

Monikulttuurinen johtaminen hotellialalla

Erilaiset kulttuurit esimiestyön haasteena

Sanni Karppinen
Sari Kettunen
Opinnäytetyö

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Sanni Karppinen, Sari Kettunen	
Työn nimi Monikulttuurinen johtaminen hotellialalla - Eriaiset kulttuurit esimiestyön haasteena	
Päiväys	15.11.2011
Sivumäärä/Liitteet	49/2
Ohjaaja(t) Sari Häkkinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Oy Union Hotels Ab, Hotel Haven	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykypäivänä kohtaamme paljon erilaisia kulttuureita niin työelämässä kuin arkipäivän tilanteissa-kin, johtuen kasvaneesta globalisaatiosta, turismista sekä kasvaneista mahdollisuuksista lähteä työskentelemään ulkomaille. Tässä opinnäytetyössä tutkimme kulttuurien vaikutusta esimiestyöhön ja mitä haasteita se tuo päivittäiseen johtamiseen hotellialalla. Tutkimusta varten haastattelimme kahden suomalaisen hotellin, Crowne Plaza Helsingin ja hotelli Havenin, sekä belgialaisen hotellin, The Dominicanin esimiehiä. Tavoitteena opinnäytetyössä oli vertailla hotellin esimiehiltä saamiamme vastauksia toisiinsa ja löytykö niistä merkittäviä eroja.</p> <p>Työmme on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelminä käytimme puolistrukturoitua haastattelumenetelmää ja jossa osittain toteutui myös teemahaastattelu. Toteutimme haastattelut osittain sähköpostitse sekä henkilökohtaisella haastattelulla. Haastattelukysymykset olivat avoimia, sillä halusimme haastateltavien vastaavan omin sanoin ja omien kokemuksiensa kautta.</p> <p>Teoriaosassa tarkastelemme kulttuuria, kulttuuriin vaikuttavia osa-alueita, johtamista monikulttuurisesta näkökulmasta, esimiestyötä ja sen haasteita. Emme lähteneet tutkimaan teoriaosuutta liian laajalti, vaan valitsimme työmme viitekehyksen kannalta oleellimmat osa-alueet. Lisäksi tarkaste- limme opinnäytetyön teoriaa omiin opintoihimme perustuvien näkökulmien kautta.</p> <p>Saamamme tutkimustulokset tukivat teoriaosuuttamme, ja sitä, että työntekijän kulttuuritausta voi vaikuttaa esimerkiksi työskentelytapaan ja asenteisiin. Tutkimustulosten perusteella monikulttuuri- nen johtaminen voi olla haasteellista, ja onnistuakseen siinä esimieheltä vaaditaan tiettyjä piirteitä ja ominaisuuksia.</p>	
Avainsanat Kulttuuri, palvelukulttuuri, johtaminen, esimiestyö ja haasteet, monikulttuurinen johtaminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author(s) Sanni Karppinen, Sari Kettunen			
Title of Thesis Multicultural Management in hotel business - Different cultures as a challenge for management			
Date	15.11.2011	Pages/Appendices	49/2
Supervisor(s) Sari Häkkinen			
Client Organisation/Partners Oy Union Hotels Ab, Hotel Haven			
<p>Abstract</p> <p>Today we encounter different cultures in working and everyday life. This is a result of growing globalization, tourism and increased possibilities for working abroad. In this thesis we studied how cultures affect management and what kind of challenges it create for daily management in hotel business. For this study we have interviewed representatives of two Finnish hotels in Helsinki, Crowne Plaza Helsinki and Hotel Haven, as well as one Belgian hotel in Brussels, The Dominican. The purpose of this thesis was to compare the answers and find out if there are any significant differences between the answers.</p> <p>Our thesis is a qualitative study. We used semi-structured interviews and partly themed interviews as research methods. We conducted the interviews by email and by personal interview. The questions were open because we wanted our interviewees to answer in their own words and share their own experiences.</p> <p>In the theoretical part of this thesis we examine culture and the factors that influence culture, cross-cultural management and challenges of working as a manager. The theoretical part was narrowed down by choosing the most relevant topics for our thesis. Furthermore, we examined the theory from the perspectives based on our hospitality management studies.</p> <p>Our research results support our theoretical part and they also show that the cultural background of an employee can have an effect on his or her working style, beliefs and attitudes. Based on our research results we conclude that multicultural management can be challenging and certain features and attributes are required to be a successful manager.</p>			
<p>Keywords Culture, hospitality culture, management, challenges in management, multicultural management</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuskysymykset ja – menetelmät	7
2	KULTTUURI.....	9
2.1	Mitä kulttuuri on?	9
2.1.1	Kulttuurin syntyminen.....	9
2.1.2	Kulttuurin mallit ja kerrokset	10
2.1.3	Globalisaation vaikutus kulttuuriin.....	11
2.2	Uskonnon ja kielen vaikutus kulttuuriin.....	13
2.2.1	Uskonto.....	13
2.2.2	Kieli ja elekieli.....	14
2.2.3	Kielen tuomat ongelmat.....	15
3	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	16
3.1	Organisaatio-, johtamis- ja palvelukulttuuri	17
3.1.1	Organisaatiokulttuuri	17
3.1.2	Johtamiskulttuuri.....	19
3.1.3	Palvelukulttuuri	20
3.2	Strateginen ja operatiivinen johtaminen.....	21
3.2.1	Management & leadership.....	23
3.3	Monikulttuurinen johtaminen hotellialalla	24
3.3.1	Onnistunut monikulttuurinen johtaminen.....	27
3.3.2	Esimiestyön haasteet monikulttuurisessa ympäristössä	30
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
4.1	Lähtökohta ja tavoite tutkimuksessa.....	35
4.2	Tutkimuskohteiden esittely	35
4.3	Tutkimuskysymysten analysointi	37
4.4	Tulosten tarkastelu	42
5	POHDINTA	44
	LÄHTEET	46
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET	50

1 JOHDANTO

Nykypäivänä globalisaation ja kasvaneen matkailun myötä kohtaamme eri kulttuureista tulevia henkilöitä enemmän kuin aikaisemmin. Yritykset kansainvälistyvät ja laajentavat toimintaansa ulkomaille, jonka seurauksena olemme tekemisissä yhä enemmän vieraiden kulttuurien kanssa.

Kasvaneen matkailun lisäksi ihmiset hakeutuvat töihin ulkomaille rohkeammin kuin aikaisemmin sen helppouden ja kokemusten saamisen vuoksi. Myös englannin kielen osaamisen yleistymisen ja käyttäminen yleisenä businesskielenä helpottaa työn saamista vieraassa maassa ja kansainvälinen vuorovaikutus onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä globaalien ajan yrityksissä ja organisaatioissa. Hotellialalla eri kulttuureista tulevien työntekijöiden määrä kasvaa koko ajan ja se vaatii sopeutumista monikulttuuriseen työympäristöön niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin. Hotelliketjut laajentavat toimintaansa yhä enemmän ulkomaille, joka samalla mahdollistaa työntekijöiden hakeutumista uusiin työtehtäviin eri kulttuureihin pysyen kuitenkin saman organisaation sisällä. Myös hotelliala on huomannut kulttuurisen rikkauden hyödyt ja mahdollisuudet, jonka seurauksena hotellit rekrytoivat eri kulttuureista tulevia työntekijöitä palvelukseen yhä laajempaa asiakaskuntaa ja luodakseen imagoa monikulttuurisena organisaationa. Kuten Sigala (2005, 392) osuvasti sanoo, kasvanut globalisaatio, kilpailu, turismista lisääntyneet hotellin tulot ja menot sekä asiakkaiden entistä vaativammat odotukset ovat johtaneet siihen, että hotellien suoritus- ja kilpailukyky ovat entistä riippuvaisempia hotellin kyvystä tyydyttää asiakkaiden tarpeet entistä tehokkaammin.

Tässä opinnäytetyössä lähdemme tutkimaan kulttuurien vaikutusta ja sen tuomia hyötyjä ja haasteita esimiestyöhön. Olemme kiinnostuneita monikulttuurisuudesta ja sen vaikutuksista esimiestyöhön, jota lähdemme tutkimaan eri hotellien esimiesten haastattelujen pohjalta. Tavoitteena on selvittää, onko näiden haastateltavien esimiesten näkemyksissä merkittäviä eroja, ja jos on, niin millaisia. Tavoitteena on myös selvittää, mitä ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan onnistuakseen johtamaan monikulttuurista työyhteisöä. Halusimme tutkia kyseistä aihetta myös siksi, että saamme näkökulmia esimiestyöhön monikulttuurisessa työympäristössä omaa tulevaisuutta ajatellen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa lähdemme purkamaan mitä kulttuuri on ja mitkä vaikuttavat sen muotoutumiseen. Kerromme myös tämän työn kannalta olennaisimmat

osa-alueet monikulttuurisessa johtamisessa ja esimiestyössä. Teoriaosuuden jälkeen lähdimme analysoimaan haastattelun tuloksia kysymys kysymykseltä ja onko vastauksissa enemmän eroja vai yhtäläisyyksiä. Lopuksi teemme yhteenvedon saamistamme tutkimustuloksista ja pohdimme asiaa mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen.

1.1 Tutkimuskysymykset ja – menetelmät

Työmme on empiirinen tutkimus, joka sisältää monia vaiheita. Ensimmäiseksi pohdimme työmme tutkimusongelmaa, eli monikulttuurisuuden vaikutusta johtamistyöhön jonka myötä syntyvät päätökset muun muassa siitä, että millaista tutkimusta teemme, millaista aineistoa käytämme ja miten tarvitsemamme aineisto hankitaan. Tämän jälkeen tutustuimme tutkimuksen kannalta olennaiseen kirjallisuuteen, jonka perusteella laadimme haastattelukysymykset. Suoritimme haastattelut ja näiden haastatteluiden perusteella tulkitsimme tuloksia ja teimme johtopäätökset tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 14–15.)

Tutkimuskysymyksenämme on, millaisia haasteita eri kulttuureista tulevat työntekijät tuovat esimiehen päivittäisiin työtehtäviin hotellialalla. Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä aineistonkeruumenetelmänä ovat haastattelut ja otanta on suhteellisen pieni. Kvalitatiivinen tutkimus toteutuu myös sillä, että tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on löytää tosiasioita ja valitsimme haastateltavan kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti, käsitelimme aineistoa ainutlaatuisena sekä tulkitsimme sitä sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152, 155.)

Työssämme toteutuu myös hypoteesittomuus, sillä meillä ei ole ennako-odotuksia tutkimustulosten suhteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5.) Lähdimme tutkimaan aihetta syventymällä ensin teorian tietoon kulttuurista ja esimiestyöstä, jonka jälkeen analysoimme saamiamme tutkimustuloksia teoriapohjaa hyödyntäen. Tutkimusta varten suoritimme haastattelut kolmen eri hotellin kanssa; hotellit Haven ja Crowne Plaza Helsingistä sekä hotelli The Dominican Brysselistä. Lähetimme haastattelukysymykset neljälle hotellille, joista nämä edellä mainitut kolme hotellia vastasivat. Valitsimme kyseiset hotellit tutkimukseemme, koska tiesimme, että näissä hotelleissa on työntekijöitä eri kulttuureista.

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme haastattelun, koska mielestämme se on paras tiedonhankintatapa aiheeseemme liittyen. Työssäme toteutimme puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, sillä halusimme saada tietoa vain tietyistä asioista koskien tutkimusaiheitamme. Haastattelujen perusteella saisimme eri näkökulmia ja kokemuksia samassa esimiestyöasemassa olevilta henkilöiltä. Jokaiselta haastateltavalta olemme kysyneet samat kysymykset. Kysymykset olivat avoimia, emme antaneet niihin valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltavat saivat vastata omin sanoin. Crowne Plaza ja The Dominica haastattelimme sähköpostin välityksellä. Hotelli Havenin esimiestä sen sijaan haastattelimme kasvotusten. Tässä henkilökohtaisessa haastattelussa yhdistyivät sekä puolistrukturoitu- että teemahaastattelu. Kysyimme haastateltavalta samat kysymykset kuin muiltakin haastateltavilta, mutta keskustelu oli vapaamuotoisempaa, joka on yksi teemahaastattelun piirteistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55.)

Validiteetti, eli pätevyys, meidän kvalitatiivisessa tutkimuksessamme tulee esille toimivalla tutkimusasetelmalla ja oikean kohderyhmän valinnalla. Saamamme vastaukset ovat mielestämme uskottavia ja laadukkaita, ja uskomme haastateltavien henkilöiden antaneen rehelliset ja todenmukaiset vastaukset kysymyksiimme.

Reliabiliteetti, eli luotettavuus, nousee esiin siinä, että näitä vastauksia on analysoimassa kaksi opinnäytetyöntekijää, molemmat arvioivat sekä haastatteluiden tuloksia että sisältöä. Alan opiskelijoina omaamme pohjatietoa esimiestyöstä hotellialalla, joten osaamme analysoida tutkimustuloksia oikeasta näkökulmasta. Lisäksi luotettavuutta työhön tuo se, että meillä ei ole ennako-odotuksia tulosten suhteen ja tutkimme tuloksia puolueettomasti. Näiden lisäksi meidän ja haastateltavien välissä ei ole kolmatta osapuolta, joka voisi vääristää vastauksia. Tässä tutkimuksessa haastateltavien anonymiteetti on tärkeä, joten emme paljasta haastateltavien nimiä tai työnimikkeitä.

2 KULTTUURI

2.1 Mitä kulttuuri on?

Kun kysytään mitä kulttuurilla tarkoitetaan, ensimmäinen ajatus saattaa olla, että sillä tarkoitetaan vierasta maata, vierasta kieltä ja vieraita tapoja, jotka eroavat meistä ja meidän tavoistamme. Mutta kulttuuri on paljon muutakin. Kulttuuria voidaan määritellä monella eri tavalla. Voidaan puhua erilaisista kulttuureista alueellisesti, kansallisesti ja etnisesti, mutta kulttuurilla voidaan myös tarkoittaa esimerkiksi organisaatiokulttuuria, miesten ja naisten välistä kulttuuria, uskonnollista kulttuuria tai yhteiskuntakulttuuria. (Vartia 2009, 15.) Kulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat monet tekijät kuten historialliset, maantieteelliset ja ilmastolliset tekijät, jotka muokkautuvat ympäristönsä mukaisesti. (Browaey & Price 2008, 9.) Laajasti ajateltuna kulttuuriin kuuluvat kaikki ne asiat, joita ihmiset ovat historiansa aikana oppineet tekemään, arvostamaan, joihin he uskovat ja joista he nauttivat (Vartiainen-Ora, 2007, 11). Kirjassa *Intercultural Business Communication* viitataan Hofstedeeseen (1991), joka on sitä mieltä, että kulttuuria voidaan sanoa kollektiiviseksi mentaaliseksi ohjelmaksi tai mielen ohjelmistoksi. Joiltakin kysyttäessä mitä kulttuuri on, vastaus saattaa olla vain että ”näin meillä tehdään täälläpäin”.

