



Luukas Lohi

KANSAINVÄLISEN JOHTAJAN ROOLI ORGANISAATION TOIMINNASSA

Kandidaatintutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
Huhtikuu 2022

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite	5
1.3	Tutkimuksen metodologia ja rakenne.....	6
2	VIITEKEHYS	8
2.1	Käsitteitä	8
2.2	Kansainvälisen johtamisen ympäristö 2000-luvulla	12
2.2.1	Kansainväliset normit	13
2.2.2	Organisaatiostrategiat	14
3	KANSAINVÄLINEN JOHTAMINEN	17
3.1	Kansainvälinen johtaja uudessa ympäristössä	17
3.1.1	Kansainvälisen johtajan pätevyys	18
3.1.2	Kansainvälinen mielenlaatu	19
3.2	Vastuullinen johtaminen	21
3.3	Globalisaatio ja digitalisaatio.....	24
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
4.1	Kansainvälisen johtajan rooli	28
4.2	Kansainvälisen johtajuuden tulevaisuus.....	30
4.3	Tutkielman rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimukset	31
	LÄHDELUETTELO	33

Kuviot

Kuva 1 Kansainvälisyyden ulottuvuudet, mukailen Mendenhall ym., 2012	11
---	-----------

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Kansainvälinen johtaminen (englanniksi global leadership) on tutkimusalana todella nuori ja sen tutkiminen on kiihtynyt vasta globalisaation edetessä 2000-luvulla (Osland ym., 2019, s. 35–38). Nuorena tutkimusalana kansainvälisen johtamisen käsitteet ovat monitulkintaisia ja tarkkoja yleisesti hyväksytyjä määritelmiä sen käsitteille, kuten kansainvälinen ja johtaminen on vasta ryhdytty muodostamaan 2000-luvulla (Mendenhall ym., 2012). Globalisaation kehittyessä yhä nopeammin on tärkeää tutkia johtamisen keinoja globaalissa ympäristössä ja kehittää niitä vastaamaan modernin maailman tuomia muutoksia. Kansainvälisen johtajan työnkuva voidaan helposti nähdä vain seuraavana tasona paikallisesta johtamisesta. Jos oletetaan näin, on luonnollista hakea kansainvälisen johtajan työhön henkilöitä samoilla kriteereillä, kuin paikallisen johtajan työhön. Kuitenkin kansainvälisten organisaatioiden kasvaessa yhä suuremmiksi ja laaja-alaisemmiksi organisaatiot joutuvat muuttamaan toimintatapojaan ja samalla kehittämään niiden johtamistyyliä. Organisaatiokokojen kasvaessa syntyy esimerkiksi tarve suuremmalle määrälle paikallisia johtajia, jotka hoitavat päivittäisiä tehtäviä. (Mrówka & Pindelski, 2011). Kansainvälisen johtajan työnkuvan on tämän myötä myös kehityttävä kattamaan laajempia kokonaisuuksia.

Kansainvälisen johtamisen ja uusien johtamistyylien tutkimisen tärkeyttä korostaa kiihtyvä organisaatioiden digitalisaatio, joka muuttaa organisaatioita yhä monipuolisemmiksi (McCann & Kohntopp, 2019). Digitalisaatio tulee suurella todennäköisyydellä kasvattamaan kansainvälisten johtajien lukumäärää, mutta samanaikaisesti se tuo johtamiseen uuden tason, joka voi monimutkaistaa kokonaisuutta ja tuoda uusia haasteita. Digitalisaatio tuo mukanaan uusia organisaation toimintatapoja, kuten virtuaalisia työryhmiä, joiden johtaminen poikkeaa huomattavasti paikan päällä tapahtuvasta johtamisesta (McCann & Kohntopp, 2019). Digitalisaatio kasvattaa mahdollisuuksia toimia kansainvälisesti ilman suuria panostuksia infrastruktuuriin. Tämän myötä myös pienemmät organisaatiot voivat kansainvälistyä käyttämättä siihen liikaa resursseja. Tulevaisuudessa digitalisaatio tulee vaikuttamaan yhä vahvemmin organisaatioiden

toimintaan ja siten suoraan kansainväliseen johtamiseen kyseisissä organisaatioissa. Digitalisaation vaikutuksia johtamiseen on haastavaa ennakoida, mutta ymmärtääkseen kansainvälisen johtamisen kehittymistä täytyy olla vahva ymmärrys sen nykyisestä tilanteesta. Tämänhetkinen ymmärrys kansainvälisestä johtamisesta on vielä vajaa, minkä huomaa erityisesti konsensuksen puutteesta käsitteistön määritelmistä. Pysyäkseen muutoksen mukana, on kansainvälisen johtamisen tutkimuksen muodostettava koherentti teoreettinen pohja, jota voidaan käyttää pohjana tulevaisuuden johtamista tutkittaessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Globalisaation kiihtyessä kansainvälinen johtaminen tulee yhä tärkeämmäksi osaksi organisaatioiden toimintaa, jolloin ymmärrys johtamisesta nousee tärkeään rooliin. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kansainväliseen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden vaikutuksia johtamistapoihin. Tämän pohjalta tutkimus pyrkii tarkastelemaan kansainvälisen johtajan roolia kansainvälisten organisaatioiden toiminnassa sekä kartoittamaan kykyjä, joita kansainvälisessä johtamisessa vaaditaan. Tutkimuksessa huomioidaan parhaillaan maailmanlaajuisesti käynnissä oleva covid-19 pandemia, jonka vaikutuksia globalisaation kehittymiseen on vielä liian aikaista arvioida tarkkaan. Pandemia tulee luultavimmin vaikuttamaan jo käynnissä olevaan digitalisaatioon (McCann & Kohntopp, 2019) ja sitä myötä uusien johtamistapojen kehittymiseen sekä globalisaation nopeuteen.

Kansainvälisen johtamisen kehittyminen vaatii yhä enenevässä määrin uusia paikallisesta johtamisesta poikkeavia kykyjä (Virzi, 2018). Johtamisympäristön muuttuessa ja organisaatiokokojen kasvaessa johtamistapojen on samanaikaisesti kehityttävä. Tämä johtaa paikallisen johtamisen ja kansainvälisen johtamisen irtautumiseen toisistaan ja työtehtävien muuttumiseen. Eriytymisestä huolimatta molemmat johtamismallit pohjautuvat samoihin toimintatapoihin. On siten tärkeää myös ymmärtää paikallisen johtajuuden periaatteet.

Kansainvälisen johtajan rooli ei ole kuitenkaan pysyvä, vaan se tulee muuttumaan ajan myötä erityisesti globalisaation ja digitalisaation myötä. On siis tärkeää selvittää

nykyisen kansainvälisen johtajan roolin lisäksi sen tulevaisuuden näkymiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämän myötä tutkimuksen pääkysymyksiksi muodostuivat:

- 1) *Mikä on kansainvälisen johtajan rooli, ja miten se poikkeaa paikallisen johtajan työkuvasta?*
- 2) *Minkälainen kansainvälisen johtajan rooli on tulevaisuudessa?*

1.3 Tutkimuksen metodologia ja rakenne

Tässä tutkimuksessa pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin kvalitatiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimuksessa käytän useita kirjallisuuslähteitä pääosin EBSCO:n sekä ProQuestin tietokannoista, joiden luotettavuuden tarkistan julkaisufoorumien portaalista. Tutkimusaineisto on tutkimusaiheen uutuuden myötä pääosin 2000-luvulta. Perinteisemmän johtamisen ymmärtämiseksi käytän myös jonkin verran vanhempaa tutkimustietoa.

Tutkimuksen alussa muodostan kansainvälisen johtamisen teoreettisen viitekehyksen tarkastelemalla johtamisen tutkimuksen historiallista kehitystä sekä määrittelemällä sen pohjalta tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet. Tämän lisäksi käsittelen tuoreinta kansainvälisen johtamisen tutkimusaineistoa ja esittelen modernin kansainvälisen johtamisen viitekehyksen sekä globalisaation vaikutuksia johtamisympäristöön. Esittelen lisäksi globalisaation tuomia haasteita sekä niihin ehdotettuja ratkaisuja sekä tulevaisuuden näkymiä kansainvälisen johtajuuden näkökulmasta. Näiden pohjalta muodostan kuvan kansainvälisen johtajan roolista organisaatioissa sekä vertaan sitä paikallisen johtajan toimenkuvaan. Lopuksi analysoin käsiteltyjen aineistojen pohjalta tulevaisuuden muutoksia ja haasteita kansainvälisille johtajille sekä luon kuvaa kansainvälisen johtajan roolista tulevaisuudessa globalisaation kiihtyessä.

Tutkielman ensimmäinen luku johdattelee tutkimusaiheeseen sekä esittelee tutkimusaiheen taustan ja tutkimuksen aiheen tärkeyden. Toisessa luvussa keskitytään esittelemään kansainvälisen johtamisen tutkimuksen kehitystä sekä luodaan kansainvälisen johtamisen viitekehys. Sen lisäksi luvussa esitellään nykyinen kansainvälisen johtamisen ympäristö. Kolmannessa luvussa verrataan eri näkökulmia kansainväliseen johtamiseen sekä muodostetaan kokonaiskuva kansainvälisen johtajan rooleista organisaation toiminnassa ja verrataan niitä paikalliseen johtamiseen. Neljännessä luvussa vedetään yhteen tutkimustulokset sekä muodostetaan johtopäätökset, joita heijastetaan kansainvälisen johtajuuden tulevaisuuteen. Lisäksi luvussa esitetään ehdotuksia tulevaisuuden tutkimusten aiheiksi.

