

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

MONIKULTTUURISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN
ESIMIESNÄKÖKULMASTA

Hallintotiede
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.

Teoreettisessa viitekehyksessä aihetta käsitellään neljän käsitteen avulla. Näitä ovat monikulttuurinen organisaatio, kulttuuri, organisaatiokäyttäytyminen ja monikulttuurinen johtaminen. Näiden käsitteiden avulla tarkastellaan tärkeimpiä tutkimuksia, jotka liittyvät aiheeseen.

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu haastattelemalla monikulttuurisen organisaation tiimiohjaajia ja projektipäälliköitä. Kohdeorganisaatio on Suomessa toimiva käännös- ja lokalisointipalveluita tarjoava yritys. Yksikkö, jossa haastattelut toteutettiin, koostui haastatteluhetkellä noin 60 eri kulttuurin edustajasta.

Tutkielman tärkeimmät tulokset liittyivät kulttuurierojen haasteisiin monikulttuurisessa organisaatiossa sekä monikulttuurisen johtamisen edellytyksiin. Haastattelujen perusteella oleellisimmiksi haasteiksi monikulttuurisessa organisaatiossa nousivat viestintään ja kieleen liittyvät ulottuvuudet sekä hierarkiäkäsityksiin liittyvät eroavaisuudet kulttuurien välillä.

Tutkimustulosten mukaan tärkeimpinä monikulttuurisen johtamisen edellytyksinä voidaan pitää toimivaa viestintää, aikaisempaa kokemusta eri kulttuureista, kykyä toimia välimiehenä kulttuurien välillä sekä kykyä motivoida 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 erilaisuuden 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 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	15
1 Pääkäsitteet	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 Organisaatiokäyttäytyminen	31
4.1 Organisaatiokäyttäytyminen tieteenalana	32
4.2 Viestintä	34
4.3 Ryhmätyöskentely	35
4.4 Päätöksenteko.....	37
4.5 Motivaatio	38
4.6 Oppiminen.....	39
4.7 Johtajuus	40
5 Monikulttuurinen johtaminen	41
5.1 Monikulttuurinen johtaminen tieteenalana	41
5.2 Monikulttuurinen johtaminen ja diversity management.....	42
5.3 Monikulttuurisen johtamisen tyylit	44
5.4 Monikulttuurisen johtajan kompetenssi.....	46
IV TUTKIMUSAINIESTON 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

2.3 Esimiehen välimiesrooli	77
2.4 Monikulttuurinen motivointi.....	78
2.5 Johtopäätökset	80
VI YHTEENVETO.....	82
Lähdeluettelo	86
LIITE 1. Teemahaastattelurunko	91
LIITE 2. Teemahaastattelun runko ja mahdolliset lisäkysymykset	96

I JOHDANTO

Ollessani vaihto-oppilaana Hollannissa lukuvuonna 2004–2005 sain hieman esimakua kulttuurien välisistä eroista. Ymmärsin tietenkin, että ihmiset, jotka ovat syntyneet ja kasvaneet eri maassa kuin minä käyttäytyvät hieman eri tavalla. Pidin kuitenkin itseäni avarakatseisena ihmisenä, joka suhtautuisi avoimesti ja ennakkoluulottomasti tämän kaltaiseen erilaisuuteen. Pian sain kuitenkin huomata, kuinka haasteellisia tilanteita monikulttuurinen ympäristö voi saada aikaa.

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 myötäillä ehdotuksiani, eivät he kuitenkaan toimineet 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 alkoi selvitä, mistä oli ollut kysymys kiinalaisten kollegoiden kanssa. Vaikka nuo Hofsteden ulottuvuudet ovat vain yksi tapa luokitella kulttuuriarvoja, auttoivat ne minua ymmärtämään, että toimintaamme ja ajatteluamme ohjaa jokin alitajunnainen ulottuvuus, joka on tiiviissä yhteydessä kulttuurimme arvoihin.

Me ihmiset olemme erilaisia. Maailman kansainvälistyessä meidän tulisi myös huomioida kulttuurien väliset erot. Tämä toteamus voi kuulostaa kovin naiivilta ilmaisulta kansainvälistyvässä maailmassa. Ei kuitenkaan ole tavatonta, että koulutetut ihmiset törmäävä ylitsepääsemättömiltä tuntuviin ongelmiin ja voivat tehdä merkittäviäkin virheitä esimerkiksi työelämässä kulttuurieroista tai niiden vähättelystä johtuen.

Miten monikulttuurisuus koskettaa meitä? Monikulttuurisuus on ilmiö, johon törmäämme koulussa, kaupassa, linja-autossa, ulkomaan matkoilla, työelämässä ja televisiossa. Se on siis jotain sellaista, miltä tuskin voimme välttyä vaikka yrittäisimme. Monikulttuurisuus koskee monia eri alueita yhteiskunnassa. Tämä työ on kuitenkin hallintotieteiden alaan kuuluva pro gradu -tutkielma. Näin ollen monikulttuurisuuden tarkastelu on rajattu monikulttuuristen organisaatioiden tarkasteluun. Työelämä on yksi tärkeä alue, missä monikulttuurisuus vaikuttaa. Saatamme toimia yrityksessä, jonka asiakkaat tai yhteistyö kumppanit toimivat ulkomailla. Tällöin yhteisen toimivan viestinnän ja toimintatapojen löytäminen voi olla haasteellista. Myös suomalainen Suomessa toimiva

organisaatio voi olla monikulttuurinen, jos sen palveluksessa toimii eri kulttuurien edustajia. Mitä suuremmista ja kansainvälisistä yrityksistä puhutaan, sitä merkittävämpi 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 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 vieraisissa 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. Kansainvälistymisen lisääntyessä voidaan kuitenkin olettaa, että myös tämänkaltaisten organisaatioiden määrä lisääntyisi. Kun puhutaan monikulttuurisuudesta, voidaan usein tarkoittaa myös kahden kulttuurin välillä tapahtuvaa 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 viitekehysessä luodaan pohja monikulttuurisen organisaation tutkimiselle. Viitekehysessä 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, tansanianlaisille, 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 päätehtävä

Organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Smith (1992, 39) huomioi, että monet tutkijat painottavat fyysisten artefaktien kuten teknologian vaikutusta erilaiseen johtamis-, motivointi- ja päätöksentekokäyttäytymiseen. Yhdyn kuitenkin Smithin näkemykseen siinä, että on olemassa tekijöitä, jotka vaikuttavat fyysisiä artefakteja oleellisemmin organisaatiokäyttäytymiseen. Yksi tällainen tutkittu ilmiö on kulttuuri.

Organisaatiokäyttäytymisen ja kulttuurin tutkimuksen alalla on ollut vallalla kaksi erilaista oppia. Toisaalta on esitetty näkemyksiä joiden mukaan organisaatioiden piirteet ympäri maailmaa ovat lähentymässä toisiaan. Tästä näkökulmasta kulttuurien vaikutus menettää merkitystään tutkittaessa organisaatioita, ja vaikka organisaatiot eri puolilla maailmaa ovat erilaisia, niin tietyillä toiminnan aloilla organisaatioiden rakenteet ja käytännöt ovat samat riippumatta kulttuuritaustasta. (Adler, Doktor & Redding 1986, 300–301.) Kuitenkin vaikuttaa siltä, että käsitys organisaatioiden kulttuurisidonnaisuudesta on vahvemmassa roolissa. Adler ym. (1986, 302) tiivistävät, että organisaatioiden rakenteet ja käytetty teknologia on hyvin samanlaista eripuolilla maailmaa, mutta eroavaisuudet ilmenevät nimenomaan ihmisten käyttäytymisessä. Adlerin ja Bartholomewin (1992) tutkimuksen mukaan 70 prosenttia kansainvälistä organisaatiokäyttäytymistä ja henkilöstövoimavarojen johtamista käsittelevistä artikkeleista huomioi kulttuurikäsitteen. Näistä artikkeleista lähes kaikki (93,8 %) huomioivat kulttuurin tärkeänä vaikuttajana tutkituissa organisaation teemoissa.

Näin ollen on perusteltua pitää tämän työn lähtökohtana käyttäytymisen erilaisuutta ja sen kulttuurisidonnaisuutta. Myös Hofstede (1991, 341) perustelee, että riippumatta jatkuvasti kasvavasta kansainvälisestä yhteistyöstä, kulttuureihin liittyvät arvot mitä ilmeisimmin eivät ole lähentymässä toisiaan. Kulttuurin käsitettä voidaan pitää relevanttina ulottuvuutena tutkittaessa organisaatiokäyttäytymistä.

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

organisaatioiden kasvava kansainvälistyminen tekee tärkeäksi organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten kulttuurisidonnaisten toimintamallien pohtimisen. Kansainvälistä kaupankäyntiä on aina ollut olemassa, mutta viime vuosikymmenien kehitys viittaa ennätykselliseen globaaliin aktiivisuuteen (Adler 2000, 5). Kansainvälistymistä voi olla maailmanlaajuinen tuotanto tai jakelu (em.), uusperustanta, yritysostot, kansainvälinen fuusio, yhteisyritys ja yhteistyö ulkomaisen partnerin kanssa (Hofstede 1991, 323). Kulttuurien vuorovaikutus voi siis kasvaa ja kehittyä eri mekanismien kautta, mutta voidaan olettaa, että harva organisaatio voi täysin välttyä tältä kehityssuunnalta.

Kansainvälistyminen ja kulttuurien vaikutus ilmenee yritysten ja organisaatioiden toiminnassa monella eri tasolla. Tästä syystä on kehittynyt tieteenala, jota voidaan kutsua kulttuurien väliseksi johtamiseksi tai monikulttuuriseksi johtamiseksi (*cross-cultural management*). Tämän tieteenalan tavoitteena on ollut kuvailla ja vertailla organisaatiokäyttäytymistä eri maissa ja kulttuureissa sekä tarkastella ja kehittää eri kulttuureista tulevien työntekijöiden, esimiesten, johtajien, asiakkaiden ja partnerien vuorovaikutusta (Adler 2002, 11). Alalla on paljon kulttuurien välistä vertailevaa tutkimusta muun muassa luottamuksesta (Huff & Kelly 2003), organisaatiokulttuureista (Lau & Ngo 1996) ja johtamiskäytännöistä (Berrel, Wright & Van Hoa 1999). Vaikka tutkimusalaa voidaan kokonaisuudessaan nimetä monikulttuuriseksi johtamiseksi, ei alalla kuitenkaan ole paljoa tutkimusta siitä, mitä monikulttuurinen johtaminen oikeasti on.

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

Adler (2002) ja Mäkilouko (2003) kuvaavat erilaisia johtamistyyliä sekä strategisia lähestymistapoja monikulttuurisuuteen. Kuitenkin siitä, mitä johtajat tai esimiehet itse asiassa tekevät monikulttuurisissa organisaatioissa on hyvin vähän. Tästä syystä tämän tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, *millä edellytyksillä monikulttuurista organisaatiota voidaan johtaa.*

Tässä työssä halutaan tarkastella, millaisia ulottuvuuksia 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 organisaatioihin, 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?*

Sen jälkeen kun kulttuurierojen ilmenemisen kautta on selvitetty erilaisten monikulttuuristen tilanteiden tuomia haasteita, on mahdollista selvittää, miten näitä tilanteita voitaisiin hallita ja johtaa. Fontaine (2007, 125) huomioi, että tutkimuksissa puhutaan usein monikulttuurisesta johtamisesta (cross-cultural management), mutta harvoin tuodaan esille todellista sisältöä sille, mitä monikulttuuristen johtajien itse asiassa pitäisi tehdä. Monikulttuurinen johtaminen koskee yleensä kaikkia toimitusjohtajasta työnjohtoon (Fontaine 2007, 125). Näin ollen myös monikulttuuriselle johtamiselle löytyisi useita tutkimustasoja. Myös niin kutsutun strategisen johdon rooli on yhä kasvavassa määrin tärkeää monikulttuuristen organisaatioiden hallinnassa. Tässä työssä haluan kuitenkin antaa painoarvoa esimiestoiminnalle monikulttuurisessa organisaatiossa. Kaikista niistä mahdollisista tasoista, joilla monikulttuurista johtamista voitaisiin tutkia, tässä työssä keskitytään siihen, mitä tapahtuu monikulttuurisen työyhteisön rajapinnassa ja mitä on käytännön johtamistyö monikulttuurisessa organisaatiossa. Näin ollen toinen tutkimuskysymys on:

– *Mitä monikulttuurisen työyhteisön johtaminen edellyttää esimieheltä?*

On siis huomioitava, että monikulttuurisesta johtamisesta puhuttaessa ei aina viitata monikulttuurisen organisaation johtamiseen tai monikulttuurisen työyhteisön esimiehen toimintaa, vaan sillä viitataan laajempaan ilmiöön ja tutkimusalaan. Tässä työssä kuitenkin pyritään antamaan sisältöä sille, mitä monikulttuurinen johtaminen todellisuudessa edellyttää esimiesnäkökulmasta.

Tiivistäen tämän työn päätehtävä on siis selvittää, *millä edellytyksillä monikulttuurista organisaatiota voidaan johtaa*. Tutkimuskysymykset ovat:

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

2 Tieteellinen tavoite

Habermas (1976) selittää tiedon ja intressin suhdetta kolmessa eri luokassa. Ensinnäkin hän puhuu teknisestä tiedonintressistä, joka on luonteenomaista empiiris-analyttisille tieteille. Teknisen tiedonintressin mukaan tieteen tavoitteena on tiedon kerääminen objektivoitusta maailmasta ja sen avulla kuvata ja selittää meitä ympäröiviä ilmiöitä. Toisena voidaan puhua praktisesta tiedonintressistä, joka luo tietoa kulttuuristen merkitysten ymmärtämisen ja symbolien tulkinnan kautta. Praktinen intressi liittyy yhteiskunnallisen toiminnan suuntautumiseen jaettujen perinteiden puitteissa ja on ominaista humanistisille tieteille. Toisaalta myös empiiris-analyttiset tieteet hyötyvät yhteisen tulkinnan siirtämisestä myöhemmille sukupolville. Kolmantena tiedonintressin ulottuvuutena Habermas (1976) kuvaa emansipatorisen intressin, joka liittyy ihmisen vapautumiseen perinteen ohjaamasta olemisesta ja yhteiskunnan pakotuksesta. Tämä intressi on ominaista kriittisille tieteille ja filosofialle. (Teoksessa *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet* 1976, 118–141.) Hallintotieteelliselle tutkimukselle ominaista on tekninen tiedonintressi ja tästä syystä se ohjailee myös tämän työn tieteellisiä tavoitteita.

Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 129) kuvaavat erilaisia tutkimuksen tarkoituksia ja tehtäviä. Heidän mukaansa tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittavaa, selittävää, kuvailevaa tai ennustavaa. Joissakin tapauksissa tutkimukseen voi sisältyä useampia näistä tarkoituksista.

Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja pyrkii selvittämään vähemmän tunnettuja ilmiöitä. Tämä soveltuu usein kvalitatiiviseen tutkimukseen. Selittävä tutkimus puolestaan etsii selityksiä tilanteille ja ongelmille erilaisista syy-seuraus-suhteista. (Hirsjärvi ym. 1997, 128.) Selittävällä tutkimuksella viitataan usein kausaaliseen selittämiseen, jossa pyritään osoittamaan, että riippumaton muuttuja saa aikaan muutoksen selitettävissä tekijöissä (Harisalo, Talkkari & Keski-Petäjä 2003, 24.). Kuvaileva tutkimus pyrkii esittämään tarkkoja kuvauksia asioista ja dokumentoi

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-kausaalista selittämistä. Näin ollen eksploratiivisuuden voidaan arvioida asettuvan kuvauksen ja selittämisen välimaastoon. Tämä tieteellinen tavoite ei ole niin vaativaa kuin kausaalisuuteen 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 kaltaista tarkastelua ole tehty aikaisemmin. Myös se, että kohdeorganisaatiota voidaan pitää jossain määrin poikkeuksellisenä monikulttuurisena yhteisönä, tukee valintaani kartoittavasta tutkimusotteesta. Tällä työllä on tarkoitus antaa uusia näkökulmia erittäin monikulttuuristen organisaatioiden tutkimukseen ja johtamiseen.

3 Näkökulma

Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus vaikuttavat hyvin laajasti organisaatioissa. Työntekijät kansainvälisten organisaation eri tasoilla kohtaavat eri kulttuurien edustajia jatkuvasti. Tuotannossa, markkinoinnissa, myynnissä, tuotekehittelyssä voi ilmetä monikulttuurisuutta. Kulttuurien erilaisuus on huomioimisen arvoinen asia myös organisaatioiden välisessä yhteistyössä, neuvotteluissa ja asiakassuhteissa. Kansainvälisessä ympäristössä on myös oleellista hallita kulttuuriulottuvuuksia suhteessa organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. Näin ollen kulttuurien väliset erot ja niiden vaikutus organisaatiokäyttäytymiseen koskee useita toimijoita organisaation vaikutuspiirissä.

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.

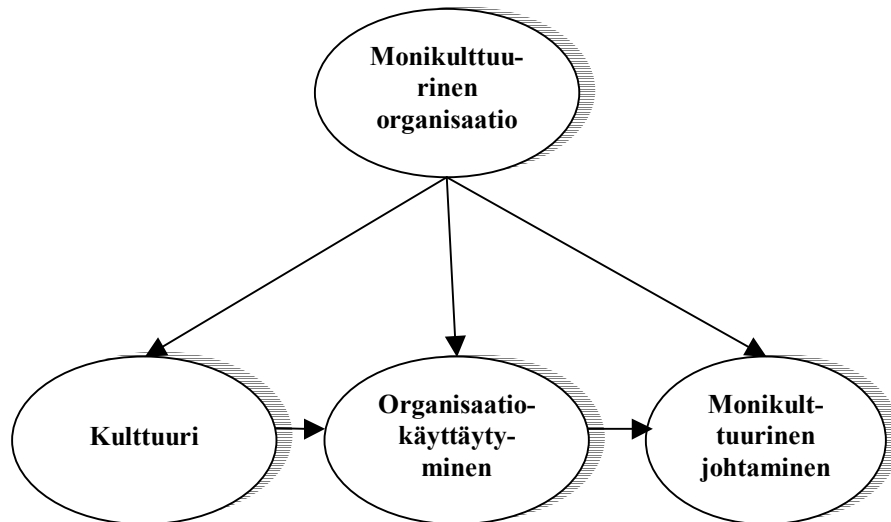
Monikulttuurinen johtamisen voidaan arvioida yleensä koskevan kaikkia toimitusjohtajasta työnjohtoon (Fontaine 2007, 125). Muun muassa tästä syystä johdon näkökulmaa voidaan pitää tärkeänä tutkimuksen kannalta. Johdon näkökulmasta voidaan myös mielestäni tarkastella monikulttuurista organisaatiota kokonaisvaltaisemmin verrattuna työntekijä näkökulmaan.

Johdolla voidaan kuitenkin tarkoittaa monia eritasoja organisaatiossa. Tässä työssä olen erityisen kiinnostunut siitä, mitä monikulttuurisen työyhteisön ja johdon rajapinnassa tapahtuu. Näin ollen tässä työssä puhutaan johdon sijasta esimiestasosta, joka toimii monikulttuurisen työyhteisön rajapinnassa. Näin ollen *olen valinnut näkökulmaksi esimiesnäkökulman*. Esimiesnäkökulmasta voidaan tarkastella mahdollisimman läheltä, millaisia piirteitä monikulttuurisella organisaatiolla on. Valitusta näkökulmasta on myös mahdollista selvittää esimiesten kokemusten perusteella erilaisia edellytyksiä monikulttuuriselle johtamiselle.

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



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys ja pääkäsitteet

Työni perustuu neljälle pääkäsitteelle, 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 ulottuvuuksia tarkastellaan nimenomaan monikulttuurisen organisaation kontekstissa.

Tämän työn ensimmäinen käsite on monikulttuurinen organisaatio. Kulttuurieroja, niiden vaikutuksia ja johtamista voitaisiin tutkia esimerkiksi organisaatiossa, 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.

Kulttuuri käsitteenä on moninainen ja sen käsittely on yhtäläillä tärkeää kuin myös haasteellista. Tässä työssä on esitetty muutama kulttuurin määritelmää ja tarkasteltu sen ilmenemisen tasoja. Kuitenkin tämän työn tutkimuskysymyksen kannalta oleellista on se, miten kulttuurit eroavat toisistaan. Kuten myöhemmin esitetään, näitä eroja lähestytään niin kutsutusta arvolähtöisestä lähestymistavasta. Käsiteltävät eroulottuvuudet ovat sellaisia, joita voidaan pitää oleellisina nimenomaan tutkittaessa monikulttuurisuuden ilmenemistä organisaatioympäristössä ja työelämässä. Näiden eroulottuvuuksien tutkiminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää esimerkiksi erikulttuuritaustaisten ihmisten toimintaa organisaatioympäristössä. Oleellista on siis kulttuurin vaikutus eritaustaisten ihmisten käyttäytymiseen.

Kolmas pääkäsite on organisaatiokäyttäytyminen. Organisaatiokäyttäytymistä voidaan tarkastella tieteenalana, joka pilkkoo organisaation osiin, ja tarkastelee sitä erilaisten alakäsitteiden ja osien kautta. Tässä työssä alakäsitteiksi on valittu tutkimuksen kannalta tärkeitä ulottuvuuksia. Organisaatiokäyttäytymistä tarkastellaan suhteessa kulttuurin käsitteeseen siten, että kulttuurilla katsotaan olevan vaikutusta sen eri ulottuvuuksien ilmenemisessä. Toisin sanoen tarkastellaan kulttuurin vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen ja sitä kautta sen vaikutusta käsiteltäviin organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuuksiin. Oleellista on huomata kulttuurin merkitys organisaatiokäyttäytymisen erilaiseen ilmenemiseen.

Työn neljäs käsite on monikulttuurinen johtaminen. Tätä ulottuvuutta tarkastellaan suhteessa kahteen aikaisempaan käsitteeseen. Kun puhutaan kulttuurista ja kulttuurieroista ja niiden vaikutuksesta organisaatiokäyttäytymiseen, tarvitaan myös uusi näkökulma näiden asioiden hallintaan. Tässä työssä on jo aikaisemmin perusteltu tarvetta kulttuurien johtamiselle. Monikulttuurisella johtamisella pyritään vastaamaan siihen tilanteeseen minkä kulttuurierojen vaikutus organisaatiossa voi aiheuttaa.

2 Monikulttuurinen organisaatio

Kielitoimiston sanakirjan mukaan monikulttuurinen on jotakin useaan kulttuuriin liittyvää, perustuvaa tai kohdistuvaa, tai monen eri kulttuurin piirteitä sisältävää. (<http://helios.uta.fi:2068/mot/uta/netmot.exe>). Tässä työssä monikulttuurisuuden tarkastelu on rajattu käsittelemään organisaatioita ja työyhteisöjä.

Adlerin (2002, 15) mukaan monikulttuurinen organisaatio on sellainen, jossa ihmiset eri kulttuureista ovat vuorovaikutuksessa säännöllisesti. Näin ollen monikulttuurisena organisaationa voidaan pitää myös sellaista, jonka ulkoinen vuorovaikutus tapahtuu erikulttuurien edustajien välillä.

Työvoimatoimiston ja Euroopan sosiaalirahaston yhteisessä julkaisussa (2006) puhutaan työyhteisöjen monikulttuurisuudesta. Tässä julkaisussa monikulttuurisuus rinnastetaan moninaisuuteen työyhteisöissä. Tällä ilmaisulla tarkoitetaan erilaisten ja eritaustaisten ihmisten työskentelyä yhteisen päämäärän hyväksi. Tähän erilaisuuteen kuuluu muun muassa kulttuurit, uskonnot, pukeutuminen ja kielitaito.

