



Kansainvälisen tiimin johtaminen: opas aloittavalle esihenkilölle

Henna Rundgren

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Henna Rundgren
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kansainvälisen tiimin johtaminen: opas aloittavalle esihenkilölle
Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 14
<p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee kansainvälisen tiimin johtamista. Työn tavoitteena oli laatia selkeä ja käytännönläheinen visuaalinen opas, joka sisälsi konkreettisia toimintamalleja ja työkaluja kansainvälisen tiimin johtamiseen.</p> <p>Oppaan tarkoituksena on helpottaa kulttuuristen erityispiirteiden ymmärtämistä ja huomioimista johtamistyössä. Työ rajattiin erityisesti aloittaviin esihenkilöihin, joilla ei ollut aiempaa kokemusta kansainvälisen tiimin johtamisesta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee monikulttuurista työympäristöä sekä esihenkilötyötä kansainvälisessä tiimissä. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan monikulttuurisuutta työelämässä, kulttuurillista kompetenssia ja monikulttuurisuuden haasteita. Toisessa luvussa käsitellään kansainvälisen tiimin ja tiimityön erityispiirteitä, yhteisiä pelisääntöjä sekä vastuullista johtamista.</p> <p>Työn aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joissa viittä teknologiayrityksen kansainvälisen tiimin esihenkilöä haastateltiin videopuheluiden välityksellä. Työn toiminnallinen osuus toteutettiin Canva-ohjelmalla laaditun visuaalisen oppaan muodossa. Opas tarjoaa käytännönläheisiä työkaluja ja malleja, joita voidaan soveltaa erilaisten kansainvälisten tiimien johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin vuosien 2024–2025 aikana. Tulokset osoittavat, että tehokas kansainvälisen tiimin johtaminen edellyttää kulttuurisen ymmärryksen lisäksi selkeitä viestintäkäytäntöjä ja yhteistyön tukemista.</p>
Asiasanat Kansainvälisyys, esihenkilötyö, monikulttuurisuus, johtaminen, diversiteetti, viestintä

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
2	Monikulttuurinen työympäristö	3
2.1	Monikulttuurisuus työelämässä	3
2.2	Kulttuurillinen kompetenssi	5
2.3	Monikulttuurisuuden haasteet	8
3	Esihenkilötyö kansainvälisessä tiimissä	10
3.1	Kansainvälinen tiimi ja tiimityö	10
3.2	Tiimin yhteiset pelisäännöt	11
3.3	Vastuullinen johtaminen	12
4	Kokemuksia kansainvälisestä johtamisesta	14
4.1	Aineisto	14
4.2	Tulokset	15
4.2.1	Kansainvälinen työkokemus	15
4.2.2	Kansainvälisen johtamisen tärkeät teemat	15
4.2.3	Kulttuurierot viestinnässä ja johtamiskäytännöissä	16
4.2.4	Tiimihengen ja organisaatiokulttuurin tukeminen	17
4.2.5	Mitä haastateltavat olisivat halunneet tietää ennen tehtävän aloittamista	18
4.2.6	Yhteenveto	19
5	Oppaan laadinta	20
5.1	Suunnittelu	20
5.2	Sisältövalinnat	21
5.3	Käytännön toteutus	22
5.4	Lopputulos	23
6	Pohdinta	24
6.1	Oppaan arviointi ja jatkotyöstöideat	24
6.2	Prosessin ja oman oppimisen arviointi	25
	Lähteet	27
	Liitteet	29
	Liite 1. Opas	29

1 Johdanto

Globalisaation myötä kansainväliset tiimit ovat yleistyneet, ja niistä on tullut organisaatioiden keskeinen voimavara, sillä suurin osa työtehtävistä toteutetaan tiimityönä. Nopeat muutokset liiketoimintaympäristössä edellyttävät joustavia ja dynaamisia rakenteita, minkä vuoksi tiimit toimivat tehokkaana työkaluna organisaatioille. Tiimin menestyksen kannalta oikeanlainen johtaminen on ratkaisevaa, sillä perinteiset hierarkiat voivat olla kankeita ja hidastaa toimintaa. Nykypäivän johtajat eivät ainoastaan johda, vaan toimivat myös tiimien aktiivisina jäseninä, mikä vaatii kykyä yhdistää yhteistyötaitoja ja johtajuutta. Kansainvälisten tiimien johtaminen on monimuotoista ja edellyttää syvällistä ymmärrystä erilaisista kulttuurisista ja organisatorisista haasteista. (Maznevski & Chui 2023, luku 4.1.)

Kansainvälisen tiimin johtaminen on jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa perinteiset, vaihteelliset mallit eivät aina päde. Tiimin jäsenet, tavoitteet ja toimintaympäristö voivat muuttua nopeasti, mikä tekee vuorovaikutuksesta ennalta-arvaamatonta. Kansainvälisen tiimin johtajan tehtävänä on ohjata näitä prosesseja, tunnistaa kriittiset menestystekijät sekä luoda edellytykset tehokkaalle tiimityölle. Vaikka kansainvälisten tiimien johtaminen voi tuoda haasteita, se tarjoaa myös merkittäviä mahdollisuuksia. Monimuotoiset tiimit yhdistävät erilaisia näkökulmia ja osaamista, mikä voi edistää innovaatioita ja vaikuttaa laajemmin organisaatioiden ja yhteiskuntien kehitykseen. (Maznevski & Chui 2023, luku 4.1.)

Tämä opinnäytetyö syventyy kansainvälisten tiimien johtamiseen. Aihe on ajankohtainen, sillä kulttuurierot vaikuttavat työyhteisöissä paitsi viestintään ja yhteistyöhön, myös työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Monikulttuurinen tiimi voi muodostua joko organisaation vahvuudeksi tai haasteeksi riippuen siitä, kuinka hyvin esihenkilö ymmärtää ja hyödyntää tiimin kulttuurista monimuotoisuutta. Maznevski ja Chui (2023) korostavat, että kansainvälisten tiimien johtaminen vaatii esihenkilöiltä kulttuurista älykkyyttä sekä kykyä mukauttaa johtamistyyliä erilaisiin toimintaympäristöihin. Ilman tätä ymmärrystä kulttuurierot voivat johtaa väärinkäsityksiin, yhteistyön haasteisiin ja jopa konflikteihin, jotka heikentävät tiimin suorituskykyä.

Opinnäytetyön rakenne etenee teoriaosuudesta toiminnalliseen toteutukseen. Ensimmäisissä luvuissa tarkastellaan kansainvälistä työympäristöä ja esihenkilötyötä kansainvälisissä tiimeissä. Tämän jälkeen esitellään tunnetun teknologiayrityksen esihenkilöiden kokemuksia kansainvälisestä johtamisesta. Lopuksi pohdintaluvussa arvioidaan oppaan käyttökelpoisuutta, mahdollisia jatkokehitysmahdollisuuksia sekä prosessia ja oman oppimisen kehittymistä. Opinnäytetyössä on hyödynnetty tekoälyä (ChatGPT) tekstin muotoilussa ja anonyymien haastatteluaineiston käsittelyssä.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön aihevalinta pohjautuu omiin kansainvälisiin kokemuksiini sekä kiinnostukseeni johtamista kohtaan. Tradenomiopintojeni aikana suoritin vaihto-opinnot Brysselissä, jossa opiskelin Organisation & Management -linjalla syyslukukauden 2023 ajan. Brysselin monikulttuurinen kaupunki tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella kulttuurien vaikutusta tiimityöskentelyyn ja johtamiseen. Vaihto-opintojen ohella olen kartuttanut kansainvälistä osaamistani osallistamalla International HRM -kurssille Amsterdamissa ja Groningenissa sekä Ulysseus Summit 2024 -projektiin Nizzassa. Nämä kokemukset vahvistivat motivaatiotani perehtyä monikulttuuriseen johtamiseen ja sen haasteisiin sekä herättivät kiinnostukseni EU:n politiikkaa ja hallintoa kohtaan.

Aiheen valinnan myötä halusin lisätä ymmärrystäni monikulttuurisesta johtamisesta sekä kehittää käytännön työkaluja, jotka tukisivat niin muiden esihenkilöiden kuin omia tulevia uramahdollisuuksiani kansainvälisissä johtamistehtävissä. Valmistumisen jälkeen tavoitteenani on jatkaa kansainvälistä uraani hakemalla Blue Book Traineeship -ohjelmaan, joka on Euroopan komission harjoitteluo-ohjelma. Pyrin palaamaan Brysseliin kehittämään uraani viestinnän ja henkilöstöhallinnon parissa organisaatiossa, jossa tehdään EU-alueen keskeisiä päätöksiä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää käytännön läheinen opas, joka tukee aloittavia esihenkilöitä monikulttuurisen tiimin johtamisessa. Työ keskittyy organisaatioihin, joissa tiimit koostuvat eri kulttuuritaustoista tulevista jäsenistä ja joissa esihenkilöllä ei ole aiempaa kokemusta monikulttuurisesta johtamisesta. Lopputuloksena syntyy visuaalisesti selkeä ja helposti omaksuttava digitaalinen opas, joka tarjoaa konkreettisia ratkaisuja esihenkilötyön tueksi.

Opinnäytetyön rajaukset:

- Opinnäytetyö ja sen lopputuotos keskittyvät monikulttuuristen tiimien johtamiseen kansainvälisessä työympäristössä, eivätkä tarkastele monikulttuurisuutta yhteiskunnallisella tasolla.
- Oppaan kohderyhmänä ovat erityisesti aloittavat esihenkilöt, joilla ei ole aiempaa kokemusta monikulttuurisen tiimin johtamisesta.

Opinnäytetyön tavoitteena on

- kehittää selkeä ja käytännön läheinen opas aloittaville esihenkilöille
- tarjota konkreettisia toimintamalleja ja työkaluja kansainvälisen tiimin johtamiseen
- helpottaa kulttuuristen erityispiirteiden ymmärtämistä ja huomioimista johtamisessa.

2 Monikulttuurinen työympäristö

2.1 Monikulttuurisuus työelämässä

Monikulttuurisuus työelämässä yhdistetään usein työntekijöiden kansallisuuteen, etniseen taustaan tai uskontoon, mutta todellisuudessa käsite on huomattavasti laajempi. Se kattaa myös useita muita ihmisen lähtökohtia ja ominaisuuksia, kuten sukupuolen, ihonvärin, sosioekonomisen taustan, fyysiset ja psyykkiset kyvyt sekä persoonallisuuden piirteet (Lahti 2014, 18). Monikulttuurisuuden käsite on sidoksissa työntekijöiden moninaisiin taustoihin, jotka eivät aina ole suoraan havaittavissa, mutta jotka vaikuttavat merkittävästi työyhteisön arkeen, ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. Esimerkiksi Hofsteden (2010) kulttuuriulottuvuuksien teoria (kuva 1) osoittaa, että kulttuuriset arvot ja normit vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen sekä tapoihin tehdä yhteistyötä, mikä korostaa monimuotoisuuden merkitystä työyhteisöissä.

Monikulttuurisuus on osa laajempaa monimuotoisuuden tai diversiteetin käsitettä, joka sisältää sekä pysyviä että ajan myötä muuttuvia ominaisuuksia. Näitä muuttuvia tekijöitä voivat olla esimerkiksi ikä, terveydentila, perhetilanne ja sosioekonominen asema, jotka vaikuttavat työntekijän elämään ja työssä jaksamiseen eri tavoin (Lahti 2014, 19). Hofstede (2010) korostaa, että kulttuurien välinen ero yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välillä (individualismi vs. kollektivismi) voi vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat työelämän muutoksiin ja odotuksiin. Esimerkiksi individualistisissa kulttuureissa työntekijät voivat painottaa henkilökohtaista menestystä ja itsenäistä päätöksentekoa, kun taas kollektivistisissä kulttuureissa yhteisön ja tiimin etu on ensisijainen. Tämä näkyy myös työpaikan dynamiikassa, jossa esihenkilön on tärkeää tunnistaa erilaiset motivaatio- ja vuorovaikutustyyli (Yli-Kaitala ym. 2013, 15–16).

Työpaikalla monikulttuurisuus ilmenee tyypillisesti toimintatavoissa, työntekijöiden välisissä suhteissa ja arvoissa. Laajenevien etätyömahdollisuuksien ansiosta monikulttuuristen työyhteisöjen muodostuminen on entistä yleisempää, kun eri maista ja kulttuuritaustoista tulevat työntekijät työskentelevät yhdessä, mutta eri sijainneista käsin. Tämä hajautunut työympäristö mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja osaamisten yhdistämisen, mutta samalla se saattaa tehdä työyhteisön kulttuurin hallinnasta ja yhteisöllisyyden rakentamisesta haastavampaa (Yli-Kaitala ym. 2013, 12–13). Lisäksi Hofsteden (2010) mukaan epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance) vaihtelee eri kulttuurien välillä, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka organisaatiot ja työntekijät suhtautuvat uusiin työskentelytapoihin, kuten etätyöhön ja digitaalisiin työkaluihin.