2 VIITEKEHYS

2.1 Käsitteitä

Kaikki kansainvälisen johtajuuden käsitteet eivät ole vielä yleisesti hyväksytyjä ja monille käsitteille löytyy hieman toisistaan poikkeavia selityksiä. Tutkimuksen selkeyttämiseksi käyn läpi tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä. Käsitteiden määritelmässä pyrin huomioimaan useat poikkeavat määritelmät. Lisäksi pyrin käyttämään kunkin käsitteen uusinta ja laajimmin hyväksyttyä selitystä. Jotta pystytään käsittelemään kansainvälisen johtajan roolia ja sen poikkeavuutta paikallisesta johtajuudesta, on luonnollisesti ymmärrettävä, mitä johtaminen itsessään on ja kuinka kansainvälisyys vaikuttaa johtamiseen. Tämän myötä käyn läpi kaksi tutkimuksen kannalta tärkeää käsitettä: johtaminen ja kansainvälinen johtaminen. Kansainvälisessä johtamisessa eri organisaation sisäisten ja ulkoisten suhteiden hoitamisen ollessa suuressa roolissa, käsittelem johtamista ihmissuhdekoulukunnan ja erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta (Obedgiu, 2017).

Johtaminen

Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä johtaminen itsessään merkitsee. Johtamista lähestytään yleensä kahdesta näkökulmasta: ihmisten johtamisesta (englanniksi leadership) sekä asioiden johtamisesta (englanniksi management). (Kotter, 1990; Reiche ym., 2017) Suomen kielessä näille kahdelle käsitteelle ei ole omia sanoja. Molemmat johtamistyyliä poikkeavat toisistaan, mutta niitä ei pysty irrottamaan täysin itsenäisiksi osiksi. Tutkimuksessa keskityn tarkemmin ihmisten johtamiseen, mikä on kansainvälisessä johtajuudessa erityisen tärkeää. Tutkimuksen selkeyttämiseksi erottelen nämä johtamistyyliä omiksi käsitteiksi. Kirjoittaessani ihmisten johtamisesta käytän käsitettä johtaminen ja asioiden johtamisessa käsitettä hallinto.

Kotter (1990) määrittää johtamisen ja hallinnon eron suhteessa muutokseen. Hallinto kontrolloi nykyistä jo olemassa olevaa järjestelmää ja hoitaa kompleksit päivittäiset tehtävät, kun taas johtajat määräävät tulevaisuuden suuntaa ja vastaavat muutokseen.

Johtaja toimii siten edelläkävijänä ja pyrkii kehittämään organisaatiota oikeaan suuntaan. Teknologian kehitys, globalisaatio sekä epävakampi ympäristö kansainvälisissä organisaatioissa lisää johtamisen tarvetta sekä paikallisesti, että kansainvälisesti. (Mrówka & Pindelski, 2011.) Mrówkan ja Pindelskin (2011) mukaan kansainväliset organisaatiot hajoavat pienemmiksi itsenäisiksi fraktaaleiksi, jolloin tarve paikallisille johtajille, jotka ohjaavat omaa fraktaaliaan koko organisaation tavoitteiden suuntaan kasvaa. Samalla vaaditaan myös korkeamman tason johtajia, jotka muodostavat yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja hoitavat fraktaalien välisiä suhteita. Johtajien työnkuvaan lasketaan myös esimerkiksi työryhmien muodostaminen (McCann & Kohntopp, 2019) sekä strategian luominen (Hochberg & Hochberg, 2020).

Kansainvälinen johtaja

Tutkimuksen kannalta on myös tärkeää hahmottaa kansainvälisen johtajan käsite erityisesti selkeyttämällä kansainvälisyyden merkitystä johtajuuden yhteydessä. Mendenhall, Reiche, Bird ja Osland (2012) määrittelevät kansainvälisyyden johtajuuden kontekstissa työnkuvan laajuuden kautta. Heidän mukaansa kansainvälisen johtajuuden erottaa paikallisesta johtajuudesta sen laajempi diversiteetti, suurempi sidosryhmien määrä, kovempi ulkonainen paine, työnkuvien monimutkaisuus sekä eri (fyysisten ja sosiaalisten) rajojen laajempi ylittämisen tarve päivittäisessä työnteossa. (Mendenhall ym., 2012) Kansainvälisyys tuo siten johtamisen jokaiseen osa-alueeseen enemmän monimutkaisuutta ja nostaa kansainvälisen johtajuuden omalle tasolleen irralliseksi paikallisesta johtajuudesta. Kansainvälinen johtajuus on siten helppo nähdä paikallisen johtajuuden seuraavana tasona, jolloin johtajalle annetaan sama rooli, kuin paikalliselle vastaavalle johtajalle.

Edelleen Mendenhall ym. (2012) kuitenkin asettavat kansainvälisyyden täysin omaksi alakseen käyttämällä esimerkkinä veden kiehumista. Veden kiehuessa vesi nousee uudelle asteelle, mutta samalla muuttuu täysin erityyliseksi aineeksi. Tämä logiikka pätee siten samalla tavalla myös kansainväliseen johtajuuteen. Noustessaan uudelle tasolle paikallisesta johtajuudesta koko johtajuuden luonne muuttuu erilaiseksi, joten peruslähtökohdat on hahmoteltava uudelleen, eivätkä samat säännöt välttämättä toimi

uudella tasolla. Kansainvälinen johtaja ei ole pelkästään itselleen vieraassa kulttuurissa tai maassa toimiva johtaja, vaan kansainvälisyys vaatii useiden monipuolisten kulttuurillisten ja maantieteellisten sidosryhmien kanssa toimimista. Siten juuri kansainvälisen johtamisen laaja-alaisuus erottaa sen selkeimmin paikallisesta johtamisesta. Tätä ajatusta tukevat myös määritelmät kansainvälisestä johtajasta johtajana, joka pystyy ohjaamaan kulttuurisia, maantieteellisiä ja asiakaskohtaisia rajoja ylittävää organisaatiota (Gregersen ym., 1998), ja johtajana, joka kykenee luomaan kansainvälisiä rajoja ylittäviä verkostoja henkilökohtaisen luottamuksen sekä organisaation rakenteiden kehittämisen avulla. (Caligiuri & Tarique, 2009)

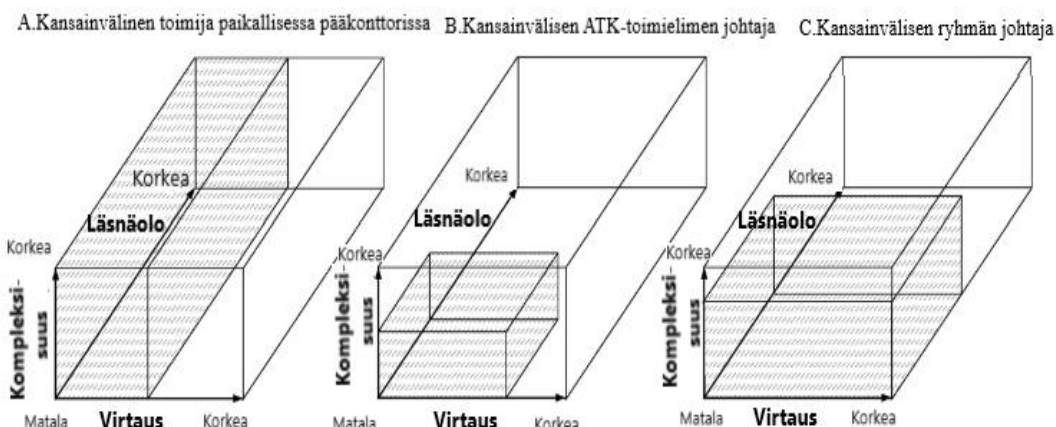
Kansainvälisen johtajan työympäristö ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, joten sen määrittäminen liian spesifiin muotoon ei ole järkevää. Eri ympäristöissä toimivat johtajat kohtaavat päivittäisessä toiminnassaan vaihtelevasti kansainvälisyyden tuomia muutoksia. Kansainvälisyys näkyy työssä eri tasoilla toimivilla toimijoilla eri tavalla ja töissä vaaditaan ottamaan huomioon yksittäiset kansainvälisyyden osa-alueet. Mendenhall ym. (2012) jakavat kansainvälisyyden ulottuvuudet kolmeen alueeseen: läsnäoloon (presence), virtaukseen (flow) sekä kompleksisuuteen (complexity) (ks. kuva 1).

Läsnäololla tarkoitetaan johtajan tehtävässä vaadittavaa fyysistä paikallaoloa. Läsnäolovaatimus tehtävässä asettaa johtajan uusiin tilanteisiin ja ympäristöihin, jotka voivat olla ennestään tuntemattomia, jolloin johtajan täytyy osia uusia käytänteitä ja toimia uudenaikaisessa kulttuurissa. (Mendenhall ym., 2012). Kuvan 1 A-kohdassa kansainvälinen toimija paikallisessa pääkonttorissa joutuu johtamaan koko laajan alueen toimintaa, jolloin läsnäolo työssä on korkea. Toisaalta kuvan 1 B-kohdassa kansainvälisen ATK-toimielimen johtaja tekee työnsä pääosin etäyhteyksillä, jolloin läsnäolo on alhaista. Läsnäolo on tärkeä osa korkeamman tason johtamista, jossa johtaja toimii esimerkiksi yrityksen keulakuvana. Vaikka läsnäoloa ei suoranaisesti vaadita päivittäisen toiminnan jatkumiseksi, on sillä suuria vaikutuksia organisaation sisäiseen moraaliin ja organisaation ulkoiseen kuvaan. Johtajan on näytävä organisaatiossa ja läsnäololla varsinkin laajalle jakautuneessa kansainvälisessä

organisaatiossa saadaan osoitettua johtajan oikeasti välittävän toiminnasta ympäri maailmaa.

