MONIKULTTUURISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN
ESIMIESNÄKÖKULMASTA

Hoitotiede
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2008
Ohjaaja: Risto Harisalo

Saila Toikka
TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä: TOIKKA, SAILA
Tutkielman nimi: Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta
Pro gradu -tutkielma: 90 sivua, 7 liitesivua
Aika: Joulukuu 2008
Avainsanat: Monikulttuurinen organisaatio, kulttuuri, organisaatiokäyttäytyminen, monikulttuurinen johtaminen

Tutkielman päätehtävänä on selvittää, millä edellytyksillä monikulttuurista organisaatiota voidaan johtaa. Työssä pyritään tarkastelemaan kulttuurierojen ilmenemistä monikulttuurisessa organisaatiossa ja monikulttuurista johtamista.


Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu haastatteleemalla monikulttuurisen organisaation tiimiohjaajia ja projektipäälliköitä. Kohdeorganisaatio on Suomessa toimiva käännösjärjestö. Yksikkö, jossa haastattelut toteutettiin, koostui haastatteluhetkellä noin 60 eri kulttuurin edustajasta.

Tutkielman tärkeimmät tulokset liittyvät kulttuurierojen haasteisiin monikulttuurisessa organisaatiassa sekä monikulttuurisen johtamisen edellytysistä. Haastattelujen perusteella oleellisimmiksi haasteiksi monikulttuurisessa organisaatiassa nousivat viestintään ja kieleen liittyvät ulottuvuudet sekä hierarkiakäsityksiin liittyvät eroavaisuudet kulttuurien välillä.

Tutkimustulosten mukaan tärkeimmänä monikulttuurisen johtamisen edellytyksinä voidaan pitää toimivaa viestintää, aikaisempaa kokemusta eri kulttuureista, kykyä toimia välimiehenä kulttuurien välillä sekä kykyä motivaoida ja kannustaa monikulttuurista työyhteisöä.
Kuvat:
Kuva 1. Teoreettinen viitekehys ja pääkäsitteet ....................................................................... 15
Kuva 2. Kulttuurin sipulikuvio ................................................................................................ 21
Kuva 3. Vuorovaikutusmalli .................................................................................................. 34
Kuva 4. Monikulttuurisen johtamisen kehitys viime vuosikymmeninä .................................... 44
Kuva 5. Kulttuurien välinen viestintä ...................................................................................... 63

Taulukot:
Taulukko 1. Johtamiskompetenssit ja toimintatavat suhteessa monikulttuurisuuspäämääriin,
tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. ..................................................................................... 47
Taulukko 2. Johtamiskompetenssit ja toimintatavat suhteessa erilaisuuuden ymmärtämiseen ja
suvaitsemiseen ................................................................................................................ ..... 48
Taulukko 3. Johtamiskompetenssit ja toimintatavat suhteessa monikulttuurisuuden
edistämiseen ja hyödyntämiseen . ......................................................................................... 49
Sisällysluettelo

I JOHDANTO ............................................................................................................................... 6

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT ............................................................................................ 9
1 Tutkimuksen päätehtävä ........................................................................................................ 9
2 Tieteellinen tavoite ............................................................................................................. 12
3 Näkökulma .......................................................................................................................... 13

III TEORETTINEN VIITEKEHYS ......................................................................................... 15
1 Päähäsitteet ........................................................................................................................ 15
2 Monikulttuurinen organisaatio ............................................................................................. 16
   2.1 Monikulttuuriset organisaatiotyypit ............................................................................ 17
   2.2 Monikulttuuriset työryhmät ......................................................................................... 18
3 Kulttuuri ................................................................................................................................ 20
   3.1 Kulttuurin määritelmä .................................................................................................. 20
   3.2 Kulttuurin tasot ............................................................................................................ 22
   3.3 Kulttuurien väliset erot ................................................................................................ 24
   3.3.1 Hofsteden ulottuvuudet ......................................................................................... 25
   3.3.2 Kluckhohnin ja Strodbeckin arvo-orientaatio .......................................................... 29
   3.3.3 Trompenaars’n ulottuvuudet .................................................................................... 30
4 Organisaatiokäytäntöyminen ............................................................................................... 31
   4.1 Organisaatiokäytäntöyminen tieteenaalana .................................................................. 32
   4.2 Viestintä ....................................................................................................................... 34
   4.3 Ryhmätyöskentely ........................................................................................................ 35
   4.4 Päätöksenteokko .......................................................................................................... 37
   4.5 Motivaatio ................................................................................................................... 38
   4.6 Oppiminen .................................................................................................................. 39
   4.7 Johtajuus ..................................................................................................................... 40
5 Monikulttuurinen johtaminen .............................................................................................. 41
   5.1 Monikulttuurinen johtaminen tieteenaalana ................................................................. 41
   5.2 Monikulttuurinen johtaminen ja diversity management ............................................... 42
   5.3 Monikulttuurisen johtamisen tyylinen ................................................................. 44
   5.4 Monikulttuurisen johtajan kompetenssi ..................................................................... 46

IV TUTKIMUSAINESTON KERUU JA KÄSITTELY .................................................................... 51
1 Kohdeorganisaatio ja haastateltavien valinta ......................................................................... 51
2 Aineiston keruu .................................................................................................................. 52
3 Aineiston käsittely ............................................................................................................ 55
4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .............................................................................. 58

V LAADULLINEN ANALYYSI ...................................................................................................... 61
1 Monikulttuurisuuden ilmeneminen organisaatiossa .......................................................... 61
   1.1 Kulttuurien välinen viestintä ..................................................................................... 61
   1.2 Kieli ............................................................................................................................ 66
   1.3 Hierarkia .................................................................................................................... 69
   1.4 Johtopäätökset ......................................................................................................... 70
2 Monikulttuurisen organisaation johtaminen ....................................................................... 71
   2.1 Esimiehen viestintä ................................................................................................... 71
   2.2 Esimiehen kokemus ................................................................................................. 75
I JOHDANTO


Valmistelin ja pidin ensimmäisen esitelmäni kolmen kiinalaisen kanssa. Se oli hirveää. En voinut käsittää heidän toimintatapojaan tai työnjakoaan. Pian myös huomasin, että vaikka he saattoivat myöttällä ehdotuksiani, eivät he kuitenkaan toimeineet sovitulla tavalla. Kielitaito ei oikeastaan ollut ongelma, vaan kyse oli jostain muusta.

Seuraavan esitelmäni pidin kahden portugalilaisen tytön kanssa ja aiheena oli Hofsteden kulttuuriulottuvuudet. Tuolloin minulle alko selvitää, mistä oli ollut kysymsä kiinalaisten kollegoiden kanssa. Vaikka nuo Hofsteden ulottuvuudet ovat vain yksi tapa luokitella kulttuuriarvoja, auttoivat ne minua ymmärtämään, että toimintamme ja ajatteluamme ohjaa jokin alitajunnainen ulottuvuus, joka on tiiviissä yhteydessä kulttuurimme arvoihin.


organisaatio voi olla monikulttuurinen, jos sen palveluksessa toimii eri kulttuurien edustajia. Mitä
suuremmista ja kansainvälisistä yrityksistä puhutaan, sitä merkittävampi osa monikulttuurisuudella
on. Monessa kansainvälisessä organisaatiossa monikulttuurisuus on itsestään selvää. Muun muassa
on esitetty, että suurilla monikansallisilla yrityksillä työskentelisi enemmän työntekijöitä, jotka ovat
muualta kuin yrityksen alkuperäismaasta (Smith, 1992). En silti ole täysin vakuuttunut, että näitä
asioita osataan käsitellä aina niin kuin pitäisi.

Viimeisen parin kymmenen vuoden aikana aikana kulttuurieroja ja organisaatioita on kyllä tutkittu.
Tutkimus on usein ollut kulttuurien ja erimaalaisten yrityskulttuurien vertailua. On myös tutkimusta
erilaisista johtamistyyleistä eri kulttuureissa sekä lähetettyjen yritysjohtajien onnistumisista ja
epäonnistumisista vierailsa maissa. Tällaisissa tutkimuksissa on usein keskitytty kahden tai
useamman kulttuurin piirteiden vertailuun yritysten ja organisaatioiden toiminnan kannalta.

Oma mielenkiintoni kohdistui kuitenkin organisaatioihin, joissa toimii useiden eri kulttuurien
edustajia. Tällöin vuorovaikutuksessa ovat monet erilaiset kulttuurit työympäristössä. Tällaisia
erittäin monikulttuurisia organisaatioita on tutkittu huomattavasti vähemmän. Kansainvälistemisen
lisääntyessä voidaan kuitenkin olettaa, että myös tämänkaltaisten organisaatioiden määrä lisääntyisi.
Kun puhutaan monikulttuurisuudesta, voidaan usein esittää myös kahden kulttuurin välillä
taapteutuvaa vuorovaikutusta. Tässä työssä ollaan kuitenkin kiinnostuneita erittäin monikulttuurisista
organisaatioista, joissa vuorovaikutuksessa ovat monien eri kulttuurien edustajia. Tällaista tilannetta
tutkitaan nimenomaan monikulttuurisuuden hallinnan kannalta. Tässä työssä lähestytään
monikulttuurisia organisaatioita esimiesten näkökulmasta ja pyritään selvittämään miten
kulttuurierot ilmenevät organisaatioissa, jotka koostuvat useiden eri kulttuurien edustajista.
Toisaalta pyritään tutkimaan sitä, miten näihin haasteisiin voidaan vastata ja miten tällaisia
organisaatioita voidaan johtaa.

Työn toisessa osassa asetetaan tarkat tutkimuskysymykset aikaisempien tutkimusten pohjalta ja
määritellään työn tieteellinen tavoite. Esimiesnäkökulman valinta on myös perusteltu toisessa
osiossa. Työn teoreettisessa viitekehyksessä luodaan pohja monikulttuurisen organisaation
tutkimiselle. Viitekehyksessä on määritelty tärkeimmät käsitteet ja niiden suhteet aikaisempien
tutkimusten perusteella.

Työn neljäs ja viides kappale käsittelevät laadullisen aineiston keruuta, käsittelyä ja analyysiä.
Näissä osissa paneudutaan monikulttuurisuuden ilmenemiseen ja johtamiseen erään erittäin
monikulttuurisen yrityksen näkökulmasta. Yhteenvetoon on koottu työn tärkeimmät johtopäätökset ja aiheita jatkotutkimukselle.

Kiitos tämän työn ideasta kuuluu kaikille niille kiinalaisille, suomalaisille, intialaisille, kanadalaisille, hollantilaisille, tanskalaisille, espanjalaisille, italialaisille, iranilaisille, ranskalaisille, amerikkalaisille, vietnamilaisille, australialaisille, saksalaisille, venäläisille, puolalaisille, eestiläisille, unkarilaisille, eteläafrikkalaisille, marokkolaisille, japanilaisille, tansanialaisille, belgialaisille, englantilaisille, irlantilaisille, turkkilaisille, portugalilaisille, brasilialaisille, romanialaisille ja muille, joiden kanssa olen ollut tekemisissä.