Toisaalta stereotyyppisten käsitysten varaan rakentaminen voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja jopa konflikteja työyhteisössä. Erilaisten kulttuuritaustojen lisäksi työntekijöiden persoonallisuus ja yksi-

ölliset ominaisuudet vaikuttavat heidän tapaansa toimia ja viestiä. Näin ollen kulttuurien monimuotoisuus ei tarkoita vain näkyviä eroja, vaan myös niiden ymmärtämistä ja kunnioittamista, jotta työympäristö voi aidosti hyödyntää jokaisen työntekijän yksilöllistä potentiaalia ja osaamista (Wildman ym. 2016, 53). Esimerkiksi Hofstede (2010) huomauttaa, että auktoriteetin kunnioittaminen (power distance) voi vaihdella suuresti eri kulttuureissa: joissakin työyhteisöissä matala hierarkia ja avoin kommunikaatio ovat normi, kun taas toisissa auktoriteetin kyseenalaistaminen voi olla epätavallista tai jopa epäkunnioittavaa.

Monikulttuurisuus tuo mukanaan eroja työntekijöiden identiteetin rakentumisessa ja toimintavoissa. Identiteetti voi rakentua yksilöllisenä tai yhteisöllisenä, jolloin yksilöllisesti suuntautuneissa kulttuureissa korostuvat henkilökohtaiset tavoitteet ja itsenäinen päätöksenteko, kun taas yhteisöllisissä kulttuureissa työntekijät painottavat ryhmän etua ja tiivistä yhteistyötä. Näiden erojen tiedostaminen on erityisen tärkeää, jotta jokainen työntekijä kokisi itsensä arvostetuksi työpaikallaan ja jotta työnantaja voisi tukea työntekijöiden yksilöllisiä toimintatapoja ja tarpeita. (Yli-Kaitala ym. 2013, 16–17.)

Kulttuurien välillä on myös merkittäviä eroja ajan ja auktoriteetin käsityksessä. Ajan suhteen jotkut kulttuurit arvostavat täsmällisyyttä ja tehokasta ajankäyttöä, kun taas toiset voivat nähdä ajan joustavana ja suuntaa antavana käsitteenä. Tämä eroavaisuus saattaa aiheuttaa jännitteitä ja väärinkäsityksiä erityisesti tiimeissä, joissa eri taustoista tulevien työntekijöiden odotukset aikatauluista ja määräajoista eroavat toisistaan. Hofstede (2010) viittaa tähän pitkäjänteisyyden ja lyhytjänteisyyden (long-term vs. short-term orientation) ulottuvuudella, jossa toiset kulttuurit keskittyvät tulevaisuuden suunnitteluun ja pitkän aikavälin strategioihin, kun taas toiset painottavat välittömiä tuloksia ja perinteiden kunnioittamista. Vastaavasti suhtautuminen auktoriteettiin voi vaihdella kulttuurien välillä merkittävästi: toiset kulttuurit saattavat painottaa työntekijöiden samanarvoisuutta ja matalaa hierarkiaa, kun taas toisissa auktoriteetin ja hierarkkisen aseman korostaminen on tavanomaista ja odotettua. (Hofstede 2010; Yli-Kaitala ym. 2013, 17.)

Sukupuoliroolit voivat myös vaihdella kulttuurin mukaan. Joissakin kulttuureissa sukupuolten välinen tasa-arvo on keskeinen osa työelämää, kun taas toisissa voi olla edelleen käytössä sukupuolirooleihin perustuvia käytäntöjä, jotka voivat vaikuttaa työnjakoon ja johtamistapoihin. Hofstede (2010) käsittelee tätä maskuliinisuuden ja feminiinisuuden (masculinity vs. femininity) ulottuvuudella, jossa maskuliinisissa kulttuureissa arvostetaan kilpailua ja menestystä, kun taas feminiinisissä kulttuureissa korostetaan yhteistyötä ja hyvinvointia. Näiden erojen ymmärtäminen ja huomiointi työpaikalla voi edistää inklusiivisuutta ja vähentää mahdollisia sukupuoleen liittyviä väärinymmärryksiä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 18.)



Kuva 1. Kulttuuriset ulottuvuudet (mukaillen Hofstede, 2010)

Monikulttuuristen työyhteisöjen sujuva toiminta ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät, että organisaatioissa tunnustetaan ja ymmärretään eri kulttuuritaustoista kumpuavat toimintatavat, arvot ja viestintätavat. Kulttuurierot vaikuttavat niin johtamiseen, tiimityöskentelyyn kuin työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin, ja niiden huomiotta jättäminen voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, yhteistyön haasteita ja jopa konflikteja. Toisaalta, kun monikulttuurisuuden vaikutukset tiedostetaan ja niitä osataan hyödyntää oikein, erilaisista näkökulmista ja kokemuksista voi muodostua organisaatiolle merkittävä kilpailuetu yhtä globalisoituvassa työelämässä. (Hofstede 2010; Yli-Kaitala ym. 2013.)

2.2 Kulttuurillinen kompetenssi

Monikulttuurisessa työympäristössä onnistuneen vuorovaikutuksen ytimessä on kyky ymmärtää eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten tapoja viestiä ja toimia sekä tulkita heidän toimintansa tarkoitus. Tällöin työntekijän kulttuurillinen kompetenssi, eli kyky toimia monikulttuurisessa ympäristössä, muodostuu tärkeäksi osaksi päivittäistä työskentelyä (Yli-Kaitala ym. 2013, 17). Tämä osaaminen pohjautuu neljään keskeiseen osa-alueeseen: asenteisiin, tietoisuuteen, taitoihin ja toimintaan. Kulttuurinen kompetenssi on monitahoinen käsite, jonka määrittelyssä on edelleen erimielisyyksiä tutkimuskentällä (Deardorff, 2006; Ming, 2020).

Työelämässä kulttuurinen kompetenssi (cultural competence) ja kulttuuriälykyys (cultural intelligence) voivat lisätä työntekijöiden välisen ymmärryksen ja yhteistyön tehokkuutta erityisesti monikulttuurisissa työympäristöissä, joissa eroavat viestintätavat ja toimintamallit ovat arkipäivää (Wild-

man ym. 2016, 18–19). Tämä kyky perustuu siihen, että työntekijät kehittävät kyvyn havaita ja arvioida, milloin heidän on tärkeää mukauttaa omaa toimintaansa monikulttuurisen ympäristön vaatimusten mukaisesti. Interkulttuurinen kompetenssi liittyy läheisesti kykyyn kommunikoida tehokkaasti ja asianmukaisesti erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa, mikä edellyttää sekä tietoa, taitoja että asenteita (Deardorff, 2006, 247–248).

Kulttuurisen kompetenssin perusta rakentuu eri osa-alueille (kuva 2), jotka on jaettu neljään pääulottuvuuteen: metakognitiivinen, kognitiivinen, motivaatiollinen ja käyttäytymiseen liittyvä. Näiden ulottuvuuksien lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että kulttuurisen kompetenssin kehittämisessä on keskeistä myös kyky hallita psykologista stressiä, kommunikoida tehokkaasti ja rakentaa toimivia ihmissuhteita monikulttuurisessa ympäristössä. (Ming, 2020.)



Kuva 2. Kulttuurisen kompetenssin osa-alueet (mukaihen Ming, 2020)

Metakognitiivinen kulttuurinen älykkyys (CQ, Cultural Intelligence) viittaa kykyyn analysoida ja soveltaa kulttuurista tietoa. Esihenkilö, jolla on korkea metakognitiivinen CQ, osaa ennakoida kulttuurisia väärinkäsityksiä ja mukauttaa strategioitaan. Tämä on erityisen tärkeää johtamistilanteissa, joissa on ymmärrettävä, miten eri kulttuuritaustat vaikuttavat esimerkiksi päätöksentekoon tai ongelmanratkaisuun. Metakognitiivinen ajattelu liittyy myös reflektiiviseen tietoisuuteen kulttuurin vaikutuksesta omaan ja muiden käyttäytymiseen, mikä tukee tehokasta sopeutumista uusiin kulttuuriin konteksteihin. (Ming, 2020.)

Kognitiivinen ulottuvuus liittyy tiedollisiin valmiuksiin, kuten kulttuurienvälisen erojen ja samankaltaisuuksien tuntemiseen. Tämä sisältää tiedon eri maiden sosiaalisista normeista, arvoista ja vuorovaikutuskäytännöistä. Esimerkiksi johtajan on hyvä tietää, miten auktoriteettia käsitellään eri kulttuureissa – hierarkkisissa kulttuureissa päätöksenteon odotetaan olevan esihenkilön vastuulla, kun

taas tasa-arvoisemmissa kulttuureissa odotetaan osallistavaa päätöksentekoa. Tiedollinen ulottuvuus on keskeinen osa interkulttuurista herkkyyttä, jonka avulla yksilöt voivat tunnistaa ja arvostaa kulttuurisia eroja. (Ming, 2020.)

Motivaatiollinen ulottuvuus kuvaa yksilön halua ja kykyä sitoutua vuorovaikutukseen kulttuurisesti erilaisissa tilanteissa. Tämä vaatii kiinnostusta monikulttuurisuutta kohtaan sekä uskoa omaan kykyihin toimia tehokkaasti tällaisissa ympäristöissä. Motivoitunut esihenkilö osoittaa tiimilleen avoimuutta ja joustavuutta, mikä luo pohjan luottamukselle ja yhteistyölle. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kulttuuriseen kompetenssiin vaikuttavat persoonallisuuden piirteet, kuten avoimuus ja sosiaalinen aloitteellisuus, jotka ennustavat yksilön kykyä toimia menestyksekkäästi monikulttuurisissa ympäristöissä. (Ming, 2020.)

Käyttäytymiseen liittyvä ulottuvuus heijastuu esihenkilön kykyyn mukauttaa omaa viestintäänsä ja käytöstään tilanteen vaatimusten mukaisesti. Tämä voi tarkoittaa sekä sanallisten että sanattomien viestien säätämistä esimerkiksi tiimin kulttuuristen odotusten mukaan. Esimerkiksi eleiden, ilmeiden ja puherytmin tulkinta voi vaihdella merkittävästi kulttuurista toiseen. Käyttäytymisen muokkaaminen vaatii tietoisuutta kulttuuristen erojen vaikutuksesta ja taitoa säädellä omaa käyttäytymistään tilanteen mukaan. (Chiu ym. 2013.)

Kulttuurinen kompetenssi on keskeinen taito monikulttuurisessa työympäristössä, sillä se edistää sujuvaa vuorovaikutusta, ymmärrystä ja yhteistyötä. Sen eri ulottuvuudet tukevat sopeutumista, tehokasta viestintää ja erilaisten näkökulmien arvostamista, mikä parantaa työyhteisön toimivuutta ja tuottavuutta. Kun työntekijät kehittävät kulttuurista älykkyyttään, organisaatiot voivat hyödyntää monimuotoisuuden tuomia mahdollisuuksia sekä vahvistaa inklusiivista ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuvaa työilmapiiriä. Näin kulttuurinen kompetenssi ei ole pelkästään yksilöllinen taito, vaan strateginen voimavara koko organisaatiolle. (Wildman ym. 2016, 18–19.)

2.3 Monikulttuurisuuden haasteet

Monikulttuurisuus tuo työelämään monia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Usein nämä haasteet liittyvät kulttuuristen arvojen ja toimintatapojen välisiin eroihin, jotka voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja konflikteja. Wildman ym. (2016, 53) kuvaavat näitä haasteita kulttuuridilemmoina ja sosiokulttuurisina kohtaamisina, joissa erilaiset kulttuuritaustat törmäävät toisiinsa. Nämä kohtaukset voivat herättää ristiriitaisia odotuksia siitä, millaista viestintää ja toimintaa työpaikalla pidetään hyväksyttävänä.

Työelämän konfliktit voivat monikulttuurisessa ympäristössä johtua esimerkiksi työntekijöiden eritavoista tulkita auktoriteettia ja hierarkiaa tai suhtautua oma-aloitteisuuteen ja vastuullisuuteen. Yksilön kyky sietää epävarmuutta tai sopeutua odottamattomiin muutoksiin on myös kulttuurisidonnainen piirre, ja tämän ymmärtäminen voi auttaa esihenkilöitä ennaltaehkäisemään konflikteja (Wildman ym. 2016, 61). Konfliktien ennaltaehkäisy ja niiden ratkaiseminen monikulttuurisessa työympäristössä vaativat organisaatiolta kykyä tukea kulttuurista kompetenssia ja edistää avointa viestintää.

Monikulttuurisen työyhteisön haasteiden hallinta edellyttääkin työntekijöiltä sekä esihenkilöiltä kykyä kehittää kulttuurista joustavuutta ja ymmärrystä siitä, kuinka erilaiset kulttuuriset taustat vaikuttavat toimintaan työpaikalla. Näiden haasteiden yli pääsemiseksi tarvitaan monesti tarkkaa viestintää ja konfliktinhallinnan taitoja, jotka voivat auttaa eri taustoista tulevia työntekijöitä tuntemaan itsensä osaksi yhteisöä ja toimimaan yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita (Wildman ym. 2016).

Monikulttuurisuus tuo merkittäviä eettisiä haasteita erityisesti johtamiseen. Kulttuuritaustalla on vahva vaikutus yksilöiden eettisiin asenteisiin, ja tämä näkyy esimerkiksi suhtautumisessa whistleblowing-käytäntöihin. Yksilöllisissä kulttuureissa, kuten Yhdysvalloissa, ilmiantamista pidetään usein hyväksyttävänä osana vastuullista toimintaa, kun taas kollektiivisissa kulttuureissa, kuten Kiinassa, sitä saatetaan pitää yhteisön harmonian vastaisena. Kulttuuritaustat vaikuttavat siihen, miten yritysetiikka ymmärretään ja miten sitä noudatetaan, mikä voi johtaa väärinkäsityksiin ja konfliktitilanteisiin monikulttuurisessa ympäristössä. Tämä korostaa tarpeen johtajien kulttuurisensitiivisyyden kehittämiseen. (Ermasova, 2021, 97.)