Virtauksella tarkoitetaan eri kulttuuristen, uskonnollisten, oikeusjärjestelmällisten sekä poliittisten rajojen ylittämistä. Johtajat, joiden tehtävissä on korkea virtaus, joutuvat ylittämään useita rajoja, jotta he saavat kuljetettua esimerkiksi resursseja, informaatiota, tietoja ja taitoja tarvittaville organisaation fraktaaleille oikeaan aikaan. (Mendenhall ym., 2012) Korkean virtauksen tehtävissä, kuten kuvan 1 C-kohdassa kansainvälisen ryhmän johtajana, täytyy ymmärtää laajalti koko organisaation kulttuuriset erot ja pyrittävä luomaan hyvät yhteydet jokaiseen fraktaaliin, jotta toiminta pysyy mahdollisimman sujuvana.

Viimeinen kansainvälisyyden ulottuvuus on kompleksisuus, eli monimutkaisuus. Kompleksisuustaso koostuu johtamisen työnkuvan monimuotoisuudesta, organisaation sisäisistä riippuvuuksista, informaation monitulkintaisuudesta sekä jatkuvasta organisaation muutostilasta (Mendenhall ym., 2012). Johtajan työssä kompleksisuus vaatii tarkastelemaan jatkuvasti kaikkia sidosryhmiä sekä organisaation fraktaaleja. Kompleksisuus kasvaa huomattavasti siirtyessä kansainväliseen ympäristöön, jolloin se on olennainen osa kansainvälistä johtajuutta. Kompleksisuus voi tietenkin olla korkea myös paikallisessa johtamisessa, mutta kansainvälisyyden kasvattaessa organisaatiokokoa myös työntekijöiden toimenkuvat laajentuvat. Työntekijöiden on ymmärrettävä paikallisten asioiden lisäksi myös organisaation kansainvälisiä riippuvuuksia, eikä toimintaa voi toteuttaa vain yksipuolisesti paikallisesta näkökulmasta.



Kuva 1 Kansainvälisyyden ulottuvuudet, mukailen Mendenhall ym., 2012

Kansainvälisessä johtamisessa on siten monta tasoa, joten jokainen kansainvälinen johtaja ei tule kohtaamaan kaikkia ulottuvuuksia tasapuolisesti, mutta kaikki ulottuvuudet näkyvät kuitenkin jollain tasolla johtajan tehtävissä. Kiteytettynä kansainvälinen johtajuus voidaan määritellä prosessiksi, jonka avulla vaikutetaan laajalti eri ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin useita kulttuureja ja oikeusjärjestelmiä ylittävässä ympäristössä ja jossa merkittävänä tekijänä on tehtävien ja suhteiden monimutkaisuus (Reiche ym., 2017). Tällöin kansainvälinen johtaja on henkilö, jonka tehtävänä on toteuttaa edeltä mainittua prosessia.

2.2 Kansainvälisen johtamisen ympäristö 2000-luvulla

Kuten aiemmassa luvussa mainittiin kansainvälisen johtamisen merkitys ja siten sen tutkiminen on kasvanut huomattavasti erityisesti 2000-luvun aikana (Osland ym., 2019, s. 35–38). Kansainvälisen johtajuuden merkityksen kasvamisen huomaa esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 1997 tehdystä kyselystä, jonka mukaan 85 prosenttia Fortune-500-yrityksistä kärsi kansainvälisten johtajien puutteesta (Gregersen ym., 1998). Samanaikaisesti historiallisesti katsottuna kaikenlainen liiketoiminta kansainvälistyy nopeammin, kuin koskaan (Acs & Preston, 1997). Tämä tarkoittaa sitä, että kansainvälistyminen ei enää kosketa vain suuria organisaatioita, vaan myös pienet ja keskisuuret organisaatiot joutuvat kansainvälistymään pärjätäkseen tulevaisuudessa.

Kansainvälistyminen ei ole pelkästään länsimaissa tapahtuva ilmiö, vaan sitä tapahtuu ympäri maailmaa kuten Brasiliassa (Esteban-Jardim & Urraca-Ruiz, 2018), Japanissa (Black & Morrison, 2012), Etelä-Afrikassa (Klein & Wöcke, 2007) ja Intiassa (Seshadri et al., 2007). Kansainvälistymistä ei kuitenkaan pidä nähdä pelkästään välttämättömänä pahana, vaan se tuo myös mukanaan paljon uusia mahdollisuuksia kehittää organisaatioiden toimintaa sekä luoda uusia innovaatioita. Kansainvälistymisen avulla organisaatio voi esimerkiksi hyödyntää eri alueiden erikoisosaamista käyttämättä turhaan omia resursseja. Esimerkiksi Esteban-Jardimin ja Urraca-Ruizin (2018) tutkimus osoittaa, että kansainväliset yritykset ovat

innovatiivisempia, kuin paikalliset vastaavat. Kansainvälistymisen myötä myös johtamisen ympäristö muuttuu, jolloin on kehitettävä uusia toimintatapoja, jotka toimivat uudessa ympäristössä. Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan kansainvälisen johtamisen ympäristön kehittymistä sekä kansainvälisen johtamisen merkitystä erilaisissa organisaatioissa 2000-luvulla.

2.2.1 Kansainväliset normit

Globalisaatio ja informaation vapaa kulku lähentää jatkuvasti maita ja kulttuureita. Sosiaalinen ja taloudellinen lähestyminen johtaa vääjäämättä ristiriitoihin arvojen ja lakien suhteen, jolloin on muodostettava kansainvälisiä normeja, jotka helpottavat eri kulttuureiden kanssakäymistä. Kansainvälisten normien muodostuminen on kuitenkin haastavaa ja hidasta varsinkin suurten moraalisten erojen vuoksi. Normeja ei tämän vuoksi synny pelkästään kanssakäymisten lomassa, vaan niitä muodostetaan myös valtiolliselta tasolta yhteisten sopimusten kautta (Windsor, 2004.) Globalisaatio kiihdyttää sekä kansainvälisen etiikan että kansainvälisten lakien syntyä. Suuret poliittiset ja taloudelliset liitot kuten Yhdistyneet kansakunnat, Euroopan Unioni, ja kauppasopimukset helpottavat kansainvälisten organisaatioiden toimintaa vähentämällä kansainvälisyyden tuomaa kompleksisuutta ja virtausta.

Kansainvälisiä normeja syntyy myös sopimusten ulkopuolella. Nopea tiedonsaanti ja yhteydenpito kulttuureiden välillä johtaa kansainvälisen etiikan syntymiseen (Windsor, 2004). Kansainvälinen etiikka ohjaa organisaatioiden toimintaa painostamalla niitä toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti. Hyvänä esimerkkinä toimii Venäjän ja Ukrainan välinen sota, joka johti useiden yritysten vetäytymiseen Venäjän markkinoilta, vaikka lakien mukaan se ei ollut välttämätöntä. Kansainvälinen etiikka on kuitenkin huterammalla pohjalla sopimuksiin ja lakeihin verrattaessa, sillä se ei suoranaisesti velvoita organisaatioita mihinkään. Etiikalla on kuitenkin yhä enenevässä määrin merkitystä varsinkin yritysten toiminnassa. Nykyiset yritysten sidosryhmät näkevät taloudelliset ja lailliset velvollisuudet sosiaalisesti välttämättöminä, moraaliset velvollisuudet sosiaalisesti odotettuina ja

hyväntekeväisyyden sosiaalisesti haluttuna (Windsor, 2004). Yritysten odotetaan siten toimivan kansainvälisten arvojen mukaisesti myös maissa, joissa laki sallisi niiden vastaisen toiminnan.

Johtajana toimiminen globaalistuvassa maailmassa on kansainvälisistä normeista huolimatta haastavaa. Normit voivat yksinkertaistaa osittain toimintaa ja auttaa päätöksenteossa, mutta ongelmia syntyy, kun kansainväliset normit ovat ristiriidassa paikallisten normien kanssa. Vaikka kansainväliset normit ovat laajalle levinneitä, ei kaikki niitä noudata, eikä kaikkia kulttuurillisia ja eettisiä ristiriitoja ole ratkaistu (Windsor, 2004). Huomioon on myös otettava yleinen näkemys globalisaatiosta. Pengin ja Shinin (2008) tutkimuksesta selviää, että tulevaisuuden johtajien näkemys globalisaatioista on huomattavasti positiivisempi, kuin keskivertokansalaisen. Organisaation kansainvälistyessä voi herkästi syntyä ristiriitoja johtajien ja seuraajien välille. Kaikki eivät ole yhtä halukkaita kansainvälistymään ja johtajan on tämä ymmärrettävä. Kansainvälinen johtaja toimii ympäristössä, jossa hänen on tasapainoteltava kansainvälisten ja paikallisten normien sekä taloudellisen kannattavuuden välillä ja pyrittävä tekemään ratkaisuja, jotka ovat tyydyttäviä kaikkien kannalta.

2.2.2 Organisaatiostrategiat

Kansainvälistymisen myötä on syntynyt useita toisistaan poikkeavia kansainvälisiä organisaatioita. Erilaiset organisaatiot vaativat kansainvälistä johtamista vaihtelevasti eri tasoilla. Kansainvälisiä yrityksiä on pyritty jo pitkään jaotella strategioiden mukaisesti eri ryhmiin. Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaatioita Bartlettin ja Ghoshalin (1989) mallin mukaisesti. Bartlett ja Ghoshal (1989) jakavat monikansalliset yritykset neljään ryhmään: kansainvälisiin (global), internationaalsiin (international), monikotimaisiin (multidomestic) sekä ylikansallisiin (transnational). Kansainvälisten ja internationaalisten organisaatioiden erojen ollessa vähäisiä (Harzing, 2000) rajataan organisaatorakenteet kolmeen ryhmään: kansainväliseen, monikotimaiseen sekä ylikansalliseen.

