitti 1800-luvun puolivälissä venäläisille olevan luonteenomaista myös sen, että he eivät pidä säännöistä, pysyvyydestä tai vakiintuneisuudesta edes omassa elämässään.

EVA:n raportissa (1993) esitetyt suomalaisten käsitykset venäläisistä ovat samansuuntaiset: *“On kuin lukisi jotain vanhaa venäläistä mestariteosta jossa kaikki nämä tyypit elävöittävät tarinan sankareita ja heittiöitä.”* Raportissa esiintyvät suomalaisten mielipiteet ovat sekä negatiivisia että positiivisia. Listan kärjessä oleva venäläisten

ominaisuus on jälkeenjääneisyys. Venäläiset nähdään myös taiteellisina, laiskoina ja vieraanvaraisina. He ovat suomalaisten mielestä myös tunteellisia ja iloisia. Harvinaisia ominaisuuksia sen sijaan ovat vakavaraisuus ja luotettavuus (EVA 1993).

Muutkin suomalaistutkijat korostavat samoja asioita (esimerkiksi Punna 1998, Aromäki 1998, Suutari 1998). Hietala ja Krekola selittävät venäläisten järjestelmällisyyden puutetta sillä, että heidän identiteettinsä ei rakennu työnteon varaan yhtä voimakkaasti kuin suomalaisten. Polykronisen kulttuurin edustajan tapaan venäläinen asettaa useimmiten ihmissuhteet työn edelle. Ihmiskeskeisyys ja -läheisyys onkin paitsi polykroninen myös hyvin venäläinen piirre. Venäläinen on esimerkiksi suomalaista valmiimpi muuttamaan suunnitelmiaan (1995, 35).

Lehtonen (1993, 19) on osoittanut, että suomalaiset olettavat venäläisten pitävän itseään ystävällisinä, viisaina, ahkerina, kulttuurikansana, vahvoina, ylpeinä, rehellisinä, isänmaallisina, sankarillisina ja avoimina. EVAn raportin (1993) mukaan venäläiset itse kokevat, että heillä on selviytymiskykyä, kärsivällisyyttä, lojaalisuutta, monipuolinen koulutus, ajattelun laajuutta, kyky kestää menetyksiä, joustavuutta, teknistä osaamista, ratkaisujen keksimistä, kykyä yleistää ja kommunikoida sekä henkistä rikkautta. Puutteita venäläiset löysivät päämäärähakuisuudessaan, 'hällä väliä'-tyylissään, työkurissaan, kansainvälisyydessään, poliittisessa vieraantuneisuudessaan, kielitaidossaan, asiapapereittensa laadussa, hierarkkisessa ajattelussaan, autoritaarisuudessaan ja tuotannon epäselvässä toteutuksessa.

Näiden arvioiden mukaan stereotyyppinen venäläinen siis olisi muun muassa ihmiskeskeinen, vieraanvarainen, uskonnollinen, vilpitön, avoin, epäluuloinen, solidaarinen, kärsivällinen, sitkeä, laiska, kekseliäs, taiteellinen, fatalisti, huoleton, tunteellinen sekä sääntöjä, pysyvyyttä tai vakiintuneisuutta kaihtava.

Jotkut tutkijat esittävät, että venäläisiä kuvaavat stereotypiat ovat epäluotettavia, koska ne ovat liian yleistäviä, kohtuuttoman negatiivisia ja siten aiheuttavat ongelmia kulttuurien välisissä suhteissa (Stephan & al. 1995). Samalla korostetaan sitä, että vaikeudet ymmärtää Venäjän kulttuuria ovat yhteydessä siihen tosiasiaan, että suurimman osan viime vuosisataa Venäjä oli suljettu yhteiskunta. Pavlovskaja (1994) huomauttaa, että tällaiset negatiiviset stereotypiat ovat usein henkilökohtaisia vaikutelmia, jotka heijastavat valmista stereotypiaa.

Myös Suomen lehdistössä Venäjän käsittely on samansuuntaista. Esimerkiksi sellaiset artikkelit kuten 'Epäilyt korruptiosta kohdistuvat yhä enemmän presidentti Jeltsiniin' (HS 9.9.1999) ovat Suomen lehdistössä tavanomaista luettavaa. Tähän ilmiöön on viitattu myös EVAn raportissa (1993, 67). Raportissa ilmiön arvellaan olevan vastavaiikutusta aikaisemmalle Venäjän kuvalle, joka oli liioitellun ihanteellinen. Kielteisistä ominaisuuksista useat ovat sellaisia, että niiden voi EVAn mielestä otaksua vähenevän Venäjän mahdollisen taloudellisen edistymisen myötä.

Kun Suomessa Neuvostoliiton aikana maasta vallinnutta kuvaa pidetään liioitellun ihanteellisena, muissa länsimaissa näyttäisi vastaavaan aikaan olleen negatiivisempi kuva Venäjästä. Esimerkiksi Stephan & al. (1995) toteavat, että ennen 1990-lukua amerikkalaiset ovat osoittaneet tutkimuksissa pitävänsä Neuvostoliittoa natsityyppisenä totalitaarisena valtiona. Vaikka Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen Venäjän ja länsimaitten suhteet ovat parantuneet, Stephan & al. olettavat, että länsimaalaiset helposti kantavat mukanaan vanhojen vihamielisten aikojen taakkaa suhteissaan venäläisten kanssa.

6.1.1. Yhtäläisyyksiä suomalaisten kanssa

Suomalaisten tavoin (esim. Lehtonen 1993) venäläisten on havaittu olevan taipuvaisia itsetutkisteluun ja itsekritiikkiin. He myös haluavat näyttää hyvältä ulkomaalaisten silmissä, mikä usein saa heidät käyttäytymään epätyypillisellä ja oudolla tavalla (Pavlovskaja 1994). Itsekriittiset venäläiset eivät kuitenkaan tutkijoiden mukaan pidä siitä, jos ulkomaalaiset sanovat jotain kriittistä heidän maastaan (Holden & al. 1998, xiii Richmond 1996, 144). Tässäkin mielessä suomalaiset lienevät samanlaisia. Esimerkiksi Suomen ulkoasiainministeriö asetti 1980-luvun lopussa Kansainvälisen tiedottamisen neuvottelukunnan (1990), kiillottamaan Suomi-kuvaa ulkomailla.

Myös Kallonen ja Ketola (1996, 155) viittaavat suomalaisen ja venäläisen kulttuurin yhtäläisyyksiin. Heidän mielestään Suomi jakautuu selvästi itäiseen ja läntiseen kulttuuriin. Raja noudattaa Savon ja Hämeen sekä Savon ja Pohjanmaan maakuntarajoja. Tämän rajan Itäpuolella venäläiset vaikutteet näkyvät selvemmin kuin länsipuolella.

Kallonen ja Ketola muistuttavat, että yhteiset kulttuuripiirteet ovat arvokkaampaa kuin se, että monilla muilla kansallisuuksilla saattaa olla meitä enemmän faktatietoja.

EVAn raporttien mukaan Suomessa ollaan sitä mieltä, että suomalaiset ja venäläiset käyttäytymistavat eroavat oleellisesti toisistaan, sen sijaan venäläiset kokevat suomalaiset (miehet) läheisemmiksi, jopa 'hyvinpukeutuvien ja hyvinpsyöneiden venäläismiesten' kaltaisiksi.

6.2. Low context - high context -Venäjällä

Stephan & al. (1994, 377) viittaa Dicksiin (1990a, 1990b), joka on määritellyt Venäjän olevan Yhdysvaltojen ja muiden yksilöllisten maiden tavoin low context -kulttuuri, joka korostaa suoraa ja spontaania kommunikointia. Päin vastoin kuin länsimaalaiset venäläiset eivät pidä tunteiden osoituksesta julkisuudessa, vaan mieluummin näyttävät niitä yksityisesti. Venäjä on myös suhteellisen korkea kontaktikulttuuri, jossa ihmiset usein koskettelevat toisiaan.

Toisaalta Venäjä on myös selkeästi kollektivistinen kulttuuri, jollaiselle on usein ominaista high context -viestintä. Salo-Leen (1996, 60) mukaan esimerkiksi yhteisöllisissä kulttuureissa korostetaan kasvojen säilyttämistä ja ryhmäharmoniaa. Tämä edellyttää usein epäsuoraa high context viestintää, jossa todelliset tarkoitukset ilmaistaan eikielellisesti. Venäjällä tämä näkyy muun muassa siinä, että koska rangaistuksen epäonnistumisesta voivat olla venäläiselle johtajalle nöyryyttäviä, hän pyrkii välttämään tällaisia kasvon menettämistilanteita erilaisilla tavoilla (ks. myöh.).

6.3. Joustava aikakäsite

Useimmat läntiset tutkimukset mainitsevat venäläisten erilaisen aikakäsityksen. Venäläinen kulttuuri on luokiteltu polykroniseksi kulttuuriksi (Hietala & Krekola 1995, Lewis 1993). Hietala ja Krekola (1995) määrittelevät venäläisen kulttuurin kollektivistiseksi, polykroniseksi ja implisiittiseksi verrattuna yksilölliseen, monokroniseen ja eksplisiittiseen suomalaiseen kulttuuriin.

Venäläistä aikäkäsitystä kuvataan usein suhteelliseksi, venyväksi ja suurpiirteiseksi. (esim. Punna 1996) *'Venäjällä aikataulut venyy ja paukkuu... neuvotteluihin tullaan kunhan jaksetaan...'*

Venäjällä neuvotteluprosessit ovat suomalaisten mielestä aikaa vieviä. Siellä liike-elämässä tarvitaan enemmän aikaa, jotta partneri opittaisiin tuntemaan paremmin. Toisen osapuolen pitämä kiire voidaan tulkita 'salailuksi'. Myös myöhästyminen on sallitumpaa kuin Suomessa eikä Venäjällä ei pidetä dead lineista (Punna 1998). Johtajat voivat odottaa vieraitaan ja neuvottelut venyä ylipitkiksi. Liike-elämässä venäläiset ovat aikatauluista kuitenkin tarkempia kuin ennen (Aromäki 1998, 82).

Suutarin (1998a, 249) tutkimuksen mukaan Venäjällä työskentelevät suomalaisjohtajat olivat myös huomanneet, että Itä-Euroopan maissa kaikki vie odotettua enemmän aikaa. Liikekumppanit eivät pidä lupauksiaan yhtä tarkasti kuin Suomessa. suunnittelu ja budjetointi ovat myös ongelmallisia, koska *'paikalliset eivät ole suuntautuneita tulevaisuuteen'*. Suutarin haastattelemien suomalaisten mielestä Venäjällä tunnetaan vain kaksi aikamuotoa: menneisyys ja nykyisyys.

6.4. Hofstede ja venäläiset

Joskaan Hofsteden tutkimuksessa ei ole käsitelty venäläistä eikä muitten entisten sosialistimaiden kulttuuria, venäläisen kulttuurin ominaisuuksia voidaan luokitella muiden lähteiden perusteella Hofsteden dimensioiden kautta samaan tapaan kuin edellä kuvattiin suomalaisen kulttuurin piirteitä.

Yhteisöllisyys voimakasta

Länsimaisten huomioitsijoiden silmissä yksi tärkeimpiä venäläisen kulttuurin piirteitä on yhteisöllisyys (esim. Richmond 1996, Stephan & al. 1995, 372, 376, Kivinen 1997, Suutari 1998, Peuranen 1996, Susiluoto 1996, Hietala ja Krekola 1995).

Yhteisöllisyyden juuret ovat jo kommunismia edeltäneiltä ajoilta. Venäjällä oli alueellisia mir-yhteisöjä, joissa päätökset tehtiin sellaisten periaatteiden mukaan, jotka muistuttivat kommunismia. Myös maa jaettiin sillä periaatteella, että jokainen perhe sai maapalstan tarpeidensa ja kokonsa mukaan (Richmond 1996, Stephan ja Abalakina-Paap 1995, 368, Puffer 1994, 43). Yksityisyys oli mireissä rajoitettua ja kun kollektiivinen päätös kerran oli tehty, poikkeamia siitä ei sallittu. Sana mir merkitsee myös rauhaa ja maailmaa.

Vanhalla Venäjällä myös ortodoksinen uskonto korosti harmoniaa ja ykseyttä. Oli vain yksi totuus joka piti hyväksyä sellaisenaan. Kirkko ei suvainnut toisinajattelijoita. Richmondin (1996) mukaan tämä ilmiö omaksuttiin myöhemmin kommunismissa, jossa ateismi oli ainoa sallittu ajatustapa. Kommunismissa keskeisiä olivat samat päämäärät joita noudatettiin mireissä kuten rauhasta puhuminen. Richmond jopa väittää, että kommunistijohtajat, joiden esi-isät olivat eläneet mireissä, jossa yhteisöllä oli oikeus vahtia kansalaistensa yksityiselämää, on täytynyt pitää KGB:n (salaisen poliisin) menettelytapoja normaaleina.

Vertaillenään länsimaiden (Yhdysvaltojen) ja Venäjän kulttuureita Stephan & al. (1995) väittävät, että venäläiset painottavat enemmän perhesiteitä ja ihmissuhteita. Venäjän kielessä ei edes ole englannin kielen privat-sanaa vastaavaa yksityisyyttä merkit-

sevää sanaa. Yksityisen ja julkisen elämän erottaminen on siten hyvin tärkeä kun halutaan ymmärtää venäläistä kulttuuria.

Myös Puffer (1994, 51) suosittaa, että asioitaessa venäläisten kanssa tulisi kunnioittaa kollektivistisiä käsityksiä. Venäjällä ihmisiä, joilla on ollut suuri tarve saavuttaa jotain, on tuomittu liian individualististen käsitystensä vuoksi, yhteiskunnan vastaisuudesta ja kansan vihollisena. Puffer tähdentää, että negatiivinen suhtautuminen tällaisia luonteenpiirteitä kohtaan on niin syvään juurtunut venäläiseen psyykeen, että monet venäläiset, jotka haluavat toteuttaa päämääriään, tuntevat olevansa painostuksen alaisia kahdelta puolelta - julkisen halveksunnan ja heidän oman syyllisyydentuntonsa vuoksi, rikkoessaan näitä arvoja vastaan joihin ovat kasvaneeet

EVA (1993, 12) arvioi, että Venäjällä myös tulevaisuudessa todennäköisesti säilyvät ryhmäarvot, ryhmähenki. Talouskulttuuri kehittyy tulevaisuudessakin osin 'ylhäältä' johdettuna.

Valtaetäisyys korostunut

Läntiset tutkijat ovat havainneet, että venäläinen kulttuuri korostaa valtaetäisyyttä. Vaikka kommunismin aikaan oli myös suunnitelmia taata osallistuminen päätöksenteossa, itäeurooppalaiset johtajat on yleisesti arvioitu autoritaarisemmiksi kuin läntiset johtajat (Suutari 1998b, 254).

Kallosen ja Ketolan (1996, 122) mukaan venäläinen johtaja ei esimerkiksi sinnuttele alaisiaan. Hän osaa kaiken, on ratkaisija ja hänellä on valta siihen. Hänen tehtävänsä on johtaa. Venäläinen myös uskoo johtajaan. Koska delegointi on vieras käsite, häneltä odotetaan ja vaaditaan viimeistä sanaa.

Venäjällä on tärkeää alussa osoittaa arvojärjestys (Shurupov 1997, 16). Se näkyy esittely- ja istumajärjestyksessä, teitittelyssä, etu- ja isännimien käytössä etunimen sijaan. Arvoasteikko määrittää kuka voi kertoa tai välittää tietoa ja minkä tiedon kukin ansaitsee kuulla. Siten suomalaista sihteeriä vastaava saa Venäjällä helposti tittelin 'esittelijä' (referent) (ei assistentti) tai 'osastopäällikkö'. Näin varmistetaan, että sihteerin puhe ja tekemiset saavat oikean painoarvon asioista päättävien taholta.

Stephan & al. (1994, 376) puolestaan väittävät, että valtaetäisyys on Länsi-Euroopassa tärkeämpää kuin Venäjällä, sillä sosiaalisia luokkaeroja ei korosteta Venäjällä eikä USA:ssa, mutta niillä näyttää edelleen olevan huomattavaa merkitystä Euroopan maissa.

Maskuliininen Venäjä

Hofstede on havainnut, että korkea valtaetäisyys on usein liittynyt korkeaan maskuliinisuuteen yhteiskunnassa. Venäläiset korostavat traditionaalisempia maskuliinisuuden ja feminiinisuuden käsityksiä kuin useimmat länsimaiset kulttuurit. Se heijastuu miesten ja naisten välisiin suhteisiin. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että Venäjällä on yleisempää kuin lännessä, että mies avaa naiselle oven tai auttaa hänelle takin päälle (Stephan & al. 1995).

Venäläisnaiset ovat suomalaisiin verrattuna naisellisempia, arempia ja kunnioittavat miestä enemmän ja turvautuvat 'naisellisiin kikkoihin' (Punna 1996). Venäläisiä naisia ei juuri arvosteta, elleivät he ole johtotehtävissä. *'Naisten sanaan ei juurikaan*

luoteta, vaan neuvottelujen jälkeen soitetaan firmamme miehille ja varmistetaan kohta kohdalta kaikki sovitut asiat'. (suomalainen haastateltava). (Punna 1998).

Suutari (1998a, 240) väittää, että kirjallisuudesta saa sellaisen kuvan, että Venäjän kulttuuri on maskuliinisempaa, koska teknistä puolta johtamisesta on korostettu enemmän kuin sen inhimillisiä ulottuvuuksia.

Epävarmuuden välttäminen

Toiminnassa venäläisten kanssa on tärkeää myös ymmärtää epävarmuuden välttämisen merkitys Venäjän yhteiskunnassa. Venäjällä oletetaan epävarmuuden välttämisen olevan korkeammalla kuin länsimaissa Venäläiset johtajat korostavat roolien ja työnkuvauksen selventämisen tärkeyttä selvästi enemmän kuin suomalaiset. On myös todettu, että korkea epävarmuuden välttämistäipumuksen alaisissa Itä-Euroopan maissa uusien ideoitten ja käytäntöjen aloittaminen ei ole ollut tyypillistä johtamiskäyttäytymistä (Suutari 1998a, 242).

Venäjällä rangaistukset laiminlyönnistä (Holden & al., 83, Shurupov 1997) voivat olla sekä vakavia että nöyryyttäviä. Siten venäläinen johtaja on innokas rajoittamaan tätä epäonnistumisen mahdollisuutta. Sen voi tehdä monin tavoin, kuten piiloutumalla sääntöjen taakse, tai käymällä suoraan asiaan liittyvien ylempien toimielinten kimp- puun tarkoituksena taivuttaa ne kohtuullistamaan suunnitelman tavoitteita. Yleensä epävarmuuden välttäminen kohdistuu useisiin senhetkisiin ongelmiin pikemminkin kuin pitkän aikavälin kysymyksiin.

Shurupov toteaa venäläisen partnerin myös välttelevän sitoutumista ja varmista- van huolellisesti sen, mihin hän sitoutuu ja suojelee omia intressejään. Hän ilmaisee mielipiteensä siten, että se ei pahenna hänen asemaansa. Tätä länsimaalaiset usein pitä- vät vastuun pakoiluna (Shurupov 1997).

Vaikka yhteistyöstä tehdään sopimus, sopimuksen pitävyys tulee aina varmistaa. Venäläiselle ainoa takuu asian toteuttamisesta on henkilö itse ja hänen motivaationsa, ei mikään sopimus, jonka hän on jossain yhteydessä allekirjoittanut. Jokainen ehto ja lupa- us on voimassa vain niin kauan kuin olosuhteet lupauksen tai ehdon pitämiseksi ovat suotuisat. Valtakuvion muuttuminen asettaa automaattisesti kyseenalaiseksi jo saavu- tettujen neuvottelutulosten toteutumisen. (Shurupov 1997, 17).

Epävarmuuden välttäminen näkyy Suutarin (1998a, 249) mukaan esimerkiksi si- inä, että uusia ideoita ei helposti omaksuta, koska *'new ideas always include the possi- bility of making mistakes and when the tradition has been to punish for mistakes but not to reward for good ideas, nothing else can be expected.'*

Toisaalta, esimerkiksi Stephan & al.(1995) väittävät, että venäläiset näyttävät ole- van vähemmän huolestuneita epävarmuuden välttämisestä kuin amerikkalaiset tai muut länsimaisten kulttuurien edustajat, koska heidän on pitänyt elää epävarmuuden kanssa niin kauan. Myös muitten länsimaisten huomioitsijoiden mukaan venäläiset ovat hyvin tottuneita poikkeustilaan (Susiluoto 1996, EVA 1993, 27). Kivinen viittaa samaan ilmi- öön. (1997) todeten, että Venäjällä edistys usein muuttuu kaaokseksi. Kivisen mukaan Venäjällä on aina ollut kaaostila.

Näin ollen voitaneen sanoa, että Venäjällä epävarmuuden välttäminen suuntautuu eri ilmiöihin kuin länsimaisissa kulttuureissa: yhteiskunnan kaaokseen on totuttu, mutta työpaikalla ei kasvoja haluta menettää.

6.5. Venäläiset yhteistyökumppaneina: Voiko venäläisiä ymmärtää?

6.5.1. Venäläinen idea

Vaikka Venäjälle on maailmantalouteen integroituminen tärkeää, länsi ei kuitenkaan ole ensisijainen malli silloin kun puhutaan poliittisesta järjestelmästä.

Aromäen mukaan (1998, 165) ei voida sulkea pois laskuista sitä, että venäläinen poliittinen ajattelu hylkää nykyisen, länttä vertailukohtanaan pitävän modernisaatioajat- telun ja siihen sisältyvän historiakäsityksen. Nykypäivän nationalistiset virtaukset Venäjällä ammentavat ideologiansa ja politiikkansa ainekset useimmiten slavofiilisista ja euraasialaisista aatteista.

Venäläiset pitävät maataan edelleen johtavana suurvaltana USA:n tavoin (EVA 1993, Richmond 1996). 'Big is beautiful'- ajattelu on molemmille maille ominaista. Ajattelu heijastuu myös Venäjän ulkopoliittikkaan. Venäjä julkisti vuonna 2000 turvallisuusoppiasikirjan, jonka mukaan Venäjän on varmistettava että se palauttaa riippu- mattoman suurvalta- asemansa, johon sillä Moskovan mielestä on historiallinen syn- nyinoikeus (HS, pääkirjoitus 23.1.2000).

Monelle venäläiselle ajatus, että he ovat ainutlaatuinen kansa jolla on ainutlaatu- set ominaisuudet ja erityisasema maailmassa, on tärkeä osa identiteettiä. He haluavat ajatella olevansa erilaisia (Holden & al 1998, 44). Monien länsimaalaisten mukaan he myös uskovat, etteivät länsimaiset asiantuntijat voi ymmärtää Venäjän nykytilannetta tai sitä, miten he selviävät siinä (mm. Holden & al 1998 ja Karppinen 1999).

Karppisen mukaan filosofit ja poliitikot keskustelevat Venäjällä Venäläisestä ide- asta (russkaja ideja). Venäläinen idea on käsite, jonka alunperin kehitti filosofi Vladimir Slovjov 1800-luvun lopussa. Venäjän idean mukaan Venäjän velvollisuus on näyttää maailmalle, että totuus ei piile länsimaisen sivilisaation saarnaamassa individualismissa eikä tiukassa yhteisöön kuulumisessa, joka on tyypillistä itäisille islamilaisille maille. Venäjän ideassa tärkeänä tekijänä on se, että se korostaa, että vain Venäjä itse voi pe- lastaa Venäjän (Karppinen 1998, 13). Löytääkseen uudelleen Venäjän idean presidentti Jeltsin järjesti jopa kilpailun vuonna 1996 (Karppinen 1999, 18,19, 159).

Iivosen mukaan (Suomen Kuvalehti 17.10.1999) Venäjän johtajat eivät kehittä länsimaisen tyyppistä markkinataloutta, eikä sitä myöskään voida kutsua rosvokapitalis- miksi. Iivonen uskoo, että venäläiset ovat kehittämässä omaa ratkaisuaan, jota voisi kut- sua markkinabolsevismiksi, missä näennäisen taloudellisen vapauden nimissä toteute- taan bolsevistista politiikkaa, mikä on vierasta poliittiselle demokratialle.

Kallosen ja Ketolan (1996, 92) tekstistä saa käsityksen, että vaikka Venäjällä nyt on toinen poliittinen järjestelmä kuin neuvostoaikaan, ei muutos ole vielä kaikin osin todellista: *"On vaikea uskoa, että Venäjällä voitaisiin toimia demokratian periaatteiden ja menetelmien varassa muutaman kokeiluvuoden jälkeen, kun takana on satojen vuosi- en yksinvaltiuden kausi."* Tuloksiin ei päästä yhdessä yössä. Tuhansia "homo sovieti- cuksia" on käynyt lävitse erilaisia käsitteitä ja oppeja erilaisilla kursseilla ympäri maa- ilmaa, mutta koulutuksessa on Kallosen ja Ketolan mukaan törmätty inhimillisiin vaike- uksiin (1996,95).

Neuvostovallan romahdettua odotukset ja pelot olivat korkealla sen suhteen mitä Venäjällä tulisi tapahtumaan. Tämä heijastuu EVAn molemmista raporteista (1993, 1996). Toisaalta Venäjän markkinoiden nähtiin nyt avaavan suunnattomia mahdolli- suuksia, toisaalta pelättiin rajojen avautuessa Venäjältä tulevan valtavia työttömien massoja suomalaisten lihapatojen ääreen. EVA ja Pietarin sosiologinen instituutti to-

teuttivat Pietarissa 1991/92 jopa kyselyn, jossa muuttohalukkuutta Suomeen kartoitettiin.

6.5. 2. Neuvottelut

Suomella on pitkät perinteet yhteistyöstä Venäjän kanssa. Yhteistyö oli tiivistä etenkin Suomen kuuluessa Venäjään vuosina 1809-1917. Rajanaapuruus on muinakin aikoina ollut syy tehdä yhteistyötä. Tähän viitaten esimerkiksi Susiluoto (1996) toteaa Suomella olevan enemmän arkipäivän tietoa Venäjästä kuin millään muulla länsimaalla. Susiluodon mukaan Suomi omaksui neuvostoliittolaiset poliittiset rituaalitkin sellaisella helpoudella ja käytti niitä omiin tarkoituksiinsa niin, että se johti lännessä finlandisaatio-teorioihin. Sodanjälkeisen Neuvostoliiton oloja koskevan tietopankkia rakensivat Susiluodon mukaan ennen kaikkea kauppamiehet, insinöörit, rakentajat ja työläiset, joiden ruohonjuuritason havainnot loivat suomalaisen kulttuurin Venäjä-koodin.

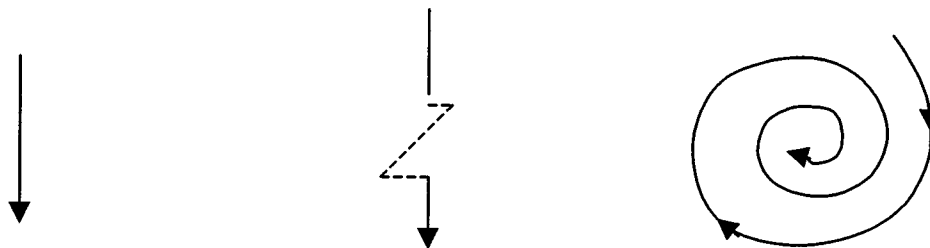
Koodilla Susiluoto tarkoittaa nyrkkisääntöjen kokoelmaa siitä millaisia venäläiset olivat neuvotteluissa, niiden jälkeen, millaisia olivat heidän vitsinsä ja tarinansa, miten suhtauduttiin sopimukseen, esimiehiin ja alaisiin, aikaan työhön, velvollisuuksiin. Voitaisiin siten puhua myös Venäjä-kuvasta Suomessa. Esimerkiksi Kallonen ja Ketola (1996) ovat kuvanneet Venäjän yhteiskuntaa juuri näistä lähtökohdista. Venäläiseen neuvottelukulttuuriin kuuluu heidän mukaansa esimerkiksi vastapuolen sokkihoito – vastaehdotus joka tyrmää kohtuuttomuudellaan. Lewis (1996, 269) viittaa samaan veratessaan venäläisten neuvotteluja shakinpeluuseen.

Yhteistyökumppanin kulttuurin ymmärtäminen on koetuksella erityisesti neuvottelutilanteissa. Niissä kieli on työväline ja kielelliset erot heijastavat kulttuurieroja ja vaikuttavat neuvottelutapaan. Jo se, mitä tarkoitetaan neuvottelulla, on kulttuurisidonnaista. Shurupov (1997, 14) toteaa että Venäjän kielessä sana 'neuvottelu' (peregovory) ei perustu ehdotusten käsittelyyn, vaan keskinäisen puhumiseen. Jos kaikki puhuvat samaan suuntaan, päästään sopimukseen (dogovor). Muuten seuraa vain päätöksetön keskustelu (razgovory) tai verukkeiden virta (otgovorka). 'Kieli on mieli ja jokaista tointa ennakoivat sen mielikuva', Shurupov toteaa.

Hietala ja Krekola (1995) toteavat venäläisten ajattelutavan poikkeavan länsimaisesta. He viittaavat Robert Kaplanin kulttuurien ajatusrakenteita koskeviin tutkimuksiin 1960-luvulta, Kaplanin mukaan venäläinen siirtyy heti pääteemaan, poikkeaa siitä välillä joko täydellisesti tai siirtyy sitä sivuaviin aiheisiin ja palaa jälleen itse asiaan. Vertauskohteena itämainen ihminen aloittaa aiheen kiertämisen kaukaa ja lähestyy jatkuvasti pääasiaa. Suomalainen ajatusrakenne taas muistuttaa lähinnä amerikkalaista, jossa siirrytään suoraan aiheeseen ja pitäydytään siinä tiukasti (Lehtonen 1990, Hietala ja Krekolan mukaan 1995). Ajatusmalleja voi kuvata oheisilla kuvioilla.

Hietalan ja Krekolan mukaan venäläinen ajautuu neuvotteluissa helposti puhumaan varsinaisen teeman ulkopuolisista asioista ja hänen ilmaisunsa on rehevää, emotionaalista eikä puhuja välttämättä selitä asioita yhtä yksityiskohtaisesti kuin suomalainen, vaan jättää enemmän kuulijan assosiaatio- ja päättelykyvyn varaan.

Kuvio 3. Ajatusmallit



Suomalainen

Venäläinen

Itämainen

Suomalaiselle kulttuurille taas on tyypillistä eksplisiittinen ilmaisu, jossa ihanteena pidetään selkeää, ytimekästä ja loogista ilmaisua. Asiaan siirrytään nopeasti ja siinä pyritään pysymään. Keskeyttämistä pidetään epäkohteliaana. Hietalan ja Krekolan mukaan myös suomalaisten puheenvuoron vaihto on hitaampaa kuin amerikkalaisten tai venäläisten.

Shurupov kuvaa (1997, 16) venäläistä päätöksentekijää neuvottelun alussa varautuneeksi ja muodolliseksi. Hän välttää katsekontaktia. Hitaat liikkeet ja runsas taukojen käyttö ovat ominaisia. Kun johtaja huomaa, että vastapuolen ehdotus tukee hänen valta-asemaansa, hän vaihtaa merkkejä:

”Äkkiä tunnepitoisuus, ilmeikkyyys, runsas eleiden käyttö ja huumori ovat hänelle tunnusomaisia. Virallisista venäläisistä tulee yhtäkkiä täysin eri ihmisiä. Mutta vain johtaja päättää, koska levy käännetään. Keskustelun on tarkoitus lujittaa yhteenkuuluvuutta” (1997, 16).

Venäläiselle ainoa takuu asian toteuttamisesta on henkilö itse ja hänen motivaationsa, ei mikään sopimus, jonka hän on jossain yhteydessä allekirjoittanut. Jokainen ehto ja lupaus on voimassa vain niin kauan kuin olosuhteet lupauksen tai ehdon pitämiseksi ovat suotuisat. (Shurupov 1997, 17). Näin taataan projektin onnistuminen muutoksista huolimatta. Muutos asettaa kyseenalaiseksi saavutettujen neuvottelutulosten järkevyyden, joten järkevällä linjalla pysyminen tulee tarkistaa henkilökohtaisesti monta kertaa. Shurupovin mukaan se osoittaa että osapuolet ovat vakavasti pyrkimystensä takana ja arvostavat saavutettua luottamusta.

Shurupovin mukaan venäläiset kilpailuttavat myös vaihtoehtoja jatkuvasti. Siksi neuvottelutulosten paikkansapitävyys tulee pyrkiä vahvistamaan henkilökohtaisesti monta kertaa. Tämä osoittaa, että osapuolet ovat vakavasti asian kannalla. Muut kanavat ovat kehittymättömiä, eivätkä sisällä ajankohtaista tietoa. Niiden käyttö on Venäjällä merkki osaamattomuudesta ja kevytmielisyydestä. Kunnon tietoa on aina rajoitetusti eikä sitä voi jakaa kaikille, muuten se menettää arvonsa. Luottamuksen syntyminen nä-

kyökin siinä, että neuvotteluosapuolen saaman tiedon laatu paranee ja ”*se alkaa ratkai-
sevasti erottua avoimesta tiedosta*”.

Holden & al (1998, 2) muistuttaa, että venäläiset eivät pidä suorasta viestinnästä muisti-
oiden avulla. ”*Kulttuurissa, joka arvostaa läheisiä suhteita, kohtaamisten on oltava
kasvokkaisia.*”

Länsimaitten ja Venäjän välistä yhteistyötä on tutkittu useissa tutkimuksissa.
Suutari (1998 b, 250) viittaa Veigaan & al (1995) ja huomauttaa, että länsimaiset
johtajat usein epäonnistuvat kulttuurierojen huomioonottamisessa, mikä johtaa erilai-
siin tulkintoihin roolien, vastuukysymysten ja tavoitteitten suhteen.

Suutarin mukaan tutkimukset osoittavat, että venäläiset organisaatiot ovat länsi-
maisiin verrattuina hierarkkisia, byrokraattisia ja keskitettyjä. Hän viittaa länsimaisten
tutkimuksiin, joiden mukaan tekniikat ja laitteet ovat usein vanhentuneita ja lisäksi
pääoman puute estää tarvittavien muutosten toteuttamisen.