Eettisten normien vaihtelu eri kulttuurien välillä voi tuoda haasteita erityisesti kansainvälisille organisaatioille. Itä-Euroopassa ja Venäjällä eettisiin ongelmiin liittyy historiallisesti kehittyneitä epävirallisia käytäntöjä, kuten korruptiota ja epävirallisia verkostoja. Näiden käytäntöjen ymmärtäminen ja niiden hallintaan kehitetyt strategiat ovat olennaisia johtamisessa, sillä ne eroavat huomattavasti länsimaisten organisaatioiden eettisistä standardeista. Johtajilta edellytetään paikallisen kontekstin

tuntemusta sekä joustavuutta soveltaa organisaation periaatteita kulttuurisesti sopivalla tavalla. (Ermasova, 2021, 102.)

Luottamuksen ja avoimuuden merkitys korostuu erityisesti monikulttuuristen tiimien johtamisessa. Avoin viestintäympäristö, jossa työntekijät voivat jakaa mielipiteitään ja huoliaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, on keskeinen osa toimivaa työyhteisöä. Tämä asettaa vaatimuksia esihenkilöille, joiden on osattava mukautua erilaisiin kulttuurisiin viestintätyyleihin ja luotava yhteisymmärrystä monimuotoisuuden keskellä. Hyvä johtajuus tässä kontekstissa edellyttää myös aktiivista kuuntelua ja viestinnän selkeyttä. (Ermasova, 2021, 108.)

Monikulttuuristen tiimien johtaminen vaatii ymmärrystä kulttuurien vaikutuksesta yksilöiden eettiseen päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Eettiset standardit ja käytännöt eivät ole universaaleja, vaan ne muotoutuvat kunkin kulttuurin arvojen, normien ja odotusten mukaisesti. Johtajien tulee välttää kulttuurisiin stereotyyppioihin perustuvia oletuksia ja kohdata tiimiläiset yksilöinä. Näin voidaan tukea tiimien yhtenäisyyttä ja parantaa yhteistyötä. Tämä lähestymistapa vahvistaa organisaation kykyä toimia globaalissa toimintaympäristössä tehokkaasti ja eettisesti. (Ermasova 2021, 105.)

3 Esihenkilötyö kansainvälisessä tiimissä

3.1 Kansainvälinen tiimi ja tiimityö

Kansainvälinen tiimi koostuu eri maista tulevista jäsenistä, ja sen tehtävät ovat usein monikansallisia. Kansainvälisillä tiimeillä on samoja peruspiirteitä kuin muillakin tiimeillä, mutta niiden toimintaympäristö on huomattavasti monimutkaisempi. Tiimin kokoonpano ja maantieteellinen hajautuminen luovat sekä haasteita että mahdollisuuksia. Toisaalta monimuotoisuus voi tuoda uusia näkökulmia, luovuutta ja innovaatioita, mutta samalla se voi vaikeuttaa viestintää, lisätä konflikteja ja heikentää yhteistä sitoutumista tehtävään. Kulttuurierot vaikuttavat merkittävästi siihen, miten tiimin jäsenet ymmärtävät ryhmätyötä ja vuorovaikutusta, mikä voi johtaa erilaisiin odotuksiin ja toimintamalleihin. (Maznevski & Chui 2023, luku 4.1.)

Kansainväliset tiimit ovat usein erinomaisia ratkomaan monimutkaisia ongelmia, mutta monikulttuurinen ja digitaalinen työympäristö voi altistaa tiimin jäsenet väärinymmärryksille ja hankaloittaa tiimityön prosesseja. Esimerkiksi vuonna 1999 Mars Climate Orbiter -luotain tuhoutui kansainvälisen insinööriin virheen seurauksena. Tiimi käytti rakennusohjelmistossa väärää mittayksikköä, mikä johti luotaimen hajoamiseen sen saapuessa ilmakehään väärässä kulmassa. Mars Orbiter -insinööriin kaltaisten virheiden välttämiseksi on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät tukevat kansainvälisten tiimien sujuvaa toimintaa. Esihenkilön tehtävänä on asettaa tiimille selkeät tavoitteet ja määrittää työskentelyn suunta, joka vie kohti näiden tavoitteiden saavuttamista. Tämä edellyttää monipuolisten toimintatapojen hyödyntämistä, mukaan lukien sekä tehtäväkohtaiset toimet että toimenpiteet, jotka parantavat tiimin sosiaalista ilmapiiriä. (Wildman ym. 2018, 1–2.)

Tiimin johtaminen edellyttää jatkuvaa tasapainoilua rakenteellisten tekijöiden, viestinnän ja ryhmädynamiikan välillä. Perinteinen lineaarinen malli, jossa tiimi ensin muotoillaan ja sen jälkeen johdetaan prosesseja ja vuorovaikutusta, ei täysin vastaa todellisuutta. Kansainvälisissä tiimeissä jäsenet, tehtävät ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti, mikä tarkoittaa, että myös tiimin johtamisen tulee olla joustavaa ja mukautuvaa. Tiimin suorituskykyyn vaikuttavat monet eri tekijät, kuten psykologinen turvallisuus, identiteetti ja luottamus, jotka kehittyvät ajan myötä vuorovaikutuksen kautta. (Maznevski & Chui 2023, luku 4.1.)

Maantieteellisesti hajautetut tiimit kohtaavat erityisiä haasteita, kuten rajoittuneen viestinnän, näkymättömät ihmissuhteet ja logistiset esteet. Samalla hajautettu työ voi tarjota mahdollisuuden objektiivisempaan ja tasapainoisempaan viestintään sekä laajempaan sidosryhmien kattavuuteen. Tiimin tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin nämä haasteet pystytään voittamaan ja kuinka joustavasti tiimi pystyy hyödyntämään monimuotoisuuttaan. Monimuotoisuuden tukahduttaminen voi viedä tii-

min homogeeniseen toimintamalliin, joka parantaa ennustettavuutta, mutta menettää monimuotoisuuden tarjoamat edut. Sen sijaan monimuotoisuuden aktiivinen hyödyntäminen voi parantaa tiimin suorituskykyä ja luoda merkittävää lisäarvoa organisaatiolle. (Maznevski & Chui 2023, luku 4.1.)

Kansainväliset tiimit ovat usein monimuotoisia paitsi kulttuurisesti, myös toiminnallisesti, sillä niiden jäsenet voivat edustaa eri liiketoimintayksiköitä tai asiantuntija-alueita. Tämä lisää mahdollisuuksia korkeaan suorituskykyyn, mutta samalla tuo mukanaan monimutkaisia haasteita, kuten niin sanotut tiimin sisäiset jakolinjat eli faultlines-ilmion. Jos esimerkiksi tietyt tehtäväalueet ja kansallisuudet ryhmittyvät samoin, voi syntyä alaryhmiä, jotka vaikeuttavat tiimin yhtenäisyyttä. Toisaalta, jos eri kansallisuuksia edustavat jäsenet jakautuvat tasaisemmin eri tehtäväalueille, yhteistyö voi sujua paremmin. Tällaiset dynaamiset tekijät vaikuttavat tiimin suorituskykyyn merkittävästi, ja niiden ymmärtäminen on keskeistä tehokkaan johtamisen kannalta. (Maznevski & Chui 2023, luku 4.1.)

Kansainvälisten tiimien onnistuminen edellyttää tietoista panostusta viestintään, yhteistyön rakentamiseen ja monimuotoisuuden hyödyntämiseen. Tiimin johtajan rooli korostuu erityisesti siinä, kuinka hyvin hän pystyy tukemaan jäsenten välistä luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Tämä ei tapahdu itsestään, vaan vaatii jatkuvaa vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentamista. Onnistuneesti johdettu kansainvälinen tiimi voi saavuttaa huomattavia tuloksia, mutta tämä vaatii systemaattista työtä esteiden ylittämiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. (Maznevski & Chui 2023, luku 4.1.)

3.2 Tiimin yhteiset pelisäännöt

Kansainvälisen tiimin yhteistyö sujuu helpommin, kun tiimille on määritelty yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja toimintamalleja ja periaatteita, jotka ohjaavat tiimin käyttäytymistä ja toimintaa yhteisesti sovittuun suuntaan. Ne auttavat välttämään väärinkäsityksiä ja epäoikeudenmukaisia tilanteita, jotka voivat helposti syntyä monikulttuurisessa ympäristössä, jossa taustat, viestintätavat ja odotukset vaihtelevat. Hyvin suunnitellut ja selkeästi kommunikoidut pelisäännöt lisäävät tiimin jäsenten luottamusta ja selkeyttävät jokaisen roolia yhteistyössä. (Ristikangas ym., 2021, s. 112.)

Pelisääntöjen rakentaminen on prosessi, joka kannattaa toteuttaa yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Esihenkilön roolina on johtaa keskustelua ja mahdollistaa avoin vuorovaikutus esimerkiksi kysymällä: "Mitä pelisääntöjä tarvitsemme edistämään yhteistyötämme?" Yhdessä määritellyt säännöt sitouttavat tiimin jäsenet paremmin niiden noudattamiseen ja tekevät säännöistä merkityksellisempiä jokaiselle. Keskustelua voidaan rakentaa teemoista (kuva 3), jotka koskevat esimerkiksi yhteistyön ja kommunikoinnin tapoja, tiedon jakamisen käytäntöjä sekä palautteen antamista ja vastaan-

ottamista. Näiden teemojen avulla tiimi voi luoda selkeät linjaukset, jotka tukevat päivittäistä toimintaa ja edistävät tiimin tavoitteiden saavuttamista. (Ristikangas ym. 2021, 112.)



Kuva 3. Pelisääntöjen teemoja (mukaillen Ristikangas ym. 2021, 112)

Kun pelisäännöt on luotu, ne kannattaa kirjata ylös ja varmistaa, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää ne. Pelisääntöjen käyttöä ja niiden noudattamista voidaan edelleen tukea keskusteluilla, jotka käsittelevät esimerkiksi sanktioita sääntöjen rikkomistilanteissa sekä tapoja kannustaa sääntöjen mukaiseen toimintaan. Lisäksi on tärkeää miettiä, kuinka usein pelisääntöjen toimivuutta arvioidaan ja miten niitä tarvittaessa päivitetään. Tiiminä voidaan pohtia yhdessä: ”Miten olemme onnistuneet sääntöjen noudattamisessa?” ja ”Miten yksilöinä olemme voineet tukea tiimin toimintaa?” Näin pelisäännöistä tulee osa jatkuvaa kehitysprosessia, joka tukee tiimin kasvua ja yhtenäisyyttä. (Ristikangas ym. 2021, 112–113.)

Pelisääntöjen arviointi ja päivittäminen ovat erityisen tärkeitä kansainvälisissä tiimeissä, joissa olosuhteet ja toimintaympäristöt voivat muuttua nopeasti. Säännöllinen arviointi auttaa varmistamaan, että säännöt palvelevat tiimin tarpeita ja tukevat tavoitteiden saavuttamista myös muuttuvissa tilanteissa. Pelisääntöjen kautta tiimi voi kehittää toimintaansa systemaattisesti ja rakentaa entistä vahvempaa perustaa kulttuurienväliselle yhteistyölle ja menestykselle. (Ristikangas ym. 2021, 113.)

3.3 Vastuullinen johtaminen

Vastuullinen johtaminen on modernin yrityshallinnon keskeinen periaate, jossa korostuvat sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten huomioon ottaminen taloudellisten tavoitteiden rinnalla (Clarke (2024, 56). Vastuullinen johtaminen sisältää strategisen ajattelun, läpinäkyvyyden ja sidosryhmien laaja-alaisen osallistamisen, joiden kautta yritysten on mahdollista integroida yhteiskunnalliset ja

ympäristölliset näkökulmat liiketoiminnan ytimeen. Näin yritykset eivät enää keskity pelkästään varallisuuden kasvattamiseen, vaan myös kestäväen kehityksen edistämiseen ja yhteisön hyvinvoinnin turvaamiseen. Clarke (2024, 59) toteaa, että tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa on noussut merkittäväksi kilpailukyvyyn ja yrityksen toimiluvan edellytykseksi globaalissa toimintaympäristössä, jossa eettisyys ja vastuullisuus ovat keskeisiä menestystekijöitä.

Vastuullinen johtaminen edellyttää, että esihenkilöt tunnistavat yrityksen sosiaalisen vastuun merkityksen ja sen vaikutukset sekä organisaation sisällä että laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa. Yrityksen sosiaalinen vastuu (CSR) ei ole vain strateginen työkalu yrityksen imagon rakentamiseen, vaan se vaikuttaa myös työyhteisön hyvinvointiin, organisaation eettiseen toimintakulttuuriin ja yrityksen pitkän aikavälin menestykseen. Esihenkilöiden rooli on keskeinen, sillä he toimivat välittäjinä yrityksen johdon strategisten päätösten ja käytännön työyhteisön välillä. (Clarke 2024, 60.)