Eri organisaatiostrategioita käytetään laajasti yrityksen luonteen mukaan. Kansainvälisen strategian organisaatiot toimivat monikansallisesti, mutta niissä on selkeä päätoimipaikka, jonka kautta johdetaan koko yritystä. Päättäntävaltaa jaetaan siten vähän sivutoimipisteille ja paikallista erikoistumista ei tapahdu. Yrityksen tuotteet ovat standardisoituja, eikä niihin tehdä muutoksia paikallisten tarpeiden mukaisesti. Kansainvälistä strategiaa käytetään siten yrityksissä, joissa on alhainen tarve paikalliselle reagoimiselle, mutta korkea tarve kansainväliselle integraatiolle. Kansainvälisen strategian yrityksissä oleva vahva ylhäältäpäin tuleva johtaminen luo myös vahvaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria (Bartlett & Ghoshal, 1989.)

Monikotimainen strategia poikkeaa paljolti kansainvälisestä strategiasta. Monikotimaisissa yrityksissä vaaditaan nopeaa vastausta paikallisiin tarpeisiin, jolloin paikallisille toimipisteille annetaan vapautta muuttaa tuotteita ja toimintatapoja. Paikalliset toimipisteet toimivat itsenäisemmin ilman suoraa ohjausta päätoimipisteestä. Usein myös tuotteiden valmistus tapahtuu paikallisesti poiketen siten kansainvälisen strategian keskusjohtoisesta toiminnasta. Monikotimainen strategia vastaa korkeaan tarpeeseen reagoida paikallisesti, mutta kansainvälinen integraatio on alhaista, jolloin toimipisteet voivat olla etäisiä toisilleen (Bartlett & Ghoshal, 1989.)

Ylikansallinen strategia on ikään kuin monikotimaisen ja kansainvälisen strategian sekoitus. Sillä pyritään vastaamaan sekä korkeaan paikalliseen reagointitarpeeseen että kansainväliseen integraatiotarpeeseen. Ylikansallisella yrityksellä ei ole selkeää päätoimipistettä, vaan toiminta jakautuu useaan tasavertaiseen toimipisteeseen. Jokainen toimipiste keskittyy omaan erikoisalaan, jolloin organisaatio pystyy hyödyntämään eri alueiden erikoisosaamista tehokkaasti. Erilliset toimipisteet toimivat yhdessä toteuttaakseen sekä paikallisten toimipisteiden, että laajemmin koko yrityksen tarpeita. Ylikansallisuus vaatii toimipisteiltä vahvaa verkostoitumista ja ymmärrystä kokonaiskuvasta, jotta toiminta sujuu sulavasti (Bartlett & Ghoshal, 1989.)

Vaikka Bartlettin ja Ghoshalin malli esittääkin yritysten kansainvälisiä strategioita voidaan se myös laajentaa koskettamaan yritysmaailman ulkopuolisia organisaatioita.

Malli ei ole täydellinen kuvaus organisaatiostrategioista, mutta se toimii tätä tutkimusta varten hyvänä pohjana kansainvälisen johtajuuden ympäristön ymmärtämiseksi. Tärkein huomio, jonka malli tuo esille on se, että kaikki kansainväliset organisaatiot eivät toimi samalla strategialla, eikä siten myöskään samoja johtamiskäytänteitä voida käyttää kaikissa organisaatioissa. Erileistumisen myötä syntyy tarvetta monenlaiselle kansainväliselle johtajalle, jotka toimivat erityyppisissä organisaatioissa ja eri organisaatiotasolla. Vaikka kansainvälisessä johtamisessa voidaan käyttää samoja lähtökohtia, johtamistyylien on muovauduttava eri strategioihin sopivaksi.

3 KANSAINVÄLINEN JOHTAMINEN

3.1 Kansainvälinen johtaja uudessa ympäristössä

Globalisaatiolla ja sen kehittämisellä on ymmärrettävästi valtava vaikutus kansainväliseen johtamiseen. Kansainvälinen johtaminen on noussut relevantiksi aiheeksi erittäin nopealla tahdilla, minkä myötä toimintatapojen kehittyminen vastaamaan uutta ympäristöä on jäänyt jälkeen kehityksestä. Kuten aiemmissa luvuissa käsiteltiin, paikallisen johtamisen toimintamallit eivät sopeudu sellaisenaan kansainväliselle kentälle, jossa virtaus ja kompleksisuus kasvaa ja läsnäolon merkitys muuttuu (Mendenhall et al., 2012). Kansainväliset johtajat on koulutettava kohtaamaan uudet kansainvälisyyden haasteet. Johtajat ovat olennainen osa organisaatioiden toimintakykyä, jolloin heillä on oltava tarvittava ymmärrys organisaation ja kaikkien organisaation sidosryhmien toiminnasta. Gregersenin ym. (1998) tutkimuksesta kuitenkin selviää, että 67 prosenttia fortune-500-yrityksistä näkee nykyisten johtajien kansainvälisen taitotason olevan riittämätön.

Kansainväliseltä johtajalta vaaditaan kuitenkin paljon enemmän, kuin pelkästään tietoja ympäristöstä ja mahdollisista haasteista. Johtajan tehtävä on yksi organisaation näkyvimmistä rooleista koko toiminnassa ja siltä osin se poikkeaa hallinnollisesta tehtävästä. Hallinnollisia tehtäviä voidaan tehdä objektiivisemmasta näkökulmasta tarkkojen tietojen pohjalta, mutta johtajuus vaatii erityistä huomiota subjektiivisempaan psykologiseen puoleen. Johtajan tehtävänä ei ole suoraan johtaa konkreettista toimintaa, vaan luoda mahdollisuudet toiminnan jatkumiselle ja motivoida ihmisiä toimimaan tehokkaasti (Voegtlin et al., 2012). Johtaja ei voi tehdä päätöksiä pelkästään objektiivisten tietojen pohjalta, vaan hänen on ymmärrettävä myös ihmisten mielipiteitä ja arvomaailmoita. Tämä koskee myös paikallista johtamista, mutta kansainvälisyys kasvattaa johtamisympäristön kulttuurillisia ja moraalisia eroja.

3.1.1 Kansainvälisen johtajan pätevyys

Kansainvälisen johtajuuden ollessa uusi ilmiö on sen teoreettinen pohja vielä epävakaa. Jotta kansainvälistä johtamista voidaan ymmärtää kunnolla, on tärkeää seurata nykyisten kansainvälisten johtajien toimintaa. Empiirisellä tutkimisella voidaan saada tietoa kansainvälisten johtajien pärjäämisestä ja toimivista toimintamalleista. Kansainvälisen johtamisen ymmärtämiseksi on siten tärkeää tietää, minkälaiset johtajat ovat pärjänneet kansainvälisessä ympäristössä ja millaisia taitoja vaaditaan kansainväliseltä johtajalta. Yleinen havainto kansainvälisestä johtajuudesta on se, että monet johtajat, jotka menestyvät paikallisesti eivät menesty kansainvälisinä johtajina (Jokinen, 2005). Kansainväliseltä johtajalta vaadittavat taidot eivät vastaa siten paikalliselta johtajalta vaadittavia taitoja. Tullakseen päteväksi kansainväliseksi johtajaksi paikallisen johtajan ei ole pelkästään muutettava toimintamalleja, vaan myös opittava uusia taitoja.

Kaikkia kansainvälisessä ympäristössä vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja kutsutaan yhdessä nimellä kulttuurikompetenssi (Morley & Cerdin, 2010). Kulttuurikompetenssi kattaa kaikki ominaisuudet ja käyttäytymismallit, joiden avulla saadaan kehitettyä kulttuurien välistä yhteisymmärrystä ja tehostettua siten kansainvälisen toiminnan tehokkuutta. Kulttuurikompetenssi on luonnollisesti erittäin tärkeä kansainvälisen johtajan roolissa. Kansainvälisellä johtajalla on oltava tarpeellinen kulttuurikompetenssi, jotta hän kykenee toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti aiheuttamatta huolimattomasti ongelmia eri kulttuureista tulevien ihmisten ja organisaation välille.

Kansainvälisessä ympäristössä johtaja joutuu kohtaamaan monipuolisesti eri haasteita, joihin hänen on osattava vastata. Johtajalta vaaditaan siten laajaa osaamista monelta eri osa-alueelta. Kim ja McLean (2015) jakavat kansainväliseltä johtajalta vaadittavat kyvyt neljään ulottuvuuteen: kulttuurien väliseen ulottuvuuteen, ihmistenväliseen ulottuvuuteen, kansainvälisen liiketoiminnan ulottuvuuteen sekä kansainväliseen organisatoriseen ulottuvuuteen. Menestyäkseen kansainvälisellä johtajalla on oltava tarvittavat taidot jokaisesta ulottuvuudesta.

Kulttuurien väliseen ulottuvuuteen kuuluu tiedot ja taidot ymmärtää erilaisia kulttuurillisia näkemyksiä ja saada eri ajatusmaailmat omaavat ihmiset toimimaan yhdessä yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Ihmistenväliseen ulottuvuuteen kuuluu ymmärrys yksittäisten ihmisten ajatusmaailmoista sekä kyvyt tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja luoda ihmistenvälisiä verkostoja. Kansainvälisen liiketoiminnan ulottuvuus koostuu taidoista tehdä koherentti strategia ja markkinointi sekä yleisestä toimialan tilan ja kansainvälisen talouden ymmärryksestä. Viimeiseksi kansainvälinen organisatorinen ulottuvuus käsittää taidot johdattaa organisaatiota oikeaan suuntaan, kuten kyky johtaa organisatorista muutosta ja kehittää organisaation tehokkuutta (Kim & McLean, 2015.) Kansainvälinen johtaja tarvitsee siis laajasti erilaisia taitoja päivittäisessä toiminnassa.

