

Mauno Rantanen

HALLINNOINNIN HAASTEET MONIKULTTUURISESSA
ORGANISAATIOSSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

Rantanen Mauno
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Moisio, Hanna
Sivumäärä: 72
Liitteitä:

Asiasanat: Johtaminen, Monikulttuurisuus, Organisaatio

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin monikulttuuristen organisaation hallinnoinnin haasteita, sekä mitkä ovat selkeimmät erot monikulttuuristen sekä kansallisten organisaatioiden johtamisessa. Suoritetun tutkimuksen pohjalta työssä vastattiin kysymykseen mitkä ovat selkeimmät erot johtamistavoissa ja miten esimies voi edeltä käsin valmistautua monikulttuurisen organisaation hallinnoinnin haasteisiin.

Opinnäytetyön teoriapohja perustui pääasiassa organisaatiokäyttäytymistä käsittelevään kirjallisuuteen, jota täydensin johtamisen sekä kommunikointia käsittelevällä teoriakirjallisuudella niiltä osin kuin se organisaation hallinnointiin vaikuttaa. Lähdemateriaalissa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että käytetty lähdemateriaali oli kansainvälisesti tunnettua sekä mahdollisimman laajaa.

Työ on case-tutkimus ja muodostui kahdesta toisiaan tukevasta osa-alueesta. Tutkimuksen ensimmäinen osa-alue perehtyi aihetta käsittelevään teoriakirjallisuuteen ja toinen osa-alue yöpaikalla suorittamaani kyselyyn sekä tulosten analysointiin. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa mahdollisimman laajasti monikulttuurisen organisaation hallintoon liittyvät haasteet ja tässä onnituttiin mielestäni hyvin, sillä teoria ja suoritettujen tutkimusten tulokset toinen toisiaan.

Opinnäytetyön perusteella voidaan sanoa, että monikulttuuristen organisaatioiden hallinnoinnissa on tärkeää, että organisaation hallinnoinnista vastaavat henkilöt ovat perillä oman henkilökuntansa kulttuurillisista eroista. Tämä auttaa esimiehiä ymmärtämään mm. sen, että mitkä tekijät vaikuttavat henkilökunnan työpaikkakäyttäytymiseen työpaikalla sekä miten motivoida eri kulttuurien edustajia paremmin.

THE CHALLENGES OF THE MANAGEMENT IN THE MULTICULTURAL ORGANIZATIONS

Rantanen, Mauno

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2015

Supervisor: Moisio, Hanna

Number of pages: 72

Appendices:

Keywords: Leadership, Multicultural, Organisation

In this thesis I dealt with the management challenges of the multicultural organization and what are the major differences related to national organizations. The basis of the research carried out at work, I tried to find answers on the questions; what are the most pronounced differences in the leadership styles under these two different fields and how the manager may prepare him / herself in advance for the multicultural working environment.

A theoretical framework of this work is based on the organizational behavior literature, supported with best practices of communication management theories. In order to enhance the credibility of the work, I selected only well recognized authors and wide variety of different managerial theories.

This work was prepared as case-study and consisted from two portions that are supporting each other. A first part of the study addressed a theoretical part of the work while, the second portion of the work was based on the case study and its analysis. The query was designed to map out the challenges related to the multicultural organization as far as possible and from this point of view I believe results of the exercise were positive. Taking into considering of the results of the exercise, it can be stated, that the theory and outcome of the case-study are supporting each other.

Based on the outcome of the Thesis, it can be said that the management challenges of multicultural organizations, it is important that the individuals responsible of the management of the Organization are made aware of the differences between various cultures and the individual behavior. This will be for a great help for every managers and they would understand, what sort of factors affecting their staff members and why individuals are behaving as they do. Based on this, supervisors will be able to regulate what are the effective motivating models for their organization.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS.....	8
2.1	Opinnäytetyön tuloshakuisuus.....	8
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	8
2.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä.....	9
3	MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO TYÖYHTEISÖNÄ.....	11
3.1	Organisaatiokäyttäytyminen.....	13
3.2	Ympäristön vaikutus yksilön käyttäytymiseen sekä hänen persoonallisuuteensa muodostumiseen.....	16
3.2.1	Kulttuuri luo perustan yksilön asenteille, arvomaailmalle sekä käyttäytymiselle.....	17
3.2.2	Kulttuuri ja ympäristö yksilön arvomaailman muokkaajana.....	18
3.2.3	Yksilön persoonallisuuden muodostuminen.....	18
3.3	Kulttuurieroavaisuuksien mittaaminen.....	19
3.3.1	Individualismi vs kollektiivisuus.....	20
3.3.2	Valtaetäisyys (Power distance).....	21
3.3.3	Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance).....	23
3.3.4	Maskuliinisuus vs. feministisyys.....	23
3.3.5	Aikaorientaatio.....	24
3.4	Yksilön persoonallisuuden vaikutukset käyttäytymiseen.....	25
3.5	Yksilön persoonallisuuden muodostuminen sekä sen eri ulottuvuudet.....	26
3.6	Yksilön motivaatio.....	29
3.7	Oppimisen eri teorioita.....	31
4	ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ.....	35
4.1	Kommunikoinnilla yhdistävä vaikutus työyhteisöön.....	35
4.2	Kommunikoinnin moninaiset kasvot.....	35
4.2.1	Linjaviestintämalli (Linear model).....	37
4.2.2	Vuorovaikutteinen viestintämalli (Interactional communicatio model).....	38
4.2.3	Reaaliaikainen vuorovaikutteinen viestintämalli.....	39
5	MONIKULTTUURISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN.....	40
5.1	Organisaatiohallinnointi.....	41
5.2	Esimiehen asema hallinnoinnissa.....	41
5.3	Henkilöstöjohtamisen hyödyt.....	42
5.1	Hyvän johtamisen tunnusmerkit.....	43
5.2	Johtamisen eri työkaluja.....	45
5.2.1	Yhdessä tekeminen.....	46

5.2.2	Tehtävien delegointi organisaatiossa.....	47
5.2.3	Ongelmien selvittäminen.....	48
5.2.4	Tiimityöskentely.....	49
6	EMPPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSIA	50
6.1	Esimiehille esitetyt kysymykset.....	51
6.1.1	Monikulttuurisen organisaation hallinnolliset haasteet ja erot kansallisiin organisaatioihin	51
6.1.2	Koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet monikulttuurisessa organisaatiossa.....	52
6.1.3	Monikulttuurisissa orgnaisaatioissa vaadittavat esimiestaidot	52
6.2	Kyselyn tulokset.....	53
6.2.1	Vastaukset organisaation hallinnollisista haasteista.....	53
6.2.2	Vastaukset koskien esimiesten omakohtaista koulutus- ja urakehitystä .	55
6.2.3	Monikulttuuriselta esimieheltä vaadittavat tiedot ja taidot	56
6.3	Omaa tulkintaa	56
6.3.1	Esimiehen kolme kultaista sääntöä: kommunikoi, kommunikoi, kommunikoi.....	57
6.3.2	Oppiminen on jokaisen työntekijän oma velvollisuus.....	58
6.3.3	Pohjoismaalainen älä sano sitä suoraan.....	59
6.3.4	Sillä on merkitystä kuka käskee ja miten	61
6.3.5	Delegoi, jotta sinulle jää aikaa johtaa.....	63
6.3.6	Työntekijöiden motivointi	64
6.4	Kehittämis ehdotuksia.....	67
6.4.1	Valintamenetelmien kehittäminen.....	67
6.4.2	Henkilökunnan osallistumisen lisääminen osaksi hallinnointia.....	67
6.4.3	Esimieskoulutuksen lisääminen.....	68
6.5	Tulosten luotettavuus	69
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	69
	LÄHTEET.....	73

1 JOHDANTO

Henkilökunnan hallinnointi on varmasti monella tapaa yksi haastavammista organisaation yksittäisistä toimenpiteistä. Asiaa on tutkittu paljon ja eri teorioita on esitetty lähes yhtä useita. Oman haasteensa tähän tuovat kaiken lisäksi organisaatiot, joiden henkilökunta muodostuu toisinaan kymmenistä, ellei jopa sadoista eri etnisistä tai kulttuurisista lähtökohdista. Jo pelkästään se, että ihmisten ulkonäkö poikkeaa toisista muodostaa haasteita työyhteisön toimimiselle, mutta kun he vielä puhuvat äidinkielenään aivan eri kieliä.

Kuinka siis hallinnoida tai kommunikoida organisaatiossa, kun yhteistä säveltä ei ole? Mikä organisaatio puolestaan on ja miksi se on olemassa? Sivistyssanakirjan mukaan organisaatio voidaan määritellä ”toimivaksi kokonaisuudeksi järjestetty kokonaisuus” kun taas löytämäni teorian mukaan ”kommunikoinnin tarkoituksena on luoda kahden tai useamman henkilön välille mahdollisimman tarkka ja kokonaisvaltainen ymmärryksen tila”. Periaatteessa toimivaa kokonaisuutta ei voida luoda, ellei toimijoiden välillä vallitse ymmärryksen tila. Mutta miten, kommunikoida tai hallinnoida organisaatiossa, jossa jo pelkkä ele saatetaan tulkita väärin?

Kuinka kommunikoida tai johtaa ihmisryhmää, jotka ajattelevat, käyttäytyvät ja suhtautuvat toisiinsa sekä jokapäiväiseen toimintaan täysin päinvastaisesti. Miten ohjata ihmisryhmiä tai yksilöitä yhteiseen tekemiseen organisaatiossa, jossa jotkin sen yksilöt elävät menneessä, kun taas jotkin yksilöt kulttuurista riippuen suuntaavat katseensa tulevaisuuteen?

Miten johtaa joukkoa, jossa yksi näkee itsensä yksilönä tasaverhoisena kumppanina, joka on täysin kykenevä itsenäiseen tekemiseen ilman johtamista. Entäpä miten kohdella organisaation työntekijää, joka odottaa, että esimies puuttuu hänen työhönsä lähes jatkuvasti, korjaten ja neuvoen miten työtehtävä tulee toteuttaa. Miten esimies voi puhutella työyhteisöään tai yleensäkin toimia työyhteisön kanssa yhdessä, jos

toiselle jo pelkkä silmiinkatsominen on merkki röyhkeydestä tai aggressiosta, kun taas toisille silmiin katsomatta jättäminen puhuteltaessa, on osoitus huonosta käytöksestä tai epärehellisyydestä.

Tässä opinnäytetyössä kävin läpi monikulttuuriseen johtamiseen liittyviä haasteita. Samalla pyrin löytämään vastauksia siihen, kuinka monikulttuurista organisaatiota johdetaan ja miten nämä hallinnointitavat mahdollisesti eroavat esimerkiksi Suomessa yleisesti käytetyistä hallinnointitavoista. Aiheen rajausta oli hankalaa, sillä kaikki näytti liittyvän toisiinsa, eli yhden aiheen rajausta, jätti epämiellyttävän ”arven” kokonaisuuteen. Rajausta on nyt kuitenkin tehty ja pääasiallisesti kokonaisuutta käsitellään nimenomaan organisaatiokäyttäytymisen teorian pohjalta. Mutta kuten jo viittasin, pelkän organisaatiokäyttäytymiseen liittyvä teorian käsittely olisi mielestäni ollut riittämätön näkökanta, joten työssä on huomioitu näkökantoja ja teoriaa myös kommunikoinnin sekä hallinnoinnin osa-alueilta. Nämä aihe-alueet on käsitelty pitkälti vain niiltä osin, joilla oli merkittävin vaikutus organisaation hallintoihin ja esimiesasemassa toimivan henkilön työsuoritukseen.

Työ itsessään muodostuu kahdesta eri osa-alueesta, joista ensimmäinen on työn teoreettinen osuus ja toinen on suorittamani työpaikkatutkimus työskentelemässäni monikansallisessa organisaatiossa nimeltään United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA). UNAMA on Yhdistyneiden Kansakuntien poliittinen operaatio Afganistanissa, jonka päätarkoituksena on rauhan rakentaminen sekä laillisin vaalein valitun laillisen hallinnon perustaminen sekä sen kehittäminen.

Työn teoriaosuus perustuu kansainväliseen kirjallisuuteen, johon tarkoituksella valitsin mahdollisimman laajan repertuaarin. Tämän tarkoituksena oli tuoda esiin hallintoihin liittyvän teorian monikirjavuutta. Varsinainen esimiesten haastattelu suoritettiin vapaamuotoisena kirjekyselynä, johon valitsin henkilökohtaisesti minulle tuttuja esimiehiä. Tällä varmistelin, että kyselyyni vastataan, sillä tutkimuksella on merkittävä teoriaa tukeva vaikutus työssä.

2 TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS

2.1 Opinnäytetyön tuloshakuisuus

Opinnäytetyölläni pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat selkeimmät erot monikansallisten ja kansallisten organisaatioiden johtamistavoissa? Miten esimiesasemaan pyrkivä henkilö pystyy etukäteen valmistautumaan tehtäviinsä monikulttuurisessa työympäristössä? Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia monikulttuurisessa työyhteisössä esiintyviä haasteita ja miten ne vaikuttavat mm. työyhteisön ilmapiiriin sekä työhyvinvointiin.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettista viitekehystä tutkitaan pääsääntöisesti organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta, mutta samalla käsittelen hivenen myös johtamisen keskeisiä käsitteitä etsiessäni vastauksia kysymyksiin: millaisia ovat johtamisen haasteet monikulttuurisissa työympäristöissä? Mikä on monikulttuurinen työyhteisö? Miten kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä tapahtuu? Miten monikulttuurista työyhteisöä johdetaan? Valitsin kyseiset käsitteet, koska katson niiden olevan keskeinen osa monikulttuurisen työyhteisön arkipäivää ja sen johtamista.

Opinnäytetyön ongelmaa on tarkoitus avata pääsääntöisesti organisaatiokäyttäytymisen teoriaa hyväksikäyttäen, mutta osittain myös organisaatiokulttuurin sekä monikulttuurisen johtamisen teorioiden avulla. Kommunikointi monikulttuurisissa työyhteisöissä on useimmiten selkeä kompastuskivi, joten käyn läpi johtamisen ongelmaa myös viestinnäteorian näkökulmasta. Monikulttuurisen organisaation katsotaan olevan ympäristö, jossa törmäyskurssilla eivät ole ainoastaan eri kielet vaan myös eri kulttuurien laaja kirjo, jolloin hyvin hoidettu sisäinen viestintä ja esimiesten kommunikointitaito nousee arvoon arvaamattomaan.

Oman kokemusteni perusteella monikulttuurisessa työympäristössä kärsitään usein yhteenkuulumattomuuden tunteesta. Tästä johtuen työpaikoille muodostuu helposti toisistaan erillään olevia ”kuppikuntia” ja näiden välille saattaa muodostua hyvinkin

voimakkaita vastakkainasetteluja. Myös ryhmien sisälle voi muodostua epävirallisia ”pomoja”, jotka pyrkivät säätelemään ryhmä toimintaa ilman, että yrityksen johto olisi asiasta tietoinen.

Monikulttuuriset työympäristöt ovat myös varsin alttiita erilaisille huhuille ja virheellisille käsityksille, joiden kohteina saattavat ovat työyhteisön tietyt yksilöt tai jopa ryhmät. Tämä vaikuttaa työpaikan työrauhaan ja ilmapiiriin. Tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet monikulttuurisissa työyhteisöissä joutuvat nimenomaan kielellisistä, asenteellisista sekä kulttuurisista eroista.

Tämän työn tarkoituksena on seuloa mitkä syyt ovat monikulttuuristen työympäristöjen haasteiden takana? Samalla pyrin löytämään esimiesten käyttöön työkaluja, joilla näistä haasteista mahdollisesti selvitään. Opinnäytetyön päällimmäisenä tarkoituksena onkin tarjota kansainvälisissä esimiestehtävissä aloittaville tai niissä jo toimiville henkilöille tärkeää tietoa monikulttuurisesta työyhteisöstä organisaationa ja miten siinä on mahdollista esimiehenä menestyä.

2.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä tarkoitukseni on hyödyntää aiheesta löytyvää teoriakirjallisuutta sekä työpaikkakyselyn tuloksia. Kyselyssä kerään tietoa mm. siitä, mitkä asiat esimiehet kokevat monikulttuuristen organisaatioiden hallinnoinnissa erityisiksi haasteiksi ja miten he ovat näistä haasteista selvinneet. Kyselyiden erityisenä etuna pidetään sitä, että niiden avulla saadaan nopeasti ja laajasti varsin seikkaperäistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Kyselyiden haittapuolina puolestaan nähdään se, että niiden laatua on vaikea varmistaa, sillä vastaajien vastausvakavuutta tai heidän vastausrehellisyyttään ei voida varmistaa. Muita heikkouksia ovat mm. miten hyvin vastaaja tuntee aiheen tai sitä kuinka suuri väärinymmärryksen mahdollisuus vastausten annossa ja niiden tulkitsemisessa on. (Hirvesjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 195.)

Tutkimukseen vaadittavan aineiston toteutan työpaikka kyselyllä, jossa sisäistä sähköpostijärjestelmää hyväksikäyttäen kartoitan eri esimiestehtävissä työskentelevien työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia monikansallisen organisaation esimiesteh-

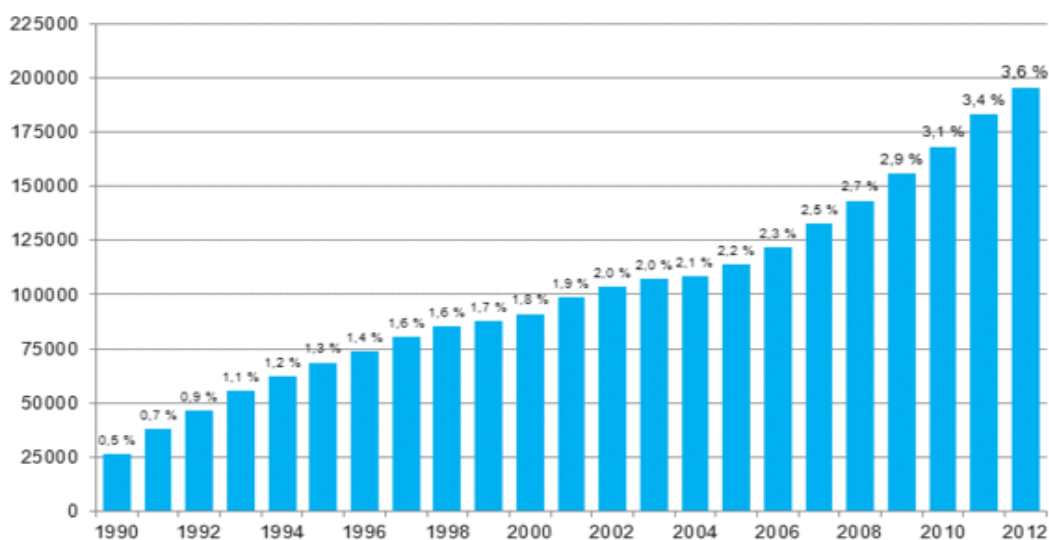
tävistä. Kyselytyyppinä päädyin avoimeen kyselyyn, jossa jokainen vastaaja vastaa vapaasti annettuihin kysymyksiin. Tulosten analysointi tulee olemaan kyselyn raskain työvaihe, sillä vapaamuotoisten vastausten analysointi vaatii huomattavasti enemmän aikaa kuin perinteiset kyllä tai ei vastaukset.

Työpaikallani toteuttama kirjallinen kysely on osa ns. case-tutkimusta. Case-tutkimus on osa laadullista tutkimusta, joka pääsääntöisesti koostuu monista eri lähteistä kerättyyn tietoon ja jossa nykyistä rajatussa ympäristössä toteutunutta tapahtumaa tai toimintaa pyritään selvittämään eri analyysien kautta. Laadulliselle tutkimukselle on perinteisesti tunnusomaista se, että sen tarkoituksena on olemassa olevan ilmiön ymmärtäminen, selittäminen sekä tulkinta ja usein jopa soveltaminen. Pissimmälle vietyinä laadullisessa tutkimuksessa lähdetään liikkeelle käytännön tasolla tehdyistä ilmiöistä ja havainnoista, jotka lopulta johtavat asian yleistämiseen. (Anttila, Tenkama & Kataikko 2006, 275 – 276.) Laadullisen tutkimuksen ideana on muodostaa selitys, jollekin tapahtumalle tai ilmiölle, jota tarkastellaan tietynlaisen käsitteellisen kehikon näkökulmasta eli joko teoriapohjaisen kirjallisuuden tai yleisesti omaksutetun toimintamallin kannalta ja jonka läpi havaittua tapahtumaa tai ilmiötä peilataan. (Anttila ym. 2006, 276.)

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa käsittelem oman työpaikkani (United Nations Assistance Mission for Afganistan, UNAMA) hallinnollisia haasteita. Käyttämäni esimerkit ovat jokapäiväisestä elämästä ja niistä tilanteista, joihin olen palvelusvuosinani törmännyt. Jokaisen esimerkin jälkeen pyrin teorian kautta avaamaan käsiteltävää ongelmaa sekä tunnistamaan, mitkä ongelman pääkohdat sekä mahdolliset hallinnolliset toimintamallit ongelman poistamiseksi. Case-tutkimusmallin valitsin, koska sen avulla kohteen tutkiminen voidaan toteuttaa syvällisesti. Pääsääntöisesti tutkittavina kohteina voivat olla mm. erilaiset yksilöt, ryhmät, laitokset tai yhteisöt (Anttila ym. 2006, 286).

3 MONIKULTTUURINEN ORGANISAATIO TYÖYHTEISÖNÄ

Tulevaisuudessa asiat kuten globalisaatio sekä esimerkiksi EU-alueilla tapahtuva työvoiman vapaa liikkuvuus tulevat lisäämään ulkomaalaistaustaisen työvoiman määrää myös suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Tilastokeskuksen tietojen mukaan ulkomaalaistaustaisten määrä kaikista kansalaisista oli vuonna 2012 3,6 % ja määrällisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvua on tapahtunut 2,5 %. Huomattavaa on kuitenkin se, että mikäli ulkomaalaisten määrää verrataan 90-luvun alkuun, ulkomaalaisia on liki kahdeksan kertaa enemmän nyt kuin 90-luvulla eli vuoden tilaston mukaan noin 200000 henkilöä (Kuvio 1).



Kuvio 1: Ulkomaisten määrän kasvu Suomessa 1990-2012 (Tilastokeskus [www-tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi) 2014).

Ulkomaalaistaustaisten maahanmuuttajien määrän kasvu näyttäisi jatkuvan myös tulevaisuudessa ja tästä pitävät huolen sekä EU:n työvoiman vapaa liikkuvuus. Muita syitä ovat mm. Suomalaisten organisaatioiden sekä yritysten globalistuminen, jolloin erityisosaajataustaisia työntekijöitä palkataan ympäri maailmaa myös perinteisesti kotimaisten yritysten palvelukseen.

Henkilökunnan saapuminen mitä erilaisimmista kulttuurillisista sekä etnisistä lähtökohdista asettaa uusia haasteita organisaation hallinnolle. Erilaisista kulttuureista saapuvat työntekijät eivät eroa paikallisesta väestöstä ainoastaan esim. fyysisiltä ominaisuuksiltaan, vaan erot ovat monesti syvällä yksilöiden uskomuksissa sekä sii-

nä miten he kulttuuripohjaisesti jokapäiväisessä elämässään käyttäytyvät. Tästä syystä tukitukset eri kulttuurien vaikutuksesta mm. työpaikkakäyttäytymiseen tai hallinnonin erilaisiin haasteisiin ovat perusteltuja. Suomi on ehkä aikaisemmin ”säästynyt” voimakkaammalta ulkomaalaisten tai erilaisten maahanmuuttajien massamuutolta, mutta ainakin Tilastokeskuksen keräämien tietojen mukaan, ulkomaalaistaustaisten määrä Suomessa tulee vuosien aikana kasvamaan (Kuvio 1).

