

# **Suomalaisena Disneylandissa**

Kokemuksia ranskalaisesta työkuulttuurista

**Susanna Veijalainen**

Opinnäytetyö

---



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Susanna Veijalainen	
Työn nimi Suomalaisena Disneylandissa – kokemuksia ranskalaisesta työkuulttuurista	
Päiväys 20.4.2012	Sivumäärä/Liitteet 48/1
Ohjaaja(t) Maisa Haatainen, Kristina Laitinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kansainvälisyys ja kulttuurien välinen kommunikaatio ovat aiheita, jotka ovat viime vuosina nousseet pinnalle koko ajan entistä enemmän. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia nimenomaan näitä aiheita asiakaspalvelutyöntekijän näkökulmasta – Ranskassa.</p> <p>Laadullista tutkimusta varten suoritettiin kesän 2011 aikana teemahaastatteluja Disneyland Parisin suomalaisille työntekijöille. Niillä pyrittiin saamaan tietoa siitä, miten suomalaiset työntekijät olivat kokeneet työskentelyn Ranskassa, minkälaisia tilanteita he olivat joutuneet vieraassa kulttuurissa kohtaamaan ja minkälaisia eroja he löysivät työkuultuureista. Työn teoriaosuus koostui asiakaspalvelusta, koetusta palvelun laadusta, kulttuurien välisestä viestinnästä ja sen haasteista, erilaisista kulttuurien jaotteluista sekä organisaatiokulttuureista.</p> <p>Haastatteluissa selvisi, että työkuulttuurit eroavat useammallakin eri tavalla: suomalaiseen työympäristöön verrattuna esimerkiksi sääntöjä oli enemmän ja ne olivat huomattavasti tiukempia ja että Ranskassa oli erittäin selkeä hierarkia, jossa johtajien ja heidän alaistensa järjestys oli tarkasti määritelty. Työtovereiden välit olivat yleensä lähemmät, kuin mihin suomalainen on työpaikallaan tottunut, vaikka osassa työpisteistä oli havaittavissa selkeää kuppikuntaistumista. Byrokratia koettiin myös huomattavasti raskaampana suomalaiseen verrattuna.</p> <p>Tutkimus on erikoislaatuinen siksi, että se on tehty suomalaisen asiakaspalvelijan näkökulmasta Ranskassa. Se ei ollut tavallinen asiakastytyväisyyskysely vaan antaa asioihin normaalista poikkeavan näkökulman, ja josta voi olla apua kulttuurien välisten eroavaisuuksien miettimiseen myös suomalaisissa palveluyrityksissä. Tutkimusta voisi vielä laajentaa esimerkiksi tutkimalla samaa aihetta asiakkaan kannalta tai kysymällä ranskalaisten asiakaspalvelijoiden mielipidettä suomalaisista työntekijöistä.</p>	
Avainsanat Asiakaspalvelu, palvelun laatu, vieraat kulttuurit, kulttuurishokki, Ranska, organisaatiokulttuuri	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author(s) Susanna Veijalainen			
Title of Thesis A Finn in Disneyland – experiences in the French working culture			
Date	20.4.2012	Pages/Appendices	48/1
Supervisor(s) Maisa Haatainen, Kristina Laitinen			
Client Organisation /Partners			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Intercultural communication and working abroad are issues that seem to now belong to every educational program and are also highly valued in working communities. This is why this thesis is focused on studying these topics from the customer service employee's point of view – in France. The purpose of this study was to find out how the Finnish customer service culture differs from the French one and how language actually affects working with customers.</p> <p>The study was conducted using qualitative research methods. Standardized interviews of Finnish employees currently working at Disneyland Paris were conducted during the summer 2011. The employees were asked about their experiences in the French work community, situations they had encountered within the foreign culture and what kinds of differences they had experienced in the French customer service culture as contrasted with the Finnish one. This thesis concentrates mainly on the quality of customer service, cross-cultural communication and organizational culture.</p> <p>The study shows that the cultures differ in a number of ways: the rules were much stricter in France than in Finland, the hierarchy was much more pronounced and it was followed very carefully. The relationships with colleagues were closer and more intimate than usually in Finland, though in some departments the employees from different cultures had formed cliques. Bureaucracy was top-heavy and the workers experienced it as a difficult process.</p> <p>This thesis is distinct because it is conducted from the Finnish customer service point of view in France, and therefore differs from regular customer satisfaction surveys. It offers distinct insights into intercultural communication challenges and multicultural working environments.</p> <p>Future studies could be made by reversing the settings and conducting a customer satisfaction survey with similar themes or by asking French customer service personnel how they would describe Finnish workers.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Customer service, service quality, foreign cultures, culture shock, France, organizational culture</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	7
1.3	Disneyland Paris .....	8
2	ASIAKASPALVELU JA PALVELUN KOETTU LAATU .....	10
2.1	Palvelun määrittäminen.....	10
2.2	Palvelun laatu.....	10
3	KULTTUURIT JA KANSAINVÄLISYYS .....	14
3.1	Kulttuurit ja viestintä.....	14
3.2	Kulttuurien jaottelua .....	15
3.2.1	Matalan ja korkean kontekstin kulttuurijaottelu .....	15
3.2.2	Aikakäsitys .....	16
3.2.3	Lewis-malli .....	17
3.3	Kulttuurishokki .....	21
3.4	Organisaatiokulttuurit ja -rakenteet.....	22
3.4.1	Organisaatiokulttuuri .....	22
3.4.2	Organisaation rakenne.....	25
4	HAASTATTELUT .....	28
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	28
4.2	Puolistrukturoitu haastattelu .....	28
4.3	Toteuttaminen.....	29
5	TULOKSET.....	31
5.1	Taustatiedot.....	31
5.2	Vieraan kielen vaikutus työskentelyyn.....	31
5.3	Työskentely Disneylandissa verrattuna suomalaisen työympäristöön.....	33
5.3.1	Erlainen aikakäsitys .....	33
5.3.2	Säännöt työpaikalla .....	34
5.3.3	Työpaikan sisäinen hierarkia .....	35
5.3.4	Työyhteisö ja yhteishenki.....	36
5.3.5	Byrokratia ja muodollisuudet .....	38
5.4	Asiakaspalvelu Ranskassa.....	39
5.4.1	Käsitys hyvästä palvelusta.....	39
5.4.2	Ranskalaiset asiakkaat.....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
6.1	Johtopäätökset.....	42

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	44
6.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita .....	45
LÄHTEET .....	47

## LIITTEET

Liite 1 Haastattelulomake

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Yhä useampi opiskelija lähtee suorittamaan harjoitteluaan tai vaihto-opiskeluvuottaan ulkomaille. Kansainvälistä kokemusta arvostetaan, ja siitä on tullut kilpailuvaltti Suomen työmarkkinoilla. Useat oppilaitokset kannustavat opiskelijoitaan tutustumaan myös muiden maiden kulttuureihin ja tarjoavat erilaisia vaihtoehtoja tätä varten. Myös Suomen työvoimatoimisto tukee kansainvälistymistä ja julkaisee sivuillaan ulkomais- ten työnantajien työpaikkailmoituksia. Yksi näistä työnantajista on Disneyland Paris.

Disneyland Paris on yksi Euroopan suurimpia työllistäjiä. Puiston kirjoilla on jopa 14 500 työntekijää huippusesongin aikaan, joten työvoiman tarve on suuri. Kävijöitä teemapuistossa on ympäri maailmaa, joten tuntuu vain luontevalta palkata henkilös- töä myös Ranskan ulkopuolelta. Kesällä 2011 Disneyland Paris palkkasi yli 200 suo- malaisnuorta kesätöihin.

Olin itse yksi noista suomalaisista töissä Pariisissa ja halusin selvittää, minkälaisia kokemuksia Disneylandin suomalaisilla työntekijöillä on asiakaspalvelutilanteista sekä asiakaspalvelijana että asiakkaana ja minkälaisia kokemuksia heillä on ranskalaises- ta työkultuurista.

Työssä esitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyvää teoreettista viitekehystä, kuten asiakaspalvelun laatua ja kansainvälistä työyhteisöä, esitellään laajemmin työnantaja, eli Disneyland Paris, kerrotaan kvalitatiivisesta tutkimuksesta menetelmän ja kuva- taan sen toteuttamista. Seuraavissa luvuissa puhutaan haastattelujen tuloksista ja lopuksi ovat pohdinta, yhteenveto ja aiheita jatkotutkimuksille.

### 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää suomalaisten työntekijöiden kokemuksia asia- kaspalvelutyöstä Disneylandissa. Erityisesti tutkimuksessa yritetään selvittää ranska- laisen ja suomalaisen työkultuurin ja -ympäristön eroavaisuuksia. Lisäksi tutkittiin myös monikulttuurisen organisaation vaikutuksia asiakaspalvelutyöskentelyyn. Opin- näytetyötä varten haastateltiin suomalaisia Disneylandin työntekijöitä, jotka toimivat erilaisissa tehtävissä ja kohtasivat asiakkaita erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa.

Halusin myös selvittää, miten ranskalainen asiakas reagoi suomalaiseen asiakaspalvelijaan ja toisin päin. Miten kulttuurikolareista selvittää, kun asiakkaalla ja asiakaspalvelijalla ei ole yhteistä kieltä? Ovatko palvelukulttuurit niin erilaisia, että se, mikä meille on normaalia, on toiselle loukkaavaa tai se koetaan laadullisesti huonoksi palveluksi?

Valitsin haastateltavakseni suomalaisia erityyppisistä palvelutehtävistä Disneylandissa ja esitin heille kysymyksiä työskentelystä ja kulttuurien kohtaamisesta monikulttuurisessa työympäristössä. Lisää ulottuvuutta työhöni sain siitä, että Disneylandin konsepti on Eurooppaan tuotu Kaliforniasta, jossa sijaitsee maailman ensimmäinen Disneyland. Näin ollen osa saamistani vastauksista peilaa sekä ranskalaista mallia että amerikkalaista alkuperäiskonseptia.

### 1.3 Disneyland Paris

Disneyland Paris on 30 kilometriä Pariisin keskustasta sijaitseva lomakeskus, joka on Euroopan vierailuin turistikohde, ja jossa sijaitsee Ranskan viidenneksi suurin hotelli-kompleksi. Keskus käsittää kaksi teemapuistoa, myynti- ruokailu- ja viihdealueen, seitsemän Disneyn omistamaa hotellia ja golfkentän.

Disneyland avattiin Pariisiin huhtikuussa 1992, toisena Amerikan ulkopuolisena Disneyn lomakeskuksena. Tuolloin alkuperäiseen konseptiin kuului vain yksi teemapuisto, Disneyland Parc, mutta vuonna 2002 avattiin myös toinen puisto, Walt Disney Studios, joka on teemoitettu elokuvien henkeen. Vuonna 2010 keskuksessa vieraili yli 16 miljoonaa ihmistä ja päivittäin puistoissa vierailee parhaillaan jopa 60 000 kävijää. (Disneyland Paris Casting 2011a.)

Keskuksen omistaa osake-enemmistöllä amerikkalainen The Walt Disney Company ja sitä hallinnoi ranskalainen Euro Disney S.C.A. Vaikka suurin osa asiakkaista onkin ranskalaisia, kansainvälisyys näkyy keskuksen toiminnassa myös esimerkiksi työntekijöiden alkuperässä: Disneyland Parisilla on yli 14 500 työntekijää. Työntekijöissä on sataa eri kansallisuutta ja keskuksessa puhutaan yli kahtakymmentä eri kieltä. Yhtiö tarjoaa yli 500 erilaista työnimikettä ja koulutuksen jokaiseen tehtävään. 87 % työntekijöistä on töissä vakituisella työsopimuksella. (Disneyland Paris Casting 2011b.)

Disneyland on myös perustanut oman yliopistonsa keskuksen alueelle, jossa työntekijöille järjestetään tarpeen mukaan työhön liittyvää koulutusta. Koulutusta voi saada

esimerkiksi asiakaspalvelutyöhön, johtamiseen tai kieliin ja Disneylandiin voi tulla myös oppisopimuskoulutukseen tai harjoitteluun. (Disneyland Paris Casting 2011b.)

Niille työntekijöille, jotka asuvat kauempana Pariisista Disney tarjoaa edullisen majoituksen puistojen läheltä. Esimerkiksi ulkomailta tuleva työntekijä ei tarvitse mukaansa kuin liinavaatteet ja omat henkilökohtaiset tavaransa – huonekalut, astiat ja univormu odottavat valmiina Ranskassa. (Disneyland Paris Casting 2011a.)

Koska Disneylandin peruskonsepti on tuotu Ranskaan Floridasta, näkyvät amerikkalaiset työtavat vielä jossain tilanteissa myös Pariisin puistossa. Puistoissa noudatetaan edelleen amerikkalaisten tekemiä ohjeita ja protokollia tarkasti, vaikka osaa toiminnasta on pyritty ranskalaistamaan ottamalla huomioon esimerkiksi sääolosuhteet ja kieliongelmat.

## 2 ASIAKASPALVELU JA PALVELUN KOETTU LAATU

### 2.1 Palvelun määrittäminen

Palvelu on pääosin aineetonta toimintaa, jota tuotetaan samanaikaisesti kuin sitä kulutetaan. Palvelua ei siis voi varastoida, eikä sitä voida säilöä, ja sen omistajuus on häilyvää. Palvelutilanteessa on aina vähintään kaksi osapuolta, joista molemmat toimivat olennaisena osana palvelutapahtumaa ja pystyvät yhdessä vaikuttamaan palveluun ja sen laatuun. Palvelukokemus on aina henkilökohtainen, ja monet asiat voivat vaikuttaa siihen. (Eräsalo 2011, 12.)

### 2.2 Palvelun laatu

Asiakaspalvelun laatua on haasteellista määrittää ja siitä on vaikea luoda yleismaailmallisia ohjeita, koska asiakaspalvelun laatua mittaa aina ihminen (Eräsalo 2011, 17). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eri asiakkaat arvostavat erilaisia asioita ja asettavat erilaisia painoarvoja eri osatekijöille. Esimerkiksi kiireinen virkamies kiinnittää huomionsa helpommin siihen, että asiakaspalvelija esittää hänelle ripeästi kaiken tarvittavan informaation, kun taas vapaa-ajallaan kenkiä etsivä nuori arvostaa sitä, että pirteä myyjä esittelee hänelle kaikki vaihtoehdot ja tekee aktiivisesti ehdotuksia oikean ratkaisun löytämiseksi. Molemmat kokevat saaneensa laadukasta palvelua, mutta mikäli tilanteet käännettäisiin toisin päin, olisi lopputulos toinen.