(http://www.yhdenvertaisuus.fi/mp/db/file_library/x/IMG/31930/file/Julkaaisu_tyonantajille.pdf)

Myös Lahti (2008) yhdistää monikulttuurisuus termin tarkoittamaan laaja-alaisempaa moninaisuutta tai diversiteettiä organisaatioissa. Monimuotoisuutta voidaan kuitenkin pitää laajempaa käsitteenä kuin monikulttuurisuutta, sillä se voi kattaa erilaisuuden ulottuvuuksia niin seksuaaliseen suuntautumisen, uskonnon ja toimintakyvyn suhteen (vrt. Lahti 2008, 93–111).

Kansainvälisten instituutioiden diversiteettistrategioissa pääpaino on kansalaisuudessa, maantieteellisessä alueessa tai erilaisissa äidinkielissä (Lahti 2008, 90). Myös tässä työssä monikulttuurisuutta tarkastellaan kansallisten kulttuurien kautta. Näin ollen monikulttuurinen organisaatio tässä työssä tarkoittaa organisaatioita, joissa työskentelee ihmisiä erilaisista kansallisista kulttuureista. Tätä rajausta tukee myös keskittyminen kansallisten kulttuurien arvoulottuvuuksiin kulttuurin määritelmässä myöhemmissä kappaleissa.

2.1 Monikulttuuriset organisaatiotyypit

Monikulttuurisuuden ilmeneminen vaihtelee riippuen organisaation kilpailuympäristöstä ja kokonaisvaltaisesta strategiasta (Adler 2002, 134). Näiden määritelmien mukaan monikulttuuriset organisaatiot voidaan jakaa eri tyypeihin.

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 nyky maailmassa tällaisia täysin

kotimaisia organisaatioita voidaan arvioida olevan vähän. Maahanmuuton kasvu, lisääntyvät ulkomaankomennukset ja erilaisten etnisten ryhmien läsnäolo lisäävät todennäköisyyttä, että myös näiden niin kutsuttujen kotimaisten organisaatioiden työntekijät ja johtajat ovat tekemisissä monikulttuurisuuden ilmenemismuotojen kanssa (Adler 2002, 136–137).

Organisaatiot ja yritykset, jotka harjoittavat vientiä tai tuotantotoimintaa ulkomailla ovat myös tekemisissä monikulttuurisuuden kanssa. Adlerin (2002, 135–136) mukaan tällaisten organisaatioiden (*multidomestic firms*) monikulttuurisuus ilmenee lähinnä ulkoisissa suhteissa. Tämä tarkoittaa siis suhteita asiakkaisiin tai ulkomailla toimiviin (ulkomaalaisiin) työntekijöihin. Adler (2002, 136) huomioi myös, että tällaisissa yrityksissä ulkomaan toiminnasta vastaa usein lähetetty ekspatriaatti. Tällöin monikulttuurisuus kysymyksiin ei välttämättä tarvitse perehtyä koko organisaation voimin vaan saattaa riittää, että tämä lähetetty vastuu henkilö perehtyy näihin asioihin (Adler 2002, 136).

Monikansalliset (*multinational firms*) ja globaalit yritykset (*global firms*) ovat puolestaan sellaisia, joilla myös sisäinen toiminta ja vuorovaikutus ovat monikulttuurista. Adler (2002, 136) painottaa, että nimenomaan tällaisissa organisaatioissa monikulttuurisuus ilmenee monipuolisesti niin organisaation ulkoisissa suhteissa ja ympäristössä kuin myös sen sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Nämä sisäiset vuorovaikutussuhteet liittyvät nimenomaan organisaatiossa toimivien ihmisten vuorovaikutukseen. Adlerin (2002, 136) mukaan monikansallisissa ja globaaleissa yrityksissä monikulttuurisuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja edellyttää näin ollen jokaiselta työntekijältä ja johtajalta monikulttuurisia taitoja.

Monikulttuurisena organisaationa voidaan pitää siis myös sellaista jonka asiakkaat tai yhteistyökumppanit ovat toisesta kulttuurista. Tämä työ on kuitenkin rajattu tutkimuskysymyksessä asetetulla tavalla monikulttuuristen työyhteisöjen tarkasteluun. Tämä viittaa tilanteeseen, jossa eri kulttuuritaustan omaavat ihmiset työskentelevät yhteisen päämäärän hyväksi. Näitä voivat olla niin kotimaiset, monikansalliset ja globaalit organisaatiot.

2.2 Monikulttuuriset työryhmät

Adler (2002, 138–141) tarkastelee monikulttuurisia organisaatioita pienoiskoossa tiimien ja työryhmien muodossa. Hänen huomioi, että organisaatiot koostuvat erilaisista pysyvistä ja väliaikaisista työryhmistä, osastoista, toimistoista, tiimeistä, komiteoista, lautakunnista jne. Lisäksi

Adler (2002, 139–140) jakaa tiimit neljään ryhmään niiden kulttuurisen moninaisuuden perusteella. Tässä kappaleessa esitellään tämä jako, mutta tiimien sijasta puhutaan työryhmistä .

Homogeeninen työryhmä (*homogeneous team*) koostuu taustaltaan samankaltaisista ihmisistä. Tällaisen ryhmän jäsenet pääsääntöisesti havainnoivat, tulkitsevat ja arvioivat maailmaan 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 erilaisen 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.)

Monikulttuurinen työryhmä (*multicultural team*) koostuu vähintään kolmen eri kulttuurin edustajasta. Tällaisista työryhmistä esimerkkeinä voidaan pitää YK:n yksiköitä ja EU:n alaisia komiteoita. Myös kasvavassa määrin yritysmaailmassa on työryhmiä, jotka koostuvat eripuolilta maailmaa tulevista henkilöistä. Tällaisen tiimin jäsenet saattavat myös toimia myös fyysisesti kaukana toisistaan sähköisten viestimien välityksellä. (ed.)

Kuten aikaisemmin mainittu, Adler (2002) tarkastelee monikulttuurisia organisaatioita pienoiskoossa näiden tiimi-/ryhmäjakojen kautta. Vaikka tässä työssä ei erikseen tutkita työryhmiä tai tiimejä, voidaan monikulttuurisia organisaatioita kuitenkin tarkastella tämän Adlerin (2002) jaon perusteella. Näin ollen yllä olevan jaon perusteella tässä työssä puhutaan lähinnä siis monikulttuurisista organisaatioista tai ryhmistä, jotka koostuvat kolmen tai useamman kulttuurin edustajista.

3 Kulttuuri

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

3.1 Kulttuurin määritelmä

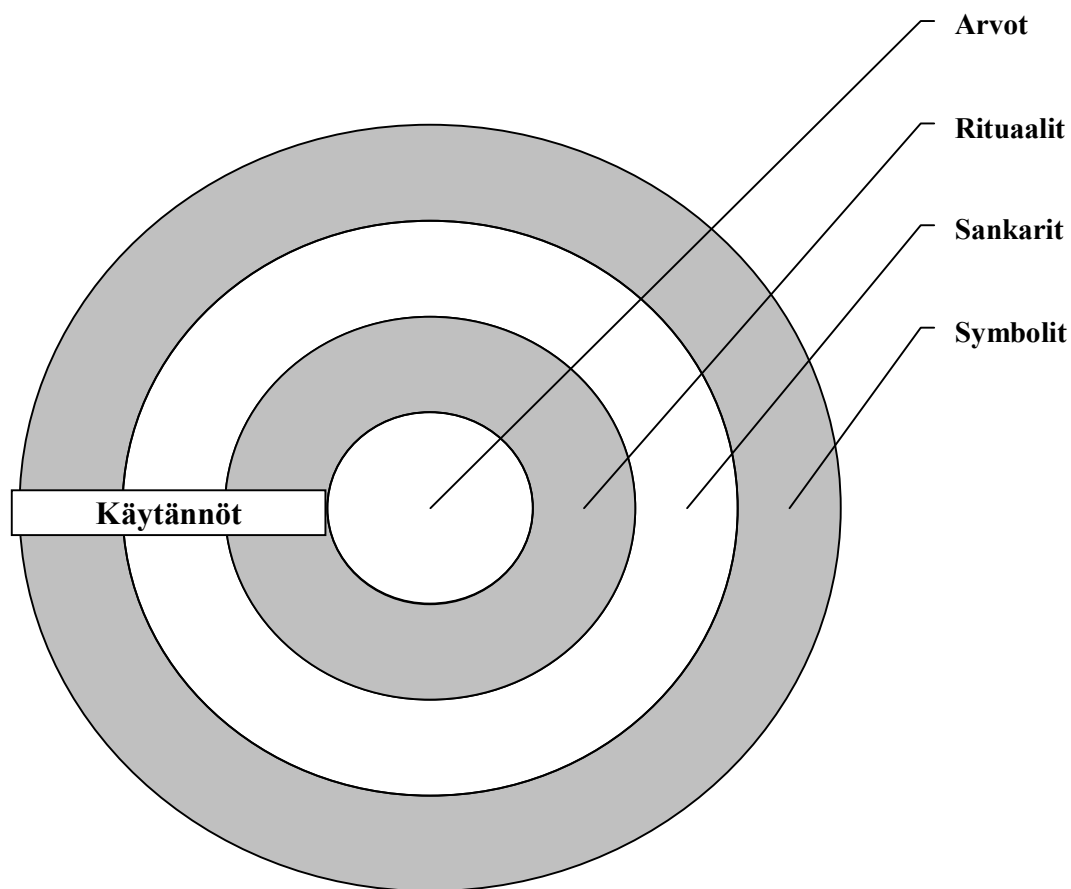
Kulttuuri voidaan määritellä usealla eri tavalla. Usein se on yhdistetty kuvaamaan yhteiskunnan piirteitä tietämyksen, ideologioiden, arvojen, lakien ja rituaalien kautta. Muun muassa 1800-luvulla sillä pyrittiin kuvaamaan eritasoista yhteiskunnallista kehittyneisyyttä. Nykyään kulttuurikäsitettä ei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

Hofstede (1992, 20) erottaa kaksi erilaista kulttuurin määritelmää. Hänen mukaansa länsimaissa kulttuuri usein merkitsee samaa kuin sivilisaatio tai sillä viitataan mielen sivistämiseen. Tämä mielen sivistäminen on yhteydessä kasvatukseen, taiteeseen tai kirjallisuuteen. Toisaalta hän painottaa sosiaaliantropologialle ominaista näkemystä, jonka mukaan kulttuuriin luetaan mukaan myös elämän tavalliset asiat kuten esimerkiksi tervehtiminen, syöminen, tunteiden osoittaminen ja fyysisen etäisyyden ylläpitäminen.

Hofstede (1992, 19–22) ymmärtää kulttuurin hieman samansuuntaisesti Brownin (1976) kanssa. Hänen mukaansa kulttuuri on mielen ohjelmointina, joka on hankittu jo varhaislapsuudessa sosiaalisesta kasvuympäristöstä. Tämä ohjelmointi sisältää tiettyjä ajatus-, tunne- ja käyttäytymismalleja, joiden poisoppiminen on välttämätöntä jos halutaan oppia jotakin niistä poikkeavaa. Yleensä tämä poisoppiminen on vaikeampaa kuin alkuperäinen oppiminen. On tärkeä ymmärtää, että kulttuuri on aina opittua, ei perittyä (Hofstede 1992, 21).

Kulttuuri ilmenee monella eri tavalla. Sitä voidaan tarkastella erilaisten symbolien, sankareiden ja rituaalien välityksellä. Symbolit ovat sanoja, kuvia, esineitä ja eleitä, joilla on tietty merkitys saman kulttuurin edustajille. Sankarit puolestaan ovat todellisia tai kuviteltuja henkilöitä, joilla on ollut tietyssä kulttuurissa suuresti arvostettuja luonteenpiirteitä tai käyttäytymismalleja. Rituaalit ovat kollektiivisiä toimintoja, joilla ei teknisessä mielessä ole mitään tarvetta, mutta joita kuitenkin pidetään tietyssä kulttuurissa sosiaalisesti välttämättöminä. Nämä kolme kulttuurin piirrettä ovat ulkopuolisen havaittavissa, mutta niiden kulttuurillinen merkitys ei välttämättä ole selvä. Symboleita, sankareita ja rituaaleja voidaan tarkastella käytäntöjen kautta ja tulkita niiden kulttuurimerkitystä (kuva 2). (Hofstede, 1993, 24–25.)



Kuva 2. Kulttuurin sipulikuviokuva (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 tyyppisinä tunteina. Lapsena muodostuneen arvojärjestelmän muuttaminen on erittäin vaikeaa ja sen havainnointikin on lähinnä vain mahdollista käyttäytymisen tarkastelun kautta. (Hofstede, 1992, 25–26.)

Kulttuurin moniulotteisuutta voidaan myös kuvailla erilaisten kerrostumien avulla. Trompenaars (1993, 22–23) huomioi, että ylimmäisenä kerrostumana voidaan nähdä erilaiset havaittavissa olevat symbolit kuten ruoka, kieli ja rakennelmat. Nämä ilmiöt heijastavat syvemmän kerrostuman normeja ja arvoja, jotka puolestaan määrittävät ryhmän käsityksiä oikeasta ja väärästä sekä hyvästä ja pahasta. Poiketen Hofsteden käsityksestä, Trompenaars'n (1993, 22–23) mukaan kulttuurin syvin ja näkymätön taso koostuu ryhmän olemassaoloa koskevista perusolettamuksista, jotka ohjaavat jokapäiväisiä ongelmanratkaisutilanteita tiedostamattomalla tasolla.

Hofsteden kanssa samansuuntaisesti, myös Adler (2000, 17) yhdistää kulttuurin, arvot ja käyttäytymisen. Hänen mukaansa yksilöt ilmaisevat yhteisönsä kulttuuria ja normeja elämää koskevien arvojen kautta. Nämä arvot vaikuttavat puolestaan heidän asenteisiinsa ja sitä kautta käyttäytymiseen. Yksilöiden ja ryhmien muuttuva käyttäytyminen taas muokkaa olemassa olevaa kulttuuria, joka taas vaikuttaa arvoihin. Tällöin kulttuurin muodostuminen voidaan nähdä eräänlaisena kiertokulkuna (Adler 2000, 17). Toisaalta juuri tämä kierto voi tehdä vaikeaksi erottaa kulttuurin aiheuttamat vaikutukset muista yhteisöllisistä tekijöistä (Adler ym. 1986, 299–300). Myös tässä työssä kulttuurin tasoista arvoilla on tärkein osa.

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

3.2 Kulttuurin tasot

Kuten aikaisemmin on määritelty, kulttuuri nähdään tietyille sosiaaliselle ryhmälle ominaisena ulottuvuutena. Tällöin kuitenkin jää tulkinnan varaan, minkälaisesta sosiaalisesta ryhmästä on kysymys. Hofstede (1992, 27) kytkee kulttuurin käsitteen muun muassa seuraavanlaisiin ryhmiin:

- Kansallinen taso viittaa kotimaahan.
- Alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso (erilaisia ryhmiä voi olla yhden maan sisällä).

- Sukupuolten taso sen mukaan onko yksilö syntynyt tytöksi vai pojaksi.
- Sukupolvien taso
- Sosiaaliluokka, joka viittaa yksilön ammattiin ja mahdollisuuksiin kouluttautua.
- Organisaatiotaso

Kansallisesta tasosta puhuttaessa ongelmaksi tulee puhutaanko yhteiskuntien, kansakuntien vai maiden välisistä kulttuureista. Kansakuntien ja kansojen rajat eivät aina seuraile maiden rajoja. Näin ollen yhteinen kulttuurin käsite yhdistyy ehkä paremmin yhteiskunnan käsitteeseen, joka on historian kuluessa kehittynyt sosiaalisen organisoitumisen muoto. (Hofstede 1992, 29–30.) Myös Lahti (2008, 96) huomioi, että kansalaisuus ei aina ole yhdenmukainen kansallisen identiteetin kanssa. Kuitenkin iso osa kulttuurien välisestä tutkimuksesta perustuu aineistoon, joka on luokiteltu kansallisuuden perusteella (Hofstede 1992, 29–30).

Jotta kulttuurin käsite ja sen käsittely ei kävisi liian monimutkaiseksi, tässä työssä kulttuurieroista puhutaan tarkoittaen eri maiden kansalaisten välillä ilmeneviä eroja. Ihmisen kulttuuri-identiteetti ei aina määriy kansalaisuuden tai alkuperäismaan mukaan. Tässä työssä kuitenkin hyödynnetään muun muassa Hofsteden (1984 ja 1992) arvoulottuvuuksia, jotka ovat tehty perustuen kansalaisuuteen. Muun muassa tästä syystä, myös tässä työssä kulttuurin käsite on rajattu tällä tavalla.

Hallintotieteellisen tutkimuksen kannalta, yksi tärkeä kulttuuri taso on myös organisaatiokulttuuri. Schein (1987) kuvaa organisaatiokulttuuria ryhmäkokemukseen perustuvana oppimisena ja perusolettamusten mallina, jonka ryhmä on löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään erilaisia ongelmia. Myös Scheinin kulttuuri käsitteelle on ominaista, että se korostaa uskomusten kaikkein syvintä ja tiedostamatonta tasoa. Kuitenkin tämän työn kannalta on tärkeää pitää erillään organisaatiokulttuurin ja kansallisen kulttuurin käsitteet. Vaikka molemmissa tapauksissa puhutaan kulttuurista, ei kyseessä ole sama ilmiö. Myös Trompenaars (1993, 7) korostaa kansallisen kulttuuritason lisäksi yritys- ja organisaatiokulttuureita.

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen alalla kulttuurikäsitettä voidaan pitää ongelmallisena. Muun muassa Todeva (1999, 607) huomioi, että tutkimusalalla kulttuurin käsite perustuu vahvasti erilaisiin olettamuksiin sen määritelmästä, rajauksesta ja mittaamisesta. Tässä työssä huomioidaan

kulttuurikäsitteen moninaisuus ja mahdollinen ongelmallisuus. Tutkimustyön helpottamiseksi kulttuurin käsite on rajattu sen kansalliseen ulottuvuuteen.

3.3 Kulttuurien väliset erot

Adler (2002, 17) tiivistää, että arvioimme ihmisten olevan toisesta kulttuurista, kun heidän elämäntapa ryhmänä poikkeaa huomattavasti omastamme.

Kulttuurien välisten erojen tarkastelussa on hyvin pitkälti keskitytty arvolähtöiseen lähestymistapaan. Muun muassa Edward Hall, Florence Kluckhohn, Charles Hampden-Turner, Trompenaars ja Geert Hofstede ovat panostaneet kulttuurierojen arvolähtöiseen tarkasteluun. Alan tutkijat ovat kehittäneet typologioita koskien eri maiden kulttuuripohjaisia arvorakennelmia. (Earley & Mosakowski 2004, 152.)

Ihmiset ympäri maailmaa ovat kykeneviä tuntemaan muun muassa pelkoa, surua, iloa, suuttumusta sekä havainnoimaan ympäristöään ja puhumaan siitä keskenään. Kulttuuri on se, mikä säätelee mitä edellä mainituilla tunteilla tehdään tai miten asioita ilmaistaan. (Hofstede 1992, 21.) Tällöin kulttuuri voidaan käsittää mielenohjelmointina, joka erottaa jonkin ryhmän toisesta ryhmästä ihmisiä.

Kluckhohn ja Strodtbeck (1961, 4) huomioivat, että on olemassa kaikille ihmisille yhteisiä ongelmia (esimerkiksi, miten asuttaa ja vaatettaa ihmiset) riippumatta, missä yhteiskunnassa he elävät. Näihin ongelmiin on olemassa useampia erilaisia ratkaisuja, joista voidaan valita. Yhteiskunnat kuitenkin eroavat siinä, mitkä vaihtoehdot ovat mieluisimpia. Tämän näkemyksen mukaan ongelmanratkaisu perustuu tietyille periaatteille ja nimenomaan nämä periaatteet ovat erilaisia eri kulttuureissa.

Aikaisemmin kuvailtu arvolähtöinen lähestymistapa kulttuurien välisiin eroihin pyrkii yleistämään arvojen esiintymistä perustuen ihmisten kulttuuritaustaan. Kuitenkin kulttuuriorientaatiotakin voidaan kuvailla eräänlaisena jatkumona, 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

itseään. Siihen vaikuttaa ihmisen erilaiset roolit ja piirteet, jotka tekevät ihmisistä ainutkertaisia. (Earley & Mosakowski 2004, 152.) Tästä näkökulmasta on oleellista, että itsetuntemus ja kulttuuri ovat vuorovaikutuksessa työkäyttäytymisen kanssa (Erez & Earley 1993, 72).

Tässä työssä kulttuurien välisiä eroja lähestytään pääasiallisesti arvolähtöisestä näkökulmasta. Kuitenkin on myös tärkeää pitää mielessä, että kansallisten kulttuurien arvoulottuvuudet eivät ole ainoat, jotka määrittävät käyttäytymisen eroavaisuuksia. Jo kulttuuri itsessään on hyvin moniulotteinen ilmiö, ja yksilöt yleensä kuuluvat erilaisiin alakulttuureihin, jotka voivat osaltaan määrittää toimintaa. Myös Earleyn ja Mosakowskin (2004) painottamat psykologisten tekijöiden vaikutus rajoittaa puhtaiden arvotyyppien muodostamista. Kuitenkin myös tässä työssä lähestytään kulttuurieroja arvolähtöisestä näkökulmasta.

Seuraavaksi kuvattavat kulttuurien eroulottuvuudet ovat usein keskusteltuja ulottuvuuksia monikulttuurisen tutkimuksen alalla. Erityisesti Hofsteden ja Trompenaars'n arvoulottuvuudet ovat tärkeitä työpaikan kulttuurisia malleja ja tarjoavat hyödyllisiä viitekehyksiä käsittelemään monikulttuurisuutta organisaatioissa (Lahti 2008, 83–86). Vaikka näitä ulottuvuuksia on myös arvosteltu, voidaan niitä pitää merkittävänä monikulttuuristen organisaatioiden tutkimuksen alalla. Tässä työssä on painotus Hofsteden tutkimuksilla, koska hänen tutkimuksiinsa perustuen on melko kiistatta tehty myös eniten jatkotutkimusta.

3.3.1 Hofsteden ulottuvuudet

Tässä osiossa tarkastellaan yhtä arvoluokitelmää, jonka avulla on pyritty selittämään kulttuurien välisiä eroja. Näistä Hofsteden arvoulottuvuuksista neljä löydettiin alun perin tutkimuksessa, jossa vertailtiin IBM:n työntekijöiden arvoja kansainvälisesti. IBM-tietokantaan oli kerätty 116 000 vastausta kyselyyn, jossa tarkasteltiin arvoja, asenteita ja työtyytyväisyyttä 72 eri maassa vuosien 1967–1973 aikana. Kyselylomake oli sama kaikille vastanneille ja kysymyksistä noin 60 soveltui mittaamaan kulttuuriin liittyviä perusarvoja ja uskomuksia. (Hofstede & Bond 1988, 9–10.) Viides käsiteltävä ulottuvuus, konfutselainen dynamiikka, löydettiin tutkimuksessa, jossa verrattiin kiinalaisen arvotutkimuksen tuloksia IBM-tietokantaan (Bond ja Hofstede 1988, 14–15).