Yksi esihenkilön keskeisistä tehtävistä on toimia tiimille suunnannäyttäjänä. Esihenkilö toimii roolimallina, joka opastaa tiimiläisiä siitä, millaista käytöstä ja toimintaansa odotetaan tai pidetään hyväksyttävänä. Monikulttuurisuutta ei välttämättä opeteta riittävästi, eikä esihenkilöillä tai tiimin jäsenillä ole aina tarvittavaa koulutusta kyseisestä aiheesta, joten käytännön kokemuksen ja teorian pohjalta saatava koulutus on erityisen tärkeää. On suositeltavaa keskustella suoraan tiimin jäsenten kanssa siitä, millainen esihenkilö on heidän mielestään hyvä ja mitä he odottavat esihenkilöltä, sekä millaista tukea he kaipaavat, jotta voivat suoriutua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. (Lahti 2014, 214–215.)

Esihenkilön jokainen ele, ilme ja sanavalinta on merkityksellistä, sillä tiimiläiset tarkkailevat esihenkilön käytöstä jatkuvasti ja tekevät omia johtopäätöksiään organisaation toimintatavoista. Ei ole vain tärkeää se, mitä esihenkilö tekee, vaan myös se, mitä hän jättää tekemättä, kuten puuttuminen epäkohtiin, tervehtiminen tai kiittäminen. Luottamuksen rakentaminen tiimiläisten kanssa on olennaista terveelle työilmapiirille, sillä kerran menetetty luottamus on vaikea palauttaa. Rehellinen ja rakentava palautteen pyytäminen on keskeinen osa esihenkilön kehittymistä ja parantamista omassa roolissaan. (Lahti 2014, 216.)

Organisaation tulisi panostaa viestintään, joka korostaa tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteita. Esihenkilön vastuulle kuuluu varmistaa, että tiimiläiset ymmärtävät ja omaksuvat nämä arvot. Esihenkilön rooli työntekijöihin tutustumisessa sekä tiimiläisten välinen tutustuttaminen tukevat läheisten suhteiden rakentamista, mikä puolestaan edistää työyhteisössä vuorovaikutusta, luottamusta, kunnioitusta ja keskinäistä tukea. (Yli-Kaitala 2013, 55.)

4 Kokemuksia kansainvälisestä johtamisesta

Tässä luvussa käsitellään viiden esihenkilöroolissa toimivan henkilön haastatteluista nousseita kokemuksia ja näkemyksiä kansainvälisestä johtamisesta. Haastateltavat toimivat samassa yrityksessä, mutta eri yksiköissä. Jokainen työskentelee pääosin monikansallisessa ympäristössä ja johtaa eri kulttuureista tulevia tiimiläisiä. Aineiston analyysi kattaa heidän kokemuksiaan siitä, miten kansainväliset tiimit toimivat, miten kulttuurierot vaikuttavat johtamistyöhön ja millaisia keinoja he hyödyntävät tiimihengen ja yhteisöllisyyden edistämiseksi. Haastateltavat antoivat luvan nauhoittaa haastattelut ja käyttää niitä aineistona opinnäytetyöhön ja oppaaseen anonymisti.

4.1 Aineisto

Tutkimusaineisto koostuu viiden kansainvälistä kokemusta omaavan esihenkilön haastatteluista. Haastattelut toteutettiin strukturoitujen teemakysymysten pohjalta, ja niiden avulla pyrittiin kartoittamaan kansainvälisen esihenkilötyön erityispiirteitä, haasteita ja käytäntöjä.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen seuraavat kysymykset:

1. Millaista kansainvälistä työkokemusta sinulla on?
2. Mitkä asiat koet tärkeinä kansainvälisen tiimin johtamisessa?
3. Miten kulttuurierot näkyvät johtamiskäytännöissä ja viestinnässä?
4. Miten esihenkilö voi edistää tiimihenkeä ja organisaatiokulttuuria, kun tiimiläiset toimivat eri maista käsin?
5. Mitä olisit toivonut tietäväsi ennen tehtävän aloittamista?

Haastatteluissa keskityttiin näiden kysymysten pohjalta nouseviin teemoihin, kuten kansainvälisen työkokemuksen karttumiseen, kulttuurierojen vaikutuksiin sekä esihenkilön merkitykseen tiimihengen ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Haastateltavat toimivat eri yrityksissä ja työskentelevät pääosin monikansallisissa ympäristöissä, joissa he johtavat eri kulttuureista tulevia tiimejä.

Haastatteluiden koostamisessa käytettiin apuna tekoälyä. Ensin haastatteluista kirjoitettiin anonymit tekstiversiot Teams-nauhoitusten pohjalta, jonka jälkeen tekoälyä pyydettiin muotoilemaan tekstiä. Tekoälyn hyödyntäminen mahdollisti aineiston ketterämmän käsittelyn.

4.2 Tulokset

Haastattelujen analysoinnissa tunnistettiin yhteisiä teemoja sekä joitakin eroja esihenkilöiden vastauksissa. Tulokset jaetaan tässä osiossa viiteen osa-alueeseen: kansainvälisen työkokemuksen karttuminen, johtamiskäytännöt, kulttuurierot viestinnässä ja johtamisessa, tiimihengen ja organisaatiokulttuurin tukeminen sekä aiemmat tiedot ja toiveet tehtävän aloittamiseen liittyen.

4.2.1 Kansainvälinen työkokemus

Kaikilla haastateltavilla oli monen vuoden kokemus kansainvälisten tiimien johtamisesta. Kaksi haastateltavista korosti erityisesti Pohjoismaissa toimimista, ja heillä oli kokemusta myös siitä, miten Pohjoismaiden yrityskulttuuri eroaa muista kulttuureista. Kolme haastateltavaa oli puolestaan työskennellyt Euroopan ulkopuolella ja todennut Aasian kulttuurien tuovan omia erityispiirteitään johtamiseen.

Haastateltavat kokivat, että kansainväliset tehtävät olivat laajentaneet heidän omaa ymmärrystään eri maiden tavoista ja käytännöistä, mutta heidän mielestään esihenkilön roolissa on aina kyse ihmisten kanssa työskentelystä riippumatta heidän kulttuurisesta taustastaan. Tämä korostui erityisesti viidennen haastateltavan vastauksissa, jossa kulttuurierojen ei annettu määritellä liiaksi johtamistapaa.

4.2.2 Kansainvälisen johtamisen tärkeät teemat

Haastatteluissa nousi esiin useita esihenkilöiden tärkeinä pitämiä teemoja, kuten luottamuksen rakentamisen, avoimen viestinnän ja esihenkilön roolin merkitys tiimissä. Kaikki haastateltavat korostivat, että kansainvälisessä ympäristössä tiimiläisten kesken syntyy helposti väärinkäsityksiä, ja siksi avoimen ilmapiirin luominen on ensiarvoisen tärkeää. Tärkeäksi koettiin myös esihenkilön kyky mukauttaa omaa johtamistaan tiimin tarpeisiin. Yksi haastateltavista kertoi seuraavaa:

”Luottamuksen luominen on avainasemassa, koska suurin osa työskentelystämme tapahtuu etäyhteyksien kautta. Saattaa kulua vuosi tai jopa kaksi, ennen kuin näemme toisemme kasvotusten.”

”Suurin haaste onkin se, miten pystyy etänä tunnistamaan tiimiläisten tilanteet, erityisesti silloin, jos asiat alkavat mennä huonommin. Monilla on luontainen tapa peitellä vaikeuksiaan, joten on tärkeää olla tarkkana.”

Läsnäolo tiimiläisen arjessa tukee luottamuksen rakentumista ja ylläpitää keskusteluyhteyttä. Toinen haastateltavista kertoi seuraavaa:

"Läsnäolo on erittäin tärkeää, vaikka tiimiläisten väliset välimatkat ovat pitkiä. Pyrin olemaan arjessa mukana ja osallistumaan tiimin tekemiseen. Säännölliset "Catch Up" -palaverit ovat tärkeitä, jotta voin auttaa tiimiläisiä haasteiden ratkomisessa."

Useat haastateltavat korostivat, että johtamistyyllissä on tärkeää säilyttää oma autenttisuus ja aitous, jotta luottamuksen ilmapiiriä voidaan rakentaa kulttuurista riippumatta. Kaksi haastateltavista, jotka toimivat eri Pohjoismaissa, mainitsivat lisäksi oman johtamistyyllinsä reflektoinnin merkityksen ja sen, että on löydettävä oma tapa johtaa eri kulttuuritaustoista tulevia tiimiläisiä ilman, että siitä tulee teennäistä.

4.2.3 Kulttuurierot viestinnässä ja johtamiskäytännöissä

Kulttuurieroihin liittyen haastateltavat mainitsivat useita eroja, jotka vaikuttavat viestintään ja johtamiskäytäntöihin. Pohjoismaiden matalan hierarkian todettiin erottavan näiden maiden yrityskulttuurit esimerkiksi Aasian korkeamman hierarkian ja mikromanageerauskulttuurin piirteistä. Kolme haastateltavista kertoi kokeneensa viestinnän suhteen selkeitä eroja Pohjoismaiden ja Aasian välillä. Yksi haastateltavista kuvasi kokemusta, jossa työntekijöiden oma-aloitteisuus kehittyi ajan myötä, mutta aluksi oli tarpeen antaa yksityiskohtaisia ohjeistuksia ja tarkempaa palautetta.

Myös puheenvuorojen ja viestinnän käytäntöjen mainittiin vaihtelevan kulttuurien välillä. Esimerkiksi eräs haastateltava mainitsi, että kohteliaisuus ja tilan antaminen viestinnässä ovat joissain kulttuureissa hyvin tärkeitä, kun taas toisissa maissa saattaa olla tavallisempaa puhua päälle tai ottaa oma puheenvuoro herkästi. Yksi viidestä haastateltavasta kertoi seuraavaa:

"Kulttuurierot tuovat tiimiin rikkautta, mutta ne voivat myös aiheuttaa haasteita. Joissain maissa toimintatavat saatetaan ymmärtää eri tavalla kuin toisissa, ja puhetapa tai huumori, joka on yhdessä kulttuurissa normaalia, saattaa toisessa loukata."

"Monikulttuurisessa tiimissä on tärkeää varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein. Tämä edellyttää myös tiimiltä valmiutta tiedostaa omat odotuksensa ja mukautua kielimuuriin ja viestintällisiin haasteisiin. Kaikkia asioita ei aina ymmärretä samalla tavalla."

Kaksi haastateltavista toi esiin stereotyyppisten vaikutuksen käsitykseen kulttuureista. He kokivat, että johtamisessa on tärkeää erottaa, mikä käytös pohjautuu kulttuurisiin normeihin ja mikä on puhtaasti persoonallisuudesta johtuvaa. Toisaalta haastateltavat olivat kokeneet eri kulttuurien johtamistyyliä yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja, mutta kaikki korostivat yksilöllistä lähestymistapaa, jolloin jokainen tiimiläinen kohdataan henkilönä eikä edustamansa kulttuurin kautta.

4.2.4 Tiimihengen ja organisaatiokulttuurin tukeminen

Useat haastateltavat korostivat kasvokkaisten tapaamisten merkitystä tiimihengen ylläpitämisessä ja luottamuksen rakentamisessa. Kolme haastateltavista mainitsi, että tiimiläisten on hyvä kokoontua yhteen vähintään kerran vuodessa, mikäli mahdollista. Esimerkiksi luvussa 4.2.2 mainittu "Swap Lunch Day" ja muista kulttuureista keskusteleminen mainittiin tavoiksi, joilla voidaan lisätä yhteisöllisyyttä ja eri taustoista tulevien tiimiläisten ymmärrystä toisistaan.

Virtuaalisten työkalujen käyttöä pidettiin myös hyödyllisenä yhteisöllisyyden lisäämisessä ja organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä. Yksi haastateltava mainitsi, että yrityksen sisäinen keskustelukanava on käytössä kaikissa toimipisteissä ja siihen on luotu erityisiä tilaisuuksia, joissa keskustellaan rennommista aiheista, kuten työarjessa tapahtuvista pienistä onnistumisista. Näiden yhteisten, kevyempien viestintäkanavien koettiin helpottavan tiimin lähentymistä, vaikka työntekijät toimisivat eri maissa. Eräs haastateltava esihenkilö kertoi:

"Nordic-tiimissä olemme pyrkineet yhtenäistämään käytäntöjä. Yrityksellä on omat toimintatapaansa, mutta tiimi voi kehittää omia yhteisiä käytäntöjään. Esimerkiksi olemme luoneet pelikirjan, joka dokumentoi käytäntöjä, joita noudatamme eri maissa. Olemme myös luoneet yhteisen viestintäkanavan, jossa jaamme onnistumisia ja pienempiäkin asioita. Tämä luo yhteisöllisyyttä virtuaalisesti. Meillä on myös kuukausittain Nordic-tiimipalaveri ja päivittäiset maanantain kokoukset, joissa koko tiimi kokoontuu."

Toinen haastateltava oli myös säännöllisten tapaamisten kannalla, mutta korosti yksilökeskustelujen tärkeyttä luottamuksen rakentamisessa esihenkilön ja tiimiläisen välille. Haastateltava kertoi:

"Yksittäisten tiimiläisten kanssa suhteen ylläpito onnistuu parhaiten 1-to-1-keskusteluissa, joille kannattaa varata aikaa säännöllisesti, viikoittain. Vaikka ei olisi paljon työasioita keskusteltavana, ei suositella tapaamisen perumista, vaan kannattaa keskustella muista asioista. Tämä auttaa tuntemaan tiimiläiset paremmin ja rakentamaan luottamusta. Kun luottamus on vahva yksilötasolla, se heijastuu myös koko tiimin ryhädynamiikkaan, ja avoin keskustelu syntyy herkemmin."