2.1.1 Kulttuurin syntyminen

Jokaisen maan yhteiskunta muokkaa oman maan tapaisen kulttuurinsa, joka määrittelee yhteisölle tavat, arvot, säännöt, kielet, lait, taiteet ja moraalit, jotka ovat normeina ihmisille jokapäiväisessä elämässään. Syntyneet uskonnot ovat myös vaikuttaneet kunkin yhteisön kulttuuriin ja arvoihin. Ihmiset oppivat jo lapsena oman yhteisönsä ja kulttuurinsa kautta käytöksensä ja maailmankatsomuksensa, ja niistä tulee meille keskeisiä uskomuksia. (Browaey ym. 2008, 10; Vartia 2009, 30.) Oppiminen jatkuu koulusta työpaikalle, ja työntekijän käyttäytyminen on seurausta tästä kulttuurisesta oppimisesta. Esimerkiksi, johtajien ja työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavat heidän koulu- ja perhekokemukset. (Hofstede 1993, 338.) Monikulttuurisuuden tutkijat ovatkin osoittaneet, että kulttuuritausta vaikuttaa 25–50 % henkilön asenteisiin (Chevrier 2003, 142; Gannon 1994). Uskomukset ja tavat eivät periydy geneeissämme vaan opimme ne jo lapsena vanhemmiltamme ja yhteiskunnalta, johon olemme syn-

tyneet. Tämä kulttuuriin kasvaminen tunnetaan nimellä sosialisatio. Mikään kulttuuri ei kumminkaan ole pysyvä, vaan siihen kasvaessamme ja siinä toimiessamme muokkaamme ja rakennamme kulttuuria. (Vartiainen-Ora 2007, 11, 13).

Richard D. Lewis (1996, 22 - 23) kirjoittaa kirjassaan Kulttuurikolareita, että saatamme pitää muiden maiden käsityksiä ja tapoja outoina koska ne eroavat omistamme, mutta koko ihmiskunnalla on myös yhteisiä ominaisuuksiakin. Kun ymmärrämme miksi ja miten toimimme tietyllä tavalla, voimme myös ymmärtää muista kulttuureista tulevia henkilöitä ja miksi he toimivat eri tavalla. Ihmiset ovat kulttuurinsa tuotteita ja edustavat kulttuuriaan muun muassa päätöksissään mikä on oikein tai väärin tai kuinka he käyttäytyvät esimerkiksi työpaikalla (Browaeys ym. 2008, 10; Genelot 1998).

Jokainen kulttuuri on arvokas ja voimme oppia toisista kulttuureista erilaisia tapoja toimia, ja olivatpa kulttuurit 5000 vuotta vanhoja perinnekulttuureja tai nykyajan uus-kulttuureja, niitä ei voi asettaa arvojärjestykseen (Vartia 2009, 23). Vaikka me ihmiset olemme samanarvoisia, emme ole samanlaisia (Vartiainen-Ora, 2007, 11).

2.1.2 Kulttuurin mallit ja kerrokset

Hofstede (1993, 27–28) toteaa, että ihmiset kuuluvat samanaikaisesti erilaisiin ihmisryhmiin ja –luokkiin, toisin sanoen kulttuurin tasoihin. Näitä tasoja ovat esimerkiksi etninen, uskonnollinen, kielellinen ja organisaatiotaso. Organisaatiotasolla tarkoitetaan miten työntekijät ovat sisäistäneet organisaation arvomaailman ja näkemykset. Usein nämä tasot ovat ristiriidassa keskenään, jonka seurauksena ihmiset voivat käyttäytyä arvaamattomasti uusissa tilanteissa. Esimerkiksi uskonnolliset arvot voivat olla ristiriidassa organisaatiossa vallitsevien käytäntöjen kanssa.

Jotta kulttuurin tapoja ja eleitä ymmärrettäisiin helpommin, voidaan sitä selittää erilaisten mallien avulla. Käytetyin ja tunnetuin kulttuurin malli on jäävuorimalli; mallissa suurin osa jäävuoresta on veden alla ja siitä näkyvä huippu kuvastaa sitä mitä näemme ja kuulemme ihmisestä; mitä kieltä hän puhuu, miten hän käyttäytyy ja pukeutuu. Veden alle jäävät arvot, tabut ja uskomukset eivät näy ihmisen käytöksestä heti ensi näkemältä vaan ovat ihmisen omia arvoja ja ajatuksia. (Kuvio 1.) On myös ”sipulimalli”, jossa kuoritaan kuori kerrallaan ja ”puumalli”, jossa peittyvät juuret kertovat kulttuurin historiallisesta alkuperästä. Kuten muissakin malleissa, sipulin päällimmäi-

nen kuori ja puun latvaosa kertovat käyttäytymisestä, vaatetuksesta ja ruuasta, mutta kun kuori kuoritaan pois tai mennään puussa alaspäin, jäljelle jäävät asenteet, arvot ja uskomukset. (Gibson 2000, 16.)



KUVIO 1. Kulttuurin jäävuorimalli.

Browaeyts & Price (2008, 10–11) puolestaan esittävät kirjassaan esimerkin, että kulttuurilla on kolme kerrosta. Ensimmäinen ja uloin kerros kuvastaa ihmisen käyttäytymistä ja tapoja ja jotka näkyvät esimerkiksi ruuassa, arkkitehtuurissa ja kommunikointityylissä. Toinen kerros kuvastaa ihmisen normeja ja arvoja, jotka sanelevat yhteiskunnalle esimerkiksi mikä on oikein ja mikä väärin. Kolmas ja sisin kerros kuvastaa olettamuksia ja uskomuksia. Yleensä tälle ei löydy yksiselitteistä vastausta miksi jokin sanotaan tai tehdään, se tulee jokaisesta itsestään, mutta joskus sitä ei itsekään tiedä miksi on sanonut tai tehnyt niin. Kuten kirjassa kerrotaan esimerkkinä "miksi ihmiset syövät haarukalla ja veitsellä tai syömäpuikoilla? No se vaan on tapa miten ihmiset syövät."

2.1.3 Globalisaation vaikutus kulttuuriin

Euroopan unionin yhdistymisen johdosta, ihmiset matkustavat enemmän ja muuttavat ulkomaille työn perässä, sillä työskentelystä ja asumisesta on tullut huomattavasti

helpompaa. Enää ei ole rajatarkastuksia ja yhteinen valuutta euro on otettu käyttöön, joka helpottaa liikkumista Euroopan unionin sisällä.

Nykypäivänä puhutaan paljon globalisaatiosta ja sen tuomista mahdollisuuksista ihmisille. Mitä globalisaatiolla sitten tarkoitetaan? Se on mannerten välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käytäntöjen lisääntymistä, kasvua, kiihtymistä ja se ilmentää inhimillisen toiminnan muuttumista entistä laajemmaksi, mikä liittyy kaukaisia yhteisöjä toisiinsa. Sen ei kuitenkaan tulisi johtaa yhden suuren maailmanyhteisön syntyyn, joka lähentäisi kulttuureita ja sivilisaatioita toisiinsa. (Held & McGrew 2002, 9.) Tällä kirjailijat tarkoittavat, ettei kulttuurien ole tarkoitus sulautua yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi, vaan kulttuurien tulisi pysyä itsenäisinä kulttuureina. Esimerkiksi Yhdysvallat on maailman tunnetuin siirtolaisista koostuva yhteiskunta, jota sanotaan kulttuurien sulatusuuniksi (Hofstede 1993, 35). Yhdysvalloissa kulttuurit ottavat vaikutteita toisistaan, mutta samalla vanhat perinnekulttuurit säilyvät.

Kulttuurisella globalisaatiolla tarkoitetaan yhteisöjen, toimintatapojen ja ideologioiden vahvistumista verrattuna paikallisiin eroihin. Se toimii vastavoimana kansallisille kulttuureille ja instituutioille, joihin historia on vaikuttanut. Globaalisen kulttuurin syntyyn ja leviämiseen vaikuttavat monet eri ilmiöt, esimerkiksi räjähdysmäinen turismi ja populaarikulttuuri. (Peltonen 2008, 175.)

Mitä pidemmälle teknologia on kehittynyt, sitä enemmän tieto on saavuttanut ihmisiä. Voidaan ajatella, että maailma on pienentynyt, sillä yhä useammat yritykset laajentavat toimintaansa ulkomaille, ja näin ollen myös vieraisiin kulttuureihin. (Strömmer 1999, 46.) Ihmiset ovat tietoisia kulttuurien kirjosta, ja tästäkin syystä esimerkiksi matkailu on kasvanut vuosien saatossa runsaasti. (Held ym. 2002.) Toisin sanoen, globalisaatio on muuttanut ihmisten maailmankuvaa ja heidän tapaansa hahmottaa maailma (Passila 2009, 200). Tienari & Meriläinen (2009, 26) toteavat, että ihmisten liikkuvuus on lisääntynyt globaalissa taloudessa, ja mitä luultavimmin se tulee myös kasvamaan entisestään. Tästä voidaan päätellä, että nykyään ihmiset kaikkialla altistuvat toisten kulttuurien arvoille enemmän kuin milloinkaan aikaisemmin. Held ym. (2002, 42 - 44.) toteavat osuvasti kirjassaan, kuinka esimerkiksi englannin kielellä on suuri vaikutus maailmankuvan muokkautumiseen:

englannin kielen valta-asema maailmassa tarjoaa kielellisen infrastruktuurin (varsinkin liike-elämässä, politiikassa, hallinnossa, tieteessä, akateemisessa tutkimuksessa ja tietokonealalla), joka levittää ideoita ja välittää kulttuureja yhtä tehokkaasti kuin mikä tahansa teknologinen järjestelmä.

2.2 Uskonnon ja kielen vaikutus kulttuuriin

2.2.1 Uskonto

Uskonnon merkitys osana kulttuuria on oleellinen. Uskonnon avulla ihminen hahmottaa paikkansa suhteessa muihin ihmisiin ja se määrittelee eri kulttuureissa oikean ja väärän, kielletyn ja sallitun. (Vartiainen-Ora 2007, 38.) Uskonto on keskeinen osa ihmisen elämää ja identiteettiä. Se säätelee muun muassa ihmissuhteita, vuoden kulkua, juhlia, ruokailutapoja, pukeutumista ja monia työhön vaikuttavia asioita, jota ei aina ymmärretä uskonnosta nousevaksi. Uskonto ja kulttuuri ovat niin kiinni toisissaan, että on mahdotonta määritellä, missä kulttuuri loppuu ja uskonto alkaa. (Lahti 2008, 101; Vartia 2009, 30–31.) Toisaalta Passila (2009, 21) toteaa kirjassaan, että uskonto ei ole kulttuuria yhdistävä tekijä, vaan yhteisestä uskonnosta huolimatta kansalliset kulttuurierot korostuvat.

Pohjoismaissa, kuten Suomessa, uskonnolla ei ole niin suurta merkitystä, että aina ymmärtäisimme sen merkitystä muissa kulttuureissa, ja saatamme olla sokeita kulttuuriselle rikkaudelle työpaikalla (Lahti 2008, 102). Tämän seurauksena tarvitsimme kulttuuriherkkyyttä, jotta ymmärtäisimme mikä on eri uskonnosta tulevalle arvokasta tai ehkä tabu (Vartia 2009, 42). Esimerkiksi muslimi ei voi syödä eikä koskettaa sianlihaa, ja arabimaissa silmiin katsominen on epäkohteliasta.

Uskonnollinen moninaisuus tulisi ottaa huomioon työpaikalla sekä hyödyntää sitä työnjaossa, sillä sen huomioimatta jättäminen saattaa vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden välisiin suhteisiin, ilmapiiriin ja työn tuloksellisuuteen (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 207). Paikallisella uskonnolla voi olla suurta vaikutusta myös työpaikan elämänrytmiin. Nämä näkyvät esimerkiksi tavoissa, normeissa, pukeutumisessa, ruokailussa, tauoissa, kokousten aikatauluissa, neuvottelutiloissa ja kielenkäytössä. Yritysten olisi hyvä huomioida nämä seikat ja tarpeet, jotta tarpeen vaatiessa voidaan

tehdä pieniä käytännön järjestelyjä työpaikalla. Näitä ovat esimerkiksi joustavat lomapäivät uskonnollisten pyhien noudattamiseksi. (Lahti 2008, 101, 104.) Colliander ym. (2009, 207–208) myös toteavat, että uskontojen moninaisuus tuo esimiehille haasteita työnjakoon, mutta nämä haasteet on mahdollista kääntää organisaation eduksi. Esimerkiksi palveluammateissa voidaan hyödyntää työntekijän uskonnollista taustaa siten, että asiakkaan on mahdollista saada palvelua samaan uskontoon kuululta henkilöltä.

2.2.2 Kieli ja elekieli

Kieli on yksi tärkeimmistä kulttuuriin vaikuttavista tekijöistä, ja ne kulkevat käsi kädessä. Niini Vartian (2009, 69) sanoin ”kieli muuttuu ja muuttaa kulttuuria, samoin kuin kulttuuri muuttuu ja muuttaa kieltä”. Kieli heijastaa muun muassa maailmankuvaa, elämäkatsomusta, ajattelua ja identiteettiä (Lahti 2008, 109). Kun kieltä aletaan käyttää, se liittyy laajaan yhteyteen, sosiaaliseen ympäristöön ja sitä kautta omaksumaan kulttuurin tavat ja säännöt. Kulttuurin ohella kieli todellakin vaikuttaa ajatteluun me ja jopa muokkaa sitä. Lewisin (1996, 56) mukaan todellisuudessa emme siis ajattele vapaasti, vaan olemme jossain määrin ”kielellisen aivopesun” uhreja.

Puhutun kielen ohella elekielellä on suuri vaikutus ja ilman sitä kieltä ei voi kunnolla ymmärtää. 90 % ihmisten välisestä kommunikaatiosta on sanatonta, ja kulttuurien elekielten erilaisuus aiheuttaa enemmän väärinkäsityksiä kansainvälisessä kanssakäymisessä kuin puhuttu kieli. Olisi hyvä varmistaa keskustelun aikana, että viesti menee perille sellaisena kuin sen tarkoitamme, jotta välttyttäisiin näiltä väärinymmärryksiltä. (Vartia 2009, 75.) Kun yhteinen äidinkieli puuttuu, ilmeet, eleet ja äänensävyt ovat silloin voimakkaita työkaluja (Lahti 2008, 120).

Usunierin & Leen (2009, 349) mukaan elekieli on kulttuurisidonnaista. Kun esimerkiksi eri kulttuureista tulevat liikemiehet kommunikoivat keskenään, he myös käyttävät erilaista kehonkieltä, kuten katsekontaktia tai liikuttavat käsiään, joka voi johtaa helposti väärinkäsityksiin. Joissakin kulttuureissa kuten esimerkiksi Aasiassa, pienetkin käsimerkit ja eleet voivat olla loukkaus toista kohtaan. Kansainvälisen kommunikoinnin haasteena on ymmärtää, miten eri eleet ja liikkeet voivat tarkoittaa toisessa kulttuurissa jotain päinvastaista verrattuna siihen, mihin me olemme tottuneet omassa kulttuurissamme. Esimerkiksi Suomessa ”kyllä” ilmaistaan päätä nyökkäämällä kun taas Kreikassa sama ele tarkoittaa ”ei”. Eri kulttuureissa eroja on paljon ja olisi hyvä

ymmärtää matkustaessaan tai työskennellessään vieraassa maassa, että pienilläkin asioilla voi olla eri merkitys.