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

näyttävät tarjoavan parhaan perustan organisaatiotutkimukselle (Smith 1992, 41) ja ovat myös kaikista lainatuimmat ulottuvuudet kyseisellä tutkimuksen alalla (Erez & Earley 1993, 52). Hofsteden ulottuvuudet saavat myös tukea niin kutsutulta GLOBE-tutkimusohjelmalta (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness), joka tutkii kulttuuria ja johtajuutta 61 eri maassa (House, Javidan, Hanges & Dorfman 2002, 6). Kyseinen ohjelma tarkastelee johtajuutta maiden välillä yhdeksän eri kulttuuri ulottuvuuden kautta ja näistä yhdeksästä ulottuvuudesta, jopa kuusi perustuu seuraaviin Hofsteden esittämiin ulottuvuuksiin (ed).

Valtaetäisyys. Valtaetäisyyden käsite on ollut ensimmäisiä kertoja esillä sosiaalipsykologian tutkimuksissa 1970-luvulla. Mulderin, Veenin, Hartsuikerin ja Westerduinin (1971, 108) tutkimuksessa valtaetäisyys määritellään vallan määrän erona kahden toimijan välillä. He tarkastelevat esimiesten ja alaisten välistä jännitystä ja valtaetäisyyden vaikutusta alaisen toimintaan ja valintoihin. Jo näin varhaisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valtaetäisyys määrittää hyvin vahvasti yksilön käyttäytymistä ja asenteita (Mulder ym. 1971, 128). Mulderin ym. (1971) näkemykseen verrattuna Hofstede (1991, 48) määrittelee valtaetäisyyden hieman eritavalla. Valtaetäisyyden voidaan ajatella luonnehtivan sitä, ”missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevassa instituutiossa tai organisaatioissa vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti”. Tällöin valtaetäisyys selittyy vähemmän valtaa käyttävien arvojärjestelmän mukaan. Määritelmä lähtee siis ajatuksesta, että yhteiskunnissa, organisaatioissa ja yksilöiden välillä on aina jonkin verran epätasa-arvoisuutta, mutta ihmiset eri maissa suhtautuvat näihin eroihin eritavalla. Toisaalta voidaan myös sanoa valtaetäisyyden antavan tietoa erilaisista riippuvuussuhteista. Esimerkiksi maissa, joissa valtaetäisyys on alhainen, alaiset ovat vähemmän riippuvaisia esimiehestä ja alaistensa kanssa neuvotteleva johtaja oli suosittu. Maissa, joissa valtaetäisyys on suuri, alaiset ovat riippuvaisia esimiehistään ja on hyvin epätodennäköistä, että alaiset lähestyisivät esimiestään suoraan. (Hofstede, 1991, 42 ja 48.)

Kollektiivisuus ja yksilöllisyys. Äärimmäistä kollektiivisuutta ja yksilöllisyyttä voidaan pitää yhden kulttuuriulottuvuuden ääripäinä. Kollektiivisissa yhteiskunnissa ryhmän etu menee yksilön edun edelle. Tässä työssä kollektiivisuudella ei ole poliittisia sivumerkityksiä eikä sillä tarkoiteta valtion vaan ryhmän valtaa suhteessa yksilöön. Ensimmäinen ryhmä joka vaikuttaa yksilön elämään on perhe. Perherakenteet ovat kuitenkin erilaiset eri yhteiskunnissa. Kollektiivisissa yhteiskunnissa lapsi on usein osa perhettä, joka koostuu monista yhdessä elävistä ihmisistä. Kasvaessaan lapset oppivat näkemään itsensä oman ryhmänsä jäsenenä, joka on erillinen muista ryhmistä ja niiden jäsenistä. Kollektiivisuus on siis ominaista yhteiskunnille, joissa yksilöt ovat syntymästään lähtien

yhdentyneet vahvoihin ja yhteenkuuluviin ryhmiin. (Hofstede 1991, 77–79.) Kollektiivisissa yhteiskunnissa on myös ominaista, että yksilö pyrkii ryhmä tavoitteiden toteutumiseen kun taas yksilöllisissä yhteiskunnissa yksilöiden henkilökohtaiset intressit korostuvat (Adler 2002, 53).

Yhteiskuntia, joissa yksilön etu ohittaa ryhmän edun voimme kutsua individuaalisiksi eli yksilöllisiksi. Tällaisissa yhteiskunnissa lapsi kasvaa yleensä osana pienempää ydinperhettä ja oppii näkemään itsensä ”minänä” joka eroaa muiden ”minästä”. Yksilöllisissä yhteiskunnissa yksilöitä harvemmin luokitellaan sen perusteella, millaiseen ryhmään he kuuluvat vaan ennemminkin yksilöllisten ominaisuuksien perusteella. Yksilöllisyys siis liittyy yhteiskuntiin, joissa yksilöiden väliset siteet ovat löysät. (Hofstede 1991, 77–78.) Tällaisissa kulttuureissa siis yksilön identiteetti muodostuu omien yksilöllisten valintojen ja toimintojen kautta (Smith, 1992, 41).

Yksilöllisistä kulttuureista peräisin olevilla ihmisillä on usein myös taipumus uskoa, että tulisi olla olemassa tietyt universaalit arvot, jotka ovat kaikille yhteiset. Kollektiivisen kulttuuritaustan omaavat hyväksyvät helpommin erilaisten arvojen ja arvostusten olemassa olon. Toisaalta taas kollektiivisissa kulttuureissa ryhmän jäseniin kohdistuva ulkoinen sosiaalinen painostus (häpeä) on huomattavasti voimakkaampaa kuin yksilöllisissä kulttuureissa, joissa yksilön kontrollointi tapahtuu usein sisäisen paineen kautta (syyllisyys). (Adler 2000, 53.) Myös Trompenaars (1993) huomioi kollektiivisten ja yksilöllisten arvojen korostumista eri tavalla eri kulttuureissa.

Maskuliinisuus ja feminiinisyys. Miesten ja naisten väliset erot määräytyvät vain osittain heidän biologisten rajoitteidensa takia. Yhteiskunnissa on paljon käyttäytymistä, jota pidetään erityisesti sopivana miehille tai naisille. Se, minkälainen käyttäytyminen kummallekin sukupuolelle kuuluu, vaihtelee yhteiskuntien ja kulttuurien välillä. Selkeimmin tämä näkyy miesten ja naisten sijoittumisena eri ammatteihin. Hyvin usein oletetaan miesten olevan kiinnostuneita kodin ulkopuolisista asioista, kuten alkukantaisissa kulttuureissa metsästyksestä ja sotimisesta. Nykyään näiden toimintojen sijasta on esimerkiksi toimiminen talouselämässä. Naisten oletetaan olevan kiinnostuneita lasten hoivaamisesta ja kodinhoidosta. Tällöin voitaisiin korostaa maskuliinisina piirteinä kilpailuhenkisyttä ja kovuutta, ja feminiinisyteen liitetään usein hoivaaminen ja sosiaalisten suhteiden tärkeys. (Hofstede 1991, 120–122.)

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

taas korostivat hyvää suhdetta esimieheen, yhteistyöhenkisyttä, asuinympäristöä ja työsuhteen varmuutta. Miesten arvostuksia voidaan pitää maskuliinisen ääripään arvoina ja naisten korostamat arvostukset kuvastavat feminiinistä ääripäätä. Yhteiskuntien tarkastelun valossa maskuliinisuus- ja feminiinisyysulottuvuudet voidaan määritellä seuraavalla tavalla. Maskuliinisuus yhdistetään yhteiskuntiin, joissa sukupuolten sosiaaliset roolit ovat selkeästi erilaiset (miesten oletetaan olevan jämäköitä ja naisten vaatimattomia ja pehmeitä). Feminiinisyys puolestaan liittyy yhteiskuntiin, joissa sukupuolten sosiaaliset roolit ovat päällekkäisiä. (ed.)

Maskuliinisuus- ja feminiinisyysstermien käyttö voi olla tässä tarkoituksessa hieman hämmentävää. Osittain myös tästä syystä Adler (2000, 61) käyttää tästä ulottuvuudesta eri nimitystä. Maskuliinisuuden sijasta hän puhuu yhteiskunnan taipumuksesta painottaa uramenestystä ja feminiinisyys sijasta hän puhuu elämän laadun tavoittelusta. Adlerin (2000, 61) mukaan urapainotteisissa yhteiskunnissa korostuu materialismi ja jämäkkyys, kun taas elämän laatua painotettaessa korostuu ihmisten väliset suhteet ja välittäminen.

Epävarmuuden välttäminen. Epävarmuus aiheuttaa ahdistusta. Yhteisöt ovat luoneet erilaisia keinoja torjua tätä tunnetta. Näitä keinoja ovat muun muassa lainsäädäntö, tekniikka ja uskonto. Epävarmuutta voidaan kokea hyvin subjektiivisella tasolla, voi olla kyse hyvin henkilökohtaisesta tuntemuksesta. Toisaalta sitä voidaan verrata muihin kulttuurin ilmenemismuotoihin, jotka ovat opittuja. Epävarmuutta voidaan kuvata eräänlaisena kollektiivisena arvona, joka voi siirtyä yhteiskunnan instituutioissa kuten perheessä sen jäseniltä toisille. (Hofstede 1993, 160–161.)

Epävarmuuden välttäminen puolestaan kuvastaa, sitä kuinka uhkaavina jonkin kulttuurin jäsenet pitävät epävarmoja ja tuntemattomia tilanteita. Epävarmuutta voimakkaasti välttämissä kulttuureissa ihmiset voivat olla usein ahdistuneita, hermostuneita ja saattavat vaikuttaa hermostuneilta. Myös runsaampi alkoholin käyttö ja tunteiden ilmaisu voimakkain keinoin on ominaista tällaisille yhteisöille. Maissa, joissa epävarmuuden välttämisyrittäykset ovat lievemmat, ihmiset vaikuttavat usein hillitymmiltä ja tunteiden ilmaisu on huomaamattomampaa. (Hofstede 1993, 167.)

Voimakkaasti epävarmuutta välttämissä yhteiskunnissa on yleensä enemmän ja tarkempia lakeja kuin epävarmuuden hyväksyvissä yhteiskunnissa. Tämä ulottuvuus ilmenee usein myös selkeästi työelämässä. Epävarmuutta voimakkaasti välttämissä kulttuureissa myös organisaatioille ominaisia ovat monet säännökset 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.)

Konfutselainen dynamiikka. Myöhemmin IBM-tutkimuksen tuloksia verrattiin niin kutsuttuun kiinalaiseen arvotutkimukseen (CVS), jonka avulla löydettiin viides arvoulottuvuus, konfutselainen dynamiikka. Tutkimuksissa 23 maata sijoittuu arvoissa jatkumolle, jonka ääripäät edustivat konfutselaisen dynamiikan arvoulottuvuuksia. (Bond & Hofstede 1988, 14–15.) Toisessa päässä olivat arvot kuten, peräänantamattomuus, ihmissuhteiden muodostuminen statuksen pohjalta, säästäväisyys ja häpeän tunne. Näitten arvojen summaa voidaan kuvata pitkän aikavälin suuntautumisena (Hofstede 1993, 240) tai tulevaisuuteen orientoituneena ajatteluna (Bond & Hofstede 1988, 16). Vastakkaisessa ääripäässä ovat arvot kuten henkilökohtainen vakaus ja pysyvyys, kasvojen suojeleminen, perinteen kunnioittaminen, suosionosoituksiin ja lahjoihin vastaaminen. Nämä arvot voidaan yhdistää lyhyen aikavälin suuntautumiseen (Hofstede 1993, 240) tai menneen ja nykyisen ajan orientaatioon (Bond & Hofstede 1988, 16). Tällä konfutselaisella dynamiikalla on selitetty muun muassa viime vuosikymmenien aika tapahtunutta Aasian talous kasvua (Bond & Hofstede 1988) ja sitä on myös kritisoitu (mm. Fang, 2003).

3.3.2 Kluckhohnin ja Strodtbeckin arvo-orientaatio

Kluckhohnin ja Strodtbeckin (1961) arvolähtöinen ajattelu perustuu kolmelle olettamukselle (teoksessa Gudykuns & Ting-Toomey 1988, 50). Ensinnäkin ihmisten kaikista kulttuureista on löydettävä ratkaisu tiettyihin ongelmiin, jotka koskevat ihmisiä kaikissa kulttuureissa. Toiseksi, näihin ongelmiin on olemassa vaihteleva, mutta rajattu joukko ratkaisuja. Kolmanneksi, vaikka tietty ratkaisu olisinkin mieluisin tietyn kulttuurin edustajille, kaikki mahdolliset ratkaisuvaihtoehdot ovat läsnä.

Tämän arvo-orientaation mukaan on olemassa viisi ongelmaa, joihin kulttuurien on löydettävä ratkaisut (Gudykuns & Ting-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 synnynnäisesti hyvä, paha, näiden yhdistelmä vai neutraali. (Gudykuns & Ting-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 luonnon, luonnon ja ihmisen väliseen harmoniaan tai luonnolle alistumiseen. (Gudykuns & Ting-Toomey 1988, 51–52.)

Kolmas ongelma koskee ihmisten aikakäsitetä. Kulttuurit voidaan jakaa myös sen perusteella painotetaanko niissä mennyttä (traditiota), nykyhetkeä vai tulevaisuutta. Neljäs ongelma koskee ihmisten toiminnan muotoa. Kulttuurit ovat erilaisia niiden toimintaorientaation mukaan. Toimintaorientaatio kuvastaa tarkoitusta elämässä. Tarkoitus voi perustua pelkkään olemiseen, joksikin tulemiseen tai tekemiseen. Viides ongelma koskee ihmisten suhdetta toisiin ihmisiin. Suhde voi olla aleneva (*lineal*), yhteistyöhön perustuva (*collateral*) tai yksilöllinen. (ed.)

3.3.3 Trompenaars'n ulottuvuudet

Trompenaars on panostanut erityisesti kulttuurien välisten erojen ymmärtämiseen yritysmaailmassa ja johtamisen parissa. Hänen mukaansa seuraavat viisi arvo-orientaatiota vaikuttavat suuresti siihen, miten ihmiset toimivat liike-elämässä ja johtotehtävissä (Trompenaars 1993, 29). Trompenaars'n ulottuvuuksia ja julkaisuja on kritisoitu muun muassa niiden kaupallisuuden takia (Hofstede 1996, 198). On kuitenkin hyvä tiedostaa, että Hofsteden näkemysten lisäksi on olemassa useampia tapoja tarkastella kulttuurierojen ilmenemistä työympäristössä.

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 nämä ulottuvuudet ilmenevät muun muassa siten, että partikularistit painottavat universalisteja 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 lähellä 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 kynnyks ilmaista tämän tyyppisiä tuntemuksia on huomattavan matala verrattuna toiseen ääripäähän, jota edustaa japanilaiset. Myös äänen sävyissä, käytössä ja niiden tulkinnassa on selkeitä eroja eri kulttuurien välillä. (Trompenaars 1993, 63–69)

Neljäs ulottuvuus kuvastaa ihmisten suhteita elämän eri osa-alueilla. Niin kutsutuissa täsmällisissä kulttuureissa (*specific-oriented cultures*) esimies-alaissuhde pidetään tiukasti erillisenä esimerkiksi ystävyys- tai perhesuhteesta. Vaikka kahden toimijan välillä vallitsisikin niin ystävyys kuin ammattisuhde, niitä ei sekoiteta. Diffuuseissa kulttuureissa puolestaan viralliset ja epäviralliset suhteet sekoittuvat. Kun suhde on luotu, se koskee kaikkia elämän osa-alueita rajaamatta vuorovaikutussuhdetta tilanteen mukaan. (Trompenaars 1993, 73–74.)

Viides ja viimeinen ulottuvuus puolestaan kuvastaa kulttuurin suhtautumista yksilön yhteiskunnalliseen asemaan. Niin kutsutuissa moderneissa 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

Tässä kappaleessa käsitellään organisaatiokäyttäytymistä ensin tieteenalana. Tämän jälkeen perehdytään yksittäisiin organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuuksiin. Näitä ulottuvuuksia ovat viestintä, ryhmätyöskentely, päätöksenteko, motivaatio, oppiminen ja johtajuus. Organisaatiokäyttäytyminen on erittäin laaja ja moniulotteinen ilmiö. Tässä käsiteltävät ulottuvuudet ovat valittu sillä perusteella, että organisaatiokäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa ne esiintyivät usein (mm. Szilagy & Wallace 1987, Juuti 1989, Luthans 1992, Huczynski & Buchanan 2001 ja Martin 2001). Toisaalta kun tarkastellaan kansainvälisiin organisaatioihin kohdistuvaa tutkimusta, myös silloin nämä kuusi ulottuvuutta korostuvat kriittisinä tekijöinä (Erez & Earley 1993, Adler 2000).

4.1 Organisaatiokäyttäytyminen tieteenalana

Kun puhutaan organisaatiokäyttäytymisestä, ei tarkoiteta tarkkaa tieteenalaa vaan kyse on ennemminkin monen eri tieteenalan oppien yhdistelemisestä. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksissa yhdistyy käyttäytymistieteet (psykologia, antropologia, sosiologia) ja sosiaaliset tieteet (politiikan tutkimus, taloustieteet, historia). (Szilagyi ja Wallace 1987, 3–5.) Tämän työn kannalta oleellista on organisaatiokäyttäytymisen antropologinen ulottuvuus, joka korostaa kulttuurin vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen asenteiden, normien, arvojen ja perusolettamusten kautta (Juuti 1989, 9–10). Tämän tieteenalan tarkoituksena on tarkastella työntekijän käyttäytymistä, asenteita ja suorituksia organisaatioympäristössä (Szilagyi ja Wallace 1987, 3–5) ja toisaalta pyrkiä ymmärtämään miksi ihmiset toimivat organisaatioissa niin kuin toimivat (Juuti, 1989, 7). Organisaatiokäyttäytymisen tarkastelua helpottaa sen määrittäminen eri koulukuntien ja historiallisen kehityksen kautta. Tätä tutkimus aluetta voidaan tarkastella kolmen koulukunnan kautta.

Ensimmäisenä ja vanhimpana organisaatiokäyttäytymisen koulukuntana voidaan pitää tieteellistä liikkeenjohtoa, jonka pioneerina toimi Frederic Taylor (1856–1915) (mm. Gannon 1979, 24, Martin 2001, 54 Rogers ja Agarwala-Rogers 1976, 29). Tieteelliselle liikkeenjohdolle ominaista on ajattelu, että työntekijän tuottavuutta voidaan parantaa analysoimalla työntekoa systemaattisesti ja yksityiskohtaisesti mittaamalla. Jokaista yksittäistä toimintaa ja liikettä tarkastellaan, jolloin voidaan löytää tekijöitä joiden nopeuttaminen tai muuten tehostaminen vaikuttaa myös kokonaisuudessaan työn tuottavuuteen. (Rogers et al. 1976, 32–33.) Taylorin liikkeenjohdon tarkoituksena oli pyrkiä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen valitsemalla sopivat työntekijät, kouluttamalla heidät, kehittämällä oikeanlaiset työvälineet (Martin 2001, 54) ja palkitsemalla työstä yksilöllisen suorituksen perusteella (Rogers et al. 1976, 32). Toisaalta tämä ajattelutapa ei huomionnut ei-rahallisia motivointi keinoja, kuten epävirallisia työryhmiä, käyttäytymiseen ja tehokkuuteen vaikuttavina tekijöinä (Rogers et al. 1976, 33).

Toisena organisaatiokäyttäytymisen koulukuntana voidaan melko yksimielisesti pitää ihmissuhdekoulukuntaa (mm. Gannon 1979, 28, Martin 2001, 56 Rogers ja Agarwala-Rogers 1976, 36), jonka juuret johtavat muun muassa niin kutsuttuun Hawthorne-tutkimukseen 1930-luvun vaihteessa. Ihmissuhdekoulukunta korostaa epävirallista organisaatiota ja ihmisten välisten suhteiden ja kommunikaation vaikutusta organisaatiokäyttäytymiseen (Rogers et al. 1976, 39) ja

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 Agarwala-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 tarkoitusta varten, vaan kyse on sosiaalisesta rakenteesta joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (molemmin puoleinen vuorovaikutus). (Martin 2001, 58–59.)

Systeemiajattelu tukee myös tämän työn tavoitteita. Koska tässä työssä huomioidaan kulttuurin vaikutusta organisaatiokäyttäytymiseen, ei organisaatiota voida tarkastella suljettuna ilmiönä. Kansallinen kulttuuri voidaan nähdä yhtenä organisaatioon vaikuttavana ulkoisena tekijänä. Myös Whittington (2001) painottaa systeeminäkökulman ja mahdollisten kulttuurierojen yhteyttä. Hänen mukaansa systeeminäkökulmasta kiinnitetään huomiota kansallisiin eroihin tarkasteltaessa erilaisia valintoja ja toimintoja organisaatioissa.

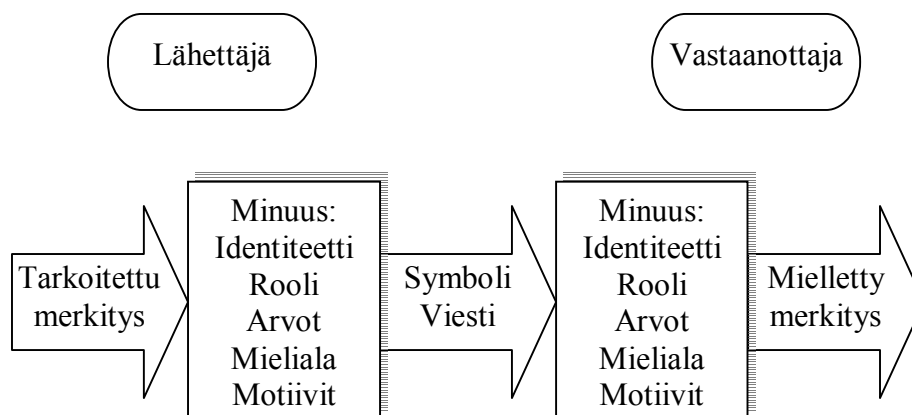
Toisaalta myös ihmissuhdekoulukunnan korostamat ihmisten väliset suhteet ja kommunikointi ovat tärkeitä tekijöitä, kun puhutaan monikulttuurisista organisaatioista. Erityisesti kun myöhemmin tarkastellaan johtamista, korostuu myös tämän näkökulman ihmislähtöisyys. Tässä työssä organisaatiokäyttäytymistä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

Käsiteltävät organisaatiokäyttäytymisen muodot voidaan jakaa ilmenemistasojen mukaan. Motivaatio ja oppiminen ovat erityisesti yksilötasolla ilmeneviä organisaatiokäyttäytymisen muotoja. Toisaalta taas viestintä ja päätöksenteko ilmenevät ennemminkin vuorovaikutuksena organisaatioissa. (vrt. Juuti 1989 ja Szilagy & Wallace 1987.)

4.2 Viestintä

Kommunikaation määritelmä organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskentässä viittaa hyvin usein symbolien käyttöön tiedon välityksen keinona (Luthans 1992, 470) tai informaation prosessointina (Szilagy & Wallace 1979, 400). Kommunikointia voidaan kuvata symbolisen vuorovaikutusmallin avulla. Malli kuvaa prosessia, jossa henkilö tai ryhmä välittää viestin, jolla tietty merkitys, toiselle ryhmälle tai henkilölle. Toisaalta voidaan myös puhua prosessista, jossa siirretään ymmärrystä. Koska viestin lähettäjä ei pysty siirtämään viestiään suoraan vastaanottajan päähän, lähettäjä pyrkii manipuloimaan jotakin symbolia siten, että viesti tavoittaa vastaanottajan. Symboli on jotakin lähettäjän ja vastaanottajan välillä, esimerkiksi kirjallinen tai suullinen kielenkäyttö, ele, vaatetus, äänenpaine tai jokin merkki (esim. uskonnollinen). Kuten kuvassa 2 ilmenee, lähetetyn ja vastaanotetun viestin merkitykseen vaikuttavat monet eri tekijät. Lähettäjän ja vastaanottajan erilaisuus identiteetin, roolien, arvojen, mielialan ja kommunikoinnin motiivien suhteen voi olla hyvin erilainen, joten myös symbolin ja viesti voidaan tulkita hyvin eritavalla. (Szilagy & Wallace 1979, 400–401.)