Palvelun laatua voidaan lähestyä jakamalla se kahteen eri ulottuvuuteen: tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Toiminnallinen laatu tarkoittaa koko palveluprosessia. Se määrittelee, että miten asiakas saa palvelua ja miten se vertautuu esimerkiksi yrityksen imagoon. Tekninen laatu puolestaan viittaa lopputulokseen, eli siihen, mitä asiakas lopulta kokee ja mitä hänelle jää palvelutilanteen jälkeenkin. Se tarkoittaa kaikkea palvelun fyysistä puolta, kuten majoituspalveluista puhuttaessa tarkoitetaan sillä itse hotellihuonetta tai matkustuspalveluista puhuttaessa kulkuneuvoa. Siihen vaikuttavat muun muassa saavutettavuus, ulkoasu sekä palveluhenkilökunnan käyttäytyminen asiakasta kohtaan. (Grönroos 2000, 63-64.)

Palvelun laatua arvioitaessa molempien, sekä toiminnallisen että teknisen laadun tulisi olla tasapainossa, jotta asiakkaalle jäisi hyvä kuva palvelutilanteesta. Epätasa-

painoinen palvelu johtaa siihen, että palvelun koettu kokonaislaatu jää alhaisemmaksi, kuin mihin sillä olisi potentiaalia. (Grönroos 2000, 65.)

Palvelun laatua mitataan yleensä asiakastytyväisyystutkimuksilla tai mystery shopping -menetelmällä. Mystery shopping tarkoittaa sitä, että yritykseen lähetetään testiasiakas, joka havainnoi ja tarkkailee saamaansa palvelua ja vertaa sitä yrityksen palvelulupaukseen (Taloustutkimus Oy 2011). Tarkoituksena on saada mahdollisimman objektiivinen kuva yrityksen tarjoaman palvelun laadusta. Yritysjohdo voi näin asettaa tiettyjä tavoitteita, joihin toivoo mittauksessa saavansa vastauksia. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi henkilökunnan kyky opastaa asiakasta, kun tämä pyytää apua jonkun asian löytämiseksi.

Ongelmana menetelmän käyttämisessä kuitenkin on se, etteivät kaikki asiakkaat ole samanlaisia ja testiasiakas voi arvottaa saamaansa palvelua hyvinkin eri tavalla kuin muut asiakkaat. Tähän liittyy läheisesti Eräsalon (2011) mainitsema huomio siitä, että laatua mittaa aina ihminen.

Asiakas myös arvioi palvelutilannetta ennako-oletustensa ja -odotustensa mukaan. Hänellä on jo mielikuva siitä, miten yritys toimii ja mitä hän odottaa asiakaspalvelutilanteelta (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 49). Kysymys on siis siitä, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin.

Asiakkailla muodostuu erilaisia odotuksia yrityksestä muun muassa seuraavien syiden takia:

- Asiakas on kuullut muilta yritystä käyttäneiltä mielipiteitä ja kommentteja yrityksestä
- Asiakas on muodostanut yrityksestä oman kuvansa mainonnan perusteella
- Asiakas vertaa asiakaspalvelua edellisellä käyntikerrallaan saamaansa palveluun
- Asiakas vertaa asiakaspalvelua muissa alan yrityksissä saamaansa palveluun. (Heinämaa, Heikkonen & Jokinen 2000, 228.)

Asiakkaan odotukset voidaan jakaa karkeasti kahteen pääluokkaan: toivottuun tasoon ja riittävään tasoon. Riittävän ja toivotun tason välinen alue on hyväksytyä, odotukset täyttävää palvelua, johon asiakas on tyytyväinen. Mikäli asiakkaan odotukset pystytään ylittämään toivotusta tasosta, päästään ihanteelliseen laatuun, jota asiakas ei välttämättä edes osannut odottaa, ja joka vaikuttaa asiakkaaseen ja tämän yrityksestä saamaansa mielikuvaan erittäin positiivisesti. Mutta mikäli yritys ei onnistu

saavuttamaan edes riittävää laatua, on palvelu koettu huonoksi ja asiakas poistuu paikalta tyytymättömänä. (Järvinen, Rosti & Ylikoski 2006, 66-67.)

Asiakkaan ennakkokokemukset yrityksestä vaikuttavat asiakaspalvelutilanteeseen myös siten, että mikäli asiakkaalla on yrityksestä positiivinen mielikuva, hän ottaa pienet virheet ja lipsahdukset yrityksen puolelta paremmin vastaan. Mikäli mielikuva on jo valmiiksi negatiivinen, asiakas saattaa vaihtaa palveluyritystä tai olla koskaan palaamatta, koska kokee saaneensa jatkuvasti huonoa palvelua. (Eräsalo 2011, 20.)

Asiakas arvottaa myös palvelukokemusta sen kautta, kuinka henkilökohtaiseksi palvelun tuntee. Asiakaspalvelijan pyrkiessä palvelemaan juuri kyseistä asiakasta niin hyvin kuin taitaa ja ottaa ongelman ratkaisemiseksi askeleita, joita asiakas ei osannut odottaa, asiakas yleensä kokee palvelun hyväksi ja on iloinen siitä, että asiakaspalvelija yrittää auttaa häntä löytämään ratkaisun. Asiakkaan puolesta tehty ylimääräinen työ antaa asiakkaalle kuvan, että häntä arvostetaan. Ylimääräinen työ voi tässä tapauksessa tarkoittaa esimerkiksi vaivaa, jonka asiakaspalvelija näkee kommunikoidakseen asiakkaan kanssa tämän äidinkielellä. Kun asiakaspalvelija keskittyy yhteen asiakkaaseen eikä samanaikaisesti hoida myös kahta muuta tehtävää, tulee asiakkaalle arvostettu olo. Palvelun laadun kokeminen on henkilökohtainen kokemus, ja parhaat kokemukset usein käsittävät myös henkilökohtaisuuden. (Eräsalo 2011, 21.)

Disneyland Parisissa yksi palvelun laadun kohottamisen keino on ollut luoda tarkat ja yhtenäiset ohjeet kaikille työntekijöille siitä, kuinka asiakasta tulee kohdella. Kaikki asiakkaat pyritään huomioimaan samanarvoisesti, jokaiselle hymyillään ja toivotetaan hyvää päivänjatkoa. Tämä on yksi helposti mitattava standardi, jota haamuasiakastutkimuksella yrityksessä tarkkaillaan.

Riskinä näin suuressa teemapuistossa kuitenkin on, ettei henkilökuntaa ole tarpeeksi asiakkaisiin nähden. Mikäli asiakaspalvelijoilla ei ole tarpeeksi aikaa huomioida kaikkia asiakkaita, vaan he joutuvat keskittymään pitkäksi aikaa yhden ongelman ratkaisemiseen, jäävät muut asiakkaat täysin huomiotta. Tällaisia tilanteita voi syntyä esimerkiksi laitteiden sisäänkäynneillä, kun jonotusalueen ulkopuolella työntekijät joutuvat ratkomaan yhden perheen ongelmaa ja samaan aikaan jonoon saattaa työntekijöiden huomaamatta liittyä muita ihmisiä. Mikäli jonoon liittyy lapsiperhe, jonka yksi lapsi ei ole vielä tarpeeksi pitkä päästäkseen laitteeseen, perhe saattaa ensin jonottaa tunnin, kunnes laitteeseen nousun yhteydessä työntekijä estää lyhyimmältä lapselta pääsyn laitteeseen. Perhe on pettynyt, vihainen ja syyttää tapahtuneesta jonotusalueen alussa työskennelleitä asiakaspalvelijoita.

Yhtenä positiivisena puolena puiston laajuudessa on se, että työntekijöiden puhumien kielten määrä on valtava. Sen lisäksi, että jokainen työntekijä puhuu ainakin auttavasti sekä englantia että ranskaa, osaa suuri prosentti työntekijöistä myös espanjaa, italiaa, hollantia ja saksaa. Usein työntekijöitä on myös töissä vähintään kaksi lähekkäin, joten asiakkaan kieltä osaamaton työntekijä voi pyytää toisen kommunikoimaan asiakkaan kanssa tämän omalla kielellä. Tällaiset tilanteet saavat asiakkaat usein arvostamaan sitä vaivaa, jonka asiakaspalvelija hänen puolestaan näkee.

### 3 KULTTUURIT JA KANSAINVÄLISYYS

Työelämässä törmää yhä useammin asiakkaisiin eri maista tai neuvottelutilanteisiin vieraan kulttuurin edustajan kanssa. Työpaikat haluavat työntekijöitä, joilla on kansainvälinen tausta ja jotka pystyvät työskentelemään myös ulkomaalaisten kanssa. Etenkin asiakaspalvelutyöntekijälle on siis tärkeää, että pystyy ymmärtämään vieraita kulttuureja ja kommunikoimaan myös sellaisten ihmisten kanssa, jotka eivät äidinkielenään puhu suomea.

#### 3.1 Kulttuurit ja viestintä

Yksi kulttuurienvälisen toiminnan haasteista on kieli. Yleensä eri maista tulevat ihmiset eivät puhu samaa äidinkieltä, vaan he joutuvat etsimään yhteisen kielen tai käyttämään apunaan tulkkausapua. Ihmiset harvoin oppivat toista kieltä yhtä hyvin kuin äidinkieltään, joten toisella kielellä kommunikointi saattaa olla vaikeampaa ja jäädä suppeammaksi kuin mitä omalla äidinkielellä kommunikoitaessa. Kieli on myös vahvasti sidoksissa kulttuuriin, eli mitä laajempi kielitaito ihmisellä jossain kielessä on, sitä helpompi hänen myös on ymmärtää kyseistä kulttuuria. Kielitaito vaikuttaa myös tapaan, jolla ihminen hahmottaa ympäristöään (Frisk & Tulkki 2005, 49).

Tässä on kulttuurien välisen kommunikaation suurin riski: väärinkäsitys. Koska kielitaito sitoutuu vahvasti kulttuuriin, on vieraan kulttuurin edustajasta vaikeaa tai joskus jopa mahdotonta ymmärtää ilmaisuja, jotka ovat ominaisia vastaviestijän kulttuurille, mutta eivät hänen omalleen. Kieliä ei myöskään voi koskaan kääntää sanatarkasti toiseen, koska kielen omat sanastot, käyttötilanteet ja lauserakenteet ovat vahvasti sidoksissa kulttuuriin. (Frisk & Tulkki 2005, 49-50.)

Viestintä jaotellaan yleensä verbaaliseen ja non-verbaaliseen viestintään. Verbaalinen viestintä kattaa kaiken sanallisen viestinnän, kuten puheen ja kirjoituksen. Kun ihmiset haluavat tiedottaa esimerkiksi mielipiteitä, faktoja tai perusteluja eteenpäin suurelle massalle tai käyttäen erilaisia medioita, he tekevät sen sanallisesti. Verbaalista kieltä on vaikea ymmärtää väärin, mikäli molemmat osapuolet puhuvat samaa kieltä. (Hjelt-Putilin 2005, 109-114.)

Non-verbaali viestintä on usein se inhimillinen puoli viestinnästä, joka rakentuu esimerkiksi ilmeistä, eleistä, liikkeistä, asennoista ja äänenpainoista. Se on yleensä tie-

dostamatonta, ja siksi hankalampi ja helpommin väärinymmärretty viestinnän keino. Mikäli viestin vastaanottajalta jää huomaamatta jokin non-verbaalin viestinnän vihje, saattaa merkitys vastaanotetusta viestistä poiketa täysin siitä, minkälaisena joku toinen sen ymmärtää. Kulttuuritausta ja historia vaikuttavat huomattavasti non-verbaalin viestinnän tulkintaan. (Hjelt-Putilin 2005, 109-114.)

## 3.2 Kulttuurien jaottelua

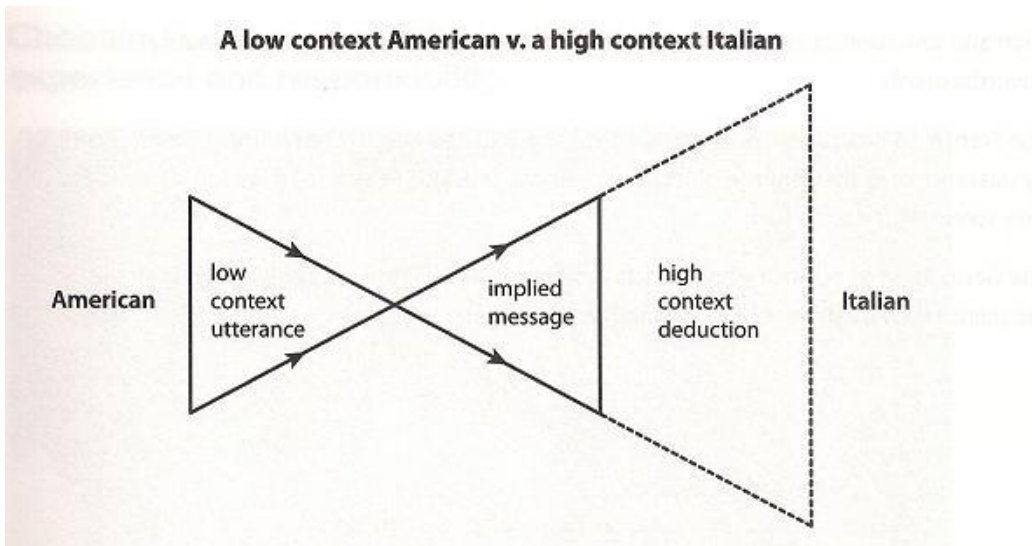
### 3.2.1 Matalan ja korkean kontekstin kulttuurijaottelu

Kulttuureita voidaan myös jaotella matalan ja korkean kontekstin kulttuureiksi (high-low-context). Jaottelu tarkoittaa sitä, että matalan kontekstin kulttuurissa, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa, viestintään käytetään lähinnä sanallista viestintää, kun taas korkean kontekstin kulttuureissa, kuten Japanissa tai Ranskassa, non-verbaalisella viestinnällä on tärkeä osuus. (Lewis 2008, 268.)