Organisaatioissa tämä näkyy yksilötasolla esiintyvänä vivahde-eroina yksilöiden uskomuksissa sekä heidän arvomaailmassaan. Tämän lisäksi työpaikalla saattaa esiintyä suuria eroja siinä, miten kukin työntekijä käsittelee mm. esimiestensä antamia ohjeita tai miten he reagoivat saatuun palautteeseen. Kaikki nämä yksilölliset vivahde-erot peilautuvat koko organisaation toimintaan ja tätä organisaatiokäyttäytymistä tutkivissa tieteessä pyrkivät tutkimaan.

Yksilökäyttäytymisestä on hyvä tietää se, että ihmisen käyttäytyminen perustuu pitkälti ennalta opittuihin toimintamalleihin, johon on mahdollista mm. työpaikalla vaikuttaa. Yksilöerojen tasapainottaminen organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on hallinnollisesti haastavaa ja vaatii esimiehiltä hyvää ihmistuntemusta sekä tiettyjen yksilön käyttäytymiseen vaikuttavien lainalaisuuksien tiedostamista, joiden taustalla ovat mm. persoonalliset mutta myös kulttuuriset tekijät (Nair 2010, 54).

Tämän opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena on tuoda esiin erilaisia monikulttuurisuuteen liittyviä eroavaisuuksia organisaation hallinnoinnissa ja tätä kautta auttaa uraansa aloittelevia esimiehiä heidän tehtävissään. Vaikka Suomessa monikulttuuriset organisaatiot ovat vielä suhteellisen harvassa, tulee ulkomaalaistaustaisten määrä yrityksissä lisääntymään. Tämän todistaa jo pelkästään se, että ulkomaalaisten määrä Suomessa on lisääntynyt viimeisten kymmenen (2002 – 2012) vuoden aikana n. 80 prosentilla (Kuvio 1). Tutkimukset osoittavat selvästi myös sen, että perinteisen hallinnolliset opit eivät monikansallisissa organisaatioissa yksistään toimi, vaan kaikessa johtamisessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi organisaation monikulttuuriset lähtökohdat, jotka vaikuttavat mm. siihen miten hallinnointi monikulttuurisessa organisaatiossa eroaa perinteisiin organisaatioihin verrattuna.

3.1 Organisaatiokäyttäytyminen

Organisaatiokäyttäytymistä tutkivissa tieteissä tähdätään yksilön työpaikkakäyttäytymisen ymmärtämiseen sekä siihen, miksi yksilöt suhtautuvat työelämään ja ympäristöön niin eri tavoin. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksissa kokonaiskuvan ymmärtäminen muodostuu kolmen eri tutkimushaaran eli yksilön, ryhmän sekä organisaatiotasolla tapahtuvan käyttäytymisen ymmärtämisestä. (Shajahan & Shajahan 2004, 3 - 6.)

Organisaatiokäyttäytyminen ei ole erillinen tieteenala, vaan siinä sovelletaan mm. yhteiskuntatieteiden kautta saatuja tutkimustuloksia. Tukevien tieteiden merkittävimmistä tieteenhaaroista voidaan mainita mm. psykologia, sosiologia, sosiaalipsykologia, antropologia sekä poliittiset tieteet. Nimenomaisissa tieteissä tutkimuksen suuntaus kohdistuu nimenomaan yksilö-, ryhmä- sekä organisaatiotasolla tapahtuvan käyttäytymisen ymmärtämiseen ja kyseisten käyttäytymismallien vaikutukseen koko organisaation toimintaan. (Shajahan & Shajahan 2004, 3 - 6.)

Psykologiassa tutkimuksen suuntaus on lähinnä yksilötason käyttäytymisen ymmärtämisessä sekä tunnepuolen sekä motivaation premisseissä. Näiden tutkimusten kautta tutkijat pyrkivät kartoittamaan yksilöjä kiinnostavat asiat ja miten tähän on mahdollista vaikuttaa. Muita kyseisen tieteen tutkinnan aloja ovat yksilötason oppimisen rytmitykseen sekä yksilöiden persoonallisuuseroihin liittyvät luokitukset. (Shajahan & Shajahan 2004, 4.)

Sosiologiassa tutkimusten suuntaus on enemmänkin ryhmätasolla tapahtuvan toiminnan ymmärtämisessä. Tulosten perusteella vastauksia pyritään löytämään mm. organisaatiokulttuuria, ryhmädynamiikka sekä ryhmähallinnointia koskeviin kysymyksiin. Sosiaalipsykologisissa tieteissä tutkimukset keskittyvät ryhmän prosessointikyvyn hahmottamiseen sekä mm. ryhmän sisäisen viestinnän mallitukseen sekä millainen vaikutus viestinnällä ryhmän toimintaan on. Muita tutkinnan osa-alueita ovat ryhmän sisäisen päätöksentekoprosessin ymmärtäminen, sekä mitkä asiakokonaisuudet prosessiin vaikuttavat ja miksi. (Shajahan & Shajahan 2004, 4.)

Antropologiassa eli ihmistieteissä tutkimukset kohdistuvat enemmän kulttuurien välisint erojen ymmärtämiseen sekä siihen miten nämä erot vaikuttavat mm. yksilöiden tai organisaation käyttäytymiseen. Antropologia tutkii myös sitä, miten eri kulttuurien arvot ja asenteet eroavat toisistaan tai miten ne vaikuttavat organisaation kulttuuriin tai sen sisäiseen toimintaympäristöön. Poliittisissa tieteissä puolestaan tutkimukset keskittyvät erilaisten organisaatioiden sisäisten- ja poliittisten suhteiden analysointiin sekä niiden vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. (Shajahan & Shajahan 2004, 4.)

Eri tieteenalojen tutkimusten eroja sekä niistä saadun tiedon suhdetta toisiinsa organisaatiokäyttäytymisen tutkimisessa on kuvattu tarkemmin alla olevassa taulukossa (Kuvio 2). Taulukosta käy hyvin esiin mm. se, että organisaatiot ovat niissä työskentelevien ihmisten summa. Tieteen näkökulmasta katsottuna organisaatiokäyttäytymisessä on kysymys yksilön käyttäytymisen ymmärtämisestä yhdistettynä muihin yksilöihin sekä heidän välisestä vuorovaikutuksestaan. (Hofstede 2001, 9.)



Kuvio 2. Organisaatiokäyttäytymistä tukevan tutkimuksen kaavio (Shajahan & Shajahan 2004, 4).

Merkittävää yksilö- sekä organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisessä on se, että nimenomaisia käyttäytymismalleja on lähes mahdoton perustella yhden ainoan teorian avulla. Tästä johtuen organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämiseksi kokonaisuuteen joudutaan huomiomaan kaikki yksilön persoonallisuuteen sekä hänen käyttäytymi-

seensä vaikuttavat tekijät. Tutkimusten mukaan yksilön käyttäytymiseen vaikuttavia seikkoja ovat mm. kulttuuriset, moraaliset- sekä persoonallisuustekijät. (Shajahan & Shajahan 2004, 4.)

Lähtökohtaisesti jokainen ihminen on ainutlaatuinen yksilö; arvojensa, tottumustensa, kokemustensa ja asenteidensa summa. Nämä ainutlaatuiset elementit tulevat myös osaksi organisaatiota silloin kun henkilö siirtyy kyseisen organisaation palvelukseen. Esimiesten sekä organisaation hallinnon tehtävänä on nimenomaisten yksilöllisten ominaisuuksien hyödyntäminen sekä yksilön sopeuttaminen osaksi koko organisaatiota. (Shajahan & Shajahan 2004, 5.)

Organisaatiokäyttäytymisen teorian tunteminen sekä sen soveltaminen organisaation hallinnoissa edesauttaa mm. työntekijöiden lähimpiä esimiehiä sekä yrityksen johtoa ymmärtämään henkilökuntansa käyttäytymismalleja. Tämän lisäksi heille muodostuu selkeä käsitys siitä miksi eri kulttuureista tulevat yksilöt reagoivat hyvin samankaltaisissa tilanteissa niin eri tavalla. Henkilökunnan sopeuttamisessa organisaation palvelukseen tulee tähdätä siihen, että yksilöt kyetään motivoimaan saumattomaan yhteistyöhön. Yhteistyön kehittämisessä tulee pyrkiä taloudelliseen sekä tuotannolliseen tehokkuuteen, samalla kun työn sosiaalinen sekä psyykinen mielekkyys turvataan. (Shajahan & Shajahan 2004, 5.)

Työyhteisön motivointi oikeaan tekemiseen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehostaa koko organisaation toimintaa. Haasteelliseksi teorian toteuttamisen työpaikoilla tekee lähinnä se, että monet esimiehet kokevat organisaationkäyttäytymisen tutkimuksista saadut tulokset liian teoreettisiksi tai jopa vaikeaselkoisiksi. Tämä epäkohtaan täytyy pystyä korjaamaan luomalla helposti ymmärrettäviä ja käytäntöön sovellettavia teorioita. Tutkimuksista johdetut tulokset mahdollistavat organisaatioiden hallinnoinnissa uusien näkökulmien ja toimintatapojen kehittämisen ja tätä kautta tehokkaamman organisaatiohallinnon. (Juuti 2006, 14 – 15.)

Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että monikulttuurisissa organisaatioissa toimivat esimiehet perehtyvät esimerkiksi eri kulttuureissa yleisesti sekä etnisesti hyväksytyihin toimintamalleihin. Omakehtainen kokemukseni esimerkiksi Arabimaisista on se, että liiallinen tuttavallisuus mm. vastakkaista sukupuolta olevien välillä on

ehdottomasti moitittavaa. Täten esimerkiksi jo pelkkä kädestä tervehtiminen saataan tulkita loukkaavaksi käyttäytymiseksi. Toisaalta esimerkiksi suoraan silmiin katsominen tulkitaan röyhkeydeksi sekä aggression osoituksena, kun taas Suomessa silmiin katsominen kuuluu hyviin tapoihin toista puhuteltaessa.

3.2 Ympäristön vaikutus yksilön käyttäytymiseen sekä hänen persoonallisuuteensa muodostumiseen

Ihmisten työasenteiden tutkiminen alkoi 1930-luvulla sosiologian ja psykologian tieteenoilla. Tällöin tulivat tutuiksi yksilön asenteeseen vaikuttavat komponentit kuten; affektiivinen, kognitiivinen sekä toimintavalmiuden muoto. Juutin mukaan asenne on yksilön lähes vakiintunut ja systemaattinen tapa suhtautua tiettyihin tilanteisiin tai asioihin. Nämä asenteet ja käyttäytymismallit ovat osa jokaisen yksilön identiteettiä eli lähes dna-tyyppinen kartta erilaisia käyttäytymismalleja. (Juuti 2006, 23 – 24.)

Kirjallisuuden mukaan yksilön asenne on yksilön henkinen valmiustila, joka on muokkaantunut tiettyyn muotoonsa aikojen saatossa ja yksilön läpikäymien kokemusten kautta. Nämä opit ja kokemukset määrittelevät sen miten yksilö eri tilanteissa käyttäytyy. Tutkimusten mukaan ihmisen asenteiden muokkaaminen on mahdollista, mutta vaikeaa. Toteutuakseen yksilön tulee käydä läpi uusia erilaisia tilanteita, joiden pohjalta hänen asenteensa muokkautuu. Affektiivisen asenteen komponentissa on kysymyksessä henkilön tunnetasolla tapahtuvista aistimuksista sekä siitä mitä hän jotain tiettyä kohdetta kohtaan tuntee. Henkilön reagointi kohdetta kohtaan ilmenee tunnepitoisina aistimuksina, joita ovat mm. hyvä tai paha, pitäminen tai inho, miellyttävä tai epämiellyttävyyden tunne. Kognitiivisen asenteen komponentissa kysymyksessä on henkilön tietoihin tai omaan kokemukseen perustuva asennoituminen. Tiedot saattavat perustua aikaisempiin kokemuksiin tai esimerkiksi koulutuksen kautta opittuihin tietoihin. Tiedot saattavat olla myös perimätietona saatua tai huhuja. Kognitiivisesta asenteen komponentista yleisemmin käytetty nimike on mielipide. Mielipiteessä on kysymys yksilön omakohtaisesta mielen ratkaisumallista, joka ei aina perustu absoluuttiseen faktaan. (Juuti 2006, 23 – 24.)

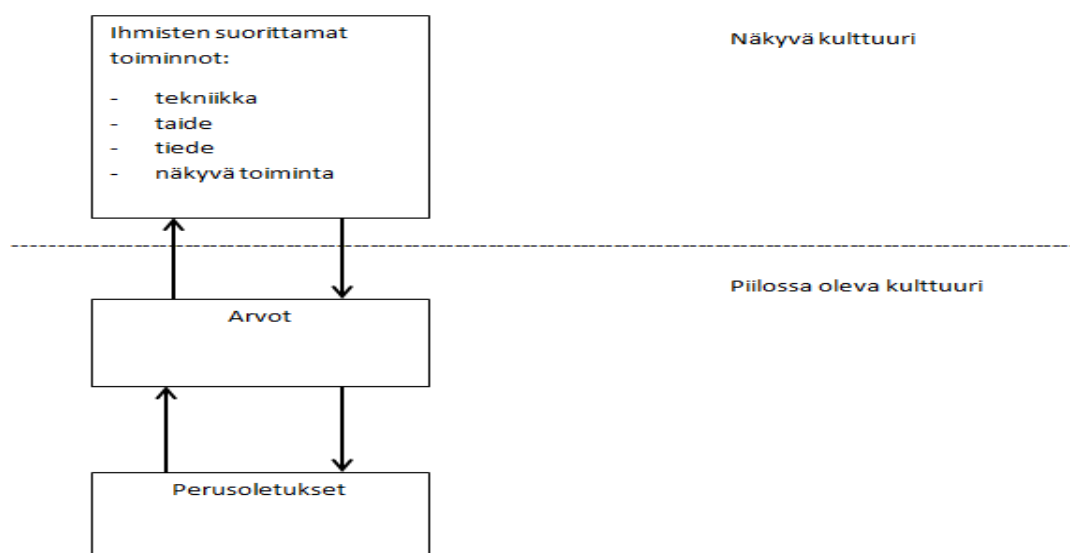
Toimintavalmiudessa on kysymys henkilön toiminnan tilasta, joka esiintyy tietyn tapaisena käyttäytymisenä tai toimintana jossakin tietyssä tilanteessa. Normaaliin tilannekäyttäytymiseen eli reaktioon vaikuttavat sekä affektiivinen että kognitiivinen komponentti. Toimintavalmiudessa varsinainen aktiivinen toiminto perustuu yksilön ”lataukseen”, joka yksilölle on tilanteeseen tullessa etukäteen muodostunut. Mikäli henkilön katsotaan olevan negatiivisesti ”latautunut”, tilanteeseen on päädytty lähinnä kielteisen tiedonkeräyksen kautta. (Juuti 2006, 24.)

3.2.1 Kulttuuri luo perustan yksilön asenteille, arvomaailmalle sekä käyttäytymiselle

Kulttuuri periytyy latinan sanasta ”cultura”, jonka suora käänös tarkoittaa kasvamista tai viljelemistä (Oxford sanakirja www-sivut 2014). Hofstedin mukaan ”kulttuurissa on kysymyksessä tietynlainen johdonmukainen tapa ajatella, tuntea tai reagoida eri tilanteissa”. Organisaation henkilöstöjohtamisen sekä hallinnoinnin kannalta tämä on hyvä tietää, sillä tutkimusten mukaan erilaisella kasvuympäristöllä sekä kulttuurilla on suuri vaikutus siihen, miten ihmiset eri tilanteissa reagoivat. Kulttuurin itsessään katsotaan muokkaavan ihmisten käyttäytymistä; samalla yksilöille muodostuu kyseiselle kulttuurille tunnusomainen arvomaailma, jonka pohjalta yksilöt toimivat ja ajattelevat. (Hofstede 2001, 9.)

Kroeberin ym. (1958) mukaan kulttuuri voidaan mieltää rajatun yhteisön mielentilaa muokkaavaksi ohjelmoinniksi, jonka perusteella tiettyä kulttuuriryhmää edustavat jäsenet voidaan tunnistaa muista ryhmistä. Tämän periaatteen mukaan ”kulttuurisessa” ohjelmoinnissa sekoittuvat sekä affektiivinen että kognitiivinen asenteen komponentti, jonka lopputuloksena yksilö muodostaa oma toimintavalmiustilansa. Tämän toimintavalmiustilan purkautuessa erilaiset reaktiot riippuvat hyvin pitkälle siitä, millaisista kulttuuritaustoista kyseinen yksilö tulee. Eriävät kulttuuriset ominaisuudet kehittyvät osaksi yksilöä saadun opetuksen sekä oppimisen kautta. Varsinainen kulttuurillinen tietous muodostuu mm. erilaisten historiallisten sekä nimenomaiselle kulttuurille tunnusomaisten uskomuksien sekä arvojen pohjalta, jonka jälkeen ne siirtyvä yksilöihin erilaisin visuaalisin tai tarinallisoin keinoin. (Hofstede 2001, 9 – 10; Kroeber 1958.)

Karkeasti eroteltuna kulttuuri muodostuu kahdesta eri osa-alueesta, joita ovat näkyvä sekä piilossa oleva kulttuuri (Kuvio 3). Kulttuurin näkyviä tai visuaalisia muotoja ovat mm. ihmisten erilaiset materiaalisesti mitattavat saavutukset kuten tekniikka, taide ja tiede. Kulttuurin näkymättömällä tasolla esiintyviä elementtejä ovat mm. erilaiset arvot, asenteet taikka olettamukset. (Juuti 2006, 246.)



Kuvio 3: Kulttuurin tasot (Juuti 2016, 246).

3.2.2 Kulttuuri ja ympäristö yksilön arvomaailman muokkaajana

Arvot ovat kulttuurin piilossa oleva taso ja tulevat esiin ainoastaan henkilön käyttäytymisessä (Hofstede 2001, 6 - 10). Moraali- ja yhteiskuntafilosofian professori Timo Airaksinen oli muinoin Helsingin Sanomien blokissaan todennut ihmisten arvoista seuraavaa; ”Arvojen ominaisuuksiin sisältyy hämmästyttäviä piirteitä, joista ei pirukaan ota selvää” (Levomäki 1998, 8; Airaksinen 1994). Kyseisessä kommentissa piilee varmasti osa totuutta, sillä ihmisten arvomaailma on monen eri elämänvaiheen summan, jonka muodostuminen alkaa hyvin varhaisessa eliniässä.

3.2.3 Yksilön persoonallisuuden muodostuminen

Yksilön arvot ovat yksilön syvimpiä tuntemuksia ja ne muuttuvat hyvin hitaalla tempolla (Kuvio 3). Lapsuusaikana kehittyvän arvomaailman merkittävimpinä muokkaa-

jina toimivat lapsen vanhemmat. Kun lapsesta muodostuu nuori ja hän kasvaa, mukaan arvomaailman merkittäviksi vaikuttajiksi muodostuvat mm. kaverit sekä koulu-laitos. Arvot liittyvät siihen, mikä yksilön mielestä on arvokasta ja tavoiteltavaa tai mikä on inhimillisesti hyvää toimintaa. (Schwarz 1995, 4 - 10.)

Tutkimuksen mukaan kulttuuri muokkaa yksilön persoonallisuutta ja tätä kautta hänen käyttäytymistään. Käytännössä yksilön arvomaailma voidaan jakaa kolmeen eri syvyysasteeseen. Yksilön arvomaailman kaikkein pinnallisin sekä helpoiten muokattavissa oleva taso on yksilön mielipide. Yksilön mielipiteille ominaista on se, että ne muodostuvat puhtaasti henkilön omista olettamuksista, eivätkä vaadi kehittyäkseen tosiseikkoihin perustuvaa tietoa. Yksilön asenteet ovat mielipiteitä syvemmillä ja liittyvät yleisempiin asioihin. Asenteet muokkautuvat mielipiteitä hitaammin ja ovat myös hitaammin muokattavissa. Yksilön arvomaailma ovat kaikkein syvimmällä yksilössä oleva tunneilmiö. Yksilön arvot liittyvät yleisesti abstrakteihin aiheisiin ja niiden muokkaaminen on kaikkein vaativinta. (Levomäki 1998, 8.)

3.3 Kulttuurieroavaisuuksien mittaaminen

Kirjallisuuden mukaan kulttuurien eroavaisuuksia mitattaessa, tulee ensimmäiseksi määritellä miten mittaaminen tapahtuu ja onko kulttuurien erot olemassa olevilla mittareilla mitattavissa? Tutkimusten mukaan mikään kulttuuri ei ole niin erilainen muista kulttuureista, että siinä mitattavat erot olisivat merkittävästi toisistaan poikkeavia. Tieteissä on monesti väitelty siitä, että omenoita ja appelsiineja ei voi suoraan verrata toisiinsa ja tämä on täysin totta. Mikäli kulttuureiden eroja on tarkoitus eritellä yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien osalta, jälleen kerran kysymyksessä on kolikon kaksi eri puolta, mutta tämä on ehkä kuitenkin eniten käytetty metodi kulttuuritieteissä. (Hofstede 2001, 10.)

Psykologi Geert Hofstede on tutkinut kulttuurien eroavaisuuksia jo 70-luvulta asti. Hänen tutkimuksensa käsittävät laajan yli 50 maata käsittävän tilastovertailun, jossa eri kulttuureita verrataan tutkimuksessa toisiinsa viiden eri ulottuvuuden pohjalta. Organisaationkäyttämisen ymmärtämiseksi kulttuurien eroavaisuuksien tunnistaminen ja niiden ymmärtäminen on tärkeää jo siinäkin mielessä, että monikulttuuris-

ten organisaatiot ovat kuin minimaailma, jossa eri kulttuurien edustajat yhtyvät yhdeksi organisaatioksi.

3.3.1 Individualismi vs kollektiivisuus

Individualismissa on kysymys siitä, kuinka suurissa määrin yksilöiden odotetaan ottavan vastuuta itsestään tai omasta toiminnastaan. Korkean individualismin kulttuureissa, yksilöiden odotetaan kantavan vastuuta omasta itsestään, kun taas kollektivismissa yksilön odotetaan toimivan osana yhteisöä. (Tienari & Meriläinen 2012, 4.) Hofsteden käyttämien mittareiden mukaan, esimerkiksi Suomessa yksilökeskeisyyden määrä on suhteellisen korkea, kun taas esimerkiksi Pakistanissa, se on tutkimusten mukaan matala (Kuvio 4.) Käytännössä tämän huomaa siinä, että Suomessa ihmiset kokevat olevansa itsenäisiä ja he arvostavat yksilöllisyyttä (Hofstede 2001, 227).