Kun tarkastellaan käyttäytymistä monikulttuurisessa organisaatiossa, voidaan tätä mallia myös soveltaa tilanteeseen, jossa erilaisen kulttuuritaustan omaavat ihmiset kommunikoivat. Tietyillä symboleilla voi olla yksi merkitys yhden kulttuurin edustajille ja toinen merkitys toisen kulttuurin edustajille. Näin ollen myös kulttuuri vaikuttaa osaltaan siihen, miten eri osapuolet tulkitsevat ja ymmärtävät viestin.



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

Erez ja Earley (1993, 125) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan aikaisemmin esitelty Hofsteden ulottuvuudet vaikuttavat kommunikaatiotyyliin organisaatioissa. Vahvasti kollektiivisissa kulttuureissa (kuten Koreassa ja Japanissa), joissa ihmisten välinen riippuvuussuhde ja ryhmäharmonia ovat tärkeitä, viestintätyyli on usein epäsuora ja konflikteja välttävä. Individualistisissa maissa kommunikointi on usein huomattavasti suorasukaisempaa. Myös Gudykunst ja Ting-Toomey (1988, 44) huomioivat, että kulttuurien individualistisuus ja kollektiivisuus määrittävät huomattavasti kommunikaatio tyyliä.

Korkean valtaetäisyyden maissa puolestaan kommunikaatioon vaikuttavat vahvasti status, ikä ja sukupuoli. Nuoremman tai organisaatioissa alemmalla tasolla olevan henkilön odotetaan osoittavan kunnioitusta vanhempia tovereita kohtaan. (Erez & Earley 1993, 127.)

Korkea epävarmuuden välttäminen puolestaan on yhteydessä suoraan ja yksityiskohtaiseen ja kommunikaatioon ja ilmaisutyyliin, kun taas matala epävarmuuden välttäminen liittyy ytimekkääseen ilmaisuun (Erez & Earley 1993, 127). Feminiiniset kulttuurit puolestaan suvaitsevat tunteiden ilmaisua paremmin kuin maskuliiniset kulttuurit (Erez & Earley 1993, 127).

Viestintä voidaan jakaa sanalliseen ja ei-sanalliseen viestintään (Huczynski & Buchanan 2001, 184, Gudykunst & Kim 1992, 272). Ei-sanallista viestintää on prosessi, jossa tarkoitettu merkitys muuttetaan osaksi käyttäytymistä kuten ilmeitä, eleitä ja vartalon asentoa. Tämä prosessi ei sisällä sanallista ilmaisua. Pääsääntönä voidaan sanoa, että viestin asiasisältö pyritään siirtämään viestin vastaanottajalle sanallisia keinoja käyttäen. Tunteet puolestaan pyritään välittämään hyödyntäen ei-sanallista viestintää. (Huczynski & Buchanan 2001, 189–191.) On kuitenkin tärkeä huomioda, että muun muassa Hall (1979) selventää, että toisille kulttuureille on ominaista sisällyttää merkityksiä ei-sanalliseen viestintään. Toisissa kulttuureissa ihmiset tukeutuvat viestinnässä suureksi osaksi viestinnän sanalliseen osaan.

4.3 Ryhmätyöskentely

Keskiverto 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

ryhmätyöskentelystä on tullut tärkeä osa organisaatioiden toimintaa, koska sillä katsotaan olevan merkittävä vaikutus organisaatioiden suorituskykyyn kokonaisuudessaan. (Huczynski & Buchanan 2001, 276–277.) Näin ollen se on myös tärkeä osa organisaatiokäyttäytymisen tutkimusta. Myös kulttuurinäkökulmasta tarkasteltuna ryhmä- ja tiimityöskentely, monikulttuuriset kokoonpanot ja niiden johtaminen on tärkeä ala (Mäkilouko 2003).

Ryhmällä voidaan arkikielessä viitata silminnähtävään ryhmään ihmisiä. Usein sillä kuitenkin tarkoitetaan psykologista ryhmää, jossa ihmiset pitävät itseään osana tunnistettavaa ryhmää, jossa ihmiset samaistuvat toisiinsa ja jakavat kollektiivisen identiteetin. Tässä ryhmällä tarkoitetaan siis joukkoa ihmisiä, joita yhdistää ryhmätietoisuus, ei niinkään fyysisesti yhteinen sijainti. (Huczynski & Buchanan 2001, 277–278.)

Organisaatioympäristössä ryhmiä voidaan tarkastella jatkumossa jonka vastakkaisina päiviä 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 tarkoituksesta, osatavoitteista ja yksiköistä, jotka pyrkivät saavuttamaan osatavoitteet. Ryhmiä, jotka muodostuvat tämän virallisen työnjaon 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.)

Näiden virallisten ryhmien lisäksi organisaatioissa muodostuu myös niin kutsuttuja epävirallisia ryhmiä. Epäviralliset ryhmät muodostuvat ihmisten vuorovaikutuksen seurauksena virallisessa organisaatiossa. Thompson (1999) selittää epävirallisten ryhmien muodostumista ryhmän itsemuotoutumisella (*self-organization*) (teoksessa Huczynski & Buchanan 2001, 291.) Tämän ajattelun mukaan ryhmällä on taipumus muodostaa jokin intressi, kehittää autonomia ja identiteetti. Organisaation virallisten tavoitteiden ja toiveiden lisäksi työntekijät tuovat sinne omat henkilökohtaiset toiveensa ja tarpeensa (intressit). Yhteisten toiveiden ja tarpeiden sekä ihmisen sosiaalisen taipumuksen perusteella muodostuu epävirallisia ryhmiä organisaatioiden sisälle. Virallisella johdolla tai esimiehillä on harvoin vaikutusvaltaa epävirallisen ryhmän toimintaan (autonomia). Lisäksi ryhmäidentiteetti erottaa ryhmän muista muodostumista. (Huczynski & Buchanan 2001, 291–292.) Huczynsky ja Buchanan (2001, 294) esittelevät myös Homanin (1951)

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 vähäpätöisiä lyhyttä aikaväliä koskevia päätöksiä tai pitemmän aikavälin sitoutumista vaativia. Päätöksien laajuus ja aikaväli vaihtelevat, mutta oleellista on, että niitä tehdään jatkuvasti. (Martin 2001, 445.)

Päätöksenteon tarkastelu hyvin klassiselta pohjalta sisältää neljä elementtiä; ratkaistavan ongelman havaitseminen, ongelman syiden tarkastelu, ratkaisuiden etsiminen ja valinnan suorittaminen. Päätöksenteon prosessi alkaa kun henkilö havaitsee ratkaisua vaativan ongelman. Ero todellisen asiantilan ja toivotun asiantilan välillä vaatii toimenpiteitä. Seuraavaksi päätöksen tekijä tarkastelee syitä ongelman ilmenemiselle ja kerää tietoa syiden selvittämiseen. Kolmantena vaiheena päätöksentekijä kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja selvitettävälle tilanteelle ja arvioi näitä vaihtoehtoja. Neljäntenä päätöksentekijä tekee valinnan aikaisemmin valittujen vaihtoehtojen välillä ja toimeenpanee päätöksen. (Gannon 1979, 278–279.)

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).

Tarkasteltaessa organisaatioita kansainvälisesti voi myös päätöksentekotyyleissä olla eroavaisuuksia. Luthans (1992, 602) kuvaa tutkimuksia, joissa ilmenee myös kansallisia eroja päätöksentekotavoissa. Länsimaista Yhdysvalloissa, Ruotsissa ja Saksassa painotetaan rationaalisuutta, kun taas japanilaiselle päätöksenteolle ominaisempaa on rationaalisuuden ja objektiivisuuden tasapainottaminen ryhmäkonsensuksen kanssa. Vaikka aikaisemmin jo mainittiin, että päätöksenteko koskee kaikkia organisaation tasoja, Luthans kuvaa myös, että kansallisilla tasoilla saattaa ilmetä eroja päätöksenteon hierarkkisyyden suhteen.

4.5 Motivaatio

Motivaatiota voidaan luonnehtia järjestelmänä, joka koostuu käyttäytymistä virittävistä ja ohjaavista tekijöistä. Motivoitunut käyttäytyminen on myös päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista, vastakohtana refleksinomaiselle toiminnalle. (Juuti 1989, 30.) Motivaatio on seuraus eräänlaisesta prosessista, joka alkaa fysiologisesta tai psykologisesta tarpeesta tai puutteesta. Tämä tarve tai puute aktivoi toiminnan, jonka tarkoituksena on saavuttaa jokin tietty tavoite tai päämäärä. (Luthans 1992, 147.) Tarpeen ilmeneminen aikaansaa jännitteen, jota motivoitunut ihminen pyrkii vähentämään toiminnallaan ja käyttäytymisellään (Juuti 1989, 32 ja Szilagyi & Wallace 1987, 88).

Motivaatiota käsitellessä kaksi selkeimmin esille nousevaa motivaatioteoreetikkoa ovat Maslow ja Herzberg (mm. Adler 2000, 174–178, Hofstede 1993, 221, Juuti 1989, 34–39, Martin 2001, 405–407 ja 410–412, Luthans 1992, 156–160 ja Szilagyi & Wallace 1987, 94–100). Maslow'n tarveteoria perustuu ajatukselle, että alemman tason tarpeet tulee tyydyttää ennen kuin ylemmän tason tarpeista tulee merkityksellisiä. Maslow'n tarvehierarkia on seuraavanlainen alemmalta tasolta ylemmille: 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuus, 3) sosiaalinen liityntä ja rakkaus, 4) arvostuksen tarve, 5) itsensä toteuttaminen (Maslow 1943, 370–396, teoksessa Luthans 1992, 156–157). On kuitenkin tärkeä muistaa, että Maslow'n tarveteorialle ei ole pitävää empiiristä tukea (Luthans 1992, 158 ja Juuti 1989, 35). Lisäksi tarvehierarkia ei ole täysin sovellettavissa työmotivaation tarkasteluun ja sen soveltaminen organisaatio ympäristöön on ongelmallista (Luthans 1992, 157, Martin 2001, 407). Vaikka kriittisyys Maslow'n teoriaa kohtaan olisikin toivottavaa, on se kuitenkin auttanut johtajia tarkastelemaan motivaatiokysymyksiä työntekijänäkökulmasta ja priorisoimaan motivointikeinoja (Martin 2001, 407).

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) puolestaan jakavat motivaatiotekijät kahteen eri luokkaan. Hygieniatekijöiden, kuten palkan, turvallisuuden ja ohjauksen, puute aiheuttaa tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät, kuten hyväksyntä, tunnustus ja vastuu, puolestaan motivoivat yksilöä parempiin suorituksiin.

Motivaatiokysymykset aiheuttavat usein paljon problematiikkaa kansainvälisissä yrityksissä ja monikulttuurisissa organisaatioissa. Motivoituvatko ihmiset eri kulttuureista eri asioista? Maissa joissa epävarmuuden välttäminen on vallitsevaa työntekijät motivoituvat hyvin eritavoin verrattuna maihin, joissa epävarmuutta siedetään paremmin ja riskienotto on suotavampaa (Luthans 1992, 598–599).

Myös muun muassa Chiang ja Birtch (2005) tarkastelevat kulttuuritekijöiden vaikutusta motivoimis- ja palkitsemispreferensseihin. Heidän tutkimuksessaan vahvistui, että kulttuurin ulottuvuuksilla, kuten individualismilla ja maskuliinisuudella, on vaikutusta motivoinnin toimivuuteen. Tämä ulottuvuus tulisi huomioida, kun kansainvälisessä organisaatiossa johdetaan useita eri kansalaisuuksia. Yhtenäinen palkitsemisjärjestelmä ei välttämättä ole toimivin.

4.6 Oppiminen

Oppiminen liittyy suorasti tai epäsuorasti organisaatiokäyttäytymisen moneen eri alueeseen (Luthans 1992, 207). Behavioristisen käsityksen mukaan oppiminen syntyy ehdollisena refleksinä tietyissä ärsykeolosuhteissa (stimulus-vastaus). Tämän näkemyksen klassikko tutkijoina voidaan pitää Pavlov'ta ja Watsonia. Oppiminen ilmenee nimenomaan käyttäytymisessä. (Luthans 1992, 208–209.) Myös monia eri ulottuvuuksia organisaatiokäyttäytymisessä voidaan selittää ehdollisten refleksien avulla (Luthans 1992, 210).

Kognitiivisen oppimiskäsityksen pioneerin Edward Tolmannin mukaan oppiminen koostuu kognitiivisen ympäristön vihjeistä ja odotuksien suhteista (teoksessa Luthans 1992, 210). Kyseessä on mielensisäisestä tapahtumasta, jolloin oppimisessa on kyse psyykkisestä muutoksesta, joka mahdollistaa käyttäytymisen muuttumisen. Organisaatiokäyttäytymisessä tätä teoriaa on sovellettu muun muassa motivaatiokysymyksiin ja -tekniikoihin. (Luthans 1992, 210–212.)

Kolmantena tärkeänä oppimisen ulottuvuutena voidaan pitää sosiaalista oppimista. Tämän lähestymistavan oppi-isä Bandura korostaa, että ihmiset voivat oppia toisiltaan (teoksessa Luthans 1992, 213). Hänen tutkimustensa mukaa ihminen tarkkailee ensin toisten ihmisten toimintaa ja toiminnan seurauksia. Seuraavaksi hän toimii esimerkin mukaan ja jos seuraukset ovat positiivisia, hän luultavasti toimii samalla tavalla myös toiste.

Sosiaalinen oppiminen ja sosialisoituminen ovat tärkeitä käsitteitä yhdistettäessä kulttuuri ja organisaatiokäyttäytyminen. Sosiaalinen ympäristö ja kulttuuri vaikuttavat oppimiseen. Sosialisoitumista esiintyy niin perheen sisällä, ystäväpiireissä ja työpaikoilla. (Martin 2001, 370.) Oppimisen tutkimisen alalla on myös kiinnitetty paljon huomiota erilaisiin oppimistyyliin. Ehkä kuuluisin tutkimus tällä alalla on Kolbin tekemä jako oppimistyylien välille (teoksissa Richmond 1992, 145–146). Kolbin oppimistyyliä voidaan jakaa seuraavanlaisesti: 1) assimiloija korostaa

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

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että kulttuuri vaikuttaa oppimistyylihin muun muassa organisaatioympäristössä (esim. Barmeyer 2004, Jackson 1995, Yoshitaka 2005). Erilaisten kulttuurien kohdatessa työelämässä erilaiset oppimistyyli vaikuttavat niin koulutukseen kuin itse työskentelyyn. Vaikka monikulttuurisuuden ongelmat usein nousevat esiin, niin toisaalta voidaan korostaa erilaisten oppimistyylien ja ongelmanselvitystapojen edistävät ratkaisujen löytämistä. (Barmeyer 1998, 591).

4.7 Johtajuus

Tämän työn päätehtävänä on tutkia yhtä johtamisen ulottuvuutta, monikulttuurista johtamista. Näin ollen johtamisen ja johtajuuden käsitettä ei käsitellä laajasti. Tässä johtajuuden ulottuvuus on kuitenkin huomioitu tärkeänä osana organisaatiokäyttäytymistä. Sitä on myös tutkittu osana kulttuurien välistä dynamiikkaa.

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

Johtaminen on hyvin laajasti käsitelty ja pohdittu aihe organisaatiokäyttäytymisen alalla. Vaikka johtajuutta on tutkittu paljon ja voidaan pitää varmana, että se vaikuttaa suuresti toimintaan organisaatioissa, ei sitä voida yksiselitteisesti määrittellä (Luthans, 1992, 269). Johtamisen määrittelyyn on usein liitetty termejä kuten valta, auktoriteetti, hallinto, kontrolli ja valvonta riippuen näkökulmasta (Erez & Earley 1993, 172).

Johtamisen määrittelyssä on yleensä erotettu kaksi eri ulottuvuutta. Johtamiseen managementtinä kuuluu asioiden, toimintojen ja materiaalistien resurssien johtaminen. Johtamisen leadership-ulottuvuuteen puolestaan kuuluu muun muassa ihmisten johtaminen, työyhteisön kehittäminen ja työtyytyväisyyden ylläpito. (Salminen 2002, 109.) Organisaatiokäyttäytymisen ja kansainvälisten organisaatioiden näkökulmasta viimeisin ulottuvuus on mielenkiintoisempi.

Johtamisen ja johtamistyylien kansainvälisessä tutkimuksessa ongelmallista on ollut teorioiden amerikkalaisuus. Tunnetuimmat opit koskien hyvää johtajuutta ovat yleensä kehitetty Yhdysvalloissa, jolloin myös niiden empiirinen kestävyys on hyvin rajoitettua. Erityisesti johtajan ja alaisten välisen suhteen on tutkittu olevan hyvin erilainen kollektivistisissa ja yksilöllisissä yhteiskunnissa. Myös valtaetäisyyden on todettu vaikuttavan huomattavasti tähän suhteeseen. (Smith 1992, 42–43.) Näin ollen on todennäköistä, että johtamistyyliin vaikuttaa osaltansa kulttuuritausta ja siihen liittyvät arvot.

Monikulttuurisen organisaatiokäyttäytymisen kannalta on myös oleellista tarkastella millainen johtajuus koetaan toimivaksi alaisten kannalta. Tässä on tutkittu olevan eroavaisuuksia kulttuurien välillä. Esimerkiksi vahvan epävarmuuden välttämisen ja valtaetäisyyden on tutkittu vaikuttavan alaisten suhtautumiseen johtajia ja heidän toimintaansa kohtaan (Adler 2002, 59).

5 Monikulttuurinen johtaminen

Monikulttuurisella johtamisella voidaan tarkoittaa englanninkielisiä termejä Cross-cultural management (esim. Adler ym. 1986), multicultural leadership (esim. Mäkilouko 2003) ja diversity management (esim. Lahti 2008). Tässä kappaleessa tarkastellaan tätä laajaa tutkimuksen alaa ja käsitellään tälle työlle oleellisia ulottuvuuksia tällä tutkimuksen alalla.

5.1 Monikulttuurinen johtaminen tieteenalana

Kulttuurien johtamista tutkivalla tieteenalalla (*Cross-cultural mangement*) ominaista on pyrkiä tuottamaan tarvittavaa tietoa organisaatioille, joissa työskentelee ihmisiä eri kulttuureista, tai joiden asiakaskunta on monikulttuurinen. Kyseinen tieteenala tutkii ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa eripuolilla maailmaa ja vertailee näitä. Toisin sanoen tarkoituksena on kuvailla ja vertailla organisaatiokäyttäytymistä eri kulttuurien välillä. Erityisen tärkeä tavoite on lisätä johtajien tietämystä koskien kulttuurieroja ja parantaa kulttuurien välistä vuorovaikutusta. (Adler, Doktor & Redding 1986, 296.)

Kyiseisellä alalla on viisi pääasiallista tutkimussuuntaa. Ensinnäkin, se tutkii, vaihteleeko organisaatiokäyttäytyminen kulttuurien välillä (Adler ym. 1986, 296). Kuten jo aikaisemmin totesin, tämä työ perustuu tutkimuksille, jotka osoittavat, että kulttuuri osaltansa vaikuttaa käyttäytymisen muotoutumiseen organisaatioissa (mm. Hofstede 1984).

Toisena tärkeänä kysymyksenä voidaan esittää, kuinka monet havaituista eroista johtuvat nimenomaan kulttuuritekijöistä (Adler ym. 1986, 296). Myöhemmin tässä työssä esitän eräitä 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 ominaisuudet (vrt. Earley & Mosakowski 2004, 152–153). Kuitenkin tämän työn suppeudesta 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 organisaatorakenteet 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 problematiikka, kun työntekijöiden kulttuurista on eri kuin johtajien. Viidentenä tutkimusalana on monikulttuurisuuden hallinta organisaatioissa (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 kokonaisvaltaisena uudistamisena sekä resurssien täysimittaisena kehittämisenä ja ennakkoluulottomana käyttämisenä. Monikulttuurinen johtaminen käsitetään prosessina, jossa ongelmakeskeisestä ja yksilöllisiin eroihin keskittyvästä ajattelusta siirrytään johtamisjärjestelmien ja kulttuurien kehittämiseen ja

laajempaan sosiaaliseen ja eettiseen yhteiskuntavastuuseen. Vastuu monikulttuurisuudesta on esimiehillä ja vähitellen myös jokaisella työntekijällä. (Lahti 2008, 17–18.)

Lahti (2008, 18) viittaa monikulttuurisella johtamisella englanninkieliseen termiin diversity management. Tämä käsite sisältää kansallisten ja etnisten tekijöiden lisäksi sukupuoleen, ikään, seksuaaliseen orientaatioon, kieliryhmiin, uskontoihin, sosiaaliluokkaan, kastijakoon ja enemmistö-vähemmistö suhteisiin liittyviä kysymyksiä. Tästä syystä diversity managementista puhuttaessa, voitaisiin ennemminkin puhua moninaisuuden johtamisesta kuin monikulttuurisesta johtamisesta. Oli kyse sitten monikulttuurisuuden tai moninaisuuden johtamisesta, se ottaa kantaa monikulttuuristen organisaation johtamisen haasteisiin ja on näin ollen oleellinen kannanotto myös tämän tutkimuksen kannalta.

Lahti (2008) nostaa vahvasti esille monikulttuurisen johtamisen kehityskulun sen nykyiseen muotoon. Pohjoisamerikkalaisessa kontekstissa diversity management -termi saatetaan nähdä peittelynä affirmative action -toiminnalla ja käänteisen diskriminaatiolle. Pohjoisamerikkalaisena ilmiönä pidettyyn diversity managementtiin on toisinaan suhtauduttu varovaisesti muun muassa Euroopassa.

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 päämäärä viimevuosikymmeninä.

	<1980	1985	1990	1995	2000<
Huomionkohde:	Naiset ja mustat	Sukupuoli ja rotu	Erilaiset ihmiset ja asiakkaat	Moninaisuus ja monikulttuurisuus	Osallistaminen (Inclusion)
Käsitteet:	Yhtäläiset oikeudet	Yhtäläiset mahdollisuudet	Diversiteetin edistäminen	Diversiteetin johtaminen	Kykyjen johtaminen
Päämäärät:	Ihmisoikeudet, lailliset oikeudet	Historiallisten vääryyksien kompensoiminen	Henk. rakenteen tilastollinen tasapaino	Erilaisuuksien hyödyntäminen	Kasvu, voimaantuminen, näkyvyys

Kuva 4. Monikulttuurisen johtamisen kehitys viime vuosikymmeninä (muokattu, Lahti 2008, 30)

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 johtamistyyliä, joiden on tutkittu ilmenevän monikulttuurisissa organisaatioissa. Nämä kuvaavat johtajien ja esimiesten erilaisia lähestymistapoja kulttuurien moninaisuuteen.

Nurkkakuntaisen lähestymistavan (*parochial approach*) edustajat eivät ole tietoisia kulttuurien moninaisuudesta tai niiden vaikutuksesta organisaatiossa. Kulttuurin vaikutusta pidetään merkityksettömänä ja vähäpätöisenä ilmiönä, johon ei kannata tuhlata ajatuksia. Tällöin suljetaan pois myös mahdollisten negatiivisten vaikutusten hallinta. Nurkkakuntaisen ajattelun mukaan on vain yksi ja ainoa oikea tapa organisoida ja johtaa. (Adler 1991, 104.)