Kiitos tämän työn työstämisestä kuuluu minua tukeneille ihmisille hallintotieteiden laitoksella ja kielikeskuksessa. Erityiskiitos myös kaikille niille ystäville, jotka ovat jakaneet kanssani gradun kirjoittamisen tuskan.

Kuitenkin isoin kiitos tämän työn valmistumisesta kuuluu vanhemmilleni. Jos he eivät olisi maksaneet lentolippuani takaisin Suomeen, olisi monikulttuurisuuden tutkiminen jäänyt käytännön tasolle Delhin kaduille. Jos he eivät olisi kantaneet ruokaa jääkaappiin kirjoitusprosessin aikana, olisin varmaan kuollut nälkään.
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1 Tutkimuksen päätähtävä


Kansainvälisyden lisääntyessä myös kulttuurien välinen vuorovaikutus lisääntyy. Toiminnassa ja vuorovaikutuksessa on osattava ottaa huomioon kulttuurieroihin liittyvät asiat. Yritysten ja

9


Viimeaikainen kehtyas tutkimusalalla on vienyt niin kutsutun diversity managementin suuntaan. Myös tämä voidaan suomentaa monikulttuurisena johtamisenä (Lahti 2008), mutta silti se käsittää laajemman kirjon moninaisuutta (rotu, sukupuoli, kasti jne.) kuin, mitä tämän työn monikulttuurisuudella tarkoittaa. Myös tällainen monokulttuurisella moninaisuuden johtaminen on tärkeää, mutta kuten aiemmin osoitettiin kulttuurierot (tarkoittaa kansallisia kulttuureja) ovat relevantti osa organisatiokäyttäytymistä. Näin ollen tässä työssä pidättäytyään tässä kulttuurin käsitteessä, vaikka myöhemmin myös huomioidaan tämä diversity managementin merkitys tutkimusalalle.

Tässä työssä halutaan tarkastella, millaisia ulottuvuksia johto ja esimiehet pitävät tärkeinä monikulttuurisen johtamisen kannalta.

Päätehtävä on jaettu kahteen tutkimuskysymykseen. Aikaisemmissa monikulttuurisissa tutkimuksissa jää epäselväksi mitä monikulttuurisuudella itse asiassa tarkoitetaan. Puhutaan esimerkiksi monikulttuurisesta johtamisesta, mutta termi monikulttuurinen saattaa viitata kulttuurien väliseen vertailuun, eikä niinkään todelliseen monikulttuuriseen tilanteeseen. Tässä työssä keskitytään nimenomaan erittäin monikulttuurisiin organisaatiioihin, joissa vaikuttaa kymmeniä erilaisten kulttuurien edustajia. Ennen kuin mahdollista paneutua esimiesten toimintaan ja johtamisen ulottuvuuksiin monikulttuurisessa organisaatiossa, on selvitettävä, miten monikulttuurisuus ilmenee organisaatiossa. Näin ollen ensimmäinen tutkimuskysymys on:

– Miten kulttuurierot ilmenevät monikulttuurisessa organisaatiossa?


– Mitä monikulttuurisen työyhteisön johtaminen edellyttää esimiehellä?
Tiivistäen tämän työn päätehtävä on siis selvittää, **millä edellytyksillä monikulttuurista organisaatiota voidaan johtaa.** Tutkimuskysymykset ovat:

- **Miten kulttuurierot ilmenevät monikulttuurisessa organisaatiossassa?**
- **Mitä monikulttuurisen työyhteisön johtaminen edellyttää esimieheltä?**

## 2 Tieteellinen tavoite


Hallintotieteelliselle tutkimukselle ominaista on tekninen tiedonintressi ja tästä syystä se ohjailee myös tämän työn tieteellisiä tavoitteita.


ilmiöiden keskeisiä piirteitä. Ennustava tutkimus luonnollisesti pyrkii ennustamaan tapahtumia ja ihmisten toimia, jotka ovat seurauksia jostakin ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 1997, 128.)

Näiden lisäksi voidaan puhua esimerkiksi eksploratiivisesta tutkimuksesta, joka sisältää kuvausta ja sen perusteella tehtävää ei-kausalista selittämistä. Näin ollen eksploratiivisuuden voidaan arvioida asettuvan kuvaudan ja selittämisen välimaastoon. Tämä tieteellinen tavoite ei ole niin vaativaa kuin kausalisuuteen nojaava selittäminen. (Harisalo ym. 2006, 24.)

Tämä työ on kartoittava tutkimus. Jotta olisi mahdollista tarkastella monikulttuurisen johtamisen edellytyksiä, ensin kartoitetaan monikulttuurisuuden ilmenemisen muotoja työyhteisössä. Tämän jälkeen on mahdollista kartoittaa, miten esimiesasemassa toimivat suhteessa tähän monikulttuurisuuteen. Vaikka kulttuurien välisiä eroja ja niiden vaikutuksia organisaatioihin on tutkittu paljon, ei tämän tutkimuksen keltaista tarkastelua ole tehty aikaisemmin. Myös se, että kohdeorganisaatiota voidaan pitää jossain määrin poikkeuksellisena monikulttuurisuutena yhteisöön, tukee valintaani kartoittavasta tutkimusottelusta. Tällä työllä on tarkoitus antaa uusia näkökulmia erittäin monikulttuuristen organisaatioiden tutkimukseen ja johtamiseen.

3 Näkökulma


Tämän työn päätehtävänä on kuitenkin tutkia millä edellytyksillä monikulttuurista organisaatiota voidaan johtaa. Tätä voidaan pitää organisaation sisäisenä kysymyksenä, joten myös tärkeimmät näkökulmat liittyvät organisaation sisäisiin toimijoihin. Päätehtävän kannalta oleellisina
näkökulmina voidaan pitää työntekijöitä ja johtoa, jotka molemmat ovat organisaation sisäisiä toimijoita.


Tämän työn empiirinen osuus on toteutettu haastattelemalla monikulttuurisen organisaation tiimiohjaajia ja projektipäälliköitä. He toimivat myös päivittäin monikulttuurisen työyhteisön rajapinnassa ja edustavat näin ollen esimiesnäkökulmaa organisaatiossa ja tässä työssä.
III TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1 Pääkäsitteet

Työni perustuu neljälle pääkäsetteelle, joita ovat monikulttuurinen organisaatio, kulttuuri, organisaatiokäyttäytyminen, ja monikulttuurinen johtaminen. Kuva 1 selventää pääkäsitteiden suhteita. Oleellista on ymmärtää, että kulttuurin, organisaatiokäyttäytymisen ja monikulttuurisen johtamisen käsitteitä ja ulottuvuksia tarkastellaan nimenomaan monikulttuurisen organisaation kontekstissa.

Tämän työn ensimmäinen käsite on monikulttuurinen organisaatio. Kulttuurieroja, niiden vaikutuksia ja johtamista voitaisiin tutkia esimerkiksi organisaatiiossa, jossa työskentelee kahden eri kulttuurin edustajia. Tässä työssä halutaan kuitenkin keskittyä nimenomaan monikulttuurisiin organisaatioihin, joissa työskentelee yhteisen tavoitteen eteen useita erilaisia kulttuuritaustoja omaavia ihmisiä. Ensimmäisen käsitteen avulla määritellään, mitä tässä työssä monikulttuurisella tarkoitetaan ja millaiset organisaatiot voivat olla monikulttuurisia.


2 Monikulttuurinen organisaatio


2.1 Monikulttuuriset organisaatiotyypit


Kotimaisten organisaatioiden (domestic firms) voidaan joissakin tilanteissa katsoa toimivan monokulttuurisessa ympäristössä. Tällöin sisäinen toiminta ja vuorovaikutus tapahtuvat yhtenäisen kulttuurin edustajien kesken. (Adler 2002, 135.) Kuitenkin nykymaailmassa tällaisia täysin


2.2 Monikulttuuriset työryhmät


Homogeeninen työryhmä (homogeneous team) koostuu taustaltaan samankaltaisista ihmisistä. Tällaisen ryhmän jäsenet pääsääntöisesti havainnoivat, tulkitsevat ja arvioivat maailman yhteneväisemmällä tavalla kuin heterogeenisen ryhmän jäsenet. (Adler 2002, 139.) Tällainen ryhmä ei siis ole monikulttuurinen eikä näin ollen kuulu tämän työ tutkimusalaan.

Token-työryhmässä (token team) kaikki paitsi yksi jäsen omaa samantyyppisen taustan. Tähän työhön valitusta kulttuurinäkökulmasta tarkasteltuna tällaisessa ryhmässä kaikki henkilöt ovat esimerkiksi saman ammattikunnan edustajia, mutta yksi tulee poikkeuksellisesti eri maasta. Näin ollen tämä erilaisten taustan omaava henkilö tarkastelee todennäköisesti joitakin asioita eritavalla kuin muut ryhmän jäsenet. (Adler 2002, 140.)

Kaksikulttuurinen ryhmä (bicultural team) viittaa ryhmään, joka koostuu kahden eri kulttuurin edustajista. Tällaisessa ryhmässä voi olla saman verran molempien kulttuurien edustajia tai toinen kulttuuri saattaa olla dominoiva. Kuitenkin kutakin kulttuuria tulisi olla vähintään kaksi henkilöä. (Adler 2002, 140.)


3 Kulttuuri

Kulttuuri on laaja ilmiö ja tutkimuksen ala. Tässä kappaleessa käsitellään tämän työn kannalta tärkeimpää kulttuurin määritelmää ja tasoja. Tässä on huomioitu erityisesti organisaatiotutkimuksen alalla tärkeimmät määritelmät. Kulttuurien eroulottuvuuksia käsiteltäessä on puolestaan esitelty työkäyttäytymisen kannalta tärkeimpiä luokitelmia.

3.1 Kulttuurin määritelmä

Kulttuuri voidaan määritellä usealla eri tavalla. Usein se on yhdistetty kuvaamaan yhteiskunnan piirteitä tietämyksen, ideologoiden, arvojen, lakien ja rituaalien kautta. Muun muassa 1800-luvulla sillä pyrittiin kuvaamaan eritasoista yhteiskunnallista kehittyneisyyttä. Nykyään kulttuurikäsittelyä ei kuitenkaan välttämättä käytetä tässä yhteydessä, vaan ennemminkin sillä pyritään osoittamaan, että erilaisilla ihmisyhmissä on erilaiset elämääntavat. (Morgan, 1996, 120.)

Brown (1976) puolestaan kuvaa kulttuuria asiana, jonka kaikki (tai lähes kaikki) sosiaalisen ryhmän jäsenet jakavat, jonka ryhmän vanhemmat jäsenet yrittävät siirtää uudemmille jäsenille, ja joka muokkaa käyttäytymistä ja maailmankuvan muodostumista (teoksessa Adler, 2000, 16).


Kuva 2. Kulttuurin sipulikuvio (Hofstede 1993, 24)

Kulttuurin ytimenä voidaan kuitenkin pitää arvoja. Ne ovat ensimmäisiä asioita, jotka lapset oppivat ja niiden oppiminen tapahtuu nimenomaan alitajuisesti. Arvot ovat taipumuksia suosia tiettyjä
asiantiloja ja niitä voidaan myös pitää erään tyypisinä tunteina. Lapsena muodostuneen arvojärjestelmän muuttaminen on erittäin vaikeaa ja sen havainnointikin on lähinnä vain mahdollista käyttäytymisen tarkastelun kautta. (Hofstede, 1992, 25–26.)


