



Aino Mäkynen

JOHTAJAN KOMPETENSSI GLOKAALISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Toukokuu 2023

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
1.1. Johdatus aiheeseen	5
1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja metodologia	7
1.3. Tutkielman rakenne	9
2. TUTKIMUKSELLINEN VIITEKEHYS	11
2.1. Keskeiset käsitteet	11
2.2. Globaalin johtajuuden tutkimuskentän muotoutuminen	14
2.3. Globalisaation tutkimusten herääminen 2000-luvulla	16
3. GLOKALISAATIO ILMIÖNÄ	17
3.1. Moniulotteinen globalisaatio	17
3.2. Organisaatiot ja johtajuus globalisaation ja lokalisaaion vaikutuksessa	19
3.2.1. Nykyinen toimintaympäristö ja sen edellyttämät strategiset valinnat	19
3.2.2. Toimintaympäristön muutos epävarmuuden ja konfliktin lähteenä	21
4. GLOBAALIN JOHTAJAN KOMPETENS SIN TUTKIMUKSET	23
4.1. Tunnistaminen ja arviointi	23
4.1.1. Persoona ja luonne	23
4.1.2. Tiedot ja taidot	24
4.1.3. Käytös	25
4.2. Koulutus ja kehittäminen	28
4.2.1. Itsetietoisuus	28
4.2.2. Didaktinen koulutus	29
4.2.3. Kokemukselliset mahdollisuudet ja uppoutuminen	30
5. GLOKAALI JOHTAJUUS JA KOMPETENSSI	33
5.1. Globaalin johtajuuden tutkimukset globaalina todellisuutena	34

5.2. Lokaalin ulottuvuuden erottaminen.....	35
5.3. Kehittämistoimet lokaalin kyvykkyyden vahvistamisessa ja globaalien kompetenssin täydentymisessä.....	36
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6.1. Teoreettiset johtopäätökset	38
6.2. Käytännölliset johtopäätökset.....	39
6.3. Tutkielman rajoitteet ja ehdotukset tulevaisuuden tutkimuksille.....	41
LÄHTEET	44

KUVIOT

Kuvio 1 Glokalisaaion ulottuvuudet, mukaillen Jean-Francois, 2015..... 17

Kuvio 2 Globaalin johtajan koulutus- ja kehittämistavat suhteutettuna kompetenssin osa-
alueisiin, mukaillen Cumberland ym., 2016..... 32

TAULUKOT

Taulukko 1 Johtajuuskäytöksen hierarkkinen taksonomia, mukaillen Yukl, 2012..... 26

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus aiheeseen

Kansainvälistymisen ja globalisaation vaikuttaessa 2000-luvulla organisaatiot ovat laajentaneet toimintaansa yli maa- ja kulttuurirajojen, jotta ne kykenisivät säilyttämään kilpailukykynsä. Tämän myötä ylikansalliset yritykset ovat löytäneet mahdollisuuksia uusilta markkina-alueilta, kehittyneestä teknologiasta sekä yhteistyöstä muiden kansainvälistyneiden organisaatioiden kanssa. (Ferraro & Briody, 2017). Kansainvälisten markkinoiden kasvaessa ja alueiden integroitua suuremmiksi kokonaisuuksiksi, yhteisöt ovat kuitenkin samalla heränneet puolustamaan paikallista kulttuuriaan identiteettinsä säilyttämiseksi. Tätä myötä lokalisaation ilmiö on noussut globalisaation rinnalle osaksi nykyajan toimintaympäristöä. Uusi ympäristö nostaa kysynnän johtajille, jotka pystyvät toimimaan vaihtelevassa ja moniulotteisessa kokonaisuudessa ratkaisten globaalien tason ongelmia jättämättä paikallisten kulttuurien erityisominaisuuksia tarkastelun ulkopuolelle. Näin ollen organisaatioiden kyky valita ja sopeuttaa johtajat ympäristön uusiin vaatimuksiin voi olla yritykselle merkittävä menestystekijä.

IBM:n (2010) tutkimuksessa, johon osallistui kaikkiaan 700 kansainvälistä HR-johtajaa, havaittiin tulevaisuuden johtajien kehittämisen olevan tärkeimmässä roolissa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksessa (s. 5) ehdotettiin myös työvoiman vajeen paikkaamiseksi luovien ja ”rajattomien” johtajien palkkaamista ja kehittämistä, jolloin globaali ja lokaali osaaminen yhdistyvät kyvykkyyksiksi johtaa moniulotteisessa ympäristössä maailmanlaajuisesti. PwC:n toimitusjohtaja Tom Seymour ja yrityksen globaali markkinajohtaja Richard Oldfield (2021) näkevät vaatimukset johtajuudelle olevan muutoksessa yhtäaikaaisesti toimintaympäristön kanssa. He huomauttavat, että viimeaikaiset kriisit, kuten COVID-19 pandemia, ovat horjuttaneet monikansallisten yritysten tasapainoa ja lisänneet alueiden välisiä jännitteitä. Tapahtumista vahvistuvan lokalisaation vaikutuspiirissä johtajien on oltava valmiita ”kaivamaan syvemmälle kehittäkseen ekosysteemejä, jotka ottavat lokalisaation huomioon” ja ”virittäytymään alueellisiin ja kansallisiin muutoksiin”. Elämme siis samaan aikaan vahvasti integroituneessa,

mutta eroavaisuuksistaan muistuttavassa maailmassa, jossa organisaatioiden sisällä sekä niiden välillä vallitseva monikulttuurisuus on yleistynyt.

Tutkielmassani hahmotan vallitsevaa ”glokaalia” eli globaalia ja lokaalia yhdistävää liiketoimintaympäristöä suhteessa johtajalta vaadittavaan kompetenssiin. Lähestyn aihetta yhtenäistämällä yleisimpiä havaittuja käsityksiä johtajalle tärkeistä kompetensseista ja niiden eri osatekijöistä globaalin johtajuuden tutkimuksien ja kirjallisuuden kautta, sekä esittelen tutkittuja koulutus- ja kehitystapoja, joilla tarvittavaa kompetenssia saadaan vahvistettua. Glokalisaatiota käsitellään lokalisaaion ja globalisaation yhdistävänä kaksitasoisena ilmiönä, johon sisältyy kuitenkin useampia ulottuvuuksia, haasteita ja mahdollisuuksia liiketoiminnan ja johtajuuden kannalta. Lisäksi tutkielmassa luodaan samalla yhteyttä globaalin johtajan kompetenssin tutkimuksien ja toistaiseksi suhteellisen kartoittamattomaksi jääneen glokaalin johtajuuden ja kompetenssin tulkinnan välille havainnollistamalla erityisesti paikallisen ulottuvuuden tärkeyttä johtajuudessa ja esitetään lähtökohtia aihealueen jatkotutkimuksille. Tutkielman näkökulmaksi nousee erityisesti henkilöstön (Human Resource Development, HRD) ja globaalin johtajuuden kehittäminen (Global Leadership Development), sillä tarkoituksena on hahmottaa suuntaa kansainvälisen johtajuuden kehittämiseksi henkilöstöressurssien ohjaamisen kautta.

Kiinnostus globaalin johtajuuden tutkimukseen on ollut nousussa, kun organisaatiot ovat tunnistaneet sen strategisen tärkeyden tuotteiden, palveluiden ja resurssien laajentamiseksi. Globaalin johtajuuden tutkimisen yhteydessä globaalin johtajan kompetenssin tunnistaminen on saanut osakseen huomiota tiedeyhteisössä. (Park, Jeong, Jang, Yoon & Lim, 2018). Tarkastelu on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi yksimielisen näkemyksen puuttuessa. Tutkimukset tuottavat pitkiä listauksia sekä lukuisia nimityksiä, malleja ja kategorioita globaalin johtajan piirteistä ja kyvykkyyksistä osoittaen vajavaisuutta systemaattisen ja tehokkaan viitekehityksen muodostamisessa (Jokinen, 2005; Kim & McLean, 2015; Park ym., 2018), mikä vaikeuttaa tärkeimpien ominaisuuksien hahmottamista ja tutkimusten tulevaisuuden kannalta olennaisten nostojen tekemistä. Tuoreempi tutkimusten aihealue on myös niiden tapojen kartoittaminen, joiden avulla johtajat oppivat, ja joilla organisaatiot voivat auttaa yksilöitä kehittämään kansainvälistä

kompetenssiaan. (Cumberland, Herd, Alagaraja & Kerrick, 2016). Globaalin johtajuuden kompetenssin tutkimuskenttä tarvitsee siis vielä yhtenäisempää ja jäseneltyä näkemystä siitä, mitä johtajan kompetenssiin sekä sen muodostaviin kehittämis- ja koulutusmetodeihin sisältyy.

Glokalisaatio-termi nousi 1990-luvulla esiin sosiologian tieteenkentässä Robertsonin (1992) johdolla, kun teoriaa globalisaation ilmiöstä ja käsitteestä lähdettiin kehittämään eteenpäin. Vaikka termi onkin esiintynyt tieteellisessä kirjallisuudessa jo ennen 2000-luvun alkua, on jäänyt globalisaation ja glokaalin näkökulman teorisointi ja merkitys itsenäisenä ilmiönä vähemmälle huomiolle. Erityisesti lokaali perspektiivi osana globalisaatiota kaipaa vielä tunnustusta tiedeyhteisössä. (Roudometof, 2016a). Lisäksi on tärkeä huomata, että vaikka glokaalisuuden käsite on esiintynyt aikaisemmin liiketaloustieteen tutkimuksissa esimerkiksi markkinoinnin yhteydessä (Coca-Stefaniak, Parker & Rees, 2010), niin sen soveltaminen johtajuuden ja johtajan kompetenssin tutkimuksissa on vielä alkutekijöissä. Glokaalin näkökulman lisääminen tieteellisessä keskustelussa ja johtajuuden tutkimuksissa on siis tarpeen.

1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja metodologia

Tutkimuksen tavoitteena on johtajuuden sekä johtajan kompetenssin ja sen kehittämistarpeiden ymmärtäminen moniulotteisessa globalisaation ja lokalisaation yhdistyneessä ympäristössä. Tarkoituksena on myös tutkia globalisaatiota ilmiönä, sen vaikutuksia organisaatioissa ja johtajuudessa sekä korostaa glokaalin kompetenssin esiintymistä ja keskeisyyttä vallitsevissa olosuhteissa tunnistamalla tärkeimmiksi havaittuja johtajan kompetenssin osa-alueita ja niiden tekijöitä, kuin myös kehittämistapoja globaalin johtajan kompetenssin tutkimuksien pohjalta. Muodostamalla aiheesta kirjallisuuskatsaus aihealueen tietoa jäsennetään, havainnollistetaan ja analysoidaan tuottaen tutkitun kirjallisuuden pohjalta uutta tietoa. Tutkielmalla pyritään kokoamaan tärkeimmät löydöt globalisaation ja lokalisaation vaikutuksista sekä havainnollistamaan glokaalia kompetenssia tärkeänä osana johtajan ominaisuuksia muodostaen teoreettisia, kuin myös käytännöllisiä implikaatioita ja suuntaa tulevaisuuden tutkimuksille. Tutkimuskysymyksiksi muodostuu siis:

Miten globalisaation ja lokalisaation kohtaaminen vaikuttaa organisaatioihin ja johtajuuteen?

Mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet, tekijät ja kehittämistavat johtajan kompetenssissa nykyajan glokaaleissa olosuhteissa?

Jotta vallitsevien olosuhteiden edellyttämää johtajan kompetenssia voidaan lähteä tunnistamaan sekä globalisaation ja lokalisaation vaikutuksia organisaatioihin ja johtajuuteen analysoimaan, tulee globalisaation ilmiötä ja sen sisältöä myös selkeyttää. Tutkielmaan sisällytetään siis myös seuraava alatutkimuskysymys:

Millainen ilmiö globalisaatio on?

Tutkimuksen metodologiana on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, sillä tutkielma keskittyy kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä. Valittu lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineisto koostuu aiheeseen liittyvästä englanninkielisestä kirjallisuudesta, eli kirjoista ja tieteellisistä artikkeleista, jotka on hankittu useammasta tietokannasta. EBSCO:n Business Source Complete, ScienceDirect sekä ProQuest -tietokannat sisältävät kuitenkin suurimman osan käytetystä materiaalista. Tutkielmassa käytetyn kirjamateriaalin löytämiseen on käytetty Oula Finnan hakupalvelua sekä Oulun yliopiston kirjaston tarjontaa. Aineisto muodostuu sekä vanhemmasta, että tuoreemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta, sillä erityisesti tutkimuksen viitekehyksen muodostamiseksi ja ymmärtämiseksi tarvitaan vanhempia käsitteitä ja tutkimuksia, joiden päälle uudempaa perspektiiviä voidaan rakentaa. Koska globaalin johtajan kompetenssi sekä etenkin globalisaatio ovat verrattain tuoreita tutkimusaiheita, käytetty kirjallisuus painottuu kuitenkin 2000 ja erityisesti 2010-luvulle.

Yhdistäessäni tutkielmassa useita aihealueita generoidakseni uutta tietoa, hakusanoja ja niiden yhdistelmiä tuli muodostaa runsaasti. Sopivimmat artikkelit ja kirjat löytyivät hakutermeillä ”global leader”, ”global leadership”, ”global leadership effectiveness” sekä ”competence”, ”skills”, ”characteristics”. Myös hakusanat ”localisation” JA ”globalisation”, ”local-global” sekä ”glocal” tai ”glocalisation” tuottivat tuloksia globalisaation ilmiötä käsittelevän materiaalin kartoittamiseen.

Myös muutamia artikkeleita globaalista johtajuudesta löytyi yhdistämällä sanat ”glocal” ja ”leadership” Tiedostaen myös aiheeseen liittyvän tutkimuksen painottuvan 2000-luvulle, rajaamalla hakutuloksia tästä eteenpäin toi paremmin relevantteja teoksia esille. Tutkielmassa käytetyn materiaalin luotettavuuden varmistamiseksi lähteisiin on koottu vertaisarvioituja artikkeleita. Lisäksi valittujen artikkeleiden julkaisualustoja arvioitiin tarkistamalla ne Julkaisufoorumin JUFO-portaalissa. Kokonaisuudessaan tutkimusaineistoa kertyi laajasti. Löydetyistä 103:sta artikkelista ja muusta materiaalista tutkielmaan sisällytettiin loppujen lopuksi yhteensä 69 lähdettä.