Nurkkakuntaista ajattelua voitaisiin verrata niin kutsuttuun kulttuuriseen sokeuteen (*cultural blindness*). Erityisesti pohjoisamerikkalaisessa ajattelussa korostetaan vahvasti työntekijöiden arvioimista ja kohtelua ainoastaan ammatillisten ominaisuuksien perusteella. Johtajaa, joka huomioi työntekijöiden erilaiset kulttuuritaustat, saatetaan pitää jopa rasistisena ja moraalittomana ihmisenä. Tällainen kulttuurinen sokeus sekoittaa monikulttuurisuuteen liittyvän tiedostamisen ja tuomitsemisen. Piittaamattomuus kulttuurien moninaisuutta kohtaan ja erojen huomiotta jättäminen voi olla yhtä haitallista kuin tuomitseminen kulttuuriin liittyviin tekijöiden perusteella. Kulttuurierojen huomioiminen puolestaan voi auttaa kehittämään toimintaa rakentavasti ja vähentämään kulttuurisidonnaisia ristiriitoja organisaation sisällä. (Adler 2000, 106–107.)

Etnosentrisestä näkökulmasta (*ethnocentric approach*) tarkasteltuna kulttuuri eroista ollaan kyllä tietoisia, mutta ne nähdään pelkästään ongelmina. Vaikka oltaisiin tietoisia erilaisista tavoista tehdä asioita, niin omaa tapaa pidetään parhaana tapana organisoida ja työskennellä. Vaihtoehtojen olemassaolo kyllä, mutta ne nähdään alempiarvoisempina ja huonompina. Kun nähdään ainoastaan monikulttuurisuuden tuomat haitat, pyritään minimoimaan kaikki kulttuurisen moninaisuuden vaikutukset organisaatiossa. (Adler 1991, 104.) Ongelmiksi nähdään monikulttuurisuuden tuomat kustannukset, kompleksisuus, hämmennys, epäselvyys ja väärinkäsitykset (Adler 1991, 99).

Mäkilouko (2003, 99) puolestaan kuvaa etnosentristä johtamista sellaisena, jossa esimies ei huomioi kulttuurien moninaisuutta johtamisessa vaan toimii omalle kulttuurilleen ominaisen normiston mukaan. Johtamisessa ei siis huomioida muiden kulttuurien lähestymistapoja. Etnosentristä johtamista voidaan pitää melko yleisenä johtamisstrategiana monikulttuurisessa organisaatiossa, sillä monien eri kulttuurien ominaisuuksien opettelu on vaikeaa ja usein siihen ei myöskään ole aikaa, johtuen työn aikataulutuksesta. (Mäkilouko 2003, 99.)

Synerginen näkökulma (*synergistic approach*) puolestaan tiedostaa kulttuurisen moninaisuuden tuomat mahdolliset hyödyt ja haitat organisaatiossa. Oleellista on kulttuuristen erojen ja niihin liittyvien toimintojen erilaisuuden näkeminen ilman eri osapuolien tuomitsemista. Näin ollen on mahdollista hallita kulttuurierojen vaikutuksia organisaatiossa eikä niinkään itse monikulttuurisuutta. (Adler 1991, 104–105.) Ryhmä näkökulmasta synnergia voidaan nähdä toimintana, jossa esimies pyrkii yhdistämään jäsenten eri kulttuurien vahvuudet (Mäkilouko 2003, 89). Kuten aikaisemmin tässä työssä on esitetty kulttuurierot perustuvat usein hyvin vaikeasti muutettavissa oleviin arvoihin ja arvostuksiin. Toisaalta ei myöskään voida määritellä kenen kulttuuri tai arvot ovat oikeat. Kuitenkin nämä erot voivat vaikeuttaa asetettujen tavoitteiden

saavuttamista, jos käyttäytyminen ja näkemykset huomattavasti poikkeavat toisistaan. Kulttuurierot voivat ilmetä monella eri tavalla osana organisaatiokäyttäytymistä, esimerkiksi kommunikoinnissa, johtamisessa ja oppimisen muodoissa. Mutta oleellista on myös huomata, että eri kulttuurien edustajat ovat monelta osin myös samanlaisia. Esimiehen tulisi keskustella näistä yhteisistä ominaisuuksista ja rakentaa johtamistyyliään niiden pohjalta (Mäkilouko 2003, 91). Synnergisen johtamistyylin edellytys on esimiehen tietämys kulttuureista ja erilaisille kulttuureille ominaisista tavoista toimia työympäristössä (ed.).

Synergisyys tässä tarkoittaa myös kulttuureista johtuvien ongelmien minimoimista ja hyötyjen maksimoimista, mikä ei ole mahdollista, jos monikulttuurisuus jätetään kokonaan huomioimatta (Adler 1991, 104–105). Kulttuurinen synergia monikulttuurisuuden vaikutusten johtamisena edellyttää esimiehiä kehittämään menettelytapoja, strategioita, rakenteita ja käytäntöjä, jotka perustuvat organisaation jäsenten kulttuuriin kaavoihin. Kuitenkaan kulttuuria tai kulttuureja ei tulisi nähdä rajoittavina tekijöinä. (Adler 1991, 108.) Suotavaa olisi pyrkiä kehittämään uusia johtamisen ja organisaatioiden muotoja, jotka eivät ole sidoksissa yksittäisiin kulttuureihin (ed.).

Polysentriseksi (*polycentric approach*) voidaan puolestaan kuvata johtamista, jossa johtaja toimii eri kulttuurien yhteyshenkilönä organisaation tai yksikön sisällä. Tällainen johtaja pyrkii ymmärtämään erilaisten kulttuurien toimintatapoja eikä juuri rajoita toimintatapoja vaan toimii kuin tulkki erilaisten ihmisten välillä. (Mäkilouko 2004, 392.) Tällöin eri kulttuureja kohdella kunnioituksella ja pyritään säilyttämään ne omanlaisinaan osana organisaatiota. Tämä edellyttää esimieheltä kulttuuritietämystä ja erilaisten kulttuurispiirteiden opiskelua, jonka jälkeen on mahdollista sopeuttaa omaa johtamistyyliä alaisten kulttuurien kanssa sopivaksi. Tällöin voi olla myös mahdollista löytää yksi johtamistyyli, joka sopii koko monikulttuurisen ryhmän johtamiseen. Kuitenkin silloin, kun ryhmä sisältää henkilöitä, jotka ovat kulttuurillisesti kaukana toisistaan, polysentrinen johtamistyyli edellyttää, että johtamistyyli on erilaista suhteessa erikulttuurien edustajiin. Polysentrinen toiminta edellyttää kattavaa kokemusta monikulttuurisista ryhmistä ja niiden ohjaamisesta ja johtamisesta. (Mäkilouko 2003, 119)

5.4 Monikulttuurisen johtajan kompetenssi

Lahti (2008, 121–123) tiivistää monikulttuurisuuskompetenssin ja monikulttuurisen oppimisen kehitys vaiheet. Monikulttuurisuuskompetenssit tulisi määritellä organisaatiossa ja siirtää osaksi tavanomaista henkilöstöjohtamisen kriteeristöä. Nämä kompetenssit tulisi määritellä osaksi koko

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).

Sitoutuminen organisaation monikulttuurisuuspäämääriin, tavoitteisiin ja toiminta periaatteisiin	
KOMPETENSSIT OSA-ALUEITTAIN	TOIMINTATAVAT/ TULOKSET
1.1. Ymmärtää organisaation keskeiset diversiteetikäsitteet, prioriteetit ja tavoitteet ja on selvillä sidosryhmien odotuksista.	1.1.1 Kommunikoii asiallisesti ja uskottavasti monikulttuurisuudesta sidosryhmien ja henkilöstön kanssa, toimii sanojensa mukaan.
	1.1.2. Pystyy perustelemaan monikulttuurisen henkilöstön ja sen henkilöstön johtamisen merkityksen henkilöstölleen ja sidosryhmilleen.
1.2. Tuntee organisaation eriarvoisuus ongelmat ja niiden ilmenemismuodot henkilöstöryhmien kannalta	1.2.1. Kuuntelee avoimesti eriäviä näkemyksiä ja kokemuksia. Ottaa henkilöstön valitukset vakavasti ja havaitsee myös hienovaraisia viitteitä. Hankkii tietoa taustoista ja kulttuurisista motiiveista.
	1.2.2. Perehtyy laadittuihin selvityksiin ja johtopäätöksiin. Hankkii täydentävää tietoa henkilöstö ryhmittään.
1.3. On tietoinen ja sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja niiden edellyttämiin vaatimuksiin omassa työssä	1.3.1. Konkretisoi diversiteettitavoitteet oman yksikkönsä toimintaan ja tuloksen seurantaan.
	1.3.2. Siirtää yrityksen tavoitteet yksikkönsä tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin sekä yksittäisten työntekijöiden suoritusarviointiin.
1.4. Tuntee organisaation henkilöstö rakenteen ja ymmärtää sen merkityksen liiketoiminnalle	1.4.1. Tuntee tilastot ja käyttää niitä työvälineinä henkilöstösuunnittelussa ja -johtamisessa
	1.4.2. Suhtautuu tilastoihin ja tutkimustuloksiin asiallisesti ja objektiivisesti puolustautumatta ja selittelemättä.
	1.4.3. Ylittää odotukset eikä tyydy ainoastaan pakollisten raporttien /tasa-arvosuunnitelmien laatimisiin.
1.5. Seuraa ja edistää oman organisaation kehitystä edelläkävijöihin ja verrokkeihin nähden	1.5.1. Tuntee kotimaiset ja kansainväliset ihanteet, päämäärät, toimintatavat ja hyvät käytännöt.
	1.5.2. Osallistuu oma-aloitteisesti vertaileviin tutkimuksiin ja selvityksiin.
	1.5.3. Esiintyy roolimallina ja benchmarkkina kilpailijoille ja alan asiantuntijoille.

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

Taulukko 2. Johtamiskompetenssit ja toimintatavat suhteessa erilaisuuden ymmärtämiseen ja suvaitsemiseen (muokattu Lahti 2008, 125).

Erilaisuuden ymmärtäminen ja suvaitseminen	
KOMPETENSSIT OSA-ALUEITTAIN	TOIMINTATAVAT/ TULOKSET
2.1. Tunnistaa inhimillisen eriarvoisuuden ja epäoikeuden mukaisuuden olemassaolon ja tunnustaa muutokset	2.1.1. Osoittaa tuntevansa eriarvoisuuden dynamiikan ja kehityksen sekä oman henkilöstönsä ja toimialueensa kulttuureja tästä näkökulmasta.
2.2. Ymmärtää kunnioituksen, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon merkityksen ihmisten hyvinvoinnille, toimintakyvylle ja menestykselle	2.2.1. Ottaa kulttuuri-, sukupuoli- yms. tekijöiden vaikutukset huomioon kannustaessaan, arvioiessaan ja ohjatessaan henkilöstöään.
	2.2.2. Tekee oikeudenmukaisia ja tasapuolisia tulkintoja ja johtopäätöksiä ihmisten käyttäytymisestä ja olemuksesta.
2.3. On kypsä, itsetunnonaan, realistinen ja itseluottamukseltaan terve, tuntee omat vahvuutensa ja rajoituksensa	2.3.1. Tunnistaa ja tunnustaa omat stereotypiansa ja ennakkoluulonsa ja pystyy keskustelemaan niistä puolustautumatta ja rakentavasti.
	2.3.2. Ei tuomitse eikä väheksy muita eikä tuo esille omia arvojaan, normejaan, kulttuuriaan tai uskontoaan muita parempina.
2.4. Suvaitsee monikulttuurisuutta ja erilaisia elämäntaparakaisuja kaikissa muodoissaan ja ymmärtää oman roolimalli-vastuunsa esimiehenä.	2.4.1. Osoittaa kiinnostusta ihmisistä, kulttuureista ha erilaisia työskentelytapoja kohtaan.
	2.4.2. On hienovarainen ja kunnioittava huumorintajussaan ja käyttäytymisessään.
	2.4.3. Toimii esimerkillisesti työyhteisössään ja näyttää mallia suositeltavista vuorovaikutus- ja toimintatavoista

Taulukossa 3 tarkastellaan johtamiskompetensseja suhteessa monikulttuurisuuden edistämiseen ja hyödyntämiseen. Myös tämä osa-alue on jaettu kompetenssien osa-alueisiin sekä toimintatapoihin ja mitattaviin tuloksiin.

Taulukko 3. Johtamiskompetenssit ja toimintatavat suhteessa monikulttuurisuuden edistämiseen ja hyödyntämiseen (muokattu Lahti 2008, 126).

3. monikulttuurisuuden edistäminen ja hyödyntäminen	
KOMPETENSSIT OSA-ALUEITTAIN	TOIMINTATAVAT/ TULOKSET
3.1. Noudattaa organisaation ohjeita ja suuntaviivoja monikulttuurisuuden lisäämiseksi.	3.1.1. Toimii määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteuttamiseksi rekrytoinnissa.
	3.1.2. Noudattaa annettuja ohjeita ja työvälineitä vähemmistöjen työyhteisöön integroimiseksi ja uran edistämiseksi.
	3.1.3. Niveltää monikulttuurisuustavoitteet ja standardit alaistensa suoritusarviointiin ja palkitsemiseen.
3.2. Edistää aktiivisesti monikulttuurista johtamis- ja toimintakulttuuria ja vaihtoehtoisia työskentelymenetelmiä.	3.2.1. Tarjoaa alaisilleen konkreettisia mahdollisuuksia tuoda esille ja hyödyntää erityisvahvuuksiaan ja vaihtoehtoisia toimintatapojaan.
	3.2.2. Edistää vähemmistöyksilöiden tunnettuisuutta ja urakehitystä yli perinteisten organisatoristen rajojen.
	3.2.3. Julkistaa ja markkinoi epätraditionaalisia toimintatapoja poikki organisaation.
3.3. Käyttää aktiivisesti monikulttuurista henkilöstöä uusien businessmahdollisuuksien etsimiseen ja hyödyntämiseen.	3.3.1. Toteuttaa tuloksellisesti vaihtoehtoisia, innostavia ja osallistavia työpajoja.
	3.3.2. Tarttuu uusiin ajatuksiin ja ehdotuksiin ennakkoluulottomasti.
3.4. Edistää yhteiskuntavastuullista ja eettisesti kestävää toimintakulttuuria ja tulosta	3.4.1. Kytkee sanoissaan ja teoissaan oman henkilöstönsä ja tuloksen laajempaan yhteiskuntavastuuseen.
	3.4.2. Puolustaa ihmisoikeuksia ja sosiaalisesti vastuullisia toimintaperiaatteita suhteessaan omistajiin, johtoon, henkilöstöön ja asiakkaisiin.

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.

Earley & Mosakowski (2004) lähestyvät monikulttuurisen johtajan kompetenssia hieman erilaisesta näkökulmasta. He puhuvat puolestaan kulttuurisesta älykkyydestä (cultural intelligence, CQ), jota voidaan pitää yhtenä monikulttuurisen johtaja kompetenssina. Tämän näkemyksen mukaan ensin tulisi ymmärtää miksi ihmiset, joilla on erilainen tausta, käyttäytyvät eri tavoin. Tämän jälkeen on mahdollista parantaa yhdessä työskentelyä ja auttaa ihmisiä toimimaan yhdessä. Tämä ajattelu juontaa juurensa psykologiasta ja erilaisista älykkyyden määrittelyistä. Earley & Mosakowski (2004) painottavat eräänlaista sosiaalista ongelmanratkaisutaitoa, joka voidaan yhdistää niin

kutsuttuun sosiaaliseen ja emotionaaliseen älykkyyteen. 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 kykynä 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 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

1 Kohdeorganisaatio ja haastateltavien valinta

Tutkimusaineiston keruu suoritettiin Suomessa toimivassa lokalisointi- ja käännöspalveluita tarjoavassa yrityksessä. Kohdeorganisaation valinnassa tärkein kriteeri oli luonnollisesti monikulttuurisuus. Aineiston keruu suoritettiin haastattelemalla yrityksen työntekijöitä yhdessä Suomen yksikössä, jossa haastatteluhetkellä oli noin 180 työntekijää. Työyhteisö koostui 60 eri kansalaisuudesta.

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

Koska työni näkökulmaksi on valittu esimiesnäkökulma, tarkoituksena oli haastatella esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Sovin yhteyshenkilön kanssa, että tässä tapauksessa haastateltavat olisivat projektipäälliköitä ja tiimiohjaajia. Projektipäälliköt ja tiimiohjaajat ovat työtä ohjaavassa ja johtavassa asemassa, joten pystyivät näin ollen tuomaan esille näkemyksiä monikulttuurisesta johtamisesta. Projektipäälliköiden ja tiimiohjaajien haastatteleminen mahdollisti käytännönläheisen otteen tutkimuksessa.

Haastateltavia valittaessa ei asetettu vaatimuksia heidän kulttuuritaustalleen. Voidaan perustellusti sanoa, että johdon/päälliköiden suhtautumiseen ja johtamistyyliin vaikuttaa myös heidän oma kulttuuritaustansa (Adler ym. 1986, Berrel, Wright & Van Hoa 1999 ja Adler 2001.). Kuitenkin tämän työn rajallisuudesta johtuen haastateltavien oman kulttuuritaustan vaikutuksia vastauksiin ei ole erikseen arvioitu.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan usein otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen eikä tilastollinen yleistäminen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59). Oma arvioni oli, että tutkimukseni edellyttäisi noin kuusi haastateltavaa. Yhteyshenkilöni kohdeorganisaatiossa valitsi nämä kuusi haastateltavaa, jotka olivat projektipäälliköitä ja tiimiohjaajia. Jos tämä määrä haastateltavia ei olisi ollut riittävästi, olisi minulle järjestetty mahdollisuus haastatella useampia henkilöitä. Saturaatioperiaatteeseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60) perustuen kuuden haastattelun jälkeen saatoin päätellä, että uudet haastateltavat eivät todennäköisesti olisi tuoneet uutta tietoa aiheesta.

2 Aineiston keruu

Aineiston keruun menetelmät ovat sidoksissa tutkimuksen epistemologisiin kysymyksiin. Epistemologinen suuntaus voidaan jakaa positivismiin ja hermeneutiikkaan. Positivistinen ote korostaa säännönmukaisuuksia aineistossa ja näin ollen painottaa kvantitatiivista aineiston keruuta ja käsittelyä. Hermeneutiikka puolestaan korostaa ilmiöiden erityisyyttä yleistyksien sijaan. Tutkimusote on näin ollen ymmärtävä ja perustuu laadullisiin aineistoihin. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2006, 25–26.)

Myös tässä tutkimuksessa ote on ymmärtävä ja tavoitteena on selvittää tiimiohjaajien ja projektipäälliköiden näkemyksiä. Näin ollen on luonnollista, että olen valinnut aineiston keräämiseen hermeneuttiselle otteelle ominaisen menetelmän eli haastattelun. Kuten työn alussa on kuvattu, tutkielman tavoitteena on kartoittaa monikulttuurisuuden johtamista. Myös tällaiselle kartoittavalle tutkimukselle haastattelu on ominainen aineiston keruun muoto (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Haastateltavilla on tässä työssä myös merkityksiä luova rooli, joten on oleellista, että he tuovat esille omat näkemyksensä. Monikulttuurisuuden ja sen johtamisen tutkiminen ovat monitahoisia ilmiöitä ja vastaukset yleensä vaativat selvennystä. Näin ollen haastattelu on erinomainen keino kerätä tietoa aiheesta. Haastattelun ongelmana voidaan nähdä kulttuurikysymysten arkuus. Haastattelutilanteessa haastateltava ei välttämättä halua kertoa kaikki kokemuksiaan tai ilmenneitä ongelmia (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Haastattelutyyppinä on monia. Haastattelu voi olla strukturoitu 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 teemahaastatteluina, joka sijoittuu edeltä mainittujen haastattelulajien välille.

Teemahaastattelu on niin kutsuttu puolistrukturoitu haastattelulaji. Tälle lajille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelu puolestaan viittaa siihen, että haastattelu on kohdennettu tiettyihin teemoihin tai aihealueisiin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Haastattelurunko (ks. liite 1) ja saatekirje lähetettiin haastateltaville useita päiviä ennen haastattelujen toteuttamista. Kaikki haastateltavat eivät olleet suomenkielisiä ja organisaation työkieli oli englanti. Näin ollen lähetin kaikille haastateltaville englanninkielisen haastattelurungon. Haastattelurungon lähettäminen haastateltaville etukäteen antoi heille mahdollisuuden pohtia teemoja ennen haastattelutilannetta.

Haastattelurunko on rakennettu neljän teeman varaan. Nämä teemat ovat johdettu työni teoreettisesta viitekehystä ja kuvastavat niitä tilanteita ja ilmiöitä, joissa monikulttuurisuus tutkimusten mukaan usein ilmenee. Teemat on johdettu niistä organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuuksista, jotka todettiin merkittäväksi tämän tutkimuksen kannalta. Ensimmäisen teeman, esimies-alaisuuden, tavoitteena oli antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman vapaasti. Toinen teema, viestintä ja tiedonvälitys, valittiin, koska sen merkittävyys on lähes kiistaton alan tutkimuksissa. Kolmas teema, ryhmätyöskentely, on puolestaan sellainen ulottuvuus, jonka kautta on mahdollista selvittää monikulttuurista ryhmädynamiikkaa ja esimiehen roolia siinä. Ryhmätyöskentelyyn on myös sisällytetty monikulttuurisen motivoinnin ulottuvuus. Neljännen teeman avulla oli tarkoitus selvittää päätöksen teon ulottuvuuksia osana monikulttuurista johtamista.

Haastatteluteemoiksi valittiin ainoastaan osa teoreettisen viitekehyksessä esitetyistä organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuuksista. Motivaation käsittely sisällytettiin ryhmätyöskentelyosioon. Oppiminen on tärkeä ulottuvuus monikulttuurisia organisaatioita tutkittaessa, mutta johtamisen näkökulmasta vaikea ulottuvuus tutkia näin suppeassa työssä. Myös johtajuus osana organisaatiokäyttäytymistä on oleellinen tekijä. Tämä ulottuvuus kuitenkin sisältyy tässä työssä monikulttuuriseen johtamisen käsitteeseen, joten omana teema-alueena se ei olisi palvellut työn tavoitteita.

Teemat ovat laajoja asiakokonaisuuksia, mikä antoi haastateltaville mahdollisuuden tuoda esille nimenomaan heidän näkemystensä mukaan oleellisia asioita. Teemahaastattelun rungon ei ole tarkoituksenmukaista olla yksityiskohtainen kysymysluettelo. Tärkeämmässä asemassa ovat teemat, jotka ovat sen verran väljiä, että tutkittavaan ilmiöön sisältyvä rikkaus säilyy (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66–67). Kolmen vastausvaihtoehdon pyytämisen tarkoitus oli kannustaa haastateltavia pohtimaan teemoja laajemmin. Näiden neljän pääteeman asettelussa on myös huomioitu kohdeorganisaation projektiluontoinen työ.

Liitteessä 2 ovat haastattelun teemat suomeksi sekä ennen haastatteluja mietityt lisäkysymykset. Haastattelutilanteissa annoin haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti annetun haastattelurungon pohjalta. Tavoitteena oli ensin antaa haastateltavien kuvailla ilmiötä ja tilanteita monikulttuurisessa organisaatiossa. Tämän jälkeen pyrin selvittämään haastateltavien, tiimiohjaajien ja projektipäälliköiden, toimintaa suhteessa heidän kuvailemiin tilanteisiin. Jos haastateltava toivoi minulta tarkennusta tai tukea käytin hyväkseni näitä lisäkysymyksiä. Alkupään haastattelut myös muokkasivat jossain määrin viimeisten haastattelujen lisäkysymyksiä. Haastatteluissa ilmeni joitakin asioita, joita en ollut huomionut lisäkysymyksiä miettiessäni. Käytin lisäkysymyksiä luonnollisesti myös täydentävinä kysymyksinä.