Tässä työssä lähdistetään Hofsteden (1992) kulttuurista ajatuksesta, että kulttuuri tarkoittaa sellisia ajatus- ja toimintamalleja, jotka ihmiset oppivat elämänsä varhaisissa vaiheissa. Olettamukseta on myös se että näiden mallien poisoppiminen on vaikeaa, tai jopa mahdotonta.

3.2 Kulttuurin tasot

Kuten aikaisemmin on määritelty, kulttuuri nähdään tietylle sosiaaliselle ryhmälle ominaisena ulottuvuutena. Tällöin kuitenkin jää tulkinnan varaan, minkälaiseen sosiaalisesta ryhmästä on kysymys. Hofstede (1992, 27) kytkee kulttuurin käsitteen muun muassa seuraavalla lausunnoillalta ryhmien:

- Kansallinen taso viittaa kotimaahan.
- Alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso (erilaisia ryhmiä voi olla yhtenä main man sisällä).
– Sukupuolten taso sen mukaan onko yksilö syntynyt tytöksi vai pojaksi.
– Sukupolvien taso
– Sosiaaliluokka, joka viittaa yksilön ammattiin ja mahdollisuuksiin koulutautua.
– Organisaatiotaso


Organisaatio- ja johtamistutkimuksen alalla kulttuurikäsitetettä voidaan pitää ongelmanalliseen. Muun muassa Todeva (1999, 607) huomioi, että tutkimusalalla kulttuurin käsite perustuu vahvasti erilaisiin olettamuksiin sen määritelmästä, rajauskensa ja mittaamisesta. Tässä työssä huomioidaan
kulttuurikäsitteen moninaisuus ja mahdollinen ongelmallisuus. Tutkimustyön helpottamiseksi kulttuurin käsity on rajattu sen kansalliseen ulottuvuuteen.

3.3 Kulttuurien väliset erot


Ihmiset ympäri maailma ovat kykeneviä tuntemaan muun muassa pelkoa, surua, iloa, suuttumusta sekä havainnoimaan ympäristöään ja puhumaan siitä keskenään. Kulttuuri on se, mikä säätelee mitä ongelmia ja miten asioita ilmaistaan. (Hofstede 1992, 21.)


Kulttuurieroja voidaan pitää yksilöitä ja periaatteita, ja nimenomaan nämä periaatteet ovat erilaisia, jotka tekevät meistä osaltaan erilaisiksi. (Earley & Mosakowski 2004, 152.)

Aikaisemmin kuvailtu arvolähtöinen lähestymistapa kulttuurien välisiin eroihin pyrkii yleistämään arvojen esintymistä perustuen ihmisten kulttuuritaustaan. Kuitenkin kulttuuriorientaatiotakin voidaan kuvailla eräänlaisena katkumona, jonka sisällä ihmiset poikkeavat toisistaan. Tällainen yksilölähtöinen lähestymistapa kulttuuri eroihin painottaa yksilöiden ainutlaatuisia psykologisia ”sormenjälkiä”, jotka tekevät meistä osaltaan erilaisiksi. (Earley & Mosakowski 2004, 152.)

Kulttuurieroja voidaan siis lähestyä myös tähdentäen yksilön itsetuntemuksen vaikutusta erojen ilmenemiseen. Itsetuntemus viittaa monimutkaiseen tapaan, jonka avulla ihminen määrittelee


3.3.1 Hofsteden ulottuvuudet

Kyseiset ulottuvuudet ovat saaneet tukea myös muilta tutkijoilta ja muista tutkimusprojekteista, mutta niitä on myös kritisoitu. Eniten kritiikkiä on kohdistunut siihen, että aineisto on kerätty ainoastaan yhden yrityksen sisältä ja toisaalta myös siihen, että aineisto on jo kymmeniä vuosia vanha (Smith 1992, 41 ja Trompenaars 2003, 7). Toisaalta kuitenkin Hofsteden ulottuvuudet


IBM-tutkimuksissa naisten ja miesten väliset erot tulivat esille ainoastaan tarkasteltaessa tiettyjä työn päämääriin liittyviä ulottuvuuksia. Miehet pitivät tärkeinä työn päämääriin liittyvänä asioina mahdollisuutta tienata hyvin, mahdollisuutta edetä uralla, tunnustuksen saamista ja haasteita. Naiset


Voimakkaasti epävarmuutta välttävissä yhteiskunnissa on yleensä enemmän ja tarkempia lakeja kuin epävarmuuden hyväksyvissä yhteiskunnissa. Tämä ulottuu usein myös selkeästi työelämässä. Epävarmuutta voimakkaasti välttävissä kulttuureissa myös organisaatioille ominaisia ovat monet säätöiset ja ohjeistukset, niin muodolliset kuin epämuodolliset (tähän vaikuttaa myös valtaetäisyys). Ihmisillä on tällöin myös tarve sääntöihin, jotka ohjaavat toimintaa. Epävarmuutta...
välttävissä kulttuureissa opitaan jo lapsena, että säännöt tuovat turvallisuutta eikä sattuman varaan kannata jättää paljoa. Kuten päätellä voi, epävarmuutta huomattavasti vähemmän välttävissä maissa sääntöjä asetetaan vain välttämättömissä tilanteissa. (Hofstede 1993, 174–175 ja 181.)


### 3.3.2 Kluckhohnin ja Strodekin arvo-orientaatio

Tämän arvo-orientaation mukaan on olemassa viisi ongelma, joihin kulttuurien on löydettävä ratkaisut (Gudykuns & Timk-Toomey 1988, 51). Nämä viisi ongelmaa kuvaavat niitä ulottuvuuksia, joilla voidaan selittää kulttuurien eroja. Ensimmäinen kysymys koskee ihmisluontoa. Kulttuureissa on erilaisia käsityksiä siitä, onko ihminen synnynäisesti hyvä, paha, näiden yhdistelmä vai neutraali. (Gudykuns & Timk-Toomey 1988, 51–52.)
Toinen ongelma koskee ihmisen suhdetta luontoon. Kulttuurit eroavat toisistaan siinä, miten ne näkevät ihmisen suhteen luontoon. Tämä suhde voi perustua herruuteen yli luonnnon, luonnon ja ihmisen väliseen harmoniaan tai luonnolle alistumiseen. (Gudykuns & Timg-Toomey 1988, 51–52.)


3.3.3 Trompenaars’n ulottuvuudet


Trompenaars’n ensimmäinen ulottuvuus kuvastaa, miten ihmisten käyttäytymistä tuomitaan ja kuinka sääntöihin suhtaudutaan. Toista ääripäätä edustavat universalistit, joille tärkeää on kulttuurin ja yhteiskunnan yleispätevien sääntöjen noudattaminen. Toisen ääripään partikularistit puolestaan kiinnittävät huomiota vallitseviin tilannetekijöihin, vaikka niiden perusteella tehdyt päätökset olisivatkin ristiriidassa sääntöjen kanssa. (Trompenaars 1993, 31–32.)

Yritysten välisessä kanssakäymisessä näitä ulottuvuuksia ilmenevät muun muassa siten, että partikularistit painottavat universalistewa enemmän suhteita ja niiden joustavuutta sekä niiden kehittymistä. Universalisteille tärkeää on puolestaan sopimusten sitovuus ja pitävyys. (Trompenaars 1993, 45.)

Trompenaars’n toinen ulottuvuus puolestaan kiinnittää huomion ryhmän ja yksilön suhteeseen. Ihmisten suhtautumista toisiinsa määrittää usein myös omien yksilöllisten tavoitteiden ja ryhmän tavoitteiden ristiriitaisuus. (Trompenaars 1993, 47.) Tämä ulottuvuus on melko läheällä aikaisemmin kuvailtua kollektiivisuus-yksilöllisyys-ulottuvuutta.
Kolmas ulottuvuus on yhteydessä tunteiden ilmaisuun eri kulttuureissa. Toisille kulttuureille ominaisempaa on emotionaalinen ilmaisutapa kun taas toisissa kulttuureissa tyyli on huomattavasti neutraalimpaa. Trompenaarsin mukaan tämä ulottuvuus ilmenee muun muassa erilaisina taipumuksina ilmaista pettymystä työelämässä. Esimerkiksi italialaisen kynnys ilmaista tämän tyyppisiä tuntemuksia on huomattavasti yleisempiä verrattuna toiseen ääripäähän, jota edustaa japanilaiset. Myös äänen sävyissä, käytössä ja niiden tulkinnassa on selkeitä eroja eri kulttuurien välillä. (Trompenaars 1993, 63–69)


Viides ja viimeinen ulottuvuus puolestaan kuvastaa kulttuurin suhtautumista yksilön yhteiskunnalliseen asemaan. Niin kutsutuissa modernissa yhteiskunnissa status muotoutuu yleensä suhteessa yksilön suorituksiin, kun taas toisissa yhteiskunnissa statuksen kehittymiseen vaikuttaa ikä, luokka, sukupuoli ja vastaava. (Trompenaars 1993, 92–94.)

4 Organisaatiokäyttäytyminen

4.1 Organisaatiokäyttäytymisen tieteensalana


tätä kautta myös motivaatioon ja tehokkuuteen (Gannon 1979, 31). Tätä näkemystä voidaan pitää vastareaktiona tieteelliselle liikkeenjohdolle (Gannon 1979, 28).

Kolmantena ja erittäin tärkeänä näkökulmana voidaan pitää niin kutsuttua systeemikoulukuntaa, jonka taustalla on luonnontieteellinen systeemiajattelu (mm. Martin 2001, 58; Rogers ja Agarwal-Rogers 1976, 48). Tämä näkökulma huomioi organisaation monimutkaisena systeeminä, johon vaikuttaa monet eri tekijät kuten ympäristö. Tällöin organisaatio voidaan nähdä avoimena systeeminä, joka on ympäristöstään riippuvainen. Systeemikoulukunta korostaa, että organisaatio ei ainoastaan koostu yksilöistä ja ryhmistä, jotka on koottu yhteen tiettyä tarkoituksa varten, vaan kyse on sosiaalisesta rakenteesta joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (molemmien puoleinen vuorovaikutus). (Martin 2001, 58–59.)


Toisaalta myös ihmissuhdekoulukunnan korostamat ihmisten väliset suhteet ja kommunikointi ovat tärkeitä tekijöitä, kun puhutaan monikulttuurisista organisaatioista. Erityisesti kun myöhemmmin tarkastellaan johtamista, korostuu myös tämän näkökulman ihmislähtöisyys. Tässä työssä organisaatiokäytätyymistä käsitellään systeeminäkökulmasta, jolloin kulttuuri osaltaan määrittää käytätyymisen muotoutumista organisaatioissa. Tarkastelu rajoittuu nimenomaan monikulttuuristen organisaatioiden ominaisuuksiin. Tällöin on myös oleellista tiedostaa tutkimuksen antropologinen ulottuvuus ja erilaisten kulttuurien vaikutus seuraaviin käytätyymisen muotoihin.