Opeteltävien taitojen lisäksi kulttuurikompetenssiin kuuluu myös psykologiset ominaisuudet. Johtaja ei voi siis toimia pelkästään opetettävien taitojen varassa. Caligiurin (2006) mukaan kansainvälisen johtajan koulutus ei takaa menestymistä, sillä johtajalla on jo valmiiksi oltava edellytyksiä toimia kansainvälisenä johtajana. Tämä tarkoittaa sitä, että ollakseen pätevä johtaja on henkilöllä oltava ominaisuuksia, jotka sopivat kansainvälisessä ympäristössä toimimiseen. Näistä ominaisuuksista nousee vahvimmin esille empatia, avoimuus, joustavuus ja monitulkinnaisuuden sietäminen (Jokinen, 2005). Kansainvälinen ympäristö on erittäin dynaaminen, jolloin tilanteet voivat vaihdella eri puolilla maailmaa hyvinkin nopeasti. Kansainvälisen johtajan on pystyttävä toimimaan varmasti ja vakaasti epävarmoissakin tilanteissa. Samanaikaisesti johtajan tehtäväksi tulee myös monimuotoisuuden hallinta ja monimuotoisen joukon johtaminen. Johtajan tehtävässä nousee tärkeään asemaan empatia ja ihmisten ymmärtäminen ja johtajan kyky asettua eri asemiin tarpeen vaatiessa.

3.1.2 Kansainvälinen mielenlaatu

Kansainväliseen tai itselleen vieraaseen ympäristöön tullessa ihmiset kohtaavat usein paljon haasteita, joihin ei ole varauduttu. Sama pätee myös useisiin kansainvälisiin johtajiin. Esimerkiksi kulttuurishokit, eroavaisuudet terveydenhoidossa, kielessä ja työhön liittyvissä normeissa voivat vaikuttaa negatiivisesti johtamiseen ja johtajuuden

kehittymiseen. Tilannetta voi pahentaa myös heikko koulutus, vaillinainen valintaprosessi ja johtajan kykenemättömyys sopeutua uuteen ympäristöön (Morley & Cerdin, 2010.) Päteväkin johtaja voi kohdata haasteita, joita hän ei odottanut ja olla kykenemätön toimimaan kansainvälisessä ympäristössä omalla tasollaan. Pystyäkseen toimimaan kansainvälisessä ympäristössä on henkilön kehitettävä kansainvälinen mielenlaatu (Story, 2011).

Kansainvälisellä mielenlaadulla tarkoitetaan henkilön avoimuutta uusille kulttuureille ja markkinoille sekä hänen kykyänsä saada selvää niiden monimutkaisuudesta (Story, 2011). Kansainvälisen mielenlaadun omaava on avoin uusille kulttuureille ja ideoille ja pystyy toimimaan kompleksisessa kansainvälisessä ympäristössä. Kansainvälinen mielenlaatu jaetaan kahteen osa-alueeseen: integraatioon ja differentiaatioon. Integraatiolla tarkoitetaan henkilön kykyä integroida monimuotoisuutta yli kulttuureiden ja markkinoiden. Differentiaatiolla taas tarkoitetaan avoimuutta monimuotoisuudelle yli kulttuureiden ja markkinoiden (Story, 2011.) Kun sekä henkilön integraatio että differentiaatio ovat korkeita, omaa hän kansainvälisen mielenlaadun.

Kansainvälinen mielenlaatu voidaan jakaa vielä kahdeksaan osaan, jotka muodostavat pohjan kyvyille, joita henkilöt tarvitsevat vastatakseen kansainvälisyyden haasteisiin. Nämä ovat uteliaisuus, monimutkaisuuden hyväksyminen, tietoisuus monimuotoisuudesta, mahdollisuuksien etsiminen epävarmuuksista ja yllätyksistä, uskominen organisatorisiin prosesseihin, keskittyminen jatkuvaan kehittymiseen, laaja aikaperspektiivi ja systeemiajattelu (Jokinen, 2005). Nämä ominaisuudet käyvät hyvin yhteen kansainväliseltä johtajalta vaadittavien ominaisuuksien kanssa ja ovat tärkeässä asemassa erityisesti vieraassa kulttuurissa toimivalla johtajalla. On huomattava, että samoja ominaisuuksia vaaditaan myös paikalliselta johtajalta. Kets de Vries ja Florent-Treacy (2002) erottavat kuitenkin paikallisen johtajan ja kansainvälisen johtajan kyvyt viitaten kansainväliseltä johtajalta vaadittavaan kykyyn säilyttää samat taidot täysin vieraassakin tilanteessa. Vaikka vaadittavat kyvyt ovat monessa suhteessa samanlaisia, on kansainvälisen johtajan kyettävä toimimaan täysin epävarmassa tilanteessa samalla varmuudella, kuin tutussa ympäristössä.

Kansainvälisessä ympäristössä johtajalta vaaditaan siten laajaa pätevyyttä organisatoristen ja liiketoiminnallisten aspektien hoitamisen lisäksi myös kulttuurien ja ihmisten välisten konfliktien hoitamiseen. Lisäksi kansainväliseltä johtajalta vaaditaan kylmäpäisyyttä toimia epävarmoissa tilanteissa avoimella mielellä ilman hätiköintiä. Ensisilmäyksellä voisi kuvitella, että kansainvälisen johtajan rooli olisi vain seuraava taso paikallisesta johtajasta. Vaikka molemmissa tehtävissä vaaditaan samanlaisia ominaisuuksia ei paikalliset johtajat kuitenkaan aina pärjää kansainvälisenä johtajana (Jokinen, 2005). On siis havaittavissa, että kansainvälistyessä johtajan rooli muuttuu erilaiseksi. Uudet vaadittavat taidot keskittyvät vahvasti kulttuurien ja ihmisten ymmärtämiseen. Paikallisen johtajan työssä kulttuurierojen ollessa vähäisiä johtaja ei joudu keskittymään yhtä tarkasti alaisten kulttuureihin ja arvomaailmoihin. Johtajan rooli muuttuu siten kansainvälistyessä suhteiden muodostajaksi (Maak & Pless, 2006). Kansainvälisen johtajan on ymmärrettävä eri kulttuurit ja mahdollistettava mahdollisimman sujuva yhteistyö erilaisten kulttuureiden välille.

3.2 Vastuullinen johtaminen

Globalisaation kasvaessa informaation saatavuus on kasvanut, mikä on tuonut esille valtavasti epäkohtia kansainvälisissä organisaatioissa. Erityisesti yritysmaailmaa kohdanneet skandaalit esimerkiksi lapsityövoiman käytöstä ja huonoista työolosuhteista ovat herättäneet suurta epäluottamusta yrityksiä ja siten niiden johtajia kohtaan, mikä on nostanut johtamisen yhdeksi painopisteeksi vastuullisen johtamisen (Maak & Pless, 2006). Vastuullinen johtaminen voidaan kiteyttää sidosryhmien ja johtajan väliseksi eettisiin periaatteisiin pohjautuvaksi suhteeksi, jossa molemmat osapuolet motivoivat toisiaan yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi (Pless & Maak, 2011).

Vastuullisella johtamisella luodaan parhaimmillaan luotettava ja motivoiva ympäristö, jossa toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti. Organisaatioiden johtajat toimivat avoimessa asemassa, jossa heidät nähdään usein organisaation roolimalleina (Voegtlin ym., 2012), jolloin heillä on vastuu ja velvollisuus toimia moraalisesti yhteisten arvojen mukaan. Vallitseva epäluottamus korostaa vastuullisen johtamisen tärkeyttä

velvoittaen johtajia kiinnittämään erityistä huomiota kaikkiin sidosryhmiin sekä sidosryhmien välisiin suhteisiin ja sisäisiin toimintatapoihin. Vastuullisuus on kehittynyt ulkopuolisille positiivisen kuvan antamisesta lähes välttämättömäksi osaksi organisaatioiden toimintaa.

Vastuullisuuden korostuminen näkyy kaikissa organisaatioissa strategiasta riippumatta. Huolimatta monikotimaisuudesta tai ylikansallisuudesta yksittäisen toimipisteen vastuuttomuus johtaa herkästi vahvaan kritiikkiin koko organisaatiota kohtaan. Tämän huomaa esimerkiksi vaateyhtiö H&M:n tapauksesta, jossa sen alihankkijan raportoitiin käyttävän lapsityövoimaa ja kritiikki kohdistui suoraan H&M:ään. Organisaatiot eivät voi sysätä vastuuta toiselle toimipisteelle tai alihankkijalle, vaan niitä vaaditaan ottamaan vastuuta organisaation lisäksi myös niiden sidosryhmien toimintojen vastuullisuudesta. Vastuullisuus tuo siten erityistä haastetta desentralisoituneisiin, kuten monikotimaisen strategian organisaatioihin, joissa eri toimipisteet toimivat itsenäisemmin. Itsenäisyydestä huolimatta toimipisteiden on toteutettava yhteisiä vastuullisuuden periaatteita, jotta koko organisaatio ei joudu ongelmiin yhden toimipisteen virheiden vuoksi.

Kyetäkseen toimimaan vastuullisesti on johtajan ymmärrettävä toimintaympäristöt ja kaikki organisaation sidosryhmät tarkasti. Sidosryhmäsuhteiden on oltava läheiset ja kaikkien osapuolten on ideaalissa tilanteessa luotettava toisiinsa kaikilla tasoilla. Johtajan tehtävänä laajassa kansainvälisessä ympäristössä on luoda verkostoja, jotka kehittävät sidosryhmien välisiä suhteita, ja olla organisaatiossa ”suhteiden viljelijä” (Maak & Pless, 2006). Suhteiden viljelijän roolissa johtaja sekä kasvattaa että hoitaa kaikkien sidosryhmien välisiä suhteita ja luo luotettavan organisaatiokulttuurin sekä ulkoisesti että sisäisesti.