Korkean ja matalan kontekstin kulttuurien välinen keskustelu onkin mutkikasta. Kun esimerkiksi amerikkalainen matalan kontekstikulttuurin edustaja kertoo jotain italialaiselle korkean kontekstikulttuurin edustajalle, italialainen saattaa ylitulkita sanomaa ja löytää siitä sävyjä ja viittauksia, joita amerikkalainen ei ole tarkoittanut siinä olevan; hän vain ilmaisi sanoin sen, minkä halusi sanoa. (Lewis 2008, 268.)

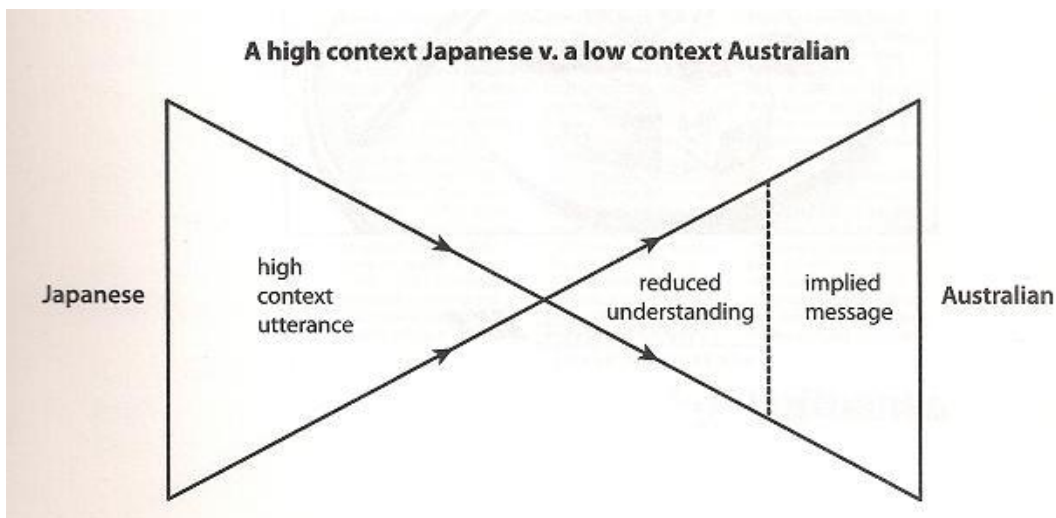
Sama saattaa tapahtua myös toisin päin: Mikäli japanilainen liikemies yrittää kertoa australialaiselle kumppanilleen, ettei ole täysin tyytyväinen sopimukseen, mutta koska australialainen ei tulkitse japanilaisen ilmeitä, eleitä ja äänenpainoja niin kuin puhuja on tarkoittanut, australialaiselta saattaa mennä puolet viestistä täysin ohi non-verbaalisina vihjeinä. (Lewis 2008, 268.)

Seuraavassa kuvioissa on esitelty edelliset esimerkit visuaalisena kuviona. Ensimmäisessä kuvassa on amerikkalaisen viesti italialaiselle, joka ylitulkitsi sitä tasolla, jota amerikkalainen ei ole tottunut ajattelemaan. Italialaisen päätelmät non-verbaalisista viesteistä on kuvattu katkoviivoilla.



KUVIO 1. Matalan kontekstin kulttuurin viesti (Lewis 2008, 269)

Alla puolestaan japanilaisen ja australialaisen välinen tilanne, jossa australialaiselta jää iso osa kuulijalle tarkoitetuista viesteistä vastaanottamatta. Vastaanottamatta jäänyt osa viestistä on merkitty kuvioon oikealle.



KUVIO 2. Korkean kontekstin kulttuurin viesti (Lewis 2008, 269)

### 3.2.2 Aikakäsitys

Kulttuuritaustaltaan erilaiset ihmiset mieltävät eri tavoilla sen, miten aikaa tulisi käyttää. On kulttuurisidonnaista, haluaako ihminen suorittaa yhden asian kerrallaan val-

miin aikataulun mukaan, vai toteuttaako hän mieluummin itseään silloin, kun se tuntuu mielekkäältä.

Lineaarista kulttuuria esiintyy vahvasti esimerkiksi länsimaissa. Lineaarinen kulttuuri tarkoittaa sitä, että ajan kulku koetaan suoralinjaiseksi ja yksiselitteiseksi mittariksi, joka etenee menneisyydestä tulevaisuuteen, ja jonka kulkuun ei voi vaikuttaa. Lineaarisen kulttuurin edustajat hahmottavat parhaiten vain oman aikajaksonsa tapahtumia, joten esimerkiksi historian ja perinteiden merkitys on vähäisempi kuin nykyajan tai tulevaisuuden. (Frisk & Tulkki 2005, 84.)

Lineaarisen vastakohta, syklinen aikakäsitys tarkoittaa sitä, että ajan kulku koetaan jaksoina, jotka kiertävät koko ajan. Määrittely voidaan tehdä minkä tahansa toistuvan asian mukaan, kuten esimerkiksi auringon- tai kuunkierron perusteella tai vuodenaikoja seuraten. Historian vaikutus koetaan suurempana, kuin lineaarisessa kulttuurissa, sillä nykyisyyden teot vaikuttavat vahvasti tulevaisuuteen. (Frisk & Tulkki 2005, 84-85.)

Toinen tapa jaotella aikakäsityksiä on jaottaa ne monokroniseen ja polykroniseen kulttuuriin. Monokronisen kulttuurin tunnuspiirteinä voidaan pitää halua keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja samalla kuitenkin halu saattaa tekeminen mahdollisimman nopeasti loppuun, sillä aika liikkuu koko ajan eteenpäin (Salo-Lee, Malmberg & Halinoja 1996, 62-63). Toisin sanoen ihminen ei halua tuhata aikaa vaan suorittaa mahdollisimman paljon mahdollisimman lyhyessä ajassa.

Polykroninen kulttuuri puolestaan suosii asioiden limittämistä ja samanaikaistamista. Asioihin voi myöhemmin palata ja järjestellä ne tärkeysjärjestykseen mielekkyyden mukaan. Polykroniselle aikakäsitykselle on kenties lopputulostakin tärkeämpää se sosiaalinen kontakti, joka on tehtävän suorittamista varten saavutettu (Frisk & Tulkki 2005, 85). Aikataulut ovat löysiä ja myöhästymiseen suhtaudutaan vähemmän negatiivisesti, kuin monokronisessa kulttuurissa.

### 3.2.3 Lewis-malli

Lewis (2008) on jaotellut kulttuurit kolmeen luokkaan sen mukaan, miten kulttuurin edustajat kommunikoivat keskenään. Tässä Lewis-malliksi kutsutussa jaottelussa kulttuurit on jaettu lineaariaktiivisiin (kuten Saksa), multiaktiivisiin (kuten Italia) ja reaktiivisiin kulttuureihin (kuten Japani).

Lineaariaktiiviset, eli yksiulotteisesti toimivat ihmiset ovat yleensä hyvin organisoituneita, käsillä olevaan työtehtävään keskittyviä suunnittelijoita, jotka suorittavat asioita yksi kerrallaan, mielellään lineaarisen työsuunnitelman mukaisesti. He suosivat suoraa keskustelutapaa ja luottavat faktoihin, jotka usein ovat tulosteina tai tietokoneella sähköisessä muodossa. Keskustelu on informaation vaihtoa ja keskustelijat vuorottelevat. Enemmän totuudenmukaisina kuin diplomaattisina neuvottelijoina lineaariaktiiviset eivät pelkää yhteenottoja ja vetoavat enemmän järkeen kuin tunteisiin. Tulokset ovat pääasia ja ne saavutetaan etenemällä nopeasti ja tekemällä kompromisseja, jos ne ovat sopimuksen saavuttamiseksi välttämättömiä. (Lewis 2008, 274.)

Multiaktiiviset, eli moniulotteisesti toimivat ihmiset ovat tunteikkaita ja impulsiivisia persoonia, jotka arvostavat perhettä, tunteita ja ihmissuhteita. He haluavat tehdä monta asiaa yhtä aikaa ja ovat huonoja aikataulujen ja työsuunnitelmien seuraamisessa. Keskustelu on värikästä ja jokseenkin vaikeaa seurattavaa, sillä jokainen haluaa puhua koko ajan ja taukoja on harvassa. He ovat joustavia ja vaihtavat usein lennosta suunnitelmia, jotka eivät alun alkaenkaan olleet yhtä selviä ja yksityiskohtaisia kuin lineaariaktiivisten ihmisten suunnitelmat. Multiaktiiviset ovat hyviä improvisoimaan ja hallitsemaan kaaosta. (Lewis 2008, 274.)

Reaktiivisia ihmisiä kutsutaan myös kuuntelijoiksi, sillä he eivät yleensä tee aloitteita keskusteluissa tai toiminnassa, vaan haluavat ensin kuunnella vastapuolen ehdotusta ja reagoida siihen, kehittämällä oman mielipiteensä asiasta. He eivät keskeytä puhujaa ja yleensä esityksen jälkeen odottavat hetken, ennen kuin kommentoivat kuulemaansa. Näin he osoittavat, että kunnioittavat puhujaa ja harkitsevat tarkkaan, mitä sanovat. He tuskin ilmaisevat vahvaa kantaansa asioihin heti, vaan mieluummin ensin kyselevät asioita kautta rantain. He ovat introverteja eivätkä helposti luota sanahelinään. (Lewis 2008, 274-275.)

## Getting to the point

A well-known saying in many countries is: "The shortest distance between two points is a straight line". "Getting to the point" in conversation might well be indicated visually:

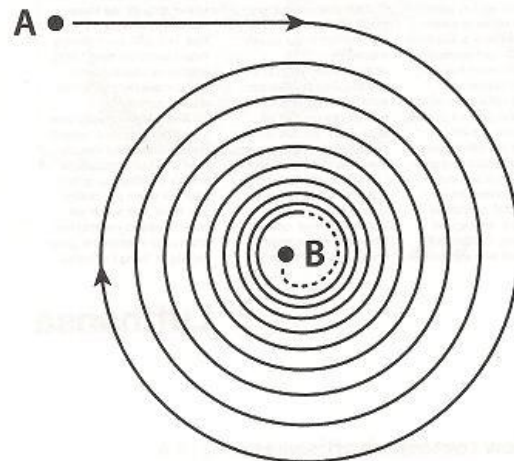


This would apply, however, only to linear-active cultures such as German or American.

A person from a multi-active culture (Italy or France) would be less direct. The route would be more indirect, thus:



In a reactive culture (like Japan or China) the route would be far more roundabout. Indeed point B might actually never be reached! Thus:

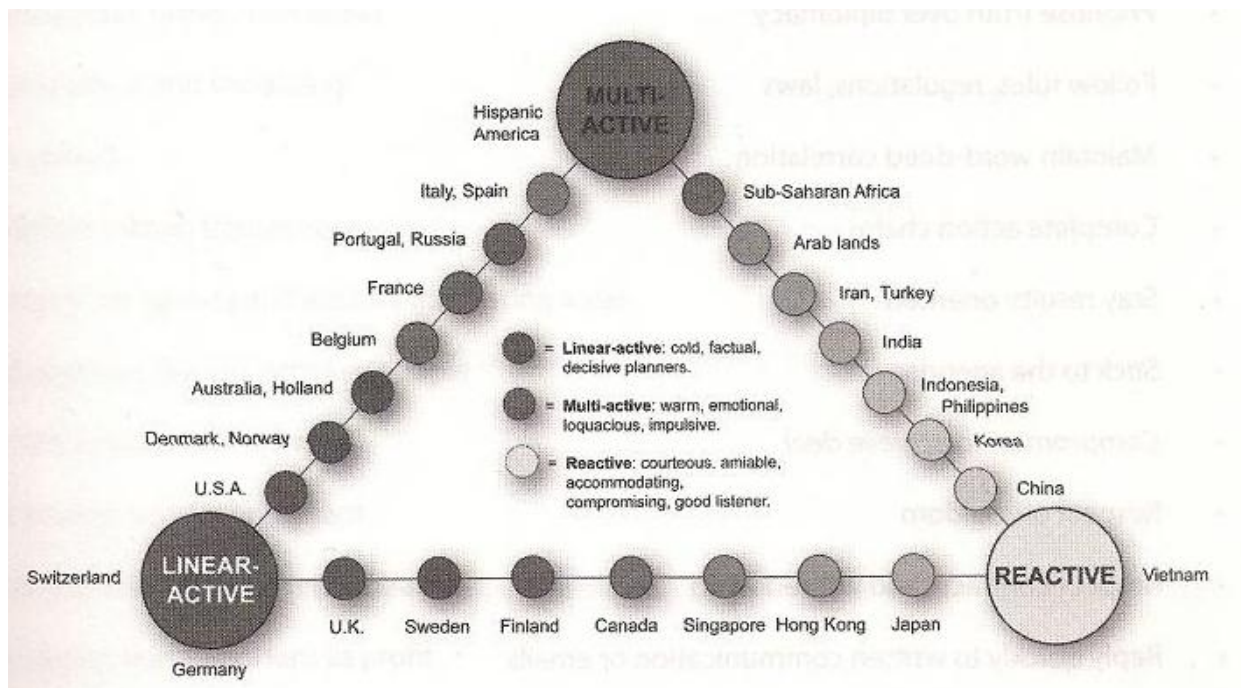


KUVIO 3. Asiaan pääseminen (Lewis 2008, 272)

Yllä on kuvattu näiden kolmen viestijätyyppin tapaa päästä keskustelussa asian ytimeen, eli tapaa, jolla keskustelija lähestyy asian ydinaluetta. Lineaariaktiivinen viestijä käyttää suorinta mahdollista tietä ilman mutkia. He eivät kiertele kautta rantain vaan pitävät parempana, jos asiasta puhutaan suoraan ja selkeästi.

Multiaktiivinen viestijä sen sijaan pyrkii välttämään täysin suoraa siirtymää itse asiaan, vaan saattaa välissä käyttää aasinsiltoja tai small talkkia, jotta vastapuoli ei koki suoruutta röyhkeänä. Samanlainen perusajatus on myös reaktiivisen viestijän tavassa lähestyä asiaa, mutta hän pyrkii aktiivisesti välttämään suoruutta ja päätty

kiertelemään asiaa ydinalueen vierestä. On myös mahdollista, ettei hän ikinä pääse loppuun asti. Reaktiivisen viestijän tyyliin kuuluu vastaviestijän tarkkaileminen: mikäli vastapuoli näyttää siltä, että aikoo torjua sen, mitä hänelle ollaan kertomassa, saattaa reaktiivinen viestijä muuttaa strategiaansa eikä edes mainitse alkuperäistä puheenaihetta.