4.2 Viestintä


Kuva 3. Vuorovaikutusmalli (muokattu teoksesta: Szilagyi & Wallace 1979, 401)


4.3 Ryhmätyöskentely

Keskinäinen ihmisten on arvioitu kuuluvan viiteen tai kuuteen erilaiseen ryhmään, joista osa on sidoksissa työelämässä muodostettaviin ryhmiin. Ryhmään liittymisen syynä voi olla yhteinen kiinnostuksen kohde, tarve, kulttuuri tai esimiehen asettama vaatimus. Tiimi- tai


Organisaatioympäristössä ryhmiä voidaan tarkastella jatkumossa jonka vastakkaisina päivä on viralliset ryhmät ja epäviralliset ryhmät. Viralliset ryhmät on muodostettu, jotta organisaation tavoitteet saavutettaisiin. Virallisten ryhmien muodostumista organisaatioissa voidaan tarkastella virallisen organisaation muodostumisen kautta. Virallinen organisaatio muodostuu sen taitoksesta, osatavoitteista ja yksiköistä, jotka pyrkivät saavuttamaan osatavoitteet. Ryhmä, jotka muodostuvat tämän virallisen työn ja perusteella voidaan kutsua virallisiksi ryhmiksi. Tällainen ryhmä suorittaa tiettyjä tehtäviä mitkä on sille osoitettu ja mistä se on vastuussa. Viralliset ryhmät ovat usein pysyviä, mutta ne voivat olla myös väliaikaisia. (Huczynski & Buchanan 2001, 290.)

mallin, jossa ryhmän muodostumiseen vaikuttaa muun muassa kulttuurilliset ja henkilökohtaiset normit, arvot ja tavoitteet.

4.4 Päätöksenteko

Päätöksiä tehdään organisaation eri tasoilla jatkuvasti. Ne voivat olla hyvin vähäpäätöisiä lyhyttä aikaväliä koskevia päätöksiä tai pitemmän aikavälin pitoutumista vaativia. Päätöksien laajuus ja aikaväli vaihtelevat, mutta oleellista on, että niitä tehdään jatkuvasti. (Martin 2001, 445.)


Rationaalinen päätöksenteko edellyttää kaikkien vaihtoehtojen selvittämisen, kaikkien vaihtoehtojen seuraamusten määrittämisen ja näiden seuraamusjoukkojen vertailemisen (Simon 1975, 105). Kuitenkin rationaaliseen päätöksentekoon tarvittava tieto on rajallista, seurausten arviointia rajoittunutta ja kaikkien mahdollisten käyttäytymismallien arviointi on mahdottomuus (Simon 1975, 119–121).

4.5 Motivaatio


4.6 Oppiminen


induktiivista päätelyä ja pystyy muodostamaan teoreettisia malleja, 2) konvergoija haluaa ratkaista ongelmia, tehdä päätöksiä ja soveltaa niitä käytännöön, 3) divergoija korostaa havaintojen tekoa ja refleksivistä pohdintaa ja kuvittelukykyä, 4) akkomodoija toteuttaa suunnitelmia ja uskaltaa ottaa riskejä (Kolb 1984, 77–78).


4.7 Johtajuus


Se on kuitenkin merkittävä ulottuvuus organisaatiokäyttäytymisen alalla ja osana monikulttuurista tutkimusalueetta. Johtajuutta voidaan tarkastella myös käänteisesti siten, että millainen johtajuus nähdään hyvänä mistäkin kulttuurissa.


5 Monikulttuurinen johtaminen


5.1 Monikulttuurinen johtaminen tieteenalana

Kulttuurien johtamista tutkivalla tieteenalalle (Cross-cultural mangement) ominaista on pyrkää tuottamaan tarvittavaa tietoa organisaatioille, joissa työskentelee ihmisiä eri kulttuureista, tai joiden asiakaskunta on monikulttuurinen. Kyseinen tieteenalta tutkii ihmisten käytäntömistä organisaatioissa eripuolilla maailmaa ja vertailee näitä. Toisin sanoen tarkoituksena on kuvailla ja vertailla organisaatiokäytäntömistä eri kulttuurien välillä. Erityisen tärkeä tavoite on lisätä johtajien tietämystä koskien kulttuurieroja ja parantaa kulttuurien välistä vuorovaikutusta. (Adler, Doktor & Redding 1986, 296.)
Kyseisellä alalla on viisi pääasiallista tutkimussuuntaa. Ensinnäkin, se tutkii, vaihteleeeko
organisaatiokäyttäytyminen kulttuurien välillä (Adler ym. 1986, 296). Kuten jo aikaisemmin
totesin, tämä työ perustuu tutkimuksille, jotka osoittavat, että kulttuuri osaltaansa vaikuttaa
käyttäytymisen muutoutumiseen organisaatioissa (mm. Hofstede 1984).

Toisena tärkeänä kysymyksenä voidaan esittää, kuinka monet havaituista eroista johtuvat
nimenomaan kulttuuritekijöistä (Adler ym. 1986, 296). Myöhemmin tässä työssä esitän erääitä
tutkimustuloksia, jotka osoittavat yhteyksiä tiettyjen organisaatiokäyttäytymisen muotojen ja
kulttuuriulottuvuuksien välillä. Toisaalta tarkoituksena on pitää myös avoinna mahdollisuus, että
käyttäytymiseen vaikuttavat myös monet muut tekijät kuten työntekijöiden psykologiset
johtuen tätä aluetta ei tarkastella tarkemmin.

Kolmantena tärkeänä tutkimusalana on muutossuunta. Onko organisaatiokäyttäytymisen
moninaisuus lisääntymässä, vähentymässä vai pysyykö se samana tarkasteltaessa
maailmanlaajuisesti? (Adler ym. 1986, 296.) Jo aikaisemmin tässä työssä mainittiin, että teknologia
ja organisaatiorakenteet saattavat olla lähentymässä toisiaan jopa maailmanlaajuisesti
tarkasteltaessa. Kuitenkin perustellusti tämän työn lähtökohtana on olettamus, että
organisaatiokäyttäytyminen ja sitä ohjaavat arvot eivät olisi lähentymässä toisiaan.

Neljäs tärkeä tutkimusala on johtamisen ja hallitsemisen probleematiikka, kun työtekijöiden
kulttuuritausta on eri kuin johtajien. Viidentenä tutkimusalana on monikulttuurisuuden hallinta
organisaatiossa (Adler ym. 1986, 296.) Adler ym. (1986) eivät anna kovin paljoa painoarvoa tälle
ulottuvuudelle. Kuitenkin tässä työssä monikulttuurisuuden hallinta on painopiste.
Monikulttuurinen johtaminen tässä työssä painottaa esimiehen toimintaa suhteessa
monikulttuuriseen organisaatioon ja alaisiin.

5.2 Monikulttuurinen johtaminen ja diversity management

Lahti (2008) kuvaa monikulttuurista johtamista ajattelu- ja toimintatavan kokonaisvaltaisen
uudistamisena sekä resurssien täysimittaisena kehittämisena ja ennakkoluulottomana käyttämisena.
Monikulttuurinen johtaminen käsitetään prosessina, jossa ongelmaskeisesta ja yksilöllisistä
eroihin keskittyvästä ajattelusta siirryttäen johtamisjärjestelmien ja kulttuurien kehittämiseen ja
Laajempaan sosiaaliseen ja eettiseen yhteiskuntavastuuseen. Vastuu monikulttuurisuudesta on esimiehillä ja vähitellen myös jokaisella työntekijällä. (Lahti 2008, 17–18.)


Monikulttuurisen johtamisen kehitystä ja muutosta voidaan kuvata niin tavoitteiden, käsitteiden ja ihmiskäsityksen muutoksen kautta (Lahti 2008, 30). Kuvassa 4 kehitystä kuvataan suhteessa siihen, mikä on ollut monikulttuurisen johtamisen huomion kohde, tärkeimmät käsitteet ja päämääriä viimevuosikymmeninä.
Monikulttuurinen johtaminen niin kutsuttuna diversity managementina tulisi nähdä kokonaisvaltaisena toimintamallina organisaatioille. Se on toimintamalli, joka lähtee diversiteettistrategiasta, koskee johdon ja esimies tason toimintaa ja myöhemmin myös kokohenkilöstöä. Tämän tyyppinen monikulttuurinen johtaminen huomioi moninaisuuden laajemmin kuin pelkän kulttuurin osalta.

5.3 Monikulttuurisen johtamisen tyylit

Tässä kuvataan lyhyesti erilaisia johtamistyylejä, joiden on tutkittu ilmenevän monikulttuurisissa organisaatioissa. Nämä kuvaavat johtajien ja esimiesten erilaisia lähestymistapoja kulttuurien moninaisuuteen.


5.4 Monikulttuurisen johtajan kompetenssi

johtoa ja esimieskuntaa. Kompetenssit voidaan jakaa kolmeen ryhmään, mutta näiden painoarvo riippuu organisaation kehitysvaiheesta ja toimintaympäristöstä.

Taulukossa 1 tarkastellaan kompetensseja suhteessa organisaation monikulttuurisuuspäämääriin, tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin sitoutumiseen. Tämä osa-alue on jaettu kompetenssien osa-alueisiin sekä toimintatapoihin ja mitattaviin tuloksiin.

**Taulukko 1. Johtamiskompetenssit ja toimintatavat suhteessa monikulttuurisuuspäämääriin, tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin (muokattu Lahti 2008, 124).**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sitoutuminen organisaation monikulttuurisuuspäämääriin, tavoitteisiin ja toiminta periaatteisiin</th>
<th>KOMPETENSIT OSA-ALUEITTAIN</th>
<th>TOIMINTATAVAT/TULOKSET</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>1.1. Ymmärtää organisaation keskeiset diversiteetikäsitteet, prioriteetit ja tavoitteet ja on selvillä sidosryhmien odotuksista.</strong></td>
<td>1.1.1 Kommunikoi asianmukaisesti ja uskottavasti monikulttuurisuudesta sidosryhmien ja henkilöstön kanssa, toimii sanojen mukaan.</td>
<td>1.1.2 Pystyy perustelemaan monikulttuurisen henkilöstön ja sen henkilöstön johtamisen merkityksen henkilöstölleen ja sidosryhmille.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>1.3. On tietoinen ja sitoutunut organisation tavoitteisiin ja niiden edellytämiin vaatimuksiin omassa työssä</strong></td>
<td>1.3.1. Konkretisoi diversiteetitavoitteet oman yksikkönsä toimintaan ja tulokseen seurataan.</td>
<td>1.3.2. Siirtää yrityksen tavoitteet yksikkönsä tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmien sekä yksittäisten työntekijöiden suoritusarvioihin.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>1.4. Tuntee organisaation henkilöstö rakenteen ja ymmärtää sen merkityksen liiketoiminnalle</strong></td>
<td>1.4.1. Tuntee tilastot ja käyttää niitä työvälineinä henkilöstösuunnittelussa ja -johtamisessa</td>
<td>1.4.2. Suhtautuu tilastoihin ja tutkimustuloksiin asiSELLISESTI ja objektiivisesti puolustautumatta ja selittelemättä.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>1.5. Seuraa ja edistää oman organisation kehitystä edelläkävijöihin ja verrokkeihin näiden</strong></td>
<td>1.5.1. Tuntee kotimaiset ja kansainväliset ihanteet, plännää, toimintatavat ja hyvät käytännöt.</td>
<td>1.5.2. Osallistuu oma-aloitteisesti vertaileviin tutkimuksiin ja selvitelyksiin.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>1.5.3. Esintyy roolimallina ja benchmarkkina kilpailijoille ja alan asiantuntijoille.</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