Vastuullisen organisaatiokulttuurin luomiseksi johtajan täytyy myös luoda arvopohjainen ympäristö, jossa eettisyys on toiminnan keskiössä (Maak & Pless, 2006). Organisaation roolimallina (Voegtlin ym., 2012) johtajan ajatuksia ja arvoja kuunnellaan tarkemmin kuin muiden organisaation jäsenten, jolloin johtaja näyttäytyy koko organisaation moraalien keulakuvana. Johtajan asettaminen moraalisesti korkealle tasolle voi johtaa kuitenkin johtajan ylemmydentuntoon tai jopa narsismiin, milloin

eettinen organisaatiokulttuuri voi heiketä. Johtajan ei ole siten hyvä olla karismaattinen moraalinen auktoriteetti, vaan pikemminkin arvojen vartija, joka huolehtii, että organisaation moraalinen taso pysyy korkealla (Maak & Pless, 2006).

Organisaatioiden laajentuessa niiltä aletaan myös vaatia laajempaa vastuuta toiminta-alueen yhteiskunnallisten epäkohtien, kuten epätasa-arvon tai köyhyyden, korjaamisesta (Voegtlin ym., 2012). Organisaation yhteiskuntavastuu toimii osana luotettavuuden kasvattamista sekä kasvattaa sen sosiaalista pääomaa. Hyvänä esimerkkinä toimii jäätelöyritys Ben & Jerry, joka pyrkii edistämään tuottajien diversiteettiä ja tuotantoeläinten hyvinvointia sekä torjumaan samalla ilmastonmuutosta (Ben & Jerry, 2021). Yhteiskuntavastuun kasvattaminen ja hoitaminen luetaan yleensä johtajien vastuulle heidän ollessaan organisaation arvojen vartijoita. Maak ja Pless (2006) kuvaavat vastuullisen johtajan roolia yhteiskunnassa kansalaisena, jolla on kansalaisvastuu vaikuttaa poliittisesti ympäröivään yhteiskuntaa ja jonka on pyrittävä kasvattamaan yhteiskunnan hyvinvointia. Johtaja toimii tällöin kahdessa roolissa: johtajana, joka pyrkii kehittämään organisaatiota ja maksimoimaan sen toimintaa, sekä kansalaisena, jolla on velvollisuus huolehtia parhaansa mukaan ympäröivästä yhteiskunnasta.

Vastuullisen johtamisen monimutkaisuus kasvaa siirryttäessä kansainväliselle pelikentälle. Kansainvälisyys tuo mukanaan laajasti uusia kulttuureita ja yhteiskuntamalleja, joiden toimintatavoista ja epäkohdista on otettava selvää, jotta yhteiskuntavastuuta voidaan uskottavasti toteuttaa. Vastuullinen johtaminen ei tuo kuitenkaan pelkästään lisää huomioonotettavia asioita, vaan se tuo myös ratkaisuja globalisaation tuomiin haasteisiin. Aiemmin mainittuja vastuullisen johtamisen toimintatapoja voidaan käyttää lieventämään kansainvälisyyden haasteita jokaisella tasolla: laajalla yhteiskunnallisella tasolla eli makrotasolla, organisaation sisäisellä tasolla eli mesotasolla sekä henkilökohtaisella tasolla eli mikrotasolla (Voegtlin ym., 2012)

Makrotasolla vastuullisella johtamisella luodaan hyviä suhteita sidosryhmiin sekä nostetaan luotettavuutta nostamalla siten organisaation sosiaalista pääomaa. Mesotasolla eettisen organisaatiokulttuurin luominen kasvattaa sisäistä motivaatiota nostamalla

tehokkuutta sekä luoden ulospäin näkyvää eettistä profiilia. Mikrotasolla vastuullinen johtaja pystyy luomaan suhteita alaisiinsa sekä vaikuttamaan positiivisesti heidän motivaatioonsa, kykyihinsä sekä työtyytyväisyyteensä, jolloin sekä heidän tehokkuutensa että sitoutuneisuus organisaatioon kasvaa (Voegtlin ym., 2012). Erityisesti Mrówka ja Pindelski (2011) tuovat esille laajalti verkostoituneiden kansainvälisten organisaatioiden haasteita sitouttaa jäseniä osaksi toimintaa. Vastuullisella johtamisella voidaan ratkaista ainakin osaltaan sitouttamisen haasteita. Myös Voegtlin ym. (2012) näkevät vastuullisen johtamisen kehittävän organisaatiokansalaisuutta, eli sitoutumista organisaation toimintaan laajemmin, kuin on pyydetty tai on mahdollista sopimuksen puitteissa vaatia. Vastuullinen johtaminen, jonka keskiössä on asianmukainen moraalinen päätöksenteko ja luottamus (Pless & Maak, 2011) toimii siten organisaation hyväksi luoden hyviä ja luotettavia suhteita sidosryhmiin (Maak & Pless, 2006), tehostaen organisaation toimintaa (Voegtlin ym., 2012) sekä tuoden ratkaisuja globalisaation tuomiin sitouttamisen ongelmiin (Mrówka & Pindelski, 2011).

3.3 Globalisaatio ja digitalisaatio

Tietotekniikan kehittyessä digitalisaation vaikutukset tulevat näkymään yhä enemmän johtamisessa ja uusien johtamistyylien kehittämisessä. Digitalisaatio mahdollistaa organisaation toimimisen samanaikaisesti erittäin laajalla alueella uhraamatta kuitenkaan informaation nopeutta ja toiminnan yhtenäisyyttä. Digitalisaation luomat mahdollisuudet kiihdyttävät omalta osaltaan globalisaatiota. Samanaikaisesti kansainvälistyminen kiihdyttää uusien innovaatioiden, kuten digitaalisten laitteiden, kehittymistä (Esteban-Jardim & Urraca-Ruiz, 2018). Globalisaatio ja digitalisaatio kulkevat siten käsi kädessä, eikä niitä voi nyky maailmassa erottaa toisistaan.

Etäyhteyksien tullessa tavalliseksi osaksi päivittäistä toimintaa muodostuu yhä enemmän kansainvälisiä virtuaalisia työryhmiä (E. Nordbäck, 2018). Virtuaalisia työryhmiä ei ole otettu käyttöön vain suurissa organisaatioissa, vaan myös pienemmissäkin organisaatioissa niiden toiminta on nähty edistävän tehokkuutta (Mrówka & Pindelski, 2011). Organisaatiot kehittyvät uusien mahdollisuuksien mukaan ja alkavat muuttumaan yhä enenevässä määrin verkostoimaisiksi

kokonaisuuksiksi, joissa johtaminen desentraloituu pienempiin organisaatiofraktaaleihin (McCann & Kohntopp, 2019; Mrówka & Pindelski, 2011). Tätä tapahtuu erityisesti monikotimaisissa ja ylikansallisissa organisaatioissa, mutta myös kansainvälisen strategian organisaatiot voivat jakaa osittain päivittäisten toimintojen johtamisvastuuta pääkonttorin ulkopuolelle. Uusi toimintamalli ei pelkästään kannusta uusiin johtamistapoihin, vaan myös pakottaa muuttamaan nykyisiä tapoja vastaamaan uutta ympäristöä.

Virtuaalinen työryhmä mahdollistaa työskentelyn laajalla alueella tuoden yhteen paljon erilaisia asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmia, jolloin toimintaa voi parhaimmillaan kehittää nopeammin ja organisaation kaikki paikalliset toimintakulttuurit otetaan huomioon. Digitalisaatio tuo kuitenkin myös omia ongelmia, joihin johtamisen täytyy vastata, kuten organisaation läheisyyden puute ja hierarkkisen johtamisen aiheuttama toiminnan hidastuminen (McCann & Kohntopp, 2019; E. Nordbäck, 2018). Vastauksena kansainvälisten virtuaalisten ryhmien ongelmiin on kehitetty idea jaetusta johtamisesta, jossa johtamisen vastuuta jaetaan tasaisesti ryhmän sisäisesti, jolloin jokainen johtaja pystyy keskittymään omaan toimialaansa tai toimintakulttuuriin (Nordbäck, 2018; Nordbäck & Espinosa, 2019). Tämän avulla minimoidaan kansainvälisyyden tuomia ongelmia kuten kulttuureiden välisiä väärinymmärryksiä ja aikaerojen aiheuttamia hidastuksia. Jaetun johtamisen mallia tukevat myös Mrówkan ja Pindelskin (2011) ajatukset siitä, kuinka johtamisen ei pitäisi olla pelkästään toimitusjohtajan vastuulla ja kuinka alemman tason johtajien määrä tulee vastaisuudessa kasvamaan.