Haastattelut suoritettiin alkukesällä 2007. Haastatteluita oli 1-2 päivässä ja jokaiseen haastatteluun oli varattu noin tunti aikaa, johtuen haastateltavien kiireisistä aikatauluista. Tämä saattoi häiritä haastattelujen perinpohjaisuutta, mutta oman arvioni mukaan haastateltavilla oli kuitenkin varsin riittävästi aikaa kertoa näkemyksiään haastatteluissa. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa haastattelua varten varatussa rauhallisessa tilassa ja kestivät 40–70 minuuttia. Nauhoitin jokaisen haastattelun.

Haastattelut toteutettiin suomeksi ja englanniksi. Suomalaisia haastattelin suomeksi ja muita englanniksi. Englannin kieli oli haastateltavien työkieli ja näin ollen sen osaaminen ei tuottanut ongelmia. Englanti on myös minun vahva kieleni, joten haastattelutilanteessa kieleen liittyviä ongelmia ei ilmennyt. Kuitenkin muun muassa Hirsjärvi & Hurme (2001, 48–53) kuvaavat kielen merkitystä haastattelussa. Kaikissa englanninkielellä toteutetuissa haastatteluissa käytetty kieli oli niin haastateltavien kuin haastattelijan toinen kieli. Kieleen ja käsitteisiin liittyviä ongelmia pidetään oleellisena silloinkin kun kommunikoidaan samalla kielellä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 53). Kun kommunikointi tapahtuu jollain muulla kuin äidin kielellä, väitän, että käsitteisiin liittyvät ongelmia voi ilmetä. Haastattelutilanteissa tuntui, että molemminpuolinen ymmärrys kuitenkin

saavutettiin. Haastattelutilanteessa myös tarkentavat kysymykset vähensivät väärinymmärrysten riskiä.

3 Aineiston käsittely

Samaa todellisuuden ilmiötä voidaan tutkia eri menetelmin ja eri näkökulmista. Menetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tästä vastakkain asettelusta on pyritty pääsemään eroon ja ne voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä suuntauksina. Tutkijan tulisi aina pohtia mikä menettelytapa auttaa parhaiten selvittämään tutkimuksen ongelmaa ja valita etenemistapa sen mukaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 128.) Tutkijan vastuulla on valita pätevä lähestymistapa ja metodi ongelman selvittämiseksi.

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

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa esitetään usein hypoteeseja. Hypoteesittomuus on puolestaan ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle. Tällöin tutkijalla ei ole ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Tätä tutkimusta aloittaessa, ei myöskään minulla ollut ennako-olettamuksia tutkimuksen tuloksista. Aikaisempien tutkimusten perusteella olisi ollut mahdollista muodostaa hypoteeseja, mutta tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin lähestyä monikulttuurista johtamista uudella tavalla ja löytää joitakin uusia ulottuvuuksia tutkimusalalla. Näin ollen tälle työlle oli luonnollista valita laadullinen lähestymistapa. Niin kutsuttua monikulttuurista johtamista on tutkittu aikaisemmin, mutta harvoin kohteena ovat olleet todella monikulttuuriset organisaatiot, joissa monet hyvin erilaiset taustat sekoittuvat. Hypoteesittomuus tukee myös päätymistä kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen, jonka avulla pyrin hahmottamaan monikulttuurisuuden ilmenemistä ja sen johtamista. Myös tutkimustarkoitukseni kartoittava luonne vahvisti päätymistä kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään (vrt. Hirsjärvi ym. 1997, 129).

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

Laadulliselle tutkimusotteelle ominaista on, että tutkimusvaiheet, aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi, ovat kietoutuneet toisiinsa. Aineiston keruun edetessä siihen sekoittuu analyysin piirteitä. Ensimmäiset haastattelut ohjasivat seuraavien haastattelujen etenemistä ja jatko kysymysten muodostumista. Uusien kysymysten muodostamiseen sisältyi tavallaan myös aineiston analyysiä ja pohdintaa mahdollisista tutkimukselle tärkeistä kysymyksistä.

Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus tuoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa siten uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tuomi ja Sarajärvi (2002, 94) paneutuvat laadullisen analyysin haasteisiin aloittelevan tutkijan näkökulmasta. Heidän mukaansa laadullinen aineisto sisältää usein paljon mielenkiintoisia asioita, mutta tutkimuksen pitäisi silti keskittyä tiukasti rajattuun alaan ja kertoa siitä kattavasti. Myös tässä työssä analyysi on rajattu tutkimus kysymyksen määrittämään alueeseen.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 95–102) asettaa induktiivisen ja deduktiivisen jaon kyseenalaiseksi luokiteltaessa laadullisen aineiston analysointi tapoja. Tämän jaon sijasta he esittelevät Eskolan (2001) esittelemän analyysin kolmijaon. Näitä ovat teoriasidonnainen, aineistolähtöinen ja teorialähtöinen analyysi. Teoriasidonnainen on luonnontieteellisen tutkimuksen perinteinen analyysi malli ja perustuu aikaisemman tiedon testaamiseen. Tässä työssä ei pyritä testaamiseen, joten näin ollen tämä lähestymistapa ei sovellu tähän tutkimukseen. Aineistolähtöisessä analyysissä puolestaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta tehtävän asettelun mukaisesti. Kaikki, mitä tutkimusaiheesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella, pyritään sulkemaan analyysin ulkopuolella. Myös teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistossa, mutta aikaisempi tutkimustieto ohjaa tai auttaa analyysin tekemisessä. Aikaisemman tiedon merkitys on tunnistettavissa, mutta se ei ole tietoa testaavaa vaan uusia ajatuksia herättävää. Tässä työssä on pyritty teoriasidonnaiseen analyysiin. Tämä tarkoittaa sitä, että aloitin analyysin aineistolähtöisesti tarkastelemalla kerättyä aineistoa ja loppuvaiheessa jatkoin analyysia teoreettisen viitekehystä sekä aikaisempaa tutkimusta avuksi käyttäen.

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001, 136) esittävät, laadullinen analyysi alkaa itse asiassa jo haastattelutilanteessa. Myös tässä tutkimuksessa haastattelutilanteessa tein huomioita ilmiöiden toistuvuudesta ja jakautumisesta.

Litteroin viisi haastattelua kokonaan. Yhden haastattelun litteroin vain osittain, johtuen sen laajuudesta ja tutkimuksen kannalta epäoleellisesta sisällöstä. Osa litteroinneista toteutettiin pian haastattelujen jälkeen ja loput kuuden kuukauden kuluttua. Aineisto litteroitiin melko tarkasti sanasta sanaan. Joitakin asiasisällön kannalta epäoleellisia täytesanoja ei litteroitu. Aineiston käsittelyn ja analyysin välillä kului aikaa noin vuosi.

Tutkimus tulosten raportoinnissa hyödynnettyjä lainauksia haastatteluista on muokattu siten, että ne vastaavat suomenkielen kieliooppia. Näin ollen niitä ei ole esitetty alkuperäisellä puhekielellä. Muutokset on tehty siten, että kerrottu asia sisältö säilyy. Myös englanninkieliset haastattelut on käännetty suomen kielelle niiltä osin, mitä raportoinnissa on suoraan hyödynnetty. Nämä muutokset on tehty, jotta työ olisi luettavampi ja jotta haastateltuja henkilöitä ei voida yhdistää tutkimustuloksiin yksityiskohtaisesti. Alkuperäinen litteroitu aineisto on kuitenkin muuttamattomassa muodossaan.

Analyysin perusta on aineiston kuvailu. Sillä pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145.) Aineiston luokittelu on puolestaan olennaista, jotta sitä voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää luokittelulla. Luokat ymmärretään käsitteellisiksi työkaluiksi, joiden avulla voidaan löytää esimerkiksi aineiston tärkeät ja keskeiset piirteet. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147.) Tässä työssä aineisto on luokiteltu etsimällä siitä tiettyjä toistuvia teemoja. Luokittelun rinnalla voidaan puhua myös teemoittelusta, joka mielestäni sopii terminä tähän tutkimukseen luokittelua paremmin. Käytännössä luokittelulla ja teemoittelulla voidaan tarkoittaa samaa toimenpidettä, mutta luokittelu yhdistetään usein ilmiön määrällisen ominaisuuden korostumiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95). Tässä työssä määrän (toistuvuuden) lisäksi on arvioitu luokkien/teemojen painoarvoa.

Haastatteluihin oli valittu neljä teemaa joista haastateltavien kanssa keskusteltiin. Haastatteluaineistosta analyysivaiheessa poimitut teemat eivät seuranneet teemahaastattelun rungon teemoja. Näiden uusien teemojen (tai luokkien) muodostumista ohjasi kaksiosainen tutkimuskysymys. Uudet teemat jaettiin kahden pääotsikon alle. Ensimmäinen liittyi monikulttuurisuuden ilmenemiseen ja monikulttuurisen johtamisen edellytyksiin. Näitä luokittelun

tuloksena syntyneitä teemoja voidaan pitää analyysivaiheen tiiliskivinä, joista rakennetaan kokonaisuus. Kokonaisuus rakennetaan erilaisista osista, mutta niitä yhdistää tietyt tekijät. Tämä vaihe on tärkeä, sillä luokittelun ja yhdistelyn onnistuminen parhaalla mahdollisella tavalla riippuu tutkijan taidoista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 149–150.)

Toisinaan analyysi voidaan jättää tälle aineiston luokittelun ja yhdistelyn tasolle, mutta usein tulkinta tuo lisäarvoa tutkimukselle (ed.). Analyysistä puhuttaessa osana aineiston käsittelyä tulisi muistaa myös eteneminen synteisiin tasolle. Analyysillä viitataan siis aineisto kokonaisuuden pilkkomista osiin (esim. luokittelu ja luokkien yhdistely). Tämän jälkeen aineiston perusteella tulisi pyrkiä myös tulkintaan ja ilmiön kokonaisuuden uudelleenahmottamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144). Myös tässä työssä on pyritty ilmiön viemistä synteisiin tasolle.

4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta usein luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Haastattelututkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi kiinnittää huomio aineiston keruun ja käsittelyn laatuun sekä itse aineiston luotettavuuteen. Aineiston keruun laadukkuuden kannalta on oleellista, että haastatteluja ei toteuteta ainoastaan tema-aiheiden varassa vaan tehdään lisäkysymyksiä varalle. Lisäksi laatuun voidaan kiinnittää huomiota huolehtimalla, että haastattelun tallennusvälineet ovat kunnossa. Myös haastattelupäiväkirjan pito auttaa myöhemmissä tutkimuksen vaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184–185.) Tutkimusaiheeseen tutustuminen ja lisäkysymysten valmistelu lisäsi aineiston keruun laadukkuutta. Liitteissä 1 ja 2 on nähtävissä haastattelurunko sekä lisäkysymykset. Myös päiväkirjan pitäminen oli osa aineiston keruuta. Yhdessä haastattelu ilmeni ongelmia tilan rauhallisuuden ja nauhoitus välineen toimivuuden kanssa. Mutta tällä oli vain lieviä vaikutuksia aineiston laadukkuuteen kokonaisuudessaan.

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 laatua voitaisiin kritisoida. Kuitenkin haastattelun aikana tehdyt hyvät muistiinpanot ovat tukeneet aineiston

myöhempää käsittelyä. Muutenkaan ei ole ollut havaittavissa mitään ongelmia, joka liittyisi litteroinnin myöhäiseen suorittamiseen.

Aineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyvänä kriittisenä tekijänä voidaan pitää haastattelujen kieltä. Kuten mainittu osa haastatteluista toteutettiin englanniksi ja osa suomeksi. Kasvokkain käydyissä haastatteluissa englanninkielen käyttö ei tuottanut ongelmia. Ymmärtämisen kanssa ei ilmennyt mitään ongelmia haastattelutilanteessa. Englannin kieli oli minulla ja haastateltavilla vahva. Nauhoitetun aineiston litteroinnissa kuitenkin ilmeni lieviä ongelmia. Englannin kieli, erilaiset aksentit, puhetyylit ja nauhoituksen laatu aiheuttivat sen, että osa aineistosta oli hieman epäselvää. Tätä ongelmaa ei ilmennyt suomenkielisten haastattelujen litteroinnissa. Kuitenkin kyse oli lyhyistä haastattelun pätkistä, jotka eivät estäneet kokonaisuudessaan analyysin tekemistä. Mutta mahdollisuus on, että jotakin jäi huomioimatta epäselvien osien takia. Kokonaisuudessaan haastatteluaineiston voidaan arvioida olevan riittävän laadukas, jotta sen voidaan arvioida myös olevan tarpeeksi luotettava tämän tutkimuksen kannalta.

Yllä kuvattujen asioiden lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen usein yhdistetään reliaabeliuden ja validiuden käsitteet (Hirsjärvi ym. 1997, 216). Näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu haastattelututkimusten yhteydessä, koska ne juurtavat juurensa kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Tässä tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltu hyödyntäen näitä käsitteitä löyhästi.

Reliaabelius liittyy mittaustulosten toistettavuuteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi tilastollisia menetelmiä tämän ulottuvuuden toteuttamiseksi (Hirsjärvi ym. 1997, 216). Reliaabeliuden soveltamista haastatteluaineiston luotettavuuden arvioinnissa ei voida soveltaa yksiselitteisesti. Tässä tutkimuksessa, jossa haastattelun avulla on selvitetty monikulttuurisuuden ilmenemistä ja sen johtamista voidaan reliaabeliutta tarkastella siitä näkökulmasta, että saadaanko samat vastaukset kysyttäessä samoja asioita haastateltavilta uudestaan. Kvalitatiivisella tutkimuksella tavoitellaan usein ymmärtävää ja tulkitsevaa otetta ilmiöihin, ei täydellistä objektiivisuutta. Myös tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien tulkintoista liittyen monikulttuuriseen organisaatioon. Voidaan ajatella, että nämä tulkinnat muuttavat, kun olosuhteet muuttuvat. Siis täysin samanlaisia vastauksia ei voida saada.

Myös validius käsite on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Esimerkkinä validiuden puutteesta voidaan pitää

tilannetta, jossa vastaajat ymmärtävät kysymykset toisin kuin haastattelija (ed). Tämä on monikulttuurisuutta tarkastelevan tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen kysymys. On esitetty, että monikulttuurisella tutkimuksen alalla on vallalla länsimaalaiset tutkimusotteet (Adler ym. 1986, 310.) Näin ollen erityisesti kulttuuriulottuvuuksia tarkastelevassa tutkimuksessa tulisi huomioida käsitteistön länsimaalaisuus. Tämän tyyppisissä tutkimuksissa on riskinsä, että kulttuurieroista johtuen haastateltavat ja haastattelija puhuvat samoista käsitteistä, mutta tarkoittavat sisällöllisesti eri asioita. Tässä työssä haastatteluteemat ja kysymykset on pyritty muotoilemaan siten, että niistä heijastuu päivittäiset työelämään liittyvät asiat. Näin ollen kysymyksiä ei ole sidottu monimerkityksellisiin käsitteisiin.

V LAADULLINEN ANALYYSI

1 Monikulttuurisuuden ilmeneminen organisaatiossa

Aineiston analyysin ensimmäinen osa käsittelee haastattelussa tärkeiksi nousseita teemoja, jotka liittyvät monikulttuurisuuden ilmenemiseen kohdeorganisaatiossa. Kuten aikaisemmin kuvattu, haastattelurunko oli rakennettu neljän teeman ympärille. Näistä teemoista keskustelemalla ja kyselemällä pyrin selvittämään haastateltavien näkemyksiä monikulttuurisuuden ilmenemisestä.

Kohde organisaatio koostui jopa 60 eri kulttuurista, joten sitä voidaan pitää erittäin monikulttuurisena organisaationa ja näin ollen myös erityisenä kohteena. Tästä syystä on oleellista tuoda esille niitä ulottuvuuksia, joita haastateltavat korostivat tässä kyseisessä 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 laaja-alainen ilmiö, joka kattaa moninaisia ulottuvuuksia. Nämä ulottuvuudet ja analyysiteemat ovat valittu niiden toistuvuuden ja painoarvon perusteella haastatteluista.

1.1 Kulttuurien välinen viestintä

Kulttuurieroja tai monikulttuurisia organisaatioita koskevaa keskustelua on lähes mahdoton käydä ilman viestinnän käsitettä. Tässä kappaleessa puretaan monikulttuurisen viestinnän problematiikkaa ja nostetaan esille niitä viestintään liittyviä ulottuvuuksia, jotka tulivat esiin myös toteutetuissa teemahaastatteluissa. Viestintään liittyy myös työkieleen liittyvät merkitykset, mutta niitä käsitellään seuraavassa kappaleessa erikseen. Tässä pohditaan muita kulttuurien välisen viestinnän ilmiöitä, jotka haastatteluissa tulivat esille.

Viestintä ja vuorovaikutus olivat yksi haastattelun teema-alueista, mutta se nousi merkittäväksi tekijäksi myös keskusteltaessa muista haastatteluun valituista teemoista. Esimerkiksi

ryhmätyöskentelystä keskusteltaessa viestinnän merkitystä ei voitu sivuuttaa. Viestintään liittyvässä keskustelussa tuli esille monikulttuurisuuden tuomat haasteet ja mahdolliset ongelmat.

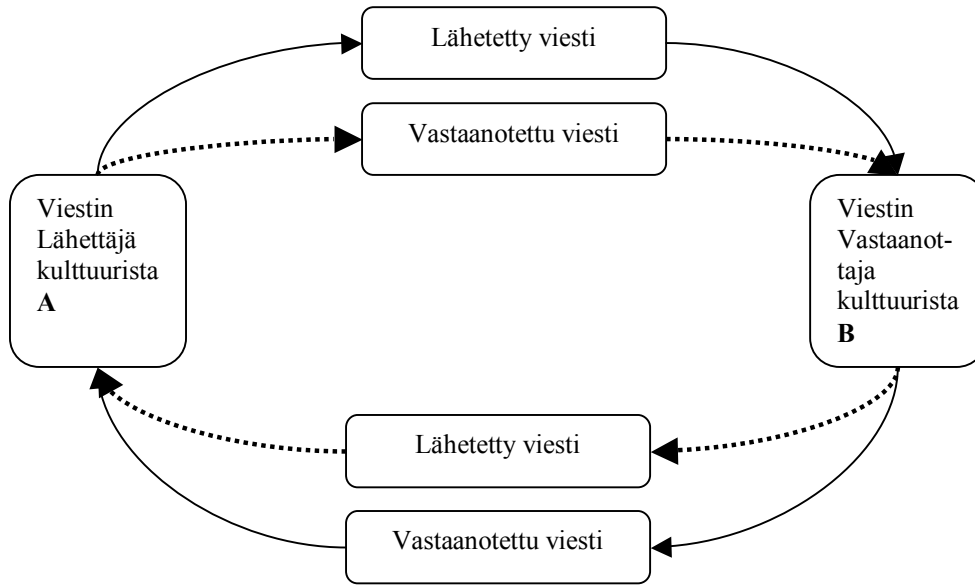
”Kommunikaatio on varmaan se, mikä aiheuttaa eniten tilanteita, eri syistä.”

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

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

Haastatteluissa tätä erilaisen ymmärtämisen problematiikkaa ei osattu tarkemmin käsitellä. Viestinnän erilaisuus ja sen haasteet ymmärtämisen kannalta tiedostettiin, mutta tarkkaa kuvausta tilanteesta ei osattu antaa. Kulttuurien välisen viestinnän problematiikkaa voidaan tarkastella Adlerin (2002, 74) mallin avulla. Tämä malli on otettu tähän selittämään tätä haastatteluissakin huomioitua kulttuurien väliseen ymmärtämiseen liittyvää kysymystä.

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



Kuva 5. Kulttuurien välinen viestintä (Adler 2002, 74)

Mitä isompi ero lähettäjän ja vastaanottajan taustoissa sitä suurempi ero myös siinä, millaisen merkityksen he yhdistävät tiettyyn sanalliseen tai sanattomaan viestiin. Kulttuurien välisen kommunikoinnin voidaan arvioida epäonnistuvan, kun kulttuurin B edustajan vastaanottama viesti ei vastaa kulttuurin A edustajan lähettämää viestiä. Tällaisessa tilanteessa on harvoin kyse kielellisestä ymmärtämisestä tai sen puutteesta. Ongelmat kulttuurien välisessä viestinnässä liittyvät erilaiseen havainnointiin, tulkintaan ja arviointiin. Ei voida kuitenkaan olettaa, että kulttuurien välisessä viestinnässä ilmenee aina ongelmia. Pääsääntönä voidaan todeta; kun viestin lähettäjä ja vastaanottaja tulevat eri kulttuureista, todennäköisyys, että viesti menee tarkoitettunlaisena perille, vähenee. (Adler 2002, 75–77.)

Kuvan 5 tilanne kuvastaa tilannetta kahden kulttuurin välillä. Monikulttuurisessa organisaatiossa tämän tilanteen voidaan arvioida kärjistyvän, sillä näitä kulttuurisidonnaisia erilaisia tapoja ymmärtää asioita on useita. Tilanne monimutkaistuu, kun kuvaan lisätään esimerkiksi kulttuurit C, D, E, F, G, H, ja I. Tilannetta voidaan tarkastella esimerkiksi esimiesten näkökulmasta tilanteissa, joissa lähetetään ohjeita tai tiedoksiantoja. Lähetetty viesti voi olla sama kaikille, mutta vastaanotettuja viestejä voi olla yhtä monta erilaista kuin on eri kulttuurien edustajia organisaatiossa. Mitä enemmän kulttuureja, sitä useampia tapoja ymmärtää lähetetty viesti. Myös haastattelussa tuli esille tällainen viestinnän haasteellisuus monikulttuurisessa organisaatiossa.

Ymmärtämisen lisäksi haastatteluissa tuli esille erilaiset viestintätyylit ja niiden ilmeneminen monikulttuurisessa organisaatiossa. Viestintätyyleistä kysyttiin suoraan haastateltavilta. Vastauksissa mainittiin aasialaiset kulttuurit useaan kertaan. Aasian kulttuurit yhdistettiin haastatteluissa niin kutsuttuihin vähemmän suoriin kulttuureihin. Hall (1976, 79) erottelee kulttuurit nimenomaan kommunikaatiotyyliden perusteella. Hän puhuu matalan ja korkean kontekstin (low- and high context) kommunikoinnista. Korkean kontekstin kommunikaatio viittaa kulttuuriin, jossa viestinnässä hyödynnetään erilaisia vihjeitä (mm. ilmeitä, eleitä ja tilannetekijöitä), jotta sanoman merkitys tulisi ymmärretyksi. Matalan kontekstin viestinnässä puolestaan sanallisen viestin ilmaisema merkitys korostuu. Korkean ja matalan kontekstin viestintää voidaan pitää jatkumona, jonka ääripäiden väliin eri maat ja kulttuurit asettuvat. Hall'n (1976) mukaan esimerkiksi Yhdysvallat, Saksa, Skandinaaviset maat ja Sveitsi asettuvat lähelle matalan kontekstin kommunikaatiotyyliä. Suuri osa Aasian maista puolestaan asettuu jatkumon korkean kontekstin päähän.