47
Taulukossa 2 esitellään johtamiskompetenssin osana erilaisuuden ymmärtämistä ja suvaitsemista. Tämä osa-alue on jaettu kompetenssien osa-alueisiin sekä toimintatapoihin ja mitattaviin tuloksiin.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Erilaisuuden ymmärtäminen ja suvaitseminen</th>
<th>KOMPEITENSSIT OSA-ALUEITTAIN</th>
<th>TOIMINTATAVAT/ TULOKSET</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2.1. Tunnistaa inhimillisen eriarvoisuuden ja epäoikeuden mukaisuuden olemassaolon ja tunnustaa muutos tarpeet</td>
<td>2.1.1. Osoittaa tuntevansa eriarvoisuuden dynamiikan ja kehityksen sekä oman henkilöstönsä ja toimialueensa kulttuureja tästä näkökulmasta.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.2. Ymmärtää kunniotuksen, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon merkityksen ihmisten hyvinvoinnille, toimintakykyyn ja menestykselle</td>
<td>2.2.1 Ottaa kulttuuri-, sakupuoli- yms. tekijöiden vaikutukset huomioon kannustamassaan, arvioidessaan ja ohjatessaan henkilöstöään.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.3. On kypsä, itsetuntoista, realistinen ja itseluottamukseltan terve, tuntee omat vahvuutensa ja rajoituksensa</td>
<td>2.3.1. Tunnistaa ja tunnustaa omat stereotypiansa ja ennakkoluulonsa ja pystyy keskustelemaan niistä puolustautumatta ja rakentavasti.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.4. Suvaitsee monikulttuurisuutta ja erilaisia elämäntaparatkaisuja kaikissa muodoissaan ja ymmärtää oman roolimalli-vastuunsa esimiehenä.</td>
<td>2.4.1. Osoittaa kiinnostusta ihmisiä, kulttuureita ka erilaisia työskentelytapoja kohtaan.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.4.2. On hienovarainen ja kunnioittava humoorintajussaan ja käytätyymisessään.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2.4.3. Toimii esimerkillisesti työyhteisössään ja näyttää mallia suositeltavista vuorovaikutus- ja toimintatavoista</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukossa 3 tarkastellaan johtamiskompetensseja suhteessa monikulttuurisuuden edistämiseen ja hyödyntämiseen. Myös tämä osa-alue on jaettu kompetenssien osa-alueisiin sekä toimintatapoihin ja mitattaviin tuloksiin.
Lahden (2008, 124–126) kuvaamien kompetenssi alueiden arvo on siinä, että ne on pilkottu toiminnaksi, joiden toteutumista on helpompi arvioida. Toisaalta tätä mallia sovellettaessa tulisi huomioida kullekin monikulttuuriselle organisaatiolle oleelliset piirteet.


---


<table>
<thead>
<tr>
<th>KOMPEITENSSIT OSA-ALUEITTAIN</th>
<th>TOIMINTATAVAT/TULOKSET</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.1. Noudattaa organisaation ohjeita ja suuntaaviivoja monikulttuurisuuden lisäämiseksi.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.1. Toimii määrälisten ja laadullisten tavoitteiden toteuttamisesti rekrytoinnissa.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.2. Noudattaa annettuja ohjeita ja työvälineitä vähemmistöjen työyhteisöön integroimiseksi ja uran edistämiseksi.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.3. Nivelteää monikulttuurisuustavoitteet ja standardit alaistensa suoritusarviointiin ja paikkinsemiseen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.2. Edistää aktiivisesti monikulttuurista johtamis- ja toimintakulttuuria ja vaihtoehtoisia työskentelymenetelmiä.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.1. Tarjoaa alaisilleen konkrettisia mahdollisuuksia tuoda esille ja hyödyntää erityisvahvuuksiaan ja vaihtoehtoisia toimintatapojaan.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.2. Edistää vähemmistöyksilöiden tunnettavuutta ja urakehitystä yli perinteisten organisaatoristen rajojen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.3. Julkistaa ja markkinoi epätraditionaalisia toimintatapoja poikki organisaation.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.3. Käyttäe aktiivisesti monikulttuurista henkilöstöä uusien businessmahdollisuuksien etsimiseen ja hyödyntämiseen.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.3.1. Toteuttaa tuloksellisesti vaihtoehtoisia, innostavia ja osallistavia työpajoja.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.3.2. Tarttuu uusiin ajatuksiin ja ehdotuksiin ennakkoarvostuksessa.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.4. Edistää yhteiskuntavastuullista ja eettisesti kestävää toimintakulttuuria ja tulosta</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.4.1. Kytkee sanoissaan ja teoissaan oman henkilöstönsä ja tuloksen laajempaan yhteiskuntavastuuseen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.4.2. Puolustaa ihmisoikeuksia ja sosiaalisesti vastuuvaltaisia toimintaperiaatteita suhteessaan omistajiin, johtoon, henkilöstöön ja asiakkaisiin.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
kutsutun sosiaaliseen ja emotionaaliseen älykkyteen. Tämän tyyppinen älykkyys vaikuttaa
siihen, kuinka ihmiset eläytyvät toisiinsa, työskentelevät yhdessä, kommunikoivat tai johtavat.

Sosiaalisesta ja emotionaalisesta älykkyydestä voidaan johtaa niin kutsuttu kulttuurinen älykkyys
(cultural intelligence, CQ), joka kuvastaa ihmisen kykyä sopeutua omasta kulttuurista poikkeaviin
olosuhteisiin ja tilanteisiin (Earley & Mosakowski 2004, 154). Kulttuurinen älykkyys on
monikulttuurisen organisaation johtajan ominaisuus, joka mahdollistaa erilaisten toimintatapojen
motiivien ymmärtämisen. Kulttuurista älykkyyttä voidaan hyvin pitkälti pitää johtajan kykyä
sopeutua erilaisiin kulttuureihin, mutta laajemmin ajatellen sen avulla voidaan kehittää erilaisia
kulttuureihin perustuvia dynaamisia ratkaisuja, joissa huomioidaan erityislaatuiset tilanteet (Earley
& Mosakowski 2004, 156).

Kulttuurinen älykkyys on ominaisuus, joka voi auttaa ketä tahansa toimimaan tilanteeseen sopivalla
tavalla organisaatioissa ja työyhteisöissä, jotka koostuvat eri kansalaisuuksista. Mutta erityisesti
monikulttuurisen organisaation johtajan ominaisuutena se voi ehkäistä kulttuuriin sidoksissa olevien
ongelmien ratkaisemista ja edistää yhteistyötä.
IV TUTKIMUSAINESTON KERUU JA KÄSITTELY

1 Kohdeorganisaatio ja haastateltavien valinta


koska kyseessä oli lokalisointiyritys, erilaiset kulttuuri- ja kielitaustat olivat toiminnan edellytys. Yrityksen ydinosaaminen perustui testaajien oman kulttuurin ja kielen tuntemukseen. Näin ollen lähtökohtaisesti monikulttuurisuutta voitiin pitää organisaation toiminnan edellyksenä. Tämä teki kohdeyrityksestä luonnollisesti ainutkertaisen verrattuna yrityksiin, joissa monikulttuurisuus on ennemminkin kansainvälistymisen seurauks, ei itsessään toiminnan edellytys.


2 Aineiston keruu


Haastattelutyyppejä on monia. Haastattelu voi olla strukturoidu lomakehaastattelu, jossa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Toisessa ääripäässä on avoin haastattelu, joka muistuttaa keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–44.) Tässä työssä haastattelut on toteutettu teemahaastattelualajina, joka sijoittuu edeltä mainittujen haastattelulajien välille.


saavutettiin. Haastattelutilanteessa myös tarkentavat kysymykset vähensivät väärinymmärrysten riskiä.

3 Aineiston käsittely


Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on moninaisen todellisen elämän kuvaaminen ja huomio, että todellisuutta ei tulisi pilkkoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei myöskään pyritä objektiivisuuuden saavuttamiseen, sillä muun muassa tutkijan arvot muokkaavat sitä, mitä ja kuinka pyrimme ymmärtämään ilmiötä. Tällaisen laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin tavoite löytää ja paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 152.)

Tutkimuksen aineiston keruun toteutettiin kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisella tavalla eli haastattelemalla. Tälle työlle sopiva haastattelun muoto oli teemahaastattelu, jota käsiteltiin aineiston keruu -kappaleessa. Lopulta aineistoa käsitellään luokittelemalla, yhdistelemällä ja teemoittelemalla.


57


4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi


Aineiston käsittelyn laadun tarkkailun kannalta on myös tärkeää, että litterointi tapahtuu mahdollisimman pian haastattelujen toteuttamisen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Tässä tutkimuksessa haastattelujen litterointi viivästyi, joten tältä osin aineiston käsittelyn laatu voitaisiin kritisoida. Kuitenkin haastattelun aikana tehdyt hyvät muistiinpanot ovat tukeen aineiston
myöhempää käsittelyä. Muutenkaan ei ole ollut havaitavissa mitään ongelmia, joka liittyisi litteroinnin myöhäiseen suorittamiseen.


Myös validiüüs käsiste on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Esimerkkinä validiüiden puutteesta voidaan pitää
V LAADULLINEN ANALYYSI

1 Monikulttuurisuuden ilmeneminen organisaatiossa


Kohde organisaatio koostui jopa 60 eri kulttuurista, joten sitä voidaan pitää erittäin monikulttuurisena organisaationa ja näin ollen myös erityisenä kohtena. Tästä syystä on oleellista tuoda esiin niitä ulottuvuuksia, joita haastateltavat korostivat tässä kyseissä organisaatiossa. Näiden monikulttuurisuuden ilmenemisulottuvuuksien avulla oli mahdollista tarkastella myös esimiehen toiminnan edellytyksiä ja johtamista monikulttuurisessa organisaatiossa.

Kuten moneen kertaan tässä työssä on jo esitetty ja todistettu monikulttuurisuus on hyvin laajalaisten ilmiö, joka kattaa moninaisia ulottuvuuksia. Nämä ulottuvuudet ja analyysiteemat ovat valittu niiden toistuvuuden ja painoarvon perusteella haastatteluista.

1.1 Kulttuurien välinen viestintä


Viestintä ja vuorovaikutus olivat yksi haastattelun teema-alueista, mutta se nousi merkittäväksi tekijäksi myös keskusteltaessa muista haastatteluun valituista teemoista. Esimerkiksi
ryhmäyöskentelystä keskusteltaessa viestinnän merkitystä ei voitu sivuuttaa. Viestintään liittyväää keskustelussa tuli esiin monikulttuurisuuden tuomat haasteet ja mahdolliset ongelmat.

"Kommunikaatio on varmaan se, mikä aiheuttaa eniten tilanteita, eri syistä."