Suutari tähdentää Venäjällä olevien suomalaisjohtajien huomanneen, että lupa-
uksia ei pidetä samalla tavalla kuin liikekumppanit tekevät Suomessa. Suunnittelu ja
budjetin laadinta on myös ongelmallista, koska ’paikalliset eivät ole suuntautuneet tule-
vaisuuteen’.

Myös venäläisjohtajat ovat ilmaisseet pääasialliseksi huolenaiheekseen alaistensa
tehokkaan motiivoinnin (Ivanchevich & al 1992 Suutarin 1998b mukaan).

Suutarin havainnot viittaisivat siihen, että hänen haastattelemansa suomalaisjoh-
tajat lienevät arvioineet venäläistä yhteiskuntaa omien kansallisten, länsimaisten arvo-
jensa perusteella.

Punna (1996) on tutkinut suomalaisten liikemiesten käsityksiä venäläisten viestin-
nästä. Punna toteaa, että yhteistyön alussa suomalaisten mielipiteet olivat melko negatii-
visia, mutta ne kehittyivät positiivisemmiksi yhteistyön jatkuessa. Punnan mukaan suh-
tautumiseen vaikuttaa myös venäläisen henkilön ikä. Nuoret venäläiset eivät näytä vä-
littävän menneisyydestä, vaan suhtautuvat ulkomaalaiseen liikekumppaniin tasa-
arvoisemmin kuin vanhemmat maanmiehensä. Venäläiset neuvottelijat ovat kuitenkin
tämän tutkimuksen mukaan hyvin itsepintaisia konfliktitilanteissa. Henkilökohtaiset
suhteet ja luottamus ovat lisäksi erittäin tärkeitä venäläisten liikesuhteissa.

Läntiset asiantuntijat ovat myös arvelleet (Holden & al. 1998, 53), että länneltä
puuttuu tietoon perustuvaa ymmärrystä Venäjästä. Näin ei ole enää samassa määrin laita
esimerkiksi Kiinan, Japanin tai arabimaitten suhteen. Läntiset asiantuntijat myös ym-
märtävät väärin, mitä venäläiset odottavat heiltä työnantajina, kumppaneina, asiakkaina,
kollegoina, harjoittelijoina ja jopa virallisten elimien neuvonantajina. Samojen asian-
tuntijoiden mukaan venäläisillä asiakkailta ja kumppaneilla näyttäisi olevan epärealisti-
sia odotuksia siitä, mitä länsimaat voivat tarjota, erityisesti silloin kun länsimaiset kon-
sultit ja kouluttajat työskentelevät jonkin kolmannen tahon kuten päärahoittajan mää-
rittämien toimintaehtojen puitteissa.

6.5.3. Venäläisen johtamiskulttuurin piirteitä

Holden & al. ovat tutkineet venäläistä johtamiskulttuuria ja johdon koulutusyhteistyötä
länsimaitten ja Venäjän välillä. He toteavat, että johdon koulutusohjelmia on kuvailtu
kulttuurienväliseksi miinakentäksi (Financial Times 1993 Holden & al. 1998,25 mu-
kaan). Venäläisillä ja länsimaalaisilla ei ole yhteistä liike-elämän ja johtamisen kieltä –

kirjaimellisesti ja vertauskuvallisesti: kirjaimellisesti, koska venäjän kieli ei ole kehittynyt tarvittavia käsitteitä ja terminologiaa. Tämä voi puolestaan selittää sitä, miksi liike-neuvotteluja amerikkalaisten ja venäläisten välillä on rinnastettu kuurojen vuoropuhe-luun (Dunayeva and Viperman, 1995, Holden & al. 1998 mukaan).

Puffer (1993, 473) pohtii venäläistä johdon motivaatiota. Hän osoittaa, että venäläiset johtajat ajattelevat ja toimivat kolmessa aikajaksossa: itsevaltiaassa vallankumousta edeltävässä tsaristisessa ajassa, toveri kommunisti Venäjän vallankumouksesta 1917 Neuvostoliiton romahtamiseen 1991 ja nouseva yrittäjä markkinasuuntautuneessa 1990-luvun taloudessa.

Holden & al (1998) tuo esiin venäläisten ja länsimaisten käsityksiä, joita esitettiin eräässä yhteistyöseminaarissa. Samaan aikaan kun venäläiset tuntevat olevansa alipalkattuja länsiekspertereihin verrattuina, he ajattelevat että länsimaiset yritykset eivät ole todella kiinnostuneita kehittämään ja käyttämään venäläisten kykyjä; heille ei ole mitään uralla etenemisen väyliä, heiltä ei kysytä ennen kuin päätöksiä tehdään, mutta enemmänkin komennetaan noudattamaan määräyksiä. Samanlaisia näkökohtia ovat esittäneet myös pohjoismaisten kehitysapuprojektien afrikkalaiset kumppanit (Hofstede 1993)

Holden & al. (1998, 107) väittää, että Neuvostoliiton romahdettua oli mahdollista tunnistaa viisi avaintekijää, jotka estivät tai miltei lamaannuttivat läntisten johdon kouluttajien mahdollisuuksia suunnitella ja tarjota tehokkaita valmennuskursseja venäläisille johtajille:

- kouluttajat molemmin puolin eivät tienneet minkäläistä yhteiskuntaa varten he kouluttivat johtajia
- puuttui yhteinen kieli viestittämään johtamiskäsitteitä. Venäjän kieli kehittyi omista sanastollisista lähtökohdistaan käsin ja suodattaa muista kielistä sanastoa, mutta saattaa kestää vuosia, ennen kuin niistä tulee tavallista kieltä
- läntiset oletukset johtamisesta eivät vastanneet venäläisiä oletuksia
- läntisiltä johdon kouluttajilta itseltään puuttui tietoa neuvostoajoista eivätkä he ymmärtäneet venäläisten johdon koulutuksessa opiskelevien psykologiaa
- selvänä haasteena lännen johdon koulutukselle: kuinka siirtää johdon osamismis- ja peruskäsitteitä venäläiseen neuvostoajan jälkeiseen viitekehykseen

Kallosen ja Ketolan mielestä neuvostobyrokraatista ei ole edes mahdollista kouluttaa markkinatalouden toimijaa. He neuvovat suomalaisia harkitsemaan tarkoin koulutuksen suuntaamista Venäjälle. *"Venäläisten kouluttaminen demokratiaan ja markkinatalouteen ei välttämättä ole paras vaihtoehto suomalaisten veromarkkojen käytölle. Hyödyllisempää olisi kouluttaa suomalaisia ymmärtämään, mitä Venäjällä tapahtuu ja miten siellä toimitaan"*, Kallonen ja Ketola (1996) suosittelevat.

Holden & al. (1998, 140) toteaa venäläisten johtajien kamppailevan kehittääkseen eettistä järjestelmää, joka sopisi heidän käsityksiinsä markkinataloudesta. Heidän asenteisiinsa vaikuttaa uskomus, että liiketoiminta on moraalitonta samoin kuin tosiasia, että venäläiset ovat luonteeltaan yhteisöllisiä ja hyväksyvät autoritaarisuuden parhaaksi johtamistavaksi samalla kun korostavat keskinäistä vastuuta ja tasa-arvoista osallistumista. Holden & al. :n mukaan tästä seuraa kolme asiaa:

- venäläisten impulssit ja arvot on vaikeaa sopeuttaa rakenteisiin, jotka eivät sovi venäläiselle luonteelle

- venäläiset eivät ehkä halua joutua sellaisiin henkilöidenvälisiin suhteisiin, jotka ovat vastoin heidän käsityksiään määräysvallasta tai tasa-arvosta
- venäläisten ja ulkomaalaisten kouluttajien tai konsulttien väliset suhteet näyttävät olevan törmäyskurssilla

Holden & al mukaan venäläiset edellyttävät konsulteilta ja kouluttajilta kokemusta (1998, s. 40), *“Kouluttajan odotetaan tarjoavan käyttäytymismallin. Venäläiset pitävät ihmisiä uskottavina pätevyyden, kokemuksen ja matkustuskokemuksen perusteella. Kouluttajien on tehtävä vaikutus.”*

Suutarin mukaan venäläiset johtamistyyliet eroavat länsimaisista. Itä-Euroopan johtajien johtamistyyli on arvioitu hyvin autoritaariseksi länsimaisesta näkökulmasta katsottuna. (Suutari 1998b, 254, ja Puffer 1994). Suutarin tutkimus paljastaa venäläisten johtajien olevan vähemmän aktiivisia kuin suomalaiset kollegansa useimmilla alueilla, joita läntiset johtamisteoriat koskevat. Venäläinen johtamistyyli on autoritaarisempi kuin suomalainen. *”On oltava kova ja annettava määräyksiä.”* *”Paikallisten kanssa ei voi soveltaa tiimityötä.”* *”Työtä on valvottava joka vaiheessa.”*

Suutarin mukaan suomalaisilla Venäjällä työskentelevillä johtajilla on ollut vaikeuksia kulttuurierojen vuoksi. Monet olivat maininneet kokeneensa ns. kulttuurishokin. Lisäksi Venäjällä viestintä ei ole avointa ja uusien ajatusten ja käytäntöjen puutetta ilmenee. Henkilöstöä on usein liikaa. Tehtävien tulkinta on myös yleensä täysin erilaista kuin läntinen lähestymistapa ja se aiheuttaa sekä viestintä- että muita ongelmia. Esimerkiksi paikallinen viestintätyyli ei ole yhtä avointa kuin Suomessa (Suutari 1998b, 258). Esimerkiksi olemassa olevista ongelmista oli vaikeaa aloittaa kriittistä keskustelua.

Suutarin mukaan ongelmat suomalaisjohtajien ja venäläisten välillä liittyivät

- paikallisten kokemuksen puutteeseen
- yhtiön omaisuuden väärinkäyttöön,
- erilaisiin tapoihin tulkita sopimuksia,
- paikallisten ihmisten pelkoon ottaa yhteyksiä julkisiin viranomaisiin, ja
- aikataulujen höllään noudattamiseen.
- Suutari viittaa myös sukupolvien väliseen kuiluun.

Jotkut suomalaisjohtajat olivat kokeneet vaikeaksi rekrytoida ammattihenkilöstöä. Vanhempi sukupolvi on liian tottunut perinteisiin tapoihin, joskin toisaalta ikä on korkeasti kunnioitettu Venäjällä. Nuorilla taas ei ole välttämättömiä henkilökohtaisia kontakteja, jotka ovat tärkeitä paikallisessa kulttuurissa (Suutari 1998, 259).

Holden & al. (1998, 202) korostaa keskinäisen yhteisymmärryksen merkitystä: jos läntiset konsultit ja kouluttajat eivät tunne hyvin Venäjää ja antavat vaikutelman, että myöskään venäläiset eivät pidä heitä todellisina asiantuntijoina, saadaan nopeasti nähdä, miten konsultointisopimukset ja koulutusohjelmat *“voivat salakavalan helposti vajoa molemminpuolisen epäilyn ja antipatian juoksuhiikkaan.”*

7. Suomen ja Venäjän välinen koulutusalan yhteistyö

7.1. Venäjän koulujärjestelmä haasteiden edessä

Venäjän Federaation koulutusjärjestelmä on Neuvostoliiton aikaan ollut suhteellisen hyvä. OECD arvioi Venäjän koulutuspolitiikkaa koskevassa raportissaan, että tarve muuttaa ja modernisoida Venäjän koulutusjärjestelmää on kuitenkin ilmeinen. Maan uusi poliittinen tilanne edellyttää uudenlaista osaamista sekä koulutuspolitiikalta että siinä mukana olevilta (OECD 1997).

OECD listaa Venäjän koulutusjärjestelmässä edelleen olevia ylpeydenaiheita (1997, 20) kuten kaikille avoin lastentarhatoiminta, korkea lukutaitoisuus, ilmaiset opipikirjat, laajalti maksuton opetus, vahvat näytöt luonnontieteissä, laaja täydentävän opetuksen tarjonta sekä koulujen ilmaiset ateriat vähävaraisten perheiden lapsille. Samalla OECD kuitenkin muistuttaa, että kyky tunnistaa kehittämistarpeet on kehittyneelle järjestelmälle tunnusomaista (1997, 12). Nyky-Venäjällä on haasteena säilyttää entiset vahvuudet samalla kun luodaan uusia tulevaisuuteen suuntautuvia rakenteita ja prosesseja. (OECD 1997, 9) Venäjän tulisikin OECD:n tutkijoiden mielestä olla avoin kansainvälisille suuntauksille ja vastaanottavainen ulkomaiselle avulle ja neuvoille. Maan tulisi OECD:n mielestä analysoida tulevia tarpeitaan perinteittensä, kulttuurinsa, sosiaalisen rakenteensa, sekä nykyisen väestönsä taloudellisten olosuhteiden ja kestokyvyn pohjalta. OECD kehuu Venäjää työstä, jota siellä on tehty lyhyessä ajassa kun opetus on suunnattu uudelle kurssille perinteisestä kehittyvään järjestelmään. Opetusalalla konservatismista saattaa järjestön mukaan olla etuakin (1997, 21), sillä pitkään vallinnut käytäntö, jonka mukaan valtiolta odotetaan yksityiskohtaista ohjausta opetussuunnitelmien suhteen, saattaa olla tärkeä etu motivoitaessa koulujen johtajia ja opettajia omaksumaan uusia opetusstandardeja.

Suomen Pankin julkaisemassa tutkimuksessa Tatiana Popov (1997, 31) toteaa samoin Neuvostoliiton olleen hyvin koulutettu yhteiskunta sikäli, että siellä vallitsi miltei täydellinen perus- ja keskiasteen koulutukseen osallistuminen ja lisäksi lukutaitoisuus oli korkea. Popovin mukaan koulutuksen pikainen uudistaminen on uudessa järjestelmässä tarpeen, sillä vanhan järjestelmän aikainen koulutusjärjestelmä oli erittäin tehoton jopa keskusjohtoisuuden osalta. Se oli myös huonosti koordinoitu ja ammatillisen koulutuksen kehittämissuunnitelmat olivat sirpaleiset. Niukkoja resursseja tuhlatiin usein monien samanlaisten laitosten pystyttämiseen, kun jokainen yritys ja ministeriö kehittivät omansa. Neuvostoliiton koulutusjärjestelmä oli Popovin mukaan kehitetty kometotalouden tarpeiden pohjalta ja yhden kansalaisen toimintamahdollisuudet olivat erittäin rajatut.

Koulujärjestelmä keskittyi keskusjohtoisuuden aikaan toisaalta opettamaan kaikille opiskelijoille yhtenäistä historian ja kansallisten tarkoitusperien (purpose) tulkintaa, toisaalta kiinteitten, erikoistuneitten tietokokonaisuuksien hallintaa, joita oli tarkoitus soveltaa suppeasti määriteltyihin ammatteihin. Siten koulutuksessa korostettiin yhtenäisyyttä ja jokaiselle erityisosaamista. Erikoistuminen tapahtui Popovin mukaan liian varhaisessa iässä eikä toisaalta ollut työvoiman liikkuvuuden kannalta tärkeää aikuis-

koulutusta, sillä työläisten odotettiin pysyvät ensimmäisessä työpaikassaan koko työikänsä ajan. Lisäksi Neuvostoliitossa pidettiin vähemmän tärkeinä joitakin aloja kuten kansantaloutta, johtamisoppeja, lainsäädäntöä ja psykologiaa, jotka Popovin mukaan ovat markkinataloudessa tärkeitä.

Popovin mukaan opiskelijat saavat koulutuksessaan kolmenlaisia valmiuksia (1997, 34): kyky ratkaista tietynlaisia ongelmia, kyky valita millä tekniikalla uuteen ongelmaan puututaan. Vaikkakin tämä taitojen hierarkia tunnustettiin myös suunnitelmatalouksissa, monissa pidettiin vapaata kriittistä ajattelua haitallisena. Niinpä Popovin mielestä uuden koulutuspaketin omaksuminen ei tule olemaan helppoa eikä edes nykyisen tason ylläpito ei ole helppoa valtion rahoitusmahdollisuuksien rajallisuuden vuoksi. Popovin kirjoituksen jälkeen Venäjällä tapahtui vuonna 1998 talousromahdus, mikä entisestään on vaikeuttanut taloudellista tilannetta.

Popov esittää taulukon (taulu 3) muodossa esimerkkejä koulutuspaketin vaatimista muutoksista. Hän vaatii uudistuksia erityisesti opettajankoulutuslaitoksiin ja opettajien uudelleen koulutukseen sekä toisen asteen koulutukseen. Hän kritisoi Venäjää siitä, että siellä eivät perheitten ja lasten ongelmat ole valtion prioriteetti:

“Problems of survival in new economic conditions for some and enrichment for others are coming to the first stage, keeping out of the light problems of upbringing and education of own children.”

Popovin talussa 3 mainitsevat koulutusjärjestelmän tarvitsemat uudistukset kuvastavat niitä muutostarpeita, joita tässä tutkimuksessa aikaisemmissa luvuissa käsitellyt venäläisen kulttuurin piirteet Venäjän nykytilanteessa aiheuttavat. Uudistuksia tarvitaan paitsi koulutusjärjestelmän kehittämiseksi myös koko yhteiskunnan uudistamiseksi. Joskaan vanhan järjestelmän hyviä puolia ei sovi laiminlyödä, Venäjällä tarvitaan koulutuksen uudistamista yhteiskunnan muuttuneitten tarpeitten mukaan, uudenlaisen talousajattelun omaksumista, kansalaisyhteiskunnan kehittämistä ja ilmaisu- vapauden hyväksymistä. Tavoitteet on alun perin esittänyt Maailmanpankki, mutta samansuuntaisia näkemyksiä esitti myös OECD Venäjän koulutusta koskeneessa raportissaan 1998.

Suomen opetushallinnon yhteistyö Venäjän lähialueitten kanssa tähtää omalta osaltaan juuri näiden muutosten aikaansaamisen tukemiseen.

Taulu 3. Esimerkkejä Venäjän opetuspakettiin tarvittavista muutoksista (Popov 1997)

Opetuspaketin osatekijä	Tavoite
Tieto	Säilyttää vanhan järjestelmän saavutukset mutta oikaista aikaisempi sosiaali- ja oikeustieteiden alipainottuneisuus
Taidot	Tukea siirtymistä erityistaidoista laajempiin ja joustavampiin taitoihin jotta paremmin kohdattaisiin markkinatalouden jatkuvasti muuttuvat vaatimukset. Vahvistaa taitoja soveltaa tietoa uusissa ja ennakoimattomissa olosuhteissa.
Asenteet	Vahvistaa näkemystä, että työntekijöiden ja muiden aloitteita palkitaan. Tukea käsitystä, että työnantajan edustajat (sopivasti säännöteltynä) eivät riistä heitä, mutta antavat mahdollisuuden ansainta elanto. Tukea käsitystä, että liike-elämällä on paikkansa yhteiskunnassa ja siksi voittoja tarvitaan kasvun vauhdittamiseksi.
Arvot	Kansalaisen ja valtion välisen suhteen muutoksen mukaisesti rohkaista käsitystä, että kansalaiset ottavat vastuun toimenpiteistään, muun muassa koulutusvalinnoista, työstä ja elämäntavasta. Tukea käsitystä, että ilmaisuvapaus on oleellinen, rakentava tekijä moniarvoisessa yhteiskunnassa.

Lähde: From Plan to Market. World Development Report, 1996. Published for the World Bank.

7.2. EU:n ja Suomen koulutusalan yhteistyön Venäjän kanssa

Suomessa vallitsevan länsimaisen yhteiskunnallisen näkemyksen mukaan korostetaan yhteiskunnan tulevaisuuden olevan riippuvainen osaamisesta, kyvystä hyödyntää osaamista ja luoda uusia innovaatioita. Koko väestön osaamistason nostaminen tukee maan kehittymistä sivistyskansana ja kilpailukykyä. (Esim. Opetusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma 2001-2004. OPM 2000). Näitä samoja elementtejä tarvitaan yleisestikin yhteiskuntien kehittämisessä. Venäjän koulutuspoliittisen tilanteen ollessa sellainen, kuin edellisessä luvussa todettiin, on tärkeää, että osa kansainvälisestä tuesta kohdistuu juuri koulutusalan projekteihin.

Suomelle on tärkeää sekä EU:n jäsenenä että Venäjän rajanaapurina olla yhteistyössä Venäjän kanssa. Suomen hallitus korosti tätä Suomen EU-puheenjohtajuuskaudella vuonna 1999 esittelemällä Pohjoisen ulottuvuuden aloitteen, jonka piiriin kuuluu muun muassa yhteistyö Venäjän kanssa. Suuri osa Suomen Venäjä-yhteistyöstä kanavoidaankin juuri EU-yhteistyön kautta. Aloitteellaan Suomi pyrki tuomaan esille Euroopan pohjoisten alueiden ajan myötä tarjoamat hyödyt - kuten Luoteis-Venäjän energiavarantojen tuomat strategiset edut. Samalla haluttiin muistut-

taa siitä, että EU:n laajetessa unionin kontaktipinta Venäjään lisääntyy ja Venäjä tulee EU:lle strategisesti tärkeämmäksi.

Suomen hallitus muistuttaa Pohjoista ulottuvuutta käsittelevillä www-sivuillaan, että liittyessään Euroopan unioniin Suomi hyväksyi EU:n politiikan kaikki lohkot. Suomi osallistuu muun muassa Välimeri-yhteistyöhön aktiivisesti, koska alueen kysymykset koskettavat koko Eurooppaa. Samalla tavoin muiden Euroopan unionin jäsenmaiden toivotaan ymmärtävän pohjoisten alueiden Euroopalle tarjoamat edut ja niiden tuomat uhkat. Pohjoisilla alueilla tarvitaan Suomen virallisen kannan mukaan koko EU:n panostusta

Pohjoisen ulottuvuuden kantavia pilareita ovat Barentsin ja Itämeren alueiden yhteistyö, pohjoismainen lähialueyhteistyö sekä Arktisen neuvoston toimialaan kuuluva yhteistyö. Eri maiden oma lähialueyhteistyö ja kahdenväliset suhteet täydentävät pohjoisen ulottuvuuden piiriä.

Pohjoisen ulottuvuuden aloitteella on yhtymäkohtia etenkin unionin ulkorajojen yli tapahtuvaan yhteistyöhön, joten näiltä osin - kuten myös laajentumisen osalta - se tukee Euroopan Unionin laajentumista valmisteleavan AGENDA 2000 -ohjelman tavoitteita. Pohjoisen ulottuvuuden pääpaino on energiakysymyksissä, ympäristön suoje- lussa ja ydinturvallisuudessa.

Mukana on myös koulutus-, tutkimus- ja kulttuurikysymyksiä eli Suomen ope- tusministeriön hallinnonalan piiriin kuuluvia kysymyksiä. Pohjoinen ulottuvuus -aloite pyrkii esimerkiksi pohjoisten alueiden kansainvälisellä tutkimusyhteistyöllä laajenta- maan ympäristöasioihin liittyvää tietopohjaa. Opetusministeriön hallinnon alaa sivuaa myös Pohjoisen ulottuvuuden puitteissa tavoitteena oleva toimivan demokratian edistä- minen, oikeusvaltion vakiinnuttaminen sekä järjestäytyneen kansalaisyhteiskun- nan kehittäminen. Aloite mainitsee myös kulttuuriyhteistyön, jota toteutetaan kulttuuri-, opiskelija- ja nuorisovaihtona. Yhteistyötä pyritään kehittämään koko alueen kattavaksi. Yhdessä liikuntatoiminnan kanssa ne vahvistavat hallituksen mukaan yhteistä arvopoh- jaa, kansansivistystä, avoimuutta julkisessa elämässä sekä tasa-arvoa ja ympäristötietoi- suutta.

Lähialuestrategia

Pohjoinen ulottuvuuden käsite sisältää nyttemmin siis myös Suomen hallituksen yh- teistyön Venäjän ja Baltian maitten kanssa lähialueyhteistyön puitteissa. Lähialueyh- teistyö on ollut kiinteä osa Suomen ulkopoliittikkaa ja taloudellista yhteistyötä 1990- luvun alusta. Yhteistyötä ohjaa hallituksen 1996 hyväksymä strategia, joka tarkistettiin vuonna 1999. Strategian mukaan lähialueyhteistyöllä pyritään torjumaan Suomeen hai- tallisesti kohdistuvia ilmiöitä kuten ympäristö- ja ydinturvauhkia sekä järjestäytyneen rikollisuuden ja tartuntatautien leviämistä. Lähialueyhteistyöllä luodaan muun muassa liiketoimintaedellytyksiä suomalaiselle elinkeinoelämälle parantamalla taloudellisen yhteistyön ja kaupan mahdollisuuksia sekä edistämällä kansainvälisen rahoituksen oh- jautumista lähialueille. Suomen lähialueiksi Venäjällä on määritelty Karjalan tasavalta, Murmanskin alue (Kuolan niemimaa), Leningradin alue ja Pietarin kaupunki.

Venäjä-yhteistyön prioriteeteiksi lähialuestrategiassa mainitaan talousuudistuksen tukeminen, ympäristö- ja ydinturvariskien vähentäminen, turvallisuuden edistäminen ja

demokratian vakiinnuttaminen Lähialueyhteistyö määritellään Suomen kansalliseksi instrumentiksi EU:n pohjoisen ulottuvuuden politiikan toteuttamisessa. (VNK:n tiedote 19.1.2000 11/2000).

Uudessa lähialuestrategiassa todetaan, että Suomen kansallisen lähialueyhteistyön suuntaamiseen ja sisältöön Venäjällä ja Baltian maissa tulee lähivuosina merkittävästi vaikuttamaan EU:n pohjoisen ulottuvuuden politiikka. Venäjällä muita tekijöitä ovat PCA-sopimus, EU:n Venäjä-strategia, uusi Tacis-asetus sekä kansainvälisten rahoituslaitosten toiminta.

Lähialueyhteistyöhön osoitetaan varoin rahoitetaan Suomen ja kohtamaan hallintojen välistä yhteistyötä, osallistumista kansainvälisten rahoituslaitosten investointihankkeiden valmisteluun, kansainvälisten rahoituslaitosten teknisen avun rahastoja, asiantuntijatoimintaa, yhteis- ja rinnakkaisrahoitusta kansainvälisten rahoituslaitosten, YK:n erityisjärjestöjen ja muiden kansainvälisten järjestöjen sekä Euroopan unionin ohjelmien kanssa ja kansalaisjärjestötoimintaa.

Suomen tarkoituksena on rahoittaa apumuotoista lähialueyhteistyötä Baltian maiden kanssa kunnes ne hyväksyvät Euroopan unionin jäseniksi ja Venäjän kanssa toistaiseksi. Suomi korosti vuoden 1996 lähialuestrategiassaan vastuun kehityksestä olevan kohteilla itsellään ja pitää lähialueyhteistyötä ainoastaan siirtymäajan toimintana.

Suomen hallituksen 26.5.2000 julkistamassa tuoreimmassa lähialuestrategiassa korostetaan lähialueyhteistyön tärkeyttä tulevaisuudessakin. Lähialueyhteistyön yleisenä tavoitteena korostetaan hyviä naapuruussuhteita ja laajamittaista yhteistyötä Suomen ja yhteistyövaltioiden kesken sekä ehkäistä Suomeen kohdistuvia haitallisia ilmiöitä, kuten ympäristö- ja ydinturvariskejä sekä järjestäytyneen rikollisuuden ja tartuntatautien leviämistä. Tämän yleistavoitteen puitteissa Suomi tukee erityisesti hallinnon kehittämistä ja markkinatalouden rakenteiden vahvistamista edistäviä hankkeita. Poliittisen ja taloudellisen muutosprosessin tukemisella pyritään myös vahvistamaan kansalaisyhteiskunnan kehittymistä sekä demokratian ja oikeusvaltioperiaatteen vakiintumista. Yhteistyössä vahvistetaan näin monipuolisen yhteistyön ja kaupan perustaa (UM 26.5.2000).

Opetusministeriön rooli Suomen lähialuestrategiassa on pienempi kuin joittenkin muiden ministeriöiden, kuten ympäristöministeriön. Vuonna 1999 ulkoasiainministeriö osoitti runsaat 5 miljoonaa markkaa opetusministeriön lähialuehankkeisiin. Tästä summasta 1 miljoonaa oli tarkoitettu Venäjä-yhteistyöhön (OPM 19.11.1999).

Opetusministeriön hallinnonalalla koordinoidaan keskitetysti sovittuja lähialueyhteistyöhankkeita. Opetusministeriön projektit toteuttaa (suunnittelee, arvioi ja koordinoi) opetushallitus ja rahoittaa opetusministeriö.

Ulkoministeriö on vuoden 1999 lopussa käynnistänyt kolme merkittävää kehittämisprojektia: uuden lähialueyhteistyön toimintastrategian valmistelun, lähialueyhteistyön menettelytapojen kehittämisen ja lähialueyhteistyön tietojärjestelmän uudistamisen. Nämä on tarkoitus valmistella siten, että ne olisivat käytössä vuoden 2001 määrärahojen ja sopimuksentekovaltuuksien valmistelussa.

Tavoitteena on muun muassa lähialueyhteistyön menettelytapojen yhtenäistämisen, menettelytapaohjeiston luominen ja projektisuunnittelu- ja hallintaoppaan laatiminen sekä näihin liittyvän koulutus suunnitelman valmistaminen (VNK:n tiedote 19.1.2000 11/2000).

EU:lla on ollut vuodesta 1993 lähtien yhteistyötä entisten Neuvostoliittoon kuuluneiden maitten kanssa tutkimusalalla INTAS-organisaation kautta (International Association for the Promotion of Cooperation with the Independent States of Former Soviet Union). Organisaation tavoitteena on kehittää yhteistyötä perustutkimuksen ja rahoituksen alalla ja tukea erityisesti entisen Neuvostoliiton tutkijoiden yhteistyötä länsieurooppalaisten tutkijoiden kanssa heidän omissa maissaan. Mukana ovat myös Sveitsi ja Norja. Lisäksi EU tukee IVY-maita TACIS-ohjelman kautta.

TACIS (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States) on EU:n toimintaohjelma, joka on suunnattu Venäjälle ja muihin IVY-maihin sekä Georgiaan ja Mongoliaan. TACIS in tarkoituksena helpottaa maiden siirtymistä markkinatalousjärjestelmään ja edistää vastaanottajamaiden demokraattista kehitystä auttamalla niitä taloudellisten ja sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa. Ohjelma tarjoaa tietotaitoa, neuvontaa, käytännön asiantuntemusta. Se keskittyy seuraaville aloille:

- Koulutus ja instituutioiden vahvistaminen
- Yritysten kehittäminen ja uudelleen järjestely
- Infrastruktuurin kehittäminen
- Energia, ml. ydinvoimaloiden turvallisuus
- Elintarvikkeiden tuotanto, jalostus ja jakelu.

Vuosina 1990-1995 kanavoitiin TACISin kautta Venäjälle avustuksina yhteensä noin 70 miljardia ecua.

Suomi osallistuu myös EU:n INTERREG-ohjelmään. INTERREG II on yksi EU:n rakennerahastoista rahoitettavista ns. yhteisöaloitteista, johon varataan 9 % rakennerahastovaroista. Yhteisöaloitteet täydentävät aikaisemmin laadittuja tavoiteohjelmia ja niiden erityispiirteenä on valtioiden ja alueiden rajat ylittävän yhteistyön korostaminen. INTERREG II -aloitteen tavoitteena on kehittää rajat ylittävää yhteistyötä ja auttaa Unionin sisä- ja ulkorajoilla sijaitsevia alueita selviytymään ongelmista, jotka aiheutuvat niiden syrjäisestä sijainnista

Opetusalan projektit

Suomella ja Venäjällä on yhteistyötä opetusministeriön hallinnonalalla ammatillisten ja yleissivistävien oppilaitosten sekä aikuiskoulutusorganisaatioiden kanssa. Yhteistyötä koordinoi opetushallitus (OPH 1994).

Yleisin tapa aloittaa yhteistyö venäläisten oppilaitosten kanssa on kahdenväliseen sopimukseen perustuva opiskelija-, harjoittelija- ja/tai opettajavaihto. Tavallisin toiminnan vaihe tällä hetkellä onkin jo 1990-luvulla käynnistynyt opiskelija-, harjoittelija- ja/tai opettajavaihto tai tätä koskeva neuvotteluvaihe. Yleistä on myös yksityisten venäläisten opiskelijoiden ottaminen ns. tyhjille oppilaspaikoille.

Opetussuunnitelmien ja opetusmenetelmien kehittämishankkeet venäläisten oppilaitosten kanssa, samoin kuin jatko- ja täydennyskoulutushankkeet olivat vielä harvinaisia v. 94, jolloin ammatillisessa koulutuksessa lähialueyhteistyötä oli eniten Virossa ja Karjalan tasavallassa, jossa Suomella ja eräillä suomalaisilla oppilaitoksilla on runsaasti kokemuksia yhteistyöstä ja hyvät edellytykset toimia.

Aikuiskoulutusorganisaatioilla lähialueilta Suomeen tulleet ja lähialueiden väestö ovat pääasiallinen yhteistyön kohderyhmä. Tyypillisiä ovat elinkeinoelämän kehittämis-

hankkeet ja koulutushankkeet, mm. suomalaisten ja venäläisten yrittäjien yhteistyöseminaarit.

Peruskoulussa ja lukiossa tavallisin yhteistyömuoto on ystävyyskoulutoiminta. Ystävyyskouluista suurin osa on lähialueilla. yleisintä toimintaa ovat vierailut, kirjeenvaihto, leirikoulu, oppilasvaihto ja avustukset. On myös kulttuurivaihtoa kuten näyttelyvaihtoa.

Opetushallinnon alalla on pyritty myös muuta kautta vahvistamaan Venäjä-suhteita. Opetusministeriö asetti esimerkiksi 1990-luvun puolivälissä Venäjää koskevan opetuksen ja tutkimuksen tavoiteohjelman ohjausryhmän. (Venäjää koskevan opetuksen ja tutkimuksen tavoiteohjelman ohjausryhmä 1995). Ohjausryhmä piti tärkeänä että opetussektorille luodaan tehokas strategia EU:n koulutus- ja tutkimusohjelmien hyödyntämiseksi.