1.3. Tutkielman rakenne

Kirjallisuuskatsaus aloitetaan Johdanto-osiolla, jossa lukijalle tarjotaan alustusta tutkittavaan aiheeseen ja motiiveihin siihen syventymiselle. Lisäksi johdannossa esitetään tutkielman tutkimuskysymykset sekä kerrotaan yleisesti tutkielmassa käytettävistä metodeista, aineistosta ja rakenteesta. Seuraavaksi pohjustamista jatketaan Tutkimuksen viitekehys -osiossa taustoittamalla aiempia aihealueen tutkimuksia globaalista johtajuudesta ja globalisaation ilmiöstä sekä avaamalla sisällön ymmärtämiseksi keskeisiä termejä ja käsitteitä.

Tämän jälkeen tutkielmassa käsitellään teoriaa erikseen globalisaation ilmiöstä sekä globaalin johtajan tutkimuksista. Globalisaation ilmiöön perehdytään tutustumalla siihen lukeutuviin ulottuvuuksiin Emmanuel Jean-Francoisin (2015) johdolla sekä tutkimalla lokalisaation ja globalisaation toimintaympäristöä vaikuttajana organisaatioiden toiminnassa ja johtajuudessa. Globaalia johtajuutta tarkastellaan erityisesti globaalin johtajan kompetenssin, siihen kuuluvien osa-alueiden ja tekijöiden sekä sen kehittämiseen käytettävien metodien tunnistamisen ja arvioinnin kautta.

Näiden kahden aihealueen erinäisen tutkimisen jälkeen, aiheet yhdistetään analysoimalla johtajuuden globaalia ulottuvuutta ja sen ilmenemistä globaalin johtajuuden kirjallisuuden ja siitä muodostettujen havaintojen pohjalta. Tutkielman lopussa tuodaan esille vielä keskeisimmät johtopäätökset tiivistettynä, mutta

huomioidaan myös tutkielman rajoitteet sekä luodaan tilaa ehdotuksille tulevaisuuden tutkimussuunnista.

2. TUTKIMUKSELLINEN VIITEKEHYS

2.1. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksellisessa viitekehyksessä esitellään keskeisimpiä käsitteitä, joiden kautta tutkielmassa edetään sekä luodaan pohjustusta tutkittaviin ilmiöihin ja niiden aiempiin tutkimuksiin. Monet aihepiiriin liittyvät termit ovat moniulotteisia ja saavat tiedeyhteisössä eriäviä tai vain osittain päällekkäisiä merkityksiä. Tarkentamalla ja vertailemalla samankaltaista käsitteistöä hahmotetaan paremmin se, minkä näkökulman esille tuomista juuri tässä tutkielmassa haetaan. Tieteenala ja ajanjakso vaikuttavat myös tutkielmassa käytettävien termien merkityksiin, joten pyrin selvittämään niitä modernin ja ajankohtaisen näkemyksen mukaisesti erityisesti kauppa- ja taloustieteiden kentässä.

Johtajuus (ja johtaminen)

Johtaminen voidaan jakaa yleisimmin kahteen luokkaan, joille ei ole suomen kielessä suoria tai erillisiä sanavastikkeita. Paremmin tunnettuna käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus (engl. leadership) ja asioiden johtaminen (engl. management) usein sekoitetaan, ja niitä käytetään toistensa synonyymeinä merkitystensä eroista huolimatta (Toor & Ofori, 2008). Kotter (1990) katsoo asioiden johtamisen sisältävän kompleksisen kokonaisuuden hallinnoimista suunnittelemalla, budjetoimalla, järjestelemällä ja ongelmia ratkomalla, kun taas ihmisten johtaja keskittyy johdonmukaisuuden ja järjestyksen luomisen sijaan generoimaan liikettä; osoittamaan suuntaa, yhdistämään ihmisiä ja motivoimaan sekä inspiroimaan (s. 4-5). Vaikka tutkijoilla on eriäviä käsityksiä siitä, millä asteella nämä kaksi johtamismuotoa toisistaan eroavat, tiedeyhteisö kuitenkin yhdessä tunnustaa eroavaisuuksien olemassaolon (Kotter, 1990, 2001a; Kotterman, 2006; Maccoby, 2000; Toor & Ofori, 2008). Kyse on siis lopulta siitä, että kuinka pitkälle asti käsitteiden päällekkäisyys tulkitaan (Yukl, 1989).

Tutkielmassa lähestytään johtajuutta erityisesti ihmisten johtamisen ja sen kehittämisen kautta. Tästä syystä myös johtajuuden käsitteen määrittelyssä alustamme enemmän kyseistä perspektiiviä, vaikka termien vaihtelevaa esiintymistä

ei voi myöskään poissulkea niiden sisällöllisen päällekkäisyyden vuoksi. Vaikka ”leadership”-sanon historia kulkeutuu useita vuosisatoja taaksepäin (Toor & Ofori, 2008), käsite ei ole kerennyt muotoutua yksiselitteiseksi tai universaaliksi (Barrow, 1977; Goethals, Sorenson & Burns, 2004). Teoreetikot ovat jopa esittäneet, että käsite pitää sisällään lähes yhtä monta määritelmää, kuin on tehty yrityksiä sen kuvailemiseksi (Bass, 1990; Kotter, 1990, 2001).

Esimerkiksi Northouse (2004, s. 3) näkee käsitteen prosessina, jossa johtaja ohjaa vaikutuksellaan yksilöiden joukkoa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Myös Bennis (1989) katsoo ihmisten johtamisen olevan prosessi, mutta tässä näkemyksessä se puolestaan rakennetaan oppimisen, opettelun ja ympäristön ymmärtämisen myötä. Johtajuus voidaan näin tulkita enemmän kysymyksenä yksilön persoonallisten ja taidollisten ominaisuuksien kehittämistä, kuin organisaation positiona. Vaikka määritelmiä onkin lukuisia ja ne ovat suurimmaksi osin toisistaan poikkeavia, kytkeytyvät ne useimmiten johtajan asenteeseen ja vaikutusvaltaan, joka saa seuraajat inspiroitumaan ja tavoittelemaan sekä saavuttamaan haluttuja tavoitteita (House, Hanges, Javidan & Dorfman 2004; Toor & Ofori, 2008). Näiden tulkintojen perusteella tutkielmassa seurattava näkemys johtajuudesta näyttäytyy prosessinomaisena toimintana, jossa yksilö vaikutusvallallaan ohjaa muita kohti yhteisiä tavoitteita. Prosessi pitää sisällään jatkuvaa oppimista ja opettelua, jotka suhteutetaan vallitsevan ympäristön tarpeisiin.

Globaali johtajuus

Kuten johtajuuskin käsitteenä, globaali johtajuus (engl. global leadership) saa osakseen useampia näkökulmia. Kun 1990-luvun alussa kiinnostus globaalin näkökulman hahmottamiseen johtamisessa yleistyi, osa lähti kehittämään konseptia kotimaisen johtamisen kautta, samalla kun toiset lähtivät kehittämään ajatuksiaan globaalista ympäristöstä kokemustensa ja havaintojensa perusteella (Bird & Mendenhall, 2016). Adler (via Reiche, Bird, Mendenhall & Osland, 2017), yksi ensimmäisistä globaalin johtajuuden käsitteen tutkijoista ja laajentajista, selventää globaalin johtamisteorian olevan kytkeytyneenä ihmisten ja ideoiden vuorovaikutukseen kulttuurien välillä, toisin kuin kotimainen tai lokaali vastike, jossa se rajoittuu asioihin ja ihmisiin heidän omassa kulttuuriympäristössään.

Globaalin johtajuuden voi katsoa olevan sidoksissa myös henkilön rooliin yrityksessä. Johtajat ja muut esihenkilöt, jotka toimivat globaalien tason operaatioissa, kuten globaalien integraation vastuutehtävissä, auttavat organisaatioita laajentamaan liiketoimintaansa, luomaan globaalien tason strategioita ja potentiaalisia mahdollisuuksia, motivoivat ja hallinnoivat maantieteellisesti hajautuneita ja toisistaan eriäviä joukkoja (Caligiuri, 2006). Globaalia johtajuutta ei välttämättä kuitenkaan tiedosteta osaksi tiettyä positiota organisaatiossa. Reiche ym. (2017) esittävät tuoreemman näkemyksen globaalien johtajuuden määritelmästä. He näkevät sen ”prosesseina ja tekoina, joiden kautta yksilö vaikuttaa kirjoon sisäisiä ja ulkoisia toimijoita useammista kansallisista kulttuureista ja toimipiireistä”, jotka esiintyvät ”korkeamman tason monimutkaisessa tehtävien ja suhteiden kontekstissa.” Näihin näkemyksiin pohjaten, tutkielmassa globaalien johtajuuden käsitteeseen sisältyy vahvasti näkökulma kulttuurien kirjon hallinnoimisesta, jota hyödynnetään suuremmissa, maailmanlaajuisissa kokonaiskuvassa.

Kompetenssi

Kuten johtaminenkin, kompetenssi (engl. competence tai competency) käsitteenä saa tiedeyhteisössä toisistaan eroavia määritelmiä. Delamare, Deist ja Winterton, (2007) jopa katsovat väittelyn käsitteen ympärillä olevan niin voimakasta, että johdonmukaista teoriaa käsitteen käyttötapojen sovittamiseen ja mukauttamiseen ei ole mahdollista muodostaa. Lucia ja Lepsinger (1999) kertovat termin perinteisesti olleen käytössä kuvailemaan tietynlaisia ominaisuuksia, kuten tietoja ja taitoja, joita yksilössä nousee esille. Näillä on usein kytköksiä myös henkilön työhön, rooliin ja vastuuseen. Caligiuri (2006) ja Jokinen (2005) lisäävät määritelmään myös henkilön motiivit, luonteen, arvot, asenteet ja käytöksen. Selkeyden ja olennaisuuden säilyttämiseksi, tutkielmassa kompetenssi terminä pitää sisällään näin ollen käsityksen henkilön tiedoista, kyvyistä, persoonasta sekä muista ominaisuuksista, joita tämä tarvitsee ja tarvittaessa kehittää suoriutuakseen tietyssä ympäristössä työskentelyssä.

Glokalisaatio

Glokalisaatio (engl. glocalisation) muotoutuu sanoista lokalisaatio ja globalisaatio, ja se useimmiten yhdistetään kykyyn ajatella globaalisti, mutta toimia lokaalisti. Voidaan siis sanoa, että glokalisaatio tarkoittaa globaalin tuotteen, trendin, idean tai prosessin mukauttamista lokaaliin tarkkailuun. (Stanciu & Stanciu, 2021). Glokalisaatio voidaan nähdä käsitteenä täydellisestä yhteydestä lokaalin eli paikallisen ja globaalin eli maailmanlaajuisen välillä (Robertson, 1992). Robertson, joka toimi sosiologina ja globalisaation teoreetikkona, tunnetaan konseptin ensimmäisenä kehittäjänä englanninkielisessä kirjallisuudessa 1990-luvun alussa väittäessään, ettei globalisaatio ole ilmiö, joka johtaa maailman kulttuurien standardoitumiseen. Tästä syystä hän ehdotti globalisaation termin korvaamista sanalla glokalisaatio.

Vaikka tutkielmassa ei täysin hyväksytä glokalisaatiota korvaajana globalisaatio-sanalle, hahmottaa Robertsonin (1992) näkökulma glokalisaation ja globalisaation yhteyttä, sekä glokalisaatio-termin syntyperää. Esimerkiksi Jean-Francois (2015) näkee glokalisaation olevan enemmän vastaus globalisaation ristiriitaisuudelle lokaalien tarpeiden ympäristössä, kuin termi, jolla globalisaatio on korvattavissa. Yksinkertaistettuna glokalisaatio voidaan nähdä siis paikallisen kulttuurin integroitumisena projekteihin tai aloitteisiin, jotka pohjautuvat globalisaation viitekehukseen (Jean-Francois, 2015).

2.2. Globaalin johtajuuden tutkimuskentän muotoutuminen

Globaalin johtajuuden tutkimukset voidaan katsoa alun perin kehittyneen kulttuurien välisestä johtamisesta (engl. inter-cultural management) jättäen näkökulman johtajuudesta (engl. leadership) vähemmälle huomiolle (Haider, 1966). Tämän katsotaan johtuneen pääosin siitä, että kansainvälinen työ kohdistui 1950-luvulta 1970-luvulle enimmäkseen asioiden johtamisen perspektiiviin aikansa organisaatorakenteiden ja viestintäjärjestelmien vuoksi. Vähitellen 1980-luvulta eteenpäin johtajan rooli muuttui globalisaation ja teknologisen kehityksen vauhdittamana strategisemmaksi; Johtajia edellytettiin rakentamaan visiota ja organisaatiokulttuuria, johtamaan muutosta sekä muodostamaan ja ylläpitämään monipuolisia sidosryhmien suhteita. Ajatus johtajuudesta kansainvälisessä

ympäristössä nousi siis nopeasti asioiden johtamisen rinnalle, ja sen ohi. (Bird & Mendenhall, 2016).

Tarkoituksena ymmärtää globaalin tason johtajuuden erilaisia rooleja ja vaatimuksia, 1990-luvun alussa heräsi kasvava kiinnostus johtajien työskentelyyn globaalissa kontekstissa. Ajatus eteni kahta reittiä: Jotkut lähtivät laajentamaan kotimaisia johtajuusideoita, kun taas toiset alkoivat kehittämään uutta johtajuuskäsitystä globaalin ympäristön havaintojen ja kokemusten pohjalta (Ks. esimerkkejä tutkimuksista Bird & Mendenhall, 2016, s. 121).

Globaalin johtajuuden tutkimuskentän muotouduttua, globaalin johtajan kompetenssin ja tehokkuuden tarkastelu saavutti nopeasti suosiota, jonka myötä tutkijat ovat tehneet tunnistusta globaalin tason johtajan piirteistä, tärkeimmistä ominaisuuksista ja taidoista sekä pyrkineet ymmärtämään niitä. Havaintojen määrän kasvaessa ja kehittyessä, olennainen tarve niiden kokoamiselle onkin lisääntynyt. (Bird & Mendenhall, 2016).