Työelämässä korkea yksilökeskeisyys näkyy kirjallisuuden mukaan siinä, että työntekijät kiinnittävät työssänsä huomiota mm. omaan vapaa-aikaansa sekä siihen kuinka haasteellista kyseinen työ on. Yritystoiminnassa pienet yritykset ovat työnantajina mielekkäämpinä kuin suuret monikansalliset yritykset. Myös työstä maksettu palkka on heille tärkeämpää kuin se, miten mielekästä nimenomainen työ on. (Hofstede 2001, 226.) Työntekijät käyttäytyvät yleensä rationaalisesti, omia etujaan tavoitellessa ja työelämässä tähdätään omien sekä organisaation tavoitteiden samaistamiseen. Mikäli organisaatiossa toimitaan yksilökeskeisyysperusteiden mukaisesti, uuden henkilökunnan palkkauksessa vältellään mm. omien sukulaisten tai tuttavien palkkaamista, sillä tämän katsotaan olevan nepotismia. Korkean yksilökeskeisyyden kulttuureissa mm. henkilöhallinnoinnissa keskitytään enemmän yksilötason hallinnollisiin haasteisiin sekä niiden ratkaisemiseen ja työyhteisön summaamista yhdeksi kokonaisuudeksi vältellään. (Hofstede 2001, 237 – 240.)

Kulttuurit, jotka edustavat kollektiivista eli yhteisöpohjaista ajattelumallia mieltävät erilaiset monikansalliset sekä suuret yritykset pieniä yrityksiä paremmiksi työpaikoiksi. Työntekijät arvostavat organisaation tarjoamia etenemis- sekä koulutusmahdollisuuksia ja päätöksenteossa painarvo on yhteisöpohjaisella päätöksenteolla. (Hofstede 2001, 226.) Organisaatiossa, jossa kollektiivisuus on määräävässä osassa,

yhteisön etu menee kaiken edelle. Esimerkiksi henkilökunnan palkkauksessa suurin painoarvo valinnoissa tehdään sen mukaan, mitä ryhmää uusi työntekijä edustaa ja varsinkin sukulaisten palkkaus organisaation palvelukseen on verrattain normaalia. (Hofstede 2001, 237.) Henkilöhallinnoinnissa keskitytään enemmän ryhmien hallintaan, riippumatta siitä, mitkä etniset tai sosiaaliset taustat henkilökunnalla on (Hofstede 2001, 241).

Omaakohtainen näkemykseni on, että Suomessa kansallisessa hallinnoinnissa lähdetään yleisesti ottaen siitä olettamuksesta, että kansalaisemme osaavat ja haluavat huolehtia itsestään sekä lähimmistä perheenjäsenistään. Vaikka perhesiteet ovat verrattain vahvoja niin mm. lasten- ja vanhustenhoito toteutuu hyvin laajasti eriasteisten kunnallisten sekä yksityisten palvelutarjoajien toimesta enneminkin kuin perheen itsensä tai sukulaisten toimesta. Jos vertaan tätä esimerkiksi Pakistanista tuleviin kollegoihini, niin heidän kulttuurissaan perheen lapsista ja vanhuksista huolehditaan useimmiten itse. Olen huomannut myös sen, että useimmiten heidän perhekokonsa ovat omaamme huomattavasti suurempia, ja perheeseen kuuluu useimmiten lapsien lisäksi myös mahdolliset naimattomat tai alaikäiset sisarukset sekä heidän omat isovanhempansa.

3.3.2 Valtaetäisyys (Power distance)

Valtaetäisyydessä on kysymys ihmisten eriarvoisuutta mittaavasta arvosta sekä siitä kuinka ponnekkaasti eriarvoisuutta vastaan kyseisessä kulttuurissa taistellaan (Kuvio 4). Yhteiskunnassa eriarvoisuutta voi esiintyä monilla eri alueilla, mutta yleisimmin eriarvoisuus näkyy mm. kansalaisten sosiaalisessa statuksessa sekä erilaisten etuoikeuksien tai taloudellisen aseman tuomana etuoikeuksina. Kansalaisten eriarvoisuus voi olla myös syntymän pohjalta määriteltyä, mutta se voi muodostua myös eriarvoisten koulutusmahdollisuuksien kautta. Kulttuureissa joissa eriarvoisuusaste on korkea, valtaetäisyyden vaikutukset voivat ulkopuolisen mielestä olla hyvinkin räikeitä esimerkiksi miesten ja naisten välisenä eriarvoisuutena. (Hofstede 2001, 79 – 83.)

Kulttuurissa, joissa valtaetäisyydet ovat pieniä, ihmisten välillä vallitsee laaja tasa-vertaisuus. Työpaikoilla mm. työntekijät odottavat, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja heitä koskevat samat oikeudet ja etuudet kuin organisaation ylempää johtoa. Kyseisissä kulttuureissa mm. organisaatorakennemuodot ovat useimmiten matalia, ja esimiehiä on työntekijöiden määrään nähden vähän. Työntekijät ovat myös suuremmassa vastuussa omasta johtamisestaan sekä itsenäisestä tekemisestä. Kulttuureissa, joissa valtaetäisyydet ovat puolestaan suuria, yksilöt ovat oppineet vallitsevaan eriarvoisuuteen ja useimmiten hyväksyvät sen aivan normaalina osana työelämää. (Sinkkonen 2008, 59.)

Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa organisaatorakenteet ovat yleensä korkeita ja mm. palkkaerot työjohdon sekä alimman palkkaluokan välillä ovat suuria. Kyseisissä organisaatioissa työntekijät odottavat, että esimiehet kertovat heille, mitä ja miten heidän tulee työpaikalla toimia ja mitkä ovat heidän työtehtävänsä. Myös mm. esimiesten ja erilaisten esimiesasemassa olevien henkilöiden määrä on suhteessa korkeampi kuin valtaetäisyydeltään matalien kulttuurien organisaatioissa. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa, organisaatioiden tehtävänä on huolehtia mm. työntekijöistään. (Sinkkonen 2008, 59.) Korkean valtaetäisyysindeksin kulttuureissa esimiesaseman sekä alaisen suhde on virallisempi, kuin mitä se on matalan valtaetäisyysindeksin kulttuureissa, joissa esimiehen odotetaan ottavan osaa yhdessä tekemiseen (Hofstede 2001, 79).

Vaikka useammissa tilanteissa eriarvoisuus koetaan kielteiseksi asiaksi, niin esimerkiksi organisaation toimivuuden kannalta ”eriarvoisuus” on lähes välttämättömättä. Organisaatioiden toiminnassa eriarvoisuus toteutuu mm. erilaisina esimiestoimintoina sekä olemassa olevan organisaatiohierarkian muodossa. Yksinkertaisesti organisaatiohierarkiassa ei ole kysymys mistään muusta, kuin vallan keskittämisestä. (Hofstede 2001, 79 – 83.)

Monikulttuuristen ja kansallisten organisaatioiden välillä nimenomaiset erot hallinnollisten toimintatapojen välillä saattavat olla hyvinkin merkittäviä. Omakohtainen kokemukseni on, että esimerkiksi Suomessa esimiesasemassa oleva henkilö toimii aktiivisesti osana työyhteisöä, kun taas esimerkiksi Arabimaissa, esimiehen ja työntekijöiden välillä vallitsee selkeä kahtiajako.

3.3.3 Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance)

Epävarmuuden välttämien vs. epävarmuuden hyväksyminen on kolmas Hofstedin käyttämä kulttuurien eroavaisuuksien eroja mittaava kategoriointi. Kulttuureissa, joissa epävarmuuden sietokykyindeksi on matala, kannetaan huolta mm. tulevaisuuden haasteista enemmän kuin kulttuureissa, joissa epävarmuuden sietokykyindeksi on korkea. (Sinkkonen 2008, 69.)

Matalan epävarmuuden sietokyvyn kulttuureissa epätietoisuutta pyritään vähentämään mm. ennakoitavuutta lisäävillä järjestelmillä. Hyödynnettävinä järjestelminä ovat mm. erilaiset lait, uskomukset sekä yhteisön keskuudessa hyväksytyt toimintamallit. Organisaatioissa epätietoisuuteen pyritään varautumaan erilaisin suunnitelmin, joita ovat mm. organisaatiolle luodut toiminta- ja riskisuunnitelmat. Näiden järjestelmien pääasiallisena tarkoituksena on mm. toimintamenetelmien turvaaminen joko lyhyen- tai pitkäajan yritystoiminnassa. (Hofstede 2001, 146 – 147.)

Omaakohtaisesti olen huomannut tämän työpaikalla siinä, että tietyistä kulttuureista saapuvat kollegani ”hermoilevat” epävarmoissa tilanteissa. Tätä he pyrkivät paikkaamaan mitä erilaisimmilla jopa liki ylimitoitetuilla varasuunnitelmilla. Toki on perusteltua, että asioiden mennessä vikaan, varasuunnitelmien tulee olla kunnossa sekä toimivia, mutta käytännössä aivan kaikkeen on täysin mahdotonta varautua.

3.3.4 Maskuliinisuus vs. feministisyys

Tutkimusten mukaan merkittävimmät erot kulttuurien välillä selittyvät juuri kulttuurissa esiintyvien maskuliinisuuksien vs. feminiinisyyksien eroilla. Maskuliinisille kulttuureille tunnusomaisia hyveitä ovat mm. voittaminen, ura, menestys, raha, jne. Nimenomaisissa kulttuureissa ”miehet ovat miehiä ja naiset naisia”, samoin kuin heidän välinen selkeä roolijakonsa osana yhteiskuntaa. Työelämässä ihmiset panostavat taloudelliseen menestymiseen sekä henkilökohtaiseen uraansa. (Sinkkonen 2008, 66.)

Feministiset kulttuurit ovat tästä lähes vastakohta. Feministisissä kulttuureissa vallitsee pehmeiden arvojen linja ja mm. epäonnistumisissa ei ole mitään hävettävää. Feministisissä kulttuureissa, yksilöt panostavat oman elämänlaatunsa parantamiseen ja kaikessa toiminnan keskipisteessä on ihmisen hyvinvointi. Työssäkäynti näissä kulttuureissa nähdään ”pakollisena paheena”, jotta välttämättömistä menoista suoriudutaan. Miesten ja naisten emotionaaliset erot ovat vähäisiä ja heidän sosiaaliset roolinsa osana yhteiskuntaa poikkeavat toisistaan vain vähän. (Sinkkonen 2008, 67.)

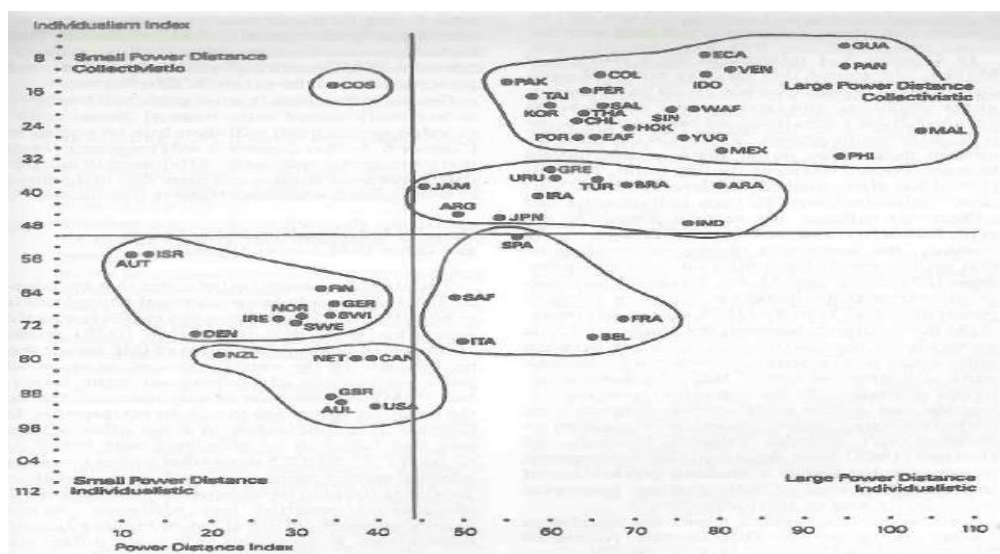
Käytännön toiminnassa erot maskuliinisten sekä feminististen kulttuurien välillä voivat muodostua merkittäviksi ongelmiksi. Näin saattaa tapahtua mm. silloin kun esimerkiksi organisaation ylin hallinto muodostuu pääosassa maskuliinisten kulttuurien edustajista. Heille esimerkiksi ns. yksilöllisyysuojan ylittäminen ei ole mikään tabu ja tästä syystä organisaation ylin hallinto saattaa vaatia seikkaperäistä tiliä työntekijöiden yksityiselämästä. Maskuliinisissa kulttuureissa työnpaikan ja yksityiselämän välinen rajanveto on hyvin väljä, ja riittäväksi syyksi henkilökunnan yksityiselämään puuttumiseen riittää puhtaasti organisaation etu. (Hofstede 2001, 298.)

3.3.5 Aikaorientaatio

Viimeisenä Hofstedin käyttämistä kulttuurin eroja mittaavista tutkimuskohteista on kulttuuriset erot ns. aikaorientaatioissa. Aikaorientaatiossa on kysymys siitä, kuinka tulevaisuuteen suuntautunut jokin kulttuuri tai yhteiskunta on. Korkean aikaorientaation kulttuureissa asioihin varaudutaan pitkällä tähtäimellä, kun taas matalan aikaorientaation kulttuureissa toiminta on enemmän nykyhetkessä. (Hofstede 2001, 354.)

Organisaation tai yksilötasolla tapahtuvan käyttäytymisen näkökulmasta tämä on tärkeää tietää siksi, että matalan aikaorientaation kulttuureissa kaikki toiminta lähtee yhteisön yksimielisyydestä sekä vanhojen perinteiden vaalimisesta. Kyseisissä kulttuureissa, myös erilaisten lahjojen antaminen tai saaminen osana organisaation toimintaa on täysin normaalia. Kulttuureissa myös ns. ”kasvojen menettäminen” koetaan nöyryyttävänä tai alentavana. (Hofstede 2001, 354 – 356.)

Työhistoriastani muistan tapauksen, jossa työskentelemäni organisaation suurlähettilästä vastaavalle virkamiehelle luovutettiin eräässä tapaamisessa arvoltaan varsin merkittävä yrityslahja. Suurlähettiläs otti lahjan vastaan, mutta myöhemmin lahja palautettiin takaisin antajalleen. Tämä johtui siitä, että organisaatiossamme vallitsee tiukka linjaus siitä, millaisia lahjoituksia henkilökuntamme voi ottaa vastaan ja mikä niiden enimmäismäärä voi arvoltaan olla. Koska tässä tapauksessa kysymyksessä oli arvoltaan varsin merkittävä summa, katsoi suurlähettiläs, että lahja oli liian arvokas vastaanotettavaksi.



Kuvio 4: Maiden Individualismi ja valtaetäisyys indeksi (Hofstede 2001, 217).

3.4 Yksilön persoonallisuuden vaikutukset käyttäytymiseen

Persoonallisuus on yksi yksilön käyttäytymiseen ja tätä kautta organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttava tekijä (Nair 2010, 54). Tästä syystä aihe tulee ottaa käsittelyyn osaksi organisaatiokäyttäytymisen konseptia. Persoonallisuus tulee latinan sanasta ”persona”, jonka suora käänös tarkoittaa naamaria (the free dictionary www-sivut 2014). Kategorisesti käytettynä sana tarkoittaa valheellista olomuotoa ja psykologiassa sanalla kuvataan yksilön käyttäytymistä. Ihmisen persoonallisuus muodostuu syvällisistä, sekä tietyistä pinnallisista persoonallisuuden osa-alueista. (Shajahan & Shajahan 2004, 73.)

Pinnalliset persoonallisuuden piirteet välittyvät henkilöistä yleensä ulospäin, kun taas henkilön piilevät persoonallisuuteen liitettävät osa-alueet pysyvät useimmiten ympäristöltä piilossa. Pinnallisia persoonallisuuspiirteitä ovat mm. ystävällisyys, ujous tai sosiaalisuus, kun taas persoonallisuuden piileviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi pelko tai huoli, joita ympäristön on vaikea henkilöstä havainnoida. Varsinkin psykologit ovat kiinnostuneita juuri näistä ihmisten piilevistä ominaisuuksista, joten niitä pyritään selvittämään mm. erilaisten psykologisten testien avulla. Organisaatiot ovat yleisesti ottaen varsin kiinnostuneita henkilökuntansa syvistä persoonallisista ominaisuuksista, sillä niiden kartoittaminen kertoo paljon esimerkiksi henkilön soveltuvuudesta organisaation palvelukseen. (Shajahan & Shajahan 2004, 73.)

3.5 Yksilön persoonallisuuden muodostuminen sekä sen eri ulottuvuudet

Yksilön persoonallisuuteen vaikuttavia tekijöitä on lähes rajaton määrä, mutta kirjallisuuden mukaan tärkeimpinä voidaan pitää yksilöllisiä, perinnöllisiä sekä kulttuurillisia tekijöitä. Yksilöllisistä tekijöistä voidaan mainita sen enempää niihin syventymättä tässä opinnäytetyössä viisi merkittävintä yksilöllistä luonteenpiirrettä jotka ovat: ulospäin suuntautuneisuus, neuroottisuus, tunnollisuus, sopusointu sekä avoimuus (Nettle 2007, 27). Toinen merkittävä tekijä yksilön persoonallisuuden muodostumiseen ovat perinnöllisyystekijät ihmisessä tapahtuvien geneettisten mutaatioiden kautta, jotka puolestaan siirtyvät hyvin suurella todennäköisyydellä vanhemmista lapsiin (Nettle 2007, 56). Viimeisenä yksilön persoonallisuuteen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää ympäristön tai erilaisten kulttuurien vaikuttavaa voimaa. Kuten Hofstede kirjassaan (2001) toteaa, kulttuurin vaikutus yksilön persoonallisuuteen voidaan nähdä eräänlaisena yksilön mielen ohjelmointina (Hofstede 2001, 9 – 10). Tästä esimerkkinä ovat mm. erot länsimaisten ja itämaisten ihmisten välillä, joiden mukaan länsimaisista kulttuureista tulevat ihmiset ovat yleisesti ottaen itsevarmempia toimissaan (Shajahan & Shajahan 2004, 74).

Perheellä, kuten kulttuurillakin on yksilön käyttäytymistä muokkaava vaikutus. Kaikkien merkittävimmissä asemassa ovat kuitenkin perheen lapset. Heidän arvo maailmansa sekä sosiaalinen käyttäytymisensä muokkautuu pitkälti vanhempien an-

tamien käyttäytymismallien mukaan. Muita merkittäviä perheen lapsiin ja heidän persoonallisuutensa muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. perheen sosiaalinen sekä ekonomisen asema, sisarusten määrä sekä perheen vanhempien koulutustaso. Kun lapset kasvavat ja alkavat viettämään aikaansa enemmän perheen ulkopuolella, heidän persoonallisuutensa muodostumiseen tulevat vaikuttamaan mm. koululaitos ja ystäväpiiri. Aikuisiässä persoonallisuuttamme muokkaavat mm. työpaikolla kollegat ja vapaa-aikana omat ystävämmme jne. (Shajahan & Shajahan 2004, 74.)

Kirjallisuuden mukaan ihmisten persoonallisuus muodostuu useista eri ulottuvuuksista. Wallancin ja Szilagyin mukaan merkittävämpiä käyttäytymiseen vaikuttavia ominaisuuksia ovat autoritaarisuus, hallintokäsitys (locus of control), riskitaipumus (risk propensity) sekä dogmaattisuus (dogmatism). (Wallace & Szilagy 1982, 36.) Empiiristen tutkimusten mukaan ihmiset, joiden persoonallisuutta hallitsee autoritaarisuus, hyväksyvät muilta tulleita määräyksiä ja ohjeita muita yksilöitä helpommin. Tilanteissa, joissa autoritaarista johtamistapaa vaaditaan he myös tulevat esiin muita helpommin. (Wallace & Szilagy 1982, 36.)

Julian B. Rotterin (1954) on puolestaan todennut, että yksilön hallintokäsitys kuuluu osaksi yksilön persoonallisuutta. Hänen mukaansa ihmiset, jotka omaavat muita korkeamman ulkoinen hallintokäsityksen, ovat yleisesti myös sitä mieltä, että elämää ohjaa jokin korkeampi ulkoinen voima, johon itse ei pysty vaikuttamaan. Toisaalta ihmiset, jotka omaavat korkean sisäisen hallintokäsityksen, uskovat puolestaan siihen, että omilla toimillaan yksilö voi vaikuttaa kaikkeen siihen mitä hänelle elämässä tapahtuu. (Shajahan & Shajahan 2004, 77; Rotter 1954.) Käytännössä korkean sisäisen hallintokäsityksen omaavat yksilöt ovat työpaikoilla tyytyväisempiä mm. silloin, kun heille tarjotaan mahdollisuus osallistua esimerkiksi organisaatiota koskevaan päätöksentekoprosessiin (Shajahan & Shajahan 2004, 77).

Kolmantena persoonallisuuden ulottuvuutena kirjallisuudessa mainitaan yksilöllinen riskinotto-kyky. Riskinotto-kyky on osa persoonallisuuttamme ja näyttelee merkittävää osaa ihmisen jokapäiväistä tekemisessä. Tutkimusten mukaan riskinotto-kyky on hyvin yksilöllistä. Toiset ovat tutkimusten mukaan riskinotto-kykyisiä, kun taas toiset välttelevät riskiä viimeiseen asti. (Shajahan & Shajahan 2004, 77.) Normaalissa

elämässä tämä kyseinen persoonallisuuden muoto saattaa näkyä esimerkiksi siinä, että henkilö voi ilman sen suurempaa epäröintiä tai huolta vaihtaa työpaikkaa.

Viimeisenä persoonallisuuteemme vaikuttavana osa-alueena on ns. mielen rajoittuneisuus, joka tutkimusten mukaan on osa yksilön persoonallisuutta. Yksilöt voivat olla hyvin avarakatseisia tai vaihtoehtoisesti ahdasmielisiä. Empiiriset käyttäytymistutkimukset osoittavat, että esimerkiksi mieleltään rajoittuneet esimiehet tekevät päätöksensä useimmiten nopeasti, mutta ovat silti vakuuttuneita, että tehty päätös on oikea. (Shajahan & Shajahan 2004, 77.)

Yhteenvetona persoonallisuuksista voidaan todeta, että mitä monenkirjavampia työntekijöiden persoonallisuudenpiirteet ovat, sitä moninaisempia ovat erot työntekijöiden työpaikkakäyttäytymisessä sekä heidän halussa tehdä työtä (Shajahan & Shajahan 2004, 77). Tämän perusteella on helppo ymmärtää miksi niin monet organisaatiot hyödyntävät erilaisia soveltuvuus- ja psykologisia testejä uutta henkilökuntaa palkatessaan.

Tehtävään sopivan henkilökunnan löytäminen organisaation palvelukseen ei ainoastaan tehosta organisaation toimintaa, mutta se myös minimoi erilaisia henkilökunnan keskuudessa ilmeneviä lieveilmiöitä, jotka johtuvat esimerkiksi siitä, että henkilö ei ole sopiva organisaation palvelukseen mm. persoonallisuutensa osalta. Tämä saattaa tuntua jopa uskomattomalta, mutta persoonallisuudella on suuri merkitys siihen miten henkilö tehtävänsä sopii. Henkilökohtainen kokemukseni asiasta on se, että kaikki eivät oman persoonallisuutensa takia sovi esimerkiksi palveluammattiin. Omassa työssäni on tärkeää, että pystyy työskentelemään sekä kommunikoimaan sujuvasti erilaisten ihmisten kanssa.