Viestinnän merkitys korostui nimenomaan sen haasteellisuudessa. Kahdessa haastattelussa viestinnän erilaisuus yhdistettiin nimenomaan konfliktteihin. Yksi haastateltava ilmaisi asian seuraavalla tavalla:

"Konflikti sanaa voidaan käyttää, sillä niitäkin täällä löytyy. Juuri riippuen siitä, että on niin eri tapaa kommunikoida ja ymmärtää asioita."


Kuva 5 selventää viestien kulku kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa. Kun kommunikoivat henkilöt ovat eri kulttuureista, lähetetty viesti ja vastaanotettu viesti eivät välttämättä vastaa toisiaan.


Kulttuurien välisiä viestintätyylieroja voidaan selittää monella erilavalla. Voidaan kuitenkin melko varmasti todeta, että ne ovat merkittävä ulottuvuus tarkasteltavassa monikulttuurisista organisaatioista. Haastattelujen ja rakastelujen tutkimusten perusteella suoran ja epäsuoran ilmisen ilmenemistä voidaan pitää yhtenä oleellisena tekijänä, joka tekee monikulttuurisesta organisaatiosta erityisen verrattuna monokulttuuriseen työyhteisöön.


Viestintä ja vuorovaikutus ovat väistämättä tärkeitä ulottuvuuskoirina monikulttuurisen organisaation toiminnassa. Aikaisemman tutkimuksen ja haastattelujen perusteella voidaan osoittaa, että kulttuurien välisen viestinnän probleemikka liittyy lähetettyjen ja vastaanottujen viestien erilaisuuteen kulttuurien välillä. Monikulttuurisessa organisaatiossa tilanne kärsii liittyy, sillä viestien moninaisuus on usein sidoksissa myös kulttuurien määrään.

Haastattelussa tuli esille myös viestintätyylien erilaisuus ja niiden aiheuttamat haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa. Erityisesti puhuttiin suorasta ja epäsuorasta viestintä tyylistä. Aikaisempien tutkimusten näkemykset aasialaisten ja länsimaalaisten viestintätyylien eroista korostuivat myös tässä tutkimuksessa. Viestintätyyleihin liittyviä eroja oli huomattu myös kulttuureiden välillä, jotka maantieteellisesti olivat lähempänä toisiaan.
1.2 Kieli


"Kieli on äärettömän tärkeä sillä tavalla, että vaikka puhutaan englantia, ensinnäkin ne murteet..."

"Kieli on kaiken perusta, se on koko dynamiikan pohja."

Haastattelujen perusteella kielikysymystä voidaan pitää tärkeämpänä asiana kuin monikulttuurisen organisaatiokäyttäytymisen tieteenaalyntä antaa ymmärtää. Yhtenä syynä kielikysymyksen vähäiseen käsitellyyn saattaa olla englannin kielen vahva asema. Mendés Garzía ja Pérez Cañado (2005, 88) viittaavat tutkimustietoon, jonka mukaan englanti on yleisesti käytetty kieli kansainvälisissä organisaatioissa ja tiimeissä. Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation työkielenä oli englanti ja sen osaaminen arvioitiin hyväksi:

"Siinäkin me ollaan vähän erityisasemassa täällä, että ensinnäkin todella monen englanninkieli on todella hyvää johtuen jo siitä, että he ovat lähteneet omasta maastaan, [...] heidän täytyy pärjätä ainakin yhdellä kiellellä hyvin ja usein se on englanti. Elikä hyvin monella on todella hyvä."
Haastatteluissa tuli esille monikulttuuristen työntekijöiden korkea koulutuksen taso, ulkomaille muuton vapaaehtoisuus (halu) ja hyvä englannin kielien taito. Kuitenkin kieleen liittyvät kysymykset nostettiin esille haasteellisina.


"...kyllä, ensinnäkin tarvitaan kulttuurien välinen yhteinen kieli. Kaikki käyttää työkielenä kieltä, joka on niille toinen tai kolmas, joten englanti ei oikeastaan ole kenellekään äidinkieli, vain muutamalle. Joten siitä lähdetään.”


"... oikeastaan kukaan ei ole natiivi englannin puhuja, joten jo tästä syystä voi olla väärinymmärryksiä. Vaikka puhuttaisiin samaa kieltä, [...], vaikka ei olisikaan natiivipuhuja, mutta kun kummatkaan osapuolelta on ekvato olenni ja siinäkin ollaan, erilainen ymmärtäminen, sanojen, aksenttien, joten siinä on jo aika joukko väärinymmärryksiä, pelkästään tästä syystä.”

"Mutta myös se, että täytyy ottaa huomioon, että se (englanti) ei ole neniäinkään meidän, juuri neniäinkään äidinkieli...”

"... kaikki käyttää vierasta kieltä, koska natiiveja englanninkielen puhuja ei juurikaan ole...”
Toisaalta yhteiseen kieleen, joka ei ole (oikeastaan) kenenkään äidinkieli, viitattiin myös kommunikaatiota helpottavana tekijänä. Luonnollisesti yhteinen kieli on toiminnan edellytys. Se, että englanti on vain harvan äidinkieli, asettaa kaikki työntekijät samanarvoiseen asemaan suhteessa kielen käyttöön:

"...meillä ei ole kielen tuomaa valta...


Kieli kysymys kohdeorganisaatioissa nähtiin siis osittain vääärinymmärryksiä lisäävänä tekijänä, mutta tilanteen tiedostamisen nähtiin ehkäisevän mahdollisia ongelmia:

"Englanti ei ole kenenkään äidinkieli täällä ja kaikessa viestinnässä on mahdollisuus vääärinymmärryksille. Toisaalta kuitenkin luulen, että kaikki ymmärtävät tämän mahdollisuuden ja meillä on vähän niin kuin ymmärrys asiasta."

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kieli on hyvin vähän käsitelty aihe monikulttuurisissa organisaatioissa tai niiden johtamista käsittelevissä tutkimuksissa. Kuitenkin haastattelujen perusteella voidaan melko kiistatta päätellä, että kieli on yksi ulottuvuus, jota on melkein mahdoton sivuuttaa puhuttaessa monikulttuurisista organisaatioista.

Vaikka työkieli on yhteinen (englanti) ja työntekijät koulutettuja, erilaiset askelet tuovat silti värinkyyttä työelämään ja lisäävät osaltaan myös vääärinymmärrysten riskiä. Kuitenkin eräiden näkemysten mukaan, kun työkielenä on sellainen kieli (englanti), joka on harvalle äidinkieli, se voi myös lisätä tasa-arvoa. Haastatteluissa tuli esille myös eräänläisten kieliriyhmien muodostumisen organisaation sisällä, mutta tästä aluetta ei tässä tutkita tarkemmin. Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi kieliriyhmien muodostumisesta monikulttuurisessa organisaatioissa ja niiden vaikutuksesta ryhmä dynamiikkaan organisaation sisällä.
1.3 Hierarkia


"Eri kulttuureissa on hyvin erilainen näkemys siitä, että mikä painoarvo annetaan johtajan tai pomon sanoille ja se kyllä minun mielestä näkyy hyvin selvästi täällä. Jos pomo sanoo jotain, niin se on kuin laki."

"On kulttuureja, joissa hierarkia on tärkeämpää ja mitä ikinä pomo sanoo, niin sen täyttyy tapahtua."

1.4 Johtopäätökset

Haastatteluissa tuli esille useita monikulttuurisen organisatiota erityispiirteitä. Vaikka haastatteluissa ei ollut tavoitteena tarkastella monikulttuurista organisatiota ongelmalähtöisestä näkökulmasta, silti monet niistä asioista, jotka haastatteluissa nousivat selkeimmin esille, liittyivät monikulttuurisuuden haasteellisuuteen. Akateeminen keskustelu on siirtymässä monikulttuurisuuden haasteista ja ongelmista kohti monikulttuurisuuden hyödyntämisestä näkökulmasta. Kuitenkin tämän työn johtopäätöksenä voidaan pitää, sitä että monikulttuurisuuden haasteet silti puhuttavat ja ne saavat melko paljon huomiota.


Viestintä tyyleistä puhuttaessa esille tuli selvästi asialaisen ja länsimaalaisen kulttuurien eroavaisuudet. Erityisesti suoran ja epäsuoran viestinnän kulttuurit saivat huomiota. Viestintä tyyleistä esille tulleet ulottuvuudet voidaan yhdistää useaan aikaisempaan tutkimukseen alalla. Haastatteluissa erilaiset viestintätyylit kuvattiin siinä määrin ongelmallisiksi, että ne saattavat aiheuttaa konfliktitilanteita monikulttuurisessa organisatiossa.


Viestinnän ulottuvuksien lisäksi haastatteluissa tuli esille erilainen suhtautuminen hierarkiaan. Tätä ilmiötä kuvattiin haasteellisena onnistuneen johtamisen ja esimieestyön kannalta.
2 Monikulttuurisen organisaation johtaminen

Edellisessä kappaleessa analysoitiin tärkeimmäät monikulttuurisuuden ilmenemismuotoja kohdeorganisaatiossa. Haastatteluiden perusteella selvisi, että kommunikaatiotyyli, kielikysymys ja hierarkiakäsitys ovat oleellisia haasteita, jotka tekevät monikulttuurisuudesta organisaatiosta erilaisen suhteessa monokulttuuriseen organisaatioon. Monikulttuurisuuden ilmenemisen selvittäminen oli siis oleellista ennen kuin oli mahdollista selvittää haastateltavien ajatuksia monikulttuurisuuden hallinnasta tai johtamisesta.


2.1 Esimiehen viestintä


Neutraalin viestinnän merkitys nousi esille erityisesti silloin, kun kysyttiin tiimiohjaajan tai projektipäällikön toimintaa suhteessa monikulttuuriseen työyhteisöön.
"Olla neutraali..."

"Yrittää olla mahdollisimman neutraali."

"Me rohkaisemme olemaan neutraali."

"Hyvin neutraali, kuitenkin asiapitoisen neutraali..."

"...no, minulle tärkeää on käyttäytyminen niin neutraalisti kuin mahdollista."


Kielitoimiston sanakirjan mukaan neutraali on "vastakohtien välillä oleva, kiistoista erillään pysyttelevä, tasapuolinen, huomaamaton, (ketään) ärsyttämätön, sävytön" (http://helios.uta.fi:2068/mot/uta/netmot.exe). Haastatteluissa neutraalilla tarkoitettiin sellaisten ilmaisujen käyttöä, joissa sanamuodot ja lauseet on valittu siten, että ne eivät sisältäisi elementtejä jotka saattavat loukata jonkin kulttuurin edustajia:

"... vältetään lausahduksia, sanamuotoja, jotka voidaan käsittää väärin, jotka voivat aiheuttaa jonkinnoisia konflikteja, tämä on hyväksyttävää kaikille kulttuureille."

"... puhua, miten sen nyt sanoisi, niin vapaasti kulttuurivaikutuksista kuin mahdollista."

"Sanotaan, että neutraalisti, jotenkin sillain, miten minä kuvittelisin, että sopii, joka on hyväksyttävää kaikille kulttuureille."