Muutamit tutkimukset (esimerkiksi Herd, Alagaraja, Denise & Cumberland, 2016; Jokinen, 2005; Kim & McLean, 2015) ovatkin pyrkineet muodostamaan selkeämpää kokonaisuutta havaituista globaalin johtajan kompetenssin osa-alueista ja tekijöistä. Kun mielenkiinto globaalin johtajan tehokkuuden ja kompetenssin tutkimukseen lisääntyi, tutkimuskenttä on luonnollisesti alkanut kohdentumaan myös niiden tapojen erottamiseen, joilla globaali johtaja saadaan kehittymään kansainvälisen ympäristön vaatimusten mukaan. Osland, Mendenhall ja Li (2019) kuvaavat hallitsevien nykyajan globaalin johtajuuden tutkimuksien teemoja olevan kaksi, joista toinen liittyy johtajien kehittämiseen globaaleja rooleja varten ja toinen tärkeimpiin tapoihin, joilla tehokkuutta johtajuudessa voi saavuttaa.

Näiden nykyajan tutkimuksellisten pääteemojen sekä aiemmassa pääluvussa esitettyjen tavoitteiden ja perusteiden valossa tutkielmassa liitytään Herd ym., (2016), Cumberland ym., (2016) Jokisen (2005) sekä Kimin ja McLeanin, (2015) joukkoon luomalla kokonaisuutta aiemmin tutkimuksien kohteena olevista globaalin tason johtajan kompetenssin osa-alueista ja tärkeimmistä tekijöistä, sekä

tunnistamalla kehittämistapoja, joilla globaalien tason johtajan tehokkuus ja kyvykkyydet saadaan kasvamaan.

2.3. Glokalisaation tutkimusten herääminen 2000-luvulla

Vuoden 2008 globaali talouskriisi ja sitä seurannut EU:n velkakriisi lisäsivät tutkijoiden näkökulmaa siitä, että 2000-luvun maailma ei olekaan ”litteä”, kuten Friedman (2007) kirjassaan esittää kuvatakseen maantieteellisten, kulttuuristen ja poliittisten esteiden väistymistä globalisaation aikana. Sen sijaan nyky maailman katsotaan pitävän sisällään paljon ongelmia, jotka nostavat esiin sekä globaalien, että lokaalien tason erittelyä. Tämän tunnistaminen asetti globalisaation termin ja ilmiön voiman nopeasti kyseenalaiseksi poliitikkojen, tutkijoiden sekä jopa taloustieteilijöiden silmissä. (Roudometof, 2016a).

Tästä syystä glokalisaatiota lähdettiinkin alun perin kehittämään enemmänkin päivitettyinä ilmaisuna globalisaatio -sanasta, jotta se vastaisi tarkemmin nykyajan käsitystä vallitsevasta toimintaympäristöstä. Vasta vuosituhannen vaihteen jälkeen inklusiivista paradigmaa lokaalien ja globaalien yhdistymisestä on lähdetty kehittämään pidemmälle sen sijaan, että globaali ulottuvuus jätettäisiin näkemysten ulkopuolelle. Sittenkin glokalisaatio-käsitteen käyttö ja tutkiminen erityisesti yhteiskuntatieteissä onkin lisääntynyt. (Roudometof, 2016a). Muita tieteenaloja, joilla käsitteet glokaali ja glokalisaatio esiintyvät ovat esimerkiksi taide, kasvatustieteet, sosiologia, kielet, maantiede, teologia ja ympäristötieteet. Ilmiö on noussut esiin myös tutkimuksissa kuluttajakulttuurista, massaviestinnästä, kansainvälisestä markkinoinnista, tutkimusmenetelmistä, kansanterveydestä, kriminologiasta sekä terrorismista. (Roudometof, 2015).

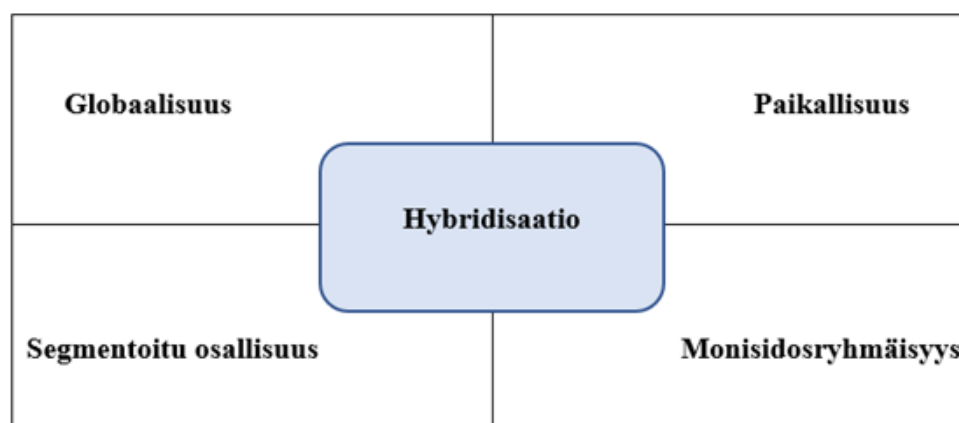
Esitettyjen havaintojen perusteella, tässä tutkielmassa keskitytään glokalisaation ilmiön ymmärtämiseen 2000-luvulla nousseena ilmiönä, joka kuvaa nykyajan toimintaympäristöä yksilöille, yhteisöille ja organisaatioille. Lisäksi, koska aihealueen termistön (glokaali/glokalisaatio) puutetta voidaan havaita johtajuuden ja johtajan kompetenssin tarkastelussa, halutaan tällä tutkimuksella tuoda esiin sanoitusta ja perspektiivejä glokalisaatiosta ja sen vaikutuksista myös johtajuuden aihealueen tieteelliseen keskusteluun.

3. GLOKALISAATIO ILMIÖNÄ

Glokalisaation ilmiön ymmärtämisen syventämiseksi tarkastelua suunnataan seuraavaksi globalisaation määrittelystä ja tutkimuskentän hahmottamisesta sen sisältöön ja siihen kuuluviin ulottuvuuksiin. Kuten määrittelyssä nousee esille, globalisaatio ymmärretään ilmiönä ja käsitteenä, jossa kaksi näkökulmaa ja merkitystä yhdistyy, nimittäin näkemykset globaalista ja lokaalista. On tarpeen näin ollen myös selvittää, mitä nämä näkemykset tarkalleen ottaen pitävät sisällään.

3.1. Moniulotteinen globalisaatio

Glokalisaatio syntyy globalisaation ilmiöstä, joka on sidottuna lokaaliin kontekstiin. Toisin sanoen kyseinen ilmiö on globalisaation kehitysaskel moniulotteiseksi kokonaisuudeksi paikallisuudesta, globaalisuudesta ja niihin sisältyvistä tekijöistä, johon yhdistetään eri sidosryhmien perspektiivejä. Globalisaation moniulotteisuus ilmenee myös sen osallisuutena laajassa yhteisöjen ja kulttuurien verkostossa sekä poliittisissa, taloudellisissa ja sosiaalisissa konteksteissa. (Jean-Francois, 2015). Jean-Francois näkee globalisaation hybridimuotona globalisaation ja lokalisaation välillä, johon monisidosryhmät integroidaan segmentoiduilla osallisuuden kehyksillä (Kuvio 1). Tätä globalisaatiossa syntyvää segmentointia toteutetaan jakamalla toimintaa, sektoreita yritysten tuotevalikoimaa aluekohtaisesti globaalissa ympäristössä.



Kuvio 1 Globalisaation ulottuvuudet, mukailen Jean-Francois, 2015

Glokalisaatio on *globaalisuuden* (engl. globality) tiedostamista ja perustuu ajatukseen siitä, että globaalit prosessit yhdistävät paikallisia prosesseja. Yhdistymisen myötä globaali taso kattaa monta paikallista aluetta, yhteisöä ja kulttuuria (Jean-Francois, 2015) sekä sisältää näiden tasojen välistä dynamiikkaa ja suhteita (Robertson, 1992). Havaittu globaalin ja lokaalin yhteys osoittaa sen, että paikallista ulottuvuutta ei voida tulkita todenmukaisesti ilman globaalin kokonaisuuden hahmottamista. Tästä syystä myös glokaalin toimintaympäristön luonne jää puutteelliseksi, jos globaalisuuden ulottuvuus jätetään ulkopuolelle.

Paikallisuus (engl. localness) nousee globalisaation ulottuvuutena esiin ymmärryksenä siitä, että paikallisuus ei ole vältettävissä. Kuten mainittu, globaali taso muodostuu monista paikallisista kokonaisuuksista. Samaan aikaan globaalin tason prosesseista tapahtuu tulkintaa paikallisten mieltymysten ja kiinnostuksenkohteiden kautta. (Jean-Francois, 2015). Vedoten näihin huomioihin globaalin kokonaisuuden tarkastelu ei ole mahdollista muodostamatta paikallista yhteyttä. Paikallisuuden ulottuvuuden voidaan katsoa kytkeytyvän globalisaatioon sen alkulähteillä, sillä esimerkiksi Jean-Francois esittää globalisaation olevan syntynyt vastareaktionä ja kritiikkinä globalisaatiolle paikallisten yhteisöjen keskuudessa.

Monidosryhmäisyys (engl. multi-stakeholdersness) glokaalissa kontekstissa merkitsee laajaa paikallisten ja maantieteellisesti hajautuneiden sidosryhmien kirjoa sekä niiden osallisuutta globaalien prosessien, palvelujen ja tuotteiden räätälöinnissä, jotta paikallisiin tarpeisiin voidaan vastata (Jean-Francois, 2015). Paikallisuuden ja globaalin yhteys esiintyy siis erottamattomana myös eri henkilöryhmien tasolla.

Segmentoitu osallisuus (engl. segmented inclusiveness) kuvaa toiseuden (engl. otherness) osallisuutta globalisaatiossa. Toiseudella tarkoitetaan seurausta diskursiivisesta prosessista, jossa hallitseva sisäinen ryhmä eli ”me” tai ”itse” rakentaa todellisen tai kuvitellun eron hallitsevia ulkoryhmiä kohtaan (”heitä” tai ”muita”) (Staszak, 2009). Kyse on siis eriävien perspektiivien osallisuudesta ja painoarvosta glokaalissa toimintaympäristössä, sekä organisaatioiden näkökannalta valinnasta siitä, missä määrin toiseutta, eli erilaisia tuotteita ja niiden kohderyhmiä,

huomioidaan organisaation toiminnassa niin, että se tuottaa suurimman mahdollisen hyödyn (Jean-Francois, 2015).

Hybridisaatio (engl. hybridization) voi olla globaalin mukauttamista paikallisten ulottuvuuksien kautta ja tapa ilmaista globaalisuuden ja paikallisuuden dynamiikkaa, (Jean-Francois, 2015) kuten globalisaatiokin. Lisäksi globalisaation tavoin hybridisaatiokin tekee läpileikkauksen neljään dimensioon, joista globalisaatio muodostuu. Jean-Francoisin mukaan kaikki hybridisaatio ei kuitenkaan ole globalisaatiota, ja vain ne hybridisaation muodot ovat glokaaleja, joissa esiintyy paikallisuuden elementti (Roudometof, 2019). *Hybridisyys* voidaan nähdä siis ”kahden kulttuurivirran yhdistymisenä”, mutta se ei välttämättä määrittele näiden virtojen alkuperää. Sen sijaan globalisaatiossa oletuksena on, että toinen virtaus on lähtöisin paikallisesta ympäristöstä. (Roudometof, 2016a). Näin voidaan todeta, että vaikka hybridisaatio ei ole aina välttämättä globalisaatiota, globalisaatio kulkee aina osana hybridisaatiota.

3.2. Organisaatiot ja johtajuus globalisaation ja lokalisaation vaikutuksessa

3.2.1. Nykyinen toimintaympäristö ja sen edellyttämät strategiset valinnat

Vaikka globalisaatio on merkittävä osa yritysmailman todellisuutta, ja organisaatioiden on vastattava siihen selviytyäkseen ilmiön tuomista haasteista, on olemassa todisteita myös siitä, että vain pieni osa maailmankaupasta ja liiketoiminnasta on puhtaasti globaalia (Rugman, 2003). Myös edellisessä tutkielman osassa muodostettiin havaintoja siitä, että globaali ja lokaali ovat lähes väistämättä toisiinsa linkittyneitä, joten puhtaasti maailmanlaajuisen tai paikallisen ulottuvuuden erottaminen toisistaan ei anna realistista kuvaa vallitsevasta ympäristöstä. Monikansallisten yritysten menestystä onkin viimeisimpien vuosikymmenien aikana määrittänyt yritysjohton kyky sopeuttaa organisaatio paikallisten kulttuurien erityisominaisuuksiin. Jotta yritys voisi tänä päivänä vahvistaa menestystään ja tukea kestäväää sekä tuloksellista toimintaa, esimerkiksi kulttuuriset erot tulee pystyä huomioimaan. (Stanciu & Stanciu, 2021).

Stanciu ja Stanciu (2021) tähdentävät, että yritystoiminnan, kaupankäynnin sekä tiedon globalisaation myötä lokalisaatio on noussut merkittäväksi vaikuttajaksi. Pohjimmiltaan myös globaaleilla yrityksillä on siis oltava vankka käsitys paikallisista markkinoista sekä kunkin kuluttaja- ja asiakassegmentin ominaisuuksista. Jean-Francois (2015) huomauttaa monikansallisen yrityksen ensisijaisen tavoitteen olevan tavaroiden ja palvelujen myyminen asiakkaille maailmanlaajuisesti, jotta liiketoiminnasta syntyvät tuotot pystytään maksimoimaan. Palveluiden ja tuotteiden markkinoiden halutaan siis leviävän globaalisti, mutta huomioitava on se, että asiakkaat ovat lähtökohtaisesti lokaaleja. Tästä syystä valmistettavien ja myytävien hyödykkeiden tulee vastata myös paikallisia vaatimuksia. Monikansallisen organisaation strategiset päätökset lokalisoinnista, eli tässä tapauksessa kohdistamisesta paikallisiin kulttuureihin tai yhteiskunnallisiin segmentteihin, tulee heijastua sekä asiakkaiden vaatimuksista, että globaaleiden toimitusketjujen tehokkuuden hyödyntämisestä, johon paikalliset prosessit ja verkostot eivät osaltaan sovellu. (Jean-Francois, 2015).