Joitain vuosia sitten työskentelin yksikössä, jossa olimme päivittäin tekemisissä erilaisten asiakkaiden kanssa. Eräs kollegallani sattui olemaan luonteenpiirteeltään sellainen, että hän tiuski ja väitteli asiakkaiden kanssa. Tämä aiheutti asiakaskunnassa lopulta niin suurta pahennusta, että esimiehemme ei ollut muuta vaihtoehtoa, kuin korvata hänet toisella henkilöllä. Kaupallisessa toiminnassa tämä saattaa korostua entisestään, sillä epäsosiaalinen käyttäytyminen pelottaa maksavat asiakkaat tiehen-

sä. Pahimmassa tapauksessa he eivät myöskään enää koskaan palaa ja tähän kaupallisilla organisaatiolla ei ole varaa.

3.6 Yksilön motivaatio

Sivistyssanakirjan mukaan motivaatiolla tarkoitetaan ”jotakin toimintaan johtavien motiivien kokonaisuutta” (Sivistyssanakirja www-sivut 2014). Juuti puolestaan määrittelee motivaation järjestelmäksi, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä erilaisten virikkeiden sekä muiden tekemistä ohjaavien tekijöiden kautta (Juuti 2006, 37).

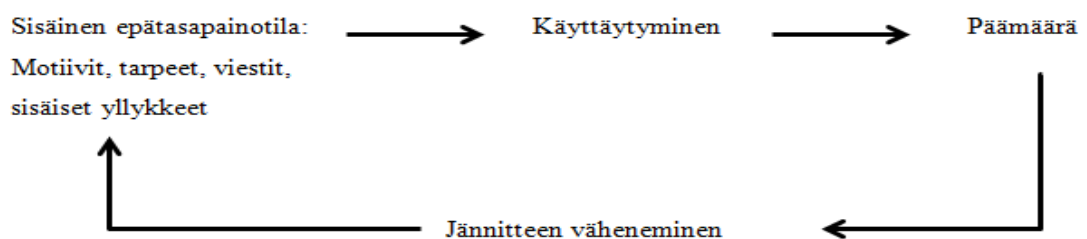
Shajahan & Shajahan määrittelevät motivaation käsitteeksi, jossa yksilö pyrkii omasta vapaasta tahdostaan saavuttamaan organisaatiolle asettamat tavoitteet, yhdistettynä siihen, että osa hänen omista tavoitteistaan täyttyy (Shajahan & Shajahan 2004, 89). Tässä kohtaa on tärkeä huomata, että motivaatio on nimenomaan vapaaehtoista ja yksilön oman tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Tutkimusten mukaan yksilöitä motivoivia tekijöitä on lähes rajaton määrä, ja sellaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset mielihalut, yllykkeet tai tarpeet. (Juuti 2006, 37.)

Haasteelliseksi yksilöitä motivoimien asioiden kartoittamisen organisaatiossa tekee se, että motiivit ovat hyvin yksilöllisiä. Joku työntekijä saattaa motivoitua korkeasta palkasta, kun taas toinen määrittelee motiivikseen esimerkiksi työhönsä liittyvän vapaudentunteen. Toisaalta motivaation perustana saattavat olla kulttuuriset taustatekijät, jossa yksilö pyrkii johonkin tiettyyn tavoitteeseen ainoastaan saadakseen oman yhteisönsä hyväksynnän. Tärkeintä henkilökunnan motivoinnissa on ymmärtää, että motivointi on prosessi, jossa on alku, motivaation moottori eli ”se tietty juttu” millä motivaatio pysyy yllä sekä loppu. (Juuti 2006, 37.)

Motivaatiossa on kysymyksessä tunnetila, jossa yksilö ohjaa suuren määrän energiaansa jonkin tietyn tavoitetilan savuttamiseksi. Tämä energia tulee kuitenkin kohdistaa oikein, jotta siitä saadaan paras hyöty. Organisaatiotoiminnassa on välttämätöntä, että organisaation työntekijöiden motivaatio kanavoidaan siten, että yksilön tavoitteet ovat samansuuntaiset kuin mihin organisaatio toiminnassaan pyrkii ja että käytetty energia on oikeassa suhteessa tavoitteisiin. (Shajahan & Shajahan 2004, 89.)

Organisaation tavoitteet täytyy asettaa oikeaan suhteeseen, sillä liian kunniahimoiset tavoitteet ja niissä epäonnistuminen heikentää työntekijöiden motivaatiota. Pahimmassa tapauksessa tavoitteissa epäonnistuminen johtaa henkilökunnan stressaantumiseen sekä turhaantumiseen. Tämän jälkeen suuri todennäköisyys on, että pahaa mieltä puretaan työpaikalla mm. esimiehiin tai kotona perheeseen. Henkilöstön korkean motivaation ylläpitäminen on organisaatiolle tärkeää, sillä organisaation tehokkuus ja tätä kautta tuottavuus riippuu pitkälti siitä, kuinka motivoitunutta sen henkilökunta on. (Juuti 2004, 38 – 39.)

Yksilön motivaatio muodostuu eräänlaisen prosessin kautta, jossa vaikuttimina ovat yksilön psyykkiset, sosiaaliset sekä fyysiset tarpeet. Nimenomaiset yksilölliset tarpeet ohjaavat yksilön tietynlaiseen jännitetilaan, joka vähenee kun yksilöllinen tarve on tyydytetty (Kuvio 5). (Juuti 2006, 38 – 39.) Hyvänä käytännön esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa yksilö tuntee olevansa raskaan työrupeaman jälkeen hyvin väsynyt ja kaipaa rentouttavaa lomaa. Tämä saattaa toimia riittävänä motiivina ylimääräisen työn tekemiseen ja samalla omakohtaisten tulojensa lisäämiseen, jotta vaadittavat varat lomaan löytyvät. Kun rahat loman toteuttamiseksi ovat kasassa, yksilön motivaatio ylimääräisen rahan ansaitsemiseen mahdollisesti vähenee ja tämä puolestaan johtaa siihen, että henkilö ei ole enää motivoitunut ylimääräisen työn suorittamiseen.



Kuvio 5: Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38)

Nykyisin työelämässä sovellettavat motivaatioteoriat perustuvat toisen maailmansodan jälkeen kehitettyihin malleihin. Motivaatioteorian juuret puolestaan perustuvat 1700- ja 1800-luvun hedonismin filosofiaan. Pelkistetyn mallin mukaan hedonismissa tavoitteellaan jatkuvaa onnellisuuden tai ns. kukoistuksen tilaa, jossa yksilön

vaikuttavat asiat arvioidaan ja perustallaan sen mukaan kuinka paljon nautintoa ne yksilölle tuottavat. 1900-luvulla kehitetty empiirinen käyttäytymistutkimus kritisoi tätä teoriaa liian suoraviivaiseksi. Toisen maailmansodan jälkeen yleistynyt rationaalisten motivaatioteorioiden heikkoutena näyttäisi puolestaan olevan yksilön monimuotoisuuden riittämätön tulkinta sekä huomioiminen. (Juuti 2006, 39 – 65.)

3.7 Oppimisen eri teorioita

Sanakirjasta löytämäni määritteen mukaan oppimisella tarkoitetaan uusien tietojen ja taitojen omaksumista (Suomisanakirja www-sivu 2014). Uusien asioiden oppiminen ei ainoastaan lisää yksilön tietoisuutta, mutta oppiessaan henkilö omaksuu uusia omakohtaisia kokemuksia, joka johtaa lopulta hänen käyttäytymisensä muuttumiseen (Appannaiah, Reddy & Kaviatha 2010, 133). Kirjallisuuden mukaan organisaatioiden henkilökunta on henkilökohtaisessa vastuussa omasta oppimisestaan. Uusien tietojen ja taitojen oppiminen voidaan pitää hyödyllisenä jo siitäkin syystä, että nykyisin alati muuttuvassa työympäristössä tieto vanhentuu varsin nopeasti ja pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa mm. työttömyyteen. Uusien tietojen ja taitojen oppiminen sen sijaan vahvistaa jo aikaisemmin opittuja oppeja ja samalla se mahdollistaa henkilökunnan taitojen hyödyntämisen esimerkiksi uusissa sekä haasteellisimmassa tehtävissä. (Appannaiah ym. 2010, 134.) Tunnusomaista nykyisessä työelämässä on mm. se, että työelämän työvoimatarve muuttuu nopealla tempolla. Yksinomaan tästä syystä työntekijöiden etu on, että he ymmärtävät että uusien taitojen ja tietojen oppiminen on läpi elämän jatkuva prosessi. (Appannaiah ym. 2010, 135.)

Yksilöiden oppimisprosessissa esiintyy olennaisia henkilökohtaisia eroja, ja kyseiset erot voivat johtua myös kulttuurillisista tai yksilön sosiaalisesta aseman tuomista syistä. Eri kulttuurien ja yksilön tavalla oppia on selkeä yhteys, tutkimusten mukaan oppimiseen vaikuttaa mm. kulttuurillinen arvomaailma (Johns Hopkins www-sivut 2014) Monikulttuurisessa organisaatiossa ilmiö tulla esiin siten, että maskuliinisista kulttuureista tulevat työntekijät asennoituvat uusien asioiden oppimiseen muita vakavammin, sillä he ”pelkäävät” epäonnistuvansa. Tämä voi vuorostaan johtaa siihen, että nimenomaisista kulttuureista olevat työntekijät ”piiskaavat” itseään välttääkseen epäonnistumisesta johtuvan häpeäntunteen.

Oppimista on tutkittu varsin paljon ja näiden tuotoksena aiheesta on muodostettu useita jopa kyseenalaisia sekä yleisesti kiisteltyjä teorioita. Eräs oppimisen teorioita on ns. klassisen ehdollistumisen malli, joka syntyi venäläisen Ivan Pavlovin suorittamien kokeiden tuloksena. Klassisessa ehdollistumisen teoriassa on kysymys refleksimäisestä tai automatisoidusta reaktiosta johonkin tiettyyn ärsykkeeseen. (Nair 2010, 197.)

Pavlov testasi kyseistä teoriaa koiransa avulla. Käytännön kokeiluissa koiralle näytettiin lihanpalaa ja Pavlov mittasi koiran syljen määrää. Sama toistettiin kelloa soittamalla. Lihan palan nähdessään koiran syljen määrä kasvoi, kun taas kellon soitolla ei ollut syljen määrän eritykseen mitään merkittävää muutosta. Myöhemmässä vaiheessa Pavlov yhdisti kellonsoiton ja lihan näytön toisiinsa, joka johti siihen, että koira oppi yhdistämään kellonsoiton ja lihanpalan toisiinsa, jonka seurauksen jo pelkän kellonsoitto lisäsi koiran syljen eritystä joka todisti sen, että oppiminen voi tapahtua myös täysin toisistaan riippumattomien ärsykkeiden avulla. (Juuti 2006, 77–78; Pavelov 1960.)

Välillisen ehdollistumisen teoria perustuu B. F Skinnerin suorittamiin tutkimuksiin oppimisesta. Välillisessä ehdollistumisen teoriassa on kysymyksessä erehdyksen ja oikeintekemisen aktiviteetistä, jota voidaan tarpeen vaatiessa vahventaa joko positiivisella tai negatiivisella virikkeellä. Skinner ehdotti, että oppiminen tapahtuu ympäristön vaikutuksesta ja on tällöin täysin intuitiivista. Skinner uskoi, että mikäli tietyn tapaisesta käyttäytymisestä saadaan vastikkeeksi positiivinen palkkio, kyseisen käyttäytymisen todennäköisyys kasvaa. Samainen käyttäytyminen myös jatkuu niin kauan kun saaja on saatuun palkkioon tyytyväinen. Negatiivinen palaute johtaa puolestaan siihen, että kyseinen käyttäytyminen loppuu eikä todennäköisesti tule uusiutumaan. (Nair 2010, 198; Skinner 1976.)

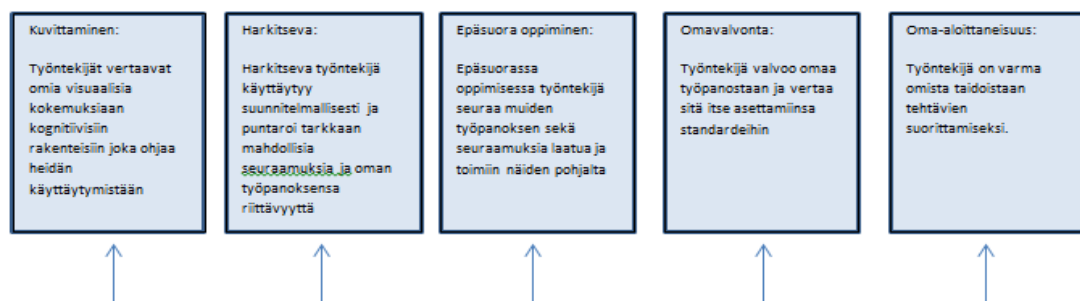
Organisaation hallinnoinnin näkökulmasta oppimista koskevien teorioiden ymmärtäminen on hyödyllistä, koska esimiestehtävissä toimivat henkilöt pystyvät niiden avulla paremmin arvioimaan olemassa olevien motivointimekanismien toimivuutta. Nimenomaisten mekanismien avulla esimiehet pystyvät vaikuttamaan mm. siihen millaisia palkkiomekanismeja organisaatiossa hyödynnetään ja miten työntekijöiden

toimia palkitaan ja ovatko nämä palkkiot vuorovaikutukseltaan myönteisiä vai kielteisiä. (Nair 2010, 198.)

Monikulttuuristen organisaatioiden esimiestehtävissä toimivien henkilöiden on hyvä tietää tämä siksi, että esimerkiksi yksilöiden motivointi on monesti haasteellisempaa monikulttuurisessa organisaatiossa kansalliseen organisaatioon verrattuna. Syyt tähän johtuvat kulttuuristen arvojen sekä asenteiden eroista. Esimerkkinä tästä ovat mm. feminististen sekä maskuliinisten kansallisuuksien erot yksilökäyttäytymisessä sekä heidän arvomaailmassaan. (Hofstede 2001, 198.)

Sosiaalisen oppimisen yksi merkittävä vaikuttaja Albert Bandura käsitteli mallioppimisteoriassansa aihetta, jonka mukaan osa yksilön oppimisesta tapahtuu sosiaalisessa ympäristössä. Hänen mukaansa sosiaalinen ympäristö aktivoi yksilöt seuraamaan muiden esimerkkiä. Banduran ehdotti teoriassaan, että yksilöt oppivat muita ihmisiä seuraamalla ja matkimalla aivan yhtä tehokkaasti kuin mitä he voivat omaksumia omien kokemustensa kautta. (Nair 2010, 198; Bandura 1977.)

Organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisen kannalta tällä on merkittävä vaikutus, sillä työtehtävät organisaatiossa perustuvat hyvin pitkälti työyhteisön aikaisempiin kokemuksiin sekä tietotaitoon. Yksilötasolla itse oppimisprosessi voi tapahtua viidellä eri periaatteella, joita ovat kuvittamisperusteinen oppiminen, harkitseva oppiminen, epäsuora oppiminen, omakohtainen oppiminen sekä oma-aloitteisperusteinen oppiminen (Kuvio 6).



Kuvio 6: Sosiaalikognitiivisen teorian viisi elementtiä (Nair 2010, 198)

Kuvittamisperusteisessa oppimisen mallissa on kysymys erilaisten symbolien hyödyntämisestä osana yksilön oppimisprosessia (Kuvio 6). Yksinkertaisena esimerkki-

nä kuvittamisperusteisesta oppimisesta voidaan käyttää erilaisia liikennemerkkejä. Kuljettajien toiminta liikennemerkkien mukaan perustuu aikaisempiin ohjesääntöihin, jossa tietyt symbolit yhdistetään tarkkoihin liikennemääräyksiin. Nämä määräykset opittuaan ajoneuvon kuljettajat pystyvät toimimaan liikenteessä hyvin yksinkertaisten liikennemerkeissä osoitettujen symbolien mukaan, ilman että näistä ohjeista erikseen merkissä mainitaan.

Harkitsevassa oppimismallissa on kysymys suunnitelmallisuudesta ja ennakoitavuudesta osana oppimisprosessia (Nair 2010, 199). Kyseisessä oppimisen mallissa voisi aivan hyvin olla kysymys tilanteesta, jossa yksittäinen opiskelija laatii itselleen omaehtoisen opintosuunnitelman, jonka perusteella hän etenee opinnoissaan.

Epäsuorassa oppimisen mallissa on kysymys muiden suorittamien toimintamallien ”kopioimisesta” eli yksinkertaisesti kysymyksessä on jo opitun toimivan mallin hyödyntäminen (Nair 2010, 199). Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa uusi työntekijä oppii työtehtävien suorittamisen muiden työntekijöiden toimintaa seuraamalla.

Oma-aloitteisessa oppimisessä oppimista ennalta käytettäviä malleja ei ole, eli tilanne vaatii omakohtaista opiskelua ja oppimista uuden tilanteen toteuttamiseen. Oma-aloitteisen oppimisen mallissa puolestaan on kysymys henkilön omia intressejä palvelevasta oppimisesta. Tutkimusten mukaan oma-aloitteinen oppiminen on kaikkein tehokkainta, sillä henkilö suuntaa lähes kaiken energiansa nimenomaiseen toimintaan. (Nair 2010, 199). Tällaisesta oppimisesta yksinkertaisena esimerkkinä on mm. erilaisien harrastuksiin liittyvä oppiminen, jossa henkilö käyttää merkittävän osan aikaansa tai energiaansa uusien taitojen tai tietojen oppimiseen.

4 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

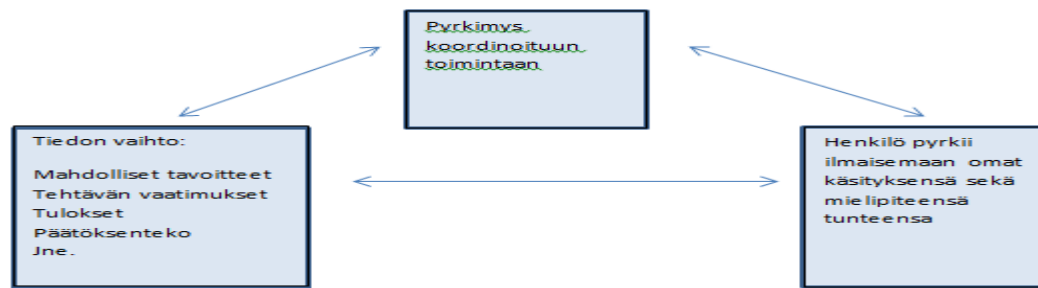
4.1 Kommunikoinnilla yhdistävä vaikutus työyhteisöön

Viestintä eli kommunikointi organisaation sisällä sekä eri toimijoiden kesken on organisaation keskeinen yhdistävä tekijä. Sana kommunikointi on lähtöjään latinan sanasta ”Communicatio” ja tarkoittaa suoraan käännettynä jakamista (Communicationencyclopedia www-sivut 2014). Syy siihen miksi käsittelen viestintää osana monikulttuurisen organisaation hallintoa, johtuu siitä, että kommunikointi monikulttuurisessa organisaatiossa on yksi kaikkein tärkeimmistä, ellei jopa tärkein osa-alue.

Kommunikoinnin tarkoituksena on kahden tai useamman yksilön välisten viestien, ideoiden, ajatusten, jne. vaihtaminen. Tässä vaiheessa on syytä painottaa, että kommunikointi muodostuu kahdesta tärkeästä osa-alueesta, joista toinen on viestittämisen osa-alue ja toinen on viestin ymmärtämisen osa-alue. Billy J. Hodgen kuvaa mielestäni kommunikoinnin kokonaisuutta erinomaisesti. Hänen määritelmänsä mukaan kommunikoinnin peruslähtökohtana on luoda kahden tai useamman henkilön välille mahdollisimman tarkka ja kokonaisvaltainen ymmärryksen tila. (Shajahan & Shajahan 2004, 183; Hodgen 1996.)

4.2 Kommunikoinnin moninaiset kasvot

Kommunikointimuotoja on useita. Kommunikointi voi tapahtua eri yksilöiden välillä mm. symbolien, merkkien, kuvien tai erilaisten eleiden välityksellä. Kommunikointi voi olla joko verbaalisessa, kirjallisessa tai ei-verbaalisessa muodossa, joskin tärkeintä on, että kommunikointi etenee sellaisessa muodossa, jota kaikki sujuvasti ymmärtävät. (Shajahan & Shajahan 2004, 186.) Organisaatiossa kommunikoinnin päämääränä on organisaatiota hyödyntävän koordinoitun toiminnan varmentaminen (Kuvio 7).



Kuvio 7: Organisaatiokommunikointiprosessi (Shajahan & Shajahan 2004, 184).

Kommunikointitilanteessa on kysymys vuorovaikutustilanteesta, jossa yksilöiden henkilökohtaisilla aatteilla, motiiveilla, yhteiskunnallisella asemalla sekä tietotaidolla on merkittävä painoarvo prosessissa. Yleisesti ottaen ihmiset pyrkivät organisaatiossa oman asemansa vahvistamiseen. Retoriikan periaatteiden mukaan, yksilöt tähtäävät oman uskottavuutensa vahvistamiseen (eetos), yhteisön tunteisiin vetoamiseen (paatos) sekä puheen loogisuuteen (logos). Ihmisten tunteisiin vetoaminen vähentää tutkitusti mielen kiihtyneisyyttä, jonka jälkeen mahdolliset huonot uutiset on helpompi hyväksyä. Puheen loogisuuden katsotaan vähentävän yksilöiden välisen erimielisyyden määrää. (Mishra 2010, 232.)

Asioista tiedottaminen ja niistä puhuminen esimerkiksi työpaikoilla vähentää työntekijöiden keskuudessa olevaa epätietoisuutta, samalla kun työyhteisön ilmapiiriin luodaan positiivisuutta. Tutkimukset osoittavat myös kiistatta sen, että vuorovaikutteinen viestintä työpaikoilla sekä esimiehen kyky palautteen antamiseen, alaistensa kuunteleminen sekä organisaation tilanteesta tiedottaminen auttaa sitomaan työntekijöitä paremmin yhteisiin päämääriin ja tekemiseen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 1.)

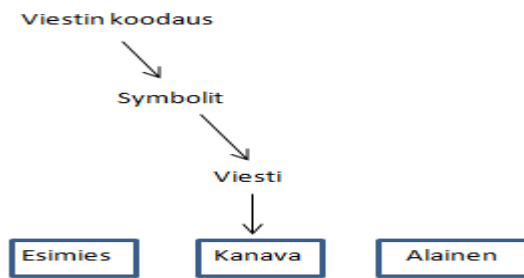
Tutkimusten mukaan ihmiset ovat taipuvaisia erilaisiin mielenilmaisuihin. Työpäikällä tämä saattaa esiintyä siten, että paha mieltä jaetaan työyhteisössä muita työntekijöitä ja esimiehiä kohtaan, mikäli epäkohtia havaitaan. Asioista puhuminen vähentää tutkitusti tätä mielihäiriötä. Erityisen tärkeää tämä on, kun mieltä painavista ja yhteistyötä hiertävistä asioista keskustellaan yhteisissä palavereissa, jolloin jokaiselle tarjoutuu mahdollisuus oman näkökohtansa esiin tuomiseen. (Mishra 2010, 233.)