2.2.3 Kielen tuomat ongelmat

Unohdamme helposti, että eri kansallisuudet käyttävät kieltä ja puhetta eri tavoin, jonka seurauksena syntyy helposti väärinkäsityksiä. Kieli on kommunikoinnin väline, mutta sillä on myös heikot ja vahvat puolensa; ne heijastavat kansallista luonnetta, jopa filosofiaa. (Lewis 1996, 42.) Leena Lahti (2008, 109) toteaa, että vuorovaikutusprosessi jää usein vajavaiseksi, koska ihmiset kääntävät oman kielensä ja viestinsä toiselle kielelle eivätkä toiseen kulttuuriin. Nämä ovat yleensä vaarallisia yhteisymmärryksen kompastuskiviä. Myös sanojen merkitys ja konteksti voivat muuttua eri kulttuureissa ja eri elämäntilanteissa (Vartia 2009, 71). Huonosti tulkitut ehdotukset, joissain tilanteissa tyytymättömyyden ilmaiseminen hymyilemällä ja sanojen epäsuora merkitys, ovat este onnistuneelle kommunikoinnille. Kuitenkin, suurin este onnistuneelle kommunikoinnille on stereotyyppiat. (Browaeyns ym. 2008, 270.)

3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Useiden vuosien ajan tutkijat ovat osoittaneet, että johtaminen on osa kansallista kulttuuria, ei siis ole universaalialta tapaa johtaa (Chevrier 2003, 142; Hofstede 1980; Trompenaars 1997). Mutta mitä esimiestyö käytännössä on? Yksinkertaisesti sanottuna se on vaikuttamista moniin eri asioihin. Esimiestyö on osapuolten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, taitoa ja tahtoa työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, taitoa käyttää tarjolla olevia resursseja tehokkaasti hyväksi sekä taitoa saada muut työpaikan henkilöt mukaan työskentelyyn. (Kangas 1995, 10.) Toisinaan johdettaviesi menestys kertoo omasta menestyksestäsi esimiehenä (Erämetsä 2009, 27).

Esimies on olemassa sitä varten, että päästään yrityksen tavoitteisiin ja toteutetaan strategia omalta osaltaan, eli muutetaan se suunnitelmiksi, muutoksiksi ja tavoitteiksi (Erämetsä 2009, 25, 78). Esimiehen tehtävät voidaan määrittellä sen mukaan, mitä tarpeita hänen tulee ottaa huomioon. Esimiehen tulee pyrkiä tyydyttämään niin liikeidean, työryhmien kuin työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Olennaisena tehtävänä on myös johtaa vastuualueensa toimintaa, mahdollistaa onnistumiset sekä reagoida vaikeisiin tilanteisiin ja kriiseihin. Palveluyrityksissä esimiehen keskeisimmät tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta. Näihin kuuluu paljon päätöksentekoa ja riskien ottamista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 39 - 40; Browaeys 2008, 148.)

Menestyäkseen esimiehenä henkilö tarvitsee alaan liittyvää ammattitietoa ja asiantuntemusta sekä ihmisten käsittelyyn liittyviä taitoja. Näitä ovat esimerkiksi toisiin ihmisiin vaikuttaminen, työntekijöiden motivointi sekä ihmisen käyttäytymisen perusasioiden hallinta. (Joutsenkunnas ym. 1999, 40.) Nämä tiedot ja taidot ovat tärkeitä työskennellessä monikulttuurisessa ympäristössä. Se, millaisiksi esimies kokee ympärillään olevat ihmiset, määrittää sen, miten hän heitä johtaa (Erämetsä 2009, 161). Tällä johtamistavalla hän vaikuttaa myös ryhmän sisäiseen ilmapiiriin. Kuten Erämetsä (2009, 129) kirjoittaa, ”vuorovaikutus on kaiken ihmisten johtamisen perustaito, pohjana muulle.” Lisäksi Hall & Hall (1990) painottavat, että eri mailla ja eri kulttuureilla on vaikutusta esimiesten tapaan johtaa työntekijöitä. Esimerkiksi Amerikassa ja Pohjois-Euroopassa esimiehet voivat suosia selkeää, kirjoitettua ohjeistusta työntekijöille, mutta tämä ei toimi, jos työntekijät ovat esimerkiksi Japanista tai Etelä-Euroopasta, sillä he vaativat henkilökohtaista ohjeistusta (Roper, Brookes & Hampton 1997, 152).

Nykyään esimiestyön luonne on muuttunut palvelevampaan suuntaan; se on raskasta ihmissuhdetyötä, jossa olisi autettava muita työntekijöitä tekemään työnsä hyvin oman työnsä lisäksi. Palveluasennetta on riitettävä sekä alaisille että muun tason esimiehille. "Esimies- ja johtamistyössä kehittyminen edellyttääkin jatkuvaa kasvamista ihmisenä, ymmärryksen lisäämistä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä ja jatkuvaa näkemysten laajentamista esimiesroolista, organisaation toiminnasta ja toimintaympäristön muutoksista" (Strömmer 1999, 103).

3.1 Organisaatio-, johtamis- ja palvelukulttuuri

3.1.1 Organisaatiokulttuuri

"Jokaisella kansalla ja jokaisella työyhteisöllä on oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa sen jäsenten toimintaan, myös esimiesten johtamistapaan" (Kangas 1995, 9).

Organisaatiokulttuuri, toisin sanoen yrityskulttuuri, selittää ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa ja on yksi keskeinen työyhteisön toimintaan vaikuttava asia. Se kertoo millaiset olettamukset ja arvot ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Se on opittu, ihmisten yhteisöllisesti aikaansaama malli, jonka työpaikan sisällä oleva ryhmä on keksinyt ja kehittänyt sopeutumaan työpaikan menetelmiin ja ajattelutapoihin. Toisin sanoen sillä tarkoitetaan sitä, mitä ihmiset näkevät ja kokevat, sekä mihin he ottavat osaa työpaikallaan toimiessa. Voisi siis sanoa, että "se on tapa jolla asioita meillä tehdään". Työyhteisöä johdettaessa on ymmärrettävä organisaatiokulttuurin sisältöä ja miten kulttuuri toimii. (Lämsä ym. 2003, 181; Strömmer, 1999, 56.)

Nykyään yritysten kansainvälistymisen sekä niiden toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena esiin on noussut ajatus, että erilaiset kulttuuriset ominaisuudet sopivat erilaisiin olosuhteisiin. Vieraiden kulttuurien keskellä toimiminen on lisännyt palveluyritysten tarvetta tehdä yhteistyötä monenlaisten ryhmien kanssa.

Nykyään korostetaan palveluyritysten tarvetta kulttuurilliselle yhtenäisyydelle ja erilaisuudelle yhtä aikaa. (Lämsä ym. 2003. 182.)

Monien sisäisten tekijöiden uskotaan vaikuttavan yrityksen kulttuuriin, esimerkiksi tavoitteet, säännöt, ohjeet, määräykset ja pitkäaikaiset työntekijät. Kuitenkin paikallisella työskentelyllä on suurempi vaikutus organisaatiokulttuurin muotoutumiseen.

(Browaeys ym. 2008, 30.) Pizam ym. (1997) ovat tutkineet kulttuurien ja hotellien organisaatiokulttuurin vaikutusta esimiestyöhön, ja tuloksena oli, että esimiehen oma kulttuurista vaikuttaa enemmän työskentelytapaan kuin hotellin organisaatiokulttuuri (Testa 2009, 79). Osa organisaatiokulttuurista näkyy myös ulospäin, esimerkiksi yrityksen käyttämät logot, arkkitehtuuri, vaatetus sekä erilaiset tarinat, termit ja vertauskuvat (Peltonen, 2008, 140).

Organisaatiokulttuurin tärkeimmät tehtävät ovat kertoa ketä ja millaisia olemme, korostaa kokonaiskuvaa yrityksestä ja muodostaa perusta keskinäiselle yhteistoiminnalle. Yrityksen työntekijöiden erilaisilla kulttuuritaustoilla ei ole väliä yrityksen sisällä, koska työtä tehdään koko yrityksen parhaaksi, eikä omaa etua ajatellen. (Lämsä ym. 2003, 184.) Monikulttuurisessa työympäristössä esimiehen tulee ottaa huomioon niin organisaatiokulttuuri kuin työntekijöiden kulttuurista, ja käyttää niitä yhtenä yrityksen vahvuusalueena (Testa 2009, 84). Ollakseen kilpailukykyinen, organisaation on huomioitava monikulttuurisuus muun muassa henkilöstön hankinnassa, henkilöstörakenteen tasapainottamisessa sekä resurssien johtamisessa. Työnantajan tulee pystyä kilpailemaan parhaista työntekijöistä ja esimiehen vastuulla on monikulttuurisuuden tuloksellisuus. Organisaation monikulttuurinen työyhteisö vaatii entistä hienovaraisempaa käytöstä ja kommunikointia, jotka on otettava huomioon organisaation tuloksellisuutta arvioitaessa ja raportoitaessa. (Lahti 2008.)

Roper, Brookes ja Hampton (1997) ovat tehneet tutkimuksen aiheesta kansainvälisten hotelliryhmien monikulttuurinen johtaminen. Tuloksena kulttuuri on erottamaton organisaatiosta. Kansainvälistä organisaatiota kuvaillaan mieluummin kulttuuriseksi mosaiikiksi kuin kulttuurien sulatusuuniksi. He painottavat, että tulevaisuudessa organisaatioiden tulee olla kulttuuriherkkiä ja kulttuurisen monimuotoisuuden tulisi johtaa kilpailuetuun globaaleilla markkinoilla. Hotellialan näkökulmasta maan kulttuurilla, jossa hotelli sijaitsee, on suuri vaikutus hotellin organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi hotelliketjun laajentaessa toimintaa ulkomaille saattaa esimiesten ja työntekijöiden välillä olla kulttuurieroista johtuvia törmäyksiä, jonka seurauksena voi syntyä erilaisia käsityksiä johtamisesta ja työskentelystä organisaatiossa. Roper ym. viittaavat Hofsteden (1993) väitteeseen, että johtaminen terminä tunnetaan jokaisessa maassa, mutta sen tarkoitus eroaa maasta toiseen. Hofstede ym. (1990) ovat myös tulleet siihen tulokseen, että yritysten perustajien ja johtajien arvot vaikuttavat organisaatiokulttuurin muotoutumiseen, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöihin yhteisten käytäntöjen kautta. (Roper ym. 1997.)

3.1.2 Johtamiskulttuuri

Johtamiskulttuuri on yksi keskeinen osa-alue yrityksen toiminnassa, ilman oikeanlaisia johtamiskulttuuria yrityksen on lähes mahdotonta menestyä. Johtamiskulttuurin tulisi perustua oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja avoimuuteen. Hyvässä johtamiskulttuurissa tavoitteet ovat selkeästi määritelty kaikille työntekijöille, työstä suoriutumista seurataan ja työntekijöitä koulutetaan ja kannustetaan työtehtävissä onnistumiseksi. Lisäksi ketään ei nosteta toisten yläpuolelle, vaan jokaisella on sama mahdollisuus onnistua ja vaikuttaa omaan menestykseensä yrityksessä. (Rantanen, 2010.)

Nimensä mukaisesti johtamiskulttuurissa yrityksen johtaja on tärkeässä asemassa, hänen on tiedettävä kuinka henkilöstöä johdetaan ja miksi, mikä vaikutus johtamiskulttuurilla on yritykseen kokonaisuudessa ja huomioitava, että johtamiskulttuuri on myös mahdollinen kilpailuvaltti. Nykypäivänä monikulttuuristuminen on johtamishaaste, johon tulee suhtautua ammatillisesti ja vakavasti. Omistajat, johtajat, esimiehet, alaiset ynnä muut sidosryhmät laativat yhdessä uudet standardit, pelisäännöt sekä myös luovat strategiansa, visionsa ja päämääränsä. (Lahti 2008, 11.)

Johtamiskulttuurin muutos voi lähteä liikkeelle uudesta, innostavasta ja ihmisiin uskovaasta johtajasta, joka kuitenkin tarvitsee tuekseen joukkueen, jonka päätökset, toimintatavat ja vuorovaikutukset noudattavat yrityksen johtamiskulttuuria (Lahti 2008, 12). Rehellisyys ja luottamus ovat suomalaisen johtamiskulttuurin kulmakiviä, ne ovat edellytys henkilöstön kehitykselle ja vastuunotolle. Luottamus perustuu avoimuuteen kommunikaation osalta sekä ihmisen arvostukseen yksilönä. (Riihinen, 2004.) Joissakin kulttuureissa luottamus taas voi perustua esimerkiksi sosiaaliluokkaan, uskoon, heimojäsenyyteen tai sukupolvien välisiin siteisiin (Lahti 2008, 87).

Monikulttuuristuva maailma luo omat haasteensa johtamiskulttuurin kehitykselle, ja kuten Leena Lahti (2008, 14) toteaa kirjassaan, ”Suomalainen työelämä on suhtautunut monikulttuurisuuteen kovin passiivisesti ja reaktiivisesti, eikä ole täysmittaisesti käyttänyt hyväkseen muualla kehitettyjä käytäntöjä.”

3.1.3 Palvelukulttuuri

Jokaisella yrityksellä on oma palvelukulttuurinsa. Grönroosin (2001, 466 - 467) määritelmän mukaan palvelukulttuurilla tarkoitetaan kulttuuria, jossa jokainen työntekijä pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä asioista asiakkaiden hyvää palvelua, ja sitä myös arvostetaan. Palvelukulttuuri on tärkeä palvelualan yrityksille, sillä työntekijöiden työsuoritukset ja asenteet näkyvät asiakkaille. Tämän takia työntekijöiden tulisi olla palveluhenkisiä ja -keskeisiä. Kirjassa *Marketing Across Cultures* (Usunier ym. 2009, 229) kerrotaan, että Raajpootin (2004) mukaan joissain kulttuureissa asiakaspalvelijan persoonalla, muodollisuudella ja vilpittömyydellä on suuri merkitys siihen, millaiseksi asiakas kokee saamansa palvelun. Esimiestyön haasteita palvelualalla onkin tarjota parasta ja laadukasta palvelua ottaen kuitenkin huomioon käytössä olevat resurssit. Esimiehen tulisi panostaa hänen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin, sillä tämä suhde voi heijastua työntekijän ja asiakkaan väliseen palvelusuhteeseen. Työntekijän palvelukeskeisyyteen monikulttuurisessa ympäristössä vaikuttavat myös esimiehen asettamat ja ohjaamat arvot, prioriteetit ja näkökulmat, sekä se, miten esimies ottaa huomioon asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet. (Testa 2009, 78, 83)

Riikka Salosen pro gradu-tutkielmassa *Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu* (2001, 42) määrittellään, mitkä tekijät vaikuttavat palvelukulttuurin syntymiseen. Salosen määritelmä perustuu Lehtisen (1983, 85 - 86) teokseen *Asiakasohjautuva palveluyritys*. Palvelukulttuurin syntyyn vaikuttavat tarjottu palvelupaketti, palvelutuotantoprosessi ja palvelun laatu. Toisin sanoen palvelukulttuuri muodostuu siitä, mitä tarjotaan ja miten tarjotaan. Myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa palvelukulttuurin muotoutumiseen. Palvelukeskeisillä arvoilla tulisi olla keskeinen asema organisaatiossa, sillä niillä on tärkeä asema sekä strategisessa että operatiivisessa ajattelussa ja toiminnassa (Grönroos 2001, 467).