Lokalisoinnin katsotaan sisältävän lisäksi elementtejä, jotka kuvaavat yritysten yhteenkuuluvuutta suhteessa niiden rooliin paikallisyhteisössä. Tähän reagoiminen voi olla yritykselle merkittävää, sillä myönteisen yhteyden muodostaminen paikalliseen ympäristöön sekä läheinen suhde asiakkaiden kanssa tuottavat kilpailullista etua pitkällä aikavälillä. (Coca-Stefaniak ym., 2010). Globaalien johtajien tulee siis huomioida myös lokaalin tason tarpeet ja odotukset sekä hallita vaihtelevia organisaatioiden välisiä suhteita eri sidosryhmien kuten asiakkaiden ja strategisten kumppaneiden kanssa (Javidan ym., 2007, s. 12).

Leung, Bhagat, Buchan, Erez ja Gibson (2005) kuvaavat lokaalin ja globaalitason yhteyttä organisaatioiden välisestä näkökulmasta havainnollistamalla sitä, miten molempien kulttuuri vaikuttaa toisiinsa yhtäläisesti. Globaali organisaatio muodostuu lokaalin tason yrityksen liittyessä globaalitason toimintaan, mikä merkitsee jatkuvaa uudelleenmuotoutumista niin paikallisella, kuin myös globaalilla tasolla. (Leung ym., 2005). Esimerkiksi yritysjärjestelyssä globaalitason yrityksen, joka toimii emoyhtiönä, tulee pystyä toimimaan tehokkaasti kulttuurirajojen yli, ja paikallisen tytäryhtiön tulee puolestaan muokata toimintaansa globaalitason yrityksen kulttuuriarvojen ja sääntöjen mukaisiksi. Kyse ei ole siis vain

kulttuuriominaisuuksista asiakkaan ja organisaation välillä, vaan paikallisen kulttuurien virtaus liikkuu myös organisaatiosta toiseen. Riippumatta siitä, onko organisaation ensisijainen toimintaympäristö paikallinen, kansainvälinen tai globaali, globalisaation, sen muodostavien tekijöiden (mainittakoon vaikka monet lokaalit ympäristöt ja sosiaaliset rakenteet) yhteys sekä muutosten ymmärtämisen kehittäminen on apuna esiin nouseviin haasteisiin (Jokinen, 2005).

3.2.2. Toimintaympäristön muutos epävarmuuden ja konfliktin lähteenä

Globalisaation ajaessa vapaata ideoiden, palveluiden ja tuotteiden liikkuvuutta eri kulttuurien välillä, teknologian kehittymistä ja tiedon leviämistä sekä luodessa synergiaa ja liittoumia maailman eri alueiden välillä (Ferraro & Briody, 2017 s. 1-3) voidaan ilmiö tunnistaa myös kulttuurien välisten konfliktien lähteenä (Erçetin, Potas, Açıkalın, Yılmaz, Kisa & Güngör, 2017), jopa siihen pisteeseen asti, että organisaatiot ovat alkaneet varmistamaan suvereniteettiaan omassa taloudellisessa, poliittisessa ja kulttuurisessa yksikössään (Svensson, 2001). Jean-Francois (2015) esittää globalisaation kasvattaneen saavutettujen etujen vastapainoksi varallisuuseroja, sosiaalista eriarvoisuutta ja länsimaisen kulttuurin yliotetta, mikä on aiheuttanut vastarintaa ja herättänyt tarpeen uudelle strategiselle lähestymistavalle, jossa paikallisiin kulttuureihin ja todellisuuksiin mukaudutaan. Jean-Francoisin mukaan tämä paikalliseen toimintaympäristöön integroitava strategia auttaa vahvistamaan paikallisten asiakkaiden tukea myös globaalisti suuntautuneissa päätöksissä sekä rohkaisee heitä edelleen ostamaan ja käyttämään maailmanlaajuisesti tarjolla olevia tuotteita ja palveluita.

O'Byrnen ja Hensbyn (2011) *balkanisaatioksi* nimetty nykyaikainen globaalin muutoksen malli kuvaa syntyneitä konfliktitaipeita kilpailevien kulttuuristen, poliittisten ja ideologisten blokkien välillä. Blokkien ristiriitaiset edut saavat alueet tai ryhmät vetäytymään erilleen ja näkemään toisensa uhkana, mikä johtaa esimerkiksi etnisten ja kansallisten esteiden syntymiseen. Kansainvälisten yritysten näkökulmasta tämä esittäytyy haasteena, sillä balkanisaatio saattaa johtaa globaalien brändien ja kaupallistamisen vastustukseen. Kyseinen tilanne edellyttää esimerkiksi mainonta- ja markkinointistrategian kehittämisen kannalta kulttuurirelativismiin lisäämistä, eli tietyn kulttuurin edellytyksiin vastaamista, ja standardoinnin

vähentämistä. Toisaalta ilmiö voi samalla avata uusia mahdollisuuksia paikallisille ja alueellisille valmistajille tai palveluntarjoajille. Yleisesti yritykset voivat luoda kilpailuetua kyseisessä toimintaympäristössä käyttämällä differointi-, räätälöinti- ja erikoistumisstrategioita, jotka mukautuvat eri kulttuurien ja paikallisuuksien vaatimuksiin. (Bond & O'Byrne, 2014).

Lokalisaation ja globalisaation tasapainottelu ei kuitenkaan näyttäydy pelkästään kulttuurinäkökulman valossa, vaan sitä sävyttää myös yritysten haaste toimia dynaamisessa kaoottisessa, monimutkaisessa ja epävarmassa ympäristössä (Erçetin ym., 2017; Sobratee & Bodhanya, 2018). Tämä VUCA-ympäristö (muodostuu englannin kielen sanoista Volatility, Uncertainty, Complexity ja Ambiguity) luo Sobrateen ja Bodhanyan mukaan uusia vaatimuksia johtajuudelle kaikilla organisaation tasoilla, sillä johtajien tulee kyetä yhdistämään turbulenssi ja epävarmuus erilaisiin organisaation toimintoihin, kuten hajauttamiseen, kontrollointiin, normeihin ja arvoihin, viestintään, päätöksentekoprosesseihin sekä teknologiaan.

Eteenkin VUCA-ympäristön ”Ambiguity” eli monitulkintaisuus, joka kuvaa todellisuuden ja olosuhteiden sekalaisuutta (Horney, Pasmore & O'Shea, 2010), heijastuu johtajuuden haasteeseen toimia lokalisaation ja globalisaation ristitulella. Tätä huomiota tukee tutkielman aiemmassa luvussa havainnollistettu todellisuus monien paikallisten yhdistymisestä globaaliksi kokonaisuudeksi: Mitä enemmän paikallisia ulottuvuuksia organisaation ja johtajuuden toimintaympäristöön siis sisältyy, sitä sekalaisemmaksi olosuhteet muuttuvat. Tämä edellyttää globaalien sekä paikallisten olosuhteiden vaatimusten analysointia ja sellaisten johtajan ominaisuuksien ja kehityssuuntien löytämistä, joilla yksilöt ja organisaatiot voivat selvittää potentiaalinsa menestyä VUCA-ympäristöissä (Sobratee & Bodhanya, 2018).

4. GLOBAALIN JOHTAJAN KOMPETENSSIN TUTKIMUKSET

4.1. Tunnistaminen ja arviointi

Vastauksena globaalien johtajien kompetenssin tutkimuskentässä heränneiden näkemysten runsauteen ja yhtäläisyyksiin, mutta myös ristiriitaisuuteen Cumberland ym. (2016) pyrkivät tutkimuksessaan jäsentämään tähän mennessä tuotettua informaatiota johtajien ominaisuuksista uusien ominaisuuksien tunnistamisen sijaan. Johtajien kompetenssin osatekijöiden tunnistamisen lisäksi tutkimuksessa esitetään tapoja näiden ominaisuuksien kehittämiseksi. Tutkielmassa hyödynnetään kyseistä viitekehystä tutkimuksen tuoreuden ja näkökulman kattavuuden perusteella, mutta laajennusta tehdään myös muiden tutkimusten havainnoilla. Cumberland ym. mukailevat kompetenssin tunnistuksessa Lucian ja Lepsingerin (1999) kolmiportaista kompetenssin osa-aluetta, jotka ovat *persoona ja luonne, tiedot ja taidot* sekä *käytös* (engl. personality traits and dispositions, knowledge and skills sekä behaviours).

4.1.1. Persoona ja luonne

Luonteenpiirteet ovat sisäsyntyisiä (Smith & Victorson, 2012), enimmäkseen muuttumattomia ja vaikuttavat ihmisten käytökseen eri tilanteissa (Caligiuri, 2000a). Tämän osa-alueen tunnistetaan usein olevan tarkastelun alla globaalien johtajuuden ja johtajien valitsemiselle ja kehittämiseksi (Caligiuri & Tarique, 2009). Caligiuri (2006) nostaa esille 2000-lukua edeltävistä tutkimuksista oleellimmat kansainvälisen johtajien ominaisuudet, joilla katsotaan olevan merkitystä johtajien menestymisessä. Näistä ominaisuuksista käytetään vapaasti suomennettuna nimitystä ”Viisi suurta” (engl. the Big Five). Kyseiset viisi persoonallisuustekijää ovat 1) *ulospäin suuntautuminen* 2) *sovinnollisuus* 3) *tunnollisuus* 4) *tunteellinen vakaus* ja 5) *avoimuus tai älykkyys*.

Näiden ominaisuuksien olennaisuutta tukee myös Cumberland ym. (2016) tekemät havainnot aikaisemmista tutkimuksista, joissa erottuu yhteensä 17 linkittyvää persoonallisuustekijää johtajien tehokkuudessa: *Mukautumiskyky, miellyttävyyys, tunnollisuus, kulttuurillinen herkkyyys, tunneälykkyys, sosiaalisuus, uteliaisuus,*

avomielisyys, avoimuus kokemuksille, optimismi, kestävyys, sinnikkyys, itsetietoisuus, itseluottamus, stressinsietokyky, arvomaailma, sitkeys ja kyky sietää epävarmuutta. Myös tuoreemmat tutkimukset (Park ym., 2018) tunnistavat samoja piirteitä (esimerkiksi joustavuus ja avoimuus) nousseen esille johtajalle ihanteellisen luonteen ja persoonan määrittämisessä, mutta joukkoon lisätään vielä ominaisuudet *rehellisydestä* ja *eettisyydestä*. Park ym. (2018) mukaan rehellisyys rakentaa luottamusta organisaatiossa, ja johtajalta vaaditaan eettistä ajattelua yrityksen moraalisiin ja standardeihin sitoutumiseksi.

Löydöt hahmottavat tavoiteltujen johtajan luonteenpiirteiden olevan vahvasti kytköksissä kulttuuriin, sillä eri kulttuuriympäristöissä asetetaan eri painoarvot erilaisille johtamistyyliille ja näin ollen myös ihanteelliselle johtajan persoonalle. Samalla korostuu myös konteksti- ja kulttuurisidonnaisuus eri luonteenpiirteiden kehittämisen hyödyllisyydessä. (Cumberland ym., 2016). Vaihtelevien näkemysten vuoksi esimerkiksi Steers, Sanchez-Runde ja Nardon (2012) kyseenalaistavat persoonallisuuden arvioinnin tarpeellisuuden osana globaalin johtajan kompetenssin tutkimuksia. Koska havaitulla yhtenevyyksillä kuitenkin demonstroidaan jonkintasoista tiedeyhteisön yksimielisyyttä hyödyllisten johtajien persoonallisuustekijöissä, voidaan tietoa käyttää apuna yleisen kuvan hahmottamisessa ja vertailukohtien muodostamisessa suhteessa esimerkiksi muihin ajanjaksoihin tai ympäristöihin, kuten ihanteellisiin johtajuuden piirteisiin 1950-luvulla tai paikallisen tason johtajuuteen.

4.1.2. Tiedot ja taidot

Tieto on kehittyvä, organisaation rutiineihin, normeihin ja käytäntöihin integroituva yhdistelmä aikaisempia kokemuksia, arvoja, kontekstuaalista dataa ja ammatillista asiantuntijuutta, joka mahdollistaa uuden tiedon arvioimisen ja omaksumisen (Davenport & Prusak, 1998, s. 5), kun taas taidot nähdään ”harjoiteltuina tekoina” (Landy & Conte, 2004, s. 109). Toisin kuin persoonallisuus ja luonteenpiirteet, tiedot ja taidot ovat muuttuvia ominaisuuksia (Caligiuri, 2006), joten niitä voidaan paremmin kehittää ja arvioida. Cumberland ym. (2016) käsittelevät johtajan tietämystä ja taitoja globaalin mielenlaadun ja kulttuurisen älykkyyden (CQ)

näkökulmasta, joista molemmat ovat nousseet aktiivisesti esille globaalin johtajuuden tarkastelussa menneinä vuosina.

Globaali mielenlaatu (engl. global mindset) tarkoittaa yksilön tasolla monimutkaista tiedon rakennetta, johon sisältyy avoimuus erilaisille kulttuurisille ja strategisille todellisuuksille niin maailmanlaajuisesti kuin myös paikallisella tasolla (Levy, Beechler, Taylor & Boyacigiller, 2007). Levy ym. jäsentää tätä määritelmää kolmella toisiaan täydentävällä näkökulmalla: 1) Avoimuus ja tietoisuus useilla tarkoituksen ja toiminnan alueilla 2) Strategian ja kulttuurin dynamiikan moninainen esittäminen ja 3) Toimien sekä ihanteiden sovitus ja integraatio sekä globaalilla, että paikallisella suunnalla. Näistä kolmesta elementistä muodostuu moniulotteinen jatkumo, joiden kautta globaalia mielenlaatua voidaan mitata ja arvioida.