Kommunikointi ei ole ainoastaan tiedon jakamiseen sopiva työkalu, mutta sitä voidaan käyttää myös yksilön käyttäytymistä ohjaavana työkaluna. Keskustelun kautta mm. yksilön motivoiminen organisaatiota hyödyttävään toimintaan onnistuu oikein suunnatun ja ajoitetun keskustelun kautta. Kommunikointia hyväksikäyttäen organisaation johto voi tarvittaessa myös jakaa työntekijöilleen erilaisia ohjeita, neuvoja tai tavoitteita, jotka tähtäävät organisaation toiminnan kehittämiseen. Kommunikointi on toisaalta erinomainen väline myös silloin, kun tarkoituksena on mm. työntekijän työtehtävien arviointi tai kun työntekijä on tarkoitus kouluttaa uusiin tehtäviin. (Mishra 2010, 233.)

Monikulttuurisessa organisaatiossa kommunikointi hallinnon ja työyhteisön välillä on kansallisia organisaatiota haasteellisempaa. Tämä johtuu useimmiten siitä, että kommunikointi monikansallisissa organisaatioissa tapahtuu yleisemmin kielellä, joka ei ole kaikkien työntekijöiden oma äidinkieli ja tämä johtaa helposti väärinkäsityksiin. Väärinkäsityksiä tai tilanteita joissa työntekijä ei ymmärrä annettuja ohjeita ei aina haluta tuoda julkisesti esiin ja tämä johtuu pitkälti siitä syystä, että tiettyjen kulttuurien edustajat pelkäävät kasvojensa menettämistä. (Hofstede 2001, 354 – 356.) Toisaalta jo muutama paikallisella kielellä tai työntekijän omalla äidinkielellä annettu positiivinen palaute tai pelkkä ystävällinen tervehdys auttaa jo pitkälle (Sinkkonen 2008, 186). Itse olen huomannut vuosien aikana sen, että esimerkiksi työntekijöiden omalla äidinkielellä tervehtiminen lisää työyhteisössä positiivista asennetta ja he ovat mielissään siitä, että esimies näkee vaivaa opetellessaan heidän omaa äidinkieltään. Tämä kaikki lisää positiivista asennetta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla.

4.2.1 Linjaviestintämalli (Linear model)

Kommunikointi voidaan toteuttaa monella hyvin erilaisessa menetelmällä. Yksinkertaisin kommunikoinnin muoto on ns. linjaviestintämalli. Linjaviestintämallissa kommunikointi tapahtuu yksisuuntaisesti esimerkiksi esimieheltä alaiselle (Kuvio 8). Kyseisessä viestintämuodossa kommunikointi alkaa viestin muotoilusta. Viestin muotoilemiseksi voidaan käyttää erilaisia helposti ymmärrettäviä symboleja, kuten esim. aakkosia, joidenka avulla viestin muotoilija muodostaa yleisesti ymmärrettävän viestin.

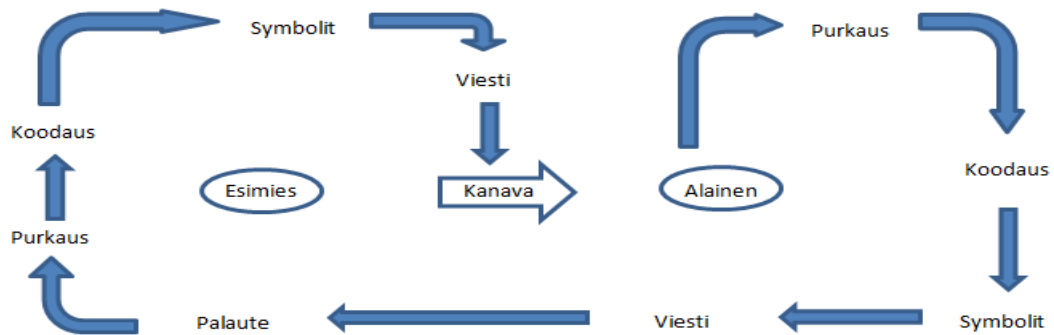


Kuvio 8: Linjaviestintämalli (Nair 2010, 294)

Kun viesti on valmis, se kanavoidaan viestin vastaanottajalle. Nimenomaisen menetelmän puutteina voidaan pitää sitä, että tässä viestintämenetelmässä kommunikointi tapahtuu ainoastaan viestin muotoilijalta viestin vastaanottajalle. Koska viestin lähettäjällä ei ole suoraa kommunikointiyhteyttä viestin vastaanottajaan, viestin lähettäjä ei voi koskaan täysin varmistua siitä, onko viestin vastaanottaja ymmärtänyt viestin tai onko viesti ylipäättään tavoittanut vastaanottajan. (Nair 2010, 294–295.)

4.2.2 Vuorovaikutteinen viestintämalli (Interactional communication model)

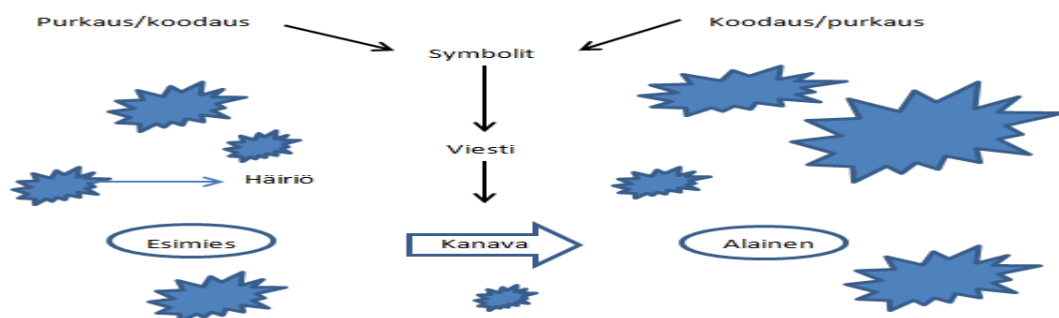
Vuorovaikutteisessa viestintämallissa (Kuvio 9) on kysymys ns. viestinnän vuoropuhelusta, jossa viestin vastaanottaja (alainen) vastaa viestin lähettäjälle (esimies). Vuoropuhelu vastaanottajan ja lähettäjän välillä jatkuu, kunnes molemmat osapuolet (esimies sekä alainen) ovat tyytyväisiä viestinnän lopputulokseen. Kommunikointi voidaan tapauksesta riippuen toteuttaa mm. sähköpostia, puhelinta, radiopuhelinta yms. hyväksikäyttäen. Paras lopputulos kyseisessä viestintämallissa saavutetaan kuitenkin aina kasvotusten. (Nair 2010, 295.) Vuorovaikutteisessa viestinnässä on tärkeää, että viestintä on aitoa vuoropuhelua, jossa jokaiselle luodaan mahdollisuus oman näkökulmansa esittämiseen. Tämä auttaa mm. siinä, että henkilökunta pystytään sitoutumaan mm. yhteisiin suunnitelmiin tai yhdessä asetettuihin tavoitteisiin (Ponteva 2012, 2).



Kuvio 9: Vuorovaikutteinen viestintämalli (Nair 2010, 295).

4.2.3 Reaaliaikainen vuorovaikutteinen viestintämalli

Reaaliajassa tapahtuvassa vuorovaikutteisessa viestintämallissa on kysymys kasvotusten tapahtuvasta kommunikoinnista. Merkittävämpänä erona ns. ”interactionaaliiseen” viestintämalliin on siinä, että keskustelussa ei ole minkäänlaista ”viivettä”, jolloin kummankin osapuolen joutuvat koodaamaan sekä purkamaan vastaanottamiaan viestejä viiveettä (Kuvio 10). Nimenomaisessa viestintämallissa keskustelun osapuolet ovat välittömässä vaikutussuhteessa keskustelun kulkuun ja ainoina häiritsevinä tekijöinä ovat ympäristössä esiintyvät ”häiriöt”. Esiintyvät häiriötekijät voidaan karkeasti jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin häiriötekijöihin. Ulkoisia häiriötekijöitä voi olla esim. puhelimen häiritsevä hälytysääni tai jokin muu ulkoinen häiriötekijä. Sisäisiä häiriötekijöitä ovat esimerkiksi erilaiset yksilölliset tekijät, kuten keskusteluun vaikuttava kuullun ymmärtämisvaikeus. Kuullun ymmärtämisvaikeus voi puolestaan johtua, yksilöllisistä syistä tai yksinkertaisesti henkilöiden välillä esiintyvistä kieli-muurista. (Nair 2010, 296.)



Kuvio 10: Reaaliaikainen suoravaikutus malli (Nair 2010, 296).

5 MONIKULTTUURISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on monin tavoin haasteellisempi työympäristö kansalliseen ympäristöön verrattuna. Hofstedin mukaan kansalliset hallinnolliset menetelmät sekä hallintoihin liittyvät teorit eivät ole universaaleja ellei toisin todisteta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kansallinen johtamistapa ei ole yleispätevä eikä näin ollen aina sovellu monikulttuurisiin ympäristöihin. (Hofstede 2001, 374.)

Paljon monikulttuurisuutta tutkinut Hofstede puoltaa ajatusta, että parhaimpiin tuloksiin johtamisessa päästään silloin, kun esimies hyväksyy omat rajoituksensa ja suhteuttaa toimintansa vallitseviin olosuhteisiin sekä ympäristössä esiintyviin arvoihin ja etiikkaan. (Hofstede 2001, 374.) Tutkimusten mukaan parhaimpiin tuloksiin monikulttuurisessa työympäristössä päästään silloin, kun esimies huolehtii hallinnoinnin läpinäkyvyydestä sekä tiiviistä yhteistyön perusteista (Lahti 2008, 119).

Pentikäinen käsittelee monikulttuurista johtamista vuorostaan sellaisesta näkökulmasta, että esimiehen omat kulttuuriset lähtökohdat saattavat johtaa häntä helposti harhaan. Esimerkiksi pohjoismaalainen esimies saattaa omaan kokemukseensa vedoten rekisteröidä eri kansallisuudesta tulevien alaisensa käyttäytymisen väärin, mikäli hän vertaa heidän toimintaa ainoastaan omiin kansallisiin malleihin. (Pentikäinen 2009, 150.) Monikulttuurisessa organisaatiossa kansalliset erot työntekijöiden sekä esimiesten välillä saattavat tulla esiin mm. siinä miten esimies kohtelee alaisiaan tai kuinka he käyttävät asemansa tuomaa valtaa. Ääritapauksissa tämä vallankäyttö toteutuu verbaalisena tai jopa fyysisenä väkivallan purkauksena työntekijää kohtaan. (Fuller 2009, 84 - 94.)

Henkilökohtaisesti olen usein huomannut, että varsinkin kansainvälisesti kokemattomat esimiehet takertuvat hallinnointimenetelmiinsä useimmiten heille tuttuihin kansallisiin johtamismalleihin ja heiltä puuttuu johtamisesta riittävä ”pelisilmä” erilaisten kansallisten vivahde-erojen tunnistamiseksi. Oma ylpeys saattaa estää tunnustamista siitä, että hallinnointitapa, jota hän toteuttaa ei kyseisessä tilanteessa toimi.

5.1 Organisaatiohallinnointi

Ennenkuin voimme ymmärtää mitä ominaisuuksia hyvään organisaatiohallinnointiin kuuluu tai millainen hyvä esimies mahdollisesti on, tulee meidän ymmärtää mihin hallinnoinnilla tai johtamisella organisaatiossa tähdätään; sekä mikä esimiehen tai johtajan toimenkuva organisaatorakenteessa on? Hallinnointi ei ole vain osa erilaisien kaupallisten tai julkisten organisaatioiden toimintaa, vaan se kuuluu osaksi meidän jokaisen jokapäiväistä elämää. Hallinnointi ei sinällään ole mikään uusi ilmiö, sillä ensimmäiset viitteet ihmisten välisestä hallinnoinnista löytyvät 5000 vuotta ennen ajanlaskunalkua. Tutkimusten mukaan muinaisessa Intiassa paikalliset liikemiehet hallinnoivat tarkasti liiketoimintaansa. (Rao & Pande 2010, 2.)

Hallinnointi onkin helpompi ymmärtää toimintona, jossa olemassa olevista resursseista puristetaan maksimaalinen hyöty. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käytössä oleva aika, työvoima, materiaalit, taloudelliset resurssit integroidaan yhdeksi toimivaksi sekä taloudellisesti kannattavaksi kokonaisuudeksi. (Rao & Pande. 2010, 2.) Teoriassa asiahan on näin, mutta organisaatiosta puhuttaessa meidän tulee muistaa se, että organisaatiot ovat symbolisia kokonaisuuksia. Organisaatioiden toiminta perustuu organisaation johdon asetettamiin tavoitteisiin sekä siinä työskentelevien ihmisten toimintaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Shajahan & Shajahan 2004, 89.) Ongelmat ilmenee, jos henkilökunta ei syystä tai toisesta saavuta asetettuja tavoitteita. Hofstedesin tekemien tutkimusten mukaan esimerkiksi Ranskassa esimiehen asettama tavoite saattaa jäädä toteuttamatta, mikäli alainen kokee annetun käskyn sotivan hänen omia näkemyksiään tai arvojaan vastaan (Hofstede 2001, 150 – 151).

5.2 Esimiehen asema hallinnoinnissa

Esimies kuuluu osaksi hallinnollista järjestelmää ja lähtökohtaisesti hän on työnantajan palkkaama edustaja. Esimiehen tehtävänä on valvoa, että työnantajan etuudet organisaatiossa täyttyvät ja että organisaation tai yrityksen hallinnointi tapahtuu mahdollisimman tehokkaasti. Esimiehen tehtäviin kuuluu mm. toimia organisaation keskeisenä tiennäyttäjänä. Hänen tehtävänä on myös kantaa vastuu siitä, että organi-

saatioon palkattu henkilökunta suorittaa heille osoitetut tehtävät niiden puitteiden sisällä, joista työsopimuksessa on sovittu, ja joista henkilökunnalle korvausta maksetaan. (Järvinen 2005, 27.)

Kulttuurillisista eroista johtuvat varianssit vaikuttavat siihen millaisena tietyn kulttuurin ideologia näkee johtajuuden tai millaisena he näkevät ihanteellisen johtajan prototyypin. Feministisissä kulttuureissa johtajilta odotetaan mm. nöyryyttä. Esimerkiksi Saksassa esimiehiltä sekä työntekijöiltä odotetaan sitoutumista koulutukseen sekä vastuunkantoon. Japanissa puolestaan yrityksen johdolta odotetaan pitkäjänteisyyttä siihen, että organisaatio toimii omalla painollaan ilman esimiehen puuttumista tapahtumien kulkuun. (Hofstede 2001, 388.) Kirjallisuudesta löytämäni teorian perusteella esimiehen asema työyhteisössä helpottuu, jos esimiehen henkilökuva vastaa työyhteisön ihanteita siitä millainen hyvän johtajan tulee olla (Aarniokoivu 2010, 91).

5.3 Henkilöstöjohtamisen hyödyt

Varsinkin pohjoismaalaisessa yhteiskunnissa ns. itseohjautuvat organisaatiomallit ovat suosittuja. Itseohjautuvissa organisaatiomalleissa on monia hyviä ominaisuuksia, joita on turha kiistää. Etuina perinteisiin organisaatiomalleihin verrattuna itseohjautuva organisaatiomalli lujittaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta, innovatiivisuutta sekä organisaation kehittämishalua. Enemmän perinteisiin johtamistapoihin kuuluvassa hallintomallissa, jossa johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin, riskinä on että johtajan ”rautainen käsi” tukahduttaa henkilökunnan innovatiivisen toiminnan. (Järvinen 2005, 20.)

Ongelmana liiallisessa itseohjautumisessa on kuitenkin se, että yksittäisen työntekijän on vaikea, ellei jopa mahdotonta hahmottaa koko kokonaisuutta ilman että ns. ”punainen lanka” jossain vaiheessa katoaa. Mikäli näin tapahtuu, työntekijän suorituksesta muodostuu helposti työntekijän omia intressejä palveleva toiminto; varsinkin jos tehtävät koetaan epämiellyttäväksi. Tämä vuorostaan johtaa organisaation tehokkuuden heikentymiseen, jolloin myös mahdollinen tuotto heikkenee. (Järvinen 2005, 22.) Monikulttuurisessa organisaatiossa kyseinen hallinnointimalli saattaa

muodostua suoranaiseksi katastrofiksi. Erityisesti sellaisten yksilöiden kohdalla tilanne on hankala, jotka ovat tottuneet esimiehen jatkuvaan ohjeistukseen. Esimerkiksi Perulaiset työntekijät odottavat esimiehiltään jatkuvaa kosketusta johtamiseen (Hofstede 2001, 389).

Johtamisen ja hallinnoinnin tärkeimpinä elementteinä ovatkin kirjallisuuden mukaan tehtävien tarpeen mukainen selkeyttäminen sekä henkilökunnan riittävä tiedottaminen. Tiedottamiseen tulee sisällyttää riittävät tiedot mm. siitä mitkä organisaation toiminnot ovat ja miksi näitä toimintoja suoritetaan. Lähtökohtaisesti henkilökunnan tiedottamisessa tulisi keskittyä asiakaslähtöiseen sekä tulosvastuullisen ajattelutavan luomiseen. (Järvinen 2005, 22 – 24.)

Monikulttuurisessa organisaatiossa hallinnoinnin merkitys korostuu entisestään. Tämä johtuu pitkälti siitä, että eri kulttuureista tulevat työntekijät toimivat työympäristössä hyvin monella eri tavalla. Hyvänä esimerkkinä kulttuurien eroavaisuuksissa työympäristössä on mm. työetiikan eroavaisuudet. Monissa kulttuureissa mm. erilaisen lahjojen antaminen sekä vastaanottaminen osana normaalia yritystoimintaa on täysin hyväksyttävää, kun taas toisissa kulttuureissa erilaiset lahjat voidaan katsoa olevan korruptiota. Esimerkiksi Kiinassa hyvin tarkkaan mietitty ja arvoltaan vähäinen yrityslahja, osoittaa ainoastaan syvää arvostusta kauppa- tai yrityskumppania kohtaan. Toisaalta mikäli lahjan valinnassa epäonnistutaan tai lahjan taloudellisen arvon katsotaan olevan liian korkea, vastapuolella herää epäily lahjoituksen todellisesta tarkoituksesta ja mahdollisesta lahjasyrityksestä. (Pitta, Fung & Isberg 1999, 243.)

5.1 Hyvän johtamisen tunnusmerkit

Useat organisaatiot suosivat projektityyppistä toimintaa, jossa projektiryhmä työskentelee itsenäisesti sekä lähes kokonaan ilman esimiehen suorittamaa valvontaa. Joissakin organisaatioissa jopa kyseenalaistetaan johtajuuden tarve. Vaikka itse projektit toimivat pitkälti ilman erillistä esimies-alainen tasoista valvontaa, niin valtaosa organisaatiosta toimii edelleen perinteisen hallintorakenteiden pohjalta. Johtamistapoja on monia, mutta lähtökohtaisesti jokaisessa johtamismuodossa tähdätään mahdollisuuden vaikuttaa ihmisiin sekä yhdessä tekemiseen. (Järvinen 2005, 13 - 16.)

Jotta ihmisiin on mahdollisuus vaikuttaa, tulee heihin luoda yhteys. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten johtamista ei voida suorittaa tyhjiössä vaan jokainen esimies joutuu tavalla tai toisella kommunikoimaan henkilökuntansa kanssa (Järvinen 2005, 19). Kommunikointiyhteyden ylläpitäminen koko työyhteisöön on yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä organisaatiossa (Sembdner 2011, 72). Vaikka mm. työelämän ylhäältä-alas rakenteet ovat pysyneet vuosikymmeniä lähes muuttumattomina, johtaminen kokonaisuutena on kokenut useampia uudistuksia. Esimerkkitapauksena tästä voidaan pitää vielä vuosikymmeniä sitten tehokkaaksi koettu ”nyrkkiä pöytään” johtamisen mentaliteetti. Nykyään tämä johtamisen malli ei toimi ja sen tilalle on tullut moderni johtaminen. Modernissa johtamisessa työyhteisöön ollaan jatkuvassa vuorovaikutus-suhteessa ja toimintaa johdetaan omalla esimerkillä. (Järvinen 2005, 20.)

Nimenomaisessa hallinnointimallissa johtamisen painopiste suuntautuu toimivan, innostavan sekä avoimen organisaatiokulttuurin luomiseen, jonka perustarkoituksena on organisaation sekä yksilöiden osaamisen kehittäminen (Sydänmaalakka 2012, 26–27). Lainatakseni Kheit Davisia (1962, 18) “ *Henkilöstöhallinto on kuin lääke, joka yhdistää fyysiikan, biologian ja sosiaaliset tieteiden tiedot ja taidot yhtenäiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi*”.

Järvinen on teoksessaan puolestaan todennut, että henkilökuntaa pitää kannustaa ja motivoida tehokkaampaan tekemiseen. Johtamisen tekniikoissa täytyy kiinnittää erityistä huomiota tavoitteelliseen sekä määrätietoiseen johtamiseen. Organisaation koko energia tulee suunnata oikein ja niihin strategisiin kohteisiin, jotka koetaan yrityksen menestymisen kannalta tärkeiksi. (Järvinen 2005, 16 - 17.)

Henkilökunnan motivointitaito on yksi hyvän johtamisen peruskivistä. Esimiehen onkin tärkeä painottaa henkilökunnalle heidän asemansa merkitystä organisaatiossa. Toiminnan painotuksissa tulee tuoda esille esimerkiksi miksi organisaatio on olemassa ja mihin se toiminnallaan tähtää. Työntekijöille tulee tuoda tiedoksi myös se, mikä heidän asemansa organisaatiossa on ja mikä heidän merkityksensä organisaation toiminnassa on. (A&C Black, 2007, 40.)

Tutkimusten mukaan henkilökuntaa voidaan motivoida parempaan sekä tehokkaampaan tekemiseen mm. työntekijän työtehtävien tunnistamisella (recognition), työelämän saavutusten tunnustamisella (achievements) sekä työntekijöiden asettamisella vastuulliseen asemaan (responsibilities). Muita mahdollisia käytännön toimenpiteitä motivaation parantamiseen ovat mm. ryhmähengen tiivistäminen (team peer relations), palkkauksen kautta (salary) tai erilaisilla uravaihtoehtoilla (advancement) jne. (A&C Black, 2007, 15.)

5.2 Johtamisen eri työkaluja

Esimieheksi oppimiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa reseptiä, kuten ei myöskään ehdottoman oikeaa tai väärää. Esimieheksi ei ainoastaan opita vaan siihen ”kasvetaan” mm. omien onnistumisten sekä epäonnistumisien kautta. Tärkeintä esimieheksi aikovan on ymmärtää ja hyväksyä omat rajansa sekä se, että hyväksi johtajaksi tuleminen vaatii kovaa työtä. Koetut ongelmat tulee pystyä suodattamaan samoin kuin omia heikkouksia tulee pyrkiä korjaamaan mm. itsetutkiskelun kautta. Johtajaksi kasvamisen ei sinällään sisällä mitään erityistä oppimismäärän kiintiötä, joka tulee saavuttaa ennen kuin henkilöstä muodostuu johtajuuden mestari. (Williams 2006, 68 – 70.)