Kansainvälisen tiimin esihenkilö voi edistää ryhmäytymistä ja tukea organisaatiokulttuuria monin eri tavoin, mutta keskeistä on löytää tasapaino virtuaalisten ja kasvokkaisten kohtaamisten välillä. Arkipäiväinen läsnäolo ja aktiivisuus viestintäkanavissa vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja yhteiset pelisäännöt sekä säännölliset tiimi- ja yksilötapaamiset rakentavat luottamusta. Vaikka teknologia tarjoaa tehokkaita keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, henkilökohtaiset tapaamiset voivat syventää suhteita ja vahvistaa tiimidynamiikkaa.

4.2.5 Mitä haastateltavat olisivat halunneet tietää ennen tehtävän aloittamista

Haastateltavat mainitsivat, että kansainvälisen esihenkilötyön aloittamiseen liittyen olisi ollut hyödyllistä tietää enemmän eri maiden työolainsäädännöistä, organisaatiokulttuurista sekä yksittäisten kulttuurien kirjoittamattomista säännöistä. Kaksi haastateltavista olisivat toivoneet saavansa ennalta tietoa maakohtaisista johtamiskäytännöistä ja kansainvälisten tiimien haasteista erityisesti tilanteissa, jotka liittyivät palkkaneuvotteluihin ja suorituksen arviointiin. Eräs haastateltavista kertoi:

"Olisin toivonut, että jokaisen tiimiläiseni maan HR olisi pitänyt minulle perehdytyksen siitä, mitä esihenkilönä toimiminen kyseisessä maassa tarkoittaa. En osannut silloin itse vaatia selaista. Olisi myös ollut hyödyllistä, jos olisi ollut jonkinlainen käsikirja, joka kertoisi kunkin maan toimintatavat ja tärkeimmät kontaktit. Tämä auttaisi saamaan paremman käsityksen siitä, miten eri maissa toimitaan."

"Moni asia on tullut ilmi vasta tilanteiden kautta. Olen muistuttanut tiimiläisiä siitä, että en saa heidän maidensa sisäistä viestintää, en esimerkiksi maayhtiön uutiskirjeitä. Nyt onneksi kahdessa maassa olen esihenkilöiden postituslistalla, mutta en ole mukana kaikkien maiden listoilla."

Toinen haastateltava olisi toivonut myös tarkempaa esihenkilöiden ohjeistusta:

"Maakohtaisten käytäntöjen dokumentointi ja pelikirjan luominen olisi ollut hyödyllistä. Nykyisessä esihenkilöoppaassa kerrotaan usein asioista, jotka koskevat vain yhtä kulttuuria, mutta kulttuurillisten asioiden ymmärtäminen on myös tärkeää."

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tehtävää aloittaessa olisi ollut hyödyllistä tietää enemmän omasta johtajaidentiteetistä. Kolme haastateltavaa mainitsivat myös, että stereotyyppiset käsitykset eri kulttuureista ovat usein turhia ja saattavat estää yhteyden syntymistä. Näiden sijasta he korostivat, että jokaisen tiimiläisen näkeminen yksilönä on keskeistä, ja kulttuurieroja on syytä tarkastella tilanteen mukaan, jotta tiimin yhtenäisyys säilyy. Eräs haastateltavista kertoi:

"Palaan siihen, että riippumatta kulttuurieroista tai taustoista, esihenkilön on aina tekemisissä yksilöiden kanssa. Kaikki on otettava yksilönä, eikä ole olemassa yhtä sapluunaa, joka sopisi kaikille. Esihenkilön täytyy varata aikaa jokaiselle tiimiläiselle säännöllisesti, eikä tapaamisia tule perua, vaikka työtilanne olisi kiireinen. Tämä on ainoa keino ylläpitää yhteyttä, jos ei ole mahdollisuutta tavata kasvotusten."

Kansainvälisessä esihenkilötyössä korostuu tasapaino kulttuuristen erojen ymmärtämisen ja yksilöllisen johtamisen välillä. Erityisesti käytännönläheinen perehdytys ja dokumentoidut ohjeistukset olisivat tukeneet esihenkilöitä eri maiden toimintatapojen hahmottamisessa. Samalla kuitenkin korostettiin, että kulttuurisia yleistyksiä tärkeämpää on kohdata jokainen tiimiläinen yksilönä.

4.2.6 Yhteenveto

Haastatteluihin osallistui viisi kansainvälisen tiimin esihenkilöä. Haastateltavat työskentelivät samassa yrityksessä mutta eri yksiköissä, johtuen monikulttuurisia tiimejä. Analyysin keskiössä ovat kansainvälisten tiimien toimintakäytännöt, kulttuurierojen vaikutus johtamiseen sekä tiimihengen ja yhteisöllisyyden edistämisen keinot. Tutkimusaineisto koostuu anonyymeistä esihaastatteluista, joissa selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä keskeisistä johtamisteemoista.

Tuloksista ilmenee, että haastateltavilla on laaja kansainvälinen kokemus, ja he ovat kohdanneet erilaisia johtamiskulttuureja. Osa haastateltavista on työskennellyt erityisesti Pohjoismaissa, kun taas toiset ovat johtaneet tiimejä Euroopan ulkopuolella. Kulttuurierot vaikuttavat merkittävästi johtamistyöhön, mutta esihenkilöt korostavat, että johtamisen perusta on aina ihmisten kanssa työskentely ja luottamuksen rakentaminen. Luottamuksen saavuttaminen on erityisen haastavaa etätyöskentelyssä, jolloin avoin ja jatkuva viestintä on avainasemassa.

Haastateltavat painottavat esihenkilön kykyä mukautua erilaisiin johtamistilanteisiin ja tarpeisiin. Kulttuurierot vaikuttavat sekä viestintätapoihin että johtamiskäytäntöihin. Esimerkiksi Pohjoismaissa suositaan matalaa hierarkiaa ja avointa keskustelukulttuuria, kun taas Aasian korkeamman hierarkian organisaatioissa esihenkilöltä odotetaan tarkempaa ohjeistusta ja muodollisempaa viestintää. Haastateltavat nostavat esiin myös stereotyyppien vaikutuksen ja korostavat, että esihenkilön on tunnistettava yksilöiden erot kulttuuristen yleistysten sijaan.

Tiimihengen ja organisaatiokulttuurin tukeminen on merkittävä osa kansainvälistä johtamista. Haastateltavat kokevat, että kasvokkaiset tapaamiset edes kerran vuodessa vahvistavat yhteishenkeä. Myös virtuaaliset tavat, kuten yhteiset viestintäkanavat ja rennot keskustelutilaisuudet, auttavat lähentämään tiimiläisiä. Säännölliset yksilötapaamiset ja tiimipalaverit koetaan tehokkaiksi keinoiksi rakentaa luottamusta ja varmistaa, että tiimiläisten tilanteet ovat tiedossa.

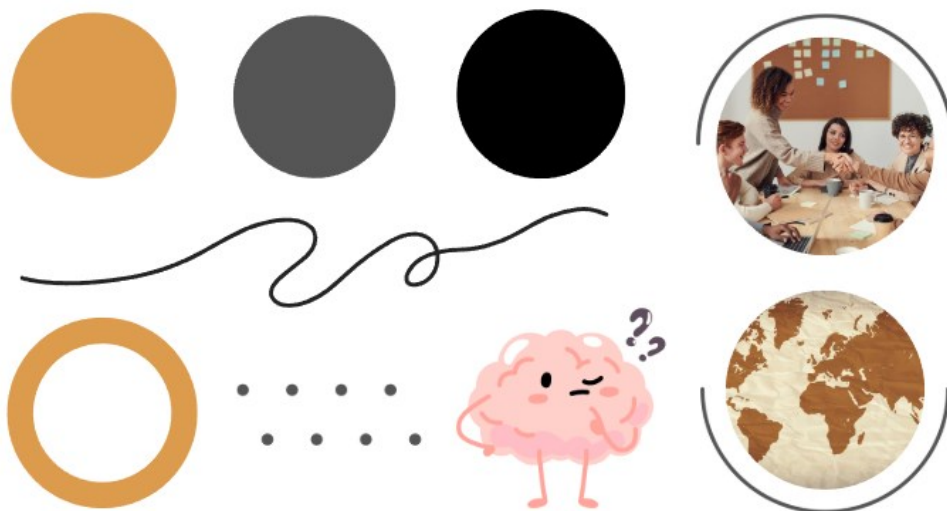
Moni haastateltava olisi toivonut parempaa perehdytystä kansainväliseen esihenkilötyöhön ennen tehtävän aloittamista. Erityisesti eri maiden työläysäädännöt, organisaatiokulttuurit ja johtamiskäytännöt olisivat olleet arvokasta tietoa etukäteen. Haastateltavat painottavat, että johtajana menestyminen edellyttää sekä kulttuurien välisten erojen ymmärrystä että yksilöiden huomioimista. Kokonaisuudessaan tutkimus osoittaa, että kansainvälinen johtaminen vaatii joustavuutta, viestintätaitoja ja kykyä rakentaa yhtenäinen tiimi erilaisista kulttuuritaustoista tulevien henkilöiden kesken.

5 Oppaan laadinta

5.1 Suunnittelu

Oppaan suunnitteluprosessi alkoi ajatuksesta, että sen tulisi olla mahdollisimman käytännönläheinen ja helposti sovellettavissa oleva työkalu esihenkilöille, erityisesti niille, jotka vasta aloittavat monikulttuurisessa tiimissä toimimisen. Tavoitteena oli luoda opas, joka ei olisi vain teoreettinen katsaus monikulttuurisen tiimityön hallintaan, vaan joka tarjoaisi konkreettisia esimerkkejä ja käytännön tehtäviä. Näiden tehtävien tarkoitus on ohjata esihenkilöitä refleктоimaan omia johtamistaitojaan ja pohtimaan, miten he voivat kehittää sekä tiimiään että itseään esihenkilöinä. Kävin läpi opinnäytetyön tietoperustaa ja haastatteluiden tuloksia, ja kirjoitin ylös niiden yhtymäkohtia sisältövalintoja varten.

Oppaan varsinainen rakentaminen alkoi visuaalisen suunnittelusta Canva-ohjelmassa. Löysin ohjelmasta sopivan pohjan, jota lähdin muokkaamaan ensin väri- ja kuvamuutoksilla. Valitsin jo suunnitteluvaiheessa oranssin, tummanharmaan ja mustan teemaväreiksi, sillä samoja värejä esiintyy opinnäytetyön suunnitelmassa. Oppaan visuaalisuus oli suunnitteluprosessin keskeinen osa, sillä värikkäät ja selkeät visuaaliset elementit (kuva 4) tukivat omaa oppimistani ja toivat intoa projektiin. Ajattelin, että kuvat, kaaviot ja mallit eivät ainoastaan tuo vaihtelua tekstisisältöön, vaan myös tiivistävät monimutkaisia aiheita helposti ymmärrettävään ja muistettavampaan muotoon.



Kuva 4. Oppaan visuaalisen ilmeen värejä ja elementtejä

5.2 Sisältövalinnat

Oppaan sisältövalinnat perustuivat tietoperustan ja haastatteluiden yhtymäkohtiin. Haastatteluissa nousi esiin useita teemoja, jotka olivat keskeisiä myös tietoperustassa. Näihin kuuluivat muun muassa tiimin yhteisten pelisääntöjen merkitys, viestinnän tärkeys ja kulttuurillisen kompetenssin kehittäminen. Valinnat tehtiin painottaen teemoja, jotka korostuivat sekä teoriassa että käytännössä. Tämä lähestymistapa varmistti, että oppaan sisältö on sekä ajankohtaista että käytännönläheistä, ja se vastaa tiimien todellisiin tarpeisiin monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Oppaassa on varmistettu, että sisällöt pysyvät ajankohtaisia myös tulevaisuudessa.

Kulttuurillinen kompetenssi yhtenä oppaan lukuna tuntui helpolta ja järkevältä valinnalta, sillä se on kansainvälisen johtamisen ytimessä, ja opinnäytetyön toinen luku pohjautuu pitkälti teemaan. Ensimmäisenä lukuna oppaassa kulttuurillinen kompetenssi avaa oven kansainvälisen työyhteisön maailmaan. Tiimin yhteisten pelisääntöjen lisääminen oppaaseen syntyi alun perin haastatteluista. Usea haastateltavista kertoi pelisääntöjen luovan tiimin jäsenille tasavertaiset raamit sille, miten heidän odotetaan esimerkiksi toimivan palavereissa, viestivän keskenään ja antamaan palautetta. Inspiroiduin aiheesta niin, että halusin tehdä sille myös oman osan tietoperustaan.

Vastuullinen johtamisen valikoitui yhdeksi oppaan teemaksi, sillä se on olennainen osa johtamista yleisesti, mutta voi korostua kansainvälisissä tiimeissä. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka tärkeää esihenkilöiden on huomioida tiimiläistensä erilaiset taustat, arvot ja näkökulmat, tai toisaalta kuinka joissain tilanteissa niitä ei ole tarpeellista huomioida, sillä jokaiselle toimii samat pelisäännöt. Aihe herätti mielenkiintoa nimenomaan sen kaksipuolisuuden takia.