Ohjausryhmän muistiossa todetaan, että Venäjän yhteiskunnallinen muutos, Euroopan yhdentymiskehitys ja Suomen asema Venäjän naapurina ja EU:n jäsenenä lisäävät voimakkaasti tarvetta, kiinnostusta ja mahdollisuuksia kehittää Suomelle perinteisesti tärkeää Venäjän tuntemusta ja osaamista tehostamalla koulutusta ja tutkimusta aikaisempaa tavoitteellisemmin.

Muistiossa lausutaan vielä 1990-luvulla usein kuultu tavoite Suomen asemasta linkkinä idän ja lännen välissä. Se on tärkeä kilpailutekijä, jota olisi ohjausryhmän mielestä kehitettävä vahvuutena ja markkinoitava nykyistä ponneikkaammin. Taloudellisen ja tarvitaan ajankohtaista tietoa, jolle laaja-alainen Venäjän tuntemus ja osaaminen voi perustua.

Ohjausryhmä määritteli tavoitteekseen Suomen aseman vahvistamisen laaja-alaisen, korkeatasoisen ja kansainvälisesti kiinnostavan Venäjän tuntemuksen ja tietotaidon maana.

Ryhmä esittää venäjän kielen laskenutta suosiota kohentavia toimenpiteitä, yhteistyön edistämistä yleissivistävän ja ammatillisen koulutuksen alalla, Venäjän tuntemusta ja osaamista vahvistavia opetuksen ja tutkimuksen hankkeita.

Ohjausryhmä pitää tärkeänä että opetussektorille luodaan tehokas strategia EU:n koulutus- ja tutkimusohjelmien hyödyntämiseksi.

Venäjää koskevan opetuksen ja tutkimuksen tavoiteohjelman osana käynnistettiin vuonna 1995 Venäjä-pilottioppilaitoshanke 1995-1998 (Opetushallitus 1998). Tätä tutkimusta varten haastateltujen asiantuntijoiden joukossa on hankkeeseen osallistujia sekä Suomen että Venäjän puolelta.

Hankkeen koordinoijana toimi Opetushallitus, joka valitsi 45 hakijasta kahdeksan oppilaitosta tai oppilaitosryhmää, jotka osallistuivat hankkeeseen. Tavoitteena oli luoda kestävä pohja kansallisen Venäjä-osaamisen ja -asiantuntemuksen ylläpitämiselle ja jatkuvalle kehittämiselle ammatillisessa koulutuksessa ja ammattikorkeakouluissa. Tämä pysyvä osaaminen perustuisi alueellisten osaamiskeskusten varaan. Hankkeen osatavoitteet koskivat seuraavia alueita:

- perus- ja täydennyskoulutus
- opettajien täydennyskoulutus
- alueellinen verkostoituminen ja yhteistyö eri alueellisten pilottioppilaitosten välillä
- yhteistyö suomalaisten ja venäläisten yritysten sekä venäläisten oppilaitosten kanssa
- projektit kotimaisella ja kansainvälisellä rahoituksella.

Hankkeen seurannan ja arvioinnin perustana olleet arviointikriteerit ja indikaattorit määriteltiin edellä mainittujen osatavoitteiden mukaisesti. Määrällisiä kehitystavoitteita ei kuitenkaan määritelty koska eri konsortioiden lähtötilanne oli hyvin erilainen.

Hankkeen loppuraportissa todetaan että pilotin aikaansaama muutos on ollut merkittävä yleisen Venäjä-myönteisen ilmapiirin syntyemisessä pilottiorganisaatioiden toimintaympäristöissä sekä Venäjän korostumisessa oppilaitosten kansainvälistymisen ja erikoistumisen painopisteenä.

Oppilaitosten välille on syntynyt yhteistyötä, joka on alku toimiville yhteistyöverkostoille. Raportin mukaan hanke on luonut myös uuden tason opettajien ja opiskelijoiden keskinäiseen yhteistyöhön: projektin puitteissa on toimittu enemmän yhdessä kuin perinteisessä opettaja-opiskelija –asetelmassa.

Sen sijaan tavoitteena olleiden osaamiskeskusten aikaansaaminen ei yleisesti ottaen onnistunut. Vain muutama konsortio oli raportin mukaan lähellä tavoitetta. Syynä oli se, etteivät asetetut tavoitteet olleet realistisia. Vajaa kolme vuotta oli liian lyhyt ajanjakso osaamiskeskusten edellyttämien valmiuksien luomiseen ja toimintojen vakiinnuttamiseen. ”Perusteellisen lähtötilanteen kartoituksen puuttuessa useilta konsortioilta niissä ei ole osattu ottaa huomioon niitä ulkoisia ja sisäisiä toimintaesteitä, joita varsinkin projektin alussa on kohdattu”, raportissa todetaan.

Raportin laatijat sanovat hankkeelta puuttuneen selkeät laadulliset indikaattorit, jonka vuoksi tuloksellisuuden arviointi vaikeutui. Hankkeen alkuvaiheessa oli määritelty vain määrällisiä indikaattoreita, jotka raportin mukaan osoittavat vain rajallisesti projektin aikaansaamaa muutoksen tai kehityksen astetta. Raportissa ehdotetaan, että muutosprosessia varten luodaan selkeät indikaattorit, joita sovelletaan kaikissa oppilaitoksissa. Yhteisten indikaattoreiden käyttö helpottaisi myös koko hankkeen evaluointia ja hankkeeseen osallistuvien keskinäistä vertailua.

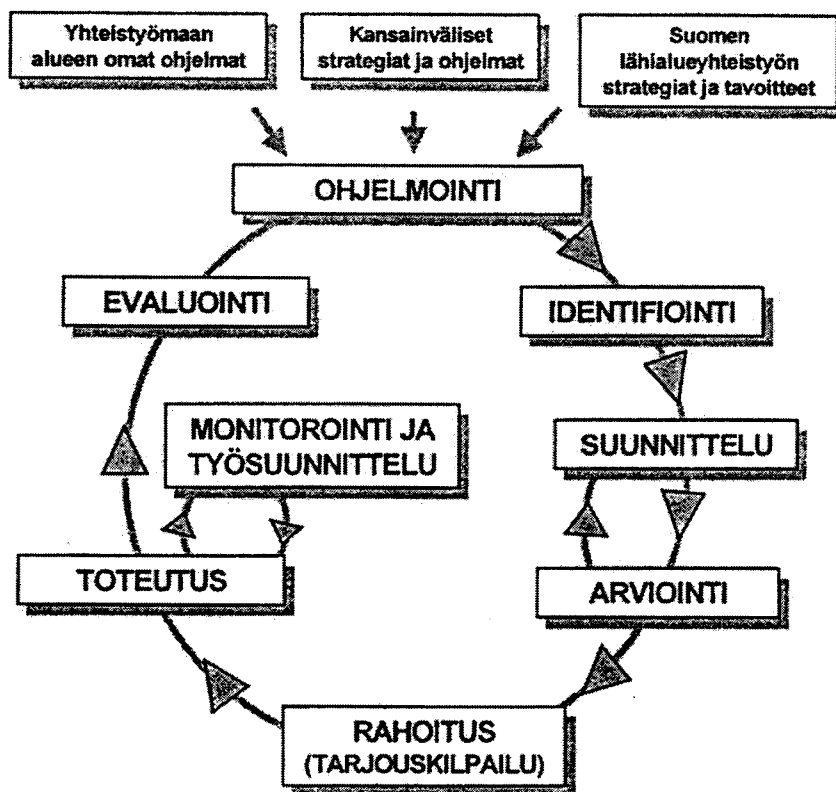
Konsortioiden välistä yhteistyötä ehdotetaan raportissa lisättäväksi. Pilottikonsortioiden olisi myös hankittava koulutusta kansainvälisestä projektitoiminnasta ja sen pelisäännöistä. Lisäksi ehdotetaan, että oppilaitosten henkilöstön jatkokoulutusmahdollisuuksia kehitetään. Venäjä-osaajia tulisi saada myös muihin oppilaitoksiin kuin yliopistoihin, joissa heitä jo on.

8. Kansainvälisen projektityhteistyön käsitteitä

Kansainvälistä yhteistyötä toteutetaan yleensä erilaisten yhteistyöprojektien kautta. Projektilla Suomen ulkoasiainministeriö tarkoittaa hankkeita, joiden toteutus kestää useampia vuosia ja joissa Suomen budjettivarojen osuus on yli 0,5 miljoonaa markkaa vuodessa ja vähintään 2 miljoonaa markkaa kolmessa vuodessa. Projektien valmisteluun sovelletaan tavanomaista projektisykliä (UM 9.11.1999), jota sovelletaan myös esimerkiksi lähialueyhteistyössä (kuviokuva 3).

Suomen ulkoasiainministeriö on selvittänyt kehitysyhteistyöhän liittyviä ongelmia, projektien arvioimisperiaatteita ja kehittämistarpeita useissa muistioissa. Kansainvälisissä yhteistyöprojekteissa käytetään projektien arvioinnissa ja evaluoinnissa muun muassa termejä ownership (omistajuus) ja sustainability (kestävyys). Suomen hallitus korostaa yhteistyömaitten vastuuta näiden tekijöiden onnistumisesta kehitysyhteistyön suunnittelun ja toteutuksen aikana

Kuvio 3 Projektisykli (Lähde: Suomen lähialueyhteistyön hallinnolliset menettelytavat 26.5.2000 FTP International Oy, Finnconsult Oy Ulkoasianministeriö)



Moore, Gould, Joshi ja Oksanen (1996) määrittelevät **ownership** -käsitteen eli omistajuuden seuraavasti:

Osapuolten sitoutuminen tähtää avun laadun parantamiseen antamalla enemmän vaikutusvaltaa aiotuille "lopullisille käyttäjille": sekä (a) vastaanottajamaiden – eikä niinkään avun-antajamaiden – ihmisille ja instituutioille että (b) vastaanottajamaiden järjestäytymättömille köyhille eikä niinkään järjestäytyneelle (valtio)vallalle.

Omistajuus on Moore & al. mielestä korkea, kun

- aiotut hyödynsaajat vaikuttavat merkittävässä määrin projektien luomiseen, suunnitteluun, toteutukseen sekä ottavat vastuun luotujen systeemien käytöstä ja kunnossapidosta
- toteuttajatahot ovat integroituneet vastaanottajamaahan ja edustavat tavallisten kansalaisten intressejä
- eri osapuolten välillä vallitsee avoimuus ja molemminpuolinen tilivelvollisuus

Suomen ulkoasianministeriö määrittelee projektisuunnittelu- ja arviointiohjeissaan (1997) paremman omistajuuden merkitseväksi sitä, että päätökset ja kontrolli ovat enenevästi partnerimaalla ja siirtyvät siellä toimeenpanevilta välittäjäorganisaatioilta hyödynsaajille. Vuola (1996) on suomentanut sanan ownership *osapuolten sitoutumiseksi*. Yleisemmin kuulee käytettävän termiä omistajuus. Vuola perustelee käännoistään sillä, että 'osapuolten sitoutuminen' kuvaa paremmin sitä, mistä ownershipissa on kyse:

kehitysyhteistyöprojektien eri osapuolten erilaisia mahdollisuuksia ja vaikeuksia sitoutua hankkeen tavoitteisiin ja toimintatapoihin sekä ennen muuta niiden pitkäaikainen kestävyys.

Projektien omistajuus ja kestävyys kulkevat käsi kädessä. **Kestävyys** (sustainability) merkitsee projektin vaikutuksen jatkumista myös itse projektin jälkeen. Mooren & al (1996) mukaan kehitys on osallistumista edellyttävä prosessi, jossa eri edunsaajat vaikuttavat ja jakavat kontrollin niistä kehitysaloitteista, päätöksistä ja resursseista, jotka vaikuttavat heidän elämäänsä. Kestävyyden arviointi on tärkeää projektin kaikissa vaiheissa. Kestävyyttä koskeva analyysi saattaa jopa johtaa projektin hylkäämiseen tai korjaustoimenpiteisiin. (UM 1997).

Osallistuva suunnittelu (Participatory planning) merkitsee sitä, että aloite ja johtajuus on hyödynsaajien yhteisöllä. Suomen ulkoasiainministeriön projektisuunniteluohjeissa esitetyn määrittelyn (1997) mukaan *parempi ownership* tarkoittaa, että päättävä valta ja kontrolli ovat enenevästi yhteistyömailla ja ne siirretään sinne välittävän, toimeenpaneilta organisaatioilta hyödynsaajille.

Osapuolten sitoutuminen tarkoittaa sellaisten ajatusten ja käytäntöjen tutkimusta, koontamisesta ja laajentamista, joista on viime vuosina enemmän tullut suomalaisen kehitysavun normi (Vuola 1996). Termi viittaa kehitysyhteistyöprojektin osapuolten välisiin suhteisiin. ”Osapuolten sitoutuminen” toimii hyvin, kun :

- (i) aiotut hyödynsaajat merkittävässä määrin vaikuttavat projektin luomiseen, suunnitteluun ja toteutukseen sekä ottavat vastuun luotujen systeemien käytöstä ja kunnossapidosta
- (ii) projektin toteuttajatahot ovat integroituneet vastaanottajamaahan ja edustavat tavallisten ihmisten intressejä
- (iii) eri osapuolten välillä vallitsee avoimuus ja molemminpuolinen tilivelvollisuus.

Näin määriteltyä osapuolten sitoutumisen tasoa ei käytännössä voi mitata eikä ole tarkoituksenmukaistakaan vertailla eri osapuolten sitoutumista eri projekteissa tai asettaa projekteja paremmuusjärjestykseen (Moore & al 1996, Vuola 1996).

Mooren & al. mukaan osapuolten sitoutuminen on päämääränä samantyyppinen kuin ”sukupuolten tasa-arvo” feministille. Tärkeitä käsitteitä ovat *valta* (power), *sitoutuminen* (commitment), *integroituminen* (integration), *jaettu vastuu resursseista* (shared resource contributions), tulosten *kestävyys* (sustainability), *läpinäkyvyys* (transparency) sekä *tilivelvollisuus* (accountability) (Vuola 1996,15).

Moore & al (1996, xx) korostavat, että kehityksen tulee olla osallistuva prosessi, mikä merkitsee sitä, että eri edunsaajilla on vaikutusvaltaa ja ne kumpikin osallistuvat itseensä vaikuttavien kehitysaloitteiden, päätöksien ja resurssien kontrolliin.

Osallistuva suunnittelu osoittaa, että aloite ja johto ovat edunsaajilla heidän yhteisöissään. Edunsaajilla tarkoitetaan niitä ryhmiä, organisaatioita ja instituutioita, joilla on suora tai epäsuora intressi tai rooli projektissa, tai joihin se vaikuttaa tai jotka vaikuttavat siihen.

Kehitysyhteistyöasiakirjoissa Suomen hallitus korostaa, että vastuun kehityksestä tulee olla vastaanottajamailla itsellään. Vastaanottavien maitten hallituksen virastot saattavat olla ’Popular participation’ eli osallistumista vastaan hyvin erilaisista syistä. Helpottamalla omistajuusongelmia kansainvälisellä tasolla siten, että siirretään valtaa rahoittajilta vastaanottajille, ei välttämättä tarkoita sitä, että ne helpottuisivat maan sisällä. Ne saattavat kärjistyä, jos välitön tulos on se, että vahvistetaan välittäviä viran-

omaisia suhteessa tavallisiin kansalaisiin. Tämä on yksi ownership-ajattelun keskeisiä jännitteitä.

TACIS- arviointiraportti (1997) mainitsee myös 'ownership'-sanan, mutta sitä ei määritellä tai käytetä erillisenä käsitteenä. Raportissa todetaan (s. 29), että partnereiden osallistumisen puute hankeasiakirjan (Terms of Reference) suunnitteluun on arvioijien mielestä valitettavaa. Se on tärkein toiminta, joka tarjoaa projektien omistajuutta joka merkittävästi myötävaikuttaa projektikumppanin sitoutumiseen.

OECD (1998, 23) viittaa Venäjän koulutusta koskevassa raportissaan myös omistajuuteen, jolla se tarkoittaa sitoutumista uusiin opetuksen tavoitteisiin. Ownership-termiä ei määritellä sen tarkemmin. OECD tähdentää, että hallituksen sitoutumisen tärkeimpiin koulutus uudistuksiin on oltava todellista eikä vain tavoite. Venäjän Federaation hallituksen pitäisi asettaa koulutus korkeammalle prioriteetiksi. Tämä vaatimus on yhdensuuntainen Suomen hallituksen määrittelemien ownership- ja sustainability – käsitteiden kanssa.

TACISin väliarvioinnin mukaan (1997) systemaattisesti tallennettua tietoa on TACISin arviointiraporteissa vain sopimusrahoituksesta ja projektien toteutuksesta ja tehokkuudesta, mutta sen sijaan mitään samantasoista tietoa ei ole projektien saavutuksista, kestävydestä ja vaikutuksesta. Kysymys on yleinen useimmissa evaluaatioissa ja tarkoittaa sitä, että ei vain arviointitiimi vaan myös projektin pääosapuolet muodostavat keskeisen osan yleisanalysista.

TACIS määrittelee kestävyuden projektin saavutusten säilymiseksi TACIS-projektin tuen loppumisen jälkeen. TACISin määritelmän mukaan vaikuttavuus (efficiency) on se aste, millä projektit toteuttavat suunniteltuja tuloksiaan siinä ajassa, niillä panoksilla ja budjetin rajoituksilla, joita on asetettu sopimuksessa.

Suomen ulkoasiainministeriö on käyttänyt vastaavia termejä tuoreissa lähialueyhteistyötä koskevassa menettelytapaohjeissa (UM 25.6.2000). Siinäkin yhteydessä ei erikseen mainita omistajuutta. Sen sijaan projektien vaikutuksen kestävyys on määritelty kuuden osatekijän kautta:

- kestävyys suhteessa toimintaympäristön poliittiseen ja makroekonomiseen kehitykseen
- taloudellinen kestävyys
- institutionaalinen kestävyys: henkilöstön osaaminen ja riittävyys
- sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys: hyödynsaajien ja muiden tärkeiden sidosryhmien siotutuminen, toimitanmuotojen soveltuvuus hyödynsaajien toimintakulttuuriin, sukupuoliroolien vaikutus jne.
- ympäristöllinen kestävyys
- teknologinen kestävyys.

Tässä tutkimuksessa käsitellään kulttuurienvälisen viestinnän näkökulmasta kestävyyttä koulutusalan projekteissa, jolloin tarkastelukulma liittyy erityisesti niihin kysymyksiin, jotka liittyvät sosiaaliseen ja kulttuuriseen sekä institutionaaliseen kestävyuteen.

9. Tutkimuksen ongelmat

Yhteistyö siirtymätaloudessa elävän naapurimaa Venäjän ja erityisesti sen lähialueitten kanssa on Suomelle tärkeä. Yhteistyön sujumiseen vaikuttavat monet tekijät. Pienen

Suomen mahdollisuudet vaikuttaa laajalla rintamalla Venäjän kehittämiseen ovat vaatimattomat eikä niillä ratkaista maan lukuisia ongelmia. On kuitenkin tärkeää, että yhteistyö olisi mahdollisimman tuloksekasta ja tehokasta niissä puitteissa kuin sitä pystytään toteuttamaan. Koulutusalan yhteistyö on EU-tasolla todettu hyväksi ja tehokkaaksi tuki- ja yhteistyömuodoksi muun muassa TACIS-raportissa (1997).

Suomen koulutusyhteistyöllä halutaan tukea lähialueitten koulutusjärjestelmän kehittämistä ja opettajien ammattitaidon edistämistä. Sitä kautta tällä tuella toivotaan saatavan laajalle ulottuvaa ja pitkäkestoista vaikutusta. Venäjän koulujärjestelmä ei enää vastaa niihin vaatimuksiin, joita sille asetetaan, kun maata halutaan kehittää moderniksi markkinatalousmaaksi (OECD 1998). Länsimaista apua tarvitaan sekä koulutusjärjestelmän organisatorisessa ja sisällöllisessä kehittämisessä että taloudellisen tuen saamiseksi. Suomi on vanhana ja lähellä olevana yhteistyökumppanina halukas olemaan mukana varsinkin lähialueitten kehittämisessä.

Vaikka Venäjä tarvitsee läntistä taloudellista, aineellista ja asiantuntija-apua kehittyäkseen vakaaksi markkinatalousyhteiskunnaksi, ei sitä voi pitää kehitysmaana. Myöskään yhteistyö Venäjän ja sen lähialueitten kanssa ei ole samanlaista kuin kehitys-yhteistyö. Esimerkiksi yhteistyössä mukana olevat kumppanit ovat usein kansainvälisesti kokeneita ja korkeasti koulutettuja asiantuntijoita.

Koulutusalan yhteistyössä ihmiset kohtaavat enemmän kuin monessa muussa yhteistyömuodossa. Yhteistyöprojekteissa opetetaan ja opitaan. Kyse on ihmisten vuorovaikutuksesta enemmän kuin esimerkiksi jonkin teknisen alan projektissa. Yhteistyökumppanien kommunikointitaidot vaikuttavat merkittävästi siihen, miten yhteistyö onnistuu. Kulttuurierojen vaikutus tulee ihmisten välisessä kanssakäymisessä esiin kaiken aikaa. Kulttuurien tuntemuksen onkin todettu edesauttavan yhteistyön onnistumista (Kealey 1990).

Kulttuurinäkökohtien vaikutusta kansainväliseen yhteistyöhön on Suomessa tutkittu perusteellisemmin kehitys-yhteistyön puitteissa. Aikaisemmat kokemukset Suomen kehitys-yhteistyöstä ovat osoittaneet (Vasko & al 1998), että jos esimerkiksi rahoittajilla ja vastaanottajilla on täysin erilaiset käsitykset siitä mitä tehdään ja miksi, miten projektia arvioidaan tai mitä tuloksia on tarkoitus saavuttaa, tuloksena voi olla suunnitelma, jonka osapuolet ovat ymmärtäneet eri tavoin. Tällöin projekti voi epäonnistua. Suomalais-venäläisessä koulutusalan yhteistyössä on havaittu samansuuntaisia ongelmia, mutta varsinaista tutkimusta ei asiasta ole aiemmin tehty.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää,

1. millaisia projektien onnistumiseen vaikuttavia kulttuurienvälisen viestinnän eroja on havaittu Venäjän lähialueiden kanssa tehtävässä suomalais-venäläisessä koulutusalan yhteistyössä
2. ovatko nämä ilmiöt samantyyppisiä kuin ne, joita on kohdattu Suomen kehitys-yhteistyössä. Ja mikäli näin on, soveltuuko Suomen kehitys-yhteistyön yhteydessä projektiarvioinnissa käytetty käsitteistö, muun muassa kestävyys (sustainability) ja omistajuus (ownership), sekä millaisia yhteistyön onnistumista kuvaavia indikaattoreita voitaisiin pitää kuvaavina kulttuurien välisen kommunikoinnin näkökulmasta
3. kulttuurienvälisen kommunikatiivisen kompetenssin merkitystä projektien omistajuuden ja kestävyuden kannalta sekä sitä,
4. mitä tekijöitä myöhemmissä yhteistyöprojekteissa tulisi ottaa huomioon, jotta koulutusalan Venäjä-yhteistyössä edelleen voitaisiin lisätä suomalaisten kulttuurienvälisen kommunikoinnin kompetenssia.

10. Metodi

10.1. Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimusta varten haastateltiin kaikkiaan 21 Venäjä-yhteistyön asiantuntijaa. Heistä 12 oli suomalaisia. Suomalaisista asiantuntijoista yhdeksän oli koulutusalan asiantuntijoita, jotka olivat osallistuneet useisiin Venäjän kanssa tehtyihin yhteistyöprojekteihin. Asiantuntijat työskentelivät opetusministeriössä, opetushallituksessa, FTP Oy:ssä Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksessa, Ammatillisessa aikuiskoulutuskeskuksessa, ammattikorkeakoulussa ja lääninhallituksessa. Kaikki olivat johtavia asiantuntijoita ja olleet mukana projektiyhteistyön toteutuksessa ja hallinnoinnissa. Yleistä pitkäaikaista kulttuuriasiantuntemusta ja yhteistyökokemusta edusti Venäjän ja Itä-Euroopan instituutin johtaja. Kansainvälistä yhteistyökokemusta edusti viisi asiantuntijaa, joista kaksi edusti EU-tason korkeaa asiantuntemusta TACIS-yhteistyöstä, kolme OECD:ssä tai sen lisäksi myös IMF:ssä saatua Venäjä-yhteistyön asiantuntemusta. Monilla haastatellusta suomalaisasiantuntijoista oli kokemusta samoista projekteista kuin haastatelluilla venäläisillä asiantuntijoilla.

Haastatellut kuusi venäläistä asiantuntijaa olivat myös kaikki kansainvälisesti suuntautuneita, hallinnossa tai korkea-asteen oppilaitoksissa työskenteleviä tai työskennelleitä. Heillä oli yleensä jo useiden vuosien kokemusta kansainvälisistä projekteista.

Koska kaikki haastatellut olivat hyvin koulutettuja ja kansainvälisesti kokeneita, tutkimustulokset eivät välttämättä sellaisenaan ole yleistettävissä muiden alojen Venäjä-yhteistyöprojekteihin.

Jos toisaalta tutkijalla on ollut hankalampaa tullessaan täysin projektimaailman ulkopuolelta kyselemään projekteista, ja se on jossain määrin haitannut asioitten ymmärtämistä alkuvaiheessa, se on toisaalta ollut myös vahvuus. Kun ei ole ollut mitään ennakkokäsitystä tai omia intressejä projektien onnistumisen suhteen siitä, kumpi puoli - venäläinen tai suomalainen - olisi oikeassa näissä asioissa, se on helpottanut molempien tahojen kuuntelemista ja saattanut siten vähentää tutkijan oman kulttuurin vaikutusta käsitellä vastauksia.

10.2. Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa on kyse kahta erilaista kommunikaatio- ja organisaatiokulttuuria edustavien opetusalan organisaatioiden yhteistyöstä. Yhteistyötä säätelevät toisaalta viralliset rahoituspäätökset ja viranomaisten tavoitteet, toisaalta yhteistyössä on kyse yksilöiden osallistumisesta. Kaikissa yhteistyön vaiheissa yhteistyössä olevien keskinäinen viestintä on toiminnan edellytys. Mitä paremmin viestintä onnistuu, sitä paremmat onnistumismahdollisuudet on koko projekteilla. Kulttuurien ja kulttuurierojen tunnistaminen vähentää tällöin väärinkäsitysten mahdollisuuksia.

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, joka soveltuu esimerkiksi Alasuutarin (1993) mukaan kulttuurien välisen viestinnän tutkimiseen hyvin. Laadullisessa tutkimuksessa on aina kysymys merkityksen käsitteestä ja merkityksellisen toiminnan tutkimisesta (Alasuutari 1993). Aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Tilastolliseen tutkimukseen verrattuna laadullinen analyysi vaatii Alasuutarin mukaan absoluuttisuutta. Kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään kuvioon tai mysteeriiin kuuluviksi katsotut seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ris-

tiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Tutkimustulosten yleistettävyyttä voidaan Alasuutarin mukaan osoittaa muillakin keinoilla kuin otantamenetelmillä.

Laadullinen tutkimus sopii kulttuurien tutkimukseen esimerkiksi sen vuoksi, että molemmassa selittäminen perustuu ymmärtävään selittämiseen. Selitysmallien ei oleteta esittävän universaaleja lainalaisuuksia, vaan ilmiön paikallinen selittäminen on keskeistä. (Alasuutari 1993, 46).

Laadullisen tutkimuksen katsotaan soveltuvan erityisesti muutosprosessissa oleviin organisaatioihin. Organisaatioilla on elävien olioiden tavoin tietty elinkaari. Ellei organisaatio pysty uudistumaan, se ei menesty. ((Kreps, Herndon & Anderson teoksessa Herndon & Kreps 1993, 6), Näistä tavoitteista on pohjimmaltaan kyse myös tämän tutkimuksen kohteena olevassa suomalais-venäläisessä koulutusyhteistyössä, jonka tavoitteena on kehittää venäläistä koulutusjärjestelmää Suomen lähialueilla.

Laadullisen tutkimusmenetelmän vahvuutena on (Kreps, Herndon & Anderson teoksessa Herndon & Kreps 1993) se, että saatu tieto on syvällisempää. Tietoa voidaan kerätä monin tavoin. Etuna on lisäksi joustavuus. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa monia eri menetelmiä: haastattelut, kertomukset, kriittisten tilanteiden tekniikka, etnograafinen analyysi, case study, account analysis eli keskusteluanalyysi, historiallisiin dokumentteihin perustuva analyysi, kriittinen organisaatioanalyysi, organisaation ekologiaa selvittävä analyysi (). Erot menetelmien välillä eivät ole välttämättä selviä. Esimerkiksi account analysis, narrative analysis ja critical incident technique muistuttavat toisiaan, koska näillä menetelmillä analysoidaan vapaasti kerrottuja tapahtumia.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsijärvi & al. 1997, 181). Alasuutari erottaa laadullisesta analyysistä kaksi vaihetta: havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen.

Aineiston keruussa käytetään saturaation käsitettä, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän tutkii. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Hirsijärvi & al.:n mukaan tämän ajattelutavan ongelmana on, että riippuu tutkijan oppineisuudesta, paljonko uusia näkökulmia hän löytää aineistoa kerätessään. Tutkimusaineistosta ei myöskään voida tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Kuitenkin tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan laadullisella tutkimuksella näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuvaa, kun sitä tarkastellaan yleisemmällä tasolla.

Tutkija tarvitsee onnistuakseen sekä hyvää teoreettista taustatietoa että hyviä kommunikointitaitoja, sillä tutkimusaineistona käytettävät haastattelut ovat eräänlaista vuoropuhelua. (Mason, 33 teoksessa Herndon & Kreps 1993). Haastattelija käyttää kuuntelu- ja empatiataitojaan rakentaakseen niiden pohjalta teorian. Analysointivaiheessa tietoja vertaillaan keskenään, tehdään hypoteeseja ja testataan niitä. Haastattelijan on osattava myös keskeyttää, jos keskustelu karkaa aiheen ulkopuolelle. Hirsijärvi & al. (1997, 206) vertaavatkin haastattelua keskusteluun, jossa keskustelijat eivät ole tasaveroisia, vaan haastattelijalla on ohjat.

Tässä tutkimuksessa on käytetty vertailevaa menetelmää siten, että on haastateltu sekä suomalaisia että venäläisiä ja verrattu heidän näkemyksiään sekä keskenään että aikaisempien tutkimusten kanssa. Haastateltaville kerrottiin etukäteen mitä aihetta haastattelut koskisivat. He tiesivät etukäteen yleisellä tasolla, mitä kysymykset koskivat. Vastaaminen näytti olevan helppoa ja sujuvaa ja vastaukset perusteellisia, usein mietityn oloisia.

Kenttähaastattelututkimus ei ole Masonin mukaan muotonsa eikä sisällön suhteen 'neutraali', vaan objektiivisuus, luotettavuus, validiteetti ja löytöjen toistettavuus (repliability) ovat jatkuvasti pohdittavina. Haastattelututkimuksen onnistumiseen vaikuttaa Masonin mukaan lisäksi se sosiokulttuurinen kehys, jonka puitteissa haastattelija raa- mittaa ja kysyy kysymykset, vastaajat yrittävät ymmärtää sekä kysymykset että omia kokemuksiaan ja muodostaa johdonmukaisia vastauksia ja tutkijat tulkitsevat sekä verbaalisia että nonverbaalisia vastauksia. Samaan viittaavat Hirsijärvi & al (1997, 203) todetessaan haastatteluaineisto olevan kontekstisidonnaista. Ratkaisevaa on, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa.

Tässä tutkimuksessa ei-venäläiset haastateltavat olivat akateemisesti koulutettuja suomalaisia tai EU-kansalaisia, mikä selittänee heidän ymmärtävän ja myönteisen suhtautumisensa haastattelijaan. Eräs haastateltava viittasi kuitenkin siihen, että Venäjällä suhtautuminen ei välttämättä ole samanlainen. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta haastatellut venäläiset, jotka niin ikään olivat korkeasti koulutettuja asiantuntijoita, suhtautuivat kuitenkin tutkimukseen erittäin myönteisesti ja avuliaasti.

Jotkut venäläishaastateltavat olivat samanaikaisesti haastattelutilaisuudessa ja sekä antoivat omia kommenttejaan että täydensivät toistensa vastauksia. Laajemmastakin keskusteluryhmästä olisi saattanut olla hyötyä varsinkin toteutettaessa haastatteluja englanniksi, eli muulla kuin kenenkään äidinkielellä. Näin keskustelijat olisivat voineet täydentää myös toistensa kielitaidon puutteita. Hirsijärvi & al. (1997, 207) toteavat, että ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelu on erityisen käyttökelpoinen silloin kun voidaan ennakoida, että haastateltavat arastelevat haastattelua. Erityisen mielekäs ryhmähaastattelu on lisäksi silloin kun tutkitaan ryhmien kulttuureja (Sulkunen 1990 a, Hirsijärvi & al.:n 1997, 207 mukaan).

Mikäli tutkija voisi osallistua tutkittavien elämään paikan päällä, kerätty tieto olisi erityisen syvää ja kyseessä olisi etnografinen tutkimusmenetelmä. Etnografisissa tutkimuksissa tutkija viipyy tutkittaviensa parissa niin kauan, että hänestä tulee 'yksi heistä'. Se edellyttää tutkittavien elintapojen omaksumista, havainnointia ja kirjallisuuden tutkimista (Lynette Seccombe Eastland teoksessa Herndorn & Kreps 1993, 121). Tässä tutkimuksessa ei ole kyse varsinaisesta etnografisesta tutkimuksesta, vaan havainnointi ja haastattelut paikan päällä olivat varsin lyhytkestoisia. Kuitenkin lyhytaikainen tutkittavassa kulttuurissa vierailu auttoi saamaan asioista syvällisemmän vaikutelman, sillä runsaasti informaatiota välittyi myös tarkkailemalla ympäristöä. Myös haastateltavat itse viittasivat tähän samoin kuin henkilökohtaisten kontaktien tärkeyteen.