Jotta johtajuus äärimmäisyyksien välissä toimisi, hyvän johtajan tulee pystyä pääsääntöisesti luottamaan alaisiinsa sekä yhteistyökumppaneihinsa. Hänen tulee myös tiedostaa omat, kollegoidensa, alaistensa sekä organisaation puutteet sekä epätäydellisyydet. Nämä asiat huomioon ottaen hänen tulee pontevasti jatkaa organisaation osaamisen kehittämistä. Hyvä johtaja uskaltaa toteuttaa myös kaikkein hurjimpiakin visioita, samalla säilyttäen koko työyhteisön vankkumattoman luottamuksen tekemiseensä tasa-arvoisena johtajana. Lisäksi hyvä johtaja käsittelee esiintyviä ongelmia haasteina. (Järvinen 2005, 40.)

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu samanaikainen realistinen ”hulluus”, raudanluja päättäväisyys, laskelmoiva harkitsevaisuus sekä kohdattujen pettymysten käsitteilykyky (Järvinen 2005, 41). Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat myös terve itsevarmuus, ryhmätyöskentelytaito, motivointitaito sekä ongelmien ratkaisutaito jne. (Williams 2006, 89). Kuten jo aikaisemmin todettiin, johtaminen ei ole ainoastaan ihmi-

siin vaikuttamista vaan se on suurelta osaltaan yhdessä tekemistä. Hyvä johtaja pystyy luomaan yhdessä tekemisen ilmapiirin, jossa kaikki työntekijät työskentelevät kohti samoja tavoitteita ja ns. ”puhaltavat yhteen hiileen”. (A&C Black 2007, 13.)

5.2.1 Yhdessä tekeminen

Yksi tehokkain tapa saada ihmiset työskentelemään tehokkaasti keskenään yhteisen päämäärän hyväksi, on työilmapiirin kehittäminen sellaiseksi, missä virheet sekä epäonnistumiset hyväksytään (A&C Black 2007, 14). Varsinkin monikulttuurissa organisaatioissa tämä on erityinen haaste. Esimiehen tulee varmistaa että jaettava tieto on kaikkien saatavilla ja että kaikki organisaation työntekijät sen ymmärtävät. Esimies ei saa missään vaiheessa luoda sellaista mielikuvaa, että vain osa henkilökunnasta saa tarvittavan tiedon. Esimiehet eivät myöskään saa salata tietoa eri henkilösten välillä eikä tiedostus saa olla epäsuosiollista ketään kohtaan. (A&C Black 2007, 14.) Hyvin onnistuneelle organisaation hallinnoinnille tunnusomaista on se, että jopa huonot uutiset kuten mm. irtisanomiset yms. hyväksytään työyhteisössä helpommin, jos henkilökunta luottaa esimiehiinsä sekä siihen, että toiminta on tasapuolista. Tähän vaikuttavat mm. se, miten paljon esimies kuuntelee alaisiaan ja miten hän käyttää hyväkseen heiltä saatua tietoa mm. päätöksenteossa. (Salmimies & Ruutu 2013, 2.)

Monikulttuurisissa organisaatioissa henkilökunnan kohteleminen tasapuolisesti ja tärkeänä osana organisaatiota on hallinnoinnin onnistumiseksi ehdottoman tärkeää. Organisaatiot jotka onnistuvat tässä pystyvät tehostamaan toimintaansa ja pystyvät maksimoimaan henkilökunnastaan saadun hyödyn. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on saatu hyviä tuloksia sillä, että henkilökuntaa kohdellaan samoin hallinnoinnin perusteiden kuin organisaation ylemmissä tehtävissä toimivia. (Caligiuri, Lepak & Bonache 2010. 9.)

Esimiesten tulee antaa riittävästi sekä positiivista että negatiivista palautetta ja sen tulee tapahtua reaaliajassa. Esimiesten tulee huolehtia riittävästä kehityskeskustelusta, jossa kahdenkeskeisten keskusteluiden kautta käydään läpi henkilökunnan toimintoja ja pyritään korjaamaan mahdollisia heikkouksia. Esimiehen tulee osata kuunnella

la alaisiaan sekä heidän mahdollisia huolia ja murheitaan. Ilmapiirin tulee olla sellainen, että työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus puhua esimiehelleen ilman pelon, vihan tai kostonhimon tunnetta. Esimiestyössä kaiken toiminnan lähtökohtana on riittävän keskinäisen luottamuksen rakentaminen hänen itsensä, sekä työntekijöiden välille. (Salmimies & Ruutu 2013, 2.) Erityisen tärkeää ja haastavaa tämä on silloin, kun kysymyksessä ovat eri kulttuureista olevat yksilöt tai kun kysymyksessä on kulttuurien eroavaisuuksia tai yhteisön vähemmistö koskevat ongelmat tai kun palaute on muuten negatiivista (A&C Black 2007, 14).

5.2.2 Tehtävien delegointi organisaatiossa

Monelle aloittelevalle johtajalle asioiden delegointi saattaa tuntua vieraalta ja vaikealta tai jopa vastamieliseltä toteuttaa, mutta se on hyvän johtamisen kannalta elintärkeää. Delegointia suunnitellessa esimiehen tulee ottaa huomioon muutamia seikkoja varmistuakseen siitä, että tehtävien delegoinnissa onnistutaan. Ennen kaikkea esimiehen tulee olla hyvin perillä tehtävistään. Hänen tulee tunnistaa omat heikkoutensa ja tiedostaa omien tietojensa tai taitojensa vahvistamistarpeet. (Maddoux 1990, 32.)

Esimiehen tulee olla myös hyvin perillä siitä, mitkä ovat hänen yksikkönsä tai organisaationsa ensisijaiset tavoitteet, onko tavoitteissa tapahtunut muutoksia ja tuleeko muutoksista tiedottaa muille työntekijöille. Esimiehen tulee myös listata kaikki sellaiset tehtävät, jotka ovat mahdollisesti delegoitavissa sekä sellaiset tehtävät, jotka hänen on ehdottomasti suoritettava itse. Kun kaikkiin näihin kysymyksiin on vastattu, esimies voi siirtyä delegoinnin seuraavaan vaiheeseen, jossa hän määrittelee henkilön, jolle tehtävien delegointi voidaan mahdollisesti antaa. (Maddoux 1990, 32.)

Tehtäviä delegoidessa henkilövalintaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Valinta riippuu mm. tehtävän luonteesta. Delegoinnin ei tarvitse aina toteutua alaiselle, vaan tehtävän vaatimustason mukaan, tehtäviä voidaan delegoida myös ylöspäin (johtaja), sekä vaakatasossa muille samanarvoisissa tehtävissä toimiville esimiehille. (Maddoux 1990, 35.)

Aivan aluksi esimiehen tulee miettiä muutamia seikkoja henkilövalintaa tehdessään. Ensinnäkin esimiehen tulee kysyä itseltään, kuuluuko delegoitava työ tai tehtävä johonkin tiettyyn tehtäväkuvaan tai onko organisaatiossa jokin tietty henkilö tai yksikö joka voi tehtävän suorittaa? Seuraavaksi on tärkeä miettiä sitä, vaatiiko tehtävän suorittaminen erityisiä taitoja ja kuka yksikössä tai organisaatiossa tehtävän kaikkein mieluiten suorittaisi? Tämä vaatii tietenkin sen, että esimiehellä on jo pidemmän ajan kokemus yksikön tai organisaation toiminnasta ja hänelle on muodostunut selkeä kuva henkilökunnan taitotasosta sekä siitä, ketkä ovat mahdollisuuden ansainneet. (Maddoux 1990, 35.)

Kun henkilövalinta on lopullisesti suoritettu, delegoitavalle henkilölle täytyy selkeästi ilmoittaa tehtävän laatu sekä käytössä oleva aika. Delegoitava tehtävä tulee jaotella asiakokonaisuuksiin, jotka on mahdollista toteuttaa annetun aikataulun puitteissa. Tehtävien etenemistä tulee myös seurata raportoinnin kautta. Lopuksi kaikista delegoiduista tehtävistä täytyy pitää kirjaa, josta käyvät ilmi tehtävän laatu, aikataulut sekä tehtävän vastuhenkilö. (A&C Black, 2007, 16.)

5.2.3 Ongelmien selvittäminen

Organisaation sisäisellä, selvittämättömällä konfliktilla saattaa olla toimintaa lamauttava vaikutus, tästä johtuen konfliktiin täytyy puuttua välittömästi (A&C Black, 2007, 17). Hyvään johtamiseen liitetään useasti taito nopeaan konfliktien havaitsemiskykyyn sekä ratkaisutaitoon (Williams, 2006, 89). Erityisesti monikulttuurisissa toimintaympäristöissä tämä on haaste, sillä vähemmistöstä (n. 30–40 % koko yhteisön määrästä), muodostuu organisaation sisällä helposti työyhteisön yhteinen silmätikki, jonka tekemisiä seurataan ja keskustellaan muiden työntekijöiden kesken. (Lahti 2008, 51.)

Vähemmistöjen tarkkailu saattaa keskittyä hyvinkin pieniin yksityiskohtiin kuten, ulkonäköön, aikakäsitykseen, energisyyteen, pukeutumiseen, jne. Näiden asioiden pohjalta enemmistö päättää ovatko yksilöt esimerkiksi luotettavia työkumppaneita. Esimiehen tehtävänä on tiedostaa nämä inhimilliset taipumukset ja pyrkiä näiden ennakoasenteiden yläpuolelle. Esimiehen tulee varmistaa, että myös muu työyhteisö

käsittää, että minkään tasoisia vähemmistöön kohdistuvia ylilyöntejä tai väärinkäytöksiä ei hyväksytä. Tutkimusten mukaan vähemmistöjen toimintakyky joutuu arvostelun kohteeksi monasti ilman pätevää syytä. Vähemmistön edustajat joutuvat muita useammin todistelemaan oman pätevyyttään. (Lahti 2008, 51.)

5.2.4 Tiimityöskentely

Johtamisessa on siirrytty yhä enemmän yksilöjohtamisesta tiimijohtamiseen. Tiimijohtamisen eroina yksilöjohtamiseen on siinä, että vastuuta johtamisesta jaetaan koko tiimille. Tiimijohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu yhteis- sekä vuorovaikutustoiminnan huippuunsa virittäminen. (Sydänmaalakka 2012, 36.) Tiimityöskentelyn onnistumisessa vaikuttavat kolme peruseriaa. Ensimmäiseksi ryhmälle tulee tuoda selväksi miksi tiimi on olemassa eli mikä heidän tarkoituksensa organisaatiossa on. Toiseksi ryhmän tavoitteet tulee tuoda selkeästi esille, jotta ryhmä pystyy yhdessä suuntaamaan koko energiansa noiden tavoitteiden täyttämiseksi. Kolmanneksi koko ryhmä tulee saada sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. (Sydänmaalakka 2012, 36.)

Tehtäviin omistautumisessa ei ole kysymys ainoastaan henkilökunnan työtyytyväisyydestä, vaan kysymys on paljon laajempi ja sen vaikutukset organisaatioon ovat paljon syvemmät. Yksilön omistautumisessa tehtäviinsä on kysymys lähinnä siitä, että työntekijä on valmis sitoutumaan työhönsä syvemmin ja tätä kautta hän tulee ponnistelemaan organisaatiolle asetettujen päämäärien saavuttamiseksi aikaisempaa enemmän, jopa silloin kun hän kohtaa työssään vastoinkäymisiä. (Järvinen ym. 2014. 2.) Hyvin toimivassa tiimissä, jokaisen yksilön tulee hyväksyä myös se tosiasia, että onnistuakseen tiimin tulee pyrkiä yhtenäiseen sekä kurinalaiseen toimintaa ilman turhia sooloiluja sekä NIH- ajattelua (Not Invented Here). Tämä saavutetaan parhaiten silloin kun tiimin yhteenkuuluvuuden tunne on voimakas ja kun tiimissä on hyvä me-henki. (Sydänmaalakka 2012, 36.)

6 EMPPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSIA

Omaakohtainen kokemukseni monikulttuurisista organisaatioista perustuu vuonna 1996 alkaneeseen palvelussuhteeseen Yhdistyneissä Kansakunnissa. Henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että Yhdistyneitä Kansakuntia voidaan monestakin syystä käyttää esimerkkitapauksena, kun kysymys on monikulttuurisesta työympäristöstä. Yhdistyneet Kansakunnat muodostuu 193 jäsenvaltiosta (2011) ja virallisesti organisaatiossa käytetään kuutta eri kieltä eli jo pelkästään näistä syistä voidaan hyvällä syyllä väittää, kysymyksessä on monikansallinen organisaatio (United Nations www-sivut 2015).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on tämänhetkinen työnantajani eli United Nations Assistance Mission for Afghanistan (UNAMA). UNAMA kuuluu osaksi Yhdistyneiden Kansakuntien poliittista toimikenttää ja toimii UNDPA:n alaisuudessa (United Nations Department of Political Affairs). Organisaation toiminta Afganistanissa perustuu Yhdistyneiden Kansakuntien turvallisuusneuvoston vuonna 2002 hyväksymään mandaattiin. Viimeisin päivitys mandaatista hyväksyttiin kaikkien 15 Turvallisuusneuvoston jäsenen toimesta 17 marraskuuta 2014. (UNAMA www-sivut 2015.)

Tässä työssä käyttämäni tutkimuksen tulokset ovat peräisin työpaikalla suorittamastani työpaikkakyselystä. Kysymykset lähetettiin sähköisesti 12:lle organisaatiossa työskentelevälle esimiehille, joista kahdeksan palautti kyselyn. Kyselyyn osallistujat valitsin sen perusteella kuinka hyvin nimenomaisen esimiehen henkilökohtaisesti tunnen. Tällä pyrin varmistamaan sen, että esimies vastasi lähettämäni kyselyyn, sillä henkilökohtaisella verkottumisella on selkeä vaikutus mm. siihen, kuinka tunnollisesti esimiehet erilaisiin kyselyihin vastaavat.

Varsinainen haaste kysymysten muotoilussa ja kysymysaiheiden valinnassa oli siinä, että pitkiksi koetut ja paljon aikaa kuluttavat kyselyt eivät toimi, sillä niihin ei vastata. Tämä puolestaan johti siihen, että kysymykset jouduttiin muotoilemaan sellaisiksi, että niillä saavuttiin mahdollisimman laaja-alainen kartoitus esimiesten hallintoon liittyvistä haasteista. Kyselyssä kartoitettiin myös sitä millaisena esimiehet näkevät

omat mahdollisuutensa monikulttuurisessa organisaatiossa. Tämä puolestaan johti siihen, että kysymykset muodostuivat varsin tulkinnanvaraisiksi, ja niistä saatu tieto vaihteli paljon eri vastaajien kesken. Tämä puolestaan vaikeutti huomattavasti vastausten analysointia. Jotta kyselystä olisi saatu helpommin analysoitava, kysymykset olisi pitänyt esittää yksilöllisemmin sekä yksinkertaisina kyllä ja ei vastausmuodoissa, mutta tämä olisi vienyt enemmän esimiesten aikaa ja mahdollisesti johtanut siihen, että kyselyyn olisi osallistunut harvempi esimies, joka puolestaan heikentää tulosten paikkansapitävyyttä.

Varsinainen kysely on toteutettu englannin kielellä, joten merkittävin haaste tulosten läpikäymisessä oli vastausten oikein tulkitseminen. Väärinkäsitysten välttämiseksi, etukäteen toimitettuja kysymyksiä täydennettiin lisäkysymyksillä, mikäli tuloksia tulkittaessa tarvetta tähän esiintyi.

6.1 Esimiehille esitetyt kysymykset

Tutkimuksen kysely sisältää kokonaisuutena kuusi avointa kysymystä, jotka voidaan kategorisesti jakaa kolmeen eri teemaan. Ensimmäisenä näistä on monikulttuurisen organisaation hallinnolliset haasteet. Toisena aihealueena kyselyssä kartoitetaan esimiesten koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksia. Kolmantena ja viimeisenä teemana on esimiestehtävissä toimivien henkilöiden ominaisuuksia tai esimiestaitoa kartoittava osa-alue.

6.1.1 Monikulttuurisen organisaation hallinnolliset haasteet ja erot kansallisiin organisaatioihin

Tässä kategoriassa esitetyillä kysymyksillä on tarkoitus kartoittaa mitkä ovat monikulttuurisen organisaation selkeimmät hallinnolliset haasteet.

1. *In your opinion what are the greatest managerial challenges in the multicultural working environment such as United Nations?*

- 2. You have been working as a team manager in the multicultural working environment and your replacement just arrived, if you could give him / her three advises regarding unit management in the multicultural environment what would they be?*

6.1.2 Koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet monikulttuurisessa organisaatiossa

Tässä kategoriassa esitetyillä kysymyksillä on tarkoitus kartoittaa mm. sitä; millaisina esimiehet näkevät omat etenemismahdollisuutensa organisaatiossa sekä kuinka tehokkaasti organisaatiossa hyödynnetään esimiesten aikaisempaa työkokemusta ja koulutusta.

- 1. In your opinion have your work been recognized by your supervisor or by the senior management and do you think there is place for an improvement for issues such as career advancement or career development in the United Nations and what are they?*
- 2. In your opinion have you been fully harvest to a function that meets your expertise and expertise?*

6.1.3 Monikulttuurisissa orgnaisaatioissa vaadittavat esimiestaidot

- 1. In your opinion which competencies or managerial skills are most valuable while working in the multicultural working environment such as United Nations?*

6.2 Kyselyn tulokset

6.2.1 Vastaukset organisaation hallinnollisista haasteista

Kategorisesti tulokset voidaan jakaa kysymysten mukaisiin osa-alueisiin. Monikulttuuristen organisaatioiden hallinnollisia haasteita kartoittaessani, kyselystä kävi ilmi sellainen seikka, että yhdeksi merkittävimmäksi haasteeksi esimiehet kokivat toimivan tasapainon löytämisen organisaation tavoitteiden sekä kulttuuristen erojen välillä. Esimiesten mukaan tämä haaste on kuitenkin täysin hallittavissa mm. oikein toteutetulla kommunikoinnilla sekä riittäväällä kulttuuritietoisuudella. Esimiehet painottavat työssään aktiivista kuuntelutaitoa sekä tehokasta keskustelukykyä. Esimiesten mukaan monikulttuurisessa työyhteisössä pitää olla itse aktiivisesti mukana osana työyhteisöä.

“The biggest challenge is finding a balance in where one’s staff cultural sensitivities are respected and the need to accomplish the organization’s objective and intent. I find the key to overcome this challenge is found in proper communication and learning the cultural sensitivities of those we manage”.

“Be an active listener and effective communicator. Be engaged”

“Capability to have understanding of cultural differences...”

Kerättyjen tulosten mukaan työntekijöiden keskuudessa esiintyi selkeitä eroja siinä miten he tulkitsivat annettuja määräyksiä, sekä sitä miten he eri tilanteissa ajattelivat. Toisaalta mm. ammatilliset erot eri kulttuureista saapuvien työntekijöiden välillä näyttelevät organisaatiossa merkittävää roolia.

“...do to different way different persons think and perceive the instructions and tasks given.”

“...lot of staff has received a job through connections rather than competency. This automatically reflects on the manager when he has to manage persons who are not capable to do the job.”

Organisaatiossa työskentelevät esimiehet kantavat tutkimuksen mukaan suurta huolta mm. perusteettomien syytösten osalta. Selkeästi suurin huolenaihe tulosten perusteella olivat perusteettomat työpaikoilla esiintyvät syytökset rasismista. Syyt rasismisyytöksiin ovat tutkimusten mukaan mm. henkilökunnan tyytymättömyys esimiehen suorittamiin henkilöarvosteluihin.

“The manager has to be able to evaluate someone based on their performance without getting accused of racism. This is almost impossible, considering that if someone is useless, but a different race than the supervisor, that person, is likely to say that the bad evaluation is result of racism”.

Nimenomaiset pelkotilat ja jatkuva huoli rasismisyytöksistä ovat johtaneet esimiesten keskuudessa mm. siihen, että esimiehet joutuvat pitämään tarkkaa kirjaa mm. työntekijöiden työsuoritteista ja varsinkin alisuorittaminen täytyy kirjata. Esimiehet kehottivat toiminnassa myös varovaisuuteen ja siihen, että tehtävissä toimivan täytyi tehtävissään aluksi oppia lukemaan ihmisten käyttäytymistä.

“Always cover your back when it comes to evaluation of staff (have everything such as underperformance, documented)”

“Be careful and observant of people’s behavior at first”

Esimiesten mielestä oman kansallisen hallintojärjestelmän sekä monikulttuurisen organisaation välillä vaihtelivat tulosten perusteella varsin paljon. Toisten mukaan järjestelmissä esiintyvät erot organisaatioiden välillä olivat vähäisiä, kun taas toiset kokivat erot hyvin merkittäviksi. Jotkin esimiehet painottivat myös sitä, että monikulttuurisissa organisaatioissa oli huomattavasti enemmän ns. ennalta arvaamattomia haasteita, joihin kotimaassaan eivät olleet tottuneet. Myös mm. kommunikointitavoissa näytti olevan selkeitä eroja mm. muiden kulttuureiden sekä pohjoismaisten

tapojen välillä, sillä useimmissa kulttuureissa asioista suoraan sanominen oli heille vierasta.

“Working in one’s own cultural and environments, one will find few unknowns. However, in multicultural environments one will often find unknowns challenges”

“In my national working environment we have similar education in a certain role, similar culture and work ethic; we are more straight forward and not so sensitive to constructive criticism”

“Cultural differences on communication, direct constructive feedback is not welcome in majority of cultures outside Scandinavia”

6.2.2 Vastaukset koskien esimiesten omakohtaista koulutus- ja urakehitystä

Vastaukset kysymyksiin esimiesten urakehityksestä sekä sitä, kuinka tehokkaasti heidän kykyjään organisaatiossa hyödynnettiin, olivat varsin kaksijakoisia. Jotkut esimiehet kokivat, että heidän urakehityksensä oli enemmän kiinni muista asioista kuin heistä itsestään, kun taas toiset olivat sangen tyytyväisiä saamaansa kohteluun. Koulutusmahdollisuuksien osalta monet esimiehistä valittelivat sitä, että vaihtoehdot koulutuksen suhteen olivat hyvin vaihtelevat ja enemmänkin kiinni esimiehestä kuin heistä itsestään.

”In some mission there is more emphasis on training of staff, in other there are only few selected who can attend. Unfortunately, in the organization the ‘what you know’ is not as important as the ‘who you know’

Personally, I feel at the appropriate times and based on my performance, my work has been properly recognized. Regardless, of which organization one works, career advancement and development is a never ending enterprise. Many years ago I read the following which

perfectly illustrates my take “Professionalism is only acquired during an extended period of training”, this statement means to me one never stops learning, to learn one has to be educated and trained.

6.2.3 Monikulttuuriselta esimieheltä vaadittavat tiedot ja taidot

Kysymyksessä, jossa käsitellään esimieheltä vaadittavia taitoja hänen työskennellessään monikulttuurisen organisaation palveluksessa, merkittävimmiksi taidoiksi vastausten perusteella nousivat vilpittömyys, kommunikointitaidot, suvaitsevaisuus sekä ryhmätyöskentelytaito. Muina taitoina kyselyssä tulivat esiin mm. ongelmien ratkomiskyky sekä esimiehen kyky tunnistaa organisaatiossa sekä henkilöstössä esiintyvät heikkoudet.