Palvelun tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä, ja jokainen palvelu on ainutkertainen tapahtuma (Lämsä ym. 2003, 18). Toimivan palvelukulttuurin edellytyksenä on, että jokaisella työntekijällä on "hyvän palvelun tarjoaminen verissä". Esimiehillä on ratkaiseva asema palvelukulttuurin kehittämisessä, sillä he johtavat ihmisiä ja vaikuttavat tätä kautta myös kulttuuriin. (Grönroos 2001, 462, 474.) Esimiehen on tärkeää huomioida palvelutapahtuman vuorovaikutus ja sen onnistuminen, jotta asiakkaalle jää positiivinen palvelukokemus. Esimies vaikuttaa palvelun laatuun luomalla toiminta- ja pelisääntöjä, kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstöä ja huolehtimalla hyvästä työskentelyilmapiiristä ja kannustavasta johtamisesta. Yksi esimiestyön haasteista onkin

palvelun laadun kehittäminen ja valvonta. Esimerkiksi hotellialalla ensiluokkainen palvelu on kilpailukeino, joka tukee hotellihuoneiden myyntiä. (Lämsä ym. 2003, 18 - 20.)

Brady, Robertson ja Cronin (2001, 135) toteavat artikkelissaan, että kulttuurilla voi olla vaikutusta käsitykseen siitä, millaista palvelun laadun, palvelun arvojen sekä tyytyväisyyden tulisi olla. Heidän tekemässään tutkimuksessa verrattiin Pohjois- ja Eteläamerikkalaisten suhtautumista palveluun, ja tuloksena oli, että kulttuuritaustalla on vaikutusta niin työntekijän kuin asiakkaan näkömukseen palvelun laadusta. Salosen pro gradu -tutkielmassa Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu (2001, 43) mainitaan, että Hultinin (1994, 18 - 20) mukaan palvelu on kulttuurisidonnaista. Esimerkkinä tästä mainitaan Välimeren maiden tyypillinen asiakaspalvelutyyli, joka on luonnollinen ja miellyttävä, mutta joka Suomessa koettaisiin tunkeilevaksi ja painostavaksi. Ulkomaalaisten asiakkaiden näkökulmasta ajateltuna, suomalaiselle viestintäkulttuurille tyypillinen vähäpuheisuus saatetaan kokea asiakaspalvelijoiden välinpitämättömyytenä ja haluttomuutena palvella ulkomaalaisia asiakkaita, joka puolestaan voi johtaa kielteisiin kokemuksiin. Näin ollen myös asiakaspalvelijoiden olisi hyvä tiedostaa väärintulkintojen mahdollisuus työskennellessään monikulttuurisessa ympäristössä. (Salonen 2001, 43; Lehtonen 1994; Salo-Lee 1998.)

3.2 Strateginen ja operatiivinen johtaminen

Eri yrityksillä on erilaisia johtamistarpeita. Jotta kansainvälinen yritys voi toimia tehokkaasti ja kilpailukykyisesti, vaatii se kehittyneitä järjestelmiä, johtamismenetelmiä ja käytäntöjä johtamiseen ja hallintaan. Pieni yritys sen sijaan tarvitsee vain muutamia toimintaa yhtenäistäviä ja tiedonkulkua helpottavia välineitä. Isoissa yrityksissä johtaminen voidaan jakaa kahteen eri tasoon: strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. (Laurent 2006, 8.) On olemassa monia erilaisia johtamistapoja ja asioita, joita johdetaan, mutta tässä opinnäytetyössä keskitymme strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen, koska ne ovat olennaisia osa-alueita tutkimuskysymystemme kannalta.

Strategisella johtamisella ei tarkoiteta ainoastaan yrityksen johtamista, vaan se on kaiken johtamista markkinoinnista henkilöstöjohtamiseen ja kommunikointiin (Bro-waeyts ym. 2008, 168.) Se määrittää yrityksen liiketoiminnan sisällön ja laajuuden, huomioi yrityksessä olevat voimavarat esimerkiksi delegoimalla eri työtehtävät työntekijöiden vahvuuksien mukaan, sekä huomioi toimintaympäristön mahdollisuudet ja

uhkat (Strömmer, 1999, 52.) Strategisella johtamisella varmistetaan yrityksen menestyminen tulevaisuudessa tekemällä päätöksiä ja toimenpiteitä nykyhetkessä. Toisin sanoen, se antaa yrityksen toiminnalle suunnan ja merkityksen sekä määrittää yrityksen haasteet ja päämäärät. (Laurent 2006, 8 - 9.) Kun strategiaa lähdetään suunnittelemaan, tavoitteena on selkeä, tasapainoinen ja konkreettinen kokonaisuus, joka huomioi yrityksen toiminnan näkökulmasta sen keskeiset alueet, henkilöstön, toimintaympäristön sekä yrityksen tulevat haasteet (Lahti 2008, 128).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (SHRM = Strategic human resource management) on myös strategista johtamista, ja yhdessä toimintastrategian kanssa, ne lisäävät yrityksen suorituskykyä. Jotta strategiaa saataisiin toteutettua käytännössä, tarvitsee se sekä henkilöstövoimavarojen johtamista että henkilöstöpolitiikkaa. (Kujanpää; Vartia 2010, 617; Bratton & Gold 2003.) Henkilöstöstrategialla kuvaillaan ja luodaan yleisiä periaatteita, joiden avulla henkilöstöä ja organisaatioita johdetaan. On tärkeää, että henkilöstö osallistuu yrityksen strategian luomiseen, sillä se mahdollistaa yhtenevyyden organisaation kulttuurin kanssa. (Kujanpää; Vartia 2010, 618.) Kujanpää myös toteaa, että haasteita henkilöstövoimavarojen johtamiseen tuovat nyt ja tulevaisuudessa ne käytännön toimenpiteet, joilla työyhteisöissä saavutetaan monikulttuurisuuden, moninaisuuden ja erilaisuuden hyväksyntä. Lahti (2008, 135) kirjoittaa, että henkilöstöjohtaminen on kulttuurisidonnaista, sillä sen keskeisiin toimintoihin kuuluvat muun muassa yhteisön työ, motivaatio, sitoutuminen ja luottamus.

Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen päivittäisen toiminnan johtamista, josta esimiehet ovat vastuussa, toisin sanoen se on strategian toimeenpanoa. Se ei välttämättä kerro mihin päämäärään pyritään, vaan miten siihen pyritään. Päivittäinen operatiivinen johtaminen koostuu muun muassa omien resurssien ja osaamisen huolehtimisesta, asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta, markkinoinnista, kilpailusta, tuloksen tekemisestä ja toiminnan laillisuudesta. (Yritys-Suomi 2011.) Operatiivisten toimintojen pyrkimyksenä voi olla kysynnän ja tarjonnan tasoittaminen ja kapasiteetin optimaalisen käytön varmistaminen hinnoittelun keinoin. Esimerkiksi sesonkiajan ulkopuolella hotellin käyttöastetta pyritään saamaan korkeaksi alentamalla hintoja, koska tyhjä huone ei tuo tulosta. (Lämsä ym. 2003, 112.)

3.2.1 Management & leadership

Johtaminen on usein jaettu kahteen eri osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Joskus näistä termeistä käytetään myös nimiä johtajuus ja hallinta. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan monimuotoista vuorovaikutusprosessia esimiehen ja alaisen välillä. (Lämsä ym. 2003, 140.) Siihen kuuluvat monet eri asiat, muun muassa ohjaaminen, rekrytointi, perehdyttäminen, motivointi ja työtehtävien delegointi (kuvio 2.).

Asioiden johtamiseen puolestaan kuuluvat tavoitteiden toteutumisen seuraaminen, strategioiden suunnittelu ja luonti, erilaiset hallinnolliset päätökset suhteessa yrityksen toimintaan ja toimintaprosesseihin sekä säännöt ja yrityksen toimintakulttuuri (kuvio 2.). Asioiden ja ihmisten johtaminen liittyvät toisiinsa tiiviisti, ja esimiehen tehtävänä on pystyä huolehtimaan kokonaisvaltaisesti molemmista (Kangas 1995, 10). Asioiden johtamisella toimintaan saadaan ennakoitavuutta ja järjestystä, ja näin ollen esimiehille jää riittävästi aikaa ihmisten johtamiseen (Laurent 2006, 30).

Asioiden johtaminen

- Määritetään vaiheet ja aikataulut tulosten saavuttamiseksi
 - Hankitaan tarvittavat resurssit tulosten saavuttamiseksi
 - Määritetään toimintaperiaatteet, menettelytavat, tarvittavan henkilökunnan määrä, vastuun jako
 - Seurataan tuloksia ja ratkaistaan ilmenneet ongelmat
- Tuloksena
- Toiminnan ennakoitavuus, järjestyneisyys, kyky tuottaa lyhyen aikavälin tuloksia

Ihmisten johtaminen

- Laaditaan visio toiminnalle ja strategia vision saavuttamiselle suunnan näyttämiseksi
 - Suuntaviivoista kerrotaan sanoin ja teoin kaikille
 - Muodostetaan sellaiset tiimit, jotka ymmärtävät vision ja strategiat ja hyväksyvät ne
 - Kannustaminen ja inspirointi
- Tuloksena
- Saada aikaan hyödyllisiä ja suuria muutoksia

Kuvio 2. Asioiden ja ihmisten johtamisen jako. (Laurent 2006, 31; Kotter 1996.)

Kuten aiemmin Lämsä ym.(2003), Kangas (1995) ja Laurent (2006) ovat todenneet, monikulttuurisessa johtamisessa asioiden ja ihmisten johtaminen näkyy vuorovaikutuksessa kaikkien työntekijöiden kanssa, olivatpa he mistä kulttuurista tai maasta tahansa. Jokaista työntekijää pitää motivoida, perehdyttää työhön, kertoa säännöt, ohjata ja niin edelleen. Esimiehet tekevät nykyään paljon yhteistyötä ulkomaalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin tarvitaan niin asioiden kuin ihmisten johtamista. Esimerkiksi kansainvälisissä hotelliketjuissa säännöt, ohjeistukset ynnä muut tulevat ylempiltä tahoilta Suomen ja muiden maiden yksiköihin.

3.3 Monikulttuurinen johtaminen hotellialalla

Tienari & Meriläinen (2009, 25) kirjoittavat teoksessaan Johtaminen ja organisointi, että ”monikulttuuristuminen on eri kansallisuuksiin ja etnisiin ryhmiin kuuluvien ihmisten liikkumista ympäri maapalloa sekä sen aiheuttamaa yhteiskuntien ja organisaatioiden etnistä sekoittumista.” Yrityksien monikulttuuristuminen tuo niille eriarvoisia mahdollisuuksia, monenlaista liikkuvuutta ja organisaatioiden moninaistumista. Yritysten ”monikulttuuristuminen on uuden globaalien talouden ytimessä.”

Monikulttuurisuus on johtamishaaste ja kansainvälisen toiminnan inhimillinen ydin, osa elinkeinoelämässä tapahtuvaa luonnollista muutosta sekä mahdollinen kilpailuvaltti. Vanhat itsestäänselvytykset eivät päde, vaan kyse on johtamistavan, maailman kuvan ja ihmiskäsityksen muutoksesta. (Lahti 2008, 11.) Monikulttuurista johtamista voidaan sanoa myös diversity managementiksi, jonka tavoitteena on että, kaikki työntekijät sukupuolesta tai rodusta riippumatta pääsevät toteuttamaan itseään organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Tienari ym. 2009, 29). Jotta kykenee toimimaan eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa, vaatii se vieraiden tapojen, uskomusten ja arvojen ymmärtämistä (Peltonen, 2008, 157). Lukuisten tutkimusten mukaan henkilöstön diversiteetistä on hyötyä, joka edellyttää kuitenkin hyvää henkilöstöjohtamista, olemassa olevien resurssien tavoittamista sekä niiden hyödyntämistä pitkällä aikavälillä (Lahti 2008, 21). Kulttuuritaustalla on vaikutusta myös liiketoimintaan ja työn arkimuotoihin. Oma kulttuuri olisi hyvä nähdä kriittisessä valossa, jotta oppisi tunnistamaan erilaisia ajattelun ja toiminnan piirteitä, jotka ovat peräisin kansallisista perinteistä ja arvoista. (Peltonen 2008, 157–158.) Nykypäivänä globaalissa yrityksessä esimiehelläkin vaaditaan kansainvälistä kokemusta ja osaamista sekä kielitaitoa ja kulttuurillista taitavuutta, jolloin esimiehen oma kansallisuus menettää merkitystään (Strömmer 1999, 314).

Nancy Adlerin (Browaeys ym. 2008, 16, 213; Adler 2002) määritelmän mukaan monikulttuurinen johtaminen selittää ihmisten käyttäytymistä yrityksissä ympäri maailmaa, kuvailee yrityskäyttäytymistä maiden ja kulttuurien kesken ja näyttää, kuinka työskennellä eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa. Lisäksi monikulttuurinen johtaminen yrittää ymmärtää ja kehittää vuorovaikutusta työntekijöiden, johtajien, asiakkaiden ynnä muiden välillä. Adler toteaa myös, että monikulttuurisuuden mahdollisia hyötyjä ovat esimerkiksi joustavuus ja avoimuus uusille ideoille.

Euroopan Unionin yhdistymisen ja globalisaation myötä ihmisten on helpompi liikkua ja muuttaa työn perässä, ja nykyään palvelualalla on työntekijöitä useista eri kulttuureista. Hotellialalla tämä näkyy muun muassa siinä, että kerroshoidon työntekijät saattavat olla kotoisin monista eri kulttuureista, jolloin kommunikointikielenä käytetään usein englantia. Tätä esiintyy myös hotellin muissa toiminnoissa, kuten ravintolassa ja vastaanotossa. Lisäksi hotellin täytyy suunnitella tarjoamansa palvelut niin, että lähtökohtana on palvella ulkomaalaisia asiakkaita, ja ottaa huomioon heidän tarpeensa ja mahdolliset kulttuurilliset erot. Tällöin olisi hotellin edun mukaista, että työntekijät kuvastavat palveltavaa asiakaskuntaa (Tienari ym. 2009, 29).

Nykyään useat hotellit ketjuuntuvat ja laajentavat toimintaansa ulkomaille, jonka seurauksena myös esimiehet tulevat eri kulttuureista ja erilaisista kulttuuritaustoista. Tämä voi olla haaste esimiehelle, sillä hänen tulee mukauttaa vaadittuja toimintatapoja kohdemaan kulttuuriin sopiviksi. Lisää esimiestyön tuomista haasteista löytyy kappaleesta 3.4.

Monikulttuurisen johtamisen ensisijainen tavoite on yksilön ja organisaation hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistäminen. Sen tulisi tapahtua oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä ja sen rakentaminen ryhmien kesken vaatii entistä tiiviimpää vuorovaikutusta, kun yhteiset kulttuuriset koodit puuttuvat. Esimerkiksi yhteistyön perustana olevaa luottamusta rakennetaan ja vaalitaan eri tavoin eri kulttuureissa. Päämääränä on kolme eri osa-aluetta: eettinen, liiketoiminnallinen ja henkilöstöjohdollinen osa-alue. Näiden tulisi olla tasapainossa keskenään ja toteutua uskottavasti johdon teoissa ja arkipäivän toiminnassa. Eettiset motiivit, joihin yritys on sitoutunut henkilöstöjohdollisessa ja operatiivisessa toiminnassaan, tarjoavat kehitykselle parhaan edellytyksen. (Lahti 2008, 36.)