Laadullinen tutkimus onkin tämän tutkimuksen kaltaisissa ongelmissa monipuolinen ja käyttökelpoinen, joskin suuritöinen matkoineen ja vapaamuotoisine, pitkäköine haastatteluineen.

Koska haastattelumatkalla Pietarissa oli käytettävissä vain rajoitetusti aikaa eikä ollut helppoa löytää kaikkia haastateltavia, venäläisten haastateltavien määrä jäi suhteellisen vähäiseksi, vain kuuteen henkilöön. Yksi sovittu haastattelu ei toteutunut lainkaan, eikä lupautunut asiantuntija myöhemminkään kertonut syytä siihen, vaikka sähköpostiyhteydet olivat toiminnassa. Hänen esimiehensä sen sijaan tapasi haastattelijan, mutta ilmaisi heti kielteisen asennoitumisensa haastattelua ja ylipäättään suomalaisten kanssa käytävää yhteistyötä kohtaan, mikä selittänee myös haastateltavaksi lupautuneen henkilön poissaolon.

Etenkin venäläiset haastateltavat saattoivat myös olla kohteliaita ja vieraskoreita suomalaiskollegan tullessa haastattelemaan heitä, kuten eräs suomalaishaastateltava viittasi omista kokemuksistaan kertoessaan. Nyt haastattelija ja hänen taustansa ehkä vaikuttivat siihen, että vastaajat halusivat vastata siten, kun arvelivat haastattelijan odottavan. Vaikka haastattelija kertoi, ettei tutkimus liity hänen työtehtäviinsä, ei voi olla varma, miten vastaajat sitä arvioivat. Jos haastattelijaksi olisi ollut mahdollista saada paikallinen henkilö, olisivat vastaukset kenties voineet olla kriittisempiä. Toisaalta haastattelijan ikä 52 vuotta on sellainen, että vaikuttanee venäläisessä kulttuurissa ehkä jopa uskottavuutta lisäävästi.

Ottaen lisäksi huomioon, että venäläisten mielestä ihminen pitää tuntea oikein hyvin, ennen kuin hänen kanssaan voi työskennellä tai tehdä businesta, voi arvella, että kun haastattelija tulee vain sen kerran eikä ole ollut aikaisemmin missään yhteydessä sähköpostia lukuun ottamatta, ei luottamuksellista ystävyysuhdetta ole syntynyt. Niin ollen vastauksetkin saattavat olla varauksellisempia kuin jos olisi ollut mahdollista tavata näitä ihmisiä jo aikaisemmin. Tähän viittaisi esimerkiksi se, että Holden & al teoksessa johtotason koulutuksessa olleet ovat kokeneet tässä tutkimuksessa haastateltuja suurempia kulttuurieroja.

Venäjällä vastausten laatuun on saattanut vaikuttaa myös se, että haastattelut käytiin englanniksi, mikä ei ollut kenenkään äidinkieli. Niinpä esimerkiksi aina haastateltava ei ehkä löytänyt juuri tarkoittamaansa ilmaisua. Lisäksi, vaikka itse haastattelutilanteessa keskustelu sujui selkeänä, nauhoilta oli joskus mahdoton saada selvää siitä, mitä englanniksi omalla aksentillaan puhuvat venäläiset sanoivat. Nauhojen laatu ei ollut aina riittävä, lisäksi joskus nauhoitustilanteessa oli liikaa häiritseviä sivuääniä.

10.3. Haastattelut

Haastattelut suoritettiin syksyn 1997 ja syksyn 1999 välillä Helsingissä, Brysselissä (TACIS), Pariisissa (OECD) ja Pietarissa. Kontaktit venäläisiin ja kansainvälisiin asiantuntijoihin saatiin suomalaisten asiantuntijoiden kautta. Venäläisten kanssa tapaamisista sovittiin sähköpostitse, muitten kanssa sekä puhelimitse että sähköpostitse.

Tämäkin tutkimus osoitti, kuten esimerkiksi Mason ja Muto (teoksessa Herndorn & Kreps 1993) toteavat, että kenttätutkimushaastattelun (field research interview) yksi vaikeimpia vaiheita on päästä yhteyteen haastateltavien kanssa ja saada heidät suostumaan. Alun perin tarkoituksena oli haastatella enemmänkin tietyissä, vastikään päättyneissä opetusalan projekteissa mukana olleita henkilöitä. Yhteydenotot projekteista kertoneilla opetushallituksen www-sivuilla ilmoitettuihin sähköpostiosoitteisiin olivat kuitenkin tuloksettomia, sillä www-sivujen tietoja ei oltu päivitetty. Puhelintiedusteluihin eivät näissä tapauksissa tuottaneet tulosta.

Yhdessä tapauksessa sähköpostitse sovittu tapaaminen venäläisasiantuntijan kanssa ei onnistunut. Sen sijaan hänen esimiehensä otti haastattelijan vastaan kuulustellen tarkasti, mikä on käynnin tarkoitus. Hän kertoi itse suhtautuvansa erittäin kielteisesti yhteistyöhön suomalaisten kanssa samoin kuin kyseiseen haastatteluun, mikä saattanee selittää haastateltavan poissaolon. Syyksi esimies kertoi tulleensa syvästi loukatuksi suomalaisten yhteistyökumppaneitten taholta. Joskaan hän ei antanut haastattelua, hänen näkemyksensä oli arvokas lisäulottuvuus siihen tietoon, mitä tiedetään projektien onnistumisesta. Vieraanvaraisena ja pohjimmaltaan kohteliaana venäläisenä hänkin kui-

tenkin tarjosi haastattelijalle teetä, vaikka olikin ilmaissut kielteisen kantansa yhteistyöhön.

Muilta osin haastatteluista sopimisen suhteen ei ollut ongelmia. Sopiva ajankohta löytyi helposti ja piti myös paikkansa, vaikka esimerkiksi venäläisten aikakäsitys suomalaisasiantuntijoiden mielestä poikkeakin suomalaisesta.

Yleensä asiantuntijat suhtautuivat positiivisesti siihen, että joku oli kiinnostunut heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan. Merkittävässä ja kiireisissäkin tehtävissä olevat antoivat runsaasti aikaansa haastattelulle.

Tässä tutkimuksessa on käytetty kaikille haastateltaville esitettyjä samoja kysymyksiä tietyn mallin mukaan (liite 1). Kysymykset olivat avoimia eli haastateltavat ovat saaneet vastata niihin laajasti. Heiltä kysyttiin lisäkysymyksiä, jos keskustelussa tuli esiin mielenkiintoiselta vaikuttava näkökohta tai kun haastateltava ei ole tuntunut ymmärtävän kysymyksen tarkoitusta ensimmäisellä kerralla.

Kysymysten järjestystä muutettiin tarvittaessa, jos esimerkiksi haastateltava on jonkin vastauksen yhteydessä jo käsitellyt johonkin toiseenkin kysymykseen liittyviä asioita. Ennen haastateltavan tapaamista häneltä kysyttiin suostumus ja samalla kerrottiin, mihin tarkoitukseen haastattelu tehdään. Osa haastatteluista käsitteli yleisesti kulttuurien välistä kommunikointia tai yhteistyötä venäläisten kanssa, osa suomalais-venäläisiä koulutusalan projekteja haastateltavan taustasta riippuen.

Haastattelukysymyksiin vastaaminen kesti 1–2 tuntia. Haastattelut käytiin venäläisten ja muitten ei-suomalaisten asiantuntijoiden kanssa englanniksi, joten tulkkausta ei tarvittu.

Haastattelut tallennettiin nauhalle ja purettiin ennen analysointia paperille. Kaikkiaan haastatteluista kertyi 229 sivua tekstiaineistoa.

Haastatteluaineisto jaettiin suomalaisten ja venäläisten antamiin haastatteluihin, joita käsiteltiin omina ryhminään. Molemmissa ryhmissä yleisiä kulttuurinäkemyksiä koskevat näkemykset jaoteltiin kulttuurien välisen viestinnän käsitteiden perusteella. Niitä verrattiin myöhemmin keskenään kulttuurierojen selventämiseksi. Sen sijaan projektityhteistyön sujumista koskevia näkemyksiä käsiteltäessä molempien osapuolten näkemykset on esitetty samassa luvussa, jossa niitä myös vertaillaan keskenään.

Seuraavassa asiantuntijasitaattien yhteydessä käytetään S, V ja K –tunnuksia erottamaan suomalaisten, venäläisten ja kansainvälisten projektiasiantuntijoiden kommentit.

10.4. Muu tutkimusaineisto

Kirjallisena tutkimusaineistona on käytetty kulttuurien välistä viestintää käsitteleviä tutkimuksia sekä Venäjää käsitteleviä aikaisempia tutkimuksia, raportteja, tieteellisiä artikkeleita sekä sanomalehtiartikkeleita. Tärkeitä lähteitä ovat lisäksi Suomen ulkoasiainministeriön, opetusministeriön, opetushallituksen, OECD:n EU:n Venäjän yhteistyöprojekteja ja koulutusta käsittelevät raportit ja asiakirjat.

11. Haastateltujen näkemyksiä ja kokemuksia suomalais-venäläisestä yhteistyöstä

Haastateltujen asiantuntijoiden vastaukset osoittavat, että opetusalan yhteistyössä Venäjän lähialueella kohdataan samoja kulttuurieroja kuin on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa. Näkemykset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia suomalaisen ja venäläisen kommunikointi- ja organisaatiokulttuurien eroista. Vaikkakin kaikki haastateltavat olivat kansainvälisesti kokeneita, hyvin koulutettuja ja kielitaitoisia, ja kaikilla oli jo pitkäaikaista yhteistyökokemusta EU-projekteista tai muusta yhteistyöstä, haastateltujen näkemykset heijastivat selkeästi kansallisia kulttuurieroja. Opetusalan asiantuntijat tuntuivat myös olevan tietoisia kulttuurieroista ja suhtautuivat niihin ymmärtäen.

Suomalaisten huomiot olivat myös keskenään samansuuntaisia, samoin venäläisten kommentit olivat keskenään samansuuntaisia. Sen sijaan suomalaisten ja venäläisten näkemykset poikkesivat painotuksiltaan. Näkemyksissä on molemmin puolin havaittavissa myös aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleita kulttuurisia stereotyyppiä.

11.1. Suomalais-venäläinen yhteistyö suomalaishaastateltujen näkemänä *Kulttuurierot maustavat yhteistyötä*

11.1.1. Yleishuomioita venäläisestä kommunikointikulttuurista

Suomalaiset asiantuntijat luonnehtivat venäläistä kommunikointikulttuuria lähialueilla samantyyppisesti kuin lähdekirjallisuudessa on kuvattu venäläistä kulttuuria yleensä. Vaikka toisaalta haastateltavat totesivat Venäjän Federaation olevan monikulttuurinen suurvalta ja koostuvan monista kulttuureista, he mainitsivat runsaasti aikaisemmissäkin tutkimuksissa esiintulleita yhdensuuntaisia havaintoja, joitten perusteella voidaan näin ollen tehdä johtopäätöksiä siitä, mikä olisi venäläiselle kulttuurille ominaista tai jota voitaisiin nimittää Hofsteden tapaan venäläiseksi mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi. Kulttuurin yhteisten piirteiden mainittiin olevan seurausta tietoisesta anti-nationalistisesta politiikasta, jota harjoitettiin Neuvostoliiton aikana, kuten esimerkiksi Kivinen (1997) on korostanut. Haastatellut eivät kuitenkaan pitäneet kulttuurieroja liian suurina menestyksestä yhteistyötä ajatellen. Kulttuurierot olivat erään asiantuntijan mielestä *'pikemminkin mauste kuin ruokalaji'*. (S1)

Suomalaisasiantuntijoiden arviot venäläisestä kulttuurista asettuvat Hofsteden ulottuvuuksille siten, että esille tuodut venäläisen kulttuurin piirteet viittaavat maskuliseen, kollektivistiseen, melko korkean epävarmuuden välttämisen ja korkean valtaetäisyyden kulttuuriin. Samoin Lewisin luokituksessa mainitut polykronisen kulttuurin ominaisuudet (ks. taulu 1) tulivat haastateltujen näkemyksissä usein esiin. Niinpä edellä esitettyjä venäläistä ja suomalaista kulttuuria luokittelevia jaotuksia voidaan soveltaa myös suomalaisten koulutusalan asiantuntijoiden vastauksiin.

Aikaisemmissa tutkimuksissa todetut suomalaisen kulttuurin erityispiirteet, jotka ovat samansuuntaisia kuin pohjoiseurooppalaiset ja läntiset kulttuuripiirteet – monokronisuus eli yksiaikaisuus, individualistisuus, feminiinisyys ja alhainen valtaetäisyys tulivat niin ikään esiin suomalaisten kommentoissa venäläisyyttä.

Suomalaiset asiantuntijat uskoivat itse, että suomalaiset saattavat ymmärtää muita paremmin Venäjän oloja ja Venäjän kulttuuriperintöä. He korostivat myös sitä, että Venäjällä on ollut toimiva koulutusjärjestelmä, jonka tuloksena koko kansa on lukutaitoista, kuten myös OECD (1998) ja muut tutkijat ovat korostaneet.

Ensikertalaiselle Venäjän-kävijälle kuitenkin kulttuurierot olivat pistäneet silmään ja yllättäneet suuruudellaan. Erään asiantuntijan kokemuksissa tiivistyvät monet kysymykset, jotka kulttuurien välisessä kommunikaatiossa voivat tulla esiin: kulttuurishokki, attribuutio eli samanlaisuuden olettaminen, sanattoman viestinnän erot ympäristössä ja puhetyylissä sekä kielen tuntemuksen merkitys kulttuurin ymmärtämisessä ja arvostusten erilaisuudessa:

S4: ”Olen kokenut suurimman kulttuurishokkini ylittäessäni itärajan. En ole ikinä käynyt Neuvostoliitossa, ensimmäiset kontaktit venäläisiin oli uuden järjestelmän aikana. Se johtuu varmaan lähinnä siitä, että kun he ovat niin lähellä, niin olettaisi, että asiat ovat hyvin samanlaisia. Mutta nämä kulttuurit ovatkin hyvin erilaisia.”

”Siellä on ihan omat systeemit, lähtien tavasta, millä ihmiset ilmaisevat itseänsä. Usein on sellainen olo, että he sanovat jotain hyvin aggressiivista ja kun siitä saa käännöksen, se onkin jotain ihan muuta. Kun joudun tulkkien välityksellä tekemään töitä, niin tällainen body language on ollut minulle jotenkin iso yllätys. Usein koulutustilaisuuksissakin kun mennään keskusteluun, se on hyvin voimape räistä itsensäilmaisua.”

Uskomukset ja epäluulot

Suomalaishaastateltavat viittasivat kulttuurieroista puhuessaan muun muassa siihen, että Venäjällä on totuttu löytämään vastoinkäymiseen syyllinen muualta.

S4 ”Wienissä mun venäläinen kollega sanoi, että jos Venäjällä menee huonosti, se johtuu siitä, että kukaan pressoista ei koskaan oo ollut venäläinen. Stalin oli Gruusialainen ja Lenin oli osittain juutalainen ja se ja tämä oli juutalainen.... On kuvaavaa, että se on aina joku muu.”

Tähän ajattelutapaan viittaa myös Kivinen (1997 ja 17.11.1999) todetessaan, että Venäjän talonpoikaiston sosiaalisen ja kulttuurisen todellisuuden peruselementti oli uskonto. Se oli kuitenkin yhdistelmä kristillisiä, pakanallisia, jopa maagisia ajattelutapoja. Vastoinkäymiset, onnettomuudet ja sairaudet nähtiin erilaisten pienten paholaisten aiheuttamana. Myöhemmin politiikassa löydettiin syyllisiä eri kansalaispiireistä kapitalisteista imperialisteihin. Kivisen mukaan lukemattomia ritualistisia kampanjoita käynnistettiin yhä uusien vihollisten kukistamiseksi.

Epäluuloisuus länsimaita kohtaan on tullut jossain määrin esille myös suomalais-ten ja kansainvälisten organisaatioitten edustajien Venäjä-yhteistyössä. Projektihenkilöt

ovat kohdanneet kirjallisuudestakin tuttuja, länsimaisia asiantuntijoita kohtaan tunnettuja epäluuloja (Holden & al 1998, p. 25).

K3: "Many Russians consider that westerners by definition don't understand Russia because Russia is special and the IMF - of course- understands even less than the others ... Just the fact that they were foreigners in the mind of many interlocutors meant that they were biased or ignorant or would never understand Russia."

Erityisesti länsimaisten asiantuntijoiden saamat venäläisiä suuremmat korvaukset samoissa projekteissa aiheuttavat kritiikkiä ja tyytymättömyyttä venäläisten taholta, kuten myös Holden & al. mainitsevat (1998, 51). Karppisen (1999, 108) mukaan Venäjän lehdistössä on jopa arveltu, että säännöstellyllä raha-avulla länsimaat yrittävät tehdä Venäjältä lännen tahdosta riippuvaisen.

Emotionaalisuus

Suomalaiset koulutusasiantuntijat luonnehtivat venäläistä ilmaisutapaa Hietalan ja Krekolan (1995, 31) lailla reheväksi ja emotionaaliseksi. Koulutusyhteistyössäkin on ollut tilanteita, joissa ajaututaan helposti puhumaan varsinaisen teeman ulkopuolisista asioista. Se voi aiheuttaa suomalaisten mielestä hidastusta ja kriittisiä tilanteita yhteistyöhön.

S5: "Koska nää on asiantuntijoita, he rakastaa omaa puhettaan niin paljon, että niitä ei pysty mitenkään jarruttamaan. Ne käyttää hirveästi aikaa eivätkä pysy asiassaan. Kun kone lähtee käyntiin, on hirveän noloa aina keskeyttää. Se ei oo päässyt vielä asiaankaan kun täytyy sanoa, että nyt olet käyttänyt aikasi. Ne ei reagoi mitenkään, ne vaan jatkaa. Sen takia kaikki neuvottelut venyy ja venyy ja venyy."

11.1.2. Upota kellosi syväälle eli aikakäsitys

Venäläisen kulttuurin polykronisuus on selvästi läsnä myös suomalais-venäläisessä yhteistyössä. Venäläisessä kulttuurissa aikaan suhtaudutaan eri lailla kuin monokronisessa, jollaisiin suomalainen kulttuuri lasketaan. Kaikki haastatellut suomalaiset projektiasiantuntijat korostivat tätä muissakin lähteissä (Punna 1998, Aromäki 1998, 81) esitettyä kulttuurieroja. Aikakäsitysten ero jakaa suomalaiset ja venäläiset erittäin selvästi.

Suomalaiset ovat itsekin tietoisia siitä, että heidän kulttuuriinsa kuuluu aikataulujen täsmällinen noudattaminen, mikä taas Venäjällä ei ole yhtä tarkkaa. He kertoivat oppineensa korostamaan heti yhteistyön alussa aikataulujen noudattamisen tärkeyttä. Koulutusalan yhteistyössä tämä saattaa korostua tavallistakin enemmän, onhan Suomessa oppilaitoksissa totuttu noudattamaan lukujärjestystä minuutilleen.

S2: "Voimme sopia ruotsalaisten ja saksalaisten kanssa yhteistyökokouksesta vaikka 3 kuukautta etukäteen ja se toteutuu. Tuonne päin (Venäjälle) ei ole varmaa, toteutuuko vai ei. Suunnitelmia joudutaan muuttamaan monta kertaa."

Olemme projekteissa tehneet selväksi alusta lähtien, että pyritään täsmällisyyteen. Se kuuluu toimintatapoihimme ja on Länsi-Euroopassa ihan yleistä.”

S5: ”Voi herrajestas. Kun minulla on kymmenen minuuttia aikaa puhua, mä katon kellosta sen. Jos menee yks minuutti yli, niin anteeks, kun ylitin mun puheajan. Me lasketaan se niin tarkkaan. Me ollaan niin kamalan jämptejä.”

Korostettiin myös sitä, että aikakäsityseroihin voi olla monenlaisia syitä sekä sitä, että Venäjällä asiat etenevät hitaammin.

S1: ”Suomalaisethan ovat jopa eurooppalaisessa mittakaavassa äärimmäisen toksikkoja aikataulujen suhteen. Aikakin on suhteellinen käsite. Se ei ole yksin kulttuurikysymys, vaan myös olosuhdekysymys. Törmäyksiä tulee helposti projektitasolla eli aikataulut pätevät jos pätevät. Ja sykli on tietysti hitaampi monella tavalla.”

Haastateltujen huomioita aikakäsitysten eroista tarkastellaan lisäksi kohdassa Kriittiset tilanteet.

11.1.3. Hofstede ja suomalaiskommentit

Haastateltavien mainitsemia kulttuurieroja voidaan tarkastella ja selittää Hofsteden kulttuuridimensioiden avulla. Suomalaisten kommentteista löytyy venäläisten huomioita enemmän mainintoja, jotka asettuvat näille dimensioille.

Maljapuheita ja yhdessäoloa eli yhteisöllisyys

Suomalaisten asiantuntijoiden kokemukset venäläisestä kulttuurista viittaavat aikaisemmissä tutkimuksissa havaittuihin kollektivistisiin piirteisiin (mm. Stephan & al. 1996, 376, Puffer 1994, 51, Suutari 1998a, 252). Sosialismi oli kollektivistinen kulttuuri eikä tämä piirre ole hävinnyt vaikka poliittinen järjestelmä on virallisesti liberalisoitunut. Venäjällä korostuvat entiseen tapaan esimerkiksi henkilökohtaiset suhteet. Ennen kuin voidaan aloittaa käytännön projektityö, on osapuolten tutustuttava toisiinsa hyvin. Suomalaisten kokemuksen mukaan tutustuminen ihmisiin eli sosiaalinen kanssakäyminen projektin aikana on tärkeää. Kanssakäyminen ulottuu myös vapaa-aikaan, jolloin venäläiset odottavat vieraiden osallistuvan yhteisiin kulttuuririentoihin. Näin luodaan keskinäistä luottamusta. Ainakin projektin alussa kannattaa suomalaisten mielestä osallistua epäviralliseen seurusteluun.

Myös verkostot ovat Venäjällä tärkeitä. Henkilöiden vaihtumiset voivat hidastaa projektin toteutumista.

S1: ”Jos avainhenkilö lähtee muihin tehtäviin esimerkiksi poliittisten muutosten seurauksena, niin kestää aina jonkin aikaa ennen kuin se gappi saadaan kiinni ja saadaan taas sama jatkuvuus.

Suomessa on vahva toimintakulttuuri ja valtion hallinnossa asiat henkilöityvät vähemmän. Suomessa esimerkiksi ministerin tai päällikkötason virkamiehen vaihtuminen ei haastateltavien mielestä heijastu merkittävästi toimintamalleihin,

muotoihin ja painopisteisiin. Venäjällä kullakin johtohenkilöillä on omat kehittämistavoitteensa, jotka voivat poiketa edeltäjän tavoitteista.”

Venäjällä myös tapakulttuurin tuntemus on tärkeää. Asiantuntijat muistuttivat, että tavoilla on pitkät perinteet eikä sosialismin poistuminen niihin ole vaikuttanut. Tapakulttuurin vaikutus näkyy esimerkiksi siten, että koulutusprojektien yhteydessä saatetaan arkenakin syödä juhlallisesti lounasta maljoja kohotellen ja maljapuheita pitäen. Maljapuheisiin viitattiin useissa haastatteluissa. Ne ovat edelleen yleinen tapa ja niitä pitävät erityisesti miehet. Puheet ovat kaunopuheisia, kohteliaisuuksia sisältäviä. Niitä pidetään muun muassa naisille.

S2: ”Ulkoiseen käyttäytymiseen, kohteliaisuuteen, pukeutumiseen kiinnitetään huomiota. Olen kokenut, että se on hyvin syvällä.”

Opettajakin jalustalla eli valtaetäisyys

Paitsi henkilökohtaisilla suhteilla myös henkilön asemalla ja tittelillä on havaittu olevan merkitystä koulutusalan projektiyhteistyössä.

S1: ”Se on ihan oma logiikkansa. Jos yhteiskunta rakentuu luontaisvaihtotalouteen ehkä se selittää myös sen, että nimikkeitä ja asemia katsotaan vähän tarkemmin.”

Nämä ovat osoituksia suuresta valtaetäisyydestä, joka Hofsteden mukaan onkin tyypillistä kollektivisille kulttuureille (Hofstede 1993, 82). Ne tukevat Suutarin (1998a, 246) havaintoa siitä, että valtaetäisyys on Venäjällä suurempi kuin Suomessa.

S2: ”Esimies on esimies ja määrää työpaikalla. Kun periaatteista sovitaan, pitää päällikön olla paikalla. He arvostavat sitä, että meidän puolelta ja heidän puolelta on päällikkö sopimassa ja sen jälkeen asia rullaa hyvin eteenpäin.”

Valtaetäisyys ja hierarkkisuus näkyvät yhteistyössä myös venäläisen kulttuurin suomalaista suurempana byrokraattisuutena. Valmistelut on vietävä läpi monenlaisten eriasusteisten hyväksymisten. Erilaisia lupia tarvitaan runsaasti. Tämä hidastaa suomalaisten mielestä projektin etenemistä. Suomalaiset ovat havainneet, että tästä johtuen on eduksi, jos taustatuki turvataan mahdollisimman korkealta jo projektitoiminnan alkuvaiheessa.

S2: ”Se sitouttaa. Hallinnosta tulee silloin tuki ja voidaan saada myös resursseja. Silloin pysyvyys on toista kuin jos olisi yksittäisenä hankkeeseen lähdetty. Tässä näkyy vielä Venäjän keskusjohtoisuus, joka edelleen on hyvin voimakas.”

Asiantuntijalta ja opettajalta venäläiset edellyttävät auktoriteettia.

*S5: ”Se (ryhmytyö) tarkoittaa sitä, että opettaja ei tiedä mitään.”
”Opiskelijat tekevät mielellään muistiinpanoja ja opettelevat ne hyvin. Mutta että opettaja ei kirjoittaisikaan taululle tai ei sanokaan, mitä pitää tehdä huomi-*

seksi, että ite pitäis muka tehdä, siihen ne ei oo vielä tottunut. Ne kyllä mielellään arvostaa opettajaa, mutta sen pitää ansaita arvostus auktoriteetilla.”

Suomalaisten kokemukset vahvistavat täten Holdenin & al (1998, 40) havainnon opettajan nostamisesta jalustalle ja ryhmätyömenetelmien mielekkyyden epäilemisestä. Myös muilta asiantuntijoilta odotetaan auktoriteettia ja itsevarmuutta.

S5: ”Ne, jotka on todellisia tietäjiä ja osaa sen näyttää ja ovat omanarvontuntevia, saavat arvostusta. Sellaisia, jotka on vähän hiljaisia eivätkä tuo mielipiteitään aktiivisesti julki, ei arvosteta. Se ei oo oikee eksperti, koska se ei osaa määrittää, ei osaa teettää muilla, vaan tekee itse ja on hiljainen.”

Venäläiset ovat tottuneet suomalaista käskevämpään kommunikointitapaan kun tehtävien suorittamisesta on kyse.

S9: ”Kun suomalaiseseen tyyliin pyytää, että voisitteko tehdä tämän, niin sitten huomaa, että sitä asiaa ei hoideta. Ei siksi, ettei piitata, mutta sitä ei oikein noteerata. Se pitää sanoa suoraan, että tee tämä.”

Tämä havainto tukee aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan suomalaisen kulttuurin valtaetäisyyden mataluus on havaittu suomalaisille johtamistehtävissä oleville ongelmalliseksi. Esimerkiksi Ranskassa, jossa johtamisessa on venäläisten tavoin totuttu autoritaarisuuteen, alaisilta mielipiteen kysyminen tulkittiin suomalaisjohtajan kyvyttömyyden osoitukseksi (Suutari Malmbergin mukaan 1996, 83).

Kirjallisuudessa usein esiin tuleva venäläisten suurvalta-ajattelu mainittiin myös suomalaisten asiantuntijoiden havainnoissa.

Varmistamisen varmistus eli epävarmuuden välttäminen

Haastateltavien vastauksissa kertautuvat aikaisemmat havainnot siitä, että epävarmuuden välttäminen kohdistuu Venäjällä ja Suomessa erilaisiin asioihin. Tämä näkyy selvästi esimerkiksi asioista sopimisen ja suunnitelmien merkityksen yhteydessä. Venäjällä jo kertaalleen sovitut asiat kuten tapaamiset on tarkistettava uudelleen juuri ennen määräaikaa.

S5: ”Vaikka olis sovittu puoli vuotta sitten, että tavataan täällä kello kolme, niin jos ei kumpikaan ole perunut, niin kyllähän mä tänne tulen kello kolme. Mutta Venäjällä jos ei tätä ole varmistettu ainakin kolme päivää aikaisemmin, että se vielä pitää paikkansa, niin se katsotaan, että se on purkautunut.”

S5: ”Varmistamisen varmistus vielä. Että onko se varmasti voimassa. Jos ei sitä varmista, niin ne itekin varmistaa, että kun et ole vielä varmistanut tätä.”

S5: ”Ehkä se on se epävarmuusnäkökohta. Ehkä me suomalaiset ollaan niin sen lupauksen perään. Että minkä sanoin sen sanoin. Ja se pitää. Yhen kerran kun sanoo, että mä rakastan sua niin mitä sitä nyt joka vuosi toistelemaan.”

Varmistamisen tarpeellisuutta on selitetty aikaisemmissa tutkimuksissa sillä, että venäläiset ovat tottuneet epävarmuuteen (Stephan & al 1995, 376) ja suunnitelmista poikkeamisiin ja sietävät sitä esimerkiksi amerikkalaisia paremmin.

Suhtautuminen suunnitelmiin on myös haastateltujen mielestä erilaista Venäjällä, missä suunnitelmat ovat vain suuntaa-antavia siinä kun suomalaiset ovat tottuneet noudattamaan niitä pilkulleen. Kuitenkaan epävarmuuden välttäminen ei Suomessakaan maailmanlaajuisesti tarkasteltuna ole kovin korkeaa. Hofsteden havainnot osoittavat, että suomalaisten epävarmuuden välttäminen on lähellä keskiarvoa verrattaessa 49 muuhun maahan (1993, 187). Se on esimerkiksi alhaisempi kuin useimmissa latinalaisen Amerikan kollektivisissa maissa.

No, missä ne meidän tutkijavieraat on? eli Maskuliinisuus-feminiinisyys –dimensio

Erityisesti naispuoliset suomalaiset asiantuntijat kiinnittivät huomiota Suomeen verrattuna suurempiin sukupuolieroihin Venäjällä. Naisten rooli Venäjällä on perinteinen, siinä korostuu naiseus selvemmin. Naisia ei myöskään aina oteta vakavasti neuvotteluissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esitetty samansuuntaisia huomioita (Punna 1998, 1996, Hietala ja Krekola 1995, 57, Stephan & al.,376).

S1: ”*Se on asia, joka pitää tiedostaa. Suomessahan jos keskustelet, kukaan ei kiinnitä huomiota enää siihen onko nainen vai mies. Mutta Venäjällä naiseus säilyy alkaen pienistä asioista eli laukkujen ja kassien kantamisesta ja siitä, mitä voidaan tarjota - kaikenlaisia asioita, kuten juomia tai ruokia tai muuta.*”

”*Jos perinteiseen naisen rooliin kovin pitkälle lähtee mukaan, niin se voi olla haitta neuvottelutilanteissa, koska välttämättä häntä ei oteta vakavasti.*”

S1: ”*Varsinkin nuori nainen saatetaan panna statistin asemaan keskusteluissa. Ehkä sen takia, että hän on joko liikaa lähtenyt tähän naisellisuuspeliin tai muuten ei ole sitten pystynyt tuomaan itseään esiin.*”

S1: ”*Ikä on etu selvästi, myös miesten suhteen hyvin paljon.*”

S7: ”*Nainen ei koskaan venäläisten kanssa pääse sille yhteistyötasolle kuin mies. Voi olla vaikka miten hyvä, mutta siellä on kyllä semmonen mieskulttuuri että mennään jätkien kanssa ja dokataan. Ehkä ei kuitenkaan Pietarissa.*”

”*Kun aikanaan kävin ympäristöprojekteissa, monta kertaa kuulin, että ai, tänne tulee kaks naista. No, missä ne meidän tutkijavieraat on? ” Semmonen työttöly ja vähättely.*”

Mielenkiintoinen on haastateltavan näkemys, että suomalaiset miehetkin päästävät itsestään sovinnin irti Venäjällä:

S7: ”*Kun menee yksin tai naisporukassa niin systeemi sujuukin hyvin, mutta kun lähdetään porukassa, jossa on sekä miehiä että naisia, suomalaiset miehet haluaa usein käyttäytyä että tää on miesten kesken...että akat keittiöön. Miehillä tulee sellanen, että joo, kun en pääse miehisyttäni näyttämään täällä niin sitten tuleekin semmonen ympäristö, että kyllä minä sentään olen mies, vähän toista kun akat.*”

Venäläiselle ja suomalaiselle kulttuurille yhteinen alkoholikäyttäytyminenkin, johon esimerkiksi Susiluoto ja Lewis viittaavat, tuli haastatteluissa esiin erityisesti miesten kulttuuripiirteinä.

S7: ”Varsinkin vähän iäkkäämmistä miehistä on jotenkin jännää tällöinen dokaus, työasioitten hoitaminen dokaamishommeleitten kautta. Mulla on useita kave-reita jotka on näissä Venäjä-jutuissa mukana. Ollaan puhuttu, että se on huvittavaa”.

11.1.4. Neuvottelut ja sopimuskäytäntö

Neuvottelutilanteet ja sopimusten tekeminen ovat projektiyhteistyön perusedellytyksiä. Niissä kulttuurierot myös tulevat esiin ja neuvottelijoiden kulttuurienvälinen kompetenssi on koetuksella. Suomalaisten asiantuntijoiden mukaan venäläinen sopimuskäytäntö on erilainen. Heidän mukaansa venäläiset haluavat aina kun on kanssakäymistä, solmia sopimuksen, joka pannaan paperille. Sitä selitettiin sillä, että venäläisessä neuvottelukulttuurissa vallitsee vanha kommunikatiivinen yhteydenpito, asioiden vahvistaminen protokollilla.