KUVIO 4. Esimerkkimaiden sijoittuminen Lewis-mallin mukaiseen kolmioon (Lewis 2008, 275)

Kuvioon 4 on sijoitettu esimerkkimaita sen perusteella, miten lähelle ne sopivat kolmen yllämainitun kulttuuriluokan kuvausta. Ranska on kuviossa sijoitettu lineaariaktiivisen ja multiaktiivisen kulttuurin väliin, multiaktiivisen suuntaan kallistuen. Suomi sen sijaan on lineaariaktiivisen ja reaktiivisen välissä, lähempänä lineaariaktiivista. Molemmille maille on yhteistä siis lineaariaktiivinen kulttuuri, joskin välimatka kuviossa on suhteellisen pitkä.

Haasteita suomalaisen ja ranskalaisen välisessä viestinnässä voisi esimerkiksi olla se, että ranskalainen keskustelelee liian intensiivisesti ja pitää suomalaista kylmänä ja ilmeettömänä, koska tämä ei ilmaise itseään tarpeeksi. Suunnitelmallisempi suomalainen saattaa kokea ranskalaisen jatkuvan puheen epäystävällisenä ja mieluummin odottaa ranskalaiselta aloitetta, johon tarttua.

### 3.3 Kulttuurishokki

Kulttuurishokilla tarkoitetaan tilaa, jonka useat ulkomaille muuttavat kokevat, kun joutuvat elämään vieraan kulttuurin keskellä. Kulttuurishokki iskee, kun meidät ympäröi tuntematon kulttuuri, jonka koemme vieraaksi. Kun odotuksemme eivät kohtaa sitä, mitä ympärillämme tapahtuu, koemme tilanteen oudoksi ja kutsumme tilaa kulttuurishokiksi. (Marx 2001, 5.)

Kulttuurishokille on tyypillistä

- paine, jota aiheuttavat yritykset sopeutua uuteen kulttuuriin,
- menetyksen tunne ja kuva ystävyuden, statuksen, ammatin tai omaisuuden riistosta,
- hylätyksi tulemisen tunne tai paikallisten ihmisten hyljeksiminen,
- hämmennys rooleista, arvoista ja minäkuvasta,
- ahdistus tai jopa viha ja pelko paikallisia tapoja kohtaan ja
- avuttomuuden tunne, kykenemättömyys selviämään uudessa ympäristössä. (Marx 2001, 5.)

Se on toisin sanoen stressitila, joka ilmenee eri ihmisissä eri tavoin. Asian kokemiin vaikuttavat myös muun muassa vieraassa maassa oleskelun pituus, oman ja vieraan kulttuurin yhteiset ja erilaiset piirteet, kokemukset muiden vieraiden kulttuuriin kohtaamisesta, sosiaaliset kontaktit kohdemaassa sekä henkilön oma asennoituminen vieraaseen kulttuuriin. (Marx 2001, 8.)

Kulttuurishokki ei tarkoita sitä, että henkilö olisi heikko tai epäsoveltuva elämään ulkomailla. Kulttuurishokki on täysin normaali ja hyvin yleinen reaktio pidempään oleskeluun vieraiden arvojen keskellä, josta toipuminen voi olla pitkäkin prosessi, mutta joka valmistaa ihmistä kohtaamaan uusia haasteita monikulttuurisessa ympäristössä. Sen tarkoituksena on auttaa ihmistä sopeutumaan uuteen ympäristöönsä.

Uuteen kulttuuriin sopeutuminen alkaa yleensä niin kutsutulla kuherruskuukaudella, jonka aikana uuden ympäristön ja kulttuurin kohtaaminen on mielekästä, jännittävää ja positiivista. Uusi elämä näyttää olevan täynnä loputtomia mahdollisuuksia ja pienet ärsytykset sivuutetaan, koska ympärillä on niin paljon positiivisia asioita, joihin keskittyä. (Marx 2001, 7.)

Toisena vaiheena tulee kulttuurishokki. Ihminen huomaa, että kaikki ei ehkä ole ihan niin kuin pitäisi ja hän alkaa tuntea olonsa epä mukavaksi uusissa tilanteissa. Tilanne saattaa eskaloitua niin pahaksi, että hän alkaa vieroksua kokonaan uutta kulttuuria ja haluaa palata omaansa, koska ei koe nykyisessä tilanteessaan olevansa arvokas tai hyväksyty. Kysymyksessä on siis heikko itsetunto. Ihminen tuntee, ettei hän kuulu

uuteen kulttuuriin ja on huolissaan tulevasta, mikä aiheuttaa paljon stressiä. (Aro 1998, 20-25)

Kolmas vaihe, palautuminen, alkaa yleensä sillä, että ihminen tiedostaa ongelman ja pyrkii työskentelemään aktiivisesti ongelman selättämiseksi. Kysymys on siitä, että pystyy tekemään kompromissin kahden ensimmäisen vaiheen välistä: täytyy olla valmis laskemaan epärealistia kuvitelmiaan, jotka on saavutettu kuherruskuukausivaiheen aikana, ja soveltamaan niitä karuun totuuteen, joka koettiin kulttuurishokin aikana. Viimeisessä vaiheessa ihminen tunnistaa omat rajansa ja hänellä on realistinen käsitys siitä, minkälainen uusi kulttuuri on ja miten sen kanssa tulee toimia. (Marx 2001, 8.)

### 3.4 Organisaatiokulttuurit ja -rakenteet

#### 3.4.1 Organisaatiokulttuuri

Lämsä ja Hautala (2005, 179) jaottelevat kolme päätehtävää yhtenäiselle organisaatiokulttuurille:

1. Yhteisen identiteetin luominen
2. Ihmisten sitouttaminen
3. Käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen

Identiteetin luomisella tarkoitetaan sitä, että ollessaan osana isoa organisaatiota ihmisen on helppo omaksua roolinsa osana tätä organisaatiota. Työntekijän on roolinsa kautta helpompi vastata kysymykseen ”Minne kuulun?” ja hän tuntee itsensä helpommin hyväksytyksi. Sitouttaminen puolestaan viittaa siihen, että ihmiset saadaan ajattelemaan asioita kehysorganisaation kannalta. Toisin sanoen, ihmisiä kannustetaan käyttämään yhteisön näkökulmia, sen sijaan, että he ajaisivat vain omaa etuaan. Näin ihminen myös saadaan toimimaan organisaation ja sen tavoitteiden mukaan. (Lämsä & Hautala 2005, 179.)

Käyttäytymisen pelisäännöt ovat työpaikoilla noudatettavia, yleensä kirjoittamattomia sääntöjä, joita työntekijät seuraavat. Säännöt antavat vakautta sosiaaliseen kanssakäymiseen, kun kaikki toimivat suunnilleen samalla tavalla ja näin helpottavat työn tekoa. (Lämsä & Hautala 2005, 179.)

Suomalaiselle työyhteisölle on hyvin ominaista se, että työn suorittamiseksi tehdään palkattomia ylityötunteja, joidenkin tutkimusten mukaan jopa keskimäärin kolme tuntia viikossa. Työntekijät ovat usein helposti tavoitettavissa myös työajan ulkopuolella ja työ- ja vapaa-ajan ero on hämärtynyt, ja työn asema ihmisen elämässä on kasvanut suuremmaksi kuin koskaan. Tilanne ei kuitenkaan ole läheskään samanlainen muussa maassa. (Frisk & Tulkki 2005, 92.)

Yrityksen sisäisen organisaatiokulttuurin sisäistämistasoja on kolme. Ensimmäisellä tasolla työntekijä ymmärtää miten asiat ovat. Toisella tasolla tämä ymmärtää, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Kolmannella tasolla työntekijä on jo omaksunut yrityksen sisäisen kulttuurin niin hyvin, ettei hän tarvitse erillisiä toimintaohjeita erilaisiin tilanteisiin. Kolmannen vaiheen työntekijä pystyy ymmärtämään johdon antamia päätöksiä ja järjelemään syyn niiden taustalle. Tällainen työntekijä on paras ohjaaja, kun pitää kouluttaa yritykseen uutta työvoimaa. (Eräsalo 2011, 126.)

Lämsä ja Hautala (2005, 179) jaottelivat organisaatiokulttuurin kahdeksaan eri osaluokkaan: arvoin, normeihin, rooleihin, sankareihin, tabuihin, myytteihin ja kertomuksiin, rituaaleihin sekä artefakteihin.

Arvot ovat vakaumuksia siitä, mitä kyseisessä yrityksessä pidetään oikeana ja tavoiteltavana. Ne ohjaavat organisaation toimintaa ja antavat tukea päätöksille etenkin silloin, kun on tarvetta tehdä rutiinista poikkeavia päätöksiä. Arvot voivat olla joko näkyviä tai näkymättömiä. Näkyvät arvot ovat yleensä niitä, jotka yritys tuo julkisuuteen ja kertoo painottavansa niitä. (Lämsä & Hautala 2005, 179.)

Disneyland Parisin neljä arvoa ovat turvallisuus, ystävällisyys, näyttävyyden ja tehokkuus. Arvoilla on lisäksi yrityksessä tiukka järjestys: näyttävyyden ei saa koskaan tulla ennen turvallisuutta, eikä näyttävyydestä ja Disneyn taian puolesta luovuta vain, jotta oltaisiin tehokkaampia työskentelemään. Disneylandissa jokaisella työntekijällä on työssä päällään puku, josta on helppo erottaa, mihin osaan puistoa työntekijä kuuluu. Disneyn arvojen mukaan oli siis ehdottomasti kiellettyä, että merirosvo oikaisisi tulevaisuuden maan läpi – näyttävyyden ennen tehokkuutta.

Normit ovat moraalisia sääntöjä, joita ihmisen tulee seurata. Ne ovat ennen kaikkea sosiaalisen käyttäytymisen ohjeita, jotka voivat olla virallisia tiedonantoja tai sanattomia sopimuksia yrityksen sisällä. (Lämsä & Hautala 2005, 181.)

Roolit ovat ihmisten omaksumia paikkoja yhteisössä. Eri roolinhaltijoilla on eri tehtävät, jotka tulevat roolin myötä. Työroolien lisäksi ihmisillä voi olla sosiaalisia rooleja, kuten yhteishengen luoja tai realisti. Sankarit ovat myös tavallaan rooleissa; he ovat ihmisiä, jotka käyttäytyvät organisaation kannalta ihailtavasti. Organisaatiosta riippuu, ovatko he esimerkiksi sääntöjen rikkojia vai noudattavatko he kaikkia sääntöjä tunnontarkasti. (Lämsä & Hautala 2005, 181.) Disneylandissa roolit on tarkasti rajattu työnkuvan mukaan: esimerkiksi team leaderit eli ryhmänjohtajat ovat selvästi tavallista työntekijää korkeammalla hierarkiassa ja heillä on enemmän oikeuksia ja velvollisuuksia. Myös työasut määrittävät rooleja tarkasti: esimerkiksi kauppojen, ravintoloiden ja laitteenhoitajien asut poikkeavat yleensä toisistaan huomattavasti, joten työntekijät eivät voi vaihtaa työpistettä kesken päivän ilman, että he vaihtavat myös vaatteitaan.

Tabut ovat asioita tai ilmiöitä, joita ei suotaisi tuotavan yhteisössä esille. Ne voivat olla esimerkiksi politiikkaan tai uskontoon liittyviä aiheita, joista jäsenet eivät halua julkisesti keskustella, ja jotka voivat helposti loukata toisia. Myytit ja kertomukset ovat myös suullista perintöä, jotka liikkuvat työntekijältä työntekijälle. Näillä kertomuksilla luodaan ja vahvistetaan jo olemassa olevia normeja ja ne usein selittävät, miksi yrityksessä toimitaan, kuten siinä on tapana toimia. Ne voivat selittää myös esimerkiksi rituaalien taustaa.

Rituaalit tarkoittavat toistettavia tapoja, jotka yleensä myös vahvistavat jo olemassa olevaa hierarkiaa. Ne antavat rutiinia työhön ja niistä voi olla hyvinkin paljon hyötyä, esimerkiksi tilanteessa, jossa normaali työjärjestys sekoaa ja yhteisön pitää edelleen toimia ja tehdä päätöksiä. (Lämsä & Hautala 2005, 181-182.) Disneylandin rituaaleja ovat muun muassa joka työvuoron alussa pidettävä lyhyt palaveri, jossa käydään läpi sen päivän tärkeimmät asiat ja tiedotetaan mahdollisista erikoisuuksista.

Artefaktit ovat näkyviä aikaansaannoksia, kuten käyttäytymismallit, verbaliset artefaktit ja fyysiset esineet ja asiat. Tällaisia asioita ovat muun muassa organisaation omat seremoniat, ammattislangi, ja yrityksen logo. Artefaktit ovat näkyviä myös organisaation ulkopuolisille henkilöille, mutta usein vaikeasti tulkittavia, ellei tunne organisaation muuta kulttuuria. Artefaktit ilmentävät muun muassa arvoja ja rituaaleja. (Lämsä & Hautala 2005, 182.) Yksi Disneylandin näkyvimpiä artefakteja on varmasti Mikki Hiiren pään muotoinen logo, joka näkyy melkein joka paikassa Disneylandin alueella. Lisäksi töissä käytettävä sanasto on erikoista: ranskankieleen on suoraan integroitu paljon englanninkielisiä sanoja, kuten show, castmember ja lunch.

### 3.4.2 Organisaation rakenne

Organisaation rakenne vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka ihmiset toimivat organisaation sisällä. Rakenne vaikuttaa oleellisesti esimerkiksi roolijakoon ja ihmisten väliseen toimintaan määrittämällä kunkin työntekijän paikan organisaatiossa. Toimiva organisaatorakenne mahdollistaa hyvän ja nopean tiedonkulun, työnjaon oikean määritellyn sekä eri osastojen ja ihmisten välisen yhteistyön. (Juuti 2006, 207.)