Kulttuurinen älykkyys (engl. cultural intelligence, CQ) lukeutuu näkökulman mukaan joko osaksi globaalia mielenlaatua (Story & Barbuto, 2011) tai kokonaan siitä erottuvaksi ominaisuudeksi (Levy ym., 2007). Koska tunneälykkyys henkilön omassa kulttuuriympäristössä ei välttämättä ole riittävää kansainvälisellä tasolla, johtajan kulttuurisen älykkyuden kehittäminen on arvokasta (Earley & Peterson, 2004). Earleyn ja Angin (2003) mukaan CQ pitää sisällään kyvykkyyden suoriutua tehokkaasti eri kulttuuriympäristöissä ja monikulttuurisissa tilanteissa sekä kerätä ja tulkita erilaisia merkkejä, joiden perusteella toimia. Kulttuurinen älykkyys heijastaa siis kykyä hyödyntää saatavilla olevaa tietoa, kuin myös yksilön motivaatiota sopeutua uuteen kulttuuriseen kontekstiin (Story & Barbuto, 2011) sekä valmiuksia kehittää kulttuuriin sopivaa käytöstä. Kaiken kaikkiaan kulttuurisesti älykkäät yksilöt pystyvät kehittämään näkemyksen saatavilla olevasta tiedosta, vaikka ymmärrys paikallisista tottumuksista ja normeista olisi rajallinen (Earley & Ang, 2003).

4.1.3. Käytös

Ihanteellisten luonteenpiirteiden, tietojen ja taitojen paikantaminen on vain osa tarvittavaa kompetenssia. Jotta näitä ominaisuuksia pystytään hyödyntämään käytännössä, kansainvälinen johtaja tarvitsee myös käytöksellistä kompetenssia. (Cumberland ym., 2016). Koska globaalin johtajuuden tutkimuksia on lähdetty alun perin kehittämään perinteisen johtajuuden tutkimisen näkökulmasta (Bird &

Mendenhall, 2016), toimii perinteisen johtajuuden soveltaminen relevanttina lähtökohtana myös globaalin johtajan kompetenssin tutkimuksissa. Yukl (2012) esittää hierarkkisessa johtajuuskäytöksen taksonomiassa (Taulukko 1) neljä metakategoriaa: *Tehtäväorientaatio*, *suhdeorientaatio*, *muutosorientaatio* ja *ulkoinen orientaatio*. Jokainen kategoria sisältää oman ensisijaisen tavoitteensa, jotka kytkeytyvät johtajan suoriutumiseen. Tavoitteiksi nousee työn suorittaminen tehokkaasti ja luotettavasti, henkilöstöressurssien, innovaation ja suhteiden parantaminen, kollektiivinen oppiminen ja sopeutuminen ulkoiseen ympäristöön, tarpeellisen tiedon ja resurssien hankkiminen sekä organisaation etujen ajaminen ja puolustaminen. Jokaiseen metakategoriaan ja tavoitteen saavuttamiseen luetellaan omat tilanneriippuvaiset käytökset, jotka ovat lueteltuna alla olevassa taulukossa. (Yukl, 2012).

Taulukko 1 Johtajuuskäytöksen hierarkkinen taksonomia, mukailten Yukl, 2012

<p>Tehtäväorientaatio</p> <p><i>- Työn suorittaminen tehokkaasti ja luotettavasti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeytys • Suunnittelu • Toimintojen valvonta • Ongelmanratkaisu
<p>Suhdeorientaatio</p> <p><i>- Henkilöstöressurssien ja suhteiden parantaminen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tukeminen • Kehittäminen • Tunnustuksen antaminen • Voimaannuttaminen
<p>Muutosorientaatio</p> <p><i>- Innovaation ja kollektiivisen oppimisen parantaminen, sopeutuminen ulkoiseen ympäristöön</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen kannattaminen • Muutoksen visiointi • Innovatiivisuuteen rohkaiseminen • Kollektiivisen oppimisen helpottaminen
<p>Ulkoinen orientaatio</p> <p><i>- Tarvittavan tietojen ja resurssien hankinta, työryhmän tai organisaation etujen ajaminen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostoituminen • Ulkoinen valvonta • Edustus

Koska kansainvälinen ympäristö vaatii johtajilta yhtä lailla, ellei jopa enenevässä määrin reagoitua muutokseen (Caligiuri, 2006), tehtäväorientoitumista erilaisissa paikallisissa ympäristöissä, toimintakykyä moninaisissa institutionaalisissa, taloudellisissa ja maantieteellisissä suhteissa sekä roolia vaikuttaa kirjoon sisäisiä ja ulkoisia toimijoita (Reiche ym., 2017) pystytään Yuklin perinteisen johtamisen taksonomia hyödyntämään hyvin pitkälle myös globaalin johtajuuden tutkimuksen kentässä. On toisaalta huomioitava, että vaikka Yuklin (2012) esittämä taksonomia asettuu hyvin johtajuuden käytöksen ja sen tehokkuuden tarkasteluun johtajuuden eri tasoilta sekä ottaa kattavasti huomioon aikaisemmat aiheesta tehdyt empiiriset tutkimukset (Park ym., 2018), jää siitä esimerkiksi monikulttuurisuuden huomioiminen, joka on olennaisessa roolissa kansainvälisen ympäristön vaatimuksissa, tarkastelun ulkopuolelle.

Galigiuri (2013) esittää kulttuuriorientoituneen näkemyksen globaalista johtajuudesta nostamalla kulttuurisen ketteryyden (engl. cultural agility) tärkeäksi osatekijäksi johtajan käyttäytymisessä, tehtävissä ja muussa kompetenssissa. Hän määrittelee termin pitävän sisällään toimintakyvyn työskennellä tehokkaasti ja vaikeuksista kulttuurivärikkäässä ympäristössä. Kulttuurinen ketteruus voidaan jakaa edelleen kolmeen käytökseen, jotka ovat *kulttuuriin sopeutuminen*, *kulttuurin minimisointi* ja *kulttuurinen integraatio*. Kullakin käytöksellä johtaja pystyy ohjaamaan kulttuurien vaikutuksia organisaation toiminnassa. Caligiurin mukaan kulttuuriin on syytä sopeutua esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden, työntekijöiden tai paikallisten viranomaisten kanssa toimiessa. Tällöin johtaja sopeuttaa omaa ja organisaation toimintaa paikalliseen kulttuuriin sopivaksi. Kulttuurin minimisointi esiintyy vastakkaisena toimenä kulttuuriin sopeutumiselle, sillä tällöin organisaation johto pyrkii vähentämään tai jopa torjumaan ulkopuolisen kulttuurin vaikutusta. Tämä asennoituminen saattaa nousta olennaiseksi esimerkiksi pyrkimyksissä ylläpitää organisaation sisäisiä eettisiä standardeja. Kulttuurinen integraatio puolestaan kasvattaa merkitystään monikulttuuristen ja maantieteellisesti jakaantuneiden joukkojen johtamisessa (Caligiuri, 2013).

4.2. Koulutus ja kehittäminen

Kuten aiemmassa osiossa huomattiin, useimmat johtajan kompetenssin osa-alueet ovat muuttuvia ja näin ollen myös muokattavissa. Tästä syystä on olennaista tunnistaa tutkittujen kompetenssin osa-alueiden lisäksi myös tapoja kehittää kyseisiä osa-alueita. Esimerkiksi Strohlin ja Galigiurin (1998a) tutkimuksessa havaitaan positiivinen yhteys yrityksen taloudellisessa menestymisessä ja sen kyvyssä kehittää globaalien tason johtajia. Erityisesti monikulttuurisen kompetenssin kehittäminen havaitaan olevan merkittävässä asemassa organisaatioiden menestymistekijänä sijoittuen kyseisessä tutkimuksessa viiden tärkeimmän organisaatiotason toiminnan joukkoon, joilla on merkitystä monikansallisen yrityksen menestyksessä. Näin ollen pysyäkseen kilpailukykyisenä organisaation on muodostettava erilaisia koulutus- ja kehitystoimia, joilla parannetaan yksilöiden tehokkuutta globaalien tason johtotehtävissä (Caligiuri & Tarique, 2009). Kuvio 2 havainnollistaa näitä koulutus- ja kehittämistoimia suhteutettuna edellisessä luvussa tutkittuun globaalien johtajan kompetenssiin ja sen osa-alueisiin.

Caligiurin ja Tariquen (2009) mukaan *koulutus* vastaa lyhyen aikavälin haasteisiin konkreettisemmalla tasolla, kun taas *kehittämisellä* viitataan laajempaan organisaatiotason tavoitteeseen, jossa toiminnan aikakehys suuntaa pidemmälle tulevaisuuteen. Näin ollen koulutuksen kuin myös kehittämisen interventioita tarvitaan johtajien tiedon, taitojen ja muiden kyvykkyyksien kehittämisessä. Tutkielmassa jatketaan mukailemalla Cumberlandin ym. (2016) luokittelua globaalien johtajan kehittämisestä ja koulutusmetodeista muodostamalla kolme osa-aluetta: *Itsetietoisuus*, *Didaktinen koulutus* sekä *Kokemukselliset mahdollisuudet ja uppoutuminen*.

4.2.1. Itsetietoisuus

Itsetietoisuuden korostaminen merkitsee osallistujien omien arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen tunnistamista ja reflektointia kulttuuristen esteiden löytämiseksi (Earley & Ang, 2003). Tätä kehittämisen osa-aluetta tarkastellaan usein pohjana globaalien johtajuuden tutkimuksille, sillä se auttaa yksilöitä hahmottamaan omat kulttuuriset ennakkoluulonsa suhteessa muihin toimijoihin (Cumberland ym., 2016).

Itsetietoisuuteen kouluttautumisella osallistuja parantaa etenkin perustavanlaatuisia ominaisuuksiaan, kuten persoonallisuuden piirteitä ja temperamenttiin liittyviä tekijöitä, sekä tiedollisia kyvykkyyksiään (Caligiuri, 2006). “Korkean tason” itsensä tarkkailijat, eli osallistujat, joiden itsetietoisuutta on kehitetty, pystyvät paremmin mukautumaan tiettyihin ympäristöihin (Finney & Von Glinow, 1988), esimerkiksi siihen kulttuuriin, jonka vaikutuksessa johtaja toimii joko kotimaasta käsin tai ulkomaantyöntekijänä.

Mentorointi, valmennus sekä 360 asteen palautetyökalut ovat tunnettuja lähestymistapoja johtajan itsetietoisuuden kehittämiseksi (Cumberland ym., 2016). Esimerkiksi 360 asteen palautetyökaluihin pohjautuva *Global Leadership Life Inventory* (GlobeInvent) yhdistää itsearvioinnin lisäksi palautteessaan myös raporttien, kollegojen, asiakkaiden, esihenkilöiden sekä perheenjäsenten näkemykset arvioinnin kohteena olevasta henkilöstä, mikä auttaa tätä paremmin hahmottamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa suhteessa ulkopuolisten näkemyksiin (Kets de Vries ym., 2004). Mentorointi ja valmennus puolestaan palvelevat tehokkaasti yksilöiden kykyä tunnistaa mahdollisia piilo-olettamuksia ja potentiaalia omassa toiminnassaan. Kyseinen ohjaustoiminta perustuu läheisempään kahdenkeskisessä työskentelyssä syntyvään kontaktiin ja osapuolten tuntemukseen (Brownell, 2006).

4.2.2. Didaktinen koulutus

Siinä missä itsetietoisuuden kehittämisessä hyödynnetään henkilökohtaiseen suhteeseen perustuvaa mentorointia ja valmennusta, didaktisessa koulutuksessa keskitytään kehittämään globaalien tason johtajia erilaisten formaalien kieli-, monimuotoisuus- ja monikulttuurisuuskoulutuksien avulla (Caligiuri, 2006; Cumberland ym., 2016). Monimuotoisuuskoulutus on suunniteltu parantamaan organisaation työntekijöiden suoriutumista tehtävissä, joissa monikulttuurinen vuorovaikutus nousee esille. Näin erityisesti toiminta monimuotoisessa työympäristössä saadaan kehittymään (Noe, 2004). Monikulttuurinen koulutus voidaan puolestaan luokitella kahteen kategoriaan: yleiseen ja kulttuurikohtaiseen koulutukseen.

Yleinen monikulttuurinen koulutus auttaa yksilöitä kehittämään toimintatapoja epävarmuuden keskellä, joko monikulttuurisessa ympäristössä tai ulkomailla (Caligiuri, 2006) ja auttaa realististen odotuksien muodostamisessa monikansallisissa vuorovaikutustilanteissa (Black & Mendenhall, 1990). Black ja Mendenhall tarkentavat kulttuurikohtaisen koulutuksen puolestaan kohdentuvan tiettyyn kulttuuriin ja maahan sekä tapoihin, joilla yksilöt voivat edistää käyttäytymistään kyseisessä kontekstissa. Yksi esimerkki monikulttuurisesta koulutuksesta on *kulttuuriassimilaattorin* (engl. cultural assimilator) käyttäminen (Littrell ym., 2006). Kulttuuriassimilaattorin avulla osallistujat ehdollistuvat realistisiin kulttuurienvälisiin kohtaamisiin opiskelemalla käytännön skenaarioita ohjaajan opastamana (Cumberland, 2016), mikä kehittää työntekijöiden kykyä reagoida myös todellisissa työelämän kohtaamisissa.

Kielikoulutusta vaaditaan kykyyn kommunikoida ulkomailla (Caligiuri, 2006). Näin ollen paremmat kielitaidot kasvattavat johtajan taitoja toimia epävarmassa ja uudessa ympäristössä, kuin myös kyvykkyyttä ymmärtää ja tulla ymmärretyksi erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kaiken kaikkiaan didaktisessa koulutuksessa painottuu tiedollisten ja taidollisten kompetenssiominaisuuksien kehittäminen, sillä siinä luodaan paremmat mahdollisuudet kulttuurinäkemysten ymmärtämiseksi (Littrell, 2006) ja tiettyjen taitojen kehittämiseksi harjoittelun kautta (Cumberland ym., 2016).