Hyvin johdetut yritykset pysyvät kilpailukykyisinä erilaisissa muutostilanteissa. Monikulttuurinen henkilöstö havaitsee ilmassa olevat muutokset helpommin, koska he reagoivat eri tavalla ympäriltä tuleviin signaaleihin. Yhdenmukaisella henkilöstöllä on taipumus nähdä asioita kapeakatseisesti, kun taas henkilöstön diversiteetti tuo lisää joustavuutta, reagointi- ja innovaatiokykyä. Johtajan tulisi keskittyä erilaisuuksien ja ongelmien sijasta uusien kykyjen, ominaisuuksien ja kokemusten tuomiin mahdollisuuksiin. (Lahti 2008, 12.) Yrityksen johto ei aina välttämättä huomioi diversiteetin tuomia mahdollisuuksia vaan se keskittyy liikaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin ongelmiin. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten keskellä esimiesten haasteena on saada työntekijät mukaan muutoksiin ja saada heidät sitoutumaan ja ponnistelemaan sen eteen. Lahti (2008, 18) toteaa, että vastuu monikulttuurisesta johtamisesta on esimiehen lisäksi myös jokaisella työntekijällä. Esimiehen tulisi kehittää omia kykyjään ja olla halukas tekemään muutoksia sekä työssä että organisaation toiminnassa (Strömmer 1999, 89). Lisäksi Strömmer toteaa, että "hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen."

Taulukosta 1. löytyy yrityksen sisäisiä ja ulkoisia ongelmia, jotka voivat olla motiivina esimiehen tekemille muutoksille. Esimerkiksi monikulttuurisuus yrityksen sisäisenä ongelmana saattaa näkyä henkilöstön suurena vaihtuvuutena, turhautuneisuutena tai ongelmina työn jäljessä. Ulkoisissa ongelmissa saattaa tulla esille esimerkiksi rekrytointiongelmat sekä diskriminointi, eli syrjintä. Lahden (2008, 198) mukaan ylimmällä johdolla on vastuu muutostavoitteiden asettamisesta ja niiden toteutumisen valvonnasta, ja esimiesten tulisi keskittyä ongelmien sijasta mahdollisuuksiin, mitä taulukossa 1. esitetään.

	Ulkoiset	Sisäiset
Ongelmat		
	Asiakasmenetykset	Henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot
	Muutokset lainsäädännössä	Turhautuneisuus, valitukset
	Diskriminointitapaukset	Ristiriidat ja luottamuspula
	Rekrytointiongelmat	Resurssien vajaakäyttö ja -kehittyminen
	Rajoittunut yrityskuva	Työtapojen urautuneisuus
	Kilpailijat menevät edelle	Laatuongelmat, virheet, tapaturmat
Mahdollisuudet		
	Demografiset muutokset	Tehokas resurssien käyttö
	Uudet kasvavat asiakasryhmät	Henkilöstön pysyvyys
	Globaalit resurssit	Oikeudenmukaisuus
	Edelläkävijän maine	Innostus, motivaatio
	Yhteiskuntavastuullisuus	Innovatiivisuus, tuloksellisuus
		Päätöksiin sitoutuminen
		Johdon arvostus

TAULUKKO 1. Muutoksen motiivit. (Lahti 2008, 35.)

3.3.1 Onnistunut monikulttuurinen johtaminen

Jotta yritys hyötyisi mahdollisimman paljon monikulttuurisuudesta, edellyttää se hyvää, onnistunutta johtamista. Siihen pätee muutkin hyvän johtamisen piirteet alalla kuin alalla, mutta monikulttuurisessa ympäristössä pitää kiinnittää vielä enemmän huomiota työntekijöiden kansallisuuteen ja heidän arvoihinsa, normeihinsa ja sääntöihin. Palkattaessa uusi työntekijä eri kulttuuritaustasta olisi hyvä huomioida, että hänellä voi olla erilainen käsitys työympäristöstä perustuen hänen aikaisempiin kokemuksiinsa (Testa 2009, 79). Tässä luvussa käsittelemme monikulttuurisessa johtamisessa menestykseen vaikuttavia osa-alueita ja tapoja.

Johtamisen perustana on ymmärtää erilaisuutta, hyväksyä se ja oppia hyödyntämään sitä. Lähtökohtana ei ole, että jokaisen henkilön pitäisi olla samanlainen tai tehdä ihmisestä jotain, mitä hän ei ole. Esimies auttaa työntekijöitään menestymään vahvuuksista käsin, ei ahtamaan heitä niin sanotuille epämukavuusalueille. Esimiehen olisi tärkeää muistaa mukauttaa omaa johtamistyyliään, sillä kaikkia ihmisiä ei voi johtaa samalla tavalla. (Erämetsä 2009, 176, 180.) Lisäksi esimiehen tulee palvella ja tukea muista kulttuureista tulevia työntekijöitä yhtä laadukkaasti kuin kotimaassa toimivia (Strömmer 1999, 313).

Joskus esimiehet ovat taipuvaisia tulkitsemaan omasta näkökulmastaan työntekijöidensä suorituksia ja käyttäytymistä. Esimiehen tulisi tuntea tai ymmärtää työympä-

ristönsä, jotta hän ymmärtäisi myös työntekijöidensä keskinäiset suhteet ja motivaatiot, mutta välttämättä stereotyyppistä luokittelua. Siksi esimiehen olisi hyvä kuunnella työntekijöidensä erilaisia näkökulmia, rohkeasti kysyä ja tarkistaa, että onko hänen oma tulkintansa ymmärretty. (Lahti 2008, 112.) Monikulttuurinen työyhteisö onkin vaikeampi johdettava, sillä esimiehen pitää pystyä pitämään yllä sekä henkilöstön yhtenäisyyttä ja tasapainoa että asioiden ja ihmisten johtamisen tasapainoa säilyttääkseen työryhmän tehokkuuden (Browaeys ym. 2008, 150).

Onnistunut monikulttuurinen johtaja koetaan rehellisenä, karismaattisena, päättävänä ja muut ihmiset huomioon ottavana. Kuitenkin, nämä ominaisuudet voivat tulla ilmi eri kulttuureissa erilaisena käytöksenä. Nykyään puhutaan paljon sukupuolten välisestä tasa-arvoisuudesta. Naisten asema johtajana on muuttunut ja naisjohtajien määrä kasvaa koko ajan. Usein ajatellaan, että mies- ja naisjohtajat eroavat toisistaan johtamistyyliinsä, mutta sukupuolella ei kuitenkaan ole vaikutusta itse johtamistapaan, vaan enemmän siihen vaikuttaa kulttuuritausta. (Browaeys ym. 2008, 166.)

Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on tullut esille, kulttuuri on opittua. Kaikki tavat, käyttäytyminen, asenteet ja niin edelleen opitaan siinä yhteisössä mihin synnyttään tai missä eletään. Kulttuuria voi myös oppia koko ajan lisää esimerkiksi työskentelemällä vieraisissa kulttuureissa, jolloin omaksutaan taas toisen kulttuurin tavat ja arvot. Tästä olisi hyötyä myös nykypäivän esimiehille, jotka työskentelevät monikulttuurisessa ympäristössä. Mitä enemmän itse esimiehellä on kokemusta monikulttuurisuudesta, esimerkiksi koulutuksen ja erilaisten työtehtävien kautta, sitä paremmin hän ymmärtää eri kulttuurien käytäntöjä, tapoja ja käyttäytymistä. Hän sisäistää myös sen, että samat asiat voidaan tehdä useilla eri tavoilla kulttuurista riippuen.

Olemme aikaisemmin tässä opinnäytetyössä kertoneet tutkimukseemme liittyen tärkeimmistä osa-alueista, mitkä ovat pohjana onnistuneelle esimiestyölle monikulttuurisessa ympäristössä. Kuvio 3. tiivistää ne asiat, jotka ovat hyviä monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteita.



KUVIO 3. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet. (Lahti 2008, 22.)

Näiden tekijöiden lisäksi osaava johtaja tarvitsee hyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot, ne ovat esimiestyön keskeinen elementti. Kommunikoinnin varaan rakentuvat yhteisymmärrys ja keskinäinen luottamus esimiehen ja työntekijän välillä, eli tiivis kommunikointi sidosryhmien ja henkilöstön kanssa on tärkeässä roolissa työssä onnistumiselle. (Lahti 2008, 119.) Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat olennaisena osana myös toisten kuunteleminen, kysyminen sekä varmistaminen, että annetut ohjeet ja tehtävät ovat ymmärretty oikein. Erään teorian mukaan eri kulttuureista tulevat työntekijät haluavat välttää riskejä ja vastuuta. Työpaikalla he mieluummin työskentelevät ohjeiden ja sääntöjen mukaan, välttävät monimutkaisia työtehtäviä ja haluavat, että heille kerrotaan miten työtehtävät tulisi tehdä. Olisi hyvä, että johtaja kertoo ohjeet ja varmistaa, että tehtävät ovat yksiselitteisiä ja hyvin rakenneltuja. (Browaey 2008, 157; Fiedler 1967.) Esimiehen on myös huolehdittava tiedon keräämisestä, muodostamisesta ja sen eteenpäin viemisestä. Lisäksi hänen tulee toimia sosiaalisen vuorovaikutuksen edistäjänä ja ihmisten välisten suhteiden rakentajana. (Lämsä ym. 2003, 147.)

Johtajan ja esimiehen työ ei ole pelkästään suunnittelua, vastuun jakamista ja kontrollointia, vaan se on myös työntekijöiden motivointia, muutosten luomista ja työtehtävien delegointia, eli kykyä antaa enemmän vastuuta muille organisaation jäsenille. Esimies kertoo työntekijöilleen yrityksen päämäärät ja vision, jotta he osaavat asennoitua oikein työn tekemiseen ja tietävät oman roolinsa yrityksessä. Tätä kautta rakennetaan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja inspiroidaan luottamusta, itsevarmuutta ja lojaaliutta. (Browaeys ym. 2008, 153.)

Onnistuneessa monikulttuurisessa johtamisessa yhdistyvät monien eri osa-alueiden hallinta, joista tärkeimpinä voidaan pitää kommunikointia ja ihmissuhteiden hallintaa. Lisäksi esimiehen tulisi tiedostaa oma ajattelunsa ja käyttää tätä tietoa yhtenä työkaluna monikulttuurisessa johtamisessa. (Lahti 2008, 121.) Monimuotoisuuden perheytymällä autetaan työyhteisöä ymmärtämään ja ottamaan huomioon työntekijöiden osaamisen, taustan ja kokemukset, ja käyttämään niitä koko työyhteisön hyväksi. Tätä kautta kaikki osapuolet oppivat ja rakentavat työyhteisöä, joka ottaa huomioon ja hyväksyy ihmisten erilaisuuden. (Vartiainen-Ora 2007, 8.) Onnistunut johtaminen ei kuitenkaan ole ongelmaton, se sisältää monia erilaisia haasteita ja ongelmia. Yksi esimiehen tärkeimmistä piirteistä onkin ongelmien ratkaisukyky loukkaamatta kenenkään kulttuurista taustaa.

3.3.2 Esimiestyön haasteet monikulttuurisessa ympäristössä

"Monikulttuuristuminen on haaste jokaiselle, mutta erityisesti esimiehille ja johtajille. Se pakottaa kyseenalaistamaan tutun ja turvallisen ja toimimaan uusilla tavoilla." (Lahti 2008, 197.)

Tässä opinnäytetyössä kerromme kaikkia aloja, mutta erityisesti palvelualaa, koskevasta esimiestyön haasteellisuudesta monikulttuurisessa ympäristössä. Näitä haasteita ovat muun muassa työpaikoilla esiintyvät muiden työntekijöiden syrjintä, kieliongelmat ja väärinymmärrykset.

Nykypäivänä työn hallinnan ja vaatimusten rinnalle on noussut kulttuurisen sopeutumisen haaste. Sen seurauksena henkilöstöltä ja johdolta vaaditaan yhä enemmän kielitaitoa, rekrytointimahdollisuudet ovat monipuolistuneet kansainvälisillä työmarkkinoilla, työpaikka voi olla missä päin maailmaa tahansa ja ulkomaille suuntautuvat matkat yleistyvät. Nykyään on myös sopeuduttava tilanteisiin, joissa yhteistyökumppaneiden kulttuuristausta on erilainen, ja koko työ voi tapahtua vieraassa ympäristössä

(Strömmer 1999, 46 - 47), jolloin työntekijöiden diversiteetti voi aiheuttaa väärinymmärryksiä sekä estää tiimityöskentelyä että tehokkuutta (Browaeys ym. 2008, 213).

Usein yrityksen tavoitteena on esimerkiksi henkilöstöryhmien tasapaino. Tämän katsotaan heijastavan johtamiskulttuuria ja toimivan mahdollisena kilpailuvalttina. Tässä on vaarana, ettei monikulttuurisuutta käytetä kokonaan hyväksi, eikä sen perimmäisiä etuja tiedosteta. Sen sijaan tavoitteena tulisi olla tuloksen ja toimintakyvyn edistäminen jolloin "henkilöstön monikulttuurisuus on päämäärän sijasta väline." (Lahti 2008, 21.)

Yritysten kansainvälistyessä saattaa mukana tulla lisävaatimuksia ja laajennuksia. Henkilöstöasioiden hoito voi monimutkaistua, koska olosuhteet vaihtelevat maittain ja kulttuureittain. Näitä ovat esimerkiksi lainsäädäntö, terveydenhuolto, toimintatavat ja hintataso. Työntekijältä vaaditaan ammattiosaamista korkealla tasolla selviytyäkseen vieraassa ympäristössä. Tuen saaminen voi olla vaikeampaa kotimaahan verrattuna, sillä työpaikalla uuteen työntekijään suhtautuminen voi olla myös kielteistä. (Strömmer, 1999, 311, 317.) Esimiehen vastuulla on huomata nämä konfliktit, korjata ongelmat ja pyrkiä ennalta ehkäisemään näitä tulevaisuuden varalta.

Huonosti johdettu työympäristön diversiteetti saattaa aiheuttaa enemmän jännitteitä ja sekaannusta kuin hyötyjä, joka voi heijastua johtopäätösten tekemiseen. Tämä voi myös aiheuttaa erimielisyyksiä ja kilpailua henkilöstön välillä sekä enemmistö-vähemmistöjännitteitä. Tämä on vaarana erityisesti silloin, jos johto pyrkii edistämään yrityksen diversiteettiä rekrytoimalla tietyn määrän vähemmistökulttuurin edustajia sivuuttamalla heidän pätevyysvaatimuksensa. Tällä on taipumusta kääntyä vähemmistöjä ja tavoitteita vastaan. Henkilöstön diversiteetin ohella tulisi kiinnittää huomiota myös johdon diversiteettiin. Johdon olemuksella on suuri merkitys, ja olemalla esimerkiksi taustaltaan, sukupuoleltaan, uskonnoltaan ja muilta ominaisuuksiltaan monimuotoinen, johtaja osoittaa, että taustasta riippumatta on mahdollista menestyä johtajana. Tällöin johtaja saattaa toimia kannustavana roolimallina koko henkilöstölle. Erilaisen kulttuuritaustan omaava johtaja heijastaa sekä henkilöstönsä että asiakaskuntansa piirteitä, ja herättää näin ollen uskottavuutta ja on vetovoimainen. (Lahti 2008.)