S1: ”Suomessa ei siitä olla kovin innostuneita eli me ollaan katsottu että meillä on valtioiden välinen kattosopimus federaation kanssa ja sen täytyy olla yleinen ja yksinkertainen ja me ei jokaisesta asiasta haluta erillisiä protokollia.”

Myös sopimuksen merkitys on Venäjällä toisenlainen kuin Suomessa.

S2: ”Se on aiepöytäkirja, eli että me pyrimme yhteistyössä tavoitteisiin. Niistä jokaikisistä on sovittava tarkemmin ja osa peruuntuu, osa tapahtuu ja voi tapahtua muutakin. Olen kokenut, että joidenkin suomalaisten oppilaitosten edustajat ovat arkoja kirjoittamaan tämän alle.”

Neuvotteluissa kohtaavat kahdenlaiset intressit. Venäläiset tavoitteet yhteistyön suhteen eivät välttämättä ole samat kuin suomalaisilla. Tilanteet voivat kehittyä kriittisiksi, jos kumpikaan ei anna periksi. Suomalaisasiantuntijan mielestä suomalaiset takertuvat joskus liiaksi omaan ajatusmalliinsa, joka ei kuitenkaan kiinnosta venäläisiä, vaikka nämä eivät sitä suoraan sanokaan.

S1: ”Jos ei suoraan sanota, että tämä ei käy, niin suomalainen vääntää ja vääntää.”

Suomalaisten tilannetajun ja herkkyyden puute saattaa suomalaisasiantuntijan mielestä jopa lukkiuttaa tilanteen. Toisaalta esimerkiksi Lewisin mukaan tämäntyyppiset tilanteet ovat luonteenomaisia neuvoteltaessa venäläisten kanssa (1996, 261). Lewis vertaa venäläisten neuvottelutapaa shakinpeluuseen, jossa venäläiset suunnittelevat useita siirtoja etukäteen. Venäläisille kompromissi on heikkouden osoitus ja umpikujaan jouduttaessa venäläisten taktiikka on pysyä kärsivällisenä ja ’kestää loppuun’. Kun suomalai-

nen asiantuntija itse löytää suomalaisista samantyyppistä jäärpäisyyttä, voidaankin kysyä, pelaavatko molemmat osapuolet silloin shakkia.

Neuvotteluissa venäläiset sekä liikemaailmassa että koulutusallalla pitävät suomalaisten mielestä tiukasta, asiallisesta väittelystä ja suorista puheista, joskin keskustelun sävy on muodollinen.

S3: "Silloin tällainen amerikkalainen tyyli että lavennellaan asioita ja käytetään monimutkaisia ilmaisuja, ei välttämättä toimi. Kyllä siinä mielessä kulttuurin ymmärtäminen on a ja o. "

Suomaliasiantuntija kuvaus neuvottelustaan noudattaa Shurupovin (1997) mainitsemaa kulkua:

S9: "Kun aloitettiin yhteistyötä ja keskusteltiin puhelimesta, johtajalta tuli käsky, että tänne paikan päälle neuvottelemaan, ettei puhelimesta tämmöistä sovita. Niin sitten tulinkin. Johtaja istutti minut vastapäätä pöytään ja melkein kolme tuntia siinä istuttiin. Tapaaminen alkoi suoranaishyökkäyksellä minua ja työnantajaani kohtaan, että mitäs tämmösiä tänne tuut meille esittelemään. Selvästi näki, että hän testasi, miten nainen kestää. No, siinä vaan purin hammasta ja koetin asiallisesti vastaila hänen kysymyksiinsä. Sitten siinä kahden tunnin kuluttua selvästi huomasi, että hän oli testinsä tehnyt ja alkoi rauhoittua, ja rupesi jo sitten loppuvaiheessa puhumaan jopa perheestään. Silloin ajattelin, että tämä on varmaan voiton puolella. Vihdoin hän nousi ylös, kätteli ja sanoi, että me nyt lähemme teidän partnereiksi tähän projektiin." Haastateltava arvioi myönteiseen tulokseen päästyn, koska hän säilytti malttinsa ja vastasi kysymyksiin rauhallisesti. Näin hän antoi kuvan, että on tosissaan asialla ja "Että tarpeeksi löytyy luonnetta, että saadaan asiat hoidettua."

Neuvotteluissa on tärkeää muistaa myös henkilösuhteiden ja tapakulttuurin merkitys.

S3: "On tärkeää ymmärtää kommunikointitapa ja se, miten ollaan ihmisten kanssa tekemisissä sekä muodollisesti että epämuodollisesti, mikä on Venäjällä melkein yhtä tärkeä asia. Miten lounaspöydässä käyttäydytään ja miten huomataan eri ihmiset. "

Haastatteluissa tuli esiin venäläisessä kulttuurissa vallitseva erilainen näkemys suunnitelmien merkityksestä, johon esimerkiksi Shurupov (1997) on viitannut:

S4: "Neuvostosysteemi perustui keskusjohtoiseen suunnitteluun, mutta ihan selkeästi myös monenlaisiin kupliin. Suunnitelmat tehtiin, koska piti suunnitella, mutta niillä ei aina ollut hirveen tiukkaa linkkiä todellisuuteen. Tällaista minusta siellä näkyy edelleenkin. Ihmisten suhtautuminen suunnitelmiin on sellaista, että suunnitelmat on suunnitelmia. Ja tehdään nyt ne suunnitelmat, niin sen jälkeen päästään tekemään varsinaisia töitä. "

S4: "Minulla on sellainen olo, että nämä osallistuvat suunnittelumenetelmät, niiden merkitys ei ole vielä valjennut venäläisille. Monesti tuntuu, että suunnittelulle ollaan vielä allergisia."

Kulttuurierot heijastuvat myös neuvottelujen tuloksena syntyvän sopimuksen muotoon. Asiantuntijoiden mukaan suomalaisilla ja venäläisillä on erilainen tapa kirjoittaa. Suomalaiset kokevat tekevänsä asiat pragmaattisemmin. Kun suomalaiset antavat vain yleislinjat, venäläiset korostavat yksityiskohtia. Venäjällä ei ole myöskään totuttu suomalaisen kaltaiseen budjettisuunnitteluun.

S1: ”Venäläiset tekevät budjetit kymmenen ruplan tarkkuudella kun taas suomalaiset siten, että siihen on merkitty henkilöstökulut ja henkilötyöviikot. Venäläiset eivät perustelee sitä, miten jokin summa on muodostunut.”

”Suomalainen näkee rahavirrat, venäläinen näkee sen mikä on käsissä ja - jos näin voi sanoa - poliittisliturgisen merkityksen, joka on tietysti vanhan vallan peruja.”

Esimerkiksi venäläiset saattavat kirjata sopimukseen koululuokan sisustamisesta jokaisen kynän kun suomalaiset vain arvioivat, mikä on taloudellinen vaikutus. Vaikka lopullinen tavoite voi olla sama, tekstin yleisyystaso ja muotoilu ovat erilaiset. Tätä eroa suomalaisten on suomalaisasiantuntijan mukaan joskus vaikeaa ymmärtää neuvottelutilanteissa.

S1: ”Me pyydettiin projektiesitystä yhdestä koulutushankkeesta. Jos suomalaiset olisi tehneet sen, niin he olisivat panneet siihen hankkeen tavoitteen, kohderyhmän, mikä feasiibilityn, kustannusarvion. Venäjältä tuli lista jossa on otsikko tämä ja tämä koulutussuunnitelma, jossa on hyvin tarkkaan määritelty ammatti-ala. Suomalaisethan toteaa, että se on hallinnon koulutus tms. Venäjällä tässä pitää olla että minkä alan johtaja, joka on myöskin hyvin tyypillistä .”

Myös se tuli esiin, että projektien yhteydessä venäläisillä on havaittu enemmän henkilökohtaista taloudellista hyödyntävoittelua kuin suomalaisilla.

11.2. Suomalais-venäläinen yhteistyö venäläishaastateltujen näkemänä *Better once to see than seven times to hear.*

11.2.1. Yleishuomioita

Voidaan sanoa, että kokonaisuutena suomalaisten ja venäläisten haastattelut ja myös tapa vastata samoihin kysymyksiin kuvastavat niitä kulttuurisia ajattelu- ja kommunikointieroja, joita länsimaisessa kirjallisuudessa on mainittu. Venäläisten vastaajien vastaukset olivat monisanaisia, mutta yleisluonteisempia tai ihmiskeskeisemmästä näkökulmasta nähtyjä kuin pragmaattisten ja tarkkojen suomalaisten.

Päinvastoin kuin suomalaiset, venäläiset kokivat suomalaisten kanssa pikemminkin samanlaisuutta kuin erilaisuutta. Kommentit olivat samansuuntaisia kuin esimerkiksi EVAn raportissa (1996) mainittu havainto, että venäläiset pitivät suomalaisia parhaimmillaan hyvinsyöneiden venäläisten kaltaisina. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi, että jo ensi kerran Suomeen tultuaan hän tunsu tulleen tuttuun paikkaan ja tunsu olonsa mukavaksi. Venäläisestä perspektiivistä tämä lieneekin luonnollista. Kulttuurierot monikulttuurisessa ja suuressa maassa esimerkiksi pietarilaisten ja heidän etäisten

aasialaisten maanmiestensä välillä ovat ymmärrettävästi suuremmat kuin lähellä asuviin suomalaisiin verrattuna. Venäläisten käsityksissä heijastunee myös se, että neuvostovallan aikaan maassa pyrittiin tietoisesti häivyttämään kansallisia erityispiirteitä ja venäläinen kulttuuri sai vallan (vrt. esim. Susiluoto 1996, 28).

V1: *“I feel myself that our cultures are very close to each other. Probably it is not so about the whole Russia but concerning St Petersburg.”*

V5: *“We don’t feel these differences of different cultures as a problem. We are neighbours and we know each other quite a long time.”*

V4: *“We see Finns not like foreigners, but like related, like in family.”*

Jotkut haastateltavat korostivatkin, että eivät ole aikaisemmin olleet pohtineet yhteistyötäkään kulttuurierojen näkökulmasta

Venäläisasiantuntijat arvioivat kulttuurieroja usein omasta kulttuuristaan löytämiensä esimerkkien kautta. Esille tuli kuitenkin samoja luonnehdintoja suomalaisen kulttuurin ominaisuuksista, joita mainitaan muissakin kansainvälistä suomi-kuvaa käsittelevissä lähteissä. Suhtautuminen suomalaispartnereihin oli myönteinen. Esimerkiksi suomalaisia vaihto-opiskelijoita kiiteltiin joustaviksi ja aktiivisiksi.

V5: *“There is no problem with the Finnish students to change their minds a little bit and to move from some expectation to the reality which is under the project rules.”*

Hiljaiset suomalaiset

Ulkomaalaisten usein mainitsema havainto hiljaisista suomalaisista tuli esiin myös venäläisten asiantuntijoiden kommentaista. Useimpien mielestä suomalaiset ovat hiljaisia ja sulkeutuneita, vaikka poikkeuksiakin on. Venäjällä on myös huomattu, että kännykkä on saanut hiljaiset suomalaiset puhumaan.

V6: *“Some Finnish persons are ... very close and not so communicative, not emotional. He was not like that. He was very communicative.”*

V4: *“Usually people consider that Finns speak little and are slow to react, but we have never seen so much speaking people like in Finland. Especially in Eastern part. Now with these mobile phones it is something special in our eyes. It may be interesting that technology brought some kind of cultural event. Every second person in Finland is just speaking now.”*

Suomalaiset ovat venäläisten mielestä hyviä kuuntelijoita, joskus jopa liikaakin. he nyökyttelevät myöntävästi vaikka eivät enää ymmärräkään keskustelua. Sanaton viestintä ja harhaileva katse kertoo silloin totuuden. Havainto todistaa Salo-Leen (1996) mainitsemista suomalaisten high-context piirteistä

V4: *“They just stopped understanding but still continued confirming. Why does it not work? Because they continue not asking questions.”*

V3: *“When we notice that, we watch eyes. When eyes become a little bit ...it’s the same with students. When you give a lecture or some practical advice you should observe eyes. In eyes you see the real response. If eyes are a little bit – you know this type of eyes, when people just don’t listen.”*

Venäläiset painottivat myös sitä, että kommunikoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että partnerit osaavat venäjää, koska kaikki venäläiset eivät osaa englantia.

Arvot

Haastattelut heijastelivat myös kulttuurien arvomaailmoita – suomalaisten asia- ja työkeskeisyyttä ja venäläisten ihmiskeskeisyyttä, yhteisöllisyyttä ja yksityisyyttä. Venäläiset arvostavat suomalaisia työelämän hyveitä, joskaan eivät välttämättä ihannoit niitä. Toisaalta venäläiset kokevat jonkin verran negatiivisena suomalaisten asiakeskeisyyden, mikä heijastuu esimerkiksi vieraanvaraisuuden puuttumisena vahvistaa käsitystä kylmäkiskoisista suomalaisista.

V6: *“Maybe in private lives, in cultural aspect for example. If we invite somebody to our home, Russians are trying to do their best. They are trying to cook something to show that we like to have our guests. In Finland it’s another. When persons invite, they are so how to say, maybe serious, maybe formal. I had visited one Finnish house. They invited me. And they only showed it to me. And that’s all. In our apartments or home, it’s not possible to invite somebody and not to give tea or coffee.”*

V6: *“Russian people are very open hearted. They like guests a lot and ... in this case there are differences . Of course. Finnish people are more, how to say, maybe closed for other people and they more leave their families and not so communicative as Russian people.”*

V6: *“In Finland they’re working because business is business. They work. It is very good. If you ask questions they are answering. But they are not spending a lot of time with you because they’re busy. They are doing money, they are doing business.”*

Suomalaisten low context-ominaisuuteen viittaava rehellisyys, joka näkyy myös työpaikoilla, on yllättänyt venäläisasantuntijaa kulttuurishokkiin asti.

V6: *“I was greatly shocked because everybody does his work and nobody is controlling each other. No things disappear. Everything is done in good order. I appreciated it greatly. ”*

Myös suomalaisen yhteiskunnan järjestelmällisyys ja ihmisten lainkuuliaisuus on kiinnittänyt venäläisten huomiota. Susiluoto (1996, 46) väittää, että järjestys ei ole venäläiselle normaali olotila kuten saksalaiselle, ”joka alkaa voida pahoin, jos tavarat eivät ole oikeilla paikoillaan”. Venäläiset itse vahvistivat tämän todeten muun muassa, että Suomessa suhtaudutaan sääntöihin eri lailla kuin Venäjällä.

V6: *"In Finland you greatly like the order. We don't like it or don't like the rules. We like to overcome them. In Finland you are very good how to say, law listening persons."*

Suomalaisten velvollisuudentunto ja ahkeruus on myös huomattu kuten sekin, etteivät nämä ominaisuudet ole yhtä voimakkaita Venäjällä. Tähän vaikuttavat myös elintasoerot.

V6: *"Unfortunately in Russia not all the people are responsible. Of course the owners, the managers are responsible but some workers they are worried just I think, the idea of all owners and managers is to have workers responsible on all level. But it's very difficult. Because if the person on the lowest level is paid very small sum of money, he will be not responsible and if he will have change just to steal something, he will do it. In Finland your salary is high enough and all people are very responsible."*

Vaikka toisaalta venäläiset eivät pidä itseään rehellisyyden perikuvina, projektiyhteistyössä he painottivat olevansa luotettavia ja tekevänsä vaikeissakin olosuhteissa mitä lupaavat.

V6: *"And the word of Russian people- if they say yes, we'll do it - is the main thing. They will do it, even if there is not necessarily enough time. But of course it concerns not all people. It depends on person."*

11.2.2. Hitaat suomalaiset – eli aikakäsitys

Suomalaisten tavoin venäläiset mainitsivat aikaan liittyviä kulttuurieroja. Mielenkiintoista on, että venäläisten mielestä suomalaiset tarvitsevat enemmän aikaa asioiden eteenpäin viemiseen. Venäläisten mielestä projektiasiakirjoja pyöritellään ja pikkuasioita pohditaan liian tarkkaan etukäteen. Se osoittaa, että sekä suomalaiset että venäläiset näkevät vastapuolen ajankäytössä hidasteita.

V6: *"To my mind the Finnish business men or partners they need longer time. They have to read the contract on some aspects, they have to discuss it, and they have to put it through themselves maybe. Russian people are quicker. They try to solve the problem quickly."*

V2: *"The Finnish partners could spend a lot of time to discuss things and to start discussing it again and again. So it was kind of cultural choc for us. In our practice we are always quick to make the decisions."*

Venäläiset arvelivat ajankäytön erojen syynä voivan olla esimerkiksi sen, että Pietari (josta kaikki haastateltavat olivat) on suurkaupunki. Heidän yhteistyökumppaninsa olivat Suomessa pääosin pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Myös Venäjän suuruus verrattuna Suomeen ja siitä johtuvat erot käsitellä hallinnossa asioita, tuli esiin yhtenä syynä. Sen sijaan suomalaishaastateltavat eivät tuoneet tällaista eroa esiin.

Jotkut venäläiset totesivat, että heidän nopeutensa ei välttämättä ole aina eduksi. Heidän mielestään suomalaiset ovat venäläisiä harkitsevampia, mikä lopulta voi johtaa parempaan lopputulokseen. Yksi yhteistyön anteja venäläisille onkin aikataulujen suunnitteluun tutustuminen.

V6: *"Maybe Finnish people like more meetings, discussions. In many cases I think the Russian people more... they're taking responsibilities on themselves. Even if they are maybe not responsible in this way they are more just quick and thinking I will do it, I will overcome and so on like that. And Finns they would like to think a lot before doing something."*

V2: *"I like the way how Finnish people measure their time, how they plan things. We have learned from our partners, how to structure and how to arrange the meeting, how to prepare the agenda before you start the meeting."*

Aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tullut venäläisten polykroninen aikakäsitys heijastui myös venäläisten haastateltujen näkemyksissä. He totesivat muun muassa, että se, mitä venäläiset lupaavat ja sitoutuvat tekemään, tehdään kelloon katsomatta ja asian loppuunsaattamiseen voi luottaa. Eräs haastateltu kertoi esimerkin omasta aikataulustaan samana päivänä kuin haastattelu tehtiin: haastateltu oli vienyt kollegansa edellisen työpäivän päätteeksi yöllä klo 0.30 autokouluun. Autokoulu oli kestänyt kaksi tuntia, jonka jälkeen työtoveri oli vielä viety kotiin. Yöunet jäivät neljään tuntiin ja sitten taas työpaikalle. Haastateltava arveli, että paremmin järjestäytyneessä Suomessa näin ei toimita jatkuvasti.

V4: *"You can't imagine this kind of time table in Finland for a long time, because it's much more organised life. In Russia you have all the time to run, run, run and every moment you should be ready to some problems."*

11.2.3. Hofstede ja venäläiskommentit

Hofsteden dimensioita soveltaen löydetään venäläisten vastauksista seuraavia huomioita., jotka viittaavat usein enemmän venäläisyyteen kuin suomalaisuuteen.

Yhteisöllisyys

Venäläisten haastateltavien vastaukset kuvastavat selkeästi tutkimuksissa havaittua venäläisen kulttuurin polykronisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä suurpiirteisyyttä ja ihmis-keskeisyyttä. Venäläisten vastauksissa korostuu vahvana henkilösuhteiden merkitys. Myös suomalaisten suhteen odotetaan hyviä henkilökohtaisia kontakteja. Tämä kollektivistisille kulttuureille ominainen piirre tuli esille erittäin selkeänä näkemyksenä lähes kaikkien venäläisten vastauksissa.

V6: *"I think that the Finnish-Russian cooperation in cultural respect mainly depends on persons".*

V2: *"I think that one of the values is friendship, the readiness to help.... I think one of the values is family attitude."*

Venäläiset kertoivat haluavansa tutustua ensin kumppaninsa hyvin, jotta yhteistyö sitten sujuisi paremmin. Suoraan ei sanottu, että suomalaisilla olisi tässä oppimista, mutta moni venäläishaastateltava korosti asiaa.

Yhteyshenkilö Suomen puolella on venäläisille yhteistyön kannalta ratkaisevan tärkeä. Jos hyväksi koettu yhteistyökumppani esimerkiksi muuttaa toiseen työpaikkaan ja hänen tilalleen tulee uusi, joka ei tunne tilannetta ja toimintaympäristöjä, saman projektin jatkaminen voi häiriintyä. Eräs haastateltava totesikin, että jos suomalainen yhteyshenkilö vaihtuu, hän mieluummin jatkaa työskentelyä aikaisemman kanssa tämän uudessa työpaikassa kuin alkaa yhteistyön uuden henkilön kanssa vanhassa organisaatiossa.

Myös sitä pidettiin tärkeänä, että yksilötasolla ymmärretään hyvin toisiaan. Eräs haastattelusta kieltäytynyt venäläinen totesi, ettei hän halua olla missään tekemisissä suomalaisten kanssa. Syyksi haluttomuuteensa hän mainitsi sen, että häntä oli suomalainen osapuoli loukannut sydänjuuria myöten. Se ei käynyt ilmi, mitä varsinaisesti oli tapahtunut. Hän kuitenkin korosti, että kyse on puhtaasti henkilötason ongelmasta.

Suomessa venäläiset ovat havainneet toisenlaista yhteisöllisyyttä kuin kotonaan. Esimerkkinä venäläiset kertoivat että nähtyään Suomessa useilla työpaikoilla kahviporukoita, he yrittivät perustaa samanlaista omalle työpaikalleen. Idea oli uusi eikä kukaan heidän kollegoistaan ollut innostunut siitä, vaan kaikki halusivat keittää kahvinsa edelleen itse.

Haastateltavat kiinnittivät huomiota myös siihen, että yksityisyys ei ole työpaikoilla samalla lailla kunnioitettua kuin Suomessa. Konkreettisena osoituksena siitä oli esimerkiksi haastattelun kuluessa se, että työhuoneen suljetusta ovesta tulivat venäläiset työtoverit koputtamatta sisään. Tämä vahvistaa kirjallisuudessakin todetun ilmiön yksityisyyden kunnioituksen puuttumisesta, joka on niin syvällä kulttuurissa, että venäjän kielessä ei tunneta yksityisyyttä ilmaisevaa sanaakaan.

Valtaetäisyys

Venäläiset asiantuntijat pitivät suomalaisia demokraattisina, mikä viittaa siihen, että suomalainen kulttuuri koetaan valtaetäisyydeltään matalaksi. Eräät haastateltavat totesivat, että suomalaisten kanssa on sen vuoksi miellyttävää työskennellä, että he suhtautuvat partnereihinsä tasaveroisesti.

V1: *"You always feel equal. The environment is very democratic"*

V2: *"It is really the cooperation and you could feel equally to each other and you could be opening the minds and discuss things openly."*

Hierarkkisemmista EU-maista tulevat partnerit saattavat venäläisten mukaan korostaa yhteiskunnallista asemaansa yhteistyökumppaneilleen ja esimerkiksi odottaa saavansa statuksensa mukaisen kohtelun myös Venäjällä käydessään. Suomalaiset eivät kiinnitä tällaiseen huomiota ja ovat sen vuoksi helppoja vieraita. Oma yhteiskunnallista ar-

voaan korostavat EU-kumppanit saavat periaatteessa luokattomaan yhteiskuntaan kasvaneet venäläiset ärsyntyään ylimielisyydellään.

Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämiseen viittaavia kommentteja venäläisten vastauksista löytyi vähän. Venäläiset viittasivat siihen, että ovat tottuneet suurempaan epävarmuuteen kuin suomalaiset.

V1: "Finnish bureaucrats are very predictable. Ours sometimes are not... Our country is not quite predictable."

Tämä vahvistaa sitä, mitä aiemmin Stephan and Abalakina-Paap (1996) ovat todenneet venäläisten länsimaita vähäisemmästä epävarmuuden välttämisestä ja epävarmuuteen tottumisesta. Liika suunnitelmallisuus ei venäläisten mielestä projekteissa myöskään ole hyväksi. He korostivat, että projektisuunnitelmat eivät saisi olla liian tiukasti määritettyjä.

Vaikka toisaalta venäläisten taholta todettiin, että länsimaalaiset eivät aina luota heihin ja vaativat erilaisia takeita, toisaalta siihen myönnettiin olevan aihettakin.

Maskuliinisuus-feminiinisyys

Venäläiset eivät viitanneet sukupuolten välisiin eroihin yhteistyössä lainkaan, vaikka haastateltavina oli sekä miehiä että naisia. Jotain naisen asemasta Venäjällä kertonee kuitenkin se, että vastaajien joukossa oli koulutusalan keskijohtoa edustavia naisia, naispuolinen entinen ydinfyysikko ja atk-asiantuntija, eikä missään yhteydessä tullut esiin, että heidän asemassaan olisi mitään poikkeavaa. Myös Suomen puolelta asiantuntijoina on paljon naisia.

11.2.4. Neuvottelut ja sopimuskäytäntö

Erilainen suhtautuminen neuvotteluihin näkyy myös venäläisten haastateltujen vastauksista. Suomalaiset ovat venäläisten mielestä liiankin tarkkoja neuvotteluissa. Se heijastuu sekä ajankäyttöön että sopimusten laadintaan. Venäläisten on vaikeaa ymmärtää, että sopimukset ovat niin yksityiskohtaisia jo ennen kuin työ on edes päässyt alkuun. He korostavat tottuneensa siihen, että töihin käydään ripeästi ja suuntaa tarkastetaan myöhemmin. Venäläishaastateltavat kuvailivat kulttuurinsa ajattelutapaa kiemuraiseksi samoin kuin esimerkiksi Hietala ja Krekola (1995, 29).

Toisaalta venäläiset pitävät suomalaista yksi asia kerallaan – tyyliä hyvänä ja jopa uskovat sen lopulta olevan tehokkaamman tuloksiin pääsyn kannalta. Venäläinen asiantuntija oli kuitenkin huomannut, että jos hän esittää liikaa asioita kerralla, ehdotus ei saa kannatusta.

V1: "Finnish are moving to one point to another one rather slowly but in a very well planned way. Step by step. And they are achieving their objectives. Con-

cerning Russia, we move from this point to the same one probably but we are trying to make all this things and probably in general it will take us the same time or even longer. the Finnish are very good in planning.. and they try to hold to that plan. Very strictly. Concerning Russians if we have a plan but there is something very interesting which is not in the framework of the plan, we may move there and then probably come back (naurua).. then we forget about the plan. ”

V4: ”When you propose an idea, Finnish people consider usually it very practically... Usually the steps should be discussed or proposed in very details. Step by step and not too many steps. If you say 25 steps and they will be achieved and no problem – ok, very nice idea but ... they say that they have other plans.”

Venäläiset korostavat neuvottelutilanteissa keskustelun ja henkilökohtaisen kontaktin ja tuntemisen tärkeyttä. Kirjallinen sopimus tarvitsee tuekseen keskustelua. Ilmeisesti se keskustelu, jota käydään projektisuunnitelmasta ja tavoitteista ja jota venäläiset pitävät liian yksityiskohtaisena, ei täytä tätä keskustelun tarvetta. Kyseessä lienee yleisluonteisempi keskinäiseen henkilökohtaiseen tutustumiseen tähtäävä keskustelu.

V6: ”In Russia it is very important to have communication, discussion, negotiation. You have to know your partner. It’s very important to know the personality.”

Venäläisten asiantuntijoiden kommenteissa tuli suomalaisten näkemyksiä useammin esille raha ja Venäjän köyhyys. Heidän mielestään suomalaiset eivät projekteja käynnistäessään ajattele samassa määrin kuin venäläiset rahoitusta toisin kuin esimerkiksi britit. Tähän tulokseen voi tulla myös suomalaisten haastateltujen painotuksia etsittäessä. Venäläisten on kuitenkin vaikeaa aloittaa projekteja ilman lisärahoitusta, joten näistä on suomalaisten kanssa jouduttu neuvottelemaan enemmän kuin muitten. Venäläinen asiantuntija arveli, että suomalaisille projektin budjetointi on vasta kolmanneksi tai neljänneksi tärkein asia projektia käynnistettäessä kun se venäläisille on neuvottelujen lähtökohta.

Esimerkiksi Venäjän taloudelliset ongelmat ovat johtaneet siihen, että yliopistoilla on varaa vain henkilöstön palkkoihin, mutta ei muuhun, kuten sähköön, lämmitykseen, paperiin jne. Yliopistoissa on kuitenkin vapaus keksiä tulolähteitä. Koska myöskään kansainväliseen yhteistyöhön ei yliopistoilla ole rahaa, sellaiset kansainväliset projektit, joihin tulee rahoitus ulkopuolelta, ovat tervetulleita. Sen vuoksi erona suomalaisiin verrattuna on myös se, että itse asiassa lisätulojen saanti on yksi tärkeimpiä syitä, miksi venäläiset sanovat olevansa kiinnostuneita kansainvälisestä yhteistyöstä ja korostavat niitä projektin osa-alueita, joista on laajempaa taloudellista etua.

V5: ”One of the most important matter for us is additional income. Sometimes it is quite good financial support for some projects and we could keep some money to cover some other activities from this project. So we focus in this part”

Venäläisten kannalta rahaongelmien käsittely lieneekin joskus neuvotteluissa kriittinen tilanne. Venäläiset korostivat, että suomalaisosapuolet eivät ole aina ymmärtäneet heidän taloudellista tilannettaan. Venäläisten mielestä ymmärtäminen onkin vaikeaa ellei käy paikan päällä. Venäläiset uskovat, että vasta tutustumalla henkilökohtaisesti sikäläisiin olosuhteisiin suomalaispartnereiden on mahdollista ymmärtää, mitä he tarkoitta-

vat. Esimerkkinä eräs haastateltava totesi heillä olevan niin tiukkaa, ettei työpaikan puolesta tarjota edes wc-paperia. Hänen mielestään suomalaiset eivät ymmärrä tätä.

Erityisesti taloudellisia näkökohtia koskevat kommentit vahvistivat aikaisemmissakin tutkimuksissa esitettyä näkemystä, että venäläisten mielestä länsimaisten on vaikeaa ymmärtää Venäjää.

V4 ja V3: *“ Very often Russians are ready to work over budget. ... Give me a month and I will work as much as needed for our joint venture.”*

Eräs venäläisasiatuntija kertoi venäjän kielestä puuttuvan suomalaista sanaa ‘arvot’ vastaavan käsitteen, minkä vuoksi hän on ryhtynyt käyttämään käsitteestä suomalaista sanaa omassa kielessään.

V4: *“It is something that can never be overcome by your activities.....The majority of our problems here in Russia comes from low respect to people, to their privacy and missing this term of ‘arvot’.”*

Venäläisiin liikemiehiin ei ulkomailla luoteta venäläisten mielestä riittävästi, minkä vuoksi venäläisiltä vaaditaan maksutkin etukäteen. Tämä loukkaa itsetuntoa.

V6: *“Unfortunately foreign business men don’t believe Russian business men from the very beginning. And you have to make the payment. If we buy something from Finnish company we have to pay before we are getting goods. If Finnish company buys from us, they don’t make such prepayment. They pay only when the good is delivered to the Finnish...”*

Uskonnon merkitys ei juurikaan tullut esiin venäläisten eikä suomalaisten haastatteluisissa, vaikka kirjallisuudessa (esim. Kaakkuriniemi 1997) ortodoksisen uskonnon vaikutusta venäläisessä ajattelussa pidetään tärkeänä. Eräs haastateltava viittasi siihen, että Venäjällä ei vallankumouksen jälkeen arvostettu uskontoa.

V6: *“Unfortunately after revolution our country they did not pay attention to religion. You know, in religion there are not only bad ideas, but there are a lot of good ideas: not to steal, not to make the crime and when you visit the church, every time it comes to your head.”*

Venäläisten kulttuurimyönteisyys tuli esiin haastatteluissa moneen otteeseen. He arvostavat omaa kulttuuriaan ja ovat ylpeitä sen saavutuksista. Se näkyi esimerkiksi eräitten haastateltavien työhuoneessa, jossa oli tietokoneen näyttöruutu auki. Näytönsäätäjänä oli ohjelma, joka toi esiin sekä venäläisten että muiden impressionistien maalauksia. Haastattelijalle kerrottiin, että koska haastateltavat ovat työnsä vuoksi liian kiireisiä päästäkseen museoon, he tällä tavalla haluavat nauttia taiteesta.

11.3. Haastateltujen arvioita projektien sujumisesta

Useimmilla tätä tutkimusta varten haastatelluilla asiantuntijoilla oli monen vuoden kokemus suomalais-venäläisestä yhteistyöstä. Kokemusta oli karttunut myös projektien arvioinnista samoin kuin näkemyksiä siitä, mitkä olisivat edellytyksiä projektien onnistumiselle, kestävyydelle ja omistajuudelle. Suomalaisasiantuntijoiden mielestä Venäjä-yhteistyössä on menty hyvään suuntaan. Vielä koulutusalan projektiyhteistyön alkuvaiheessa 1990-luvun alkupuolella projektit olivat joittenkin suomalaishaastateltujen mielestä enemmän suomalaisten oppilaitosten vastuulla. Ne olivat suomalaisia projekteja, joissa kokonaisuutta ei hallinnut kukaan, koska yhteistyökumppaneiden osallistuminen suunnitteluun oli liian heikkoa.

Näyttäisi siltä, että projektien onnistuminen merkitsee erilaisia asioita eri osapuolille. Ei-venäläiset asiantuntijat selittivät tätä sillä, että lännessä on totuttu arviointeihin ja menetelmät ovat selkeitä ja arvioijat ammattilaisia.

K1 "Täällä (EU:ssa) halutaan sellainen jakauma näihin, että todella on hyviä ja huonoja ja sillä välillä. Täällä nähdään satoja projekteja eri sektoreilla vuosien varrella. Siellä (Venäjällä) jollakin paikkakunnalla on ehkä yksi projekti. Silloin ei osata verrata. Tässä on tärkeintä, miten he itse subjektiivisesti kokevat sen."

Haastatteluista ilmeni, että myös projekteja arvioidaan kullekin kulttuurille ominaisesti suomalaiset arvioivat pragmaattisemmista lähtökohdista painottaen tuloksia, kun taas venäläiset korostivat ihmissuhteiden tärkeyttä.

S1: "Venäläisten kannalta ei ole olemassa selkeää laatikkoa, joka oli projekti. Vaan se projekti on toiminut ihmisten kanssa, se on toiminut siinä yhteiskunnassa."