Organisaation erilaistuminen voidaan jakaa kahteen tyyppiin: vertikaaliseen ja horisontaaliseen erilaistumiseen. Vertikaalinen erilaistuminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on vahva hierarkia, ja ihmisille on selkeästi eroteltu kunkin toimijan vastuut ja oikeudet. Se, kuinka monta eri tasoa organisaatiossa on, määräytyy organisaation johdon näkemyksestä siihen, kuinka suuri valvontajänne toimii parhaiten. Valvontajänteellä tarkoitetaan sitä, kuinka monta alaista yhdellä esimiehellä on. Mitä pienempi valvontajänne on, sitä useampia tasoa tarvitaan organisaatioon, jotta valvonta ja johtaminen onnistuisivat. (Juuti 2006, 209-210.) Disneyland on vahvasti vertikaalisesti erilaistunut organisaatio, jossa on paljon eri tasoa ja suhteellisen pieni valvontajänne.

Horisontaalisesti erilaistuneessa organisaatiossa on tiukan hierarkian sijasta monta eri osastoa ja yksikköä, jotka voivat olla yrityksen arvoasteikossa samalla korkeudella. Osastot hoitavat eri tehtäviä mutta ovat käytännössä yhtä arvokkaita, joten horisontaalisesti samalle tasolle sijoittuneet osastot eivät kilpaile keskenään hierarkias- sa, vaan pystyvät paremmin ja vapaammin kommunikoimaan keskenään. (Juuti 2006, 209-210.)

Rakenteeseen vaikuttaa myös se, onko organisaation päätöksenteko keskitettyä vai hajautettua. Keskitetyssä päätöksenteossa suurimman osan tärkeistä päätöksistä tekee yrityksen ylin johto. Näin ollen on oletettavaa, että päätöksentekijät pystyvät tehokkaammin sopimaan keskenään päätöksestä, sillä kommunikointiin käytetty aika on huomattavasti lyhyempi, kuin jos päätökseen osallistetaan enemmän ihmisiä. Päättäjät pystyvät myös halutessaan salaamaan tekemänsä päätökset paremmin. (Juuti 2006, 210-211.) Disneyland Parisissa päätöksenteko on nimenomaan keskitettyä.

Hajautetussa päätöksenteossa pyritään päätöksentekovalta delegoimaan tehokkaasti niille henkilöille, jotka ovat päätettävien asioiden kanssa eniten tekemisissä päivittä-

sissä tehtävissään. Näin henkilökuntaa saadaan myös motivoitua työhönsä, kun he saavat enemmän vaikuttamismahdollisuuksia. Tämä myös säästää aikaa ylemmältä johdolta, joka voi keskittyä tärkeämpiin asioihin. Hajautus vaatii kuitenkin oikeanlaisen delegoinnin ja valvonnan, sillä esimerkiksi riittämätön informointi voi johtaa siihen, ettei kukaan tee päätöstä, mikäli yhtä tiettyä henkilöä ei ole nimetty hoitamaan päätöstä. Kyse on siis koordinoinnista. (Juuti 2006, 210-211.)

Suomalaiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu olennaisena osana päätöksentekoprosessin läpinäkyvyys. Tämä tarkoittaa sitä, että alaiset pystyvät ymmärtämään syyt ylempien tekemien päätösten takana. Ne ovat siis läpinäkyviä. Tämä auttaa alaisia ymmärtämään tehtyjä päätöksiä ja mahdollistavat entistä paremmin sen, että alemmat työntekijät voivat toimittaa kehitysideoitaan ylemmille. Lisäksi se laskee kynnystä johtoportaan ja rivityöntekijöiden välissä. (Frisk & Tulkki 2005, 92.)

Organisaatiota voidaan myös arvioida sen muodollisuuden asteen perusteella. Mikäli muodollisuuden aste on korkea, on yrityksessä standardisoitu mahdollisimman paljon asioita. Näin työntekijöille jää vain vähän liikkumavaraa tehtävien suorittamisen ajan, paikan ja tavan valinnassa. Tällaisissa organisaatioissa toiminnot suunnitellaan mahdollisimman pitkälle valmiiksi ja niiden toteutusta seurataan ja koordinoidaan säännöllisesti. Tämä sopii etenkin sellaisiin organisaatioihin, joissa on paljon työntekijöitä tai joissa suoritettava työ on samankaltaista ja helposti standardisoitavaa. (Juuti 2006, 211-212.)

Korkean muodollisuuden aste takaa muun muassa jokseenkin yhtä laadukkaan palvelun kaikille asiakkaille, ennustettavuuden lisääntymisen sekä selvät roolit organisaatiossa työskenteleville henkilöille. Sen miinuspuolina voidaan pitää sitä, että organisaation toiminnasta tulee helposti joustamatonta ja jäykkää ja että työntekijät voivat kokea itsensä holhotuiksi ja menettävät työmotivaatiotaan. (Juuti 2006, 211-212.)

Matalan muodollisuuden asteen yrityksessä työntekijät voivat enemmän vaikuttaa siihen, miten ja milloin tekevät työnsä. Tämä korostaa työntekijöiden itsenäisyyttä ja yleensä auttaa henkilöstöä sitoutumaan työhönsä, sillä lisääntynyt päätäntävalta antaa heille arvostuksen tunteen. Tällainen toiminta sopii erityisen hyvin luovia töitä tekeviin ja monimutkaisia ongelmia ratkaiseviin yrityksiin, sillä niitä on vaikea standardisoida. (Juuti 2006, 211-212.)

Disneylandin organisaatiossa on hyvin korkea muodollisuuden aste, ja siellä on pyritty standardisoimaan mahdollisimman monia prosesseja, jotta kaikki puiston vieraat

saisivat suunnilleen yhtä hyvää palvelua kaikilta työntekijöiltä. Työntekijän on helppo etsiä ratkaisua ongelmatilanteisiin jo olemassa olevista toimintamalleista, mikä helpottaa toimintaa yrityksessä, joka palkkaa useita tuhansia uusia sesonkityöntekijöitä joka vuosi.

## 4 HAASTATTELUT

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, kuvailemaan havaintoja ja huomioimaan ihmisten näkökulmia. Se vastaa kysymyksiin miten, miksi ja millainen ja tutkii syitä tapahtumien takana. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu olennaisena haastateltavien tai tarkkailtavien henkilöiden näkökulmien huomioon ottaminen ja tutkittavana olevaan ilmiöön liittyviä ajatuksia ja mielleyhtymiä. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, haastattelut, keskustelut sekä kirjoitetun tekstin sisältöanalyysit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 151-153.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen vaatii tutkijalta puolueettomuutta, sillä etenkin haastatteluissa tutkija on lähellä tutkittavia ja heidän ajatusmaailmaansa. Objektiviisuuden tavoittaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa, mutta tutkijan on pyrittävä siihen muun muassa karsimalla tilanteesta pois omat asenteensa, oletuksensa ja painotuksensa. (Eskola & Suoranta 2001, 16-18.)

Nimensä mukaisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkimusjoukkoa valitessa keskitytään enemmän laatuun kuin määrään. Pyritään löytämään otos, joka edustaa tutkittavaa joukkoa eikä keskitytä mahdollisimman suuren otoksen saamiseen. Joukkoa ei myöskään valita sattumanvaraisesti, vaan harkiten, jotta saataisiin mahdollisimman kuvaavia vastauksia tietystä ilmiöstä, ei pelkästään tilastollisesti yleistettävään teoriaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.)

### 4.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoidulla eli teemahaastattelulla tarkoitetaan tutkimusta, joka on toteutettu esittämällä haastateltaville kysymyksiä, jotka ovat ennalta määrättyjä. Haastateltaville ei kuitenkaan tarjota valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan nämä vastaavat kysymyksiinsä omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Vaikka kysymykset on valmisteltu etukäteen, haastattelija voi haastattelutilanteessa muokata esimerkiksi sanajärjestystä tai vaihtaa kysymysten keskinäistä paikkaa, mikäli katsoo sen olevan tarpeellista. Tämä tarkoittaa käytännössä siis sitä, että osa

haastattelusta on etukäteen sovittu ja sama kaikille haastateltaville, mutta haastattelusta saatavat vastaukset voivat olla hyvinkin erilaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Teemahaastattelu soveltuu hyvin ihmisten kokemusten, ajatuksien, uskontojen ja tunteiden tutkimiseen. Se seuraa tiettyä teemaa, eikä rajoita vastausvaihtoehtoja liian suppeaksi. Ennalta määritetyt kysymykset kuitenkin pitävät huolen siitä, ettei haastattelu lähde kokonaan rönsyilemään toiseen suuntaan, kuin mihin tutkimus oli alun perin tarkoitus suunnata. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Koska tässä opinnäytetyössä pyrin selvittämään työntekijöiden kokemuksia ranskalaisesta kulttuurista, koin puolistrukturoidun haastattelun sopivan käyttööni kaikista parhaiten. Kirjasin ylös valmiita kysymyksiä, jotka käsittelivät työskentelyä Ranskassa ja kulttuurien eroja, mutta haastattelun aikana saatoin vaihtaa kysymysten keskinäistä järjestystä, jos haastateltava vastasi edelliseen kysymykseen sivuten samalla jonkun toisen kysymyksen osa-alueella.

#### 4.3 Toteuttaminen

Suoritin kesän aikana työni ulkopuolella haastatteluja suomalaisille työntekijöille, jotka olin kohdannut Disneylandissa ja jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseeni. Haastatteluissa pyysin haastateltavia kertomaan huomioitaan jokapäiväisistä työtehtävistään Ranskassa, kuvailemaan työympäristöään ja vertailemaan huomioitaan suomalaisiin kokemuksiinsa. Lisäksi pyysin heitä kertomaan kokemuksistaan asiakkaana olemisesta ranskalaisessa palvelukulttuurissa.

Kesän aikana tapasin jonkin verran myös muista pohjoismaista kotoisin olevia työntekijöitä, mutta suomalaisten valitseminen haastateltavaksi oli luonnollista, sillä haastattelemisen olisi tietenkin haastavampaa vieraalla kielellä, ja väärinkäsitysten syntyminen oli todennäköisempää. Minulta saattaisi myös jäädä huomaamatta vivahdeeroja, jotka pystyisin suomalaiselta haastateltavalta helpommin erittelemään. Työ oli järkevintä rajata vain ranskalaiseen ja suomalaiseen näkökulmaan, sillä muiden kansallisuuksien mukaan ottaminen olisi saattanut tehdä tutkimuksesta liian laaja-alaisen ja yleismaailmallisen.

Testasin kysymyslistaani kahdella henkilöllä ja korjauksien jälkeen tein yhteensä seitsemän haastattelua. Yksi työntekijä vastasi kysymyksiin sähköpostitse haastatteluisa käyttämäni kysymyslistan (liite 1) mukaan. Loput haastatteluista suoritettiin kasvo-

tusten niin, että nauhoitin haastattelut nauhurille ja litteroin ne mahdollisimman pian tietokoneelleni Microsoft Office Word -ohjelman avulla.

Aloitin analysoinnin teemoittelemalla materiaalia sopiviksi kokonaisuuksiksi ja etsimällä yhteyksiä ja johdonmukaisuuksia saamistani vastauksista. Sain vastaajilta osaan kysymyksistä hyvin samankaltaisia vastauksia, mutta joissain kysymyksissä, kuten aikakäsitystä selvittävässä kysymyksessä, vastauksien hajonta oli suurta. Vastaajat työskentelivät eri työpisteissä, joten aineistosta näkyi myös työpaikan vaikutus vastauksiin.

Tutkimus toteutettiin pääasiassa elokuussa, jolloin haastateltavat olivat jo olleet töissä vähintään kaksi kuukautta. Näin koin saavani vastauksia, jotka olivat ajankohtaisia eivätkä vielä ajan haalistamia, mutta alkushokki vieraan kulttuurin keskellä elämisestä olisi jo mennyt ohi.

## 5 TULOKSET

Työhön lainatut sitaatit on yksilöity. Ensimmäinen kirjain kertoo haastattelumuodosta. H tarkoittaa henkilöhaastattelua ja S sähköpostiin saatua haastattelulomaketta. Seuraavaksi kerrotaan haastateltavan työpaikka. LA tarkoittaa laitteenhoitajaa, K kioskinhoitajaa, LI lipunmyyjää ja H hevosalleja. Viimeisenä oleva numero merkitsee haastateltavan numeroa, mikäli työhön haastateltiin kahta työntekijää, jotka toimivat samoissa työtehtävissä.

### 5.1 Taustatiedot

Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, jotka kaikki olivat naisia. Heidän ikänsä vaihtelivat 18 vuodesta 24 vuoteen ja he työskentelivät Disneylandissa hevosenhoitajina, lipunmyyjinä, kioskinmyyjinä, siivoojina tai laitetyöntekijöinä.

Kaksi nuorinta haastateltavaa suoritti vielä ylioppilastutkintoa lukiossa ja oli tullut kesäksi Ranskaan harjoittamaan kielitaitoaan ennen ylioppilaskirjoituksia, mutta muut haastateltavat opiskelivat joko yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa kieliä, kääntämistä, johtamista tai geologiaa. Yhdelle haastateltavista työkokemus ranskankielisessä maassa oli pakollinen osa opintoja.

Kaikki haastateltavat olivat töissä kolmen kuukauden määräaikaisella sopimuksella. Melkein kaikille haastatteluun osallistujille tämä oli ensimmäinen kerta, kun he työskentelivät Disneyland Parisissa. Vain yksi oli työskennellyt Disneylandissa jo aiemmin; kolme kuukautta edellisenä vuonna samoissa tehtävissä, kuin tänäkin kesänä.

Suurin osa haastateltavista oli jo aiemmin vierailut Ranskassa joko vaihdossa tai au pair -tehtävissä. Kaksi haastateltavaa oli Ranskassa ensimmäistä kertaa, joista toinen oli kuitenkin suorittanut Erasmus-vaihdon Saksassa. Yhdelle haastateltavista tämä oli siis ensimmäinen pidempi ulkomaan vierailu.

### 5.2 Vieraan kielen vaikutus työskentelyyn

Jokainen haastateltava kertoi työympäristön olevan ainakin pääosin ranskankielinen. Muutamien työkavereiden kanssa saatettiin puhua suomea tai englantia, mutta työt tehtiin ranskaksi. Lisäksi ohjeistukset annettiin aina ranskaksi.