4.2.3. Kokemukselliset mahdollisuudet ja uppoutuminen

Kokemuksellinen oppiminen ja toiminta on opettelua tekemällä, jolloin työskentelyssä ja vuorovaikutuksessa tarvittavat taidot kehittyvät (Littrell ym., 2006). Täten kokemukselliset mahdollisuudet globaalin johtajuuden tutkimuksien näkökulmasta pitävät sisällään ulkomailla työskentelyä, toimintaa globaaleissa työryhmissä, kansainvälisiä liikematkoja ja vapaaehtoistyöskentelyä toisen kulttuurin vaikutuspiirissä (Caligiuri, 2006). Kokemuksellisten mahdollisuuksien on havaittu tukevan erityisesti kognitiivisia eli tiedollisia, mutta myös käytöksellisiä ominaisuuksia monikulttuurisen kompetenssin kehittämisessä (Caligiuri & Tarique, 2012). Muun muassa Terrellin ja Rosenbuschin (2012) tutkimus globaalin tason johtajien kehityskokemuksista paljastaa monikulttuuristen henkilökohtaisten kokemusten haastavan johtajien perspektiiviä ja olettamuksia sekä rohkaisevan

heitä toimimaan mukavuusalueensa ulkopuolella. Samassa tutkimuksessa johtajien havaitaan myös kasvattavan uteliaisuuttaan ja oppimishaluaan sekä saavan uusia näkökulmia kulttuureihin ja ihmissuhteisiin.

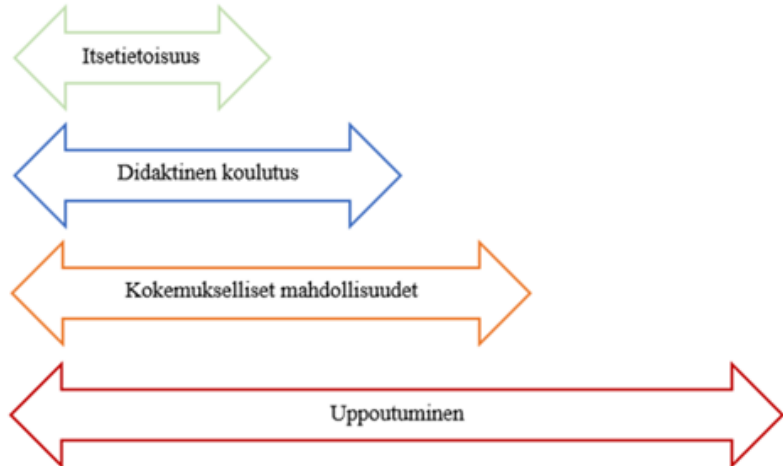
Vaikka kansainväliset liikematkat ja lyhyemmät työskentelykokemukset ulkomailla tarjoavat verkostoitumis- ja viestintämahdollisuuksia eri kulttuureissa sekä tilaisuuksia globaalin näkökulman kasvattamiseen, niiden ongelmaksi muodostuu lyhytkestoisuus. Lyhyt kokemusten kesto aika haittaa aitojen suhteiden kehittymistä ja syvemmän ymmärtämisen muodostumista paikallisesta liiketoiminnasta (Conger, 2014).

Organisaatioiden johtohenkilöt ovat esittäneet raporteissaan arvioita siitä, että kulttuurispesifin politiikan, historian ja taloudellisen tilanteen vaikutusten erottamiseen liiketoimintaympäristössä kuuluu ulkomaantyöntekijällä uudessa ympäristössä kolme kuukautta, kun taas johtamiseen riittävällä itsevarmuudella vaaditaan vähintään kaksi vuotta ulkomailla työskentelyä (Conger, 2014). Upottavilla (engl. immersive) kehitystavoilla globaalien tason johtajan kompetenssia syvennetään kaikilla sen osa-alueilla pidentämällä kansainvälisten tehtävien ja ulkomaantyöntekijänä toimimisen kestoja sekä lisäämällä tiettyyn kulttuuriin keskittyviä kielikoulutuksia (Cumberland ym., 2016). Kielikoulutusten upottava ulottuvuus pitää sisällään kieliovetusta sekä spontaaneja vuorovaikutustilanteita kohdemaassa tai yksilön asettamisen tietoisesti maahan, jossa hänellä ei ole mahdollisuuksia kommunikoida äidinkielellään, vaan uuden kielen käyttäminen nousee ainoaksi vaihtoehdoksi (Caligiuri, 2006). Pidemmät kokemukset vieraan kulttuurin vaikutuksessa sekä upottavat kielikoulutukset mahdollistavat siis syvemmän ymmärryksen tietystä kulttuuriympäristöstä ja sen edellyttämästä toiminnasta.

Kompetenssin osa-alueet:

Persoonaa & luonne	Tiedot & taidot	Käyttö
<ul style="list-style-type: none"> • "The Big Five" • 17 persoonallisuustekijää globaalin johtajan tehokkuudessa (Cumberland ym, 2016) • Lisäykset: Rehellisyys & eettisyys (Park ym, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • Globaali mielenlaatu • Kulttuurinen älykkyyys (CQ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkkinen johtajuuskäytöksen taksonomia (Yukl, 2012) • Kulttuurinen ketteryys

Koulutus- ja kehittämistavat:



Kuvio 2 Globaalin johtajan koulutus- ja kehittämistavat suhteutettuna kompetenssin osa-alueisiin, mukailen Cumberland ym., 2016

5. GLOKAALI JOHTAJUUS JA KOMPETENSSI

Toistaiseksi tutkielmassa on pohdittu ja havainnollistettu globalisaation ja lokalisaation yhteyttä nykyajan liiketoimintaympäristössä globalisaation ilmiönä sekä globaalin tason johtajan kompetenssia ja sen kehittämistapojen tutkimuksia, jotka nousevat olennaisiksi tämänhetkisessä ylikansallisessa liiketoiminnassa. Havaitaan, että globaali ja lokaali ovat toisistaan erottamattomia tasoja, jotka molemmat vaikuttavat organisaatioiden ja johtajien toimintaan. Toisen tason poissulkeminen tarkastelusta ei ole näillä perusteilla organisaation etujen mukaista. On syytä kriittisesti tarkastella siis myös sitä, että missä määrin globaalin johtajan kompetenssin tutkimuskenttä huomioi tasot sekä globaalista, että lokaalista eli osoittaa heijastavansa tärkeäksi havaittua glokaalia näkökulmaa.

Glokaali johtajuus ymmärretään lähestymistapana johtajuuteen, jossa johtaja vaikuttaa ihmisten näkemyksiin, käytökseen ja motivaatioon glokaalissa tarkoituksessa. Kyseinen glokaali tarkoituserä kattaa ymmärryksen erilaisten kulttuurien olemassaolosta maailman yhteisöissä, mutta samalla kiinnittää erityistä huomiota kulttuurikohtaisiin tapoihin johtaa ihmisiä. (Jean-Francois, 2015). Glokaalissa johtajuudessa yhdistyy siis käsitys kulttuurikirjosta kokonaisuutena (globaali) ja yksittäisten kulttuuriympäristöjen kontekstisidonnaisesta tulkinnasta (lokaali). Jean-Francois näkee glokaalissa johtajuudessa yhdistyvän johtajuutta, joka ilmenee globaalina ajatteluna sekä globaalien trendien havaitsemisen kautta ja lokaalia johtajuutta, joka puolestaan perustuu tietystä kulttuuriympäristöstä muodostuvaan kontekstiin ja tehtäväalueeseen.

Glokaalilta johtajalta vaaditaan *glokaalia kompetenssia* tehtäviensä suorittamiseen. Glokaali kompetenssi perustuu tietoisuuteen globaalista todellisuudesta, johon tietyt paikalliset todellisuudet ovat uponneet (Jean-Francois, 2015). Tässä tutkielmassa glokaali kompetenssi määritellään näin ollen kyvykkyytenä toimia tehokkaasti spesifissä paikallisessa ympäristössä, johon kuitenkin mukaudutaan globaalisuuden raamien mukaan. Jean-Francoisin mukaan tämä kompetenssi syntyy oppimalla kokemusten kautta ja kasvaa uppoutumalla kulttuurikohtaisiin tilanteisiin. Glokaali

johtaja siis pätevyityy yhdistämällä globaalit kyvykkyytensä kohtaamiinsa vuorovaikutustilanteisiin ja syventymällä tiettyyn yhteisöön ja kulttuuriin.

Glokaalin johtajuuden ja tähän lukeutuvan glokaalin johtajan kompetenssin voidaan näin ollen katsoa olevan johtajuutta, jossa globaalin kokonaisuuden ymmärryksen lisäksi tiettyyn kulttuuriympäristöön ja siinä vallitsevaan käytökseen, tapoihin ja tottumuksiin uppoudutaan. Glokaali lähestymistapa siis ehkäisee johtajan taipumusta tulkita asiakkaiden, organisaatioiden ja muiden sidosryhmien kulttuurista ympäristöä yleistämällä ja standardoimalla.

5.1. Globaalin johtajuuden tutkimukset glokaalina todellisuutena

Pohtimalla tutkielmassa esitettyä globaalin johtajan kompetenssin osa-alueita ja niihin kuuluvia ominaisuuksia huomataan, että nimityksestään huolimatta johtajan on asennoitumisellaan, tietämyksellään, taidoillaan ja käytöksellään osoitettava hallintaa niin globaalin tason viitekehyksessä, kuin myös paikallisten tasojen ja niissä esiintyvien kulttuuristen erojen ymmärtämisessä. Vertaamalla näitä havaintoja myös edellä esitettyyn näkemykseen glokaalista johtajuudesta ja kompetenssista huomataan globaalin johtajuuden tutkimuksien integroituvan todellisuudessa glokaaliin näkemykseen, eli myös paikallisen ulottuvuuden sisältämään johtajuuteen.

Kritiikkinä globaalin johtajuuden aihealueen tutkimuksille Jean-Francois (2015) esittää tutkimuskentän muodostavan herkästi virheellisen kuvan siitä, että yksilö voisi näyttäytyä maailmanlaajuisesti pätevänä johtajana, mikä laiminlyö yksittäisten kulttuurien vaatimuksia. Vaikka kulttuurien moninaisuuden ja erojen tiedostaminen lasketaankin osaksi useimpia näkemyksiä, Jean-Francoisin mukaan näitä usein erehdytään tarkastelemaan yleistyksinä tai kokonaisuuksina, jolloin yksittäisten kulttuurierojen oleellisuus ja alueiden monimutkaisuuden huomioiminen hämärtyy.

Vaikka tehtyjen päätelmien myötä pitäydytään ajatuksessa siitä, että globaalin johtajuuden ja kompetenssin tutkimukset ovat todelliselta merkitykseltään glokaalia johtajuutta, jossa siis myös kulttuuri- ja aluekohtainen näkemys otetaan huomioon lokaalina ulottuvuutena, on kritiikki paikallisen näkökulman esiin nousemisesta syytä huomioida. Huomion kiinnittäminen nimenomaan lokaaliin näkökulmaan glokaalissa

johtajuudessa ja kompetenssissa on aiheellista myös siksi, että juuri sen ilmeneminen tai puute tekee eron globaalin näkemyksen ja glokaalin kokonaiskokonaiskuvan välille, jonka tärkeyttä tutkielmassa on pyritty korostamaan.

5.2. Lokaalin ulottuvuuden erottaminen

Kysymykseksi herää lopulta siis se, että missä määrin lokaalia näkökulmaa esiintyy suhteessa globaaliin ulottuvuuteen esitetyssä johtajuuden viitekehityksessä. Tässä osiossa demonstroidaan aikaisemmin kuvatun globaalin johtajan todellista olemusta glokaalina johtajana sekä siihen kuuluvien lokaalin ja globaalin tason tasapainoisuutta tutkielmassa esitettyjen kompetenssin tunnistamis- ja kehittämisprosessien kautta korostaen erityisesti lokaaliksi muotoutuvaa näkökulmaa.

Alun ”globaalin” johtajuuden käsitteellistämisen kautta glokaali johtajuus voidaan mieltää monikulttuuristen kokonaisuuksien ja ihmisjoukkojen hallinnoimisena maailmanlaajuisessa skaalassa, mikä ei sinänsä tue käsitystä yksittäisiin kulttuureihin ja alueisiin keskittymisestä. Koska lisäksi tutkittuihin kompetenssin osa-alueisiin lukeutuvat ihanteelliset johtajan persoonallisuustekijät on havaittu vaihtelevan kulttuuri- ja aluekohtaisesti (Steers ym., 2012), ja koska persoonallisuuden katsotaan olevan suhteellisen muuttumaton ominaisuus, on johtajan luonteenpiirteitä hankala sopeuttaa yksittäisiin paikallisiin ympäristöihin sopiviksi paremman tehokkuuden toivossa, jolloin glokaalin johtajuuden lokaali taso jää huomioimatta. Persoonallisuustekijöiden osalta glokaali johtajuus voidaan siis tunnistaa herkemmin yleisesti globaalilla (monien paikallisten) tasolla menestymiseen, kuin tiettyyn paikalliseen ympäristöön tai kulttuuriin.

Kuitenkin samaan aikaan glokaalin johtajuuden kompetenssissa tunnistetaan osa-alueita, joiden voidaan katsoa sisältävän myös tiettyihin kulttuureihin integroitumista. Esimerkiksi aikaisemmin mainittu johtajan kompetenssin tietoihin ja taitoihin lukeutuva kulttuurinen älykkyys merkitsee johtajan motivaatiota sopeutua uuteen kulttuuriseen kontekstiin sekä valmiuksia kehittää yksittäiseen kulttuuriin sopivaa käyttäytymistä. Toinen tietoihin lukeutuva kompetenssin osatekijä, jossa yksittäiset paikalliset ympäristöt nostetaan esiin, on globaali mielenlaatu, sillä siinä

johtaja sovittaa ja integroi toimintaa sekä ihanteita niin globaalilla, kuin paikallisellakin suunnalla. Myös käytökselliseen osa-alueeseen pohjautuva Caligiurin (2013) esittämä kulttuurinen ketteryys on organisaation tarpeista ja tilanteesta riippuen joko yksittäiseen kulttuuriin sopeuttavaa, kulttuuria minimoivaa tai kulttuuriin integroivaa, mikä tarkoittaa, että globaali johtaja mukautuu tai sulautuu toimillaan organisaationsa mukana osaksi paikallista kulttuuria. Tämän analyysin perusteella paikallinen näkökulma globaalin johtajan ominaisuuksissa näyttäytyy enimmäkseen taidollisessa, tiedollisessa sekä käytöksellisessä kompetenssissa, jotka on todettu johtajan muuttuviksi ja kehittyviksi ominaisuuksiksi.