Seuraavaan on koottu otteita kaikkien haastateltujen kommentteista ja jaoteltu ne asiasällön perusteella kestävyyttä, omistajuutta ja indikaattoreita koskeviksi.

11.3.1. Kestävyys (Sustainability) - motivaatiota ja commitmentia

Projektien onnistumisessa yhtenä päämääränä on luoda kestävää vaikutusta projektin kohteeseen. Kestävyyttä pohditaan suomalaisasiantuntijoiden mukaan jo projektien suunnitteluvaiheessa.

S5: "Se on nykyään niitä projektisanoja, joita ilman ei voi olla projektia. Projektin tavoite on aina se, että projekti elää sen jälkeen kun sen varsinainen aika on lopunut."

Suomalaisten ja venäläisten näkemyksissä kestävyteen vaikuttavista tekijöistä ei ole suuria periaatteellisia eroja, vaikka asian muotoilu ja korostukset vaihtelevat.

V1: *"The sustainability is one of the main indicators."*

K1: *"Projektin omistaminen on kaiken a ja o."*

S1: *"Kestävyyden arviointi ei voi tapahtua välittömästi projektin päätyttyä. Vuosikin projektin päättymisestä on liian lyhyt aika. Lisäksi hankkeen tulisi olla suhteellisen iso ennen kuin kestävyyttä voi arvioida. Kestävyyden suhteen arviointien pitäisi olla kokonaissektoriyhteistyöarviointeja."*

Kestävyyden kannalta oleellista on partnereiden sitouttaminen. Suomalaisten mielestä partnereiden kouluttaminen ei auta, elleivät he sitoudu. Suomalaiset kertoivat oppineensa sen virheitten ja kokemuksen kautta. Sitoutumisesta saatetaan tehdä erillinen sopimuskin, jossa todetaan vastaanottajan rooli ja se, mitä vastaanottaja lupaa toteuttaa ja miten on tarkoitus jatkaa projektin loppumisen jälkeen. Näistä kysymyksistä käydään keskustelua koko projektin ajan.

S6: *"Jos vaan mennään ja luennoidaan, ei synny mitään pysyvää. Pysyvää syntyy silloin kun saadaan se toinen osapuoli todella mukaan siihen työhön niin että nyrkit savessa tehdään"*.

K1: *"Olen kokenut että aika harvoin projekteissa epäonnistuminen on kiinni ammatillisen osaamisen ja ammatillisen kompetenssin puutteesta. ... Se on aika paljon motivaatiota, commitmentia. Siellä ihmiset on vieläkin itsekkämpiä kuin yleensä Euroopan maissa... Siellä katsotaan omaa etua paljon enemmän."*

Venäjän poliittinen tilanne vaikuttaa kestävyYTEEN. Suomalaisten mukaan projektien jatkuminen voi vaarantua, jos Venäjällä vastuuhenkilöt tai päättäjät vaihtuvat. Taloudellista tilannetta ei pidetty niinkään oleellisena kestävyYTEEN kannalta kuin poliittista vakautta, erityisesti maan hallituksen tasolla.

Kestävyyttä voi haitata myös läntisen byrokratian toiminta. Esimerkiksi EU-projekteissa päätöksenteko kestää usein vuoden, mistä johtuu, että moni projektia ideoinut, motivoitunut henkilö onkin jo ehtinyt mennä muihin projekteihin. Tilalle tuleva henkilö ei välttämättä otakaan asiaa omakseen. Tämä selittää myös osaltaan sitä, miksi venäläisten mielestä yhteistyö on hidasta ja henkilökysymykset Suomenkin päässä tärkeitä.

Henkilökohtaisten kontaktien pysyvyys venäläisten mielestä tärkeää kestävyYTEEN kannalta nimenomaan suomalaisten taholla. Se mainittiin jopa tärkeimpänä ehtona kestävyYTEEN. Sellaisen yhteistyökumppanin, jolla on jo kokemusta uskotaan olevan hyvä yhteistyökumppani vastaisuudessakin.

V 1: *"It is very important. Probably because we are working in field of education. In my opinion it is very important."*

Kestävyyttä vahvistavat myös myöhemmät kontaktit, jotka auttavat ylläpitämään projektin tuloksia.

V6: *"The interest should be on the both parties. Concerning education, from my experience some lectures are very interesting and I think we'll have further contacts with the lecturers and they are so kind, they are answering our e-*

mail, our faxes. But it goes from the interest from the both parties. If the personnel just, for example Finnish teacher or lecturer, if the person with whom we contact is learning too some aspects, some questions, they will answer you and be in contact. If not, they will not to. It depends on both interests. "

Se, mitä projektilla tuotetaan, vaikuttaa kestävyteen. Pysyvää toimintaa ei suomalaisten mielestä saada aikaan esimerkiksi pelkillä laitetoimituksilla, vaan sisällöllisellä ja asenteellisella koulutuksella. Tiedon, jota välitetään tulee olla hyödyllistä ja sitä pitää voida soveltaa:

S6: "Laitteet vanhenee niin nopeasti ja toisaalta vaikka olisi kuinka hieno laitekanta, jos ei löydy osaamista niiden hyödyntämiseen, niin se ei vie asiaa eteenpäin".

V6: "You can measure with the experience and practice and with these features which are brought somewhere in lectures, which you can use in your job. And again, knowledge which is possible - to just see this knowledge helps us to solve our problems in reality and gives a lot of interesting ideas."

Kestävyden kannalta on tärkeää, että uudistamis- ja kehittämistoiminnassa annetaan useita vaihtoehtoisia esimerkkejä. Esimerkiksi ei esitetä pelkästään Suomen koulujärjestelmän ratkaisuja, vaan laajemmin, myös muissa maissa kehitetyjä malleja, vaikka vastaanottaja haluaisikin yhden valmiin mallin, jota alkaisi toteuttaa.

S6: "Voidaan kertoa miten jenkit toteuttaa, miten saksalainen duaalisysteemi toimii, mitä erilaisia vaihtoehtoja ja malleja on toimia ja toteuttaa, minkälaisia hallinnollisia malleja on ja minkälaista mahdollisuutta on järjestää rahoitusta. Venäläinen osapuoli on se, joka seuloa kaikesta tästä tarjonnasta sen, mikä istuu heidän tilanteeseensa ja muokkaa sitä. Me ei voida viedä valmista mallia. Tää pitäis saada venäläisetkin ymmärtämään. Joskus toiveena on, että joku tulee ja antaa valmiin mallin ja me otetaan se ja ruvetaan toimimaan."

Haastatteluissa tuli muuallakin esiin, että vaihtoehtojen vertailuun ei Venäjällä ole totuttu. Näkemys kuvastaa kulttuurieroja ja jo aikaisemmin mainittua venäläisten auktoriteettien kunnioitusta.

Projekteja arvioitaessa tulee muistaa, että entisistä sosialistimaissa, ei tehty tällaisia projekteja vielä kymmenen vuotta sitten. Kumppaneille tulee antaa aikaa oppia.

K1: "Jos olet lääkäri ja leikkaat umpisuolen, niin okei, muutama ensimmäinen voi mennä pieleen kun niitä tökkii. Mutta kun 1500:s on menossa, niin vaikka kännissä suttaa muutamat umpisuolet pellolle keskellä yötä, ei siinä ole mitään ongelmaa. Se on ihan sama kuin tässä. Täytyy tulla kliinistä kokemusta että opit siinä kulttuurissa hoitamaan ihmisiä."

Oppimisen kannalta on eduksi, että asiat tehdään venäläisille totutulla tavalla.

K1: "Meillä on liikaa projekteissa sellaisia, joilla on vähän elämäkokemusta. Asiat voi tehdä monella tavalla."

S2 "Tavoitteet eivät toteudu eikä pysyvyys onnistu, jos heidän lähtökohtiaan ei kunnioiteta."

Suomalisasiantuntijan mukaan kestävyyttä edistävänä suomalaisten vahvuutena lie-
neekin se, että

S1: "suomalaiset eivät ole tuottaneet amerikkalaistyylistä mallia, jossa kerrotaan, miten asiat pitäisi hoitaa. Suomalaiset ovat hyvin kuuntelevia suunnittelijoita".

Myös esimerkiksi Suutari (1998 b 262) varoittaa ekspatriaatteja käyttäytymästä läntisen oppimestarin tavoin eli ikään kuin olisivat ainoita jotka tietävät miten asiat on hoidetta-
va.

Kestävyyttä arvioimaan sopii asiantuntijoiden mukaan parhaiten henkilö, joka tuntee myös asioitten taustoja. Arvioijalla pitää olla vankka oman alan käytännön taito ja tie-
dot, ei pelkästään projektitoiminnasta vaan omasta alastaan. Lisäksi on tärkeää, että
evaluoinnissa pystytään myös kommunikoidaan laajasti projektissa mukana olevien
ihmisten kanssa.

11.3.2. Omistajuus (ownership)

- *Omistajuus on prosessi*

Kehitysyhteistyössä on huomattu, että kaikki sellaiset projektit, jotka on tuotu ulkoa
ilman että ne vastaavat ihmisten omia tarpeita, ovat lopulta epäonnistuneet. Näissä
projekteissa vastaanottajien omistajuus on ollut vähäistä. Suomen ulkoasiainministeriö
määrittelee sanan ownership *osapuolten sitoutumiseksi* (Vuola 1996). Sillä viitataan
kehitysyhteistyöprojektien eri osapuolten erilaisiin mahdollisuuksiin ja vaikeuksiin
sitoutua hankkeen tavoitteisiin ja toimintatapoihin sekä ennen muuta niiden pitkäaikai-
nen kestävyys. Termi kuvastaa myös lähialueyhteistyön ongelmia, joskaan sitä ei
mainita Suomen ulkoasiainministeriön lähialueyhteistyön hallinnointia koskevissa oh-
jeissa.

Haastateltavat totesivat, että käsite ei ole tarkasti määriteltävissä. Sen on tar-
koitus olla yhtyeenvetävä apukäsite, joka sisältää laajemman keskustelun. Omistajuutta
voidaan haastateltavien mukaan arvioida sekä lyhyellä aikajänteellä - jatkuvasti projek-
tin kuluessa - että koko hankkeen lopussa. Eräs haastateltava määrittelikin, että omis-
tajuus on prosessi. Omistajuutta arviotaessa, lähdetään siitä, miten hankkeen suunnit-
telussa ollaan oltu mukana ja miten toteutuksessa sekä kuinka paljon päätöksentekoa on
ollut paikallistasolla todellisuudessa. Seuraavassa haastateltavien näkemyksiä omista-
juuden arvioimisesta.

Omistajuudessa on kysymys vallasta, vastuusta ja resursseista. Se merkitsee suomalais-
asiantuntijan mukaan sitä, että kun projekteissa on suomalaista rahoitusta ja venäläistä

panostusta, valta täytyy myös jakaa. Valta koskee sitä, miten rahaa käytetään ja miten asioita viedään eteenpäin. Molemmilla puolilla täytyy olla vaikutusmahdollisuuksia.

S4 : ”Valtaa ei voi jakaa ilman vastuuta eikä vastuuta voi delegoida ilman valtaa. Projekteissa ei vastuu voi olla enää pelkästään suomalaisten oppilaitosten tai suomalaisten toteuttajien vaan toteutusvastuusta tulee yhteinen. Samalla tavalla venäläiset yhteistyökumppanit panostavat siihen kehittämistyöhön ja ottavat vastuuta asioitten eteenpäin viemisestä.”

S4: ”Myös resurssien suhteen panostusta ei pelkästään Suomen puolelta vaan myös sieltä päin.”

Koulutusprojekteissa nämä tavoitteet ovat haastateltavien mielestä toteutuneet suhteellisen hyvin. Venäläiset panostavat erityisesti työaikaan projektien eteenpäin viemiseen.

Omistajuus riippuu sitoutumisesta. Se on sekä kestävyuden että omistajuuden kannalta tärkeää. Kun projektiyhteistyön alkuaikoina venäläistä osapuolta ei oltu sitoutettu riittävästi, suomalais-asiantuntijan mukaan sillä puolella odotettiin vain, että projektissa ”länsimainen osapuoli tulee ja antaa heille jotakin.” Myöhemmin sopimukseen sisällytettiin määrittely, mitä kummankin osapuolen tehtäviin kuuluu. Sitoutuminen voi käytännössä merkitä esimerkiksi sitä, että rehtori ilmaisevat selkeästi halukkuutensa antaa opettajakunnalleen aikaa projektiyhteistyöhön. Yhteistyökumppanien tulee suomalaisasiantuntijan mielestä vaikeasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta keksiä keinot, miten tämä toteutetaan. Jos koulu ei voi sitoutua tähän, se ei voi olla mukana projektiyhteistyössä. Taloudelliset vaikeudet eivät myöskään saa olla esteenä sille, venäläinen osapuoli sitoutuu korvaamaan projektista aiheutuvaa työtä opettajille jollain tavalla. Länsimainen osapuoli ei maksa kaikkia kustannuksia, suomalaiset muistuttivat.

Omistajuus riippuu myös yhteisymmärryksestä rahoituksen suhteen. Suomalaisasiantuntijat korostivat, että suunnitteluvaiheessa tulee myös projekteissa mukana olevien käydä keskustelua rahoittajan ja vastaanottajan näkökulmasta. Neuvottelut käydään yleensä hallinnon ylätasolla eikä niissä ole mukana oppilaitosten edustajia. Tästä voi seurata, että vaikka hallinnon ylätasolla olisi yhteisymmärrys, oppilaitostasolla odotukset ovat toisenlaiset.

Omistajuutta opetusalan Venäjä-projekteissa on tuettu esimerkiksi vahvistamalla ohjausryhmätoimintaa. Ohjausryhmissä on sekä suomalaiselta että venäläiseltä puolelta päätöksentekijöitä. Nämä ryhmät tekevät päätöksiä siitä, miten projektia viedään eteenpäin.

Nyt opetusalan kehitysyhteistyössä keskustellaan asiantuntijoiden mukaan sektorilähestymistavasta. Siinä ownership-kysymykset ovat hyvin selviä. Sektoriohjelmat eivät ole rahoittajien vaan hallitusten omia ohjelmia, joihin rahoittajat partnereina kutsutaan mukaan toteutusvaiheessa.

Kaikkiaan omistajuus ja kestävyys ovat sidoksissa toisiinsa ja toistensa edellytyksiä. Kumpikin mainittiin tärkeäksi onnistumisen indikaattoriksi.

11.3.3. Tuloksellisuus ja indikaattorit

- ei sillä niin väliä, toteutuvatko tavoitteet

Projektien onnistumista voidaan osoittaa monin tavoin. Yleensä jo koulutusalan projektien suunnitteluvaiheessa pyritään määrittelemään tuloksellisuutta mittaavia indikaattoreita. Indikaattorit riippuvat aina itse projektista ja sen tavoitteista.

Indikaattoreita on kahdenlaisia: projektien välittömien tavoitteiden saavuttamista osoittavia ja pitkän tähtäimen tavoitteiden indikaattoreita. Näin yritetään osapuolten kesken löytää selkeä yhteinen käsitys siitä, mitä mitataan ja millä varmistetaan, silloin kun projekti päättyy, että toivotut tulokset on saatu aikaan.

Indikaattorit voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. Indikaattoriksi ei suomalaisasiantuntija kelpuuta pelkästään sitä, että todetaan jokin asian parantuneen, tarvitaan myös vertailutietoja.

Hyvä indikaattori on suomalaisasiantuntijoiden mielestä konkreettinen. Jo projektin suunnitteluvaiheessa pitäisi tavoitteet määritellä myös konkreettisella tasolla, niin että ne ovat mitattavissa.

Venäläisten mielestä yleinen tyytyväisyys tai venäläisen johdon tyytyväisyys, se että yhteistyö sujuu kaikin puolin miellyttävissä merkeissä on hyvä indikaattori. Halu jatkaa yhteistyötä esimerkiksi uudessa projektissa, on niin mainittiin niin ikään hyväksi indikaattoriksi molemmilla puolilla. Joskus jokin yhteys voi välillä olla uinumassa, mutta saattaa joidenkin vuosien kuluttua jälleen aktivoitua. Onnistumista indikoi, jos molemmat osapuolet haluavat rahoittaa hanketta. Jos lisäksi paikallinen taho on valmis jatkamaan rahoitusta, se osoittaa, että on aikaansaatu sellainen kulttuurimuutos, että asia koetaan rahoittajien näkökulmasta tärkeäksi. Hankkeita ei Venäjällä suomalaisten mukaan yleensä tueta, jos siitä ei ole taloudellista hyötyä.

V5: *"If both sides are ready to spend some money for the cooperation."*

Onnistuneessa projektissa tulee venäläisten mielestä tapahtua muutakin kuin sähköpostiviestien vaihtoa. Ihmisten liikkuminen on tärkeää esimerkiksi korkeakoulujen yhteistyössä, jossa opiskelijavaihto on yksi yhteistyön muoto.

V1: *"Concerning cooperation communication, probably it's the feeling which people get during the cooperation" "You see, you may do your work but don't enjoy this work. But if the cooperation is good, you always enjoy not only the work during the project but also you enjoy the cooperation, the communication itself."*

V5: *"One good formal indicator could be value of mobility with the partners. It is not real cooperation if you just exchange e-mail messages."*

Käsitteitten päällekkäisyyttä kuvastaa sekin, että projektin tulosten kestävyys mainittiin hyväksi indikaattoriksi.

S4: *"Paras indikaattori siitä, että ownership on toteutunut, on nimenomaan kestävät tulokset eli jos ihminen kokee, että projekti on vastannut heidän tarpeitaan ja*

ratkaisut, joita projektin aikana on kehitetty, on soveltuvia siihen ympäristöön, jossa he toimii. Silloin on todennäköistä, että projektin tulokset ylläpidetään ja edelleen kehitetään sen jälkeen kun projekti on päättynyt. Silloin onnistuminen ei ole ulkopuolisista ponnistuksista kiinni."

Indikaattori voi olla myös sellainen, että on todettu, onko suunnitelma saavutettavissa ja miten projekti on järjestetty, onko suomalainen osapuoli esimerkiksi ollut vain ohjaajana ja ovatko työn toteuttaneet venäläiset. Kun tehtävä on toteutettu, indikaattori on se mitä suomalaisilla on ollut annettavana on jäänyt yhteistyökumppaneille.

S3: "Tärkeä indikaattori on se, kuinka hyvin paikallisten asiantuntijoiden edellytykset jatkaa toimintaa ja ymmärtää sitä, kehittyvät."

Indikaattorit voivat olla myös konkreettisia tuloksia kuten julkaisuja. Erään projektin tuloksena olivat venäläisten itsensä tuottamat oppimateriaalijulkaisut, mikä on *"osoitus asioitten sisäistämisestä"*.

Määrällisiä indikaattoreita ovat erilaiset tilastotiedot, kuten numerotiedot siitä, montako opettajaa on koulutettu, montako opetussuunnitelmaa on uudistettu ja miten, onko luotu uusia suhteita työelämään, työvoimaviranomaisiin, opetusviranomaisiin, onko syntynyt yritys yhteistyötä, hankitaanko rahoitusta koululle eli onko koulu saanut aikaiseksi esimerkiksi lyhytmuotoista koulutusta, jota pystyy myymään ja siten rahoittamaan toimintaansa. Tämän tyyppistä tietoa voidaan kerätä myös kyselyn avulla, jolloin saadaan palautetta.

V5: "Maybe some kind of questionnaires. But it is not formal indicators but some feed back from students or teachers and professors."

Indikaattoriksi mainittiin myös aikaansaatu kerroinvaikutus, eli verkostoituminen.

K1: "On selvää, että suurissa maissa, joista nyt puhutaan, ei ole mitään järkeä tehdä yhteen tiedekuntaan, yhteen yliopistoon, vaan tästä pitäisi kloonata vaikkapa 15 yliopistoon. Esimerkiksi johonkin yliopistoon projektityönä suunniteltua sopimusjuridiikan kurssia pitäisi voida hyödyntää muuallakin, jolla maahan saadaan laajemmin sopimusjuridiikkaa tuntevia juristeja."

K1: "Sillä on aika suuri itseisarvo, että ihmiset, jotka ovat eurooppalaisten asiantuntijoiden kanssa tekemässä projektia, joka voi kestää kaksi-kolme vuotta, saavat samalla ammatillisia yhteyksiä. Kun myöhemmin tulee joku ongelma, he voivat pyytää läntistä materiaalia, ja miettiä yhdessä asioita."

Esimerkiksi TACISissa, kaikki ohjelmat mukaan lukien, on ollut jo 50 000-60 000 ihmistä aktiivisesti projekteissa mukana.

Käytännön indikaattorina kulttuurienvälisen kompetenssin lisääntymisestä voidaan pitää esimerkiksi kirjettä, jonka suomalainen vaihto-opiskelija oli lähettänyt pietarilaisoppilaitokseen kotiin palattuaan. Hän oli kertonut hämmästyneensä, että ruokapulan sijasta hän saattoi ostaa Pietarista jopa suomalaista ruokaa. Häntä oli ennalta varoitettu Venäjän suurkaupunkien katujen vaarallisuudesta, mutta hän oli kulkenut ongelmitta keskijöllä. Asunnossa oli mennyt jääkaappi rikki, mutta niin oli mennyt heti

hänen palattuaan Suomeen kotonakin, joten sekään ei ollut varsinaisesti venäläinen ongelma. Haastateltava kertoi käyttävänsä kirjettä hyvänä kulttuurien välisen vuorovaikutuksen esimerkkinä toivottaessaan uusia suomalaisia opiskelijoita tervetulleeksi Pietariin.

Onnistumista voi osoittaa sekin, että projektilla on muitakin vaikutuksia kuin ne, mistä on etukäteen sovittu.

S1: ”Kerran vanha viisas Pietarin opetuskomitean entinen puheenjohtaja totesi Pietarin opetushallinnon kehittämishankkeesta, että ei sillä nyt oikeastaan ole väliä, toteutuuko se. Mutta jos nämä ihmiset oppisivat suomalaisten toimintatavat nähdessään organisoimaan oman työnsä systemaattisesti, hän olisi erittäin tyytyväinen.”

Yhteenvetona koko luvusta 11.3. voidaan siis todeta, että koulutusalan projektiasiantuntijoiden näkemyksissä on löydettävissä seuraavia kulttuurisia eroavuuksia:

- Venäläiset korostivat projektien omistajuuden ja kestävyuden riippuvan hyvistä henkilösuhteista ja suomalaiskumppanien pysyvyydestä. Heille projekti on onnistunut myös silloin, jos sille saadaan jatkoa ja jos sitä kautta voidaan saada uusia ihmiskontakteja. Tiedon sovellettavuus omiin oloihin on lisäksi tärkeää samoin vaikutusten monipuolisuus.
- Suomalaiset korostivat kumppanien sitouttamisen merkitystä projektin omistajuuden ja kestävyuden kannalta ratkaisevana. Projektihenkilöitten pysyvyys Venäjällä oli suomalaisille tärkeää projektien sujumisen kannalta. Halu jatkaa yhteistyötä on hyvä onnistumisen indikaattori. Omistajuuden kannalta myös ohjausryhmätoiminta ja sektorilähestymistapa todettiin hyväksi.

11.4. Yhteistyön kriittisiä tilanteita ja pullonkauloja

Critical incidents – kriittiset tilanteet on yksi kulttuurien välisen kommunikoinnin tutkimisessa käytettyjä peruskäsitteitä, jonka kautta kulttuurieroja voidaan oppia ymmärtämään laajemminkin. Haastateltavilta kysyttiin myös, ovatko he kokeneet kriittisiä tilanteita yhteistyössä. Etenkin yhteistyön alussa näitä tilanteita voi sattua.

Pahimmillaan kriittiset tilanteet ovat johtaneet jopa yhteistyön loppumiseen. Tällaisesta kriittisestä tilanteesta on ollut kuitenkin hyötyä myöhempiä projekteja ajatellen, sillä siihen viitattiin useissa suomalaishaastattelussa. Se osoittaa, että asiasta oli myöhemmin keskusteltu laajalti. Samalla oli pohdittu tekijöitä, jotka tilanteeseen olivat johtaneet. Kyseinen kriittinen tilanne toimi siten juuri sellaisena esimerkkinä, josta saatu opetus hyödytti myöhempää yhteistyötä, vaikka itse tilanteessa se oli haitallinen.

Seuraavaan on koottu esimerkkejä haastateltujen kokemista kriittisistä tilanteista, joista osa on mainittu jo aikaisemmin muussa yhteydessä. Joidenkin ilmiöiden kohdalla riippuu tarkastelijasta, onko kyseessä kriittinen tilanne vai onnistuminen.

11.4.1. Erilainen käsitys projektin luonteesta ja tavoitteista

Kansainvälinen projektiyhteistyö uuden Venäjän kanssa on uutta venäläisille itselleenkin, jotka eivät sosialismin aikaan tehneet samanlaista yhteistyötä ulkomaitten kanssa. Haastatteluissa länsimaiset asiantuntijat arvelivat siitä johtuvan, että venäläiset eivät heidän mielestään olleet aina ymmärtäneet projektiyhteistyön luonnetta. Länsimaiset asiantuntijat ovat esimerkiksi huomanneet, että venäläiset saattavat odottaa, että projekti vastaa eri tarpeisiin kuin alun perin on sovittu: eräässä tapauksessa projektilta oli toivottu lähinnä laitteita, joista Venäjällä on pulaa, kun taas suomalaiset halusivat välittää tietoa. Joskus venäläispartnerien odotusten taas on koettu kohdistuvan pikemminkin pääsyyn ulkomaan matkoille kuin varsinaiseen aiheeseen. Matka voi olla niin tärkeä ja positiivinen kokemus, että ei uskalleta sanoa, vaikka jokin itse projektissa menisikin huonosti. Tämä vaikeuttaa suomalaisten mielestä arviointia samoin kuin se, että kumppaneilla saattaa olla runsaasti jopa sellaisiakin odotuksia, joita ei osata yksilöidäkään.

S3: " He haluaisivat hirveästi käydä Suomessa opintomatkoiilla ja mahdollisimman monen pitäisi päästä. ...Kun järjestetään matka, jossa he tutustuvat eri paikkoihin, he ovat niin kiitollisia, että eivät sitten uskalla sanoa, vaikka joku menisikin mönkään. Ollaan vieraskoreita... Pääsemisen fiilis saattaa tulla päällimmäisenä."

Muitakin ongelmia on saattanut syntyä venäläisten ja suomalaisten partnerien välillä siitä, millä ehdoilla yhteistyötä on sovittu toteutettavaksi. Ne kärjistyvät silloin, jos yhteyshenkilöt vaihtuvat kesken projektin. Projektin sujuminen on voinut hankaloitua, kun uusi partneri ei ole tiennyt aikaisemmista käytännöistä ja sopimuksista. Tieto ei ollut kulkenut suomalaiskollegoiden välillä, mistä oli aiheutunut venäläisten mielestä hankaluuksia.

V5: "Sometimes papers are not enough to start cooperation. Sometimes it is so long way between two people who work in the neighbour rooms."

Venäläisen kulttuurin suomalaista suurempi henkilökeskeisyys saattaa tehokkuuteen pyrkivistä suomalaisista vaikuttaa haitallisesti projektin sujumiseen kun taas venäläisten kannalta esimerkiksi budjetin suunnittelu puolen päivän tarkkuudella ei ole niin tärkeää kuin se, että ensin saadaan ihmiset puolelleen.

S1: "Jossain ydinvoimalaprojektissa sä voit ehkä tehdä vielä jotain suoraviivaisemminkin, mutta kun menet koulutuksen puolelle, kaikki mitä tehdään on ihmisten projekteja."

Projekteissa heijastuvat erot myös kulttuurisissa ajattelutavoissa. Suomalaisten mielestä Venäjällä asioita ajatellaan palasina.

S1: "Kun käynnistettiin yksityisviljelijäkoulutusta, ei rakentaminen siihen perussysteemiin ollut helppoa, koska kaikki oli pieninä palasina. On yksi ihminen, joka korjaa traktorin moottoria, yksi joka hoitaa sen ulkoisen huollon, kolmas joka hoitaa navettatyöt ja neljäs ihminen joka hoitaa jotain muuta viljelystä jne. On

aika hankalaa tapella sitä vastaan. Se on ajattelutapa, joka ei ole niinkään hierarkkisuutta vaan ehkä lokerointia.”

Kuitenkin esimerkiksi kun sopimukseen laitetaan yksityiskohtaisia lukuja vaikkapa projektiosapuolille tarjottavien työhuoneiden pinta-aloista, se vaikuttaa venäläisestä näkökulmasta naurettavalta pilkunviilaukselta. Yhteistyön alkuvaiheessa tämä oli aiheuttanut venäläisasiantuntijalle kulttuurishokin.

V2: ”I was really shocked when I started working with Finland in first project and I’ve got a file about 10 pages where each point was mentioned with some sub points, sub issues which should be discussed. And for example it was in one of these papers that it was written that we have to open the office so you should provide us with an office of that kind of number of metres there should be a parking place.”

Elintaso- ja kulttuurierot olivat saaneet suomalaisasiantuntijan arvioimaan aloittaessaan venäläisten kanssa yhteistyötä ympäristöasioissa, että tehtävä on mahdoton. Yhteistyöilmasto on kuitenkin muuttunut 1990-luvulla hänen mukaansa parempaan suuntaan.

S7: ”Ajattelin että jos tänne ikinä voidaan mitään lanseerata, niin ihme on. Nyt jotenkin tuntuu, että siellä on ihan erilainen ilmapiiri.”

11.4.2. Aikakäsitysten erot

Kohdassa 8.1. käsitellyt aikakäsityksiin liittyvät tapaukset ovat usein samalla tyypillisiä kriittisiä tilanteita. Täsmällisiksi oppineet suomalaiset kiinnittivät erityisesti huomiota aikataulujen joustaminen Venäjällä, jossa aikatauluja tärkeämpiä henkilösuhteet ja henkilön tärkeys. Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut venäläisten kanssa tehtiin kuitenkin täsmälleen sovittuun aikaan.

S5: ”Kun venäläinen opetusministeri oli täällä vierailulla, hänelle annettiin 10 tai 15 minuuttia aikaa esitellä niitten uusi konsepti, ministeriön toimintastrategia. Hän käytti siihen puoli tuntia. Vaikka ministerille annettiin, että sulla on tän verran aikaa, niin piti sanoa, että nyt aika loppuu. Ja silti vielä ... kun mulla on vielä tää ja näin paljon ois vielä materiaalia. Semmoinen toisen ajan kunnioitus puuttuu.”

S1: ”Mieheni juuri vietti kaksi päivää Venäjällä hotellihuoneessa odottamassa, järjestykö haastattelu. Soittoja tulee kyllä tunnollisesti tunnin välein ja aina sanotaan että seuraavan tunnin aikana onnistuu. Se liittyy tietysti joustavaan asioiden hoitoon. Suomalaiset hyvin helposti priorisoivat kalenterin eikä asioiden mukaan. Täytyy olla aika paniikki ennen kuin muutetaan kalenteria. Venäläiset taas – kun ihminen tulee, niin se asia hoidetaan silloin per heti sen ihmisen kanssa. Vaikkei ole sovittu aikaakaan. Toisaalta vaikka olisi sovittukin, niin sekään ei välttämättä päde. Koska se voi olla joku tutuntuttu tai joku muu. Kun sulla on verkosto, jota käytetään koko ajan ja joka on tällainen survival mekanismi, niin se tekee semmosen”

S6: ”Jos oli sovittu, että aloitetaan yhdeksältä, niin se tarkoitti sitä, että tultiin kyllä sinne koululle yhdeksältä, mutta rehtori ilmestyi vasta yhdeksän jälkeen ja sitten ehdottomasti piti syödä aamiainen ja sen jälkeen vasta... hyvin kävi jos päästiin kymmeneltä aloittamaan.”

Suomalaiset ovat kokeneet aikatauluja koskevat suhtautumiserot niin suuriksi, että ovat huomauttaneet venäläisille siitä, että aikatauluja on noudatettava ja osoitettava sitä kautta sitoutuminen.

S9: ”Hyvin aikaisessa vaiheessa huomattiin, että meidän täytyy pitää osallistujille puhuttelu aikatauluista, koska venäläiset aikataulut venyy ja paukkuu joka käänteesä. On ollut vähän ongelma sitouttaa heitä siihen, että kun kymmeneltä aloitetaan, heidän tosiaan pitäisi olla paikalla kymmeneltä eikä yhdeltätoista ja kahdeltatoista. Siitä on heille oikein sanottu, että me odotamme heiltä sellaista sitoutumista, että jos me järkätään jotain niin te sitte käytte täällä kans.”

11.4.3. Sopimusten ja raporttien laadinta

Sopimusten laatiminen aiheuttaa usein ongelmia, koska sopimusten laatimistavat eroavat Venäjällä ja Suomessa, kuten aikaisemmin mainittiin. Sopimusten yleisyystaso on erilainen. Venäjällä tehdään toisaalta yleisluontoisempia, julistustyypisiä sopimuksia, toisaalta asioita saatetaan esittää hyvinkin tarkoin numeroin. Suomalainen käytäntö on päinvastainen. Esimerkiksi kun Suomessa budjetoitaisiin otsikolla 'palkat' ja eriteltäisiin ne arvioitujen työpäivien mukaan, Venäjällä merkitään summa kymmenen markan tarkkuudella otsikon 'opettajien palkat' alle ilman perusteluita.

S1: ”Siinä missä suomalainen panee jotain mystisiä hallintokuluja tai ottaa vähän jotain overheadia henkilöstökuluista, venäläinen kirjaa kaikki. Siinä on kaikki katumaksusta alkaen.”

Suomalaisasiantuntijoiden mukaan se, että Venäjällä budjetointiin liittyvät asiat eivät edelleenkään ole tuttuja, on sosialismin peruja. Neuvostoliitossa monia asioita ei tarvinnut budjetoida lainkaan. Nyt Venäjällä on suomalaisten mielestä menty toiseen äärimmäisyyteen.