Ryhmäytymisen edistäminen kansainvälisessä tiimissä oli asia, mitä halusin selvittää ja kysyä haastatteluiden yhteydessä. Kysyin jokaiselta viideltä ”Miten esihenkilö voi edistää tiimihenkeä ja organisaatiokulttuuria, kun tiimiläiset toimivat eri maista käsin?” ja vastauksissa oli sekä samankaltaisuutta että poikkeavuuksia. Kuitenkin jokainen esihenkilö koki aiheen erityisen tärkeäksi, joten halusin antaa sille myös oman paikkansa oppaassa ja jakaa heidän antamia vinkkejään.

Sisältövalinnat olivat siis huolellisesti valikoitu ja perustuivat vahvasti haastatteluiden ja tietoperustan keskeisiin teemoihin. Tämä lähestymistapa mahdollisti sen, että opas ei ainoastaan tarjoa teoreettista pohjaa, vaan myös käytännön työkaluja, jotka vastaavat kansainvälisten tiimien todellisiin tarpeisiin. Haastatteluissa nousseet teemat, kuten tiimin yhteisten pelisääntöjen, viestinnän ja kulttuurillisen kompetenssin merkitys, olivat selkeästi linjassa oppaan tavoitteiden kanssa, ja niiden painottaminen varmistaa sisällön relevanttiuden. Sisältövalinnat huomioivat myös monikulttuurisen työympäristön erityispiirteet, ja niissä yhdistyivät sekä tutkittu tieto että käytännön kokemukset.

5.3 Käytännön toteutus

Aloitin oppaan luomisprosessin (kuva 5) suunnittelemalla sen visuaalisen ilmeen Canva-ohjelmalla. Valitsin Canva-ohjelman, koska se on helppokäyttöinen ja minulle entuudestaan tuttu, ja koska sen monipuoliset työkalut mahdollistavat visuaalisesti houkuttelevan sisällön, kuten kuvien, kaavioiden ja mallien, luomisen. Käytin värikoodausta ja selkeitä otsikointeja helpottamaan oppaan hahmottamista ja navigointia. Pääväriksi valitsin oranssin, joka esiintyi myös opinnäytetyöni kaavioissa ja kuvioissa, luoden näin yhtenäisen ja tunnistettavan ilmeen. Valintojen avulla pyrin tekemään oppaasta paitsi informatiivisen myös visuaalisesti houkuttelevan ja helposti käytettävän.

Toisessa vaiheessa valitsin oppaan sisällöt (luku 5.2) eli teemat, jotka perustuivat opinnäytetyön tietoperustaan sekä viiden esihenkilön haastatteluihin. Teemoiksi valikoitui kulttuurillinen kompetenssi, tiimin yhteiset pelisäännöt, vastuullinen johtaminen ja ryhmäytymisen edistäminen. Teemat muodostivat oppaan rakenteen, ja niiden avulla lukija voi perehtyä aiheisiin syvällisemmin sekä saada konkreettisia välineitä esihenkilötyöhönsä.

Oppaan luomisprosessin kolmannessa vaiheessa kirjoitin jokaiselle teemalle teoriasivun. Hyödynsin kirjoittamisessa opinnäytetyön tietoperustaa, jota täydensin esihenkilöiden haastatteluilla. Esimerkiksi haastatteluissa esiin noussut ”Swap Lunch Day” -tapahtuma sisällytettiin ryhmäytymisen edistämistä käsittelevään lukuun, jotta lukijat saisivat konkreettisia ja helposti käyttöön otettavia ideoita.

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa laadin teemoihin liittyviä käytännönläheisiä tehtäviä, joiden avulla esihenkilöt voivat soveltaa oppaan sisältöä suoraan omaan työympäristöönsä. Tehtävät ovat oppaan keskeinen osa, sillä ne tarjoavat konkreettisia työkaluja esihenkilötyön kehittämiseen. Esimerkiksi yhdessä tehtävässä ohjataan varaamaan kalenterista aika tiimin yhteisten pelisääntöjen laatimista varten, mikä tukee tiimin selkeiden toimintatapojen luomista.



Kuva 5. Oppaan luomisprosessi

5.4 Lopputulos

Lopputuloksena syntyi opas, joka on käytännönläheinen ja helposti sovellettavissa oleva työkalu kansainvälisissä tiimissä toimiville esihenkilöille, etenkin niille, jotka ovat uransa alkuvaiheessa. Oppaan päämääränä oli tarjota konkreettisia työkaluja ja pohdintatehtäviä esihenkilöiden johtamisosaamisen kehittämiseksi. Sisältö käsittelee tärkeitä teemoja: kulttuurillista kompetenssia, tiimin yhteisiä pelisääntöjä, vastuullista johtamista sekä ryhmäytymisen edistämistä. Näiden osa-alueiden yhdistäminen tarjoaa esihenkilöille laajan näkökulman monikulttuurisen tiimityön johtamiseen ja tukee heidän rooliaan tiiminsä kehittäjinä.

Oppaan rakenne alkaa kansilehdestä, sisällysluettelosta ja johdannosta. Johdannon jälkeen alkavat varsinaiset teemaluvut. Jokaisen luvun alla on kaksi sivua, joista ensimmäinen on teoriasivu. Teoriasivulla lukijaa puhutellaan suoraan. Lukija perehtyy käsiteltyyn aiheeseen ja saa jo tekstissä konkreettisia ohjeita ja neuvoja, joita esihenkilö voi soveltaa omaan tiimiinsä. Lukujen toinen sivu on tehtäväsivu, jonka yläosassa on joko havainnollistava ajatuskartta tai taulukko, jossa kiteytetään teoriasivun tärkeimmät asiat. Sivun alaosassa on tehtäviä, joiden avulla lukija pääsee soveltamaan oppimaansa. Oppaan kahdella viimeisellä sivulla ovat yhteenveto ja lähdeluettelo.

Oppaan visuaalisen ilmeen (kuva 6) tunnusvärit ovat oranssi, tummanharmaa ja musta, jotka ilmentävät oppaassa erilaisten visuaalisten elementtien, kuten kuvioiden ja kaavioiden, muodossa. Oppaassa on myös ajatuskarttoja, taulukkoja ja muistilappuja, jotka helpottavat silmäiltävyyttä. Näiden visuaalisten elementtien avulla oppaan sisältö on helposti omaksuttavaa ja mielenkiintoista eri lukijaryhmille, myös niille, jotka eivät ole tottuneet perinteiseen tekstipohjaiseen materiaaliin. Visuaalinen ilme tekee myös oppaasta helposti tunnistettavan, ikään kuin oppaalla olisi oma brändinsä.



Kuva 6. Oppaan visuaalinen ilme

6 Pohdinta

6.1 Oppaan arviointi ja jatkotyöstöideat

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli luoda selkeä ja käytännönläheinen opas aloittaville esihenkilöille. Oppaan oli tarkoitus tarjota konkreettisia toimintamalleja ja työkaluja kansainvälisen tiimin johtamiseen sekä helpottaa kulttuuristen erityispiirteiden ymmärtämistä ja huomioimista johtamisessa. Haastatteluista saatujen tietojen, teoreettisen tietoperustan sekä oppaan käytännönläheisten vinkkien perusteella voidaan tehdä useita tärkeitä johtopäätöksiä.

Oppaan käytettävyys ja hyödynnettävyys esihenkilöiden arjessa ovat keskeisiä arviointikriteerejä sen onnistumiselle. Opas on laadittu selkeään ja helposti omaksuttavaan muotoon, mikä tukee sen soveltamista käytännön johtamistyöhön. Sen rakenteessa on pyritty huomioimaan aloittavan esihenkilön tarpeet tarjoamalla tiivistettyä ja konkreettista tietoa ilman liiallista teoreettisuutta. Lisäksi oppaan käytännönläheiset esimerkit ja vinkit tekevät siitä hyödyllisen työkalun, jota voi soveltaa erilaisissa työyhteisöissä. Opas on myös helposti silmäiltävissä sen visuaalisten elementtien avulla.

Oppaan jatkokehittämiseksi on mahdollista laajentaa sen sisältöä uusilla teemoilla, kuten konfliktinratkaisu tai erilaiset viestintätyylit. Lisäksi oppaasta voisi tehdä ääniversion, joka mahdollistaisi sen kuuntelemisen ajasta ja paikasta riippumatta, parantaen näin sen saavutettavuutta erityisesti niille esihenkilöille, joilla ei ole aikaa lukea pitkiä oppaita. Ääniversio toisi myös kirjoittajan lähemmäs kuulijaa ja loisi henkilökohtaisemman kokemuksen. Itsekin äänikirjojen ja podcastien suurkuluttajana tiedän, kuinka äänimuoto voi tehdä sisällöstä mielekkäämpää, erityisesti niille, jotka oppivat paremmin kuuntelemalla. Tämä lisäisi oppaan tavoitettavuutta ja auttaisi esihenkilöitä omaksumaan sen sisällön tehokkaammin ja käytännönläheisemmin.

Lisäksi oppaan vaikuttavuutta voisi lisätä keräämällä käyttäjäpalautetta ja hyödyntämällä sitä sen kehittämisessä. Esihenkilöiden kokemukset ja tarpeet voivat vaihdella eri toimialoilla ja organisaatiokulttuureissa, joten jatkotyöstössä voitaisiin huomioida erilaiset toimintaympäristöt ja räätälöidä oppaan sisältöä niiden mukaisesti. Esimerkiksi case-esimerkkien lisääminen eri aloilta antaisi käytännönläheisemmän näkökulman ja auttaisi lukijoita soveltamaan oppaan oppeja omassa työssään. Myös monikielisen version laatiminen voisi parantaa oppaan saavutettavuutta ja mahdollistaa sen hyödyntämisen laajemmin kansainvälisissä organisaatioissa.

Olen tyytyväinen oppaaseen, sillä sen sisältö ja visuaalinen ilme vastaavat alkuperäistä suunnitelmaani. Uskon, että oppaan tehtävät tarjoavat lukijalle merkittävää lisäarvoa esihenkilön johtamistyössä ja tukevat käytännönläheisesti päivittäistä tiimityöskentelyä. Minulla on intoa jatkaa oppaan kehittämistä, ja toivon voivani jatkaa sen työstämistä esimerkiksi maisteriopintojen yhteydessä.

6.2 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni prosessi (kuva 7) käynnistyi keväällä 2024, kun aloitin opinnäytetyön suunnitelman laatimisen. Suunnitelman laatiminen sujui vaivattomasti, sillä olin jo ennen prosessin käynnistämistä valinnut aiheen ja miettinyt toiminnallisen toteutustavan. Työskentely eteni säännöllisesti ja tasaisesti myös prosessin toisessa vaiheessa. Löysin nopeasti keskeiset lähteet, kuten *Monikulttuurinen työpaikka* (Ylikaitala ym. 2013) ja *Critical Issues in Cross Cultural Management* (Wildman ym. 2016), jotka toimivat pohjana tutkimukselleni. Lähteisiin perehtyessäni tein muistiinpanoja tärkeimmistä kohdista, joihin halusin palata myöhemmin.

Kolmannessa vaiheessa prosessi kohtasi hidasteita, kun aloitin kuuden kuukauden pituisen harjoittelun kansainvälisessä teknologiayrityksessä HR & Communications Trainee -roolissa huhtikuussa 2024. Harjoittelu kahdessa tiimissä oli opettavaa, mutta samalla myös voimavaroja vievää, mikä vaikutti motivaationi laskemiseen opinnäytetyön edistämisessä. Pääsin kuitenkin tarkastelemaan kansainvälisten tiimien työskentelyä ja osallistumaan EMEA-alueen DE&I-videotapaamisiin, mikä syvensi ymmärrystäni monikulttuurisuuden roolista kansainvälisessä työympäristössä.

Vaikka harjoittelu hidasti opinnäytetyön valmistumista, koen sen tuoneen työhön merkittävää lisäarvoa niin oman oppimiseni kuin uusien kontaktieni kautta. Esihenkilöni kannusti minua etsimään haastateltavia yrityksen sisältä, ja otin yhteyttä kahdeksaan esihenkilöön, joiden ajattelin sopivan hyvin haastatteluun. Näistä viisi suostui osallistumaan, ja onnistuin toteuttamaan haastattelut juuri ennen harjoittelun päättymistä. Harjoittelun päätyttyä pystyin keskittymään oppaan luomiseen ja opinnäytetyön viimeisiin vaiheisiin.



Kuva 7. Rundgren, 2025. Opinnäytetyön prosessikuvaus

Oppaan luominen ja sen kirjoitusprosessi olivat opinnäytetyöni mieluisimpia vaiheita, sillä pääsin hyödyntämään visuaalisen suunnittelun taitojani. Haastavinta oli kuitenkin sisältövalintojen rajaaminen, sillä kansainvälisen tiimin johtaminen on laaja ja monivaiheinen aihe, jota voi tarkastella monista eri näkökulmista, kuten eri toimialojen ja organisaatioiden kautta. Koska opinnäytetyölläni ei ollut toimeksiantajaa, sisällön valitseminen tarjosi vapautta, mutta samalla toimeksiantajan tarpeisiin vastaaminen olisi voinut selkeyttää päätöksentekoa. Tästä huolimatta oppaan laatiminen eteni sujuvasti ja nopeammin kuin prosessin aiemmat vaiheet. Ainoa haaste ilmeni oppaan liittämässä osaksi opinnäytetyön dokumenttia, mutta lopulta onnistuin yhdistämään PDF-tiedostot Adobe Acrobat Pro -ohjelman avulla.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen saanut syvällistä ymmärrystä kansainvälisen tiimin johtamisesta ja kulttuuristen erityispiirteiden huomioimisesta johtamisessa, mikä tukee vahvasti tulevaisuuden tavoitteitani. Olen oppinut keskeisiä käytännön taitoja, kuten projektinhallintaa, tutkimusmenetelmien soveltamista ja viestintää monikulttuurisessa ympäristössä. Lisäksi olen kehittänyt kykyäni yhdistää teoreettista tietoa käytännön tilanteisiin, erityisesti kansainvälisten tiimien johtamisen haasteisiin. Haluan syventää osaamistani kansainvälisen johtamisen ja monikulttuurisuuden alueilla maisteriopinnoissa, ja toivon voivani jatkaa opintojani ympäristössä, jossa voin syventää ymmärrystäni kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta ja johtamisesta.