Kuten aiempiä todettiin, monikulttuurisuuden haasteena voidaan pitää moninaisia tapoja tulkita viestejä. Näin ollen tiiminjohtajan tai projektipäällikön asemasta tarkasteltuna haaste on löytää niin kutsutu viestinnän keskitie, jonka avulla on mahdollista kommunikoida eri kulttuureista tulevien alaisten kanssa siten, että kulttuurien ominaispiirteisiin liittyviä väärinkäsityksiä tai konflikteja ei syntyisi. Haastatteluissa tämä niin kutsuttu neutraali viestintä kuvasti vastaajien omaa lähestymistapaa suhteessa monikulttuurisessa organisaatiossa, mutta parissa haastattelussa sillä viitattiin myös tapaan, jolla kaikkien työntekijöiden tulisi lähestyä toisiaan. Kuitenkin johtamisen näkökulmasta voidaan haastattelujen perusteella todeta, että erityisesti esimiesasemassa olevalla henkilöllä on huomattava vastuu siitä, että viestinnällä ei loukata kulttuuriarvoja.

Kulttuurien moninaisuus ja haasteet tiedostettiin. Oman toiminnan lisäksi nousi esille myös molemminpuolin joustavuus:
“Tietenkin joskus, kun käyttäytyy sillä tavalla, minkä luulee olevan neutraalia voi silti tehdä jotain, mikä ei ole sopivaa kulttuurille, ele, tervehdys tai jotain, mikä ei ole sopivaa jossain kulttuurissa. Mutta toisaalta kaikkien täytyy sopeutua, se mitä ne ovat siihen missä ne tekevät töitä, joten minä luulen, että on olemassa jonkinmoinen yhteinen ymmärrys asiasta.”


"Kyllä niinkin voi sanoa, että varovaisuus kuuluu ilman muuta siihen, että ei ilman muuta tuosta vaan heitä mitä tahansa [...], erityisesti me, jotka ollaan vähän ylemmässä asemassa, niin se on meidän vastuu, että tämä homma pelaa ja silloin meidän täytyy miettiä, mitä me sanotaan. Se on osa meidän työtä.”

Haastatteluista sai siis sen vaikutelman, että nimenomaan monikulttuurisuus on sellainen tekijä, joka edellyttää erityishuomiota viestinnän suhteen.

74
Myös kielikysymyksen katsottiin vaikuttavan osaltaan monikulttuurisen organisaation johtamisen edellytyksiin. Äidinkielen moninaisuudet huomioitiin haastatteluissa muun muassa korostamalla mahdollisimman selvää ja yksinkertaista kielstä:

"...selvä ja yksinkertainen kielenkäyttö on melko tärkeää. Täytyy oppia puhumaan niin selvästi kuin mahdollista, huomioida, että kaikkien äidinkieli ei ole englanti."


Vaikka haastatteluissa tuli esille neutraalin viestinnän tärkeys, ei se silti välttämättä tarkoita, että yhtä ja samaa lähestymistapaa käytetään suhteessa kaikkiin alaisiin. Haastatteluissa tuotiin esille myös ihmisten tunteminen ja esimiehen mahdollisuus muokata omaa toimintaa ja viestintää suhteessa siihen kenen kanssa ollaan tekemisissä. Kuitenkin ennen kuin oppii tuntemaan alaisia ja kollegoita monikulttuurisessa organisaatiossa, parhaana lähestymistapana pidettiin neutraalia viestintää.

Vaikka viestintää voidaankin kuvata prosessiksi, joka edellyttää myös viestin vastaanottajan osallistumista, korostui haastatteluissa selvästi esimiehen vastuu sopivasta viestintätyylistä. Vaikka monikulttuurinen organisaatio edellyttää joustavuutta kaikilta osapuolilta, voidaan esimiehestä kuitenkin pitää tiennäytäjänä toimivaan viestintään monikulttuurisessa organisaatiossa.

2.2 Esimiehen kokemus

Haastatteluissa kokemuksen merkitys korostui, kun tiimiöhjaajat ja projektipäälliköt pohtivat suhdettaan monikulttuuriseen työyhteisöön. Kokemuksen merkitys nousi esille myös silloin, kun pohdittiin monikulttuurista ryhmätyöskentelyä ja keinoja vaikuttaa ryhmän toimivaan työskentelyyn.
"...tärkeää on, että on jonkinmoista kokemusta itsellä, tietää, että ihmiset käyttäytyvät eri tavalla, heillä vähän eri tapa ilmaista itseään, heillä on vähän eri arvot [...] tässä auttaa se, jos on itse asunut muissa maissa..."

"...Minä luulen, että täytyy olla myös ulkomaan kokemusta, helpompi ymmärtää ihmisiä..."

"...kokemuksen myötä pystyy vähän arvioimaan, mutta on se aika hankalaa mennä toisen nahkoihin..."

Ainakin kolmessa haastattelussa monikulttuurinen kokemus mainittiin merkittävänä tekijänä, jotta tiimiohjaaja tai projektipäällikkö pystyy toimimaan onnistuneesti monikulttuurisessa organisaatiossa. Kokemuksesta puhuttaessa sillä viitattiin henkilön aikaisempaan kokemukseen ulkomailla tai kokemukseen monikulttuurisessa organisaatiossa.


Toisena syynä kokemuksen merkitykselle nähtiin sen tuoma kyky asettua toisen ihmisen asemaan. Se, että johtavassa tai ohjaavassa asemassa olevalla henkilöllä on myös itsellään kokemusta siitä, millaista on toimia osana vähemmistöryhmää, nähtiin hyödynnänä asiana monikulttuurisuuden johtamisessa.

Kulttuureihin liittyvää tietoa voidaan hankkia myös koulutuksen kautta, haastatteluissa sitä pidettiin tiettyyn rajaan asti tarpeellisena. Monikulttuurisuuden johtamisessa hyödyllysempänä asiana nähtiin kokemus erilaisten kulttuurien kanssa toimimisesta kuin suoranainen kulttuurikoulutus.
Kulttuurieroihin liittyvä koulutus nähtiin hyvänä asiana, mutta sen merkitystä kokonaisuuden kannalta ei haluttu ylikorostaa. Tämän edelle tuntui menevän kokemuksen merkitys.

2.3 Esimiehen välimiesrooli


Välimiehen tehtäviin kuului asianosaisten kuunteleminen, ristiriitatilanteen taustasyiden selvittäminen ja osapuolten auttaminen, jotta yhteinen ymmärrys löytyy.

“Mennä ihmisten väliin ja auttaa ihmisiä ymmärtämään toisiaan, yksi tärkeä juttu, mitä tulee konflikteihin.”

“... ehdottomasti minun rooli, aivan niin kuin muissakin konflikteissa, on olla välimies, kuulla molempia puolia, ymmärtää mistä he tulevat, sillä, että mikä on perimmältään ongelman ydin ja ihan kuin missä tahansa konfliktissa, löytää yhteisymmärrys, ratkaisu.”

"Kyllä se on aika tärkeätä täällä, että näitä pieniä konfliktin poikasia madaltaa ja saada ihmiset ymmärtämään toisiaan ja ymmärtämään, että ei ole mitään syytä lähteä riitelemään ja tekemään isoja juttuja, ..."

Kuten mainittu, haastateltavien joukko koostui tiimiohjaajista ja projektipäälliköistä. Kaikki heistä huomioivat välimiesroolin jossain määrin, mutta erityisesti se katsottiin tiimiohjaajille kuuluvaksi tehtäväksi:

“... meillä on täällä oma henkilönsä, tämä tiimin vetäjä, joka sitten tavallaan sovittelee ja ottaa ihmiset luokseen ja asiat keskustellaan...”


2.4 Monikulttuurinen motivointi

Monikulttuuriseen motivointiin liittyviä asioita kysyttiin osana ryhmätyöskentelyteemaa, jossa lisäksymykset liittyivät monikulttuurisuuden ilmenemiseen ja monikulttuurisen ryhmän motivointiin. Haastatteluissa sivuttiin motivointia myös osana päätöksentekoteemaa.

"Se on tietenkin haaste. Jos puhutaan käytännöllisesti lahjoista, ei voida antaa viinipulloa kaikille, koska joku tai jonkun kulttuuri voi loukkaantua. Joten luonnollisesti pitää keksiä jotain neutraalia..."

Kannustamista ja kiittämistä pidettiin erityisen tärkeänä nimenomaan monikulttuurisessa organisaatiossa, mutta syytä tälle ei tarkemmin osattu perustella.

"...eri ihmiset kenties tarvitsevat eri tyyppistä olalle taputtelua ja kyllä meidän, jotka ollaan tavallaan heidän ylempiään täyttää ottaa se huomioon ilman muuta. Pari mukavaa sanaa silloin tällöin ja kehua silloin kun on tehty hyvin [...] Koska sen huomaa tällä selvästi, että sitä tarvitaan tällä enemmän kuin ihan -- suomalaisessa työyhteisössä. Ihmisiä täyttää kannustaa, niille täyttä sanoa, että teit tosi hyvää työtä, että hienoa. Vaikka se on kenelle tahansa tärkeätä, mutta tässä meidän yhteisössä se on erityisen tärkeätä."

Monikulttuurisuuden ja kulttuurierojen sijasta yhdessä haastattelussa korostettiin ihmisten yksilöllistä tuntemista. Tämän näkökulman mukaan on mahdollista kannustaa ja motivoida ihmisiä kun heidät oppii tuntemaan henkilöinä, ei niinkään kulttuurinsa edustajina:

"Jos kyse on enemmänkin kannustavasta hengestä, silloin lähtisin liikkeelle peroonasta. Mitä enemmän on tietoa henkilöstä sitä tehokkaammoin voi muokata kannustamista, joten kulttuuri on jotain, mikä on hyvä tuntea, se voi auttaa, mutta tääkin asiassa tulisi tuntea henkilö tarkemmin.”

"... jos tuntee peroonan, niin se on paras, tarkempaa. Muussa tapauksessa kulttuurin tuntemusta voidaan hyödyntää motivoinnin kohdentamisessa.”

Kulttuurituntemus nähtiin siis tekijänä, joka saattoi auttaa alaisten motivoinnissa, mutta ei välttämättä tärkeimpänä tekijänä suunniteltaessa motiovointia.
Päätösten myymisestä alaisille puhuttiin kahdessa haastattelussa, osana motivointia ja osana päättöksentekoa. Tämä voidaan ymmärtää osana alaisten motivointia, mutta sen kulttuurisidonnaisuutta on vaikea arvioida haastattelujen perustella. Toisessa tilanteessa päätösten myyminen tuli esille kysyttäessä päätöksenteosta:

"... sellainen päätösten myyminen ja perustelu on minun mielestä oma taitonsa. Vaikka jokin asia olisi aivan yksiselitteisesti pakko tehdä tai se on kerta kaikkiaan paras vaihtoehto, silti se pitää tavallaan myydä ja jopa eri ihmisille vähän eri tavalla."


2.5 Johtopäätökset


Kolmantena edellytyksenä voidaan pitää esimiehen kykyä toimia välimiehenä kulttuurien välillä. Tämä kuvattu välimiesrooli liittyi suureltta osin monikulttuuristen ongelmien selvittämiseen. Esimiehelle, joka toimii kulttuurien välimiehenä, on erityisen tärkeää omata tietoa erilaisista kulttuureista, jotta toimiminen tässä roolissa onnistuu.