Myös projektin raportointi saattaa tuottaa hankaluuksia. Kansainvälisessä projektityhteistyössä kokeneemmat suomalaiset ovat tottuneet laatimaan projekteista raportteja ja ymmärtävät niiden merkityksen. Suomalaisasiantuntijat totesivat, että se, että Venäläisille on ollut vierasta toimia niin, että raportissa kerrottaisiin, mitä on tehty, mitä ongelmia on ollut, miten niitä voi korjata ja miltä tulevaisuus näyttää. He eivät ole ymmärtäneet tällaisten kysymysten merkitystä, vaan raportointi on koettu välineeksi, jolla kontrolloidaan tekevätkö he sovittua työtä. Sen vuoksi raporteista ei aina ole pystytty saamaan tietoa todellisesta tilanteesta. Suomalaisnäkemys mukaan analyttinen ote oman toiminnan arviointiin on venäläisessä toimintakulttuurissa vierasta.

S3: ”Voi olla että kun menet haastattelemaan venäläisiä ne vastaa niin kuin kuvittelevat, että kannattaa vastata”, ennakoி eräs asiantuntija tämän tutkimuksen venäläishaastatteluja.

Tehtyä sopimusta saatetaan tulkita eri tavoin venäläisten ja suomalaisten taholla:

S5: "Saatetaan sopia seminaaria ja ohjelmia ja sitten suomalainen osapuoli menee sinne ja siellä ei olekaan järjestelyt missään mallissa eikä ... Venäläinen päättää, että kun suomalainen osapuoli tulee sinne, niin sitten se kertoo, että sitä ei miellytäkään tää järjestely. Osapuoli ei huuda eikä ole sillä tavalla epäkohtelias, hän niin kuin puoleksi hymyhuulilla on epäkohtelias. ...En osaa sanoa, johtuuko se siitä kulttuurista vai onko se henkilökemiaa."

Joskus kriittinen tilanne voi johtua siitä, että varmistamiskäytännöt ovat erilaiset ja kumpikin puoli tulkitsee sopimusta omalla tavallaan. Tässäkin henkilökohtaisten kontaktien merkitys korostuu.

S5: "Se oli korkean tason seminaari joka järjestettiin Pietarin yliopistossa. Mukana oli joku opetushallituksestakin, iso porukka. Menimme bussilla. Perillä ei ollut mitään. He eivät olleet kuulleetkaan mistään. Me mentiin sinne aivan turhaan!...Meidät otettiin loppujen lopuksi vastaan ja järjestettiin huone, missä sitten istuttiin ja saatiin esitellä itsemme ja taustaorganisaatiomme, että jotain keskustelua oli. He olivat hirveän pahoillaan. Mutta kun ei oltu varmistettu. He sanoivat, että puhetta oli ollut, oli puhuttu salista ja kaikesta. Mutta se, joka oli Suomessa siitä vastuussa, ei ollut koskaan käynyt henkilökohtaisesti edes katso-massa niitä paikkoja. Silloin he olivat ajatelleet, että se oli peruuntunut."

Edellämämainitussa projektin keskeyttämiseen johtaneessa kriittisessä tilanteessa taas osapuolet eivät olleet päässeet yhteisymmärrykseen siitä, mitä projektissa on tarkoitus tapahtua – oliko sovittu, että toimitetaan vain laitteita kuten venäläiset ymmärsivät, vaiko myös koulutusta, kuten suomalaiset olivat ajatelleet.

11.4.4. Rahakysymykset hankalia

Haastatteluissa vahvistui myös koulutusalan projektien osalta muissakin länsimaisissa lähteissä mainittu havainto (esim. Holden & al. 1998, 51), että projekteissa palkka-asiat herättävät tyytymättömyyttä venäläisten parissa. Venäläisten on vaikea ymmärtää miksi suomalaisille eksperteille maksetaan enemmän. Länsimaissa perustellaan palkkauseroja sillä, että projektien kestävyys kannalta olisi paikallisen palkkatason vääristäminen haitallista. Sen vuoksi myöskään budjetit eivät suomalaisiantuntijan mukaan aina ole kovin 'transparentteja', vaikka läpinäkyvyys onkin todettu tärkeäksi projektiyhteistyössä. Myös yritystason yhteistyön piiristä on samanlaisia kokemuksia.

V6: "Maybe not very good feature is that of course foreign company they try to pay not a lot of money for the same work and foreign country they get more money than for the same work here. But unfortunately these are just... the situation is like that. We have no choice, no more choice unfortunately. They do it because our work is very cheap. I think in some cases the work of Russian workers is the cheapest in the world, like chinese."

Epäselvyyttä on venäläisten kanssa ollut myös siitä, mikä on projekteissa sellaista toimintaa, mistä kuuluu korvaus, ja mikä sellaista missä pitäisi olla mukana ilman palkkaa. Päästessään opintomatkalle tai koulutukseen Eurooppaan, suomalaisten yhteistyökumppanit eivät aina ole ymmärtäneet, että se on koulutusta, eikä sellaista mistä heille pitäisi maksaa korvausta.

S3: "Hyödyn korostaminen ja se, mitkä ovat nämä ehdot, on sellaista, mihin tullen itse kiinnittämään jatkossa enemmän huomiota. Eli että aina selvittää sen, mistä maksetaan ja mistä ei. Tästä tulee hyvin paljon väärinymmärryksiä."

Venäläiskumppaneiden palkkaongelmia kohtaan tunnetaan kuitenkin ymmärtämystä. Joskus on vaikeaa saada esimerkiksi opettajia motivoitumaan täydennyskoulutukseen, kun sitä ei palkita mitenkään.

S7: "Ei nouse palkka, eikä sillä sertifikaatilla minkä ne saa ei ole mitään merkitystä. Joku porkkana pitäisi olla. Mitä sä viittit panostaa, jos ei saa mitään rahaa."

Myös muu projektivarojen käyttö voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. Tällainen on esimerkiksi kilpailuttaminen. EU:n komissiolla on säännöt, miten pitää kilpailuttaa ja valita halvin, jotta projektirahat tulisivat mahdollisimman hyvin käytettyä. Samaa periaatetta sovelletaan Venäjän ja IVY-maiden kanssa toteutettavissa projekteissa, mutta Venäjällä tapa ei ole ollut käytössä aikaisemmin.

S3: "Olen huomannut, että on monesti tullut väärinymmärrystä, kun he eivät ymmärrä, miksi tällainen tehdään. Miksi pitää kolmatta pyytää, kun toinen myy halvemmalla ja olen sieltä ostanut ennenkin?"

Länsimaissa jokapäiväinen kilpailuttamisajattelu on Venäjällä uutta. Kun lännessä pidetään itsestään selvänä, että esimerkiksi autoa ostettaessa käydään useassa liikkeessä tai lainaa otettaessa kysytään eri pankeista, Venäjällä korostuu henkilökeskeisyys: kaupat tehdään usein sillä perusteella, että tunnetaan henkilö, joka myy ehkä halvemmalla tuttavalleen. EU:ssa taas tällaista käytäntöä pyritään välttämään kun kyseessä on julkinen rahoitus. Suomalaisasiantuntijat kertoivat tämän väärinkäsityksen olevan yleinen projektiyhteistyössä. Tähän kommenttiin verrattuna Shurupovin (1997) maininta venäläisten halusta kilpailuttaa vaihtoehtoja neuvotteluissa on mielenkiintoinen. Kilpailuttaminen näyttäisi siis kohdistuvan erilaisiin asioihin osapuolten välillä.

Opetusalan projekteissa on haastattelujen mukaan kuitenkin vähemmän hankaluuksia rahoitusasioissa kuin joissain muiden alojen projekteissa. Esimerkkinä mainittiin tapaus, jossa vastaanottajat eivät olleet halunneet, että suomalainen osapuoli valvoo, mihin raha menee. Vastaanottajat olivat ymmärtäneet, että heillä olisi oikeus käyttää rahat haluamallaan tavalla.

Vaikka suomalaisten rehellisyyttä arvostetaan Venäjällä, suomalaisia saatetaan joskus pitää tyhmänkin rehellisinä. Rehellisyyskin voi näin osoittautua kulttuurisidonnaiseksi asiaksi.

S9: *"Menimme pomon kanssa taksilla Pietarissa. Lähtiessä tavan mukaisesti sovitettiin hinnaksi 100 ruplaa. Perillä kuski kysyi, tarvitaanko kuittia. Sanoin, että kyllä. Hän kysyi, mille summalle kuitti kirjoitetaan. Me siinä vähän hölmistyneinä, että no tietysti, maksuhan oli 100 ruplaa, että 100:lle ruplalle kuitti. Hän kysyi vielä kirjoittaessaan, että, laitetaanko nolla perään. Ja me vaan, että ei, kun 100 ruplaa. Selvästi huomasi, että hän ei ollenkaan ymmärtänyt, miten me nyt tuolla tavalla käyttäydytään. Olisi pitänyt ottaa hyöty siitä, mistä sen saa."*

11.4.5. Kulttuurin arvostus muistettava

Kealey (1990) korostaa, että ulkomaan yhteistoimintaan lähtijällä tulee olla tietoa kulttuurista. Myös tähän tutkimukseen haastateltujen asiantuntijoiden mielestä projekteissa mukana olevilla tulee olla laajat tiedot vastaanottajamaan kulttuurista. Pelkkä kielen osaaminen ei riitä. Paikallisesta kulttuurista kiinnostumattomat vieraat herättävät kärkeviä kommentteja venäläisten puolella eivätkä saa arvostusta osakseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että jos vieras esimerkiksi Pietarissa käydessään on kiinnostunut vain ostoksilla käymisestä eikä paikallisesta kulttuurista, häntä pidetään sivistymättömänä. Asiantuntijoilta odotetaan Venäjällä myös sikäläisten työolojen tuntemusta:

S3: *"Menin kerran Moskovaan yhden kaverin kanssa, jolla oli paljon kansainvälistä kokemusta mutta ei yhtään kokemusta venäläisistä. Hän oli ensimmäistä kertaa Moskovassa. Siellä oli isoja päälliköitä paikalla, kun hän sanoi ihan sivulauseessa, että hänestä oli kiva tulla Venäjälle kun hän ei ole koskaan täällä ollut ja tahtoi nyt oppia tuntemaan. Se oli huonoin juttu mitä sinä voit sanoa venäläisille. Ne sanoivat heti, että ei me haluta tänne ketään oppimaan vaan me tehdään töitä. Vaikka hän sanoi sen ihan vilpittömästi."*

Vaikka venäläiset edellyttävätkin kumppaneiltaan asiantuntijuutta, he eivät pidä siitä, että länsimaiset asiantuntijat esiintyisivät paremmuuttaan osoittaen.

S2: *"Minulle on kerrottu venäläiseltä taholta, että heillä on ollut muutamia projekteja, joissa tullaan Euroopan maista ulkopuolisina opettajina, jotka pyrkivät siirtämään kaiken valmiina heidän oloihinsa ottamatta huomioon, että heillä on oma historiallinen kehityksensä ja lähtökohdat omalle työlleen."*

S3: *"Jos venäläisten kanssa lähtee toimimaan sillä asenteella, että ne ei tiedä mitään eikä ymmärrä mitään, niin tällainen projekti vetää puihin kyllä heti. Se ei kerta kaikkiaan onnistu."*

Nämä suomalaisasiantuntijoiden kommentit ovat identtisiä niiden kommenttien kanssa, joita esimerkiksi Holden & al. (1998) esittää. Kriittisiä tilanteita tulee helposti myös tapakulttuurin eroista, joissa on vaarana, että niitä tulkitaan oman kulttuurin koodien kautta..

S2: *"Olin mukana eräällä vierailulla ryhmän kanssa, johon kuului suomalaisia opettajia ja rehtoreita kymmenkunta. Olimme tutustumassa erääseen kouluun. Rehtori oli oikein miellyttävä. Lähtiessämme hän toivotti meidät tervetulleiksi uu-*

delleen. Kun olimme nousemassa autoon hän sanoi vielä haluavansa kätellä. Hän tuli ja kätelti miehet, mutta naiset jäivät tervehtimättä. Mietin pitkään, mikä meni pieleen kunnes toisella matkalla Viipurissa kävi samoin. Kysyin mukana olleelta venäjän kielen professorilta, huomasi hän, ettei naisia kätelty ja kerroin samalla aikaisemmasta kokemuksesta. Professori totesi, ettei mitään ollut mennyt pieleen. Jos kyseessä on oikein sivistynyt venäläinen, hän ei mene tervehtimään naista, jos nainen ei mitenkään osoita nostamalla pikkuisen kättä, että hän on valmis siihen. Jos tällaista liikettä ei näy, hän vain kumartele.”

11.4.6. Kieli on erityishankaluus

Kieleen liittyy kansainvälisessä yhteistyössä aina monenlaisia hankaluuksia. Kieli heijastaa koko kulttuurin ajattelutapaa. Se on kommunikoinnin työkalu ja vaikuttaa lisäksi siihen, miltä sopimusasiakirjat näyttävät. Projektihenkilöt tarvitsevat myös kielitaitoa, joka on avain toisen kulttuurin ymmärtämiseen.

Venäläiset eivät aina osaa englantia riittävästi pystyäkseen sen avulla kommunikoimaan monikansallisissa projekteissa eivätkä toisaalta läntiset kumppanit aina osaa venäjää. Huonot tulkit voivat myös pilata yhteistyötä.

S4: ”Kieli on erityishankaluus. Ylimmällä tasolla ja kansainvälisissä tehtävissä toimivat kyllä puhuvat englantia, mutta kun yhteistyöhön osallistuu oppilaitoksissa opettajia ja ihmisiä hallinnon matalammalta tasolta, venäjän kieli on ihan välttämätön edellytys, muuten ollaan tulkkien varassa.”

Se, että yhteistyössä on mukana venäjän kielen taitoisia henkilöitä, on selvä etu. Suomalaisasiantuntijoiden mielestä projekteihin osallistuvien kannattaa opetella ainakin arkipäivän kommunikoinnissa tarvittavia perussanoja kuten kiitos, päivää ja näkemiin.

S6: ”Se jo tuo läheisyyttä. Siitä huolimatta että kansainvälisissä projekteissa projektikieli on aina virallisesti englanti, niin tällä hetkellä venäläinen osapuoli ei hallitse englantia niin, että ilman muuta voitaisiin olettaa, että kaikki voidaan toteuttaa englannin kielellä.”

Koska kieli on havaittu ongelmalliseksi, suomalaisasiantuntija ehdotti, että arviointivaiheessa pitäisi olla molemminpuolinen – sekä venäläinen että suomalainen arviointi.

Mikäli käytetään tulkkia, hänen pitää pystyä tulkaamaan sitä mitä halutaan. Myös käännöksiin tulee varata rahaa, jotta ainakin keskeinen kirjallinen materiaali voidaan kääntää

K1: ”Porukka, joka meidän puolelta on ollut Euroopasta ja tekee ensimmäisiä projektejaan siellä, on ollut huono kommunikoimaan. Se voi olla sitä, että ei tunneta kulttuuria, mutta se voi olla sitäkin, että ei ole lainkaan kielitaitoa ja mennään huonojen tulkkien välityksellä tekemään projekteja. Kielitaito on osa kulttuuria ja mielenkiintoa.”

Venäläisten vuolas sanankäyttö sinänsä saattaa aiheuttaa suomalaisissa kritiikkiä etenkin siinä vaiheessa kun aikataulut alkavat pettää. Vastaavasti suomalaisten hiljaisuus saattaa kummastuttaa venäläisiä.

Sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että haastatteluissa on tuotu esiin, että venäjän kielessä joko ei ole ollut sanoja kuvaamaan yhteistyössä tarvittavia käsitteitä tai niiden merkitystä ei ymmärretä. Venäläishaastateltava kertoi ottaneensa käyttöön esimerkiksi suomalaissanan *Arvot*, koska koko käsite on Venäjällä outo.

Yhteenvetona koko luvusta 11.4. voidaan todeta havaittujen kriittisten tilanteiden tuovan esiin kulttuurienvälisen kommunikoinnin eroja suomalaisten ja venäläisten välillä erityisesti seuraavissa yhteyksissä:

- erilainen käsitys projektin luonteesta ja tavoitteista
- ajankäyttöön liittyvät erot
- sopimusten yleisyystaso ja voimassaolo
- raportoinnin merkitys
- rahaan liittyvät asiat
 - palkkauskysymykset
 - projektirahojen käytötapa ja -tarkoitus
 - rehellisyys laskuissa
- paikallisen kulttuurin arvostus ja tapakulttuurin erot
- kieliongelmat

12. Johtopäätökset

'Ainoa mikä on vaihtunut on kastikkeen väri'

Suomelle on tärkeää sekä EU:n jäsenenä että Venäjän rajanaapurina olla yhteistyössä Venäjän kanssa. Sitä todistaa muun muassa Suomen hallituksen Suomen EU-puheenjohtajuuskaudella 1999 esittelemä Pohjoisen ulottuvuuden aloite sekä hallituksen lähialuestrategia, jonka tavoitteissa korostetaan prioriteetteina demokratian vakiinnuttamista, oikeusvaltion kehittämistä ja kansalaisyhteiskunnan kehittämistä. Tässä työssä opetusalan yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet ovat moninaiset. Vaikka koulutusalan projekteihin suunnatut lähialuerahamäärät eivät ole suuret, koulutuksen kautta saavutettavat kerrannaisvaikutukset kuten verkostoituminen, moninkertaistavat projektien onnistuessa niihin panostetun tietotaidon.

1 Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, millaisia projektien onnistumiseen vaikuttavia **kulttuurienvälisen viestinnän eroja** on havaittu Venäjän lähialueiden kanssa tehtävässä suomalais-venäläisessä koulutusalan yhteistyössä

Vaikka Venäjän yhteiskunnan siirtyminen sosialismista markkinatalouteen on ollut suuri yhteiskunnallinen muutos 1990-luvun alussa, kulttuuriset asiat ja toimintatavat ovat muuttuneet vähemmän kuin ehkä länsimaissa on haluttu uskoa. Eräs haastateltava tiivistä Venäjän nykytilanteen ja länsimaitten odotukset näin:

S10: *”Väärinkäsitys syntyi silloin, kun Neuvostoliitto hajosi. Luultiin, että kaikki alkaa alusta. Kukaan ei tajunnut sitä, että siellä peruna on perunaa, kaali on kaalia, liha on lihaa ja kaikki on entisellään. Ainoa mikä on vaihtunut on kastikkeen väri.”*

Tämä on se perusoivallus, joka on tärkeää pitää mielessä kun yhteistyön edellytyksiä pohditaan.

Yleisvaikutelma haastateltujen suomalaisten ja EU-asiantuntijoiden näkemyksistä projektiyhteistyötä koskien oli myönteinen. Suomalaisasiantuntijoiden keskenään samansuuntaiset ja positiiviset näkemykset vaikuttivat tutkimuksen alussa jopa ristiriitaisilta verrattuna siihen yleiskuvaan, minkä esimerkiksi samaan aikaan sai suomalaisen median esittämistä voittopuolisesti negatiivisistä Venäjää koskevista uutisista. Suomalaisten haastateltujen uskottavuutta lisää toisaalta heidän ammatillinen ja kansainvälinen kompetenssinsa. Kaikilla oli kokemusta useista projekteista, syvällistä tietoa venäläisestä toimintaympäristöstä, ja lisäksi halua olla mukana myös uusissa projekteissa. Näkemykset vahvistivat myös aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia.

Haastattelut osoittavat, että kulttuurierot Suomen ja Venäjän lähialueiden kanssa maantieteellisestä ja historiallisesta läheisyydestä huolimatta olivat suomalaisten mielestä merkittäviä ja samansuuntaisia kuin muissa länsimaisissa tutkimuksissa on osoitettu vallitsevan länsimaiden ja Venäjän välillä. Tämä osoittanee, että lähialueilla heti Suomen itärajan toisella puolella vallitsee kulttuuri, jota voidaan suomalaisesta näkökulmasta arvioida yleisvenäläiseksi. Venäläiset kokivat asian toisin päin: kulttuurieroja Pietarin ja Suomen välillä pidettiin vähäisinä, Suomea tutun oloisena. Suurvallan kansalaisina venäläiset ovat tottuneet oman maan sisällä vielä suurempiin eroihin.

Puolin ja toisin on yhteistyön on havaittu sujuvan sitä paremmin mitä enemmän siitä on tullut kokemusta. Kulttuurierot ovat johtaneet vain harvoin suuriin ongelmiin.

Länsimaisen käsityksen mukaan venäläiselle kulttuurille on ominaista muun muassa pysyvyys ja muutoksen hitaus. Toisaalta ongelmiin, jotka länsimaisista tarkkailijoista saattavat vaikuttaa ylitsepäsemättömiltä, on Venäjän kollektivistisessä yhteiskunnassa totuttu länttä paremmin ja niitä on opittu kestämaan tarpeen tullen vaikka ystävien tuella. Venäläiset ovat sekä muitten että omasta mielestään tottuneet kärsimään ja alistumaan kohtaloonsa. Maskuliinisessa, ihmisläheisessä, kollektivistisessä venäläisessä kulttuurissa ei samalla tavalla ehkä arvostetakaan tasa-arvoon ja taloudelliseen hyvinvointiin liittyviä asioita kuin lännessä. Tähän suhtautumiseen verrattuna suomalainen pohjoismainen, individualistinen, protestanttinen, asiapainotteinen, täsmällisyyttä korostava ja demokraattinen kulttuuri on varsin erilaista, usein jopa vastakkaista.

Kulttuurierot näkyivät sekä haastateltujen erilaisissa tavoissa vastata samoihin kysymyksiin että vastausten sisällössä. Vaikkakin molemmat osapuolet kiinnittivät huomioita samanlaisiin ilmiöihin, suomalaisten näkemykset poikkesivat venäläisistä. Monissa kommentteissa heijastuu myös Adlerin (1992) mainitsemien kulttuuristen kaihtimien vaikutus, joka saa osapuolet arvioimaan toista puolta siten, kuin omassa kulttuurissa vallalla oleva käytäntö olisi yleinen normi. Selvimmin tämä näkyi ajankäyttöön suhtautumisessa. Myös haastateltujen mainitsemat kriittiset tilanteet liittyivät

usein ajankäyttöön heijastaen venäläisen kulttuurin polykronisuutta ja kollektivistisuutta ja suomalaisen kulttuurin monokronisuutta ja individualistisuutta.

Haastatteluja vertaamalla kuva suomalais-venäläisen kommunikoinnin eroista näyttäisi seuraavalta:

- Laajaa keskinäistä kommunikointia pidettiin kummallakin puolella tärkeänä. Suomalaiset korostivat projektisuunnitelmista ja toteutuksesta käytävän keskustelun välttämättömyyttä, kun taas venäläiset pitivät liiallista asiapohjaista keskustelua tarpeettomana heti alkuvaiheessa ja painottivat vapaamuotoisen kommunikoinnin tärkeyttä yhteistyön sujumisen edistäjänä. Kyse on siis siitä, että yhteistyötä käynnistettäessä henkilökeskeisemmässä venäläisessä kulttuurissa halutaan keskustelemalla oppia tuntemaan ihmiset, kun taas asiakeskeisemmässä suomalaisessa kulttuurissa halutaan keskustelemalla oppia tuntemaan asiasisällöt. Kumpikin osapuoli näkee oman tapansa työn tekemisen kannalta tehokkaana.
- Kulttuurierot näkyvät erittäin selvästi aikataulujen noudattamisessa. Suomalaisten mielestä venäläisiltä puuttuu 'toisen ihmisen ajan kunnioitus' ja ajantaju. Suomalaisille aikataulujen täsmällinen noudattaminen on tärkeämpää kuin venäläisille, jotka edellyttävät, että aikaa käytettäisiin henkilökohtaiseen tutustumiseen yhteistyön sujuvuuden varmistamiseksi. Molemmat osapuolet pitävät omaa tapansa tehokkaampana ilmentäen siten tutkimuksissa havaittuja länsimaisen monokronisen ja itäisen polykronisen kulttuurin eroja.
- Kummallakin puolella koettiin toinen osapuoli hitaammaksi. Venäläisten näkökulmasta suomalaiset tekevät hitaasti päätöksiä ja tuhlaavat liaksi aikaa suunnitteluun ja neuvotteluihin. Pietarilaispartnerit totesivat tottuneensa suurkaupungissa kiireisempään elämänrytmiin kuin suomalaiset. Suomalaisten mielestä taas Venäjällä asiat etenevät hitaammin ja suuressa hallintokoneistossa aikaa tuhlaantuu byrokraatiaan.
- Asiakirjojen laadinta ja painotukset ovat myös kulttuurisidonnaisia. Suurpiirteisinä ja luovina pidettyjen venäläisten budjetinlaadintatapa on suomalaisesta perspektiivistä omalla tavallaan pikkutarkkaa yleisluontoisempaan läntiseen budjetointimalliin verrattuna. Venäläiset toisaalta suhtautuvat tarkasti budjetointiinsa lukuihin suurpiirteisemmin kuin suomalaiset ovat tottuneet omia budjettejaan toteuttaessaan. Tämän kulttuurieron arvellaan johtuvan siitä, että Venäjällä ei ole vielä kaikin osin totuttu projekteissa edellytettävään länsimaisen budjettisuunnitteluun. Tämä näkyi myös siten, että venäläiset toivoivat enemmän vapautta projektirahojen käyttöön.
- Suomalaiset ymmärtävät myös projektisuunnitelmat sitoviksi ja noudattavat niitä täsmällisesti, venäläiset suhtautuvat niihinkin suurpiirteisemmin. Venäläisille sopimukseen kirjattu tavoite on ehkä vain yksi monista mahdollisista tavoitteista, ja projektiin osallistumiselle saattaa olla muitakin syitä kuin sopimukseen kirjatut. Tarkasti sopimukseen pitäytyvien suomalaisten tai muiden länsimaalaisten kanssa saattaa tulla tällaisissa tapauksissa näkemyseroja.
- Sopimuksia laadittaessa kielierot ja esimerkiksi länsimaisten käsitteiden puuttuminen venäjän kielestä voivat vaikuttaa lopputulokseen ja sopimustekstin muotoiluun
- Venäjällä asioiden sujuminen riippuu joka vaiheessa suuresti henkilösuhteista.

Kulttuurierojen määrittely ei ole yksiselitteistä, sillä kullekin kulttuurille ominaiset piirteet eivät ole aina selkeät. Venäjää huomattavasti pienemmässä Suomessakaan ei koko maassa vallitse samanlainen kulttuuri. Maamme sisällä on nähty jako itäiseen ja läntiseen kulttuuriin (Lewis 1996, Kallonen ja Ketola 1996). Itä-Suomessa ollaan lähempänä venäläistä kulttuuria kuin Länsi-Suomessa. Sattumaa tai ei, opetusalan projekteista huonoiten venäläisten kanssa menestyi varsinaissuomalainen oppilaitos kun taas itäsuomalainen Kuopion ammattikorkeakoulu onnistui yhteistyössä paremmin (OPH 1998). Lisäksi maiden välisiä kulttuurisia samankaltaisuuksia saatetaan pitää itsestäänselvyyksinä eikä niitä aina ole helppo havaita ennen kuin joku ulkopuolinen tarkkailija kiinnittää niihin huomiota. Projektiyhteistyön suunnittelua saattaisikin hyödyttää jatkotutkimus, jossa selvitettäisiin, olisiko eri puolilla Suomea asuvien toimintatavoissa paikallisia kulttuuritekijöitä, joilla on vaikutusta projektien kestävyteen ja omistajuuteen.

Samoin EU:n tasolla olisi kiinnostavaa tutkia, koetaanko muissa Euroopan maissa Venäjä-yhteistyössä vastaaventyypisiä kulttuurieroja ja millä edellytyksillä yhteistyö koetaan hedelmälliseksi. Haastattelussa arveltiin esimerkiksi italialaisten ja hollantilaisten menestyneen hyvin yhteistyössä venäläisten kanssa.

Toisaalta esimerkiksi Ranskan kanssa Venäjällä on yhteisenä piirteenä suurvalta-ajattelu ja usko omaan erityiseen 'lähetystehtävään' maailman asioiden hoidossa (vrt. Lewis 1996, Cresson 1998). Kun lisäksi venäläiset vertaavat itseään ennemmin Yhdysvaltoihin kuin pieneen Suomeen (EVA 1993), Euroopan tasolla ranskalais-venäläisen yhteistyön tutkiminen maiden omakuvan näkökulmasta saattaisi jatkotutkimuksena antaa tietoa, jota voitaisiin hyödyntää esimerkiksi EU:n ja Venäjän välisten projektien suunnittelussa.

2 Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi selvittää, soveltuuko Suomen kehitys-yhteistyön yhteydessä projektiarvioinnissa käytetty käsitteistö, muun muassa **kestävyys** (sustainability) ja **omistajuus** (ownership) myös Suomen lähialueyhteistyöhön

Kansainvälisiä projektikäsitteitä on asiantuntijoiden mukaan jo hyödynnetty koulutusalalla Venäjä-projektien suunnittelussa ja arvioinnissa, joskaan niitä ei ole virallisesti kirjattu projektiasiakirjoihin suunnitteluvaiheessa. Kestävyys (sustainability) -termi kuuluu EU:n määrittelemiin projektien arviointikäsitteisiin. Myös ownership' iin viitataan ohimennen TACIS-raportissa (1997), joskin määrittelemättä, samoin OECD:n Venäjän koulutusta koskevassa raportissa.

Ulkoasiainministeriössä kehitys-yhteistyössä käytetty ownership-termi on suomennettu 'osapuolten sitoutumiseksi'. Se on osuva termi myös Venäjä-yhteistyön omistajuutta ja kestävyyttä tarkasteltaessa. Omistajuus ja kestävyys ovat toisistaan riippuvia apukäsitteitä ja niiden edellytykset ovat pitkälti samat.

Kulttuurierot ja kulttuurienvälisen viestinnän kysymykset ovat oleellisia projektien omistajuuteen vaikuttavia tekijöitä myös lähialueyhteistyössä. Pahimmillaan kulttuurienvälisistä kommunikointieroista johtuvat tilanteet voivat estää koko projektin toteutumisen, mikä on myös taloudellisesti ongelmallista.

Suomalais-venäläisten projektien omistajuutta ja kestävyyttä tavoiteltaessa suunnittelussa kannattaa olla lähtökohtana kuunnella mitä uudistustarpeita venäläiset itse

kokevat tärkeimmiksi. Projektien onnistumista edistää myös se, jos läntiset partnerit heti alussa henkilökohtaisesti käyvät Venäjällä tutustumassa olosuhteisiin ja yhteistyökumppaneihin. Sitä korostettiin venäläisten kommentteissa yhtenä toimivan yhteistyösuhteen edellytyksenä.

Hyvät henkilösuhteet ja henkilöiden pysyvyys ovat tärkeitä molemmilla puolilla. Yhteistyön kestävyyttä edistää, kun yhteistyökumppanit suhtautuvat toisiinsa demokraattisesti ja tasa-arvoisesti.

Kriittisiä tilanteita on sattunut koulutusalan projekteissa vähän ja haastateltavien suhtautuminen yhteistyöhön oli motivoitunutta ja myönteistä molemmiin puolin. Koulutusallalla näyttäisikin olevan hyvät mahdollisuudet yhteistyön onnistumiseen.

Asiantuntijoiden mukaan tämänhetkiseen venäläisten sitoutumiseen yhteistyöhön ja yhteistyömahdollisuuksiin suuresti vaikuttava tekijä on Venäjän taloudellinen tilanne. Venäjä elää muiden entisten sosialistimaiden tavoin transitiokautta. Heikko taloudellinen tilanne pakottaa venäläiset pohtimaan suomalaisia enemmän rahoitusjärjestelyjä. Venäläisten mielestä suomalaiset kumppanit eivät aina ota tätä huomioon.

Taloudelliset ongelmat haittaavat venäläisten sitoutumista mihinkään, mikä vaatii taloudellista panostusta ja vaikuttaa siten projektien omistajuuteen ja kestävyteen.

Venäjän poliittinen tilanne, etenkin meneillään oleva Tshetshenian sota, on lisäksi vaikuttanut oleellisesti maan talouteen ja projektityöhön. Esimerkiksi EU jäädettiin vuoden 2000 alussa Venäjä-projekteille myöntämäänsä rahoitusta. Poliittiset muutokset tuovat Venäjällä yleensä mukanaan myös henkilövaihdoksia, jotka puolestaan vaikuttavat projektien jatkuvuuteen.

Toisaalta hyvänä pohjana venäläisten omistajuudelle koulutusalan projekteissa on suomalaisten mielestä se, että venäläiset ovat hyvin koulutettuja ja siellä on ollut kehittynyt koulutusjärjestelmä.

Projektien sujumista helpottaa, jos muistetaan, että nykymuotoinen kansainvälinen projektiyhteistyö on vielä uutta Venäjällä. Se on erilaista kuin se kollektiivinen yhteistyö, johon maassa on jo sosialismia aiempinakin aikoina totuttu mir-yhteisöissä. Venäläisillä ei vielä ole projektien suunnittelusta ja arvioinnista yhtä paljon kokemusta kuin länsimaisilla yhteistyökumppaneilla.

Yhteistyö uuden Venäjän ja länsimaitten välillä onkin edelleen hakemassa uomiin. **Indikaattoreista** yleisimmin mainittiin molemmilla puolilla se, että projektin päätyttyä halutaan yhteistyötä jatkaa samojen osapuolten kanssa jatkotyön tai uuden projektin puitteissa. Budjetissa pysyminen, tavoitteiden saavuttaminen sovitulla tavalla tai konkreettinen projektin suunniteltu aikaansaannos, kuten julkaisu, ovat myös onnistumista indikoivia tekijöitä. Venäläiset korostivat indikaattoreina myös yleistä tyytyväisyyttä ja myönteistä ilmapiiriä.

Vaikka projektien omistajuutta ja varsinkin vaikutusten kestävyteen vaikuttavia tekijöitä voi olla vaikeaa määritellä Venäjän nykyoloissa, voidaan olettaa, että nämä apukäsitteet pelkällä olemassaolollaan edistävät yhteistyötä ja kestävyyttä osapuolten joutuessa pohtimaan, mitä niillä tarkoitetaan. Se on 'yhteinen kielikurssi', jossa käydään läpi projektin hallinnointiin liittyviä kysymyksiä.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siis siltä, että Suomen kehitys yhteistyön yhteydessä saatuja kokemuksia ja niissä käytettyjä arviointikäsitteitä voidaan soveltaa muussakin kansainvälisessä yhteistyössä kuten lähialueyhteistyössä Venäjän kanssa.