Kansainvälisen tiimin johtaminen tuntuu nyt entistä enemmän omalta urapolultani, ja opinnäytetyöni on vahvistanut haluani työskennellä Euroopan komissiossa, jossa voisin hyödyntää tätä osaamista. The Blue Book Traineeship -ohjelma Brysselissä tarjoaisi ainutlaatuisen ympäristön soveltaa ja syventää kansainvälisen tiimin johtamiseen liittyvää osaamistani käytännössä. Opinnäytetyöni on suunta tulevaisuudelleni – haluan olla mukana rakentamassa yhteistyöhön perustuvaa, kulttuurisesti älykästä ja vaikuttavaa johtamista Euroopan tasolla

Lähteet

Chiu, C.-Y., Lonner, W. J., Matsumoto, D. & Ward, C. 2022. Cross-Cultural Competence: Theory, Research, and Application. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/0022022113493716>. Luettu 29.11.2024.

Clarke, T. 2024. International Corporate Governance, 3rd Edition. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/international-corporate-governance/9781000923032/>. Luettu: 24.2.2025.

Deardorff, D. K. 2006. Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/epdf/10.1177/1028315306287002>. Luettu: 10.1.2025

Ermasova, N. 2022. Cross-cultural issues in business ethics: A review and research agenda. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/full/10.1177/1470595821999075>. Luettu 28.11.2024.

Hofstede, G. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind: intercultural cooperation and its importance for survival, Third Edition. Luettu: 21.10.2024

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Sanoma Pro. Helsinki. Luettu: 25.9.2025.

Maznevski, M. L., & Chui, C. W. 2023. Reading 4.1: Leading Global Teams. In S. B. Reiche, G. K. Stahl, M. E. Mendenhall, & G. R. Oddou (Eds.), Readings and cases in international human resource management, 7th Edition. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/readings-and-cases/9781000911213/xhtml/c4.1.xhtml#c4.1>. Luettu: 10.2.2025

Ming, L. 2020. An examination of two major constructs of cross-cultural competence: Cultural intelligence and intercultural competence. Luettavissa: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0191886920302944>. Luettu: 4.12.2024.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki. Luettu: 14.10.2024.

Wildman, J., Griffith, R. & Armon, B. 2016. Critical Issues in Cross Cultural Management. Springer International Publishing. Luettu: 24.10.2024.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettu: 28.9.2024.

Liitteet

Liite 1. Opas

2025



Kansainvälisen tiimin johtaminen

Opas aloittavalle esihenkilölle

HENNA
RUNDGREN

Sisällysluettelo

Johdanto	1
Kulttuurillinen kompetenssi	2-3
Tiimin yhteiset pelisäännöt	4-5
Vastuullinen johtaminen	6-7
Ryhmäytymisen edistäminen	8-9
Yhteenveto	10
Lähdeluettelo	11



Johdanto

Kansainvälisten tiimien johtaminen on noussut keskeiseksi taidoksi nykypäivän työelämässä, jossa globalisaatio ja teknologian kehitys mahdollistavat rajat ylittävän yhteistyön arkipäiväistymisen. Tällaisessa monikulttuurisessa ympäristössä esihenkilön tehtävänä on paitsi varmistaa tiimin tavoitteiden saavuttaminen myös luoda työskentelykulttuuri, joka edistää yhteistyötä, luottamusta ja innovatiivisuutta.

Esihenkilöiden rooli edellyttää kykyä ymmärtää ja arvostaa erilaisia kulttuurisia taustoja, joustavuutta mukautua monenlaisiin työskentelytapoihin sekä herkkyyttä rakentaa yhteisöllisyyttä tiimissä, jossa fyysinen etäisyys saattaa rajoittaa vuorovaikutusta. Esihenkilö toimii keskeisenä roolimallina ja sillanrakentajana, joka yhdistää tiimin jäsenet ja luo edellytykset sekä tulokselliselle että inhimillisesti kestäväälle yhteistyölle.

Tämä opas on suunnattu erityisesti esihenkilöille, jotka ovat vasta astumassa kansainvälisen tiimin johtamiseen. Oppaassa tarkastellaan neljää keskeistä teemaa: kulttuurillinen kompetenssi, tiimin yhteiset pelisäännöt, vastuullinen johtaminen ja ryhmäytymisen edistäminen. Näiden teemojen avulla saat käytännön työkaluja ja vinkkejä, joiden avulla voit vahvistaa tiimisi hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta ja tehokkuutta.

Kulttuurillinen kompetenssi



Kulttuurillinen kompetenssi on perusta sujuvalle yhteistyölle monikulttuurisessa tiimissä. Sinun on tärkeää tunnistaa, ymmärtää ja arvostaa kulttuurien välisiä eroja sekä osata soveltaa tätä ymmärrystä vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

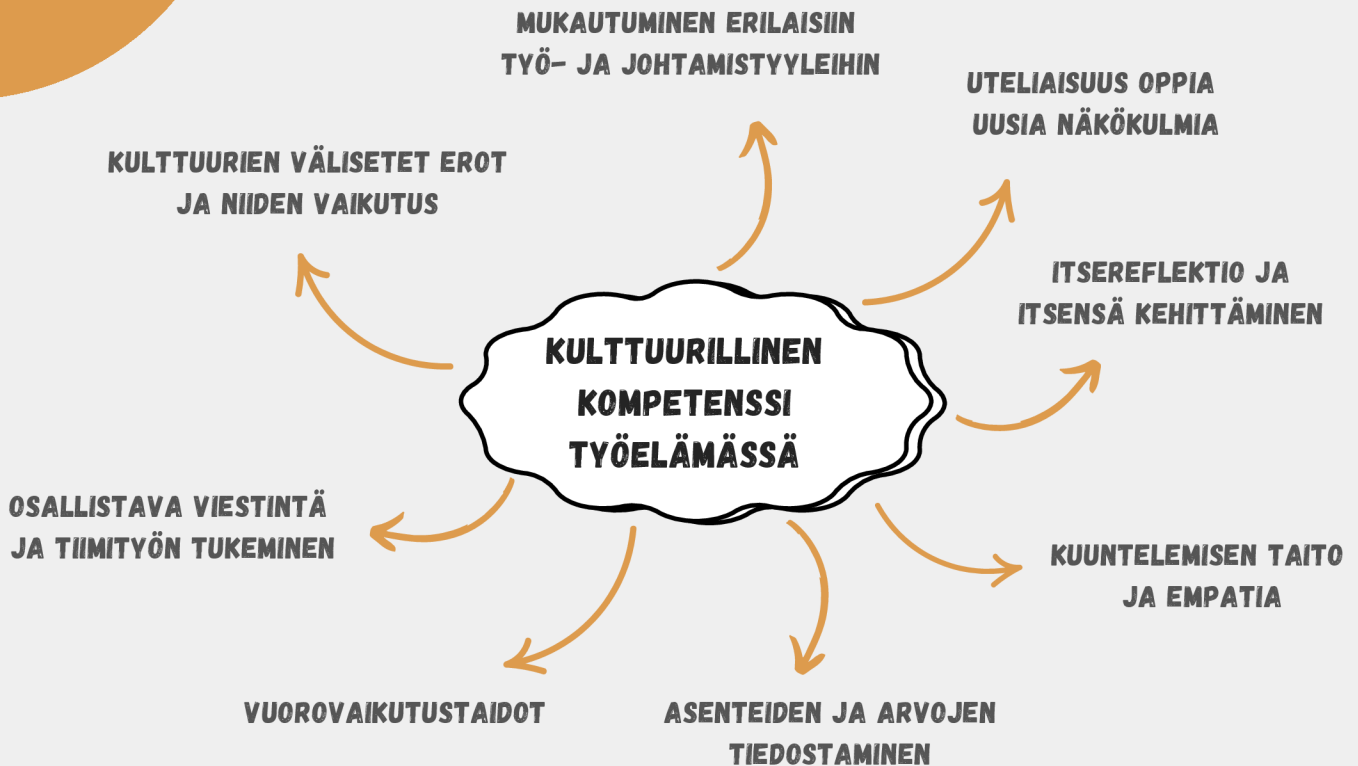
Monikulttuurisessa työympäristössä kohtaat ihmisiä, joiden kommunikaatio- ja työskentelytavat voivat poiketa merkittävästi omistasi. Siksi sinun on hyvä harjoitella joustavuutta ja herkkyyttä erilaisten viestintätyylien suhteen. Esimerkiksi palautteen antamisessa kulttuurierot voivat olla suuria: joissakin kulttuureissa suora palaute on arvostettua, kun taas toisissa hienovaraisempi lähestymistapa toimii paremmin. Hyvä tiiminvetäjä tai esihenkilö mukauttaa viestintäänsä niin, että jokainen tiimin jäsen kokee tulleeensa ymmärretyksi ja arvostetuksi.

Kulttuurillinen kompetenssi ei synny hetkessä, mutta aktiivisella harjoittelulla voit oppia toimimaan tehokkaasti ja kunnioittavasti kansainvälisessä tiimissä. Jos haluat kehittyä kulttuurillisesti kompetentiksi, aloita seuraavista askelista:

1. Ole utelias ja avoin. Ota selvää eri kulttuurien toimintatavoista ja arvomaailmoista.

2. Harjoittele aktiivista kuuntelua. Älä tee oletuksia, vaan pyri ymmärtämään muiden näkökulmia.

3. Mukauta omaa toimintaasi. Huomioi, miten viestit ja toimit eri tilanteissa, ja ole valmis säätämään lähestymistapaasi tarpeen mukaan.



Tehtävä 1.



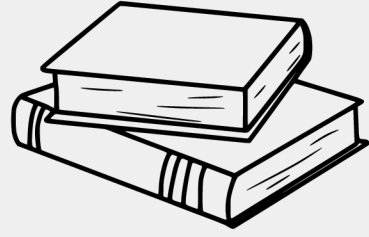
a) Kirjoita ylös esimerkki tilanteesta, jossa olet joutunut selittämään tai ratkaisemaan ongelman, johon liittyi kulttuurisia eroja (esim. erilaiset käsitykset aikatauluista, palautteen antamisesta tai työnjaosta).

b) Pohdi ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka toimit kyseisessä tilanteessa?
- Miten varmistit, että viestisi ymmärrettiin oikein?
- Miten voisit kehittää viestintätaitojasi niin, että otat paremmin huomioon tiimin jäsenten erilaiset kulttuurilliset arvot, tavat tai näkemykset?

c) Suunnittele ja kirjoita lyhyt toimintasuunnitelma, jota voit käyttää vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa esihenkilön roolissasi.

Tiimin yhteiset pelisäännöt



Kansainvälisessä tiimissä selkeät ja yhteisesti sovitut pelisäännöt helpottavat yhteistyötä ja ehkäisevät väärinkäsityksiä. Tiimin jäsenet tulevat erilaisista kulttuuritaustoista, mikä vaikuttaa esimerkiksi viestintätapoihin ja työskentelykulttuuriin. Kun toimintaperiaatteet on määritelty yhdessä, jokainen tietää, mitä odottaa muilta ja miten toimia eri tilanteissa. Tämä luo luottamusta ja edistää sujuvaa yhteistyötä.

Pelisääntöjen laatiminen kannattaa aloittaa avoimella keskustelulla, jossa tiimi voi yhdessä pohtia, mitkä käytännöt tukevat parhaiten työskentelyä. Esihenkilönä sinun roolisi on ohjata tätä prosessia ja varmistaa, että kaikki tulevat kuulluiksi. Keskustelua kannattaa käydä esimerkiksi viestinnän tavoista, tiedon jakamisesta sekä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Kun säännöt on sovittu, ne on hyvä kirjata ylös ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät ne.

Pelisäännöt eivät ole pysyviä, vaan niitä tulee tarkastella säännöllisesti ja päivittää tarvittaessa. Tiimin kehittyessä ja yhteistyön syventyessä voi ilmetä uusia tarpeita, joihin kannattaa reagoida. Kun pelisääntöihin sitoudutaan ja niitä pidetään aktiivisesti esillä, ne tukevat tehokasta ja sujuvaa työskentelyä monikulttuurisessa ympäristössä

Pohtikaa säännöllisesti:

- Miten olette onnistuneet sääntöjen noudattamisessa?
- Kuinka voisitte parantaa toimintaanne jatkossa?