Työelämässä omasta kielestä poikkeava ajatuksenkulku voidaan tulkita epäpätevyydeksi tai jopa kykenemättömyydeksi. Eräiden kielitieteilijöiden mukaan kulttuurien väliset ristiriidat ja väärinymmärrykset eivät johdu kielitaidon puutteista, vaan ajattelun

logiikassa esiintyvistä eroista. (Lahti 2008, 110; Potoker 2005.) Esimies voi korjata tällaisen tilanteen keskinäiseen kunnioitukseen perustuvan runsaan keskustelun avulla. Valitettavan usein kieliongelmiin esiintyessä yritykset yksinkertaistavat vuorovaikutusta ja ohjeistavat työntekoa, joka ei edistä keskinäistä ymmärtämistä ja innovatiivista yhteistyötä. Sen sijaan tällä johto pyrkii varmistamaan työturvallisuuden ja yhteiset tekniikat. Yhteisymmärrystä voi hankaloittaa myös yhteinen käytetty kieli, sillä keskustelukumppanit tulkitsevat viestejä omaa kulttuuritaustaa vasten. Ratkaisujen nopeuttamisen sijaan yhteinen kieli voi vaikeuttaa ja hidastaa eriävien näkemysten havaitsemista. (Lahti 2008, 111; Piekkari 2007.) Kulttuurien yhteentörmäystä saattaa aiheuttaa myös se, että oletamme toisen osapuolen toiminnan ja tulkinnan samanlaisiksi verrattuna omaamme (Vartiainen-Ora 2007, 11).

Johtamisella on suuri vaikutus ryhmän sisäiseen ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, jotka taas vaikuttavat ryhmän suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Esimiehen on hyvä olla tietoinen omasta johtamistavastaan, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä mahdollisuuksista kehittyä johtajana. Johtamisen taustalla on aina jonkinlainen ihmiskäsitys, joka voi olla tiedostettu tai tiedostamaton. Tämä ihmiskäsitys vaikuttaa esimiehen tapaan johtaa muita, ja se näkyy esimerkiksi esimiehen kielenkäytössä, vuorovaikutuksessa muiden kanssa, miten hän luottaa ihmisiin ja heidän tapansa työskennellä vastuullisesti. (Laurent 2006, 32.)

Ihmiskäsityksellä on vaikutusta siihen, onko johtamistapa pessimistinen vai optimistinen. Pessimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja on autoritaarinen, käskävä ja epäitsenäisyyttä suosiva, joka voi pitää työntekijöitä epäluotettavina. Hän näkee työntekijät objekteina ja passiivisina kohteina. Optimistinen johtaja on puolestaan arvostava, neuvotteleva eikä pidä itseään kaikkietävänä ja täydellisenä. Hän kannustaa työntekijöitä kehittymään ja arvostaa erilaisuutta, ja esimiehen karisma syntyy johdettaviensa kautta. (Tampereen Yliopisto 2011.) Menestyminen monikulttuurisessa johtamisessa vaatii optimistista johtamisasennetta, mikä voi olla yksi esimiestyön haasteista, jos on taipumusta pessimistisyyteen. Nykyään useimmat matkailu- ja ravitsemisalan yritykset suosivat hyvin koulutettuja ja taitavia johtajia, joiden toimintaa ja tekemistä ohjaa kasvuhakuinen ihmiskäsitys (Laurent 2006, 33).

Kaikille johtajille ja työnantajille kulttuurien väliset erot eivät ole tuttuja, mikä voi johtaa työpaikalla eriarvoiseen kohteluun, syrjintään ja häirintään. Syrjinnällä tarkoitetaan ihmisten eriarvoista kohtelua ilman hyväksyttävää syytä, ja se saattaa perustua käsitykseen, että henkilö on erilainen ja alempiarvoinen kuin muut. Syrjintää voi esiin-

tyä sanoin ja teoin. Työelämässä tämä voi näkyä työntekijöiden tai työnhakijoiden eriarvoisella kohtelulla johtuen esimerkiksi heidän tunnustamastaan uskonnosta. Se perustuu usein ennakkoluuloihin, stereotypioihin ja mielikuviin, mutta se voi johtua myös tietämättömyydestä tai ajattelemattomuudesta. Ennakkoluulot eivät saa vaikuttaa siihen, miten esimies kohtelee työntekijöitä. (Vartiainen-Ora 2007, 54.)

Syrjintä voi olla joko välitöntä tai välillistä. Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan sitä, että henkilöä kohdellaan epäsuotuisammin kuin toista vertailukelpoisessa tilanteessa olevaa. Esimerkiksi hotellialalla tämä voi näkyä samassa työasemassa olevien henkilöiden vertailuna, jossa toinen eroaa toisesta etniseltä taustaltaan, jonka vuoksi hänen ammattitaitoaan ja luotettavuuttaan vähätellään. Välillinen syrjintä puolestaan on sitä, että henkilö joutuu epäedulliseen asemaan muihin nähden. Tästä esimerkkinä sääntö, jossa työhön palkattavalta henkilöltä edellytetään hyvää suomen kielen taitoa, vaikka työtehtävät eivät sitä vaadi. (Tasa-arvoklinikka 2011.) Monikulttuurisessa ympäristössä työskentely voi olla hankalaa tai jopa pelottavaa henkilölle, joka ei kohta vieraita kulttuureita joka päivä. Silloin vähemmistön edustaja saattaa joutua syrjinnän tai häirinnän kohteeksi tai työtoverit välttävät kontaktia hänen kanssaan. Tällöin esimiehen tehtävänä on tunnistaa syrjintä ja puuttua siihen. (Sisäasiainministeriö 2009.)

Eriarvoista kohtelua aiheuttavat myös stereotypiat. Stereotypialla tarkoitetaan yksinkertaistettuja ja kaavamaisia odotuksia siitä, millaisia ihmiset yleensä ovat ja kuinka heidän tulee käyttäytyä. Esimerkiksi ajatellaan, että miehet ajavat autoa paremmin kuin naiset. Vartiainen-Ora (2007, 18) toteaa, että tarvitsemme stereotypioita ja ennakkoluuloja tiedonluokitteluun ja maailman jäsentämiseen. Usein stereotypiat ovat tiedostamattomia ja perustuvat harhaiseen käsitykseen oman kulttuurin ja elämäntavan normaaliudesta muihin kulttuureihin verrattuna (Lahti 2008, 45). Tästä voidaan käyttää myös nimitystä etnosentrismi. Mitä enemmän tunnemme eri kulttuureja ja sen tapoja, sitä vähemmän pidämme omaa kulttuuria ja tapojamme normaaleina ja pysymme joustamaan niistä. (Vartiainen-Ora 2007, 18.) Erilaiset ja jopa virheelliset stereotypiat yhdessä ennakkoluulojen kanssa voivat aiheuttaa eriarvoista kohtelua työpaikalla eri kulttuurista tulevien henkilöiden keskuudessa.

Esimies ja työnantaja vastaavat myös siitä, että työntekijää ei syrjitä esimerkiksi hänen uskonnollisten tapojensa, vakaumustensa tai kielitaitonsa vuoksi. Näiden ei pitäisi myöskään vaikuttaa rekrytointitilanteissa esimiehen päätöksiin palkattaessa uutta henkilökuntaa, vaan esimiehen tulisi hyödyntää muista kulttuureista tulevien työnhaki-

joiden osaamista ja koulutusta. (Sisäasiainministeriö 2009.) Tässä tilanteessa olisi kuitenkin hyvä muistaa, ettei esimies huomaamattaan suosi samasta kulttuurista olevia työntekijöitä yhteisen kielen ja tapojen vuoksi, joka helpottaisi esimiehen johtamista, mutta joka saattaisi aiheuttaa negatiivisuutta muissa työntekijöissä työpaikalla (Testa 2009, 79). Chevrier toteaa artikkelissaan, että helpoin, mutta väärä tapa johtaa monikulttuurista työympäristöä, on olla huomioimatta työntekijöiden kulttuurillisia eroja. Chevrier myös viittaa Laurentin (1998) tekemään tutkimukseen, jonka mukaan esimiesten kohdatessa näitä kulttuurillisia eroja he eivät usein huomioi niitä ja ajattelevat, ettei ole perusteltua puhua niistä. (Chevrier 2003, 145.)

Kokonaisuutenaan monikulttuurinen johtaminen on haaste ja sen tavoitteina ovat yksilön ja organisaation hyvinvointi, sekä toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistäminen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Monikulttuurisen johtamisen ohella myös henkilöstöjohtamisessa tulee keskittyä organisaation tuloksiin ja vaikutuksiin, eikä pelkästään kustannuksiin ja toimenpiteisiin. (Lahti 2008, 18, 179.) Esimiehen olisi hyvä muistaa, että ennakkoluulojen ja yleistämisen sijaan olisi hyvä lähteä tutustumaan uusiin ihmisiin "puhtaalta pöydältä" (Erämetsä 2009,164).

Itsekritiikki, ärsytyksen ja stressin välttäminen, kunkin yksilön tarkka arviointi, tahdikkuus, suvaitsevaisuus, mukautuminen, omaa persoonallista eheyttä uhraamatta, toisen osapuolen kulttuurin, historian, kielen kohtalainen tuntemus - siinä keinot joihin turvautua kulttuurien törmätyksessä (Lewis 1996, 344).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Lähtökohta ja tavoite tutkimuksessa

Tässä opinnäytetyössä olemme käsitelleet teoriaa monikulttuurisesta johtamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämä on pohjana tutkimuksellemme, jossa haastatelimme kolmen eri hotellin esimiestä siitä, millaisia kokemuksia heillä on työskentelystä monikulttuurisessa ympäristössä. Tavoitteenamme on selvittää, ovatko saamamme vastaukset samankaltaisia keskenään vai esiintyykö niissä merkittäviä eroja. Jos eroja on, pyrimme selvittämään mistä ne mahdollisesti johtuvat. Toinen tavoite on selvittää, mitä esimieheltä vaaditaan menestyäkseen monikulttuurisessa johtamisessa.

4.2 Tutkimuskohteiden esittely

The Dominican

Hotelli The Dominican on Brysselin keskustassa sijaitseva Carlton Hotel Collectioniin kuuluva neljän tähden hotelli, joka on myös Design Hotels -ketjun jäsen. Carlton Hotel Collectioniin kuuluu kymmenen hotellia, joista seitsemän sijaitsee Alankomaissa, kaksi Yhdistyneissä kuningaskunnissa ja yksi Belgiassa. The Dominican on ensimmäinen design-hotelli Belgiassa, ja jokainen huone on suunniteltu yksilöllisesti samalla paikalla sijainneen vanhan luostarin muistoa kunnioittaen. Hotelli avattiin marraskuussa 2007, mutta rakennustyöt saatiin päätökseen vuoden 2008 toukokuussa. Huoneita Dominicanissa on 150 ja huonevaihtoehtoina ovat deluxe, executive, loft sekä sviitti. Hotelli on suunnattu niin liike- kuin vapaa-ajan matkustajillekin. Hotellin asiakkaita 80 - 90 % on ulkomaalaisia riippuen kuukaudesta ja lomakausista. Huoneiden lisäksi hotellista löytyy kolme salonkia, wellness - osasto, ravintola sekä baari. Hotelli sopii niin juhlien kuin kokoustenkin järjestämiseen.

Crowne Plaza Helsinki

Hotelli Crowne Plaza Helsinki on Mannerheimintielle sijaitseva neljän tähden hotelli, joka kuuluu kansainvälisen Crowne Plaza Hotels & Resorts-ketjun lisäksi suomalaiseen Restel Oy-yritykseen. Crowne Plaza hotelleja on ympäri maailmaa lähes 400, 60 maassa ja hotellilla on 100 % tyytyväisyyslupaus. Crowne Plaza Helsinki on 349

huoneen hotelli, joka on suunnattu sekä liike- että vapaa-ajan matkustajille. Se tarjoaa erilaisia pakettivaihtoehtoja, joista jokainen asiakas voi valita mieluisensa vaihtoehdon. Crowne Plaza Helsingin asiakaskunnasta 80 % on ulkomaalaisia ja 20 % suomalaisia. Majoituksen lisäksi hotellista löytyvät Kuntoklubi, Day Spa, 12 erikokoista ja muunneltavaa kokoustilaa sekä ravintoloita ja baari, joiden toiminnasta vastaa Royal Ravintolat Oy, joka on yksi Helsingin arvostetuimmista alan yrityksistä, ja jonka liikeideana on tarjota korkealaatuista ruokaa, juomaa ja palveluja hyvällä sijainnilla Helsingin keskusta-alueella. Crowne Plaza Helsinki on voittanut World Travel Awards palkinnon neljänä vuotena peräkkäin; 2008, 2009, 2010 ja 2011.

Hotelli Haven

Hotelli Haven on Suomen ensimmäinen ja edelleen ainoa Small Luxury Hotels of the World – ketjun jäsen, joka avattiin vuonna 2009. Small Luxury Hotels of the Worldin vaatimuksena on muun muassa se, että siihen kuuluvalla jäsenhotellilla on alle sata huonetta. Hotelli Havenissa on 77 huonetta. Hotelli Haven on perheyrittys, jonka omistajat omistavat myös Royal Ravintolat Oy:n. Viiden tähden hotelli sijaitsee Helsingissä Unioninkadulla ja sen yhteydessä toimii kolme ravintolaa: Havis, G.W. Sundmans ja Sundmans Krog. Hotellissa on myös SiluettiSpa, kuntosali sekä huippuluokan ravintola- ja kokouspalvelut. Valittavana on neljä kokoustilaa sekä auditorio. Asiakas voi valita neljästä huoneluokituksesta mieleisensä: comfort, style, lux ja sviitti. Luksusta hotellin asiakkaille tuovat jokaisen huoneen kylpyhuoneesta löytyvä televisio, sekä ainutlaatuiset, teetetyt sängyt, jollaisia ei muissa hotelleissa ole. Lisää luksusta asiakkaille tuo myös hotellin tarjoama luomuaamiainen. Hotellilla on vahva kanta-asiakaskunta ja asiakkaista suurin osa on liikematkustajia. Hotellin kaikista asiakkaisista noin 50 % on suomalaisia, joista suurin osa on viikonloppumatkaajia. Liikematkustajistakin suurin osa on suomalaisia, mutta valtaosa heistä asuu ulkomailla ja he käyvät Suomessa työmatkoilla. Vapaa-ajan matkustajista suurin osa on suomalaisia ja venäläisiä.