” Communication, mentorship, candor, tolerance, understanding and an opened mind disposition”

“Accountability, organizing and planning. In addition the manager needs to proactively identify and address personal, departmental or divisional shortcoming and continually seeks to raise standards of work across the area”

6.3 Omaa tulkintaa

Käydessäni läpi tutkimuksen tuloksia olin tyytyväinen, kuinka paljon kyselystä saadut tulokset ja teoria tukevat toinen toisiaan. Kuten jo aikaisemmin totesin, työskentely monikulttuurisessa ympäristössä vaatii esimieheltä hyvää ”pelisilmää”, mutta valitettavasti se ei kuitenkaan riitä. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että he ovat aktiivinen osa työyhteisöä ja käyttävät riittävästi aikaa mm. työntekijöiden kanssa käyttävään kommunikointiin. Työntekijöiden kanssa käytävien vuoropuheluiden aikana esimiehen tulee pyrkiä ketomaan työntekijöille organisaatiolle asetetuista tavoitteista sekä käsittelemään työyhteisöä kysymyksiä sekä kehitysehdotuksia. (Järvinen ym. 2014, 1.)

6.3.1 Esimiehen kolme kultaista sääntöä: kommunikoi, kommunikoi, kommunikoi

Järvisen ym. (2014) mukaan, kommunikointi yhdistää työyhteisöä, samalla kuin se parantaa henkilökunnan tahtotasoja yhteiseen tekemiseen (Järvinen ym. 2014, 1). Kommunikoinnin kautta jaetaan tietoa myös siitä, mitä organisaatio haluaa sen työntekijöiden tekävän ja miten tämä tekeminen tulee toteuttaa, samalla kun henkilökunta vaihtaa keskenään erilaisia ajatuksia ja ideoita (Shajahan & Shajahan 2004, 183).

Tämä asia tulee esiin selvästi myös esimiehille tehdystä kyselystä, jossa vastaajat painottavat kommunikoinnin merkitystä esimiehen tehtävissä.

” Listen and evaluate comments and opinions before decision making. Have an individual meeting with staff and a team meeting with staff to cover opinions on enhancement and challenges ”

“Be an active listener and effective communicator. Be engaged”

Paras ja ehdottomasti tehokkain kommunikaatiotapa on esimiehen sekä työntekijöiden välinen interaktiivinen kommunikointitilanne, jossa esimies sekä työntekijät pysyvät reaaliajassa vaihtamaan tietoja keskenään. Tiedot tulee esittää sellaisessa muodossa, että jokainen organisaation työntekijä varmasti ymmärtää mistä kommunikointitilanteesta on kysymys. Toiseksi, työntekijöille tulee antaa tilaisuus omien näkemystensä esittämiseen. Nämä tapaamiset esimiehen sekä henkilökunnan välillä voidaan toteuttaa tilanteesta sekä aihealueesta riippuen varsin monella eri menetelmällä. Tärkeintä on kuitenkin se, että se tapahtuu reaaliajassa ja mahdollisuuksien mukaan kasvotusten. (Nair 2010, 295.)

Organisaatiossa käytävän vuoropuhelun suhteen omakohtainen näkemykseni on, että yleisistä asioista voidaan ja tulee keskustella avoimesti kaikkien ollessa läsnä. Tämä lisää mm. johtamisen avoimutta sekä läpinäkyvyyttä. (Lahti 2008, 119.) Myös esimerkiksi jonkin työntekijän toiminnan ”ylistäminen” antaa hyvän kuvan esimiehestä, jo siinäkin mielessä, että tällä hän todistaa olevansa toiminnasta hyvin perillä. Tällainen toiminta myös vahvistaa työympäristön positiivista ilmapiiriä sekä työntekijöiden sitoutumista tehtäviinsä. Työntehtäviin sitoutuminen organisaatiossa on tärke-

ää, sillä se ei ainoastaan lisään työyhteisön työhyvänvointia ja onnellisuutta vaan myös vahvistaa työntekijöiden työpanosta. (Ponteva 2012, 2.)

Henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että toisinaan toteutuvalla positiivisen palautteen antamisella kaikkien työntekijöiden aikana pystyy lisäämään kyseisen työntekijän positiivista asennoitumista ja kohottamaan tämän itsetuntoa. Työntekijälle syntyy vahva mielikuva siitä, että hänen panoksensa työpaikalla huomataan ja tällä on positiivinen vaikutus koko työyhteisöön. Tässäkin asiassa on maltti valttia, sillä positiivisessa palautteen antamisessa tulee säilyttää järjellinen kohtuus. Missään tilanteessa yhden tietyn työntekijän jatkuva kehuminen ei ole hyvästä. Pahimmassa tapauksessa saman työntekijän toistuva kehuminen saattaa aiheuttaa muissa työntekijöissä negatiivisia tunnetiloja ja esimies saattaa tahtomattaan leimata hyvin työnsä tehneen henkilön omaksi ”suojatikseen”. Tämä voi pahimmillaan johtaa muiden työntekijöiden turhautumiseen sekä ”suojatin” työyhteisöstä syrjäytymiseen. Hyvän palautteen antaminen rohkaisee ja sitoo työntekijöitä. (Järvinen ym. 2014, 1.)

Negatiivista palautetta yksittäisestä työntekijästä, ei mielestäni saa missään tilanteessa tuoda julki muille työntekijöille, mutta muissakin tapauksissa negatiivisen palautteen antamisessa tulee käyttää suurta harkintaa. Asiat voidaan esittää niin monella eri tavalla. Pahinta, mitä esimies voi työntekijälleen tehdä, on haukkua työntekijä ns. maanrakoon. Huomattavasti parempina vaihtoehtoina näen asioista keskustelemisen yhdessä työntekijän kanssa eli ns. kehityskeskustelu. Nimenomaisen keskustelun tarkoituksena on kartoittaa mitkä ovat työntekijän ns. heikkoudet ja vahvuudet työelämässä. Keskustelun jälkeen laaditaan työntekijän kanssa yhdessä suunnitelma, jonka pohjalta hänen heikoimpia taitojaan kehitetään. Tämä voidaan toteuttaa mm. erilaisien koulutusten tai työnohjauksen kautta. (Salmimies & Ruutu 2013, 2.)

6.3.2 Oppiminen on jokaisen työntekijän oma velvollisuus

Kirjallisuuden mukaan henkilökunnan velvollisuus on itsensä kehittäminen (Appanaiah ym. 2010, 134.) Työntekijän tietojen ja taitojen kehittämiseksi vaihtoehtoina ovat erilaiset koulutukset. Koulutus itsessään voidaan suorittaa talon sisäisesti tai se voidaan ulkoistaa jollekin koulutuslaitokselle tai koulutukseen erikoistuneelle palve-

lujitykselle. Vaikka jo aikaisemmin käsitelimme yksilöiden oma-aloitteisuutta, en malta olla ottamatta aihetta uudelleen käsittelyyn oppimisen sekä yksilöllisen itsensä kehittämisen näkökulmasta.

Hofstede on vakuuttava käsitellessään kulttuurin vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. Hän toteaa, että eri kulttuurit muokkaavat yksilön ajatusmaailmaa sekä asennoitumista ympäristöönsä. Teorian mukaan esimerkiksi korkean itsenäisyysindeksin maista tulevat henkilöt ovat yleisesti oma-aloitteisempia kuin matalan itsenäisyysindeksin kulttuureista tulevat. Tämä näkyy tietynlaisina käyttäytymismalleina työpaikolla.

Henkilökohtaisesti haluan viedä teorian vielä astetta pidemmälle. Vaikka suoranaista yhteyttä oma-aloitteisuuden ja oppimisen välillä ei teoriassa syvällisesti tässä työssä käsiteltykään, olen henkilökohtaisesti vakuuttunut siitä, että kulttuuriperimän mukainen oma-aloitteisuus näkyy myös siinä kuinka henkilö oppii tai haluaa oppia uusia taitoja.

Dilemma omassa teoriassani on kuitenkin siinä, että korkean itsenäisyysindeksin kulttuureissa myös oma epäonnistuminen on enemmän hyväksyttävää. Maskuliinisissa tai matalan aikaorientaation kulttuureissa voittaminen sekä pelko ns. ”kasvojen menettämisestä” puoltaisivat taas sitä ajatusta, että näistä kulttuureista tulevat yksilöt vaatisivat itseltään enemmän. (Hofstede 2001, 354 – 356.) Kulttuurin mahdollinen vaikutus yksilön tahtotasoon uuden oppimisessa vaatisi syvempää ja kattavampaa asian käsittelyä kuin mitä tässä opinnäytetyössä on mahdollista käsitellä.

6.3.3 Pohjoismaalainen älä sano sitä suoraan

Ennen opinnäytetyöni aloittamista, tulin miettineeksi, mitkä ovat mahdollisesti selvimmät erot esimerkiksi suomalaisen työkulttuurin sekä muiden kulttuurien välillä ja miten nämä erot mahdollisesti näkyvät työpaikoilla. Minulla oli asiasta jo jonkin kaltaisen omakohtainen käsitys, mutta vasta nyt ymmärrän kuinka laaja-alaisia erot todella ovat. Meille suomalaisille on varsin normaalia olla esimiestemme kanssa erimieltä. Toisinaan olemme saattaneet jopa kyseenalaistaa hänen päätöksiään ja ehkäpä olemme jopa kertoneet sen hänelle, sillä hänhän on vain yksi meistä! Kaikissa

kulttuureissa asiat eivät kuitenkaan ole aivan yhtä yksiselitteisiä ja joissain kulttuureissa esimiehen julkinen kyseenalaistaminen tai hänen kanssaan erimieltä oleminen on tabu.

Se miten henkilökunta reagoi tai toteuttaa esimiehen kanssa käytävää dialogia, riippuu paljolti siitä millaisesta kulttuurillista työntekijä on peräisin. Hofstedin tutkimuksen mukaan esimerkiksi korkean itsenäisyysindeksin kulttuureissa, joihin mm. Pohjoismaat kuuluvat, ilmaistaan asiat mielellään suoraan (Hofstede 2001, 217). Monikulttuurisessa organisaatiossa tämä ei kuitenkaan aina ole hyve, sillä monissa kulttuureissa asioista suoraan puhuminen on heille mahdollisesti täysin vierasta (Sinkkonen 2008, 95). Tämä samainen asia tuli ilmi myös esimiehille suoritetussa kyselyssä, josta erityisesti skandinaavisista maista olevat esimiehet kokivat, että heidän suorasukaista kommunikointitapaansa vieroksutaan useiden kulttuurien parissa.

“Cultural differences on communication, direct constructive feedback is not welcome in majority of cultures outside Scandinavia”

Kirjallisuudessa mainitaan mm. se, että suomalaiset luokitellaan joissakin kulttuureissa ahkeriksi, mutta joustamattomiksi yksilöiksi (Sinkkonen 2008, 95). Tutkimusten mukaan erityisesti skandinaavisista maista sekä muutamista Euroopan maista koitoisin olevat ihmiset ovat mm. tarkkoja ennalta sovituista aikatauluista. Tutkimusten mukaan menetämme malttimme mm. siitä syystä, että näitä sovittuja aikatauluja ei syystä tai toisesta noudateta. (Sinkkonen 2008, 32.) Muita erityisenpiirteitä kulttuureillemme ovat mm. oma-aloitteisuus sekä itsenäisyys. Näiden tunnusomaisten ominaisuuksien puute, aiheuttaa kulttuureissamme närkästymistä ja luokittelemme helposti henkilöt, jotka eivät näitä kriteereitä täytä yksinkertaisiksi tai saamattomiksi. (Sinkkonen 2008, 63.)

Toisaalta ns. korkean kontekstin (High context, suhdekeskeinen) kulttuureissa, johon kuuluvat mm. Arabimaat, aikakäsite ei ole tärkeää vaan kaikessa tekemisessä ihmiskontakti ajaa erilaisten aikataulujen edelle (Caligiuri ym. 2010, 87). Tämä vaatii esimiehiltä kulttuurillisten erojen ymmärrystä. Esimiehet painottivat toimivan tasapainon löytämistä organisaation tarpeiden sekä kulttuuristen erojen hyväksymisen väli-
maastosta.

“The biggest challenge is finding a balance in where one’s staff cultural sensitivities are respected and the need to accomplish the organization’s objective and intent.”

Omaakohtainen kokemukseni Arabimaista kattaa Jordanian, Kuwaitin sekä Irakin, joissa työskentelin yhteensä yli kymmen vuotta. Eräs ehkä vaikein asia minulle oli juuri aikakäsitteen ymmärtäminen. Toimenkuvaani Kuwaitissa kuului työskentely kuwaitilaisten viranomaisten (mm. ulkoministeriön sekä poliisilaitoksen ylimpiä virkamiehiä) kanssa. Näihin kyseisiin kohteisiin ei voinut koskaan mennä ns. kello kaulassa, jos tällainen ilmaisu sallitaan. Ensinnäkään mikään tapaaminen ei milloinkaan alkanut sovittuun aikaan, ja tapaamisen kulku seurasi yleensä hyvin erilaista kaavaa kuin mihin me mm. Suomessa olemme tottuneet. Tapaamiset alkoivat yleensä paikalliselle kulttuurille ominaisella teenjuonnilla, jonka aikana keskusteltiin epävirallisista asioista ja vasta tämän jälkeen kun kuulumiset oli vaihdettu, siirryttiin varsinaiseen aiheeseen.

6.3.4 Sillä on merkitystä kuka käskee ja miten

Meille suomalaisille annettujen ohjeiden ja käskyjen noudattaminen saattaa tuntua aiheelta, joka ei tarvitse sen syvällisempää käsittelyä, vai onko todella näin? Monikulttuurisessa organisaatiossa ohjeiden noudattamisessa esiintyy selkeitä kulttuurillisia eroja. Eriasteiset väärinkäsitykset tai osaltaan vajavaiset ohjeet voivat pahimmillaan johtaa siihen, että esimiehen antama tehtävä jää kokonaan suorittamatta. Tämä saattaa johtua ainoastaan siitä syystä, että kulttuuristen erojen seurauksena, työntekijä seuraa kirjaimellisesti annettuja ohjeita eikä poikkea niistä ellei häntä ole erityisesti toisin määrätty tekemään. (Sinkkonen 2008, 63.)

Suorittamani tutkimuksen perusteella, esimiehet vahvistivat, että mm. käskyjen ja ohjeiden noudattamisessa esiintyy selkeitä kulttuurillisia eroja. Toisissa kulttuurisessa mm. naiselta saatu käsky tai ohje saattaa jäädä kokonaan noudattamatta (Sinkkonen 2008, 155). Tämä tuli esiin myös suorittamassani kyselyssä, sillä esimiehet toi-

vat esiin sen, että eri kulttuurien työntekijät eivät ainoastaan ajattele erilalla, mutta he myös toimivat ohjeen tai käskyn saatuaan toisistaan poikkeavalla tavalla.

”...do to different way different persons think and perceive the instructions and tasks given.”

Tästä syystä ja erityisesti monikulttuurisessa organisaatiossa, esimiehen tulee aina toimillaan varmistaa, että henkilö varmasti ymmärtää hänelle annetut ohjeet ja toimii annettujen ohjeiden mukaan. Delegointia käsittelevässä teoriassa, asiaa on käyty läpi siitä näkökulmasta, että esimiehen tehtävänä on seurannan kautta varmistaa, että annetut tehtävät suoritetaan niiden ohjeiden mukaan, jotka esimies on alaiselleen antanut. (Maddoux 1990, 35.)

Toisinaan kulttuuriset erot voivat johtaa esimerkiksi siihen, että työntekijä ei ”keh-tää” tai ei uskalla myöntää, että hän ei jotakin tehtävää osaa. Tämä on varsin normaalia erityisesti ns. korkean valtaetäisyyden kulttuureissa, jossa pelko omien kasvo-jensa menettämisestä on korkea. Toisaalta samaisille kulttuureille ominaista on myös se, että esimiehen antamia ohjeita noudatetaan lähes kirjaimellisesti, joka voi puoles-taan johtaa muihin ongelmiin. (Hofstede 2001, 79.)

Henkilökohtaisesti ollessani töissä Ruandassa Afrikassa, törmäsin monesti siviilielämässäni tilanteisiin, jossa taloudenhoitajani vakuutti ymmärtäneensä annetut oh-jeet. Kun myöhemmin kävin tarkistamassa oliko tehtävä suoritettu annettujen ohjei-den mukaan, oli tilanne monesti aivan toisin. Ihmetellessäni tätä mm. työpaikalla, tansanialaiset työkaverini totesivat yksikantaan, että kotiapulaiseni yksinkertaisesti pelkää tunnustavansa, että hän ei annettua työtä osaa. Mutta koska olen hänen ”po-monsa”, hän on tavallaan veloitettu yrittämään kaikesta huolimatta. Tässä kulttuurien erilaisuus tulee mielestäni kaikkein parhaiten esiin, sillä esimerkiksi itse olen muu-taman kerran työpaikalla ilmoittanut (kun tehtävän on ollut sellainen, että omat taito-ni eivät riitä); ” ei käy”. Mielestäni jos en jotain tehtävää osaa, on vastaukseni täysin looginen, mutta jonkin muun kulttuurin edustajan näkökulmasta saattaa käytökseni viitata ”niskurointiin” tai sitten se on osoitus omasta ”joustamattomuudestani”.

6.3.5 Delegoi, jotta sinulle jää aikaa johtaa

Vuosia sitten ollessani aliupseerikoulussa Porin Prikaatissa, minulle jäi hyvin mieleen erään kouluttajana toimivan kokeneen yliluutnantin kommentti, jonka hän minulle kertoi; *Oppilaat... joukkojen johtaminen on 20 prosenttia käskemistä ja 80 prosenttia annettujen käskyjen valvomista*”.

Syy miksi, haluan käsitellä delegointia aiheena opinnäytetyössäni, johtuu yksinkertaisesti siitä syystä, että esimiehen tulee viettää mahdollisimman paljon ajastaan osana työyhteisöä. Osallistuminen ei tarkoita omaan toimistoon hautautumista, vaan aktiivista osallistumista työyhteisön toimintaan erilaisten tapaamisten sekä jokapäiväisen yhdessä tekemisen kautta, jotta kosketuspinta työyhteisöön säilyy. Esimiehen tulee pyrkiä työssään siihen, että häneltä löytyy aikaa mm. työntekijöiden ideoiden sekä murheiden kuunteluun. (Maddoux 1990, 35.) Esimiehen tulee maksimoida oma aikansa työyhteisön parissa ja tämä onnistuu ainoastaan silloin, kun esimies järjestää itselleen aikaa.

Tapoja ajan järjestämiseen on monia, mutta mm. tehtävien oikeaoppinen delegoiminen muille on yksi tapa järjestää itselleen aikaa. Toimet ja tehtävät, joita esimiehen ei ole aivan pakko hoitaa itse, voidaan aivan hyvin siirtää muiden tehtäväksi. Näin toimiessaan esimies järjestää itselleen aikaa juuri siihen tekemiseen eli työntekijöidensä johtamiseen, johon hänet on organisaatiossa palkattu.

Suorittamani tutkimus tukee teoriaa, vaikka esimiehille esitetyssä kyselyssä tämä ei aivan suoraan ilmi tulekaan. Omakohtainen päätelmäni on kuitenkin se, että esimiehenä toimiminen on hyvin vaativa tehtävä jo itsestään, mutta monikulttuurisessa ympäristössä erilaiset hallinnolliset haasteet ovat ehkä vielä astetta mutkikkaammat. Kirjallisuuden mukaan henkilökunnan johtamisessa on tärkeää kommunikointi ja osallistuminen organisaation toimintaan, ja nämä asiat eivät toteudu, jos esimies hautaa itsensä esimerkiksi hallinnolliseen ”paperisotaan”. (Järvinen 2005, 19.)

“Be an active listener and effective communicator. Be engaged”

*“Listen and evaluate comments and opinions before decision making.
Have a individual and team meetings with the staff to cover opinions on
enhancement and challenges”*

Hallinnoinnin ajankäytöllisessä näkökulmasta katsottuna, oma näkökantani on se, että erilaisten hallinnollisten tehtävien hoitaminen vie helposti esimiehen ajankäytöstä mammuttiosan, jonka jälkeen esimiehelle ei jää enää aikaa muuhun. Tämä taas johtaa helposti siihen, että esimies erkanee muista työntekijöistä ja hän kadottaa kosketuksen ”elämän realiteetteihin”. Nimenomaisten realiteettien kadottaminen saattaa johtaa katastrofaalisiin virheisiin mm. henkilöstöhallinnassa, koska esimies ei tiedä missä mennään. Jotta näin ei tapahtuisi, esimiehen tulee huolehtia, että häneltä liikenee riittävästi aikaa omille työntekijöilleen, ja tätä aikaa voidaan järjestää mm. oikeaoppista tehtävien delegointia hyväksikäyttäen.

Tehtävien delegointi ei ole ainoastaan ajankäytöllisistä syistä kannattavaa, vaan samalla kun esimies delegoi tehtäviään muille, hän rakentaa samalla ”luottamuksen siltaa” itsensä sekä henkilökuntansa välille. Samalla työntekijät ansaitsevat itselleen arvokasta kokemusta työtehtävistä, joihin he eivät ”normaalissa” olosuhteissa muuten tutustuisi. (Maddoux 1990, 35.)

6.3.6 Työntekijöiden motivointi

Organisaation työntekijöiden motivointi on tärkeä osa henkilöstöhallinnointia. Motivoitunut työntekijä ei ole ainoastaan tyytyväisempi työntekijä, vaan hän on myös tehokkaampi. Työntekijä, joka on motivoitunut ja tyytyväinen mahdollisesti sairastelee myös vähemmän ja hän on tehtävistään poissa harvemmin. Esimies on kuin kuka tahansa työntekijä organisaatiossa kun kysymyksessä on yksilöllinen motivointi. Kun esimies on motivoitunut ja tyytyväinen, hän toimii tehokkaammin ja saa mahdollisesti enemmän päivän aikana aikaiseksi. (Juuti 2006, 14 – 15.) Organisaation näkökulmasta esimies ei ole aivan tavallinen työntekijä, vaan hän on organisaation palkkaama edustaja, jonka tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaation etu toteutuu (Järvinen 2005, 27).

Tehtäviensä tasalla olevien hyvien esimiehen löytäminen organisaation palvelukseen ei ole helppoa, joten lahjakkaista esimiehistä kannattaa pitää kynsin ja hampain kiinni, jotta he eivät siirry muiden ehkä kilpailevien organisaatioiden palvelukseen. Henkilökohtaisesti olen aina verrannut esimiestä F1-formulakuljettajaan. Esimies on kuin huippukuljettaja ja organisaatio on kuin F1-talli. F1-auton sijaan, normaalilla organisaatiolla on käytössään sen henkilökunta, koneet ja laitteet, joita esimies omilla toimillaan ohjaa. Hyvä esimies saa rutistettua näistä resursseista kaiken mahdollisen irti. Hän pystyy myös kehittämään organisaation toimintaa, aivan samoin kuin huippu F1-kuljettaja kehittää omaa autoaan.

Kaudella 2014 Kimi Räikkösen motivaation puutteesta puhuttiin useissa eri tilanteissa. Myös hyvän esimiehen tai johtajan toiminta perustuu motivaatioon. Organisaation tulee huolehtia siitä, että esimiehet pyritään pitämään motivoituneina tehtäviensä suorittamiseen. Motivaatio on yksilöllistä, mutta erilaiset mahdolliset koulutus- ja uramahdollisuudet tai palkkaus ovat niitä työkaluja, joilla pystytään vaikuttamaan myös esimiesten motivaation määrään. (Juuti 2006, 37.) Mielestäni tärkeintä organisaation henkilökunnan motivoinnissa on muistaa, että yksilön tehokas tekeminen perustuu motivaation määrään ja on täysin riippumaton siihen missä asemassa tämä henkilö organisaatiossa on.