5.3. Kehittämistoimet lokaalin kyvykkyyden vahvistamisessa ja globaalin kompetenssin täydentymisessä

Mukailemalla Jean-Francoisin (2015) globaalia johtajuuskäsitystä tulkitaan kompetenssin muotoutuvan kokemalla ja oppimalla uudessa kulttuuriympäristössä, jolloin tiedot, taidot ja asennoituminen laajenevat globaalin tason lisäksi myös lokaalille tasolle. Glokaalin johtajuuden lokaali ulottuvuus muotoutuu erityisesti siis kehittävien kokemusten kautta eli johtajan kompetenssi täydentyy kokonaisvaltaisesti globaaliksi kompetenssiksi vasta kehityksellisissä ja kokemuksellisissa prosesseissa. Havainto käy järkeen myös siltä osin, että lokaalia näkökulmaa korostavat mainitut kompetenssin osa-alueet ovat juuri muuttuvia eli kehitettäviä ominaisuuksia.

Näin ollen siirtämällä tarkastelu tutkielmassa aikaisemmin esille nostettuihin johtajan koulutus- ja kehittämismetodeihin havaitaan lokaalin ulottuvuuden konkretisoituvan selkeimmin. Aikaisemmin mainitut kokemukselliset mahdollisuudet, didaktisen koulutuksen kulttuurikohtainen lähestymistapa, kielikoulutus, itsetietoisuuden kasvattaminen sekä erityisesti kulttuuriin uppoutuminen kehittävät johtajaa globaalin toiminnan ymmärtämisen lisäksi myös kohti lokaalia ymmärrystä ja toimintaa, sillä kyseisissä kehittämistavoissa esiintyy lähtökohtana uusissa kulttuuriympäristöissä toteutuvat kokemukset ja sopeutuminen sekä yksittäisiin paikallisiin kulttuureihin integroituminen koulutuksellisin keinoin.

Kuten aikaisemmin on pohdittu, itsetietoisuutta kasvattamalla yksilö oppii tunnistamaan omat ennakkoluulonsa suhteessa muihin kulttuureihin ja tällä tavoin

myös pienentämään yleistyksiä ja harhaluuloja, joita globaalin kokonaisuuden tarkkailussa helposti ilmenee. Kulttuurikohtainen koulutus puolestaan tukee lokaalia näkökulmaa kehittämällä johtajaa juuri yksittäisen paikallisen kulttuurin ymmärtämisen kautta, ja nousee näin ollen tärkeäksi kehittämistavaksi johtajan pätevyyden täydentämisessä glokaaliksi kompetenssiksi. Tämä yksilöille tarjottava mahdollisuus oppia tietyn maan ja kulttuurin tavoista edistää johtajan kykyä reagoida myös todellisissa paikallisen ympäristön kohtaamisissa. Kokemuksellisilla mahdollisuuksilla ja uppoutumisella johtaja on kosketuksissa lokaalisuuden kanssa parhaiten, sillä näissä olosuhteissa yksilö pääsee kokemaan kulttuurienvälisiä kohtauksia käytännössä ja oppii yksittäisestä paikallisesta ympäristöstä ja kulttuurista. Tiettyyn kulttuuriin keskittyvät kielikoulutukset osana upottavaa kehittämistä mahdollistavat myös vieraassa paikallisessa yhteisössä käytettävän kielen hallinnan.

Nostamalla esiin tutkielmassa esitetyt tekijät johtajan kompetenssin ja sen kehittämistapojen tutkimuksista ja havainnollistamalla niiden muotoutumista glokaaliksi kompetenssiksi erottamalla esiintyvät lokaalit ja globaalit painotukset, havaitaan lokaalin kompetenssin muodostuvan pääosin sen kehittämistoimien kautta: Johtajan tiedot, taidot sekä käytös pystytään muovaamaan paikallisiin ympäristöihin soveltuvaksi kompetenssiksi edellä mainituilla erinäisiin kulttuureihin ja toimintaympäristöihin kohdentuvilla koulutus- ja kehittämistoimilla vahvistaen glokaalin kompetenssin syntymistä. Vaikka teoriassa johtaja voi hallita globaalista näkökulmasta hyödyllisiä ominaisuuksia (esimerkiksi joitain persoonallisuuspiirteitä) jo synnynnäisenä etuna, lokaaliin toimintaympäristöön sopeutuminen voidaan saavuttaa vasta upottaviin koulutus- ja kehittämistoimiin pohjautuvilla kokemuksilla. Yksinkertaistettuna lokaali ulottuvuus siis konkretisoituu glokaalin johtajuuden kompetenssissa koulutus- ja kehittämisprosessien myötä, kun johtajille tarjotaan kulttuurikohtaista koulutusta ja tilaisuuksia upottaville kokemuksille.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteeksi asetettiin johtajuuden sekä johtajan kompetenssin ja sen kehittämistarpeiden ymmärtäminen vallitsevassa globalisaation ja lokalisation yhdistyneessä toimintaympäristössä. Tarkoituksena oli tutkia globalisaation ilmiötä, sen vaikutuksia johtajuuteen ja organisaatioihin sekä demonstroida globaalien kompetenssin esiintyvyyttä ja keskeisyyttä vallitsevissa olosuhteissa globaalien johtajan kompetenssin ja sen kehittämisen tutkimuksien kautta. Tavoitteen saavuttamiseksi esitettiin tutkimuskysymykset siitä, miten globalisaation ja lokalisation kohtaaminen vaikuttaa organisaatioihin ja johtajuuteen sekä, mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet, tekijät ja kehittämistavat johtajan kompetenssissa nykyajan glokaaleissa olosuhteissa.

6.1. Teoreettiset johtopäätökset

Tutkielmassa lähdettiin hakemaan näkökulmaa globalisaatiosta globalisaation ja sen vaikutusten tarkastelun rinnalle, ja tätä myötä vastausta tutkielman alatutkimuskysymykseen globalisaation ilmiöstä selvennettiin. Vaikka tutkimuskenttä aiheesta on varsin tuore, sosiologian professori Emmanuel Jean-Francoisin johdolla globaalien toimintaympäristön tunnistetaan teoreettisesti pitävän sisällään monimutkaisen globaalien tason lisäksi kontekstisidonnaiset lokaalit ympäristöt, joihin kaikkiin lukeutuu omat kulttuuriset, yhteiskunnalliset, poliittiset, taloudelliset sekä sosiaaliset piirteensä sekä ulottuvuudet globaalisuuden ja lokaalisuuden yhdistymisen ohella hybridisaatiosta, monisidosryhmäisyydestä sekä segmentoidusta toiseuden osallisuudesta.

Kuten havaittu, globaalien johtajan kompetenssin tutkimukset vaativat vielä yksimielisyyttä ja yhtenäisempää näkökulmaa. Tähän Herd ym., (2016), Jokinen (2005) sekä Kim ja McLean, (2015) vastaavat muiden tutkijoiden ohella luomalla jäseneltyä kokonaisuutta sekä selkeyttä globaalilla tasolla toimivan johtajan kompetenssin tutkimusten olennaisimmista osa-alueista ja niihin kuuluvista tekijöistä. Samalla toiseen tutkielman päätutkimuskysymyksistä esitetään vastausta: Tärkeimpiin osa-alueisiin katsotaan lukeutuvan johtajan persoona ja luonne, tiedot ja taidot sekä käytös, sillä kaikilla näillä osa-alueilla ja niiden tekijöillä huomataan

olevan kytköksiä johtajan tehokkaan toiminnan muodostumisessa kansainvälisessä ympäristössä. Perustelu tälle ilmenee Cumberlandin, Caligiurin, Earleyn ja Angin, Yuklin ja muiden johtajan kompetenssin tutkijoiden havainnoissa, kun tärkeimpien kompetenssin tekijöiden osoitetaan pitävän sisällään käsityksiä erityisesti kulttuurisesta ymmärryksestä, avoimuudesta ja kyvystä orientoitua moninaisesti erilaisiin suhteisiin, tehtäviin, muutoksiin ja ympäristöihin myös lokaalia tasoa huomioiden.

Lisäksi useilla globaalin johtajan kompetenssin tutkimuksilla (Terrell & Rosenbusch, 2012; Caligiuri, 2006; Cumberland ym., 2016, Caligiuri & Tarique, 2012; Conger, 2014) osoitetaan kehitystoimien oleellisuutta tämänhetkisen toimintaympäristön vaatiman kompetenssin muodostumisessa. Itsetietoisuuden kasvattaminen eri keinoin, erilaiset didaktiset koulutustoimet ja kokemukselliset mahdollisuudet kasvattavat kansainvälisessä ympäristössä toimivan johtajan pätevyyttä, sillä niiden avulla tarjoutuu mahdollisuus kehittää kyvykkyyksiä globaalien tason lisäksi myös erinäisiin paikallisiin ulottuvuuksiin kohdentuen. Koulutus- ja kehittämistoimet näyttäytyvät näin ollen suurimpana yhtymäkohtana lokaalisuuteen, joita integroimalla tutkimuksiin tärkeäksi havaittu glokaali kompetenssi muotoutuu täysvaltaiseksi.

Havainnot tärkeimmistä kompetensseista ja niiden kehittämistavoista ovat mielenkiintoisia, koska lokaaleja kompetenssitekijöitä ja glokaalia kompetenssia on tutkielmassa nostettu esiin pääpiirteittäin globaalien johtajuuden kirjallisuuden piiristä, jonka sisältöä esimerkiksi Jean-Francois (2015) kritisoi juuri lokaalin näkökulman puutteellisuudesta. Eräänä tutkimuskentälle merkittävänä johtopäätöksenä voidaan siis pitää sitä, kuinka globaalien johtajan kompetenssin tutkimukset todellisuudessa pitävät sisällään myös lokaalia näkökulmaa ja näin aiheen kirjallisuutta voidaan pitää validina lähteenä myös glokaalien kompetenssin tutkimuksissa.

6.2. Käytännölliset johtopäätökset

Tutkielmassa vastattiin toiseen päätutkimuskysymykseen osoittamalla lokalisaaion ja globalisaaion kohtaamisella olevan huomattava vaikutus siihen, mitä

organisaatioilta ja johtajilta vaaditaan nykyaikana. Erityisesti kulttuuriset erot tulee huomioida organisaation tuloksellisen ja kestävä toiminnan ylläpitämiseksi. Kulttuuriset erot ja kohtaamiset nimittäin vaikuttavat yrityksen asiakassuhteiden ohella myös muihin sidosryhmiin, organisaatioiden väliseen yhteisymmärrykseen ja harmoniaan, tuotteisiin ja palveluihin sekä strategioihin. Tätä perustelee Stanciu ja Stanciu (2021) tutkimuksellaan monikansallisen yrityksen johtamisesta globalisaation vaatimuksien alaisena. Vaikka ylikansalliset yritykset usein siis tavoittelevatkin globaalia myyntiä ja laajalle leviäviä markkinoita, on globaalissa toimintaympäristössä huomioitava, etteivät asiakkaat ole globaaleja ja standardoitavissa, kuten ei myöskään heille suunnatut tuotteet ja palvelut (Jean-Francois, 2015). Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta organisaatioissa on siis hyödyllistä oppia, mitkä toiminnot ovat tarpeen toteuttaa globaalilla tasolla, ja mitkä puolestaan kannattaa lokalisoida paikalliseen ympäristöön ja kulttuuriin sopivaksi.

Kulttuurierojen lisäksi VUCA-ympäristön tuoma monitulkintaisuus ja sekavuus tuottaa haasteita yritykselle sekä muuttuvia vaatimuksia johtajuudelle kaikilla organisaation tasoilla paikallisten ympäristöjen suvereniteetin korostumisen ja yksittäisten paikallisten kulttuurien nousemisen myötä. Muuttuvat olosuhteet näyttäytyvät kaikessa organisaation toiminnassa aina yrityksen arvoista ja normeista kontrollointiin saakka, jolloin kaikki päätöksentekoprosessit vaativat loppujen lopuksi mukautumista maa- ja aluekohtaisuuksien kirjoon, kuten Sobratee ja Bodhanya esittää. Lisäksi ehkäistäkseen balkanisaation ilmiön ehdollistavaa vaikutusta konflikteille ja globaalien brändien sekä kaupallistumisen vastustukselle organisaatioiden ja johtajien tulee keskittyä kulttuurirelativismiin lisäämiseen erilaisten differointi-, räätälöinti- ja erikoistumisstrategioiden muodossa, mikä ilmenee esimerkiksi O'Byrnen ja Hensbyn esittämissä tutkimuksissa. Nousseet vaatimukset edellyttävät siis kokonaisuudessaan uusien glokaaleiden olosuhteiden analysointia sekä niiden kehitystapojen ja ominaisuuksien löytämistä, joilla johtajat auttavat organisaatiota löytämään potentiaalinsa selviytyä sekalaisessa, epävarmassa ja konfliktialttiissa ympäristössä.

Yrityksen toiminnan näkökulmasta johtajan koulutus- ja kehitystoimilla, erityisesti monikulttuurisen kompetenssin osalta, tunnistetaan olevan yhteys monikansallisen yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Caligiuri & Tarique, 2009). Keskittymällä

eritoten johtajien helposti muuntautuvaan kompetenssiin eli tietoihin, taitoihin ja käytökseen sekä toimiin kehittää ja kouluttaa yksilöitä globaaleiden olosuhteiden johtotehtävissä, voidaan yksilössä parhaiten kasvattaa lokaalia kyvykkyyttä, mikä näyttäytyy globaalilla tasolla toimiville johtajille merkittävänä etuna yksittäisten kulttuurien ja niiden ominaispiirteiden, ajatusmallien ja toimintatapojen tulkitsemisessa sekä tätä kautta kannattavammassa ja tehokkaammassa liiketoiminnan tukemisessa.