Haastateltavien kokemukset aasialaisista kulttuureista oli vähäsanaisuus ja epäsuora viestintätyyli. Tämä voi viitata juuri Hall'n (1976) esittämään korkean kontekstin ilmaisuun, jossa viestin merkitys sisältyy sanallisen viestin lisäksi vahvasti elekieleen. Muutamassa haastattelussa arvioitiin, että epäsuoraviestintä liittyisi auktoriteetin kunnioittamiseen ja sen kautta koettuun pelkoon ilmaista itseään suoraan tiimivetäjälle tai projektipäällikölle. Muun muassa Erez ja Earley (1993, 125) ja Gudykunst ja Ting-Toomey (1988, 44) huomioivat puolestaan, että epäsuora ja suora ilmaisutyyli liittyvät kulttuurien kollektiiviseen ja individualistisiin ulottuviin. Näiden näkemysten mukaan individualistisille kulttuureille (kuten suuri osa länsimaista) on ominaista suora viestintä tyyli. Kollektiivisissa kulttuureissa (joita ovat useat Aasian kulttuurit) puolestaan suositaan epäsuoraa konflikteja välttävää viestintä tyyliä. Voi olla että tämä aasialaisten viestintätyyli liittyi niin auktoriteetin kunnioittamiseen, konflikteja välttävään tyyliin kuin myös Hall'n (1976) kuvailemaan kontekstuaaliseen ilmaisuun.

Kulttuurien välisiä viestintätyylieroja voidaan selittää monella eritavalla. Voidaan kuitenkin melko varmasti todeta, että ne ovat merkittävä ulottuvuus tarkasteltaessa monikulttuurisia organisaatioita. Haastattelujen ja aikaisempien tutkimusten perusteella suoran ja epäsuoran ilmaisun ilmenemistä voidaan pitää yhtenä oleellisena tekijänä, joka tekee monikulttuurisesta organisaatiosta erityisen verrattuna monokulttuuriseen työyhteisöön.

Haastatteluissa esille tulleet viestinnän ulottuvuudet vahvistivat myös tutkimusalalle ominaista lännen ja idän jakoa (vrt. Huff & Kelly 2003 ja Lowe 2002). Vaikka työn tavoitteena ei ollut keskittyä yksityiskohtaisesti tiettyjen alueiden kulttuureihin, on kuitenkin selvää, että länsimaiden ja Aasian kulttuurien eroavaisuuksia viestinnässä ei voida sivuttaa. Monikulttuurisen organisaation mahtuu yleensä monenlaista erilaista kommunikointityyliä, mutta erityisesti nämä suoran ja epäsuoran tyylin erot korostuvat. Haastateltavat olivat huomanneet nämä erot erityisesti siis länsimaalaisten ja aasialaisten työntekijöiden välillä, mutta yhdessä haastattelussa tuli esille myös länsimaalaisten (eurooppalaisten) välillä vallitsevat erilaiset viestintä tyylit. Kuten Hall (1976) kuvaa, viestintä tyyliä voidaan tarkastella jatkumona. Näin ollen voidaan ajatella, että nämä erilaiset ääripäät (Aasia ja länsimaat) ja niiden vastakkainasettelu korostuu, mutta lievempiä eroja ilmenee myös kulttuurien välillä, jotka asettuvat jatkumossa lähemmäs toisiaan.

Haastatteluissa huomioitiin, että tyylierot saattavat aiheuttaa ristiriitaitilanteita eri kulttuurien edustajien välillä. Haastatteluissa tuli ilmi esimerkkitalanteita, joissa epäsuoran ilmaisun maista tulevat henkilöt ovat tunteneet olonsa epämukavaksi, kun ovat keskustelleet suurempaa ilmaisua käyttävien kollegoiden kanssa. Esimerkkitalanteissa suorasukaista ja huomattavaa elekieltävä käyttävien henkilöiden käytös on koettu jopa uhkaavana. Haastatteluissa puhuttiin myös konflikteista. Useissa tilanteissa, joissa mainittiin sana "konflikti", sillä viitattiin tilanteisiin, jotka olivat aiheutuneet erilaisista viestintätyyleistä.

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

Haastatteluissa 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

Kuten edellisessä kappaleessa esitettiin, monikulttuurisen viestinnän, johtamisen ja organisaatiotutkimuksen alalla viestintää ja sen vaikutuksia on tutkittu paljon. Akateemisessa tutkimuksessa on kiistatta huomioitu kulttuurierojen ja kommunikaation merkitys organisaatioiden tai yritysten toiminnassa (esim. Adler 2002). Terry (2007, 59) huomioi, että kommunikaatioon liittyvät ongelmat kulttuurien välillä ovat sidoksissa kulttuurisidonnaisiin ulottuvuuksiin sekä kieleen liittyviin ongelmiin. Kuitenkin kielen merkitystä osana kommunikaatioulottuvuutta on käsitelty yllättävän vähän tutkittaessa kulttuurien välistä vuorovaikutusta työelämässä. Toteutetuissa teemahaastatteluisa se sai kuitenkin merkittävää painoarvoa. Tästä syystä sitä käsitellään erillisenä kokonaisuutena suhteessa muihin kulttuurien välisen viestinnän kysymyksiin.

Kuten Mendés Garzía ja Pérez Cañado (2005) toteavat tutkimuksensa alussa, kielen merkitys on unohdettu ulottuvuus monikulttuuristen organisaatioiden johtamisen tutkimuksessa. Tätä työtä varten toteutetuissa haastatteluissa kieltä kuitenkin pidettiin yhtenä tärkeänä osana monikulttuurista työympäristöä.

”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 organisaatiokäyttämisen tieteenala antaa ymmärtää. Yhtenä syynä kielikysymyksen vähäiseen käsittelyyn 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 kielellä hyvin ja usein se on englanti. Eliikkä hyvin monella on todella hyvä.”

Haastatteluissa tuli esille monikulttuuristen työntekijöiden korkea koulutuksen taso, ulkomaille muuton vapaaehtoisuus (halu) ja hyvä englannin kielen taito. Kuitenkin kieleen liittyvät kysymykset nostettiin esille haasteellisina.

Mendés Garzía ja Pérez Cañado (2005, 88) huomioivat, että yleisen käsityksen mukaan kieli voidaan määritellä kontrollin ja koordinoinnin työkaluksi vertikaalisessa suunnassa sekä henkilökohtaisten suhteiden työkaluksi horisontaalisessa suunnassa (suhteessa työkavereihin). Näin ollen kieltä ja sen käyttöä voidaan pitää oleellisena osana työtä ja sosiaalisia suhteita. On siis tärkeää, että on olemassa yhteinen kieli, kohdeorganisaatiossa tämä oli siis englanti. Tässä yhteydessä tulisi huomioida, että tällaiseen vuorovaikutukseen siis osallistuu paljon henkilöitä, joiden äidinkieli ei ole englanti.

“...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.”

Vaikka lähtökohtaisesti organisaation työntekijöiden englannin kielitaito arvioitiin hyväksi, kieli huomioitiin mahdollisena ongelmien aiheuttajana. Vaikka keskinäinen viestintä tapahtuu samalla kielellä, mahtuu monikulttuuriseen organisaatioon laaja kirjo erilaisia aksentteja. Näinkin yksinkertainen asia voi altistaa väärinymmärryksille nimenomaan puheviestinnässä. Kieleen liittyvät väärinymmärrykset ja niiden riski mainittiin lähes kaikissa haastatteluissa.

”... 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 osapuolet eivät ole natiiveja niin siinäpä 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 kenenkään meidän, juuri kenenkään äidinkieli...”

”... kaikki käyttää vierasta kieltä, koska natiiveja englanninkielen puhujia 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 englantia on vain harvan äidinkieli, asettaa kaikki työntekijät samanarvoiseen asemaan suhteessa kielen käyttöön:

”...meillä ei ole kielen tuomaa valtaa...”

Näin ollen kieltä kuvattiin myös tasa-arvoa lisäävänä tekijänä. Myös Mendés Garzía & Pérez Cañado (2005, 101) huomioivat rajatussa tutkimuksessaan, että natiivilla kielen (englannin) puhujalla on todennäköisesti paremmat mahdollisuudet nousta valta-asemaan suhteessa muihin ryhmäjäseniin. Kielellä ja sen osaamisella voi olla siis merkitystä organisaation sisäisten suhteiden muodostumisessa.

Kieli kysymys kohdeorganisaatiossa nähtiin siis osittain väärinymmärryksiä lisäävänä tekijänä, mutta tilanteen tiedostamisen nähtiin ehkäisevän mahdollisia ongelmia:

”Englanti ei ole kenenkään äidinkieli täällä ja kaikessa viestinnässä on mahdollisuus väärinymmärryksille. 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 monikulttuurisia organisaatioita 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 aksentit tuovat silti värikkyyttä työelämään ja lisäävät osaltaan myös väärinymmärrysten 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 eräänlaisten kieliryhmien muodostuminen organisaation sisällä, mutta tätä aluetta ei tässä tutkita tarkemmin. Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi kieliryhmien muodostumisesta monikulttuurisessa organisaatiossa ja niiden vaikutuksesta ryhmä dynamiikkaan organisaation sisällä.

1.3 Hierarkia

Hierarkian käsite liittyy tämän tutkimuksen alaan muun muassa Hofsteden arvoulottuvuuksien kautta. Hofsteden (1984 ja 1993) mukaan hierarkian tutkiminen monikulttuurisella tieteenalalla voidaan yhdistää niin kutsuttuun valtaetäisyyteen. Kuten aikaisemmin kuvailtu tällä viitataan siihen, että kulttuurit eroavat toisistaan siinä kuinka vähemmän valtaa omaavat yksilöt odottavat ja hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen. Olettamuksena voidaan pitää, sitä että yhteiskunnissa ja organisaatioissa valta on aina jakautunut enemmän tai vähemmän epätasaisesti. Organisaatioissa valtaetäisyys ilmenee usein alaisten suhtautumisena johtajiinsa (Hofstede 1991, 42).

Haastatteluissa hierarkian käsite tuli esille useissa eri tilanteissa. Yksi haastateltava toi ulottuvuuden esille kysyttäessä päätöksen teosta, toinen puhuttaessa ryhmätyöskentelystä ja kolmas liittyen suoraan esimies-alais-suhteeseen. Kaikissa tilanteissa hierarkiaan viitattiin samalla tavalla: haastateltavien mukaan eri kulttuureissa on erilaisia näkemyksiä johtajien sanalle annettavalle painoarvolle.

”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 täytyy tapahtua.”

Tämä koettiin jossain määrin ongelmallisena. Haastatteluissa ilmeni, että korkean hierarkian kokeminen aiheutti myös sen, että esimiehen lähestyminen ei ole helppoa tiettyjen kulttuurien edustajille. Jos projektipäällikkö tai tiimiohjaaja tulee kulttuurista, jossa hierarkian tai valtaetäisyyden merkitys ei korostu, niin hän odottaa alaisten lähestyvän silloin, kun se on tarpeen. Tämä ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys monikulttuurisessa organisaatiossa. Esimerkiksi Aasian kulttuurien edustajille kynnys lähestyä projektipäällikköä voi olla huomattava. Tällöin syntyy tilanne, jossa esimiehen ja alaisen odotukset esimies-alaisuudesta eivät vastaa toisiaan. Tiimin vetäjien ja projektipäällikköiden vastauksista heijastui toivomus avoimesta kommunikaatiosta. Toisaalta tiedostettiin, että näihin alaisten asenteisiin voi olla vaikea vaikuttaa.

1.4 Johtopäätökset

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

Erilaiset viestinnän ulottuvuudet tulivat esille monessa erikohtaa haastatteluita. Viestinnän haasteet voidaan jakaa kahteen eri alueeseen; kulttuurisidonnaisiin ulottuvuuksiin ja kielikysymykseen. Näitä kulttuurisidonnaisia viestinnän haasteita ovat muun muassa erilaiset tavat ymmärtää asioita sekä erilaiset viestintätyylit. Ymmärtämiseen liittyvä problematiikasta puhuttiin kulttuurisidonnaisena ilmiönä, ei pelkästään liittyen kielikysymykseen. Erilaiseen ymmärtämiseen liittyvät riskit tiedostettiin, kun viestin lähettäjä ja vastaanottaja tulevat eri kulttuureista.

Viestintä tyyleistä puhuttaessa esille tuli selvästi aasialaisten ja länsimaalaisten 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 organisaatiossa.

Monikulttuurisen johtamisen ja organisaatiotutkimuksen alalla on harvoin kiinnitetty huomiota kielikysymykseen. Kohdeorganisaation työntekijöitä kuvattiin koulutetuiksi ja kielitaitoisiksi. Silti kielikysymys nähtiin yhtenä monikulttuurisen organisaation haasteena. Se, että hyvin harva työntekijä on natiivi englannin kielen puhuja, koettiin mahdollisena ristiriitona lisäävänä tekijänä. Samaan aikaan se nähtiin myös tasa-arvoa lisäävänä tekijänä.

Viestinnän ulottuvuuksien lisäksi haastatteluissa tuli esille erilainen suhtautuminen hierarkiaan. Tätä ilmiötä kuvattiin haasteellisena onnistuneen johtamisen ja esimiestyön kannalta.

2 Monikulttuurisen organisaation johtaminen

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

Tässä osiossa analysoidaan, miten monikulttuurisuutta sitten pitäisi johtaa esimiesnäkökulmasta. Tämän kappaleen tavoitteena on tuoda esille ne ulottuvuudet, jotka olivat haastateltujen projektipäälliköiden ja tiimin vetäjien mielestä oleellisimpia asioita monikulttuurisuuden johtamisessa. Haastatteluissa monikulttuurisuuden johtamista selvitettiin siis ensin kysymällä monikulttuurisuuden ilmenemistä eri teema-alueiden kautta sekä mahdollisia ongelmia. Tämän jälkeen kysyttiin miten esimiesasemassa tai ohjaavassa asemassa olevan henkilön tulisi toimia suhteessa näihin kuvailtuun ilmiöihin tai tilanteisiin. Haastattelujen perusteella muotoutuivat seuraavissa kappaleissa analysoitavat ulottuvuudet. Näitä ulottuvuuksia voidaan pitää edellytyksinä monikulttuurisen työyhteisön tai organisaation johtamisessa.

2.1 Esimiehen viestintä

Viestinnän käsitteellä on ollut merkittävä osa tässä työssä. Edellisessä kappaleessa viestintä ja sen ulottuvuudet huomioitiin osana monikulttuurisen organisaation erityispiirteitä ja osana haasteita. Edellisessä kappaleessa esitettiin, että muun muassa viestintätyylit ja viestin merkityksen ymmärtäminen voivat olla yhteydessä henkilöiden kulttuuritaustaan. Tässä viestintää tarkastellaan esimiehen toiminnan näkökulmasta. Monikulttuurisessa organisaatiossa esimiehen viestintään liittyviä haasteita voidaan pitää moninaisina, sillä alaiset tulevat monista erilaisista kulttuuritaustoista. Esimiehen toiminnan ulottuvuutena viestintä mainittiin monessa erikohtaa haastatteluja.

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 tärkeätä on käyttäytyminen niin neutraalisti kuin mahdollista.”

Haastatteluissa tiiminvetäjien ja projektipäälliköiden viestintää tarkasteltiin nimenomaan suhteessa monikulttuuriseen työyhteisöön. Haastateltavien mukaan on vaikea arvioida millainen viestintä on eri kulttuurien näkökulmasta hyväksyttävää. Näin ollen neutraalia lähestymistapaa kuvattiin sopivana tämänkaltaisessa työyhteisössä.

Kielitoimiston sanakirjan mukaan neutraali on ”vastakohtien välillä oleva, kiistoista erillään pysyttelevä, tasapuolinen, puolueeton, 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 jonkinmoisia konflikteja, tällaisia kulttuuririippuvaisia assosiaatioita.”

“... 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.”

Tiimi- ja projektipäälliköt viittasivat tällä neutraalisuudella viestintätyyliin, joka olisi siis hyväksyttävää mahdollisimman monesta kulttuurinäkökulmasta. Neutraalilla viestinnällä pyritään välttämään kulttuuriin liittyviä negatiivisia mielleyhtymiä, jotka voisivat aiheuttaa ristiriitatilanteita.

Kolmessa haastattelussa sanojen ja lauseiden lisäksi neutraalius koski myös huumorin käyttöä. Huumori mainittiin tärkeänä asiana, mutta siihen liittyvät riskit saivat erityishuomion. Riskit johtuivat nimenomaan kulttuurien moninaisuudesta. Huumorin vaikutusta kulttuurirajoja ylittävässä viestinnässä on myös tutkittu aikaisemmin. Bell'n (2007) mukaan huumoria voidaan kuvailla lingvistisesti ja kulttuurillisesti moniulotteisesti ilmiöksi. Hän huomioi myös, että huumori sisältää usein näkymättömän negatiivisen viestin ja on näin ollen jopa vaarallista käyttää kulttuurien välisessä viestinnässä. Myös haastatteluissa tuli esille tämä huumorin kulttuurisidonnaisuus. Näin ollen neutraalilla viestinnällä viitattiin myös huumorin varovaiseen käyttämiseen. Tällä ei tarkoitettu huumorin käytön lopettamista vaan erityistä harkintaa, sen suhteen millainen huumori soveltuu käytettäväksi kenenkin kanssa.

Haastateltavien kuvailemaa neutraalia viestintää voidaan pitää lähinnä pyrkimyksenä sellaiseen toimivaan viestintään, joka sisältää mahdollisimman vähän eri kulttuureja ärsyttäviä tai loukkaavia viestejä tai symboleita. Vastauksissa ilmeni, että haastateltavat tiedostavat, että neutraalius on pyrkimys, mutta harvoin saavutettavissa. Viestintää voidaan pitää aina jossain määrin kulttuurisidonnaisena, joten voidaan ajatella, että on mahdotonta saavuttaa täysin neutraalia viestintää. Haastattelujen perusteella pyrkimystä neutraaliin kommunikaatioon voidaan kuitenkin pitää hyvänä lähtökohtana, kun ollaan tekemisissä alaisten kanssa, jotka tulevat monesta erilaisesta kulttuuritaustasta. Monikulttuurisen organisaation tapauksessa voi olla hankalaa opiskella kaikille kulttuureille ominaisia piirteitä. Tällöin pyrkimystä neutraaliin viestintätyyliin voidaan pitää toimivana vaihtoehtona.

Kuten aikaisemmin todettiin, monikulttuurisuuden haasteena voidaan pitää moninaisia tapoja tulkita viestejä. Näin ollen tiimiohjaajan tai projektipäällikön asemasta tarkasteltuna haaste on löytää niin kutsuttu 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 molemminpuolinen 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.”

Vaikka tässä työssä painotetaan nimenomaan esimiehen toimintaa ja roolia monikulttuurisessa organisaatiossa, on siis tärkeä huomioida, että viestintäprosessissa on niin lähettäjä kuin vastaanottaja (Szilagy & Wallace 1979, 401 ja Adler 2002, 74). Kulttuurien välisessä viestinnässä myös vastaanottajan rooli korostuu antaen merkityksen tietyille viestille tai symbolille (Adler 2002, 74). Myös haastatteluissa ilmeni, että viestintä monikulttuurisessa organisaatio vaatii joustavuutta ja monikulttuurisuuden tiedostamista niin esimiesten suunnalta kuin myös alaisten ja ryhmänjäsen osalta. Viestintä vaatii siis sopeutumista ja erityishuomiota kaikilta osapuolilta.

Neutraaliin lähestymistapaan liittyy haastatteluissa keskusteltu varovaisuus. Haastatteluissa korostettiin, että työntekijät ja esimiehet ovat tietoisia organisaation kulttuurillisesta moninaisuudesta. Kuten aikaisemmin kuvattu, neutraalilla viestintätavalla pyritään välttämään mahdollisia kulttuurisidonnaisia ristiriitoja. Haastateltavien mukaan organisaatiossa on havaittavissa tiettyä varovaisuuden ilmapiiriä, joka johtuu nimenomaan siitä, että eri tahot pyrkivät välttämään lausahduksia ja toimintaa, jotka voisivat olla kulttuurillisesti arkaluontoista. Tällaista varovaisuuden ilmapiiriä ei haastatteluissa kuvattu välttämättä positiivisena tekijänä vaan osittain myös rajoittavana tekijänä. Kuitenkin varovaisuus nähtiin myös välttämättömänä osana monikulttuurisen työyhteisön ohjaamista:

”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.

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

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

Esimiehen viestintään liittyy monia tekijöitä, jotka ovat merkittäviä monikulttuurisen johtamisen kannalta. Kulttuurien moninaisuus asettaa esimiehet siltä osin haasteelliseen tilanteeseen, että on vaikea arvioida millainen viestintätyyli sopii käytettäväksi erilaisten kulttuurien kanssa. Haastatteluissa ilmeni, että yleisenä sääntönä voidaan pitää pyrkimystä mahdollisimman neutraaliin viestintään. Neutraalilla haastateltavat tarkoittivat sellaista viestintää, joka sisältää mahdollisimman vähän sellaisia elementtejä, jotka voisivat loukata jotain henkilöä monikulttuurisessa työyhteisössä. Neutraaliin ilmaisuun liittyi myös varovaisuus.

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 esimiestä kuitenkin pitää tiennäyttäjänä toimivaan viestintään monikulttuurisessa organisaatiossa.

2.2 Esimiehen kokemus

Haastatteluissa kokemuksen merkitys korostui, kun tiimiohjaajat ja projektipäälliköt pohtivat suhdettaan monikulttuuriseen työyhteisöön. Kokemuksen merkitys nousi esille myös silloin, kun pohdittiin monikulttuurista ryhmätyöskentelyä ja keinoja vaikuttaa ryhmän toimivaan työskentelyyn.

”...tärkeätä 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.

Haastatteluissa kokemuksen merkitystä monikulttuurisuuden johtamisessa perusteltiin pääosin kahdella eri tekijällä. Ensinnäkin sitä perusteltiin kohdeorganisaation kulttuurien kirjolla. Kohdeorganisaatiossa työskenteli haastatteluhetkellä noin 60 eri kansalaisuutta. Haastatteluissa kokemuksen merkitystä selitettiin sillä, että on mahdotonta opiskella 60 eri kulttuuritaustaisen ihmisen käyttäytymistä yksityiskohtaisesti ja näin ollen aikaisempi kokemus voi auttaa monikulttuuristen haasteiden parissa. Tämän näkemyksen mukaan monikulttuurisia johtamistaitoja on vaikea opetella kirjoista. Ne tulevat kokemuksen myötä. Tällaisella monikulttuurista osaamista kartuttavalla kokemuksella tarkoitettiin siis aikaisempaa työskentelyä vieraiden kulttuurien edustajien kanssa tai työskentelyä ulkomailla. Kokemuksen tuomalla osaamisella viitattiin siis tietoon, jonka oppiminen ei ole mahdollista kirjoista lukemalla.

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 hyödyllisenä asiana monikulttuurisuuden johtamisessa.

Kulttuureihin liittyvää tietoa voidaan hankkia myös koulutuksen kautta, haastatteluissa sitä pidettiin tiettyyn rajaan asti tarpeellisena. Monikulttuurisuuden johtamisessa hyödyllisempänä 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

Kysyttäessä haastateltavien suhdetta monikulttuuriseen työyhteisöön välimiesrooli nousi esille. Välimiesroolilla tarkoitettiin toimimista eri kulttuurien välillä tilanteissa, jotka sitä edellyttävät. Haastatteluista sai sen vaikutelman, että näitä tilanteita olivat yleensä työntekijöiden välille syntyvät ristiriidat. Näiden ristiriitojen syyksi tulkittiin niin kulttuurierot kuin mahdolliset henkilökohtaiset syyt. Kuitenkin yleinen näkemys oli, että nimenomaan monikulttuurisuus edellyttää esimieheltä toimimista välimiehenä.

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, sillain, että mikä on perimmiltään ongelman ydin ja ihan kuin missä tahansa konfliktissa, löytää yhteisymmärrys, ratkaisu.”