Ainoastaan Disneylandissa jo aiemmin työskennellyt haastateltava sanoi, ettei hän kohdannut ongelmia kielitaitonsa puolesta. Loput vastaajat kertoivat ranskankielen taitonsa ennen töiden aloittamista olleen enemmän teoreettista osaamista ja ammatillista sanastoa.

Kaikki haastateltavat olivat opiskelleet ranskaa vähintään kaksi vuotta ennen töiden aloittamista. Kuitenkin teorian ja käytännön ero on iso ja he kertoivat jännittävänsä tilanteita, joissa piti ilmaista itseään suullisesti ranskaksi. Keskustelutilanteet olivat vaikeita.

”Akateeminen osaaminen kunnossa, pystyn siis hyvin lukemaan ja kirjoittamaan ja ymmärtämään luentotavaraa mutta keskustelutaito oli ruosteessa. Etukäteen ajattelin, että sen kanssa tulee petrattavaa.”

(HLA1)

Suurin osa koki alun olevan paljon rankempaa kuin jatkon; heiltä kesti jonkin aikaa tottua kommunikoidaan ranskaksi ja oppia työssä päivittäin käytettyjen sanojen merkitys. Etenkin kioskeilla työskentelivät painottivat tätä; kun oli oppinut kioskillä myytävien tuotteiden nimitykset ranskaksi, työnteko helpottui.

Haastateltavat kokivat myös, että alku oli myös raskaampaa, sillä puhuminen ja ymmärtäminen vaativat enemmän ponnisteluja kuin äidinkieltä puhuttaessa. Keskittymisen herpaannuttua saattoi vahingossa mennä ohi useampikin asia, mutta jatkuva keskittyminen vaati paljon energiaa ja loppupäivästä se oli vaikeampaa, kuin aamuisin. Pienen harjoituksen myötä myös tällaiset asiat kävivät helpommiksi.

Myös erityisesti keskustelutaidot joutuivat koetukselle alkukesästä.

”Joutuu olemaan nöyrä ja varovainen, pitää tottua siihen, että joutuu pyytämään toistamaan. Eikä tule niin paljon kommunikoidua kuin suomeksi tai englanniksi.”

(HLA1)

Osa kuitenkin mainitsi, että kesän lopussa kynnys puhua ranskaa on matalampi ja sanavarasto laajentunut paljon. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen on tottunut käyttämään kieltä ja aiemmin passiivinen sanavarasto, jota ei ole käytetty pitkiin aikoihin, on aktivoitu uudelleen. Todennäköisesti haastateltavat olivat jo kesän lopussa ylittä-

neet kulttuurishokkivaiheen ja suhtautuivat avoimemmin ja varmemmin uusiin tilanteisiin, joissa heidän piti käyttää vierasta kieltä.

Varsinaista, ylitsepääsemätöntä kielimuuria asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille pääsi harvoin muodostumaan, sillä jokainen Disneylandin työntekijä puhui ainakin jonkin verran ranskaa ja suurin osa asiakkaista puhui edes vähän englantia, jota kaikki haastateltavat puhuivat sujuvasti. Eniten kieli vaikutti nimenomaan ohjeistuksen ymmärtämiseen ja työtovereiden kanssa kommunikointiin, sillä se tapahtui yleensä ranskaksi. Asiakaspalvelutilanteissa vaadittavan sanaston ja perusfraasit oppi nopeasti käytännön kautta, joten suurin osa asiakaspalvelutilanteista saatiin ratkaistua ilman ulkopuolista apua.

### 5.3 Työskentely Disneylandissa verrattuna suomalaisen työympäristöön

Kun kysyttiin työkokemusta vastaavista tehtävistä Suomessa, kaksi haastateltavaa vastasi tämän olevan ensimmäinen kesätyö. Lopuilla kokemusta oli erilaisista asiakaspalvelutehtävistä, vaikka vain hevosenhoitajalla oli kokemusta vastaavasta työstä Suomessa, kuin mitä hän Disneyllä teki.

#### 5.3.1 Erilainen aikakäsitys

Kysyttäessä heidän mielipidettään ranskalaiseen aikakäsitykseen haastateltavat jakautuivat kahteen leiriin: oli niitä, joiden työpaikalla ajallaan saapuminen oli tärkeää, sekä niitä, joiden työpaikalla työaikoja noudatettiin rennommin. Kyseessä oli siis pikemminkin työpisteiden välisistä eroista kuin ranskalaisesta tai Disneylandin sovitustavasta. Näin ollen on vaikea todeta yleistä aikakäsitystä, joka Disneylandissa vallitsi.

”Aikakäsitys oli Disneyllä jopa hieman tarkempi kuin Suomessa, sillä satunnaisesta parin minuutin myöhästymisestäkin saattoi saada huomautuksen.” (SK1)

”Vois olla paljon enemmän niin, että kaikki noudattais sääntöjä, täällä tullaan töihin tunnin myöhässä ja ollaan sitten tunnin myöhempään, sitä ei tapahtuis Suomessa.” (HLI)

### 5.3.2 Säännöt työpaikalla

Säännöt sen sijaan erosivat siitä, mihin suomalaisella työpaikalla yleensä on totuttu; Ranskassa laaditaan työpaikalle paljon enemmän ja tiukempia sääntöjä, kuin suomalaisessa työyhteisössä on tapana. Disneylandissa käytössä oli useita protokollia, joita seurattiin tiukasti, mutta joiden syytä eivät aina työntekijäkään ymmärtäneet. Protokollat helpottavat uusien työntekijöiden ”sulauttamista” työyhteisöön ja antavat toimintamalleja uusiin tilanteisiin. Osittain protokollat koettiin jäykiksi tai vanhanaikaisiksi. Esimerkiksi Ranskan Disneylandiin oli siirretty evakuoimishjeet Kalifornian vastavasta puistosta, joissa yhtenä kohtana oli suunnitelma hurrikaanin varalle. Pariisin puistossa ei koskaan ole koettu vaarallisen kovaa tuulta eikä todennäköisesti tulla kokemaankaan, mutta evakuoimishjeet opetettiin jokaiselle uudelle työntekijälle, koska myös Kaliforniassa käytetään samaa ohjetta.

Kyseessä on siis hyvin korkean muodollisuuden asteen organisaatio, jota Juuti (2006, 211-212) vertasi matalan muodollisuuden asteen kanssa. Suurin osa prosesseista pyritään standardisoimaan ja yrityksen johto pyrkii luomaan paljon ohjeita ja protokollia, jotta koko organisaatio toimisi samalla tavalla.

Sääntörikkomuksista seurasi työntekijöille rangaistuksia. Etenkin turvallisuuteen liittyvissä säännöksissä oltiin todella tarkkoja, eikä minkäänlaisia riskejä otettu, mikäli ne voisivat vaarantaa asiakkaan tai työntekijän henkeä tai terveyttä.

”Sääntöjä piti myös noudattaa todella tarkasti, tosin jotkut säännöt olivat mielestäni hieman ristiriitaisia ja kummallisia. En ymmärtänyt kaikkien sääntöjen ideaa, mutta lopetin niiden kyseenalaistamisen ja ajattelin, että asia on nyt vain näin, vaikken tiedäkään miksi. Omituisia ja erilaisia olivat esimerkiksi jotkut hygieniaan ja kassankäyttöön liittyvät säännöt. Oli hyvin tarkkaa, ettei kukaan muu saanut koskea kassaani, enkä saanut itse tehdä kuitinkorjauksia.”

(SK1)

Yksi todennäköinen syy sääntöjen tiukkuuteen todennäköisesti on myös Disneylandin henkilökunnan valtava koko. Tiukat säännöt ja selkeät protokollat eivät jätä mitään arvailujen varaan, joten työntekijät toimivat kaikki samalla tavalla johdon toivomusten mukaan.

### 5.3.3 Työpaikan sisäinen hierarkia

Haastateltavat kokivat, että Ranskassa on huomattavasti selkeämpi hierarkia kuin mitä yleensä suomalaisilla työpaikoilla. Johtajat ja heidän keskinäinen järjestyksensä oli tarkasti määritelty ja rivityöntekijät oli erotettu ryhmänjohtajista selkeästi. Lisäksi yleensä vain johtajilla, olivatpa he työpisteen- tai ryhmänjohtajia, oli lupa suorittaa tiettyjä tehtäviä, kantaa avaimia tai tehdä korjauksia kassaan.

”Tuntui, että teamleadereitten ja tavallisten työntekijöiden välillä oli suuri kuilu. Oli paljon asioita, joita vain tietyillä titteleillä varustetuilla henkilöillä oli oikeus tehdä.”

(SK1)

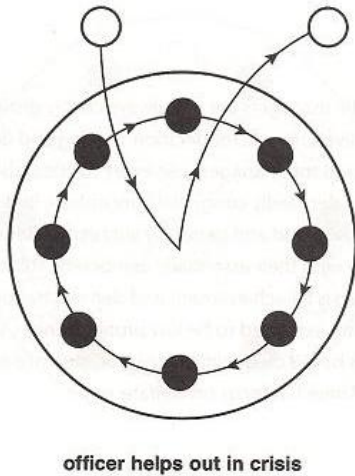
Lewis (2008) kuvasi seuraavilla kuvioilla suomalaista ja ranskalaista hierarkiamallia, joka myös tukevat haastateltavien vastauksia. Ranskalainen hierarkia on tiukka ja suoralinjainen, ja siinä ylin johtaja pitelee käsissään kaikkia lankoja. He ovat usein hyvin koulutettuja ja karismaattisia henkilöitä, jotka ovat hyvin autoritäärisiä. Määräykset tulevat aina ylhäältä ja rivityöntekijöillä on harvoin tilaa neuvotteluille.



KUVIO 5. Ranskalainen johtajuus. (Lewis 2008, 141)

Seuraavassa kuviossa on kuvattu suomalainen johtajuus. Suomessa ylin johto konsultoi ja valvoo keskijohtoa, mutta keskijohto on se elin, joka tekee suurimman osan jokapäiväisistä päätöksistä. Suomalaisilla johtajilla on myös enemmän liikkumavaraa: heidän ei välttämättä tarvitse hakea tukea jokaiseen päätökseensä kaikilta osastoilta

vaan he tekevät itsenäisiä päätöksiä. Kriisin tullen johtajat auttavat alempia työntekijöitä selviytymään tiukoista tilanteista.



KUVIO 6. Suomalainen johtajuus. (Lewis 2008, 149)

#### 5.3.4 Työyhteisö ja yhteishenki

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heihin on suhtauduttu positiivisesti johtajien ja kollegojen tasolla. Välillä Suomi, Ruotsi, Viro ja muut pohjoisessa sijaitsevat maat saattavat mennä eteläeurooppalaisilta työkavereilta sekaisin, mutta yleinen suhtautuminen on ollut positiivista.

Tämä varmaankin on kaikua siitä, että Disneyland on myös edellisinä kesinä palkannut huomattavan määrän suomalaisia. Ilmeisesti he ovat olleet tyytyväisiä suomalaisten työpanokseen, sillä kesällä 2011 Suomesta palkattiin ennätysmäärä työntekijöitä.

Kaksi haastateltavaa kertoi, että heihin suhtaudutaan töissä jopa hieman holhoavasti, koska he eivät puhu kovin paljoa ranskaa. He kertovat, että ovat saaneet erikoiskohdelua esimieheltä esimerkiksi helpompien työtehtävien muodossa tai erityisen tarkkaan selostettuja ohjeita työtehtäviin. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet tulleensa loukatuiksi.

Työyhteisöstä kysyttäessä haastateltavat vastasivat, että Suomessa on totuttu avoimempaan työyhteisöön, jossa on tilaa myös esimiehen ja alaisen väliselle keskustel-

lulle. Ranskassa ei myöskään käyty esimerkiksi kehityskeskusteluita tai kysytty työntekijöiltä parannusehdotuksia tai mielipiteitä uudistuksiin.

Ryhmähenki riippui taas selvästi toimipisteestä. Osa kertoi, että ryhmähenki on ollut hyvä ja he ovat saaneet nopeasti uusia ystäviä työpaikalta, osalle on ollut vaikeampaa tulla toimeen kaikkien työntekijöiden kanssa.

Niissä työpaikoissa, joissa yhteishenki oli hyvä, työporukka tuntui tiiviiltä ja mukavalta, kaikki tervehtivät joka päivä toisiaan ja haastateltavat tunsivat kuuluvansa joukkoon. Ryhmähenkeä kohotettiin muun muassa yhdessä järjestetyillä illanvietoilla ja jokaista työkaveria on yritetty saada mukaan ryhmään.

Työkavereiden kesken vallitsee intiimiys, joka suomalaisilta työkavereilta puuttuu. Ranskassa esimerkiksi ihmiset koskettavat toisiaan useammin kuin Suomessa. Lisäksi esimerkiksi poskisuudelmät olivat jokapäiväistä rutiinia työkavereita kohdattaessa.

”Se mimmoset työkaverit on, flirttailee koko ajan. Suomessa ollaan niin paljon asiallisempia.”

(HH)

Palautetta ryhmissä saatetaan antaa suoremmin kuin mihin Suomessa on totuttu. Esimerkiksi jos jonkun työntekijän toimintatapaa ei katsottu hyväksi tai se hidasti muiden työtä, asiasta ilmoitettiin viipymättä ja suoraan itse työntekijälle, siinä missä suomalainenkin olisi ehkä yrittänyt ensin hienovaraisesti vihjaista toiselle, että asia kannattanee tehdä jollain muulla tapaa.

”Käskyjä annettiin ehkä suoremmin kuin suomalaisessa työyhteisössä, ei siis erityisen kauniisti pyydely tekemään jotain vaan sanottiin suoraan, että ”tee” jotain.”

(HLA2)

Haastateltavat myös arvioivat, että ryhmähenki saattaa Disneylandissa olla parempi juuri siitä syystä, että suuri osa työntekijöistä on vieraan kulttuurin keskellä, poissa omasta kotimaastaan. Tukea ja neuvoja haettiin siis helposti siitä ryhmästä, jota tapasi usein ja joka joutui myös itse käymään läpi samat asiat.

Niissä työpaikoissa, missä ryhmähenki säleili, oli havaittavissa muun muassa kuppikuntaisuutta. Eri maiden edustajat saattoivat ruokapöydässä aloittaa jutustelun omal-

la kielellään, joka saattoi estää muita halukkaita keskustelijoita osallistumasta keskusteluun.