Esimiehille suorittamassani kyselyssä, useammat esimiehet valittivat sitä, että heidän ylenemismahdollisuutensa olivat enemmän heidän omista esimiehistään kiinni, kuin siitä miten he ovat tehtävänsä hoitaneet. He valittelivat myös sitä, että monesti ylenemisprosessi oli kiinni enemmän kiinni siitä, esimiesten henkilökohtaisista suhteista omiin esimiehiinsä.

”Unfortunately, in the organization the ‘what you know’ is not as important as the ‘who you know’

Tämä on hallinnollisesta näkökulmasta huolestuttavaa siksi, että mm. puolueellinen toiminta ylennys- tai koulutustilanteissa johtaa nopeasti siihen, että henkilökunnan motivaatiotaso putoaa ja heidän työtasonsa laskee. Pahimmassa tapauksessa hyvä ja tehokas työntekijä siirtyy kilpailevan yrityksen tai organisaation palvelukseen. Tästä syystä kaikissa koulutukseen tai ylennyksiin liittyvissä hallinnollisissa toimenpiteissä

organisaation korkeimman hallinnon tulee huolehtia siitä, että valinnat organisaatiossa tapahtuvat mahdollisimman avoimesti ja tasapuolisesti. (Salmimies & Ruutu 2013, 2.)

Analysoidessani aihetta syvemmin tulin vakuuttuneeksi, että mahdollisilla kulttuuri-silla eroilla saattaa tässä kohtaa olla merkittävä vaikutus erilaisten valintaprosessien toteutumiseen. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät sitä suoraan osoittaneet niin tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää, että erot eri kulttuureiden välillä olivat merkittävässä asemassa haastattelemani esimiesten omassa urakehityksessä. Esimiehet kokivat, että heidän oma urakehityksensä esteellisyys, johtui pitkälti siitä, että heidän omat esimiehensä kokivat oman esimiesasemansa uhatuksi, joka johti siihen, että he eivät tulleet valituksi.

”My work has only been recognized in places, where my supervisors were not insecure about their own performance and where they did not feel threatened”.

Tämä voi johtua mm. siitä, että tietyissä kulttuureissa esiintyy edelleen vahvoja ennakkoasenteita mm. naisia kohtaan. Oman käsitykseni mukaan tietyissä kulttuureissa mm. naisen kanssa samoissa tehtävissä työskentely on edelleen melko harvinaista, ja tämä saattaa olla joillekin työntekijöille tai esimiehille epämiellyttävä tilanne. Toisaalta esimiehet, jotka olivat peräisin kulttuureista, joissa yksilöllisyys ja valtaetäisyserot eroavat suuresti mm. pohjoismaisista perinteistä, saattavat kokea oman esimiesasemansa haasteelliseksi, ja kaikki nämä yhdessä vaikuttavat tehtyihin valintoihin.

Mikäli tarkastelemme aihetta ihan puhtaasti tieteellisestä näkökulmasta, tuloksista voidaan havaita, että Pohjoismaiden lisäksi maailmassa on vain kourallinen muita samankaltaisia maita, joissa yksilöllisyys, tasa-arvo sekä valtaetäisyserot ovat samankaltaisia mm. Suomen kanssa (Kuvio 5). Jos listasta nostetaan esiin vain muutamia maita, niin lähimpinä Pohjoismaalaista kulttuuria ovat maat kuten Itävalta, Saksa, Irlanti sekä Yhdysvallat.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa mm. Yhdistyneiden Kansakuntien henkilökunnasta ovat kulttuurista, joissa mm. esimiehen antama käsky on ”laki” ja käskyn kyseenalaistaminen tulkitaan tottelemattomuutena tai huonona käytöksenä.

6.4 Kehittämisehdotuksia

6.4.1 Valintamenetelmien kehittäminen

Mainittuja hallinnollisia haasteita voidaan yrittää organisaatiossa korjata mm. siten, että ylenemistä tai kouluttamista koskevat valinnat tapahtuvat organisaatiossa erillisen valintapaneelin perusteella. Käytännössä tämä saattaisi tarkoittaa sitä, että vapaina olevat koulutusmahdollisuudet tulevat aina ensin ns. avoimeen hakuun, ja valinnan koulutukseen osallistuvista tekee ulkoinen valintapaneeli mm. palvelusvuosien, aikaisemman työhistorian tai kokemuksen perusteella. Tämä mielestäni vähentäisi henkilökunnan joukossa esiintyvää eriarvoisuutta sekä sitä, että oma esimies pääsee suoraan vaikuttamaan siihen kuka yksikössä ylenee tai ketkä koulutukseen lähtevät.

6.4.2 Henkilökunnan osallistumisen lisääminen osaksi hallinnointia

Tutkimuksesta kävi esiin mielestäni hyvin se, että esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on toimia organisaatiossa ns. vedenjakajana. Esimiehen yhtenä tärkeänä tehtävänä on korjata organisaatiossa esiintyviä epäkohtia sekä heikkouksia, jota liittyvät esimerkiksi henkilökunnan työolosuhteisiin sekä urakehitykseen.

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että suora kanava työyhteisöön säilyy, jolloin henkilökunta voi tarpeen vaatiessa raportoida hänelle suoraan työssä esiintyvistä haasteista tai epäkohdista. Epäkohtiin tulee puuttua välittömästi ja ne tulee ottaa täydellä vakavuudella. Työyhteisön keskuudessa esiintyviä haasteista tai ongelmista tulee pystyä keskustelemaan avoimesti esimerkiksi yhteisesti järjestettävissä palavereissa. Tämä lisää työntekijöissä mm. yhteenkuuluvuuden tunnetta, työtyytyväisyyttä, mutta samalla se vähentää henkilökunnan keskuudessa esiintyvää mahdollista kapinahenkeä, sillä työntekijät pääsevät itse päättämään asioistaan ja samalla osallistumaan organi-

saation päätöksentekoon sekä organisaation kehittämiseen (Shajahan & Shajahan 2004, 77). Mahdollinen passivoituminen hallinnoinnin osalta lisää työpaikan liveilmiöitä, jotka saattavat materialisoitua mm. kasvaneina ”sairaslomina” tai kohonneena henkilöstövaihtuvuutena.

6.4.3 Esimieskoulutuksen lisääminen

Opinnäytetyössäni käydyn teorian sekä suorittamani tutkimuksen ehkä kaikkein selkeimpänä haasteena näyttäisi olevan esimiestehtävissä toimivien henkilöiden mukauttaminen organisaation toimintaan. Kuten käsittelemästäni teoriasta sekä kyselystä käy hyvin esiin, monille esimiehille monikulttuuriseen työympäristöön totuttautuminen näyttää aiheuttavan selkeitä haasteita. Suurimmat näistä haasteista näyttäisivät liittyvän oman aseman tuoman vallan käyttöön sekä menetelmiin tasapuolisen hallinnoinnin takaamiseksi. Mielestäni nämä juurikin niitä kaikkein tärkeimpiä hallinnollisia asioita, joihin esimiehen täytyy kiinnittää erityinen huomio.

Organisaation palkatessa henkilökuntaa ympäri maailmaa, erityisesti esimiehet ovat asemassa, jossa vaaditaan ehdotonta puolueettomuutta sekä avoimuutta. Esimiesten tulee pysytä työskentelemään saumattomasti eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulee pystyä suhtautumaan jokaiseen työntekijään samalla kunnioituksella ja arvostuksella, olivatpa työntekijän kulttuuriset taustat tai sukupuoli mikä tahansa.

Vaikka naisten asemaa ei tässä työssä olekaan muutamaa mainintaa lukuunottamatta käsitelty, niin kulttuuriset erot eri maiden välillä ovat merkittäviä. Tästä syystä monikulttuurisissa organisaatioissa tulee huolehtia siitä, että esimiesasemassa toimivalle henkilökunnalle suodaan mahdollisuus riittävään koulutukseen mm. kulttuurien eroista, organisaation yleisistä hallinnollisista ohjeista, sekä mm. työpaikkakiusaamiseen tai seksuaaliseen häirintään liittyvistä ohjeista ja säännöistä. (Sinkkonen 2008, 155.)

6.5 Tulosten luotettavuus

Suoritetun työpaikkakyselyn luotettavuus sekä tarkkuus olisi parantunut, mikäli kysely olisi pystytty toteuttamaan laajemmassa mittakaavassa ja mikäli kysely olisi voitu toteuttaa yksilökohtaisemmin sekä yksinkertaisina kyllä ja ei vastausmuodoissa. Annettujen vastausten analysointi jäi myös osaltaan puutteelliseksi, sillä tasapuolinen tulosten analysointi olisi vaatinut, että myös niille esimiehille, joiden toimintaa saaduissa vastauksissa arvosteltiin, olisivat saaneet mahdollisuuden oman näkemyksensä esittämiseen. Tämänkaltainen tutkimus olisi vaatinut toteuttaakseen kuitenkin huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja, joita minulla ei tässä opinnäytetyössä ollut mahdollista toteuttaa. Saadut vastaukset olivat mielestäni selkeitä, joten virhetulkinnan mahdollisuus vastauksia analysoitaessa oli verrattain pieni. Yleiset ottaen saadut tulokset ovat käytettävissä olleisiin resursseihin nähden vertailukelpoisia ja kysely ei missään tapauksessa ollut mielestäni epäonnistunut eli kysymysten muotoilu oli tässä suhteessa onnistunut.

Työpaikkakyselyä analysoidessani, vastauksista kävi ilmi se, että esimiehet pitivät omia esimiehiään oman urakehityksen suurimpina esteinä. Mielestäni tämäkin ongelma ratkeaa parhaimmin sillä, että erilaisissa valinnoissa käytetään hyväksi täysin ulkopuolista paneelia. Myös monille muille kansainvälisille organisaatioille samankaltainen ratkaisu mm. henkilöstöasioissa saattaisi olla sopiva ratkaisu. Ainakin syytökset erivertaisesta sekä puolueellisesta toiminnasta työpaikoilla vähenisivät, kun henkilöstö asioissa kuten, ylennyksissä, koulutusasioissa yms. lopullisen valinnan tekisi täysin riippumaton paneeli. Mikäli tämä ei ole mahdollista toteuttaa, tällöin esimiesten tulee huolehtia siitä, että valintamenettely on mahdollisimman läpinäkyvä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä työ on suunnattu työnsä aloittaville sekä jo monikulttuurisissa organisaatioissa työskenteleville esimiehille sekä henkilöstöhallinnossa työskenteleville työnteki-

jöille. Työn tarkoituksena on auttaa esimiehiä tai henkilöstöhallinnossa työskenteleviä ymmärtämään monikulttuurisen organisaation hallinnollisia haasteita sekä toimia eräänlaisena oppaana monikulttuurisen organisaation johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa vastaus kahteen kysymykseen; mitkä ovat selkeimmät erot monikansallisten ja kansallisten organisaatioiden johtamistavoissa? sekä miten esimiesasemaan pyrkivä henkilö pystyy etukäteen valmistautumaan tehtäviinsä monikulttuurisessa työympäristössä?

Henkilöstöjohtaminen on organisaatiosta riippumatta yksi vaativimmista yhtiön hallinnon tehtävistä. Monikulttuurisissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon haasteet jopa korostuvat, sillä monissa tapauksissa henkilökunta muodostuu mahdollisesti useista eri kulttuurien edustajista, joiden henkilökohtaiset tarpeet, uskomukset tai jokapäiväiset toimintatavat voivat olla toisistaan eroavia.

Organisaation ei katsota olevan organisaatio, ellei siinä toimivilla yksilöillä ole yhteistä päämäärää, joka organisaation johto on asettanut ja johon henkilökunta yhdessä tekemisellään pyrkii. Yhteisen päämäärän määrittelemineen, viestittäminen kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen sekä henkilökunnan motivoiminen oikeaan tekemiseen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, vaatii monikulttuurisen organisaation esimiehiltä merkittäviä tiedollisia ja taidollisia kykyjä, joihin kansallisissa organisaatioissa ei normaalisti hallinnollisissa tehtävissä törmää.

Mitkä sitten ovat ne merkittävimmät hallinnolliset erot monikulttuuristen sekä puhtaasti kansallisten organisaatioiden välillä? Tähän kysymykseen ei mielestäni ole yksiselitteistä tai tyhjentävää vastausta. Toiseksi hyvien tapojen mukaisessa johtamisessa ei ole mitään niin ehdottoman väärää, etteikö se sellaisenaan sopisi myös monikansallisiin organisaatioihin. Mielestäni paras mahdollinen tulos monikulttuuristen organisaatioiden hallinnoinnissa saavutetaan, kun johtaminen tapahtuu mm. tasa-arvoperiaatteita sekä avoimuutta noudattaen.

Ylläolevan lisäksi henkilökunnalle tulee suoda mahdollisuus vaikuttaa, aina kun se on päätöksenteonkannalta mahdollista. Kyseisillä toimintatavoilla henkilökunta saadaan aktiivisesti mukaan yhdessä tekemisen ja samalla he sitoutuvat paremmin organisaatioissa tehtyihin päätöksiin. Samoin kun henkilökunnalle suodaan tunnustus sii-

tä, että he ovat tärkeä osa organisaatiota, he haluavat suoriutua tehtävistään paremmin, joka puolestaan tehostaa organisaation toimintaa.

Vertaillen kansallisen ja monikulttuuristen organisaatioiden hallinnoinnin välillä eroja, mielestäni selkein erilaisuus hallinnoinnin haasteissa syntyy siitä, että monikulttuurisissa organisaatioissa sisäisellä kommunikoinnilla sekä ns. perinteisellä johtamisella on suurempi merkitys kuin kansallisissa organisaatioissa. Esimerkiksi suomalaisissa organisaatioille tyypillinen johtamistapa, on sellainen hallinnointitapa, jossa työntekijöille annetaan mahdollisimman vapaat kädet toimia ja esimiesten tehtävänä on ainoastaan valvoa, että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Monikulttuurisissa organisaatioissa nimenomainen hallinnointitapa ei mielestäni toimi ja tähän ovat syynä mm. kulttuuriset erot.

Tutkimusten mukaan yksilötasolla esiintyvät kulttuuriset erot mm. omaloitteisuuden sekä itsenäisyyden osalta johtavat siihen, että yksilöt eivät suoriudu riittävän tehokkaasti asetetuista työtehtävistä ilman riittävää esimiehen valvontaa. Toisaalta mm. kielelliset erot eli ns. kielimuuri aiheuttaa työpaikoilla väärinymmärryksiä esimerkiksi henkilökunnan välillä ja tämä saattaa lisätä organisaation kustannuksia. Näiden negatiivisten ilmiöiden minimoimiseksi, monikulttuurisissa organisaatioissa tulee huolehtia, että henkilökunnan valvonta toimii tehokkaasti. Esimiesten tulee huolehtia mm. siitä, että työntekijöille annetaan riittävät ja selkeät ohjeet työtavoista sekä ohjeistus siitä mikä heidän tehtävänsä organisaatioissa on.

Toimiessaan esimiestehtävissä, esimies on sekä lain velvoittamassa vastuussa mm. erilaisten kansallisella tasolla säädettyjen lakien, ohjeiden, asetusten sekä sääntöjen noudattamisesta. Tämän lisäksi, esimiehellä on moraalinen vastuu siitä, että hallinnointi tapahtuu mahdollisimman tasapuolisesti sekä hyvien johtamistapojen mukaisesti. Esimiehenä toimivan tulee pitää mielessä, että hän ei ole kuka tahansa työntekijä vaan organisaation edustaja, jonka pääasiallisena tehtävänä on organisaation etujen valvominen.

Monikulttuurisessa toimintaympäristössä työskentelevän esimiehen on syytä tutustua eri kulttuureiden sekä toimintatapojen eroavaisuuksiin. Toinen aivan yhtä tärkeä asia on selvittää, mitkä ovat yleisesti hyväksytyt käytöstavat tai mahdolliset etikettisään-

nöt eri kulttuureissa. Esimerkiksi naisen ja miehen väliselle kanssakäymiselle on selkeitä kulttuurillisia eroja. Joissain kulttuureissa kaikki fyysinen läheisyys mukaan lukien kädestä tervehtiminen on paheksuttavaa. Näiden asioiden lisäksi mm. yleistiedon vankentaminen mm. paikallishistorian osalta sekä yksinkertaisten paikallisten tervehdysten hallitseminen auttaa esimiestä tehtävissään. Esimerkiksi tilanteissa, joissa esimies joutuu asemansa puolesta puuttumaan työpaikalla esiintyvään konflikti tilanteeseen, tilanne hoituu huomattavasti näppärämmin, jos esimiehellä on vankka tuntemus kulttuurien eroavaisuuksista sekä heidän lähihistoriastaan jne.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum. Viitattu 12.10.2014.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXATBFBCXIBA#koha:3>
- Anttila, P., Tenkama, P. & Kataikko, M.-S. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy
- Appannaiah, H.R., Reddy, P.N. & Kavitha, B.R. 2010. Organisational Behaviour. Mumbai, India: Himalaya Publishing House. Viitattu 17.8.2014.
<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10415236>
- A&C Black, 2007. Steps to success: Manage teams successfully. London: A&C Black Publishers. Viitattu 2.6.2014.
<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10196621>
- Caligiuri P., Lepak D & Bonache J. 2010. Global Dimensions of Business: Managing The Global Workforce. Wiley-Blackwell. Viitattu 25.1.2015.
<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/detail.action?docID=10469727&p00=managing+the+global+workforce>
- Daivis, K. 1962. Human Relations at Work. 2. p. USA: McGraw-Hill.
- Fuller, E. 2009. Going Global – Culture, Gender, and Authority in Japanese Subsidiary of an American Corporation. Temple University Press. Philadelphia. Viitattu 6.12.2014.
<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10275522>
- Johns Hopkins www-sivut. Guild, P. 2014. Diversity, Learning style and Culture. Johns Hopkins School of Education. Viitattu 2.12.2014.
<http://education.jhu.edu/PD/newhorizons/strategies/topics/Learning%20Styles/diversity.html>
- Hirvesjärvi, S. Remes, P. & Saajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15–17 p. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences Comparing; Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. London: Sage Publications. 2. p.
- International Encyclopaedias of Communication www-sivut 2014. Communication. Viitattu 4.12.2014. <http://www.communicationencyclopedia.com>
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, Otava.

- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies, 3. p. Helsinki: WSOYpro Oy. Viitattu 14.9.2014.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/EAGBCXFTCF#kohta:1>
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda Suoritusta. 1. p. Talentum Media Oy. Viitattu 18.1.2015.
[http://fokus.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)SUORITUSTA\(\(20](http://fokus.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20)
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Talentum Oy. Viitattu 12.6.2014.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/GACBJXFTCF#kohta:1>
- Levomäki, I. 1998. Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra. Viitattu 3.10.2014. <http://www.sitra.fi/julkaisut/tietoyhteiskunta/sitra178.pdf>
- Maddoux, R.B. 1990. Delegating for results. Crisp Publications INC. California. USA. Viitattu 24.1.2014.
<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10058836>
- Mishra, M.N. 2010. Organisational Behaviour and Corporate Development. Mumbai, India: Himalaya Publishing House. Viitattu 13.7.2014.
<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10415614>
- Nair, S. 2010. Organisational Behaviour. India: Himalaya Publishing House. Viitattu 8.8.2014.
<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/detail.action?docID=10415957&p00=organisation+behavior>
- Nettle, D. 2007. Personality : What Makes You the Way You Are. Oxford University Press, UK. Viitattu 18.1.2015.
<http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10211845>
- Oxford dictionaries www-sivut. Cultural. Viitattu 4.11.2014.
<http://www.oxforddictionaries.com>
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. 1.p. Helsinki: Talentum. Viitattu 13.10.2014.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/DAEBCXJTFF#kohta:1>
- Pitta, D., Fung, H-G. & Isberg, S. 1999. Journal of consumer marketing, volume 16. No.3. Emerald Group Publishing Limited.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1.p. Prince, Don Hoppe, Michael H. 2000. Communicating Across Cultures. Greensboro, NC, USA: Center for Creative Leadership. Viitattu 2.6.2014.
[http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20)

- Rao, P.S., Pande, H.S., 2010. Principles and Practice of Management. Mumbai, India: Himalaya Publishing House. Viitattu 8.7.2014.
<http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10416059>
- Salmimies, R & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Talentum Media Oy. Viitattu 24.1.2015.
[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBCXJTFF#kohta:RATKAISUJA\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)N\(\(20\)HAASTEISIIN\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/EAEBCXJTFF#kohta:RATKAISUJA((20)ESIMIESTY((d6)N((20)HAASTEISIIN((20)
- Schwarz, S. 1992. Basic Human Values. The Hebrew University of Jerusalem. Viitattu 29.11.2014. <http://segr-did2.fmag.unict.it/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>
- Sembdner, S. 2011. Success Factors of Virtual Teams in the Conflict of Cross-Cultural Team Structures. Hamburg: Diplomica Verlag. Viitattu 6.6.2014.
<http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10519106>
- Shajahan, S. & Shajahan, L. 2004. Organisation Behaviour. Delhi, India: New Age International. Viitattu 2.8.2014.
<http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10370239>
- Sinkkonen, R. 2008. Onnistu ulkomaankomennuksissa. Talentum Media Oy. Viitattu 18.11.2015.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/IAJBCXHTCF#kohta:1>
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy. Viitattu 10.9.2014.
<http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/978-952-14-1843-3>
- Sivistyssanakirja www-sivut 2014. Motivaatio. Viitattu 13.8.2014.
<http://www.sivistussakirja.fi>
- Sivistyssanakirja www-sivut 2014. Rituaali. Viitattu 3.10.2014.
<http://www.sivistussakirja.fi>
- Suomen Tasavallan Presidentti www-sivut 2014. Tasavallan presidentti Sauli Niinistön puhe valtionpäivien avajaisissa 4.2.2014. Viitattu 12.10.2014.
<http://www.tpk.fi/Public/default.aspx?contentid=298087>
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs Johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.10.2014
- The free dictionary www-sivut. Persoona. Viitattu 30.8.2014.
<http://www.thefreedictionary.com/persona>
- Thiederman, S. 2003. Making Diversity Work: Seven Steps for Defeating Bias in the Workplace. Chicago. United States of America: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company. Viitattu 2.6.2014. <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi>

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Talentum. Viitattu 2.10.2014.
[http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/FAFBGXGTFF#kohta:JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)ORGANISOINTI\(\(20\)GLOBAALISSA\(\(20\)TALOUESSA\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/FAFBGXGTFF#kohta:JOHTAMINEN((20)JA((20)ORGANISOINTI((20)GLOBAALISSA((20)TALOUESSA((20)

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 8.7.2014. <http://www.stat.fi/>

UNAMA www-sivut 2015. Mandate. Viitattu 11.1.2015.
<http://unama.unmissions.org/Default.aspx?tabid=12255>

United Nations www-sivut 2015. Member States. Viitattu 11.1.2015.
<http://www.un.org>

Wallace, M. & Szilagy, A. 1982. Managing behavior in organizations. USA: Scott.

Väestöliitto www-sivut 2014. Maahanmuuttajien määrä. <http://www.vaestoliitto.fi>

Williams, M. 2006. Mastering Leadership. 2. p. London, UK: Thorogood Publishing. Viitattu 2.8.2014.
[http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10141072](http://site.ebrary.com/lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10141072)