6.3. Tutkielman rajoitteet ja ehdotukset tulevaisuuden tutkimuksille

Tutkielmassa on purettu globaalin johtajan kompetenssin tutkimuksia jäsentämällä niiden havaintoja yhtenäisemmäksi ja selkeämmäksi kokonaisuudeksi sekä luotu aihealueen tieteelliseen keskusteluun uutta näkökulmaa osoittamalla kyseisten tutkimusten ilmentävän todellisuudessa globaalia johtajuutta. Lisäksi koska globalisaation ilmiön tutkimuspohja nimenomaan johtajuuden tutkimuksissa on vielä varsin kartoittamaton, tällä tutkielmalla luodaan arvokasta lähtökohtaa yhteyksien muodostumiseksi kyseisen tieteenalan tutkimukselliseen kenttään. Näistä kontribuutioista huolimatta tutkielmassa ilmenee myös omat rajoitteensa.

Globaalin johtajuuden ja kompetenssin tutkimukset ovat tuottaneet 2000-luvun aikana huomattavan määrän erilaisia johtopäätöksiä eteenkin hyödyllisten johtajan ominaisuuksien osalta. Siksi on muistettava, että tutkielmaan sisällytetyt havainnot eivät ole kaiken kattavia, vaan katsaus rajoittuu tutkimuksista muodostuvaan yleiskuvaan. Koska yleisesti johtajuuden tutkimusten on usein havaittu takertuvan funktionalistiseen ja länsimaiseen näkökulmaan (Park ym., 2018), väistämättä osa tutkielmassa esitettävistä huomioista jättää ulkopuolelle monimuotoisia perspektiivejä globaalin johtajuuden tarkastelussa. Tästä kertoo myös Osland ym. (2019) havainto globaalin johtajuuden kirjallisuuden painottumisesta pääosin yhdysvaltalaiseen näkemykseen. Lisäksi, koska lähteissä esiintyvä kieli on poikkeuksetta englanti, myös kielivalinta suodattaa kokonaiskuvaan kuuluvia muilla kielillä laadittuja tieteellisiä julkaisuja ulos.

Toisin kuin globalisaatio ja tutkimukset globaalista johtajuudesta, globalisaatio ja sanataarkasti globaalisuuteen viittaavat tutkimukset ovat tuoreempia ja näin ollen

olleet tarkastelun alaisena vähemmän (Roudometof, 2015). Koska tutkielmassa käsitellään globalisaation ilmiötä pääosin kirjallisuuden pohjalta, jossa sana glokaali tai globalisaatio esiintyy sellaisenaan, jää ilmiötä muilla nimityksillä puhuttelevat tutkimukset tarkastelusta ulkopuolelle. Esimerkiksi Roudometof huomauttaa, että mikäli parametrejä glokaaleille tutkimuksille laajennettaisiin käsittämään kirjoittajat, jotka käsittelevät samaa sisältöä käyttämättä glokaali-uudissanaa, aiheen tutkimuksien luettelo kasvaisi kattavammaksi. Vaikka tutkielmassa käytetäänkin globaalin johtajuuden kirjallisuutta glokaalin kompetenssin ymmärtämiseen, jää ulkopuolelle todennäköisesti muuta kirjallisuutta ja termivalintoja, jossa sisällöltään samoja teemoja tutkitaan. Näin ollen tutkielmassa tuotettuja havaintoja rajoittaa myös äärellisyys hyväksytyjen ja käytettyjen termien suhteen.

Globalisaatio on mahdollisuus luoda integroitumista ja yhteistyötä maailmassa unohtamatta paikallista perspektiiviä (Jean-Francois, 2015). Tutkielmassa tehdyt havainnot kannustavatkin lisäämään glokaalia lähestymistapaa tulevaisuuden tutkimuksissa etenkin johtajuuden ja liiketoiminnan kentässä. Jo termin glokaali rohkeampi esittäminen voisi jäsentää ja vahvistaa glokaalia näkökulmaa osana globaalin johtajuuden tutkimuksia, sillä kuten tutkielmassa havaitaan, glokaali näkökulma ja johtajuus kiteytyy ajatuksen tasolla jo valmiiksi globaalin johtajan kompetenssin tutkimuksissa. Lisäksi tuleviin aihealueen tutkimuksiin olisi hyödyllistä sisällyttää enemmän perspektiiviä länsimaiden ulkopuolelta monipuolisemman näkökulman tarjoamiseksi ja aihealueen laajentamiseksi.

Tulevaisuudessa tutkimusten kohdentaminen glokaaliin osaamiseen ja sitä kautta glokaalien johtajien kehittämiseen kasvaa yhä tärkeämmäksi, sillä globaalissa toimintaympäristössä organisaatiot ja yhteisöt ovat entistä enemmän yhteydessä toisiinsa, mutta samalla haluavat säilyttää myös itsenäisyytensä. Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan näin ollen enenevissä määrin sopeutumista erilaisiin kulttuureihin, kieliin ja konteksteihin ollakseen tehokkaita ja välttääkseen konfliktien ja epävarmuuden kehittymistä.

Glokaalin johtajuuskäsitysten ja tutkimusten saatua lisää huomiota, kehittyä ja muodostuttua yhtenäisemmäksi aihealuetta voisi myös laajentaa käsittelemään tarkentavia ja yksittäisiä teemoja, joita glokaali toimintaympäristö johtajuudelta

vaatii. Esimerkkikysymyksiä voidaan löytää esimerkiksi kestävästä kehityksestä, sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta tai ihmisoikeuksista osana kansainvälistä liiketoimintaa. Ajamalla globaalin johtajuuden tutkimuskenttää eteenpäin, pystytään jatkossa luomaan tulevaisuuden organisaatiojohtajia, jotka kykenevät vastaamaan alueiden ja kulttuurien kohtaamiin ainutlaatuisiin haasteisiin kehittämällä paikallisia strategioita, samalla kun panos annetaan maailmanlaajuisiin kehitysaskeliin esimerkiksi ilmastonmuutoksen ja ympäristön tuhoutumisen torjumiseksi tai eettisyyden ja sosiaalisen tasa-arvon kasvattamiseksi.

LÄHTEET

- Adler, N. J. (2001). *Global leadership: Women leaders*. Teoksessa Mendenhall, M., Kuhlmann, T., & Stahl, G. *Developing global business leaders: Policies, processes and innovations: 73–97*. Westport, CT: Quorum Books.
- Andres Coca-Stefaniak, J., Parker, C., & Rees, P. (2010). Localisation as a marketing strategy for small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(9), 677–697. <https://doi.org/10.1108/09590551011062439>
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 2(2), 231. <https://doi.org/10.2307/257906>
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research and managerial applications. Teoksessa *Bass Stogdills Handbook of Leadership* (3. painos). New York, NY: The Free Press.
- Bennis, W., & Townsend, R. (2009). *On becoming a leader* (20th anniversary). New York, NY: Basic Books.
- Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.005>
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113–136. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.11591834>
- Bond, C., & O'Byrne, D. J. (2014). Challenges and conceptions of globalization: An investigation into models of global change and their

- relationship with business practice. *Cross Cultural Management*, 21(1), 23–38. <https://doi.org/10.1108/CCM-09-2012-0069>
- Brownell, J. (2006). Meeting the Competency Needs of Global Leaders: A Partnership Approach. *Human Resource Management*, 3, 309–333.
- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219–228. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2006.03.009>
- Caligiuri, P. (2013). Developing culturally agile global business leaders. *Organizational Dynamics*, 42(3), 175–182. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2013.06.002>
- Caligiuri, P. M. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *MIR: Management International Review*, 40(1), 61–80. <https://www.jstor.org/stable/40835867>
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 336–346. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.005>
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014>
- Conger, J. A. (2014). Addressing the organizational barriers to developing global leadership talent. *Organizational Dynamics*, 43, 198–204. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.006>
- Cumberland, D. M., Herd, A., Alagaraja, M., & Kerrick, S. A. (2016). Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 301–317. <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>

- Davenport, B. T. H., & Prusak, L. (1998). How Organizations Manage What They Know. Teoksessa *Working Knowledge*. Harvard Business School Press. <http://dx.doi.org/10.1145/348772.348775>
- Delamare, F., Deist, L., & Winterton, J. (2007). What Is Competence? *International*. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100–115. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436826>
- Earley, P. Christopher., & Ang, Soon. (2003). *Cultural intelligence : individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Èran Svensson, G. (2001). ``Glocalization'' of business activities: a ``glocal strategy'' approach. *Management Decision*, 39(1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005403>
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açikalın, Ş. N., Yılmaz, M., Kisa, N., & Güngör, H. (2017). GLOCAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF MANAGERS WORKING IN PRIVATE INSTITUTIONS. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 74–87. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.2.07>
- Ferraro, G. P., & Briody, E. K. (2017). *The Cultural Dimension of Global Business* (8. painos). Haettu osoitteesta <https://web-s-ebsohost-com.pc124152 oulu.fi:9443/ehost/detail/detail?vid=0&sid=905fd4c7-d642-40b5-9ad3-4dd571319541%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=nlebk&AN=1492167>
- Finney, M., & Von Glinow, M. A. (1988). Integrating Academic and Organisational Approaches to Developing the International Manager.

Journal of Management Development, 7(2), 16–27.
<https://doi.org/10.1108/EB051668/FULL/XML>

Friedman, T. L. (2007). *Litteä maailma : 2000-luvun lyhyt historia*. Helsinki: Otava.

Goethals, G., Sorenson, G., & Burns, J. (2004). *Encyclopedia of leadership*.
 Haettu osoitteesta
<https://books.google.fi/books?id=v3uiCQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Haider, M. L. (1966). Tomorrow's executive: A man for all countries. *Columbia Journal of World Business*, 2, 106–113.

Herd, A. M., Alagaraja & Denise, M., & Cumberland, M. M. (2016). Assessing global leadership competencies: the critical role of assessment centre methodology. *Human Resource Development International*, 19(1), 27–43.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1072125>

Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & strategy*, 33(4), 32–38.
www.hrps.org

House, R., Hanges, P., Javidan, M., & Dorfman, P. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (1. painos). London: SAGE.

IBM. (2010). *Insights from the Global Chief Human Resource Officer Study*.
www.ibm.com

Javidan, M., Steers, R. M., & Hitt, M. A. (2007). *The Global Mindset* (1. painos)
<https://web-s-ebSCOhost-com.pc124152.oulu.fi:9443/ehost/detail/detail?vid=0&sid=01b2c37e-8d6e-4b4d-aa5c->

8d6ad84f291c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbG12ZSZzY29wZT
1zaXRl#AN=195469&db=e000xww

- Jean-Francois, E. (2015). *Building Global Education With A Local Perspective*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199–216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- Kim, J., & McLean, G. N. (2015). An integrative framework for global leadership competency: Levels and dimensions. *Human Resource Development International*, 18(3), 235–258. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003721>
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 1–13. www.hbr.org
- Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What’s the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13–17. www.asq.org
- Landy, F., & Conte, J. (2004). *Work in the 21st Century*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357–378. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8400150/FIGURES/1>
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about "global mindset": Managerial cognition in

multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231–258. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400265>

Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355–388. <https://doi.org/10.1177/1534484306290106>

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations* (1. painos). Pfeiffer.

Maccoby, M. (2000). The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671333>

Noe, R. A. (2004). *Employee Training and Development*. (5. painos). Boston, MA: McGraw-Hill

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3. painos). London: SAGE.

O’Byrne, D. J., & Hensby, A. (2011). *Theorizing global studies*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Osland, J., Mendenhall, M. E., & Li, M. (2019). *Advances in Global Leadership*. Haettu osoitteesta <https://web-s-ebsohost-com.pc124152.oulu.fi:9443/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTg2ODMyNF9fQU41?sid=0ef4240c-903e-49d4-a59b-c748a5a7f4da@redis&vid=0&format=EB&rid=1>

Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S. W., & Lim, D. H. (2018). Critical review of global leadership literature: Toward an integrative global leadership framework. *17*(1), 95–120. <https://doi.org/10.1177/1534484317749030>

- Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2017). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 552–572. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0030-3>
- Robertson, Roland. (1992). *Globalization : social theory and global culture*. London: SAGE.
- Roudometof, V. (2015). The Glocal and Global Studies. *Globalizations*, 12(5), 774–787. <https://doi.org/10.1080/14747731.2015.1016293>
- Roudometof, V. (2016a). *Glocalization: A Critical Introduction* (1. painos). New York, NY: Routledge.
- Roudometof, V. (2019). Recovering the local: From glocalization to localization. *Current Sociology*, 67(6), 801–817. <https://doi.org/10.1177/0011392118812933>
- Rugman, A. M. (2003). Regional strategy and the demise of globalization. *Journal of International Management*, 9(4), 409–417. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2003.08.004>
- Seymour, T. & Oldfield, R. (2021). *Localisation is the new globalisation*. PwC. www.pwc.com
- Smith, M. C., & Victorson, J. (2012). Developing a global mindset. *People & Strategy*, 35(2), 42–51. www.hrps.org
- Sobratee, N., & Bodhanya, S. (2018). Leading in a global context: The balancing act between leadership and management. *A Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 12(4), 54–68. www.jbrmr.com

- Stanciu, L., & Stanciu, C.-L. (2021). Glocalization – An Objective Condition for a Successful Management of the Multinational Companies in the Context of the Economic Globalization. *Land Forces Academy Review*, 26(3), 233–242. <https://doi.org/10.2478/raft-2021-0030>
- Staszak, J. F. (2009). Other/Otherness. *International Encyclopedia of Human Geography*, 43–47. <https://doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00980-9>
- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 47(4), 479–482. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.001>
- Story, J. S. P., & Barbuto, J. E. (2011). Global mindset: A construct clarification and framework. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(3), 377–384. <https://doi.org/10.1177/1548051811404421>
- Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998a). Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33(1), 1–16. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(98\)80001-1](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(98)80001-1)
- Terrell, R. S., & Rosenbusch, K. (2012). How global leaders develop. *Journal of Management Development*, 32(10). <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2012-0008>
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61))
- Kets de Vries, M., Vrignaud P. & Florent-treacy E. (2004). The Global Leadership Life Inventory: development and psychometric properties of a 360-degree feedback instrument. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 475–492. <https://doi.org/10.1080/0958519042000181214>

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders Are They Different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78. www.hbr.org