4.3 Tutkimuskysymysten analysointi

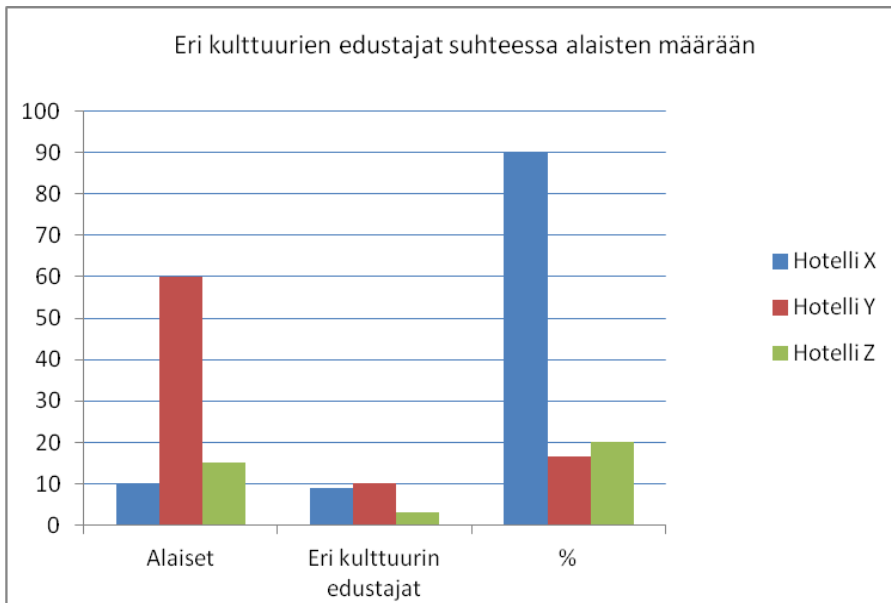
Haastattelimme kolmen eri hotellin esimiestyössä toimivaa henkilöä. Jokaisella heistä on erilainen työnimike, mutta heidän työtehtävänsä eivät juuri eroa toisistaan. Koska tutkimme monikulttuurisuutta hotellialalla, emme haastatelleet ravintolan tai muiden hotellin osa-alueista vastaavia esimiehiä. Tässä opinnäytetyössä analysoimme haastattelun vastaukset kysymys kerrallaan, mikä lisää opinnäytetyön tulosten hahmottamista.

Kysymys 1. Mikä on työnimikkeenne ja kuinka kauan olette toimineet kyseisessä esimiestehtävässä?

Haastateltavilla on paljon työkokemusta hotelli- ja ravintola-alalta, mutta varsinaisissa esimiestehtävissä he ovat työskennelleet vaihtelevasti neljästä neljääntoista vuoteen. Lisäksi kaikki työskentelevät eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa, mikä lisää tämän työn validiteettia ja reliabiliteettia.

Kysymys 2. Kuinka monta työntekijää on alaisuudessanne ja kuinka moni heistä on eri kulttuurista?

Hotellit ovat erikokoisia, huonemäärät vaihtelevat ja se näkyy haastateltavien esimiesten alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden määrässä. Mitä suurempi hotelli on, sitä enemmän esimiehellä on alaisia. Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden määrään tällä ei näy olevan vaikutusta. Alaisten määrä vaihtelee kymmenestä kuuteenkymmeneen ja eri kulttuureja on edustettuna kolmesta kymmeneen. Alaisten lukumäärään suhteutettuna eniten eri kulttuurin edustajia on hotellissa X. Kun verrataan hotelleja keskenään, vähiten eri kulttuurien edustajia näyttäisi olevan hotellissa Y, vaikka tämän hotellin esimiehellä on eniten alaisia. Tulokseen tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä hotellin esimies kertoi haastattelussa edustettujen kulttuurien lukumäärän, ei sitä, kuinka moni henkilö yhteensä edustaa eri kulttuuria. Eri kulttuurien edustajien määrä suhteessa kaikkiin haastateltujen esimiesten alaisiin selviää taulukosta 2.



TAULUKKO 2. Eri kulttuurien edustajat suhteessa alaisten määrään.

Taulukossa 2. alaisten määrä on haastateltujen esimiesten alaisten määrä ja viereisessä pylväässä on eri kulttuurin edustajien määrä. Viimeinen pylvässarja kuvaa eri kulttuureista tulevien työntekijöiden prosenttiosuutta kaikista alaisista. Tällä tavalla voidaan verrata eri kulttuureista tulevien työntekijöiden osuutta haastateltavien hotellien kesken.

Kysymys 3. Millaisena koet oman roolisi esimiehenä suhteessa eri kulttuureista tuleviin työntekijöihin?

Kysyimme haastateltavilta, millaiseksi he kokevat esimiehen roolin suhteessa eri kulttuureista tuleviin työntekijöihin. Hotellin X esimies painotti esimiehenä kommunikaation tärkeyttä ja kuinka saada eri kulttuurit toimimaan yhdessä välttämällä väärinkäsityksiä. Hotelli Z:n esimiehellä oli samankaltaisia vastauksia hotelli X:n kanssa. Hän painotti, että esimiehellä on erittäin tärkeä rooli monikulttuurisessa ympäristössä olemalla muille työntekijöille esimerkkinä ja pitämällä tiimiä kasassa esimerkiksi sovittamalla kulttuureista johtuvia väärinkäsityksiä. Hän myös mainitsi, että omilla kokemuksillaan ja näkökulmillaan hän on linkkinä kulttuurieroihin. Hotelli Y:n esimies puolestaan vastasi, että esimiestyö on samanlaista riippumatta kansallisuuksista, mutta eri kulttuurit opettavat ja tuovat paljon erilaisia asioita ja näkökulmia työhön.

Kysymys 4. Edellyttävätkö erilaiset kulttuurit erilaista käyttäytymistä/johtamista esimieheltä?

Tällä kysymyksellä selvitettiin, ovatko haastattelemamme esimiehet huomanneet erilaisten kulttuurien edellyttävän erilaista käyttäytymistä tai johtamista. Saamamme vastaukset olivat hyvin monipuolisia. Yksi haastateltavista on sitä mieltä, että erilaiset kulttuurit tarvitsevat ehdottomasti erilaista johtamista, sillä yksilömerkitys on vielä suurempi ja jokainen tarvitsee erilaista johtamista. Vastauksissa tuli esille, että sekä esimieheltä että työntekijältä vaaditaan sopeutumista ja uuden oppimista. Joskus työntekijöitä joutuu opettamaan, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia. Yksi haastattelemistamme esimiehistä on sitä mieltä, että Suomessa erilaiset kulttuurit eivät edellytä erilaista johtamista, mutta ulkomailla johtamistyyli on erilaisia. Kyseisellä esimiehellä on kokemusta esimiestyöstä Suomen lisäksi Meksikossa, Espanjassa, Thaimaassa ja Englannissa. Suomessa hän johtaa omalla tyyllillään, ja ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa toimitaan samalla tavalla kuin suomalaisten kanssa.

Kysymys 5. Oletteko esimiehenä huomanneet, että etnisellä taustalla olisi vaikutusta tuloksiin, tehokkuuteen tai työn suoritustasoon?

Seuraava kysymyksemme koski etnistä taustaa, onko sillä vaikutusta tuloksiin, tehokkuuteen, työn suoritustasoon tai muihin vastaaviin asioihin. Vastaukset olivat samansuuntaisia, etnisellä taustalla on vaikutusta joihinkin asioihin, mutta yleistäminen on kuitenkin vaarallista. Haastatteluissa tuli ilmi, että etnisen taustan omaavat työntekijät ovat ahkeria ja joustavia, heillä on korkea työmoraali, asiakaspalvelutavoissa on eroja ja asiakaspalveluhenkisyys voi olla suurempaa kuin suomalaisilla. Esimerkiksi suomalaisessa kulttuurissa nuorille teitittely välttämättä ei tule luonnostaan, vaan se on opeteltua. Esille nousi myös, että suomalaisille myyntikulttuuri on nihkeää, kun taas muilla kulttuureilla se tulee luonnollisemmin esiin. Esiin nousivat esimerkiksi marokkolainen, libanonilainen ja eteläkorealainen palvelukulttuuri, jotka eroavat suomalaisesta uskomattomalla palveluasenteellaan. Etnisen taustan lisäksi vaikuttaa kasvatustausta, kuinka palvelee ihmisiä ja kohtelee toisia työkavereita.

Kysymys 6. Onko monikulttuurisesta työympäristöstä ollut hyötyä, esimerkiksi ovatko työntekijät innovatiivisempia, palvelualttiimpia jne. verrattuna suomalaisiin työntekijöihin?

Tällä kysymyksellä selvitettiin, tuoko monikulttuurinen työympäristö hyötyjä työtehtäviin ja -tilanteisiin palvelualalla, ja jos tuo, niin millaisia. Haastatteluiden perusteella erilaisesta kulttuuritaustasta voi olla hyötyä palvelualalla ja asiakaskohtaamisissa, mutta se voi riippua sekä kulttuurista että henkilön persoonasta. Toiset kulttuurit ovat palvelualttiimpia kuin toiset. Etnisen taustan omaavat työntekijät pystyvät tarjoamaan palvelua myös harvinaisemmilla kielillä sekä osaavat neuvoa, mitä eri kulttuureista tulevat asiakkaat mahdollisesti odottavat. Lisäksi muista kulttuureista tulevat työntekijät ovat innovatiivisempia kuin suomalaiset. On mahdollista, että eri kulttuureista tulevat työntekijät haluavat korvata suomen kielen taidon puutteen näillä edellä mainituilla ominaisuuksilla, he haluavat näyttää, että heistä on yhtä suuri hyöty kuin kotimaisistakin työntekijöistä.

Kysymys 7. Esiintyykö työpaikallanne suurta vaihtuvuutta eri kulttuureista tulevien työntekijöiden keskuudessa Jos on, osaatteko sanoa mistä se johtuu?

Haastattelemiemme hotellien esimiesten mukaan vaihtuvuus on ollut pientä, ja he kaikki olivat samaa mieltä siitä, ettei vaihtuvuus ole kulttuurisidonnaista. Mahdollisia syitä vaihtuvuudelle voivat olla esimerkiksi sukupolvikysymys, muuttaminen pois maasta tai muut henkilökohtaiset syyt. Eräs haastateltavista arvelee työntekijöiden vaihtuvuuden olevan suurempaa suomalaisten keskuudessa, sillä suomalaisten on helpompi vaihtaa työpaikkaa. Ulkomaalaisille työvaihtoehtoja on vähemmän, minkä takia he yleensä pysyvät samassa työssä pidempään.

Kysymys 8. Onko työssänne noussut esiin monikulttuurillisia ongelmia (esimerkiksi yhteisen kielen puuttuminen, kommunikaatio-ongelmat, uskontoon liittyvät tavat ja arvot)? Jos on, miten esimiehenä ratkaiset ne?

Tämän kysymyksen avulla halusimme saada selville, millaisia ongelmia haastattelemamme esimiehet ovat huomanneet, ovatko ongelmat kulttuurisidonnaisia ja ovatko vastaukset samankaltaisia kaikkien kesken. Hotelli Y:n mukaan ongelmia ei ole ilmennyt, ja hotellien X ja Z vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Heidän vastauksissaan esiin nousivat kommunikaatio-ongelmat ja siitä johtuvat väärinkäsitykset, jotka voivat selittyä yhteisen kielen puutteella sekä kulttuurisidonnaisella tavalla puhua.

Esiin nousi myös uskonto, joka voi näkyä esimerkiksi naisten ja miesten eriarvoisuutena. Tästä esimerkkinä tilanne, jossa kulttuurista johtuen miespuolisen työntekijän voi olla vaikeaa ottaa käskyjä vastaan naispuoliselta esimieheltä. Uskonto voi vaikuttaa myös siihen, ettei henkilö osallistu työpaikan yhteisiin illanviettoihin tarjolla olevan ruoan ja alkoholin vuoksi, jolloin henkilö voi jäädä hieman ulkopuoliseksi. Ongelmia työpaikalla voivat myös aiheuttaa kulttuurikohtainen työylpeys ja nöyryys, jolloin asiakkaan ajatellaan olevan aina oikeassa ja etusijalla huolimatta hänen röyhkeästä käytöksestään. Kommunikaatio-ongelmia ratkaistaan keskustelemalla ja tarvittaessa tiimikohtaisella koulutustuokiolla, jotta jokainen ymmärtää eri näkökulmat. Tarvittaessa järjestetään myös ulkomaalaisille työntekijöille suomen kielen koulutusta tai suomalaisille työntekijöille vieraan kielen koulutusta.

Kysymys 9. Mitä mielestänne vaaditaan hyvältä esimieheltä johtaakseen eri kulttuureista tulevia työntekijöitä?

Haastatteluissa nousi esille monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiehen menestymiseen eri kulttuureista tulevien työntekijöiden johtamisessa. Lähes kaikki haastateltavat korostivat, että hyvä esimies tarvitsee kärsivällisyyttä, kokemusta ja halua tietää erilaisista kulttuureista. Esimiehen tulisi omata muuntautumiskykyä erilaisissa tilanteissa, sillä eri kulttuureista tulevat henkilöt eivät aina toimi samalla tavalla. Tärkeää olisi myös omata ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta siihen, motivoida sekä antaa palautetta työntekijöilleen. Esimies tarvitsee avarakatseisuutta ja valmiutta auttaa muita, esimerkiksi auttamalla arkipäivän ongelmissa kuten Kela-asioissa ja työluvuissa. Yksi haastateltavista piti erittäin tärkeänä kielitaitoa; esimiehen ja työntekijän välillä pitäisi olla ainakin yksi yhteinen kieli, joka nykyään on usein englanti. Tätä kautta varmistetaan, että jokainen työntekijä ymmärtää asiat samalla tavalla. Usein yhteinen kieli auttaa myös luomaan ryhmän yhteishenkeä. Lisäksi hyvän esimiehen tulisi omata hyvät rekrytointitaidot, jotta tietää mitä odottaa palkattavalta henkilöltä niin taidoiltaan kuin persoonallisuudeltakin. Erilaisen kulttuuritaustan ei pitäisi olla este henkilön palkkaamiselle vaan enemmän siihen vaikuttavat palkattavan henkilön koulutus ja persoona.

Kysymys 10. Mitkä ovat mielestänne suurimmat haasteet työskennellessänne monikulttuurisessa ympäristössä?

Tähän kysymykseen saimme vähiten vastauksia, sillä kaksi haastateltavaa kolmesta oli sitä mieltä, että haasteita ei henkilökunnan keskuudessa ole ilmennyt. Ainoat esille

nousseet asiat olivat kommunikaatio sekä erilaiset odotukset ja tavat ongelman ratkaisuun eri kulttuureissa. Enemmän haasteita tuovat ulkomaalaiset asiakkaat ja heidän odotuksensa, jotta löytäisi kaikkia miellyttävät palvelut. Olisi hyvä löytää toimiva palvelukonsepti ja suuntaus, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Esimerkkinä kerrottiin kuinka eri kulttuurit suhtautuvat eri tavalla teitittelyyn; suomalaisista se tuntuu oudolta kun taas amerikkalaiset odottavat, että heitä teititellään.

4.4 Tulosten tarkastelu

Kun vastauksia vertaa yleisesti toisiinsa, suuria eroja ei oikeastaan tullut esille, vaan vastaukset olivat samansuuntaisia, vaikka yksi hotelli on eri maasta. Tämän tutkimuksen mukaan erilaisten kulttuurien johtamistapa ei näyttäisi olevan maa- tai aluekohtaista. Koska opinnäytetyöhön tekemämme tutkimuksen otanta on niin pieni, vastausten tuloksia ei välttämättä kannata lähteä yleistämään. Jos tutkimusta olisi lähdetty tekemään laajemmin eri maita mukaan ottaen, olisivat vastaukset mitä todennäköisimmin eronneet toisistaan enemmän.