Kehityksmaayhteistyössä tehdyt huomiot kulttuurienvälisen viestinnän merkityksestä ja suomalaisten toimintakulttuurista on niin ikään sovellettavissa myös Venäjä-yhteistyöhön.

Kestävyyden tavoite on mukana myös EU-maitten keskinäisessä eri alojen yhteistyössä. Se on sukua EU:ssa noudatettavalle subsidiariteetti- eli läheisyysperiaatteelle, joka edellyttää, että päätökset olisi tehtävä mahdollisimman lähellä päätöksenteon kohteita eli kansalaisia.

3 –4 Yhteistyön onnistumisen edellytyksiä

Tässä tutkimuksessa haluttiin myös selvittää kulttuurienvälisen kommunikatiivisen kompetenssin merkitystä projektien omistajuuden ja kestävyyden kannalta sekä sitä, mitä tekijöitä myöhemmissä yhteistyöprojekteissa tulisi ottaa huomioon, jotta koulutusalan Venäjä-yhteistyössä edelleen voitaisiin lisätä suomalaisten kulttuurienvälisen kommunikoinnin kompetenssia.

Koska kulttuurieroja koetaan molemmin puolin suomalais-venäläisessä kanssakäymisessä, niiden tunnistaminen helpottaa yhteistyön sujuvuutta puolin ja toisin. Adlerin mukaan (1992) monet kulttuurien-väliset kommunikointiesteet johtuvat pikemminkin kulttuurierojen huomiotta jättämisestä kuin näiden erojen torjumisesta. Kulttuurierojen tunnistaminen auttaa ymmärtämään, miksi toisista kulttuureista olevat ihmiset ajattelevat, tuntevat ja toimivat kuten toimivat. Molemminpuolinen tasavertainen suhtautuminen vastapuolen kulttuuriin on hyvä pohja sille, että huomataan, mitä jonkin kulttuurin edustajat voivat antaa muista kulttuureista tuleville eli näin kehittyä kulttuurista luovuutta (cultural creativity), jota Adler kutsuu kulttuuriseksi synergiaksi. Tällaisesta vuorovaikutuksesta on merkkejä myös tässä tutkimuksessa käsitellyssä yhteistyössä.

Tutkimusaineiston perusteella on tunnistettavissa seuraavia tekijöitä, joita voidaan kutsua projektiyhteistyötä edesauttaviksi suomalais-venäläisen **kulttuurienvälisen kommunikoinnin kompetenssiin** sisältyviksi tekijöiksi.

- On tunnettava oma kulttuurinsa ja sen stereotypiat, jotta voisi tietää, mikä sille on ominaista.
- On tutustuttava kumppanien kulttuuriin sen eri puolilta taide-elämää unohtamatta. Venäläiset arvostavat kulttuuriaan, sekä historiaa että taiteita ja niitä, jotka tekevät samoin. Molemminpuolinen kulttuurien tuntemus auttaa tunnistamaan kulttuurierot ja erottamaan ne mahdollisista henkilökohtaisista luonteenpiirteistä.
- Venäjän tapauksessa myös lähihistorian ja Neuvostoliiton olojen ja poliittisten suuntausten tunteminen auttavat ymmärtämään maan nykytilannetta.
- Aikakäsitys on Venäjällä erilainen kuin Suomessa. Sen muuttaminen ei ole helppoa, joten kannattaa varautua joustamaan aikataulujen suhteen eli 'upottaa kello syvälle'. Suomalaisten kulttuurienvälisen kommunikoinnin kompetenssiin kuuluu esimerkiksi ymmärtää, että suomalaisten tiukka suhtautuminen aikatauluihin ei ole yleismaailmallinen normi, vaan voi jo EU:n piirissä olla erilainen kuin Suomessa. Samoin suhtautuminen muihinkin sääntöihin saattaa Venäjän lisäksi muuallakin Euroopassa olla vaihtelevaa ja Suomea löysempää.

- Yhteistyöhön lähtijältä vaaditaan realismia. Projekteihin ei kannata lähteä liian idealistisin tavoittein tai uskoen, että asioita voi muuttaa yhdessä yössä. Aina ei voi odottaa, että hyväkään ideat toteutuisivat.
- Yhteistyössä tarvitaan kärsivällisyyttä projektiyhteistyön työskentelytapojen oppimisen suhteen sekä kuuntelemisen taitoa.
- Hyvät henkilösuhteet sekä niiden vaaliminen ovat venäläisille tärkeämpiä kuin suomalaisille. Projektien suunnitteluvaiheessa kannattaa mennä henkilökohtaisesti keskustelemaan asioista. Tasavertainen suhtautuminen kumppaneihin on yhteistyön sujumisen kannalta oleellista.
- On tärkeää hyväksyä myös kumppaneiden toimintatapoja. Paikalliset toimintatavat saattavat olla tehokkaan yhteistyön perusedellytys, vaikka vastaavassa tilanteessa Suomessa toimittaisiin toisin. Haasteena suomalaistoimijoille onkin oppia sopeutumaan paikallisiin ehtoihin pikemminkin kuin odottaa että venäläiset sopeutuisivat rahoittajatahon kulttuuriin.
- Koulutusalan projekteihin osallistuneet ovat hyviä esimerkkejä kulttuurienvälisen kompetenssin omaavista projektihenkilöistä. Yhteistyö koettiin yleensä niin myönteisesti, että sitä oltiin halukkaita jatkamaan mahdollisesti vastaavanlaisissa uusissa projekteissa. Tässä mielessä osallistujat ovat henkilökohtaisestikin indikoimassa projektien onnistumista

Vaikka Venäjää luonnehditaankin transitiomaaksi eikä kehitysmaaksi, samat näkökohdat osoittautuivat haastatteluissa yhteistyön kannalta keskeisiksi kuin Moore & al. (1996.i) mainitsevat, Suomen kehitysyhteistyöhön sovellettavat pääperiaatteet. Samoin kuin Mooren & al. mukaan kehitysyhteistyössä, myös Venäjä-yhteistyössä pyrittäessä parantamaan projektien vastaanottajien omistajuutta tulee tavoitella sitä, että

- suomalaisten projektit integroidaan mahdollisimman pitkälle vastaanottajamaan paikallisiin instituutioihin
- kaikki projektien hyötyjät osoittavat sitoutumisensa antamalla projektiin sellaista panostusta, joka on heille harvinaista ja kallista resurssia
- kaikki mahdolliset hyötyjät saadaan mukaan projektien suunnitteluun ja toteutukseen
- projektiproseduurit ja rahoitus ovat läpinäkyviä ja eri hyödynsaajat tilivelvollisia keskenään
- avun hallinnoinnilla olisi oltava ymmärtämystä sosiaalisille ja luonnon prosesseille, joita ei voi helposti sovittaa muodollisiin byrokraattisiin aikatauluihin.

Koska vastaanottajien omistajuus ja vaikutusten kestävyys on projekteissa tavoitteena, kannattane suomalaisen projektihenkilöiden pyrkiä vahvistamaan niitä kulttuurienvälisen kommunikoinnin kompetenssinsa puolia, joilla on merkitystä juuri venäläisten silmissä. Tutkimusaineiston perusteella erityisesti Suomelle tyypillisiä **vahvuuksia** projektiyhteistyössä Venäjän kanssa ovat seuraavat:

- Suomalainen kulttuuri on tasa-arvoista ja valtaetäisyys pieni, mikä heijastuu projektiyhteistyössä siten, että suomalaisten on helppo hyväksyä kumppanit tasavertaisina. Sosialismin aikana Neuvostoliitosta pyrittiin luomaan tasa-arvoinen yhteiskunta ilman luokkarajoja, ja tämä ajattelu on edelleenkin vallalla. Venäläiset arvostavat sitä, että suomalaisikumppanit kohtelevat heitä tasavertaisina.

- Suomalaisista projektiasiantuntijoista moni on myös venäjän kielen taitoinen, mikä on etu.
- Suomen historiallinen läheisyys vanhan Venäjän osana ja yhteistyö Neuvostoliiton kanssa ovat synnyttäneet yhteistyöhön pitkät perinteet ja vankan kokemuspohjan.
- Maitten kulttuureilla on monia yhtäläisyyksiä, kuten Susiluoto viittaa, esimerkiksi sauna ja alkoholikulttuuri. Itä-Suomi on Ketosen ja Kalloksen mukaan lähempänä kulttuurisesti Venäjää kuin Länsi-Suomi.
- Myös ilmastollisesti lähialueet ovat Suomen kaltaisia, joten suomalaisten on helppo ymmärtää ilmaston vaikutusta elinoloihin. Suomalaisten asiantuntijoiden kommentoissa ei viitattukaan ilmasto-olosuhteisiin, jotka tulevat kuitenkin esiin muissa maissa laadituissa venäläistä kulttuuria koskevista teksteistä.
- Maantieteellisestä läheisyydestä on etuna myös vanhastaan hyvät liikenneyhteydet esimerkiksi Pietariin ja Karjalaan. Matkustaminen puolin ja toisin ei ole yhtä kallista kuin muualle Eurooppaan, joten nämä alueet ovat suomalaisille myös matkailukohteina tuttuja.
- Suomalaiset asiantuntijat suhtautuvat koulutusalan projektiyhteistyöhön erittäin myönteisesti ja motivaatio jatkaa sitä suuri.
- Suomella on halukkuutta myös toimia välittäjänä Venäjän ja EU:n välillä tuomalla Venäjä-yhteistyöhönsä esimerkiksi eurooppalaisia verkostoja.
- Venäläisten asiantuntijoiden silmissä kulttuurierot esim. pietarilaisten ja suomalaisten välillä arvioitiin pieniksi. Kun toisaalta usein mainitaan venäläisten kokevan, että länsimaalaiset eivät missään tapauksessa voi ymmärtää venäläisiä, kulttuurisen läheisyyden kokeminen suomalaisten kanssa on Venäjä-yhteistyössä suomalaisille etu.

Venäjä-yhteistyön onnistumisessa on olemassa myös **riskitekijöitä**, jotka saattavat vaarantaa yhteistyön onnistumisen.

- Merkittävin riski on Venäjän taloudellisen tilanteen kehityksessä. Taloudelliset ongelmat vaikuttavat esimerkiksi paikalliseen hallintoon ja politiikkaan, osallistumismahdollisuuksiin, motivoitumiseen, henkilöitten pysyvyyteen tehtävissään ja tätä kautta myös projektien omistajuuteen ja kestävyys.
- Vaikka kommunismi on Venäjällä päättynyt, moni asia on ennallaan. Maa ei ole vielä tottunut toimimaan markkinatalousjärjestelmän edellyttämällä rahoituspohjalla. Länsimaissa saatetaan arvioida uudistusten eteneminen liian toiveikkaasti.
- Venäjä on suuri maa ja esimerkiksi viranomaisten kanssa voi siitä johtuen tulla merkittäviä hallinnollisia ongelmia.
- Kulttuuristen tekijöiden aliarviointi yhteistyön kaikissa vaiheissa voi haitata toimintaa. Oloja tuntematon saattaa arvioida omista lähtökohdistaan käsin kulttuuri- ja yhteiskunnallisten erojen laatua tai määrää, uskoen esimerkiksi omien normien olevan yleismaailmallisia. Tämä voi haitata projektisuunnittelua, toimeenpanoa ja tulosten arvioinnin tehokkuutta, jos käsitteistä ja työtaivoista ei keskustella etukäteen. Tämä on vaarana etenkin uusille projektiasiantuntijoille, joilla on vähän kokemusta Venäjästä.

- Läntisiä oppimestareita ei Venäjällä kaivata. Rahoittajaosapuolen edustajien oman osaamisen ja kulttuurin yliarvostus kumppanien vastaaviin verrattuna voi haitata yhteistyökumppaneiden kiinnostusta.
- Tehtäväorientoituneilla suomalaisilla on riskinä myös henkilökohtaisten suhteitten merkityksen aliarviointi ja pedanttinen toteutustapa.
- Projektihenkilöiden palkkauserot voivat vähentää kiinnostusta ja aiheuttaa kumppaneissa tyytymättömyyttä ja tunnetta, että heitä kohdellaan halvan työvoiman maana.

Projektin epäonnistuessa siihen panostetut resurssit menevät hukkaan ja huonot kokemukset eivät myöskään rohkaise yrittämään uudelleen. Koska projektit ovat suuressa määrin riippuvaisia henkilöistä ja heidän taidoistaan, jo projektihenkilöiden rekrytoinnissa tulisikin kiinnittää huomiota

- ammatilliseen osaamiseen
- sosiaalisiin taitoihin sekä
- kulttuuriosaamiseen

jotta löydettäisiin henkilöitä, joilla on mahdollisimman hyvät edellytykset onnistua yhteistyössä.

Lisäksi projekteihin osallistuvat molemmilla puolilla tarvitsevat kulttuurikolareita välttääkseen ennen varsinaisen yhteistyön käynnistymistä kulttuurienvälisen kommunikoinnin valmennusta, jota tulisikin sisällyttää projektihenkilöiden koulutuslainsuoksiin.

Etenkin kriittisten tilanteiden käsittely valmennus- ja arviointitilaisuuksissa on hyödyllistä. Sitä kautta saadaan kulttuuritietoutta ja opitaan mitä virheitä ei kannata toistaa. Näin lisätään projektihenkilöiden kulttuurienvälisestä kompetenssia ja voidaan myös löytää mahdollisia uusia parhaita käytäntöjä sovellettaviksi muissakin yhteistyöhankkeissa.

Kulttuuriosaamista voidaan lisätä erilaisten seminaarien lisäksi esimerkiksi opinto- ja tutustumismatkoilla. Länteen suuntautuvat opintomatkat voivat olla venäläisille koulutusasiantuntijoille tärkeitä uusien asioiden omaksumisen kannalta. Vastavasti Venäjälle suuntautuvat opinto- ja tutustumismatkat ovat tärkeitä suomalaisille siksi, että he oppivat ymmärtämään paremmin olosuhteita, joihin projekteja suunnataan.

Kulttuurierojen ymmärtämiseen panostaminen on taloudellisesti kannattavaa, kun epäonnistumisen ja hukkainvestointien riski vähenee.

Yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia

Odotukset ja hyödyt projektiyhteistyöstä nähdään eri tavoin suomalaisten ja venäläisten puolella. Suomalaisille tärkeä näkökohta on se, että yhteistyön koetaan pitkällä tähtäimellä tuovan Venäjälle vakautta ja siten parantavan olosuhteita. Se taas edistää turvallisuutta myös Suomen puolella.

Vaikka lähialueyhteistyötä ei lyhyellä tähtäimellä pidetäkään taloudellisesti voitollisena Suomen kannalta, pitkällä tähtäimellä suomalaiset uskovat edelleenkin siihen, että yhteistyöstä on mahdollista saada myös taloudellisesti kannattavaa. Itärajan takana, varsin lähellä Suomea, nähdään Pietarin 5 miljoonan ihmisen markkina-alue, joka vaurastuessaan toisi suomalaisille hyviä kaupankäynnin mahdollisuuksia.

Yhteistyökumppaneilla on projekteihin antaa panostuksena luovuutta ja lahjakkuutta. Kun koulutus on ajan tasalla, Venäjältä on mahdollisuus saada osaavaa ja lahjasta työvoimaa myös Suomen ja EU:n lisääntyviin tarpeisiin.

Panostamalla kulttuurierojen ymmärtämiseen yhden maan, kuten Venäjän kanssa tehtävässä yhteistyössä, opitaan samalla tunnistamaan oman kulttuurin erityispiirteitä niin, että tätä tietoa voidaan soveltaa myös muussa kansainvälisessä yhteistyössä. Venäjällä on totuttu vaikeisiin haasteisiin ja jos sikäläiset kumppanit saadaan sitoutumaan, he ovat valmiita täysimittaiseen panostukseen.

Projekteihin osallistuminen hyödyttää niissä mukana olijoita kummallakin puolella myös henkilökohtaisesti. Konkreettisten palkkioiden ja tavoitteiden toteuttamisen lisäksi myös osallistujien henkinen pääoma kasvaa. Mukana olevien kompetenssi vahvistuu, kun projektin aikana luodaan uutta osaamista ja uusia toimintatapoja. Henkilökohtaiset asiantuntijaverkostot vahvistuvat ja maailmankuva laajenee.

Koulutusalan yhteistyö kohdistuu paljolti nuoriin. Sen kautta osallistujamaiden nuoret tutustuvat toisiinsa. Tieto leviää ja näin kasvatetaan uutta yhteistyöhön oppinutta sukupolvea. Siten koulutusalan yhteistyöllä on pitkäaikaisia ja laajalle yhteiskuntaan ulottuvia vaikutuksia ja sen kautta rakennetaan maitten keskinäistä yhteisymmärrystä, joka on kaikilla tasoilla edellytys maitten hyvälle suhteille.

Claude Levi-Strauss (UNESCO 1998, 30) on todennut : *”Kulttuurin arvo ei perustu pelkästään sen tuottamien keksintöjen kirjoon, vaan siihen, että se on erilainen kuin muut kulttuurit. Kiitollisuuden ja kunnioituksen tunteen, joita on ja tulee olla yhden kulttuurien kaikkien edustajien keskuudessa toisia kulttuureja kohtaan, tulisi perustua ymmärrykseen, että kulttuurit eroavat toisistaan monin tavoin. Ihmisten väliset eroavaisuudet ovat pohjimmiltaan vaikeasti käsiteltävissä ja kaikista yrityksistä huolimatta eri kulttuurien edustajat eivät ehkä koskaan tule täysin ymmärtämään toisiaan.”*

Tämä on hyvä lähtökohta myös suomalais-venäläistä yhteistyötä ja siihen osallistuvien kulttuurienvälisiä kompetenssia kehitettäessä.

13. Lähteet

13.1. Haastattelut

Suomalaiset projektiasiantuntijat

Opetusneuvos Reijo Aholainen, opetushallitus
 Ammattikasvatustarkastaja Esa Gerlander, Etelä-Suomen lääninhallitus
 Vararehtori, KTM Lilli Heiskanen Kuopion Ammatillinen aikuiskoulutuskeskus
 Projektikoordinaattori Anu Kiviluoma, Jyväskylän yliopisto
 Ylitarkastaja Marjut Kuokkanen, opetushallitus
 Projektipäällikkö Raija Kuosmanen, Ammatillinen aikuiskoulutuskeskus AIKE
 Varatoimitusjohtaja Riitta Oksanen FTP International
 Neuvotteleva virkamies, EU deskin päällikkö, Jaana Palojärvi, opetusministeriö
 Projektipäällikkö Pasi Sahlberg, opetushallitus.

Kansainväliset projektiasiantuntijat:

Principal administrator Per Eklund, Tacis office, DG1A, Euroopan Komissio, Bryssel
 Principal Economist Vincent Koen, OECD, Pariisi
 Statistician Ron Nilsson, OECD, Pariisi
 Johtaja Timo Summa, Tacis office, DG1A, Euroopan Komissio, Bryssel
 Statistician Seppo Varjonen, OECD, Pariisi

Asiantuntijat, joilla on yleistä Venäjä-tuntemusta

Johtaja Valdemar Melanko, Venäjän ja Itä-Euroopan instituutti

Venäläiset projektiasiantuntijat

Head of International Department, Galina Borisova, Pietarin kaupunginjohtajan kanslia, koulutuskomitea
 Apulaisprofessori Yuri Kirchin, St. Petersburg Institute of Fine Mechanics and Optics
 Vararehtori Dimitri Raitchouk, North-Western Polytechnical Institute, Pietari
 Software designer Nina Rubina, St. Petersburg Institute of Fine Mechanics and Optics
 Vararehtori Elena V. Vassina, Petrovsky College, Pietari
 Marketing and advertising manager Galina Vorodnina. Pietari

13.2. Kirjallisuus

Aaltola, K., Harjula, J., Lagus, M. 1993. Kulttuureja ja käyttäytymistä - 90 maata suomalaissilmin. 2. uusittu painos. Kuopio: Fintra. s. 202-204
 Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

- Andersen, Peter; 1994. Explaining Intercultural Differences in Nonverbal Communication. In Samovar, L.A. & Porter, Richard E. (eds.), Intercultural communication: A Reader. Belmont CA: Wadsworth.
- Barna, L. M; 1994 Stubling Blocks in Intercultural Communication in L.A. Samovar & R.E.Porter (eds) Intercultural Communication: A Reader. Belmont CA: Wadsworth.
- Bennett, M. 1986. A developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. International Journal of Intercultural Relations 10 (2). 179-195
- Burgoon, J. K, Guerreero, L. K. 1994. Nonverbal communication in Burgoon, M., Hunsaker, F. G, Dawson, E. J: Human Communication (3rd Ed.) Thousand Oaks, CA.: Sage
- Carbaugh, D.1994. Cultural communication and Intercultural Encounters: Personhood, Strategic Actions and Emotions, Teoria Sociologica 1994
- Carbaugh, D. Ethnographic Theory and Method. Course in University of Jyväskylä 1997
- Collier, M. J.1994: Cultural Identity and Intercultural Communication, in Samovar, L.A. & Porter, R. E. (eds.), Intercultural communication: A Reader.. Belmont CA: Wadsworth.: pp. 36-45
- Dozier, David M. & Grunig, Larissa A. & Grunig, James E. 1995. A Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management Mahwah, N.J: Erlbaum cop.
- Downs C. W: 1988.Communication Audits. Scott, Foresman and Company.
- Evaluations of Finnish-funded projects in Russia
<http://www.oph.fi/projektit/venpilot/indexeng.html> 13.11.1997
- Eyford, H., Eyford, G. 1995 Involving Culture: a fieldworker's guide to culturally sensitive development..Canadian International Development Agency.
- Frankfort-Nachmias, C. & Nachmias, D., 1996. Research Methods in Social Sciences,
- Guicheteau, P. 1999. Sunnuntaikirjeitä Suomesta. Helsinki: Tammi.
- Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation 1997.Ministry for Foreign Affairs, Department for International Development Cooperation. Helsinki: Uusimaa Oy.
- Hall, Edward, 1973. The Silent Language. New York: Anchor Press Doubleday.
- Herndorn, S. L., Kreps, G.L.,1993. Qualitative Research: Applications in Organizational Communication. New Jersey: Hampton Press Inc.
- Hietala, S. & Krekola, L. 1995. Kulttuurin monet kasvot. Suomalaisen ja venäläisen vertailua tulkin ja kääntäjän näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Käännösteiteiden laitos.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita, Kirjayhtymä, Tampere 1997
- Hirsijärvi, Sirkka, Hurme, Helena; Teemahaastattelu. Kolmas painos.Gaudeamus. Helsinki 1982

- Hirstiö-Snellman, P. 1991. Reports on Finnish Development Projects in the 1980's. November 1991. Ministry Ministry for Foreign Affairs of Finland
- Hofstede, G. 1986. Cultural differences in teaching and learning. In International Journal of Intercultural Relations, vol. 10.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Suomentaja Ritva Liljamo. Helsinki: WSOY Profit
- Holden, N., Cooper, C., Carr, J. 1998. Dealing with the new Russia. West Sussex.: John Wiley & Sons.
- <http://www.amcham.ru/biznes/acquire.htm> 2.11.1997
- <http://www.amcham.ru/live/tips.htm> 2.11.1997
- <http://www.eurooppa-tiedotus.fi/suomi/julkaisu/pohjoine.html> 7.11.1999
- <http://www.europarl.eu.int/dg3/sdp/pointses/fi/1999/p990720s.htm#13>
- <http://connet.fi/su/uutiset/0001/0001lati.html>
- <http://www.vn.fi/vn/suomi/tiedote/200011f.htm>
- Kallonen, K., Ketola, K. 1996. Voihan Venäjä! Kauppaa ja kulttuuria. Helsinki: Edita.
- Kealey, D. J. 1990. Cross-Cultural Effectiveness. A Study of Canadian Technical Advisors Overseas. Canadian International Development Agency. Briefing Centre.
- Kealey, D. J., Protheroe, D.R 1995. Cross-cultural Collaborations. Making North-South Cooperation more effective. Canadian International Development Agency. Briefing Centre
- Keski- ja Itä-Euroopan toimintaohjelma. Suomen toimintastrategia.. Ulkoasiainministeriön julkaisu 5/1993
- Kivinen, M. 1997. The Sacred and the Profane in Russia. 25.3.1997. Rovaniemi. Moniste.
- Koponen, J., Mattila-Wiro, P. 1996. Effects or Impacts? Synthesis Study on Evaluations and Reviews 1988 to mid 1995. Report 1996:1. Institute of Development Studies, University of Helsinki
- Lawrence, P. & Vlachoutsicos, C. 1993. Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge. Harvard Business Review January-February 1993. pp 46-54
- Lehtonen, J. (toim.) 1993. Kulttuurien kohtaaminen. Näkökulmia kulttuurienvälisen kanssakäymiseen. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos.
- Lehtonen, J. 1996. Omakuva ja vieraskuva – suomalaisen tutkimusten valossa. Teoksessa Alho, O., Lehtonen, J., Raunio, A., virftanen, M. Ihminen ja kulttuuri. Suomalainen kansainvälistyvissä maailmassa. Fintra: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. 4. muuttamaton painos. Pp. 41-65.
- Lewis, R. D. 1993. Mekö erilaisia? Suomalainen kansainvälisissä liikeneuvotteluissa. Helsinki: Otava.
- Lewis, R. D. 1996. Kulttuurikolareita. Suomentanut Eila Salminen. Keuruu: Otava.
- Lähialuemäärärahojen vuoden 2000 käyttösuunnitelmaluonnos. Muistio 9.11.1999. Ulkoasiainministeriö, Itälinja
- Malmberg, R. 1996. Kovat ja pehmeät arvot. Miehet ja naiset. Teoksessa Salo Lee, L., Malmberg, R., Halinoja, R. Me ja Muut. Kulttuurienväläinen viestintä. Yle opetuspalvelut. Jyväskylä: Gummerus. 99-103.

- Moninaisuus luovuutemme lähteenä. Kulttuurin ja kehityksen maailmankomission raportti.. 1998 UNESCO. Keuruu: Otava.
- Moore, M., Gould J., Joshi A. and Oksanen, R. 1996. Ownership in the Finnish Aid Programme. Report of evaluation study 1996:3. Ministry for Foreign Affairs of Finland.
- Pavlovskaja A.V. 1994. The National Image of Russia in an Intercultural Context. Sietar Congress 1994
- Pietarin kahdet kasvot. 1996. Suomi ja EU Pietarista katsoen. Eva-raportti pietarilaisten asenteista
- Project references Central Europe, CIS countries, FTP International:
<http://www.ftpinter.fi/1reeurop.htm> 22.11.1997
- Puffer, S. et al 1994. Understanding the bear: a portrait of Russian business leaders. Academy of Management executive, Vol. 8 No 1 p. 41-61
- Puffer, Sheila; 1993. A Riddle Wrapped in an Enigma: Demystifying Russian Managerial Motivation. European Management Journal, Vol. 11. No 4. pp 473-480
- Punna, P. 1996. Suomalaisten liike-elämässä työskentelevien käsityksiä venäläisten viestinnästä. Soveltavan kielitieteen tutkimuskurssityö 12.5.1996. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos. 1996:3.
- Punna, P. 1998. Suomalais-venäläinen liikeviestintä. Tiivistelmä graduun sisältyvän tutkimuksen tuloksista. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
- Regional Studies: Russia. Course in the University of Jyväskylä 10.4. - 23.4.1997 professors Markku Kivinen (University of Lapland) and Tapani Kaakkuri-niemi (University of Jyväskylä)
- Reports and promemoria about Finnish-Russian cooperation of educational organisations: Toimintasuunnitelma 1997. Opetusministeriö.
- Richmond, Y. , 1996. From Nyet to Da, Understanding Russians. Revised and updated edition. Intercultural Press Inc
- Roger C. Riddell & al. 1994. Strengthening the Partnership. Evaluation of the Finnish NGO Support Programme. Report 1994:1. Overseas Development Institute and Institute of Development Studies, University of Helsinki
- Rusanen, S. 1993. Suomalainen kansainvälisessä viestintätilanteessa teoksessa Lehtonen, J. (toim.) 1993. Kulttuurien kohtaaminen. Näkökulmia kulttuurienvälisen kanssakäymiseen. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. 31-75.
- Russian Federation. Reviews of National Policies for Education. 1998. OECD Centre for Co-operation with Non-Members. Paris
- Salo Lee, L., Malmberg, R., Halinoja, R. 1996; Me ja Muut. Kulttuurienväläinen viestintä. Yle opetuspalvelut. Jyväskylä: Gummerus.
- Sailas, A., Susiluoto, I., Valkonen, M. 1996. Venäjä, jättiläinen tuuliajolla. Helsinki: Edita.
- Salminen, A., Temmes, M. 2000. Transitioteoriaa etsimässä. Johdatus jälkikommunististen maiden hallinnon uudistamisen lähtökohtiin. Saarijärvi: Gummerus.
- Samovar, L.A. & Porter, Richard E. (eds.), 1994. Intercultural communication: A Reader. Belmont CA : Wadsworth pp. 4 - 26.
- Science, Technology and innovation policies. Federation of Russia. 1994. Volume I Evaluation report. OECD: Paris

- Shurupov, G. 1997. Venäläinen päätöksen tekijä yhteistyökumppanina. Suomen lähialueet 1/97. Tilastokeskus. Helsinki: Edita.
- Stephan, W. G., Abalakina-Paap, M. 1996. Russia and the West. Intercultural Relations in Landis, Dan & Bhagat Rabi S.; Handbook of Intercultural Training. 2nd Edition. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Suomen lähialueyhteistyön toimintastrategia. Heinäkuu 1996. Ulkoasiainministeriö, Kauppapoliittinen osasto.
- Suomen lähialueyhteistyön hallinnolliset menettelytavat. 26.5.2000. Ftp International Oy, Finnconsult Oy. Ulkoasiainministeriö.
- Suomi Pietarissa, Pietari Suomessa. 1993. EVA-raportti taloudellisten kulttuurien eroista.
- Suutari, V. 1998a. Leadership behaviour in Eastern Europe: Finnish Expatriates' experiences in Russia and Estonia. The International Journal of Human Resource Management 9:2. April 1998.
- Suutari, V. 1998b. Problems faced by Western Expatriate Managers in Eastern Europe: Evidence provided by Finnish Expatriates in Russia and Estonia. JEEMS 3/1998.
- The European Union and the Russian Federation. 1997. European Commission.
- The statement on the Northern Dimension in the final document of the Cardiff European Council meeting on 15 and 16 June 1998
- The Tacis Programme: An interim evaluation. European Commission. May 1997
- Tiusanen, Tauno, esitelmä Museopäivillä Lappeenrannassa 26.5.1999
<http://www.museoliitto.fi/tiusa99.htm> 8.11.1999
- Toimenpideohjelma Venäjän suomensukuisten kansojen ja niiden kulttuurien tukemiseksi. Opetusministeriön työryhmien muistioita 1993:6. Helsinki: opetusministeriö
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1997. Riding the Waves of Culture. Second edition. London: Nicolas Brealey.
- Tuomikoski, P. 1997. Menestyksellinen johtaminen Venäjällä, Innopoli 12. - 13.6.1997. Seminaariraportti. Opetusministeriö. Julkaisematon.
- The cultural dimension of development. Towards a practical approach. 1995. UNESCO.
- Ulkopoliittinen instituutti (UPI) and Institut für Europäische Politik (IEP) in cooperation with the EU Commission. Programme on the Northern Dimension of the CFSP <http://www.northerndimension.org/projects.html> 7.11.1999
- Valtioneuvoston kanslian tiedote 11/2000. 19.1.2000.
- Vasko, V., Kjisik, H. Salo-Lee, L. 1998. Culture in Finnish development cooperation. SAFA, The Finnish Association of Architects. Report of evaluation study 1998:1. Forssa: Ministry of Foreign Affairs of Finland.
- Venäjä-pilottioppilaitoshanke 1995-1998. Loppuraportti. Opetushallitus. Moniste 31/1998
- Venäjä - yhteiskunta ja hallinto. 1996. Suomen lähialueet 1 - 3, raporttisarja. Tilastokeskus. Edita
- Venäjää koskevan opetuksen ja tutkimuksen tavoiteohjelman ohjausryhmän muistio, Opetusministeriön työryhmien muistioita 5. 1995

Vuola, E.1996. Osapuolten sitoutuminen Suomen kehitysavussa. Lyhennelmä ja käännös raportista Ownership in the Finnish Aid Programme, Evaluation report 1996.3. Helsinki :FTP International Ltd.

13.3. Muut lähteet

Kouluhallinnon lähialueyhteistyön evaluaatioseminaari 1.12.1997, Helsinki, opetushallitus

Alustus opetusministeriössä ETF:n Venäjä-projekteista 1.12.1997, Desk officer (Russia) Timo Kuusela, European Training Foundation, Torino

LIITE 1

Questions in interviews concerning the ownership concept in the projects with Russia

Date

Place

Name and title of the interviewee

His/her status or experience in the Finnish-Russian cooperation

Project experts

1. What projects have you been involved in?
2. Have you noticed any misunderstandings in communication between the Finns and the Russians?
3. How could be measured whether the project has been successful?
4. What could be good indicators of the Finnish-Russian educational cooperation projects?
5. How may the donor's point of view and the recipient's point of view differ in the same project?
6. The impact of cultural differences in the cooperation?
7. Have you noticed differences in expectations in both sides?
8. Are there other focal questions causing problems in communication between Finnish and Russian partners? If any, how to tackle/ cope with them?
9. In Your opinion - what would be relevant questions asked the other counterpart?
10. In your opinion - what would be relevant questions asked the Finnish participants in the projects?

Experts in common cultural knowledge of Russia

1. How have you been involved in Russian cooperation?
2. Have you noticed any misunderstandings in communication between the Finns and the Russians?
3. What could be good feed back of the Finnish-Russian educational cooperation projects?
4. How may the donor's point of view and the recipient's point of view differ in the same project?
5. The impact of cultural differences in the cooperation?
6. Have you noticed differences in expectations in both sides?
7. Are there other focal questions causing problems in communication between Finnish and Russian partners? If any, how to tackle/ cope with them?
8. In your opinion - what would be relevant questions asked the other counterpart?
9. In your opinion - what would be relevant questions asked the Finnish participants in the projects?