Tämän työn päätehtävänä on ollut selvittää millä edellytyksillä monikulttuurista organisaatiota voidaan johtaa. Tätä päätehtävää on lähestyttä kahden tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäisen koskee kulttuurierojen ilmenemistä monikulttuurisessa organisaatiossa ja toinen monikulttuurisen organisaation johtamisen edellytyksiä. Ennen kuin on mahdollista tutkia monikulttuurisen organisaation johtamista, on selvitetettävä, mikä tekee monikulttuurisesta organisaatiosta erityisen, ja miksi monikulttuuriseen johtamiseen tulisi kiinnittää huomio.


Kulttuurierojen lisäksi on tarkasteltu niitä organisaatiokäytätyymisen ulottuvuuksia, joihin kulttuuristen arvojen on tutkittu vaikuttavan organisaatioympäristössä. Tämän ulottuvuuden tarkastelu antaa kuvan kulttuurin laajasta vaikutusalasta organisaatioissa. Tärkeitä organisaatiokäytätyymisen ulottuvuuksia ovat tämän tutkimuksen kannalta viestintä, ryhmäyöskentely, päätoksentekio, motivaatio, oppiminen ja johtajuus.

Koska työn päätehtävä on selvittää nimenomaan monikulttuurisen johtamisen edellytyksiä, ei paneutuminen monikulttuurisuuden ilmenemismuotoihin riitä. Näin ollen työn viitekehyksessä on myös tarkasteltu monikulttuurisen johtamisen ulottuvuuksia. Tähän suomenkieliseen ilmaisuun voidaan sisällyttää kokonainen vertailevan tutkimuksen ala (cross-cultural management) sekä joukko muita tutkimuskohdeita, joihin liittyvät kulttuurit ja työympäristöt. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi tämän tutkimusalan oleellisimmat kehityssuunnat sekä perehdytään viimeaikaiseen suuntaukseen, jota voidaan nímittää diversity managementiksi sekä tarkastellaan monikulttuurisen johtajan kompetensseja ja tyylejä.

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu keräämällä aineisto monikulttuurisesta organisaatiosta haastattelemalla organisaation tiimiohjaajia ja projektipäälliköitä. Haastatteluissa korostuivat nimenomaan monikulttuurisen organisaation tiimiohjaajien ja projektipäälliköiden näkemykset siitä, mitkä olivat oleellisia asioita pohdittaessa monikulttuurista johtamista.


Aikaisempana tutkimukseen verrattuna uutena monikulttuurisuuden haasteena tutkimuksessa nousi esille kielikysymys. Vaikka organisaation työntekijät arvioitiin koulutetuiksi ja kieltäitoisiksi, niin siltä kieltä kuvattiin yhtenä haasteena ja huomioimisen arvoisena asiana organisaatioissa. Toisaalta yhteistä kieltä, joka oli hyvin harvalle äidinkieli, kuvattiin tasa-arvoa lisäävänä tekijänä.
Kulttuurierojen ilmeneminen hierarkiakäsityksissä puolestaan vaikutti haastattelujen mukaan melko suorasti esimiehen ja alaisten välisen suhteen muodostumiseen. Erot hierarkiakäsityksissä voivat aiheuttaa tilanteita, joissa alaisen ja esimiehen odotuksen suhteen luonteesta eivät vastaa toisiaan. Tämä tutkimus toi selvästi esille sen, että kulttuuritausta vaikuttaa alaisten suhtautumiseen esimiehiä kohtaan.

Analyysin toisessa osiossa käsiteltiin monikulttuurisen johtamisen edellytyksiä. Johtopäätöksenä voidaan mainita, että tällaisina edellytyksinä voidaan pitää toimivaa viestintää, aikaisempaa kokemusta eri kulttuureista, kykyä toimia kulttuurien välimiehenä ja kykyä motivoida monikulttuurista työyhteisöä.

Esimiehen näkökulmasta tulisi siis pyrkiä sellaiseen neutraaliin viestintään, joka ei loukkaa minkään kulttuurin edustajaa. Sen jälkeen, kun tunnetaan alaiset paremmin on mahdollista sopeuttaa omaa viestintätyyliä henkilön mukaan. Vaikka kulttuurien välinen viestintä asettaa vaatimuksia organisaation koko henkilöstölle, voidaan esimiehen roolia kuitenkin korostaa, jotta viestintään liittyviltä konfliktiteila välttyään.


Tätä työtä tarkasteltaessa on tärkeää huomioida, että puhuttaessa monikulttuurisesta organisaatiosta tai monikulttuurisesta johtamisesta halutaan keskittyä nimenomaan sellaisiin tilanteisiin, joissa organisaatiot koostuvat kymmenistä eri kulttuurien edustajista. Monikulttuurisuudesta puhuttaessa voidaan muissa tutkimuksissa tarkoittaa kaiken eri kulttuurin vuorovaikutusta. Tällainen tilanne voi olla myös haasteellinen johtamisen näkökulmasta, mutta tässä työssä on siis halutettu korostaa niitä tilanteissa, joissa voidaan puhua todellisesta monikulttuurisuudesta.

Tutkimusprosessin aikana oli myös havaittavissa, että erittäin monikulttuurisessa organisaatiossa huomio kulttuurieroista rupeaa kallistumaan muihin yksilöllisiin ominaisuuksiin päin. Moninaisuus


Työn kohdeorganisaatiota voidaan pitää monikulttuurisen organisaation ääritapauksena. Organisaation toiminnan edellytys on erilaiset kulttuurit just i kielestä. Nän ollen tämän työn tutkimustuloksia ei voida yleistää kaikkiin monikulttuurisiin organisaatioihin, mutta voidaan kuitenkin ajatella, että tämän työn loppupäästelmä voidaan jossain määrin hyödyntää myös organisaatioissa ja yrityksissä, joissa monikulttuurisuus ei ole aivan näin äärimmäistä.


Monikulttuurisen johtamisen edellytykset vaatisivat myös lisätarkastelu. Voitaisiin muun muassa tutkia, miten tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää rekrytoitaessa esimiehiä monikulttuurisiin organisaatioihin.

Koska viestintä ja kieli merkitystä saivat tässä työssä merkittävää huomioita, olisi mielenkiintoista myös tutkia monikulttuuristen organisaatioiden viestintäkäytäntöjä ja -ohjeistukseja. Sitä kautta voisivat olla mahdollista kehittää organisaatioiden sisällä tapahtuvaa kulttuurien välistä viestintää.
Lähdeluettelo

Teokset


Artikkelit tieteellisistä aikakausilehdissä


www-lähteet

Kielitoimiston sanakirja. MOT kirjasto.

Interview framework
CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN INTERNATIONAL WORK ENVIRONMENT
1. RELATIONSHIP WITH CULTURALLY DIVERSE PROJECT-WORKERS
How would you describe your relationship with project-workers in a multicultural setting?
Mention three relevant dimensions.

1)____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

2)____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

3)____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
2. INTERACTION AND COMMUNICATION
Based on your experience, how would you describe information exchange and communication in a multicultural organization?
Mention three relevant issues.

1)___________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

2)___________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

3)___________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
3. GROUPWORK
Based on your observations, how would you describe group work situations in a multicultural organization?
Mention three relevant dimensions.

1) ____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

2) ____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

3) ____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
4. DECISION-MAKING
In your opinion, which are the most relevant dimensions of decision-making in a multicultural organization?
Mention three important dimensions.

1)____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

2)____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________

3)____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
____________________________________________________________________
LIITE 2. Teemahaastattelun runko ja mahdolliset lisäkysymykset
HAASTATTELUN TEEMAT JA KYSYMYSKSET:

Taustatietoihin liittyvät kysymykset:
- Millainen kulttuuritausta sinulla on? Mistä olet kotoisin?
- Kauanko olet työskennellyt yrityksessä? Entä tämän hetkisissä tehtävissä?

1. ESIMIES-ALAISSUHDE
Mitkä kolme asiaa kuvaavat mielestäsi parhaiten esimies-alaissuhdetta monikulttuurisessa
organisaatiossa?

Mahdollisia lisäkysymyksiä:
- Miksi valitsit juurі nämä ulottuvuudet?
- Vaikuttaako esimies-alaissuhteen luonteen alaisen kansalaisuus tai kulttuuritausta? Miten?
- Vaikuttaako alaisen kansalaisuus tai kulttuuritausta sinun omaan käyttöön ja toimintaan?
  Miten?
- Kerro esimerkki.
- Edellyttävätko erilaiset kulttuurit erilaistaa toimintaan esimieheiltä?
- Miten kuullut rooliisi esimiehenä suhteessa alaisiin monikulttuurisessa organisaatiossa?

2. ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLINEN TIEDONVÄLITYS
Mitkä kolme asiaa kuvaavat mielestäsi parhaiten tiedonvälitystä ja kommunikointia
monikulttuurisessa organisaatiossa?

Mahdollisia lisäkysymyksiä:
- Miten esimiehen tulisi huomioida äidinkielen moninaisuus työtilanteissa?
- Oletko havainnut muita kuin kieleen liittyviä eroavaisuuksia kommunikaatiotyyyleissä?
- Kerro esimerkki.
- Onko kommunikaation ja ymmärrykseen liittyviä ongelmia ilmennyt? Millaisia nämä ongelmat
  ovat olleet ja kuinka usein niitä on ilmennyt?
- Millaisissa tilanteissa kommunikointi tyylit eroavat?
- Jos ongelma on ilmennyt, mikä on esimiehen rooli niiden ratkaisemisessa?
- Entä miten kommunikointiin liittyviä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä?

3. RYHMYTÖSKENTELY
Mitkä kolme asiaa kuvaavat mielestäsi parhaiten ryhmäyöskentelytilanteita monikulttuurisessa
organisaatiossa?

Mahdollisia lisäkysymyksiä:
- Miten monikulttuurisuus ilmenee ryhmäyöskentelytilanteissa?
- Onko ryhmäyöskentelyssä ilmennyt monikulttuurisuuteen liittyviä ongelmia? Millaisia ne ovat
  olleet?
- Miten esimies voi edistää ryhmäyöskentelyyn toimivuutta nimenomaan monikulttuurisessa
  organisaatiossa?
- Millaisista ohjausta ryhmäyöskentely edellyttää?
- Miten monikulttuurista ryhmää motivoidaan?

4. PÄÄTÖKSENTEKO
Mitkä kolme asiaa kuvaavat mielestäsi parhaiten päätöksentekoa monikulttuurisessa organisaatiossa?

Mahdollisia lisäkysymyksiä:
-Oletko huomannut eroavaisuuksia päätöksentekotyyleissä eri kulttuurien välillä?
-Millainen päätöksenteko toimii mielestäsi parhaiten monikulttuurisessa organisaatiossa?
-Oletko joutunut muuttamaan omaa päätöksentekotyylisiä monikulttuurisessa organisaatiossa ( verrattuna aikaisempaan)?
-Onko päätöksentekovastuun jakamiseen vaikuttanut monikulttuurisuus?