Jaettu johtaminen on ideana kuitenkin niin uusi, että siitä löytyy vielä suuriakin ongelmia, kun johtajat eivät ole ajan tasalla tehtävistään tai koko johtamisjärjestelmälle ei ole asetettu oikeanlaisia raameja. Nordbäck ja Espinosa (2019) havaitsivat tutkimuksessaan erityisesti eri kulttuureiden hierarkiaerojen vaikuttavan jaetun johtamisen tehokkuuteen. Kulttuureissa, joissa on etäiset hierarkiatasot, jaettu johtaminen nähtiin hämmentävänä ja kaoottisena, kun virallinen johtaja ei ollut tiedossa ja yhteistyö alempien johtajien kanssa oli hidasta ja liiallisen virallista. Jaettu johtaminen saatiin kuitenkin toimimaan mekanisoimalla työtehtävät, jolloin kaikilla oli aina tiedossa, kuka tekee mitäkin sekä pitämällä säännöllisiä

kokouksia, joissa keskusteltiin työn etenemisestä ja mahdollisista ongelmista. Jaettu johtaminen saatiin siis toimimaan työryhmissä, joissa jäsenet olivat täysin eri kulttuureista, eivätkä kulttuurierot vaikuttaneet huomattavasti työntekoon. Asianmukaisesti organisoitu järjestelmä, joka on selkeä kaikille jäsenille edistää jaetun johtamisen tehokkuutta ja hyvin organisoidut kansainväliset virtuaaliset ryhmät parantavat työn nopeutta ja laatua (Nordbäck & Espinosa, 2019).

Jaetun johtamisen yleistyessä syntyy kasvava tarve uusille johtajille (Mrówka & Pindelski, 2011). Johtajuuden jakautuessa syntyneet johtajan paikat ovat kuitenkin luonteeltaan paikallisempia kuin perinteisempien kansainvälisten johtajien paikat. Kansainvälisessä virtuaalisessa ryhmässä syntyy useita paikallisia johtajia, mutta myös alemman tason kansainvälisiä johtajia, joiden on ymmärrettävä ryhmän sisäiset kulttuurierot ja pyrittävä muuttamaan toimintaa yhtenäiseksi. Radikaalit kulttuurierot ja sisäiset ristiriidat kansainvälisissä ryhmissä voivat kuitenkin häiritä työskentelyä, mikä heikentää jaetun johtamisen toimintaa. Siten voi syntyä tarvetta ylemmän tason kansainväliselle johtajalle, joka huolehtii ryhmien sisäisistä ja niiden välisistä suhteista ja toimintatapojen yhtenäisyyksistä.

Esimerkiksi Mrówka ja Pindelski (2011) esittävät ryhmien suhteiden hoitajana toimivaa johtajakoordinaattoria, jonka tehtävänä on varmistaa, että ryhmän sisäiset ja ulkoiset suhteet pysyvät selkeinä ja yhtenäisinä. Idea johtajakoordinaattorista käy yhteen myös yhdessä Nordbäckin ja Espinosan (2019) tutkimuksen ryhmässä olevasta ”Scrum Master”-roolista. Scrum Masterin tehtävä ryhmässä on edistää ryhmän työskentelyä poistamalla esteistä ryhmätyöskentelylle ja fasilitoida ryhmätyöskentelyä niin, että ryhmä noudattaa annettuja sääntöjä. Ryhmä, jossa oli käytössä Scrum Master -rooli, työskenteli tehokkaammin ja yhtenäisemmin, kuin muut vastaavat ryhmät, joissa ei koordinaattoria ollut. Ulkoinen johtajakoordinaattori voi tulla tarpeen tilanteissa, jossa ryhmään kuuluu etäisen hierarkiatason kulttuureista kotoisin olevia jäseniä, joille jaetun johtamisen periaatteet ovat vieraita. Ulkoisen koordinaattorin merkitys voi kuitenkin laskea tulevaisuudessa jaetun johtamisen tullessa yleisemmäksi, jolloin kansainvälisen johtajakoordinaattorin rooli voidaan integroida ryhmän sisäiseksi Scrum Master -tyyliseksi koordinaatiojohtajaksi.

Huolimatta digitalisaation tuomista mahdollisuuksista ja johtajuuden jakautumisesta pienempiin osiin, ei tarve korkeamman tason johtajille tule kuitenkaan katoamaan. Johtajien tehtävien ollessa laajan strategian ja vision luominen (Hochberg & Hochberg, 2020), motivaation kasvattaminen (Mrówka & Pindelski, 2011) ja suhteiden ylläpitäminen (Maak & Pless, 2006), täytyy johtajan myös muodostaa organisaation johtamiskulttuuri, jonka pohjalta yksittäiset ryhmät pystyvät toimimaan. Erityisesti kansainvälisen strategian organisaatioissa vision ja strategian luominen keskittyy edelleen päätoimipaikan ja siten organisaation ylimmän johtajan harteille.

Keskitettyissä organisaatioissa yhtenäinen organisaatiokulttuuri ja yhtenäiset tavoitteet korostuvat huomattavasti. Kaikilla organisaation jäsenillä on oltava käsitys siitä, miten organisaatio toimii ja mitkä ovat sen ylimmät tavoitteet. Kansainvälisen organisaation johtamiskulttuurin muodostamisessa on otettava huomioon kaikki kulttuurilliset erot, jolloin tarvitaan kansainvälistä johtajaa, joka pystyy muodostamaan organisaatiokulttuurin, johon kaikki eri kulttuureiden edustajat pystyvät sitoutumaan. Ryhmien muuttuessa virtuaalisiksi, luottamus organisaatioon on yhä tärkeässä roolissa, mutta luottamuksen herättäminen on kasvokkain tapaamisen vähäisyyden myötä yhä haastavampaa (McCann & Kohntopp, 2019). Digitalisaatio ja jaettu johtaminen eivät ole siten vastaus kaikkiin globalisaation ongelmiin, mutta niitä asianmukaisesti hyödyntämällä voidaan tehostaa kansainvälistä toimintaa huomattavasti (Nordbäck & Espinosa, 2019).

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli selventää kansainvälisen johtamisen ympäristöä sekä selvittää kansainvälisen johtajan roolia nykypäivän organisaatiossa. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli luoda ymmärrystä kansainvälisen johtajuuden tulevaisuudesta ja digitalisaation vaikutuksista johtamisen toimintatapojen kehittymiseen. Näihin haettiin selkeytystä vastaamalla kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat: ” Mikä on kansainvälisen johtajan rooli, ja miten se poikkeaa paikallisen johtajan työnkuvasta?” ja ”Minkälainen kansainvälisen johtajan rooli on tulevaisuudessa?”.

4.1 Kansainvälisen johtajan rooli

Kansainvälinen johtajuus on noussut erittäin tärkeäksi osaksi organisaatioiden toimintaa 1900-luvun loppupuolelta lähtien. Erityisesti 2000-luvun aikana globalisaatio on kasvattanut kansainvälisen johtamisen tärkeyttä. Kansainvälistyminen ei kosketa enää ainoastaan suuria organisaatioita, vaan myös pienet ja keskisuuret organisaatiot joutuvat usein kansainvälistymään. Varsinkin pienellä markkina-alueella kuten Suomessa toimivat yritykset joutuvat vääjäämättä kasvattamaan kansainvälistä toimintaa menestyäkseen pitkällä aikavälillä. Kansainvälisen johtamisen merkitys tulee kasvamaan erityisesti pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa, joissa kansainvälisyydellä ei ollut aiemmin niin suurta merkitystä.

Kansainvälistymisen myötä on kehitetty useita erityyppisiä kansainvälisiä organisaatioita, jotka toimivat eri strategialla. Organisaatiostrategiat voidaan jakaa kansainvälisen strategian, ylikansallisen strategian ja monikotimaisen strategian organisaatioihin. Strategiakirjon ollessa laaja ei voi olettaa samojen kansainvälisen johtamisen tapojen toimivan kaikissa organisaatioissa. Kansainvälisellä johtajalla ei ole siten yhtä yksittäistä roolia, joka sopii kaikkiin organisaatioihin. Kansainvälisen johtajan rooli riippuu organisaatiostrategian lisäksi johtamisympäristöstä ja sen monimutkaisuudesta sekä organisaatioiden sisäisistä toimintatavoista.

Kansainvälinen ympäristö kasvattaa organisaation henkilöstön ja sidosryhmien moninaisuutta. Kansainvälisen johtajan on kyettävä ylittämään useita kulttuurillisia, moraalisia, poliittisia ja maantieteellisiä rajoja päivittäisessä toiminnassa. Maailmankuvallisten erojen kasvaessa johtajan rooli suhteiden viljelijänä kasvaa entisestään. Johtajan tehtävä eroaa hallinnollisesta tehtävästä juurikin sen suhteesta ihmisiin. Johtaja toimii organisaatiossa näkyvässä roolissa, jossa hänen on motivoitava ja kannustettava ihmisiä toimimaan parhaiden kykyjensä mukaan. Suhteiden viljelijän roolissa kansainvälinen johtaja joutuu toimimaan hyvinkin erilaisten sidosryhmien kanssa luoden hyviä suhteita ja luottamusta sekä sidosryhmien ja organisaation välille että eri sidosryhmien välille.

Kansainvälisen johtajan rooli voi ulottua pienemmän kansainvälisen työryhmän johtajasta koko kansainvälisen organisaation johtajaksi. Eri tasoilla korostuu aina eri kansainvälisen johtajan taidot. Kansainväliseltä johtajalta vaaditaan kuitenkin aina avoimuutta eri kulttuureille ja kykyä toimia haastavissa ja epävarmoissa tilanteissa. Jotta johtaja pystyy toimimaan kansainvälisessä ympäristössä, on hänen oltava helposti sopeutuva ja valmis muuttamaan toimintatapoja paikallisen johtamiskulttuurin mukaisesti.

Erilaisissa organisaatiostrategioissa organisaatiokulttuurin merkitys voi vaihdella. Esimerkiksi kansainvälisen strategian organisaatiossa johtajan on pyrittävä muodostamaan mahdollisimman yhtenäinen organisaatiokulttuuri, jolloin hänen on osattava huomioida kaikki organisaatiossa esiintyvät kulttuuriset erot. Monikotimaisissa ja ylikansallisissa organisaatioissa yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen ei ole yhtä tärkeää, mutta johtajilla on kuitenkin tärkeä rooli määrittellä organisaation yhteiset tavoitteet ja visioit. Monikotimaisten ja ylikansallisten organisaatioiden etuna onkin niiden monikulttuurillinen ympäristö, jossa eri alueiden erikoisosaamiset saadaan hyödynnettyä. Johtajan on siten varottava, ettei organisaatiokulttuuri muutu liian yksipuoliseksi. Kansainvälisen johtajan rooli on siten myös olla uusien ideoiden ja innovaatioiden mahdollistaja.