Pelisääntöjen teemoja

Teema	Esimerkit ja tavoitteet
Yhteistyön tavat	Selkeä työnjako, roolien ja vastuiden määrittely. Tiimityöalustojen hyödyntäminen.
Kommunikointitavat	Säännölliset viikkopalaverit. Kulttuurit huomioiva ja selkeä viestintä.
Luottamuksen vahvistamiskäytännöt	Luottamusta lisäävät säännöt, kuten tietojen luottamuksellisuus ja avoimuus.
Tiedon jakamiskäytännöt	Yhteiset tietokannat, dokumentoinnin selkeys ja nopea tiedon jakaminen tiimille.
Haasteellisten tilanteiden käsittely	Avoin keskustelu haasteista, ratkaisukeskeisyys ja selkeä prosessi konflikteihin.
Palauteeseen liittyvät käytännöt	Palaute on säännöllistä, rakentavaa ja kaksisuuntaista. Kannustetaan palautteen pyytämiseen.
Palaverikäytännöt	Selkeä agenda, aikataulutus ja jokaiselle tilaa osallistua. Tiivis yhteenveto lopuksi.
Oppimisen edistämiskeinot	Koulutukset, mentorointi ja oppimiskulttuurin vahvistaminen koko tiimissä.

Tehtävä 2.



a) Keksi jokaiseen taulukon pelisääntöjen teemaan 2-3 uutta esimerkkiä ja tavoitetta. Sovella omaan tiimiin sopiviksi.

b) Mitä muita teemoja keksit tiimin yhteisille pelisäännöille? Keksi vähintään kaksi uutta teemaa, ja määritä jokaiselle teemalle esimerkki ja tavoite.

c) Varaa omasta ja tiimisi jäsenten kalentereista aika yhteisten pelisääntöjen luomiselle. Käykää avointa keskustelua. Keskity kuuntelemaan ja kirjaamaan tiimiläisten ajatukset ylös. Voit tarvittaessa käyttää taulukkoa apunasi keskustelun herättämiseksi.

Vastuullinen johtaminen



Vastuullinen johtaminen huomioi laajemman kestävän kehityksen tavoitteet: taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät. Tässä luvussa keskitymme sosiaaliseen vastuuseen esihenkilön näkökulmasta.



Monikulttuurisessa tiimissä esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä ja roolimallina, joten hänen toimintansa vaikuttaa suoraan tiimin ilmapiiriin ja yhteistyöhön. On sinun tehtäväsi varmistaa, että jokainen tiimin jäsen tuntee itsensä arvostetuksi ja kuulluksi. Tämä edellyttää aktiivista läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta tiimiläisten tarpeisiin sekä odotuksiin.

Jotta voit luoda avoimen ja turvallisen työympäristön, järjestä säännöllisesti keskusteluja tiimisi kanssa. Kysy, millaista johtamista he tarvitsevat ja miten voit tukea heidän työskentelyään parhaalla mahdollisella tavalla. Avoimet keskustelut johtamisesta eivät vain lisää ymmärrystäsi tiimistä, vaan myös vahvistavat luottamusta.

Tehokas ja vastuullinen esihenkilö edistää viestintää, joka on selkeää, tasa-arvoista ja yhdenvertaisuuteen perustuvaa. Ole aktiivinen, läpinäkyvä ja reilu viestinnässäsi, jotta vältät väärinkäsitykset ja tuet tiimisi menestystä.

Monimuotoisuus Tasa-arvo

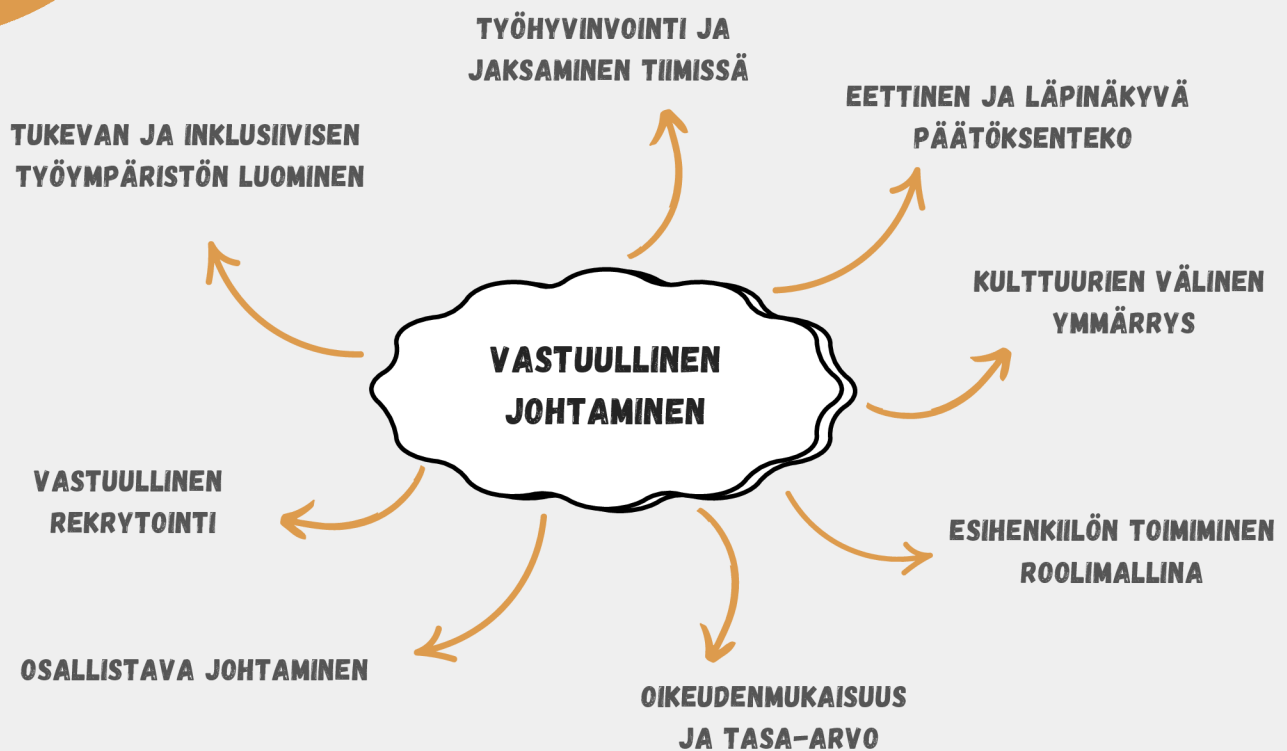
Luottamus Vuorovaikutus

Avoimuus **Vastuullisuus** Selkeä viestintä

Kulttuurierot

Yhdenvertaisuus Yhteistyö Palautteenanto

Johtamiskäytännöt



Tehtävä 3.



a) Pohdi ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten varmistat, että tiimin viestintä on selkeää, reilua ja ymmärrettävää kaikille, vaikka työskennellään eri kulttuureissa ja aikavyöhykkeillä?
- Miten voit luoda ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet uskaltavat avoimesti jakaa mielipiteitään ja huoliaan ilman pelkoa siitä, että heidän näkökulmaansa vähätellään tai sivuutetaan?

b) Olet rekrytoiva esihenkilö ja teet yhteistyötä HR:n kanssa uuden tiimin jäsenen valitsemiseksi. Miten varmistat, että rekrytointi on reilu ja inklusiivinen?

Ryhmäytymisen edistäminen



Ryhmäytymisen edistäminen vaatii kansainvälisen tiimin esihenkilöltä aktiivista ja suunnitelmallista otetta. Vaikka kasvokkain tapahtuvat tapaamiset voivat olla harvinaisia, niiden merkitys tiimihengen rakentamisessa ja ylläpitämisessä on korvaamaton. On tärkeää varmistaa, että fyysiset tapaamiset toteutuvat mahdollisuuksien mukaan ja että niissä panostetaan yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden vahvistamiseen.

Suunnittele tapaamisten aikataulut ja ohjelmat siten, että niihin sisältyy ryhmäyttäviä aktiviteetteja. Voit esimerkiksi järjestää "Swap Lunch Day" -tapahtuman, jossa tiimin jäsenet jakavat ruokaa ja kertovat tarinoita omista kulttuureistaan. Tällaiset aktiviteetit auttavat lisäämään ymmärrystä ja luottamusta tiimin jäsenten välillä, mikä on erityisen tärkeää, kun fyysisiä tapaamisia järjestetään vain harvoin.

Päivittäisessä työssä on tärkeää hyödyntää virtuaalisia työkaluja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. Järjestä säännöllisiä videokokouksia ja käytä sisäisiä viestintäkanavia, jotta tiimi pysyy ajan tasalla ja jatkuvassa yhteydessä. Lisäksi kannattaa luoda epävirallisia keskustelukanavia, joissa tiimiläiset voivat jakaa arkisia onnistumisia ja käydä vapaamuotoista keskustelua. Näin varmistat, että työyhteisö pysyy inhimillisenä ja helposti lähestyttävänä myös virtuaaliympäristössä.

Yksilökeskustelut ovat tärkeä osa ryhmäytymisen edistämistä. Yksilötapaamisten avulla esihenkilö ja tiimin jäsen oppivat tuntemaan toisensa paremmin, mikä vahvistaa luottamusta yksilötasolla.

Luottamus esihenkilöön kannustaa tiimin jäsentä myös avoimeen ryhmäkeskusteluun!

Ryhmäytymisen avainkeinot

Keino	Kuvaus	Hyödyt
Fyysiset tapaamiset	Tiimin yhteiset kasvokkaiset tapaamiset, esimerkiksi kerran vuodessa.	Rakentaa luottamusta, vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja mahdollistaa syvempää kulttuurien ymmärtämistä.
Virtuaaliset työkalut	Säännölliset videokokoukset, epäviralliset ja viralliset keskustelukanavat sekä jaetut dokumentit.	Pitää tiimin yhteydessä, lisää vuorovaikutusta ja tekee työympäristöstä lähestyttävämmän.
Yksilö-keskustelut	Säännölliset 1-to-1-tapaamiset jokaisen tiimin jäsenen kanssa.	Parantaa luottamusta, mahdollistaa yksilöllisen palautteen ja lisää tiimiläisen arvostuksen kokemusta.
Yhteiset käytännöt	Tiimin sisäisesti luodut pelisäännöt, kuten viestintäkanavat ja tavoitteiden asettaminen.	Selkeyttää työntekoa, vähentää väärinkäsityksiä ja tukee tiimin yhtenäisyyttä.
Kulttuurien huomioiminen	Kulttuuripäivien tai teemakokousten järjestäminen ja juhlapyhien kunnioittaminen.	Syventää tiimin jäsenten kulttuurillista kompetenssia.

Tehtävä 4.



a) Piirrä yllä olevan kaltainen taulukko ja täytä se uudelleen omaan tiimiin sopivaksi. Keksi myös kaksi uutta ryhmäytymisen avainkeinoa kuvauksen ja hyötyjen kera.

b) Pohdi ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten edistät tiimisi ryhmäytymistä arjessa?
- Ideoi ja kirjaa ylös ryhmäyttämistä edistäviä aktiviteetteja mahdollisia tulevia tapaamisia varten (esim. Swap Lunch Day).

c) Tee vuosisuunnitelma ryhmäytymisen edistämiseksi. Huomioi suunnitelmassa sekä arki että tapaamiset.



Yhteenveto

Kansainvälisen tiimin johtaminen vaatii esihenkilöltä kykyä huomioida kulttuuriset erot ja edistää yhteistyötä monimuotoisessa ympäristössä. Kulttuurillinen kompetenssi on keskeinen osa tiimin toimivuutta, sillä se mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja työskentelytapojen yhdistämisen. Yhteisten pelisääntöjen luominen puolestaan varmistaa arjen selkeyden ja vähentää väärinkäsityksiä, mikä parantaa tiimin sujuvaa yhteistyötä.

Ryhmäytyminen on erityisen tärkeää kansainvälisessä tiimissä, jossa tiimiläisten fyysinen etäisyys voi haitata yhteisön tunnetta. Säännölliset yksilökeskustelut ja virtuaaliset tapaamiset auttavat luomaan luottamusta ja vahvistamaan tiimihenkeä. Vastuullinen johtaminen sitoo nämä kaikki osa-alueet yhteen, sillä esihenkilön rooli on luoda ympäristö, jossa jokainen tiimin jäsen kokee itsensä kuulluksi ja arvostetuksi.

Tässä oppaassa käsitellyt teemat tarjoavat esihenkilölle työkaluja, joilla voi kehittää kansainvälisen tiimin yhteistyötä, luottamusta ja kulttuurista ymmärrystä. Kun näitä periaatteita noudatetaan, tiimi voi toimia tehokkaasti, saavuttaa yhteiset tavoitteet ja kasvaa vahvaksi yhteisöksi.

Lähdeluettelo

Haastattelut. Oppaassa on hyödynnetty haastatteluita viiden kansainvälisen tiimin esihenkilön kanssa. Haastattelut toteutettiin videopuheluiden muodossa syksyllä 2024.

Lahti, Leena. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Sanoma Pro. Helsinki.

Ming, Li. 2020. An examination of two major constructs of cross-cultural competence: Cultural intelligence and intercultural competence. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0191886920302944>

Ristikangas, M.; Lönnroth, A.; Ristikangas, Victoria; & Vesa Ristikangas. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki.

Wildman, J.; Griffith, R.; & Armon, B. 2016. Critical issues in cross cultural management. Springer International Publishing.

Yli-Kaitala, K.; Toivanen, M.; Bergbom, B.; Airila, A.; & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Työterveyslaitos. Helsinki.