Tulosten perusteella eniten väärinkäsityksiä ja ongelmatilanteita aiheuttavat kommunikointi sekä erot puhutussa kielessä ja elekielessä. Näyttäisi siltä, että kulttuuritaustalla on vaikutusta siihen, kuinka ymmärrät ja sisäistät puhutun kielen sanoman ja sisällön. Kulttuuritaustalla voi myös olla vaikutusta siihen, ettei työntekijä voi myöntää esimiehelleen tai työtovereilleen, ettei ole ymmärtänyt saamiaan ohjeita tai muita työtehtäviä. Kulttuurien elekielen erilaisuus heijastuu vuorovaikutustilanteisiin, sillä sanallisen viestin sanoma ja elekieli voivat erota toisistaan. Yhteisen äidinkielen puuttessa turvaudutaan usein elekieleen, joka ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa työntekijä tai esimies ei tiedä mitä toinen osapuoli oikeastaan tarkoittaa. Tämä voi kokonaisuudessaan olla haaste esimiestyölle, sillä esimiehen olisi hyvä tiedostaa nämä mahdolliset ongelmat ja reagoida niihin ajoissa oikealla tavalla. Haastattelutulosten perusteella syrjintää ei ole esiintynyt työpaikalla, tai ainakaan siitä ei ollut mainintaa, eikä monikulttuurisuus ole myöskään vaikuttanut työilmapiiriin negatiivisesti.

Uskonto on kulttuuritaustasta nouseva tekijä, sitä ei voi olla huomioimatta. Vastauksissa uskonnon vaikutus ei noussut kovin paljon esille, mutta sillä kuitenkin on vaikutusta työntekijän arvoihin ja tapoihin, mutta ei itse työntekoon ja työn tuloksellisuuteen.

teen. Esimiehet ottavat huomioon työntekijän uskonnollisen vakaumuksen työpaikalla, eivätkä painosta kyseistä henkilöä tekemään asioita vasten tahtoaan.

Tutkimustuloksissa nousi esiin, että erilaisesta kulttuuritaustasta voi olla hyötyä asiakaspalvelutilanteissa, kuten esimerkiksi asiakaskeskeisyydessä ja palvelualltiudessa. Niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin keskuudessa kulttuuritaustalla on vaikutusta palvelun laatuun ja yrityksen palvelukulttuuriin. Tämä voi olla kuitenkin kulttuurisidonnaista, johon vaikuttavat lisäksi kasvatustausta ja henkilön oma persoona. Vieraassa ympäristössä työntekijät saattavat korvata esimerkiksi puutteellisen kielitaidon olemalla ahkera, palvelualltis ja joustava työntekijä. Tekemämme tutkimuksen perusteella ulkomaalaisten työntekijöiden keskuudessa ei myöskään esiinny suurta vaihtuvuutta. Syyt saattavat olla pikemminkin henkilökohtaisia kuin itse työtehtävistä ja -paikasta johtuvia.

Työntekijöiden kulttuuritaustan huomioiminen erilaisissa palvelutilanteissa on myös strategista johtamista. Sen avulla hotelli pystyy tarjoamaan palvelua mahdollisimman monelle asiakaskunnalle ja vastaamaan asiakkaiden eri kulttuureista johtuvia odotuksia. Esimerkiksi vastauksista nousi esille, että hyödyntämällä erilaisen kulttuuritaustan omaavan työntekijän kielellistä vahvuutta, pystytään tarjoamaan palvelua myös harvinaisemmilla kielillä. Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden erilaisuus yleensä hyväksytään työpaikalla, mutta asiakkaiden ennakkoluulot ja aiemmat kokemukset saattavat tuoda strategisen johtamisen haasteita palvelualalla työskentelyyn, niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Vastausten perusteella esimiehet ovat sitä mieltä, että kulttuurinen diversiteetti on tuonut organisaatioille enemmän hyötyjä kuin ongelmia.

Teimme tutkimuksen esimiehen näkökulmasta, ja näyttäisi siltä, että mitä enemmän on työkokemusta alalta ja esimiehenä olosta, sitä paremmin osaa johtaa muita. Lisäksi painotettiin, että esimiehenä toimivan omilla kokemuksilla, esimerkiksi ulkomailta työskentelyllä, on vaikutusta muiden johtamiseen, käsityksiin eri kulttuureista ja niiden eroista. Näiden tekijöiden lisäksi johtamiseen vaikuttavat paljon henkilön suhtautuminen eri kulttuureista tuleviin ihmisiin, henkilökohtaiset kokemukset, oikea asenne, persoonallisuus ja aito kiinnostus palvella muita. Monikulttuurisessa ympäristössä esimies ei voi välttyä haasteilta, jolloin vaaditaan kärsivällisyyttä, ymmärtämistä, sopeutumiskykyä sekä nopeaa reagointikykyä tilanteisiin ajoissa. Menestyminen esimiestyössä on siis monen tekijän summa. Koulutuksen ja kokemuksen lisäksi esimieheltä vaaditaan muun muassa näitä tiettyjä, edellä mainittuja piirteitä ja ominaisuuksia ollakseen hyvä kaikkien ihmisten johtaja.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lähteä tutkimaan monikulttuurisuutta esimiestyön näkökulmasta. Nykypäivänä monikulttuurisuus työpaikalla on yleinen ilmiö, jolta esimiehet eivät voi välttyä, sillä Suomessakin rekrytoidaan yhä enemmän ulkomalaisia työntekijöitä, jonka seurauksena törmäämme erilaisiin kulttuureihin. Halusimme lähteä tekemään empiiristä tutkimusta hotellialan näkökulmasta haastatteleamalla kulttuurisesti merkittävien hotellien esimiehiä. Lähdimme tekemään tutkimusta esimiestyön näkökulmasta myös siksi, ettei aiheesta ole aikaisemmin tehty opinnäytetyön tapaista tutkimusta.

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, mitä esimieheltä nykyään vaaditaan menestyäkseen johtajana monikulttuurisessa työympäristössä. Toinen tavoitteemme oli selvittää, onko haastattelemiemme esimiesten näkemyksissä eroja. Tutkimme esimiestyön vaatimuksia ja haasteita teoreettisen viitekehyksen puitteissa, joista merkittävimpinä esiin nousivat muun muassa esimiehen henkilökohtainen persoona ja siihen vaikuttavat kulttuurilliset taustatekijät. Saavutimme ensisijaisen tavoitteen saamalla tutkimustuloksiin vastaukset alan ammattilaisilta, toinen tavoite jäi hieman vajaaksi vastausten samankaltaisuuden vuoksi. Tähän myös voi vaikuttaa se, että haastateltavat esimiehet ovat suhteellisen pieneltä maantieteelliseltä alueelta, ja saamamme vastaukset kertovat enemmän suomalaisesta johtamistavasta. Jotta olisimme saaneet mahdollisesti enemmän eroja vastauksiin, olisi tutkimusta täytynyt lähteä tekemään laajemmalti, ja ottaa mukaan useampia maita ja kulttuureja. Lisää syvyyttä vastauksiin olisi tuonut jokaisen haastateltavan henkilökohtainen haastattelu, sillä sähköpostitse tehdyt haastattelut eivät antaneet niin monipuolista näkökulmaa meidän tutkimuskysymyksiimme kuin odotimme.

Mielestämme työssämme toteutuu reliabiliteetti, sillä haastattelukysymykset on tehty teoriaan pohjaavan tiedon perusteella, sekä jokaiselta haastateltavalta on kysytyt samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tutkimus on luotettava, koska valitsimme oikean kohdejoukon työhömmä; haastatelimme hotellialan esimiehiä, joilla on jo kokemusta esimiehenä työskentelystä. Opinnäytetyön reliabiliteetti toteutui myös sillä, että me molemmat päädyimme samanlaiseen tutkimustulokseen, erimielisyyksiä ei noussut tuloksista esille. Mielestämme opinnäytetyössämme yhdistyvät sekä tutkittu teoria että haastatteluista saadut tulokset.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja saimme samalla tietoa tulevaisuutta varten, jos tulemme työskentelemään eri kulttuureissa tai eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa. Tämän opinnäytetyön kautta opimme entistä enemmän suhtautumaan muihin kulttuureihin, kuinka pienetkin asiat voivat vaikuttaa esimerkiksi vuorovaikutukseen ja sen onnistumiseen, sekä kuinka palvelualan ammattilaisena osaamme varautua erilaisiin tilanteisiin tehtäessä yhteistyötä muista kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voisi sanoa, että erilainen kulttuuritausta on rikkaus, sillä se voi tuoda esille uusia ja erilaisia näkökulmia yrityksen toimintaan ja ajattelutapaan.

Koska opinnäytetyömme on esimiesnäkökulmasta, tutkimukselle voisi lähteä tekemään jatkoa joko asiakkaan tai työntekijän näkökulmasta hotellialalla. Tutkimukseen saisi näin ollen enemmän perspektiiviä useammasta eri näkökulmasta. Tutkimusta voisi toteuttaa asiakkaiden ja/tai työntekijöiden haastatteluilla, miten he kokevat nykyäänä kulttuurien monimuotoisuuden palvelualalla sekä arkipäiväisissä tilanteissa. Tutkimusta voitaisiin myös lähteä tarkastelemaan työntekijöistä käsin, jolloin he arvioisivat erilaisen kulttuuritaustan omaavan esimiehen johtamistaitoa ja erilaisuutta.

Kokonaisuudessaan olemme tyytyväisiä opinnäytetyössä ilmenneisiin tuloksiin, sillä ne vastasivat meidän odotuksiamme esimiestyöstä ja sen haasteellisuudesta hotellialalla. Uskomme opinnäytetyöstä olevan hyötyä myös muille aiheesta kiinnostuneille henkilöille. Kuten jo aikaisemmin olemme tässä opinnäytetyössä maininneet, menestyäkseen monikulttuurisessa johtamisessa tulisi olla kulttuuriherkkä ja avoin uusille kokemuksille. Opinnäytetyön tekemisen kautta suhtaudumme nykyään eri tavalla erilaisiin kulttuureihin ja tapoihin, ja huomaamme niiden rikastuttavan niin jokaisen arki- kuin työpäivää.

”Voimme rikastuttaa elämäämme omaksumalla piirteitä muista kulttuureista, omin ponnistuksin emme pysty niitä muuttamaan” (Lewis 1996, 344).

LÄHTEET

Brady, M. , Robertson, C. & Cronin, J. 2001. Managing behavioral intentions in diverse cultural environments. An investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers. *Journal of International Management* 7. [Verkkójulkaisu.] [Viitattu 7.11.2011.] Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/>

Browaeyns, M. & Price, R. 2008. *Understanding Cross-cultural Management*. Ashford Colour Press Ltd, Gosport. Pearson Education Limited.

Chevrier, S. 2003. Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business* 38. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 8.11.2011]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/>

Crowne Plaza Helsinki. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.10.2011]. Saatavissa: <http://www.crowneplaza-helsinki.fi/>

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen L-K. 2009. *Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Juva: PS-kustannus.

Erämetsä, T. 2009. *Teoriasta todeksi - esimiestyö käytännössä*. Kariston Kirjapaino Oy.

Euroopan Unionin portaali. Perustietoa Euroopan unionista. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.9.2011]. Saatavissa: http://europa.eu/about-eu/basic-information/index_fi.htm

Gibson, R. 2000. *Intercultural Business Communication*. Berliini: Cornelsen & Oxford University Press GmbH & Co.

Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WSOY.

Held, D. & McGrew, A. 2005. *Globalisaatio - puolesta ja vastaan*. Kirjakas Ky.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Hotelli Haven. Helsinki. Haastattelu 16.9.2011.

Hotel Haven. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.10.2011]. Saatavissa: <http://www.hotelhaven.fi/>

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Kangas, P. 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lewis, R. 1996. Kulttuurikolareita. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa - teoria ja käytäntö. Saarijärven Offset Oy.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Toinen painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rantanen, S. 2010. Hyvän johtamiskulttuurin perusteet. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 26.9.2011]. Saatavissa: <http://www.susannarantanen.net/blogi/2010/08/06/37>

Riihinen, T. 2004. Kirjoittajavieras: Suomalainen johtamiskulttuuri kilpailuetuna Venäjällä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 26.9.2011]. Saatavissa:

<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=158323&nodeid=41404&contentlan=1&culture=fi-FI>

Roper, A., Brookes, M. & Hampton, A. 1997. The multi-cultural management of international hotel groups. *International Journal Hospitality Management* Vol. 16 No. 2. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.11.2011]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto-KvaliMOTV. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 14.10.2011]. Kuopio: Savonia Ammattikorkeakoulu.

Salonen, R. 2001. Kulttuurienvälinen asiakaspalvelu. Hotellivirkailijoiden näkemyksiä ulkomaalaisten asiakkaiden palvelemisesta ja kulttuurin roolista asiakaspalvelutilanteissa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto.

Sigala, M. 2005. Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management* 24. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 7.11.2011]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/>

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tampereen Yliopisto. Työhyvinvointiopas - hyvä johtaminen. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 11.10.2011]. Saatavissa:

http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva_johtaminen1.php

Tasa-arvoklinikka. Välitön ja välillinen syrjintä. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.10.2011].

Saatavissa: http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=209

Testa, M. 2009. National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural management. *International Journal of Hospitality Management*, 28. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.11.2011]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com/>

The Dominican. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.10.2011]. Saatavissa:

<http://www.thedominican.be/>

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Usunier, J-C. & Lee, J. 2009. Marketing Across Cultures. Viides painos. Ashford Colour Press Ltd, Gosport. Pearson Education Limited.

Vartia, M. 2010. Työ ja ihminen. Lisänumero 2. Vuosikerta 21. Monikulttuurisuus. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Vartia, N. 2009. Kotona kaikkialla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vartiainen-Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2011]. Saatavissa: <http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/d84e46359d44ad3f332335d60c95a290/1318498020/application/pdf/114952/erilaisuussallitu.pdf>

Yritys-Suomi. Johtaminen. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.9.2011]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/johtaminen>

YES - Yhdenvertaisuus EtuSijalle. 2009. Monimuotoisuus - työelämän mahdollisuus. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 11.10.2011]. Saatavissa: http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/a6dc3c62da9a0a2b0b7821d1c0fea6f2/1318506695/application/pdf/115102/Monimuotoisuusopas_fi.pdf

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET



HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mikä on työnimikkeenne ja kuinka kauan olette toimineet kyseisessä esimiestehtävässä?
2. Kuinka monta työntekijää on alaisuudessanne ja kuinka moni heistä on eri kulttuurista?
3. Millaisena koet oman roolisi esimiehenä suhteessa eri kulttuureista tuleviin työntekijöihin?
4. Edellyttävätkö erilaiset kulttuurit erilaista käyttäytymistä/johtamista esimieheltä?
5. Oletteko esimiehenä huomanneet, että etnisellä taustalla olisi vaikutusta tuloksiin, tehokkuuteen tai työn suoritustasoon?
6. Onko monikulttuurisesta työympäristöstä ollut hyötyä, esimerkiksi ovatko työntekijät innovatiivisempia, palvelualttiimpia jne. verrattuna suomalaisiin työntekijöihin?
7. Esiintyykö työpaikallanne suurta vaihtuvuutta eri kulttuureista tulevien työntekijöiden keskuudessa? Jos on, osaatteko sanoa mistä se johtuu?
8. Onko työssänne noussut esiin monikulttuurillisia ongelmia (esimerkiksi yhteisen kielen puuttuminen, kommunikaatio-ongelmat, uskontoon liittyvät tavat ja arvot)? Jos on, miten esimiehenä ratkaiset ne?

9. Mitä mielestänne vaaditaan hyvältä esimieheltä johtaakseen eri kulttuureista tulevia työntekijöitä?

10. Mitkä ovat mielestänne suurimmat haasteet työskennellessänne monikulttuurisessa ympäristössä?

Kiitos vastauksistanne!