”Kyllä se on aika tärkeitä 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:

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

Välimiesrooli yhdistettiin erityisesti ristiriitatilanteisiin ja se yhdistettiin sovittelijan tehtäviin. Tähän liittyy vahvasti ongelmanratkaisu ja yhteisen ratkaisun löytyminen. Yhdessä haastattelussa huomioitiin, että välimiehen rooli pätee myös muihinkin kuin monikulttuurisiin tilanteisiin. Kuitenkin haastatteluissa kokonaisuudessaan korostui, että erityisesti monikulttuurinen organisaatio edellyttää esimieheltä välimiesroolia. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että erityisesti välihenkilön on oltava tietoinen kulttuurieroista, jotta pystyy toimimaan tässä roolissa.

Kulttuurien välimiehenä toimimisesta on vähän tutkimuksia, mutta muun muassa Mäkilouko (2004, 392) viittaa tähän rooliin tutkimuksessaan, joka käsittelee kansavälisen tiimien johtamista. Tutkimuksessa puhutaan polysentrisestä johtamistyylistä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa esimies katsoo parhaaksi toimia välihenkilönä eri kulttuurien välillä. Mäkiloukon (2004) kuvaama polysentrinen johtamistyyli ei viittaa ainoastaan konflikti tilanteisiin vaan viittaa päivittäiseen johtamistyyliin. Kuten myös tässä tutkimuksessa, niin myös Mäkiloukon tutkimuksessa korostui esimiehen kulttuuriosaaminen. Mäkiloukon (2004, 392) mukaan polysentristä johtamistyyliä suosivat esimiehet korostivat kulttuurierojen ymmärtämistä ja kykyä toimia kulttuurien välisenä tulkkina. Tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut vahvistivat Mäkiloukon (2004) esittämän ajatus siitä, että välihenkilönä toimivalta esimieheltä edellytetään osaamista kulttuurieroista ja niiden ilmenemisestä työympäristössä.

Kuitenkin haastattelujen perusteella esimiesten välimiesrooli korostui vasta silloin, kun työntekijöiden välillä ilmeni ongelma- ja ristiriitatilanteita. Lahti (2008, 47) tuo esille, että joskus esimiesten on vaikea keskustella ja puuttua yksittäisen alaisen käyttäytymiseen, kommunikaatiotyyliin tai huumoriin. Nämä ovat sellaisia alueita, joihin puuttumista voidaan pitää tunkeutumisena persoonallisuuden rajojen sisälle epäammattillisella tavalla (Lahti 2008, 47). Kuitenkin haastatteluissa juuri kommunikaatiotyylit ja esimerkiksi huumori mainittiin kriittisinä syinä mahdollisille ongelmille, joten näihin kysymyksiin tulisi tarttua rohkeasti välimiehen roolissa, mahdollisesti jo ennen konfliktien syntymistä.

2.4 Monikulttuurinen motivointi

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

Haastateltavat toivat esille kolme ulottuvuutta liittyen monikulttuurisen työyhteisön motivointiin. Näitä olivat 1) aineellinen palkitseminen, 2) kannustaminen ja kiittäminen sekä 3) päätösten myyminen. Aineellista palkitsemista pohdittiin haastattelussa monikulttuurisuuden näkökulmasta. Myös kannustavien lahjojen valinnassa katsottiin neutraalisuus tavoitteeksi.

”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 ylempinään täytyy ottaa se huomioon ilman muuta. Pari mukavaa sanaa silloin tällöin ja kehua silloin kun on tehty hyvin [...] Koska sen huomaa täällä selvästi, että sitä tarvitaan täällä enemmän kuin ihan -- suomalaisessa työyhteisössä. Ihmisiä täytyy kannustaa, niille täytyy 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 persoonasta. Mitä enemmän on tietoa henkilöstä sitä tehokkaammin voi muokata kannustamista, joten kulttuuri on jotain, mikä on hyvä tuntea, se voi auttaa, mutta tässäkin asiassa tulisi tuntea henkilö tarkemmin.”

”... jos tuntee persoonan, 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 motivointia.

Päätösten myymisestä alaisille puhuttiin kahdessa haastattelussa, osana motivointia ja osana päätöksentekoa. 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.”

Kuten aikaisemmin tässä työssä on esitelty, motivaation muodostumiseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Motivaatioprosessia voidaan pitää universaalina (Hodgets & Luthans 1991, 369), mutta samaan aikaan voidaan todeta, että se, mikä ihmisiä puolestaan motivoi on usein sidoksissa kulttuuriin (Hodgets & Luthans 1991, 366) ja kulttuurisen ohjelmoinnin on arvioitu säätelevän asioiden tärkeysjärjestyksiä, asenteita ja käyttäytymistä muokkaavia normeja (Lahti 2008, 83). Kuitenkin sitä voidaan pitää hyvin monimutkaisena psykologisena prosessina (Mäkilouko 2003, 79). Näin ajatellen emme voi yksistään sitoa motivointia kulttuuriin tekijöihin. Kuitenkin melko perustellusti voidaan väittää, että monikulttuurinen organisaatio ja sen moninaiset ihmiset asettavat joitakin lisähaasteita johtamiselle ja nimenomaan motivoinnille. Lahden (2008, 83) mukaan monikulttuurisen organisaation johtaja tarvitsee herkkää silmää ja korvaa sekä teoreettista tietoa ja työkaluja osataksaan motivoida ja arvioida henkilöstöään.

2.5 Johtopäätökset

Monikulttuurisuuden ilmenemisen lisäksi haastatteluissa pyrittiin selvittämään tiimiohjaajien ja projektipäälliköiden näkemyksiä monikulttuuriseen johtamiseen. Haastattelujen perusteella erottui neljä teemaa, jotka kuvastivat monikulttuurisen organisaation johtamista esimiesnäkökulmasta. Näitä ulottuvuuksia voidaan kuvata monikulttuurisen johtamisen edellytyksinä.

Ensimmäinen edellytys koskee esimiehen viestintää. Kuten aikaisemmin kuvattu, viestintää voidaan pitää myös yhtenä oleellisena monikulttuurisen organisaation haasteena. Näin ollen ei ole ihme, että viestinnän merkitys korostui myös osana monikulttuurisen johtamisen edellytyksiä. Monikulttuurisen viestinnän tärkeimpänä ulottuvuutena haastatteluissa kuvattiin neutraalisuutta.

Neutraali-sana toistui haastatteluissa usein ja sillä tarkoitettiin viestintää, joka sisältää mahdollisimman vähän elementtejä, joilla voisi olla eri kulttuureja loukkaavia merkityksiä. Neutraalia viestintää kuvattiin nimenomaan hyvänä lähtökohtana erittäin monikulttuurisessa organisaatiossa. Kohdeorganisaatio koostui niin monesta eri kulttuurin edustajasta, että voidaan pitää mahdottomana opetella kaikille näille kulttuureille ominaisia viestintätyylejä. Näin ollen neutraalia voidaan pitää turvallisena lähtökohtana viestinnälle.

Toisena edellytyksenä voidaan haastattelujen perusteella pitää esimiehen kokemusta. Kokemuksella haastatteluissa tarkoitettiin aikaisempaa kokemusta muista kulttuureista. Tällaista kokemusta on mahdollista hankkia työskentelemällä ulkomailla tai osana monikulttuurista organisaatiota. Kokemuksen merkityksen syitä ei osattu tarkkaan eritellä, mutta sen katsottiin tuovan esimiehelle sellaista taitoa ja tietoa, joita ei ole mahdollista saavuttaa opiskelemalla.

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

Neljäntenä monikulttuurisen johtamisen edellytyksenä nousi esille kyky motivoida monikulttuurista työyhteisöä. Motivointi, innostaminen ja kannustaminen kuvattiin tärkeäksi nimenomaan monikulttuurisessa organisaatiossa. Haastatteluissa korostettiin myös persoonien tuntemista. Suhteessa motivointiin alaisten tuntemista pidettiin oleellisempänä kuin kulttuuritietämystä.

VI YHTEENVETO

Tämän työn päätehtävänä on ollut selvittää millä edellytyksillä monikulttuurista organisaatiota voidaan johtaa. Tätä päätehtävää on lähestytty 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 selvitettävä, mikä tekee monikulttuurisesta organisaatiosta erityisen, ja miksi monikulttuuriseen johtamiseen tulisi kiinnittää huomio.

Teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan monikulttuurisen organisaation erityispiirteisiin kulttuurin ulottuvuuksien ja organisaatiokäyttäytymisen avulla. Kulttuurin käsitteen ja määritelmän problematiikka on tärkeä huomioida, kun puhutaan monikulttuurisista organisaatioista. Tässä työssä kulttuurin määrittelyssä on lähdetty ajattelusta, jonka mukaan se on eräänlaista alitajuntaista mielen ohjelmointia, mikä puolestaan vaikuttaa arvoihimme ja sitä kautta toimintaamme. Kulttuuri on sosiaalinen ilmiö. Näin ollen sitä voidaan tarkastella erilaisten ryhmien jäsenten yhteisenä piirteenä. Tässä työssä kulttuurin käsittely on rajattu koskemaan kansallisia kulttuureja. Näin ollen kulttuurien välisiä eroja on pohdittu erilaisten kansallisten arvoluokitelmien kautta. Tässä työssä esitellyt arvoluokitelmät ovat sellaisia joilla on ollut merkitystä myös organisaatiotutkimuksessa.

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

Kun kulttuurien monia arvoja ja organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuuksia tarkastellaan monikulttuurisessa kontekstissa, voidaan ymmärtää miksi monikulttuurisuuden tarkastelu ja johtaminen ovat tärkeitä kysymyksiä. Kuten tässä työssä on määritelty, monikulttuurisesta organisaatiosta voidaan puhua myös sellaisessa tilanteessa, jossa kahden eri kulttuurin edustajaa toimii yhteisen tavoitteen hyväksi. Kuitenkin tässä työssä monikulttuurisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa kymmenien eri kulttuurien edustajat toimivat yhteisen päämäärän hyväksi. Tällöin yhdessä organisaatiossa vaikuttavat monet erilaiset arvojärjestelmät organisaation moniin eri ulottuvuuksiin.

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 tutkimuskohteita, joihin liittyvät kulttuurit ja työympäristö. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi tämän tutkimusalan oleellimmat kehityssuunnat sekä perehdytään viimeaikaiseen suuntaukseen, jota voidaan nimittää 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.

Aineiston analyysissä havainnot on jaettu kahden tutkimuskysymyksen mukaan. Näin ollen ensimmäisessä analyysiosiossa tarkastellaan monikulttuurisuuden ilmenemistä kohdeorganisaatiossa. Toisessa osiossa on puolestaan käsitelty yksityiskohtaisemmin monikulttuurisen johtamisen edellytyksiä haastattelujen perusteella.

Haastatteluissa monikulttuurisuuden ilmenemisenä korostuivat haasteet. Oleellimmat johtopäätökset liittyivät organisaation viestintään, kielikysymykseen ja hierarkiäkäsitykseen. Viestinnän ja hierarkiäkäsityksen esille tuleminen ei ollut siltä osin yllättävää, että molempia aihealueita on käsitelty monikulttuurisessa tutkimuksessa aikaisemmin. Tärkeimpinä viestinnän kulttuurisidonnaisina haasteina pidettiin ymmärtämisen problematiikkaa ja erilaisia viestintätyylejä. Kulttuurien vaikutusta viestintään pidettiin myös yhtenä konflikteja aiheuttavana tekijänä. Tämä tutkimus myös vahvisti käsitystä aasialaisten ja länsimaalaisten kulttuurien eroavaisuuksia viestinnässä.

Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna uutena monikulttuurisuuden haasteena tutkimuksessa nousi esille kielikysymys. Vaikka organisaation työntekijät arvioitiin koulutetuiksi ja kielitaitoisiksi, niin silti kieltä kuvattiin yhtenä haasteena ja huomioimisen arvoisena asiana organisaatiossa. Toisaalta yhteistä kieltä, joka oli hyvin harvalle äidinkieli, kuvattiin tasa-arvoa lisäävänä tekijänä.

Kulttuurierojen ilmeneminen hierarkiäkäsityksissä puolestaan vaikutti haastattelujen mukaan melko suorasti esimiehen ja alaisen välisen suhteen muodostumiseen. Erot hierarkiäkäsityksissä 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 konflikteilta vältytään.

Myös esimiehen kokemusta eri kulttuureista voidaan pitää edellytyksenä onnistuneelle monikulttuuriselle johtamiselle. Tämän tutkimuksen mukaan tällainen kokemus antaa esimiehelle valmiuksia toimia monikulttuuristen tilanteiden edessä. Tämä tutkimus ei antanut vastauksia siihen, miten kokemus itse asiassa auttaa, mutta siitä voidaan olla melko vakuuttuneita, että sitä voidaan pitää edellytyksenä monikulttuuriselle johtamiselle. Myös esimiehen toimimista kulttuurien välimiehenä sekä esimiehen kykyä motivoida monikulttuurista työyhteisöä pidettiin tärkeinä edellytyksinä johtamiselle.

Tätä työtä tarkasteltaessa on tärkeä 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 kahden eri kulttuurin vuorovaikutusta. Tällainen tilanne voi olla myös haasteellinen johtamisen näkökulmasta, mutta tässä työssä on siis haluttu 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

saa niin monia erilaisia ulottuvuuksia, että kansalliset kulttuurierot ovat vain osa kokonaisuutta. Näitä muita moninaisuuden muotoja ovat muun muassa uskonto, etnisyys, seksuaalisuus, fyysiset ominaisuudet ja kieli. Tämä moninaisuus on havaittavissa myös tieteenalan kehittymisenä kohti niin kutsuttua moninaisuuden johtamista (*diversity management*). Myös haastatteluissa tuli jossain määrin esille tämä moninaisuusajattelu. Ei aina ole selvää, johtuvatko tietynlaiset käyttäytymismuodot tai esimerkiksi ristiriitatilanteet kulttuurieroista, psykologisista tekijöistä, henkilökemioista, uskonnoista vai poliittisista näkemyksistä. Tämä tekee tutkimusalasta haasteellisen ja perustelee moninaisuustermin käyttämistä monikulttuurisuuden sijasta.

Toinen monikulttuuriselle tieteenalalle ominaista on pyrkimys siirtyä ongelmalähtöisyydestä monikulttuurisuuden hyödyntämisen suuntaan. Tämänkään tutkimuksen tavoite ei ollut lähestyä aihetta ongelmalähtöisesti. Kuitenkin yhä edelleen monikulttuurisuudesta puhuttaessa eroavaisuudet ja haasteet nousevat ensimmäisinä esille. Tämä ilmiö oli havaittavissa myös haastatteluissa ja niiden analyysissä.

Työn kohdeorganisaatiota voidaan pitää monikulttuurisen organisaation ääritapauksena. Organisaation toiminnan edellytys oli erilaiset kulttuuritausta ja kielet. Näin ollen tämän työn tutkimustuloksia ei voida yleistää kaikkiin monikulttuurisiin organisaatioihin, mutta voidaan kuitenkin ajatella, että tämän työn loppupäätelmiä voidaan jossain määrin hyödyntää myös organisaatioissa ja yrityksissä, joissa monikulttuurisuus ei ole aivan näin äärimmäistä.

Tämä tutkimus antaa myös aiheita jatkotutkimukselle. Esimerkiksi kielen merkitys monikulttuurisessa organisaatiossa vaatisi lisätutkimusta. Aihetta ei ole käsitelty mielestäni tarpeeksi aikaisemmissa tutkimuksissa, mutta tässä työssä kielikysymys sai selvästi huomiota. Mahdollisia tutkimusaiheita voisivat olla erilaisten kieliryhmien muodostuminen ja kielen osaamiseen liittyvä vallankäyttö.

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

Koska viestintä ja kielikysymys saivat tässä työssä merkittävää huomiota, olisi mielenkiintoista myös tutkia monikulttuuristen organisaatioiden viestintäkäytäntöjä ja -ohjeistuksia. Sitä kautta voisi olla mahdollista kehittää organisaatioiden sisällä tapahtuvaa kulttuurien välistä viestintää.

Lähdeluettelo

Teokset

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western Thomson Learning.
- Erez, M. & Earley, P. C. (1993). *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gannon, M. J. (1979). *Organizational Behavior. A Managerial and Organizational Perspective*. Boston: Little Brown and Company.
- Gudykunst, W. & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and Interpersonal Communication*. Newbury Park: Sage.
- Habermas, Jürgen (1976). *Tieto ja intressi*. Teoksessa: *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet*. (Toim.) Raimo Tuomela ja Ilkka Patoluoto. Helsinki: Gaudeamus (1976).
- Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. (2006) *Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille*. Tampere: Tampereen yliopiston laitosten julkaisut.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hodgetts, R. M. & Luthans, F. (1991). *International Management*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values* Abridged edition. Newbury Park: SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour an introductory text*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Juuti, P. (1989). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.

- Katzenbach, J. K. & Smith, D. K. (1993). *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Porvoo: WSOY.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variation in Value Orientation*. Evanston: Row, Peterson and Company.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lahti, L. (2008). *Monikulttuurinen johtaminen*. Juva: WSOY.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Martin, J. (2001). *Organizational Behaviour*. London: Thomson Learning.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Morgan, G. (1996). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Rodgers, E. M. & Agarwala-Rodgers, R. (1976). *Communicating in Organizations*. New York: The Free Press.
- Salminen, A. (2002). *Hallintotiede Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo, Weilin+Göös kirjapaino.
- Simon, H. A. (1979). *Päätöksenteko ja hallinto*. Espoo: Weilin+Göös.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J. (1987). *Organizational behaviour and performance*. London: Scott, Foresman and Company.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding on the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Whittington, R. (1997). *What is strategy – and does it matter?* London: International Thomson Business Press.

Artikkelit tieteellisistä aikakauslehdissä

- Adler, N. J. & Bartholomew, S. (1992). Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of International Business Studies* 23, 551-570.
- Adler, N. J., Doktor, R. & Redding, S. G. (1986). From Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed. 1986 Yearly Review of Management of the *Journal of Management* 12, 295–318.

- Barmeyer, C. I. (2004). Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France Germany and Quebec. *International Journal of Intercultural Relations* 28, 577–594.
- Bell, N. D. (2007). How native and non-native English speakers adapt to humor in intercultural interaction. *Humor* 20, 27–48.
- Berrel, M., Gloet, M. & Wright, P. (2002). Organizational learning in international joint ventures Implications for management development, *Journal of Management Development* 20, 83–100.
- Berrel, M., Wright, P. & Van Hoa, T. T. (1999). The influence of culture on managerial behaviour. *Journal of Management Development* 18, 578–589.
- Birtch, T. A. & Chiang F. F. T. (2005): A taxonomy of reward preference: Examining country differences, *Journal of International Management* 11, 357–375.
- Blunt, P. & Jones, M. L. (1997). Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review* 26, 6–23.
- Chiang, F. F. T. & Birtch, T. A. (2005). A taxonomy of reward preferences: Examining country differences. *Journal of International Management* 11, 357–375.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Research Briefs. Towards culture intelligence: Turning cultural differences into a workplace advantages. *Academy of Management Executive* 18, 151–157.
- Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede’s Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management* 3, 347–368.
- Fontaine, R. (2007). Cross-cultural management: six perspectives. *Cross-Cultural Management: An International Journal* 14, 125–135.
- Hofstede, G. (1996). Riding on the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars’ “Model” of National Culture Differences. *International Journal of Intercultural Relations* 20, 189–198.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics* 16, 5–17.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37, 3–10.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science* 14, 81–90.
- Jackson, T. (1995). European management learning A cross-cultural interpretation of Kolb’s learning cycle. *Journal of Management Development* 14, 42–50.

- Jain, S. C. & Tucker, L. R. (1995). Influence of Culture on Strategic Construct in the Process of Globalization: an Empirical Study of North American and Japanese MNCs. *International Business Review* 4, 19–37.
- Lau, C.-M. & Ngo, H.-Y. (1996). One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins. *International Business Review* 5, 469–486.
- Littrel, R. F. & Valentin, L. C. (2005). Preferred leadership behaviours: exploratory results from Romania, Germany, and the UK. *Journal of Management Development* 24, 421–442.
- Lowe, S. (2002). The Cultural Shadows of Cross Cultural Research: Images of Culture. *Culture and Organisation* 8, 21–34.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review* 50, 370–963. Teoksessa: Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Méndez García, M. C. & Pérez Cañado, M. L. (2005) Language and Power: Raising Awareness of the Role of Language in Multicultural Teams. *Language and Intercultural Communication* 5, 86–104.
- Mulder, M., Veen, P., Hartsuiker, D. & Wesrterduin, T. (1971). Cognitive processes in power equalisatio., *Journal of Social Psychology* 1, 107–130.
- Mäkilouko, M. (2004). Coping with multicultural project: the leadership styles of Finnish project managers. *International Journal of Project Management* 22, 387–396.
- Pagell, M. Katz, J. P. & Sheu, C. (2005). The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations & Production Management* 25, 371–394.
- Smith, P. B. (1992). Organizational Behaviour and National Cultures. *British Journal of Management* 3, 39–51.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies* 15, 429–446.
- Terry, J. (2007). Motivativating a multicultural workforce. *Industrial and Commercial Training* 39, 59–64.
- Todeva, E. (1999). Models for comparative analysis of culture: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management* 10, 606–623.
- Yoshitaka, Y. (2005). Learning styles and typologies of cultural differences: A theoretical and empirical comparison. *International journal of Intercultural Relations* 29, 521–548.

www-lähteet

Kielitoimiston sanakirja. MOT kirjasto.

<<http://helios.uta.fi:2068/mot/uta/netmot.exe>>15.11.2008.

Lindberg, E., Toivanen, M. & von Hertzen, N. (2006). Monikulttuurisuus työyhteisössä. Julkaisu työnantajalle.
<http://www.yhdenvertaisuus.fi/mp/db/file_library/x/IMG/31930/file/Julkaisu_tyonantajille.pdf>11.10.2008.

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Saila Toikka
Ilmarinkatu 33 b 21
33500 Tampere
saila.toikka@uta.fi
044 5757 025

Interview framework
CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN INTERNATIONAL
WORK ENVIRONMENT

UNIVERSITY OF TAMPERE
Faculty of Economics and Administration
Department of Management Studies
Administrative Science
Instructor: Risto Harisalo

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 KYSYMYKSET:

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 juuri nämä ulottuvuudet?

-Vaikuttaako esimies-alaisuuden luonteeseen alaisen kansalaisuus tai kulttuuritausta? Miten?

-Vaikuttaako alaisen kansalaisuus tai kulttuuritausta sinun omaan käytökseen ja toimintaan? Miten?

-Kerro esimerkki.

-Edellyttävätkö erilaiset kulttuurit erilaista toimintaa esimieheltä?

-Miten kuvailit rooliasi 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 kommunikaatiotyyleissä?

-Kerro esimerkki.

-Onko kommunikaatioon ja ymmärrykseen liittyviä ongelmia ilmennyt? Millaisia nämä ongelmat ovat olleet ja kuinka usein niitä on ilmennyt?

-Millaisissa tilanteissa kommunikointi tyylit eroavat?

-Jos ongelmia on ilmennyt, mikä on esimiehen rooli niiden ratkaisemisessa?

-Entä miten kommunikointiin liittyviä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä?

3. RYHMÄTYÖSKENTELEY

Miten kuvailisit ryhmätyöskentelytilanteita monikulttuurisessa organisaatiossa?

Kerro kolme keskeistä asiaa.

Mahdollisia lisäkysymyksiä:

-Miten monikulttuurisuus ilmenee ryhmätyöskentely tilanteissa?

-Onko ryhmätyöskentelyssä ilmennyt monikulttuurisuuteen liittyviä ongelmia? Millaisia ne ovat olleet?

-Miten esimies voi edistää ryhmätyöskentelyn toimivuutta nimenomaan monikulttuurisessa organisaatiossa?

-Millaista ohjausta ryhmätyöskentely 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 ?*