Erityisesti 2000-luvun aikana tärkeäksi osaksi organisaatioiden toimintaa on noussut yhteiskuntavastuu. Kaikilta organisaatioilta vaaditaan vastuullisuutta sekä paikallisesti

että kansainvälisesti. Kansainväliset organisaatiot toimivat laajalla alueella, jossa esiintyy erilaisia yhteiskunnallisia ongelmia. Organisaatiot eivät voi sivuuttaa eri toimipisteiden alueilla olevia yhteiskunnallisia ongelmia, vaan niiltä vaaditaan vaikuttamaan sekä organisaation sisäisiin, että ulkoisiin ongelmiin. Kansainvälisten johtajien on ymmärrettävä jokaisen toimialueen poliittinen ympäristö ja pyrittävä omalta osaltaan ratkaista paikallisia ongelmia. Kansainvälisen johtajan rooliksi tulee siten myös olla moraalinen vartija. Johtajat ovat organisaatioiden keulakuvia ja heitä vaaditaan toimimaan organisaatioiden arvojen mukaan. Tämä ei tarkoita, että johtajat määrittelevät organisaatioiden moraalin, vaan heidän on varmistettava, että toiminnassa ei luisteta yhteisistä moraalista velvoitteista. Yksittäisenkin toimipisteen vastuuttomuus voi pilata koko organisaation maineen ja luottamuksen.

4.2 Kansainvälisen johtajuuden tulevaisuus

Tulevaisuudessa kansainvälisen johtajuuden merkitys kasvaa yhä suuremmaksi. Globalisaatio ei näillä näkymin ole laantumassa ja digitalisaatio kiihdyttää sitä yhä enemmän. Globalisaatio ja digitalisaatio kulkevat käsi kädessä kiihdyttäen toisiaan, jolloin kansainvälisen johtamisen ympäristö voi muuttua yhä enemmän digitaaliseksi. Digitalisaatio tuo paljon uusia haasteita, mutta se myös mahdollistaa kansainvälistymisen erityisesti pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa. Kansainvälistymisen suuri haaste on sen vaatima kapasiteetti, mutta digitalisaatio mahdollistaa pienenkin volyymin organisaation ottamaan käyttöön virtuaalisia työryhmiä.

Virtuaaliset työryhmät voivat koostua laajasti eri kulttuureista tulevista ihmisistä, jolloin monikulttuurinen työympäristö voi syntyä ilman toiselle alueelle siirtymistä. Digitalisaatio ei ole kuitenkaan ratkaisu kaikkiin ongelmiin ja se tuo myös omia haasteita. Johtamisessa erittäin tärkeää on suhde ihmisiin ja kulttuureihin, mutta digitalisaatio vähentää kanssakäymisiä huomattavasti. Läsnäololla tulee jatkossakin olemaan oma paikkansa, jolloin kansainvälisten johtajien on löydettävä ratkaisuja digitalisaation tuomiin ihmissuhdehaasteisiin.

Kasvava kansainvälistyminen ja digitalisaatio mahdollistaa myös organisaatioiden monipuolistumisen ja sitä myötä myös johtamistyylien monipuolistumisen. Kansainvälisen johtajan rooli tulee tulevaisuudessakin monipuolistumaan ja jakautumaan eri tasoille. Korkean tason johtajille on yhä tarvetta, mutta enenevässä määrin myös alemman tason kansainvälisille johtajille syntyy tarvetta. Tulevaisuudessa kansainvälisen johtajan rooli tulee todennäköisesti vielä monipuolistumaan ja uusia rooleja voi syntyä.

4.3 Tutkielman rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimukset

Kansainvälisen johtamisen tutkimusalue on erittäin laaja, joten tämä tutkimus on vain pintaraapaisu paljon laajempaa kokonaisuutta. Saadakseen täyden kuvan nykyisestä kansainvälisen johtamisen tutkimuksen ymmärryksestä on aihetta tutkittava vielä näkökulmista, joita ei tässä tutkimuksessa otettu esille. Laajan tutkimusaiheen myötä kaikkia käsiteltyjä аспектеja ei voinut tutkimuksessa käsitellä yhtä syvällisesti, kuin ehkä olisi tarpeen.

Samanaikaisesti alue on tutkimusaiheena niin uusi, että sen pohja ei ole vielä täysin vakaa. Tutkimus pyrkii käsittelemään kansainvälistä johtamista yleisimmin hyväksytyjen käsitteiden ja ideoiden pohjalta, mutta koherentin yleisesti hyväksytyin käsitteistön puuttuessa näkökulma muodostuu mahdollisesti vaillinaisten tutkimustietojen pohjalta.

Tutkimuksen lähtöolettamana on se, että globalisaatio tulee jatkumaan tulevaisuudessa ennustettavalla nopeudella. On kuitenkin huomattava, että globalisaation kiihtyminen ei ole välttämättä täysin ennustettavasti. Erityisesti Covid-19-pandemian kaltaiset maailmanlaajuiset kriisit voivat hidastaa tai jopa pysäyttää globalisaation kehityksen. Myöskään teknologian kehitys ei ole täysin ennustettavissa. Teknologia kehittyy yhä ennenaikemättömällä tahdilla, jolloin on haastava arvioida sen kehitystä edes lähitulevaisuudessa.

Jatkossa olisi siten tärkeää syventää ymmärrystä teknologian kehityksen ja digitalisaation kehittymisestä ja sen mahdollisista vaikutuksista kansainväliseen

johtamiseen. Uudet teknologiat tuovat yleensä mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös omia haasteita, joten niihin olisi kansainvälisen johtamisen näkökulmasta tärkeää vastata mahdollisimman nopealla aikavälillä. Tämä tutkimus selkeyttää kansainvälisen johtamisen tieteellisen kirjallisuuden pohjaa ja toimii siten hyvänä pohjana syvällisemmille kansainvälisen johtajuuden tutkimuksille.

LÄHDELUETTELO

- Acs, Z. J., & Preston, L. (1997). Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization: Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy. *Small Business Economics*, 9(1), 1–6.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- ben & Jerry. (2021). *Linked prosperity defines our success*. <https://www.benjerry.com/values/how-we-do-business> Viitattu 23.4.2022
- Black, J. S., & Morrison, A. J. (2012). The Japanese global leadership challenge: What it means for the rest of the world. In *Asia Pacific Business Review* (Vol. 18, Issue 4, pp. 551–566). <https://doi.org/10.1080/13602381.2012.690300>
- 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., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44(3), 336–346. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.11.005>
- Esteban-Jardim, P., & Urraca-Ruiz, A. (2018). Does internationalization matter? Comparing the innovative performance of Brazilian multinational and non-multinational companies. *Transnational Corporations Review*, 10(4), 333–358. <https://doi.org/10.1080/19186444.2018.1558040>
- Gregersen, H. B., Morrison, A. J., & Black, J. S. (1998). Developing Leaders for the Global Frontier. *Sloan Management Review*, 40(1), 21–32.

- Harzing, A.-W. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101–119.
- Hochberg, M., & Hochberg, L. (2020). INTERNATIONAL BUSINESS NEEDS GRAND STRATEGY. *Journal of Competitiveness Studies*, 28(2), 81–102.
- 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>
- Kets de Vries, M. F. R., & Florent-Treacy, E. (2002). Global Leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations. *Organizational Dynamics*, 30(4), 295–309.
- 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>
- Klein, S., & Wöcke, A. (2007). Emerging global contenders: The South African experience. *Journal of International Management*, 13(3), 319–337. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.05.002>
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103–111.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society -- A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- McCann, J., & Kohntopp, T. (2019). Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage? *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 84(3), 26–39.

- Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Bird, A., & Osland, J. S. (2012). Defining the “global” in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493–503. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.003>
- Morley, M. J., & Cerdin, J. (2010). Intercultural competence in the international business arena. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 805–809. <https://doi.org/10.1108/02683941011089099>
- Mrówka, R., & Pindelski, M. (2011). LEADERSHIP IN NEW GLOBAL ORGANIZATION. *Proceedings of the International Scientific Conference on Practice & Research in Private & Public Sector*, 86–93.
- Nordbäck, E. (2018). *Shared Leadership in Global Virtual Teams: Building Conditions for its Emergence and Team Effectiveness*.
- Nordbäck, E. S., & Espinosa, J. A. (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 321–350.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986–990.
- Osland, J. S., Mendenhall, M. E., & Li, M. (2019). *Advances in Global Leadership* (Issue volume 11). Emerald Publishing Limited.
- Peng, M. W., & Shin, H. D. (2008). How do future business leaders view globalization? *Thunderbird International Business Review*, 50(3), 175–182. <https://doi.org/10.1002/tie.20192>
- Pless, N., & Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*, 98, 3–13.

- 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>
- Seshadri, D. V. R., Raghavan, A., & Hegde, S. (2007). Business Ethics: The Next Frontier for Globalizing Indian Companies. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 32(3), 61–79.
- Story, J. S. P. (2011). A DEVELOPMENTAL APPROACH TO GLOBAL LEADERSHIP. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3).
- Virzi, K. (2018). An Examination of Global Leadership Development Strategies for Multinational Corporations. In *Management, IT, Finance and Marketing* (Vol. 10, Issue 1).
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- Windsor, D. (2004). THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS NORMS. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 729–754.