Tämä saattaa olla vahva viittaus siihen, että kyseiset henkilöt käyvät läpi kulttuurishokkia. He yrittävät mahdollisesti etsiä lohtua pyrkimällä olemaan mahdollisimman paljon kanssakäymisissä oman kulttuurinsa edustajien kanssa ja torjumaan vieraita kulttuureja. Kuvaus tukee Marxin (2001) määritelmää kulttuurishokista.

Yksi haastateltavista mainitsi, että ranskalaisten kollegojen kanssa oli hankalaa tehdä töitä, koska nämä kommunikoivat erittäin niukasti ja keskinäisiä väärinkäsityksiä syntyi helposti myös ranskaa äidinkielenään puhuen työntekijöiden kesken.

Lisäksi ihmiset olivat avoimempien vitsien kanssa ja pilailivat toisten kustannuksella enemmän, kuin mihin suomalaisissa työpaikoissa on ehkä totuttu. Eräs haastateltava kertoi olleensa aluksi järkyttynyt jekuista ja piloista joita työkavereille tehtiin, mutta oppineensa, että se on harmitonta leikkimistä.

Yksi haastateltavista mainitsi myös, että Ranskassa työmoraali ei ehkä ole niin vahva kuin Suomessa. Sitä saattaa lisätä myös toisen haastateltavan huomio siitä, että ranskalainen sisäinen kommunikaatio on puutteellisempaa kuin yleensä Suomessa, mikä näkyy esimerkiksi ristiin annetuissa työohjeissa.

### 5.3.5 Byrokratia ja muodollisuudet

Käsitykset byrokratiasta jakoivat mielipiteitä. Ennen työsuhteen alkua ja töiden ensimmäisinä päivinä jokainen työntekijä joutui täyttämään ja palauttamaan useamman paperin, joista suurin osa oli ranskaksi, mutta apua lomakkeiden täyttöön oli tarjolla.

Osa koki byrokratian olevan helppoa, sillä Disneyland ottaa vuosittain tuhansia ulkomaalaisia töihin, joten ohjeet ovat olleet selkeitä eikä paperisotaa tarvitse käydä. Mikäli byrokratia olisi vaikeampaa, Disneyland ei todennäköisesti saisi niin paljon työvoimaa ulkomailta.

Osa haastateltavista puolestaan oli jo ehtinyt tuskastua siihen, että Ranskassa pyydetään nimeä niin moneen paperiin. Esimerkiksi työsopimukseen ei riittänyt pelkkä allekirjoitus, vaan jokaisen sivun alareunaan piti laittaa nimikirjaimensa ja allekirjoituksen yläpuolelle vielä ranskaksi merkintä ”luettu ja ymmärretty”.

Suomalaisella työntekijällä saattoi myös olla vaikeuksia ranskalaisten maksuvälineiden kanssa. Ranskassa esimerkiksi shekkivihot ovat edelleen hyvin yleisiä, ja tottumaton suomalainen sai hetken jos toisenkin muistella protokollaa, joita shekkien kanssa tuli noudattaa.

Haastateltavat arvelivat, että jos Disneyland olisi Suomessa, hallinnolliset asiat voisivat sujua yksinkertaisemmin ja paremmin organisoidusti. Lisäksi suomalaiset panostaisivat esimerkiksi kierrätykseen huomattavasti enemmän, kuin ranskalaiset.

## 5.4 Asiakaspalvelu Ranskassa

### 5.4.1 Käsitys hyvästä palvelusta

Kysyttäessä haastateltavilta, että miten ranskalainen käsitys hyvästä palvelusta eroaa yleisestä suomalaisesta hyvän palvelun käsityksestä, teitittely nousi heti ensimmäiseksi vastaukseksi. Ranskassa teititellään kaikkia lukioikäisiä vanhempia asiakkaita, mikä eroaa Suomen teitittelyperiaatteesta.

Ranskassa on myös ehdottoman tärkeä käyttää kohteliasta pyyntöä, "s'il vous plaît", kun taas suomalaiset eivät äidinkielellään ole ehkä niin tottuneita kohteliiden pyyntöfraasien käyttöön. Ranskalaiset usein myös puhuvat korrektimmin ja käyttävät ilmaisuja, jotka kuulostavat kohteliailta.

"Nyanssiero. Yks on, mitä luulen, että Ranskassa pyydetään odottamaan, sanotaan, että kiitos kärsivällisyydestä, kun taas Suomessa pahoitellaan viivästystä. Suomalainen pyytelee asioita helpommin anteeksi, kuin ranskalainen."

(HLA1)

Myös osa paikallisista asiakaspalvelijoista tuntuu eroavan suomalaisesta asiakaspalvelumallista: työmoraali ei näytä olevan aina kovin korkealla, eikä asiakkaille välttämättä selitetä yhtään mitään ylimääräistä. Riittää, että antaa perusinformaation.

Ulkomaalaisia kohtaan ulospäin näkyvän tylyyden haastateltavat arvelivat ainakin osittain johtuvan siitä, että ranskalaiset eivät välttämättä osaa kovinkaan hyvin vieraita kieliä, ja yrittäessään ohjeistaa asiakasta kielitaitonsa puitteissa, he vahingossa päätyvät käyttämään suoria ja mahdollisesti tylyiksi koettuja ilmaisuja.

Sen sijaan useissa työpaikoissa kannustettiin työntekijöitä hymyilemään enemmän ja juttelemaan asiakkaiden kanssa palvelun lomassa. Osa haastatelluista koki, että heitä pakotettiin hymyilemään tekohymyä.

Mukana ollut, lipunmyyjänä toiminut haastateltava kuitenkin kertoi, että he saavat olla asiakkaille jopa suoranaisten tyyliä. Myös johtajat ovat asiakkaiden kanssa tiukkoja jos kyse on jostain ongelmasta, jonka ratkaisemiseksi on katsottu parhaaksi kutsua joku kokeneempi työntekijä paikalle. He sanovat asiakkaalle ”Ei, tämä ei nyt onnistu” ja asia on loppuun käsitelty. Suomalainen asiakaspalvelija kenties pyrki selvittämään tilannetta ja vähintäänkin selittämään asiakkaalle, miksi asia on näin, ja saada asiakkaan ymmärtämään, mikä tilanne nyt on ja mitä asiakkaan kannattaisi tehdä.

Mikäli asiakasta pitää kieltää esimerkiksi kulkemasta suljetulle alueelle, pitää se tehdä jämäkästi, mutta erittäin kohteliaasti, jotta asiakas ei säikähdä. Siivoojana toiminut haastateltava kertoi, kuinka heille tuli välillä negatiivista asiakaspalautetta, koska he liian aggressiivisesti pyysivät vieraita kiipeämään alas rakenteiden päältä tai poistumaan kielletyiltä alueelta. Asiakaspalvelijan on oltava todella tarkkana, ettei loukkaa asiakasta.

Tässä kohtaa täytyy kuitenkin huomata, että on vaikea erottaa missä kohtaa puhutaan ranskalaisesta työkuulttuurista ja missä Amerikasta omaksutusta työkuulttuurista. Yllä olevat huomiot eivät siis ehkä ole yleistettävissä ranskalaiseen työkuulttuuriin.

Useimmat haastateltavista kertoivat saaneensa yleensä ystävällistä ja kohteliasta palvelua silloin kun itse olivat palveltavina, vaikka ovatkin ulkomaalaisia. Muutama koki, että palvelun taso Ranskassa on korkeampi kuin Suomessa. Asiakaspalvelijat ovat kohteliaampia kuin Suomessa, ja he kommunikoivat asiakkaan kanssa enemmän kuin suomalaiset asiakaspalvelijat:

”Suomessa on hei, ja sitte hoidetaan asiat ja muuta, ja sit vaan et kiitos ja näkemiin, täällä on ainakin semmonen olo, että ihmiset yrittää olla kauhean kohteliaita.”

(HK2)

Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi, ettei ole ikinä saanut tyylympää palvelua, kuin mitä Pariisissa sai. Syyksi tämä arveli sen, että näytti turistilta pohjoismaisine piirteineen.

Haastateltavat olivat panneet merkille, että ranskaa puhumalla sai yleensä parempaa palvelua kuin englanniksi. Kenties tähän on syynä jälleen se, etteivät ranskalaiset aina puhu kovin hyvää englantia, joten heille oli vaikeaa olla yhtä laajasanainen ja kohtelias kuin ranskaksi. Yleensä ranskalaiset olivat iloisia ja kenties jopa helpottuneita, kun heille puhui englannin sijasta ranskaa.

#### 5.4.2 Ranskalaiset asiakkaat

Haasteltavilla oli pääasiassa myönteisiä kokemuksia ranskalaisten asiakkaiden suhtautumisesta ulkomaalaisiin työntekijöihin. Monet asiakkaat ovat kiinnostuneita suomalaisten työntekijöiden kotimaasta ja kyselevät lisää Suomesta.

Osa asiakkaista on jaksanut toistaa asiansa ranskaksi hitaammin ja arvostanut, että ulkomaalainen työntekijä puhuu edes jonkin verran ranskaa ja vähintäänkin yrittää hoitaa palvelutilannetta asiakkaan omalla kielellä. Toisaalta muutama haastateltava kertoi tilanteista, joissa ranskalainen asiakas on melkein jopa suuttunut siitä, ettei asiakaspalvelija ole natiivi ranskalainen. He ilmeisesti turhautuvat helposti, koska tilanne on vaikea molemmiin puolin. Usein tällaiset asiakkaat kysyvätkin, olisiko paikalla jotakuta, joka puhuisi paremmin ranskaa.

Vastaajat kokivat, että erityisesti syntyperäiset ranskalaiset olivat herkkiä huomauttamaan suomalaisen asiakaspalvelijan kielestä. He olivat pettyneitä koska kokivat, ettei asiakaspalvelija pystynyt tarjoamaan heille odotustensa kaltaista palvelua, sillä Ranskassa työskentelevän asiakaspalvelijan odotettiin puhuvan sujuvaa ranskaa.

Sen sijaan suomalaiset saivat kiitosta syntyperäisiltä englanninpuhujilta loistavasta englanninkielen taidostaan. Eräs haastatelluista kertoi esimerkin siitä, kuinka englantilainen pariskunta oli ilahtunut asiakaspalvelijan kielitaidosta ja kysellyt kaikki mahdolliset mieltä askarruttavat kysymyksensä samalla kertaa, kun oli viimein löytänyt työntekijän, joka puhui hyvää englantia.

Myös työntekijöiden nimikyltteihin on kiinnitetty huomiota. Osa ranskalaisista aloittaa keskustelun englanniksi koska olettaa, ettei ulkomaalaisen näköinen ja niminen henkilö puhu ranskaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessani halusin selvittää, miten ranskalainen ja suomalainen työkuulttuuri eroavat toisistaan asiakaspalvelutyössä. Tutkimus suoritettiin henkilöhaastatteluina kesän 2011 aikana. Tuona kesänä Disneylandissa oli ennätysmäärä suomalaisia nuoria töissä, joten aihe oli ajankohtainen ja jokseenkin vähän tutkittu.

Pääasiallisia tutkimuskysymyksiä olivat siis Suomen ja Ranskan palvelukulttuurien eroavaisuudet etenkin asiakaspalvelutilanteissa, joissa toisena osapuolena on suomalainen ja toisena ranskalainen. Lisäksi tutkin kielen vaikutusta työskentelyyn, ranskalaista työyhteisöä ja -tapoja verrattuna suomalaisiin sekä ranskalaisten suhtautumista suomalaiseen työntekijään. Tutkimusongelmiin saatiin tutkimuksella käyttökelpoisia vastauksia, joita pystyttiin vertaamaan jo olemassa oleviin teorioihin. Haastateltavien vastauksista ei kuitenkaan noussut selkeästi esille käsityksiä ranskalaisten kokemasta asiakaspalvelun laadun muodostumisesta. Haastateltavat eivät myöskään kuvanneet suoraan omia palvelukokemuksiaan palvelun laadun näkökulmasta.

Asiakaspalvelukulttuurit eroavat toisistaan monellakin tapaa. Kun luin vastauksia tärkeimpiin tutkimuskysymyksiin, kiinnitin huomioni erityisesti muutamaan seikkaan, jotka vastauksista huomasin. Yksi oli esimerkiksi kieli. Vaikka lähes kaikki vastaajat kertoivat, että alku oli hankalaa ja työnteko vieraalla kielellä vei energiaa, jokainen koki kielitaitonsa parantuneen ja työntöön helpottuneen kun aika kului. Haastateltavat myös kertoivat, että suurin osa asiakaspalvelutilanteista sujuu hyvin, vaikka asiakas puhuukin eri äidinkieltä kuin palvelija, eikä näin ollen kieli noussut isoksi avainkysymykseksi palvelutapahtumaa arvioitaessa.

Säännöt koettiin kovemmiksi kuin Suomessa ja niiden noudattamista seurattiin tarkemmin. Samoin työpaikan sisäinen hierarkia oli selvästi suoralinjaisempi ja kovempi. Tämä vaikutti myös muun muassa siihen, että työntekijät kokivat, ettei heitä tai heidän kehitysehdotuksiaan otettu vastaan. Tämä on yksi hyvä esimerkki ranskalaisen ja suomalaisen kulttuurin eroista, ja noudattaa Lewisin (2008) kuvaamaa hierarkiamallia Suomessa ja Ranskassa.

Tämä huomio on mielenkiintoinen, sillä usein suomalaisilla työpaikoilla otetaan itsensänselvyytenä se, että johto kuuntelee alaisiaan silloin, kun on tarkoitus kehittää

toimintaa. Yleensä rivityöntekijät ovat niitä, jotka esimerkiksi tekevät käytännön kehitystyötä muokkaamalla toimintatapoja ja ehdottamalla parannuksia. Ranskalaiset eivät ole tottuneet siihen, että alainen jakaisi omia mielipiteitään yrityksen toimintatavoista johtajalle.

Ulkomaalaisiin työntekijöihin suhtauduttiin positiivisesti ja asiakaspalvelutilanteet olivat sujuneet yleensä ilman sen suurempia ongelmia. Työpaikan sisäinen ryhmähenki taas riippui paljon työpaikasta: osa haastateltavista koki sen tiiviimmäksi ja intiimimmäksi kuin Suomessa, osa kertoi ihmisten kuppikuntaisuudesta ja kyräilystä eri kulttuurin edustajia kohtaan. Tämä oli myös hyvin odotettavissa oleva vastaus, sillä vai kuttaahan työpaikka Suomessakin hyvin paljon siihen, koetaanko yhteishenki positiivisesti vai ei. Lisäksi se, että työyhteisö oli todella monikulttuurinen, varmasti vaikutti tapaan, jolla uudet ihmiset otettiin vastaan.

Byrokratia koettiin myös erilaisena, mutta osa vastaajista koki sen vaikeammaksi kuin toiset. Niiden papereiden täyttöön, jotka jokaisen työntekijän oli palautettava, oli tarjolla runsaasti ohjeita ja tukea, mutta ne työntekijät, jotka joutuivat hoitamaan erilaisia lomakkeita esimerkiksi työsopimuksen aikaisempaa purkamista varten, kokivat työn huomattavasti haasteellisemmaksi. Byrokratiaa tietenkin hankaloitti myös se, että useimmat lomakkeet olivat ainoastaan ranskankielisiä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että byrokratia on Ranskassa raskaampaa kuin Suomessa.

Ranskalainen asiakaspalvelija kuvattiin erilaisena kuin suomalainen. Ranskalainen on kohteliaampi, teitittelee ja pyrkii käyttämään mahdollisimman pehmeää kieltä, mikä on olennainen osa korkean kontekstin kulttuuria, jota Lewis (2008) kuvasi. Tähän liittyy esimerkiksi ohjeistus siitä, että asiakasta pitää kieltää mahdollisimman kohteliaasti, jottei tämä koe Disneylandin työntekijöitä ilkeämielisiksi tai tylyiksi. Kuitenkin vastaajat kokivat, että esimerkiksi työmoraali ei ole yhtä korkea kuin suomalaisella työntekijällä. Haastateltavat siis pitivät ranskalaista asiakaspalvelijaa hieman pinnallisena, sillä tämä lausui kauniita sanoja, muttei välttämättä ollut valmis toimimaan niiden mukaan.

Ranskalaiset yrittivät parhaansa mukaan myös olla kohteliaita ulkomaalaisille työtovereille ja asiakkaille, mutta haastateltavat arvelivat, ettei ranskalaisten kielitaito aina riitä siihen. Tämän takia ranskalainen saattoi välillä kuulostaa komentelevalta tai tylyltä, mutta kysymys on siitä, ettei tämä välttämättä osaa kieltä tarpeeksi, pystyäkseen liittämään siihen tarvittavia kohteliaisuuksia tai lievennyksiä. Useimmat haastateltavista kokivat kuitenkin, että heitä kohtaan oltiin ystävällisiä ja kohteliaita, vaikka he

olivatkin ulkomaalaisia. Erityisen paljon ranskalaiset arvostivat sitä, kun ulkomaalainen yrittää puhua ranskaa heidän kanssaan. Toisaalta oli myös asiakkaita, jotka turhautuivat ja jopa suuttuivat, koska asiakaspalvelija ei pystynyt kommunikoimaan tarpeeksi selvästi ranskaksi. Tämä oli mielestäni varsin odotettava tulos, sillä usein ranskalaiset kuvataan hyvin temperamenttisena kansana, joka kieltäytyy puhumasta mitään muuta kieltä, kuin omaansa.

## 6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetillä kuvataan yleensä sitä, miten ei-sattumanvaraisia tuloksia valittu tutkimusmenetelmä tutkimuksessa tuottaa. Toisin sanoen reliabiliteetti mittaa toistettavuutta, jolloin eri tutkimuskerroilla saadaan samankaltaisia vastauksia. Mikäli reliabiliteetti on matala, se yleensä tarkoittaa virhettä mittausvälineessä tai tulkinnassa, jonka tutkija on tutkimustuloksista tehnyt. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2011a.)

Validiteetilla tarkoitetaan perinteisesti sitä, kuinka hyvin valitulla tutkimusmenetelmällä pystytään löytämään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Mikäli tutkimuksesta saatavat vastaukset tukevat tai jopa parantavat aiheesta käytettyä, ajankohtaista teoriaa, tutkimus on validi. Validiteetilla ilmaistaan siis sitä, kuinka hyvin tutkimus, tutkimuskohteet ja tutkimusmenetelmät antavat vastauksen alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. Mikäli tutkimus ei anna vastauksia tutkimuskysymyksiin tai se antaa vastauksia aiheeseen, jota ei alun perinkään ollut tarkoitus tutkia, tutkimus on arvoton. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2011b.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008) puhuvat käsitteitä ”reliabiliteetti” ja ”validiteetti” vastaan. Etenkin jos tarkoituksena on tutkia ihmisten kokemuksia ja tunteita, tulokset saattavat vaihdella paljonkin haastateltavasta riippuen, eikä tulos välttämättä ole edes toistettavissa niin, että toisella kertaa saataisiin samanlaisia tuloksia kuin edellisellä, koska ihmiselle on ominaista ajan myötä tapahtuva muutos kokemuksissa, arvoissa ja asenteissa.

Samoin validiteetista puhuttaessa Hirsjärvi ja Hurme (2008) kuvaavat termiä vanhanaikaiseksi. Esimerkiksi ennustevalidiutta on vaikea saavuttaa teemahaastattelun keinoin tehdyssä ihmistutkimuksessa, jossa kysymys on yksilön henkilökohtaisista kokemuksista ja ajatuksista.

Mikäli kuitenkin tarkastelen omaa tutkimustani perinteisten reliabiliteetin ja validiteetin arviointikeinoilla, toteaisin oman tutkimukseni pääasiassa reliaabeliksi, sillä tutkimus todennäköisesti antaisi vähintäänkin samansuuntaiset vastaukset, vaikka joku muu toteuttaisi sen. Kuitenkin Hirsjärveä ja Hurmetta mukaillen totean, että tämä oli suurimmalle osalle ensimmäinen kerta kun he työskentelivät Ranskassa, joten mikäli samoja asioita kysyttäisiin uudelleen samoilta ihmisiltä, he todennäköisesti antaisivat ainakin osittain erilaisen vastauksen. Se kuuluu kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen, ja yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatellaan, että yksityisessä toistuu yleinen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tällä tutkimuksella sain vastauksia, jotka liittyivät usein esitetyn kysymyksen lisäksi sellaisiin kysymyksiin, jotka esitettiin haastattelun myöhemmässä vaiheessa. Vastaukset pysyivät samankaltaisina, vaikka samaa asiaa kysyttiin haastattelussa uudelleen eri tavalla muotoiltuna.

Tutkimus on myös pääosin validi, sillä aineistosta sain vastaukset suurimpaan osaan esittämistäni tutkimuskysymyksistä, mutta haastatteluissa nousi esille se fakta, että Disneylandissa noudatetaan sekä paikallisia, eli ranskalaisia että alkuperäisen Disneyland-konseptin kalifornialaisia tapoja. Näin ollen myös haastateltavien oli esimerkiksi sääntöjen ja aikakäsityksen arvioinnissa vaikea sanoa, pätevätkö tuloksissa esitetyt päätelmät enemmän ranskalaiseen työkuultuuriin vai Disneylandin omaan työkuultuuriin.

### 6.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita

Koin työn tekemisen mielekkääksi, sillä ulkomailla työskenteleminen ja kulttuurien kohtaamiset ovat omien, henkilökohtaisten kokemusteni kautta tulleet ajankohtaisiksi ja mielenkiintoisiksi asioiksi. Kun esitin haastateltaville kysymyksiä, joihin oletin saavani samansuuntaisia vastauksia, sainkin yllättävän paljon vastauksia, jotka erosivat omasta mielikuvastani ja luotasivat aihetta paremmin.

Tutkimus ei ole ihan tavanomainen, sillä asiakastytyväisyyden sijaan tutkittiin työntekijöiden kokemuksia asiakkaista ja työstä yleensä. Lisäksi haastattelujen sijoittuminen Ranskaan tekee siitä erilaisen; uskon, että useimmat suomalaiset tutkijat pyrkivät tekemään haastattelunsa Suomessa, mutta väitän, että aineiston kerääminen olisi ollut huomattavasti hankalampaa Suomessa toteutettuna.

Aineistoni on kerätty kesän lopulla, jolloin kaikki haastateltavat olivat olleet töissä vähintään kaksi kuukautta. Haastateltavat eivät vielä olleet unohtaneet, minkälaista

työskentely Ranskassa oli, niin kuin olisi voinut käydä siinä tilanteessa, että haastattelut olisi suoritettu Suomessa töiden päättymisen jälkeen.

Kysymykset oli mielestäni asetettu hyvin ja sain vastaukset tärkeimpiin tutkimuskysymyksiini. Ainoa ongelma, joka vastauksista nousi esille oli, että haastateltavat kertoivat kokemuksiaan Disneylandissa työskentelystä, vaikka tutkimuskysymysten alkuperäinen tarkoitus oli selvittää ranskalaista työkuultuuria. Disneyland on kuitenkin tuonut paljon käytäntöjä alkuperäisestä puistosta Kaliforniasta jotka ovat sekoittuneet ranskalaiseen kulttuuriin, joten ei voida olla varmoja, noudattavatko työpaikan tavat ranskalaista vai kalifornialaista mallia. Sen sijaan ranskalaisiin kollegoihin, asiakkaisiin ja asiakaspalveluihin suunnattuihin kysymyksiin saatiin hyvin tutkimuskysymysten mukaiset vastaukset.

Jatkotutkimuksia voisi näin olleen suorittaa esimerkiksi kääntämällä tutkimusasetelman päälaelleen ja kysyä ranskalaisilta työntekijöiltä, mitä mieltä he ovat suomalaisista työntekijöistä, jotka tulevat töihin Ranskaan. Lisäksi tämä työ on tehty työntekijän näkökulmasta; se olisi myös mahdollista toteuttaa asiakastyytyväisyyskyselynä ja tutkia ranskalaisten asiakkaiden mielipiteitä suomalaisista palvelutyöntekijöistä verrattuna ranskalaisiin kollegoihinsa.

Toivon, että työstä on hyötyä niille, jotka aikovat lähteä ulkomaille töihin, tai miettivät, minkälaisia kulttuurieroja käytännössä voi kohdata monikulttuurisella työpaikalla myös Suomessa. Lisäksi työ antaa harvinaisempaa näkökulmaa asiakaspalvelutilanteisiin työntekijän näkökulmasta. Työ selkeytti minulle itselleni kuvaa myös suomalaisesta työntekijästä ja työkuultuurista. Asiat, jotka otamme itsestään selvyytenä omalla työpaikallamme, eivät ehkä olekaan yhtään samanlaisia, jos matkustamme töihin ulkomaille.

## LÄHTEET

- Aro, M. 1998. *Opiskelijana vieraassa kulttuurissa*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Disneyland Paris Casting 2011a. *Who are we* -www-sivu [viitattu 1.11.2011].  
Saatavissa: <http://disneylandparis-casting.com/en/who-are-we/disneyland-paris>
- Disneyland Paris Casting 2011b. *Why Disney?* -www-sivu [viitattu 1.11.2011].  
Saatavissa: <http://disneylandparis-casting.com/en/why-disney>
- Eräsalo, U. 2011. *Palvelu ammattina*. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. *Kulttuuriavain*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Gesterland, R. R. 2002. *Cross-cultural business behavior*. 3. painos. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press.
- Grönroos, C. 2000. *Nyt kilpaillaan palvelulla*. 5. painos. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Heinämaa, L., Heikkonen, I. & Jokinen, T. 2000. *Tervetuloa asiakas*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hemmi, M., Häkkinen, U., Lahdenkauppi, M. 2008. *Avec asiakaspalvelua ravintolassa*. 6. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Hjelt-Putilin, P. 2005. *Turvallisuutta viestinnällä: kommunikaatio haastavissa asiakas- ja palvelutilanteissa*. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, R., Rosti, P., Ylikoski, T. 2006. *Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla*. 2. painos. Vammala: Finanssi- ja vakuutus kustannus.

Lewis, R. D. 2008. *Cross-cultural communication – A visual approach*. 2. painos. Hampshire: Transcreen publications.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Marx, E. 2001. *Breaking through culture shock*. 2. painos. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Suhonen, P. & Tenkama, P. 2010. *Raportointiohjeet*. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Taloustutkimus 2011. *Mystery shopping* -www-sivu [viitattu 22.11.2011]. Saatavissa: [http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/mystery\\_shopping/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/mystery_shopping/)

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2011a. *Tutkimuksen reliabiliteetti* –www-sivu [viitattu 2.11.2011]. Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2011b. *Tutkimuksen validiteetti* –www-sivu [viitattu 2.11.2011]. Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

## HAASTATTELULOMAKE

Haastattelulomake suomalaisille Disneylandin työntekijöille

Sukupuoli:

Ikä:

Työpaikka Disneyllä:

Koulutus Suomessa:

Oliko tämä ensimmäinen kerta Ranskassa? Entä Disneylandissä? Oletko ollut jossain muualla vaihdossa, harjoittelussa tai muuten pidempiä aikoja ulkomailla?

Minkälaiseksi kuvaisit ranskan kielen taitoasi ennen töiden aloittamista?

Onko työympäristö pääosin ranskan vai englanninkielinen?

Miten kieli on vaikuttanut työskentelyyn? Oliko koulutuksessa ongelmia?

Onko jo valmiiksi työkokemusta vastaavista työtehtävistä Suomessa? Entä asiakaspalvelusta yleensä?

Jos kyllä, miten työskentely täällä eroaa Suomessa työskentelystä? Miten työkuulttuurit eroavat toisistaan? Ovatko aikakäsitykset, säännöt, tarkkuus tai byrokratia erilaisia? Mikä on ollut uutta?

Vastaavatko työtehtävät aiempaa koulutusta/kokemusta?

Eroaako ranskalainen käsitys hyvästä palvelusta suomalaisesta käsityksestä? Onko ranskalainen asiakaspalvelija erilainen kuin suomalainen?

Minkälaista asiakaspalvelua olet saanut Ranskassa suomalaisena asiakkaana?

Miten ranskalaiset asiakkaat ovat suhtautuneet suomalaiseen työntekijään?

Entäs johtajat ja kollegat? Koetaanko suomalaisuus positiivisenä vai negatiivisenä?

Onko työyhteisö mielestäsi erilainen, kuin Suomessa?

Ajatuksia, tarinoita, havaintoja, jotka liittyvät aiheeseen?

